

## الدرس السابع: معوقات تطبيق التطوير الإداري

### أولاً- العوائق و الحواجز:

استحوذ مدى فاعلية برامج التطوير الإداري على اهتمام بعض الباحثين؛ وذلك بهدف تقييم مدى نجاح برامج التطوير الإداري وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير الإداري في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام وقد حاول **Beckhard** منذ مرحلة مبكرة تحديد الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير الإداري على مستوى المنظمات على النحو التالي:

- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية، وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية، ومستوى الإدارة الوسطى.
  - عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التغيير من خلال تصميم برنامج واسع يحدد نقاط التداخل والالتباس الذي يمكن أن يحصل بين الأهداف والوسائل.
  - التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.
  - عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
  - محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.
  - تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة و متسرعة.
- ويلخص الفرد الصعوبات التي تواجه توظيف التطوير الإداري في منظمات الدول النامية في خمسة محاور رئيسة كما يلي:
- ✚ القيادة الإدارية التقليدية وغير المؤهلة لتطبيق الأفكار التنظيمية والتنموية الجديدة.
  - ✚ ضعف تفاعل المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية، إضافة إلى قيود الروتين ونمطية الأداء دون الاهتمام بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها.
  - ✚ غياب العمل المؤسسي مقابل المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية.
  - ✚ عدم الاعتماد على التخصص في عملية صنع واتخاذ القرارات.
  - ✚ ضعف استيعاب المهارات الجديدة وعلى الأخص ما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

كما أن هناك الكثير من الصعوبات والتحديات التي تواجه تطوير المنظمات الحكومية في الدول النامية خاصة منها الدول العربية، كتقادم اللوائح والأنظمة، تعدد المستويات التنظيمية، تزايد تكلفة الروتين، قصور التنسيق، وعدم الاهتمام بتطوير الاتجاهات السلوكية وتفشي القيم السلبية كعدم احترام الوقت وقلة الالتزام واللامبالاة. كما يُشير أيضاً إلى أن أهم التحديات التي تواجه تطوير المنظمات العربية تتمثل في ضرورة تحقيق الوعي اللازم لتحسين الإنتاجية، وكيفية التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وطريقة التعامل مع الحقائق الاقتصادية. ويقدم بعض الكتاب مجموعة من المعوقات التي توصلت إليها بعض الدراسات والبحوث التي أُجريت في مجال التطوير الإداري، والتي ساهمت في فشل بعض برامج التطوير التنظيمي، ويحدد تلك المعوقات في العوامل التالية:

- وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي تُعبر عنها المنظمة وبين سلوكها الفعلي.
- مقاومة العاملين للتغيير، وعدم اهتمام ودعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير الإداري.
- وضع أهداف غير واقعية، أو صعوبة التحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة.
- استخدام أسلوب واحد في مواقف مختلفة دون اعتبار للفروق بين المواقف المختلفة كالاستخدام المتواصل لمختبرات المهارات السلوكية.
- إغفال نوع التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، إذ أن ما يُناسب منظمة مستقرة مثلاً لا يُناسب أخرى تعمل في ظروف غير مستقرة.
- الاعتماد المركز على الاستشاريين، أو عدم الاستخدام الأمثل لخدماتهم.
- التركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين كهدف في حد ذاته، بدلاً من النظر إليه كوسيلة لزيادة كفاءة المنظمة.
- طول الوقت المستغرق في برامج التطوير الإداري، وقصور استخدام المعلومات ونقص التخطيط السليم.
- البحث عن حلول سريعة أو وصفات جاهزة لمشاكل المنظمة، وضعف صلة الرابط بين برامج التطوير الإداري وجوانب أخرى هامة كسياسات الأفراد، ونظم المعلومات.
- عدم الاعتراف من قبل بعض المنظمات بوجود شرعية وأهمية العلاقات بين الأفراد.
- ضعف رغبة القيادات الإدارية في تطبيق مفهوم التطوير الإداري، لعدم قبولهم لمفاهيم الانفتاح والثقة المتبادلة والاقتناع والمشاركة.
- عدم الجرأة أو الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

- التردد في التعامل البنّاء مع الصراعات داخل المنظمة وكيفية إدارتها والسيطرة عليها.
- اعتماد بعض خبراء التطوير الإداري قيماً خفية ولا يتم التعبير عنها بوضوح، ما يُضعف الثقة في برامجهم من قبل القيادات الإدارية في المنظمات.

ويوضح البعض الآخر، عدداً من الأسباب التي تُعيق جهود التطوير الإداري في المنظمات، كانتظار بعض المنظمات لنتائج تطبيق برامج التطوير الإداري على المنظمات الأخرى، وتخوف بعض المنظمات من استخدام الأجهزة الرقابية الحكومية لنتائج عمليات التطوير الإداري لتكيز الرقابة عليها، أو محاسبتها على الأخطاء السابقة. إضافة إلى عدم استيعاب القيادات الإدارية والموظفين بشكل عام لجهود التطوير الإداري، أو التشكيك في دور خبراء التغيير، وأخيراً عدم الرغبة الجادة من قبل بعض القيادات الإدارية في تطبيق برامج التطوير الإداري للحفاظ على مصالحهم الشخصية.

ويُركز هاشم في دراسته حول التطوير الإداري، من منظور جزئي على أسباب عدم دعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير الإداري كأحد المعوقات الرئيسة لجهود تطبيقه، إذ يُرجع قلة الدعم إلى تمسك القيادات الإدارية بالقيم والتقاليد السائدة، واعتمادهم على الأساليب الجامدة في تحقيق إنجازاتهم، وكثرة التغيير في تلك القيادات، وعدم معرفة بعضهم بأهمية التطوير ونظرة بعض تلك القيادات للمشاكل المطروحة بأنها لا تستحق الجهد والتكلفة التي تتطلبها برامج التطوير الإداري.

وفي جانب آخر ومن خلال منظور آلي يُحدد أيضاً أهم معوقات تطبيق التطوير الإداري على مستوى القطاع العام، والمتمثلة في خضوع المنظمات الحكومية لمؤثرات سياسية، الإجراءات الروتينية الطويلة، عدم الاعتماد على التخطيط طويل الأجل، الاهتمام بكشف المشاكل والمحاسبة بدرجة أكبر من حلها، ارتباط التطوير الإداري بالأزمات، صعوبة عملية تقويم المخرجات لأنها غير ملموسة، وأخيراً نقص المعلومات على مستوى القطاع العام. أما على المستوى الكلي فيرى البعض بأن هناك نوعاً من الصعوبة في الحديث عن التطوير التنظيمي ومعوقات تطبيقه دون الأخذ في الاعتبار سمات الإدارة العربية؛ وبالتالي يُحدد عدداً من العوامل التي تساهم في تقليل فرص نجاح التطوير التنظيمي، كطبيعة المجتمعات العربية ذات القيم القبلية ما يجعل الإدارة العربية تبدو مرتبطة بتلك القيم المتمثلة في الروابط القبلية والأسرية التي تلعب دوراً كبيراً في إنجاز المعاملات وتوزيع الخدمات، والنمو العشوائي للأجهزة والمؤسسات الحكومية، وضعف أجهزة الخدمة المدنية وقلة تدريب القائمين عليها وافتقارها إلى خطط محددة، واستهداف دعوات الإصلاح الإداري للهيكل والإجراءات واللوائح دون الاهتمام

بتغيير السلوك والقيم السائدة، وأخيراً الاعتماد على الخبرة الاجنبية دون اعتبار لاختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي نفس السياق يؤكدون على وجود علاقة بين الصعوبات التي تواجه إدخال التطوير الإداري كأمودج للتغيير المخطط، والخصائص السلبية للإدارة العربية، إذ يُشير إلى أن أهم تلك الصعوبات تتمثل في التداخل بين النشاط السياسي والإداري، والتضخم الوظيفي والترهل التنظيمي، ومحدودية نجاح برامج الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، وقلة التدريب والتأهيل للعاملين في القطاع العام، وضعف فاعلية أجهزة الخدمة المدنية، والاعتماد البالغ على الخبرة الاجنبية التي لا تتفهم الثقافة والقيم السائدة سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع الكلي، والمركزية الإدارية، والإجراءات الروتينية، وجمود الأنظمة واللوائح، والانغلاق التنظيمي وعدم إنفتاح المنظمات العامة على الرأي العام، وغياب التخطيط طويل الأجل، وأخيراً ضعف أجهزة التطوير داخل المنظمات، ويؤكد على صعوبة النظر إلى التطوير التنظيمي بمعزل عن خصائص الإدارة العربية وثقافتها السائدة.

ويحدد محجوب أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التطوير الإداري على مستوى المنظمات التي تتمثل في مقاومة التغيير من قبل أفراد المنظمة لأسباب مختلفة، فقد ينظر البعض للتطوير الإداري كعائق لتنفيذ أنشطتهم وتدخل في صميم عملهم، وينظر البعض الآخر اليه كمشروع خيالي ونظري غير قابل للتطبيق، أو محاولة من الإدارة العليا لتبرير قصورهم، وبالتالي امتصاص عدم رضا العاملين وقد ينظر اليه البعض على أنه يتعارض مع مصالح ومكتسبات بعض المجموعات.

وفي جانب آخر تعتبر المنظمات الإدارية جزءاً من المجتمع، وبالتالي لا يمكن فصل الارتباط بين المنظمات الإدارية والبيئة الخارجية والمحيط الاجتماعي، ومن هنا يمكن وصف المنظمات الإدارية بأنها مرآة عاكسة للمجتمع، حيث تؤثر بعض العادات الاجتماعية والقيم الحضارية السلبية في نجاح وفاعلية برامج التطوير الإداري.

ويؤكد الأعرجي، على هذا الارتباط وأهمية الاتجاهات والقيم الحضارية السلبية في تقليل فرص نجاح جهود التطوير الإداري، إذا يرى بأن الولاءات العشائرية والإقليمية تلعب دوراً في تعدد الضوابط السلوكية غير الرسمية للموظفين، إما أنها قد تتناقض أحياناً مع الولاء للوطن الأمر الذي قد يؤدي إلى تحقيق المصالح الخاصة على حساب المصالح العامة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية للمنظمة المدخل الرئيسي لنجاح جهود التطوير الإداري أو فشلها.

وفي السياق نفسه ينظر إلى أن اختلاف معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمة ينعكس سلباً على جهود برامج التطوير الإداري ويقلل من فرص نجاحه، وعلى الأخص إذا ما اشتد ذلك الاختلاف إلى درجة التعارض والصراع، وهنا يسعى التطوير الإداري في محاولة التقليل من حدة هذه الصراعات والسيطرة على مقاومة التغيير لكي تتحقق لبرامج التطوير الإداري فاعليتها وإنجازها لأهدافه.

### ثانياً- المشكلات التي تواجه التطوير الإداري داخل المنظمة:

ويُقدم المؤمن، اللوزي وآخرون رؤية نقدية للمعوقات التي تواجه تطبيق التطوير الإداري من خلال استعراض آراء بعض الباحثين حول الصعوبات التي تواجه التطوير الإداري وآفاقه المستقبلية، ويُجمل تلك الرؤية النقدية في النقاط التالية:

- عدم التحديد الواضح والدقيق لمعالم وهوية التطوير الإداري.
- التركيز على وسائل التغيير الانسانية والاجتماعية.
- استخدام التطوير الإداري لنماذج محدودة.
- قيود الوقت والانتهاؤ لبرامج التطوير الإداري، حيث تعتبر طويلة الأجل وهذا قد لا يتناسب مع المنظمات التي تتطلب تغييراً سريعاً.

❖ **إستعجال النتائج:** إن التطوير الإداري ليست وصفة سحرية يعطي مفعوله في رفع كفاءة المنظمة ومكانتها التنافسية بين عشية وضحاها، ولكنه نظام تأتي نتائجه بتأني وروية " فالسرعة يكتنفها دائماً أخطاء، لذلك نطالب عدم استعجال النتائج بل التروي، فالمستقبل البعيد المتأني مع نتائج جيدة، أفضل من المستقبل القريب مع نتائج مشكوك فيها " والمعلوم أن التطوير الإداري يستوجب العديد من التغييرات والمتطلبات التي لا يمكن توفيرها في مدة قصيرة، وقد يؤدي هذا الخطأ (استعجال النتائج) إلى خطأ آخر أو معوق آخر.

❖ **اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ الملائم:** أو ما يسمى بالتسرع اتخاذ قرار التطبيق دون الإعداد الجيد للتطوير الإداري، وتجهيز جميع المتطلبات البشرية، المادية والتنظيمية، وأهم شيء في إعداد وتهيئة المناخ التنظيمي هو تهيئة النفسية لجميع أفراد المنظمة لتقبل تطبيق التطوير الإداري بجميع التغييرات التي تحصل معه.

❖ **التركيز على الجانب التقني وإهمال الجانب البشري:** قد لا يتم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري في تطبيق التطوير الإداري، وهو أكبر معوق يقف دون نجاح تطبيق النظام، فالعنصر البشري هو الذي بيده دفع التطوير الإداري نحو النجاح، لأنه وقود المنظمة الذي لا غنى لها عنه، ومهما امتلكت المنظمات من أموال

ومعدات تكنولوجيا راقية ومتطورة، فإن فعاليتها تبقى متصلة بفعالية وكفاءة العنصر البشري كونه يبقى أثمن وأهم ما تمتلكه المنظمة.

❖ **الشعارات البراقة:** قد يرفع المدراء أو القادة شعارات وأقوال لا تتفق مع أفعالهم، وهي شعارات ينشدون من ورائها الدعاية والشهرة، ولا يعدون لتطبيقها إلا القليل، مما يجعلها قولاً بل عمل، وهذا هو ما يفقد القائد أو المدير مصداقيته عند تابعيه ويهدد نجاح تطبيق التطوير و التحديث الإداري.

ومن خلال العرض السابق يُمكن أن نجل أبرز معوقات التطوير الإداري كما يلي:

- **المعوقات الداخلية:** وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الاستراتيجية، والإجرائية، والتقنية، والمعوقات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- **المعوقات الخارجية:** وتتضمن المشاكل المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة في المنظمة كالمعوقات التشريعية، والمعوقات المالية، والمعوقات الهيكلية.
- **المعوقات السلوكية:** وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة، أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة.

تعتبر إدارة التطوير والتحديث من أصعب الأمور التي على القادة في الإدارة التعامل معها، وذلك لسبب بسيط وهو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير و التحديث في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، فإن الناس يروا فيه تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم.

ولكن التغيير المقصود في هذا السياق هو التغيير والتطوير الإداري الذي يهدف إلى تحسين قدرة أي نظام على القيام بمهامه من خلال زيادة قدرته على اتخاذ القرارات الأصوب، حتى لا يفقد تأييد البيئة له، على اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر لنفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يتواجد فيه، ولا يجب أن يلاقي التغيير في هذا المنظور مقاومة العدد الأكبر من العاملين لأنهم في النهاية والمحصلة سيكونون مستفيدين من حدوثه.

ولذلك يجب على المعنيين بإدارة التطوير الإداري محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين، لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذاته، لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة،

أو على الأقل تحييد المقاومة. ولا بد من الإشارة إلى ان هناك أسباباً مختلفة للمقاومة المتوقعة لا بد من توفير إجابات لها ومن تلك الأسباب:

- الاعتقاد بأنه سترتب على برنامج التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة.
- تغيير في محتوى الوظيفة.
- تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة.
- المس بمداخل الأفراد، مثل إلغاء العمل الإضافي أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية والصحية.
- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.
- التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام.
- التغيير في المعتقدات والقيم السائدة.

### ثالثاً- مقاومة التغيير من قبل الافراد:

هناك أسباب عديدة لمقاومة التغيير أهمها أربع أسباب هي:

◀ **عدم التأكد:** يخاف بعض العاملين على مراكزهم في المنظمة، وبالتالي يشعرون بالقلق من احتمال عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة تنتج عن التغيير، أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها، حتى وإن لم يحدث ذلك، فإنهم يخافون الغموض الذي يحيط عادة بعملية التغيير نتيجة لعنصر عدم التأكد المرتبط بالتغيير، فيشعر العاملون بالقلق ويصبحون أكثر عصبية، ومن ثم فإن مقاومة التغيير تصبح أمراً حتمياً.

◀ **المصالح الذاتية:** يقاوم الناس التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية، فمدير المصنع يقاوم تغيير التجهيز الآلي بآخر لأن التجهيز الجديد أوتوماتكي، وهو لا يريد فقد السيطرة على العاملين، ومدير آخر يقاوم وضع نظام آلي لتجميع وتحليل المعلومات لأن شخصاً آخر أو أشخاص آخرين سوف يكون لهم حق التدخل في نشاط برمجة المعلومات الذي كان تحت سيطرته بالكامل، وبالمثل فإن تغييراً في التصميم التنظيمي يستهدف استبعاد بعض المراكز العليا وإعطاء فرصة لترقية مديرين صاعدين، هذا التغيير لا بد أن يقاوم من جانب المتضررين.

◀ **اختلاف الإدراك:** تنتج مقاومة التغيير من اختلاف الإدراك من فرد لآخر، على سبيل المثال، فإن المدير ذو الخلفية التسويقية، يمكن أن يشخص الموقف ويطالب بأن يكون التغيير في شكل زيادة الجهود الترويجية والإعلانية، وفي نفس الوقت فإن مديراً آخر ذا خلفية إنتاجية يصل إلى إدراك آخر مؤداه رفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية، معنى ذلك أن المديرين يرون الأمور من زوايا متعددة، ومن ثم يطالبون بوسائل مختلفة لإحداث التغيير،

وفي هذا المثل فإن المدير الثاني ذو الخلفية الإنتاجية سوف يقاوم التغيير المقترح من المدير الأول عند إقراره والسبب هو اختلاف الإدراك.

◀ الخسارة: الفرد يقاوم التغيير عند شعوره بالخسارة، السبب في ذلك أن معظم نواحي التغيير تتضمن تعديلاً في الاختصاصات وتعديلاً في جداول العمل، وتعديلاً آخر في جماعات العمل، بناءً عليه فإن خسارة النفوذ أو جزء منه، والخسارة في المركز، والخسارة في التخلي من إجراءات عمل تعود عليها الفرد، كل هذا يمثل مشكلة يترتب عليها مقاومة التغيير على سبيل المثال، عندما تقرر إحدى المنظمات نقل المركز الرئيسي من مكان إلى آخر فإن العاملون يقاومون هذا التغيير لأنهم لا يريدون ترك مساكنهم وعلاقاتهم الأسرية والاجتماعية.

و لقد صنفت هذه الأسباب إلى مصدرين على أساس الفرد والمنظمة ولكنها في الواقع تتداخل مع بعضها البعض:

**1- مقاومة الفرد:** المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات، والحاجات، وفيما يلي نتطرق إلى خمسة أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد.

✓ العادة: وذلك أننا كبشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة، ولا يمكن للإنسان تقبل تغيير العديد من العادات اليومية بسهولة.

✓ الأمان: الأفراد الذين لديهم حاجات عالية للأمان من الممكن أن يقاموا التغيير، بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمن.

✓ عوامل اقتصادية: مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي، إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة، ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر.

✓ الخوف من الجهول: يؤدي التغيير إلى الغموض، وعدم التأكد مما هو معروف ومن الأمثلة على ذلك، إذا ما كان إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية، وتقنيات السيطرة فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة، أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية.

✓ التعامل الانتقائي مع المعلومات: الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم، إنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه، ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص، مثال عمال الإنتاج الذين



يواجهون مشكلة إدخال إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد يهتمون مناقشات مدراءهم أثناء محاولاتهم تفسير أهمية التمكن من بعض العمليات الإحصائية، أو المنافع المحتملة التي ترافق التغيير.

## 2- المقاومة المنظمة: لقد تم تحديد ستة مصادر أساسية للمقاومة المنظمة:

**✚ قصور التركيب:** تمتلك المنظمات آليات خاصة لتحقيق الثبات، إذا أن عملية الاختيار مثلاً، تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محدودة للدور والمهارات، كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين الالتزام بها، أما الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة، فيتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة، وحينما تواجه المنظمة التغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات.

**✚ التركيز المحدود للتغيير:** تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى، وإذا ما غيرت الإدارة مثلاً العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب لتوافق مع ذلك التغيير، فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.

**✚ قصور الجماعة:** حتى في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم، فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير فالشخص الذي يكون عضواً في النقابة مثلاً، قد يرغب بقبول التغيير في عمله بناء على مقترحات الإدارة، ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير الذي يتم من قبل طرف واحد، فإن ذلك يؤدي لمقاومة التغيير.

**✚ تهديد الخبرة:** إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة، حيث إن إدخال الحواسيب الشخصية اللامركزية التي تسمح للمدراء من الدخول إلى المعلومات بشكل مباشر من خلال المجرى الرئيسي للمنظمة.

**✚ تهديد العلاقات الثابتة للقوة:** إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار، يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة حيث إن تطبيق أسلوب المشاركة باتخاذ القرار، أو فرق العمل المدارة ذاتياً، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين من مدراء الإدارة الوسطى.

✚ **تهديد التخصيص الحالي للموارد:** الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد، غالباً ما تنظر على أنه تهديد لها فهي ترغب باستمرار الأسلوب الحالي، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازنتها أو تقليص عدد العاملين فيها وبذلك فإن هؤلاء الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالباً ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد.

كما أن الأفراد يقاومون التغيير لمجموعة من الأسباب و أن هذه المقاومة ترجع إلى نوعين من المخاوف من جانب مقاومي التغيير أهمها:

1. الاهتمام الذاتي أو النظرة الشخصية الضيقة.
  2. سوء الفهم وافتقاد الثقة.
  3. تقييم التغيير من زوايا مختلفة، أو اختلاف الأفراد أو الأطراف المختلفة في تقييم التغيير.
  4. عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه.
- ✓ **المخاوف الحقيقية :** ومن أمثلة هذه المخاوف

- الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسئولاً عنها بعد إحداث التغيير.
  - الخوف من حدوث انخفاض في ما يحصل عليه من رواتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير، أو إلغاء الحصول على أوقات إضافية.
  - الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث هذا التغيير.
  - الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.
- ✓ **المخاوف النفسية و تتمثل في مايلي:**
- الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التي تعود عليها وإنشاء علاقات معها.
  - الخوف من عدم ترقية الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته.
  - الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه.