**الاستاذ :معيزي قويدر**

**كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**

**جامعة سعد دحلب ـ البليدة**

**رقم الهاتف/0790937789**

**البريد الالكتروني :** [**maizikouider@gmail.com**](mailto:maizikouider@gmail.com)

**عنوان المداخلة :مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي ،إدارة التغيير،مقاومة التغيير**

الملخص

يمثل التغيير التنظيمي احد الأسس التي تقوم عليها أي منظمة لغرض الاستمرارية والنمو، ولذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ استمرارية المنظمة في مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه أفرادها وزبائنها والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها وفي هذه المداخلة سيتم التطرق إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي :التغيير التنظيمي إدارة التغيير التنظيمي ،مقاومة التغيير التنظيمي .

Résumé   
Un seul changement d'organisation des fondations sur lesquelles toute organisation à des fins de continuité et de croissance, est la dynamique et l'inévitabilité du changement en tant que principe clé présidant à la continuité de l'organisation à s'engager dans des activités et exercer ses fonctions et s'acquitter de ses responsabilités envers ses membres et leurs clients et s'adapter aux nouveaux développements à la fois internes et externes qui se posent dans cette intervention sera d'aborder les trois éléments Contexte: la gestion du changement organisationnel, changement organisationnel, la résistance au changement organisationnel.

**مقدمة :**

تقوم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغيير،بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء بتقديم جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن والمجتمع ،ولذلك يصبح التغيير في نظر أي منظمة عملية ضرورية وجوهرية لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور و التحديث ،كما أن استمراريتها في النشاط مرتبط بنجاعتها وبمدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي وبمدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون في مستوى طموحات المتعاملين معها .

**التغيير التنظيمي :**

**أولا :مفهوم التغيير التنظيمي:** التغيير عملية ضرورية للمنظمة باعتبارها تعمل في بيئة تتميز بالتغير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها ،ومن ثمة فان الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة ،أما بخصوص مفهوم التغيير التنظيمي فلم يتفق الفكر الاقتصادي على تعريف محدد نظرا لاتساع مجالاته ،ولذلك سنقدم البعض من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:.

1 ـ هو عبارة عن تغير موجه ومقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي ، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدر ة على حل المشكلات .

2 ـ هو تحر ك ديناميكي باستخدام طر ق و أساليب جديدة ناجمة عن الابتكارات الفكرية والمادية ،ويمثل آمالا وأحلاما للبعض وآلاما وخيبة أمل للبعض الآخر وفق الاستعداد الفني والنفسي .

3 ـ هو التغيير الذي يتم إدخاله على التنظيم ويؤدي إلى تحويل في جوهر المنظمة من حيت المنتجات والخدمات والزبائن والمهارات و الأفراد والميزة التنافسية ،من خلال دمج هذه النواحي جميعها أو بعضها وبحسب قدرة التنظيم الأساسية .

4 ـ هو تبني تصر ف جديد من حيث رسم سياسات جديدة وسلوكيات جديدة ونماذج جديدة وطر ق جديدة ومنتجات جديدة وأفكار تسويقية جديدة ،بهدف زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها ،وتحسين مقدر ة المنظمة على حل المشاكل و التجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية .

من التعاريف السابقة نلاحظ بان التغيير التنظيمي يعتبر تصر ف مخطط ومسطر وهادف ،يسعى إلى تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة داخلية وخارجية تضمن وجود حالة تنظيمية جيدة لها القدرة على حل المشاكل ،وهذا على عكس التغير التنظيمي الذي يعتبر تغير طبيعي وتلقائي وعفوي في مسار المنظمة دون تخطيط مسبق ،ناجم عن التغيرات البيئية أو المناخية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمليات المنظمة**.**

**ثانيا :أسباب التغيير التنظيمي :**

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير ،وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية :

**1 ـ الأسباب الداخلية** :هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة :

1 ـ الحفاظ على حيوية المنظمة : التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة ،وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة .

2 ـ المبادرات والطموحات الشخصية :يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين و المسئولين أكثر من غيرهم .

3 ـ البحث عن الارتقاء والتقدم : يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المنظمة ،مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا

4 ـ تغيير أهداف المنظمة : آن أي تغيير جزئي آو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى أجراء تغييرات في البناء التنظيمي ، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس ،مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف .

5 ـ رفع مستوى الأداء : إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فان مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض ،وبالتالي فان التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء ،من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدها وتمتينها .

6 ـ حيازة المنظمة على موارد إضافية : هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم ،أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم .

7 ـ التطور التقني والأتمتة : إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبيات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي .

8 ـ مواكبة المحيط والمتغيرات :يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح .

9 ـ إعادة هيكلة المنظمة : هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية .

10 ـ النمط السلوكي للعاملين : مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران .

11 ـ مشاكل عملية :عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك .

12 ـ الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.

**2 ـ الأسباب الخارجية :**

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها ،و هذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

1 ـ القوانين والتشريعات الحكومية : ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد ، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات ،مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك .

2 ـ المنافسة :حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتتغير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسوقها في مدة وجيزة ،وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ اكبر كمية من المنتجات الجديدة ،كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة .

3 ـ الظروف الاقتصادية : في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها ،مثل انهيار أسواق الضمان أو التامين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخوصصة ، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات .

4 ـ السياسات العالمية : تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية ـ سواء كانت اقتصادية أو سياسية ـ مثل العولمة و تحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق و الانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد .

5 ـ المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية :وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع ، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام .

6 ـ التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن :بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها ،كان عليها أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من اجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق

7 ـ التغيرات التكنولوجية :إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها ،وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال،وبالتالي فان إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري ،بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير .

**ثالثا :أهداف التغيير التنظيمي :**

إن أية منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى انجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها ،ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي نجد :

1 ـ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو.

2 ـ خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها .

3 ـ البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.

4 ـ الوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصا وأفراد المجتمع عموما

**رابعا :مجالات التغيير التنظيمي :**هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة ،و هذه المجالات هي :

**1 ـ الأنشطة والأعمال** :حتى تتمكن المنظمة من البقاء يجب عليها القيام بتغييرات تمس طرق العمل في الأنشطة والأعمال لديها ،استجابة لتحديات البيئة التي تواجهها وتتغير معها ،وتتمثل الأنشطة والأعمال الرئيسية في :

ـ تطوير المنتجات .

ـ إدارة الطلب على المنتجات .

ـ تعبئة الطلب على المنتجات .

وتعتبر هذه العمليات أساسية في أي منظمة ،لان كل منظمة ترغب في تطوير منتجاتها وبيعها وتعبئة الطلب عليها ،بغض النظر عن طبيعة المنتج إن كان سلعة أو خدمة.

ويكون شكل التغيير في هذه الحالة أما إحداث أعمال وأنشطة جديدة آو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة .

**2 ـ العنصر البشري :**

يعتبر العنصر البشري حجر الاساس في أي منظمة أعمال ،ويحدث التغيير في هذا المجال بأشكال عدة ،إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الاستغناء عن بعض العاملين ،أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم .

**3 ـ السياسات :**

يقوم التغيير في هذه الحالة على الفاء سياسات قائمة آو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة ،بما يتوافق والأهداف والإستراتيجية المطبقة ،.

**4 ـ الموارد المادية :**

وتتضمن تغيير عدد ونوع الآلات ، التسلح بالتقنية الحديثة ، تغيير نوع المواد الأولية ......وغيرها .

**5 ـ طرق وإجراءات العمل :**

يحدث التغيير هنا بإدخال الإجراءات الحديثة التي تنجز الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة .

**6 ـ الهيكل التنظيمي :**يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على انه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه ستترتب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية ، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية ،أو دمج الإدارات مع بعضها البعض ،آو خلق إدارات جديدة ،أو إلغاء إدارات قائمة .

وهذه العملية تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات وهي :

1 ـ وجود ضغط للتغيير : وتتمثل في الضغوط والمشاكل الداخلية والعوامل الخارجية .

2 ـ تشخيص المشكلة ومعرفتها : أي التعرف على طبيعة المشكلة وأسباب ظهورها

3 ـ البحث عن الحلول ومتابعة تنفيذها وتقييمها .

4 ـ الاستفادة من تجارب الغير : أي الاستفادة من الحلول التي اعتمدتها منظمات أخرى في معالجة المشاكل من نفس النوع.

5 ـ الاستمرارية والقبول :ويعني المجالات التي وقع فيها التغيير يجب أن تكو ن محل رضا وقبول ولا تتعرض للمقاومة وان تكون قابلة للاستمرارية .

**خامسا ـ عوامل نجاح التغيير التنظيمي :**

تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر الآتية : 1 ـ وضوح دوافع وأسباب التغيير :أي أن الأسباب وراء إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية.

2 ـ الإشراف والقيادة : ينبغي إن يشرف على التغيير قائد وهو عادة يكون من الإداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية .

3 ـ المشاركة : يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه ،لأنهم هم أول من سيتأثرون به .

4 ـ دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج .

5 ـ تهيئة الظروف و البيئة التي تساعد على التغيير تجنبا للعراقيل .

6 ـ تبيان وتوضيح مزايا وايجابيات التغيير للأفراد العاملين .

7 ـ معرفة وتشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي .

8 ـ التدريب والتكوين :يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد ،

9 ـ توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ وتدفع به إلى

بلوغ أهدافه

10 ـ الاتصال :تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ما هو مبهم وتجيب عن كثير من التساؤلات لدى الأفراد.

غياب عامل أو أكثر من العوامل المذكورة سابقا سوف يؤثر سلبا ويؤدي إلى عدم نجاح التغيير .

**إدارة التغيير:**

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تهتم أكثر بإدارة التغيير ،لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية ،لإحداث تغيير تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية إدارية ومنظمة تعتمد على تشخيص ودراسة المشكلة ،ثم وضع التخطيط المناسب والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة،بعيدا عن العشوائية والارتجالية

**اولاـ مفهوم إدارة التغيير :**

منذ ثلاثينات القرن العشرين اهتم المتخصصون في هذا المجال بمفهوم إدارة التغيير باعتبارها وسيلة تقنين التغييرات العشوائية التي مصدرها رغبات وأهواء فردية ،وقد تعددت مفاهيمهم لهذا المصطلح حسب الزاوية التي يراها كل واحد منهم ،التي نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

ـ تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير ،بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال .

ـ هي خطة عمل مدروسة تتضمن الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التغيير في الأنشطة البشرية والمادية في اتجاه ومدى محددين .

ـ إدارة التغيير تعني عملية الانتقال من الوضع الحالي حيث المشكلة قائمة ،إلى الوضع الجديد المرغوب فيه حيث يوجد الحل الممكن .

من التعار يف السابقة نستنتج بان إدارة التغيير هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن ،باستعمال أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ أهداف المنظمة .

**ثانيا ـ خصائص إدارة التغيير:**

تتمثل إدارة التغيير بالخصائص التالية:

1 ـ الاستهداف :إن إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومعلومة .

2 ـ الواقعية : ينبغي على إدارة التغيير أن تكون مرتبطة بالواقع الذي تعيش فيه من حيث المشاكل ورصد الإمكانيات المادية والمالية لإيجاد الحلول بيسر وسهولة .

3 ـ التوافقية :على إدارة التغيير أن توافق بين أهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة سواء كانوا عمال آو زبائن.

4 ـ الفعالية :يجب على إدارة التغيير آن تكون لها القدرة على نقل الأثر إلى الواقع العملي عندما تعمد إلى الأساليب والطرق المفضلة في التغيير .

5 ـ المشاركة :يجب أن ترتبط إدارة التغيير بإشراك القوى المرتبطة بالتغيير لحماية عملية التغيير من الانتكاسات والهزات .

6 ـ الشرعية :التغيير ينبغي أن يتم في ظل الشرعية القانونية والأخلاقية حتى لا يقاوم وتكون له المصداقية .

7 ـ الإصلاح :التغيير بجب أن يكون نحو الأحسن بترك الاسوا ومعالجة النقائص .

8 ـ العقلانية: عند اخذ قرار التغيير يجب أن تؤخذ معايير التكلفة والعائد بعين الاعتبار،فالعقلانية تتطلب عند إحداث التغيير تخصيص تكاليف اقل للحصول على عوائد اكبر حتى تسهل عملية تغطية التكاليف بالعوائد .

9 ـ القدرة على التطور نحو الأحسن .

10 ـ القدرة على التكيف مع المستجدات .

**ثالثا ـ مراحل إدارة التغيير :**

تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المتميز بالمشاكل إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار،وهذه المراحل هي :

1 ـ مرحلة جمع المعلومات والتشخيص : وتتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثمة وضع الخطة المناسبة .

2 ـ مرحلة الاستجابة :وهي المدة التي تستغرقها إدارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن إدارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة ،حيث نجد الإدارة السريعة وهناك الإدارة البطيئة .

3 ـ مرحلة التخطيط :وتبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة ،فتبدأ عملية استشارة الإطارات لتصميم الخطة

4 ـ مرحلة التنفيذ :وتتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على ارض الواقع .

5 ـ مرحلة التأثير :وهي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار وبين ظهور الأثر في شكل هدف نهائي ،

6 ـ مرحلة التقييم :وهي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير،حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والآثار والحكم عليها .

**مقاومة التغيير:**

التغيير ليست عملية سهلة بل تكتنفه صعوبات تتمثل أساسا في المقاومة التي يبديها أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير ،امتناعا أو عدم الامتثال للقرارات الجديدة حفاظا على الوضع القائم بالرغم من أن مقاومة التغيير تعتبر ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير،وهذه المقاومة ليست دائما عملا سلبيا بل فيه من الايجابية الكثير ،وتتمثل ايجابياته عندما يكون المقترح من التغيير سلبيا لكن مقاومته يصب في مصلحة المنظمة .

**أولا :أسباب مقاومة التغيير:**

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر :

1 ـ المصالح الشخصية المكتسبة: يفضل الشخص الوضع القائم ويقاوم التغيير لان مصالحه تصبح مهددة ،كضياع نفوذه أو مركزه أو احتمال فقدان في الترقية أو يبتعد عن زملائه أو تلحق به خسارة مادية أو معنوية .

2 ـ أسباب نفسية :الإنسان عادة يميل إلى المحا فضة على الأمر المألوف لأنه يشعر بالطمأنينة والارتياح ،ويقاوم التغيير خوفا من المجهول أو الإخفاق آو الخوف من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة في الوضع الجديد أو عدم التكيف مع التغيير بشكل عام .

3 ـ قلة إدراك الأفراد للتغيير :إن سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا وايجابيات الوضع الجديد يمثل عائقا حقيقيا أمام إحداث التغيير،وقد ينتج ذلك عن ضعف الثقة نتيجة تجارب سابقة مماثلة لم تنجح.

4 ـ طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه : وهذا سببه إما عدم إشراك الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية أو غياب الاتصال والتواصل .

*5 ـ العلاقات التقليدية القائمة بين* المسؤولين من جهة ، ونقابات العمال أو بعض الأفراد والجماعات من جهة أخرى ،فالطرف الثاني ينظر إلى التغيير على انه مجرد وعود مستقبلية لا يمكن الوثوق فيها ،والتغيير الحقيقي حسبهم يتمثل في الحصول على نتائج فورية وفي مقدمتها زيادة الدخل والاستقرار.

6 ـ عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة المقنعة التي تثبت بان التغيير مفيد للأفراد وللمنظمة .

7 ـ عدم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير ،بسبب عدم إعداد الأفراد لقبول هذه العملية .

8 ـ الغموض الذي يميز التغيير لدى الأفراد من حيث الكيفية والهدف و المجال وهذا يدخل الشك في نوايا الأفراد ضد قادة وعملية التغيير نفسها .

9 ـ البعض من أفراد المنظمة يرى بان التغيير مفيدا للأقلية أكثر مما تستفيد منه الأكثرية .

10 ـ قد يشعر البعض من أفراد المنظمة بعدم الرضا والارتياح في الوضع الجديد لان التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابعا منهم ،خاصة إذا كان مفروضا عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يثقون فيهم .

11 ـ السرعة الشديدة في إحداث التغيير .

12 ـ ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية .

13 ـ يرى البعض بان التغيير فكرة جيدة ،ولكن نتائجه قد تكون عكسية للتوقعات .

14 ـ هناك من يرفض التغيير خوفا من تحمل أعباء إضافية ،أو أن التغيير يتطلب منهم مهارات وقدرات جديدة وهم يفتقدونها مقابل عوائد اقل .

مما سبق يتبين أن لكل تغيير مقاومة ،ومن الضروري الاستعداد لها بكافة الخطط والأساليب لمواجهتها ،ومن الأحسن على المنظمة أن تمهد للتغيير في الوسط الداخلي ،حتى تتجنب الصعاب التي قد تحدث جراء هذه المقاومة .

**الخلاصة :**

من خلال العناصر التي تعرضنا لها في هذه المداخلة تبين لنا مكانة وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمة ، بحيث نال هذا الموضوع اهتمام الباحثين والمفكرين والمسيرين واعتبروه ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو منظمات الأعمال ،وينطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمؤسسة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ،ولذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة وجذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة إلى الكفاءة وزيادة الإنتاجية ،وكذلك بسبب التقنيات الحديثة ذات الأوجه المتعددة التي مكنت من أداء الأعمال في ثوان أو دقائق بدلا من الأيام ،فضلا عن الأسباب القانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية ،وهذا كله من اجل تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وأكثر تنافسية في السوق ،وإذا كان التغيير أمرا ضروريا وحتميا وطبيعيا فهو ليس عملا سهلا، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير ،حتى وان كانت المقاومة رد فعل طبيعي ،لان من طبيعة الإنسان وفطرته انه يميل إلى مقاومة تغيير و ضع ألفه واعتاد عليه ،لان التغيير يتسبب له في قلق وإرباك وتوتر نفسي ويهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة إضافة إلى أن نتائجه غير مؤكدة ،فيجب على المنظمة أن تستعد لها بالوسائل والخطط للتغلب على هذه الصعوبات .

**المراجع :**

1 ـ زيد منير عبوي ،إدارة التغيير والتطوير،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،الأردن ، عمان 2007 .

2 ـ الإدارة وتحديات التغيير،سعيد يس عامر،مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ،مصر الجديدة ،القاهرة 2001

3 ـ أسس التغيير التنظيمي ،دان كوهين ،معتز سيد عبد الله ،القاهرة 2009

4 ـ جمال الدين لعويسات ،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،دار هومة ،الجزائر 2003.

5 ـ طارق السويداني ،منهجية التغيير في المنظمات ،دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ،بيروت 2001.

6 ـ حامد احمد رمضان ،ادارة المنظمات ،دار النهضة ،القاهرة 1998.

7 ـ محمد احمد الخفيري ،ادارة التغيير ،الدار الفنية ،القاهرة 1993.

8 ـ احمد ماهر ،السلوك التنظيمي ،مركز الكتاب للنشر نالقاهرة 1997.

[www.jallaan.com](http://www.jallaan.com)

ar.wikipedia.org

hemamthiqar.topgoo.net

www.hrdiscussion.com