**تلخيص مقاللياسف حسيبة بعنوان العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير.**

**من اعداد:**

**-سايب عبير.الفوج: 03**

**-سبيعي دنيا.**

**-حبحوب امينة.**

**-سنوسي بوزياني سيرين.**

**المقدمة:**

يعتبر التغيير التنظيمي في منظمات العمل من اهم العمليات التي يجب على القادة الاداريين والمشرفين فهمها وإدراكهاوتتبنيهاوذلك لضمان اداء فعال وناجح.

وتتبع اهمية التغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغييرات والتحولات السريعة ليس على البيئة الخارجية فحسب بل على بيئة المنظمة من جميع النواحي.

ولكن في معظم الاوقات تعرض المؤسسات لمقاومة التغيير من طرف موظفيها وهذا عائد لعدة عوامل سنقوم بالتعرف عليها اكثر من خلال هذا المقال وكيفية محاربة مقاومة التغيير .

حيث قسمتالدراسةالىمحورين رئيسيين حولمايلي: التغيير التنظيمي – العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير .

**1 التغيير التنظيمي :**

**1-1مفهوم التغيير التنظيمي** :

* التغيير هو نتيجة حتمية لقاء عمل المنظمات في البيئة المضطربة كما انه تحديات مهمة ومعقدة لمحاولة زيادة كفاءة الافراد والمنظمة, والذي بموجبه يتطلب من المديرين فهم طبيعة حاجات التغير وتأثيرات البدائل المختلفة لاستراتيجيات التغيير .
* يمكن تعريف التغيير التنظيمي على انه: " عملية يتم بموجبها احداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية وتبادلية بين الكيان الاداري واجزائه وعناصره وملامحه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف قبله. ".

**1-2اهمية التغيير : تتمثل اهمية التغيير في:**

1/ الحفاظ على الحيوية الفعالة للمؤسسة: يؤدي التغيير الى انتعاش الامال والى سيادة روح من التفاؤل مما يؤدي الى الاحساس بأهمية المشاركة الايجابية واختفاء روح اللامبالاة والسلبية .

2/- تنمية القدرة على الابتكار: يحتاج التغيير دائما الى جهد للتعامل معه على اساس ان هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ومنهم ما يتعامل بالمقاومة.

3/- اثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء : يعمل التغيير على تنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم , وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الانتاجية وتحسين وضع الافراد المادي والمعنوي .

4/- التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل على زيادة التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة والظروف والمواقف الغير ثابتة .

5/- الوصول الى درجة اعلى من القوة في الاداء والممارسة: وذلك من خلال اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والقوة .

**النقد: في عنصر تنمية القدرة على الابتكار شرح العنصر لم يكن له علاقة بالعنوان** .

**1-3 ادارة التغيير:**

هو مصطلح اداري يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل او ادارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم, كما ان الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة.

وتعرف كذلك بانها :" العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات, مقابل التخلي عن قيممعارف او تقنيات اخرى".

**1-4 مراحل عملية التغيير:**

الاذابة او حل الجمود – التغيير – اعادة التجميد.(تم التطرق اليها في المقالات السابقة).

**1-5 مقاومة التغيير:**

ان ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى الافراد والمستويات الادارية لاعتقادهم ان هذا التغيير يهدد انماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم لذلك تعرف مقاومة التغيير على انها " ظاهرة متعددة الوجوه تسبب تأخيرات وكلف غير متوقعة مع اشاعة عدم الاستقرار في عملية التغيير ألاستراتيجي

وتعرف ايضا : " امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون الى المحافظة على الوضع القائم ."

يجب ان لا نستغرب مقاومة العاملين لتغيير ألتنظيمي لان لديهم اسباب لهذه ألمقاومة ومن صعب تحديدهذه الاسباب بشكل قاطع لكن يمكن ان نذكر اهمها :

**1-5-1 اسباب مقاومة التغيير:**ان من المهم تفهم اسباب المقاومة التغيير ولاستيعابها لان من خلالها يمكن التوصل لحلول للقضاء على هذه الظاهرة وترويضها.

**1-الخوف من فقدان بعض المميزات :** خوف العامل الذي كان يعمل بشكل تقليدي انه سيصبح كأي عامل حديث ليس لديه خبرة، والمديريخشى ان لايكون مخولا له الحصول على بعض المعلومات متى اراد وفق اسلوب الالكتروني.

**2- محاولة تجنب ألمخاطر:** اي تغيير يحمل جانبا من المخاطرة ولذلك فان الكثير من المدراء يفضل ألا يغير شيئا خوفا من فشل التغيير.

**3-عدم رؤية المميزات:**يعني النظر الي جانب السلبي ففق للتغيير وعدم التفات الي الايجابيات.

**4-التركيز على التكلفة:** التغيير هو عملية مكلفة لكن عوائدها اكبر لكن معظم المدراء لا يرى فائدة من التغيير ووضع مبالغ عليه.

**اضافة:** ومن اسباب مقاومة التغيير : **العادات** : اي ان للفرد عادات معينة وانماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف حيث يرتاح لها الفرد لانه لا يكون مضطر للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية حيث يصبح روتينيا و مبرمجا الى حد ما.

**الاعتقاد بان الوضع الراهن افضل**/ **عدم التاكد من نتائج التغيير**/ **التغيير يتجاهل قيم الافراد.**

**النقد : الاسباب التي ذكرها الكاتب غير كاملة ولا تعد من اهم الاسباب .**

**2 العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير:**

**2-1التحفيز**: هو مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في اثارة دوافع ألفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك بإتاحة الفرصة امامه لإشباع الحاجات التى تحرك دوافعه.

**2-2الثقافة التنظيمية** : هي مجموعة القيم السائدة التى تساعد العاملين في المؤسسة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة وغير المقبولة.

تلعب الثقافة دورا اساسيا في المؤسسة نظرا لدورها الفاعل في تحديد كفاءة وفاعلية المؤسسات وبالتالي تؤثر على كفاءة وأهمية القرارات الادارية.

**2-3 الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي نظام يوضح مهام المنظمة و التفاعلات و العلاقات بين وحداتها، والمنظمة التي تملك هيكل تنظيمي مرن تحقق تفاعل اكبر بين موظفيها وهنا يكمن دور اللامركزية التي تمثل توزيع السلطة او حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا وهذا ما يسهل عملية التغيير عكس المركزية التي تشكيل نوعا من عدم الاطمئنان و الخوف لدى العاملين بالمنظمة.

**2-4مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :**من أساليب التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير هو مشاركة الموظفين في عملية التغيير من خلال اخذ آرائهم ومقترحاتهم عند تخطيط وتنفيذ البرامج التغيير التنظيمي، و إعطائهم حق توجيه الأسئلة و الاعتراض و الشكوى اذا كانت التغييرات تضر بمصالح العمل او مصالحهم الشخصية**.**

**2-5الأنظمة والتعليمات :**تمثل الإطار الذي يضفي صفة الشرعية على أعمال ألإدارة وبما ان البيئة الحالية دائما متغيرة تحتم على المؤسسات بتطوير وتحديث التشريعات من قوانين وأنظمة مناجل مواكبة التجديد والابتكار وهذا ما يساعد في التغلب على مقاومة التغيير .

**2-6 التكنولوجيا :** لقد اختلف الكتاب في تحديد المنحى الدقيق والمفهوم للتكنولوجيا لكن يمكن القول انها تمثل في ألاختراعات البرامج والأساليب المساعدة في حل المشاكل المؤسسة و التي تساهم بدورها في تغيير و تكمن المؤسسة في تحقيق أهدافها وهذا ما يساعد على تقبل التغيير من خلال استخدام أدوات و اساليب فنية في العمل مما يساهم العمل على العاملين.

**نقد: قد تساعد التكنولوجيا في عملية التغيير لكنها لا تعبر عن العوامل اتي تساعد في مقاومة التغيير بصفة كبيرة بالعكس هي من اكبر الأسباب التي تجعل العاملين يخشون التغيير خاصة العاملين القدامى الذين تعودوا على الأساليب القديمة .**

**الخاتمة:**

إن عملية التغيير التنظيمي أصبحت ضرورة حتمية في وقتنا الحالي من اجل مواكبة البيئة التي بدورها تتغير بسرعة ن وللتغيير أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات مما يقودها إلى تحقيق حجم اكبر من الكفاءة و الفعالية في العمل وتحقيق أهدافها المسطرة .

لكن العنصر البشري بطبعه لا يميل الي التغيير و يحاول البقاء دائما في منطقة الأمان وعدم المجازفة ويلجا لمقاومة هذا التغيير سواء عاملين او مدراء هنا يأتي دور الإدارة العليا في معرفة عوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير من زيادة الاهتمام بالتحفيز و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و غيرها.