

التغيير التنظيمي من المعايير العلمية إلى ضغوطات الرفض والتحفيز محاولة محاكاة الأسلوب

الأنجع لتفسير الجوانب البشرية في المنظمات

د. صادق علي      استاذ محاضر ب      جامعة عمار ثليجي الاغواط

### ملخص

يقدم هذا المقال منظوراً نظرياً يتعلق بإدارة التغيير والمقاومة ويربطه بجوانب ردود فعل الموظفين على التغيير. إن الاقتراح الأساسي للمقال هو أن مقاومة التغيير هي خاصية إنسانية أساسية وأنها تعتمد بشدة على طبيعة كل فرد. كل تغيير تنظيمي يحث على مستوى معين من المقاومة في سلوك الموظف والذي قد يؤثر بدوره على التنفيذ والتشغيل السلس للأشياء. تُظهر المراجع؛ الأطر النظرية أن التغيير غير مريح ويحتاج المديرين إلى إيجاد طرق جديدة للتفكير والقيام به، وهي طرق ينبغي أن تقود المنظمة إلى حل مشكلاتها بأكثر الطرق كفاءة. يستمد هذا المقال أصالته من حقيقة أن عمليات التغيير تتجاوز التركيز على العناصر التقنية للتغيير ويجلب إلى الواجهة العنصر البشري الرئيسي الذي هو أساسي للتنفيذ الناجح للتغيير في المنظمات. يقدم المحتوى النظري لهذا المقال توجه المنظمات الجزائرية نحو التغيير التنظيمي. ويكشف عن أكثر أنواع التغيير التنظيمي شيوعاً بين المؤسسات وبعض العوامل المهمة التي يمكن أن تسهم في منع التغيير. تحليلاً لطبيعة الأساليب الناجحة المستخدمة في إنتاج أفكار جديدة أو لزيادة إبداع الأفراد، يكشف المقال أهمية دوافع مشاركة الموارد البشرية في تحفيز الموظفين لتقليل المقاومة العالية للموظفين الجزائريين.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي - مقاومة التغيير - الجوانب البشرية الفعالة في التغيير

### Abstract

This article presents a theoretical perspective concerning the management of change and resistance and correlates it with aspects of employees' reactions to change. The central proposal of the article is that resistance to change is a basic human characteristic and it strongly depends on every individual's nature. Each organizational change induces a certain level of resistance in employee behavior which may in turn affect its implementation and the smooth running of things. The review shows that change is uncomfortable and managers need to find new ways of thinking and doing it, ways that should lead the organization to solve its problems in the most efficient manner. The article derives its originality from the fact that it exceed the focus on the technical elements of change and it brings to the forefront the key human element which is central to the successful implementation of change in organizations. The analytical profile of this article presents the orientation of Algerian organizations towards organizational change. It reveals the most common types of organizational change among enterprises and some significant factors that could contribute to block the change. Analyzing the nature of the successful

methods used in producing new ideas or to increase individuals' creativity, the article reveals the importance of Human resources participation incentives in motivating employees to decrease the high resistance of Algerian employees .

#### مقدمة:

إن المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها وطبائع تسييرها عبارة عن كينونة ونظم اجتماعية يجري عليها ما على الكائنات البشرية فهي تنمو وتزدهر وتتطور وتواجه العديد من التحديات والمشكلات وتصارع وتتكيف، وتتغير حتى يصبح التغيير ظاهرة صحية وطبيعية تواجهها كل منظمة، وهي بذلك في ديمومة التحرك والانتقال من مرحلة لأخرى.

فالمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع المتغيرات والمتطلبات والضرورات، والغوص في البيئة التي تعمل بها وتتغير لكي تنافس غيرها من المنظمات وتتغير لكي تبقى وتستمر حيث أنه بدون عملية التغيير لن تستطيع هذه المنظمات أن تنافس المنظمات الأخرى التي تتطور وتتغير وتتكيف مع ما يستجد من تقنيات ووسائل جديدة حيث أن هذه المنظمات مجبرة أن تتكيف وتأقلم مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومنتشرة بشكل واسع وبهذه الطريقة فإنها تعمل على تغيير البيئات المحلية والإقليمية والعالمية.

ومن أجل أن تحافظ المنظمات على بقاءها واستمرارها فهي تسعى جاهدة لإدخال مجمل التغيرات والمقاربات التغييرية كمدخل إعادة الهندسة أو ثقافة المؤسسة، أو مدخل إدارة الجودة الشاملة وكل هذه المدخل المعاصرة هي متغيرات تساهم في عمليات التغيير الجذري لهذا فهي تتطلب إدارة للتغيير تكون صلبة وقادرة على مجابهة الظروف المحيطة والمؤثرة على التغيير كمقاومة التغيير وعرقلة هذه المدخل.

لقد اهتم العديد من المفكرين و العلماء بالتغيير التنظيمي، و التغيير الاجتماعي، ومن بينهم ألفين توفلر في كتابه (صدمة المستقبل) \*Choc De Future\*، فهو يرى بأن المجتمعات الإنسانية تجتاحها موجات التغيير بتردد متفانق، وسرعة متزايدة منذ بداية الثورة الصناعية التي جلبت معها غرائب الأشياء، ابتداءً من تحول البنى الاجتماعية و الصناعية للدول، و أن الكثير الذي يبدو أماناً مستعصياً على الإدراك، و سيبدو أقل غموضاً، فإذا ما تطرقنا إلى معدّل التغيير المتسارع الذي جعل تيار التغيير يبدوا أحيانا كالخيال، و هو لا يقرب أبواب مجتمعاتنا بل و يتغلغل داخل بيوتنا من خلال أنماط التفكير و السلوك الاستهلاكي، بالإضافة إلى بنية القيم، نمط اللباس، أسلوب التعامل، بيئة التنظيم، نظام المثل القيم الثقافية، آليات التسيير، فهذه التغيرات سماها (توفلر) بصدمة المستقبل، وهي ظاهرة كونية زمنية من نتاج المعدّل مطرد السرعة للتغيير في المنظمات، وهي لا محال تنشأ من عملية التركيب لثقافة تقليدية قديمة فوق ثقافة جديدة و معاصرة ومن هذا المنطلق نحاول معالجة موضوع قد يكون مستعصياً على

\* ألفين توفلر : هو عالم اجتماع و مفكر أمريكي (من علماء الاستشراف للمستقبل) ولد سنة 1928 و توفي في 2016، له كتاب بعنوان " صدمة المستقبل " المتغيرات في عالم الغد، ترجمة محمد علي ناصف، دار الجنان، مصر، تصرف في الأفكار بعد قراءة الكتاب .

تقبله من طرف البيئة التنظيمية ولكن أي نجاح قد يكون مثمرا على نتائج منظمات الأعمال لكن واقع الحال غير ذلك في المناخ الأكثر مقاومة ومن هذا المنطلق تتجسد إشكالية مقالنا هذا في مايلي : كيف يمكن للمنظمات ان تكون قادرة على تجسيد مشروع تغييري يتميز بالطموح والاستقرار وكيف يمكن لهذا الأخير ان لا يكون وسيلة لشرخ أهداف وغايات المنظمات ومن ثم إقناع الأطراف المكونة للمنظمة ؟

يعد مفهوم التغيير وإدارة التغيير عموما موضوعا مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ويرجع ذلك لعدة أسباب وهي أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، ومتفق عليه بشكل علمي وبين كل الأساتذة، والباحثين، كما أن عملية التغيير تشمل كافة المنظمات وأنواعها والأفراد المنتمين إليها كما أن التغيير لديه أسماء مختلفة كالتحول والتغيير والتطور... الخ، لكن رغم اختلاف وجهات نظر المؤلفين إلا أن التعارف تصب في خانة السلوك.

كما أن تعدد مفاهيم التغيير يعتبر وسيلة تجعله أكثر تعقيدا، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب والآخر يعرفه من زاوية النتائج وآخرون يعرفونه من زاوية المظاهر والأعراض وباختلاف الزوايا والتعريفات يؤدي إلى عدم توحيد المفاهيم وبالتالي اختلاف في الرؤية والفهم، والإدراك وفي التعامل مع ظواهر التغيير، فهناك تعاريف للتغيير تصب في جانب المضمون والشكل وآخر للترابط والتشابك، من حيث العلاقات التبادلية والسببية ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر.

إن هناك فرقا جوهريا بين التغيير والتحول، وبين التغيير والتحديث وبين التغيير والتطوير لكن يمكن القول بأنه "عملية Processus تتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية ومتبادلة بين الكيان التنظيمي وأجزائه وعناصره، وملاحظه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عن سابقه"<sup>(1)</sup>.

ويمكن القول أيضا بأنه تفاعلات ظاهرة أو باطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط وهو ظاهرة ملاحقة لوجود الحياة والتواجد الإنساني وبالتالي فهو مرتبط بقوى التغيير<sup>(2)</sup>.

كما يعرفه هولت HOLT : بأنه تلك العملية المخططة والمدروسة بصفة علمية ولفترة زمنية طويلة عادة، وينصب هذا التغيير على خطط المؤسسات وسياساتها، بل وحتى الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة، أو التكنولوجيا أو الإجراءات وطرق وظروف العمل وغير ذلك من أساليب التغيير وتهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق الانسجام أو الاتساق والتكيف مع الظروف أو التغيرات الحادثة على مستوى البيئة الداخلية وكذا الخارجية وللبقاء والاستمرار والتميز<sup>(3)</sup>.

## 1 أهميته، وأهداف التغيير التنظيمي:

### 1-1/ أهمية التغيير:

للتغيير أهمية كبيرة سواء على المستوى الفردي أو المنظمة، فلا بد من ادخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من مجالات المجتمعية المادية أو المعنوية فحتى يكون هناك تنمية وتقدم لا بد من كسر حالة الجمود التي

<sup>(1)</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط1، عمان، 2010، ص267.

<sup>(2)</sup>GRESSE CAROLE:les Entreprises En Difficulté, éd Economica, Paris, 1994, P38.

<sup>(3)</sup>GRESSE CAROLE:Ibid, 1994, P38.

تعيشها الدول والمؤسسات والانتقال بالمجتمع من المرحلة البدائية إلى مراحل أكثر تقدماً، تعتمد على التصنيع والإبداع الانساني ، والتحول من مستهلكي تكنولوجيا إلى مجتمعات منتجة ومبدعة . ومن بين العناصر التي توضح أهمية التغيير نجد ما يلي:

- 1-1-1/ الحفاظ على الحيوية:** أي الوصول إلى مبادئ التجديد والحياة داخل البيئة التنظيمية إضافة إلى دعم مبدأ الاقتراح وتمكين الأفراد كما تحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع.
- 1-1-2/ تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون تعامله بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بالمقاومة لذلك التغيير، لأن التغيير يطلق كمًا هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات والمراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات<sup>(4)</sup>.
- 1-1-3/ إذكاء الرغبة في التطوير:** يعمل التغيير على إذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل عن طريق

✓ مواجهة المشكلات ومعالجتها

✓ تجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاجية والعمل.

✓ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب جديدة (كالجودة الشاملة أو إدخال تكنولوجيات حديثة)

- 1-1-4/ التوافق مع المتغيرات:** أي ضرورة التعلم على كيفية التأقلم مع التغيير وأداء الأدوار الصعبة.
- 1-1-5/ الوصول إلى تطوير الأداء:** ويتم ذلك عن طريق زيادة المقدرة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة، وتشخيص وتحليل الوضع الراهن، وتحليل أسباب حدوث المشاكل بإتباع منهج البحث العلمي وزيادة قدرات المنظمة على التعلم والإبداع... تطوير نماذج القيادة، والتخلص من البيروقراطية والفساد الإداري وتحديد مكان وتجهيزات العمل<sup>(5)</sup>.

**1-2-1/- مجالات التطورات التكنولوجية:** فمثلاً إذا حدثت تطورات على مستوى البرمجيات يستوجب على المنظمة أن تجاري هذه التطورات التكنولوجية والمحافظة على مركزها التنافسي.

**2-2-2/- تطوير خطط الإنتاجية:** أي بمعنى في برنامج لزيادة الإنتاجية يستدعي تدريب الأفراد أو خطط ومعايير الإنتاج كمعايير الإيزو 9000 لمعيرة نظم التوريد أو جودة المنتج أو شكله أو حجمه... الخ.

وهناك نوع آخر من أهمية التغيير يكون يتعلق بالمنظمة وأطراف المصلحة أو أصحاب المصلحة

**2-3-2/- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين:** بالنسبة للأهمية النسبية لعملية التغيير المتعلقة بالأفراد فهي تمس:

- كل الأفراد في المنظمة يرغبون في المساواة
- رغبة الأفراد في المزيد من الاحترام من طرف الإدارة لتحقيق الكرامة الإنسانية
- أهمية التغيير أيضاً تتجلى في إشباع حاجة الانتماء وسيادة روح الفريق وجوده الحياة، بدلا من التنافس والتصارع مما يجعل أفراد المؤسسة يذهبون إلى أعمالهم ولديهم قيم وتوقعات مختلفة عما كانت عليه في الماضي...<sup>(6)</sup>.

<sup>(4)</sup>فريد كورتل، آمال كحيلة: إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم ناشرون، ط1، عمان، 2015، صص 26-27.

<sup>(5)</sup>GEORDANO. YONNE: **Communication Organisationnelle Et Reconsideration Par La Théorie De La Structuration** Revue GRH, France, 26-27 Mai 1998, PP20-25.

<sup>(6)</sup>محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير، دار حامد، ط1، الأردن، 2006، صص 63.

2-4- / أهمية التغيير بالنسبة للعملاء (الزبائن): لقد أخذ التغيير بعين الاعتبار موضوع العملاء بحيث أصبح له دوراً بارزاً في إستراتيجية المنظمات من خلال الشراكة في وضع السياسات والإجراءات، وأصبح البعض يتحدث مثلاً عن جودة الخدمة المادية والمعنوية، وأصبحت الجودة كل ما يلبي الحاجات والمطالب المتعلقة أو المرتبطة بالعملاء<sup>(7)</sup>.

2-5- / أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة): لكلي تكون المؤسسة متميزة يجب أن يعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة فكل جزء أو نشاط أو شخص يؤثر ويتأثر بالآخرين، فكثرة الأخطاء تؤدي إلى نشر المشاكل في أماكن عديدة في المؤسسة.

إن مدخل الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين المستمر حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء والتفاف كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات وعلى جميع المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء.

### 3- / أهداف التغيير:

قد يكون الهدف الأدنى لمحاولات التغيير هو تخفيف آثاره على المؤسسة وعلى الموظفين ومدخل أهداف التغيير لا يسلم بأن مفتاح النجاح يكمن فقط في القائد الذي يميل إلى التغيير والذي تساعده آليات التغيير الفعالة حيث أن عملية التغيير يقوم بتنفيذه الأفراد، وأن تصرفهم ومساندتهم مهمة جدا للنجاح، ومن أهم أهداف التغيير:

- الاعتماد على عناصر الإدارة السلوكية وذلك من خلال تمكين العاملين للمساهمة في عملية إدارة التغيير.  
- تنمية الاتصالات الفعالة بين مختلف المشاركين في خطة التغيير  
- تبني الإستراتيجية المناسبة للتغيير من خلال تدفق المعلومات والتحكم في كل مراحل وإجراءات عمليات التغيير وعدم اعتبارها أسلوب عرضي.

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من خلال البدء بالقمة واكتساب دعم القيادات واشتراك الجميع في التغيير، وتوضيح مبررات ودواعي التغيير بأسلوب موضوعي والاستفادة من مجهودات قادة التغيير وخبراتهم إضافة إلى تقويم المناخ الثقافي الدافع لعمليات التغيير<sup>(8)</sup>.

### 3- إدارة عمليات التغيير في المنظمات:

المعروف في أدبيات إدارة التغيير أن المتغيرين الإدارة والتغيير مكملان لبعضهما ، ولتكاملهما يعمل قادة التغيير على تقليص الفجوة بين ضغوطات التغيير، وأهداف المنظمة ولتفسير هذه الظاهرة يمكن القول أن الإدارة هي أسلوب أو ميزة التفكير الذي يقوم بتشخيص الواقع، ويحدد طبيعة المشكلات، ومنه يتعرف على المعوقات ومن ثم يتخذ ما لزم من قرارات تتضمن الأساليب المناسبة للتغلب على المعوقات في ظل الموارد المتاحة، والتغيير كظاهرة لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته وإدارته بحكمة<sup>(9)</sup>، إذا هذه العملية تتطلب أسلوباً منظماً ومخططاً بطريقة إستراتيجية حيث لا يمكن للصدفة أن تلعب دوراً فعالاً في التغيير، وهذا ما يعرف بالتنبؤ بحدوث التغيرات بناء على الظروف

<sup>(7)</sup> فريد كورتل، أمل كحيلة: إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

<sup>(8)</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 416.

<sup>(9)</sup> PATRICK KROUSENSKY, PIERRE ZIMMER: Surtout Ne Changez Rien , Ed Organisation , 2006, p27.

التواجدة والمعروف أيضا أن لكل عملية تغير ردود فعل ترتبط بها وقد يأخذ رد الفعل العديد من الأشكال لذا ظهرت أساليب التغيير كوسيلة دافعة ومهيكلية لعمليات التغيير، عموما يمكن القول أن إدارة التغيير "هي عبارة عن فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها، وتحقيق التوافق المرغوب"<sup>(10)</sup> فهذه الإدارة تعني بكيفية التخطيط وتنظيم وكذا توجيه ورقابة التغيير ضمن ما يعرف العملية الإدارية التغييرية بطرق وأساليب، ومناهج عملية للوصول إلى التحكم في ظروف مؤشرات التغيير الذي يعتبر في جوهره ظاهرة عامة معقدة ومركبة لأنها ترتبط بالعديد من الجوانب الاجتماعية والأنثروبولوجية وحتى الاقتصادية كتكلفة تكبدها المنظمة ويصل إلى أن يكون ظاهرة مركبة بتركيب مختلف وجهات النظر التحليلية لهذه الظاهرة.

ومن التطورات الأساسية لإدارة التغيير ما تم اقتراحه من طرف بريمان Brillman في النقاط التالية:

- في السابق كان ينظر للتغيير كمشروع معزول أما الآن هو جزء لا يتجزأ من الإدراك مثلا لإدارة الجودة الشاملة من مبادئها الجوهرية التحسين والتغيير المستمرين.

- تعتمد إدارة التغيير الحديثة على سمة الديمومة والاستمرارية بينما كانت في السابق لحضية ولفترة زمنية محدودة.

- في السابق كان ينظر للتغيير من منظور التكلفة أما الآن أصبح استثمار يؤدي إلى نمو المنظمة وكسبها القدرة على البقاء، وتخفيض التكاليف.

- في السابق كانت مشاكل المقاومة التغييرية كبيرة أما الآن تكون المشاكل عند مراحل التنفيذ أو يمكن إدارتها بسلاسة لأن الأساليب الحديثة تعطي الأولوية للأفراد من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار لهذا درجة المقاومة أصبحت أقل حدة<sup>(11)</sup>.

### 3-1/ مراحل إدارة التغيير بالنسبة لاري GREINER LARRY:

يرتبط التغيير بالرجوع لأسلوب لاري على 6 مراحل:

3-1-1/ مرحلة الضغط والإثارة: قد يكون من البيئة الداخلية أو الخارجية

3-1-2/ مرحلة التدخل: وهذا ما يتطلب وسيط للتغيير أو مستشار خارجي يتمتع بالخبرة والموضوعية ويستطيع تقسيم ظروف ومحيط المؤسسة.

3-1-3/ مرحلة التشخيص والاعتراف: وهنا يتم البحث عن مسببات المشكلات بالاستناد إلى مشاركة الأفراد بدلا من منح التفويض أو التسلط.

3-1-4/ مرحلة الاحترام والالتزام: أي دفع الجهود وتوحيدها نحو تطوير حلول فعالة لحل المشاكل واستخدام أسلوب المشاركة للوصول لأهداف الالتزام.

3-1-5/ مرحلة التجربة والبحث: وهي مرحلة تتعلق باختيار مناهج التغيير وأساليبه ميدانيا مع التأكيد على استعمال منهج المشاركة.

<sup>(10)</sup> بوش زين الدين ، قاسم كمال :إدارة التغيير التنظيمي وعلاقاته بثقافة المؤسسة، مداخلة في فعاليات المنتدى الدولي حول التسيير الفعال، جامعة المسيلة، 04/03 ماي، 2005، ص02.

<sup>(11)</sup> JEAN BRILLMAN:Les Meilleures Pratiques De Management Au Cœur De La Performance , Ed, Organisation, 3<sup>ème</sup> tirage, 2000, P362.

3-1-6 / مرحلة التغيير والقبول: بعد إجراءات التغيير نلاحظ تحسن واضح في أداء المؤسسة وهنا يتدخل مبدأ تعميم إجراءات التغيير مع مختلف السلم الهرمي في المؤسسة<sup>(12)</sup>.

3-2 / مراحل التغيير بناء على إيفاسيفيتش IVACEVICHJOHN: وهي 7 مراحل جزئية:

3-2-1 / قوى التغيير: وهنا تقوم بتفسير الظروف التي تؤثر على التغيير سواء كانت داخلية أم خارجية

3-2-2 / الاعتراف بالحاجة للتغيير: وفي هذه المرحلة الجزئية يتم تحليل المؤسسة بناء على الوقائع الميدانية

3-2-3 / تشخيص المشكلة: أي تحديد مواطن وقوع الخلل في المنظمة ومن ثم إتخاذ القرار اللائق

3-2-4 / تطوير البدائل: عن طريق تقديم تقارير إستراتيجية عن طبيعة المنظمة بإتباع البدائل:

- البناء الهيكلي: يتم التغيير على مستوى العلاقات وأنماط السلطة أو عموماً إعادة تصميم العمليات

- تغيير سلوكيات الأفراد: عن طريق إعادة التوجيه ، كتعديل المعارف، والمهارات.

- التغيير التقني: التغيير التكنولوجي أو تطوير أساليب الإنتاج أو عرض عينات للمستهلكين

3-2-5 / اختيار الإستراتيجية المناسبة: تهيئة بيئة المنظمة لكل ما يتعلق بمقاومة التغيير وردات الفعل المحتملة.

3-2-6 / التغلب على مقاومة التغيير: وهي الإستراتيجية المبتغاة لتخفيف المقاومة وإزالة الغموض ومحاولة الإقناع<sup>(13)</sup>.

3-2-7 / تنفيذ وتقويم: وتتكون من بعدان

أولاً التوقيت: وهو الزمن الذي سيحدث فيه التغيير.

ثانياً النطاق: والتغيير غالباً ما يمس كل جوانب المنظمة ويتم تعميمه بوتيرة متسارعة.

4- مقاومة التغيير في المنظمة وسبل معالجتها:

إن الضغوطات الثقيلة

و الوازنة نحو المنظمات من أجل التغيير هي في ديمومة ولا يمكن تفاديها سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات مما يجعل معيار المقاومة وسيلة للتأقلم أو على الأقل التقليل من عمل الضغوطات... المقاومة هي أحد أكبر المشاكل التي يواجهها المدراء والمسيرين في المنظمات كما أنّها تأخذ أشكالاً متعددة كالمقاومة المفتوحة أو المغلقة كالإضراب، تقليص الإنتاجية أو عدم التفاني في العمل وحتى التسبب في العمل وحتى التكسير أما المقاومة الضمنية أو الصماء فتظهر على شكل التأخر في العمل أو التغيب وطلب التحويل وحتى الخروج من العمل ، وضيق الحافز نحو العمل ولكن اختلاف أصنافها أي المقاومة يمكن أن تكون تراكمية وهذا قد يؤدي إلى ردة فعل غير متوقعة في أدنى عمليات تغيير مستهدفة...<sup>(14)</sup>.

<sup>(12)</sup>قيس المؤمن، حسن حريم وآخرون: التنمية الإدارية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 166-167.

<sup>(13)</sup>مجاه الدين المنجي العسكري: إدارة التغيير في منظمات الأعمال "التجربة الماليزية نموذجاً"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية في الدامارك، كوبنهاغن، الدامارك، 2010، ص 53.

<sup>(14)</sup>HELLRIGEL D ET AUTRES, Op. Cit, P 605-606.

كما أن هذا الموضوع شغل بال العديد من المفكرين والمنظرين في الميادين النفسية والاجتماعية على اعتبار أن الأفراد هم أول المتضررين أو المتأثرين من التغيير فهم يقابلونه بردود فعل مختلفة باختلاف ثقافتهم في إطار ما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية، فقد يقابلون التغيير بالعنف أو بالقبول أو بالحياد كما تعتبر هذه المقاومة إلزامية سواء كانت فردية أم جماعية.

عموما الناس يخشون المجهول إلى حد ما، والتغيير يعني الانتقال من معلوم إلى مجهول فلا يمكن أن تكون على يقين أن جهود التغيير سوف تثمر النتائج المخططة بالضبط فهناك دائما تداعيات غير متوقعة لعمليات التغيير، فتفكير الأفراد نحو فكرة لماذا التضحية بالمألوف والمريح؟

ويعتقد كريستنير Krietner أن هناك علاقة بين نوع التغيير المطلوب وشدة المقاومة له فإذا كان التغيير المطلوب مألوفا فإن المقاومة تكون بسيطة وتبلغ المقاومة ذروتها في حالة التغيير الجذري "أن طبيعة التغيير قد تحدث شكل المقاومة والتي هي رد طبيعي، وكلما كان التغيير خارجيا كلما قلت مقاومة العاملين له، إن التغيير الذي تفرضه حتمية رسمية قانون خارجي جديد أو علاقة مع البيئة أو تنظيمات نقابية يظل أقل عرضة للمقاومة الداخلية"<sup>(15)</sup>.

وهناك الكثير من المواقف التي تستدعي قيام المدير أو الإدارة تغيير المرؤوسين أو تغيير طرق العمل وأدواته وترتبط فاعلية التغيير بقدرة الرئيس في إحداث هذا التغيير إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير تتميز بعدم التصريف أو المقاومة ويتطلب ذلك مجهودا من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير وإتباع العاملين به، كما أن التغيير للوصول لقبوله أو على الأقل التأقلم معه يمر بمراحل أساسية وفاعلة في نفس الوقت لإبراز تقدما تجاه الضغوطات التغييرية ومن هذه المراحل نجد:

\* الصدمة: وتشير إلى شعور حاد بعدم القدرة على التصرف وعدم الاتزان.

\* عدم التصريف، وهو شعور بعدم موضوعية وواقعية السبب في ظهور التغيير.

\* الذنب وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير.

\* الاسقاط يعني قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

\* التبرير ويعني قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.

\* التكامل وهو احتواء الفرد للتغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد.

\* القبول وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير"<sup>(16)</sup>.

يرى بعض المفكرين في ميدان تحليل وإدارة المنظمات بأن التغيير يعد بمثابة مغامرة قد تكون في بعض الأحيان غير محسوبة أو مخططة، فهي دائما تستوجب الحذر، والأرجح أن المنظمات تتعرض لموجه كبيرة من الرفض

<sup>(15)</sup> شريف بشير: ثقافة إدارة التغيير، روى، عمان، الأردن، 2004، ص106.

<sup>(16)</sup> توفيق عبد الرحمان: أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2002، ص19.

مما يجعل الإدارة في حالة اختبار للتأقلم مع هذا التغيير ومن ثم تجنب الهزات والمحاطر، وهناك قوى داخل المنظمة تعتبر كوسيلة ضغط أو لوبي داخل التنظيم تكون بمثابة الحائط الذي تصطدم أمامه قرارات المدراء المسيرين ومن هذه القوى التي سيواجهها القادة داخل التنظيم ما يلي:

**أولاً: القوى المعارضة للتغيير:** كما أشار كروزي<sup>(\*)</sup> Crozier بأن الفرد عقلاني بطبعه، ويرغب دائماً في المشاركة حتى ولو لم يكن مقحماً، فهو يرغب في المشاركة بطريقة واعية أو غير واعية حيث أن ضعف اندماجه يؤدي به لأن يكون معارضا لقوى التغيير وبالتالي ينظم المعارضين لأن التغيير قد يحتم في بعض الأحيان أن يكون الأطراف الفاعلة فيه خاسرة أو بمستقبل غير مؤكد، وهذا ما يسمى بحالات عدم التأكد التنظيمي مما يجبر الأفراد على تطوير معارضات قد تكون سلبية أو إيجابية<sup>(17)</sup>، كما أن الأفراد في حالة عدم اقتناعهم بالتغيير قد يؤدي ذلك إلى تكوين لوبيات تبذل كل طاقتها من أجل صد أي أفكار أو ممارسات تؤدي إلى التغيير

**ثانياً: القوى الراضية للتغيير:** وتمثل مصدر إزعاج لصلابة مواقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديد، وهي تمثل ثقل على المؤسسة ويمكن تطويعها إلا عن طريق إغرائها بمواجهة القوى المعارضة لامتناس قوتها وإحداث انشقاقات في صفوفها<sup>(18)</sup>.

**ثالثاً: قوى التحجيم:** وهي قوى هدفها إعطاء الشرعية لوجود قوى التغيير، مع تقزيم دورها بتكبيها بمجموعة من القوانين تجعلها في موقف هش وسهل المنال.

**رابعاً: قوى المحافظة على القديم:** وهي القوى التي تكون من الموظفين أو الإطارات القدامى وهم الأفراد الذين يتشبثون بالقديم الذي كان يمثل مراحل شبابهم وقوتهم مما يجعلهم عبئاً على قوى التغيير.

**خامساً: القوى المنغلقة:** وهي قوى صعبة الانقياد وهي متفوقة على ذاتها ولا ترى في التغيير أي بعد إيجابي وهي تفضل الجمود والعزلة.

**سادساً: القوى الهامشية:** وهي غالبية الأحيان قوى لا تتحكم في القرار أو مسلوية الإرادة، وتعيش على هامش الأحداث ولا تهتم بما يدور حولها، وهي تعمل على إحلال الشائعات الكاذبة، تسعى من خلالها إلى تدمير المكاسب<sup>(19)</sup>.

## 5- أشكال مقاومة التغيير وطرق إدارتها:

(\*)CROZIER MICHEL, FREDBERG ERHARD:L'acteur Et Le Systeme , Ed Seuil, Paris, France, 1977

(17)DAVID AUTISSIER, JEAN MICHEL MAWTOT: Methode De Conduit De Changement, Ed Dunod, Paris, France, 2007, P178.

(18) ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2015، ص302.

(19) نفس المرجع السابق، ص303.

لا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمرا سلبيا أو سيئا، بل يمكن أن تكون للمقاومة فوائد إيجابية تساعد في إدارة عمليات التغيير فعلى سبيل المثال عندما يقاوم الموظفون التغيير فإن ذلك يجعل الإدارة تعيد النظر في مقترحات التغيير للتأكد من صحتها وسلامتها، وبذلك فإنه يمكن النظر إلى المقاومة كأداة لعدد من القرارات الإدارية غير المخططة، وهذا جانب إيجابي من إيجابيات مقاومة التغيير والملاحظ أيضا أن مقاومة التغيير قد لا تكون طافية على السطح حتى يمكن إدراكها والتعرف عليها فهي كامنة أحيانا، وتعطي آثارها ونتائجها السلبية على العمل في حينه، هذا مع إمكانية أن تكون المقاومة على شكل اضطراب علني لكن رغم كل هذه الأشكال إلا أن للإدارة إستراتيجيات للحد أو للتقليل من المقاومة عن طريق إتباع خطط ميدانية وعلمية لتفعيل نظم الإدارة نحو فهم معظم السلوكيات الصادرة عن الأفراد المقاومين ومن ثم تبني أسلوب إقناعهم بمرونة وعلمية<sup>(20)</sup>

#### 4-1- أشكال مقاومة التغيير:

من الأشكال الأكثر شيوعا لمقاومة التغيير نجد.

\* التقليل من الالتزام بالقوانين واللوائح.

\* زيادة معدلات العصيان.

\* التأخير وتخريب نظم الإنتاج.

\* تقوية معايير الجماعة والضغوطات داخليا مما يؤثر سلبا على الأداء.

\* الميل نحو ممارسة العمل النقابي لتحقيق المكاسب وعدم الخوف من التغيير.

إذ على قادة التغيير أن يحددوا شكل وطرق المقاومة ثم تطبق الإستراتيجية الملائمة للتكيف مع هذا النوع من المقاومة<sup>(21)</sup>.

ومن أبرز الأعراض المترتبة على مقاومة الأفراد لعملية التغيير الإكتثار من الشكوى والتذمر ومهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاء بشكل سلبي ونشر الإشاعات أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل وارتفاع معدل دوران العمالة وسبب الغياب بدون سبب، إضافة إلى انخفاض معدلات الإنتاجية كما أنه نجد أن هؤلاء النوع من الأفراد يميلون إلى من هم يشبهونهم في التفكير لكي يشعرون بالجماعة ويعطيهم فرص أكثر لإبداء معارضتهم.

#### 4-2- إدارة مقاومة التغيير:

(20) CUMMINGS T: *Organizational Development And Change*, ed Saint-Paul, West Publishing, London, UK, 1986, P152.

(21) محمد صالح الخناوي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص318.

تلتزم محاولات مقاومة التغيير المدراء على أن يتحلوا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمور بنوع من التروي والتخطيط ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير بنجاح، ويتوقف ذلك على مدى إقناع الإدارة للأفراد بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع للجميع ويصب في خدمة المنظمة لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين لتكوين رأي عام جيد وخلق مساندة ودعم من العاملين.

كما أن التغيير قد يخلق الشكوك والمقاومة عند العاملين وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها الموجودة، وعليه إذا لم تتفهم الإدارة وتتقبل عمليات المقاومة، وتقوم بالجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك قد تؤدي إلى تفاقم عمليات المقاومة، ومنه كثرة المشاكل أو منه على الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالباً ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في المنظمات إلا أن القوى البشرية المقاومة يستند عليها التغيير ويتوجه إليها، قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهوداً كبيرة وتحضيراً متقناً للعملية التغييرية لإقناعهم بجدوى التغيير وأهميته، وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله وتتبناه.

في المرحلة الأولى لإدارة التغيير يعتمد المدراء على إتباع مراحل أساسية لإجراءات عمليات التغيير تنطلق من تحليل أهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها مثل من هم الأشخاص المتوقع مقاومتهم وما هو حجم هذه المقاومة وما هي الأسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وما هي النتائج المتوقعة من التغيير<sup>(22)</sup> إضافة إلى تحديد الأشخاص المساعدين على تبني مشروع التغيير ومدى تهمس الإدارة لهذا التغيير، إضافة إلى معرفة حجم التغيير وبالتالي تقوية كل ما هو إيجابي لإنجاح التغيير وتحضير الخطط المستقبلية له.

**4-2-1- إدارة التغلب على مقاومة التغيير:** يمثل الدور الرئيسي للمدير أثناء إدخال التغيير للمؤسسة في تعريف العاملين وإشراكهم به ولا بد من إجراء عمليات التغيير بأقل قدر ممكن من الارتباط داخل الأقسام والمصالح والذي عادة ما يتم من خلاف الإدراك المسبق ومدى قبول العاملين للتغيير، وقد تهم للتكيف مع الظروف الجديدة والمعروف عن التغيير أنه عملية معقدة لذا يمكن إتباع أكثر من أسلوب في آن واحد ومن أهم هذه الأساليب:

**أ/ المشاركة في التغيير:** إن إشراك الموظفين في عملية التغيير وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه يساهم بشكل كبير في خفض مقاومتهم للتغيير فهناك قول قدم يقول الناس الذين يجلسون معك في قارب واحد لا يحدثوا فيه ثقباً<sup>(23)</sup> فمشاركة العاملين في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لكيفية تطبيقه ونتائجه وأهدافه وللمشكلات التي

(22) ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 333-334

(23) محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 99.

يمكن أن تتمخض عنه فإذا اشترك العاملون في التغيير فإنهم سيحصلون على معلومات كثيرة عنه وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة.

ب/ **التعليم والاتصال:** هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها الفردية كالمذكرات والتقارير، والعروض ويتم اللجوء لهذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة.

ج/ **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقدم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير.

د/ **التعاون والاتفاق:** تستخدم هذه الإستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل من الامتيازات لتقليل ضغطها.

و/ **التركيز على القادة غير الرسميين:** فإذا استطاع المدير الحصول على دعم القادة غير الرسميين فإن مقاومة التغيير في المؤسسة سوف تنخفض كثيرا والطريقة المفضلة هي إشراكهم في التغيير.

ي/ **الإكراه والإجبار:** في بعض المواقف قد لا يوجد أمام الإدارة إلا استخدام الأساليب القسرية أو القهرية لإقناع الأفراد بالتغيير وقد يكون عن طريق التهديد بالفصل أو ضمني كحذف الشخص من أساليب التحفيز أو حذفه من سجلات الترقية وينبغي على الإدارة أن تكون واعية بأن هذا الأسلوب قد يجلب العداء والصراع والتعارض مع الإدارة ويستخدم هذا المنهج إذا كان التغيير يتطلب إجراءات سريعة<sup>(24)</sup>.

هـ/ **الاقناع:** ويتم عن طريق إقناع الأفراد بالمشكلات والتحديات الداخلية والخارجية وأن الفشل في التصدي لمثل هذه التحديات سيكون له نتائج جد سلبية على الأفراد في المنظمة وعلى بيئة المنظمة الداخلية<sup>(25)</sup>.

ومن خلال هذه الإستراتيجيات يمكن ربطها بنمط التعامل مع مهارة حلها فيما يلي:

- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التعليم والاتصال.

- إذا كانت أسباب المقاومة تتعلق بالمشاركة فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية المشاركة والانخراط.

- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل فإن أفضل إستراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي إستراتيجية التسهيل والدعم.

<sup>(24)</sup> FREDERIC LUCAS: *Au Coeur Du Changement*, edDunod, Paris, 1993, P74

<sup>(25)</sup> دوغلاس د. سميت: إدارة تغيير الأفراد والأداء، كيف؟، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص54.

- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير فإن أفضل إستراتيجية هي التفاوض والاتفاق.

- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة فإن أفضل إستراتيجية هي التمويه والاستمالة.

- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية فإن أفضل إستراتيجية هي الإكراه الظاهري والضمني.

إذا يمكن القول أنه للتغلب على المقاومة يستوجب تظافر الجهود وتكاثف الأهداف من خلال :

\* المشاركة في التغيير بحيث يعطي إحساسا بالانتصار للمنظمة.

\* تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل التغيير.

\* استخدام الاتصال الفعال من القمة إلى القاعدة (بين الرئيس والمرؤوس).

\* تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الإبداعي.

\* إدخال تغييرات متعددة يشعر بها الموظفون وتعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة .

\* العمل من خلال القادة غير الرسميين.

\* استخدام الدوافع الطبيعية بالأفراد كدافع الإنجاز والتفوق والانتماء.

\* فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة.

\* التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار<sup>(26)</sup>.

**4-2-2- خطة التغلب على مقاومة التغيير من خلال إدارته:** تستدعي عمليات مقاومة التغيير لكي تدار بعقلانية ورؤية واضحة جملة من الشروط وهي:

أ/ الإعلام الجيد للموظفين: لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، وأن ما تعتمز القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين على حد سواء، وذلك لتوفير الاستعداد النفسي لتقبل التغيير وإقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته عن طريق الاجتماعات والمناقشات الصريحة ومحاولة التقليل من التيار السلبي كما أنها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير.

ب/ تقديم الحوافز لتقبل التغيير: تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بأن من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير تحقق فوائد للعاملين وللمؤسسة...<sup>(27)</sup>

<sup>(26)</sup> عثمان فاروقوي: إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء، مصر، ط1، 2000، ص ص 14-15.

<sup>(27)</sup> العسكري بماء الدين المنجي: إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير منشورة ، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2010، ص69.

ج/ إشراك الأفراد المؤثرين أو القادة في التغيير: إن إشعار القادة في التغيير منذ البداية وإشهادهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعل وفاء والتزام وبذلا من أجل تحقيق برنامج التغيير لأن الإنسان بطبعه يقبل ما استشعر من أجله.

د/ تفعيل مهارة الاستماع: يجب أن يكون للقادة مهارة الاستماع لمطالب وتطلعات الموظفين بمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف.

هـ/ استمالة قوى الرفض: إن قوى الرفض تبقى دوما نقطة ضعف داخل إطار عملية التغيير فيجدها تكثر من الشكوى أو تتراحى في العمل بسبب ظروف العمل الجديدة.

و/ تقارب وجهات النظر: فما دام هناك رفض للتغيير يعني أن هناك إشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير فبلقاء الطرفين ستضح كل المواقف التي سيتم تذليلها.

ي/ غرس الثقة في الموظفين: بتشجيع الموظفين على أنهم أهل التغيير وأنهم يمتلكون القدرة الكافية لذلك عن طريق تحميلهم المسؤولية.

إن إدارة مقاومة التغيير تبقى أمرا معقدا بالنسبة للمنظمة وللأفراد أيضا فتعكس على مشاعر وسلوكيات الأفراد لذا يتوجب على المنظمة أن تستعين بتقنيات السلوك التنظيمي لتخفيف شدة التغيير، ومنه على الإدارة أن تكون قادرة على صنع التغيير وتخفيض مقاوماته، حتى يصبح الأفراد أكثر تقبلاً للتكيف، لكن يجب الإشارة إلى أن هناك مؤثرات تحرك درجة المقاومة منها عمر العمال وحالاتهم السلوكية<sup>(28)</sup>.

##### 5- قراءة حول واقع التغيير والمقاومة في المنظمات:

غالبا ما تكون المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات الجزائرية في كون التغيير ليس بالعملية السهلة، لأنها ترتبط بمقاومة التغيير، وهي بطبيعة الحال ظاهرة طبيعية و صحية ومعروف أنها تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، فالمدارس المتخصصة في مجال السلوك تعتبر التغيير أمر معقد وذلك لسبب بسيط هو أن الأفراد يجوبون ما اعتادوا عليه، حتى ولو كان سيئا من وجهة نظرهم، فردة الفعل في البداية تكون عنيفة، لأنه يهدد أنماط العلاقات و مصالح مبنية مسبقا.

إن المنظمات الجزائرية مرت بالعديد من المراحل التغييرية، و عاشت أيضا العديد من مراحل المقاومة باختلاف أنواعها، فكانت هذه التغيرات تصب سواء في الإجراءات أو أنظمة المعلومات أو المكان الجغرافي وانماط التسيير والسياسات والقوانين وحتى القيم الثقافية... الخ فهذه التغيرات تعتبر مهمة لأنها تعطي للمؤسسة مسافة من الخبرة و القوة التنظيمية على مستوى السوق، لكن في المقابل قد تلاقي نوع من المقاومة القوية، فقد

<sup>(28)</sup>PAUL STREBEL:Why Do Employees Resist Change, Ed HBR, Vol74, N°03, May, June,1996, PP 86-92

تواجه العديد من الإطارات الخوف من فشل مبادرات التغيير ، وخوفا أيضا من عدم تحقيق الغايات ، والأهداف المرجوة ، وعلى الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين خصوصا من مستهم مشاريع التغيير الثوري وظائفهم و مهامهم ، وتتطلب منهم تكوين ، فهذا قد يكون بالنسبة للبعض عائق تغيري.

إن العديد من المنظمات تقتدي بوصفات إدارية ، لتبرير عمليات التغيير من خلال الاستفادة من عامل الروتين الذي يعتبر بالنسبة لها معيار لبناء الخبرة، و اتخاذ القرار ، و خلق قدرات التأقلم التنظيمي مع العالم الخارجي ، ويتم هذا البناء بصفة كلية و متناسقة<sup>(29)</sup> ، وعلى أن الأفراد أو الإطارات يتجهون إلى تبرير مشاكل المقاومة لدى عمالهم و الإطارات الأخرى بمشكل مقاومة الأساليب الإدارية الجديدة ، بما في ذلك إجراءات العمل ، وقد تكون المقاومة من طرف المدراء المسيرين في عدم تقديم خبراتهم خوفا من نقل أو تحويل إلى مديريات متطرفة بسبب تقديمهم لأفكار و تحليلات قوية ، وهذا ما يدخلهم في حلقة مفرغة، كما يرى دبيي

"Il ya les résistances des dirigeants , pour lesquels ce n'est jamais le bon moment et qui remettent sans cesse a plus tard ce qu'ils devraient faire aujourd'hui . Combien de fois a-t-on entendu des supérieurs se livrer avec détachement surprenant a une brillante analyse ....<sup>(30)</sup> "

نفهم من ذلك أن الإطار عليه أن يقوم بواجبه ، وان لا يضيف أو يطور أشياء قد تكون إيجابية نحو العمل ، لأن ذلك في بعض الأحيان قد يكون جانبا سلبيا نحو مساره الوظيفي ، لهذا نجد بعض الأفراد يرون بأن البقاء على الوضع الراهن هو نعمة بالنسبة للأفراد و المنظمة و هذا ما يسمى بـ status – quo ، كما تظهر في بعض أساليب مقاومة التغيير في معارضة الجهات المنادية بالتفسير و التشكيك في نواياها و مقاصدها ، وهنا يتجه الأفراد نحو التقليل من الايجابيات المصاحبة للتغيير و بيان سلبياته ، وأضراره، وعدم واقعيته ، كما يفسر بعض الإطارات المسيرة الجزائرية أن مشكل المقاومة ناتج عن الخوف من المجهول ، لن الأفراد نظروا في أن هذا الإجراء التغيري قد يؤدي إلى الاستغناء على بعض الوظائف مثل ، إجراء إعادة التنظيم في *Processus de Réorganisation*

**خاتمة :** المعروف في التاريخ الإنساني أن كل شيء يتغير ويتحول بناء على فرص وظروف و فترتها البيئة الإنسانية حيث أضحت الضرورة تحتم على أي كيان أن يكون قادرا وقابلا للتغيير لكن درجات وأبعاد التغيير

<sup>(29)</sup> GEORGE WRIGHT, AND OTHERS: *The Psychology Of Why Organizations Can Be Slow To Adapt And Change*, Journal Of General Management , Vol 29 , n 04 , Summer , UK , 2004, PP 22-23.

<sup>(30)</sup> DUPUY, FRANÇOIS : *Sociologie Du Changement* , Pour Quoi Et Comment Changer Les Organisations, ed , Dunod , Paris , France , 2004, P211.

تجعل منه، صعبا على منظمات وسهلا على الأخرى لكن أي عملية تغييرية مهما كانت نوعها تبقى أسلوبا تصوريا يوفر الكثير من المقاومات والمشاكل لدى الإدارات والأفراد.

ولأن أي عملية تغيير في المنظمة تعد بمثابة مغامرة فهي تستدعي الحيلة والحذر فمن الطبيعي أن يرتبط نجاح التغيير بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا التغيير الجديد والأرجح أن تعرض المنظمة لموجة كبيرة من الرفض تتعدد أسبابها مما يجعل المنظمة تخضع لاختبارات عسيرة ترتبط بمدى قدرتها على التأقلم ومهاراتها في التجاوب مع هذا التغيير.

وما دام أن التغيير يرتبط بكل وظائف المنظمة فقد يحتم على هذه الوظائف و الأنظمة الجديدة على المنظمة أن تقوم بهذا التغيير بالرغم من الصعوبات التي تواجهها المنظمة جراء هذا التغيير لأن في طياته يحمل طابع وقيم التغيير الجذري الذي قد يحتم في المقابل المقاومة الجذرية وقد يجابه في بعض الأحيان برفض تام و للتقليل من المقاومة على المنظمة أن تقوم بتحضير شامل وإستراتيجية واعية لخدمة أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أنظمة التأقلم والمواءمة كنتيجة للتحسين والتطور الدائم .

#### قائمة المراجع :

#### المراجع باللغة العربية

- 1- ألفين توفلر : هو عالم اجتماع و مفكر أمريكي (من علماء الاستشراف للمستقبل) ولد سنة 1928 و توفي في 2016 ، له كتاب بعنوان " صدمة المستقبل " المتغيرات في عالم الغد ، ترجمة محمد علي ناصف، دار الجنان ، مصر ، تصرف في الأفكار بعد قراءة الكتاب .
- 2 سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل:التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط1 ، عمان ، 2010.
- 3(فريد كورتل، أمال كحيلة:إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم ناشرون، ط1 ، عمان ، 2015.
- 4محمد بن يوسف النمران العطيات:إدارة التغيير ، دار حامد، ط1، الأردن ، 2006
- 5(فريد كورتل، أمل كحيلة:إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، 29.
- 6(أحمد ماهر:السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- 7(بروش زين الدين ، قاسم كمال :إدارة التغيير التنظيمي وعلاقاته بثقافة المؤسسة، مداخلة في فعاليات المنتدى الدولي حول التسيير الفعال، جامعة المسيلة، 04/03 ماي، 2005.
- 8(قيس المؤمن، حسن حريم وآخرون:التنمية الإدارية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 9(بهاء الدين المنجي العسكري:إدارة التغيير في منظمات الأعمال "التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية في الدانمارك، كوبنهاغن، الدانمارك، 2010،
- 10(شريف بشير:ثقافة إدارة التغيير، رؤى ، عمان، الأردن، 2004،
- 11(توفيق عبد الرحمان:أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2002، 19.
- 12(رحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار صفاء للطباعة والنشر ، عمان، الأردن، 2015.
- 13محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان:السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000

- <sup>14</sup>محمد الصيرفي:إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007
- <sup>15</sup>دوقلاس د. سميت:إدارة تغيير الأفراد والأداء، كيف؟، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- <sup>16</sup>عثمان فاروققوى:إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوقاء، مصر، ط1، 2000.
- <sup>17</sup>العسكري بماء الدين المنجي:إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير منشورة ، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2010.

## المراجع الاجنبية

- <sup>18</sup>PAUL STREBEL: **Why Do Employees Resist Change**, Ed HBR, Vol174, N°03, May , June,1996
- <sup>19</sup>GRESSE CAROLE:**les Entreprises En Difficulté**, éd Economica, Paris, 1994.
- <sup>20</sup>GEORDANO. YONNE: **Communication Organisationnelle Et Reconsideration Par La Théorie De La Structuration** Revue GRH, France, 26-27 Mai 1998
- <sup>21</sup>PATRICK KROUSENSKY, PIERRE ZIMMER: **Surtout Ne Changez Rien** , Ed Organisation , 2006
- <sup>22</sup>JEAN BRILLMAN:**Les Meilleurs Pratiques De Management Au Cœur De La Performance** , Ed, Organisation, 3<sup>eme</sup> tirage, 2000.
- <sup>23</sup>CROZIER MICHEL, FREDBERG ERHARD:**L'acteur Et Le Systeme** , Ed Seuil, Paris, France, 1977
- <sup>24</sup>DAVID AUTISSIER, JEAN MICHEL MAWTOT:**Methode De Conduit De Changement**, Ed Dunod, Paris, France, 2007.
- <sup>25</sup>CUMMINGS T:**Organizational Development And Change**, ed Saint-Paul, West Publishing, London, UK, 1986.
- <sup>26</sup>FREDERIC LUCAS:**Au Coeur Du Changement** ,edDunod, Paris, 1993