



جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم علم النفس

المستوى: ماستر -02-

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: إدارة التغيير التنظيمي

أستاذ المقياس: د. أحمد فواتيح محمد الأمين

محاضرة رقم (12):

**1 - مقاومة التغيير التنظيمي:**

**1.1 - مفهوم مقاومة التغيير:**

تعني مقاومة التغيير "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".

ويرى الطجم (2009) بأن مقاومة التغيير "يتمثل في السلوك الفردي والجماعي الذي يعمل

على تعطيل ومنع عملية التغيير".

**2.1 - أسباب مقاومة التغيير:**

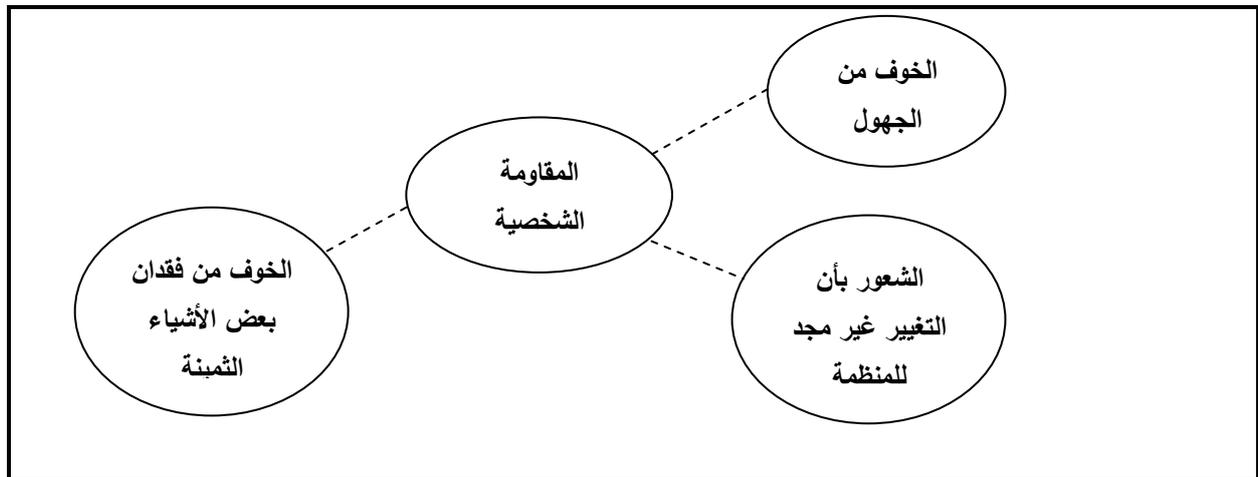
يصنف "د. بمارتين" (D.Pemartin) العوامل المؤدية إلى مقاومة التغيير إلى ثلاث فئات:

أ. **العوامل الفردية:** وهي تتعلق بشخصية الفاعلين للقلق الذي يعيشونه لعدم الثقة التي يمتّونها، وللأسئلة التي يطرحونها، ولفقدان وعدم وضوح معايير التغيير ضمن المحيط الذي يعيشونه.

ب. **العوامل البنيوية الظرفية:** ومنها ظروف العمل، الوظيفة التنظيمية أي درجة البروقراطية، وجو المؤسسة النفسي والاجتماعي، وكيفية إدخال التغيير.

ج. **العوامل الجماعية:** المتعلقة بالثقافة مثل النظم، القيم، المعايير، نسق القيم أو مختلف الإستراتيجيات النقابية.

وحسب كل من "روبنز" (Robbins) و"ديسونزو" (DeCenzo) و"جابيلي" (Gabilliet) فإن هناك ثلاثة أسباب رئيسية تدفع للمقاومة الشخصية للتغيير، وهي موضحة في الشكل رقم (1):



الشكل رقم (1): لماذا المقاومة حسب "روبنز" و"ديسونزو" و"جابيلي"؟. (Robbins, DeCenzo et Gabilliet, 2008)

DeCenzo et Gabilliet, 2008)

وحسب عامر (1996) فإن أسباب مقاومة التغيير تتمثل في:

- 1- الخوف من التغيير.
- 2- المرور بتجربة حزينة.
- 3- عدم توافر الاستعداد الفني والإنساني.
- 4- مقاومة التغيير من أجل المقاومة.
- 5- وجود العادات البالية مرّ عليها الزمن يتعين تغييرها.
- 6- يقاوم الأفراد التغيير تحسباً لتأثيرها على العلاقات الشخصية.
- 7- يرفض البعض التغيير لحماية أنفسهم من مخاطر حقيقية.
- 8- يرتبط التغيير باكتساب خبرات جديدة في حاجة إلى وجود دافع على التعلم.
- 9- يرفض الأفراد التغيير إن لم يشاركوا في إعدادها.

### 3.1 - مصادر مقاومة التغيير:

يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية:

1. منطقي أو عقلائي.
2. عاطفي.
3. إجتماعي.
4. سياسي.

ويوضح الجدول رقم (1) مصادر مقاومة التغيير:

جدول رقم(1): مصادر مقاومة التغيير

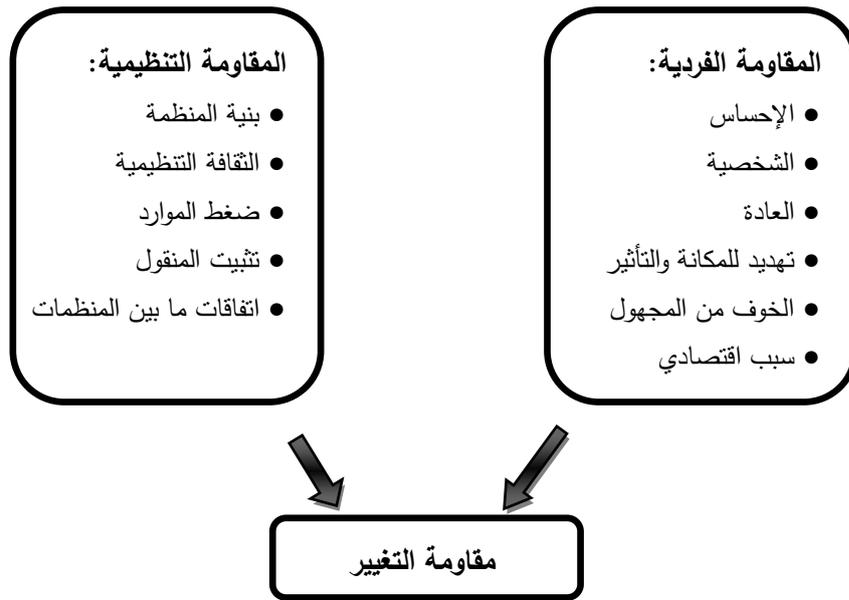
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكاليف المرتفعة للتغيير</li> <li>- طول المدة الزمنية</li> <li>- ما قد ينتج من بطالة</li> <li>- فقدان بعض التخصصات</li> </ul>	<p><b>العقلاني</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخوف من المجهول</li> <li>- الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم</li> <li>- انعدام الثقة في القائمين على التغيير</li> </ul>	<p><b>العاطفي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة</li> <li>- الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة</li> <li>- الولاء والتضامن الاجتماعي</li> <li>- عدم التوافق مع القيم الاجتماعية</li> </ul>	<p><b>الاجتماعي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات</li> <li>- استمرارية القوة</li> <li>- الإبقاء على التحالفات القائمة</li> <li>- الحفاظ على المصالح المكتسبة</li> </ul>	<p><b>السياسي</b></p>

ومن جهته حدد "أورك" (Oreg) ستة (06) مصادر لمقاومة التغيير التي يمكن أن ترتبط مع سمات الشخصية المحددة: (أ) عدم الرغبة في فقدان السيطرة، التي تنص على أن الأفراد يقاومون التغيير عندما يشعرون أن هذه التغييرات قد فرضت من قبل الآخرين بدلا من إنشاء مبادرة خاصة بهم، وأن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي بهم إلى فقدان السيطرة على عملهم أو على الوضع المعاش، (ب) الصلابة المعرفية، حيث أن الأفراد من الناحية العقائدية على سبيل المثال تتميز بضيق الأفق وتكون أقل ميلا وأقل قدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة، (ج) عدم المرونة من الناحية النفسية (المقاومة)، أو بالأحرى القدرة الفردية التي تمكنهم من التعامل مع

التغييرات، (د) عدم تحمل التغيير أثناء فترة التعديل. المهام الجديدة تتطلب التعلم ومرحلة التكيف التي تزجج الأفراد يمكن أن تدوم، (هـ) تفضيل انخفاض مستويات التحفيز والابتكار، وذلك لأن كثيراً ما تؤدي التغييرات في زيادة مستوى التحفيز، والأشخاص الذين يعانون من انخفاض الحاجة للتحفيز يكونون أكثر عرضة لمقاومة التغيير، (و) عدم الرغبة في التخلي عن العادات القديمة، نظراً لعدم التوافق مع المحفزات الجديدة.

وهناك كل من "هيلرايجل" (Hellriegel) و"سلوكيم" (Slocum) صنفا مصادر مقاومة

التغيير إلى المقاومة الفردية والمقاومة التنظيمية كما هو موضح في الشكل رقم (2).



الشكل رقم (2): مصادر مقاومة التغيير حسب "هيلرايجل" و"سلوكيم". (Hellriegel et Slocum, 2012)

#### 4.1 - كيفية التعامل مع مقاومة التغيير:

لقد حدد كل من "كوتر" (Kotter) و"شلزنجر" (Schlesinger) ستة مداخل رئيسية للتعامل

مع مقاومة التغيير:

1- **التثقيف والاتصالات:** يلجأ خبراء التغيير إلى حلقات المناقشة والمحاضرات للمجموعات

وإستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتثقيف الآخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه.

2- **المشاركة والتضامن:** يتم الاستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير لإتاحة

الفرصة لمساهماتهم بالأفكار والنصائح، وتكوين مجموعات عمل حول التغيير، بهدف مشاركتهم وكسب تضامنهم.

3- **الدعم والتسهيلات:** يتم تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي لمواجهة مصاعب التغيير، عن

طريق الاهتمام بالمشاكل والاستماع للانتقادات، وتوفير التدريب للتغلب على ضغوط العمل.

4- **التفاوض والاتفاق:** عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير،

والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير.

5- **المنافرة والاختيار:** استخدام محاولات مستترة مقنعة للتأثير على الآخرين، وتقديم معلومات

مختارة وخلق مواقف تجعل من التغيير أمراً مرغوباً فيه ويحظى بالدعم المطلوب.

6- **الإكراه العلني والضمني:** استخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق التهديد

لمعارضتي التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط.