



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر إدارة مقاومة التغيير على مسار الإصلاحات في الإدارة العمومية
الجزائرية - دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأساتذة:

أ. نزالي سامية

أ. دراج عفيفة

إعداد الطالبة:

لعشب سهام

السنة الجامعية 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر إدارة مقاومة التغيير على مسار الإصلاحات في الإدارة العمومية

الجزائرية - دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: لعشب سهام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	عامر بشير
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	نزالي سامية
مشرفا مساعدا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	دراج عفيفة
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	فريوة نرجس
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	قرامطية زهية
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	أستاذ تعليم عالي	طاهري الصديق
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	ملكي جمال

السنة الجامعية 2025/2024

إهداء

إلى والدي العزيز، علي لعشب، الذي كان دائما سندي وملاذي، شكرا على كل ما قدمته من حب ورعاية ودعم لا محدود، لقد بذلت جهودا عظيمة في مساعدتي طوال حياتي، وأنا ممتنة لكل لحظة قدمت فيها لي يد العون. إلى والدتي الحبيبة، حواء، القلب النابض بالحب والحنان، التي وفرت لي كل سبل الراحة وشجعتني باستمرار لأصل إلى ما أنا عليه اليوم ولم تبخل علي بوقوفها معي والتفكير في حاجاتي كل الوقت.

لا توجد كلمات تفي حقكما، وأقول لكما إنني مدينته لكما بكل نجاحي، وأسأل الله أن يحفظكما ويرزقكما الصحة والعمر المديد.

لأخواتي وإخواني الأحباء، وحيدة، سليم، عماد الدين، وشريفة، أنتم جزء لا يتجزأ من رحلتي، محبتكم وتشجيعكم المتواصل كانا دائما مصدرا لقوتي ودافعي للاستمرار.

إلى إخوتي في الله، مزغيش جمال وفركوس حمزة وصديقتي دريوش نور الهدى، شكرا لوقوفكم بجانبتي ومساندتكم التي لم تتأخروا عن تقديمها لي في كل لحظة.

إلى كل من دعم وساند، أهدي هذا العمل عرفانا بجميلكم وامتنانا لما قدمتموه.

سهام لعشب

شكر وتقدير

الحمد لله على كل نعمة وهبني إياها، وله الشكر الذي لا ينفد، فكلما قصرت زادني تفضلا وعطاء، وكأن تقصيري يستدعي كرمه وفضله.

إلى أستاذتي الفاضلة نزالي سامية،

كلمات الشكر تقف عاجزة عن التعبير عن مدى امتناني واعتزازي بما قدمتموه لي طوال فترة إشرافكم، لقد كنتم لي أكثر من مرشدة علمية؛ كنتم مصدر إلهام وثقة، وملاذا في أوقات الشدة والضيق، وقفتم بجانبني بحكمة وصبر لا مثيل لهما، وقدمتم لي الدعم عندما شعرت أن الأمور تتعقد، ثقتكم بي كانت دافعا مستمرا لتجاوز كل العثرات، وكانت نزاهتكم وتفانيكم في توجيهي مثالا يحتذى به. أكثر ما يميزكم يا أستاذتي ليس فقط مهنتكم العالية، بل جمال روحكم وتعاملكم الإنساني الذي أثر في بعمق، لم تكن علاقتنا مجرد علاقة طالبة بأستاذتها، بل كانت تجربة مليئة بالتعلم والنضج على الصعيدين العلمي والإنساني. لكم مني كل الشكر والامتنان، وأسأل الله أن يجزيكم عني خير الجزاء، وأن يوفقكم في كل ما تسعون إليه.

كما أخص بالشكر الأستاذة المساعدة في الاشراف دراج عفيفة على مساهماتها القيمة دمتم ودام عطاؤكم، وأشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تشريف هذا العمل بمناقشتهم، فلكم مني أصدق الامتنان والتقدير.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر إلى جميع الموظفين العاملين في الإدارة المركزية لوزارة المالية ومصالحها الخارجية وعلى رأسهم رئيس مفتشية المصالح المحاسبية السيد رشيد موقاس، ورئيس قسم التسيير المحاسبي للعمليات المالية للخزينة العمومية السيد باديس فراد على مساهماتهم القيمة في إغناء الجانب التطبيقي لهذا العمل. وأخيرا، شكر خاص لكل من قدم لي الدعم والمساندة من جامعة البليدة 2، سواء كان قريبا أم بعيدا.

سهام لعشب

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة مقاومة التغيير في تعديل وتوجيه مسار المشاريع الإصلاحية في الجزائر، مع التركيز على الإصلاحات المتعلقة بتطوير الإدارة العمومية. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تعزيز جودة الخدمات العامة بما يتماشى مع تطلعات المواطنين ويقارب النماذج المعتمدة في الدول المتقدمة، أين تعتبر مقاومة التغيير من التحديات الرئيسية التي تواجهها حيث يمكن أن تعيق هذه المقاومة نجاح الإصلاحات إذا لم يتم التعامل معها بفاعلية.

تواجه الإدارة العمومية الجزائرية صعوبات متعددة في تحليل سلوك الموظفين على مختلف المستويات، نتيجة التركيز المفرط على الجوانب المادية والمالية، مما أدى إلى زيادة مقاومة التغيير، وبالتالي وجب تحليل هذا الوضع من خلال تقييم مدى اهتمام الإدارة العليا في الجزائر بإدارة مقاومة التغيير وتأثيرها على المشاريع الإصلاحية.

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض المفاهيم والأساسيات النظرية، إلى جانب المنهج التحليلي لدراسة وتحليل الجانب الميداني باستخدام أداة الاستبيان، كما تم اختيار وزارة المالية الجزائرية كحالة دراسية نظرا لانطلاق الإصلاحات الجذرية فيها منذ عام 2001 ومع استمرار التحديات في تحقيق الأهداف المرجوة داخلها، وذلك بتحليل 712 استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تأكيد الحاجة إلى وجود إدارة فعالة لمقاومة التغيير يتم من خلالها تفعيل دور الموظف الجزائري، تكون مكتملة لإدارة التغيير خاصة مع شدة المقاومة الموجودة داخل الإدارة العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى تقديم توصيات تعزز من فعالية إدارة مقاومة التغيير في المشاريع الإصلاحية المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مقاومة التغيير، إدارة مقاومة التغيير، الإدارة العمومية،

الإصلاح الإداري.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
14-1	مقدمة
15	الفصل الأول: الإطار النظري لمقاومة التغيير في المنظمة
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير
17	المطلب الأول: مفهوم التغيير ومستوياته
24	المطلب الثاني: أنماط التغيير
29	المطلب الثالث: صعوبات وتحديات التغيير
35	المبحث الثاني: مفاهيم عامة وأساسيات حول مقاومة التغيير
35	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
39	المطلب الثاني: صور مقاومة التغيير
45	المطلب الثالث: خلفيات مقاومة التغيير
49	المبحث الثالث: الرؤية الجديدة لمقاومة التغيير
50	المطلب الأول: أنواع مقاومة التغيير
56	المطلب الثاني: إيجابية مقاومة التغيير
60	المطلب الثالث: مزايا مقاومة التغيير
65	خلاصة الفصل الأول
66	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة مقاومة التغيير في المنظمة

67	تمهيد
68	المبحث الأول: إدارة التغيير: جوهرها، النماذج الكلاسيكية، والتحديات.
68	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
73	المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير الكلاسيكية
77	المطلب الثالث: تحديات وقصور عمليات إدارة التغيير
82	المبحث الثاني: تفعيل إدارة مقاومة التغيير في المنظمة
82	المطلب الأول: مفهوم إدارة مقاومة التغيير
87	المطلب الثاني: المهام الأساسية لإدارة مقاومة التغيير
91	المطلب الثالث: مداخل إدارة مقاومة التغيير
96	المبحث الثالث: إدارة مقاومة التغيير: من النماذج التقليدية إلى تطوير نموذج جديد
96	المطلب الأول: الاستراتيجيات الكلاسيكية
101	المطلب الثاني: مفاتيح نجاح إدارة مقاومة التغيير
112	المطلب الثالث: بناء نموذج لإدارة مقاومة التغيير
123	خلاصة الفصل الثاني
124	الفصل الثالث: الإصلاح الإداري كسبيل للتغيير وواقع إدارة مقاومته في الإدارة العمومية الجزائرية
125	تمهيد
126	المبحث الأول: مفهوم الإدارة العمومية وواقعها في الجزائر: التحديات والحاجة إلى الإصلاح
126	المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية
131	المطلب الثاني: واقع الإدارة العمومية الجزائرية
134	المطلب الثالث: الحاجة للتغيير في الإدارة العمومية الجزائرية
137	المبحث الثاني: الإصلاح الإداري: بين المفهوم، التطبيق والتحديات
137	المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري
142	المطلب الثاني: إسهامات الإصلاح الإداري في تعزيز فعالية الإدارة العمومية
145	المطلب الثالث: معوقات الإصلاح الإداري

150	المبحث الثالث: إدارة مقاومة التغيير في سياق الإصلاحات في الإدارة العمومية الجزائرية
151	المطلب الأول: مستويات مقاومة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية
155	المطلب الثاني: تطبيق إدارة التغيير كحل لمقاومة الإصلاح الإداري
161	المطلب الثالث: إدارة مقاومة التغيير لإنجاح الإصلاح الإداري في الجزائر
166	خلاصة الفصل الثالث
167	الفصل الرابع: دراسة حالة حول إدارة مقاومة التغيير في سياق الإصلاحات في وزارة المالية
168	تمهيد
169	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لوزارة المالية
169	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لوزارة المالية
176	المطلب الثاني: مهام وصلاحيات هيئات وزارة المالية
182	المطلب الثالث: تهيئة مناخ الإصلاح الإداري في وزارة المالية
185	المبحث الثاني: إدارة التغيير لمواجهة تحديات الإصلاح في الوزارة
186	المطلب الأول: الإصلاحات الجديدة المنتهجة من قبل وزارة المالية
190	المطلب الثاني: واقع إدارة التغيير في وزارة المالية
193	المطلب الثالث: المقاومة في مواجهة إدارة التغيير
197	المبحث الثالث: تطوير إدارة مقاومة التغيير في وزارة المالية
198	المطلب الأول: خصائص مجتمع وعينة الدراسة
202	المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في الدراسة وجمع البيانات
211	المطلب الثالث: تحليل البيانات الإحصائية لإجابات العينة المدروسة
224	خلاصة الفصل الرابع
225	الخاتمة
236	قائمة المراجع
246	الملاحق
255	الملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	نطاق التغيير على المستوى التنظيمي	01
47	عوامل المقاومة من قبل الأفراد	02
64	تأثير مقاومة التغيير	03
74	بعض النماذج لإدارة التغيير	04
151	مظاهر مقاومة التغيير في المستويات الإدارية	05
169	النصوص التشريعية الخاصة بتنظيم وزارة المالية منذ الاستقلال	06
174	اختصاصات وزارة المالية	07
188	المديريات المختصة في إدارة التغيير بوزارة المالية	08
192	منصات ولجان مرافقة التغيير بوزارة المالية	09
198	تعداد الموارد البشرية في وزارة المالية	10
199	معطيات حول توزيع الاستبيان	11
199	توزيع العينة حسب المعطيات الشخصية	12
204	سلم ليكارت الخماسي	13
205	نتائج أفاكرنباخ	14
206	نتائج اختبار سبيرمان للمحور الأول	15
208	نتائج اختبار سبيرمان للمحور الثاني	16
209	نتائج اختبار سبيرمان للمحور الثالث	17
210	نتائج اختبار سبيرمان للمحور الرابع	18
212	تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول	19

214	تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني	20
216	تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثالث	21
219	تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني	22

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	محددات التغيير	01
27	دور التغيير في معالجة تداعيات تغيرات المحيط	02
34	معوقات التغيير	03
42	مراحل ردود الأفعال حول التغيير	04
48	العوامل التنظيمية لمقاومة التغيير	05
59	مقاومة التغيير كتغذية عكسية	06
74	نموذج Lewin	07
76	نموذج كوتر لإدارة التغيير	08
95	أبعاد الثقة	09
112	نموذج Judson	10
115	علاقة إدارة التغيير بإدارة مقاومة التغيير	11
117	مصفوفة مقاومة التغيير	12
119	نموذج إدارة مقاومة التغيير	13
135	الأعراض المرضية للإدارة العمومية الجزائرية	14
173	الهيكل التنظيمي لوزارة المالية	15
187	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للرقمنة والمعلوماتية وأنظمة المعلومات الاقتصادية	16
200	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	17
200	توزيع عينة الدراسة حسب السن	18
201	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	19

201	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف	20
201	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	21
202	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	22
202	توزيع عينة الدراسة حسب مقر العمل	23

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
247	الاستبيان	01
251	قائمة الأساتذة المحكمين	02
252	مخرجات SPSS	03

مقدمتہ

في ظل التحولات المستمرة التي أصبحت سمة مميزة للسياسات الحديثة، تسعى الدول إلى ترسيخ التغيير داخل مؤسساتها الحكومية ليصبح جزءا من ثقافتها التنظيمية. وعلى مستوى الإدارة العمومية، يعد التكيف مع هذه التحولات ضرورة ملحة لضمان الفعالية والكفاءة، غير أن الإدارة العمومية في الجزائر لا تزال تواجه تحديات كبيرة، سواء في التعامل مع إلزامية التغيير أو في كيفية تنفيذه وإدارته بفعالية. وعند تشخيص أسباب هذه التحديات، يتبين أن الفارق الأساسي بين الجزائر والدول التي نجحت في إدارة التغيير داخل الإدارة العمومية يعود إلى عاملين رئيسيين: الأول هو مدى الاستعداد المسبق لعمليات التغيير، والثاني يتعلق بآليات التعامل مع نتائجه وانعكاساته داخل المنظومة الإدارية.

ويمكن اعتبار الإدارة العمومية الجزائرية المثال الأكثر مواءمة لهذا، حيث بادرت هذه الإدارة بتبني تغييرات وإصلاحات أقل ما يمكن وصفها بأنها جذرية، إلا أنها تمت أو نفذت دون إعطاء الأولوية بالقدر الكافي لتوفير متطلبات النجاح الأساسية. وهذا ما أدى في أغلب الأحيان إلى الوصول لنتيجتين محتملتين: إما عدم تحقيق النتائج المرجوة بالسرعة المطلوبة وما ينتج عنه من خسائر كبيرة معظمها مادية، أو استغراق وقت طويل جدا لتنفيذ الإصلاحات وبالتالي تتجاوز الإطار الزمني المحدد لها، وفي النهاية الوصول إلى نتائج متواضعة لا ترتقي إلى مستوى الأهداف المأمولة والمخطط لها في بداية اتخاذ قرار الإصلاح.

وفي هذا السياق، فإن ما عزز هذا الفرق أيضا هو عدم الاعتماد بالدرجة الكافية على المورد البشري باعتباره عنصرا محوريا في هذا التحول، لاسيما أن توجيه سلوكيات هذا المورد وتطوير مهاراته يمثل الدعامة الأساسية للنجاح، أو الذهاب أبعد من ذلك إلى القول بأنه تم إهماله وترتيبه كآخر نقطة في الخطط ككل. ولعل التشخيص الذي يلخص هذا الدور هو إهمال المورد البشري في

الإدارة العمومية الجزائرية سواء موظفين أو مسؤولين هو أساس التأخير في عصرنة وتطوير الإدارة الجزائرية والسبب الأول في ظهور مقاومة التغيير لديه.

ومن أجل تحديد السبب أكثر فإن تجاهل البعد البشري لاسيما سلوكه المنتهج في العملية الإصلاحية ساهم بشكل كبير في ترسيخ المقاومة كرد فعل، مما جعلها تشكل تحديا مستمرا أمام تحقيق الأهداف المسطرة للإصلاحات داخلها.

والحل الذي تعتمد عليه باقي الدول التي نجحت في الانتقال بإدارتها العمومية إلى عصر جديد من أجل تقادي الوقوع في فخ التحديات الصعبة وبالتالي التحكم في هذه المقاومة هو تطبيق مناهج إدارة التغيير المكيفة، لتفعيل الخطط الأساسية، ولكن في الجزائر تبقى هذه الإدارة غير فعالة بدليل العوائق التي تزداد يوما بعد يوم في وجه الموارد البشرية العاملة بها. وبناء على ذلك، فإن دراسة إدارة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية يبين تغافلها عن هذا الجانب ومنه إهمال حجم المقاومة. ومن زاوية أخرى يمكن القول إن دراسة إدارة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية لا ينبغي أن تغفل عن أحد الجوانب المحورية والأساسية، وهو إدارة مقاومة التغيير، إذ يعد سلوك المورد البشري جوهريا في أي عملية تغيير، ليس فقط باعتباره خطوة ضمن خطة الإصلاح، بل باعتباره عاملا رئيسيا يجب تحليله وفهمه وإدارته بحكمة لتحقيق نتائج إيجابية. فالتركيز على إدارة مقاومة التغيير لا يقل أهمية عن صياغة وتنفيذ السياسات الإصلاحية ذاتها، بل إنه العامل الرئيسي الذي يحدد مدى استدامة تلك الإصلاحات وتأثيرها الفعلي على مستوى الأداء في الإدارات المختلفة.

1. إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق، ولتسليط الضوء بشكل أكثر عمقا على أهمية إدارة مقاومة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية كعنصر أساسي لا ينفصل عن إدارة التغيير الشاملة، حيث يتبين أن هذا الجانب يرتبط بالدرجة الأولى بالنتائج التي تنعكس على السلوكيات المرتبطة بمستقبل الإصلاح، وكيفية

تفعيل وتوجيه دور المورد البشري في دعمه وانجاحه. فإذا ما كان موقف هذا الأخير سلبياً، يصبح من الضروري معالجته بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الإصلاح، وبالتالي يتعين طرح الإشكالية التالية لمعالجتها في الدراسة:

" كيف يمكن لإدارة مقاومة التغيير أن تساهم في دفع عملية الإصلاحات داخل وزارة المالية نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها؟ "

ويتسنى من خلال الإشكالية الرئيسية للأطروحة طرح جملة من الاسئلة الفرعية يحدد من خلالها الخطوط العريضة للموضوع، وتتمثل في:

- ما هي الروابط الأساسية التي تربط بين إدارة التغيير وإدارة مقاومة التغيير في الإدارة العمومية وكيف تؤثر كل منهما على الأخرى في سياق تنفيذ الإصلاح الإداري؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين شدة المقاومة تطوير آليات لإدارتها؟
- ما الذي جعل من الإصلاح الإداري مهمة صعبة في الإدارة العمومية الجزائرية؟
- كيف يمكن استغلال إدارة مقاومة التغيير وتعزيز التعاون بينها وبين إدارة التغيير لتصبح أداة إصلاح طريقة التعامل مع المقاومة وطريقة تطبيق التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية عامة وفي وزارة المالية خاصة؟

2.فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم القيام بجملة من الدراسات والبحوث الأولية والتي انبثقت عنها الفرضيات التالية:

-تعتبر ادارة مقاومة التغيير جزء لا يتجزأ من ادارة التغيير ومرحلة من مراحلها كما أن استراتيجيات إدارة التغيير المعتمدة تتبنى في أجزاءها مرحلة خاصة بوضع استراتيجية ملائمة لإدارة مقاومة التغيير.

- إن إهمال الإدارة العليا والجهات المسؤولة عن التغيير للعنصر البشري ومدى تقبله للتغيير وعدم الاعتماد عليه لنجاحه جعل من الإصلاحات في الإدارة العمومية الجزائرية مهمة صعبة.

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين شدة مقاومة التغيير وتطوير آليات لإدارة مقاومة التغيير.

- نظرا لأن إدارة التغيير تركز على الجوانب التنفيذية للتغيير، فإن وجود إدارة لمقاومة التغيير يساعد على توجيه ردود أفعال الموظفين على مختلف مستوياتهم، بفهم توجهاتهم وسلوكياتهم وتعزيز قنوات الاتصال معه، وبالتالي إعطائهم أهمية أكبر في إنجاز الإصلاح داخل الإدارة العمومية الجزائرية.

3. أهداف الدراسة:

- من الأهداف الرئيسية التي نسعى إلى تحقيقها من خلال مناقشة هذا الموضوع ودراسته هو:
- تسليط الضوء على أهمية إدارة مقاومة التغيير كأداة فعالة تساهم في نجاح عملية التغيير من خلال التوقع المسبق لمظاهر المقاومة والعمل على معالجتها سواء قبل تنفيذ التغيير أو بالتوازي مع عملية التطبيق؛
 - تصحيح المفهوم الشائع بأن مقاومة التغيير تقتصر على الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، والتوسع في فهم هذه الظاهرة لتشمل جميع المستويات الإدارية؛
 - إبراز أن إدارة مقاومة التغيير في كل مستوى إداري تتطلب منهجية معينة واستراتيجية متخصصة تختلف عن تلك المستخدمة في المستويات الأخرى؛
 - اقتراح نموذج يقدم الطريقة المثلى لمعالجة مقاومة التغيير بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على الإدارة العمومية الجزائرية، أين يسعى هذا النموذج إلى توسيع نطاق الحلول العملية المتاحة للتعامل مع مقاومة التغيير، وذلك بهدف تعزيز فعالية استراتيجيات التعامل مع هذه الظاهرة وضمان استجابة مرنة ومستدامة لعمليات التغيير داخل الهيئات الحكومية.

4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا الموضوع فيما يلي:

- يتناول الموضوع إدارة مقاومة التغيير في الإدارة العمومية، وهو مجال لم يحظ باهتمام أكاديمي كاف مقارنة بقطاعي التعليم العالي والقطاع الاقتصادي؛
- نقص الدراسات في الإدارة العمومية لا سيما في قطاع المالية على عكس القطاعات الأخرى كالتعليم العالي والقطاع الاقتصادي، أي لم تستكشف الإدارة العمومية بشكل يسمح بفهم عميق لتأثير سلوكيات واتجاهات الموظفين على التغيير الإداري؛
- سد الفجوة البحثية في مفهوم إدارة مقاومة التغيير حيث يساهم البحث في تحسين فهم مقاومة التغيير في الإدارة العمومية، مما يساعد على تطوير استراتيجيات فعالة ومستدامة لإدارة التغيير؛
- تسليط الضوء على ضرورة مراعاة مقاومة التغيير أثناء تنفيذ الإصلاحات الإدارية لضمان نجاحها في السياق الجزائري.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيار هذا الموضوع جاء بناء على قناعة عميقة وشعور بالمسؤولية تجاه القطاع الذي أنتمي إليه، فقد تم اتخاذ هذا القرار بالتركيز على مجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية التي تعكس أهميته وضرورته. وتتلخص هذه الأسباب فيما يلي:
- الأسباب الذاتية:** يرتبط هذا الموضوع بتوجه أكاديمي متكامل يعكس مسارا طويل الأمد من البحث والدراسة ويأتي كامتداد طبيعي للمذكرة التي قدمتها في إطار نيل شهادة الطور الثالث في المالية العامة بعنوان "تقييم الإصلاحات الجديدة في المالية العامة للجزائر" في عام 2008. ومن بين أبرز النتائج التي خلصت إليها في تلك الدراسة هو أهمية التحليل العميق للدور الذي تلعبه

مقاومة العامل البشري في وزارة المالية تجاه الإصلاحات القائمة أين أوضحت هذه النتيجة الحاجة الملحة لفهم وتفكيك تأثير مقاومة التغيير على نجاح الإصلاحات.

إضافة إلى ذلك، يأتي هذا الموضوع استكمالاً للعمل الذي قمت به في مذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية تحت عنوان "أثر مقاومة التغيير على الإصلاحات داخل الإدارة العمومية الجزائرية - دراسة حالة وزارة المالية" والتي قدمت بجامعة البليدة 2 في عام 2018. كانت هذه المذكرة نقطة انطلاق رئيسية لبحثي الحالي، إذ شكلت النتائج التي توصلت إليها فيها الدافع الأساسي لاختيار هذا الموضوع ومواصلة البحث فيه بشكل أعمق.

الأسباب الموضوعية: من بين أبرز الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع هو الإسهامات الضئيلة في البحوث والدراسات التي تتناول بشكل معمق موضوع إدارة مقاومة التغيير، سواء في أبعاده العامة أو في سياق الإدارة العمومية الجزائرية على وجه الخصوص. كما أن الدراسات التي تعالج هذه المسألة تظل محدودة، ولا تتطرق بشكل كاف إلى تحليل تأثير مقاومة التغيير عبر جميع المستويات الإدارية في هذا القطاع الحيوي.

إضافة إلى ذلك، تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق أي إصلاح أو تغيير، بغض النظر عن نوعه أو مجاله. فنجاح أي عملية تغيير يعتمد بالدرجة الأولى على كيفية تعامل الموظفين معها، ومقاومتهم أو قبولهم لها. وبالتالي دراسة مقاومة التغيير من هذا المنظور يمكن أن تسهم في تحسين إدارة التغيير والإصلاحات داخل الإدارة العمومية الجزائرية، وتقديم حلول فعالة لإدارة هذه المقاومة لضمان تحقيق أهداف الإصلاح بشكل أفضل.

6. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، سيتم اعتماد كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأدوات أساسية في هذه الدراسة. يتضمن المنهج الوصفي تقديم وصف شامل لمفهوم مقاومة التغيير، بالإضافة إلى كيفية إدارتها. سيتم الاعتماد على المعلومات المتاحة مسبقا حول الإصلاحات وإدارة التغيير في الإدارات المعنية، بالإضافة إلى البيانات التي سيتم جمعها أثناء البحث والدراسة.

أما بالنسبة للمنهج التحليلي، فهو يمثل الخيار الأنسب لفحص العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل. سيتمكن هذا المنهج من تحليل مختلف البيانات المجمعة بعمق، مما يساعد على فهم كيفية تأثير مقاومة التغيير على فعالية الإصلاحات ونجاحها. كما سيساهم في تقديم رؤى مفصلة حول العوامل التي تؤثر في سلوك الموظفين وقراراتهم المتعلقة بالتغيير، وبالتالي تمكين صانعي القرار من اتخاذ خطوات مدروسة لإدارة هذه المقاومة بفعالية.

7. حدود الدراسة:

تتضمن حدود هذه الدراسة نطاقين رئيسيين: الحدود المكانية والزمانية، أين ستساعد هذه الحدود في تحديد إطار العمل وتحليل النتائج بشكل دقيق، مما يساهم في تقديم توصيات مستندة إلى الواقع الفعلي لإدارة مقاومة التغيير في وزارة المالية.

• **الحدود المكانية:** ستركز الدراسة الميدانية لإدارة مقاومة التغيير على مستوى الإدارة المركزية لوزارة المالية ومصالحها الخارجية، الواقعة في بلدية بن عكنون بالجزائر العاصمة.

• **الحدود الزمانية:** بهدف التعمق في الموضوع وفهم تأثير الإصلاحات على مقاومة التغيير، ستغطي الدراسة الميدانية فترة تمتد منذ بداية معظم الإصلاحات في عام 2001 حتى عام 2023. هذه الفترة تتزامن مع تغييرات جذرية في النظام السياسي في الجزائر وتوجهات جديدة للإدارة العمومية الجزائرية.

8. الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية:

* دراسة أبو شيخة نادر أحمد: (2008) تم نشر هذه الدراسة في أول عدد من مجلة المنار بالأردن، وركزت على "العلاقة بين مقاومة التغيير والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في المؤسسات الأردنية." هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات واتجاهات العاملين تجاه مقاومة التغيير، سواء في القطاع العام الأردني أو في القطاع الخاص المحلي والأجنبي حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل موضوع المقاومة.

من بين النتائج التي توصل إليها، ابراز أهمية إشراك المورد البشري في عملية التخطيط أثناء تنفيذ التغيير، بالإضافة إلى ضرورة توضيح إيجابيات التغيير للعاملين لضمان دعمهم له. كما أكدت الدراسة على ضرورة تهيئة العاملين للتغيير من خلال التدريب، مما يساهم في تسهيل عملية التأقلم معهم ويدعم نجاح أي جهود للتغيير داخل المؤسسات. كما تعزز هذه النتائج الفهم حول دور العاملين في تحقيق التحولات التنظيمية، وتبرز أهمية تهيئتهم وتحفيزهم للمشاركة الفعالة في عمليات التغيير.

* دراسة أ.د. عياش قويدر وأ. ابراهيمي عبد الله (2013) : جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "إدارة مقاومة التغيير في الإدارة المعاصرة"، وتم نشرها في عام 2013 في مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد الرابع، والصادرة عن جامعة عمار ثلجي الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة التغيير وإدارة مقاومة التغيير، بالإضافة إلى معرفة عوامل نجاحهما. من بين أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة التأكيد على أن إدارة مقاومة التغيير تعتبر جزءاً أساسياً من إدارة التغيير، وأن لها تأثيراً كبيراً على مستقبل جميع أنواع المنظمات لكن دون التطرق إلى التفاصيل التي تخص هذه العلاقة.

* دراسة زينب عبد الرزاق عبود وظفر ناصر حسين (2014) : تم نشر هذه الدراسة في مقال بعنوان "الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة" في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، التابعة لجامعة بابل في العراق.

ركزت الدراسة على تقديم الإطار النظري للإصلاح الإداري وربطه بنجاح التنمية المستدامة، مشددة على أهمية اتباع مجموعة من الخطوات الأساسية لتحقيق ذلك. من بين هذه الخطوات، تم التأكيد على ضرورة التعرف على المعوقات ومصادر المقاومة التي قد تعترض جهود الإصلاح، بالإضافة إلى أهمية التعامل الفعال مع هذه المعوقات. تشير النتائج إلى أن نجاح أي إصلاح إداري يتطلب وعياً كاملاً بالعوامل التي تؤدي إلى المقاومة، مما يعزز فرص تحقيق التنمية المستدامة عبر استراتيجيات مدروسة تتعامل مع هذه التحديات بفعالية.

ب. الدراسات الأجنبية:

* دراسة Alin Vas و Bénédicte Vande Velde "نظرة جديدة لمقاومة التغيير من الإدارة العليا إلى القاعدة": هي مداخلة قدمت في المؤتمر الدولي التاسع للإدارة الاستراتيجية وقام بها و في موندلييه، خلال الفترة من 24 إلى 26 جوان من سنة 2000. تناولت هذه المداخلة موضوع مقاومة التغيير من منظور جديد، حيث ركزت على مصادر مقاومة التغيير المرتبطة بالأفراد والمنظمة، بالإضافة إلى أشكالها المختلفة.

ومن الجدير بالذكر أن الباحثين دعوا إلى تجاوز الفرضيات التقليدية التي تربط دائماً مقاومة التغيير بالمستويات الدنيا داخل المنظمات، مشيرين إلى أن هذه النظرة قد تكون محدودة. وتوصل الباحثان إلى نتيجة مفادها أن فهم طبيعة المقاومة من قبل المدراء يعتبر خطوة مهمة في معالجتها، مؤكداً أن مجرد المشاركة في التغيير ليس الحل الوحيد للتخلص من المقاومة، بل يجب تطوير استراتيجيات شاملة تأخذ في الاعتبار جميع مستويات الإدارة.

* دراسة Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. بعنوان "مقاومة للتغيير: القصة

المتبقية" والمنشورة في مجلة *Academy of Management Review* المجلد رقم 33 العدد 2 في أبريل 2008، حيث تقدم منظورا جديدا حول مقاومة التغيير، مظهرة كيف يمكن لهذه المقاومة أن تكون عنصرا فاعلا في نجاح التغيير بدلا من كونها مجرد عقبة وبدلا من التعامل مع المقاومة بوصفها استجابة سلبية أو عدائية تجاه التغيير، يوضح الباحثون أن هذه المقاومة هي في الأساس شكل من أشكال التغذية الراجعة المهمة التي يقدمها الموظفون حول العملية نفسها.

* دراسة Teczke, M., Bspayeva, R. S., & Bugubayeva, R. O. بعنوان :

"Approaches and models for change management" والمنشورة في مجلة *Jagiellonian Journal of Management* المجلد 3 العدد 3 من شهر جويلية 2017، حيث تظهر أن مقاومة التغيير ليست مجرد رد فعل سطحي، بل هي نتيجة معقدة لعوامل نفسية واجتماعية وثقافية. تؤكد الدراسة كذلك على ضرورة فهم هذه العوامل قبل بدء أي عملية تغيير، حيث أن تجاهل المقاومة يمكن أن يؤدي إلى فشل التغييرات. كما يشدد المؤلفون على أهمية إشراك الموظفين في مراحل التغيير، مما يساهم في تقليل المخاوف وزيادة الالتزام ويعزز هذا الفهم من أهمية بناء ثقافة مؤسسية مرنة تشجع على التكيف والابتكار.

* دراسة Shadrack Okemba 2018: وهي دراسة تحمل عنوان *The Impact of*

Change Management on Organizational Success والمنشورة بمجلة *UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES* بفنلندا في جوان 2018، وهدفت الدراسة إلى توثيق العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح التغيير في المنظمات، أين توصل الباحث إلى عدد من النتائج والتوصيات، كان أبرزها ضرورة التركيز على وكلاء التغيير (Change Agents)، الذين يلعبون دورا محوريا في تنفيذ وإدارة التغيير بنجاح. كما أوصت الدراسة بتكليف الموارد البشرية داخل المنظمة

لتكون أكثر مرونة وقبولاً للتغيير، مشيرة إلى أن إعداد الموظفين نفسياً ومهنيًا لمواجهة التغيير هو عنصر أساسي لضمان نجاح عمليات التغيير التنظيمي.

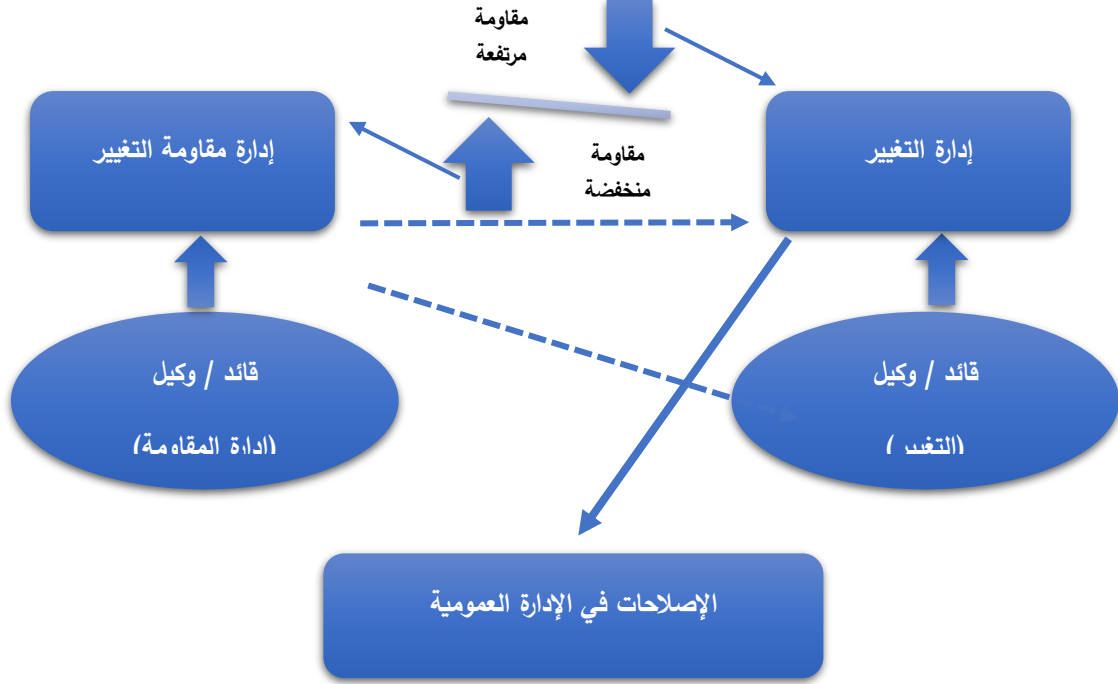
* دراسة Errida, A., & Lotfi, B. بعنوان: "The determinants of organizational change management success: Literature review and case study"

والمنشورة في مجلة Journal of Strategic Management المجلد 19 العدد 2 من شهر مارس 2021، حيث تحلل العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير، وتكشف أن مقاومة التغيير تمثل أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ استراتيجيات التغيير، حيث تبرز كعائق أمام تحقيق الأهداف المنشودة. وتم التركيز على اعتبار مقاومة التغيير نتيجة لتفاعلات معقدة بين عدة عوامل مثل الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، وأسلوب التواصل داخل المؤسسة.

نحاول من خلال دراستنا تقديم إضافة عن طريق تطوير مفهوم "إدارة مقاومة التغيير" في الإدارة العمومية الجزائرية، حيث لا ينظر إلى المقاومة كمجرد عائق يجب التغلب عليه، بل كجزء أساسي من عملية التغيير يمكن إدارته بفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة. بينما ركزت الدراسات السابقة على ضرورة التعامل مع مقاومة التغيير، تبرز دراستنا أهمية وضع استراتيجيات محددة لإدارة هذه المقاومة، مثل إشراك الموظفين في جميع مراحل التغيير، وتقديم الدعم النفسي والمهني من خلال اختيار الأفراد القادرين على التأثير في هذه المقاومة من جهة، والتدريب المستمر والتواصل الفعال كاستراتيجيات مرافقة من جهة أخرى. كما تعزز الدراسة فكرة بناء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار وتسهيل التكيف مع التغييرات المطلوبة.

9. نموذج الدراسة:

لتحقيق الأهداف المحددة لهذه الدراسة، تم تحليل الدراسات السابقة، والتوصل إلى إمكانية تطوير نموذج دراسي جديد يعنى بالموضوع المطروح، مما يتيح فرصة لتعميق الفهم وتحقيق نتائج أكثر دقة ووضوح:



يتبين من خلال النموذج أن المتغير المستقل هو إدارة مقاومة التغيير وأن المتغير التابع هو الإصلاحات الإدارية، أما إدارة التغيير فهي تلعب دور المتغير الوسيط، وهو يمثل كذلك مجمل العلاقات بين كل هذه المتغيرات حيث أن أساسها هو شدة المقاومة وكيف أن تأثير قادة ووكلاء إدارة مقاومة التغيير يختلف عن دور مثيلهم في إدارة التغيير، كما أنه يجب عن دور إدارة مقاومة التغيير في تحقيق الإصلاحات من خلال تأثيرها في إدارة التغيير.

10. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث يتناول فيها الفصل الأول الإطار العام لمقاومة التغيير موضحا العوامل النفسية والاجتماعية التي تساهم في ظهور هذه المقاومة في المنظمات. كما يتم تناول أسباب هذه المقاومة، بما في ذلك الخوف من المجهول وفقدان السيطرة، بتسليط الضوء على زاوية أخرى تهتم بالمقاومة ومساهمتها الحقيقية.

أما الفصل الثاني سيتناول الإطار المفاهيمي لإدارة مقاومة التغيير وذلك بإبراز مكانتها في إدارة التغيير وأهميتها النظرية، وتطوير استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد الأطر النظرية والأساليب المبتكرة التي يمكن أن تساعد المنظمات على التعامل بفعالية مع هذه المقاومة، أين يتم اقتراح نموذج خاص بهذه الإدارة وإعطاء القيادة ووكلاء التغيير دورا جديدا.

أما الفصل الثالث فسيتم فيه تقديم المفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية عامة وفحوى الإصلاح الإداري ومن ثمة سيتطرق لواقع الإصلاحات في الإدارة العمومية الجزائرية خاصة، أين يتم تحليل التحديات الخاصة التي تواجهها مع التركيز على الآثار الاجتماعية والاقتصادية لهذه الإصلاحات، وتطبيق إدارة مقاومة التغيير كحل لذلك.

أما بالنسبة للفصل الرابع سيعرض من خلاله البحث عن حقيقة وجود إدارة للتكفل بمقاومة التغيير من عدمه إسقاطا للجانب النظري على الجانب الميداني في دراسة ستمس أغلب الإصلاحات المخصصة لقطاع المالية وماذا أعد متخذي القرار في وزارة المالية من قرارات وأدوات للتحكم في مقاومة الإصلاح لديها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمقاومة التغيير

في المنظمة

تمهيد:

في العصر الحالي، أصبح التغيير عنصرا جوهريا في حياة المنظمات، سواء كانت تعمل في القطاع العام أو الخاص. يعد التكيف مع المتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا والمعلومات هدفا أساسيا لتحقيق الاستمرارية والنجاح. فالتغيير لا يقتصر على تحسين القدرات التنظيمية فقط، بل يمتد ليشمل خلق فرص جديدة تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحالية وتلبية متطلبات الأسواق المتغيرة باستمرار.

المورد البشري، بوصفه العنصر الأساسي في أي منظمة، يلعب دورا محوريا في التعامل مع هذا التغيير، حيث أن تأثير التغيير على الموارد البشرية يعتمد بشكل كبير على الطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى هذه التحولات؛ فقد يكون التغيير محفزا لهم لتحقيق المزيد من النجاح أو قد يثير مشاعر القلق والمقاومة. ولهذا من المهم أن تفهم آثار التغيير على الأفراد، إذ إن ردود أفعالهم تتراوح بين الإيجابية والسلبية، وهذا ينعكس مباشرة على أداء المنظمة.

في هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى استعراض العلاقة النظرية بين عملية التغيير وكيفية تعامل المورد البشري معها. سيتم تسليط الضوء على ردود الفعل المحتملة للأفراد تجاه التغيير، وكيف يمكن للمنظمات استثمار هذه التغيرات لتحسين الأداء والتكيف مع البيئات المتغيرة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التغيير في المنظمة

يمس التغيير عدة جوانب في المنظمات خاصة مع ديناميكية البيئة التي تتواجد فيها والتي تجبرها على الانفتاح على التطورات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، مما يجعلها تبحث عن سبل لتطبيقه فتجعل منه بطاقة بقائها وضمان قدرتها على التنافس والاستمرارية. إن الهدف من التغيير والمتعلق أساساً بزيادة الكفاءة وتطوير العمل جعل منه ثقافة دائمة لتكييف سلوك المنظمات أولاً والموارد البشرية ثانياً.

المطلب الأول: مفهوم التغيير في المنظمة ومستوياته

يعتبر التغيير من المصطلحات التي تعددت تعاريفه على حسب الميدان الذي ينشأ فيه أو المنظمة التي تلجأ إليه، ومن بين هذه التعاريف نجد أن:

" التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو المحتملة، تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل".¹

¹ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 18.

"أي تغيير دائم نسبيا في نظام فرعي للمنظمة، شريطة أن يكون هذا التغيير قابلا للملاحظة من قبل أعضائها أو من قبل أولئك المرتبطين بذلك النظام".¹

"هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى".²

"هو الانتقال من الحالة الحالية للمنظمة إلى حالة مستقبلية مرغوب فيها، ويمكن أن يشمل عنصرا واحدا أو عدة عناصر للنظام، أو إعادة تنظيم هذا الأخير بأكمله، مما يؤثر على جميع الأنظمة الفرعية الرئيسية مثل الاستراتيجية وأفراد العمل والنظام الرسمي والعمليات والهيكل غير الرسمية".³

استنادا للتعريف السابقة، نجد أن التغيير في المنظمات مهما كان نطاقه يعبر عن التحول من وضع إلى وضع آخر أو الخروج من مرحلة والدخول في مرحلة أخرى، أين يبدأ بمرحلة تتعرف من خلالها المنظمة إلى ضرورة الشروع في الانتقال منها قسريا أو اختياريا، مع أن هذه الأخيرة تبقى نسبية لأن التغيير لم يعد حتمي إنما تعدى ذلك ليصبح من بديهيات أو مسلمات عصرنا الحالي، كما أنه فرصة لتحقيق أهداف جديدة، تنفيذ مشاريع محدثة، إعادة تنظيم المسؤوليات، تطوير

¹ Pierre Colletette, Martin Lauzier, Robert Schneider, **Le pilotage du changement**, 2^{ème} éditions, Presse de l'Université du Québec, Canada, 2013, P 9.

² خالد احمد على محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 213.

³ T.R. Ramanathan, **The role of organizational change management in offshore outsourcing of information technology services**, Dissertation academic book publishers, Florida, USA, 2009, P 20.

برامج العمل إلى غير ذلك من أجل الحفاظ على المكانة الحالية أو الظفر بحصص أكبر في السوق. وهذا الاستعداد للذهاب بالمنظمة إلى حالة أخرى والخروج من موضعها الحالي دون توقف سواء كان مدروس أو لا، يفسر إما بالحاجة للتغيير أو الرغبة في التغيير.

ومما لا شك فيه، فإن المنظمات هي كيان مربوط ببيئته الداخلية والخارجية، فهي بحاجة إلى تعديلات مستمرة تمس العديد من الجوانب حتى ولو كان هذا التعديل ينفذ بخطوات بسيطة، فهذه الجوانب منها ما يمكن التحكم فيه ومنه ما لا يمكن أن تتحكم فيه المنظمة، وباختلاف نوع التغيير يمكن الحكم بأن هذه المنظمة تتبع التغيير أو هي السبابة في القيام به. ومن هنا نقول إن التغيير تجاوز عنصر المفاجأة ليصبح من الأولويات الروتينية للمنظمات التي تحكمها عدة عوامل والذي يخص إما الهياكل التنظيمية أو طرق العمل أو التكيف مع احتياجات العصر بهدف التحسين والتطوير للبقاء والنجاح.

وتتمثل أهمية التغيير في المنظمة فيما يلي¹:

-تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم؛

-تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛

-تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت؛

-التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات؛

¹ درمان سليمان وآخرون، أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات الإنسانية في جامعة دهوك، رماح للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 13، 2014، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، ص 7.

- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها؛

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف؛

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها؛

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه

والحزم في تنفيذه.

وإذا ما نظرنا في التغيير، نجد أن مدى التغيير يتعلق بعدة مستويات داخل المنظمة وتعتبر

أساساً للتخطيط له، وهو ما تدعمه التعاريف السابقة، كما يمكن تحقيق فهم أعمق لعملية التغيير من

خلال البحث في العناصر المتفاعلة فيما بينها بالمنظمة والتي تسمح بتوفير المعلومات اللازمة

والمعطيات التي تتعلق بكيفية التفاعل بين هذه المستويات في حالة تطويرها بشكل جزئي أو كلي.

وتتجلى هذه المستويات فيما يلي:

- "تغيير على مستوى الفرد: يدور المنطق حول ضرورة تغيير الأفراد على أن الأداء الناجح للأفراد

داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافق بين الأفراد (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم وقدراتهم

وآمالهم) هذا من ناحية، وبين المنظمة (أعمال، ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات وعملاء) من

ناحية أخرى، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد

مع المنظمة".¹

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين

مليلة، الجزائر، 2012، ص ص 262-263.

لا يخفى علينا أن التغيير الناجح يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى أداء المورد البشري داخل منظمته وهو ما يستوجب القيام بتقييم فردي لقدرة هذا المورد ليس فقط على التأقلم إنما لتقديم أداء أفضل يعزز إمكانيات التأثير الإيجابي للتغيير على المنظمة. والتغيير الذي يحصل في المنظمة يمكن أن يسبب خلافاً في مرونة الموارد البشرية لديها إزاءه وهو ما يخلف ردود أفعال سلبية تتبعها متطلبات إضافية على مخططات التغيير أن تأخذها في الحسبان وكيف على المنظمة أن تراقب الأفراد المتواجدين لديها وفهم سلوكياتهم. وبالتالي فالتغيير يجب أن يتم على مستوى الأفراد بفهم دوافعهم الشخصية والعمل على زيادة التزامهم ومنه تحقيق ذلك التوازن بين ما تريده المنظمة من التغيير وما يريده الفرد.

- "التغيير على مستوى جماعات العمل: يعتبر التركيز على الجماعة أو الوحدة أحد المحاور الأساسية لتحقيق تحسينات في الأداء. في سبيل تعزيز فعالية وحدة معينة، قد يتطلب الأمر إعادة هيكلة أساليب عملها. على سبيل المثال، إذا كانت وحدة البحث والتطوير تعاني من سجل ضعيف في تقديم أفكار مبتكرة للمنتجات الجديدة، فإن المبادرات التغييرية قد تسهم في تعزيز إبداعها. يحتمل أن يكون نقص التعاون بين أعضاء الوحدة أحد العوامل المثبطة للابتكار، مما قد يعيق فعالية العمل بشكل كبير، خاصة في الحالات التي تتطلب تكامل المهام لحل التحديات التقنية المعقدة. في بعض الأحيان، تكمن عقبات التغيير في طبيعة العلاقات بين وحدتين أو أكثر".¹

يخص هذا المستوى بقدر كبير فاعلية الاتصال والتعامل داخل المجموعة الواحدة أو بين مجموعتين على الأقل، والمعروف أن لمجموعات العمل تأثير كبير على الأفراد المتواجدين

¹ Asil ALKAYA, Erdem HEPAKTAN, **Organizational Change**, management and economy, issue 1, volume 10, 2003, Manisa Celal Bayar University, Turkey, P41.

داخلها، ولهذا قد تقاوم هذه المجموعات التغيير سواء كانت رسمية أو غير رسمية، فيلعب التغيير على مستواها دورا كبيرا للقضاء على المقاومات الموجودة على المستوى الفردي شرط أن يكون التغيير على صعيدها منفذ بطريقة إيجابية وبناءة.

- "التغيير على مستوى المنظمة: ويعنى هذا التغيير أولا على مستوى الاستراتيجيات، فتسعى منظمات الأعمال إلى إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها. ثانيا، على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة. ثالثا وأخيرا، على مستوى أنماط القيادة فتلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير".¹

ويتطلب التغيير على مستوى المنظمة الإلمام بكل الجوانب التنظيمية التي تستوجب التغيير ومن خلال الجدول التالي يمكن التوضيح أكثر لمناطق التغيير على مستوى المنظمة:

الجدول رقم (01): نطاق التغيير على المستوى التنظيمي

الطرق المعتمدة فيه	منهج التغيير
-إدخال تكنولوجيا المعلومات، الحوسبة، الأتمتة	1-التكنولوجيا
-تغيير الهيكل التنظيمي -تعديل نظم المكافآت الرسمية -تفويض الصلاحيات والمسؤوليات	2-الهيكل
-إدخال برامج إثراء الوظيفة -تشكيل مجاميع الجودة -تشكيل مجاميع العمل ذات الإدارة الذاتية	3-المهمة

¹ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 43.

4-الأفراد	-دراسة وتنفيذ مسوحات التغذية العكسية -تنفيذ برامج بناء الفريق وتخطيط المسار الوظيفي
5-الثقافة التنظيمية	-تشخيص وتلبية رغبات وتوقعات العميل -الولاء للمنظمة -تشجيع الابداع والابتكار -التحسين المستمر
6-العمليات أو النظم	-قياس نتائج الأعمال -قياس الأداء -قياس الجودة -التحسين المستمر للعمليات
7-نمط الإدارة أو القيادة	-اختيار النمط القيادي الملائم -تفويض السلطة والمسؤوليات -المشاركة

المصدر: رعد الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2020، ص125.

وتشير هذه المستويات عادة إلى ضرورة التركيز في عملية التغيير على النقاط الواجب أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بدرجة التفاعل بينها، حيث أن ما يحدث في مستوى معين له تأثير مباشر على باقي المستويات حتى وإن لم يكن كبير. فموضوع التغيير يشير دوماً إلى التعديل في المخططات التنظيمية والسياسات العامة والهياكل التنظيمية وما يقابله من تعديل إلزامي في طريقة تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض من جهة ومواقف الأفراد الشخصية التي تنتج وجهات نظر وتصورات مختلفة إما داعمة أو غير داعمة لكل ما يرتبط بالتغيير.

المطلب الثاني: أنماط التغيير

إن معرفة نمط التغيير الواجب القيام به من قبل المنظمة في بيئتها الداخلية أو الذي ستقع فيه وتقبله لا محالة بسبب بيئتها الخارجية، سيسمح لها بالحصول على أحد مفاتيح النجاح، وهذا للتكيف مع متطلبات البقاء في محيطها. وهناك جملة من المحددات التي تساهم في معرفة نمط التغيير وبالتالي ما يتوجب العمل عليه من أجل تسهيل عملية الانتقال من وضع لآخر نذكر منها:

الشكل رقم (01): محددات التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على رؤوف سالم أحمد حسين، الاعلام الصحي وتطبيقاته في المجالات الطبية، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر، 2019، ص186.

ومن هذا المنطلق، نجد أن التغيير له عدة أنواع تختلف باختلاف المجال الذي ينفذ فيه والمدة الزمنية أو الوتيرة التي ينجز عليها، وفيما يلي قائمة لأنواع التغيير الذي تقوم به المنظمة أو يستوجب عليها الخضوع له حسب أدبيات إدارة التغيير:

-التغيير الجزئي: على عكس التغيير الشامل فالتغيير الجزئي يهتم بجانب فقط من جوانب التنظيم أي يخص تغيير بعض الجزئيات في المنظمة ويعتبر من الأقل فاعلية مقارنة بالتغيير الشامل؛

-التغيير الشامل أو الجذري: "ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر أو النظم المطلوب تغييرها دفعة واحدة، ويهدف إلى تحقيق واستغلال الميزات التنافسية ويؤثر على القدرات الداخلية للمنظمة"¹.

-التغيير العشوائي: وهذا النوع من التغيير يقع تحت العديد من المسميات، تغيير غير مدروس، فوضوي أو التغيير غير المنظم، وهو لا يعتمد على خطط مدروسة أو تهيئة قبلية للقيام به فالعديد من المفكرين يضعون هذا النوع من التغيير في خانة التغييرات التي تهدم المنظمة ولا يلعب أي دور في تقدمها.

-التغيير المدروس: "أو المخطط وهو يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة وخطط مدروسة ويعتبر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعي الخلاق، وإدراك ضرورته وضرورة العمل عليه لردم الفجوات ورفع النواقص وسد الثغرات أو لرفع مستوى العمل والأداء أو فتح آفاق التطورات والأهداف إلى الأعلى"².

-التغيير الداخلي: هذا التغيير يخص كل التعديلات التي تقوم بها المنظمة في بيئتها الداخلية لتعزز ما لديها من نقاط قوة وتتخذ ما يجب من قرارات من أجل التخلص من نقاط الضعف لديها وهذا من أجل مواجهة المنافسة الشديدة التي تقابلها في محيطها الخارجي ومن بين هذه التغييرات نجد كل ما يمس الهيكل التنظيمي للمنظمة، ثقافة العمال فيها، بناء فرق العمل إلى غير ذلك.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص109.

² حمزة الجبالي، التنمية الإدارية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص24.

-التغيير الخارجي: يشمل هذا التغيير كل التطورات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة المؤثرة على سيرورتها أين تجبرها على الاستجابة للظروف البيئية الجديدة ويقع تحت غطاء هذا التغيير كل من التغيير السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي، وهو ما يمكن أن يذهب في اتجاهين من حيث التأثير على المنظمة، فإما يقدم لها الفرص التي تساعد على التوسع والانتشار أكثر ودفعها نحو النمو ومنه تحقيق التنمية المستدامة وضمان ميزة تنافسية دائمة، أو يجعلها أمام جملة من التهديدات تجبرها على القيام بالتغيير الداخلي اللازم لمجابهتها والتفاعل معها بطريقة إيجابية إذا ما استغلت جيدا هذه الظروف، كما يمكن أن تؤدي بها إلى فقدان مكانتها في محيطها أو الزوال في حالة عدم احتوائها لهذه الصدمات الناجمة عن التغييرات الخارجية وبقائها على حالها:

*التغيير السياسي : "يشير إلى التحول في البنى والسلوكيات والغايات السياسية التي تؤثر في توزيع وممارسة السلطة في كل تجلياتها، أي أنه مجمل التحولات التي تتعرض لها البنى السياسية في مجتمع ما بحيث يعاد توزيع السلطة والنفوذ داخل الدولة نفسها أو دول عدة".¹

*التغيير الاجتماعي : يعبر عن تلك التحولات التي تعرفها أو تمس البنية الاجتماعية لمجتمع ما كالهياكل الأسرية وتوجهات القيم لديها والأنظمة التعليمية والمعايير العامة السلوكية للأفراد والظروف المعيشية إلى غير ذلك، أي كل التغييرات التي لديها طابع اجتماعي والمساهمة في تغيير التوجهات الاجتماعية للدول.

*التغيير الثقافي : يجب الأخذ بعين الاعتبار أن التغيير الثقافي هو امتداد للتغيير الاجتماعي وفي أغلب الأحيان لا يتم التمييز بينهما، فالتغيير الثقافي يشمل المعتقدات والعادات والمهارات كذلك

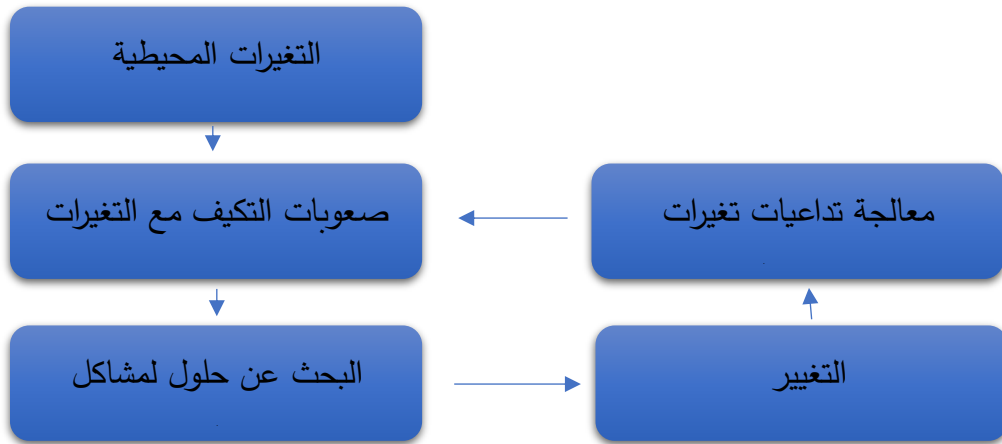
¹ داليا عادل شيب، التغيير السياسي وأثره في الواقع الاجتماعي العربي، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص19.

للفرد أو فئة معينة في المجتمع تجعل من أفعالهم تقاليد تميزهم عن باقي المجتمعات. ولعل التداخل الثقافي بين المجتمعات مع عصر العولة والانفتاح في التواصل جعل منه أكثر اتساعا لتصبح خاصية التميز لا تعني دولة معينة إنما فئة معينة من الأفراد بغض النظر عن انتمائهم الجيوغرافي.

*التغيير الاقتصادي : لقد بات الوضع الاقتصادي لأي دولة في من المجالات التي تعرف تغييرات كبيرة وديناميكية لتعبر عن الظروف الاقتصادية التي تمر بها كالأزمات الاقتصادية أو العكس بحبوحة اقتصادية. وهذه التغييرات غالبا ما تنشأ نتيجة لتغيرات في الوضع الاقتصادي العالمي أو يعكس النظام الاقتصادي الذي تم اعتماده من قبل الإدارة العليا، وما يتبعه من تغيير في السياسات المالية والنقدية.

والشكل الموالي يوضح مدى الترابط بين المنظمات ومحيطها الخارجي عند حدوث تغييرات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وما يجب عليها فعله من وراء ذلك:

الشكل رقم (02): دور التغيير في معالجة تداعيات تغيرات المحيط



المصدر: غيات بوفلجة، محمد بن أحمد، التغيير التنظيمي لمواجهة تداعيات التغيرات المحيطة للمؤسسات، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، جوان 2022، ص13.

-التغيير الاستراتيجي: "عملية لإحداث تغيير دائم نسبيا في الحالة الراهنة للاستراتيجيات بالمنظمة وهذا للتنافس مع باقي المنظمات المنافسة وما لديهم من اختلافات في الوظائف المتكاملة جزئيا أو كليا لتحقيق أكبر قدر من التكيف والبقاء في ظل التطورات البيئية الحالية والناشئة".¹

-التغيير التكنولوجي: "ينطوي هذا النمط من التغيير في المقام الأول على اكتساب تكنولوجيا جديدة أو تطبيقات حديثة للمعلومات، أما في المقام الثاني إعادة هيكلة بعض العمليات التجارية، تحديد المهام والتنظيم الاستراتيجي للمنظمة، وفي المقام الثالث والأخير تهيئة الأشخاص الذين سيستخدمون هذه التكنولوجيا".²

-التغيير التدريجي: يعتبر التغيير التدريجي من أنجح العمليات كونه يهتم بنمو المنظمة على المدى القصير ولكن عن طريق القيام بعمليات التعديل الضرورية خطوة بخطوة وهذا من أجل تحقيق ميزات جديدة أو تقليل حدة التكاليف أو الاستجابة للتغيرات في المحيط الخارجي بطريقة متسلسلة ويتقادم هنا القائمون على التغيير القيام بها بشكل مفاجئ الذي يشكل خطرا على ديمومتها.

-التغيير التطويري: "يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، فهذا النوع لا يشتمل على حلول تتطلب تغيير عميق في المنظمة، حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير إزاحة

¹ G.V. Satya Sekhar, **Business policy and strategic Management**, 3rd edition, International Publishing House, New Delhi, India, 2013, P75.

² Lise Préfontaine, Yves-C Gagnon, **Gérez un projet de changement technologique**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2007, P3.

أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح، أو هو ببساطة الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة".¹

وتماشيا مع ما تم ذكره، يجب التمييز بين نوع التغيير الواجب القيام به ونقادي الأنواع التي من تبعد المنظمة عن أهدافها التطويرية لتحقيق ميزة تنافسية دائمة على كل الأصعدة. ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن القول إن لكل نمط من التغييرات جوانب سلبية وجوانب إيجابية بالاعتماد على عدة عوامل منها المدة الزمنية، الموارد المادية والمالية والبشرية، البيئة الخارجية، ضرورة التغيير وتأثير البيئة الداخلية والخارجية على خطط التغيير، فمثلا التغيير الجذري أو التغيير السريع تنشأ عنه مقاومة أكبر من التغيير التدريجي، فهذا الأخير يخلق قبول لدى عناصر المنظمة ويقلل من حدة التغيير. كذلك التغيير الشامل يكون أكثر فاعلية ومراعاة لمختلف أقسام المنظمة ومستوياتها عكس التغيير الجزئي الذي يحدث في بعض الأحيان خلل في موازين التنظيم وبين جماعات العمل. في نفس السياق، التغيير المدروس يعد من أنجح الأنواع كونه يدرس بدقة كل جوانب التغيير المتوقع منها خاصة في البيئة الخارجية مما يساعدها على تحسين خططها وتكون أكثر جاهزية لكل ما هو غير متوقع حتى في بيئتها الداخلية خلافا للتغيير العشوائي الذي يحدث عدة ثغرات واختيار عشوائي لمتطلبات التغيير مما يؤدي بالمنظمة إلى الوقوع في صراع مع البقاء أو زوالها تماما.

المطلب الثالث: صعوبات وتحديات التغيير

تجد عمليات التغيير التي تقوم بها المنظمات مشاكل كبيرة وعوائق كثيرة داخل وخارج المنظمة مما يصعب عليها المهمة، سواء من ناحية التخطيط واختيار الاستراتيجية المناسبة أو من ناحية

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 90.

التنفيذ والوصول للأهداف المسطرة من قبل المنظمة. كما تجدر الإشارة إلى أن هذه العوائق والصعوبات ستجدها المنظمة في محيطها الخارجي مثلما ستجدها في محيطها الداخلي. ومن هنا يمكن التطرق إلى هذه العوائق كما يلي:

أ-العوائق الخارجية: إن البيئة الخارجية للمنظمة تعبر عن الظواهر التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة والتي تؤثر في نشاطها وسيورتها، وكل تغيير يحصل في هذه البيئة يجعل المنظمة في حالة عدم توازن تجبرها على الالتزام واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت اللازم من أجل مجابتهها، وبالرغم من ذلك فإن القرارات التي تتخذ غالبا ما تجد صعوبات لتنفيذها نظرا للتغير المستمر في المحيط الخارجي ونجد من بينها:

-القوانين والنظم: وهي النصوص والأحكام القانونية والقواعد التي تدير بها الحكومات شؤون الدولة وتخضع لها المنظمات. في حالة ما إذا كانت هذه اللوائح والقوانين تتغير باستمرار ودون دراسة مسبقة لتأثيرها على الخاضعين لها أو تذهب في اتجاه مختلف عن الاتجاه العام للتغيير الذي ستقوم به المنظمة وإما قصورها بحيث لا تتماشى مع ما يحصل في البيئة العالمية، كل هذا سيكبح التطور الذي تصبو إليه المنظمة ويقيدها.

-العوائق التقنية والتكنولوجية: وتتمركز حول نقطتين أولهما ضعف البنى التحتية الإلكترونية كنعوية وسرعة الاتصالات والربط الإلكتروني مما يعزز انعدام القاعدة التكنولوجية والبنية التعليمية اللازمة لها وغياب الهياكل القانونية والإدارية المرتبطة بقطاع تقنية المعلومات. بالنسبة للنقطة الثانية

فهي تخص ضعف الثقافة التقنية والوعي الإلكتروني بين أفراد المجتمع. إن هذه العوائق تعتبر كذلك من أسباب فشل التغيير خاصة التكنولوجي منه بالنسبة للمنظمات".¹

-العوائق الاجتماعية والثقافية: إن التغيير في تركيبة المجتمعات وكذا في ثقافتها يضع المنظمات أمام خيارات تحصر توسعها في التغيير فعليها الأخذ بعين الاعتبار البيئة المعيشية والظروف الاجتماعية التي يتواجد فيها مستخدميها والذين قد لا يتقبلون عروضها بعد التغيير إذا لم يكن متناغما مع متطلباتهم أو عاداتهم وتقاليدهم، وهو ما يمنع ويحد من توسع المنظمة وعمليات التجديد التي تقوم بها.

-عدم استقرار الأنظمة السياسية والاقتصادية: إن تحول الأنظمة السياسية منها والاقتصادية بطريقة دائمة والذي يمتد لفترة زمنية معتبرة فهو يضع مخططات المنظمة أمام دائرة الخطر. ومما لا شك فيه أن زيادة التباين في الأنظمة المتداولة يشكك في قدرة مراكز صنع القرار لفتح المجال أما المنظمات من أجل التغيير نحو حالة ديمومة مستقرة وتحقيق لأهدافها الربحية.

-الأزمات والصراعات: وهي ظواهر لا يمكن التحكم فيها كأزمة كوفيد 19 سنة 2020 والغزو الروسي لأوكرانيا، حيث أن هذا النوع من الصعوبات يعمل على تهديد خطط التغيير للمنظمات ويقبل من فرص التطوير لديها خاصة إذا كان نشاطها لا يدخل ضمن حيز النشاطات التي تخدم هكذا نوع من الظواهر.

¹ محمد عبد الله شاهين محمد، التجارة الإلكترونية العربية بين التحديات وفرص النمو، ط2، دار حميثرا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص 231.

ب-العوائق الداخلية: تلعب البيئة الداخلية للمنظمة دورا كبيرا في نجاح التغيير والحفاظ على مرونتها أما التقلبات المستمرة للمتطلبات الداخلية والخارجية، ولكن المحيط الداخلي للمنظمة يعتبر كذلك أكبر عدو للتغيير كما يصعب التحكم فيه، ونقصد هنا كل العوامل من موارد بشرية ومالية ومادية.

ومن أهم العوائق التي تواجهها كذلك عملية التغيير نجد¹:

- تضخم حجم النظم الاجتماعية وميل النظام إلى الانغلاق في بنائه والتمسك بأمور قديمة وبالية والاعتماد على الأعراف والتقاليد النمطية للعمل؛

-عدم توافر القيم والخيارات الشخصية لدى العاملين ونقصان السلطة، والخوف من التغيير والنتائج المترتبة عنه؛

-المخاوف الحقيقية والنفسية للعاملين، وتشتمل على الخوف من زيادة الأعباء أو انخفاض الرواتب؛

-عدم قدرة القائمين على عمليات التغيير على الإقناع؛ وقلة المهارات والقدرات التي تحتاجها منظمة إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير؛

-القدرة التنافسية والضغط التي تسببها عملية التغيير؛

-عدم توافر الموارد المناسبة التي تساعد في تنفيذ الإجراءات والنشاطات التي تحتاجها عملية التغيير؛

-عدم قدرة الإدارة العليا على إجراء تحليلات منطقية، أو فشلها في توظيف أحدث الأدوات لإخراج

الخطة الاستراتيجية الملائمة، والمركزية الشديدة وعدم التفويض والسلوك السلبي لبعض المديرين؛

¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط3، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019،

ص ص 165-166.

-تحتاج عملية إحداث بعض التغييرات الداخلية مثل دمج بعض الوظائف أو استحداث وظائف جديدة إلى وقت طويل للتحديد والتحقيق والتفاوض والتكامل بنجاح مع المنظمة الأم؛

-تشابك المتغيرات وتداخلها، فإذا ما حدث تغيير في إحداها فإن ذلك سيؤدي إلى إحداث تغيير في المتغيرات الأخرى؛

-الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، أو ضعف القدرة على توصيلها؛

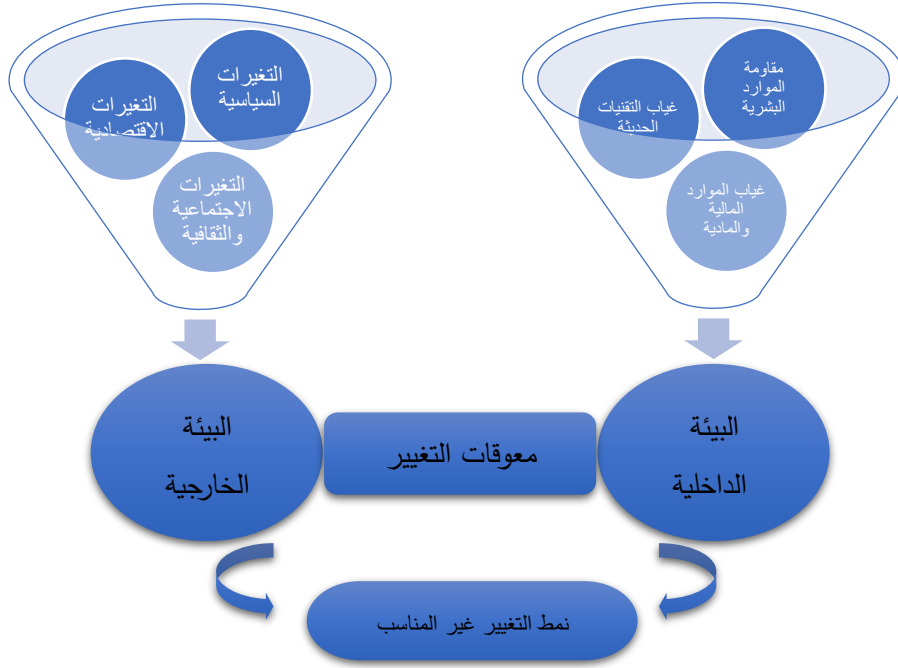
-عدم اهتمام الإدارة بتدريب العاملين على المستجدات كالتدريب على استخدام الأجهزة الجديدة التي لم يعتادوا على التعامل معها؛

-مقاومة العاملين للتغيير بسبب سوء الفهم وعدم الاستعداد للتغيير والآثار المرتقبة له ودواعيه، وعدم إدراك النتائج الإيجابية التي يقود إليها التغيير والرضا والافتتاع بالوضع الحالي للمنظمة.

واسترسالاً لما سبق، يمكن جمع وتلخيص كل العوائق التي تواجهها المنظمة في محيطها

الداخلي ومحيطها الخارجي عند القيام بالتغيير في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): معوقات التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المطالب الثاني للمبحث الأول

والملاحظ من هذا الشكل أن العديد من العوائق تلعب دورا تفاعليا أو ترابطيا فيما بينها وأن السيطرة على كيفية حدوث هذا التفاعل يعمل على تنويع مخطط التغيير بالنجاح لما لديه من صلة كبيرة ومهمة مع استمرارية المنظمة. وبما أن الكثير من هذه العوائق في مجملها هي نفسها ولكن يختلف وقعها من منظمة إلى أخرى، والتعامل معها يجبرها على تحديد أثرها بدقة ومنه وضع التصميم اللازم لتجاوزها.

ومن أهم هذه العوائق التي يصعب السيطرة عليها هي تلك المتعلقة بالجانب الإنساني في المنظمة وهو وحده لديه الكثير من المناهج الواجب العمل على تحليلها لمعرفة الأسلوب الخاص الواجب اعتماده والذي يخص منظمة دون سواها.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة وأساسيات حول مقاومة التغيير

إن التخطيط عند القيام بالتغيير لا يتوقف فقط عند البحث عن تأثيره على زيادة الأعمال وتنمية المنظمة، إنما يجب البحث أبعد من ذلك وبالضبط في الجانب الإنساني أي الموارد البشرية التي ستتلقى التغيير بغض النظر عن مدى التحكم في خطته، أين تبقى هذه الأخيرة غير فعالة في ظل غياب استراتيجية مكملة تعنى بتكليف الموارد البشرية لديها، وهو التحدي الأكبر الذي غالبا ما يلقي حيزا صغيرا في الدراسات والبحث عن تأثيراتها التي تسبق تطبيق العملية مما ينتج عنه مقاومة تعمل على إسقاطها.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

يتجلى لنا من خلال مستويات التغيير المقدمة سابقا أن أغلبها تخص الجانب السلوكي للموارد البشرية مما جعل من انتشار تأثيره عليها عاملا لا يجب إغفاله، فالانفتاح السريع على البيئة الخارجية وتفاعل البيئة الداخلية معها يستلزم على المنظمات الانتباه لردود أفعال مواردها البشرية والتحديد الدقيق لمتطلباتهم واحتياجاتهم. وبناء على ذلك، فإن أي إهمال للجانب السلوكي أو أي تعامل سلبي مع الأفراد الذين يستقبلون التغيير سيخلق أرضية جد خصبة لما يسمى بمقاومة التغيير والتي تعرف كالتالي:

"يشير مصطلح مقاومة التغيير إلى أي معارضة واعية أو في بعض الأحيان غير واعية من قبل فرد، مجموعة أو نظام إزاء التغيير".¹

¹ Al-Hassael M.M, **Le marketing : connaitre et comprendre le comportement du consommateur**, Editions Publibook, Paris, France, 2014, P 179.

يعبر هذا التعريف عن مقاومة التغيير بطريقة بسيطة وسطحية أين يصنفها في مصف الأفعال ذات التوجه المخالف للتغيير وتبيان مستوى هذا التخالف الذي يكون إما على صعيد الفرد أو على صعيد المجموعات المتفرعة في المنظمة أو على صعيد التنظيم في حد ذاته.

"تترجم مقاومة التغيير سلوكيات الأفراد، بدءاً من السلبية والكسل إلى النشاط والتحرك، وتميل هذه السلوكيات إلى إعاقة مشروع التغيير الذي تنفذه إدارة المنظمة، فالتغيير يعتبر عملية عقلانية وعاطفية على حد سواء بالنسبة للأفراد مما يعني أن مقاومة التغيير هي ظاهرة طبيعية"¹.

يعالج هذا التعريف ظاهرة مقاومة التغيير من باب السلوك التنظيمي للأفراد والتي يجدها فطرية واعتيادية لدى الشروع في أي تعديل كان من قبل المنظمة، ويضيف مظاهر التعبير عنها بالسكون في ردة الفعل أو عرقلة التغيير .

"نادراً ما تكون مقاومة التغيير موجهة ضد التغيير نفسه، ولكن إلى النتائج السلبية المتصورة والمتوقعة للتغيير المهيمنة على الذات أو على الآخرين، على سبيل المثال: الزملاء، الأسرة والمجتمع، ويمكن النظر إلى العواقب السلبية على أنها نتيجة عملية متوقعة ومؤلمة أو خوف من عواقب تعديل الوضع الراهن"².

"استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أم حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى

¹ Patrice Laroche et autres, **GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH**, 1^{er} édition, DeBoeck Supérieur s.a, Paris, France, 2019, P376.

² Leopold Vansina and others, **Psychodynamics for consultants and managers from understanding to leading meaningful change**, Wiley-Blackwell Publication, New Jersey, USA, 2008, P379.

مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة".¹

التعريفين السابقين يفسران وجود ظاهرة مقاومة التغيير أولا من ناحية الأسباب التي تجعل الأفراد يرفضون التغيير ويقاومونه كالخوف والقلق، وثانيا من ناحية عدم الوثوق في نتائجه.

"أظهرت الدراسات الموثقة ذات العلاقة بالسلوك الفردي والتنظيمي أن المنظمات وأعضائها يقاومون التغيير، ويمكن أن تكون هذه المقاومة علنية أو ضمنية أو فورية أو مؤجلة. على سبيل المثال التهديد بالإضراب، زيادة الأخطاء في العمل، كما أن المقاومة يمكن أن تكون استجابة فورية أو يتم تأجيلها، ومقاومة التغيير لا تعتبر دوما خلا وظيفيا، بل يمكن أن تساهم في اتخاذ قرارات أفضل، أو تكون مصدر للصراع الوظيفي لأنها تعيق التغييرات الراهنة".²

"ظهرت مقاومة التغيير، تاريخيا، بأشكال مختلفة. وهذه المقاومة موثقة بكثافة، وبشكل جيد في تاريخ علاقات العمل، وتتراوح بين العصيان المفتوح والتخريب الحاذق، وبنيت تلك المقاومة في حينه على أساس مشروع من خوف العاملين فيما يتعلق بالأمن الوظيفي والأجور، وفقدان مكان القوة، ولكن هذه الأشكال اتصلت بشكل رئيس بالعاملين في المستويات الدنيا، وليس على مستوى الإدارات العليا التي إذا قاومت التغيير فإنها تقوم بذلك بطرق مختلفة نسبيا لأسباب مفهومة".³

¹ بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 75.

² Sanjay Gupta, **Management Concept and Practices**, SBPD Publications, Agra, India, 2021, P395.

³ محمد عمر علي العامري، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 254.

تظهر المفاهيم الآنفه الذكر مدى ترسخ فكرة أن مقاومة التغيير هي من ضغوط التغيير الحاصل بسبب المنافسة الكبيرة ويشكك في قدرة المنظمات على مواكبة كل التطورات حولها، ولهذا يعتمد على سلوك الأفراد كونه أول عامل نجاح لتنفيذ الخطط التنظيمية، وإذا لم يدعمها سيخلق توترا ومواقف سلبية تترجم بالرفض للمعلوم أو غير المعلوم ومنه مستوى منخفض من الأداء عند تنفيذ التغييرات المطلوبة منه.

وتفسيرا لما سبق، فإن سلوك الأفراد داخل المنظمة لا يمكن التنبؤ به بشكل مضمون وفعلي، فهو من المتغيرات التي يصعب تحليلها وتوقع توجهها، وتوقع الدور الذي سيلعبه كل فرد من منفي التغيير للمضي مع الرؤية الجديدة للمنظمة. وما يمكن استنباطه من التعاريف الخاصة بمقاومة التغيير هو أنها متعلقة بسلوك الأفراد وبأنها ظاهرة طبيعية جدا وليست بالجديدة، كما أنها تنشأ في نفس المستويات الثلاث للتغيير نفسه أي إما على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعات أو على مستوى المنظمة ولكنها تبقى تتمحور حول الفرد.

إن معارضة التغييرات من قبل الموارد البشرية يجب إدراكها وفهم طبيعتها لأنها عنصر إنساني بالدرجة الأولى وكما تم الإشارة سابقا استجابة بشرية طبيعية، وعدم الاعتراف بها وتقبلها يجعلها عائقا كبيرا قادرا على إفشال خطط التغيير حتى وإن كانت مصممة جيدا ويمكنها الوصول بالمنظمة إلى مصف المنظمات القادرة على التأقلم بسهولة مع أي وضع.

ومع وجود المقاومة في المراحل الأربعة للتغيير المتمثلة في¹:

¹ صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاستشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 342.

-مرحلة التشخيص: ويتم خلالها التعرف إلى الاختلافات بين النتائج الفعلية للتغيير والنتائج المرغوب الوصول إليها عن طريقه؛

-مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف؛

-مرحلة التنفيذ: وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة؛

-مرحلة التقييم: ويتم فيها مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

يتجلى لنا أن المقاومة مرتبطة بكل مراحل التغيير وبنسبة وطيدة بالتغيير في حد ذاته، فأيما يوجد تغيير توجد مقاومة ولكن الشيء الذي يمكن أن يختلف هو مصدر نشأتها، وكذلك حدثها وبطبيعة الحال الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لتسييرها، فبالرغم من أن القرارات الخاصة به تصنف في خانة الضرورة القصوى لا يمكن تفادي وجود المقاومة من قبل الأفراد بالتحديد وبشكل ملحوظ بمجرد أن تؤثر عليهم هذه التعديلات سواء عند البداية بالتغيير، أثناءه أو في آخر مراحلها.

المطلب الثاني: صور مقاومة التغيير

تتميز مقاومة التغيير بتسلسلها الهرمي من حيث شدتها كونها تركز على أسباب توقعها أو على النقيض، لا يمكن التنبؤ بها، ولكن تم الاجماع أن المقاومة تظهر بعدة طرق أي يتم التعبير عن الرفض للتغيير بأشكال مختلفة تحترم كذلك السلم الهرمي في نسبة إبرازها، منها ما يبدو معقول ومنطقي ومنها ما يصبح عبئا على المنظمة ويحور تركيزها عن التغيير باستعمال مظاهر وسلوكيات

سلبية. ومن هنا يمكن استعراض جملة من الصور التي يعبر بها عن المعارضة ضد التوجه الجديد وفعل ما يلزم من أجل إحباط عملية التغيير.

تتمثل أشكال المقاومة فيما يلي¹ :

-عدم المبالاة: ضعف المشاركة في أنشطة التغيير وإظهار نوع من عدم المبالاة بما يجري، ومحاولة التثبيط من كل نشاط أو حدث ضمن أنشطة التغيير؛

-البطء في الأداء: حيث يعتمد الموظف " المقاوم للتغيير " إلى ممارسة الأعمال ببطء شديد على غير العادة ومن الممكن أن يصل إلى حد التوقف لفترات متقاربة عن العمل في اليوم الواحد بدعوى وحجج واهية؛

-الغياب: تكرار هذه الظاهرة على غير المعتاد سواء لأسباب شخصية أو مرضية أو غير ذلك يعتبر أحد مظاهر المقاومة؛

-التذمر: نجد أن هناك حالة من الشكوى والتذمر الدائم من الموظف، ويكون دائم التعبير عن مشاعر الإحباط والقلق من الوضع الجديد، ويصاب بحالة من الفزع والهلع بمجرد البدء في الحديث عن التغيير وأنشطته ومتطلباته؛

-العزلة: القيام بالانعزال الشخصي وعدم مزاوله أو حضور الأنشطة الاجتماعية التي تعقد سواء كانت عادية أو بخصوص التغيير ومتطلباته، كما تزيد حالات الغياب أو الانسحاب من الاجتماعات التي تناقش أوضاع التغيير ومجريات الأمور وما آلت إليه عملية التغيير من التقدم؛

¹ رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

-حالة الدفاع: يقوم الموظف بإلحاح في الدفاع عن الأوضاع القائمة في كل وقت، وبدون دواعي أو مبررات تضطره لذلك، كما يحاول في كل فرصة أن يبين أنه لا حاجة لما يجري من تغيير وأنه مجرد تضيق للوقت والجهد والمال، وأن الوضع الحالي كاف جدا ولا يجب التغيير في الوقت الحالي على الأقل؛

-الصراعات: كثيرا ما تظهر أنشطة غريبة على الموظف المقاوم للتغيير، تتمثل في اختلاقه للصراعات بينه وبين بعض الموظفين وخاصة ممن يقبلون بعملية التغيير ويشاركون فيها، وفي بعض الأحيان يتطور الأمر إلى قيام الموظف بالتخريب العمدي لبعض المعدات بهدف تعطيل سير العمل؛

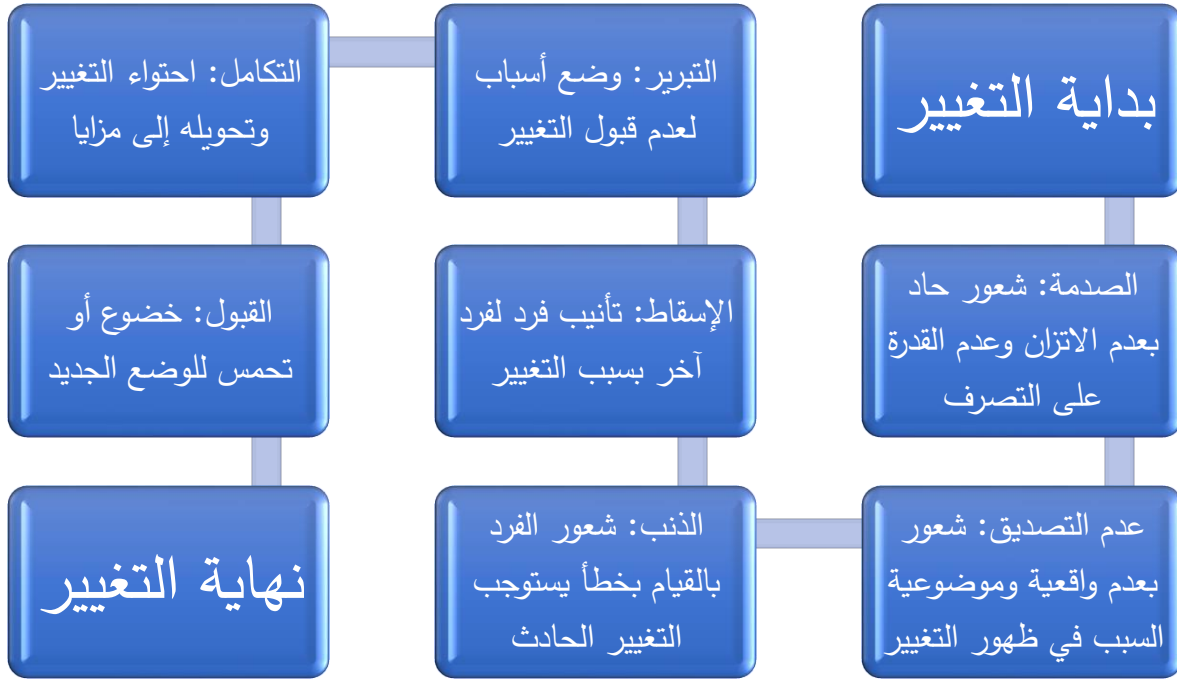
-زيادة الصراعات التنظيمية: مثل اختلاق الصراعات مع المدير المباشر أو الإدارة بشكل عام لأسباب واهية؛

-التأثير على الآخرين: أحيانا يلجأ الموظف إلى طريقة أخرى للتعبير عن رفضه لعملية التغيير برمتها، وذلك من خلال محاولته التأثير على زملائه وإثرائهم عن المشاركة في التغيير وأنشطته ومحاولة إقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل.

وتمر ردود أفعال الأفراد بعدة مراحل تبدأ من الرفض غير الملاحظ إلى غاية تقبله أخيرا لعملية

التغيير كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مراحل ردود الأفعال حول التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص28.

عندما تلجأ المنظمة للتغيير فإن المرحلة الانتقالية التي يتم فيها تصنف من أصعب المراحل حيث يكون فيها تباين في المواقف بين المتلقين للتغيير، وبالمقابل يكون فيه إما وعي أو تجاهل لهذه المواقف من قبل القائمين على التغيير، وفي كلتا الحالتين ينبعث عن هذه المواقف احتمال وجود نزاعات وخلافات منها ما يتم رصده ومنها ما لا يمكن ملاحظته. ولقد أوضحت النقاط المقدمة أعلاه أن هناك ما هو عقلائي في هذه المظاهر وما هو غير عقلائي.

بداية مع اللامبالاة، هذه الأخيرة ينتج عنها عدم الاهتمام بتحمل المسؤوليات الجديدة الناتجة عن التغيير كما تجعلهم يتصرفون بسطحية مع الأوامر واللوائح وكذلك تجعلهم مهملين في العمل، وهي تصنف من بين الأنواع الأقل جهدا والأسهل للمقاومة، ومما لا شك فيه أن لديها تأثير غير ملاحظ وسلبي على الأداء الفردي في المراحل الأولى للتغيير. وخطورة اللامبالاة تكمن في تقبل إمكانية زوال المنظمة كون الفرد المعني يقطع أي علاقة تربطه بالمنظمة من ناحية الانتماء والوفاء

والإخلاص في مهامه أو الخضوع التام لحثثيات التغيير دون إبداء أي تفاعل معه حتى وإن شكل تهديدا لبقاء المنظمة وهذا بتقليل أهمية آثاره وعدم تحفيز ردود الفعل اللازمة.

أما بالنسبة للعزلة، فغالبا ما تتم قراءتها بكيفية خاطئة ويتم نسبها إلى التركيبة النفسية والشخصية للفرد دون ربطها بالمعارضة، فهي كسابقتها تعبير عن موقف ما فيختار الفرد الانفصال عن محيطه الداخلي وعدم التواصل معه أو الحد من المشاركة والعمل التعاوني عندما يطلب منه تنفيذ الخطط الجديدة. واللجوء إلى العزلة يكون إما لفت النظر بأن هناك خلل ما في التغيير وعدم القدرة على التصرف باستغلال القنوات التي تسمح بالتعبير الصريح حول عدم اليقين في نجاح التغيير، وإما هي مرحلة تسبق الوصول إلى الشعور باللامبالاة.

تضم ظواهر المقاومة كل من الغيابات والبطء في الأداء، وهي من الاستجابات السلبية الممكنة ملاحظتها ولكنها قد تنسب هي الأخرى إلى شخصية الفرد وجديته في العمل وليس كتعبير منه عن عدم موافقة التعديلات المتخذة. هذه الأخيرة تجعله يسير بوتيرة متباطئة لا تلي تطلعات المنظمة ويكون بشكل ملحوظ لا سيما من ناحية توازن الفرق في العمل ومن ناحية الأداء كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بعوائد المنظمة وأرجحية انخفاضها، وينسب بذلك الفرد التباطؤ وعدم الالتزام بأداء المهام في وقتها المحدد إلى عوامل لا علاقة لها بالواقع والتي تعود في الأصل إلى نية تأجيل التغيير.

في نفس السياق، الغيابات عن العمل بمبررات مختلفة يعبر بواسطتها الفرد عن امتعاضه، وبما أن هذه الحالات معروفة لدى المنظمة إذا كان مخطط لها أو لا، تعمل كوسيلة للضغط أو لخلق تشويش على جو العمل. إن هاته الظاهرة ما هي إلا إشارات يعتمد الفرد القيام بها لإضعاف تطبيق التغيير خاصة أن توفر جميع الأفراد في المنظمة خلال هذه المرحلة أمر أساسي.

كذلك من خلال التذمر علنا يحاول الفرد أو المجموعة نقل مخاوفهم ولعل الفكرة الأساسية منه هو عدم الأمان الذي يحدثه التغيير في نفسياتهم فيأخذ طابع الشكوى الدائمة والاستياء المتكرر من أفكار التغيير دون تقديم البدائل أو المساهمة من خلال النقد البناء، ويستبقون الأسوأ في المستقبل القريب، ويمتلك التذمر القدرة على إفساد أجواء العمل للفريق وفي بعض الأحيان نقل هذا التذمر لأفراد آخرين في المنظمة مما يثبط من عزيمتهم.

حالة الدفاع يلجأ إليها في مقاومة التغيير من أجل التعبير المباشر للاحتفاظ بما ألفوه من عادات ووضع حالي يمثل لهم الاستقرار ويشعرهم بالأمان مقارنة بالوضع الجديد الذي يلزمهم بالتخلي عن هذا الاستقرار والتكيف مع المشاريع المستحدثة. والهدف من المقاومة في هذه الحالة هو استرجاع الأوضاع المعتادة والتخلي عن فكرة التغيير. ويدخل في هذا الإطار كذلك محاولة التأثير في باقي أفراد المجموعة أو حتى كل الأفراد المتواجدين في المنظمة ككل من أجل رفض الإجراءات الجديدة وإقناعهم بعدم جدواها لإرباكهم وردعهم عن القيام بأي مشاركة في عمليات التغيير.

أخيرا الصراعات، أكثر المظاهر حدة، وتوجهها يكون إما أفقي أي مع الأفراد في نفس المستوى أو عموديا مع المسؤولين المباشرين، وتعرف كما يلي:

"هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد أو بغموض الصلاحيات، أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف".¹

¹ زهير بوجمعه شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط3، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 15.

يكشف لنا التعريف وضعية التعارض بين الأفراد التي تمثل بالنزاع والهدف منه، فمن جهة يقوم أحد الأطراف الراضية للتغيير بخلق مشاحنات مع الأطراف الموالية للتغيير من أجل منعهم من متابعة نواياهم وأنشطتهم عند تنفيذ ما يطلب منهم، ومن جهة أخرى وجود اضطرابات بين العاملين ومرؤوسيهم لتتحول إلى رفض علني للقيام بأي خطوة نحو التغيير يصل في بعض الأحيان مهما كان اتجاهه إلى التخريب والتهجمية، نقاشات حادة ورفض لقبول مهام التغيير.

المطلب الثالث: خلفيات مقاومة التغيير في المنظمة

في ظل مظاهر المقاومة التي تحدث من قبل الأفراد عند المباشرة في أي تغيير أو في سياقها ثم ما يستدعي البحث عن الدوافع الحقيقية لعدم توافق ردود الفعل بالمقارنة مع ما يقدمه النظام الجديد من فرص، فلا يجب التغاضي عن التأثير المباشر للتغيرات على الأفراد لأن نتائج هذا التجاهل أو تجاوز المقاومة يهدد الأهداف التنظيمية للمنظمة أكثر من التغيير نفسه، وقد يسفر عنه الفشل في العملية. والمفتاح الأساسي وراء تقليل المقاومة وتوجيهها في صالح المنظمة هو تحديد أسبابها.

ويتفق الباحثون في موضوع إدارة التغيير على أن أسباب التغيير تنحصر في ثلاثة نقاط أولها أسباب فردية، ثانيا أسباب جماعية، وثالثا وأخيرا أسباب تنظيمية سنستعرضها فيما يلي:

1- الأسباب الفردية: "في الواقع يختلف الأفراد في استعدادهم للمقاومة بشكل عام، مما يساعد في تفسير ردود أفعالهم المختلفة اتجاه تغييرات معينة، سواء كانت هذه الأخيرة مفروضة أو طوعية، وهناك ستة مصادر للمقاومة مرتبطة بشخصية الفرد هي: الخوف من فقدان السيطرة، الصلابة

المعرفية، عدم كفاية المرونة النفسية، عدم تحمل فترة التكيف المرتبطة بالتغيير، كراهية الأشياء الجديدة وغير العادية، وعدم الرغبة في التخلي عن العادات القديمة".¹

تعتمد المقاومة هنا على العوامل النفسية بالدرجة الأولى، كعدم تقبل كل هو دخيل على الروتين اليومي للفرد لأنها تشكل خطراً عليه من الناحية الشخصية أو المادية، أو غياب الميول أو الإرادة للتجديد، غياب المعرفة أو عدم القدرة عليه، كما أن زيادة الارتباك وعدم اليقين من التحول الناتج عن نقص الإدراك الشخصي للحاجة للتغيير وخوفاً على مصالحهم الذاتية كفقدان وظائفهم، بالإضافة إلى غياب الثقة في القائمين بالتغيير يدعم عدم الاحساس بالأمان والراحة المعتاد عليها الفرد مع الوضع الحالي الذي يعفيهم من وجود أي مفاجآت من شأنها أن تفقدتهم إما السيطرة أو مكانتهم على مستوى محيطهم، إلا إذا كانت تعود عليهم بمكاسب ومزايا شخصية تغريهم للخروج من وضعية الأمان الحالية إلى وضع جديد شرط معرفتهم المسبقة لها حتى مع معرفتهم واقتناعهم بأسباب التغيير. ليس هذا فحسب، إنما التشكيك في القرارات الجديدة بتقييم سلبيين وتدفعهم للدفاع عن وضعهم الراهن خوفاً من زيادة مسؤولياتهم وبذل جهود إضافية هم في غنى عنها أو لا يستطيعون تأديتها بالجودة المطلوبة منهم.

وتلخيصاً لما سبق، يوضح الجدول التالي مختلف العوامل التي تقترن بمقاومة التغيير من

ناحية الفرد داخل المنظمة:

¹ Raouf Jaziri, Afef Garbaa, **Les déterminants de la résistance au changement organisationnel –le cas des universités tunisiennes**, Electronic Journal of digital entreprise, volume (4), issue (01), December 2016, UQAM Canada, UCA Florida, P3.

الجدول رقم (02): عوامل المقاومة من قبل الأفراد

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
-الوقت المطلوب للتكيف. -الوقت الإضافي لإعادة التعلم. -احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة. -تكاليف التغيير. -التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.	-الخوف من المجهول. -عدم التسامح مع التغيير. -عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير. -الحاجة للأمن والرغبة في الحفاظ على الرهن الواضع.	-التحالفات السياسية. -القيم المضادة للتغيير. -نضرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة. -الحفاظ على مصالح مكتسبة. -الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة.

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص387.

2- الأسباب الجماعية: "الأفراد دائماً موجودون في مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية، وهذه المجموعات تلعب دوراً أساسياً في دفع أفرادها لقبول أو رفض التغيير حسب نظرة المجموعة وليس الفرد".¹ "عادة ما تكون الجماعة جذابة بالقدر الذي يشبع حاجات رؤوسها، فإذا أدخلت الإدارة تغييرات اعتبرت الجماعة تهديداً لمبادئها ومعاييرها، أصبح من المرجح مقاومة هذه التغييرات، فكلما زادت درجة تماسك الجماعة كبرت مقاومتها للتغيير".²

ينضم الأفراد إلى مجموعات مختلفة ذات احتياجات وأهداف متباينة وهي لا تتأثر فقط بمشروع التغيير بل تؤثر فيه من خلال دفع المقاومة إذا كانت ستتضرر من هذا المشروع على مستوى مصالحها ولا يخدمها كمجموعة، ويكون هذا الضرر جلياً عندما تتضارب أهداف المنظمة من التغيير مع أهداف هذه المجموعات أو لم يكن واضحاً بما فيه الكفاية لهم لمعرفة فوائده بالنسبة لهم بالتوازي

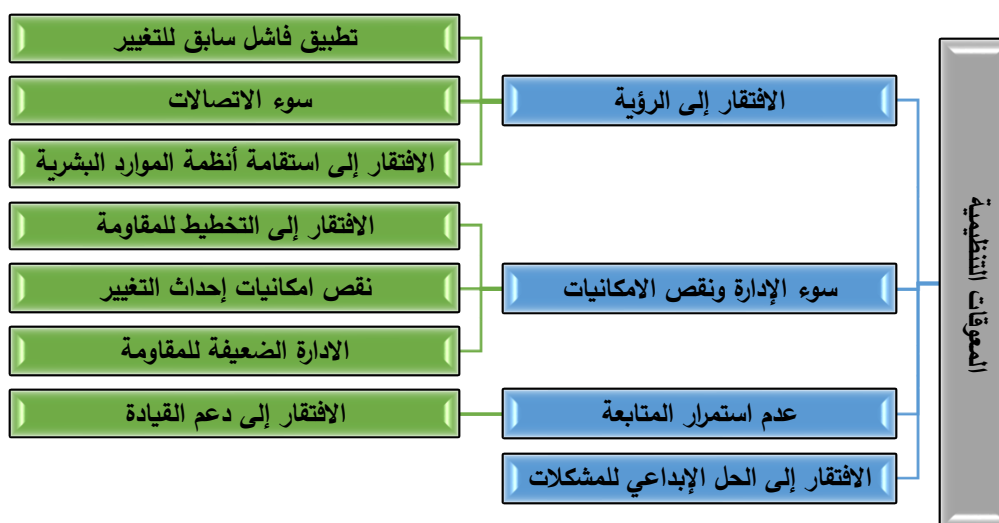
¹ المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 116.

² بربخ فرحان حسن، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 50.

مع ما ستستفيد به المنظمة. وسواء كانت هذه الجماعات رسمية أو لا فهي تخلق مناخا مليء بالصراعات مع القيادات للحفاظ على مزاياها.

3- الأسباب التنظيمية: هناك عدة عوامل تنظيمية خاصة بالمنظمة والتغيير نفسه تساهم في إعاقة مجرى التعديلات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): العوامل التنظيمية لمقاومة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص153.

يعد فشل التواصل التنظيمي من بين الأسباب المؤدية إلى سوء فهم التغيير فتكون قنوات الاتصال عرضة لوقوع الأخطاء في نقل الرسائل الخاصة بتفسير الحاجة للتغيير، مضافا إليه التنسيق والتعاون بين مستويات المنظمة أو الفروع المتفاعلة فيما بينها، الضعف الذاتي المقترن بالنظام ينتج عنه الافتقار إلى التوجيه من قبل القيادة، لا يتمكن الفرد أو المجموعة من مواصلة تحقيق أهداف المشروع لتزايد عبئ العمل متأثرين بسبب نقص الموارد المخصصة للتغيير أو غير ملاءمتها لاحتياجاتهم.

زد على ذلك، التسيير الضعيف للعملية والذي لا يسمح بتوفير الشفافية المطلوبة حول الأهداف الفعلية لعملية التغيير، والتعامل غير السليم مع المقاومة في وجود الغموض الذي يلف المخططات وما يراد منها. من جهة أخرى، ضعف التمويل الخاص بالعملية التعليمية يفضي إلى ظهور المقاومة خوفاً من تدني الأداء. وكل هذا راجع في الحقيقة إلى ضعف التقييم والتحليل المناسب للمقاومة أثناء التخطيط للتغيير واحتمال ظهورها وخلفياتها.

مما تقدم نجد أن العامل الإنساني يلعب دوراً كبيراً في تحريك قوى المعارضة داخل المنظمة لا سيما على مستوى الأفراد والمجموعات بنوعيتها الرسمي وغير الرسمي، حتى من الناحية التنظيمية هناك تداخل مع السلوكيات التنظيمية والتي لديها علاقة مباشرة وغير مباشرة في مقاومة التغيير كما أن كل هذه الأسباب ترتبط مع بعضها البعض.

المبحث الثالث: الرؤية الجديدة لمقاومة التغيير

لقد بقيت المقاومة منذ بروز معالمها في المنظمات غير مقبولة كظاهرة رغم الاعتراف بطبيعتها الفطرية والعادية، ولهذا يتسارع القائمون على التغيير إلى محاولة التغاضي عنها في بعض الحالات أو عزلها ومعاملة المقاومين كمخربين يسعون للتشويش على خططهم المستقبلية وإفشالها. ولهذا وجب التوسع في عملية تشخيص المقاومة والتحقق من كونها فقط عملية سلبية وتهديمية أو هي أكبر من ذلك لتشمل الجزء الواعي منها لخدمة المنظمة والإشارة إلى نقاط الضعف في العملية التحويلية ومنه إعادة تصنيفها من ناحية الآثار المترتبة عنها.

المطلب الأول: أنواع مقاومة التغيير

توجد عدة أنواع من المقاومة أين يتم التصنيف حسب المظاهر التي قدمناها سابقا للمقاومة أو مظاهر أخرى يمكن ملاحظتها كما يمكن عدم ملاحظتها، والأکید أن هذه التصنيفات تخضع لعدة معايير كلاسيكية كشدة وضوح المقاومة، مستوى المقاومة أو أثرها، وتتمثل فيما يلي:

1-المقاومة الفردية: "إن الفرد يرى سريعا الأشياء التي تبدو أنها تساعده وتعاونه على إشباع حاجاته، بعكس الصعوبات والمشاكل التي طالما كانت بعيدة عن تهديده، فإنه يراها أيضا وبسرعة، لكنه ينكرها أمام نفسه كأنه لم يكن قد رآها بتاتا".¹

تتوقف الاستجابة الفردية للتغيير على عاملين أساسيين، يختلفان من فرد إلى آخر وهما سلوك الفرد وموقفه من التغيير، فهذا الأخير يراه مجهولا بالنسبة له بالتالي يعزز الخوف لديه من تأثيراته ويخرجه من منطقة الأمان لديه، والملاحظ أنها ذات وقع نفسي سلبي عليه كونها تتركه وتزيد حجم الضغط النفسي داخله والذي ينجم عنه ضغط اجتماعي واقتصادي في نفس الوقت، وبالفترة يقابلها بالامتناع عن الاستجابة للتغيير حتى وإن كانت في بعض الأحيان في صالحه، تبقى المقاومة هي متنفسه أمام مخططات المنظمة.

¹ انعام الحياي، بهاء الدين المنجي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص85.

2-المقاومة الجماعية: "تعرف الجماعة على أنها عدد من الأفراد يجمعهم بناء اجتماعي أو تنظيمي وتتميز عن أي تجمع للأفراد بوجود شبكة متداخلة من العلاقات بين الأفراد، وجود قيم مشتركة، وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأفراد ثم وجود مشاعر واتجاهها تحكم علاقاتهم".¹

وتنقسم المجموعات داخل المنظمة إلى مجموعات رسمية ومجموعات غير رسمية، وبرغم اختلاف المجموعتين من الناحية النظامية فإنه يجمعهما عامل مهم وهو اشتراك الأفراد المتواجدين داخلها في القواعد والقيم والأهداف وحتى السلوك.

أولاً، بالنظر إلى المجموعات الرسمية نجد أنها مكلفة بالقيام بمهمة معينة من قبل التنظيم وعلى حسب تسلسل هرمي يرسم معالمه كل من الهيكل التنظيمي والإدارة تتحرك دوائر السلطة فيه إما أفقياً أو عمودياً، كما أنه يحدد الصلاحيات والمسؤوليات في كل مجموعة، وتشارك في تنفيذ أنشطة محددة مسندة لها مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المحددة كذلك سابقاً من قبل المنظمة وبالتالي التحديد بصرامة سلوك الأفراد. وبما أن التغيير يمكن أن يصيب موازين القوى الوظيفية ويقلب المناصب ومراكز العلاقات الوظيفية فسيصبح تهديداً للمجموعة الرسمية وعلى رأسها المسؤول الرسمي الذي يحيك خيوط المقاومة داخل مجموعته بحيث يعيق مسار التغييرات بطريقة غير مباشرة وغير ظاهرة بعدم قيادة مجموعته وعدم توجيهها ودعمها لتحقيق التغيير المطلوب منها.

ثانياً، هناك مجموعات غير رسمية تحتوي على أفراد يحدث تفاعل أو تعاون بينهم دون وجود علاقة تنظيمية رسمية، فهي تنشأ في ظروف معينة أغلبها اجتماعية. والمعلوم أن المجموعات غير الرسمية لها من التأثير القوي على سلوك ومواقف أعضائها بما يشكل تهديداً على ديناميكية العمل

¹ محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص

في المنظمة ومنه فإن اتجاه المجموعة نحو المقاومة في حالة عدم رضاها على التغيير هو الذي يرسم اتجاه كل أفرادها نحو المقاومة أيضا أو في حالة تقبل بعض أفرادها للتغيير تقوم بكبحهم. ومن أهم أسباب مقاومة هذه الجماعات نذكر تعطل مصالحها بالتغيير وفقدان نفوذها وضعف سيطرتها بالمقارنة مع مجموعات أخرى مما يجعلها تدافع عن أهدافها الشخصية المشتركة.

3-المقاومة الضمنية: "تكون المقاومة باتخاذ أشكال مستقرة وغير واضحة مثل هبوط الحافز للعمل، عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة، استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، فإذا كان هناك عدم رضا تظهر حالات من الإهمال وعدم الانضباط في مظاهر متكررة كالحديث مع الزملاء أو قراءة الصحف والابكار في المغادرة، كذلك زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير وحجب المعلومات وتأخير وصولها".¹

يوحى من هذه المقاومة من جهة إما أن التغيير مقبول ولا يوجد معارضة له ولا يوجد ما يعيقه من جهة الأفراد العاملين في المنظمة وهذا بتقديم السلوك الإيجابي المطلوب منهم والذي لا يعكس ما في باطنهم من امتعاض للحفاظ على ما لديهم من مزايا أو مناصب والخوف من فقدانها في حالة إظهار عدم رغبتهم في التطورات الجديدة الحادثة.

من جهة أخرى، يتخذ المقاوم مظاهر من الصعب ملاحظتها من قبل الإدارة ولا يمكنهم عبرها معرفة ما هو موقفه الحقيقي إزاء التغيير في ظل غياب التعبير الرسمي عنه أو ما لا يبيديه إلا بوجود البعض منها كالصمت أو التقليل من جودة العمل، كما يمكن أن يتخذ من مشاكله الشخصية

¹ إلهام يحيوي، نسرين سماعيل، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدى لتطبيق نظام جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة فرحات عباس سطيف، المجلد (03) العدد (01)، جوان 2020، ص 155.

ذريعة لزيادة وتيرة الغيابات لديه إلى آخره من المظاهر السلبية التي لا يمكن اكتشافها أو نسبها إلى عدم تقبل مشاريع التغيير المزعم تطبيقها.

4-المقاومة الصريحة: "أي رد الفعل الدفاعي العلني ويتمثل في اضطراب وتباطؤ عملية الإنتاج وزيادة الأخطاء المهنية الناجمة عن نقص الانضباط، أو بصورة أشد في ترك العمل والاستقالة منه".¹ على النقيض من المقاومة الضمنية، فإن المقاومة الصريحة أو بمصطلح آخر المباشرة، يظهر الأفراد أو المجموعات صراحة ومجاهرة أنهم ضد التغيير إما بالتعبير اللفظي، رفض تطبيق الإجراءات الجديدة وعدم حضور جلسات العمل المتعلقة برسم ملامح التغيير وفي بعضها يكون التعبير من خلال زيادة النزاعات أو إحداث إضرابات والتوقف عن العمل.

5-المقاومة العقلانية: هذا النوع من المقاومة يكون مؤسس على أسباب واضحة ومفهومة يمكن استيعابها من قبل الإدارة وبالتالي تتعامل معها بأريحية أكبر لأن الفرد لديه استعداد نفسي لتقبل التغيير ولكن لديه بعض المخاوف المنطقية، أي أنها مبنية على مبررات موضوعية ذات قابلية تسمح بالتعامل معها وإزاحتها بكل سهولة فتخرج من صفة العائق إلى صفة مشكل تم حله وتجاوزه.

6-المقاومة العاطفية: "غالبا ما يتضمن التغيير الخسارة، فيتم تقبلها بسهولة أو بحذر ومع ذلك يندم الفرد على بعض الخسائر خاصة التي تقلص من الهوية الذاتية للفرد، فتعتبر الوظيفة مركز عالم البعض لأنها توفر لهم معنى الوجود والغرض، ولكن مع التغيير يفقدون جزءا كبيرا من أنفسهم

¹ بين ريحة فاتيح، بن روقيبي بشيرة، المصاعب والتحديات التي تواجه المديرين في وضع وتنفيذ خطط التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد (01) العدد (04)، ديسمبر 2019، جامعة يحي فارس المدية، ص 276.

فيستعملون الحزن كوسيلة للتكيف، فالعاطفة تدخل في حقيقة تقبل الخسارة وتقل الحزن عبر عدة مراحل منها الصدمة والانكار والتلهف على ما ضاع ثم أحداث الفوضى واليأس وأخيرا قبول التغيير".¹

ونظرا لأن هذا النوع من المقاومة يعتمد في الأساس على مشاعر الأفراد وسلوكياتهم حول تطبيق التغيير فهي تحرك فيهم تلك المخاوف الملموسة كغياب الثقة أو عدم تقدير المنظمة لكفاءتهم وحتى وإن تم تقديمها لقوى التغيير بطريقة غير موضوعية مما لا يسمح بترجمتها من أجل فهمها طبيعتها تبقى من الأنواع التي تحتاج فهما للسلوك التنظيمي ذو الطبيعة الإنسانية لمعرفة سبب المقاومة.

7-المقاومة السياسية: تعتبر المنظمة مركزا لتموقع بعض القوى ذات سيطرة وسيادة داخلها، والتغيير الذي يصيب مراكز النفوذ لدى هذه القوى وهيمنتها كإعادة تنظيم المسؤوليات والتفويض للسلطات أو المساس بالمستويات الهرمية التي تعطيها هكذا سلطة، زيادة على ذلك تهديد التحالفات الكبرى فيها يجعلها من أخطر أنواع المقاومة في المنظمة، ويستوجب الحرص على القضاء عليها حتى وإن استلزم التخلص منها وإبعاد قبضتها عن المنظمة بإخراجها نهائيا، لأنها تتسم باللاعقلانية في مقاومتها لدرجة إحداث نزاعات تهدد بشدة استمرار المنظمة.

8-المقاومة السلبية: تتوقف هذه المقاومة على اتجاهات نتائج التغيير، فإذا كانت هذه الأخيرة فعالة سوف تحظى برد فعل سلبي من قبل الأفراد لأن هدفهم لا يرتبط بهذه النتائج إنما بما سيتخلون عنه، ومن هنا تنشأ الصراعات وحتى المؤامرات وزرع الشائعات التي تلوث مناخ العمل بالسلبية المفرطة، عن طريق التشكيك في الأهداف الحقيقية للتغيير وعدم مشاركتهم فيه و محاولة التأثير على

¹ Stephen Fineman, **Understanding Emotion at work**, Sage Publications Ltd, London, UK, 2003, P 123-124.

الآخرين لنفس الغرض، وكل هذا للحفاظ دوافعهم الذاتية، على سبيل المثال التخفي وراء أسباب واهية لرفض التغيير في حين السبب الحقيقي هو عدم كفاية مؤهلاتهم الشخصية. فالرفض يقع بمجرد درايتهم بأن المشاريع المستقبلية ستؤثر عليهم وعلى مصلحتهم الذاتية.

ويلجأ الذين يقاومون التغيير لطرق مأكرة، ويتعذرون بعبارات وحجج معروفة مسبقا يمكن

تلخيصها بالآتي¹:

- لا توجد أهداف واضحة لهذا التغيير؛
- هذا التغيير مثالي وغير واقعي؛
- هذا التغيير يخدم مصالح شخصية؛
- هذا التغيير مخالف للمبادئ أو الأصول التي قمنا عليها؛
- هذا التغيير يؤثر على عملنا سلبيا، فلا نحن حافظنا على انجازتنا، ولا نحن حققنا شيئا في المستقبل؛
- هذا التغيير جيد، ولكن وقته ليس الآن، أو نحن بحاجة إلى وقت لدراسة هذا التغيير وتحقيقه؛
- هذا التغيير سيحدث بلبة لدى العاملين؛
- من يقودون التغيير مشكوك فيهم، وبمعنى آخر مهاجمة قادة التغيير، بدلا من مهاجمة التغيير ذاته؛
- هذا التغيير فيه استخفاف بالإنجازات والقيادات السابقة؛
- هذا التغيير لم يجرب في مكان آخر، أو جرب وفسل، وإن كان قد نجح فيتم التركيز على الفرق بين واقعنا والواقع الآخر.

¹ محمد عمر العامري، مرجع سابق، ص 258.

9-المقاومة الإيجابية: تتميز هذه المقاومة بكونها تبحث عن سبل توقف بها التغيير السلبي غير المفيد للمنظمة وذلك بتقديم حجج منطقية تدعمها النية السليمة للمقاوم ونتائجها تكون مثمرة في حالة استغلالها جيدا من قبل قوى التغيير وهي موضوع المطلب التالي.

المطلب الثاني: إيجابية مقاومة التغيير

بعض النظر عن نوع مقاومة التغيير، لا يمكن الإنكار أنها تلعب دورا حاسما في تقديم نقاط الضعف التي تواجهها المنظمة ونقاط القوة الواجب استغلالها والموجودة لدى متلقي التغيير، القائمين على التغيير وخطته. ومن السهل القول بأن مقاومة التغيير تعتبر إيجابية في حالة ما إذا كان التغيير ذو اتجاه سلبي ولكن السؤال المطروح هنا كيف يمكن أن نصف بأن المقاومة إيجابية إذا كانت خطط التغيير إيجابية وتخدم المنظمة. ولمعرفة الإجابة يجب أولا تعريف المقاومة الإيجابية. "يمكن أن تمثل مقاومة التغيير ظاهرة صحية إيجابية إذا نتجت عن أسباب موضوعية ومنطقية تتعلق بمصالح الأفراد وتحقق أهداف الجماعة. فهذا من شأنه أن يتيح درجة من الثبات للسلوك وإمكان التنبؤ به فمقاومة التغيير يمكن أن تثير نقاشا صحيا حول جدارة الفكرة أو جدواها مما يؤدي إلى اتخاذ أفضل قرار في هذا الموضوع"¹.

"تتميز بالتفكير الناقد القائم على دراسة طبيعة التغيير وخصائصه وآثاره في ظل فهم أفضل لحاجات الافراد ودوافعهم من ناحية، وطبيعة العمل وظروفه من ناحية أخرى"².

¹ معتز سيد عبد الله، مرجع سابق، ص 138.

² إبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 185.

"إن مقاومة التغيير أمر لا مفر منه، ويجب على المديرين السماح ببعض المقاومة عندما يخططون لتنفيذ التغيير، وفي الواقع، قد تكون بعض مقاومة التغيير إيجابية لأنها تبطئ السرعة التي يمكن أن يستمر بها بطريقة أخرى وتتيح الوقت للأفراد للتكيف معه".¹

ما يجب استنباطه من التعاريف السابقة الذكر أنه على الرغم من وجود مقاومة للتغيير في المنظمة وحتى إذا ما اعتبرت سلبية بالنسبة للإدارة فلا يجب غض النظر عن مكتسباتها، فهذه الأخيرة هي التي تصنع من المقاومة دعامة للتغيير الحاصل، والمؤكد أنها رد فعل طبيعي كما سبق وذكرنا وكما فسرتها كل أدبيات التغيير، ولكن تأصلها كظاهرة سلبية خاصة من قبل التيارات الكلاسيكية خلف وراءه فكرة أساسية ذات ردود فعل سلبية تنشأ لمقاومة المقاومة.

لكن هناك نهج إيجابي ينص على أن هناك ظروف في ظل ما يسميه الوكلاء بالمقاومة يمكن أن يكون ذا مساهمة إيجابية في التغيير، من هذا المنظور الجديد، ينظر إلى المقاومة على أنها ظاهرة إيجابية ذات تأثيرات إيجابية على عملية التغيير. يعتبر أن استيعاب التغييرات التنظيمية الجديدة سيتم تحسينه إذا شجعت الإدارة التعبير عن المقاومة. يمكن تحقيق تحسين العملية من خلال حوار بين الأطراف المقاومة ووكيل التغيير، حيث يستمع وكيل التغيير بالفعل إلى ما يقوله الناس حول كيفية تنفيذ التغيير، أي ما هي التفاصيل التي ستجح أو لا تتجح.²

بخلاف ما تم اعتقاده عن المقاومة، يتجه هذا النهج إلى رسم منافع لها تجعل من خلفياتها حقلاً لإعادة التفكير في حيثيات التغيير ذاتها، لأن ما تبنى عليه يبقى ذا طابع منطقي يبحث عن

¹ Sharon L. Baker, **Managing Resistance to Change**, Library trends, University of Illinois, Urbana, USA, Vol 38, Issue 01, 1989, P54.

² Daniela Bradutanu, **Resistance to change: a new perspective**, Lulu Press Inc, Raleigh, USA, 2015, P 7.

سبل أفضل لفهم التغيير من جهة، ومحاولة دراسته لتقديم الانتقادات البناءة على وجه الخصوص إذا كان ما سيقدمه التغيير من ميزات أقل مما سيستهلكه من موارد مالية ومادية وبشرية كذلك، وهو الواجب تجنبه وتسعى المقاومة الإيجابية لتفاديه، فاستنزاف الموارد المخصصة للتغيير وحتى الموارد الأخرى إن لم يقابله فوائد وأرباح أعلى في الوضع الجديد مقارنة بما كانت تكسبه المنظمة في الوضع القديم يصبح تغييرا سلبيا يضع المنظمة في ورطة ويسقطها في هاوية الزوال.

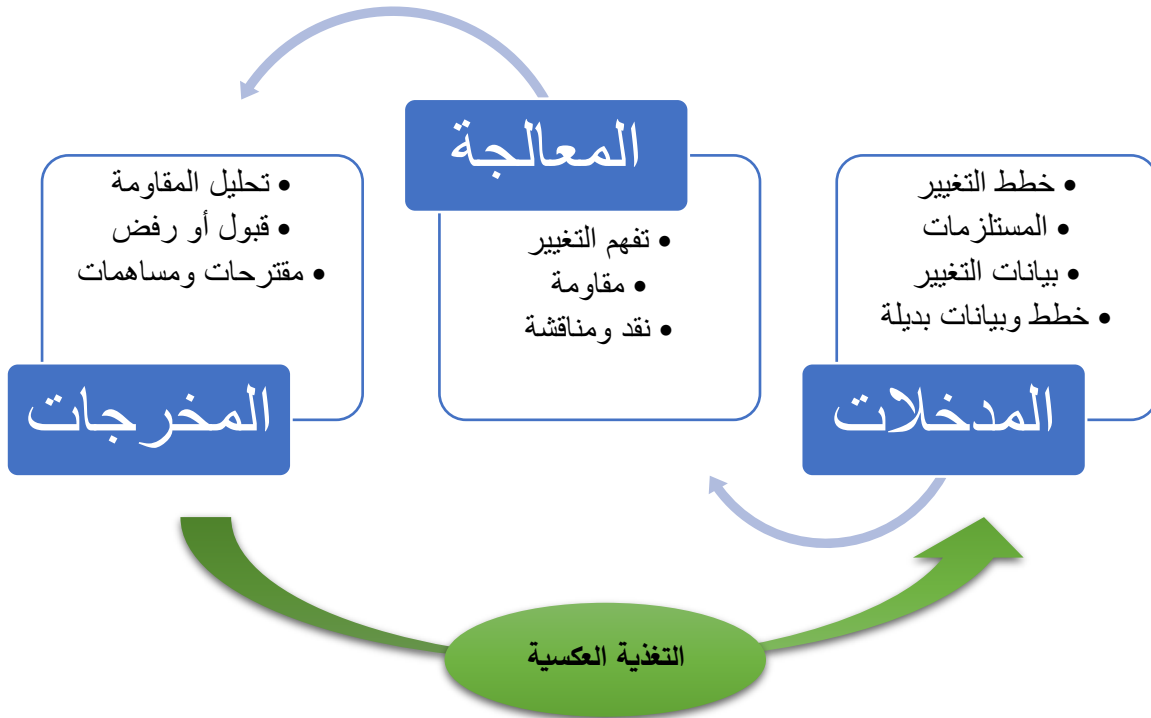
علاوة على ذلك فإن الإطار الزمني أو التنظيمي أو حتى متغيرات المحيط يمكن أن يرحح كفة أفضلية عدم الشروع في التغيير، وهو الأمر الذي يقضي بظهور المقاومة الإيجابية لتلعب دورا هاما في كبحه أو إرجاؤه إلى حين توفر الظروف المواتية، ولهذا يدافع التيار الإنساني على هذا النوع من المقاومة لشدة فعاليته كاستجابة للتغيير أين تكون مشروعة في حالة التغيير السلبي، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن التيار الإنساني ركز في حجه على سلوكيات ومواقف الأفراد الهادفة لخلق التوازن بين ما يخدمهم وبين ما يخدم مصلحة المنظمة في نفس الوقت عوض رؤيته كمعضلة يجب القضاء عليها.

كما تؤدي محاولة النظر إلى المقاومة كقيمة إضافية وجب استغلالها إلى ملاحظة الفرص الممكن اقتناصها عن طريق القيام بالتعديلات اللازمة على الاستراتيجيات الجديدة المساعدة على بقاء المنظمة كمنافس دائم في محيطها، وأنها لا تقتصر فقط على تعديل مناطق الضرر التي ستلحق بالأفراد من جانب مكاسبهم الشخصية. ومن البديهي أن المقاومة هنا تقدم البديل للمنظمة في حالة فتح الباب أمامها لأن المعلوم أن التخطيط في المنظمات يعتمد على الخطة الرئيسية ولكن يوجد دوما خطط بديلة في حالة فشل الخطط الأساسية.

وحرصا على الوصول إلى الغايات المرجوة من التغيير، يتم معاملة مقاومة التغيير كمصدر للتغذية العكسية من ناحية توفير البيانات المتعلقة به كمدخلات ثم معالجتها لتصبح مخرجات يعلم عبرها المسؤولون عن التغيير مدى تقبل هذه التعديلات أي قبولها أو رفضها بتقييمها لفتح المجال أمام المقترحات المتعلقة بالنقاط المرفوضة على أساس منطقي وواضح وإقامة التصحيحات الواجبة. وعلى ضوء ما سبق، نلخص دور مقاومة التغيير الإيجابية في تغذية المعلومات الخاصة

بالتغيير عن طريق الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مقاومة التغيير كتغذية عكسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المطلب الأول للمبحث الثالث

تشكل المقاومة شكلا من أشكال الصراع، وبما أنه تبين أن الصراع لا يعزز ويحسن نوعية القرارات فحسب، بل أيضا التزامات المشاركين بتنفيذ تلك القرارات، فمن المنطقي أن المقاومة يمكن أن توفر قيمة تعزيز مماثلة أثناء التغيير، هذا مرجح بشكل خاص عندما تكون المقاومة حقيقية

وأصيلة بدلا من أن تكون مفتعلة أو ناتجة بشكل مصطنع من خلال استخدام استراتيجيات كتحقيق جدلي أو الادعاء الكاذب بقبول التغيير.¹

المطلب الثالث: مزايا مقاومة التغيير

يتوقف نجاح التغيير على عدة عوامل أهمها التحكم في مقاومة التغيير التي تمثل عائق من ناحية انتشاره، وعدم القدرة على تسييرها ناهيك عن الاستفادة منها. ولهذا الحديث عن هذا التحكم يستوجب الوقوف عند نقطة مهمة حول المتوقع من هذه المقاومة وحول آثارها الحقيقية على المنظمة وعلى التغيير، ولا يمكن إنكار مزايا المقاومة حتى وإن تم وصفها بالسلبية.

مستهدلا مع المقاومة الإيجابية، فقد وضع حسن حريم جملة من المزايا للمقاومة والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في عملية التغيير²:

-يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة؛

-مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات/ الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة،

¹ Jeffrey d. Ford and others, **Resistance to change: the rest of the story**, Academy of Management Review, New York, USA, Vol 33, Number 2, 2008, P 369.

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص293.

وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علما بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير؛

-المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

ونستخلص مما سبق أن لمقاومة التغيير الإيجابية آثار إيجابية على الفرد، على المنظمة وعلى التغيير ذاته، فهي تحمي كلا منهم والتعامل معها بالطريقة الصحيحة يوصل القائمين على التغيير إلى مرحلة الاستفادة منها، ويمكن التطرق إلى مزايا أخرى على النحو التالي:

* زيادة الثقة بين مختلف أعضاء المنظمة الناتجة عن النقد البناء والآراء المنطقية الصريحة المتعلقة لبرنامج التغيير أو لكيفية تنفيذه، كون هذا التعبير عن وجود خلل ما يظهر مدى اهتمام الأفراد المسؤولين عن المقاومة بمستقبل المنظمة ووجود هكذا ثقة دليل على الولاء الوظيفي لديهم شدة انتمائهم لمنظمتهم وعدم إضمارهم لسوء النية؛

* تعمل المقاومة الإيجابية على رفع درجة الطمأنينة لدى مختلف الأفراد وبالخصوص من تنقصهم الخبرة في مجال عملهم وبالتالي لا يستطيعون إبداء رأي صائب أو أولئك الذين عانوا من التغيير سابقا وهذا لمشاركتها في نقل كل هذه التخوفات والعمل على إيجاد حلول منصفة لهم؛

* استعداد المقاومين للانخراط بشكل كبير في مشاريع التغيير من خلال المشاركة والمساهمة باحترافية قدر الإمكان وتجاوز مشاعر البعد عن متطلبات التغيير وتحليلها بجدية، وهو ما يطور مهارات الأفراد من ناحية القدرة على تشخيص الأوضاع الجديدة بواقعية في كل مرة يحصل فيها تغيير؛

* توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت الملائم من قبل الإدارة كون المقاومة تسهم في إلقاء الضوء على نقص المعلومات وغموضها مما لا يساعد الأفراد في فهم ما يطلب منهم أو الحاجة سلفاً للتغيير، وبالتالي فالمقاومة تعيد تجهيز الأفراد بالمعارف الضرورية لتكتمل الرؤية؛

* إعادة التفكير في مزايا ومنافع التغيير من ناحية الجوانب الفردية في المنظمة، فغالبا ما لا تؤخذ بعين الاعتبار مع أن أول ما يبحث عنه الفرد بمجرد إدراكه لحصول تغيير ما هو تأثيره عليه من الناحية الذاتية وما سيجلبه له من أعباء يمكن أن لا تكون ضرورية كما يمكن أن يفقد مزايا كانت موجودة ولهم الأحقية فيها نظير عملهم، ومن شأن المقاومة هنا إعادة التوازن للمصالح الذاتية للأفراد مع الأهداف العامة للمنظمة.

* نشر ثقافة التغيير بين أفراد المنظمة والتأثير الإيجابي على سلوك باقي الأفراد الغير منخرطين في التغيير بخلق الوعي بالزامية التغيير وتوسيع دائرة المقاومة العقلانية بما يعطي للمنظمة نفسا جديدا عند إحداث التغيير وجعل المقاومة تنخفض لتتحول إلى تقبل مسبق له وما يقدم من ملاحظات هو ناتج عن عمليات المشاركة والمناقشات المفتوحة لتجسيد التغيير بأفضل صورة وتتأصل لديهم ثقافة أساسها أن التغيير هو مفتاح الديمومة؛

* تحسين المناخ التنظيمي لدعم للتغيير عن طريق عناصره كمنط الاتصالات ونمط القيادة والهيكل التنظيمي وخلق بيئة عمل تحفز الأفراد على المساهمة في عمليات التغيير من خلال مساندتهم وتكافؤ الفرص التي تخلقها المقاومة الإيجابية عند نقل انشغالاتهم والاعتراف بالحاجة إلى إسهاماتهم الموجهة نحو دفع عجلة التغيير مما يعزز التواصل الجيد بين القادة وفرق العمل خلال التغيير؛

* إضفاء التعديلات اللازمة في مخططات التغيير على المدى القصير لزيادة مرونته مع التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي بلغت النظر من خلال المقاومة الإيجابية إلى التهديدات والفرص

الممكن حدوثها بتوقعها أو هي بصدد الوقوع لتجنب أي أحداث قد تصيب المنظمة بالتصلب ومنه عدم الاستجابة السريعة لما يحصل حولها.

ولجعل مزايا مقاومة التغيير أكثر اتساعاً، لابد من الإشارة إلى أن المقاومة السلبية هي كذلك لديها من المزايا ما يجعل من التغيير عملية ناجحة حتى وإن أخذ وقت أكبر مقارنة بوجود المقاومة الإيجابية ويمكن جملها فيما يلي:

- إدراك المنظمة لوجود مقاومة من قبل الأفراد العاملين فيها للتغيير والتي من شأنها إيقاف العملية وإفشالها؛

- معرفة القادة لمواطن الأداء الضعيف وأسباب انخفاض مستوى المشاركة في تنفيذ برنامج التغيير من قبل الأفراد؛

- زيادة نسبة الملاحظة وتقييم الأداء وتحليل سلوك الأفراد وعلاقتها مع تنفيذ التغيير لمعرفة مشاعرهم الحقيقية؛

- البحث من قبل القائمين على التغيير عن سبل تقادي زيادة معدل دوران العمل أو التغيب أو أي من مظاهر المقاومة الضمنية منها والصريحة؛

- الاطلاع على الإشاعات الرامية إلى التقليل من ضرورة القيام بالتغيير وطبيعتها وتحديد مصدرها داخل المنظمة؛

- التحديد لمراكز القوى ذات الطبيعة التأثيرية الكبيرة والتي غالباً ما تكون وراء خلق الصراعات والنزاعات بين الأفراد والمنظمة؛

- الكشف عن الأفراد الذين يعملون على زعزعة الاستقرار في المنظمة في محاولة منهم لحفظ مكاسبهم بإقناع الآخرين بعدم جدوى التغيير؛

-التخلص من الأفراد غير الجديين والمتجاهلين لمستقبل المنظمة التي ينتمون إليها بوقفهم عن العمل أو تحويلهم.

ولا بد من الأخذ في الحسبان أن هناك علاقة بين ثلاث متغيرات يتأثر بعضها ببعض واتجاه هذا التأثير، أولها نوعية التغيير، ثم نوعية المقاومة وأخيرا كيفية التعامل مع المقاومة من قبل القائمين على التغيير هي التي تصنع من مقاومة التغيير عاملا إيجابيا أو سلبيا، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تأثير مقاومة التغيير

تغيير سلبي		تغيير ايجابي		نوع المقاومة
تعامل سلبي	تعامل ايجابي	تعامل سلبي	تعامل إيجابي	
<ul style="list-style-type: none"> فشل نصفي أو كلي للتغيير: -زيادة وتيرة النزاع وإظهار المقاومة نتيجة لتعنت الإدارة. -تحول المقاومة من إيجابية إلى سلبية. -ضعف المشاركة في التغيير. -دفع الأفراد إلى القبول المقنع للتغيير واللامبالاة. -دفع الأفراد إلى الاستقالة. 	<ul style="list-style-type: none"> تأجيل التغيير: -تصحيح الأخطاء الموجود في خطط التغيير. -عرض البدائل. -تغيير كلي للخطط الأصلية. 	<ul style="list-style-type: none"> -نجاح كلي أو نصفي أو فشل كلي للتغيير: -زيادة الصراع بين الإدارة والمقاومة. -ظهور المقاومة الضمنية. -غياب التصحيح اللازم لنقاط ضعف برامج التغيير. -ظهور المقاومة السلبية. 	<ul style="list-style-type: none"> -نجاح تام للتغيير: -تعديل لبعض نقاط التغيير -تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. -إدخال ثقافة التغيير في المنظمة. -زيادة الثقة المتبادلة بين المتلقين للتغيير والقائمين عليه. 	مقاومة ايجابية
<ul style="list-style-type: none"> فشل كلي للتغيير: -كثرة النزاعات الظاهرة. -تضارب كبير في المصالح. -تأثير سلبي على الأداء والمردودية. -تردي قنوات التواصل بين الإدارة والأفراد. -استقالات وغيابات كثيرة. -شكاوى وانتقادات سلبية لفظية. -زوال المنظمة نهائيا 	<ul style="list-style-type: none"> تأجيل التغيير أو فشله أو إيقافه: -محاولة تفهم أسباب المقاومة. -تغيير الخطط بما يناسب المصالح الذاتية للأفراد. -الخطط الجديدة يمكن أن تخدم مصالح الأفراد على حساب مصلحة المنظمة -تغيير مراكز القوى أو الحفاظ على الموجودة 	<ul style="list-style-type: none"> نجاح نصفي أو مؤقت أو فشل كلي للتغيير: -التأثير السلبي على الأفراد. -خلق صراع بين المنظمة والأفراد أو المجموعات. -زيادة حدة التوتر داخل المنظمة وظهور مناخ تنظيمي سلبي. -ظهور التكتلات والشائعات. 	<ul style="list-style-type: none"> -نجاح كلي أو نصفي للتغيير: -عزل مناطق الصراع -التخلص من الأفراد ذوي الأداء الضعيف. -إعادة النظر في كيفية التواصل مع الأفراد واقناعهم بالتغيير. -إعادة ترتيب مراكز القوى. -إدراك أسباب المقاومة ومحاولة معالجتها. 	مقاومة سلبية

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الأول:

يبقى الأساس في التغيير هو استمراريته لدى المنظمة لضمان البقاء، وما يؤرقه هو العراقيل التي تصاحبه وبطبيعة الحال أهمها هو مقاومة التغيير الملازمة للمورد الأساسي للمنظمات ألا وهو المورد البشري. إن الاهتمام بالعلاقة بين التغيير ومقاومة التغيير لا يزال يثير الجدل بين الباحثين ويفتح المجال أمام المنظمة الإدارية الحديثة لقلب الموازين في كيفية تناول هذه العلاقة وأي دور تلعبه من أجل التزام الأفراد بالتغيير والاستعداد له.

وحتى الآن عدد كبير من الدراسات تفسر مقاومة التغيير من الباب الضيق وتجعل من تأثيراتها على سيرورة المنظمة حدثا لا يعطى له نفس الأهمية في حالة وجود عوائق أخرى فهي تركز على سلبية سلوك الأفراد أمام انفتاح المنظمة للتغيير، مع أن الواضح هو ترابط كل معوقات التغيير مع العامل الإنساني الذي يخلق هذه المقاومة. إن فهم ما وراء هذه الظاهرة من عوامل إنسانية بحثة توجه ردود أفعال الأفراد وتحدد مواقفهم هو مفتاح تحسين هذه الردود وجعلها تعمل في صالح التغيير لا عكسه.

ولعل وجوب التمييز بين السلوك السلبي والسلوك الإيجابي كرد فعل للتغيير الأسلوب الأمثل للاستفادة منه قدر الإمكان ليخدم المنظمة والفرد على حد سواء، لا يمكن بلوغه دون مراجعة محتوى التغيير وأثره على سلوك الفرد كما يتطلب تحليلا دقيقا مسبقا لنوايا ومواقف المتلقين للتغيير، الشيء الذي يستوجب وجود إدارة تعنى بكل هذا وهو ما يصب في صلب موضوع الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لإدارة مقاومة

التغيير في المنظمة

تمهيد:

كنا قد أشرنا سابقا في الفصل الأول أن المورد البشري عنصر هام في التغيير وجزء أساسي في نجاحه، وبما أن هذا المورد لديه اتجاهات قد تختلف عن اتجاهات المنظمة التي ينتمي إليها فغالبا ما ينظر إليه على أنه مقاومة غير مرغوب فيها كونها تعيق التغييرات المسننة. وهذا الاحتكاك بين الجهتين يعد مؤشرا بطبيعة الحال على عدم ثبات التغيير حتى وإن كان في صالح المنظمة.

وبصرف النظر بتاتا عن طبيعة هذه المقاومة وما يسببها من جهة، وعن مجال التغيير ونوعه من جهة أخرى، يعتبر وجود إدارة مناسبة داخل المنظمة تتقصى مناطق الخلل بين هذا وذاك، وتعمل على تحليل كل هذه المتغيرات للحفاظ على العملية بأكملها وإعطاء فرصة للتعاون وتأمين نقطة تلاقي لكل الأضداد في المنظمة من أجل إيجاد حلول ينضج بها التغيير والأفراد على حد سواء.

وقد خصصنا هذا الفصل لإلقاء الضوء ليس فحسب على دواعي وجود إدارة تقوم بمصاحبة التغيير في محاولة منا لإظهار أهميتها، وإنما في نفس الوقت الذهاب بعيدا إلى إدراك فوائد خلق إدارة منفصلة عنها لتسيير مقاومة التغيير بالخصوص والعوامل المؤسسية لها.

المبحث الأول: إدارة التغيير: جوهرها، النماذج الكلاسيكية، والتحديات.

تعددت أسباب التغيير في المنظمات من التكيف مع المتغيرات الخارجية إلى تعديل الهياكل التنظيمية وزيادة المرونة الوظيفية، إضافة لتكنولوجيات جديدة وغيرها من الدوافع الأخرى، ومع سرعة التغيرات التي أصبحت عامل الضغط الأول تجد المنظمات نفسها محاصرة بين الأشغال التي يجب أن تقوم بها لتنفيذ التغيير وبين العوائق التي تواجهها بشرية كانت أم مادية، داخلية كانت أو خارجية. وعملية الربط بين كل هذا وسعياً لتحقيق التوازن بين الأهداف المتعلقة بالفرد وتلك المتعلقة بالمنظمة يستوجب إحداث خلية تعمل على تنسيق وتسيير التغيير ألا وهي إدارة التغيير وهي فحوى مبحثنا هذا.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

وردت تعاريف إدارة التغيير في العديد من البحوث التي تعنى بتوصيف التغيير، طورها رواد الإدارة للإجابة على إشكالية كيفية إدارة التغيير بنجاح، ومن أهمها ما يلي:

"يشمل الخطوات بأكملها التي تنتقل من تصور مشكلة تنظيمية إلى تحديد إطار عمل يسمح بتطوير واختيار وتنفيذ حلول ما في ظل ظروف النجاح المثلى".¹

نلاحظ من هذا التعريف شموليته، فهو يحتوي على أفكار مقتضبة لكن معممة، وهذا دون الدخول في التفاصيل، فالتركيز موجود بشكل أساسي على نقطة التغيير، أي يقدم الإدارة للتغيير

¹ Abdelaziz Elabjani, **Entreprises en difficultés et changement organisationnel**, L'Harmattan édition, Paris, France, 2016, P16.

كعملية تساهم في الانتقال من وضع حالي خلفيته مشكلة ما أو تحسينات معينة في المنظمة بتوفير الحلول والظروف التي تجعل من هذا الانتقال سلس وناجح.

"مجموعة من الإجراءات والعمليات الممنهجة والواعية التي تقوم على أسس إدارية معتمدة ومعروفة، ينتج عنها إدخال عنصر و/ أو مجموعة عناصر جديدة، أو إحداث تطوير في عنصر و/ أو عناصر قائمة، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملاً على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة".¹

يقدم هذا التعريف الإدارة كذلك بشمولية ولكن بالإضافة هي كيفية استخدامها من قبل المنظمة لمواجهة محيطها على العموم بهدف تحقيق التوازن بينهما، ولكن الباحث خص عملية إدارة التغيير هنا بالجانب العقلاني منها والمخطط وتقادى ذكر العناصر التي يمكن أن تجعل من هذه الإدارة غير فعالة على سبيل المثال عنصر المفاجأة والعشوائية في التغيير أو عدم كفاءة الموجودين في هذه الإدارة.

"تشير إدارة التغيير إلى إجراء تغييرات بطريقة مخططة ومدارة أو منهجية، الهدف منها هو تنفيذ أساليب وأنظمة جديدة بشكل أكثر فعالية في منظمة مستمرة، والتغييرات التي يجب إدارتها تكمن في المنظمة ويتم التحكم فيها، ومع ذلك، قد تكون هذه التغييرات الداخلية ناجمة عن أحداث نشأت خارج المنظمة فيما يسمى عادة بالبيئة".²

¹ مدحت محمد أبو النصر، التنمية المستدامة - مفهومها - أبعادها - مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2017، ص 46.

² Harsh Pathak, **Organizational change**, Pearson Education, Dorling Kindersley, New Delhi, India, 1st edition, 2010, P 146.

على نفس الشاكلة، يعتبر هذا التعريف أن إدارة التغيير تعبر عن كل عملية مدروسة للمدخلات الجديدة على الأنظمة داخل المنظمة، هذه الأخيرة يستوجب عليها الأخذ بزمام أمور التغيير، ولكن يضاف هنا أنها عملية مستمرة ويخلقها المحيط الخارجي للمنظمة دون الإشارة إلى وجود ظروف وفرص للتغيير في المحيط الداخلي إلا بأنه بوصفه تابع للمحيط الخارجي ويتأثر به.

"هي العملية والأدوات والتقنيات الموضوعية لإدارة الجانب البشري في عمليات التغيير، لتحقيق النتائج المطلوبة، وتحقيق التغيير بشكل فعال داخل المنظمة بضم وكلاء التغيير، الفريق الداخلي، والنظام بشكل أوسع".¹

اتجه الباحث في تعريفه هذا إلى تفسير إدارة التغيير من الجانب الإنساني دون التعمق في السلوك والمواقف من قبل الموارد البشرية، كما ميز بين الأفراد المتلقين للتغيير المحتاجين لجملة من العناصر من أجل مردودية إيجابية ومن يصاحبون التغيير أي وكلاء التغيير وهو ما سنناقشه في نقاط أخرى، ثم ألحق الباحث باقي العناصر كفرق العمل إلى غير ذلك.

"ينظر إلى إدارة التغيير على أنها تستند على مهارات الحكم على المواقف، والاختيار والتكيف مع الممارسات السابقة من أجل تطوير ممارسات جديدة ومنه القدرة على فهم وتقييم كيفية عمل هذه الإجراءات وبالتالي إجراء التعديلات المناسبة".²

يركز هذا التعريف على الأداء وقدرة الإدارة على تحديد التهديدات المحتملة والفرص المستقبلية والتحديات الحالية أمام المنظمة، فيصبح دورها الأول هو التفكير في تصميمات تزيد بها احتمالية

¹ David Baker, **Strategic change management in public sector organizations**, Chandos Publishing, Oxford, United Kingdom, 2007, P15.

² Nic Beech, Robert Macintosh, **Managing change: enquiry and action**, Cambridge University press, New York, USA, 2012, P3.

نجاح التغيير تطور عبرها أساليب العمل والتفكير في نسبية وجود نقاط ضعف داخلها لكي تقوم بالقيام بالتعديلات اللازمة لتوجيه عمليات التغيير نحو اتجاه إيجابي.

وما يمكن استنباطه من كل هذه المفاهيم هو ضرورة التعامل مع مسألة نجاح التغيير عن طريق إدارة مسؤولة أولاً عن تخطيط وإعداد وتصميم عملية التغيير بشكل ممنهج، ثم متابعة التحليل لتطبيق التغيير ومراقبته وتقييمه دورياً وباستمرار استعداداً للتوجيه والتنسيق بين كل العناصر التنظيمية المرتبطة به، وتعزيز إمكاناتهم وقدراتهم والتدخل لديهم إن لزم الأمر وزيادة تقبلهم للخروج من الوضع الحالي إلى وضع مستهدف قبلاً بالتوقع له، للوصول إلى تعظيم كفاءاتهم وزيادة فعالية أداءهم، كل هذا في الأخير لتحقيق الهدف الرئيسي أي التكيف والاستمرارية.

إن القضايا الأساسية لإدارة التغيير هي:¹

- ما هو الوضع الحالي للمنظمة؟ كيف تتعامل أو تستجيب لبيئة الأعمال؟

- كيف يجب أن تبدو المنظمة (الوضع الجديد) لتكون قادرة على الاستجابة بفعالية لبيئة الأعمال؟

- كيف تدار المرحلة الانتقالية بين الوضع الحالي والوضع الجديد أو المرغوب فيه؟.

وهو المطلوب الإجابة عنه من خلال إدارة التغيير، أي ضمان النجاح لهذا الانتقال بإعداد برامج خاصة وتبني ممارسات باستغلال نقاط القوة وتجميع الفرص المتاحة من جهة، التغلب على التهديدات وإزاحة نقاط الضعف من جهة أخرى والمشكلة الحقيقية هو بمجرد إيجاد نقطة التوازن تحدث تطورات جديدة تعيد المنظمة إلى حالة اللاتوازن، وإن كانت إدارة التغيير سابقاً تتهاون في توقع ما

¹ Kumari V.K Shyni, **Change management vis-à-vis Human resource management**, Discovery Publishing House, New Delhi, Inde, 2005, P29.

يمكن أن يحدث، فالآن أضحي التوقع جد صعب حتى بوجود إدارة ذات كفاءة عالية وقادرة على التحكم في المتغيرات البيئية.

وتمثل إدارة التغيير دعما كبيرا للتحكم في الإجراءات الموجهة للتغيير، على سبيل المثال كيفية تنفيذ التعديلات اللازمة في سياق يجعل من السهل تقبلها من قبل فرق العمل، ويجعل ظروف العمل تتفاعل معها وتحرص إدارة التغيير على البحث في هذه العناصر من أجل الأخذ بعين الاعتبار ما يمكن أن ينتج عنها من خلل والتدخل بشكل أفضل إما في إعادة التخطيط أو إبطاء وتيرة التغيير أو إزالة مواطن المقاومة السلبية غير المنطقية والقوى المماثلة.

"لقد أصبح من الواضح بشكل متزايد أن التحولات الكبيرة تستحق إنشاء تنظيم إداري مختلف ومنفصل عن باقي إدارة الأعمال اليومية للمنظمة، وبعبارة أخرى فإن الفاعلين الاستراتيجيين الذين يواجهون تغييرا كبيرا يبقى في مصلحتهم تشكيل آلية توجيه يمكن أن تعمل على مستويات تنظيمية مختلفة برؤية تجعل هذه المنظمة تتطور نحو ما يجب أن تصبح عليه".¹

هذه الآلية هدفها الأول زيادة فعالية أنشطة المنظمة من خلال تدابير التغيير المتخذة فهي تقوم بتقدير كل الإمكانيات والقدرات البشرية والمادية والمالية الموجودة حاليا لديها وتقييمها مع ما تحتاجه خطوات التغيير ولهذا فصلها يعطيها من الاستقلالية ما يسمح لها بالتنسيق بين جميع هياكل المنظمة والعلاقات بين الأفراد دون تأثير من جهة معينة ولتكون لها رؤية شاملة لكيفية استجابة باقي إدارة الأعمال مع بعضها البعض ومع المنظمة في سياق التغيير.

¹ Alain Rondeau, **L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes**, Revue d'analyse comparée en administration publique, vol 14, Numéro 03, Automne 2008, ENAP, Québec, Canada, P10.

"وما يجب أن تعيه المنظمات هو أن عملية إدارة التغيير ليست عملية خطية واضحة المعالم لأنها تعتمد على السلوك البشري، إن عملية التغيير عملية متكررة ومتغيرة وفقا لردود ومداخلات الأطراف الفاعلة في العملية".¹

كما تأخذ هذه العملية في الحسبان أن الموارد البشرية لها تأثير كبير على التغييرات لهذا عليها وضع ميكانزمات لمعرفة كيفية تفاعل الأفراد مع الخطط وما يفكرون فيه حول النتائج السلبية المحتملة للتغيير أو مخاوفهم الشخصية، كما لا تتوقف عند الأفراد المتلقين للتغيير إنما حتى القائدين للتغيير وقدرتهم على التأثير أو قيادة التغيير وهو ما يؤكد أهمية الجانب البشري في منهج إدارة التغيير.

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير الكلاسيكية

يؤدي التغيير بالمنظمات إلى ضرورة دراسة متطلباته كتعلم مهارات جديدة وإدخال أساليب عمل متطورة وإعادة هندسة هيكلها التنظيمية بما يجعلها أكثر مرونة، كما يتطلب منها صياغة الكيفية التي يجب أن يحدث عن طريقها هذا التغيير والمراحل التي عليه أن يمر عبرها. والجدول الموالي يبين أهم النماذج لإدارة التغيير في المنظمة، وسيتم اختيار بعضها على أساس مدى استعمالها من قبل المنظمات:

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2021، ص 143.

الجدول رقم (04): بعض النماذج لإدارة التغيير

السنة	مطور النموذج	محتوى النموذج
1947	Kurt Lewin	إذابة الجليد، إحداث التغيير، إعادة التجميد
1977	Richard Beckhard and R.Harris	الحاضر، الانتقال، الحالة المستقبلية
1980	Michael Beer	عدم الرضا، العملية، النموذج
1983	Rosabeth Moss Kanter	الخروج من التقاليد والأزمات، قرارات استراتيجية وتحركات أولية، آليات العمل وإضفاء الطابع المؤسسي
1986	Noel Tichy and Maryanne Devanna	الإيقاظ، التعبئة، الخاتمة، التعزيز.
1989	David Nadler and Michael Tushman	تنشيط وتصور وتمكين
1995	Jhon Kotter	ثمانى خطوات للتغيير

المصدر: Elaine Biech, **Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery**, ASTD Press, Virginia, USA, 2007, P27

-نموذج Kurt Lewin: وهو من أقدم المناهج وأكثرها استعمالاً ليومنا هذا، ويتكون نمودجه من ثلاث خطوات هي إذابة الجليد، التغيير ثم إعادة التجميد.

الشكل رقم (07): نموذج Lewin



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراحل النموذج

"جادل لوين بأن التغيير يبدأ أولاً بإلغاء تجميد الوضع الراهن، أين سيتعرف الموظفون على الظروف الجديدة في بيئة عملهم، وعلى المديرين جذب انتباههم إلى حتمية التغيير من خلال الإعلانات والاجتماعات وقنوات الاتصال الأخرى، أما المرحلة الثانية يقترح أن يكون الموظفون جزءاً من عملية التغيير، وعلى المديرين إشراكهم في العملية بشكل فعال لتعزيزه. وفي المرحلة الأخيرة يصبح الموظفون بالفعل جزءاً من التغيير المستهدف أين يتأكد المديرين من مشاركة الموظفين وتحقيق هدف التغيير".¹

يوضح هذا النموذج مختلف القوى الموجودة في المنظمة عبر مواقفها نحو التغيير سواء بتشجيعه أو منعه ويجب إيجاد نقطة تتلاقى فيها هذه القوى لتوليد التغيير، كما يركز من خلال ما سبق على الموظفين كعامل أساسي ومركزي على طول مراحل تطبيق العملية. حيث تفترض المرحلة الأولى توفر كل المعلومات اللازمة بوضوح يجعل من التغيير مقبولاً لدى الفئتين سواء مدراء أو موظفين، بعدها تأتي مرحلة تطبيق التغيير التي يجد فيها متلقيه مساندة كبيرة للوصول بهم إلى نقطة التأقلم والتي تسمح بدخول المرحلة الثالثة بدعم الأنماط الجديدة لأساليب العمل وتثبيتها عن طريق آليات رسمية وغير رسمية لتندمج مع الثقافة الحالية للمنظمة وبالتالي تحقيق هدف التغيير وهو نموذج يهتم خصوصاً بالجانب النفسي للموارد البشرية من ناحية تقليل المقاومة وزيادة نسبة تقبل التغيير لديهم أو بتقريب قوى تقبل التغيير مع قوى رفض التغيير عند نقطة توازن جديدة.

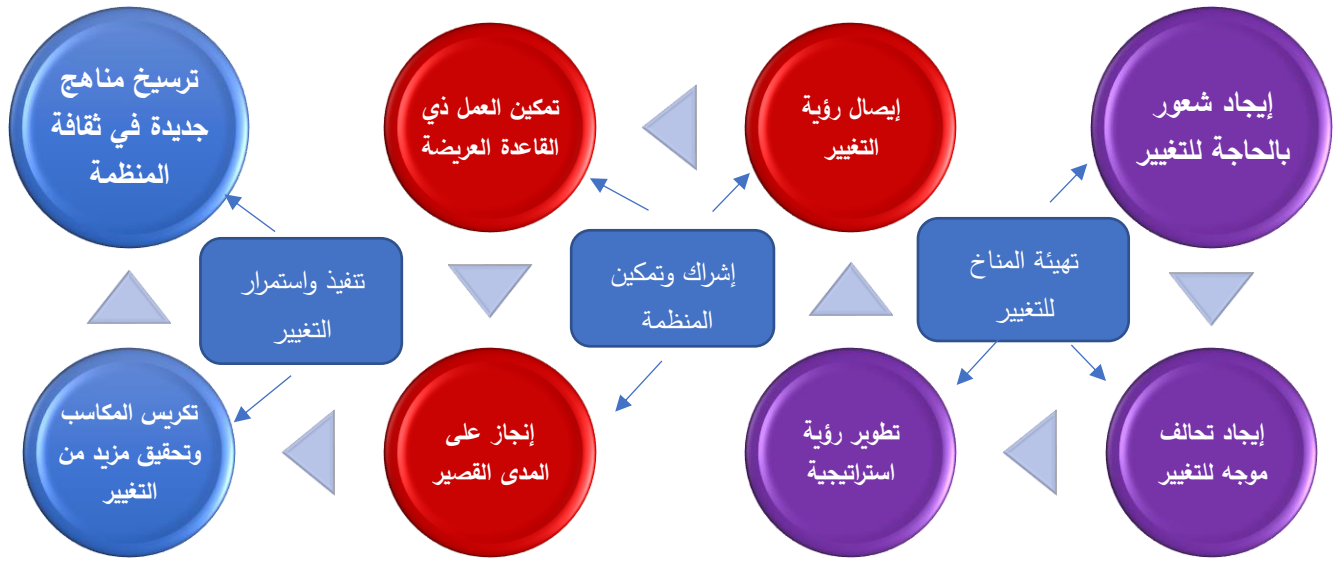
-نموذج Michael Beer: "ينص أن التغيير في المواقف يؤدي إلى تغيير في السلوك وبالتالي قدم ست خطوات للتغيير الفعال الذي يركز على ما يسمونه بمواءمة المهام، أي إعادة تنظيم أدوار الموظفين ومسؤولياتهم وعلاقاتهم لحل مشاكل العمل المحددة في الوحدات الصغيرة، حيث يمكن

¹ Samer Sheikh Hamdo, **Change management models: a comparative review**, Open Journal of Business and Management, vol. 9, no. 4, USA, August 2021, p. 5.

تحديد الأهداف والمهام بوضوح. والهدف من إتباع الخطوات المتداخلة هو بناء دورة ذاتية التعزيز من الالتزام والتنسيق والكفاءة".¹

-نموذج Jhon Kotter: هو كذلك من أكثر النماذج المعرف بها من قبل أدبيات التغيير، ويحتوي هذا النموذج على ثماني خطوات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج كوتر لإدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 202-203.

يبدأ هذا النموذج باستظهار أهم نقطة والتي تجيب على السؤال لماذا نغير؟، وغالبا ما يطرح هذا السؤال من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة كونهم أكثر المتضررين من التغيير فمن خلال تقديم الحجج والبراهين بأن المنظمة في حالة خطر أو يقابلها تهديد ما أو رتابتها ستؤدي بها إلى مرحلة الزوال والتغيير هو الحل دون إهمال جانب ما سيقدمه من مزايا ستعود عليهم والتي ستضمنها الأهداف العامة للمنظمة.

¹ Michael Armstrong, **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 11th Edition, Kogan Page editions, London, UK, 2009, P 429-430.

ومن هنا تبدأ المنظمة بتشكيل فريق العمل الذي يجب أن يتكون من قادة ذو تأثير فعال بالإضافة إلى أفراد لديهم الدعم اللازم للتعاون مع قادة التغيير. ومع تطوير رؤية واضحة تكون التوجيه الذي تحتاجه استراتيجيات المنظمة الجديدة وكلما كانت واضحة المعالم كلما دعمت التغيير وهي أساسية في إدارة التغيير كونها تصف مسار التغييرات وتغذي فكر الموظفين من ناحية مستقبل المنظمة في ظل التغيير المطلوب ومن ثمة يصبح مناخ المنظمة متأهبا لاستقبال مشروع التغيير.

ولا يكفي فقط رسم الرؤى واعداد الفرق إنما يجب إيصالها بشكل سليم لكل فرد في المنظمة مهما كان موقعه بفتح شبكات اتصال أفقية وعمودية بين قادة التغيير وشركائهم والمديرين وباقي الموظفين، ومن ثمة تمكينهم للمساعدة في تحقيق البرامج المسطرة حتى عن طريق التفويض وتقسيم الفرق إلى خلايا وجعلها تعمل لتحقيق الأهداف الفرعية على مستواها. هذه الأخيرة عند تحقيقها تصبح إنجازات ومكاسب على المدى القصير تستوجب نشرها لزيادة حافز التغيير لدى الموظفين من خلال معرفتهم بوجود مكاسب في فترة وجيزة.

يتجلى في المرحلة الأخيرة من النموذج التأكيد على أن الأهداف العامة لم تتحقق بعد بالرغم من تحقيق بعض المكاسب وهذا لتذكير الموظفين بعدم الدخول في الرتابة من جديد والمواصلة في القيام بباقي الأعمال وبهذا تبقى عجلة التغيير مستمرة إلى أن تترسخ في أذهان الأفراد ويصبح التغيير ضمن ثقافتهم التنظيمية.

المطلب الثالث: تحديات وقصور عمليات إدارة التغيير

منذ ظهور فلسفة التغيير والمنظمات تبحث في سبل إدارة عمليات التغيير والتطوير، كما نصبها الكثير من الباحثين كأفضل نهج للتعامل مع متطلبات العولمة والحصول على التوازن المرغوب فيه بين التهديدات الحاصلة والتغييرات الناجحة. والقصد هنا أن إدارة التغيير تضم كل الجوانب من

إجراءات تنظيمية متكاملة ترتقي عبرها كفاءة وفعالية الأداء لجميع عناصر المنظمة إضافة إلى معالجة الأخطاء الناتجة عن التغييرات غير المدروسة أو التي لا تحدث فور حدوث مسببات التغيير.

وعلى الرغم من كثرة النماذج التي تتضمن الأساليب الصحيحة لتوجيه عمليات التغيير، لا يمكن النظر إلى إدارة التغيير كعملية متكاملة دون ثغرات وهو ما أثبتته بعض الدراسات حول النقائص التي يتضمنها كل نموذج من نماذج إدارة التغيير، كنموذج لوين الذي يفترض تثبيت التغيير في بيئة تتصف بسرعة التغييرات فيها، أو نموذج كوتر الذي يلقى صعوبة في اعتماده كلما كانت درجة مقاومة التغيير في المنظمة كبيرة، ولهذا لا تتوقف هذه النماذج عن تحسين أماكن الخلل فيها من قبل المتخصصين في مجال إدارة التغيير.

وبالنظر إلى النموذج في حد ذاته، إن لم يعالج في أطواره ثلاث نقاط أساسية هي أولاً التنظيم، ثم الأدوات والإجراءات المتخذة وأخيراً الأفراد والذين يعتبرون أهم لبنة في إدارة التغيير، سيخلق تطبيقه تعقيدات أكبر من التغيير نفسه.

علاوة على ذلك، فإن إدارة التغيير ستواجه عدة صعوبات أهمها¹:

-نقص في تحليل التحديات الاستراتيجية والتشغيلية فغالبا ما تبدأ عمليات التغيير بشكل غير دقيق بما معناه يتم تحليل موضع البداية بشكل غير كاف؛

-الوعي غير الكافي بالمشكلة أين لا يتمتع العمال برؤية شفافة لحالة المنظمة وعدم علمهم بالقدر اللازم بالمشكلات التي تتعرض لها المنظمة وخلفية التغييرات المخطط لها؛

¹ Olaf Passenheim, **Change Management**, 1st edition, Bookboon.com Ltd, London, UK, 2010, P 39.

-وقوع أخطاء في الاتصال ويكون تردده منخفضا جدا خاصة في مجال نقل المعلومات إذا كان جزئيا أو خطوة بخطوة؛

-أسلوب التعامل السيئ والاستفزازي في إدارة مقاومة الأفراد سواء بعدم إبلاغهم بالإنجازات المحرزة أو عدم إشراكهم في الأساس وتجاهل معارضاتهم وملاحظاتهم؛

-الإدارة غير المحترفة لأصحاب المصلحة فلا يتم الاستماع إليهم أو يتم النظر في رغباتهم بشكل غير كاف على الرغم من تأثرهم بشكل مباشر بالتغييرات؛

-السرعة المفرطة في إدارة التغيير الذي ينتج عنه حصول أخطاء في ملاءمة وقت تنفيذه وقدرة المنظمة على تحمل عدد معين فقط من التغييرات وأي زيادة عن الحد تؤدي إلى التخلي عنها؛

-فقدان السيطرة على نتائج التغيير نتيجة غياب مراقبة إدارة التغيير لتنفيذه.

في واقع الأمر، هذه الصعوبات التي تواجهها المنظمات خلال تطوير برنامج إدارة التغيير، تصنع منها عبئا قد يؤدي بهذه البرامج إلى الفشل خاصة وأن خلق هكذا إدارة من المفروض أن يزيد من سلاسة عملية الانتقال، كما أنه يجعل الأفراد يشككون في قدرة المنظمة على إدارة التغيير الحاصل وتكوين الفرق الأولية الرئيسية المسؤولة عن تنفيذه، وحتى من جهة من يظهرون بمظهر الداعمين، سواء كان الدعم حقيقي أو لا، يتهربون من المسؤولية لا سيما إذا كانوا قد اختيروا من قبل المنظمة لقيادة التغيير، وهو الوضع الذي تعاني منه حاليا الكثير من المنظمات التي تتميز بإدارة ضعيفة للتغيير، بمعنى آخر هروب الكوادر وعدم تحملهم للمسؤولية.

ومن نفس وجهة النظر، إذا كان للمنظمة معرفة قليلة وغير مختصة بإدارة عمليات التغيير، لا يتم التساؤل حول كفاءة فريق العمل الخاص بإدارة التغيير ودرجة التكامل بينهم وبين باقي الإدارات في المنظمة، هل يجب الإبقاء على نفس الفريق أو يجب تغييره، هل يجب مناقشة

الإدارة العليا بتغييره والبحث داخل المنظمة عن فريق أكفأ، أو ربما الاستعانة بفرق متخصصة من خارج المنظمة. إن إهمال هذا العنصر من شأنه إلحاق الضرر بهزمة الوصل بين الأفراد والإدارة العليا وهي إدارة التغيير كونها الإدارة المسؤولة عن توجيه المواقف إلى ما يخدم المنظمة.

وتعقبا على النقاط المتعلقة بالصعوبات التي تواجهها إدارة التغيير، فإن المعلومات الخاصة بالتغيير والتي يجب أن تتوفر، تحدها المسارات التي تصممها إدارة التغيير لتفتح بذلك بابا للإشاعات وزيادة فجوة عدم اليقين لدى الأفراد وعليه تقدم نتائج عكسية لما هو مفروض حدوثه، وبالطبيعة عدم تقديم معلومات كذلك حول الحوافز التي سيجنيها الأفراد مع أنها عامل يساعد على التمكن من تنفيذ التغيير وعلى غرارها من موارد بشرية وتقنية مطلوبة يصعب من مهمة إدارة عمليات التغيير بالوضوح المرغوب.

وبنفس الطريقة، إدارة التغيير في بعض المنظمات تقشل في تحديد الإطار الزمني الواجب للتغيير لمحاولتها تجنب مرحلة انتقالية على بعد زمني طويل وجدولته بما يلائم سرعة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي وقدرة الأفراد على تحمل هذا التكيف السريع في آن واحد مع المنظمة لا سيما جزئية التعليم، وعليه فإن فشل إدارة التغيير يكمن في الخطأ التقديري لدمج كلا العنصرين معا من ناحية الوقت اللازم وتشخيص خاطئ من البداية لمشروع التغيير المزمع تنفيذه.

وغالبا ما يدور النقد لإدارة التغيير حول عدة قضايا أخرى من بينها أولا أن إدارة التغيير غير ضرورية وليس لها صلة بالعمل الأساسي، ليس هذا فقط بل أن التغيير لا يتطلب إدارة لأن الناس سيتغيرون عندما يجبرون أو يضطرون لذلك. قضية أخرى هي أن التغيير أصبح ثابتا في حياة

الناس اليومية، لذلك ليست هناك حاجة إلى جهد خاص لتنفيذ التغيير، أيضا التغيير يشمل فرق الإدارة فقط وسيتبع الموظفون حتما إذا قررت الإدارة التغيير".¹

والشيء الذي لا يختلف فيه اثنان أن أهم وجه للقصور وبإلزام على الفقرة السابقة هو درجة انخراط الأفراد وتفاهمهم مع المسؤولين حول إدارة التغيير، فقلة الدعم من قبلهم وعدم الالتزام وبشكل سريع من قبل الأفراد، لا يمكن المنظمة من التحول إلى الوضعية المستهدفة، وهذا ما لا تركز عليه الكثير من المنظمات أثناء وضع خلية لإدارة التغيير.

ويعتبر تجاهل درجة انخراط الأفراد من الأخطاء الكلاسيكية التي تقع فيها إدارة التغيير حيث لا تعطيه دور حاسم لنجاح تصاميمها مع أنه يمكن أن يتسبب بدرجة كبيرة في منع التغيير وإفشاله في حين أنه المرابط الذي تبدأ منه المقاومة، فعدم الانخراط في هذا الموقف يزيد من ارتباك الأفراد حتى أولئك المنخرطين بغض النظر عن سبب قبولهم للتغيير، وكلما زادت نسبة الارتباك في غياب التعامل معه أو إعطائه حيز صغير في المعالجة لثغرات التغيير زاد معها انعدام الثقة ومنه زيادة المقاومة والصراعات داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار، ومن ناحية إدارة التغيير لا يصح القول بأن درجة التأثير للاستراتيجية أو الهيكل أو حتى الإجراءات والعمليات متساوية الأهمية مع درجة تأثير مواقف وسلوك الأفراد حتى وإن كانت عمليات إدارة التغيير شاملة فهي تحتاج إلى التعمق في أجزاء أكبر كسلوك صانعي القرار ونقد سلوك القيادة لديهم وباقي الأطراف الفاعلة، وهو سلاح ذو حدين، فالتركيز على الأفراد قد يؤدي بها إلى نسيان الإجراءات التصحيحية الأخرى.

¹ Robert K.Prescott, **The Encyclopedia of human resource management**, 1st edition, Pfeiffer a wiley imprint, San Francisco, USA, 2012, P 105.

وحتى لو كانت هناك عوامل أخرى تزيد من قصور إدارة التغيير وباستطاعة المسؤولين ملاحظتها من الوهلة الأولى، ستجد دائما أن أصل هذا العامل هو إنساني-سلوكي ويرجع بالتأكيد إلى الأفراد ومقاومتهم على الرغم من أن هذه المقاومة لا تستمر في حالة ما إذا تمت إدارتها بالطريقة المثلى، ولكنها يمكن أن تعاود الظهور في حال عدم مراقبتها.

ليس هذا فقط بل إن توليفة رغبة الأفراد، ثقتهم ومسؤوليتهم هي شروط على إدارة التغيير تحديد اتجاهها ودرجتها، ومع هذا فهي تكتفي بالدعم الذي تحصل عليه من الإدارة العليا بالمنظمة، مما يثبط المتأثرين بالعملية واستعدادهم للتغيير، ناهيك عن إمكانية ظهور هذه المقاومة داخل فريق عمل إدارة التغيير نفسه.

المبحث الثاني: تفعيل إدارة مقاومة التغيير في المنظمة

مع اختلاف الظروف والإطار الزمني الذي تتواجد فيه المنظمة، فإن الثغرات الموجودة في عمليات إدارة التغيير تثبت غياب طريقة موحدة يمكن بها إنجاز مشروع التغيير، لا سيما وأن قصورها هو في الأصل نتاج عن خلل في معالجة الجانب السلوكي منها. ولهذا يعتبر الكثيرين أن المقاومة ليست بالمعضلة التي تفشل محاولات التغيير وإنما ما يجعلها كذلك هو الإطار الذي يتم به معالجتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة مقاومة التغيير

لقد حاولنا على المستوى النظري إيجاد تعريف محدد لإدارة مقاومة التغيير في الكتب والبحوث والدراسات الخاصة بالتغيير، لكن كل ما تم إيجاده هو إحالة المفهوم إلى كيفية معالجة مقاومة التغيير وملحقاتها كأساليب التقليل من المقاومة أو نماذج التعامل معها، أو نسبها إلى إدارة التغيير كمرحلة منها.

ولم تتوقف نتائج البحث عند هذا الحد إنما وجدنا هذا المفهوم لدى بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية عبر مواقعهم والتي يستعملونها كوظيفة لتقديم الحلول للمنظمات التي تعاني من مشكلة المقاومة أو للقيام بعملية التشخيص لها. فقد قاموا بتعريف إدارة مقاومة التغيير على النحو التالي:

"في سياق الأعمال والموارد البشرية، يشير مصطلح "إدارة المقاومة" إلى عملية تشكيل مواقف الموظفين تجاه إدخال التغيير داخل المنظمة. إن الهدف من هذا النوع من الإدارة هو تسهيل تبني كل العمليات الجديدة، التكنولوجية أو ثقافة مكان العمل، بأقل قدر من الصراع. يميل العمال في أي نوع من الأعمال تقريبا إلى مقاومة التغيير، خاصة عندما يشعرون أنه مفروض عليهم. تعد إدارة مقاومة التغيير على مستوى المؤسسات واحدة من القضايا التي يواجهها علماء النفس الصناعيون- التنظيميون"¹.

ما يمكن استنباطه من هذا التعريف أن المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية يشبهون إدارة مقاومة التغيير بالنحت، أي أنها عملية يتم من خلالها إعادة صياغة مواقف المقاومين للتغيير وتوجيهها وهذا لتفادي ما يتسبب به التغيير من صراعات بين الأفراد. وبالرغم من اقتضاب المفهوم إلا أنه يشير إلى نقطة أساسية وهي العامل النفسي الذي يلعب دورا مهما في صنع المواقف الراجعة للمقاومة وأن إدارة مقاومة التغيير لا يزال حقل ملغوم بالنسبة للباحثين فيه.

¹Sean Jackson, Organizational Psychology Degrees — "What is Resistance Management?" — <https://www.organizationalpsychologydegrees.com/faq/what-is-resistance-management> — October 22, 2023 — 123 KB.

" إدارة مقاومة مبيدات الآفات هي استراتيجية تهدف إلى تقليل تكرار استخدام أي مبيد أو فئة من المبيدات، مما يساعد على تأخير ظهور المقاومة. تستند هذه الإدارة إلى توقع تطور المقاومة وتعمل على تقليل السرعة التي تتطور بها".¹

مصطلح إدارة المقاومة نجده كثيرا في الكتابات المتخصصة في مجال الحشرات، وما جعلنا نختار هذا التعريف بالذات هو تشابهه هذا المجال مع رؤية المقاومة، ولكن ما يلفت النظر هنا هو محاولة تقادي نفس الاستراتيجيات والعناصر التي استعملت قبلا وهذا لتقادي تكون مناعة لها كما أنه يعتمد على التنبؤ لتحديد درجة هذه المقاومة وبالتالي تخفيف تطورها، ومع أن المجال هنا مختلف إلا إنها نفس المبادئ المعتمدة في التعامل مع المقاومة وبل يأخذنا هذا التعريف إلى ضرورة اعتماد إدارة المقاومة الاستباقية وإجبارية التجديد والتطوير في العناصر المستخدمة لمجابهتها.

"تتضمن إدارة المقاومة اتخاذ الخطوات اللازمة لتخفيفها طوال دورة حياة المشروع، حتى يتمكن الأفراد من إجراء انتقالاتهم الناجحة إلى الحالة المستقبلية مع المستويات المرغوبة من التنبؤ والاستخدام. هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع والفوائد التنظيمية. بدون إدارة المقاومة، قد لا يصل الأشخاص المتأثرون بالتغيير أبدا إلى الحالة المستقبلية المرغوبة مما يعرض قدرة المنظمة على الانتقال إلى الحالة المستقبلية للخطر".²

يشترط هذا التعريف لنجاح التغيير المطلوب في المستقبل وجود إدارة للمقاومة طوال فترة المشروع أي منذ بداية التفكير فيه إلى غاية تنفيذه، كما أنه يقدم إدارة مقاومة التغيير كوحدة لاتخاذ

¹ David W. Hagstrum, **Stored Product Protection**, K-State Research and extension, Kansas State University, Kansas State, USA, 2009, P 149.

²Lisa Kempton, Prosci **"Managing Resistance to Change"** — <https://www.prosci.com/resources/articles/managing-resistance-to-change> — October 22, 2023 — 150 KB.

القرار المناسب من أجل تخفيف المقاومة، أي أنه يثير مبدأ تواجد المقاومة طوال فترة التغيير ووجوب وجود هذه الإدارة من أجل مسايرة هذه المقاومة ومساعدة الأفراد لتجاوز ما لديهم من عوائق من أجل الوصول بهم وبالمنظمة إلى بر الأمان في الحالة المستقبلية.

إن عدم وجود تعريف صريح لإدارة مقاومة التغيير يثبت أن رسم خارطة لأسلوب التعامل مع المقاومة يبقى تحديا كبير من جهة تسيير العوامل النفسية للأفراد المقاومين، ويصعب من مهمة القادة لاتخاذ القرارات الموضوعية في هذا الشأن وفي ظل اختلاف سرعة تأقلم كل فرد على حدا والراجع بطبيعة الحال لاختلاف السلوك البشري من فرد لآخر.

ومما سبق يمكن القول إن إدارة مقاومة التغيير هي وحدة استشارية في التنظيم تحدد كيفية التعامل مع حالات المقاومة للتغيير داخل المنظمة، تبدأ بتشخيص مصفوفة العواطف، المواقف والسلوكيات للأفراد من أجل تقديم فهم أكبر لخلفيات مقاومتهم ومنه إيجاد الإطار المناسب لمعالجتها، من خلال تقديم برنامج منظم، إما استباقي لتوقع المقاومة أو آني في حالة ظهورها المفاجئ. ويجب تمييزها عن إدارة الصراع التي لا تتعامل إلا مع حالات التصعيد للسلوكيات، فإدارة مقاومة التغيير تعمل على مستوى النظام لمعالجة اختلاف الحالات للمقاومين وكيف يتعين على المنظمة التعامل معها.

إن عملية صنع القرار من قبل القادة تستلزم وجود إدارة تخطط وتنظم وتوجه وتراقب مدارات العمل وهي نفس القاعدة عند اتخاذ قرار التغيير ودخوله حيز التنفيذ للمضي قدما بالمنظمة، وفي بعض الأحيان تكون هذه القرارات ذات تأثير كبير على الموارد البشرية فيستلزم إحالة تثبيط هذا التأثير فيما يخص المتضررين منه بالدرجة الأولى إلى إدارة تنظم التعاون بين صانعي القرار وباقي الفئات وتنسق بينهم.

ولا مناص من القول إن التداخل بين مختلف الإدارات كإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير وإدارة الصراع والإدارة بالأهداف إلى غير ذلك، جعل من التخصيص في الإحالات عملية صعبة ناهيك عن التداخل الموجود بين إدارة التغيير وإدارة مقاومة التغيير والتي لم يتم الفصل فيها إلا من خلال بعض البحوث معتبرين إدارة مقاومة التغيير مرحلة في إدارة التغيير

وتم دعم ما سبق في دراسة حول إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة كما يلي: " ومن هنا تظهر لنا الأهمية من جانبين، الأول إدارة التغيير والثاني إدارة مقاومة التغيير. سوف نحاول إبراز الجانبين مركزين على الجانب الثاني الذي هو جزء من الأول في اعتقادنا لما يمكن أن يكون له من آثار إيجابية مستقبلا على عملية إدارة التغيير في حد ذاتها¹."

كما تؤكد الدراسة على ضرورة إنشاء مديرية للتغيير مثلما تم إنشاءها لمديريات لم توجد قبلا، وهذا لضمان نجاح إدارة مقاومة التغيير، ومنه الخروج من الجانب التسييري إلى الجانب الهيكلي والوظيفي لإدارة التغيير.

ومما سبق، يمكننا المجادلة حول ما إذا كانت إدارة مقاومة التغيير عملية تسييرية أو وحدة تنظيمية ومتى يتم اللجوء إليها وفصلها عن إدارة التغيير وإذا ما يجب إعطاءها سلطة اتخاذ القرار أو تبقى بصفتها الاستشارية لتوجيه صانعي القرار والإدارة العليا في المنظمة. وهو ما سنناقشه في نموذج إدارة مقاومة التغيير المقترح من قبلنا لاحقا.

وبما أن إدارة مقاومة التغيير هي التي تنشأ وتحافظ على الروابط الأساسية القائمة بين المبادرين للتغيير من جهة والرافضين له من جهة أخرى والتنسيق بينهم وفتح باب التعاون بين التنظيم

¹ عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثلجي الأعواط، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2013، ص162.

والمتضررين من قراراته، فهي من جهة تحدد مسؤوليات الإدارة العليا اتجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، ومن جهة التزام المقاومين اتجاه منظماتهم واستدامتها، والسبب تحكها في معالجة حالات المقاومة قبل و/أو بعد ظهورها وبكل مظاهرها وحتى الخفية منها، مما يؤثر في إدارة التغيير إجمالاً وتقديم الحلول للمشكلات المعقدة المنبثقة عنه.

المطلب الثاني: المهام الأساسية لإدارة مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير أثناء عملية التغيير وطيلة دورة حياته من الشواهد الأولى على وجوب مراجعة التغيير في شقه الإنساني، ومن خلال إدارة دقيقة لهذه المقاومة تستطيع المنظمة تخطيها باحترافية، وبشكل عام تساهم إدارة المقاومة في تقديم اقتراحات للتحسين من مستوى الأمان النفسي للأفراد التي تتم صياغتها في شكل حاجات ولكن بشكل منظم وبدقة أكبر، واعتماداً على هذا ترسم إدارة مقاومة التغيير مسؤوليات تعمل تحت طائلتها على إحداث التكامل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع غايات الأفراد داخلها وخارجها، ونذكر من بين هذه المهام:

*التشخيص الاستباقي للمقاومة : وهي مهمة ذات طابع وقائي أين تعمل إدارة مقاومة التغيير على اشتقاق كل المعلومات الدقيقة ذات الصلة بالتغيير من المسؤولين عنه من أجل تحديد بنوده التي لديها تأثير على الجانب النفسي والسلوكي للأفراد بكل أبعاده الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية وحتى السياسية، وهو ما سيسهل على المنظمة القيام بالتنبؤ حول إمكانية وجود مقاومة لهذا التغيير أو في حالة تغيير المواقف للأفراد من داعمين للتغيير إلى رافضين له أو عودة ظهور المقاومة بعد اختفائها.

*حصر مواطن المقاومة في المنظمة : تقوم إدارة مقاومة التغيير بالكشف عن موقع المقاومة أو تحديد المكان أين يحتمل أن تنشأ فيه وبالمقابل معرفة المستويات المختلفة التي تظهر أو ستظهر

فيها هذه المقاومة، أي إذا كانت على مستوى الفرد فقط أو على مستوى الجماعات المكونة، إذا كانت على مستوى المديرين أو في المستويات الدنيا.

*الإلمام بخلفيات المقاومة : تبحث إدارة مقاومة التغيير عن الأسباب الحقيقية التي تقع وراء المواقف الراضية للتغيير وإذا ما كانت تتم عن مخاوف نفسية فردية ناتجة عن نقص الأمان أو الخوف من المجهول أو خسائر مادية ومالية وخوف من نقص الكفاءة المطلوبة مع الأساليب الجديدة للعمل، حيث أن الفهم الحقيقي لأسباب المقاومة لدى بعض الأفراد أو الفئات هو الجواب للحلول الممكن إتباعها من أجل تحقيق نجاح فوري ومؤكد للتغيير.

*تحديد مراكز القوة للمقاومة وتحليلها : إدارة المقاومة تستهدف استخراج مجموعات التأثير سواء الرسمية أو الغير الرسمية وأصحاب السلطة والمنفعة الخفية التي لديها قوة تأثير كبيرة في تسيير المقاومة لدى الأراد التابعين لها وضم أفراد جدد لخدمة أهوائهم الشخصية ومصالحهم الوظيفية في المنظمة والتي يهددها التغيير.

*الإحاطة بحجم المقاومة: تعمل إدارة مقاومة التغيير كذلك على معرفة حجم المقاومة سواء المنتظرة من قبل الأفراد مستقبلاً أو تلك القائمة حالياً، وهو ما يساعدها في تحديد نوع الميكانيزمات والطرق اللازمة لتجاوز هذه المقاومة والمجهودات الموضوعة لإرضاء المقاومين في سبيل التقليل أو الحد من اتساع رقعتها أكثر، وهذا باعتبار أن مقاومة كبيرة الحجم تستلزم عناية أكبر من ناحية استراتيجية التحكم فيها بالمقارنة مع مقاومات منفردة تتبعث هنا وهناك، أو مقاومة لدى مجموعة ليس لها تأثير كبير على باقي أفراد المنظمة أو حتى على أفراد مجموعتها.

*نقل احتياجات أفراد المقاومة : كما هو معروف أن لكل فرد أو مجموعة حاجة معينة تنشأ عند التغيير، ولهذا تهدف إدارة مقاومة التغيير إلى تحديد المتضررين من العملية واحتياجاتهم جملة

وتفصيلاً ومحاولة التنسيق مع الإدارة العليا لتوفيرها وتوفير متطلبات الأفراد والجماعات الوظيفية وحتى الشخصية من أجل ضمان الوصول السلس إلى نقطة التوازن المطلوبة بين تلبية احتياجات المنظمة من التغيير وبالمقابل الاستجابة النسبية لطلبات أفراد المقاومة وبشكل استثنائي إذا كانت مشحونة عاطفياً والتي تصنف أغلبها باللاعقلانية.

*المراقبة المستمرة للمقاومة : تعمل إدارة مقاومة التغيير على وضع المقاومين ذوي الدوافع القوية وأولئك المتمسكين بشدة بالوضع الحالي للمنظمة تحت المراقبة الدائمة، وذلك من خلال عدة آليات كالتقييم المستمر لردود الأفعال وكذلك تقييم الأداء من قبل فرق إدارة التغيير أو إدارة الموارد البشرية، بهدف استباق أي خطوات لهم تهدد مصير المنظمة ويجعل منها ساحة نزاع تزعزع مشاريعها، كون هذه الفئة من المقاومين يصعب التحكم فيهم بطرق تقليدية، إنما بمراقبتهم يمكن زيادة توقع تحركاتهم للوصول إلى نقاط الضعف لديهم واستغلالها، أو إزاحتهم مباشرة من المنظمة للتخلص من المقاومة التي يمكن أن نصفها بالمتشددة. كما أنها لا تتوقف عند هذا إنما ترصد كل التحركات الناتجة عن عدم الرضى عن التغيير الظاهر منها والباطن من أجل استشعارها وأخذ كل الاحتياطات أو ما يسمى بالتدابير المضادة في الوقت الموائم.

*تصنيف المقاومة : يبقى أهم شق لعمل إدارة المقاومة هو تحديد نوع المقاومة لاسيما إن كانت مقاومة بناءة، فهي في هذه الحالة ستبحث عن كيفية الاستفادة منها، بدءاً بخلق جسر التواصل بينها وبين الإدارة العليا، في محاولة منها لتصحيح مشاريع التغيير حسب وجهة نظر المقاومة، هنا نسميها بالإيجابية لأن هدفها الأول هو الحفاظ على المنظمة بتفادي الأخطاء في التغيير ومعالجتها. أما إذا كانت مقاومة سلبية فهنا ستعالج إدارة المقاومة بطريقة مخططة وعقلانية حتى لا تصبح من

أكبر العوائق في المنظمة ويبقى نقل الانشغالات وفتح باب الحوار والتفاوض مع الأفراد من المهام الواجبة على إدارة مقاومة التغيير التي تنبئ بها الإدارة العليا حول نوع تأثير المقاومة.

* وضع نماذج إدارة المقاومة : وهي التصورات التي تتم عبرها مبادرة التعامل مع المقاومة وخارطة الطريق مع رسم مسارها، مهما كان الهدف، بإقرار المقاومة وأسبابها أو قرار التخفيف منها أو معالجتها أو القضاء عليها أو القرار الأمثل للانتفاع منها، ومنه توضيح الطرق والاستراتيجيات العقلانية والمنطقية المتاحة للإدارة العليا لاتخاذ القرار المناسب، وفي نفس الوقت يحدد النموذج المختار دورة حياة المقاومة لتعزيز إدارة التغيير في مجملها وإدارة المنظمة بغرض تحقيق أهدافها.

*المحافظة على الدعم للتغيير : تقوم إدارة مقاومة التغيير بتعزيز دعم الأفراد الراضين عن التغيير للمحافظة عليهم بالاستماع دوما لهم وإعطائهم فرصة مرافقة العملية مع الإدارة العليا وبالتالي التضييق على المقاومة وزيادة المنتسبين للتغيير، كما أنها توجه القائمين على التغيير نحوهم للجعل من هؤلاء العناصر بالذات مراكزا للتأثير على باقي الأفراد داخل المنظمة للاندماج في المشروع حتى مع اختلاف وجهات النظر لديهم.

*تبسيط التغيير : بمساعدة إدارة مقاومة التغيير يمكن تحسين عملية الفهم لما هو مطلوب من الأفراد وإيصال الرؤية العامة للقيادات العليا للخروج من صيغة الفرض إعطائها الصبغة الاختيارية وانتقاء الاستراتيجية المثلى حتى يتسنى لهم أي للأفراد العاملين التقبل التدريجي للعملية، زيادة التزامهم الوظيفي والتقليل من مستوى المقاومة لديهم.

*تقييم القيادة : إن التطرق لإدارة مقاومة التغيير غالبا ما يوحى إلى تسيير جانب المقاومة فقط ولكن حدودها تتخطى ذلك لتصل إلى القائمين على التغيير أنفسهم أي صانعي القرار، فهي تساهم في تقديم تحليل واقعي حول المسؤولين عن عمليات التغيير وقدرتهم على التعامل مع المقاومة

من جهة ومع إدارة المقاومة من جهة أخرى، كما أنها تتناول مسألة الثقة والكفاءة لهؤلاء القادة لتبنى استراتيجيات تسيير المقاومة وسعيهم لكسبها كحليف وبالتالي إزالة المقاومة.

بمعنى أن المنهج الخاطئ في التعامل مع المقاومة من قبل قادة التغيير والذي يتسم إما بالتسامح الكبير وإغراق الأفراد بالمزايا المبالغ فيها، أو توفير معلومات مغلوبة لمحاولة كسر المقاومة دونما تخطيط هو ما تسعى إدارة مقاومة التغيير لتفاديه.

المطلب الثالث: مداخل إدارة مقاومة التغيير

من الواضح أن إدارة التغيير توفر رؤية محدودة حول التأثير السلوكي للفرد على التغيير مقارنة بإدارة مقاومة التغيير حتى وإن تم اعتبار هذه الأخيرة جزءاً منها، مع أن هذا الشق تحكمه عدة شروط سنتحدث عنها في المبحث الثالث.

وبالرجوع إلى إدارة مقاومة التغيير، نجد أنها تبحث عن السياق الذي تشرف به على عملية التأثير أو ما يمكن أن يدركه القائمون عليها ليستخدم بصورة مناسبة، والمقاربات المقدمة في الإشراف عليه، وما ينتج عنها يشكل تصفية للبيانات المستقلة، ومنه تكوين رؤية واضحة وإطار مرجعي لاختيار المدخل الموائم لتطوير الوعي به عند الأفراد وضمان فعالية الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة المقاومة.

ومنه بإمكان أية منظمة التركيز على مدخل أو أكثر من المداخل الآتية وتبعا للظروف البيئية

السائدة¹:

¹ محمد مصطفى القصيمي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 103.

1-مدخل الثواب والعقاب: يقوم هذا المدخل على إعداد نظام خاص بالحوافز (بأشكالها كافة) يرتبط بإجراءات عملية التغيير.

2-مدخل المشاركة: يتبنى هذا المدخل مبدأ تخطيط وإنجاز عمليات التغيير من خلال مشاركة العاملين ومسؤولي الوحدات الإدارية كافة في المنظمة ودراسة مشاكلهم بخصوص هذه العملية.

3-مدخل جدولة التغيير: يعتمد هذا المدخل على وضع جداول محددة بتوقيتات زمنية معينة لتنفيذ إجراءات عملية التغيير وإبلاغها للعاملين لضرورة الالتزام بها.

4-مدخل نشر ثقافة التغيير: يتضمن هذا المدخل تزويد العاملين بالمعارف عن عملية التغيير ومبادئها وأهدافها وأدوارهم المكلفين بها.

5-مدخل بناء الثقة: يقوم هذا المدخل على الإيمان الكامل بقدرة العاملين لإنجاز التغيير وإمكانيتهم على تنفيذ المهام الجديدة بعد التغيير.

يتعلق المدخل الأول أساسا بالسلوك المرتبط بالتغيير خاصة الملاحظ منه، وطريقة التأثير فيه تكون بمحفزات تتجه في اتجاهين متعاكسين، قصد الوصول لنفس النتيجة بالربط بينهما، وهما التعزيز الإيجابي لسلوك الفرد المتقبل للتغيير وبالمقابل تعديل سلوكه في حالة القيام بخطأ ما ورفض التغيير بطرق تلحق الضرر بالمنظمة، وهو ما يحفز الفرد للوصول بأدائه لأفضل المستويات والتخلي عن السلوكيات غير المرغوب فيها، مع أن هناك تشكيك في هذا المدخل كونه يعطي رؤية على المدى القصير فقط وأن فاعليته مربوطة بشرح مبرراته بوضوح تام لا سيما من جهة العقاب.

ويعتمد هذا المدخل على الحدود القانونية والنظام الداخلي المقنن والتي ترسم نفس الحدود بالعلاقات العمل الهرمية الرسمية في المنظمة، ومهمتهم المراقبة حتى لا يتم تجاوز مبدأ العدالة في التعامل في سبيل زيادة الرغبة في التحسن لدى الأفراد.

كما يتمثل الهدف من هذا المدخل تعزيز السلوكيات المرغوب فيها وتخفيف تلك غير المرغوب فيها وهو أيضا وسيلة تستعملها المنظمات للضغط والتحكم في السلوك والمواقف، فالثواب والعقاب خاصة عند وجود مقاومة ما داخل المنظمة أصبح لا غنى عنهما لتحقيق السلوك المطلوب.

وفي نفس الصدد، مدخل المشاركة يمثل هنا التأثير من كل جوانبه، فهذا المدخل يخلق رغبة التعاون لدى الأفراد في مشروع التغيير، ليس فقط المشاركة في المراحل النهائية له إنما عبر كل مراحله أي مراحل البداية والتنفيذ لتعزيز هذا المبدأ، وكلما زادت مشاركة العاملين كلما كان هناك دافع أقوى للأفراد من أجل مساندة التغيير.

إن الهدف من مدخل المشاركة هو مواجهة المقاومة بشكل خاص، وبتعبير آخر إن زيادة التزام الأفراد بمشروع التغيير هو نتيجة لانخراطهم فيه من باب البحث عن حلول في حالة وجود نقائص في أي مرحلة ما وهو ما يدفع بالمنظمة نحو زيادة فرص نجاح التغيير الذي تقوم به.

من جانب آخر يمكن القول إن مدخل المشاركة يعمل على إقامة الأساس لقاعدة معرفية متقلة يستغلها الجميع ويعبئها كل فرد مشارك بما لديه أو ما اكتسبه من معارف مهمة للتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ السليم للتغيير، بعبارة أخرى توليد المعرفة الخاصة بتلك العملية وتبادل الخبرات بين كامل الفئات في المنظمة، فهي أمور مهمة للغاية لمواصلة تطوير معارف وخبرات باقي الأفراد، وغيابها يجعل من العملية برمتها مرهقة بنسبة كبيرة لهم وللمشرفين على التغيير.

ومن نفس المنطلق، يهمل الكثير من المدراء عنصر الوقت الذي يشكل عنصر هام في التغيير وهو فحوى المدخل الثالث، أين يقدم بصريح العبارة فكرة وضع جدول زمني خاص بالتغيير، ولكن الملاحظ أن هذا المدخل يتجه فقط نحو إلزام الأفراد بالعمل به دون التحدث عن الجدول الزمني المناسب للتغيير نفسه مع أنهما يتماشيان مع بعضهما البعض، وهو ما يستلزم الاستعانة بإدارة الوقت

للتعامل مع مقاومة التغيير الناشئة على سبيل المثال من إجبارية التعلم، فيخاف الأفراد من عدم تزامن الوقت اللازم لتكيفهم مع الجدول الزمني المعطى لهم من قبل القائمين على التغيير لتعلم الطرق الجديدة المطروحة أو أساليب وإجراءات العمل الجديدة.

إن معرفة الجدول الزمني لعملية التغيير يعطي مفاتيح الاستخدام الرشيد لأوقات العمل، كما أنه يساعد على تنظيمها، ويساعد كذلك في حالة ظهور المقاومة والإحجام عن العمل بسبب الصعوبات الموجودة لتطبيق هذا الجدول بنجاح، ولجعل التقدم في الأداء واضح يجب هيكلته بالتزامن مع ضمان فترات التأقلم بنسب متسقة مع درجة الاستيعاب لدى الأفراد وحسب الضرورة التي يفرضها المحيط الخارجي والداخلي عليه.

ومن باب نشر ثقافة التغيير فإن ثقافة المنظمة تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومدراءها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها¹.

وبما أننا تحدثنا عن مدخل المشاركة من ناحية الخبرات، فإن تراكمات هذه الأخيرة تمثل في الأخير ثقافة المنظمة، والتطوير في الخبرات بشكل دوري يجعل منها عادة لدى الأفراد وثقافة مترسخة في المنظمة لإنجاز مهام التغيير بسلاسة، فغالبا ما كانت ثقافة المنظمة من أهم العوائق أمام التغيير ولكن بإدراج هذه العملية ضمن عادات وتقاليد الأفراد تصبح حليفه الأول بالاتصال والتفاهم والتعاون كون التغيير يمس في كل حالاته ثقافة المنظمة، وإدارة مقاومة التغيير بشكلها الاحترافي تؤدي إلى

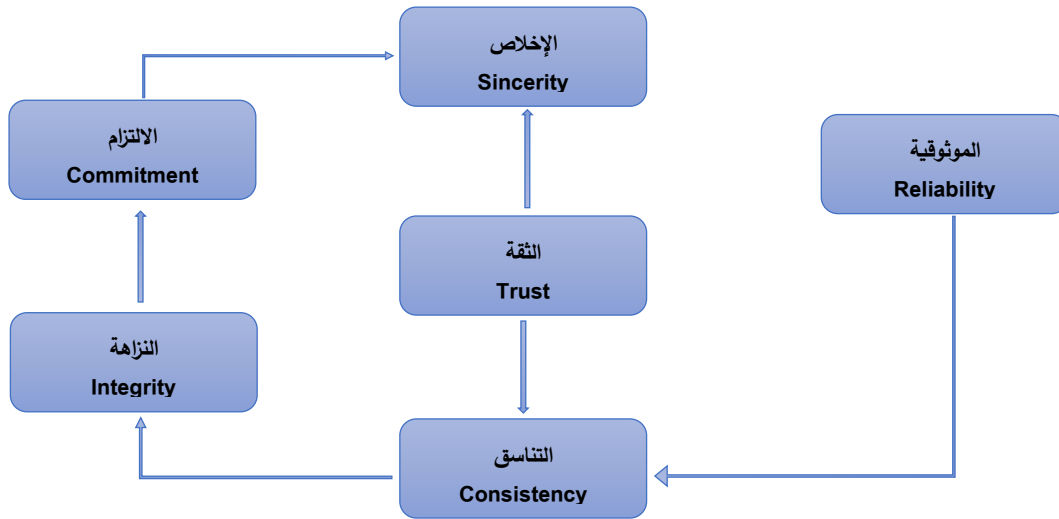
¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2017، ص

تعزيز الثقافات الموجودة في المنظمة والشاملة لأفكار واعية متابعة لكل ما هو جديد ينخرط فيها الجميع هدفها دعم التغيير في كل مرة يحصل فيها.

في الأخير نجد أن المداخل السابقة تعطي للفرد في المنظمة مزيداً من التقدير من قبل القائمين على التغيير وهو ما يدعم ثقته بنفسه وبمجهوداته سواء في مصاحبة عملية التغيير والمساهمة فيها أو من حيث ما ينشأ عنه من مهام ومسؤوليات جديدة.

إن تهيئة مناخ من الثقة داخل أنظمة التعاون شرط أساسي للتعاون الفعال، ولأن الجهات الفاعلة تعتمد على بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود المتمثل في التغيير، فإن المواقف المتشككة والترقب والريبة وانعدام الثقة والتوترات والصراعات كلها عقبات أمام التعاون الفعال والكفاء¹. والشكل الموالي يبين مجمل أبعاد الثقة الواجب توفرها لتحقيقها:

الشكل رقم (09): أبعاد الثقة



المصدر: مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2022، ص 87.

¹ GIZ GmbH ed, **La Gestion des Coopérations dans la Pratique: Façonner le Changement Social avec Capacity Works**, Springer Gabler edition, Wiesbaden, Allemagne, 2015, P 162.

ومن المنطقي أن يكون التفاعل الإيجابي بين الأطراف الفاعلة في المنظمة منبثقا من الثقة والتي تؤثر بشكل مباشر في مسار التعاون بينهم خلال التغيير وعلى السلوك التنظيمي للأفراد لتفادي التعقيدات السلبية المنبعثة من مواقفهم وتصبح الثقة كما يطلق عليها الباحثون مصطلح الرأس مال الاجتماعي.

المبحث الثالث: إدارة مقاومة التغيير: من النماذج التقليدية إلى تطوير

نموذج جديد

عادة ما تجد المنظمات نفسها في بيئة تنافسية من الصعب مواكبة تغيراتها المستمرة، ويبقى الدعم الوحيد الذي يعدل هذه الوضعية المعقدة هو العنور على موارد بشرية يتم استخدامها والاعتماد عليها دون وجود معارضات ومواجهات، وهو من المستحيل تحقيقه حتى في التغييرات البسيطة حيث يصفها الباحثون بالقاعدة في التغيير وليس الاستثناء، وبالتالي عليهم التعامل معها دون محاولة لكبحها بل على العكس إعطائها الحيز الكافي لتصبح مقاومة بناءة. وكسب الأفراد وتغيير مواقفهم واستثمار مقاومتهم يقتضي تدابير وآليات على إدارة مقاومة التغيير تأمينها للمنظمة من أجل السير الحسن لعملية التغيير.

المطلب الأول: الاستراتيجيات الكلاسيكية

لم يختلف الباحثون كثيرا في تطوير التدابير الخاصة بإدارة مقاومة التغيير، أين اجتمعوا على عدة طرق تعامل مع المقاومين لتوجيههم صوب أهداف المنظمة من التغيير، ومع وجود العديد من الاستراتيجيات الهادفة إلى إدارة مقاومة التغيير في المنظمة، سنستعرض أغلبها فيما يلي:

1-الاتصال والمعلومات: "الاتصال هو وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى باتجاه واحد أو اتجاهين بعملية ديناميكية وليست ساكنة تتطوي على أفعال وردود أفعال، كما أنه أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن التوجيه من دون اتصال مهما كان نوع الاتصال، ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به، يعمل على تبادل المعلومات والمعاني والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ والاقناع والتأثير وقد يكون نظامي ومنظم أو عفوي أو تعبيرى باستخدام الايحاءات وغيرها من الأساليب الفعالة".¹

هذه الاستراتيجية توفر الدعم لإدارة مقاومة التغيير بتوفير جل المعلومات المتعلقة بالتغيير وايصالها بطرق وأجهزة إرسال فعالة تعزز إدراك المقاومين لخلفيات التغيير بهدف التقليل من إحجامهم عن المشاركة في التغيير، كما تشعرهم بالتغيير وتوصل لهم الرؤية الحقيقية والايجابية للمشروع والقيم والسلوكيات الجديدة المطلوبة منهم لتقليص هامش الخطأ في التحليلات المتأتمية من القائمين بالتغيير وهو ما تثبته مقولة الاتصال يقلل من فجوة المعلومات والتي في حالة غيابها تصبح سببا من أسباب المقاومة، وبالتأكيد دون إهمال جانب نقل رغبات وطلبات الأفراد المقاومين من خلا عملية التغذية العكسية للاتصال بكل قنواته لأنه وكما ذكر في الفقرة السابقة يكون الاتصال في عدة اتجاهات كان أفقي أو عمودي، صاعد أو نازل.

2-التعليم والتدريب: "يهتم التعليم والتدريب بالتغيير الإنساني لتطوير معارف ومهارات الفرد وكذا قيمه وسلوكياته، فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه كل في مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة والتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات

¹ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014، ص 7.

بذاتها".¹ أي أنها ببساطة استراتيجية تهتم بالجانب التكويني للأفراد خاصة إذا كانت لديهم مخاوف خاصة بنقص الكفاءة أمام التغيير المطلوب، فهي بذلك تنمي قدرات الأفراد من كل النواحي وتعطيهم المهارات اللازمة لتأدية مهامهم الجديدة وبشكل دوري.

3-المشاركة: "من مدخل المشاركة فإن إدراج الفاعلين الميدانيين وذوي الخبرة حتى يساهموا في بناء التغيير يساهم في التخفيف بشكل أساسي من المقاومة النفسية والمتعلقة بالهوية والسياسية والجماعية والثقافية والمعرفية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فهي تقدم نفسها كاستراتيجية مهمة لا تساعد على تضخيم المقاومات في المنظمة".²

تمثل مشاركة المقاومين في عملية التغيير من الاستراتيجيات التي تعطي لها نتائج واضحة في التقليل من المقاومة، فإبداء الرأي والمساهمة في وضع أساس التغيير يجعل من التغيير أكثر قبولاً كما أن إدارة مقاومة التغيير تستعملها كاستراتيجية عند زيادة المقاومة الناشئة عن تحييد المتلقين للتغيير، فتقوم بجلب انتباههم حوله بإعطائهم فرصة لتقييم التغيير وجعلهم جزءاً من عملية اتخاذ القرارات أو استثمار ما لديهم من خبرات فتزيد من مسألة التقدير لهم وإلحاق المقاومين بالتغيير.

4- الدعم: "وهي تبني فلسفة إنسانية الإنسان بإشراكه في اتخاذ القرارات ومناقشته في حل مشكلات العمل المطروحة من أجل أن يشعر بإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، ودعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل، مدعاة لبناء الثقة المتبادلة والاستقرار النفسي

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص26.

² Rachid Chelali, Noufeyle HADID, **Atténuation des résistances : une analyse à travers trois approches de la gestion du changement dans les entreprises**, Revue Des Sciences Commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Algérie, Volume 17, N° 01, Décembre 2018, P 278.

والقضاء على جميع مظاهر التسبب، ويعد الدعم التنظيمي من أحد المؤثرات المحفزة لتوفير الانسجام بين العاملين والإدارة وبتيح الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية".¹

إن إعطاء الدعم له أولاً أثر نفسي على عاطفة الفرد كما أنه له عدة طرق لتقديمه وكلما زاد الدعم كلما كان له تأثير إيجابي على الأفراد ولعل هذه الاستراتيجية تؤثر أكثر في الأفراد المقاومين لأنها تعبر عن التعامل الجدي مع مقاومتهم وأسبابها. من أساليب الدعم نجد الاستماع، التقدير، الاستجابة لاحتياجات الأفراد الشخصية أو الوظيفية وتقوم إدارة مقاومة التغيير باختيار أسلوب الدعم المناسب والذي يكون له أكبر تأثير على أفراد المقاومة.

5-التفاوض والاقناع: "ومن خلال هذا الأسلوب يتم إعطاء شيء ذا قيمة لتقليل المقاومة، فإذا كانت المقاومة تتمركز في عدد محدود من العاملين، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضروريا حين تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن هناك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء العاملين قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا".²

يعطي التفاوض انطبعا أوليا بمدى اهتمام المنظمة بمطالب المقاومين كما تضع مصلحة المنظمة والأفراد العاملين فيها معا قبل المصالح الشخصية لكليهما، كما أنه يزيد الإدراك بالنوايا الصافية للقائمين على التغيير وهو عامل مهم في إدارة المقاومة، فمن جهة يفتح باب من أجل تلبية احتياجات الأفراد ناهيك عما تقدمه من معاني أخرى كاعتبار المقاوم شريك حقيقي تم تقديره، ومن

¹ خالد سعيد أبو هنتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

² محمد سالم دبنون وآخرون، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والاقتصادية، غريان، ليبيا، العدد 7، 2021، ص 322.

جهة أخرى تتبع مصادر قوة هذه المقاومة التي جعلت من التفاوض خيارا للإدارة العليا. بالإضافة كذلك إلى الخيارات التي تنشأ من عملية التفاوض خدمة للطرفين وللتغيير في حد ذاته.

6- المناورة التمويه والمراوغة: مع أنها من الاستراتيجيات التي لا تعطي النزاهة والشفافية المطلوبة كما أنه قد يزيد من نسبة المقاومة بعد تقليصها على المدى القصير، إلا أنه يبقى من المناهج المستعملة من قبل إدارة مقاومة التغيير من خلال التلاعب بتقديم المعلومات الخاصة بالتغيير وتوفير فقط ما يخدم مصلحة المنظمة ويضمن موافقة الأفراد فيها، كما لا يتوقف هذا النهج عند هذا الحد بل يمكن أن يتم التلاعب أيضا في مسألة المشاركة أين يتم إيهام المقاومين بمنحهم حق المشاركة والمساهمة بأرائهم فقط من أجل تمويههم والحصول على تأييدهم في وقت قصير.

7- الاجبار والإكراه: لا مجال للشك أن هذه الاستراتيجية تعتمد على التهديد لإجبار المقاومين على الخضوع لمطلب الإدارة العليا من التغيير، ولكن العنف والتعسف في هذه الحالة لا يحظى بالترحيب من قبل المقاومين بل يمهل الإدارة العليا وقتا قصيرا قبل أن ترتفع حدة المقاومة أكثر مما قبل وتظهر غضب الأفراد من هذا الأسلوب في التعامل، لهذا فهو يستعمل فقط في التغييرات قصيرة المدى أين لا يكون هناك وقت لكسب المقاومين.

8- التمكين: "هو دعم البنية التحتية في المنظمة، عن طريق تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وفي حالات السلوك الطارئ والغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه".¹

¹ رجائي محمد أحمد، التمكين الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص19.

9-التحفيز: "لا يمكن تحقيق أهداف الجودة وتعزيز الإنتاجية إلا من خلال خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الأفراد بالتقدير، ومن أجل الحصول على أفضل النتائج منهم فإن العامل الأساسي هو تحفيزهم، والدافع يساعد في فهم ما يحفز الفرد ويسمح بهيكله بيئة العمل للتشجيع المنتجين وتنشيط غير المنتجين، ومستوى التحفيز يعتمد على العوامل الفردية التي تحتاج إلى نظام المكافآت إيجابي أو سلبي الهدف منه تحسين أدائهم الوظيفي".¹

وتماشيا مع ما سبق، فإن ملاحظة المقاومة من قبل إدارة مقاومة التغيير لا يشمل فقط معرفة أسبابها إنما يساعد على خلق الحوافز المناسبة على حسب المقاومين والتي تختلف بين مكافآت وحوافز إيجابية مادية كانت أو مالية وحتى معنوية، نتيجة انتهاج سلوك إيجابي من طرف المقاوم أو بالمقابل اتخاذ إجراءات عقابية في حالة وجود سلوك سلبي من طرف المقاوم لا يسمح بفتح وساطة بينه وبين القائمين على التغيير أين يكون التحفيز السلبي هو الحل الوحيد.

المطلب الثاني: مفاتيح نجاح إدارة مقاومة التغيير

على الرغم من وجود عدة استراتيجيات يتخذها القائمون على التغيير وسيلة للتصرف مع مقاومة التغيير إلا أن من المهم اختيار تلك التي تتماشى مع الموقف أو الظرف الذي يحيطها، ولا يمكن أن يتم هذا الاختيار دون اللجوء إلى طرفي المعادلة الأساسيين وهما القيادة ووكلاء التغيير. هذين الأخيرين حتى وإن اعتبر البعض أنهما خاصين بفرد واحد مسؤول عن التغيير، إلا أنه من

¹ Grace O. Akinola, Abiola O. Akinbobola, **Motivational Strategies and Enhancement of Employees Performance in the Nigerian Food, Beverage and Tobacco (Fobeto) Industry**, Global Journal of Management and Business Research, Global Journals Inc, Massachusetts, USA, Volume 14, Issue 6, 2014, P 35.

منطلق وظيفي، يمكن أن نجدهما في عدة أفراد، وهما من يحددان في الأخير الاستراتيجية المناسبة في إدارة مقاومة التغيير.

ولتفسير ما سبق مع تبيان أهمية القيادة ووكيل التغيير ستتم معالجة كل نقطة على حدة، ثم سيتم البحث عن مكان الالتقاء لكليهما وكيفية مساهمتهما في إدارة مقاومة التغيير.

1. القيادة: لا يختلف اثنان على أن القيادة مهمة على جميع الأصعدة في زمن يغلبه التغيير، كما أنها تلعب دورا كبيرا في نجاح التغيير لقيامها بخلق الظروف المناسبة لإدارة التغيير من أجل النجاح وضمان استجابة فعالة للأفراد. وتعرف القيادة بأنها:

"ممارسة التأثير من قبل عضو واحد في مجموعة أو منظمة على الأعضاء الآخرين لمساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن القائد هو الفرد الذي يمارس هذا التأثير، وعلينا التمييز بين القادة الرسميين وغير الرسميين، فالقادة الرسميون لديهم سلطة على الأتباع في المنظمة بحكم منصبهم فيها، ويفتقر القادة غير الرسميين إلى السلطة الرسمية لكنهم يمارسون التأثير على الأتباع من خلال مواهبهم أو مهاراتهم أو صداقتهم".¹

"تتمثل مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة رؤوسيه في تخطي المعوقات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم".²

¹ David I. Bertocci, **Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers**, University Press of America Inc, Maryland, USA, 2009, P6.

² عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 12.

"عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائما خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين".¹

من خلال التعاريف السابقة، نجد أن التعبير عن القيادة يتمشى مع مفهوم التأثير، هذا الأخير الهدف منه تغيير سلوك ما أو موقف للأفراد داخل المنظمة، ولا نتحدث هنا عن المكانة الهيكلية التي تعكسها الإدارة كالأمر والسيطرة والهرمية في السلطة، إنما عن حضور ينتج عنه تفاعلات تعمل على التنسيق بين عدة أطراف أو مجموعات تشترط وجود مؤثر هو القائد للوصول إلى غاية أو هدف محدد، أو باختصار القيادة هي إثارة الدافعية للأفراد لتحقيق هدفهم كوحدة.

ولا يمكن اعتبار بروز أو نشأة القيادة فقط في حالات معينة سلبية، على سبيل المثال وجود أخطاء أو انحرافات، ولكنها تضمن استمرارية النقاط الإيجابية الموجودة وترسيخها في ثقافة المنظمة لتصبح بذلك معرفة متداولة تستبق التهديدات المستقبلية وتستقبل التحديات بجاهزية وأريحية، تجعل من التغيير في حد ذاته عملية روتينية والمقاومة حافزا للمبادرات.

إن القيادة لا تشترط ارتباطها بمنصب أو بإدارة ما إنما هي سمات توجد في فرد معين يمكن أن يكون من المدراء أو المشرفين ويمكن أن يكون فرد في مجموعة، في كلتا الحالتين هو من يمهّد

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 156.

الطريق لتحقيق هدف مسطر بسبب شخصيته الفريدة والمميزة، ومع هذا لا يمكن استثناء من تم التأثير عليهم عند تحقيق الهدف، وهي توليفة تحدد ذلك الجانب خاص بالسمات الواجب توفرها في القائد كما تحدد الأسلوب القيادي المتبع على حسب الأفراد المراد توجيههم.

ومن بين السمات التي المرتبطة بالقيادة ما يلي:¹

- الرغبة في تحمل المسؤولية، ولذلك فهم لا يلقون باللوم على الآخرين إن حصل خطأ م، بل يقفون إلى جانب نجاح العاملين ويتحملون حتى أخطاءهم؛

- ماهرون وقادرون ويمكن لأعضاء المجموعة التطلع إليهم للحصول على مثال يمكنهم من التعرف على كيفية القيام بالأشياء على الوجه الصحيح؛

- الإبداع، أنهم لا يمتلكون إبداعاتهم فحسب بل يمكنهم أيضا تعزيز الإبداع بين أعضاء المجموعة؛

- القدرة على التكيف والمرونة والتكيف بسرعة مع المواقف المتغيرة؛

- الجدارة بالثقة، يكون أعضاء المجموعة قادرين على الاعتماد على القائد ويتقون به؛

- اتخاذ الخيارات التي تحرك المجموعة للأمام، والحسم في اتخاذ القرار وهو واثق من اختياراته؛

- التمسك بالثابرة حتى عندما تصبح الأمور صعبة أو تواجه المجموعة عقبات كبيرة.

أما من جهة الأسلوب القيادي المتبع، فهو بدوره تحكمه المواقف والظروف ولا يمكن الاحتكام إلى أسلوب معين، بل يتم اختيار الأسلوب الذي لديه أكبر قابلية للنجاح في ظل ظرف محدد وفي ظل نوعية معينة من الأفراد الذين يتطلبون سلوك معين أو انتهاج أسلوب قيادي مختلف لنجاح

¹ مهدي صالح السمراي، المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص 27.

القيادة، أو أبعد من ذلك تكييف القيادة مع كل ما سبق. وهو الغرض من القيادة في إدارة مقاومة التغيير، وبما أن المقاومة هي سلوك لابد من التأثير فيه حتى يتسنى لمنتجيه المشاركة، والاستجابة للتغيير لا تتم دون اقناعهم من طرف قائد يضمن لهم وصول مشاكلهم المثقلة إما بغياب الثقة أو الخوف من المجهول أو حتى كيفية تنفيذ التغيير بحد ذاته إلى الإدارة العليا، ويعمل كذلك هذا القائد على استبدال ذلك وينقل لهم خبرته ومعارفه وقدراته في سبيل إكمال مشروع التغيير بسلاسة أكبر.

تصبح القيادة هنا بالنسبة للإدارة العليا أحد مفاتيح نجاح مشاريعها من أجل تحقيق استقرار نسبي من حيث ردة فعل الأفراد، أين تقوم بإعادة توجيه ردود الفعل هذه نحو توضيح جديد لدورهم المهم في الوصول إلى توازن حقيقي داخل المنظمة، حتى وإن طلب منهم الرفع من أدائهم، في المقابل فتح باب التفاهم والمساهمة كأسلوب من بين الأساليب القيادية اللازمة للتحكم في المقاومة ولضمان التغيير المستدام.

ولا تتعارض القيادة مع الإدارة حيث يمكن أن يكون القائد ذا منصب هرمي أو هيكلي، ينتمي للإدارة العليا أو الوسطى أو لديه منصب إشرافي، فالجمع بينهما يجعل من نجاحهم في إدارة مقاومة التغيير أقرب للواقع، فيقومون بتنفيذ ما وكل لهم من مهام ومسؤوليات بالاستخدام الفعال لأساليب القيادة الرشيدة، والنتيجة استقرار أساسه الثقة في الإدارة وتجنب استمرار المقاومة أو حصول مقاومة جديدة.

وللتوضيح أكثر، تتفاوت الأدوار التي يلعبها القائد في إدارة التغيير مقارنة بإدارة مقاومة التغيير من حيث الأهداف والاستراتيجيات المستخدمة. فالقائد في إدارة التغيير يركز على توجيه الفريق نحو تحقيق رؤية جديدة، وهو يعمل على تصميم وتطبيق استراتيجيات فعالة لضمان نجاح عملية التغيير. يقوم هذا القائد بتحفيز الأفراد وتعزيز ثقافة الابتكار من خلال إنشاء بيئة عمل مرنة تشجع على

التكيف مع المتغيرات، كما يعزز من التواصل المفتوح بين جميع الأطراف المعنية، مما يساعد على تعزيز الثقة والدعم للتغيير المقترح.

أما بالنسبة للقائد في إدارة مقاومة التغيير، فإن دوره يكون أكثر تعقيدا، حيث يتعين عليه التعرف على الأسباب الجذرية لمقاومة التغيير من قبل الأفراد والجماعات. يجب أن يتبنى هذا القائد نهجا نفسيا يركز على فهم المخاوف والقلق المرتبط بالتغيير، ويسعى لتخفيف هذه المشاعر من خلال تقديم الدعم العاطفي والمعلومات الكافية. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب هذا الدور من القائد بناء علاقات قوية مع الموظفين، مما يسهل عملية الحوار والتفاوض حول المخاوف المتعلقة بالتغيير. لذا، فإن القائد في إدارة مقاومة التغيير ليس مجرد منفذ للقرارات، بل هو مرشد وميسر يساعد في تحويل مقاومة التغيير إلى فرصة للتطوير والنمو التنظيمي.

2. وكلاء التغيير:

يعتبر وكيل التغيير المفتاح الثاني بعد القيادة الذي يخدم التغيير إذا تم اختياره بطريقة سليمة وموضوعية، وهو يعرف كما يلي:

"هو شخص أو فريق من داخل المنظمة أو من خارجها، مسؤول عن رعاية وإدارة وتطبيق مبادرات محددة من برامج التغيير، أو برامج كاملة للتغيير، ويتمثل دوره حول قيادة التغيير، كما يحدد التغيير المطلوب ويشركون العاملين في تخطيط وإدارة التغيير ويقدمون المشورة اللازمة عن كيفية تطبيقه، ويتواصلون مع المعنيين للقيام بتطبيقه".¹

¹ شيراز محمد خضر، فن إدارة الموارد البشرية، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، المملكة المتحدة، 2022، ص 132.

"وكيل التغيير هو في الأساس خبير قد يكون شخصا خارجيا أو داخليا في أي منظمة يهدف إلى العمل على تحديد المناطق الرمادية التي يتطلب فيها التغيير في المنظمة (التشخيص)، ويقترح تغييرات بديلة مختلفة من أجل التحسين، فهو وكيل مستشار يحدد الحاجة إلى التغيير، وما هو التغيير الذي يجب إجراؤه ويساعد الإدارة في عملية التنفيذ إذا لزم الأمر".¹

"هو أي شخص يمتلك المهارات والكفاءات المطلوبة التي تدعمه في جهود التغيير والغرض الرئيسي منه هو دعم المنظمة في جهود التغيير، والغرض الرئيسي منه هو دعم المنظمة في عملية التغيير، سواء كان ذلك بالتسهيل أو المبادرة أو التنفيذ أو التوجيه للتغيير".²

نستل من التعاريف السابقة عدة نقاط، أولها أن وكيل التغيير يمكن أن ينتمي إلى المنظمة كما يمكن ألا ينتمي لها وهو ما اتفق عليه جميع الباحثين في هذا المجال وما تؤكدته التعاريف المقدمة، ولكل انتماء نقاط قوة وضعف.

يعتبر وكيل التغيير الداخلي أكثر دراية بالمنظمة التي ينتمي إليها، هيكلها التنظيمي، الشبكات الرسمية وغير الرسمية فيها، تدفق المعلومات، القصور الموجود فيها، المشاكل والمعضلات، رؤية شاملة حول المنظمة وبيئتها الداخلية والأهم من كل ذلك معرفته بالثقافة التنظيمية السائدة. كما أن وكيل التغيير الداخلي يحافظ على استمرارية العملية لدمجها في الثقافة التنظيمية لها، لأنه دائم الوجود ومنتمي لكل العمليات السابقة، والتي يقوم بنقلها بدوره إلى باقي الأفراد، ومنه تقليص وقت التعرف بالمنظمة والإمام بكل جوانبها، وتفاذي تكاليف إضافية للاستشارات الخارجية.

¹ Harsh Pathak, **Organisational change**, pearson india education services, India binding house, Delhi, India, 2011, P119.

² Gerwing, C, **Meaning of change agents within organizational**, journal of applied leadership and management, volume 4, 2016, P 25.

في المقابل لا يمكن القول إن وكييل التغيير الداخلي هو الأفضل لأن لديه جوانب يمكن أن تساهم في الفشل، على سبيل المثال الضغوط الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا أو عدم إعطائهم الأهمية اللازمة. إمامهم بنقاط ضعف المقاومة مما يزيد من عدم قدرتهم على اقناع المقاومين بالانضمام للتغيير وفقدان الثقة فيهم لأنهم يشكلون تهديدا. التحيز كذلك يشكل نقطة ضعف لوكيل التغيير حيث يساهم في غياب الموضوعية لديهم.

بالنسبة لوكيل التغيير الخارجي، فعلى عكس الوكيل الداخلي فهو يكون أكثر موضوعية ولا يتردد في قبول المهمة، كما أن لديه مهارات كبيرة في التغيير ولكنها تبقى نظرية لعدم إمامه بمحيط المنظمة والصعوبات الموجود فيها، كما أنه مكلف بالنسبة لبعض المنظمات.

بالانتقال إلى نقطة أخرى، سواء كان وكييل التغيير من داخل أو خارج المنظمة يجب عليه أن تتوفر فيه العديد من الميزات، أهمها أن يستجيب بنسبة كبيرة للتغيرات حوله المتعلقة بالابتكارات الجديدة وأيضا المشكلات الطارئة من التفاعلات الناتجة عنها.

كما أن وكييل التغيير يكون لديه علاقة مباشرة بالتغيير إما باقتراحه أو مواكبته ومراقبته وإيجاد الحلول لكل معضلاته، وهو ما يجعله يعمل على تحديد إمكانات محيط التغيير خاصة الموظفين واستغلالها بالتالي يجعل من التسيير بالكفاءات أهم قدرة لديه.

"أي أن إدارة التغيير تحتاج إلى المهارات ومعارف وكلاء التغيير، ولكي يكونوا فعالين، يجب أن تتوفر لديهم قدرات معينة إضافة إلى مهاراتهم الوظيفية، وتتعلق كفاءاتهم بالقدرة على التواصل مع، نيابة عن، ومن خلال الأفراد المشاركين في التغيير، لذلك يحتاجون إلى الشعور بالارتياح في التعامل مع الصراع والغموض والعلاقات الشخصية، ومختلف المشاعر التي يظهرها الأفراد نتيجة

للتغيير، كالانزعاج، التحمس أو الخجل أين يجب أن يكون وكيل التغيير قادرا على تسهيل مشاركتهم بأخذ مشاعرهم وعواطفهم في الاعتبار، وجعلهم يتعاملون مع كيفية ربطها بالتغيير".¹

وفي نفس السياق، يعبر الجانب القيادي من وكيل التغيير على إتقان فن التحكم في تلك المشاعر والنتيجة أغلبها من منطلق الخوف، الخوف على المكانة، الخوف على المكتسبات، الخوف من الفشل، الخوف من غياب المهارات، إلى غير ذلك، كله في سبيل استعمال أساليب فهم المقاومة ومساعدتها لحد من فيها على المشاركة بالشكل المناسب وقبول التغييرات الواردة.

ومن بين هذه الأساليب نجد التمكين، وخلق الفرق القادرة على عمل مع بعضها البعض أو بين أفراد المجموعة الواحدة، والقدرة على فهم بقع الصراع إن وجدت ومواجهتها وتوجيهها نحو أهداف المنظمة لكيلا تؤدي إلى إبطاء وتيرة التغيير.

"ويتم التعامل مع كفاءات وكيل التغيير مباشرة من خلال برامج التدريب لتزويده بالموظفين ذوي المهارات التقنية، التي يمكن تعليم اكتسابها، ومع ذلك فإن مهارات التعامل مع الأفراد هي الأكثر أهمية، وغالبا تكون أكثر صعوبة في الحصول عليها، ولهذا إدارة التغيير تعتمد على الافتراضات الخاصة بالأفراد ووضع افتراض خاطئ يجعل إدارة التغيير تسير في الطريق الخاطئ".²

وعلى الرغم من جود هذه الكفاءات إلا أن وكيل التغيير لا يتوقف عندها ويتقبلها بسهولة، بل يقوم بالبحث على كيفية التوفيق بين العمليات الصعبة في تنفيذ التغيير مع كيفية إرضاء هذه

¹ Kavita Singh, **Organisation Change and Development**, 2nd edition, Excel Books Inc, New Delhi, India, 2010, P140.

² Kavita Singh, Op.cit. P140

الكفاءات بنسبة مقبولة ليتم دمجهم، وذلك للحفاظ على ديناميكية المنظمة. والمنتظر منه هو إيجاد أفراد قادرين على التواصل يتجهون نحو الصالح العام بدل البحث عن السلطة والصالح الشخصي.

ومن بين السلوكيات التي تؤدي عامة بنجاح وكيل التغيير في مهامه نجد¹:

- وكلاء التغيير هم خبراء، لديهم المعرفة اللازمة لنقلها إلى العملاء والعمل كمخزن للمعرفة يمكن للعملاء الاستفادة منه؛

- يفهم وكيل التغيير شبكات الاتصال الخاصة بمجموعة عملائه، حيث أنهم يسعون إلى تحديد الأفراد العابرين للحدود والذين لهم تأثير في توزيع المعلومات واستخدامها؛

- وكيل التغيير يحاكي أنماط التواصل للأفراد الذين يتواصلون مع بعضهم البعض، فهناك مجموعة كبيرة من الأبحاث التي تشير إلى أن هؤلاء الأفراد يفضلون التواصل بين الأشخاص، ويفضل أغلبهم التواصل وجها لوجه، ويتعزز هذا التفضيل خلال فترات عدم اليقين؛

- يكون وكيل التغيير مرثيا، فمن المرجح أن يتم استهداف وكلاء التغيير الذين يكونون مرثيين لعملائهم من قبل الأفراد الباحثين عن المعلومات وغيرهم، ويزداد هذا السلوك خلال فترات عدم اليقين؛

- يكون وكيل التغيير خارجي، حيث تشير الأبحاث إلى أنه خلال فترات التغيير وعدم اليقين عندما يزداد البحث عن المعلومات، تفضل مجموعات النخبة مناقشة ذلك داخل دائرتها المباشرة. فيجب أن يكون وكيل التغيير في متناول العديد من المجموعات، ولكن ليس بالضرورة أن يكون عضوا في أي

¹ Matt Holland, **The change Agent- achieving cultural change in networked libraries**, Routledge editions, Boca raton, USA, 2017, P114.

منها، وهناك بعض الأدلة التي تشير أيضا إلى أنه في أوقات عدم اليقين يفضل الناس البحث عن المعلومات خارج دائرتهم المباشرة؛

- يجب أن يستغل وكيل التغيير الشبكات، حيث يمكن أن يكون لها تأثير قوي على توزيع المعلومات. مما تقدم نجد أن، وكيل التغيير يجب أن تتوفر فيه شروط القيادة، ومنه كل وكيل تغيير هو قائد ولكن ليس كل قائد هو وكيل للتغيير خاصة القائد الهرمي، فوكيل التغيير يخطط للتغيير ويحركه ويقترح ويستشار من قبل الإدارة العليا، كما يعتبره البعض مسؤولا عن إحداث التغيير، ولهذا يتطلب منه مستوى عال من مهارات القيادة.

كما تتباين أيضا أدوار وكيل التغيير في إدارة التغيير ووكيل التغيير في إدارة مقاومة التغيير في التركيز والأساليب المستخدمة. وكيل التغيير في إدارة التغيير يعتبر عنصرا نشطا في دفع المبادرات التغييرية للأمام، حيث يعمل على تطبيق الاستراتيجيات والتقنيات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة. يتمتع هذا الوكيل بمهارات إدارة المشاريع والتخطيط الفعال، مما يمكنه من توجيه الفرق نحو تحقيق نتائج ملموسة وتسهيل تنفيذ التغييرات بسلاسة ويشمل دوره أيضا تحفيز الأفراد وتعزيز روح العمل الجماعي من خلال توفير الدعم والمشورة اللازمة.

في المقابل، وكيل التغيير في إدارة مقاومة التغيير يركز بشكل أكبر على معالجة القلق والمقاومة التي قد تبديها الفرق تجاه التغييرات المقترحة. يتطلب هذا الدور فهما عميقا للدوافع النفسية والاجتماعية التي قد تؤدي إلى مقاومة التغيير، مثل الخوف من المجهول أو التهديد لمكانة الأفراد. يهدف وكيل التغيير هنا إلى بناء علاقات ثقة مع الأفراد من خلال الاستماع الفعال والتفاعل الإيجابي، مما يسهل عملية الحوار ويفتح المجال للتعبير عن المخاوف. عبر تيسير هو كذلك جلسات

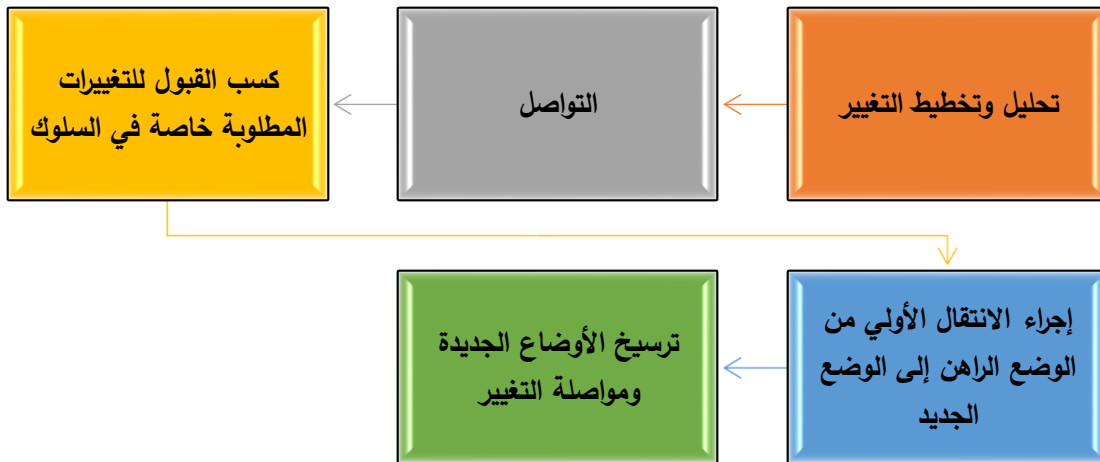
النقاش وورش العمل، يسعى هذا الوكيل إلى تحويل المقاومة إلى فرصة للتعلم والتكيف، مما يساهم في تعزيز ثقافة القبول والتفاعل الإيجابي مع التغيير على المدى الطويل.

المطلب الثالث: بناء نموذج لإدارة مقاومة التغيير

غالبًا ما تستعمل العديد من النماذج الكلاسيكية الخاصة بإدارة التغيير من أجل التعامل مع المقاومة، ولكن لا يوجد إلا بعض النماذج التي تختص في إدارة مقاومة التغيير نذكر منها:

1. نموذج Judson: وهي خمسة خطوات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج Judson



المصدر: Jeroen Stouten and others, **Successful organizational change**, Academy of management Annals, volume 12, Number 2, 2018, P 754.

يتضمن هذا النموذج خمس خطوات رئيسية لإدارة التغيير بفعالية، تبدأ بتحليل وتخطيط التغيير من خلال تقييم الوضع الحالي وفهم العوامل المؤثرة، تليها مرحلة التواصل التي تشمل نقل المعلومات بوضوح وشفافية لبناء الثقة وتعزيز الفهم حول التغييرات المقترحة. بعد ذلك، تأتي خطوة كسب القبول للتغييرات المطلوبة، حيث يعزز الدعم من الأفراد بتوضيح الفوائد والمزايا المرتبطة بالتغييرات، خاصة في سلوكهم. ثم يتم إجراء الانتقال الأولي من الوضع الراهن إلى الوضع الجديد بشكل تدريجي

ومدرّوس، مع التعامل مع أي مقاومة قد تظهر. وأخيراً، تركز الخطوة الأخيرة على ترسيخ الأوضاع الجديدة ومواصلة التغيير من خلال متابعة تقدم التغييرات والتأكد من أنها تندمج في الثقافة التنظيمية، مع استمرار البحث عن فرص جديدة للتحسين والتكيف.

2. نموذج Beckhard and harris: إن جوهر هذا النموذج يتمثل في إعداد تصميم للتحكم في عملية إدارة التغيير لدعم الانتقال من الوضعية الحالية إلى الوضع المستقبلي المنشود عن طريق مساعدة قادة التغيير، كما يولي اهتمام كبير لرضا الموظفين ومقاومتهم. وتتجلى صيغة النموذج في المعادلة التالية:

$$D \times V \times F > R$$

D = عدم رضا الموظفين Dissatisfaction

V = الرؤية vision

F = الخطوات الأولى First steps

R = المقاومة Resistance

حسب هذه المعادلة فإن مقدار التغيير هو عبارة عن نتاج ثلاث عوامل أساسية يشمل أولها نظرة الموظفين ومواقفهم من الوضع الحالي والذي يجب أن يتجه نحو عدم رضاهم به حيث أن تقبل الموظفين للتغيير وخلق الوعي لديهم بضرورته مرهون بعدم رضاهم عن حاضر المنظمة ويبحثون عن سبل لتغيير الوضع وبالتالي فإن تقديم فكرة التغيير تعتبر بحد ذاتها عاملاً لزيادة رغبتهم في الانضمام للعملية.

العامل الثاني يتمثل في الرؤية التي يقدمها القادة حول التغيير والتي يجب أن تتميز بالوضوح كما يجب أن تتوفر لديهم خطة عمل عقلانية تحفز الكل لتنفيذ التغيير، على الرؤية أن تشمل كل المعلومات اللازمة عن الوضع المستقبلي والحالة المراد بلوغها وأهداف المنظمة من ورائها، كذلك

الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية من أجل تحقيق التغيير بنجاح. والهدف من وضع هكذا رؤية هو زيادة حالة عدم الرضا عند الموظفين لكسبهم، والحصول على موافقتهم لما تم اقتراحه.

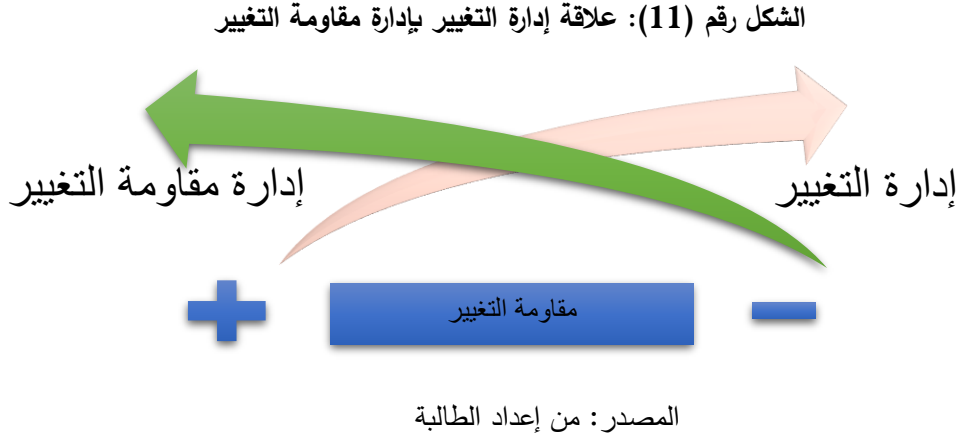
العامل الثالث يخص الخطوات الأولى لخطة التغيير والتي يجب أن تتمحور حول تفاصيله من حيث نوع التغييرات الواجب القيام بها وما الذي سيمسه التغيير كما على خطة التغيير أن تشمل على كل المعلومات اللازمة بحوثات تطبيقه بدقة، بالنسبة للأفراد ومساهماتهم ومن يقود التغيير والإجراءات اللازمة إتباعها، المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح التغيير، القرارات المتخذة في مشروع التغيير، أي تحديد نقطة الانطلاق وكيفية البدء في التغيير.

يشير النموذج بشكل أساسي إلى أنه يمكن تحقيق التغيير من خلال زيادة مستوى عدم الرضا، إنشاء نموذج ثابت للتغيير، إنشاء خطة صلبة للتغيير، علاوة على ذلك يجب أن تكون هذه العوامل أكبر من مقاومة الموظفين للتغيير حتى يكون التغيير الناجح ممكناً.¹ أي أن الوصول إلى مستوى عالي من عدم الرضا لدى الموظفين يكون بإقناعهم بالرؤية الجديدة من قبل القادة والتي تجعلهم يقارنون ما هم فيه من جمود مع إمكانية تحسن أوضاعهم مع مقترحات القادة التي تدعمها خطط واضحة المعالم وفي المقابل تزيد من مستوى الرضا لدى الموظفين وبالتالي التقليل من عامل المقاومة لديهم.

هناك نماذج أخرى أيضاً مثل نموذج Prosci، نموذج ADKAR، نموذج Maurer، وللوصول إلى نموذج شامل يسمح من خلاله ترويض المقاومة أو التوافق معها يجب المرور على عدة

¹ Dean Leav, **Leadership 102: the next great lesson**, iUniverse, Inc, Nebraska, USA, 2005, P49.

مراحل، ولكن مع التأكيد على أن خلق إدارة لمقاومة التغيير لا يعني حلولا محل إدارة التغيير إنما هي مكملة لها وفيما يلي يمكن تحديد متى يجب خلقها ومتى يمكن الاستغناء عنها:



إن الفكرة الأساسية من الشكل تعتمد على درجة المقاومة، حتى يتسنى لأطراف التغيير معرفة متى يجب التحرك وفصل إدارة التغيير عن إدارة مقاومة التغيير، ومنه هناك ثلاث حالات:

1. نسبة مقاومة التغيير منخفضة: تعتبر هذه الحالة موجودة غالبا في المنظمات التي ترسخ فيها التغيير كثقافة فتكون مقاومة التغيير عبارة عن حالات فردية أو تكون مقاومة إيجابية يتعامل معها بأريحية كبرى من قبل أطراف التغيير، وبالتالي هناك نسب قبول مرتفعة للتغيير وتكون إدارة التغيير على المسار السليم أين تركز في التغيير على العملية في حد ذاتها أو الهدف وكيفية تطبيقه والبحث عن سبل تحسين هذا التغيير بالاستفادة من المقاومة الإيجابية، أو عزل المقاومة السلبية والفردية للبعض.

2. نسب متوسطة لمقاومة التغيير: في هذه الحالة تكون إدارة مقاومة التغيير خطوة هامة من خطوات إدارة التغيير حيث يتم التعامل مع المقاومة كمرحلة من مراحل نموذج التغيير وتكون موجودة في فريق ما أو مجموعة متجانسة يمكن لها أن تؤثر على العملية حتى ولو بدرجات قليلة مما يعطي

لفريق التغيير نظرة شاملة حول الاستراتيجيات الواجب استعمالها لكل وضع ولا تستوجب وجود إدارة كاملة لدراسة هذه المقاومة.

3. نسب مرتفعة لمقاومة التغيير: في هذه الحالة يجب التركيز على الجانب الإنساني وهو ما يفقد إدارة التغيير توازنها أين وجب وجود إدارة منفصلة ولكن تعمل بتناغم معها من أجل التوصل لحلول فعالة للتعامل مع المقاومة، هذه الإدارة تقوم على وجه الخصوص بالاستعداد للمقاومة بتوقعها، دراستها ودراسة أسبابها ومنه إيصال كل المشاكل المتعلقة بالسلوك مع الحلول إلى الإدارة العليا وبالتالي الفصل بين الإدارتين يسمح لكل منهما بالالتفاف حول سبب وجودهما.

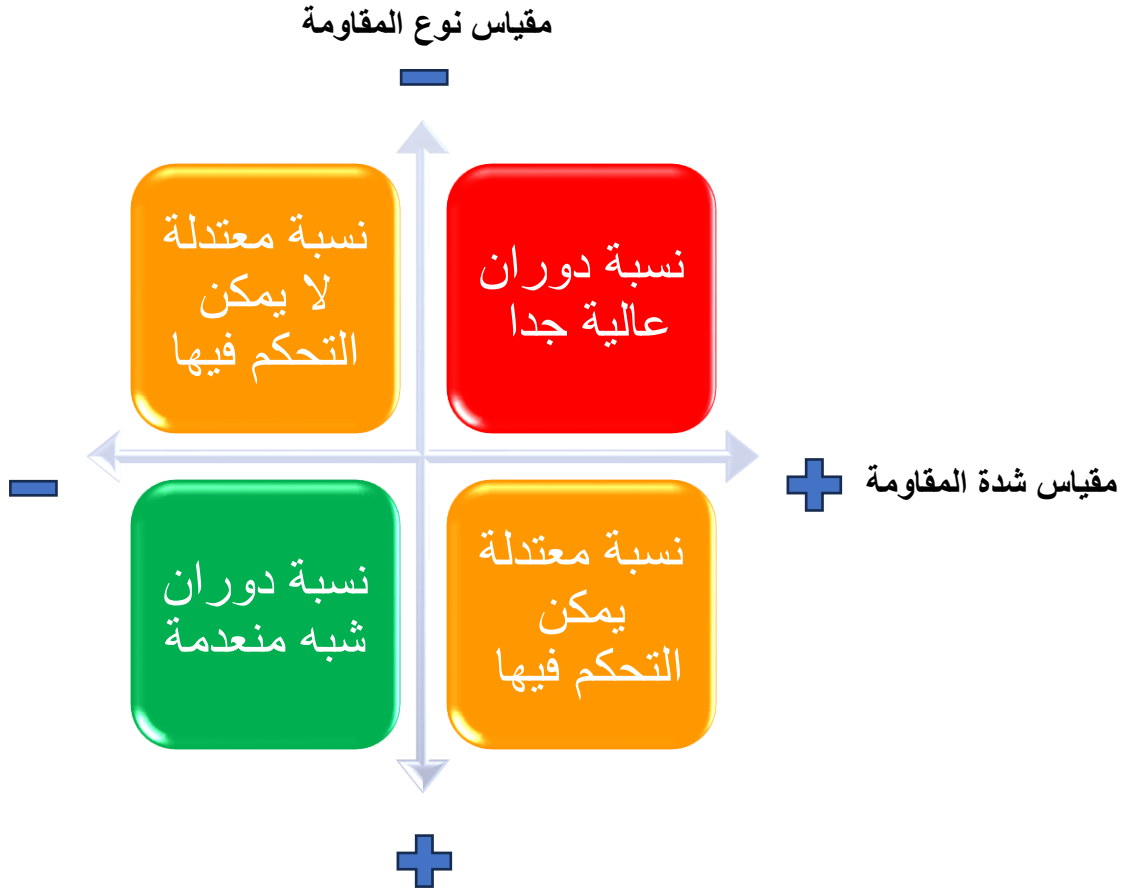
ويتطلب تحديد نسب المقاومة وضع وسائل لقياسها تنتمي كلها إلى عالم الإحصاء ونذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر: استعمال الاستبيان، الملاحظة، مؤشرات الأداء، كل ما سبق يدخل في إطار التقييم التنظيمي والذي تستعمل فيه عدة استراتيجيات من أجل الحصول على نتائج واقعية. "بالنسبة لماهية التقييم التنظيمي فهو نظام تشخيصي يطبق على المنظمات مؤدياً إلى نتائج وتقييمات تتبع بمشروع تدخلي خاصة من الناحية النفسية والاجتماعية للتنظيم، ويهدف إلى تزويد الباحث بمعلومات تساعد على المعرفة الموضوعية للمنظمة، كما أنه يحدد نقاط الضعف والقوة للمنظمة من الناحية النفسية والاجتماعية والتنظيمية، وعلى ضوء نتائجها يمكن الباحث من الحصول على معطيات منظمة تساعد على تصميم مخطط تدخلي".¹

ولتصميم المخطط الداخلي وجب وضع مصفوفة تقوم بتصنيف الموظفين على حسب درجة ردود أفعالهم وقد تطرق العديد من الباحثين في هذا المجال إلى تصنيف أنواع المقاومة مثل مصفوفة

¹ لوكيا الهاشمي، منهجية البحث في التقييم التنظيمي، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، عدد 06، رقم 01، 1995، ص 95.

DRAS دون توسيع دائرتها في إطار إدارة مقاومة التغيير ولعل الشكل الموالي سيسمح بإعطاء مصفوفة أكثر تفرعا من خلال الأخذ بعين الاعتبار مظاهر المقاومة في حد ذاتها، كمثال على ذلك معدل دوران اليد العاملة في المنظمة:

الشكل رقم (12): مصفوفة مقاومة التغيير



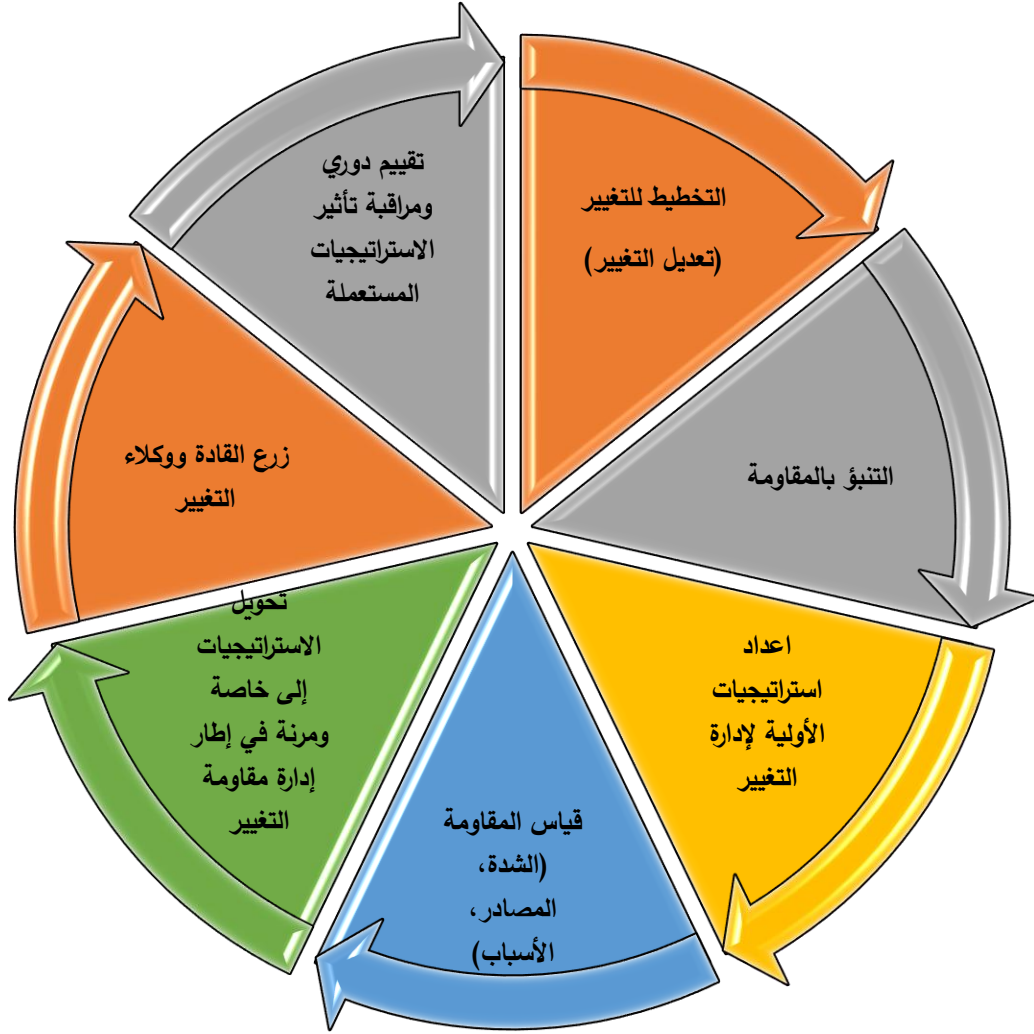
المصدر: من إعداد الطالبة

نستنتج من الشكل أنه إذا كانت نسبة الدوران عالية جدا فإن هذا يعطي معلومات عن درجة المقاومة فتكون بذلك شديدة وتعتبر سلبية حتى لأن المقاوم يختار الانسحاب بدل تعزيز ولائه في هذه الحالة وبالتالي تحتاج المنظمة إلى إدارة تعمل على حل أسباب ارتفاع معدل دوران اليد العاملة لدى المنظمة.

ومن أجل حل هذا العائق فإن مع ارتفاع نسبة المقاومة وجب العمل على تطبيق عدة حلول واستراتيجيات في نفس الوقت وتتماشى مع المشكلة نفسها، وللبقاء في نفس المثال فإن أسباب ارتفاع معدل دوران اليد العاملة تصب أغلبها حول مكاسب شخصية كعدم الرضا الوظيفي وغياب الحوافز والمزايا، ويتم مقابقتها بالعمل على تحديد مختلف المجموعات التي تشترك في نفس الأسباب ومنه تطبيق نفس الاستراتيجية على المجموعة الواحدة مع اختلاف الاستراتيجية لكل مجموعة على حدة، أي إذا كانت مجموعة ما تشتكي الحوافز والأجور وجب مراجعة هذه الأخيرة، ولكن كل ما يتم استعماله سيصب في الأخير ليبنى ثقافة قوية جذورها الانتماء ومنه تقليص نسبة دوران اليد العاملة.

في ظل كل ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة مقاومة التغيير كما يلي:

الشكل رقم (13): نموذج إدارة مقاومة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة

النموذج المقدم يعرض إطارا عمليا شاملا لإدارة مقاومة التغيير في المنظمات، وهو يتألف من سبع مراحل مترابطة تهدف إلى تسهيل تبني التغيير وتقليل العوائق. هذا الإطار يعالج التغيير كعملية ديناميكية تتطلب التكيف المستمر مع تحديات قد تكون غير متوقعة. وفيما يلي شرح لكل مرحلة:

1. التخطيط للتغيير (تعديل التغيير): في هذه المرحلة الحاسمة، يبدأ العمل من خلال إعداد خطة متكاملة تحدد الأهداف المرجوة من التغيير، حيث يشمل هذا التخطيط فهم الأثر المتوقع للتغيير على

المنظمة وعناصرها المختلفة، كما أن التخطيط الفعال هنا يتطلب تحديد خطوات واضحة وقابلة للتنفيذ، مع مراعاة الموارد المتاحة وتحديد جدول زمني واقعي للتنفيذ.

2. التنبؤ بالمقاومة: يعتمد نجاح أي عملية تغيير على القدرة على توقع المقاومة المحتملة، لذا، تركز هذه المرحلة على تحليل القوى الداخلية والخارجية التي قد تقف ضد التغيير، ويشمل ذلك التحديات النفسية، الثقافية، والتنظيمية التي قد تنشأ من مختلف أصحاب المصلحة. كما أن التنبؤ بالمقاومة يسمح للمنظمة بالاستعداد مسبقاً بوضع خطط استباقية لأي مقاومة موجودة.

3. إعداد استراتيجيات أولية لإدارة التغيير: بعد التنبؤ بمواقع المقاومة، يتم تطوير استراتيجيات مصممة لتنفيذ التغيير أين يعتبر فيه التعامل مع المقاومة مرحلة عادية. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين، توفير التدريب والدعم اللازم، وتحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة في التغيير، والهدف هنا هو جعل الأفراد شركاء في التغيير بدلاً من أن يكونوا معارضين له.

4. قياس المقاومة (الشدة، المصادر، الأسباب): تعتبر هذه المرحلة ركناً أساسياً لعملية التغيير الناجحة، حيث يتم تقييم مدى شدة المقاومة وفهم أسبابها. في هذه المرحلة يتم الاعتماد على الدراسات الاستقصائية أو المقابلات مع الموظفين أو أي وسيلة أخرى تسمح بفهم قلقهم وتحديد مصادر المقاومة. من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن تعديل الخطط بما يتناسب مع المتغيرات الميدانية وتجنب المفاجآت غير المتوقعة.

5. تحويل الاستراتيجيات إلى خاصة ومرنة في إطار إدارة مقاومة التغيير: الاستراتيجيات العامة تصبح أكثر فاعلية عندما تحول إلى خطط دقيقة تناسب السياق المحدد لكل قسم أو فريق عمل وبخصصتها تصبح موجهة نحو مقاومة التغيير. يشمل هذا التخصيص النظر إلى الخصائص

الفردية لكل فرد أو فريق عمل يظهر مقاومة شديدة، كما أن تعديل الاستراتيجيات ضرورة لتكون أكثر انسجاماً مع احتياجاتهم الفعلية. الهدف هو خلق استراتيجيات لإدارة مقاومة التغيير تكون مرنة تتكيف مع تغيرات معطيات البيئة المقاومة.

6. زرع القادة ووكلاء التغيير: تعتبر هذه المرحلة جوهرية في نجاح عملية التغيير، حيث يتم اختيار وتعيين قادة ووكلاء يمتلكون المهارات القيادية والقدرة على التأثير في الأفراد الذين يمثلون المقاومة أو اقتناص من لا تظهر عليهم دلائل تلك المقاومة. هؤلاء القادة يمثلون نقاط اتصال مهمة بين الإدارة العليا والأفراد المتأثرين بالتغيير، ويزرعون بشكل استراتيجي في الأماكن التي تحتاج إلى تعزيز جهود البحث عن الحلول وإرضاء الأفراد. الهدف هو أن يكونوا موجهين ومحفزين للأفراد، ويمثلون نماذج تحتذى في قبول التغيير وتنفيذه. هؤلاء القادة ووكلاء التغيير يساهمون في تسهيل التواصل وتخفيف القلق وتحفيز التعاون خارج إطار إدارة التغيير.

7. تقييم دوري ومراقبة تأثير الاستراتيجيات المستعملة: في هذه المرحلة، يتم التحقق باستمرار من فعالية الاستراتيجيات التي تم تنفيذها. المراقبة والتقييم الدوري يسمحان بتحديد ما إذا كانت التعديلات مطلوبة أو إذا كانت الاستراتيجيات الخاصة بإدارة مقاومة التغيير تحقق النتائج المرجوة. التحليل المستمر يساعد في اتخاذ قرارات سريعة لضمان بقاء عملية توجيه المقاومة على المسار الصحيح.

يظهر هذا الإطار المتكامل مدى أهمية أن تكون هناك إدارة لمقاومة التغيير وأن تكون عملية مرنة وتشاركية. من خلال التخطيط المسبق، والتنبؤ بالمقاومة، وتطوير استراتيجيات فعالة، يمكن للمنظمات تجاوز التحديات وتحقيق النجاح. كما تؤكد على أهمية زرع القادة في النقاط الحيوية لضمان توجيه التغيير بسلاسة وتسهيل تجاوب الأفراد مع التحولات التنظيمية. هؤلاء القادة ليسوا

مجرد منفذين للسياسات، بل هم سفراء للتغيير الذين يساعدون في نقل الرؤية وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف.

العناصر المختلفة في هذا النموذج تضمن أن التغيير ليس مجرد فرض، بل هو عملية جماعية مدروسة ومراقبة لضمان تحقيق الفوائد القصوى بأقل مقاومة ممكنة والاستفادة منها.

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن إدارة التغيير ومقاومة التغيير تمثلان عمليتين متلازمتين في السعي لتحقيق التحسين داخل المنظمات والتكيف مع المستجدات الحاصلة في المحيط. إدارة التغيير ليست مجرد عملية إدارية محايدة، بل هي جهد منظم يتطلب فهما عميقا للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على النتائج النهائية للتغيير. ولكن من خلال استعراض نماذج إدارة التغيير الكلاسيكية، أصبح من الواضح أن هذه النماذج تشكل الأساس النظري، ولكنها تواجه تحديات مستمرة تتطلب حولا مبتكرة ومتطورة.

على الرغم من أهمية إدارة التغيير، إلا أن إدارة مقاومة التغيير تعد بنفس القدر من الحتمية لضمان نجاح أي عملية تحويلية داخل المنظمة. فالمقاومة للتغيير ليست دائما سلبية، بل يمكن أن تكون مؤشرا على الحاجة إلى تواصل أعمق وتفاوض أكثر فعالية مع الأفراد المتأثرين بالتغيير مهما كان مستواه. كما أن المهام الأساسية المرتبطة بإدارة المقاومة ليست مجرد استراتيجيات دفاعية بل أدوات لبناء الثقة وتعزيز الشراكة بين القيادة والموارد البشرية في المنظمة، مما يعزز فرص نجاح التغيير على المدى الطويل.

إن استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير التي تطرق إليها هذا الفصل والنموذج المقدم والذي تم بناؤه يظهران أهمية التوجه الاستباقي والشامل في التعامل مع التحديات الناتجة عن المقاومة. زد إلى ذلك النجاح في قيادة التغيير يعتمد بشكل كبير على خلق قيادة الفعالة فريدة وتوظيف وكلاء التغيير القادرين على الاستثمار في المقاومة وبالتالي ايجاد بيئة داعمة ومؤيدة للتحول، ولهذا بناء نموذج متكامل لإدارة مقاومة التغيير يتطلب مرونة مستدامة وفهما ديناميكيا للبيئة التنظيمية، مما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات المستقبلية بثقة وفعالية.

الفصل الثالث:

الإصلاح الإداري كسبيل

للتغيير وواقع إدارة مقاومته في

الإدارة العمومية الجزائرية

تمهيد:

لطالما اعتبر الإصلاح الإداري من الملفات الحساسة والبارزة على مر الزمن، وما لا جدال فيه أنه على رأس قائمة الأولويات عند القيام بالتغيير الهادف إلى الوصول لحالة من التوازن سواء لدى القطاع الخاص أو العام. هذا الأخير لا يشمل فقط المؤسسات الربحية إنما يضم كذلك الإدارة العمومية أين تستهل به الحكومات برامج أعمالها للتحكم في كفاءة ومردودية مصالحها الإدارية وتقديم خدماتها للمواطن.

وهناك العديد من عمليات الإصلاح التي حققت هذه الكفاءة على غرار دول الخليج ومثيلاتها من الدول التي شكلت من إداراتها العمومية كيانا مندمجا ومرنا مع نمو سكاني نوعي وحضري. إلا أن المشهد المتسارع للتطورات الحديثة شكل من تدابير الإصلاح الذي يبقى رهينا للعوامل السياسية والاقتصادية ناهيك عن العوامل الاجتماعية بالنسبة لبعض الدول ولا سيما الجزائر تحديا مقارنة بالدول السابقة الذكر بما أن تلك العوامل تلعب دورا في زيادة مقاومته أو هكذا يوحى لأصحاب القرارات.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة العمومية وواقعها في الجزائر: التحديات

والحاجة إلى الإصلاح

إذا ما تم النظر إلى حجم الإصلاح الإداري وأهميته نجد أنه غالبا ما يرتبط بالقطاع العام ومداه الذي يصل إلى الإدارة العمومية على وجه الخصوص وما يمكن أن ينجم عنه من جمود إذا ما لم يستغل بالشكل الصحيح. ولهذا وجب النظر إلى هذه الوحدة وفهمها من عدة زوايا ولا سيما خصوصياتها بالنسبة للجزائر وعملية الإصلاح فيها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية

يختلف تعريف الإدارة العمومية أو العامة مثلما يشار لها في بعض المراجع من حيث منبع الرؤية خاصة وأن في السياقات الأكاديمية يتم استخدام "الإدارة العامة"، بينما في السياقات القانونية والتنظيمية والوظيفية يتم استخدام "الإدارة العمومية"، وفيما يلي مجموعة من المفاهيم المنسوبة للإدارة العمومية:

"تشير في الاستخدام الشائع، إلى نشاطات السلطات التنفيذية في الحكومات الوطنية والولائية والمحلية؛ وإلى المجالس المستقلة واللجان التي أنشئت بموجب القانون من قبل البرلمان والتشريعات الولائية؛ وإلى الشركات الحكومية؛ وبعض الوكالات الأخرى ذات الطابع المتخصص"¹.

"ينظر إلى الإدارة العامة على أنها جانب من جوانب السياسة التي تعبر عن المجال الأوسع للإدارة لتحقيق الأهداف والغايات الموضوعية لصانعي القرار السياسيين، ويذكر أن كلمة العمومية في مفهوم

¹ Herbert A.Simon, Victor A.Thomson, **Public administration**, Transaction Publishers, 4th edition, New Jersey, USA, 2010, P7.

الإدارة العمومية تعني الحكومة وتشير إلى إدارة الدولة، لذلك يتم قبول البيروقراطية عامة في مركز الإدارة العمومية".¹

"هي العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب أو بصيغة أخرى هي عملية تنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف الحكومية".²

-الإدارة العامة هي مجموعة واسعة من الهياكل التي تم تشكيلها بالطريقة التالية: الإدارة المركزية، المؤسسات الإدارية المتخصصة والسلطات المحلية".³

"الإدارة العمومية هي البيروقراطية العامة غير السياسية التي تعمل في نظام سياسي يتناول غايات الدولة والإرادة السيادية والمصالح العامة والقوانين، فهي الجانب التجاري للحكومة وبالتالي فهي تهتم بتنفيذ السياسات ولكن أيضا معنية بصنع السياسات، كذلك تغطي جميع فروع الحكومة الثلاثة، على الرغم من أنه يميل إلى التركز في السلطة التنفيذية. كما أنها توفر وظائف تنظيمية وخدمية للشعب من أجل تحقيق الرفاهية".⁴

¹ Bekir Parlak, Kadir Caner, **The handbook of public administration**, volume 2, Livre de Lyon, Lyon, France, 2022, P149.

² زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص15.

³ Abdou Karim Lo, Meïssa Diakhaté, **Organisation et performance de l'administration publique**, L'Harmattan-Sénégal, Dakar, Sénégal, 2022, P 19.

⁴ Beluchi C.Nwanisobi, Inienger Chia Christopher, **Definition of public administration: various scholars**, American international journal of business management (AIJBM), V 3 Issue 9, September 2020, P60.

يظهر من خلال التعاريف السابقة أنها تحمل تحت طياتها أفكارا عديدة ولكن محددة، فالإدارة العمومية تنظم ذو علاقات متفرعة، فنجد السياسة، الحكومة، الموظف والمواطن، وكل علاقة تعطيها دورا خاصا بها وتسلسل هرمي مختلف بسبب مهامها ونطاق تدخلها.

في هذا السياق، تمثل الإدارة العمومية الجهاز التنفيذي التابع للحكومة أي أنها تطبق السياسة العامة لتوجه الحكومة وقراراتها دون الخروج عن سيادة القانون، فهي التي تترجم أنشطة الدولة في أرض الواقع وهو ما يرسم الحدود بينها وبين الحكومة وهو ما يعطيها أيضا مساحة حرية نسبية في اتخاذ القرارات الهادفة لتوفير احتياجات المواطن وخدمته بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ويقع ضمن مسؤولياتها في العملية الإدارية.

وبما أن هذه الإدارة هي كيان قانوني فهي تتواجد ضمن عدة مستويات إما مركزية مثل الوزارات أو مصالح خارجية جهوية أو محلية مثل الولايات والبلديات، كما أنها تختلف من بلد إلى آخر حسب التنظيم الإداري الذي يحكمها والمعمول به إذا ما سلطنا الضوء على النطاق الجغرافي لتدخلاتها. كما أنها تستمد وجودها بموجب قوانين الدولة، النصوص واللوائح التنظيمية، حيث أنها تشكل وحدة واحدة تنشأ عبر مزج كتلة من الموارد المختلفة تخضع لإشراف الدولة.

والأكيد أن وجود هكذا نصوص تخضع لها الإدارة يسمح بتوجيهها لكي تتمكن بالقيام بمهامها حيث أنها تمنح للإدارة تدفق واضح للسلطة والمسؤوليات وتحدد أهليتها القانونية وهيكلها العامة والفرعية تطبيقا للنظام الهرمي الكلاسيكي، كما يحدد طبيعة العلاقة بينها، داخل الهيكل أو خارجه.

في هذا السياق، تعمل هذه المستويات مع بعضها البعض لضمان تنفيذ جملة متنوعة من الأنشطة الإدارية الداخلة ضمن مهامها وواجباتها القانونية كالصحة والأمن والتربية إلى غير ذلك. ومن هذه الزاوية يصبح عمل ذو صفة اجتماعية يتجه نحو تحقيق المصالح العامة للمجتمع، سواء

كانت عمليات تحتكرها الدولة أو يوجد منظمات أخرى تقدم نفس المهمة، تبقى الإدارة تضمن هذه الخدمات، وهو ما يميزها عن باقي الأنظمة لما لها من صلاحيات ترسخ الالتزام بتقديم الخدمات الاجتماعية للمواطن.

كما يستتبط من التعاريف السابقة أيضاً، أن الإدارة العمومية بناء اجتماعي لما لها من خاصية التأثير بمحيطها الخارجي والداخلي، ومنه يتغير شكلها حسب التغيرات البيئية وهو ارتباط وثيق خاصة مع البيئة السياسية والاجتماعية والثقافية، وهو ما يجعل علاقتها مع المجتمع تختلف بحسب اختلاف بيئة كل بلد، وليست مبالغة إن بالقول إن الإدارة تعتمد على المجتمع.

ولكن يمكن التنبؤ منذ البداية حول كيفية عمل هذا التأثير بحسب تطور البلد المعني، على سبيل المثال البلدان المتخلفة أو في طريق النمو لدى أنظمتها الإدارية تبعية كبيرة للبيئة السياسية والاجتماعية عكس الدول المتقدمة التي تتميز إدارتها بفهم كبير لحاجات الأفراد والتفاعل معهم بعيداً عن النظام السياسي المطبق.

وهكذا يتبين لنا أن للإدارة العمومية جملة من الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

1- الإدارة العامة ذات طابع سياسي: هناك ارتباط وثيق بين الإدارة العامة والسياسة، وبما أن الحكومة تمثل أعلى المؤسسات السياسية فهذه الأخيرة هي التي من خلالها تتحول إدارة الجماعة وباسم الدولة إلى قواعد شرعية عامة ملزمة، وينعكس ذلك على الأسلوب الذي تمارس به المنظمات العامة أنشطتها وأعمالها المختلفة ويمكن فهم الإدارة العامة بدراسة الاعتبارات والعوامل السياسية التي تعمل بها وفي إطارها هذه الإدارة.

¹ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 42-43

2- الشكل التنظيمي: وهو هياكل تنظيم الغدارة العامة بمختلف صورها ومستوياتها وعلاقتها ببعضها ويتضمن التنظيم السلطة والقوى البشرية والمادية ويحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري وما يتضمنه من مستويات إدارية مختلفة والعلاقات التي تحكمها.

3- الإدارة العامة ذات شكل معقد التركيب: فهي نظام متشابك ومتفاعل مع الكثير من النظم الفرعية الأخرى، فبالإضافة إلى البنية الهيكلية الرسمية توجد هياكل علاقات وعمليات أخرى من أهمها هيكل العلاقات الاجتماعية، وهيكل العلاقات الوظيفية، وهيكل قوة النفوذ، وهيكل مراكز اتخاذ القرارات وتفاعلها مع بعضها البعض يؤدي إلى إحداث هياكل أخرى مختلفة عن هيكل السلطة الرسمية.

4- تسعى الإدارة العامة إلى تحقيق الصالح العام: من خلال تخفيف والحد من المعاناة الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع وجماعته، وتقديم ضمانات لتحقيق العدالة في الفرص المتاحة للجميع وتوفير العيش الكريم.

5- تركيز الإدارة العامة على البعد الإنساني: يعتبر العنصر البشري هو البعد الأساسي في الإدارة العامة حيث تتوقف فاعلية هذه الإدارة على الموارد البشرية وليس على التنظيمات.

6- حتمية الإدارة العامة: هي حتمية تاريخية وواقعية لا بديل عنها في تحقيق الأهداف، فهي تتحمل عبئ تحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية، كما تتحمل أيضا عبئ التطور الهائل الحاصل في الدول المتقدمة ومهما بلغت الإدارة الخاصة من هيمنة وشمول واتساع في الحياة الاقتصادية والاجتماعية فإن الإدارة العامة تبقى خيارا استراتيجيا لا يمكن للدول والمجتمعات الاستغناء عنه.

المطلب الثاني: واقع الإدارة العمومية الجزائرية

إن تطور الإدارة العمومية في هذا العصر إجباري بحكم التطورات التي تعرفها كل المجالات التي تشغل فيها، بما في ذلك النقلة النوعية في الخدمات المقدمة مع زيادة توقعات المواطنين، اليد العاملة التي أصبحت لا تتوقف الكفاءة لديها عند القيام بما هو مطلوب واتقانه إنما تتجاوز ذلك إلى حد الابتكار والتميز في المواهب. إضافة إلى ذلك إطار العمل الذي تحدده القوانين المحدثة تماشيا مع العصرنة واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ولكن بالنظر إلى الإدارة العمومية الجزائرية فإن الانطباع المستمر الذي يقدم حولها هو مدى هشاشتها عند التعامل مع التغييرات المطلوبة والحلول الواجب ايجادها وهذا بالمقارنة مع ما قدم لها من موارد مالية للنهوض بها. وهو راجع أساسا إلى غياب القيادة القادرة على توجيهها ووضع ممارسات دائمة تجعلها قادرة على تحقيق عدة أهداف من بينها جلب موارد بشرية ذات كفاءة ومؤهلة، كذلك بناء مرافق عمومية ذات جودة عالية تستجيب للمواطنين وتطلعاتهم.

بالنسبة للجزائر فإن الإدارة العمومية تحكمها عدة قوانين تحدد مسؤولياتها ومسؤوليات العاملين فيها وعدم تجاوز سيادة القانون أو مخالفته، كذلك تحكمها سيطرة سياسية ذات شرعية نسبية منذ الاستقلال، كما أنها مرت عبر عدة مراحل ميزها نفس التنظيم الهرمي ونفس المهام أي تعزيز وتأمين الصالح العام وتوفير الخدمات الاجتماعية وتوفير كل البنى التحتية لذلك.

ومع أنه لا يوجد في القانون ما يعرف الإدارة العمومية في الجزائر، إلا أن أقرب وصف لها يتضمنه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والذي يحدد من هي الهيئات المعنية بوصف الإدارة العمومية. والجدير بالذكر هو أن الإدارة العمومية

الجزائرية وبعد 60 سنة من الاستقلال لاتزال هناك فجوات وتأثر بالحقبة الاستعمارية الشيء الذي جعل هويتها تمر بمرحلة تحول مستمر طيلة هذا الوقت.

بداية مع الحقبة الاستعمارية أي قبل الاستقلال في 1962، والتي جعلت من الإدارة الجزائرية منقسمة إلى إدارتين، إحداهما تابعة للمستعمر والأخرى تابعة للمقاومة، كالتاهما تبحث من خلال القوانين التي يسنها كل طرف لفرض سيطرته على مهام الإدارة وتوجيهها نحو ما يبحث عنه من مكاسب. ولكن لا يمكن المقارنة هنا بين الإدارتين كون الأولى التابعة لفرنسا كان هدفها الأساسي إحكام سيطرتها على البلد من خلال وضع قوانين تعزز هذه هيمنتها وتهتمش المواطنين الجزائريين بنبذ كل ما لديهم من حقوق.

ولكن الإدارة الثانية والتي أطلق عليها الباحثين تسمية الإدارة الموازية لأنها نصبت من قبل قائدي الثورة الجزائرية أي المجلس الوطني للثورة، والذي اهتم بالجوانب المهمشة للمواطن الجزائري من قبل الإدارة الفرنسية خاصة الجانب التعليمي وتجنيد الجزائريين للانضمام للثورة أين كانت تحارب هذه الإدارة جبهتين أولهما المستعمر الفرنسي والجبهة الثانية تتمثل في الجزائريين المخلصين له.

"ولهذا استطاع الاستعمار الفرنسي أن يجعل من الإدارة الجزائرية في عهده إدارة قمعية مما أدى إلى تشكيل النظرة الشعبية المناوئة لها بسبب السلوكيات التي مورست في عهد الاستعمار الفرنسي وبعض السلوكيات والممارسات التي لازال يمارسها بعض الإداريين عندنا ممن مازالوا مؤمنين بقيم كانت رائجة في عصور سابقة تتناقض ومتطلبات التنمية الوطنية".¹

¹ نذير زريبي، دور الإدارة الجزائرية في بعث قيم الشخصية الوطنية وأثره على التنمية الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد منتوري قسنطينة، العدد 11، 30 جوان 1999، ص 81.

وهو ما تم ترجمته حرفيا في الحقبة التي تلت استقلال الدولة الجزائرية مباشرة عن المستعمر الفرنسي، أين نشأت بعد ذلك إدارة لا تملك الخبرة اللازمة للعمل على تحقيق أهداف الطبقة السياسية آنذاك، ناهيك عن قلة العاملين فيها بعد الفراغ الذي تركه الموظفين الفرنسيين فيها والمولين لهم من الجزائريين.

ومن أجل تدارك هذا الفراغ أي في السبعينات والثمانينات وبتبني الاشتراكية كنظام اقتصادي، تم وضع العديد من القوانين والإجراءات للخروج من الأزمة التي خلقت آنذاك، بالمقابل لم تساهم الصراعات السياسية والعسكرية في تجسيد ذلك على أرض الواقع مما جعل من كل تلك الإجراءات تخضع للتشريع الفرنسي كونه المرجعية الوحيدة المتوفرة. كما أن نقص الخبرة والتوجهات السياسية جعلت من كل الإصلاحات حبرا على ورق لا ترتقي لتطلعات المواطنين مع أن توجهها كان نحو دعم الصناعات الثقيلة وتطوير الفلاحة أي كل ما هو بنية تحتية.

ومع نهاية الثمانينات وما ميزها من أزمات كأحداث أكتوبر 1988 وزيادة المديونية الجزائرية، وما نتج عنه من أثر سلبي على مجريات الأمور في الحقبة التالية، عرفت الإدارة العمومية الجزائرية مشاكل تسييرية خاصة مع العشرية السوداء وتدهور الأوضاع الأمنية من جهة، وتغلب السياسة على المصلحة العامة للبلد من جهة أخرى، الذي جعل من عملية الإصلاح الإداري إجراء شكلي غير مدروس زاد من تخلف الإدارة العمومية.

وحتى في فترة الألفينيات، بقيت الإدارة العمومية الجزائرية تجد صعوبة في التكيف بين نظام اشتراكي راسخ ونظام اقتصادي مفتوح على السوق، موارد بشرية فنية تنقصها الخبرة وموارد مالية ضائعة، لم تعرف الإصلاحات في الإدارة العمومية الجزائرية أي تطور بل بقيت على حالها على

الرغم من انشاء عدة هيئات لتخطيط ومتابع الإصلاح ومكافحة كل مشاهد الفساد في الإدارة العمومية الجزائرية.

والسؤال يبقى مطروح هنا مع بداية القرن 21 هو لماذا لم تستطع هذه الإدارة المضي قدما بكل ما لهما من موارد وكل القرارات التي تهدف إلى عصرنتها. وبالرغم من أن الإجابة تبدو سهلة وبسيطة للغاية إلا أن في الحقيقة الجواب يكمن في أسباب الإصلاح في حد ذاته.

المطلب الثالث: الحاجة للتغيير في الإدارة العمومية الجزائرية

عملت الجزائر منذ الاستقلال على الانتقال بإدارتها العمومية نحو التميز، بتحسين فعاليتها وأدائها بشكل عام، ولكن مع التغييرات السياسية وغياب الاستقرار في كل الميادين الاقتصادية كانت أو اجتماعية جعله يتأخر في الحدوث. لهذا بحثت الجزائر عن سبل جديدة تجعل من إدارتها أكثر انفتاحا ومثالا للشفافية خاصة مع فقدان الثقة المتزايد للمواطنين فيها وعدم إحراز التقدم المطلوب.

كما يعتبر البعض أن هذا التأخر يرجع إلى التركيز فقط في المدى القصير على إعادة هيكلة الإدارات وقوانينها الأساسية أو استهلاك ميزانيات كبيرة في مستلزمات تسييرها دون وضع استراتيجيات طويلة الأمد تكون واضحة وشاملة، وهو ما جعل من تقدمها متفاوت الدرجات. ولعل درجة تبعيتها السياسية زاد من صعوبة العمل على تجاوز بديهيات التغيير المركز عليها إلى تغيير جذري في الثقافة التنظيمية لديها والخروج من دائرة العمل الروتيني البسيط إلى خلق فرص للابتكار والابداع.

ومن أكبر الأسباب التي تدفع بالإدارة نحو البحث عن مكانتها الحقيقية مرة أخرى وإعادة بناء

علاقاتها مع محيطها نجد ما يلي:

الشكل رقم (14): الأعراض المرضية للإدارة العمومية الجزائرية



المصدر: زوامبية عبد النور، الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع وحتمية التغيير، مجلة البحوث الإدارية والسياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 2 العدد 1، 2013، ص-ص 122-124.

يلاحظ من خلال قراءة الشكل أن كل النقاط المذكورة متشابكة مع بعضها البعض حيث انها تصب كلها في واقع واحد أن الإدارة العمومية الجزائرية متخلفة بطبيعتها وهي بحاجة إلى الخروج من الواقع الذي تعيشه.

على سبيل المثال التحدث عن البيروقراطية التي نخرت الإدارة الجزائرية لحد كتابة هذه الأسطر ورغم اعتماد التكنولوجيات الجديدة والرقمنة من أجل التقليل من حدتها، فالبيروقراطية في الجزائر بكل معانيها وآثارها السلبية التي أصبحت عائقا أمام عصرة الإدارة. ويمكن رؤية ذلك من خلال القوانين واللوائح الكثيرة المسيرة للعمل والتي تثقل على المواطن والموظف معا، ونتيجة لذلك يقضي كلا الطرفين وقتا أكبر ويستلزم الحصول على الخدمة العمومية الكثير من الأوراق والمستندات أي عبء مادي وزمني لا مفر منه.

وينتج عما سبق المركزية الشديدة والتي تمثل الطابع الهرمي في عملية اتخاذ القرار والتقليص من التفويض مما يجعلها لا تتمتع بالصلاحيات اللازمة خاصة على المستوى المحلي والإقليمي من أجل حل التواصل مع المواطنين وتسهيل معاملاتهم الإدارية التي لا تحتاج تدخل الإدارة المركزية وبالتالي كلما زادت المركزية في اتخاذ القرار زادت معها القيود التنظيمية، تسيير أطول للملفات وبالتالي نقص في فعالية الإدارة.

زد على ذلك هروب الكفاءات الجزائرية من القطاع العام خاصة من الإدارة العمومية والذي يرجع إلى عاملين أساسيين، أولهما اللجوء إلى الخبرات أو اليد العاملة الأجنبية خالفاً بذلك تمييز ومنه فجوة ثقة لدى الكفاءات الوطنية كونها من جهة هي أعلم بما يحصل في محيطها وعدم الاعتماد عليها يشكل عائقاً لتكييف مجريات التغيير، ومن جهة أخرى تجاهل هذه الكفاءات والتتقيص من قيمتها يدفعها للبحث عن فرص خارج هذه الإدارة.

العامل الثاني هو التحفيز المعنوي والمادي لهذه الكفاءات المتميزة عن غيرها بسبب ما تقدمه من مواهب وقدرات عالية والتي لا تجد لها مقابل في الإدارة العمومية بحكم القوانين المسيرة لها المعروفة بالجمود من ناحية نظام الحوافز.

أما فيما يخص الولاء والذي يعرف على أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل، أو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.¹ فإن كان الولاء في هذه الحالة يتبع الرئيس فهو يشكل خطراً على الإدارة لأنها تزيد من درجة المقاومة لديهم في حالة تغييره أو إذا كانت هناك مصالح

¹ إسماعيل محمود على الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 283.

شخصية بينهم تجعل من باقي الزملاء عرضة للأذية بسبب هذا الولاء أو ما يعبر عنه البعض بالتذلل للحصول على مكانة مقربة من الرئيس السلمي حتى وإن كان على حساب باقي الفريق.

نستخلص مما سبق، أن الأمر الذي لا جدال فيه هو الحاجة للإصلاح الإداري في الإدارة العمومية وبالذات في الإدارة العمومية الجزائرية، وهذا من أجل ضمان تقديم خدمة أفضل لزيائنها لأنها تعتبر من الأساسيات لسير العمل في الدولة والمجتمع.

المبحث الثاني: الإصلاح الإداري: بين المفهوم، التطبيق والتحديات

يشكل الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية ضرورة ملحة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، سواء من حيث تعقد المهام الإدارية أو تنامي توقعات المواطنين بشأن جودة الخدمات العمومية. كما يمثل هذا الإصلاح خطوة استراتيجية نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد العمومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في مختلف المستويات الحكومية، ولهذا يأتي الإصلاح الإداري كوسيلة لتحسين الأداء للإدارة وتبسيط الإجراءات، مما يساهم في بناء بيئة إدارية تتسم بالمرونة والتكيف مع التحديات الجديدة، مع التركيز على الابتكار وتعزيز الثقة بين الإدارة والمجتمع.

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري

تعتبر جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية مقياس الفصل بين إدارة قوية وإدارة ضعيفة، فمع الوتيرة السريعة للتغيير يبقى التكيف من عدمه مع الواقع الجديد أساسا لهذا المقياس، ويتخذ الإصلاح نهجا لتبسيط الإجراءات الإدارية وعصرنتها. ولتوضيح الطريق لتأكيد التحسينات الواجب اتخاذها رغم صعوبة تنفيذها وجب إظهار الأساس المفاهيمي للإصلاح الإداري

الموجود في العديد من العلوم كالعلوم القانونية والعلوم السياسية وحتى العلوم الاجتماعية ومع تطور المعارف الإدارية وجدت عدة مناهج تقدم صورا للإصلاح تفسر من خلالها مضمونه، ومن أبرزها: " تلك الجهود التي تتطلب أو تؤدي إلى تغييرات كبيرة في النظام البيروقراطي لبلد ما تهدف إلى تحويل الممارسات والسلوكيات والهياكل القائمة والراسخة داخله"¹.

"إعادة الإدارة إلى إيجابيتها التي وضعت لها، أو التغيير القانوني في مسارها بهدف إعطاء الروحية الإيجابية للإدارة بعد أن رافقها الضعف أو الفساد، فالإصلاح الإداري من هذا المدلول عملية قانونية مستمرة من خلال المراقبة الدورية ووضع الأولويات لتصحيح مسارها"².

"تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة"³.

"هو جهد استشرافي خلاق، وثيق الصلة بواقع المنظمة الحالي ومستقبلها، يرسم الطريق الذي يجب أن تسلكه المنظمة للانتقال بمكوناتها وروابطها إلى واقع جديد تماما، يؤمن للمنظمة الريادة في مجال

¹ ALI FARAZMAND, **Administrative Reform in Developing Nations**, Westport, CT: Praeger, United Kingdom, 2002, P74.

² صبري أحمد شبلي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، ط1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 2014، ص 78.

³ مصطفى كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2020، ط2، دمشق، سوريا، ص 38.

عملها ويضمن استمراريته وحمايتها من الأزمات المستقبلية، محققا أكبر قدر ممكن من تطلعات كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، ومطبعا مفاهيم الكفاءة والفاعلية والشفافية في عمل المنظمة".¹

"إنها إجراءات اجتماعية متعمدة من قبل المصلحين الإداريين، تنفذ من خلال نظام إداري مستقر يتم تحويله بطريقة ما. ليس من الضروري أن يكون مبتكرو الإصلاح جزءا من النظام الإداري، ولكن يجب أن تلبى مقترحاتهم حاجة محسوسة للنظام. قد يؤدي الإصلاح الناجح في النظام الإداري إلى إطلاق سلسلة كاملة من الإجراءات المتسلسلة التي تؤدي إلى حلقة أخرى لا متناهية من الإصلاحات".²

يلاحظ مما سبق، أن الإصلاحي الإداري مهما كانت الزاوية التي يعالج منها فإنها تتفق كلها حول كونه عملية تغيير وإعادة تنظيم الإدارة، أين يمثل التغيير فيها الأولوية للقائم بالإصلاح وجهته هو إعادة تنظيم الإدارة وتطويرها استجابة للطلب المتزايد على الخدمات الإدارية بهدف توسيع وموائمة مجالات تدخلها من جهة وتحقيق الأداء الفعال لدوائرها من جهة أخرى.

ومن حيث المبدأ، فإن تعزيز ما يسمى بنكاء الجهاز الإداري يكون من باب الإصلاح تعمل على تحقيق التوازن لتوليفة من الأهداف بداية بالتقليل من الموارد التي تستهلكها الإدارة لإداء مهامها أي التحكم في النفقات، مرورا بتبسيط الإجراءات الإدارية سواء للموارد البشرية العاملة تحت داخلها أو زبائنها أي المواطنين، وأخيرا الارتقاء بأداء الخدمات المقدمة أي أداء فعال.

¹ رسلان علاء الدين، إستراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة تطبيقية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2020، دمشق، سوريا، ص 21.

² GERALD E. CAIDEN, **Administrative Reform, Library of Congress, United States of America, 2009, p 11.**

ولابد من التنويه بأن هذا الإجراء التصحيحي تستخدمه الدولة في حالة حدوث أي خلل في أجهزتها الإدارية يعرقل سياستها التنموية وبرامجها الاقتصادية والاجتماعية ومجالات أخرى ذات الصلة، ولكن يجب ملاحظة ضرورة فصل نظرة الدول المتقدمة والدول النامية لهذا المصطلح، حيث تنظر الدول المتقدمة إلى هذا الإجراء كضرورة لزيادة فعالية الجهاز التنفيذي إلى حد تحقيقه لاستقلالية سياسية، بينما في الدول النامية، تستخدم هذا الإجراء كوسيلة للتحكم وضغط على المجتمع وتوجيهه نحو تقبل خدمة رديئة بأقل تكلفة دون حدوث رد فعل.

ولهذا يتبين لنا من ناحية تقديم الخدمة أن الدول المتقدمة تستطيع التكيف مع مطالب مواطنيها من خلال نظام متكامل يهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية للأجهزة الإدارية. كما يتضمن هذا النظام البحث العميق وبجدية داخل هذه الأجهزة للتوصل إلى ما يعرقل تحقيق الأهداف العامة، والتي تركز دوماً على خدمة المواطنين في المقام الأول.

وعادة ما تربط هذه الدول العوائق الموجودة بالأنظمة الإدارية ذاتها، أو توسع نطاق البحث ليشمل أسباب الخلل خارج الإدارة الحكومية، مثل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهو ما يمنحها رؤية واقعية وكاملة، مما يساعدها على التحكم في شروط نجاح الإصلاح الإداري.

من جهة أخرى وعلى الرغم من محاولات الدول النامية لتحقيق الاستقلالية الإدارية، إلا أنها تواجه صعوبة في تحقيق هذا الهدف. فعلى عكس الدول المتقدمة، يقترن الإصلاح الإداري بشكل كبير بالنظام السياسي المتبع في تلك الدول، وفي حالة قلب النظام السياسي، فإنه يتم اللجوء إلى إصلاحات جديدة، والتي قد تكون عشوائية وسريعة، وتم إجبارها في بعض الأحيان على الدول النامية من قبل القوى الكبرى لتعزيز نفوذها لديها.

ويتبنى العديد من الباحثين العرب نظرة سلبية تجاه الإصلاح الإداري في الدول النامية، وذلك نتيجة للحالة المتدهورة لأجهزتها الإدارية، رغم الجهود المبذولة في تحسين تلك الأجهزة وتوفير موارد للإصلاح، إلا أن التحديات لا تزال قائمة لديها.

ومما لا شك فيه، أصبح مصطلح الإصلاح الإداري يستعمل في العديد من الخطابات وهدفا للكثير من الأطراف بغض النظر عن الغاية، كما أنه يعبر عن التطوير التنظيمي في أغلبه لتحسين المنظومة الإدارية بطريقة ملموسة لأنه يتجاوز الوحدات الصغيرة، بل هو كتلة كبيرة من العمليات تشمل جملة من المشاريع التي يتبناها نظام ما. ويتجلى هذا من خلال إعادة تنظيم الإدارة ككل وإصلاح هيكلها الوظيفية والتنظيمية، ومراجعة المهام الحقيقية لها ونبذ البيروقراطية السلبية وأخذ التدابير اللازمة وتحديث القوانين لجعلها أكثر استقلالية والانتقال بها نحو مفهوم الإدارة الحديثة وحصر تدخل الحكومة في مسؤولياتها وإعادة تخصيصها.

علاوة على ذلك، إن قرار الإصلاح الإداري هو من المسارات الطبيعية التي تحددها الحكومات للامتثال لضغوطات النمو المستقر والمستدام لاسيما في مجالات حساسة كالتعليم والصحة وتقريب الإدارة من المواطن البسيط بهدف زيادة جودتها وضمان خدمة عمومية تتجاوز حد الرضى الأدنى.

كما يتعين على الإدارة العمومية التعامل مع كل التغيرات في بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بكثير من الرشد بتحديد أولوياتها من حيث التطوير وبطريقة مستمرة ليس فقط لتبسيط الإجراءات على المواطنين وتعزيز ثقتهم بها، إنما أيضا التقليل من الأعباء والتكاليف التي تتحملها الإدارة وبالتالي ميزانية الدولة في شق النفقات.

المطلب الثاني: إسهامات الإصلاح الإداري في تعزيز فعالية الإدارة العمومية

بالنظر إلى مفهوم الإصلاح الإداري نجد أنه يمثل العلاج لكل الأمراض التي تصيب الإدارة ومطابقة مهام الدولة مع مهامها من حيث تحديد أماكن تدخلها في الأنشطة ذات العلاقة بالتنمية أو ما يسمى بإعادة تقييم دور الدولة من جهة، ومن جهة أخرى تعزيز كفاءة مؤسساتها لزيادة تنافسيتها بإعادة هيكلتها.

وفي هذا الصدد يساهم الإصلاح الإداري بشكل مباشر فيما يلي¹:

- تطوير تقنيات وأساليب التخطيط لمسايرة التغيير وتوفير المرونة الكافية؛
- تطوير صيغ وأساليب العمل الإداري والقوانين والتشريعات المتعلقة به؛
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الالكترونية؛
- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه؛
- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية؛
- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية؛
- شمولية تقييم أداء المنظمة من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة؛
- تنمية قدرات الموارد البشرية وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الابداع والتطوير؛
- تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل؛
- رفع مستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق إجراءات الجودة واعتبارها مسؤولية جماعية والتركيز على خدمة الزبون.

¹ رسلان علاء الدين، مرجع سابق، ص 36.

نلاحظ من مناطق تدخل الإصلاح الإداري أن هناك رسم جديد لعلاقة الدولة ممثلة بمؤسساتها لاسيما الإدارة العمومية مع المواطن، وذلك بإعادة صياغة مكانتها في بيئتين هما البيئة الاقتصادية والبيئة الثانية هي الاجتماعية. ويأتي الإصلاح الإداري هنا بمفاهيم جديدة لتمكين كل من الحكومة أي الوجه السياسي للدولة والإدارة العمومية أي الجهاز الإداري من الظهور بأكثر شفافية وتفتح وكذلك التحرك بطريقة عملية وذكية.

ولهذا يساهم الإصلاح الإداري في التخلي عن المهام القديمة للدولة التي تدور حول الهيمنة الكلية وقيامها بكل الأعمال وفتح المجال أمام توزيع الاختصاصات بين السلطات أي اعتماد اللامركزية كنظام وإعطاء بعض المهام إلى منظمات أخرى لا تسيورها إنما تعمل تحت رقابتها فقط وإزالة كل العراقيل التي لا تسمح بالنمو المستمر.

واسترسالا في نفس الفكرة وبصيغة أخرى فإن من أدوار الإصلاح الإداري نجد¹:

- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين؛

- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء؛

- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات؛

- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية؛

¹ أحمد جابر حسنين، الإصلاح الإداري ودوره في القضاء على الفقر، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2013، ص 209.

-تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المسائلة.

والملاحظ أن زيادة الأداء العام وتعزيز كفاءة انجاز المهام الإدارية من النهايات التي يعمل عليها الإصلاح الإداري وتكون ملموسة من خلال آثارها عند تنفيذه، فالخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة يجب أن تكون فعالة بتحقيق التوازن بين تقليص التكاليف ورفع جودة الخدمة. ولكن كما قيل سابقا لا يجب حصر تدخل الإصلاح في الجوانب الإدارية بل تتفرع مساهماته الى أبعد من ذلك مثلا الجوانب القانونية والاجتماعية.

يساهم الإصلاح الإداري في تحقيق أكبر قدر من الشفافية بإعطاء أولوية لتوليفة المطالب الاجتماعية والسياسية لدى بناء نظام إداري جديد، ويحاول زرع منطق الاتحاد بين مختلف الفاعلين في الدولة ان كانوا سياسيين، موظفين أو مواطنين. مع أن ما سبق يعتبر أحد أكبر الصعوبات التي يواجهها الإصلاح الإداري إلا أنه طريق لا مفر منه حيث يجعل من مهامه الأخذ بعين الاعتبار مصلحة كل طرف على حدة، وإيجاد نقاط تصل الجميع أو على الأقل تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة.

ومع هذا فإن دور الإصلاح الإداري في يومنا هذا يتجدد باستمرار ولهذا لا يوجد مفر من التكيف مع ضروريات التنمية المستدامة وبالتالي يتعين على الدول إيجاد مواطن الخلل لمعالجتها وعدم حصر الإصلاح الإداري بين الإدارة والمجتمع أو في تبسيط العمل للإدارات العمومية، بل هو يتجاوز ذلك إلى اصلاح المنظومة السياسية لأنه يعمل على اصلاح كل مستويات الدولة وأوجهها وكذلك تحديد المهام والسلطات والمسؤوليات الجديدة.

المطلب الثالث: معوقات الإصلاح الإداري

لا يمكن وضع خطط للإصلاح الإداري دون الأخذ بإمكانية عدم تنفيذه أو عدم الوصول إلى ما يرجى منه، وهذا راجع إلى تبني حقيقة وجود جملة من العقبات منها ما يمكن تداركه خاصة إذا كان نابع من داخل الإدارة في حد ذاتها، كما يرجع أيضا لبعض الأسباب الخارجة عن نطاق تحكم القائمين به، ويلعب استيعاب كل هذه الصعوبات دورا كبيرا في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة للسيطرة والتغلب عليها، وتتمثل هذه العوائق فيما يلي:

- المساندة السياسية: وهو أول عنصر يفكر فيه القائمين بالإصلاح عند التطرق لعقبته، فإذا ما كانت رفيعة المستوى يمكن أن يحدث فرقا حقيقيا. ومع ذلك، حتى إن وجدت هذه المساندة في بداية العملية فإن عدم استمرارها يمكن أن يعرقل كل الجهود. وهذا ملحوظ بشكل خاص في الحالات التي تعتمد فيها المساندة على مصلحة المسؤول السياسي أو المسؤول الإداري في المستوى العالي. وفي بعض الحالات، كانت استراتيجيات عامة للإصلاح الإداري على وشك التنفيذ، ولكن اضطرت في النهاية إلى الإلغاء بسبب غياب عدم التكفل به من قبل هؤلاء المسؤولين¹.

فينسب أخذ القرار باعتماد الإصلاح الإداري إلى السلطات الحاكمة والسياسية في أي بلد ولكنها في نفس الوقت تخلق عدة عراقيل له بل لأنها تمثل العامل الحاسم المساهم إما في نجاحه أو في فشله إذا لم يتم اعتباره مهمة أساسية لها.

وبالتالي لا يوجد شك بأن الدعم السياسي للإصلاح عامل مهم في التأثير عليه، فأى نقص أو انعدام لهذه الدعامات تضعف من حظوظ نجاحه، ولهذا إذا ما لم تقم الطبقة السياسية بتأييد كل جوانب

¹ Pedro Andres, **Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification administrative**, OCDE, Paris France, 2009, page 32.

الإصلاح الإداري، سيخلف آثارا حتمية على هذا الأخير تصل إلى حد توقيفه وهذا بغض النظر عن نتائج الفعلية.

-البيروقراطية: "المنظمة البيروقراطية لا تتجح في تصحيح نفسها وفقا لأخطائها فهي تقع خارج نطاق خبرتها، ولا تمتلك البيروقراطية آليات للتكيف في مواجهة المواقف الجديدة، بل على العكس من ذلك تميل إلى إعادة إنتاج نموذج هيكلي موجود بالفعل والذي يميل في أغلب الأحيان نحو الوصاية الشديدة على مستوى صنع القرار ولا شك أن عدم شخصية القواعد ومركزية القرارات هي منتجات ثانوية".¹

والسؤال هنا هل هذه البيروقراطية دائما سلبية لتجعل من التكيف مهمة صعبة على الإدارة؟ لا بالعكس فأى شخص متخصص في الإدارة العمومية والتنظيم يجدها ضرورية لأنها تسن القواعد والقوانين المنظمة لأجهزة الدولة، المعنى أن البيروقراطية لا تنتقص من العمل الفعال في الإدارة هو ما تتبناه تعاريف البيروقراطية في التسيير.

"من بين ما قيل نجد أن البيروقراطية هي نمط من الإدارة تقوم على تنظيم عمل هرمي وعقلاني مؤطر بالقانون وهو شكل من أشكال تنظيم العمل يتميز بتغليب القواعد والإجراءات".²

ولهذا وجب التركيز على سبب التأثير السلبي لهذا المفهوم على عمل الإدارة والذي يتمحور أساسا حول التمادي في البيروقراطية، والذي ينتج عن وجود قوانين ولوائح غير فعالة تطبق على أشخاص وتستنثي آخرين، وتفشي الجمود والابتعاد عن مكتسبات الديمقراطية. بالإضافة إلى ذلك

¹ Philippe Desan, **L'Imaginaire économique de la renaissance**, Schena editore, Paris, France, 2002, P120.

² Amélie Villéger, **les indispensables du management en concepts clés**, Ellipses éditions, Paris, France, 2021, P 31.

غياب الكفاءة لدى الموظفين والتسلسل الهرمي الذي يحرم المواطنين من المشاركة في القرارات أو الوصول إلى المعلومات وتحقيق الشفافية في الإدارة العمومية.

-ضعف وغموض القوانين والتشريعات: يرى العديد من الباحثين في مجال الإصلاح الإداري أن هذا الأخير لا يمكن إجراؤه بدون ترسانة قانونية قوية قابلة للتطبيق، ولهذا فإن أي خلل في الإصلاح يمتد إليها، فالسرعة في سن هذه القوانين دون دراسات سابقة أو دعمها بمساهمات الملمين بهذا الميدان واقتصاره فقط على فرقة معينة. زد على ذلك التضارب الملاحظ بين بعض التشريعات من جهة، ومن جهة أخرى عدم وضوحها الذي يفتح أبواب التأويل الخاطئ يزيد من صعوبة تطبيق الإصلاح الإداري.

-عدم التحكم في التكنولوجيا: من أساسيات الإصلاح في القرن الحادي والعشرون هو الرقمنة والتي تعمل على عصرنة القطاع الخدماتي للدولة، وبالرغم من التقدم الحاصل في العالم الرقمي والإلكتروني إلا أن عدم التحكم في التكنولوجيات من الصعوبات التي يواجهها الإصلاح الإداري. أين لا يكفي الحصول على وسائل متقدمة دون معرفة كيفية استعمالها أو الاستفادة منها ومن تكنولوجيا المعلومات بسبب قصور من جانب الخبرات وهو ما يزيد تكاليف الإصلاح بالمقارنة مع من يتقنها.

-غياب التنسيق بين الأجهزة الإدارية: إن خطط الإصلاح الإداري يتم تطبيقها على مستوى العديد من الأجهزة الإدارية إما تابعة لنفس الهيئة أو لها هيئات مختلفة، وبالتالي فعدم التعاون بين هذه الأجهزة والهيئات من شأنه عرقلة تقدم خطط الإصلاح الإداري، والسبب في غياب هذا التعاون يكمن إلى مثالا عدم استعداد البعض للعمل مع باقي الأطراف سواء لغياب الثقة أو عدم مشاركة المعلومات حفاظا على السيادة في القطاع وفي المؤسسة.

-سوء توظيف موارد الإصلاح الإداري: إن التوزيع العشوائي أو التوظيف الخاطئ للموارد المالية، المادية والبشرية يحدث اختلالات أثناء تنفيذ الإصلاح الإداري، فهذه الموارد تعمل جنباً إلى جنب وهو شرط أساسي ليتكامل الإصلاح بالنجاح، ولكن عدم وجود التوازن في تصريف هذه الموارد واستغلالها يجعل من المستحيل التعامل مع التغييرات اللازمة وما تحتاجه من أرضية مستقرة. ناهيك عن التسيير التقليدي للموارد البشرية كعملية التوظيف أو التكوين وغياب اقتناص الكفاءات والمواهب يلعب دوراً في أحداث هذه الاختلالات لأنه المورد الذي يسير باقي الموارد ونقص الكفاءة لديه والمهارات لا تساعد بتاتا على تحقيق غايات الإصلاح.

-الافتقار للقيادة المؤهلة والمستقلة: في ضوء الإصلاح الإداري تندلع الكثير من الأزمات حول القادة ومؤهلاتهم، ولكن غيابها أو وجودها الناقص يمثل أحد عوائق الإصلاح الإداري، فهي التي ترسم الرؤية الشاملة لخطته وتتخذ القرارات في وجود مسؤوليات جديدة يجب تحقيقها بنجاح، كما أن غياب بعض الشروط التي تجعلها مؤهلة ناهيك عن عدم استقلاليتها في عملياتها الجديدة المتعلقة بالإصلاح يزعزع من الهدف الأساسي المطلوب ويجعل من الإصلاح عملية مرهقة ومؤلمة.

-احتكار الإصلاح: يمثل الاحتكار سبباً لفشل الإصلاح الإداري سواء كان من باب احتكار المعلومات الخاصة به، الأعمال المتعلقة به، أو المقترحات المساعدة لتنفيذه بسهولة. إن روح الاحتكار التي تسود في الكثير من الإدارات والهيئات العمومية لديها آثار سلبية كثيرة فهي تتعلق بالسيطرة كسبب رئيسي للاستحواذ على سيرورة العملية والحصول على منافع شخصية منها. هناك أيضاً وجه آخر للاحتكار يتعلق بنظرة القائمين على الإصلاح لفريق العمل أو الأشخاص ذوي الخبرة المشكوك فيها وهي أزمة ثقة في القدرات على تقديم الجديد أو المساهمة باقتراحات حوله. إن هذه

الهيمنة مقصودة وتتزايد باستمرار في إدارات الدول النامية، والتي تتسم بفقدان تشجيع المشاركة وفرق العمل، مع أن هذين الأخيرين من النقاط الأساسية للنجاح وتصحيح الأخطاء الواردة.

-الفساد: الإصلاح والفساد وجهان لا يلتقيان فهناك علاقة عكسية بحتة بين المفهومين، والفساد بكل أنواعه الإداري، السياسي أو الاجتماعي له تأثير جد سلبي على عمليات الإصلاح الإداري.

"ويتمثل الفساد لدى المنظمات والأنظمة القانونية ومختلف الثقافات في أرجاء العالم في طلب أو عرض أو إعطاء أو قبول رشوة بشكل مباشر أو غير مباشر أو أي ميزة غير مستحقة أو احتمال الحصول عليها، مما يشوه الأداء السليم لأي واجب سلوكي مطلوب من متلقي الرشوة أو الميزة غير المستحقة أو احتمال الحصول عليها".¹

ما يمكن استنتاجه من التعريف السابق للفساد أن هذا الأخير غير مرتبط بزمن معين أي أنه موجود حتى في فترة الإصلاحات وما يزيد من وتيرته هو اهمال الإصلاح الإداري لجانب الأخلاق المهنية والضمير المهني في جدول أعماله والتي تعتبر نقطة انطلاق لكل عملية فساد مهما كان نوعها أو مكانها، كما أن هناك تيارات تتجه نحو الربط بين نوعية الإصلاح الذي يعمل كآلية وقائية فقط تتبع تخفيض التكاليف وتقليص البيروقراطية وزيادة الفعالية في الخدمة وزيادة الفساد مع أنه لا يمكن الجزم بحقيقته إنما يفتح باباً للتأويل ويضع غياب الضمير المهني كعقبة.

-مقاومة التغيير: يعد الارتباط بين الإصلاح الإداري ومقاومة التغيير أحد المؤشرات التي يتم من خلالها قياس تأثير العلاقة، ولذلك لا ينبغي قراءتها ببساطة أن مقاومة التغيير تعرقل الإصلاح فقط إنما يجب القول إن عدم فهم سبب نوعية هذا التأثير وفقاً لمؤشرات أو معايير أخرى هو ما يحسم

¹Clare Fletcher, Daniela Herrmann, **the internationalization of corruption scale impact and countermeasures**, Routledge Taylor and Francis Group, New York, USA, 2016, P03.

الأمر. يجب أن يظل التفسير موضوعيا خاصة في حالة ما إذا كان الإصلاح يتجه نحو طريق الخطأ فزيادة المقاومة هنا له سبب وجيه وبناء أي مساهم أكثر من اعتباره عائق. من جهة أخرى إذا كانت المقاومة لا تعمل في صالح التغيير الذي بني على خطط حكيمة فهنا تعتبر عائقا لأن أغلبها تتبع جذور الفساد.

كل ما سبق هو عبارة عن العقبات الأساسية التي تواجهها الإدارات العمومية عند تبنيها الإصلاح كمنهج استراتيجي لمشاكلها الإدارية، وبالطبع الإدارة العمومية الجزائرية لا تستثنى من ذلك فهي بدورها تعاني من تبعات متراكمة جعلت من الإصلاح عبئا دون الوصول إلى نتائج ملحوظة وهو ما سيتم تناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: إدارة مقاومة التغيير في سياق الإصلاحات في الإدارة

العمومية الجزائرية

تنوعت الآراء حول خلفيات الصعوبات التي تواجهها خطط الإصلاح الإداري في الجزائر، ولكن يظهر بوضوح، وفقا لما تم ذكره في هذا السياق أنه يعود إلى أحد أساسياتها والذي يتمحور حول الموظف مهما كان مركزه في الإدارة العمومية الجزائرية. لهذا ونظرا لأهمية هذا الجانب، يستلزم وضع استراتيجية ذكية تستهدف توجيه مخاوف الموظف بشأن نتائج الإصلاح، وتشجيعه على المشاركة بفعالية من خلال التعبير عن رأيه، مما يتيح له الفرصة لتقديم مقاومة بطريقة بناءة ضمن سياق الإصلاح.

المطلب الأول: مستويات مقاومة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية

تخضع الإدارة العمومية كغيرها من المنظمات إلى تسلسل هرمي في السلطة محدد من قبل هيكل تنظيمي غير مرن، يجعل مستويات الإدارة الثلاث المعروفة تنطبق عليها وهي الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.

المستوى التنظيمي الحكومي يضم أولا المستوى الأعلى أي رئيس الوزراء، الوزراء والوزارات والمنظمات ثم المستوى الأوسط الذي يضم الأمين العام، مديرو هيئات ومؤسسات مصالح حكومية وأخيرا المستوى الأدنى ونجد فيه الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية.¹

وبإسقاط المقاومة على هذه المستويات نجد عدة اختلافات بينها من حيث نوع المقاومة، أسبابها ومظاهرها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مظاهر مقاومة التغيير في المستويات الإدارية

المستوى	الفئة المعنية	طبيعة المقاومة الغالبة	بعض المقاومة	مظاهر
المستوى الأول	النظام القيادي الأعلى في البلاد والوظائف السيادية: رئيس الجمهورية، الوزير الأول، الوزراء، رؤساء الديوان	مقاومة ضمنية	قبول مقنع، سرية في الرفض، افتقار الدعم، غياب التأطير والتوجيه، نقص الاتصال، التقليل من أهمية التغيير، تغيير وجهة التغيير	
المستوى الأوسط	الأمناء العامين، المدراء العامين، الولاة، رؤساء الدوائر والبلديات	مقاومة ضمنية وصريحة في نفس الوقت	قبول مقنع، نقاعس ولامبالاة، تخريب مباشر وظاهر للمستوى الأدنى وضمني	

¹ عبد الله جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة سباب الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص34.

للمستوى الأعلى، تعتمد سوء الفهم			
الاحتجاجات المستمرة، التخريب، نقص المردودية، التهديد	مقاومة صريحة	الوحدات التنفيذية الدنيا: المدراء والموظفين العاديين	المستوى الأدنى

من اعداد الطالبة

كما تم التطرق سابقا فإن كل القرارات وتنفيذها يكون عبر سلطات تابعة للدولة تعمل في جهتين متناقضتين تحكمهما المركزية واللامركزية في القرارات والمهام.

أما الاتجاه الأول للقرارات يكون سياسيا ويخضع لمركزية تامة وبشكل مباشر ويعبر بالدرجة الأولى على مركزية مباشرة من المستوى الأعلى إلى باقي المستويات تتخللها مهام إدارية لا يمكن اسنادها لباقي المستويات. فالأهداف الكلية والاستراتيجية وكذا السياسات العامة والشاملة تتم حياكتها في هذا النطاق. ولا تتوقف عند هذا الحد إنما تقوم بمراقبة تنفيذ هذه القرارات من خلال أجهزتها الموجودة في المستويات الأخرى.

ومن الملاحظ هنا، أن شدة المقاومة تختلف لدى الفئات المتواجدة في هذا المستوى عن باقيها ببساطة لأنها من تقوم بوضع خطط التغيير ورسمها، فمن السهل اعتبار أن قرارات التغيير يتم أخذها في أعلى الهرم بدء برئيس الجمهورية والذي ينتخب برنامجه السياسي من قبل الشعب ولكي يقوم بتطبيقه فهو يحيط نفسه بأشخاص يتشاطرون نفس الرؤية، ولا يمكن وقفها من قبل البرلمان بل بالعكس يتم تبنيتها إلا من قبل بعض المعارضين ذوي الدوافع المختلفة لهذه المقاومة أو حتى من يستجيب للبرنامج.

أما المهام والقرارات العامة للدولة والتي يغلب عليها الطابع الإداري فلا تتم مركزتها بل بالعكس تسند إلى إدارات أخرى تنتمي إلى المستوى الأوسط حتى بالنسبة لقرارات التغيير مع تحديد منطقة مسؤوليته، ويعتبر قياديا هو الآخر لكن أقل درجة من المستوى السابق لأنه الرابط بين ما يسبقه في الهرم من قادة وما يليه من المنفذين لهذه القرارات. ولا يمكن القول في هذه الحالة أن الطابع السياسي لا يمس قرارات هذا المستوى لأنه يخضع لها عند ترجمتها لمهام إدارية ولكنه يعتبر تمرير كل ما يتم رسمه من استراتيجيات للإصلاح من الإدارة العليا إليه سببا وجيها للمقاومة مثله مثل المستوى الأدنى. ولعل المقاومة في هذا المستوى تمثل الأصعب بين المستويات الثلاث، لأنه يعمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا والمستوى الأدنى كما تم الإشارة له سابقا، ولهذا إن افتقر للخبرة اللازمة لإتمام التغيير بنجاح، تتفرع المقاومة لديهم إلى عدة مناح على حسب ما يتخذ من قرارات في أعلى الهرم، بداية بالتغيير الذي يعمل في صالحهم، فالمقاومة لا تكون شديدة بل يتم تبني ما هو مطلوب بعلانية مفرطة إلا أن هذه المقاومة تشتد ضمنا في حالة تغيير قادة أعلى الهرم أو يمكن أن تشتد علانية لكسب القادة الجدد.

والعكس، إذا ما كان التغيير لا يعمل في اتجاه الأهداف الشخصية لهذا المستوى ولما لا، المنفعة العامة، هنا يتم استعمال المقاومة الضمنية من أجل عرقلة مسار الإصلاح خاصة وأن المسار المهني لهذه الفئة المعينة يحكمه المستوى السابق. وفي كل الحالات، يبقى لهذا المستوى تأثير كبير على باقي مستويات الهرم من خلال طريقة المقاومة المنتهجة لديه سواء كانت تخدم الصالح العام أو كان الهدف منها الاستفادة من مكاسب شخصية بحتة.

"أما فيما يخص المستوى الأدنى فهو يضم الوظائف القيادية الدنيا التي تشرف على الوحدات التنفيذية الدنيا في المصالح الحكومية وغالبا ما تمس الوظائف الاشرافية كما يضم أيضا الوظائف

التي لا تضم مهام إشرافية والتي تمثل أغلبية الوظائف الحكومية ويتكون الأداء التنظيمي للوظائف الإشرافية وغير الإشرافية التي يضمها هذا المستوى من مكونات يغلب عليها التنفيذ والارتباط بمشكلات الواقع بتفصيلاته".¹

بتعبير آخر لا يقوم هذا المستوى باتخاذ القرارات ذات الطبيعة المهمة والاستراتيجية كما لا يتدخل في حسم المشاكل الكبيرة، بل قراراته تتميز بالظرفية وتنفيذ المهام الروتينية وتطبيق كل الخطط الموضوعة للإصلاح إذا ما كان ذا موقع إشرافي في الهرم أما إن كان موظف عادي فعلى حسب حيز الحرية في التدخل المقدمة له من قبل رؤسائه.

ولهذا تكون مقاومتهم مختلفة في أغلب الأحيان فيه ظاهرة للعيان لا تتبع في أغلب الأحيان التوجهات السياسية الخاصة بهم إنما تتعلق بأهدافهم الشخصية وبالتالي المقاومة تكثر فيها المحركات والأسباب بالمقارنة مع باقي المستويات والتي يطغى عليها الطابع الثقافي أو الاجتماعي.

زد على ذلك أن المقاومة للإصلاح للمستويات الدنيا في الهرم حتى وإن كانت ضمنية يمكن ملاحظتها في نقاط مختلفة، لا يمكن تجاهلها كما تستطيع النشوء لدى جميع الموظفين في نفس الوقت كما يمكن أن يتفرد بها وتتفاوت في شدتها من موظف لآخر ولكنها تبقى معلومة إلى حد كبير.

ومن هنا يمكن القول إن الإدارة العمومية تتميز بعلاقات هرمية قوية تعمل من الأعلى للأسفل فيما يخص الإصلاح، ولكن التقسيم المقدم يبقى خاص بوحدة الدولة ككل أو الجهاز الحكومي العام، وما يمثل فيه مستوى أوسط يكون في وحدة خاصة أخرى إدارة عليا أي يتواجد في أعلى الهرم

¹ محمد نصر مهنا، في تنظيم الإدارة العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 101.

وهكذا دواليك مما يجعل المقاومة تتباين من حيث الدوافع والمظاهر على حسب الوحدة المأخوذة لدراستها.

المطلب الثاني: تطبيق إدارة التغيير كحل لمقاومة الإصلاح الإداري

مما لا شك فيه أن الدراسات المتعلقة بالإصلاح أو التغيير في المؤسسات تتسبب صعوبة تطبيقه وبنسب كبيرة إلى مقاومة التغيير أي العامل البشري، ولا يمكن تجاهل ذلك عندما يتم التحدث عن التغيير في الجزائر ولا سيما في الإدارة العمومية والتي تكون فيها نسب المقاومة أعلى بكثير بالمقارنة مع القطاعات الاقتصادية، وهذا نظرا لتوفر كل أسباب المقاومة فيها، مستهلا بعدم مرونة نظام الحوافز والرواتب الذي يلعب دورا هاما في مواجهة هذه المقاومة، مروراً باللوائح والقوانين المتصلبة وغير المحدثة، غياب الاستقرار في المستوى الأعلى أو الإدارة العليا، وختامها غياب الكفاءات القيادية في مراكز اتخاذ القرارات، إلى غير ذلك من الأسباب الأخرى.

وفيما سبق عند التحدث عن الإدارة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال، كانت تعمل على الخروج من نفق الاستعمار ومخلفاته، ولكنها وقعت ضحية الضغط الكبير لتجسيد خطط الإصلاح لتتوافق خدماتها مع المتطلبات الاجتماعية كنقطة انطلاق وما يفرضه التغيير الديمغرافي والتركيبية الاجتماعية المتجددة للمجتمع الجزائري، زيادة على ذلك التقدم التكنولوجي. ولهذا قام المسؤولون على التغيير بتحديد الصعوبات والتحديات التي تواجه هذه الإدارة على كل المستويات وكل الوحدات من أجل وضع الحلول وترسيخها بشكل عملي.

إلا أن هذه المهمة الصعبة نفذت بالاعتماد على إدارة لا تعتمد على جميع المستويات الهرمية في توزيع مسؤولية الإصلاح، إنما تحصره في المستوى الأول أي الإدارة العليا، وبالرغم من أن إدارتها للتغيير تتمحور حول مجموعة ثرية من التدابير والإجراءات سواء المالية أو المادية أو حتى البشرية،

إلا أنها لا تجذب الموظفين وتزيد من الصراعات داخل التنظيم، ومفهوم أن إدارة التغيير تساهم في تغيير الوعي لدى الموظفين في الإدارة إلا أنه غالباً ما تضمحل هذه النظرية أمام الطريقة التي تتم بها إدارة الإصلاح، أي أن هذا المستوى لا يتعامل مع إدارة التغيير كوسيلة وإنما كغاية.

وهو ما تؤكد هذه العبارة فيما يخص الإدارة والتغيير الحكومي: "العقلية الإدارية وراء ارتكاب العديد من الأخطاء عند تطبيق التغيير، كما أن رجال الإدارة لا يفكرون بطريقة التحالفات أو فريق العمل ولكن بطريقة التدرج الهرمي الوظيفي، وهم يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات وليس رؤية للمستقبل. واعتادوا على وضع أوامر معنية لتقارير مباشرة وليس استثمار الوقت في توصيل هذه الرؤية إلى عدد واسع النطاق من الناس، ولأنهم غير معتادين على تفويض الصلاحيات لموظفيهم وتمكينهم، يهملون القضايا الثقافية غير الملموسة مثل الرضا".¹

هؤلاء الموظفين يعتبرون محور التغيير ولديهم أهم دور في إدارة التغيير وبدون اقتناعهم لا يمكن النجاح مهما كانت باقي الموارد متوفرة، ومهما كان نطاق هذه الإدارة لاسيما أن في الجزائر كان ولا يزال نطاقها واسعاً جداً. وللإشارة فإن إدارة التغيير تشمل إجراءات تتكامل فيما بينها ولأن النهاية الأخيرة تجعل الثقافة التنظيمية تتطور أو تتوسع فبالضرورة الموظف ستتغير آفاقه ونظريته لمحيطه الجديد بإيجابية، ولكن في الإدارة العمومية الجزائرية لم يركز على هذا الجانب، ولم تتعلم من سابقتها في هذا المجال.

حتى من باب الاستراتيجيات المستعملة لإدارة التغيير، وما أكثرها، إلا أن الإدارة الجزائرية لم تتعامل بها ناهيك عن تكييفها حسب مستجدات المحيط، فهي تعمل عن طريق ربط عدة حلقات كالنخيط للإصلاح من باب الأهداف المراد الوصول إليها مروراً بتوفير الموارد المالية والمادية

¹ عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 155.

والبشرية اللازمة للتنفيذ ولكن من ناحية الكم إلى غاية تقديم نجاحات له قبل أن يكون نجاح فعلي أي استباق النجاح، وبين هذا وذاك فإن نقطة الموارد البشرية أقصى ما يخطط له من أجلها هو التكوين والذي يبقى محصورا بين المجاملات وغياب المعايير المثلى لانتهاء من يكون ومن سيتكون. أما الجزء المتعلق بالإعلام فهو خطوة أخيرة تبقى محدودة بخروج اللوائح والقوانين الخاصة بالإصلاح وكيفية تنفيذه، أي أن كل ماله علاقة بالمشاركة والمساهمة ولغة الفريق غير موجود في إدارة التغيير، ناهيك عن غياب التواصل الذي سيساعد الموظفين على استيعاب الرؤية الجديدة ويجعلهم مستعدين للتغاضي عن بعض الهفوات من أجل الالتزام وهو ما يجبرهم على التقليل من التضحيات الواجب القيام بها خاصة تلك المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والمكاسب الشخصية.

كل ما سبق، يجعل من مقاومة التغيير أكبر عائق للإصلاح ولنهج إدارة التغيير المتبع في الجزائر وفي الإدارة العمومية الجزائرية، وبإسقاط أغلب النماذج المذكورة سابقا على إستراتيجية إدارة التغيير المطبقة في الجزائر سنجد أن الجوهر الحقيقي غائب وهو الموظف، مثلا نموذج لوين والذي يتطرق فيه إلى كيفية تعزيز الإيجابية لدى الموظفين بإعلامهم وإشراكهم للتقليل من المقاومة، ولكن في الحقيقة عملية إشراكهم وإعلامهم تكون في مرحلة التنفيذ مباشرة دونما المرور بكل تلك المراحل. وبما أن العامل المشترك بين كل هذه النماذج هو المورد البشري، فلا يجب التعجب من أخذ الإصلاح في الجزائر وقتا طويلا للوصول إلى نتائج مرضية نسبيا. كمثال على ذلك، التنمية المحلية والأزمة التي عاشتها وتعيشها الجماعات الإقليمية في تجسيد روح الإصلاح والتي تباينت بين ما هو موجود في القوانين التي سنت لذلك وما هو فعلي، فالخلل معروف ولكن الخطأ بقي يعيد نفسه في كل مرة وكل تغيير سياسي وكل حقبة.

إن المتأمل في الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في الجزائر رغم مجهودات الدولة أنها ليست في مستوى تطلعات المجتمع المحلي ولم تحقق المعايير المطلوبة من إدارة التغيير، فدورها في الجزائر إنما هو دور سلبي في الكثير من الأحيان من خلال فقدان التنظيم، التخطيط والتكيف في تحقيق التنمية المحلية، حيث أكد العديد من الخبراء في المجال الاقتصادي عن عدم فعالية البرامج التنموية واتباع الدولة لنفس أسلوب التسيير يشكل نقطة ضعف كبيرة، كما أن المورد البشري في الجزائر يواجه عقبات ومعوقات تحول دون التطبيق الميداني والفعلي لإدارة التغيير.¹

استرسالا للفقرة السابقة، يمكن استعمال نموذج كوتر من أجل توضيح الفرق بين إدارة التغيير

الفعالة وإدارة التغيير المطبقة في الجزائر:

1. خلق الشعور بالحاجة للتغيير: هذه الخطوة موجودة حقيقة لدى القيام بالإصلاح في الجزائر ولكنها تتوقف لدى الإدارة العليا أو مثلتها في الوحدة، ولا يمكن القول إن خلفياتها إدارية بحتة ولكنها تأتي مع الجانب السياسي لكل قيادة جديدة كما أن بعضها إن لم نقل الأغلبية تستطيع خلق هذه الحاجة ولكن دون البحث عن الجوانب الواجب تغييرها.

كما أن الإدارة العليا في الجزائر تنتهج إحدى السياستين من أجل نقل هذه الحاجة للموظفين، إما أنها لا تشير إليها إلى حين تنفيذها ووضعهم أمام الأمر الواقع، أو تهويل الحاجة للتغيير مما يخلق عدم أمان لدى الموظفين. وفي كلتا الحالتين لا تهتم الإدارة العليا بعملية اقناع باقي المستويات بأهمية التغيير بقدر ما تهتم بفرضه وتطبيقه بغض النظر عن سينظم للفريق أو لا.

¹ برزوق عبد الرفيق، إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجبلاي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، حويلية 2021، ص ص 87-

2. بناء التحالفات الإيجابية: غياب القيادة الرشيدة في الإدارة العمومية الجزائرية لا يسمح بالوصول إلى هذه الخطوة، فهذه الأخيرة الهدف منها إعداد فرق التغيير وبطبيعة الحال بوجود قيادة ذات مصداقية تجعل من العمل الجماعي دعامة له، ولكن التحالفات الوحيدة الموجودة في الإدارة العمومية الجزائرية تخضع إما للتنظيمات الرسمية أو التنظيمات غير الرسمية والتي كبدتها إمكانات ضائعة وفشلا لعدم الثقة في القيادة من جهة وتغلب المصالح الشخصية من جهة أخرى، كما أن جوهر العمل كفريق غائب تماما فيها.

3. صياغة الرؤية وتطوير إستراتيجيات التغيير: غياب القيادة الفعالة كذلك في إدارة التغيير بالإدارة العمومية الجزائرية يغيب التوجيه وتغيب الغاية كونها من يلتف حولها الجميع للوصول إلى نجاح التغيير، والسبب على الأرجح ليس غيابها إنما عدم وضوحها على المدى الطويل، وعدم صياغتها بالشكل الذي يجعلها مفهومة فتوضع الأهداف العامة والاستراتيجيات أكيد ولكن دون تحكم في الموارد اللازمة والأساليب الواجب اتباعها لتحقيقها.

4. إيصال رؤية التغيير: المتعارف عليه في إدارة التغيير أن المرحلة التي تأتي بعد صياغة الرؤية والاستراتيجيات والأهداف العامة هو نشرها من الإدارة العليا لباقي المستويات حتى يتبناها الجميع، ولكن في الإدارة العمومية الجزائرية لا يتم ذلك بكل الطرق أو لا تستغل تلك الطرق والقنوات لإيصالها، أو في بعض الأحيان تقوم بتوصيلها ولكن بطريقة مبهمّة أو بشكل غير كاف حتى يصل الموظفون إلى نقطة الفهم الكلية التي تسمح باستيعابها من أجل الالتزام بمبدأ أن التغيير إيجابي وضروري والتضحية في سبيل الانتماء لهذه الرؤية.

5. التمكين على نطاق واسع: "يعتمد التمكين على فكرة أن منح الموظفين المهارات والموارد والسلطة والفرص وتحفيزهم، بالإضافة إلى تحميلهم المسؤولية والمساءلة عن نتائج أفعالهم، سيساهم في زيادة

كفاءتهم ورضاهم".¹ ذلك الاعتماد يجد عدة عوائق في الإدارة العمومية الجزائرية، على سبيل المثال التمكين يتماشى مع مفهوم التفويض والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وهو ما تحكمه في الأغلب الإدارة العليا المنفردة في قراراتها والمركزية الشديدة مما لا يسمح لهذا الموظف من الاستفادة من مزايا المفهومين كالمساهمة في صياغة الأهداف التي تعمل بدورها في زيادة تقبل الموظف للتغيير.

6. توليد انتصارات على المدى القصير: يبحث الموظف عموما والموظف الجزائري خصوصا على بوادر سريعة لنجاح التغيير حتى وإن لم يكن مقتنع به، فوجود نتائج أولية لا تخدمه فقط إنما تخدم التغيير ككل والذي يعمل حسب خطط قصيرة، متوسطة وطويلة الأمد، ولكن في الإدارة العمومية الجزائرية يتم الاحتفال ببعض النتائج حتى وإن كانت وهمية أو لم تحقق النسبة المطلوبة من النجاح باستباقية، وهذا الاستباق في الاحتفال وتضخيمه الذي يميز أغلب الإصلاحات يفقد الموظف الجزائري الثقة في التغيير ولا يكون له تأثير تحفيزي على جهوده.

7. تعزيز النجاحات واستخلاص المزيد من التغيير: إن الاحتفاء المبكر بنجاحات التغيير والتركيز عليها لا يسمح بمواصلة العملية في الإدارة الجزائرية، حيث أنها تتوقف ويذهب مباشرة إلى تفسيرها على أنها نجاح سياسي يتخلله غرور وحب المزيد من المكاسب السياسية حتى وإن كانت العملية تتميز بنقائص الواجب تعديلها، ففي الإدارة العمومية الجزائرية تكتفي الإدارة العليا بما حققته من تحسينات تسمح بعودة كل ما هو سلبي أو بمجرد استبدال العاملين في هذا المستوى يتم إسقاط العملية ككل سواء للعودة للطرق السابقة أو البدء من جديد.

¹ Hamid Saremi, **Empowerment as a new approach in the management**, science international, volume 27, Issue 3, may-june, 2015, publications international Lahore, Pakistan, P 2604.

8. ترسيخ ثقافة التغيير: أصعب مرحلة في إدارة التغيير هي جعل تلك الثقافة الخاصة به راسخة في محيط الإدارة العمومية الجزائرية فهي ثابتة لا تساهم في مرور فكرة نجاح التغيير واستمراره يعتمد على وجود ثقافة له بالأساس. وهي مهمة الإدارة العليا أو القادة بشكل عام في أي مستوى إداري، وهو السبب الذي يجعل من الإدارة العمومية الجزائرية أفضل مثال على عدم وجود هذه الثقافة والتي لا تبنى دون تحقيق باقي المراحل في إدارة التغيير، هذه الأخيرة هي التي تبنى تلك الثقافة وتطبيقها بطريقة ناقصة وفاشلة لم يدعم ترسيخ عادة التغيير في الإدارة الجزائرية إنما العكس عزز العادات القديمة وثقافة الجمود.

المطلب الثالث: إدارة مقاومة التغيير لإنجاح الإصلاح الإداري في الجزائر

يرتكز نجاح الترويج للإصلاح الإداري في الجزائر على ردود أفعال الموظفين في الإدارة سواء كان موقعهم في أعلى الهرم أو أسفله، وحتى لا نأخذ فقط الجزء المتفائل من ذلك الترويج والابتعاد عن الحقائق العالمية، على كل الأطراف الاتفاق أولا على أن الإصلاح الإداري في القطاع العمومي وخصوصا الإدارة العمومية يعتبر جد صعب ولا يمكن استثناء الإدارة العمومية الجزائرية من ذلك وهو ما يعتبر أول خطوة في الطريق الصحيح.

كما يجب الاعتراف بأن خلق نظام جديد داخل هذه الإدارة سيجعل الموظف الجزائري يواجه كل معطياته خاصة وأنه سيمس جوانب مهمة لديه كالسلطة والثقافة وأساليب العمل، كما أن أول ما سيدرسه هو مدى الخسائر التي ستترتب عن ذلك بالنسبة له من جهة، ومن جهة أخرى بالنسبة للإدارة إذا ما كان همه الارتقاء بإدارته ولديه نسبة ولاء معتبرة اتجاهها.

وباعتبار أن شدة المقاومة في الجزائر وفي الإدارة العمومية كبيرة وأن إدارة التغيير لم تعطي ثمارها المطلوبة، وجب الاعتراف بالحجم الحقيقي لهذه المقاومة ومدى تأثيرها عليه وإزالة أسبابها

بطريقة مختلفة تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والسلوكية للموظف وتأخذ حيزا كبيرا في عملية التغيير حتى يصبح محتواه جذابا ومرغوب فيه كما يزيد من نسبة الثقة في أدائه.

ومع قصور إدارة التغيير كذلك، تظهر الحاجة إلى إيجاد نهج جديد وكامل يتعلق بتغيير الموظفين وتغيير أفكارهم وبالتالي سلوكهم ألا وهو إدارة مقاومة التغيير. هذه الأخيرة يكون هدفها الأول التفكير في طرق جديدة تتكيف مع واقع الموظف الجزائري ومحيطه من أجل تطوير قدراته ولا سيما التغيير من ثقافته التنظيمية، ولا تتوقف عند هذا الحد بل تبحث كذلك عن مدى صدق هذه المقاومة في تحسين وتسريع عجلة الإصلاح بالإدارة العمومية الجزائرية.

إن إدارة مقاومة التغيير لا تركز على فعالية الإصلاح من الجوانب التقنية بل تعتمد على رؤية الإصلاح من جهة الموظف العمومي الجزائري وكيفية استجابته من كل الأبعاد وتعمق في السلوك الوظيفي لتجاوز ذلك الإطار العادي في أسفل الهرم وتبحث حتى في ردود أفعال المسؤولين.

ويتمثل أهم عمل لإدارة مقاومة التغيير في حالة الإدارة العمومية الجزائرية والذي يمثل تحد كبير لها هو تحديد أسباب المقاومة وقياسها بشكل حقيقي، ولأن تقييم السلوك يخضع لعدة مؤشرات ليس من السهل تحديدها، كما أن الموظف الجزائري يمثل ثقافة محيطه أي الثقافة الجزائرية، أصبح من المؤكد أن إيجاد هكذا إدارة يستوجب وضع الاستراتيجيات الموائمة لهذه البيئة الصعبة من أجل تطبيق ناجح لعملية إدارة مقاومة التغيير وبالتالي نجاح الإصلاح.

ولنتوقف عند نقطة قياس المقاومة في الإدارة العمومية الجزائرية والتي وصفناها بالصعبة والمعقدة لعدة عوامل تنبع من أسباب المقاومة نفسها، فالموظف الجزائري ورث ثقافة تنظيمية جامدة لا تعمل في صالح الإدارة الجزائرية، بل كانت تخضع للاشتراكية وطغيان الجانب الاجتماعي، فساهمت أساسا في زيادة البيروقراطية، الفساد الإداري، الانحراف القيمي، الكسل

والتماطل، السلوك العدواني وهروب الكفاءات ... الخ، والسؤال الذي يطرح نفسه هل هذه النوعية من الموظفين يمكنها بصدق تقديم قيمة مضافة عند القيام بعملية القياس وتقييم شدة المقاومة خاصة وأنها تعتبر الفصل من أجل التوجه نحو إدارة مقاومة التغيير كمكمل لإدارة التغيير.

زد على ذلك أن الإدارة العمومية الجزائرية لا تعتبر أداة للابتكار أو محيط تنشأ فيه المواهب ويشجع بقاءها، وبالتالي يقع على عاتق إدارة مقاومة التغيير كخطة أولى حسن اختيار أنماط القياس والتحكم في مخرجات المجتمع الذي تدرسه وهذا للاستجابة بشكل استراتيجي للتغيرات الواردة في ثقافته التنظيمية وفي بيئته ككل.

"ومن أجل قياس شدة المقاومة هناك عدة طرق استعملها باحثون في هذا المجال نذكر منهم Antonio Giangreco وRiccardo Peccei واللذين اعتمدا في قياس المقاومة على وضع أبعاد معينة من أجل تحديد أسباب تردد الأفراد، مثل المخاوف والقلق، الالتزام بطرق العمل الروتينية، الدعم التنظيمي، لكن أهمها عدم الثقة في إدارة التغيير. ويتم ذلك عن طريق استبيان يساعد على فهم أبعاد المقاومة ومنه التدخل السريع أو التشخيص المبكر للمقاومة وبالتالي تحسين إدارة التغيير".¹

ولهذا تحديد أبعاد المقاومة لدى الموظف الجزائري مهم جدا من أجل قياسها، خاصة عند استعمال الاستبيان كأساس لها، والعمل على ذلك يجعل من التعامل مع الاستبيان من قبله كأحد

¹ Antonio Giangreco, Riccardo Peccei, **The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from and Italian context**, The International Journal of Human Resource Management, volume 16 issue 10, October 2005, United Kingdom, P 1821

أدوات القياس أكثر جدية، ولا يتوقف فقط القياس عند هذا الحد فيجب التوسع لاستعمال الطرق الأخرى كالملاحظة والمقابلة.

وبالتالي فإن التحليل المنهجي للنتائج هو نقطة الفصل فيما إذا كان يجب التركيز على إدارة مقاومة التغيير كإدارة مكملة لإدارة التغيير أو لا. وبإسقاط نموذج إدارة مقاومة التغيير على الإدارة العمومية الجزائرية نجده يساهم في تطوير بدائل فعالة لجهود الإصلاح، وهو ما يستوجب وضع خطط للنظر في كل العوامل المذكورة في النموذج.

وما يجب الحديث عنه بعد قياس المقاومة والتأكد من كبر حجمها هو كيفية اختيار القادة ووكلاء التغيير، والتي تعتبر خطوة مهمة لأنها لا تبحث عن نفس القادة والوكلاء الذين يوجهون التغيير إنما عن قيادة جديدة ورؤية جديدة وصفات وشروط جديدة لا تركز بشكل سطحي على السلوك التنظيمي للموظف الجزائري إنما تتعمق فيه أكثر ليتناسب مع إدارة مقاومة التغيير.

إن الاعتماد دائما على نفس الإدارة لقيادة التغيير ونفس الأشخاص ممن أثبتوا عدم قدرتهم على القيادة الفعالة لن يكون له نتائج إيجابية بل أثره عكسي إلا في حالة ما إذا كان هؤلاء القادة قد حصدوا ثمارا سابقة لتغيير ما. ولهذا يجب إيجاد أطراف لديها استجابة كبيرة وقبول من طرف الموظفين وأيضا لديهم استجابة سريعة للمتغيرات السلوكية للموظف الجزائري.

ويمكن معرفة نجاح هذه القيادة أو وكيل التغيير على حد سواء داخل الإدارة العمومية الجزائرية إذا ما جعلوا من هذه الاستجابة طوعية في كل تفاعلات الموظفين مع التغيير، لاسيما أن سلوك الموظف الجزائري في أغلب الأحيان لا يمكن التنبؤ به لصعوبة ثقافة المجتمع الجزائري ككل. ويتم نجاحها أيضا بترسيخ ثقافة الهدف المشترك والتواصل الشفاف والتعاون، وأبعد من ذلك الجمع بين المصالح الشخصية لتجاوزها عند جذب الموظف واقناعه بالمساهمة الإيجابية.

يعمل هؤلاء أيضا على تقليص المسافة بين الموظف وإدارته العليا، بينه وبين شروط الإصلاح، بينه وبين الهدف العام للتغيير الإداري، وهي مسافة لطالما عرفت الكثير من الانزلاقات في الجزائر من جهة عامل الثقة لكثرة التعقيدات في التواصل مع المستويات العليا للهرم الإداري والشكليات غير الضرورية في أغلب الأحيان. وهنا يكمن عمل القيادة الجديدة بتحفيز الموظف الجزائري خارج الأطر العادية والكلاسيكية التي تتميز بها الإدارة العمومية في الجزائر وجعل الرغبة لديه في الالتزام بالتغيير في تزايد مستمر لتصبح من مكونات شخصيته التنظيمية.

ولا يتوقف العمل عند هذا الحد، بل يجب القيام بعمليات تقييم دورية لمعرفة إذا كانت هناك استجابة حقيقية واستيعاب الموظف الجزائري لدوره الحقيقي والجديد من جهة، تعزيز هذا الدور من طرف المسؤولين وترسيخ فكرة التواصل والاشراف المتبادل.

هذا التقييم يجب أن يكون موضوعي لا يخضع للضغط من طرف مختلف القوى الموجودة داخل الإدارة العمومية الجزائرية، والاعتماد على العدل في التحفيز والتعويض في حالة خسارة بعض الامتيازات ناهيك عن استبعاد الموظفين الذين يظهرون مستوى أقل من الحد الأدنى المطلوب وثابت في المردودية وممن لا يصلحون كإطارات قيادية والابتعاد عن إعطائهم مناصب ومسؤوليات تسييرية وتشريف من ليس له مساهمة فعلية في نجاح بعض الأنشطة.

في الأخير لا يجب التوجه نحو جعل الموظف الجزائري أكثر قبولا للإصلاح بل يجب على إدارة مقاومة التغيير التفاعل مع الجهات العليا وأخذ القرار من أجل جعلها تتقبل فكرة أن الإصلاح مهما كانت استراتيجيته لا يمكن الاستغناء فيه عن التعاون بين كل فئات الإدارة العمومية، كما يجب الاصغاء، ولما لا جعلها تطرح السؤال ما إذا كان الطريق المنتهج هو الصحيح وما هي آثاره الجانبية وهل يمكن التغيير في الخطة أو جزء منها، وهو بالتالي الوثوق في المقاومة وأسبابها.

خلاصة الفصل الثالث:

يمكن القول في الأخير إن تبني الإدارة العمومية الجزائرية للإصلاح الإداري يمثل خطوة حيوية نحو تحقيق التنمية المستدامة والفعالية في الأداء الحكومي، ولكن من خلال تحليل واقع الإدارة العمومية الجزائرية، يتضح أن الحاجة الملحة للتغيير تعود إلى التحديات المتعددة التي تواجهها الإدارة، بما في ذلك ضعف الأداء البيروقراطي والتأخر في تلبية احتياجات المواطنين وكذلك جودة الخدمات المقدمة. ومن هنا، يصبح الإصلاح الإداري ضرورة لا مفر منها لتحسين كفاءة الجهاز الحكومي، وذلك من خلال إعادة هيكلة المؤسسات الإدارية التابعة لها وتطوير أنظمتها الإدارية.

على صعيد آخر، لا يمكن إنكار دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، وتقوية قدرات الإدارة العمومية، ولكن بالاعتماد على تطوير الموارد البشرية. ومع ذلك، لم تكن عملية الإصلاح في الإدارة العمومية الجزائرية خالية من التحديات، فقد برزت معوقات عديدة، تتراوح بين مقاومة التغيير على مستويات متعددة وبين القصور في تنفيذ استراتيجيات التغيير بفعالية، كون هذه المعوقات تمثل حاجزا أمام تحقيق الإصلاحات المرجوة.

في هذا السياق، يظهر بوضوح أهمية إدارة مقاومة التغيير كجزء لا يتجزأ من نجاح الإصلاحات الإدارية، بالاعتماد على منهجية إدارة مقاومة التغيير والذي يسهم في تجاوز عقبة مقاومة الموظف الجزائري للتغيير وتفعيل دوره من منظور انساني وسلوكي بحت، يعتبر المطلوب لنجاح هذه العملية، لا سيما بتعزيز ثقافة التغيير داخل الإدارة العمومية إن تم إعطاء الأولوية للمورد البشري، وتوفير قيادة قادرة على توجيه هذه الموارد نحو تقبل الإصلاحات والتكيف مع التغييرات المتواصلة، ما سيسهم في تحقيق الأهداف المرجوة للإصلاح الإداري في الجزائر.

الفصل الرابع:

دراسة حالة حول إدارة مقاومة

التغيير في سياق الإصلاحات

في وزارة المالية

تمهيد:

تعتبر وزارة المالية من الوزارات السيادية في الجزائر، وبما أنها هيئة عمومية تابعة للدولة، فكغيرها من المنظمات، تحتاج إلى التكيف بسرعة وبنجاح مع ظروف محيطها الداخلي والخارجي الاقتصادي منه أو الاجتماعي. هذه التغيرات جعلت من الموظف الجزائري التابع لوزارة المالية يواجه عدة صعوبات وتعقيدات لم تسمح له بالتأقلم في الوقت المناسب مع الإصلاحات المبرمجة من قبل الوزارة، وهو ما نتج عنه مقاومة لم تعطى حقها في الدراسات سواء المهنية على سبيل المثال في الوزارة، أو الأكاديمية كالجامعات والباحثين في هذا المجال.

كما أن عدم الاستقرار الذي شهدته الوزارة والذي مس بعض المناصب في الإدارة العليا، لم يساهم في تعزيز التزام الموظف التابع لوزارة المالية بالالتفاف حول مساعي الدولة في الالتحاق بركب الدول المتقدمة، فيما يخص عصرة قطاع المالية. ضف إلى ذلك غياب القرارات الرشيدة الراجع لعدة أسباب منها نقص الخبرة أو تغليب الجانب السياسي المدعوم بالمصالح الشخصية، وضعف الولاء لبعض الموظفين زاد من تراجع انضمامه لعجلة الإصلاح.

ولعل وزارة المالية هي من الوزارات الأولى التي أخذت وقتا طويلا ولا زلت تتنازع في تطبيق الإصلاحات اللازمة للقطاع، وفي هذا الفصل سنقوم بإبراز كل ما سبق بالتركيز على مقاومة الموظفين المنتمين للوزارة، وتقديم بعض الحلول التي من شأنها تسريع وتيرة الإصلاح الإداري داخلها.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لوزارة المالية

شهدت وزارة المالية منذ الاستقلال تغيرات عديدة متصلة بالتنظيم العام لها ومهامها ولكن بقي الجوهر نفسه، فوزارة المالية في الجزائر تلعب دورا أساسيا في رسم السياسة المالية والميزانية للدولة، كما أنها من يقوم بسن كل النصوص التشريعية والتنظيمية وكذا أخذ القرارات المتعلقة بتنفيذ النفقات العامة والإيرادات العامة لتحقيق هدف عام وهو الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمواطن الجزائري. وقد خصص هذا المبحث لتقديم نظرة عامة وشاملة حول هذه الوزارة وتنظيمها وكذا صلاحياتها.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لوزارة المالية

طراً على الهيكل التنظيمي لوزارة المالية الجزائرية جملة من التعديلات وهذا منذ سنة 1962 وذلك مواكبة منها لكل حقبة مرت على الدولة الجزائرية وخصائصها وفيما جدول يبين عدد الوزراء الذين حملوا هذه الحقيبة مع النصوص التنظيمية المتعلقة بها.

الجدول رقم (06): النصوص التشريعية الخاصة بتنظيم وزارة المالية منذ الاستقلال

فترة التسيير	النص التنظيمي
1958	المرسوم رقم 63-127 الممضي في 19 أفريل 1963 المتعلق بتنظيم وزارة المالية.
1963	المرسوم رقم 63-326 الممضي في 04 سبتمبر 1963 والمتعلق بإحداث وزارة الاقتصاد الوطني.
1965	
1968	الأمر رقم 65-186 الممضي في 01 جويلية 1965 والمتضمن تأسيس الحكومة الجديدة وخلق وزارة المالية والتخطيط.
1969	

الأمر رقم 70-53 الممضي في 21 جويلية 1970 والمتضمن تأسيس	1970
الحكومة الجديدة وفصل وزارة المالية عن التخطيط.	1976
المرسوم رقم 71-259 الممضي في 19 أكتوبر 1971 والذي يتضمن	1977
تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية.	1979
المرسوم رقم 82-238 الممضي في 17 جويلية 1982 والذي يتضمن	1982
تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية.	1988
المرسوم الرئاسي رقم 89-178 الممضي في 16 سبتمبر 1989 والذي	1989
يتضمن تعيين أعضاء الحكومة أين أعيد إنشاء وزارة الاقتصاد.	1991
المرسوم التنفيذي رقم 90-190 الممضي في 23 جوان 1990 والذي	1992
يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الاقتصاد.	1993
	1994
المرسوم التنفيذي رقم 94-93 الممضي في 15 أبريل 1994 المتعلق	1997
بتشكيل الحكومة أين تم الرجوع لخلق وزارة المالية.	1999
المرسوم التنفيذي رقم 95-55 الممضي في 17 جويلية 1982 والذي	2002
يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية.	2003
	2005
	2007
المرسوم التنفيذي رقم 07-364 الممضي في 28 نوفمبر 2007 والذي	2014
يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية المعدل ب:	2015
المرسوم التنفيذي رقم 13-423 الممضي في 18 ديسمبر 2013.	2016
المرسوم التنفيذي رقم 17-139 الممضي في 11 أبريل 2017.	2017
المرسوم التنفيذي رقم 17-325 الممضي في 08 نوفمبر 2017.	2019
	2020
	2020
المرسوم التنفيذي رقم 21-252 الممضي في 06 جوان 2021 والذي	2022
يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية.	2022
	من 2023 إلى يومنا
	هذا

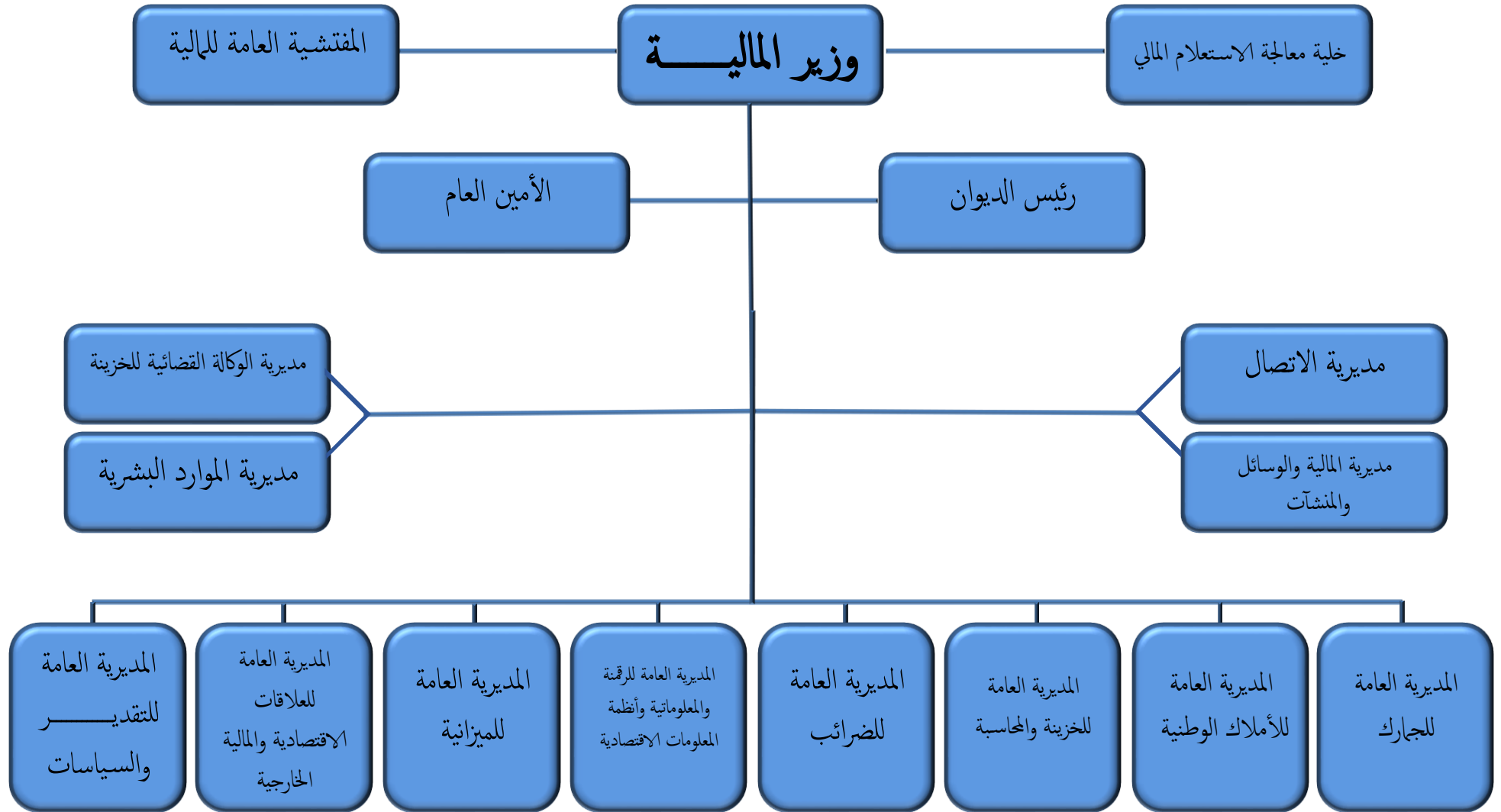
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جملة من الجرائد الرسمية

الملاحظ من الجدول هو عدم الاستقرار الذي مس وزارة المالية بالنسبة للإدارة العليا أين كانت هناك عدة تعيينات بمعدل وزير جديد كل سنتين وخاصة في الفترة الممتدة بين 2014 إلى 2019 التي تميزت بتغيير وزير المالية خمس مرات مع أنها كانت مرحلة جد مهمة في حياة الجزائر عامة ووزارة المالية خصوصا كونها اتسمت ببروز العديد من المشاريع المتعلقة بالإصلاح الإداري داخلها والذي مس كل الميادين.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي لوزارة المالية فقد عرف هو الآخر عدة تغييرات أساسية لم تخلوا منها تعديلات تخص إما إضافة هياكل جديدة، إلغاء هياكل قديمة، دمج مديريات عامة، فصل هياكل عن بعضها وفي بعض الأحيان إضافة عدد الوظائف العليا المتعلقة بالدراسات والتحليل.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي الجديد لوزارة المالية حسب المرسوم التنفيذي رقم 21-252 الممضي في 06 جوان 2021 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 47 المؤرخة في 15 جوان 2021.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لوزارة المالية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على العدد 32 من الجريدة الرسمية المؤرخة في 05 ماي 2024

فيما يتعلق بصلاحيات وزارة المالية، فإنها ظلت ثابتة منذ عام 1995، وتستند هذه الصلاحيات إلى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 الصادر في 15 فيفري 1995، والذي يحدد نطاق اختصاصات وزارة المالية. ويمكن تلخيص هذه الصلاحيات على النحو التالي:

جدول رقم (07): اختصاصات وزارة المالية

المهام	الميدان	
<ul style="list-style-type: none"> -المبادرة بالنصوص المتعلقة بالجباية والإدارة الجبائية. -اقتراح الإصلاحات الجبائية. -اقتراح كيفية توزيع العائد الجبائي وتولي تطبيقه. -اتخاذ التدابير الجبائية المحققة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية للحكومة. 	الجباية	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">المالية العمومية</p>
<ul style="list-style-type: none"> -المبادرة بالنصوص المتعلقة بالنظام الجمركي وإدارة الجمارك. -المشاركة في حماية الاقتصاد الوطني بالتشاور مع السلطات المعنية. -ضمان مشاركة المصالح الجمركية في تحقيق أهداف برنامج الحكومة. 	الجمارك	
<ul style="list-style-type: none"> -المبادرة بالنصوص المتعلقة بالأموال الوطنية وسجل مسح الأراضي والإشهار العقاري. -تنفيذ التدابير والأعمال المتعلقة بنظام الملكية العقارية وغير العقارية ونقلها وإصلاحها. 	الأموال الوطنية والشؤون العقارية	
<ul style="list-style-type: none"> -تطبيق التدابير والأعمال المتعلقة بتحضير ميزانية الدولة وتقديمها والتصويت عليها. -القيام بأي عمل من شأنه أن يساهم من خلال التدابير الميزانية في تحقيق الأهداف المحددة في برنامج الحكومة. -المبادرة بالمناهج الحديثة في تسيير الميزانية ويطبقها ويقوم بنتيجتها. -القيام بالدراسات الرامية إلى تطوير المحاسبة العمومية وتجديدها. -القيام بأي إجراء ضروري لتسيير المحاسبين العموميين. -اقتراح النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال المحاسبة التجارية وضبط المقاييس المحاسبية. 	النفقات العمومية والميزانية والمحاسبة	

<p>-المبادرة بالنصوص التشريعية المتعلقة بالادخار والقرض . -اتخاذ الاجراءات المدرجة لسياسة الادخار والقرض ضمن تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية في برنامج الحكومة. -المبادرة بالنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بعمليات التأمين . -القيام بالأعمال والتدابير المدرجة لنمو نشاط التأمين وإعادة التأمين في تحقيق أهداف برنامج الحكومة.</p>	<p>الادخار والقرض والتأمينات الاقتصادية</p>	<p>2</p>
<p>-تطبيق صلاحيات الدولة في مجال النقد عن طريق إعداد أي نص يتعلق بذلك أو القيام بأي عمل أو تدبير أو إجراء يساهم في تسيير الأدوات النقدية. -القيام بالأعمال والتدابير المدرجة للسياسة النقدية ضمن تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية في برنامج الحكومة.</p>	<p>النقد</p>	<p>3</p>
<p>-المبادرة بالنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الأموال التي تعبئها الخزينة العمومية ومواردها وكيفية استعمالها . -تنظيم وتنسيق علاقات الخزينة العمومية ومؤسسات القرض والتأمين وأي عون ائتماني آخر تابع للدولة ويضمن انسجامها طبقاً للتشريع المعمول به . -القيام بالتدابير المساهمة من خلال أعمال الخزينة العمومية في تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية في برنامج الحكومة.</p>	<p>موارد الخزينة العمومية</p>	<p>4</p>
<p>-المبادرة بأي نص تشريعي أو تنظيمي يتعلق بتأطير وسائل الدفع الخارجية . -القيام بالاتصال مع المؤسسات والسلطات المعنية وآليات منح وسائل الدفع الخارجية واستعمالها واتخاذ التدابير الكفيلة بتحسين فعاليتها .</p>	<p>سياسة الصرف</p>	<p>7</p>
<p>-المبادرة بأي إجراء تشريعي أو تنظيمي واتخاذ التدابير الضرورية لمراقبة استعمال الاعتمادات المالية المسجلة في ميزانيات الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية الإدارية والهيئات العمومية المماثلة وكذلك عمليات جمع موارد الخزينة العمومية وتعبئتها واستخدامها .</p>	<p>المراقبة المالية المتعلقة باستعمالات اعتمادات ميزانية الدولة وموارد الخزينة العمومية</p>	<p>8</p>
<p>-المشاركة بالاتصال مع السلطات المعنية في إعداد أي نص وأية تدابير تتعلق بالأنشطة الاقتصادية الخارجية . -المشاركة في تحديد سياسة التوجيه والتعاون الاقتصادي والمالي مع الخارج وتطبيقها .</p>	<p>العلاقات الاقتصادية والمالية الخارجية</p>	<p>9</p>

<p>-اقتراح القواعد القانونية الاساسية التي تطبق على موظفي القطاع.</p> <p>-السهر على تنمية الموارد البشرية المؤهلة في القطاع بإنشاء علاقة مع السلطات المعنية ومنظومة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.</p> <p>-تقدير احتياجات الوزارة إلى الوسائل البشرية واتخاذ التدابير الملائمة لتوفيرها في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها.</p>	<p>10</p> <p>الموارد البشرية</p>	
--	----------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 15 المؤرخة في 19 مارس 1995.

المطلب الثاني: مهام وصلاحيات هيئات وزارة المالية

بموجب المرسوم التنفيذي السابق الذكر يقوم وزير المالية بتفويض هذه الصلاحيات لكل الهيئات التي تعمل تحت وصايته ووصاية الوزارة، كل حسب مجال تدخله والذي يحدده المرسوم التنفيذي رقم 21-252 الممضي في 06 جوان 2021 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية، حيث يختلف عن المرسوم التنفيذي 07-364 أين تم دمج مديريتين عامتين، خلق مديرية عامة جديدة، توسيع دائرة اختصاص مديريات عامة أخرى وتقليص عدد المديريات التابعة لوزير المالية مباشرة، وفيما يلي أهم المصالح التابعة لوزارة المالية والتي تعتبر ساحة للإصلاحات حالياً¹:

-المديرية العامة للميزانية: تجهز هذه المديرية ميزانية الدولة بكل أجهزتها، بالتشاور معهم حول احتياجاتهم من موارد مالية، تساهم كذلك في دراسة وإعداد وتنفيذ سياسة الموازنة العامة للدولة وتشمل المعاهدات والاتفاقيات الدولية. كما أنها مكلفة كذلك ب:

-قيادة إصلاحات الميزانية والمبادرة، بالتشاور مع المصالح المعنية، في إصلاح الإطار القانوني الميزانياتي وضمان تطبيقه؛

¹ المرسوم التنفيذي رقم 21-252 الممضي في 06 جوان 2021 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، الجريدة الرسمية رقم 47 المؤرخة في 15 جوان 2021، ص4.

-إعداد سياسة الميزانية بالتعاون مع مختلف هيئات وأجهزة الدولة؛

-تحضير النصوص القانونية أو التنظيمية ذات العلاقة بالميزانية وتنفيذها أو غير ذلك مما يدخل في إطار اختصاصها؛

-تقديم كل الاقتراحات اللازمة لتحسين فعالية نفقات الدولة؛

- متابعة، مراقبة وتقييم تنفيذ الميزانية؛

-فتح، تحويل، إلغاء أو إعادة توزيع المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية.

-المديرية العامة للضرائب: يعتبر قطاع الجباية الأسبق في تقديم وتخطيط الإصلاحات التشريعية والتنظيمية لتطوير وتحسين عمل القطاع وكذا تقديم أفضل الخدمات للمواطن الجزائري، كما أن المديرية العامة للضرائب تعمل على تجسيد هذه التحولات، أين أسندت لها مهام تعبئة الموارد المالية للدولة، كما أنها مكلفة إجمالاً ب:

-إنجاز البرامج الاستراتيجية للعصرنة، وضمان تنفيذها؛

-ضمان التحكم في المشاريع المرجعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

-وضع النصوص التشريعية والتنظيمية والسهر على تنفيذها لا سيما تلك المتعلقة بالوعاء الضريبي والحقوق والرسوم الجبائية وتصفيتها وتحصيلها؛

- تحضير ومناقشة كل الاتفاقيات الدولية التي تحمل طابع جبائي أو ذات أحكام جبائية وشبه جبائية؛

-مكافحة الغش والتصدي للتهرب الجبائي.

-المديرية العامة للخزينة والتسيير المحاسبي للعمليات المالية للدولة: تعتبر هذه المديرية العامة

وليدة دمج المديرية العامة للمحاسبة والمديرية العامة للخزينة كما تغيرت تسميتها إلى المديرية العامة

للخزينة والمحاسبة في 2024، وهي مكلفة بما يلي:

-المساهمة في تطوير المؤسسات ووسائل الأسواق المالية؛

-المساهمة في إعداد وتنفيذ مشاريع عصرنه النظام المصرفي والمالي؛

-القيام بأي عمل أو دراسة أو بحث يهدف إلى تطوير وعصرنه مصالح الخزينة وتوحيد الأنظمة

المحاسبية؛

-تصميم نظام الإعلام للخزينة وتسييره؛

-ضمان المركزية والتعزيز وإنتاج المعلومات المالية والمحاسبية والميزانياتية.

-المديرية العامة للجمارك: هي إدارة مستقلة عن وزارة المالية حتى وإن كانت تحت وصايتها ولهذا

يحكمها نص تنظيمي مستقل يحدد اختصاصها وكذا تنظيمها الداخلي وهو المرسوم التنفيذي رقم

17-90 المؤرخ في 20 فيفري 2017 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للجمارك

وصلاحياتها والذي يكلفها بتنفيذ كل التدابير القانونية والتنظيمية التي تهئ الأرضية الخاصة بكل

التعاملات الجمركية، كذلك نجد:

-المشاركة في إعداد النصوص التشريعية والمبادرة بالنصوص التنظيمية المتعلقة بالقانون الجمركي

وبإدارة الجمارك ووضعها حيز التنفيذ؛

-السهر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما على ضمان مهمة الحماية الموضوعة على عاتقها

والمعلقة بالصحة العمومية والاحلاق العامة والمحيط؛

-المشاركة في حماية الاقتصاد الوطني بالتشاور مع السلطات المعنية عن طريق تنفيذ السياسة التعريفية وغير التعريفية؛

-المشاركة في دراسة وإعداد مشاريع الاتفاقيات والاتفاقات الدولية التي تهم النشاط الجمركي.

-المديرية العامة للرقمنة والمعلوماتية وأنظمة المعلومات الاقتصادية: هذه المديرية العامة تم استحداثها في سنة 2021 وهذا لتعزيز الإصلاحات المتعلقة بالرقمنة وخلق وتسيير أنظمة المعلوماتية، وهي مكلفة بما يلي:

-المشاركة في إعداد الاستراتيجية الوطنية للرقمنة؛

-السهر على عصرنة وعمرانية أنظمة الإعلام بإدخال آخر التطورات التكنولوجية؛

-ضمان تسيير مشاريع العصرنة؛

-ضمان إدارة التغيير لمشاريع العصرنة؛

-اقتراح أي إجراء للرقمنة بالاتصال مع القطاعات المعنية.

وتهدف الإصلاحات الإدارية داخل وزارة المالية والهيئات التابعة لها عموماً إلى تحسين العلاقة بين المواطن وإدارته كهدف أولي والسماح لكل القطاعات الاقتصادية بالتكيف مع الظرف الجديد الذي تعيشه البلاد وانفتاحها على العالم الخارجي بتسهيل الخيارات الاستراتيجية من خلال معلومات وتحاليل هادفة، وتضم الأهداف كذلك¹:

¹ مديرية الاتصال، وزارة المالية خمسون سنة من الإنجاز، بن عكنون، الجزائر، 2012.

1-الموارد البشرية:

- تحسين قدرات التدخل والخبرة لدى المكلفين بعمليات التدقيق والرقابة والتقييم وباقي المحاور؛
- تسهيل عملية إعداد وتنفيذ خطط العمل المتعلقة بالموارد البشرية والتي لها صلة بإصلاحات الهياكل المتخذة من قبل مختلف الهيئات بالوزارة؛
- تحسين الهياكل التنظيمية وتجديد أنظمة وإجراءات التسيير لرفع المستوى وتثمين الموارد البشرية؛
- تحسين وتطوير مردودية مهام الخدمة العمومية المنوطة بوزارة المالية؛
- إعادة تحديد مجالات الكفاءات ومسؤوليات الإدارة المركزية للوزارة ومصالحها الخارجية؛
- تمكين الموظفين التابعين لوزارة المالية من التكيف وتوقع واستباق التغييرات داخلها.

2-الجباية:

- إرساء ثقافة النجاعة و تطوير ذهنية التحضر الجبائي لدى المكلف بالضريبة من خلال تبسيط النظام الجبائي؛
- إعادة تركيز جميع مهام الإدارة الجبائية حول المكلف بالضريبة الذي تعتبره شريكا لها وإقامة علاقة ثقة معه؛
- تقديم خدمة نوعية، إلى تطوير شراكة جديدة تجمعها بالمكلفين بالضريبة تقوم أساسا على التواجد، الاستماع ثم الاستجابة، ومعالجة سريعة لكل الطلبات التي يقدمها المكلف بالضريبة؛
- تنفيذ وتوسيع تطبيق المعلوماتية المدمجة لتغطي مجموع نشاطات المديرية العامة للضرائب ووضع البنى التحتية المادية والاتصال عن بعد الذي سيسمح باستغلاله.

3-الميزانية:

- تحسين شفافية الميزانية لأجل ترقية نقاش واضح لخيارات السياسات الاقتصادية والاجتماعية؛
- تعزيز مراقبة التنفيذ وتحسين الأداءات في إنجاز السياسات والاستثمارات المسجلة في الميزانية؛
- دراسة مدى استيفاء الأهداف المحددة خلال تسجيل مشروع ما في ميزانية التجهيز ومقارنة الإنجازات المحققة بالتوقعات وتقييم الفوارق بينهما مع توضيح الأسباب التي أدت إلى ذلك؛
- تسهيل التحكم في النفقة العمومية.

4-الجمارك:

- متابعة فعالة وحينية لإحصائيات التجارة الخارجية؛
- تحديث التعريفات الجمركية بما يتماشى والاتفاقية الدولية للنظام المنسق الخاص بتعيين وإعطاء رموز للسلع؛
- التقليص من تبعية الاقتصاد الجزائري بالنسبة للأسواق الخارجية؛
- المساهمة في تحسين مناخ الأعمال في الجزائر؛
- تحسين صورة المؤسسة الجمركية.

الاقتصاد:

- وضع الاستثمارات العمومية الضرورية لدعم الاستقلال الاقتصادي وبناء اقتصاد وإنتاج يلبي المتطلبات والحاجيات الاقتصادية والاجتماعية للسكان؛

-عصرنة وتعزيز البنية التحتية التقنية والمادية للبنوك لرفع نسبة التغطية البنكية للأفراد وتحسين نوعية الخدمات البنكية؛

-تعزيز سوق رؤوس الأموال لأجل تعبئة أكثر للموارد الداخلية لتنمية الاستثمار وتسيير أكثر ديناميكية؛

-البحث في الاختلالات الوظيفية و مخالفة أحكام التشريع و التنظيم المعمول بهما و الكشف عن أي شكل من أشكال الانحراف و تحيينها، إلى تحديد أسباب العجز الذي كان مصدر هذه الانحرافات و كذا الإجراءات المستعملة.

المطلب الثالث: تهيئة مناخ الإصلاح الإداري في وزارة المالية

لطالما كانت وزارة المالية بحاجة إلى تغيير وتطوير في منظومتها الداخلية أو في علاقتها مع المواطن الجزائري، لما تقدمه من خدمات عمومية و جب تجانسها مع متطلبات العصر، ولكن بما أن هذا الإصلاح يبدأ في مناخ يحتوي على الإدارة العليا فقط كطرف، كان من المهم جدا التطرق إليه. فهو من المفاهيم التي تعتمد على التخطيط من جهة وعلى التواصل من جهة أخرى. ولحد الآن لا يمكن الجزم بتوفر هذه التوليفة أو بفعاليتها لتحضير مناخ جيد ينطلق منه الإصلاح الناجح.

كما أن السؤال الذي يطرح نفسه دائما هل هذه الإصلاحات تعتمد على العمل الجماعي والتلاحم بين مختلف هيئات هذه الوزارة والهيئات الأخرى التابعة للدولة؛ الإجابة نجدها داخل القطاع، فالمعروف أن كل قرار جديد أو تطوير مقترح ومنفذ من قبل مديرية عامة ما يمس بالضرورة باقي المديرية العامة ويحتاج منها هي الأخرى تطوير أسلوبها في العمل لتفادي التأخر في الالتحاق بركب الإصلاح وإلا لن يكون مثمرا.

وهو ما حصل للعديد من المشاريع الإصلاحية في بعض الهيئات التي لم تجد لها مقابل في باقي الهيئات وهذا لاعتمادهم مفهوم التأقلم الإجمالي بدل التصالح مع واقع التكيف المسبق والتعاقد البناء أي تهيئة المناخ اللازم للإصلاح وتكثيف التعاون بين مختلف الهيئات التابعة للوزارة الأم وتفاذي سياسة الترقيع، هذه الأخيرة تجعل من الإدارة العليا مقيدة دون أن تنتبه لذلك.

بالنسبة لوزارة المالية، منذ انتهاء الإصلاح الإداري بعد الاستقلال، إلا أنه كان يعتبر تحصيل حاصل لكل التغييرات في البلاد دون اعتماده كسياسة، أولويتها الانفاق الرشيد والاستثمار على المدى المتوسط والطويل.

من بين الإصلاحات التي أخذت وقتا طويلا في وزارة المالية لتنفيذها دون الحصول على النتائج المرجوة وفي الوقت المناسب، نذكر على سبيل المثال دون الحصر، تهمين الموارد البشرية في القطاع، والذي لم يعرف تطورا بقدر التطور الذي عرفه المفهوم في حد ذاته، فعملية تسيير الموارد البشرية لدى وزارة المالية لم ترتقي للمستوى المطلوب برغم التخطيط لذلك، سواء من ناحية التوظيف، الترقية، تسيير الكفاءات، التسيير بالكفاءات أو تسيير المواهب.

نجد كذلك تسهيل التحكم في النفقات العمومية وبالمقابل فتح الباب أمام موارد جديدة للدولة، بالرغم من الانتقال من ثقافة تعتمد على الوسائل إلى ثقافة تتجه نحو النتائج، إلا أنه مشروع آخر استنزف وقتا طويلا منذ سنة 2001 ليبقى في دائرة تسيير ببطيء ولم يتم تطبيق شرطه الأول المتعلق بالتنظيمات لتحديث الميزانية إلا في سنة 2023، أما الشق الخاص بتطوير وتفعيل أنظمة الإعلام وعصرنتها لا يزال في طور الإنجاز.

ولأن الميزانية العامة للدولة مرتبطة بمحاسبتها العمومية، عرف تطوير هذه الأخيرة تأخرا كبيرا من أجل التنسيق بين الاثنين، أين أخذ مشروع تحديث المحاسبة العمومية وتكييفها مع المعايير

الدولية تجسيد أول خطوة في سنة 2023 وهي خروج قانون المحاسبة العمومية الجديد. أما بالنسبة لعصرنتها وربط كل مستخدميها، فقد استوجب ذلك نظام معلوماتي فعال أين بدأ العمل به جزئياً منذ سنة 2018 ثم كلياً ولكن كغيره من الأنظمة واجه العديد من العراقيل سواء من ناحية الأمن، اللوجستية أو من ناحية حصر كل ما يتعلق بمحاسبة الهيئات العاملة به.

كما أن تهيئة مناخ الإصلاح في الوزارة كان دوماً يعتمد على التكوين فقط بمعناه السطحي دون الاهتمام بباقي الجوانب مثل مدى نجاحه أو رضا الموظفين عليه كما أنه يعد من الخطوات الأخيرة للإصلاح. كما أنه غالباً ما يتم التغاضي عن حقيقة مهمة وهي أن الإصلاح لا يقاس فقط بالمخططات المبرمجة إنما بالمقاومة التي يجدها أمامه. وقد اتسم مناخ الإصلاحات في الوزارة بما يلي:

- غياب التفاعل بين مختلف الهيئات التابعة لوزارة المالية بالرغم من وجود تشابك بينها، مما لا يسمح بتبادل المنافع الخاصة بالإصلاح وتأسيسها بطريقة صحيحة؛

- غياب التعاون والانفتاح على باقي الأجهزة الإدارية كالوزارات والولاية؛

- بقاء النظام البيروقراطي التقليدي بوجهه السلبي على الرغم من الإجراءات المتخذة من قبل متخذي القرار للحد منه؛

- الرأي العام الذي يصنف خدمات وزارة المالية بالضعيفة وغير الفعالة وغياب الجودة فيها وعدم الرضا المتزايد من الخدمات المقدمة؛

- غياب نظام معلومات فعال يعالج البيانات الخاصة بالقطاع وعدم الإلمام بالتقنيات الجديدة اللازمة للإصلاح؛

- غياب نموذج حقيقي ومناسب لعملية إصلاح ناجحة على المدى المتوسط أو الطويل في الدولة؛

- تغيير مستمر للمدراء ممن أثبتوا نجاعتهم في تسيير الإصلاح لعدة أسباب يرجع بعضها للترقية إلى مناصب أهم؛

- عدم التحكم في الاحصائيات الخاصة بالقطاع والتي من شأنها إعطاء نظرة واقعية حوله؛

- غياب المساءلة في حالة إثبات الفشل بالرغم من توفر الموارد اللازمة لذلك؛

- إعاقة بعض الإصلاحات من طرف الرقابة البرلمانية وهذا راجع لأجنداتهم السياسية.

ومع كل ما سبق فإن عدم وجود ثقافة خاصة بالتغيير في وزارة المالية لم يجعل من مناخ التغيير فيها خصبا وقابلا لاستقباله، وخاصة من ناحية الموظفين بغض النظر عن مستواهم الإداري، والذي يعتبر في الأصل رد فعل من قبلهم حوله، أين يمكن تفسيره بأنه إشارة إلى المسؤولين عن التغيير للتعبير عن خلل ما.

المبحث الثاني: إدارة التغيير لمواجهة تحديات الإصلاح في الوزارة

إنه لمن المنصف القول إن عدم الاستقرار الذي عرفته الجزائر في فترة التسعينات والتغييرات السياسية لم تكن الأسباب الوحيدة في زعزعة مناخ التغيير لدى وزارة المالية الجزائرية، بل أزمة أخرى خارجة عن نطاقها مست كل أنحاء العالم ألا وهي أزمة فيروس كورونا أين كان تركيز الوزارة على توفير استقرار مالي للدولة لمجابهة انعكاسات هذه الجائحة على الاقتصاد الوطني من أولوياتها. ولكن بمجرد بداية انتهاء هذه الأزمة عادت الوزارة إلى الإصلاحات لكن بوجه جديد.

المطلب الأول: الإصلاحات الجديدة المنتهجة من قبل وزارة المالية

بالنسبة لوزارة المالية، أصبحت الرقمنة جوهر كل القرارات المتعلقة بالإصلاح الإداري، أين يتجلى هدف الوزارة من خلالها رقمنة جميع الخدمات العمومية المتعلقة بالقطاع، خاصة وأنه يبقى قطاع متخلف في هذا المجال بالمقارنة مع باقي الوزارات مثل وزارة العدل ووزارة التجارة. ولأن الرقمنة تمثل أساس التحول الرقمي في الاقتصاد، لما لها من دور في إيجاد الحلول لعدة مشاكل متعلقة بالشفافية، تحسين جودة الخدمات، اختصار الوقت. فهي بذلك توسع دائرة الحكومة الالكترونية التي سبقنا لها أغلب الدول العربية والافريقية.

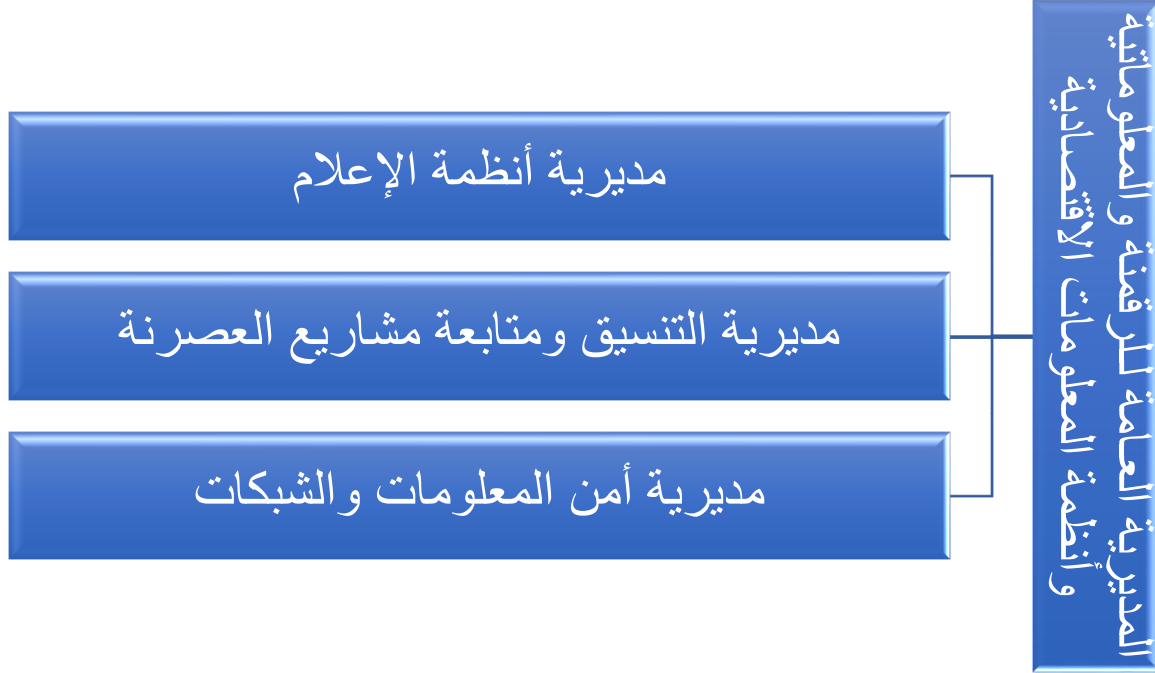
ومن بين الأهداف التي تسعى لها وزارة المالية عن طريق الرقمنة هي التخلص من العمليات الورقية والمعاملات الكلاسيكية ومعالجة البيانات التقليدية التي أثقلت من ميزانيتها المخصصة لذلك، وأيضا أثقلت كهل المواطن الجزائري بالبيروقراطية الشديدة. ومن هنا بدأ العمل على توجيه جميع هياكل الوزارة نحو استخدام أكبر لتكنولوجيا المعلومات واستغلال أساليب الاتصال الحديثة في ذلك داخل الأنشطة الإدارية واستراتيجياتها للعصرنة.

ولا يكفي استخدام تكنولوجيات العصر في الإدارة الخاصة بقطاع المالية كهدف إنما هو أكبر من ذلك ليصل إلى التوسع في مهامها ومجالاتها مما يزيد في المقابل من الاحتياجات الرقمية للمواطن لتصبح دائرة لامتناهية من العمل على تأسيس بنية تحتية رقمية فعالة ومرنة من ناحية، والابتعاد أكثر عن أوجه البيروقراطية السلبية والمركزية الشديدة.

ومن أجل تحقيق تلك الأهداف عملت وزارة المالية على التنسيق بين مختلف الهيئات التابعة لها من خلال خلق مديرية عامة قد تم التطرق لها سابقا باختصار وهي المديرية العامة للرقمنة

والمعلوماتية وأنظمة المعلومات الاقتصادية، وتتكون هذه المديرية العامة من عدة مديريات كما ينص عليها المرسوم التنفيذي الخاص بتنظيم وزارة المالية وهي مبنية في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للرقمنة والمعلوماتية وأنظمة المعلومات الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 47 المؤرخة في 15 جوان 2021

وتعتبر هذه المديرية العامة الهيئة المسؤولة عن توظيف تكنولوجيا المعلومات وأمنها وتنسيق وتجميع مختلف هيئات الوزارة فيما يخص تصميم عمليات الرقمنة بفاعلية أكثر وبانسجام أكبر، أي وضع حلول رقمية موحدة ومتكاملة لتبسيط الإجراءات والانتقال السهل للبيانات والمعلومات بين مختلف الهيئات وبين المواطن والوزارة. وهذا تقاديا لما حصل قبلا عندما اعتمدت كل مديرية عامة نظام للمعلومات غير متوافق مع باقي الأنظمة مما خلق عدة مشاكل لدى الانتقال إلى نظام معلوماتي مشترك.

زيادة على هذه المديرية العامة، والمتصفح لتنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية يجد أن في

كل مديرية عامة وحدة خاصة بالعصرية والرقمنة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): المديرية المختصة في إدارة التغيير بوزارة المالية

المهام	المديرية العامة	الهيئة
-تنفيذ استراتيجية العصرنة لأنظمة الدفع.	المديرية العامة للخزينة والتسيير المحاسبي للعمليات المالية للدولة	مديرية وسائل الدفع
-المشاركة في كل الأشغال الرامية إلى تطوير وعصرنة النظام البنكي والمالي.		مديرية البنوك العمومية والسوق المالية
-المبادرة بالأعمال التي شرع فيها في مجال عصرنة التسيير المالي والمحاسبي للدولة، ومتابعتها وتطبيقها.		المديرية الفرعية لعصرنة وتوحيد مقاييس محاسبة الدولة
-تحديد استراتيجية عصرنة المنظومات والإجراءات المهنية قصد تسهيل إدماجها الإعلامي وضمان إدارة التغيير في إطار مشاريع العصرنة.	المديرية العامة للضرائب	مديرية عصرنة المنظومات المهنية والقيادة
-اقتراح استراتيجية جبائية ترمي إلى عصرنة وتبسيط النظام الجبائي وتحسين مردوديته.		مديرية السياسات الجبائية
-تحديد استراتيجية العصرنة للمديرية العامة للضرائب بالتوافق مع الاستراتيجية الوطنية لعصرنة الإدارة العمومية وضمان متابعتها. -ترقية ثقافة الرقمنة ومراقبة وضمان متابعة عمليات إدارة التغيير		المديرية الفرعية لقيادة استراتيجية العصرنة
-المساهمة في إعداد أدوات الإعلام الآلي المتعلقة بعصرنة الأنظمة الميزانية.	المديرية العامة للميزانية	مديرية الأنظمة المعلوماتية
-اقتراح قرارات عصرنة المسار الميزانياتي.		مديرية عصرنة الأنظمة الميزانية
ترقية الشفافية، من خلال الرقمنة، في جميع مراحل إبرام الطلبات العمومية.		المديرية الفرعية لتوحيد دفاتر الشروط ورقمنة نظام إبرام الطلبات العمومية

مديرية الموارد البشرية /	-ترقية وتوجيه وتنسيق سياسة عصرية تسيير وتثمين الموارد البشرية للوزارة.
مديرية تسيير أملاك الدولة	-إنشاء وتحيين ورقمنة، بالتنسيق مع الهيئة المكلفة بالإعلام الآلي، الجرد العام للملكيات التابعة للأملاك الوطنية.
المديرية الفرعية لتطوير التطبيقات المعلوماتية	-تصميم ووضع حيز التنفيذ الحلول والتطبيقات التي من شأنها رقمنة أنشطة إدارة أملاك الدولة ومسح الأراضي والحفظ العقاري.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 47 المؤرخة في 15 جوان 2021

من الملاحظ أيضا في المرسوم التنفيذي الخاص بتنظيم وزارة المالية أن أغلب هذه المديريات لديها مادة تنص على التنسيق مع المديرية العامة للرقمنة والمعلوماتية وأنظمة المعلومات الاقتصادية كل حسب مجال تدخله، أي أن هذه المديرية وكما تم التطرق إليه سابقا مسؤولة على توحيد العمل فيما يخص الرقمنة.

والتوجه الجديد للوزارة لا يقف فقط عند الرقمنة إنما تعدى ذلك إلى اعتماد التسيير العمومي الجديد كآلية في أغلب الإصلاحات للتوجه نحو تطبيق مفاهيم الإدارة من القطاع الخاص، كما ترجم هذا التوجه على أرض الواقع، ونذكر على رأسها تكوين الإطار العليا التابعة لوزارة المالية والبنك المركزي الجزائري من خلال ما يسمى ببرنامج بناء قدرات الإدارة العليا للمصادقة على المهارات والمعرفة المكتسبة اللازمة لممارسة الأنشطة المهنية حسب معيار RNCP (الدليل الفرنسي للشهادات المهنية)، وكانت البداية مع ما يقرب 215 إطار مقسمين على 17 مجموعة والذي حقق نتائج جيدة خلال التكوين.

المطلب الثاني: واقع إدارة التغيير في وزارة المالية

الإصلاحات المنتهجة من قبل وزارة المالية وعلى رأسها الرقمنة، تتطلب تهيئة جميع من ينتمي إلى القطاع من أجل تحقيق نجاحها أو على الأقل الوصول بها إلى نسب عالية من التحقق، لهذا أعدت الوزارة إطارا خاصا لإدارتها عبر المديرية العامة للرقمنة والمعلوماتية وأنظمة المعلومات الاقتصادية، كما أن المرسوم التنفيذي الخاص بتنظيم وزارة المالية لسنة 2021 أنشأ في مادته رقم 06 مديرية فرعية كاملة تسمى المديرية الفرعية لإدارة التغيير، والتي تسهر على وضع الخطط اللازمة لربط كل المديريات الأخرى مع بعضها البعض، مع إيجاد الحلول الملائمة للقيام بتسيير التغيير. ليس هذا فقط إنما حتى المديريات التي ذكرناها في هذا الإطار تجد أن من بين مهامها هو إدارة التغيير وبحث سبل تطبيقها أو التنسيق فيما بينها في إطار التغيير.

والمتمسح للمخطط الاستراتيجي للأنظمة المعلوماتية لوزارة المالية 2024-2028 والخاص بتطبيق الرقمنة كتوجه جديد إلزامي للقطاع والذي أعدته هذه المديرية في سنة 2023، سيجد بين طياته الحديث عن إدارة التغيير ومقاومة التغيير، أين تم أولا تحليل كل نقاط الضعف والقوة للوزارة باستعمال مصفوفة SWOT واستنتج منها كنقطة ضعف غياب مخطط لإدارة التغيير فيما يخص أولا خلق حوكمة قوية وموثوقة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات، والتي تهدف إلى إرساء إدارة فعالة من أجل الربط بين مختلف الوحدات التابعة للوزارة، وثانيا نجاح اعتماد النظام المعلوماتي المستقبلي.

ومن خلال هذا التحليل تحاول وزارة المالية وضع كل الأدوات الهادفة إلى إدارة الإصلاح الرقمي لتسهيل العملية وضمان انتقال سهل وسلس يساهم في قبول التغييرات الجديدة، أين ضمت هذه الأدوات كل ما يتعلق بالتكوين كسياسة لتنمية المهارات وزيادة الأداء لدى الموظفين ووضعها دوما تحت المراقبة وهذا كنوع من التغذية العكسية لما يجب تصحيحه مستقبلا أو تقاديه.

أما بالنسبة لإدارة التغيير في حد ذاتها والأسلوب الواجب تطبيقه في هذا الإطار فقد وقع الاختيار على ثلاث طرق هي LMS (هو منصة تقنية تستخدم لتخطيط، تنفيذ، وتقييم عملية التعلم. يساعد في إدارة المحتوى التعليمي)، Kotter و McKinsey 7-s (إطار عمل إداري يستخدمه مستشارو ماكينزي لتحليل وتنسيق عناصر الشركة السبع: الاستراتيجية، الهيكل، النظام، القيم المشتركة، الأسلوب، المهارات، والموارد البشرية، لضمان التوافق والنجاح التنظيمي).¹ وفي نفس الوقت يكون فيه رصد وبقظة لمقاومة التغيير، والهدف انشاء حوكمة لنظام المعلومات يأخذ بعين الاعتبار إدارة التغيير. هذه الأخيرة أخذت حصة الأسد في كل اللقاءات والمحادثات قامت بها وزارة المالية في هذا الإطار من أجل نجاح مخطط الرقمنة، معتبرة أنها تساهم في إعداد الموظفين للمشاريع القادمة المتعلقة بالرقمنة تقبلهم لها بالتركيز على التواصل دائماً والتكوين.

ولعل النقطة الجديدة التي اهتم لها المخطط ككل هو تأثير هذه المشاريع على الموظفين المعنيين بهذه القرارات أي الجانب الإنساني الذي كان مفقوداً في مشاريع سابقة، أو لم تعطى له الأهمية اللازمة من قبل. ومن بين الحلول المقترحة لذلك وضع عدة منصات ووضع لجنة تسهل إدارة التغيير كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ Schéma Directeur Stratégique des Systèmes d'Information du Ministère des Finances 2024-2028, Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Economiques, Ministère des finances, 2023 P 184.

الجدول رقم (09): منصات ولجان مراقبة التغيير بوزارة المالية

المهام	التسمية
<p>-إدارة كافة مشاريع العصرية وتتبع الموارد المستخدمة فيها كما أنها تتيح إمكانية مراقبة التقدم والتقدم في المشاريع المختلفة وإدارة المستندات وتسهيل التواصل بين أعضاء الفريق واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة الفشل.</p> <p>-مركزية المعلومات المتعلقة بمشاريع الرقمنة.</p> <p>-تحسين الكفاءة والتنسيق ورؤية المشاريع ومراقبة أكثر صرامة.</p>	منصة إدارة المشاريع
<p>تم تصميم هذه المنصة لرفع مستوى الوعي بين المستخدمين المستقبليين لأنظمة المعلومات الجديدة لهياكل وزارة المالية. ويقدم تدريباً تفاعلياً عبر الإنترنت ويوفر الوصول إلى الموارد التعليمية المختلفة. وبالتالي يمكن للمستخدمين التدريب بالسرعة التي تناسبهم ووفقاً لاحتياجاتهم.</p>	منصة التدريب عبر الإنترنت
<p>-يتم استخدام هذه المنصة لجلب فرق المشروع إلى تعاون فعال حول أنشطتهم ووثائق المشروع.</p> <p>-تسهل التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة العاملة في نفس المشروع.</p>	منصة التعاون
<p>-تعمل على ضمان المراقبة المنتظمة لمشاريع الرقمنة الحالية، وحل المشاكل التي تنشأ خلال العملية وضمان رضا أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع.</p> <p>-مسؤولة عن تحديد فرص التحسين المستمر لمشاريع الرقمنة، وتحسين استخدام الموارد وتنفيذ استراتيجيات التدريب والاتصال لتعزيز ملكية المشاريع من قبل مختلف الجهات الفاعلة المعنية.</p>	لجنة الإشراف على مشروع الرقمنة ومراقبته

المصدر : Schéma Directeur Stratégique des Systèmes d'Information du Ministère des Finances 2024-2028, Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Economiques, Ministère des finances, 2023, P 255.

من المهم القول إن هذا المخطط يعتبر أكثر من وافي وجديد من خلال طريقة الطرح بالنسبة

لإدارة التغيير الرقمي والطرق الممنهجة من أجل تطبيق هذه الخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد

اللازمة لكل ذلك، ولكن يبقى كل هذا نظري ومتفائل في انتظار بدء التطبيق الحقيقي لمعطياته لا سيما فيما يخص إدارة التغيير، مع العلم أن بعض النماذج المقدمة أثبتت قصرها في بيئة مثل بيئة الإدارة العمومية الجزائرية.

المطلب الثالث: المقاومة في مواجهة إدارة التغيير

إن الانتقال نحو الرقمنة في وزارة المالية يحتاج استثمارا في الموظفين قبل الاستثمار في المعدات والتكنولوجيا، وهذا الاستثمار يكون أساسا في تطوير المهارات لديهم، ولهذا يزداد مع هذا الانتقال مخاوف من وجود عراقيل مع مرور وقت التنفيذ. وبالمقارنة مع الإصلاحات السابقة نعلم أنها لم تجد لها حيزا في النجاح بسبب استعمال إدارة التغيير كعنصر متعلق بالعصرنة ولم يأخذ في الحسبان الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع ما يخلفه من مقاومة.

استرسالا في هذه الفكرة، فقد كان يتم الإشارة إلى إدارة التغيير لدى الوزارة في التقارير التي يعدها الخبراء، ولكن كمرحلة فقط دون تطويرها لتصبح منهج. نتيجة لذلك كان فيه العديد من المحاولات في عصرنة القطاع بنتائج جد قليلة ومحتشمة، تأخذ وقتا طويلا للوصول إليها ويكون من المستحيل استكمالها. كما أن بعض هذه التقارير والمقدمة من قبل مكاتب الدراسات سواء المحلية أو الأجنبية أو من قبل الخلايا المنصبة داخل الوزارة والمسؤولة عن تنفيذ ومتابعة الإصلاح، كانت تقدم مقاومة التغيير كسبب من أسباب عرقلة عجلة العصرنة في الوزارة.

ونخص بالذكر التقرير الخاص بخلية التنسيق والمتابعة لمشروع تحديث النظام الميزاني MSB والذي اعتبر أن مقاومة التغيير تعتبر أحد العراقيل إن لم يكن أهمها، وهذا هو رد فعل أعوان الإدارة على التغييرات الكبيرة التي مرت بها الجزائر، ومن التوهم تماما الرغبة في إنشاء نظام إدارة يعتمد

على النتائج إذا لم يتم تشجيع موظفي الدولة بأي حال من الأحوال على متابعة الأهداف المحددة له.¹

وهذا التأثير الخاص بالمقاومة راجع لعدة أسباب منها غياب لغة الحوار واتخاذ قرارات انفرادية وهو ما يزيد من غياب الأمن الوظيفي لدى موظف الوزارة وغياب ثقته في متخذي القرار، حيث أن عدم التكيف لهذه العملية ناتج عن خبرات سابقة للعصرنة لم تعطي ثمارها، ناهيك عن غياب كل المحفزات التي تعطي دفعا لموظف وزارة المالية من أجل متابعة التغيير.

زد على ذلك غياب عمليات التوقع أو اليقظة التي من شأنها إعطاء نظرة شاملة حول ردود أفعال الموظفين، والتحرز لكل العراقيل الممكن تواجدها ويخلقها الموظف في الوزارة مهما كان مستواه، لم تعطي للإصلاحات وقتا من أجل إدارتها بفاعلية.

ولابد من التأكيد أن عدم إعلان خطط التغيير بطريقة مفصلة، تفاعل معها الكثيرون بحساسية كبيرة لعدم فهمهم المراحل التي سيمر بها التغيير حتى لو كانوا منفتحين بخصوصه، إلا أن هذه الخطط لم تستخدم أي نموذج لإدارة التغيير لجعل التنفيذ ناجحا نسبيا ولكي ينضم له أكبر عدد من الموظفين التابعين للوزارة.

وبغض النظر عن أسباب المقاومة في وزارة المالية فإن أي تغيير سيقابله صدمة في الأول وبالتحديد عندما يؤخذ القرار ولا يعلن عنه، أو حتى إن تم الإعلان عنه فالنتيجة الأولية نفسها، تفاعل سلبي ولكن مؤقت، يمكن تحويله إلى إيجابي من خلال إدارة التغيير وهو ما كان ينقص في العملية

¹ Rapport de comité interministériel chargé de l'évaluation et de l'amélioration du contrôle des finances publiques, Ministère des finances, 2006, P16.

الإصلاحية سابقا، الشيء الذي يجبره على التشكيك بنوايا الإصلاح وحتى التشكيك في قدراته من تطبيق ما يطلب منه في هذا الإطار، وكننتيجة لذلك زيادة التفاعل السلبي لديه ليرجم إلى مقاومة. والجدير بالذكر أنه رغم تجديد الرفض لبعض الإصلاحات، كانت الوزارة تستمر فيها بتطبيق سياسة الإلحار ووضع الموظف أمام الأمر الواقع أين لا يكون لديه خيار، فيتبنى بذلك كل مظاهر المقاومة سواء كانت ضمنية أو ظاهرة. تلك السياسة يغيب فيها بطبيعة الحال تحليل الحالة التي يكون فيها الموظف بالمقابل وتغييب كذلك عواقب هذا الإلحار.

ويجب الأخذ في الحسبان أن هذه المقاومة كلما كانت بنسبة كبيرة، لا يمكن التحكم فيها إلا من خلال وجود تقنيات إدارة معينة ذات سيطرة على عوامل أو أسباب هذه المقاومة، وهو ما افتقرت إليه وزارة المالية، حيث لم يكن من الممكن إرساء عمليات الإصلاح على نهج سليم. والأكيد أن هذا التغيير من جهة سيمس المهام التقليدية للموظف وبالتالي يعتبره تهديدا له أو يدخل مهام جديدة فيشكل له تحدي جديد.

وتجدر الإشارة بأن التغييرات أو الإصلاحات المطلوبة هي إصلاحات ذات طابع جزري تحتاج إلى تعاون بين الهيئات التابعة للوزارة، كما تحتاج اعتماد مناهج مختلفة عما سبقها، وهو ما فتح باب المخاطر على مصراعيه بالنسبة للوقت الذي تستلزمه هذه الإصلاحات والتكلفة ولكن دون الإشارة إلى الموظف وتأثيرها عليه، وعلى سبيل المثال أحد المشاريع التي أخذت وقتا طويلا وباعتراف العاملين عليه بأن مقاومة التغيير كانت أكبر عامل مساهم في عدم تحقيقه هو MSB أي تحديث النظام الميزاني والذي يشير إلى الجهود الرامية إلى تحسين وتطوير الأنظمة والإجراءات المالية المستخدمة في إعداد وتنفيذ الميزانيات. هذا المشروع أخذ أكثر من 15 سنة من العمل عليها دون الوصول إلى نتائج مرضية حسب جدول تنفيذه الزمني.

وحسب تقرير LINPICO لسنة 2010 والممول من طرف الاتحاد الأوروبي والخاص بتقييم أداء تسيير المالية العمومية في الجزائر بوزارة المالية، فهو يحدد أسباب ضعف تطبيق هذه المشاريع ويجملها في عدة نقاط أهمها ما يلي¹:

-تعاني وزارة المالية من نقص في التواصل الداخلي والخارجي، الإدارات العامة منقسمة أكثر من اللازم ولا تعمل بشكل كاف في تعاون وتآزر؛

-إصلاح إدارة المالية العمومية ليس مفصلا في شكل خطة استراتيجية تتضمن إطارا منطقيا من شأنه تقسيم الرؤية الشاملة إلى أهداف رئيسية وأهداف محددة وبرنامج وخطة عمل كمية.

والملاحظ هنا من خلال النقطة الأولى المتعلقة بعدم وجود تناسق وعمل تكاملي بين مختلف المديرات العامة لوزارة المالية يمكن اعتباره كشكل من أشكال المقاومة ويعززها كمقاومة التنظيم، هذا الأخير الذي يعتمد على العمل الجماعي والتعاون بين مختلف التخصصات. ومع ذلك لم تستفي المشاريع الموضوعية من هذه الميزة كون إدارة التغيير راحت ضحية مفاهيم إدارية خاطئة تركز على الاستباق نحو الريادة في التحكم بعيدا عن الاستخدام الواعي والفعال للقيادة الرشيدة التي زادت من حدة مقاومة الإصلاحات في الجزائر وفي الوزارة تحديدا.

كما يلاحظ من النقطة الثانية أنها تدعم أهم سبب وراء المقاومة وهو غياب رؤية شاملة تجذب الموظف ليساهم فيها مع غياب أهداف الإصلاح أو على الأقل عدم التصريح بها مما زاد من تعزيز هذه المقاومة وترسيخها كثقافة تلقائية تستبق كل المشاريع المستقبلية في القطاع.

¹ LINPICO, Evaluation de la performance de la gestion des finances publiques, PEFA Algérie, Rapport final, 2010, P105.

ولكن لا يمكن تجاهل النظرة السلبية التي اعتاد عليها الموظف في الوزارة أو في الإدارة العمومية الجزائرية عامة، والذي لا يعتر نفسه منتما لهذا القطاع كما أن غياب الوازع الديني والضمير المهني للبعض جعله يبحث عن مقابل دون تقديم ما يجب تقديمه لإدارته كأن يرى الجانب الإيجابي من الإصلاح وبالتالي طغيان المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وجد طريقا لزيادة المقاومة مما لم يسهل من تطبيق كل تلك المشاريع.

من خلال ما سبق يمكن القول إن مشاريع الإصلاح في وزارة المالية عبر التاريخ كان لها هدف ظاهر وهو الانتقال نقلة نوعية بالقطاع ولكن النتائج كانت دوما تشكك في مصداقية هذا الهدف، بالمقابل في الفترة الحالية هذا الهدف أصبح مختلفا لربطه بالحدثة والرقمنة وبالتالي مشاريع جديدة كليا عن سابقتها، علاوة على ذلك الاستراتيجية المتبعة من أجل لم شمل القطاع وهو ما ميزها عن الإصلاحات الأنفة وهو ما يتجلى في الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة ومهام كل هيئاتها.

ولهذا من أجل دعم هذا الإصلاح وتقليل هامش الخطأ فيه أو التقليل من التهديدات خاصة تلك القادمة من الموظف الجزائري وجب البحث عن استراتيجيات مرنة ونماذج تركز على إدارة التغيير وإدارة مقاومة التغيير وعدم الاعتماد على نظريات لا تتلاءم مع محيط الإدارة العمومية الجزائرية عامة ووزارة المالية خاصة، وهو التحدي الجديد للإدارة الجديدة في الوزارة والتي يقع على عاتقها ترجمة هذه المقاومة إلى دلائل ومؤشرات على الإصلاح.

المبحث الثالث: تطوير إدارة مقاومة التغيير في وزارة المالية

إن اختيار وزارة المالية كميدان لدراسة إدارة مقاومة التغيير كان بسبب كثرة الإصلاحات فيها والتي تمس القطاع والمواطن الجزائري، ولهذا فهي محور أساسي بالنسبة لنجاح الدولة في تحسين المستوى المعيشي من جهة وفي تحقيق أهداف باقي القطاعات والتي تربطها علاقة وطيدة بوزارة

المالية ولهذا في هذا المبحث سيتم دراسة حيثيات مقاومة وإدارة التغيير من أجل بحث إمكانية إرساء إدارة منفصلة لمقاومة التغيير .

المطلب الأول: خصائص مجتمع وعينة الدراسة

1.مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين التابعين لوزارة المالية بحسب رتبهم (صنف 1-16 زائد 7 أقسام خارج الصنف، وظائف بين طواقم عمل عادية ووظائف عليا)، النظام الخاص (أسلاك مشتركة، أسلاك خاصة وتقنية) والمديرية العامة للانتساب (ميزانية، ضرائب، خزينة ومحاسبة، جمارك....الخ)، فقد عرف عدد العاملين في وزارة المالية تغييرا في التعداد سنة 2021 أين بلغ العدد حوالي 56 ألف موظف بين الإدارة المركزية بالعاصمة والمصالح الخارجية عبر كل أقطار الوطن، ومن خلال الجدول التالي يتبين لنا توزيع أفراد المجتمع حسب السلم الهرمي والمركزية:

الجدول رقم (10): تعداد الموارد البشرية في وزارة المالية

النسبة المئوية	المجموع	المصالح الخارجية			الإدارة المركزية			المقر المنصب
		النسبة المئوية	نساء	رجال	النسبة المئوية	نساء	رجال	
1.40	782	0.63	10	324	12.88	144	304	وظائف عليا
10.28	5747	10.05	879	4389	13.78	86	393	مناصب عليا
88.32	49360	89.32	12333	34476	73.34	1175	1376	إطارات
	55889	93.77	13222	39189	6.23	1405	2073	المجموع
			52411			3478		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مقدمة من قبل مديرية الاتصال بوزارة المالية

2.عينة الدراسة: اشتملت عينة هذه الدراسة الموظفين العاملين في الإدارة المركزية لوزارة المالية بين عكنون وكذلك المصالح الخارجية التابعة لها، حيث أن تم توزيع 1000 استبانة أستعيد منها 760 كما أقصي منها 48 نظرا للعديد من الأسباب أهمها غياب بعض المعلومات الجوهرية أو تقديم

إجابات ذات طابع ساخر، ولهذا فإن العينة العشوائية النهائية تضمنت على 712 موظف من المجتمع

عامة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): معطيات حول توزيع الاستبيان

الوصف	الاستمارات الموزعة على المجتمع	الاستمارات غير المستردة	الاستمارات المستردة	الاستمارات غير القابلة للتحليل	الاستمارات المعتمدة للدراسة
التعداد الرقمي	1000	240	760	48	712
النسبة المئوية %	100	24	76	4,8	71.2

المصدر: من إعداد الطالبة

كما أن الجدول التالي يظهر أن تقسيم أفراد العينة متناسب مع متغيرات الاستبيان الموزع

والمرتبطة مبدئياً بالمعلومات ذات الطابع الخاص أو الشخصية والوظيفية كذلك:

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب المعطيات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %	المجموع
الجنس	ذكر	457	64.2	712
	أنثى	255	35.8	
السن	20-30	96	13,5	712
	31-40	235	33,0	
	41-50	201	28,2	
	أكثر من 50 سنة	180	25,3	
المستوى التعليمي	ثانوي	64	09	712
	مؤهل مهني	150	21,1	
	جامعي (ليسانس، ماستر)	376	52,8	
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	122	17,1	
الصف	أقل من 7	33	4,6	712
	7-10	181	25,4	
	11-13	376	52,8	
	14-17	122	17,1	
الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	126	17,7	712
	10-20	259	36,4	
	أكثر من 20 سنة	327	45,9	

712	72,1	513	إطار	الوظيفة
	20,8	148	رئيس مكتب	
	7,2	51	موظف عالي	
712	35,0	249	الإدارة المركزية	مقر العمل
	65,0	463	المصالح الخارجية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الورقية والالكترونية الموزعة ومخرجات SPSS

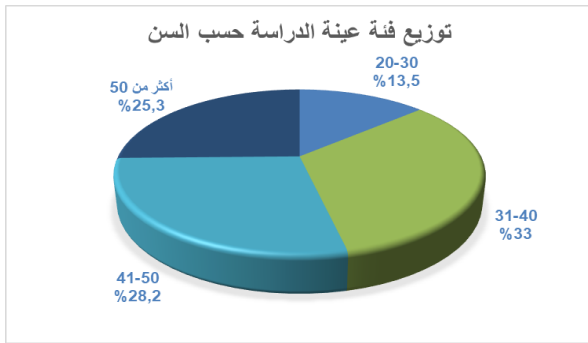
الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات
الجدول رقم (12)

أ. الجنس: يتبين من خلال الرسم البياني المرفق أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث بلغت حوالي 64% مقابل 35%. ويعتبر هذا الأمر طبيعياً، نظراً لأن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من الموظفين في الإدارة المركزية.

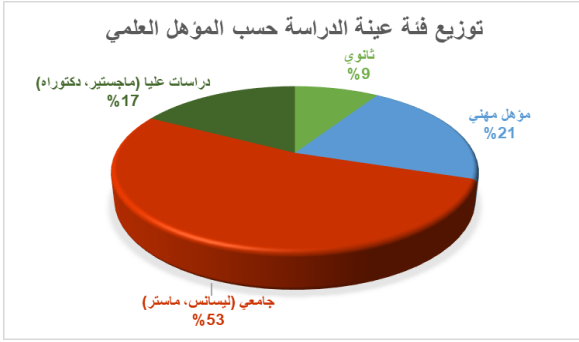
الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب السن



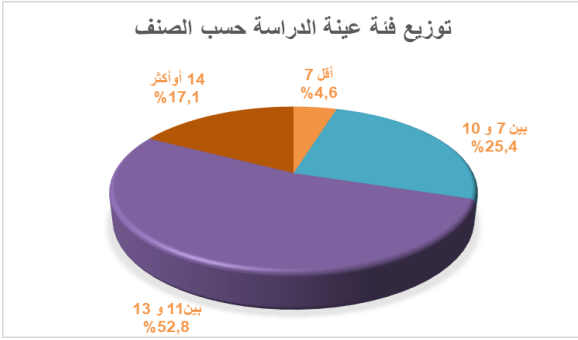
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات
الجدول رقم (12)

ب. السن: تشير البيانات المستخلصة من الرسم البياني إلى أن النسبة الكبرى من الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و50 سنة، حيث تصل هذه النسبة إلى 61.2%. ويعزى ذلك أساساً إلى مخلفات سياسة التوظيف التي اعتمدها وزارة المالية قبل ترشيد النفقات سنة 2014، هذه الأخيرة تميزت بالتقليل من عمليات التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية.

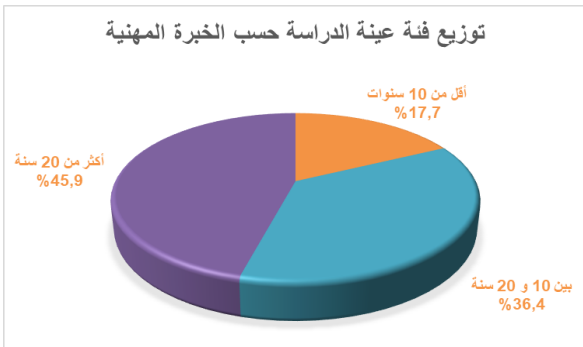
ج. المؤهل العلمي: يظهر الرسم البياني أن نسبة الجامعيين تعد النسبة السائدة، وذلك يعود



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12)

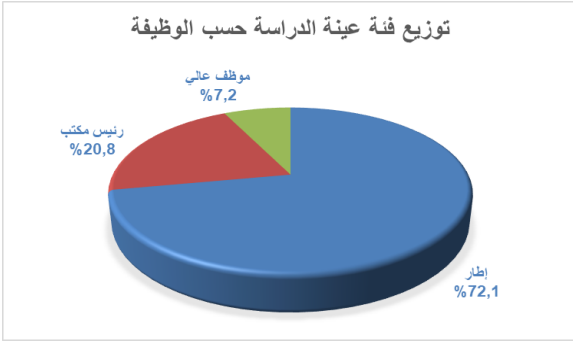


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12)

إلى الفرص التي يتيحها القطاع لهذه الفئة من خلال برامج التدريب والتوظيف التي تتوفر لهم بشكل كبير بعد التخرج. وقد احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى في التوزيع، حيث بلغت نسبتها 70%.

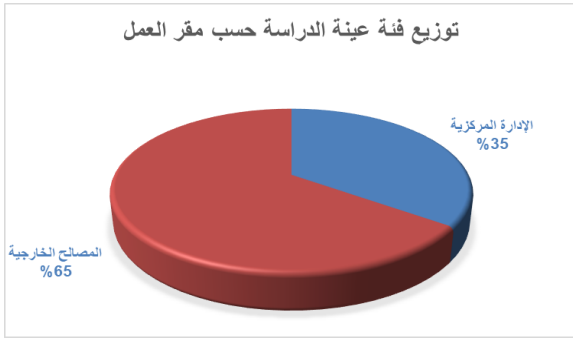
د. الصنف: نظرا لأن النسبة الأكبر من العينة كانت للموظفين ذوي المستوى الجامعي وما فوق، فمن المؤكد أن النسبة الأعلى ستتوزع ضمن التصنيف المخصص لهم، والذي يتراوح بين الصنف 11 والصنف 17، أي بنسبة 70% كذلك.

هـ. الخبرة المهنية: من خلال تحليل الرسم البياني المتعلق بهذا المتغير، يتضح وجود تقارب نسبي نوعا ما بين الموظفين الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 10 و 20 سنة، والفئة التي تمتلك خبرة أكثر من 20 سنة، حيث بلغت نسبتها 36% و 45% على التوالي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12)

و. المنصب الوظيفي: يوضح الرسم البياني المقابل أن أكبر شريحة من المشاركين في الاستبيان هي شريحة الموظفين العاديين أو الإطارات العادية، حيث بلغت نسبتها 72%. بينما تمثل النسبة المتبقية المناصب والوظائف العليا.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12)

ز. مقر العمل: تصدرت المصالح الخارجية نسب الإجابات، حيث بلغت 65%، في المقابل كانت مشاركة الموظفين التابعين للإدارة المركزية لوزارة المالية الجزائرية عند حدود 35%.

المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في الدراسة وجمع البيانات

من أجل تحقيق الهدف الأساسي لهذه الأطروحة والقدرة على تقديم إجابات دقيقة نسبيا للإشكالية الأساسية والأسئلة الفرعية، وجب التأكد من صحة فرضيات الأطروحة، وللوصول إلى ذلك تم الاعتماد بشكل أساسي على أداة الاستبيان.

1. الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه وترسل بعدة طرق إلى المجموعة المعنية بالبحث. أين تم توزيع استبيانات ورقية وكذلك إلكترونية

على مجتمع الدراسة في مديريات عديدة، وذلك بهدف جمع بيانات شاملة نسبيا من مختلف فئات المشاركين في الدراسة.

ويحتوي الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على خمسة أجزاء، حيث يشمل محور تمهيدي وأربعة محاور، تحتوي علة جملة من الأسئلة ذات الخيارات المحدودة تتناول موضوعات مختلفة لكن تصب في القضية الأساسية للاستبيان وهي إدارة مقاومة التغيير كما هو موضح فيما يلي:

المحور التمهيدي: يمثل هذا الجزء من الاستبيان القسم المخصص لجمع المعلومات البيانية والشخصية وبطبيعة الحال الوظيفية المتعلقة بالموظف، ويتألف من سبعة أسئلة هدفها استقصاء خلفية وخصائص المشاركين في الإجابات لفهم السياق المهني والشخصي لها كالجنس، العمر، مقر العمل، الصنف والخبرة المهنية.

المحور الأول: يتضمن هذا الجزء من الاستبيان ثلاثة عشر سؤالاً، ويركز على تقصي الكيفية التي يتعامل بها الموظفون في الإدارة العمومية الجزائرية مع التغييرات الحاصلة داخلها تنظيمية كانت أو إدارية، خاصة جزئية القدرة على التكيف والاستجابة العاطفية والنفسية وكيف تقوم بالتأثير عليهم وتوضح التحديات التي يواجهونها.

المحور الثاني: يضم هو الآخر ثلاثة عشر سؤالاً تعنى بتحليل خلفيات مقاومة الموظف الجزائري للتغيير أي بحث الأسباب والعوامل التي تنشئ ردود فعل عكسية وتحليل الدوافع وكذا الآثار الناجمة عنها.

المحور الثالث: يشمل هذا المحور بدوره مجموعة من الأسئلة عددها أربعة عشر، صممت بهدف فهم كيفية إدراك الموظفين لعملية إدارة التغيير داخل محيطهم من جهة، وتقييم كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية من جهة أخرى.

المحور الرابع: يعنى المحور الأخير والذي يتألف كذلك من أربعة عشر سؤالاً، بإبراز مؤشرات وجود إدارة متخصصة لمقاومة التغيير، أي تحديد الأسباب الداعية إلى اللجوء لهذه الإدارة في ظل التحديات التي تواجهها الإدارة العمومية عند تنفيذ التغيير فيما يخص مجابهة المقاومة. فيما يتعلق بالإجابات، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كأداة أساسية لتقييم الاجابات، من خلال العبارات التالية: "موافق بشدة"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق" و"غير موافق بشدة". كما تم اختيار هذا المقياس بهدف تقليل احتمالية تباين الاجابات وضمان وضوح الفهم للخيارات المتاحة، مما يعزز دقة التحليل الكمي للنتائج.

لتحليل الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي وتحديد الاتجاهات العامة للإجابات، تم حساب المتوسط المرجح بناء على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما أتاح الحصول على مؤشرات دقيقة نسبياً حول دلالات الاجابات المقدمة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13): سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	الدرجة	المدى	طول الفئة (المسافة بين كل اتجاه)	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	المدى = أكبر درجة - أقل درجة المدى = 4 = 1-5	طرف = المدى/عدد فئات المقياس 0.8 = 3/2 =	1 - 1.79	منخفضة جداً
غير موافق	2			1.80 - 2.59	منخفضة
محايد	3			2.60 - 3.39	متوسطة
موافق	4			3.40 - 4.19	عالية
موافق بشدة	5			4.20 - 5	عالية جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المؤشرات الاحصائية المتعارف عليها

2. صدق وثبات الاستبيان: للتحقق من مصداقية الاستبيان واختبار دقته، تم عرضه

أولاً على مجموعتين من المتخصصين. المجموعة الأولى شملت الأستاذة المشرفة بالإضافة إلى مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجالات مختلفة تتراوح بين الإدارة والاقتصاد ومن جامعات

مختلفة، وذلك للاستفادة من خبراتهم العلمية في مجال تصميم الاستبيانات وأيضا في الموارد البشرية، حيث تم أخذ ملاحظاتهم حول الاستبيان بعين الاعتبار والدقة.

أما المجموعة الثانية فتألفت من موظفين رفيعي المستوى داخل وزارة المالية، الذين يمتلكون مؤهلات علمية متقدمة، بهدف الاستفادة كذلك من خبراتهم الميدانية والأكاديمية. بعد مراجعة وتقييم الملاحظات المقدمة من كلا المجموعتين، تم إدخال التعديلات اللازمة على الاستبيان ليتم إصداره بصيغته النهائية المجودة في الملاحق.

في إطار تقييم مدى الثبات الكلي للاستبيان، تم حساب مؤشر ألفا كرنباخ (**coefficient alpha de Cronbach**) الذي يستخدم لتقدير قوة التجانس والتماسك بين العبارات في كل محور على حدة. والمسلم به أن الاستبيان يكون ذا نتائج مقبولة وثابتة إذا تجاوز قيمة مؤشر ألفا كرنباخ 0.7. وقد عكست التحليلات التي أجريناها باستخدام برنامج SPSS النتائج التالية:

جدول رقم (14): نتائج ألفا كرنباخ

المحور	المؤشر ألفا كرنباخ للمحاور	المؤشر ألفا كرنباخ للاستبيان
الأول	0.862	0.929 ممتاز
الثاني	0.887	
الثالث	0.919	
الرابع	0.918	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

استنادا إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة مؤشر الثبات لألفا كرنباخ تتجاوز الحد الأدنى المقبول 0.7، سواء للمحاول أو للاستبيان ككل حيث سجلت 0.908 مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات ممتاز، ويعكس دقة وموثوقية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

3. صدق الاتساق الداخلي: يقدر هذا المعامل مدى تجانس فقرات القياس ويفترض أنه إذا كانت فقرات القياس تقيس المفهوم نفسه، فلا بد من أن تكون الارتباطات بينها قوية، ويعرف هذا المعامل أيضا بمعاملات الارتباط البيني للفقرات.¹ في هذه الحالة سيتم استعمال معامل سبيرمان من أجل حساب الاتساق الداخلي وترابط الفقرات مع المحور.

"يقيس معامل سبيرمان العلاقة بين متغيرين عندما يتم قياس كلاهما على مقاييس ترتيبية ويستخدم هذا المعامل في حالتين: أولاً، عندما تكون البيانات الأصلية ترتيبية، ثانياً، عندما يرغب الباحث في قياس اتساق العلاقة بين المتغيرين غرض النظر عن شكلها".² والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها بحساب هذا المعامل:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار سبيرمان للمحور الأول

Sig. (Bilatéral)	Coefficient de corrélation	الفقرة
0,000	0,515**	1- تؤدي مهامك اليومية الجديدة بمهارة وكفاءة عالية كما هو مطلوب
0,000	0,754**	2- توفر لك الإدارة العليا كافة المعلومات اللازمة بشأن التغيير المنشود
0,000	0,713**	3-تطبيق الإدارة الوسطى على إطلاع تام حول كل قرار جديد له علاقة بالتغيير

¹ سليمان حسن أبو بدر، استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط1، بيروت لبنان، 2019، ص 65.

² Frederick J Gravetter and Larry B. Wallnau, **Statistics for the Behavioral Sciences**, 10th ed, Cengage Learning, Boston, USA, 2022, P512.

0,000	0,730**	4-تعطيك السلطة السلمية الحرية في طريقة تأدية المهام الجديدة
0,000	0,419**	5-تبحث دائما عن طرق للتغلب على الصعوبات الناشئة عن التغيير
0,000	0,491**	6-لديك الوعي التام بأن الوقت مناسب للقيام بالتغيير
0,000	0,277**	7-تقدم اقتراحات للإدارة العليا من أجل تحسين مشروع التغيير
0,000	0,520**	8-الإجراءات الجديدة ستجعل القيام بمهامك أسهل من ذي قبل
0,000	0,597**	9-لا تقوم بأكثر مما هو مطلوب منك في التغيير
0,000	0,721**	10- يتم تنفيذ التغيير بالتعاون بين الأفراد ومدراء التغيير
0,000	0,492**	11-أحيانا لا يخدم التغيير المطلوب المنظمة
0,000	0,732**	12-لست مع عمليات التغيير المقترحة عامة
0,000	0,653**	13-مسؤولية التغيير موزعة بطريقة متساوية على كل فريق العمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

تشير نتائج تحليل معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقات إيجابية تتراوح بين معتدلة إلى قوية بين المتغيرات المدروسة، حيث كانت جميع القيم ذات دلالة إحصائية ($p < 0.001$) ، أين تعكس القيم المرتفعة مثل 0.754 و 0.732 ارتباطات قوية، مما يشير إلى أن التحولات في أحد المتغيرات قد تؤثر بشكل ملحوظ على الآخر. بالمقابل، تشير القيمة 0.277 إلى ارتباط ضعيف، مما يعكس وجود تباين في طبيعة العلاقات بين المتغيرات. تعزز هذه النتائج من اتساق المحور البحثي، حيث تدعم الفرضيات المطروحة وترفض فرضيات العدم.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار سبيرمان للمحور الثاني

Sig. (Bilatéral)	Coefficient de corrélacion	الفقرة
0,000	0,854**	1- تواجه مجموعة من المخاوف تجاه مشروع التغيير الحالي
0,000	0,635**	2- تتمتع بولاء كبير لمنظمتك
0,000	0,284**	3- تمتلك الحرية في اختيار أعضاء فريق العمل المكلف بتنفيذ خطط التغيير
0,000	0,248**	4- لديك تأثير قوي على باقي المجموعة فيما يتعلق برفض التغيير وما يترتب على ذلك من قرارات
0,000	0,877**	5- تعبر عن رفضك للتغيير بشكل علني أمام الإدارة العليا
0,000	0,656**	6- تساعد المعلومات المقدمة حول التغيير في تعزيز تعاونك مع جميع الأطراف المعنية به
0,000	0,746**	7- لم تحصل على المعلومات الضرورية بشأن التغيير في الوقت المناسب
0,000	0,241**	8- لديك فهم واضح لأهداف التغيير
0,000	0,853**	9- يؤثر التغيير الحالي سلبا على حالتك الاجتماعية
0,000	0,855**	10- يؤثر التغيير الحالي سلبا على المصلحة العامة للمنظمة
0,000	0,209**	11- تعتبر أهداف التغيير واقعية وقابلة للتحقيق
0,000	0,586**	12- يلقي اللوم على الكوادر البسيطة في حالة المقاومة، بينما تهمل المقاومة الموجودة في الإدارة العليا
0,000	0,869**	13- يتم حجب بعض المعلومات الداعمة للتغيير

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

تظهر نتائج معاملات ارتباط سبيرمان لهذا المحور وجود علاقات إيجابية قوية ومعتدلة بين المتغيرات، مع دلالة إحصائية واضحة ($p < 0.001$) تشير إلى موثوقية النتائج. على سبيل المثال تعبر القيم مثل 0.877 و 0.869 عن ارتباطات قوية، مما يبرز تأثيرا ملحوظا بين المتغيرات، بينما تعكس القيم الأقل مثل 0.284 و 0.248 ارتباطات ضعيفة، مما يشير إلى تنوع في قوة هذه العلاقات. إن هذه النتائج تعزز من اتساق المحور البحثي، حيث تدعم الفرضيات الأساسية وتساهم في فهم ديناميكيات التفاعل بين العوامل المعنية وبالتالي ترفض نظرية العدم.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار سبيرمان للمحور الثالث

Sig. (Bilatéral)	Coefficient de corrélation	الفقرة
0,000	0,819**	1- تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لمساعدتك في التكيف مع التغيير
0,000	0,815**	2- سلوك القائمين على التغيير يتسم بالوضوح والفهم
0,000	0,790**	3- يولي القائمون على التغيير اهتماما كبيرا للأفراد واحتياجاتهم قبل التركيز على عملية التغيير نفسها
0,000	0,801**	4- تؤثر عليك الإدارة العليا بشكل إيجابي
0,000	0,797**	5- تحصل على التدريبات اللازمة التي تمكنك من أداء مهامك بشكل فعال وفقا للتغيير الجديد
0,000	0,810**	6- عند ظهور أي مشاكل أو صعوبات، تقدم الإدارة والقائمون على التغيير الدعم اللازم لمساعدتك في تجاوز التحديات
0,000	0,816**	7- يعتمد على روح الفريق بشكل كبير في معالجة مشكلات التغيير والتغلب عليها
0,000	0,786**	8- يتسم الفريق المسؤول عن التغيير بالكفاءة العالية المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة
0,000	0,506**	9- تفنقر وحدات العمل إلى التنسيق الفعال في تبادل المعلومات المتعلقة بالتغيير
0,000	0,506**	10- يتم دعم السلوكيات السلبية بشكل أكبر وتجاهل تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد
0,000	0,509**	11- لا تتعامل الإدارة مع المقاومة بجدية كافية
0,000	0,499**	12- تفنقر المنظمة إلى قنوات تواصل فعالة لنقل انشغالات الأفراد بشأن عملية التغيير وما هو مطلوب منهم لتنفيذه
0,000	0,507**	13- لا تمتلك المنظمة وحدة متخصصة في إدارة التغيير
0,000	0,486**	14- تتسم توجهات مدراء التغيير بالغموض وعدم الوضوح

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

تشير نتائج معاملات ارتباط سبيرمان للمحور الثالث إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين المتغيرات المدروسة، حيث تتراوح القيم بين 0.486 و0.819، مع دلالة إحصائية مؤكدة ($p < 0.001$) تدعم موثوقية هذه النتائج. تعكس القيم العالية، مثل 0.819 و0.815، ارتباطات قوية تشير إلى تفاعل مؤثر بين المتغيرات، بينما تظهر القيم الأدنى، مثل 0.486، ارتباطا معتدلا، مما يعكس تنوعا في قوة العلاقات.

وفي هذا السياق، تعتبر الفرضية الصفرية (H0) هي عدم وجود ارتباط بين المتغيرات، مما يعني أن أي تغييرات تحدث في أحد المتغيرات لا تؤثر على الآخر. ومع ذلك، تظهر البيانات المتاحة عكس ذلك، حيث تدعم الفرضيات البديلة التي تفيد بوجود علاقات قوية وملموسة بين المتغيرات.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار سبيرمان للمحور الرابع

Sig. (Bilatéral)	Coefficient de corrélation	الفقرة
0,000	0,815**	1- لا تمتلك الوزارة إدارة مختصة تعنى بالجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد أثناء تنفيذ الإصلاحات
0,000	0,381**	2- هناك من يولي اهتماما لأسباب رفضك للإصلاح
0,000	0,839**	3- لا يوجد من ينقل معاناة الموظفين في الوزارة خلال عملية تنفيذ الإصلاح
0,000	0,842**	4- لا يتم تقديم المعلومات المتعلقة بالإصلاح عند الطلب
0,000	0,396**	5- يوجد وسطاء يساعدونك في فهم عملية الإصلاح
0,000	0,836**	6- عند تصاعد الأمور وتوترها مع المدراء، يسعى بعض الأفراد لتهدئة الوضع وتفهم وجهة نظرك
0,000	0,810**	7- لا يوجد فريق مخصص يعمل على تحديد احتياجاتنا التدريبية بشكل دقيق
0,000	0,809**	8- يعزز العمل الجماعي بين أفراد الفريق العلاقات الداخلية والخارجية، كما يلبي الحاجات الفردية بشكل فعال
0,000	0,417**	9- يوجد تنسيق فعال بين فرق العمل خلال عملية الإصلاح
0,000	0,804**	10- تفتقر الأفراد إلى عوامل التأثير، مثل الحوافز والقيادة، التي تعزز قبول الإصلاح
0,000	0,829**	11- لا يتم توفير الدعم للأفكار والاقتراحات البناءة أثناء تنفيذ عملية الإصلاح
0,000	0,798**	12- توجد سلبيات تتطلب المعالجة في مشروع الإصلاح
0,000	0,401**	13- تؤدي المديرية الفرعية المسؤولة عن إدارة التغيير وفقا للهيكل التنظيمي الجديد للوزارة دورا فعالا في عملية الإصلاح
0,000	0,371**	14- تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم عملية الإصلاح في الوزارة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

توضح نتائج معاملات ارتباط سبيرمان وجود علاقات إيجابية تتراوح قوتها بين متوسطة إلى قوية بين متغيرات المحور، حيث تتراوح القيم من 0.371 إلى 0.839، وجميعها ذات دلالة إحصائية

واضحة ($p < 0.001$) ، مما يعكس موثوقية هذه النتائج. تعكس القيم الأعلى، مثل 0.839 و0.842، ارتباطات قوية تدل على تأثير واضح بين المتغيرات، بينما تشير القيم الأقل، مثل 0.371، إلى وجود ارتباط معتدل. في هذا السياق، تعتبر الفرضية الصفرية (H_0) التي تفترض عدم وجود ارتباط بين المتغيرات غير صالحة، إذ تدعم النتائج الفرضيات البديلة التي تشير إلى وجود ارتباطات ملحوظة.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الإحصائية لإجابات العينة المدروسة

بناء على الجدول المعروض سابقا في المطلب الأول من هذا المبحث، والمتعلق بعرض البيانات الشخصية والوظيفية للعينة المختارة عشوائيا والتي تضم 712 فردا، ومن أجل ربط النتائج المتحصل عليها مع أهداف الأطروحة من خلال إجابات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V26، سيتم في هذا المطلب تقديم قراءة لهذه النتائج بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، أين يتم استخدام المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للإجابات، بينما يوفر الانحراف المعياري دلالة على تشتت هذه الاستجابات حول المتوسط.

1. تحليل النتائج الإحصائية للاستبيان:

1.1 تحليل نتائج المحور الأول " كيفية تعامل الأفراد مع التغيير":

يتناول الجدول أدناه تحليلا احصائيا حول رؤية الموظفين فيما يتعلق بعمليات التغيير داخل المنظمات، مستندة إلى الفقرات التي تعكس آراء الموظفين حول مختلف هذه العمليات.

الجدول رقم (19): تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية للتكرارات					الفقرة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
عالية	1,152	3.68	18.3	60.1	1.4	11.8	8.4	1- تؤدي مهامك اليومية الجديدة بمهارة وكفاءة عالية كما هو مطلوب
منخفضة	1,217	2.34	8.3	15.6	0.1	53.7	22.3	2- توفر لك الإدارة العليا كافة المعلومات اللازمة بشأن التغيير المنشود
منخفضة	1,118	2.24	7.0	11.2	1.3	59.4	21.1	3- تبنيك الإدارة الوسطى على إطلاع تام حول كل قرار جديد له علاقة بالتغيير
منخفضة	1,169	2.30	7.7	12.9	2.5	55.2	21.6	4- تعطيك السلطة السلمية الحرية في طريقة تأدية المهام الجديدة
متوسطة	1,337	3.39	17.4	50.1	0.3	18.3	13.9	5- تبحث دائما عن طرق للتغلب على الصعوبات الناشئة عن التغيير
عالية	1,066	3.78	19.7	61.5	2.5	10.1	6.2	6- لديك الوعي التام بأن الوقت مناسب للقيام بالتغيير
عالية	1,227	3.59	17.4	58.7	0.4	12.4	11.1	7- تقدم اقتراحات للإدارة العليا من أجل تحسين مشروع التغيير
عالية	1,316	3.47	20.6	46.9	2.7	18.0	11.8	8- الإجراءات الجديدة ستجعل القيام بمهامك أسهل من ذي قبل
منخفضة	1,344	2.27	12.6	24.0	3.9	41.3	18.1	9- لا تقوم بأكثر مما هو مطلوب منك في التغيير
منخفضة	1,139	2.28	6.6	14.3	0.4	58.1	20.5	10- يتم تنفيذ التغيير بالتعاون بين الأفراد ومدراء التغيير
عالية	1,197	3.66	19.2	58.1	1.5	11.1	10.0	11- أحيانا لا يخدم التغيير المطلوب المنظمة
منخفضة	1,170	2.33	7.7	14.3	0.7	57.4	19.8	12- لست مع عمليات التغيير المقترحة عامة
منخفضة	1,139	2.16	5.5	13.6	0.6	52.4	27.9	13- مسؤولية التغيير موزعة بطريقة متساوية على كل فريق العمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

أظهرت النتائج أن الفقرة الأولى، التي تتعلق بقدرة الموظفين على أداء المهام اليومية بكفاءة، حصلت على متوسط عال بلغ 3.68، مما يدل على رضا كبير بين الموظفين عن أدائهم. وفي المقابل، الفقرات الثانية والثالثة والرابعة، التي تتعلق بدعم الإدارة العليا والوسطى، حصلت على متوسطات منخفضة، مما يشير إلى ضعف التواصل وعدم تقديم المعلومات الكافية للموظفين أين تعكس هذه النتائج الحاجة الملحة لتحسين قنوات الاتصال بين الإدارة وموظفيها.

علاوة على ذلك، أظهرت الفقرة الخامسة، المتعلقة بمحاولات الموظفين للتغلب على صعوبات التغيير، متوسطا يصل إلى 3.39، مما يدل على مستوى من الإيجابية والجهد المبذول من قبل الموظفين. بينما الفقرات السادسة والسابعة والثامنة، التي تناولت الوعي بالوقت المناسب للتغيير والقدرة على تقديم الاقتراحات، أظهرت اتجاها إيجابيا عاما، مما يبرز رغبة الموظفين في المساهمة في تحسين ظروف العمل.

بالمقابل، الفقرات التاسعة والعاشر والثانية عشرة، التي تشير إلى وجود مقاومة للتغيير وعدم الرغبة في بذل جهود إضافية، حصلت على متوسطات منخفضة، مما يعكس قلقا واضحا بين الموظفين حيال فعالية التغييرات. كما أظهرت الفقرة الحادية عشرة أن بعض الموظفين يشعرون بأن التغيير لا يخدم مصالح المنظمة، مما يستدعي مراجعة شاملة للأهداف الاستراتيجية لعملية التغيير. وأخيرا، تعكس الفقرة الثالثة عشرة عدم توزيع مسؤوليات التغيير بشكل عادل، وهو ما قد يؤدي إلى توترات في بيئة العمل.

2.1 تحليل نتائج المحور الثاني " العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير":

يتناول هذا التحليل نتائج الاستبيان حول خلفيات مقاومة التغيير داخل المنظمة، حيث تم استقصاء آراء الموظفين عبر 13 فقرة تتعلق بانفعالاتهم ووجهات نظرهم تجاه التغييرات المقترحة مما يوفر رؤية شاملة حول العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير.

الجدول رقم (20): تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية للتكرارات					الفقرة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
عالية	1.280	3.56	20.6	52.5	0.7	14.7	11.4	1- تواجه مجموعة من المخاوف تجاه مشروع التغيير الحالي
متوسطة	1.472	2.87	12.8	37.5	0.8	22.1	26.8	2- تتمتع بولاء كبير لمنظمتك
منخفضة	0.985	2.21	4.6	9.6	1.8	69.8	14.2	3- تمتلك الحرية في اختيار أعضاء فريق العمل المكلف بتنفيذ خطط التغيير
منخفضة	0.959	2.13	3.5	10.3	1.4	65.3	19.5	4- لديك تأثير قوي على باقي المجموعة فيما يتعلق برفض التغيير وما يترتب على ذلك من قرارات
عالية	1.303	3.43	19.9	43.0	9.1	15.6	12.4	5- تعبر عن رفضك للتغيير بشكل علني أمام الإدارة العليا
متوسطة	1.366	3.11	13.1	41.0	8.8	18.0	19.1	6- تساعد المعلومات المقدمة حول التغيير في تعزيز تعاونك مع جميع الأطراف المعنية به
عالية	1.157	3.74	23.0	54.2	4.1	11.0	7.7	7- لم تحصل على المعلومات الضرورية بشأن التغيير في الوقت المناسب
منخفضة	1.264	2.58	8.7	23.2	3.8	46.1	18.3	8- لديك فهم واضح لأهداف التغيير
متوسطة	1.325	3.34	18.3	41.9	9.0	17.3	13.6	9- يؤثر التغيير الحالي سلبا على حالتك الاجتماعية
متوسطة	1.362	3.13	19.8	28.5	8.3	21.5	11.9	10- يؤثر التغيير الحالي سلبا على المصلحة العامة للمنظمة
متوسطة	1.389	2.75	13.1	25.1	7.6	31.7	22.5	11- تعتبر أهداف التغيير واقعية وقابلة للتحقيق
عالية	1.289	3.82	33.8	44.7	2.2	8.0	11.2	12- يلقي اللوم على الكوادر البسيطة في حالة المقاومة، بينما تهمل المقاومة الموجودة في الإدارة العليا
عالية	1.347	3.44	21.2	45.2	2.7	17.8	13.1	13- يتم حجب بعض المعلومات الداعمة للتغيير

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V26

تظهر النتائج أن الفقرة الأولى، التي تتعلق بالمخاوف بخصوص مشروع التغيير الحالي، سجلت متوسطا قدره 3.56 مع انحراف معياري يبلغ 1.280، هذا يدل على وجود قلق ملحوظ بين الموظفين حول التغييرات المحتملة، حيث عبرت نسبة كبيرة منهم عن مشاعر سلبية تجاه هذا المشروع. في المقابل، فإن الفقرة الثانية، المتعلقة بولاء الموظفين للمنظمة، حققت متوسطا قدره 2.87، مما يشير إلى ولاء معتدل يتفاوت بين الأفراد، وهذا يعكس تباينا في المشاعر تجاه التغيير.

عند تحليل الفقرة الثالثة، التي تتعلق بحرية اختيار فريق العمل، نجد أن متوسطها بلغ 2.21، مما يعكس عدم شعور الموظفين بالتحكم في عمليات التغيير، وهذا قد يسهم في زيادة مشاعر العجز لدى الأفراد. أما الفقرة الرابعة، والتي تتحدث عن تأثير الفرد على المجموعة فيما يتعلق برفض التغيير، فقد سجلت متوسطاً قدره 2.13، مما يشير إلى ضعف تأثير الأفراد على قرارات المجموعة. بالإضافة إلى ذلك، سجلت الفقرة الخامسة، التي تتعلق برفض التغيير علانية، متوسطاً قدره 3.43، مما يدل على وجود أفراد يعبرون عن اعتراضهم بوضوح، وهي ظاهرة تشير إلى وجود نقاط مقاومة بحاجة إلى التقدير. بينما الفقرة السادسة، التي تتناول تأثير المعلومات المقدمة حول التغيير على التعاون، أظهرت متوسطاً يبلغ 3.11، مما يشير إلى أن المعلومات لها تأثير إيجابي ولكن لا تزال هناك حاجة لتحسين تدفق المعلومات.

أما الفقرة السابعة، التي تشير إلى عدم تلقي المعلومات في الوقت المناسب، فقد حصلت على متوسط مرتفع قدره 3.74، مما يعكس شعور الموظفين بعدم كفاية المعلومات اللازمة للتكيف مع التغييرات. وبالنسبة للفقرة الثامنة، المتعلقة بوضوح أهداف التغيير، فقد حققت متوسطاً منخفضاً (2.58)، مما يدل على أن الأهداف غير واضحة للموظفين، وهو ما يعزز من شعورهم بعدم اليقين. فيما يتعلق بتأثير التغيير على الحالة الاجتماعية والضرر المحتمل على المصلحة العامة، حققت الفقرتان التاسعة والعاشرتان متوسطات تبلغ 3.34 و 3.13 على التوالي، مما يعكس مخاوف الموظفين من تأثير التغيير على حياتهم اليومية والمصالح العامة للمنظمة. وبخصوص الفقرة الحادية عشرة، التي تتعلق بقابلية تحقيق أهداف التغيير، سجلت متوسطاً قدره 2.75، مما يشير إلى عدم ثقة الموظفين في إمكانية تحقيق الأهداف المحددة.

أخيرا، تشير الفقرة الثانية عشرة إلى إلقاء اللوم على الكوادر البسيطة في المقاومة، وقد سجلت متوسطا مرتفعا بلغ 3.82، مما يعكس إحساسا قويا بعدم مسؤولية الإدارة العليا عن المقاومة. بينما الفقرة الثالثة عشرة، المتعلقة بحجب بعض المعلومات الداعمة للتغيير، حصلت على متوسط 3.44، مما يزيد من شعور الموظفين بعدم الثقة في عمليات التغيير.

3.1 تحليل نتائج المحور الثالث " واقع إدارة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية ":

يتناول الجدول أدناه نتائج الاستبيان ويهدف إلى تقييم واقع وفعالية إدارة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية من خلال عدة جوانب تتعلق بالدعم المقدم، سلوك القائمين على التغيير، التدريب، المتاح، ودور الفريق المسؤول عن التغيير.

الجدول رقم (21): تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثالث

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية للتكرارات					الفقرة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
منخفضة	1.274	2.46	9.6	17.4	5.2	45.2	22.6	1- تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لمساعدتك في التكيف مع التغيير
منخفضة	1.261	2.45	9.1	17.3	5.3	45.9	22.3	2- سلوك القائمين على التغيير يتسم بالوضوح والفهم
منخفضة	1.252	2.41	8.7	16.7	5.1	46.2	23.3	3- يولي القائمون على التغيير اهتماما كبيرا للأفراد واحتياجاتهم قبل التركيز على عملية التغيير نفسها
منخفضة	1.250	2.42	8.8	17.0	3.9	47.9	22.3	4- تؤثر عليك الإدارة العليا بشكل إيجابي
منخفضة	1.246	2.43	8.7	17.0	4.8	47.3	22.2	5- تحصل على التدريبات اللازمة التي تمكنك من أداء مهامك بشكل فعال وفقا للتغيير الجديد
منخفضة	1.269	2.45	9.3	17.4	5.2	45.4	22.8	6- عند ظهور أي مشاكل أو صعوبات، تقدم الإدارة والقائمون على التغيير الدعم اللازم لمساعدتك في تجاوز التحديات
منخفضة	1.275	2.47	9.4	17.8	5.3	44.8	22.6	7- يعتمد على روح الفريق بشكل كبير في معالجة مشكلات التغيير والتغلب عليها
منخفضة	1.219	2.42	8.1	16.9	4.8	49.6	20.6	8- يتسم الفريق المسؤول عن التغيير بالكفاءة العالية المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة

عالية	1.289	3.45	19.8	44.0	9.3	15.0	11.9	9- تفتقر وحدات العمل إلى التنسيق الفعال في تبادل المعلومات المتعلقة بالتغيير
عالية	1.280	3.46	19.5	44.8	9.1	14.9	11.7	10- يتم دعم السلوكيات السلبية بشكل أكبر وتجاهل تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد
عالية	1.258	3.50	19.2	47.3	8.6	13.6	11.2	11- لا تتعامل الإدارة مع المقاومة بجدية كافية
عالية	1.246	3.51	18.8	48.6	8.3	13.3	11.0	12- تفتقر المنظمة إلى قنوات تواصل فعالة لنقل انشغالات الأفراد بشأن عملية التغيير وما هو مطلوب منهم لتنفيذه
عالية	1.274	3.48	19.8	45.5	9.3	13.8	11.7	13- لا تمتلك المنظمة وحدة متخصصة في إدارة التغيير
عالية	1.275	3.50	20.6	45.5	8.7	13.8	11.4	14- تتسم توجهات مدراء التغيير بالغموض وعدم الوضوح

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V26

تشير النتائج إلى أن هناك ضعفا واضحا في الدعم المقدم من الإدارة العليا لمساعدة الموظفين في التكيف مع التغيير، حيث أن الفقرة الأولى، التي تناولت هذا الجانب، سجلت متوسطا قدره **2.46** مع انحراف معياري **1.274**، مما يعكس أن غالبية الموظفين يرون أن مستوى الدعم غير كاف. كذلك، عندما يتعلق الأمر بوضوح سلوك القائمين على التغيير، جاء المتوسط الحسابي للفقرة الثانية **2.45**، مما يعزز الفكرة أن هناك غموضا كبيرا في التوجيهات، وهو ما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم وضوح الرؤية خلال مراحل التغيير.

بالنسبة للفقرة الثالثة، التي تناولت اهتمام القائمين على التغيير باحتياجات الأفراد قبل التركيز على عملية التغيير، فإن المتوسط الحسابي المنخفض **2.41** يظهر أن الإدارة لا تولي الاهتمام الكافي للجانب الإنساني للتغيير، حيث يركز القائمون بشكل أساسي على الجوانب الإجرائية. هذا النقص في التركيز على الأفراد يرافقه أيضا ضعف في تقديم التدريبات اللازمة للموظفين للتكيف مع التغييرات الجديدة، حيث سجلت الفقرة الخامسة متوسطا قدره **2.43**، مما يعكس قلة الفرص التدريبية وضعف تمكين الموظفين لمواجهة المتطلبات الجديدة.

النتائج المتعلقة بتأثير الإدارة العليا على الموظفين خلال التغيير، كما تظهرها الفقرة الرابعة، تكشف عن متوسط حسابي قدره **2.42**، مما يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بتأثيرات إيجابية من الإدارة خلال هذه المرحلة. يضاف إلى ذلك أن الإدارة لا تقدم الدعم المطلوب لتجاوز التحديات، كما توضح الفقرة السادسة التي سجلت متوسطا **2.45**، مما يعني أن الموظفين يشعرون بأنهم يواجهون صعوبات دون تدخل كاف من الإدارة لحل المشكلات التي قد تنشأ خلال عمليات التغيير.

أما فيما يتعلق بروح الفريق، فإن الفقرة السابعة سجلت متوسطا قدره **2.47**، وهو مؤشر على أن التعاون والعمل الجماعي لمعالجة مشكلات التغيير ليست من أولويات الإدارة كما لا يوجد اعتماد كبير على روح الفريق لحل المشكلات، وهو ما يعزز الشعور بعدم الترابط بين الموظفين خلال عملية التغيير، مما يعيق من فعالية العمليات ويزيد من العقبات.

على الجانب الآخر، نجد أن الفقرات المتعلقة بالتنسيق داخل المنظمة والمقاومة للتغيير تسجل معدلات أعلى. على سبيل المثال، الفقرة التاسعة التي تناولت نقص التنسيق الفعال بين وحدات العمل، سجلت متوسطا مرتفعا بلغ **3.45**، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بأن تبادل المعلومات المتعلقة بالتغيير يعاني من نقص كبير في التنسيق. هذه النتيجة تدعمها الفقرة الثانية عشرة التي تظهر شعورا قويا بوجود فجوات في قنوات التواصل، حيث سجلت متوسطا قدره **3.51**، مما يعكس ضعف التواصل بين الإدارة والأفراد.

تشير أيضا الفقرة العاشرة إلى دعم الإدارة للسلوكيات السلبية وتجاهل تعزيز السلوكيات الإيجابية، حيث سجلت متوسطا مرتفعا **3.46**، مما يعكس أن الأجواء التنظيمية لا تشجع على تعزيز الأداء الإيجابي. من ناحية أخرى، فإن الفقرة الرابعة عشرة التي تناولت غموض توجهات مدراء

التغيير، سجلت متوسطا مرتفعا 3.50، مما يشير إلى أن هناك انعداما للوضوح في الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الأهداف المنشودة من التغيير.

4.1 تحليل نتائج المحور الرابع " مؤشرات وجود إدارة مقاومة التغيير في وزارة المالية ":

يتناول هذا التحليل نتائج الاستبيان حول إمكانية وجود عملية واضحة أو إجراءات واضحة لإدارة مقاومة التغيير داخل وزارة المالية بالتحديد وتقصي مدى علمهم بتواجد وسطاء على الأقل يعملون على تسهيل عملية الإصلاح من الجانب الإنساني ومن زاوية عدم تحميل الموظف داخل الوزارة لبعض نتائج الإصلاح والتي يمكنها أن تمس الزاوية الاجتماعية لهم.

الجدول رقم (22): تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية للتكرارات				الفقرة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		
عالية	1.217	3.60	19.0	54.2	4.6	11.8	10.4	1- لا تمتلك الوزارة إدارة مختصة تعنى بالجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد أثناء تنفيذ الإصلاحات
منخفضة	1.219	2.38	8.1	15.7	4.2	49.6	22.3	2- هناك من يولي اهتماما لأسباب رفضك للإصلاح
عالية	1.258	3.50	19.2	47.1	9.1	13.2	11.4	3- لا يوجد من ينقل معاناة الموظفين في الوزارة خلال عملية تنفيذ الإصلاح
عالية	1.262	3.54	20.1	50.0	5.3	13.3	11.2	4- لا يتم تقديم المعلومات المتعلقة بالإصلاح عند الطلب
منخفضة	1.211	2.37	7.9	15.4	4.6	49.4	22.6	5- يوجد وسطاء يساعدونك في فهم عملية الإصلاح
متوسطة	1.311	3.34	18.7	40.4	8.6	20.5	11.8	6- عند تصاعد الأمور وتوترها مع المدراء، يسعى بعض الأفراد لتهدئة الوضع وتفهم وجهة نظرك
عالية	1.232	3.53	18.8	49.7	8.0	12.9	10.5	7- لا يوجد فريق مخصص يعمل على تحديد احتياجاتنا التدريبية بشكل دقيق
عالية	1.217	3.64	19.8	57.2	1.1	11.5	10.4	8- يعزز العمل الجماعي بين أفراد الفريق العلاقات الداخلية والخارجية، كما يلبي الحاجات الفردية بشكل فعال
منخفضة	1.082	2.50	2.4	25.0	6.2	52.7	13.8	9- يوجد تنسيق فعال بين فرق العمل خلال عملية الإصلاح
عالية	1.173	3.70	20.2	58.0	2.1	10.5	9.1	10- تفقر الأفراد إلى عوامل التأثير، مثل الحوافز والقيادة، التي تعزز قبول الإصلاح

عالية	1.228	3.62	20.2	54.8	2.0	12.9	10.1	11- لا يتم توفير الدعم للأفكار والاقتراحات البناءة أثناء تنفيذ عملية الإصلاح
عالية	1.182	3.69	20.1	58.3	1.3	11.1	9.3	12- توجد سلبيات تتطلب المعالجة في مشروع الإصلاح
منخفضة	1.122	2.27	5.5	13.9	5.5	52.5	22.6	13- تؤدي المديرية الفرعية المسؤولة عن إدارة التغيير وفقا للهيكل التنظيمي الجديد للوزارة دورا فعالا في عملية الإصلاح
منخفضة	0.986	2.13	3.9	9.1	4.6	60.1	22.2	14- تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم عملية الإصلاح في الوزارة

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V26

تشير الفقرات المتعلقة بغياب إدارة متخصصة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والتدريب إلى وجود نقص كبير في التعامل مع احتياجات الموظفين على المستوى الشخصي والمهني داخل وزارة المالية خاصة. الفقرة الأولى، التي تتحدث عن عدم وجود إدارة تعنى بالجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد، سجلت متوسطا مرتفعا **3.60**، مما يدل على شعور الموظفين بغياب واضح لهذا الدعم. بالمثل، الفقرة السابعة، التي تناولت غياب فريق مختص لتحديد الاحتياجات التدريبية، سجلت متوسطا **3.53**، مما يشير إلى أن الإدارة لا تهتم بتوفير التدريب المطلوب لتأهيل الموظفين أثناء التغيير أو أنها تضع هذه البرامج دون التقرب من الموظف لمعرفة حقيقة احتياجاته التدريبية ومستواه.

أما الفقرات التي تناولت ضعف التواصل مع الموظفين وتقديم المعلومات الضرورية حول الإصلاحات تبرز مشكلة كبيرة في إدارة التغيير وضرورة إيجاد إدارة تعنى بالمقاومة بشكل خاص، حيث أن الفقرة الثالثة، التي تحدثت عن عدم نقل معاناة الموظفين خلال الإصلاح، سجلت متوسطا قدره **3.50**، والفقرة الرابعة، المتعلقة بعدم تقديم المعلومات عند الطلب، سجلت متوسطا قدره **3.54**. هذه النتائج تشير إلى أن الموظفين يشعرون بالانعزال وعدم توفير المعلومات بشكل كاف، مما يزيد من حالة الغموض والمقاومة ومع غياب إدارة لديها هذا الاتجاه تبقى المقاومة على أوجها.

تشير كذلك الفقرات المتعلقة بنقص الحوافز والدعم للأفكار البناءة إلى أن الموظفين لا يجدون التشجيع اللازم لقبول التغيير والمساهمة فيه، وهو ما تعنى به الفقرة العاشرة، التي تناولت افتقار الحوافز والقيادة التي تعزز قبول الإصلاح، حيث سجلت متوسطا مرتفعا قدره **3.70**، مما يدل على شعور الموظفين بأنهم لا يحصلون على ما يكفي من الحوافز والأصل أن الدعم المعنوي يختلف تماما عن الدعم الذي تقدمه إدارة التغيير. أيضا، الفقرة الحادية عشرة، التي تناولت غياب الدعم للأفكار البناءة، سجلت متوسطا قدره **3.62**، مما يعكس قلة التشجيع على الإبداع والمساهمة الإيجابية في عمليات التغيير.

تشير الفقرات المتعلقة بغياب الوطاء الذين يساعدون الموظفين داخل الوزارة في فهم الإصلاح إلى أن الموظفين يفتقرون إلى التوجيه والدعم أثناء التغييرات. كما أن الفقرة الخامسة، التي تتحدث عن عدم وجود وسطاء لفهم عملية الإصلاح، سجلت متوسطا منخفضا **2.37**، مما يعكس غياب الدعم في تفسير أهداف ومراحل الإصلاح للموظفين وهو ما يعزز فكرة غياب إدارة التغيير في معالجة هذا الجانب والذي يتجاوزها في حالة اشتداد المقاومة.

أيضا تشير الفقرة الثامنة، التي سجلت متوسطا مرتفعا ب **3.64**، إلى أن العمل الجماعي يعزز العلاقات الداخلية والخارجية في الوزارة، ويساعد في تلبية الحاجات الفردية بشكل فعال وهو غير موجود في الوزارة رغم إدراك أهميته. هذه النتيجة تعكس أن العمل الجماعي يعتبر أحد العوامل القليلة التي تسهم في تقليل مقاومة التغيير، رغم غياب الدعم الإداري في جوانب أخرى.

تشير الفقرات الأخيرة إلى ضعف الأداء الإداري في قيادة التغيير داخل الوزارة، حيث أن الفقرة الثالثة عشرة، التي تناولت دور المديرية الفرعية في دعم الإصلاح، سجلت متوسطا منخفضا **2.27**، مما يشير إلى أن هذه المديرية لا تلعب دورا فعالا في دعم الإصلاحات. كذلك، الفقرة

الرابعة عشرة، التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في دعم عملية الإصلاح، حققت متوسطا منخفضا 2.13، مما يعكس غياب جهود الموارد البشرية في تفعيل ودعم التغيير مع أن هذه الإدارة هي التي يمكنها أن تجاري نتائج الإصلاح من الجانب الاجتماعي والسلوكي وتساهم في البحث عن الوسطاء القادرين على إيجاد مغزى المقاومة والتعامل معها بفعالية.

2. مناقشة النتائج المتحصل عليها:

تشير النتائج إلى أن مقاومة التغيير في الإدارة العمومية تتبع من عدة عوامل، منها القلق من التأثيرات السلبية على الحياة الاجتماعية والعملية ومشاعر العجز، وعدم وضوح الأهداف، وغياب المعلومات في الوقت المناسب. كما تعكس النتائج عدم رضا الموظفين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار وهذا لغياب قنوات التواصل والتي من شأنها توضيح أهداف التغيير بشكل أكبر وتعزيز المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

حيث أنه وبالرغم من الكم الهائل من الإصلاحات المنتهجة والتي لا تعود للفترة الحالية فقط إنما منذ حقبة الاستقلال تميزت هذه الإصلاحات بغياب استجابة فورية من الإدارة العمومية أي الإدارة العليا من أجل تقديم الدعم الكافي للموظفين من خلال تدريب دوري لتعزيز مهاراتهم. كما أنها لا تقوم بإجراء استطلاعات دورية لرصد آراء الموظفين وتعديل استراتيجيات التغيير بناء على تلك الآراء. هذه الفجوات لم تسهم في تعزيز روح التعاون والمرونة داخل الإدارة العمومية الجزائرية وهو ما انعكس سلبا على الأداء العام للموظف الجزائري.

من خلال ما سبق من نتائج يتضح أن إدارة التغيير في الإدارة العمومية لم تقم بدورها اللازم من خلال وضع إجراءات تخلق بيئة عمل داعمة تعزز من رضا الموظفين وتساعد في تحقيق

الأهداف التنظيمية للإدارة العليا بشكل أكثر فعالية. ولهذا فإن إدارة التغيير لا تستطيع التغلب على هذه المقاومة دون اللجوء إلى توفير بيئة شفافة تعمل على زيادة الثقة في الإصلاح.

وهو ما تشير إليه النتائج العامة لهذا الاستبيان أي أن واقع إدارة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية يعاني من عدة تحديات، أبرزها نقص الدعم الإداري، غياب الوضوح، ضعف التواصل، وقصور في التعامل مع المقاومة والتدريب. أين تظهر غالبية الإجابات توجهها عاما يعكس ضعف الأداء الإداري في قيادة وتنفيذ التغيير، مما يستدعي تبني استراتيجيات جديدة لتحسين كفاءة إدارة التغيير وتعزيز روح الفريق.

وبما أن هناك مؤشرات واضحة على عدم الاهتمام بالجانب الإنساني للتغيير وقصور إدارة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية، مما يخلق شعورا بعدم الرضا ويزيد من مقاومة التغيير بين الموظفين، تحتاج الإدارة إلى تعزيز الدعم، توضيح الأهداف، وتحسين التواصل الداخلي لضمان نجاح عملية التغيير بالاعتماد على توجه آخر يختلف عن إدارة التغيير أو يتماشى معها بالتوافق.

بصفة عامة، تطوير آليات متخصصة بالجوانب الإنسانية، تعمل على تقوية التواصل وفتح باب المشاركة، الإصغاء والتمعن في سلوكيات الموظفين بتوفير وسطاء فعالين بخصائص قيادية فريدة ومتخصصة، يساهم في إدارة مقاومة الموظفين للتغيير. في المقابل، تعمل هذه الإدارة على تحسين استراتيجيات القيادة والتواصل وتوفير دعم أكبر للموظف لتقليل المقاومة وتعزيز النجاح في تنفيذ الإصلاحات.

خلاصة الفصل الرابع:

تشير نتائج دراسة الحالة إلى وجود تحديات ملحوظة تواجه إدارة التغيير في وزارة المالية الجزائرية، حيث تعكس البيانات عدم الرضا العام بين الموظفين حيال عمليات التغيير. فقد أظهرت التحليلات أن هناك تباينا واضحا في الاستجابة للإصلاحات المقترحة، إذ يعبر العديد من الموظفين عن مخاوفهم وقلقهم بشأن فعالية هذه التغييرات، فضلا عن عدم وضوح الأهداف والرؤية الإدارية داخلها. إن غياب الدعم الكافي من الإدارة العليا وفتور قنوات التواصل سابقا يعد من العوامل الرئيسية التي تسهم في زيادة مشاعر المقاومة لدى موظفي قطاع المالية، مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، تسلط النتائج الضوء على عدم وجود استراتيجيات فعالة سابقا لإدارة مقاومة التغيير، مما يبرز الحاجة الملحة إلى تطوير آليات جديدة تسهم في تعزيز مشاركة الموظفين وتوجيهاتهم. إذ يتطلب النجاح في تنفيذ التغييرات إنشاء بيئة عمل تعزز الثقة والتعاون بين جميع الأطراف المعنية. لذا، فإن الاستماع إلى آراء الموظفين واحتياجاتهم والبحث عن زيادة مشاركتهم ومساهماتهم يعد خطوة أساسية في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير وتقلل من مقاومته في القطاع. في الختام، يتضح أن إدارة التغيير في وزارة المالية تحتاج إلى إعادة تقييم شاملة من خلال تعزيز الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعملية وهذا بتفعيل إدارة مقاومة التغيير ولعل الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة يعطي بصيص أمل حول ذلك والتحركات الجديدة. ولكن يجب المواصلة فإدخال وسائل دعم إضافية من خلال هذه إدارة مقاومة التغيير، وتحسين استراتيجيات الاتصال والتواصل، وتوفير التدريب الملائم، من شأنه أن يسهم في تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم الفعالة سيعزز من فرص نجاح الإصلاحات ويحقق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية، مما يعكس التزام الوزارة بتحسين الأداء العام والارتقاء بمستوى الخدمة العامة التي تقدمها مصالح وزارة المالية للمواطن الجزائري.

الخاتمة

في خضم التعقيدات التي تواجهها الإدارة العمومية الجزائرية، يظهر بوضوح أن إدارة مقاومة التغيير ليست مجرد مسألة تقنية أو تنظيمية، بل هي عامل جوهري يؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل أي عملية إصلاحية. تكمن المسألة في تجاوز النظر إلى المقاومة كمجرد عائق يجب إزالته، بل كإشارة حيوية توضح مدى فعالية النهج المتبع في التغيير. فمتى ما تم فهم هذه المقاومة على أنها انعكاس لمدى تفاعل الموارد البشرية مع الإصلاحات المخطط لها، تصبح الإدارة قادرة على اتخاذ تدابير فعالة لإدارتها.

إن التغيير الذي يركز على تهيئة العامل البشري واستيعاب مشاعره وتحدياته لا يواجه نفس الصعوبات التي تعترضه عندما يتم إهمال هذه الجوانب. ومن هنا، يظهر الحل الحقيقي في الجزائر كما ظهر من قبل في الدول التي نجحت في هذا المجال، وهو جعل المورد البشري في صلب العملية التغييرية. فتطوير الكفاءات وتحفيز الأفراد للمشاركة في الإصلاحات من خلال إشراكهم بشكل فعال منذ البداية يقلل من المقاومة ويحولها إلى محرك إيجابي.

بناء على ذلك، فإن إدارة مقاومة التغيير ليست خيارا إضافيا بل ضرورة استراتيجية وحتمية، وإذا ما تمكنت الجزائر من تبني هذا المفهوم بفعالية خاصة في إدارتها العمومية، فإن التغيير لن يكون مجرد إصلاحات شكلية، بل تحولا عميقا ومستداما في طريقة أداء هذه الإدارة العمومية، مما سيمكنها من مواجهة تحديات العصر وتحقيق قفزة نوعية نحو مستقبل أكثر فعالية ومرونة.

ولهذا فإن وجود إدارة مخصصة لمواجهة مقاومة التغيير يلعب دورا محوريا في توجيه استجابات الموظفين على مختلف المستويات داخل الإدارة العمومية الجزائرية لأنها تتيح فهما عميقا لوجهات نظر الموظفين وسلوكياتهم، مما يسهل تعزيز قنوات الاتصال بينهم وبين الإدارة.

أولاً. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. "تعتبر إدارة مقاومة التغيير جزء لا يتجزأ من إدارة التغيير ومرحلة من مراحله كما أن استراتيجيات إدارة التغيير المعتمدة تتبنى في أجزائها مرحلة خاصة بوضع استراتيجية ملائمة لإدارة مقاومة التغيير": إدارة التغيير وإدارة مقاومة التغيير مرتبطتان بشكل وثيق في سياق مفهوم الإصلاح الإداري، حيث تسعى الأولى إلى تنفيذ التغييرات المطلوبة في المنظمات، بينما تركز الثانية على فهم وتوجيه ردود أفعال الموظفين تجاه تلك التغييرات. فاستراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تعتمد على التعامل مع مقاومة الموظفين والتحليل المسبق للأسباب التي قد تؤدي إلى رفض أو مقاومة التغيير، وذلك من خلال التواصل الواضح، التوعية، والمشاركة. من خلال هذه الاستراتيجيات، يمكن تقليل العوائق النفسية والتنظيمية التي تعترض طريق التغيير، مما يساهم في تحسين فرص نجاح الإصلاحات.

من جهة أخرى، تؤثر إدارة مقاومة التغيير على كيفية تطبيق التغيير نفسه، إذا تم تجاهل مقاومة التغيير أو التعامل معها بشكل غير فعال، فقد يؤدي ذلك إلى تعطيل الإصلاح أو إبطائه، في المقابل، التعامل الفعال مع المقاومة يساعد في تسريع الإصلاح الإداري، تحسين الفعالية التنظيمية، وضمان استدامة التغييرات الجديدة.

2. "إن إهمال الإدارة العليا والجهات المسؤولة عن التغيير للعنصر البشري ومدى تقبله للتغيير وعدم الاعتماد عليه لنجاحه جعل من الإصلاحات في الإدارة العمومية الجزائرية مهمة صعبة: إن تجاهل الإدارة العليا لأهمية مشاركة الموظفين وتقبلهم للتغيير يضعف من فعالية الإصلاحات ويزيد من مقاومة التغيير، مما يؤدي إلى تعطيل التحولات الإدارية المطلوبة. كما أنها

لا تعترف بأن لتحقيق نجاح الإصلاحات، لا بد من تبني استراتيجيات شاملة تعتمد على التفاعل مع العنصر البشري وإشراكه بشكل مباشر في عملية التغيير.

إنها بهذا التجاهل تخلق فجوة بين صانعي القرار والمستفيدين من التغيير، مما يؤدي إلى مقاومة واسعة، كما يمكن تفسير ذلك بأن الإصلاحات المفروضة من الأعلى إلى الأسفل دون الأخذ بعين الاعتبار مخاوف وتوقعات الموظفين العموميين قد تسبب حالة من التردد أو الرفض، ونتيجة لذلك تصبح الإصلاحات مهددة بالقصور. وفي الجزائر، صعبت الممارسات المتجذرة داخل الإدارة العمومية من تنفيذ الإصلاحات دون معالجة الجانب البشري.

3. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين شدة مقاومة التغيير وتطوير آليات لإدارة

مقاومة التغيير: تشير نتائج التحليل الإحصائي الخاص بهذه الفرضية إلى وجود علاقة طردية بين شدة مقاومة التغيير ووجود إدارة مخصصة لإدارة هذه المقاومة. بعبارة أخرى، كلما زادت شدة المقاومة داخل المنظمة، زادت الحاجة إلى وجود آليات تنظيمية وهيكلية متخصصة للتعامل معها بفعالية. يمكن تفسير ذلك بأن مقاومة التغيير تعد استجابة طبيعية تجاه التحولات التنظيمية، وعندما تكون هذه المقاومة مرتفعة، يصبح من الضروري تبني استراتيجيات مدروسة وتوفير موارد مخصصة لضمان نجاح عملية التغيير.

4. وجود إدارة لمقاومة التغيير يساعد على توجيه ردود أفعال الموظفين على مختلف

مستوياتهم، بفهم توجهاتهم وسلوكياتهم وتعزيز قنوات الاتصال معهم، وبالتالي إعطائهم أهمية أكبر في إنجاز الإصلاح داخل الإدارة العمومية الجزائرية: تشير النتائج الإحصائية إلى أن إدارة مقاومة التغيير تلعب دورا أساسيا في توجيه ردود أفعال الموظفين تجاه التغييرات المقترحة في وزارة

المالية. من خلال إدارة فعالة لمقاومة التغيير داخل هذه الوزارة، يمكن فهم توجهات وسلوكيات الموظفين التابعين لها وتحليل دوافعهم، مما يسهل التعامل مع المخاوف والقلق الناتج عن التغيير. كما يعتبر وجود إدارة لمقاومة التغيير عاملاً مساعداً على توجيه ردود أفعال الموظفين، بفهم توجهاتهم وسلوكياتهم وتعزيز قنوات الاتصال معهم وهو ما يصنف كخطوة أساسية لنجاح الإصلاحات داخل الإدارة العمومية الجزائرية وخاصة وزارة المالية الجزائرية التي تمر بأكبر مرحلة من الإصلاحات، حيث يمكن أن يؤدي تحسين التواصل وتعزيز أهمية الموظفين التابعين لوزارة المالية إلى تقليل المقاومة لديهم وزيادة فعالية التغيير، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية في الإصلاحات الإداري الحالية والمستقبلية.

ثانياً. النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في هذه الدراسة في وزارة المالية بالجزائر، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- إدارة التغيير تهدف إلى تنفيذ التغييرات بنجاح في المنظمة، بينما إدارة مقاومة التغيير تركز على فهم وتخفيف المخاوف والقلق الذي قد يظهر لدى الأفراد أو الفرق نتيجة لهذه التغييرات؛
- كلا النوعين من الإدارة يمكن أن يستخدم استراتيجيات متشابهة مثل التواصل والمشاركة إلا أن التركيز في الاستراتيجية المستعملة يختلف، وهذا لأن إدارة التغيير تركز على استراتيجيات خاصة بكيفية تنفيذ التغيير ككل، بينما إدارة مقاومة التغيير توجه تلك الاستراتيجيات إلى التعامل مع ردود أفعال الموظفين؛

- نجاح الإصلاح الإداري يعتمد بشكل كبير على التفاعل المتوازن بين إدارة التغيير وإدارة

المقاومة؛

- يجب على الإدارة العليا معرفة أن الإصلاحات في أي مجال، خاصة في الإدارة العمومية، لا تعتمد فقط على القوانين والسياسات الجديدة، بل تعتمد بشكل كبير على القبول المجتمعي والمشاركة الفعالة للعاملين.

- شعور الموظفين بعدم الأمان أو رؤيتهم أن الإصلاحات لا تعزز مصالحهم، يدفع بهم إلى مقاومتها، وهذا بالضبط ما يجعل الإصلاحات في الجزائر وفي الإدارة العمومية الجزائرية مهمة صعبة؛

- تعبر العلاقة الطردية بين شدة مقاومة التغيير وتفعيل آليات لإدارتها على أن زيادة شدة المقاومة يقابلها ضرورة اللجوء إلى هذه الآليات، مما يشير إلى أن على الإدارة العليا إدراك أهمية الإدارة الفعالة للمقاومة كجزء من استراتيجيات التغيير، كما يمكن أن يؤدي تفعيل إدارة مخصصة للتغيير إلى تقليل شدة المقاومة بمرور الوقت، وبالتالي تحسين قبول التغيير من قبل الموظفين.

- من خلال تطوير استراتيجيات تواصل فعالة عن طريق إدارة مقاومة التغيير، يتمكن القادة من شرح فوائد التغييرات المقترحة ومعالجة المخاوف المحتملة، مما يسهم في بناء شعور بالأمان والثقة.

ثالثا. الاقتراحات:

بناء على النتائج المستخلصة من الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية الجزائرية وتعزيز نجاح التغيير والإصلاحات، وتشمل هذه التوصيات ما يلي:

- إدماج وحدة مختصة بمقاومة التغيير ضمن إدارة التغيير: في إطار تعزيز فعالية عمليات التغيير في الإدارة العمومية، يمكن استحداث وحدة أو مصلحة مختصة بإدارة مقاومة التغيير تحت

غطاء إدارة التغيير. ستكون هذه الوحدة مسؤولة عن دراسة أسباب مقاومة التغيير، وتحليلها بعمق، ثم تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها، كما ستلعب دورا محوريا في تسهيل الحوار بين مختلف الفاعلين داخل الإدارة، وتقديم الدعم اللازم لضمان تنفيذ الإصلاحات بسلاسة. ومن خلال هذا النهج، سيتم تحويل مقاومة التغيير من عائق إلى فرصة للتحسين المستمر، مما يعزز القدرة لدى الإدارة العمومية على التكيف والتطور في بيئة إدارية ديناميكية.

- **تبني استراتيجيات فعالة لإدارة مقاومة التغيير:** ينبغي اعتماد استراتيجيات تشمل الاستماع والتفهم لمخاوف الموظفين، وتقديم الدعم والإرشادات اللازمة للتخفيف من قلقهم، بالإضافة إلى بناء الثقة بين الأفراد والإدارة من خلال التواصل الشفاف والمستمر كما أن توظيف استراتيجيات تواصل فعالة تهدف إلى توضيح الفوائد والمخاطر المحتملة للتغيير، يساعد في تعزيز شعور الأمان والثقة لدى الموظفين داخل الإدارة العمومية وبالتالي تعزيز بيئة إيجابية تؤدي إلى تقليل المقاومة وزيادة التعاون أثناء تنفيذ التغييرات المطلوبة؛

- **إشراك الموظف في الإصلاحات:** نجاح الإصلاحات يعتمد على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالملكية والمشاركة، كما أن خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة يمكن أن يحدث فرقا كبيرا في كيفية استجابة الأفراد للتغييرات المقترحة. من خلال تعزيز ثقافة التعاون وتبادل المعرفة، يمكن للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية أن تصبح شريكا فعالا في عملية التغيير بدلا من اعتبارهم كعائق، ويمكن اعتبارهم كمساهمين رئيسيين، باعتبار أن الأفكار الجديدة والمبتكرة تنبع من هؤلاء الأفراد الذين يتفاعلون مع التغييرات المقترحة بشكل يومي؛

- **تعيين الكفاءات في المناصب القيادية:** ينبغي اختيار الأفراد لشغل المناصب القيادية بناء على كفاءاتهم المهنية وليس بناء على المحسوبية أو العلاقات الشخصية أو التوجهات السياسية؛

-**الاعتراف بمقاومة التغيير ومعالجتها**: تجاهل ظاهرة مقاومة التغيير سيؤدي إلى تفاقم

المشكلات، لذلك من الضروري الاعتراف بها ومعالجتها من خلال فهم أسبابها العميقة، سواء كانت تنظيمية أو سياسية، والعمل على حلها بطرق بناءة.

-**تعزيز دور وكيل التغيير**: يعتبر وكيل التغيير عنصرا حاسما في إدارة مقاومة التغيير، أين

ينبغي تحديد وتدريب أفراد من داخل الإدارة أو اختيار فرق من خارجها تكون ذات خبرة من أجل تسهيل عملية التغيير داخل الإدارة، حيث يلعب هؤلاء الوكلاء دور الوسيط بين الإدارة والموظفين، ويقومون بشرح أهداف التغيير، ومشاركة الرؤية المستقبلية، والاستماع إلى المخاوف والتحديات التي يواجهها الموظفون.

علاوة على ذلك، يجب تزويد وكيل التغيير بالأدوات والموارد اللازمة لمساعدتهم في التأثير

الإيجابي على زملائهم وتعزيز ثقافة التغيير. من خلال إشراكهم بشكل فعال في العملية، يمكن لوكلاء التغيير أن يكونوا صوتا قويا يدعم التغيير ويعزز الثقة بين الموظفين والإدارة. كما يمكنهم تنظيم ورش عمل وجلسات استماع، وتوفير التوجيه والمساعدة في تطوير استراتيجيات للتغلب على المقاومة، مما يسهل تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أكثر سلاسة وفعالية.

-**دعم دور القائد في إدارة مقاومة التغيير**: يلعب القائد دورا محوريا في توجيه جهود التغيير

داخل الإدارة العمومية، ولكن في إدارة مقاومة التغيير يجب على القادة أن تتوفر فيهم شروط تسمح لهم بالتأثير في المقاومة كأن يكونوا حاضرين بشكل فعال، حيث يتعين عليهم توضيح الرؤية والأهداف المرجوة من التغيير بشكل واضح وملهم وإعطاء أهمية للجانب الاجتماعي والإنساني من التغيير.

زيادة على ذلك، يجب على القادة تعزيز مناخ من الثقة والتواصل المفتوح مع الموظفين، مما

يساعد في تقليل المخاوف والقلق المرتبط بالتغيير لأنهم من داخل الإدارة وينتمون لنفس المحيط. من

خلال الاستماع لآراء الموظفين ومعالجة مخاوفهم بشكل مباشر، يمكن للقادة أن يخلقوا بيئة تفاعلية تعزز من روح التعاون والتغيير. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة أن يتحلوا بالشجاعة والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة مهما كان اتجاهها سواء للمستوى التنفيذي أو الإدارة العليا. بالنسبة لهذه الأخيرة عندما يتمكن القادة من توصيل هذه المعلومات إلى الإدارة العليا والتأثير عليهم، يمكن أن تساعد في تعديل استراتيجيات التغيير لتكون أكثر توافقاً مع احتياجات الموظفين.

بتعبير آخر إن تقديم تغذية عكسية مباشرة حول كيفية استجابة الموظفين للتغيير، يمكن للقادة التأثير على كيفية تعامل الإدارة العليا مع مقاومة التغيير. إذا كانت الإدارة العليا تستمع لآراء القادة وتستجيب لها، فإن ذلك يمكن أن يعزز من شعور الموظفين بالتقدير ويساعد في تقليل المقاومة. بالتالي، فإن دور القادة في تغيير نظرة الإدارة العليا ليس فقط مهما لنجاح التغيير، بل أيضاً ضروري لمواجهة المقاومة وتحويلها إلى مناسبة للابتكار والابداع؛

-إنشاء "لجنة الحوار والتطوير" مع التركيز على التعليم والتدريب: تحت راية إدارة مقاومة التغيير أو حتى إدارة التغيير، تقوم هذه اللجنة بجمع ملاحظات وآراء الموظفين حول التغييرات المقترحة، وتعمل على تحويل هذه الآراء إلى أفكار مبتكرة تسهم في تسهيل عملية التغيير. بالإضافة إلى ذلك، تلعب اللجنة دوراً مهماً في تصميم برامج تدريبية تستجيب لاحتياجات الموظفين ومن هذا المنظور، تساهم اللجنة في تعزيز ثقافة التعاون والتشاور، بالإضافة إلى تطوير المهارات، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من قبول الموظفين له. ويكون عملها كالاتي:

* تنظيم جلسات دورية تتيح للموظفين التعبير عن مخاوفهم وأفكارهم بشأن التغيير، مع التركيز

على تحديد مجالات التعليم والتدريب اللازمة؛

* استقطاب موظفين من مختلف المكاتب لضمان تنوع الآراء ووجهات النظر، مما يساعد في

فهم التحديات المشتركة؛

* توفير منصة رقمية يسهل من خلالها للموظفين تقديم مقترحاتهم وأفكارهم، مع إتاحة خيارات

للتسجيل في ورش عمل تدريبية تتناول المهارات المطلوبة للتكيف مع التغيير؛

* تقديم حوافز تشجع الموظفين على المشاركة وتقديم أفكار جديدة، مثل جوائز تقديرية أو

مكافآت مالية ومادية؛

* تطوير برامج تدريبية مخصصة تستهدف المهارات التي تم تحديدها كضرورية خلال جلسات

الاستماع، مما يضمن تزويد الموظفين بالأدوات والمعرفة اللازمة لتقليل مشاعر الخوف وعدم

اليقين.

في نهاية المطاف، إن إدارة مقاومة التغيير تعد ضرورة استراتيجية لأي عملية إصلاح داخل

الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال بناء علاقة تعاونية بين القادة والموظفين، يمكن تحويل كل من

المقاومة إلى فرصة للتطوير المستدام والنمو المستمر. يصبح تغيير الثقافة التنظيمية ضروريا؛ إذ أن

التحول نحو ثقافة إيجابية تعزز من التعاون والمشاركة سيؤدي بالضرورة إلى تقليل المقاومة وتعزيز

قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها. إن تفعيل هذا المفهوم يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح

الإصلاحات، ويجب أن يعتبر جزءا لا يتجزأ من كل عملية إصلاح، مما يسهل الانطلاق نحو

مستقبل أكثر إشراقا وكفاءة للإدارة العمومية الجزائرية.

رابعا. آفاق الدراسة:

إن التعاطي الفعال مع مقاومة التغيير يقتضي تبني نهج شامل يأخذ في الاعتبار الجوانب

النفسية والسلوكية للعاملين. عندئذ، يمكن أن تتجاوز الجزائر تحديات التغيير، بل وتستفيد من تلك

التجارب لتشكيل مستقبل أكثر مرونة، حيث يصبح التغيير قاطرة للتقدم وليس عائقاً أمامه. وبما أن البحث العلمي يعتبر الأساس في فهم كل ما سبق يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع البحثية التي تمثل أفاقاً جديدة لهذه الدراسة وتسمح بالتوسع وتقديم حلول أخرى لدفع عجلة الإصلاحات في الجزائر:

- دور الذكاء العاطفي في إدارة مقاومة التغيير: دراسة كيف يؤثر الذكاء العاطفي للمديرين على قدرة الفرق على التكيف مع التغييرات وكيف يمكن استخدامه لتخفيف المقاومة؛

- استراتيجيات فعالة لإدارة مقاومة التغيير - دراسات حالة من دول أخرى - : تحليل تجارب دول أخرى نجحت في إدارة مقاومة التغيير، وتطبيق الدروس المستفادة على السياق الجزائري؛

- دور الثقافة التنظيمية في إدارة مقاومة التغيير: دراسة كيف تشكل الثقافة التنظيمية سلوكيات الموظفين تجاه التغيير وكيف يمكن تعديلها لتقليل المقاومة؛

- أفضل الممارسات في إدارة مقاومة التغيير في القطاع العام: دراسة أمثلة ناجحة من مؤسسات القطاع العام إن وجدت والتي نجحت في إدارة مقاومة التغيير وكيف يمكن تطبيق تلك الممارسات في الإدارة العمومية الجزائرية؛

- تأثير مقاومة الإدارة العليا في تطوير الإدارة العمومية: دراسة في تأثيرها على إدارة التغيير واستراتيجيات التغلب عليها من خلال إدارة مقاومة التغيير؛

- مقاومة التغيير في الإدارة العمومية - دراسة مقارنة بين مقاومة مختلف المستويات الإدارية.

المصادر والمراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
2. أحمد جابر حسنين، الإصلاح الإداري ودوره في القضاء على الفقر، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2013.
3. إسماعيل محمود على الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. انعام الحياي، بهاء الدين المنجي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2015.
5. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
6. بربخ فرحان حسن. إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2014.
8. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2021.
9. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
10. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
11. حمزة الجبالي، التنمية الإدارية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 24.
12. خالد احمد على محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.

13. خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
14. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. داليا عادل شيت، التغيير السياسي وأثره في الواقع الاجتماعي العربي، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
16. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط3، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
17. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
18. رجائي محمد أحمد، التمكين الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.
19. رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2020.
20. رسلان علاء الدين، إستراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة تطبيقية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2020، دمشق، سوريا.
21. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الاعمال (وظائف وعمليات منظمات الاعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
22. زهير بوجمعه شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط3، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
23. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
24. سليمان حسن أبو بدر، استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط1، بيروت لبنان، 2019.
25. شيراز محمد خضر، فن إدارة الموارد البشرية، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، المملكة المتحدة، 2022.

26. صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاستشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
27. صبري أحمد شبلي، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، ط1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 2014.
28. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
29. عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط8، عمان، الأردن، 2022.
30. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
31. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
32. عبد الله جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة سباب الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
33. عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
34. محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
35. محمد عبد الله شاهين محمد، التجارة الالكترونية العربية بين التحديات وفرص النمو، ط2، دار حميثرا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.
36. محمد عمر علي العامري، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
37. محمد نصر مهنا، في تنظير الإدارة العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2005.
38. محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
39. مدحت محمد أبو النصر، التنمية المستدامة - مفهوما - أبعادها - مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2017.

40. مصطفى كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2020، ط2، دمشق، سوريا.

41. المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

42. مهدي صالح السمراي، المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023.

43. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2017، ص 18

44. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

ثانياً: المقالات

45. إلهام يحيوي، نسرين سماويل، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدى لتطبيق نظام جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة فرحات عباس سطيف، المجلد (03) العدد (01)، جوان 2020.

46. برزوق عبد الرفيق، إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، جويلية 2021.

47. بين ريحة فاتح، بن روقيبي بشيرة، المصاعب والتحديات التي تواجه المديرين في وضع وتنفيذ خطط التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد (01) العدد (04)، ديسمبر 2019، جامعة يحي فارس المدية.

48. درمان سليمان وآخرون، أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات الإنسانية في جامعة دهوك، رماح للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 13، 2014، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.

49. عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثلجي الأغواط، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2013.
50. لوكيا الهاشمي، منهجية البحث في التقييم التنظيمي، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، عدد 06، رقم 01، 1995.
51. محمد سالم دبنون وآخرون، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والاقتصادية، غريان، ليبيا، العدد 7، 2021.
52. محمد مصطفى القصيمي، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008.
53. نذير زربي، دور الإدارة الجزائرية في بعث قيم الشخصية الوطنية وأثره على التنمية الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد منتوري قسنطينة، العدد 11، 30 جوان 1999.

ثالثا: التقارير

54. مديرية الاتصال، وزارة المالية خمسون سنة من الإنجاز، بن عكنون، الجزائر، 2012.

رابعا: النصوص التشريعية

55. المرسوم التنفيذي رقم 21-252 الممضي في 06 جوان 2021 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة المالية، الجريدة الرسمية رقم 47 المؤرخة في 15 جوان 2021.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب

56. Abdelaziz Elabjani, Entreprises en difficultés et changement organisationnel, L'Harmattan édition, Paris, France, 2016.
57. Al-Hassael M.M, Le marketing : connaitre et comprendre le comportement du consommateur, Editions Publibook, Paris, France, 2014.
58. ALI FARAZMAND, Administrative Reform in Developing Nations, Westport, CT: Praeger, United Kingdom, 2002.
59. Amélie Villéger, les indispensables du management en concepts clés, Ellipses éditions, Paris, France, 2021.

60. Clare Fletcher, Daniela Herrmann, the internationalization of corruption scale impact and countermeasures, Routledge Taylor and Francis Group, New York, USA, 2016.
61. Daniela Bradutanu, Resistance to change: a new perspective, Lulu Press Inc, Raleigh, USA, 2015.
62. David Baker, Strategic change management, in public sector organizations, Chandos Publishing, Oxford, United Kingdom, 2007.
63. David I. Bertocci, Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers, University Press of America Inc, Maryland, USA, 2009.
64. David W. Hagstrum, Stored Product Protection, K-State Research and extension, Kansas State University, Kansas State, USA, 2009, P 149.
65. Frederick J Gravetter and Larry B. WaLLnau, Statistics for the Behavioral Sciences, 10th ed, Cengage Learning, Boston, USA, 2022, P512.
66. G.V. Satya Sekhar, Business policy and strategic Management, 3rd edition, International Publishing House, New Delhi, India, 2013.
67. GERALD E. CAIDEN, Administrative Reform, Library of Congress, United States of America, 2009.
- GIZ GmbH ed, La Gestion des Coopérations dans la Pratique: Façonner le Changement Social avec Capacity Works, Springer Gabler edition, Wiesbaden, Allemagne, 2015.
68. Harsh Pathak, organisational change, pearson india education services, India binding house, Delhi, India, 2011.
69. Harsh Pathak, Organizational change, Pearson Education, Dorling Kindersley, New Delhi, India, 1st edition, 2010.
70. Kumari V.K Shyni, Change management vis-a-vis Human resource management, Discovery Publishing House, New Delhi, Inde, 2005.
71. Leopold Vansina and others, Psychodynamics for consultants and managers from understanding to leading meaningful change, Wiley-Blackwell Publication, New Jersey, USA, 2008.
72. Lise Préfontaine, Yves-C Gagnon, Gérez un projet de changement technologique, Presses de l'université du Québec, Canada, 2007.
73. Michael Armstrong, Armstrong's handbook of human resource management practice, 11th Edition, Kogan Page editions, London, UK, 2009.
74. Nic Beech, Robert Macintosh, Managing change: enquiry and action, Cambridge University press, New York, USA, 2012.

75. Olaf Passenheim, Change Management, 1st edition, Bookboon.com Ltd, London, UK, 2010.
76. Patrice Laroche et autres, GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH, 1^{er} édition, DeBoeck Supérieur s.a, Paris, France, 2019.
77. Philippe Desan, L'Imaginaire économique de la renaissance, Schena editoire, Paris, France, 2002.
78. Pierre Collerette, Martin Lauzier, Robert Schneider, Le pilotage du changement, 2^{ème} éditions, Presse de l'Université du Qebec, Canada, 2013.
79. Robert K.Prescott, The Encyclopedia of human resource management, 1st edition, Pfeiffer a wiley imprint, San Francisco, USA, 2012.
80. Sanjay Gupta, Management Concept and Practices, SBPD Publications, Agra, India, 2021.
81. Stephen Fineman, Understanding Emotion at work, Sage Publications Ltd, London, UK, 2003.
82. T.R. Ramanathan, The role of organisational change management in offshore outsourcing of information technology services, Dissertation academic book publishers, Florida, USA, 2009.

ثانياً: المقالات

83. Abdou Karim Lo, Meïssa Diakhaté, Organisation et performance de l'administration publique, L'Harmattan-Sénégal, Dakar, Sénégal, 2022.
84. Alain Rondeau, L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, Revue d'analyse comparée en administration publique, vol 14, Numéro 03, Automne 2008, ENAP, Québec, Canada.
85. Antonio Giangreco, Riccardo Peccei, the nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from and Italian context, The International Journal of Human Resource Management, United Kingdom, volume 16 issue 10, October 2005P 1821
86. Asil ALKAYA, Erdem HEPAKTAN, Organizational Change, management and economy, issue 1, volume 10, 2003, Manisa Celal Bayar University, Turkey.
87. Bekir Parlak, Kadir Caner, the handbook of public administration, volume 2, Livre de Lyon, Lyon, France, 2022.
88. Beluchi C.Nwanisobi, Inienger Chia Christopher, Definition of public administration: various scholars, American international journal of business management (AIJBM), V 3 Issue 9, September 2020.

89. Dean Leav, *Leadership 102: the next great lesson*, iUniverse, Inc, Nebraska, USA, 2005.
90. Gerwing, C, *Meaning of change agents within organizational*, journal of applied leadership and anagement, volume 4, 2016, P 25.
91. Grace O. Akinola, Abiola O. Akinbobola, *Motivational Strategies and Enhancement of Employees Performance in the Nigerian Food, Beverage and Tobacco (Fobeto) Industry*, Global Journal of Management and Business Research, Global Journals Inc, Massachusetts, USA, Volume 14, Issue 6, 2014.
92. Hamid Saremi, *Empowerment as a new approach in the management*, science, international publications international Lahore, Pakistan, volume 27, Issue 3, may-june, 2015.
93. Herbert A.Simon, Victor A.Thomson, *Public administration*, Transaction Publishers, 4th edition, New Jersey, USA, 2010.
94. Jeffrey d. Ford and others, *Resistance to change: the rest of the story*, Academy of Management Review, New York, USA, Vol 33, Number 2, 2008.
95. Kavita Singh, *Organisation Change and Development*, 2nd edition, Excel Books Inc, New Delhi, India, 2010.
96. Matt Holland, *the change Agent- achieving cultural change in networked libraries*, Routledge editions, Boca raton, USA, 2017.
97. Rachid Chelali, Noufeyle HADID, *Atténuation des résistances : une analyse à travers trois approches de la gestion du changement dans les entreprises*, Revue Des Sciences Commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Algérie, Volume 17, N° 01, Décembre 2018.
98. Raouf Jaziri, Afef Garbaa, *Les déterminants de la résistance au changement organisationnel -le cas des universités tunisiennes*, Electronic Journal of digital entreprise, volume (4), issue (01), December 2016, UQAM Canada, UCA Florida.
99. Samer Sheikh Hamdo, *Change management models: a comparative review*, Open Journal of Business and Management, vol. 9, no. 4, USA, August 2021.
100. Sharon L. Baker, *Managing Resistance to Change*, Library trends, University of Illinois, Urbana, USA, Vol 38, Issue 01, 1989.

ثالثا: التقارير

101. LINPICO, Evaluation de la performance de la gestion des finances publiques, PEFA Algérie, Rapport final, 2010.
102. Pedro Andres, Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification administrative, OCDE, Paris France, 2009.
103. Rapport de comité interministériel chargé de l'évaluation et de l'amélioration du contrôle des finances publiques, Ministère des finances, 2006.
104. Schéma Directeur Stratégique des Systèmes d'Information du Ministère des Finances 2024-2028, Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Economiques, Ministère des finances, 2023.

رابعا: المواقع الالكترونية

105. <https://www.organizationalpsychologydegrees.com/faq/what-is-resistance-management> .
106. <https://www.prosci.com/resources/articles/managing-resistance-to-change>

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

الاستبيان

أعدت هذه الاستبانة في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة البليدة 2 علي لوني، بغرض إجراء دراسة حول إدارة مقاومة التغيير من حيث آثارها على الإصلاحات داخل الإدارة العمومية الجزائرية، حيث نستهدف بالدرجة الأولى عمال المالية من مختلف المستويات الإدارية من داخل الوزارة وفي مصالحها الخارجية. ولهذا نرجو منكم أن تتكرموا وتقدموا الإجابة على هذا الاستبيان، كما نحيطكم علما أن المعلومات فيه ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ملاحظة: نرجو منكم الإجابة بموضوعية وصدق خاصة وأن الإجابات لا تحمل أية دلالة للأسماء. يرجى وضع اشارة (X) في المكان المخصص للإجابة على الجمل التالية:

المعلومات الشخصية							
		أنثى		ذكر		الجنس	
	أكثر من 50		50-41		40-31		السن -20 30
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)		جامعي (ليسانس، ماستر)		مؤهل مهني		المؤهل العلمي ثانوي
	17-14		13-10		10-7		الصنف أقل من 7
		أكثر من 20			20-10		الخبرة المهنية أقل من 10
		موظف عالي			رئيس مكتب		الوظيفة إطار عادي
		المصالح الخارجية				مكان العمل الإدارة المركزية	

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
المحور الأول: كيفية تعامل الأفراد مع التغيير					
					1- تؤدي مهامك اليومية الجديدة بالمهارة والكفاءة المطلوبة
					2- تزودك الإدارة العليا بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالتغيير المطلوب
					3- تحرص الإدارة الوسطى على إبقائك على اطلاع دائم بكل قرار جديد يتعلق بالتغيير
					4- تمنحك السلطة السلمية الحرية الكاملة في اختيار أسلوب تنفيذ المهام الجديدة
					5- تسعى باستمرار لاكتشاف أساليب جديدة للتغلب على التحديات التي قد تطرأ نتيجة التغيير
					6- أنت تدرك تماما أن الوقت الحالي هو الأنسب لإجراء التغيير المطلوب
					7- تساهم بمقترحات جديدة للإدارة العليا بهدف تعزيز مشروع التغيير
					8- ستسهم الإجراءات الجديدة في تسهيل إنجاز مهامك بشكل أكبر مما كان عليه في السابق
					9- تلتزم بالقيام فقط بما هو مطلوب منك في إطار التغيير دون تجاوز ذلك
					10- ينفذ التغيير من خلال التعاون المشترك بين الأفراد ومدراء التغيير
					11- في بعض الأحيان، قد لا يكون التغيير المطلوب في مصلحة المنظمة
					12- لا تتفق بشكل عام مع عمليات التغيير المقترحة
					13- تتوزع مسؤولية التغيير بشكل متساو بين جميع أعضاء فريق العمل
المحور الثاني: العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير					
					1- تواجه مجموعة من المخاوف تجاه مشروع التغيير الحالي
					2- تتمتع بولاء كبير لمنظمتك
					3- تمتلك الحرية في اختيار أعضاء فريق العمل المكلف بتنفيذ خطط التغيير

					4- لديك تأثير قوي على باقي المجموعة فيما يتعلق برفض التغيير وما يترتب على ذلك من قرارات
					5- تعبر عن رفضك للتغيير بشكل علني أمام الإدارة العليا
					6- تساعد المعلومات المقدمة حول التغيير في تعزيز تعاونك مع جميع الأطراف المعنية به
					7- لم تحصل على المعلومات الضرورية بشأن التغيير في الوقت المناسب
					8- لديك فهم واضح لأهداف التغيير
					9- يؤثر التغيير الحالي سلبا على حالتك الاجتماعية
					10- يؤثر التغيير الحالي سلبا على المصلحة العامة للمنظمة
					11- تعتبر أهداف التغيير واقعية وقابلة للتحقيق
					12- يلقي اللوم على الكوادر البسيطة في حالة المقاومة، بينما تهمل المقاومة الموجودة في الإدارة العليا
					13- يتم حجب بعض المعلومات الداعمة للتغيير
المحور الثالث: واقع إدارة التغيير في الإدارة العمومية الجزائرية					
					1- تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لمساعدتك في التكيف مع التغيير
					2- سلوك القائمين على التغيير يتسم بالوضوح والفهم
					3- يولي القائمون على التغيير اهتماما كبيرا للأفراد واحتياجاتهم قبل التركيز على عملية التغيير نفسها
					4- تؤثر عليك الإدارة العليا بشكل إيجابي
					5- تحصل على التدريبات اللازمة التي تمكنك من أداء مهامك بشكل فعال وفقا للتغيير الجديد
					6- عند ظهور أي مشاكل أو صعوبات، تقدم الإدارة والقائمون على التغيير الدعم اللازم لمساعدتك في تجاوز التحديات
					7- يعتمد على روح الفريق بشكل كبير في معالجة مشكلات التغيير والتغلب عليها
					8- يتسم الفريق المسؤول عن التغيير بالكفاءة العالية المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة
					9- تفتقر وحدات العمل إلى التنسيق الفعال في تبادل المعلومات المتعلقة بالتغيير
					10- يتم دعم السلوكيات السلبية بشكل أكبر وتجاهل تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد
					11- لا تتعامل الإدارة مع المقاومة بجدية كافية
					12- تفتقر المنظمة إلى قنوات تواصل فعالة لنقل انشغالات الأفراد بشأن عملية التغيير وما هو مطلوب منهم لتنفيذه

					13- لا تمتلك المنظمة وحدة متخصصة في إدارة التغيير
					14- تتسم توجهات مدراء التغيير بالغموض وعدم الوضوح
المحور الرابع: مؤشرات وجود إدارة مقاومة التغيير في وزارة المالية					
					1- لا تمتلك الوزارة إدارة مختصة تعنى بالجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد أثناء تنفيذ الإصلاحات
					2- هناك من يولي اهتماما لأسباب رفضك للإصلاح
					3- لا يوجد من ينقل معاناة الموظفين في الوزارة خلال عملية تنفيذ الإصلاح
					4- لا يتم تقديم المعلومات المتعلقة بالإصلاح عند الطلب
					5- يوجد وسطاء يساعدونك في فهم عملية الإصلاح
					6- عند تصاعد الأمور وتوترها مع المدراء، يسعى بعض الأفراد لتهدئة الوضع وتفهم وجهة نظرك
					7- لا يوجد فريق مخصص يعمل على تحديد احتياجاتنا التدريبية بشكل دقيق
					8- يعزز العمل الجماعي بين أفراد الفريق العلاقات الداخلية والخارجية، كما يلبي الحاجات الفردية بشكل فعال
					9- يوجد تنسيق فعال بين فرق العمل خلال عملية الإصلاح
					10- تفنقر الأفراد إلى عوامل التأثير، مثل الحوافز والقيادة، التي تعزز قبول الإصلاح
					11- لا يتم توفير الدعم للأفكار والاقتراحات البناءة أثناء تنفيذ عملية الإصلاح
					12- توجد سلبيات تتطلب المعالجة في مشروع الإصلاح
					13- تؤدي المديرية الفرعية المسؤولة عن إدارة التغيير وفقا للهيكال التنظيمي الجديد للوزارة دورا فعالا في عملية الإصلاح
					14- تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم عملية الإصلاح في الوزارة

- هل بإمكانكم إبداء أي ملاحظات أو اقتراحات تتعلق بهذا الموضوع؟:

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة الجامعية	الجامعة
نزالي سامية	أستاذ تعليم عالي	جامعة البليدة 2
دراج عفيفة	أستاذ تعليم عالي	جامعة البليدة 2
خليل صبرينة	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2
قاشي خالد	أستاذ تعليم عالي	المركز الجامعي تيبازة
تومي عبد الرحمان	أستاذ تعليم عالي	جامعة بومرداس

الملحق رقم (3): مخرجات SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	712	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	712	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	712	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	712	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	13

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	712	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	712	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	13

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	712	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	712	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	14

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	712	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	712	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	14

► Fréquences

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى	الخبرة	الوظيفة	مقر العمل
N	Valide	712	712	712	712	712	712	712
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	457	64,2	64,2	64,2
	أنثى	255	35,8	35,8	100,0
Total		712	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	96	13,5	13,5	13,5
	من 31 إلى 40 سنة	235	33,0	33,0	46,5
	من 41 إلى 50 سنة	201	28,2	28,2	74,7
	أكثر من 50 سنة	180	25,3	25,3	100,0
	Total	712	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	64	9,0	9,0	9,0
	مؤهل مهني	150	21,1	21,1	30,1
	جامعي (ليسانس، ماجستير)	376	52,8	52,8	82,9
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	122	17,1	17,1	100,0
	Total	712	100,0	100,0	

الصف					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من الصف 7	33	4,6	4,6	4,6
	من الصف 7 حتى الصف 10	181	25,4	25,4	30,1
	من الصف 11 إلى الصف 13	376	52,8	52,8	82,9
	من الصف 14 إلى الصف 17	122	17,1	17,1	100,0
	Total	712	100,0	100,0	

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	126	17,7	17,7	17,7
	من 10 إلى 20 سنة	259	36,4	36,4	54,1
	أكثر من 20 سنة	327	45,9	45,9	100,0
	Total	712	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار عادي	513	72,1	72,1	72,1
	رئيس مكتب	148	20,8	20,8	92,8
	موظف عالي	51	7,2	7,2	100,0
	Total	712	100,0	100,0	

مقر العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإدارة المركزية	249	35,0	35,0	35,0
	المصالح الخارجية	463	65,0	65,0	100,0
	Total	712	100,0	100,0	

Abstract:

This study aims to explore the role of managing resistance to change in modifying and directing the course of projects reform in Algeria, focusing on reforms related to the development of public administration. The study seeks to understand how to enhance the quality of public services in line with citizens' aspirations and approaches the models adopted in developed countries, where resistance to change is considered one of the main challenges. This resistance can hinder the success of reforms if not dealt with effectively.

The Algerian public administration faces several challenges in analyzing employee behavior at various levels, due to an excessive focus on material and financial aspects, which has increased resistance to change. Therefore, it is necessary to analyze this situation by assessing the extent to which Algeria's top leadership is concerned with managing resistance to change and its impact on projects reform.

This study relies on a descriptive methodology to analyze theoretical aspects, along with an analytical methodology to study the field aspect using the questionnaire. The Algerian Ministry of Finance was chosen as a case study due to the initiation of radical reforms there since 2001 without achieving tangible results. A total of 712 questionnaires were analyzed using the SPSS program. The study's findings confirm the need for effective management of resistance to change, through which the role of Algerian employees can be activated, complementing change management, especially given the strong resistance within the Algerian public administration. Additionally, the study presents recommendations to enhance the effectiveness of managing resistance to change in future projects reform.

Keywords: Change management, resistance to change, managing resistance to change, public administration, administrative reform.