

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من طرف: عياد نور الهدى، وقطارني هيام

بعنوان:

أسباب وانعكاسات مقاومة التغيير وسبل تخطيها دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية تلمسان

نوقشت بتاريخ/...../..... أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيساً

جامعة تلمسان

أستاذ التعليم العالي

السيد بلبشسير أحمد محمد

مشرفاً

جامعة تلمسان

أستاذ التعليم العالي

السيد طافر زهير

ممتحناً

جامعة تلمسان

أستاذة محاضرة ب

السيدة بن أحمد فاطمة الزهراء

السنة الجامعية

2025/2024

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID
TLEMCEM

*Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion*

MEMOIRE

Présenté pour l'obtention du **diplôme** de **MASTER**

En (filiale) : Gestion

Spécialité : Management

Par : Ayad Nour El Houda et Guetarni Houyam

Sujet :

**Les causes et les répercussions de la résistance au
changement et les moyens de le surmonter**
Une étude de cas de la Direction des équipements publics de Tlemcen

Soutenu publiquement, le / /, devant le jury composé de :

Mr. Benkhaldi Fodil	MCA	Université de Tlemcen	Président
Mr. Tafer Zoheir	Prof.	Université de Tlemcen	Encadreur
Mme. Benahmed Fatima Zohra	MCB	Université de Tlemcen	Examineur

Année universitaire : **2024- 2025** .

الإهداء

إلى من كانا لي وطنًا وسندًا، إلى من منحاني الحب دون شرط إلى والدَيَّ العزيزين، أنتما نبض القلب، ونور البصيرة لولا دعاؤكما، وصبركما، ما بلغت هذا المقام أهدي لكما ثمرة هذا العمل، بكل فخر وامتنان.

إلى إخوتي، الذين كانوا لي العون بعد الله،
إلى كل من ساندني بكلمة، أو دعاء، أو لحظة صدق.

عياد نور الهدى

إلى امي التي حملت الوهنين، من كانت وما زالت النور الذي أضاء طريقي، من منحنتي حبًا غير مشروط، ودعاءً لا ينقطع، يا من كنتِ الحافز في كل لحظة تعب، فإني أحب ان مر الدهر على كتاب نجاحي تكونين أولى الكلم في أولى الأسطر أهديك ثمرة هذا الجهد، عربون وفاءٍ وامتنانٍ لما قدمته لي، فمهما كتبت لا تكفيني الكلمات للتعبير عن حبي وشكري لك.

والى ابي واخوتي أنتم سندي ولكم خالص الشكر.

قطارني هيام

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين.

الحمد لله رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً فيه عدد ما كان وعدد ما يكون، وعدد الحركات والسكون لك الحمد يا ربّ على ما وهبتنا من عزمٍ وصبر الحمد على التوفيق، وعلى كل لحظة ألهمتنا فيها الطريق يا من بيدك الخير، وبك تتمّ النعم أحمدك وأشكرك على عونك الذي لم ينقطع، وعلى سترك الذي لم يُرفع، وعلى رحمتك التي وسعت كل شيء. اللهم كما أعنتنا على إتمام هذا العمل فأعنا على إخلاص النية فيه، واجعله خالصاً لوجهك الكريم، وانفعنا به، ونفع به غيرنا، واجعله نوراً في طريقنا.

والى أستاذنا المشرف الفاضل طافر زهير نهديكم أسمى آيات الشكر والتقدير على ما بذلتموه من جهد وما منحنتمونا من وقت وتوجيه لقد كنتم نعم الموجّه، وخير الداعم في مسارنا العلمي.

ونشكر كذلك إدارات ومسؤولي مديرية التجهيزات العمومية.

ونقدم جزيل الشكر الى كل من ساهم في اتمام هذه المذكرة وساعدنا.

قائمة المحتويات

.....	الإهداء
.....	شكر وتقدير
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
.....	ملخص الدراسة
.....	مقدمة عامة

أ-هـ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول

2	تمهيد	
2	مفهوم التغيير وأهميته	المبحث الأول
2	مفهوم التغيير وخصائصه	المطلب الأول
6	أهداف التغيير وأبعاده	المطلب الثاني
9	محددات التغيير	المطلب الثالث
13	مقاومة التغيير المفهوم والدوافع	المبحث الثاني
13	مفهوم مقاومة التغيير وأنماطها	المطلب الأول
16	أسباب مقاومة التغيير وانعكاساتها	المطلب الثاني
19	آليات التعامل مع مقاومة التغيير	المطلب الثالث
27	إدارة التغيير كمدخل لتجاوز المعوقات	المبحث الثالث
27	ال إطار العام لإدارة التغيير	المطلب الأول
31	الأسس والمبادئ التنظيمية لإدارة التغيير	المطلب الثاني
39	استراتيجيات إدارة التغيير ومعالجة معوقاته	المطلب الثالث
44	خاتمة	

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

55	الدراسات المحلية	المطلب الأول
56	الدراسات الأجنبية	المطلب الثاني
62	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة	المطلب الثالث
70	خاتمة	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

71	تمهيد		
71		تقديم عام لمؤسسة	المبحث الأول
72		التعريف بالمؤسسة	المطلب الأول
74		الهيكل التنظيمي لمؤسسة	المطلب الثاني
76		أهداف المؤسسة	المطلب الثالث
77		إحصائيات حول الموظفين	المطلب الرابع
77		إجراءات الدراسة منهجيتها وأدواتها	المبحث الثاني
78		منهج الدراسة	المطلب الأول
79		مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الثاني
80		أدوات جمع البيانات	المطلب الثالث
115		خاتمة	
117	خاتمة عامة		
119	قائمة المراجع		
124	الملاحق		

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
4	يوضح الفرق بين التغيير والتغير	1
17	يوضح عوامل وانعكاسات مقاومة التغيير وفقاً لـ Davis و Newstrom	2
21		3
78	يوضح تعداد عدد استمارات الاستبيان في الدراسة	4
80	معدل استرجاع الاستبيانات الموزعة	5
81	عينة الدراسة حسب النوع البشري	6
82	عينة الدراسة حسب الجيل الذي ينتمي إليه	7
83	عينة الدراسة حسب الخبرة	8
84	عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	9
85	عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي	10
86	عينة الدراسة حسب المنصب الحالي	11
88	توزيع إجابات السؤال الأول على المبحوثين	12
89	توزيع إجابات السؤال الثاني على المبحوثين	13
90	توزيع إجابات السؤال الثالث على المبحوثين	14
91	توزيع إجابات السؤال الرابع على المبحوثين	15
93	توزيع إجابات السؤال الخامس على المبحوثين	16
94	توزيع إجابات السؤال السادس على المبحوثين	17
95	توزيع إجابات السؤال السابع على المبحوثين	18
96	توزيع إجابات السؤال الثامن على المبحوثين	19
97	توزيع إجابات السؤال التاسع على المبحوثين	20
98	توزيع إجابات السؤال الأول على المبحوثين	21
99	توزيع إجابات السؤال الثاني على المبحوثين	22
100	توزيع إجابات السؤال الثالث على المبحوثين	23
102	توزيع إجابات السؤال الرابع على المبحوثين	24

103	توزيع إجابات السؤال الخامس على المبحوثين	25
104	توزيع إجابات السؤال السادس على المبحوثين	26
106	توزيع إجابات السؤال السابع على المبحوثين	27
107	توزيع إجابات السؤال الثامن على المبحوثين	28
108	توزيع إجابات السؤال التاسع على المبحوثين	29
110	توزيع إجابات السؤال العاشر على المبحوثين	30
113	يوضح اسالة وأجوبة المقابلة مع ال مدير ورؤساء المصالح	31

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
81	عينة الدراسة حسب النوع البشري	1
82	عينة الدراسة حسب الجيل الذي ينتمي إليه	2
83	عينة الدراسة حسب الخبرة	3
84	عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	4
85	عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي	5
87	عينة الدراسة حسب المنصب الحالي	6
88	توزيع إجابات السؤال الأول على المبحوثين	7
89	توزيع إجابات السؤال الثاني على المبحوثين	8
90	توزيع إجابات السؤال الثالث على المبحوثين	9
92	توزيع إجابات السؤال الرابع على المبحوثين	10
93	توزيع إجابات السؤال الخامس على المبحوثين	11
94	توزيع إجابات السؤال السادس على المبحوثين	12
95	توزيع إجابات السؤال السابع على المبحوثين	13
96	توزيع إجابات السؤال الثامن على المبحوثين	14
97	توزيع إجابات السؤال التاسع على المبحوثين	15
99	توزيع إجابات السؤال الأول على المبحوثين	16
100	توزيع إجابات السؤال الثاني على المبحوثين	17
101	توزيع إجابات السؤال الثالث على المبحوثين	18
102	توزيع إجابات السؤال الرابع على المبحوثين	19
103	توزيع إجابات السؤال الخامس على المبحوثين	20
105	توزيع إجابات السؤال السادس على المبحوثين	21
106	توزيع إجابات السؤال السابع على المبحوثين	22
107	توزيع إجابات السؤال الثامن على المبحوثين	23
109	توزيع إجابات السؤال التاسع على المبحوثين	24
110	توزيع إجابات السؤال العاشر على المبحوثين	25

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
132	هيكل تنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية	1
135	استبيان للموظفين - مقاومة التغيير في مؤسسة التجهيزات العمومية لولاية تلمسان	2

المخلص

ارتباط مفهوم مقاومة التغيير بالتحويلات العميقة والمتسارعة التي تعرفها البيئة التنظيمية المعاصرة، لا سيما داخل المؤسسات العمومية، حيث بات التغيير ضرورة حتمية تملئها التحديات التكنولوجية، والضغوط الاقتصادية، والتوقعات المتزايدة من قبل المجتمع. غير أن هذا التغيير غالبًا ما يواجه مقاومة من داخل المؤسسة نفسها، سواء من الأفراد أو الجماعات، نتيجة دوافع نفسية أو تنظيمية تعيق عملية التطوير والتحديث.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير في مؤسسة عمومية جزائرية، والمتمثلة في مديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان، كما تسعى إلى تحليل انعكاسات هذه المقاومة على فعالية الأداء المؤسسي، واقتراح آليات واقعية لتجاوزها. وقد اعتمدت الدراسة على مزيج من المنهج الوصفي والميداني من خلال استبيان موجه لعينة من الموظفين ومقابلات نوعية مع مسؤولي الإدارة.

أظهرت النتائج أن العوامل النفسية، مثل الغموض والخوف من فقدان الامتيازات، إضافة إلى ضعف التواصل التنظيمي، كانت من أبرز أسباب المقاومة. في المقابل، بيّنت الدراسة أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير من خلال الحوار، والمشاركة، والتحفيز المستمر، بما يعزز من جاهزية المؤسسة للتطور ويسهم في إنجاح سياسات التغيير المستدام.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مقاومة التغيير، المؤسسات العمومية، المشاركة التنظيمية، البيئة النفسية

Abstract

The concept of resistance to change has become closely linked to the rapid and profound transformations witnessed in modern organizational environments, especially in public institutions. Change has become an inevitable necessity driven by technological advancements, economic pressures, and rising societal expectations. However, change is often met with resistance from within the organization, whether at the individual or group level, due to psychological or structural factors that hinder development and modernization efforts.

This study aims to explore the underlying causes of resistance to change within an Algerian public institution — the Directorate of Public Equipment in the Wilaya of Tlemcen — and to analyze its effects on institutional performance. The research further proposes practical mechanisms to overcome such resistance.

Using a combination of descriptive and field-based methodology, including employee questionnaires and interviews with managerial staff, the findings reveal that psychological factors (such as uncertainty and fear of loss), as well as poor internal communication, are among the main reasons behind resistance.

The study concludes by emphasizing the need for a supportive organizational culture based on dialogue, participation, and continuous motivation in order to ensure successful and sustainable change implementation.

Keywords: Change Management, Resistance to Change, Public Institutions, Organizational Participation, Psychological Climate.

المقدمة العامة

الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير " — هيراقليطس"

منذ فجر التاريخ، شكّل التغيير سنة كونية وقانوناً طبيعياً يحكم الكائنات والظواهر والمجتمعات على حدّ سواء. فالزمن لا يتوقف، والمجتمعات لا تثبت على حال، والبيئة المحيطة بالإنسان في تحول مستمر. حتى على المستوى الفيزيائي، تُظهر قوانين الديناميكا الحرارية أن الأنظمة تميل نحو التبدل وعدم الثبات، مما يعزز فكرة أن الثبات المطلق غير ممكن.

في هذا السياق، لم يعد التغيير أمراً استثنائياً أو طارئاً، بل أصبح ضرورة وجودية، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات. فالمنظمات، مهما بلغ حجمها أو طبيعتها، تجد نفسها مُطالباً بالتكيف مع التحديات الجديدة، مثل العولمة، الثورة الرقمية، التغييرات الاقتصادية، وحتى التحولات الثقافية والاجتماعية. وتشير تقارير حديثة صادرة عن *Harvard Business Review* أن ما يقرب من 70% من عمليات التغيير المؤسسي تفشل بسبب المقاومة الداخلية، وسوء إدارة التغيير.

وعليه، لم يعد النقاش اليوم يدور حول "هل نغير؟"، بل "كيف ندير التغيير؟" و"كيف نتعامل مع مقاومته؟". فقد أظهرت تجارب العديد من المؤسسات حول العالم أن التغيير لا يُقابل دائماً بالترحيب، بل غالباً ما يثير مقاومة قد تكون صريحة أو ضمنية، فردية أو جماعية، نفسية أو تنظيمية. وهنا يتقاطع علم النفس التنظيمي مع نظريات الإدارة الحديثة لتفسير الظاهرة وتقديم الحلول.

في هذا الإطار، يهدف هذا البحث إلى دراسة ظاهرة مقاومة التغيير داخل مؤسسة عمومية جزائرية، وهي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان، انطلاقاً من قناعة راسخة بأن فهم أسباب المقاومة، وآلياتها، وظروفها الخاصة، هو الخطوة الأولى نحو تطوير استراتيجيات فعّالة لتجاوزها.

من هنا، تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما هي الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير داخل مديرية التجهيزات العمومية بولاية تلمسان؟ وكيف يمكن تجاوز هذه المقاومة لتحقيق تغيير فعّال ومستدام؟

وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية سيتم إعادة صياغتها لاحقاً في ضوء النتائج المستخلصة، كما ستتم مراجعة الفرضيات وفقاً للمعطيات النظرية والميدانية.

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير العوامل النفسية، مثل الشعور بعدم الاستقرار والغموض، على مقاومة التغيير بين الموظفين؟
2. كيف تؤثر قنوات الاتصال الداخلية على فهم الموظفين لأهداف التغيير وقبولهم له؟
3. ما دور مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ في تقليل مقاومة التغيير؟
4. كيف ينظر المسؤولون إلى أسباب المقاومة وأساليب التعامل معها؟
5. ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز مقاومة التغيير في هذه المؤسسة؟
6. هل توجد اختلافات في مواقف الموظفين تجاه التغيير بناءً على المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، السن، والخبرة؟

الفرضيات

• الفرضية الرئيسية:

مقاومة التغيير في مديرية التجهيزات العمومية بولاية تلمسان ناتجة بشكل رئيسي عن عوامل نفسية وضعف قنوات الاتصال ومحدودية مشاركة الموظفين في مراحل التغيير.

• الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين الشعور بعدم الاستقرار والغموض وارتفاع مستوى مقاومة التغيير لدى الموظفين.
2. ضعف التواصل الداخلي يؤدي إلى زيادة انتشار الإشاعات والمعلومات المغلوطة التي تعزز مقاومة التغيير.
3. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار مرتبطة بانخفاض مقاومة التغيير وزيادة قبول التغيير.
4. اختلافات ديموغرافية تؤثر على مواقف الموظفين تجاه التغيير.
5. المسؤولون الذين يديرون التغيير باستخدام استراتيجيات تواصل فعالة يحققون نتائج أقل مقاومة.

أهداف وأهمية البحث

يهدف هذا البحث إلى فهم ظاهرة مقاومة التغيير داخل مديرية التجهيزات العمومية بولاية تلمسان، من خلال التعرف على الأسباب النفسية والتنظيمية التي تؤدي إلى هذه المقاومة، وتحليل تأثير عوامل التواصل الداخلي ومشاركة الموظفين في عمليات التغيير. وتكمن أهمية البحث في كونه يسعى إلى تقديم رؤية شاملة تساعد صانعي القرار في المؤسسة على تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير، مما يساهم في تحقيق تطوير مؤسسي مستدام. كما أن نتائج الدراسة يمكن أن تكون مرجعاً مهماً لمؤسسات عمومية أخرى تواجه تحديات مشابهة في بيئة التغيير، خصوصاً في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الجزائر.

المنهج وأدوات البحث

اتبعت الدراسة منهجاً بحثياً شاملاً يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة نظرياً، إلى جانب المنهج الميداني لتجميع البيانات وتحليلها داخل المؤسسة. تم استخدام أدوات متعددة لجمع المعلومات، شملت استبيانات موجهة للموظفين بهدف قياس مواقفهم من التغيير وعوامل المقاومة، إضافة إلى مقابلات معمقة مع المسؤولين لفهم وجهات نظرهم وأساليب إدارتهم للتغيير. كما تم الاستناد إلى مراجعة الأدبيات والنظريات ذات الصلة لتأطير الإشكالية ووضع الفرضيات البحثية.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة ضمن فترة زمنية محددة تبدأ من 01 ابريل 2025 وتنتهي في 30 ابريل 2025، حيث تمت عمليات جمع البيانات، وتحليلها، ومراجعة الأدبيات خلال هذا العام. هذا الإطار الزمني يسمح بدراسة الظاهرة في ظرف زمني محدد يعكس التغييرات والتحديات التي تواجه المؤسسة في تلك المرحلة، مع مراعاة أن النتائج تعبر عن الواقع خلال هذه الفترة دون تعميمها على فترات أخرى قد تختلف فيها الظروف.

الحدود المكانية تقتصر هذه الدراسة على مديرية التجهيزات العمومية بولاية تلمسان، باعتبارها المؤسسة التي يعاني فيها من ظاهرة مقاومة التغيير، وذلك لتمكين دراسة معمقة ومفصلة في بيئة تنظيمية محددة. هذا التحديد المكاني يهدف إلى فهم الظاهرة في سياق خاص بدولة الجزائر وبإطار مؤسسي عمومي، مما يسهل تحليل العوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة في هذه المؤسسة دون تعميم النتائج على مؤسسات أخرى قد تختلف ظروفها.

أما الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على مقاومة التغيير كظاهرة نفسية وتنظيمية داخل مديرية التجهيزات العمومية، مع تحليل العوامل النفسية مثل الشعور بعدم الاستقرار والغموض، والعوامل الإدارية كقنوات الاتصال ومشاركة الموظفين في التغيير. لا تشمل الدراسة موضوعات أخرى كالإدارة العامة بشكل عام أو تقييم الأداء المؤسسي خارج نطاق

التغيير. كما أن البحث يركز على مقاومة التغيير في سياق المؤسسات العمومية فقط، دون التطرق إلى القطاع الخاص أو المؤسسات غير الحكومية.

صعوبات البحث

واجه البحث عدة صعوبات، من أبرزها محدودية الوقت والموارد المتاحة لإجراء الدراسة الميدانية بشكل موسع، مما اقتصر على عينة محددة داخل مديرية التجهيزات العمومية بولاية تلمسان. كما أثرت حساسية موضوع مقاومة التغيير على مدى انفتاح بعض المشاركين في الاستبيانات والمقابلات، الأمر الذي قد يؤثر على دقة بعض الإجابات. كذلك، كانت هناك تحديات متعلقة بجمع البيانات الميدانية بسبب بعض الإجراءات الإدارية التي تطلبت موافقات متعددة، ما أدى إلى تأخير في جدول العمل المخطط له. وأخيراً، فإن التغييرات المفاجئة في ظروف العمل والبيئة التنظيمية خلال فترة الدراسة أثرت على استقرار المواقف والنتائج في بعض الأحيان.

تقسيمات البحث:

تتألف خطة هذا البحث من ثلاثة فصول رئيسية تهدف إلى تقديم دراسة شاملة حول ظاهرة مقاومة التغيير وإدارة التغيير داخل مؤسسة مديرية التجهيزات العمومية بولاية تلمسان. يبدأ البحث بمقدمة عامة توضح خلفية الموضوع وأهميته، ثم ينتقل إلى الفصل الأول الذي يختص بالإطار النظري، حيث يتناول في مقدمته الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير وأسباب مقاومته وسبل التعامل معها. وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، المبحث الأول يوضح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتغيير، متضمناً تعريف التغيير، التمييز بين التغيير والتغير، وخصائص التغيير، إضافة إلى أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه ومستوياته ومجالاته والعوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني، فيركز على مفهوم مقاومة التغيير، بأنماطها وأشكالها المختلفة، وأسبابها وانعكاساتها، مع التطرق أيضاً إلى فوائد مقاومة التغيير، وهو جانب نادر ما يُناقش لكنه مهم لفهم الظاهرة بشكل متوازن. ثم يعرض المبحث الثالث إدارة التغيير كمدخل حيوي لتجاوز معوقات المقاومة، فيشرح تعريف إدارة التغيير، وأهميتها وأهدافها، والأسس والمبادئ التي تقوم عليها، بالإضافة إلى استراتيجياتها المختلفة وأدواتها، مع التأكيد على كيفية التغلب على معوقات التغيير. يختم الفصل الأول بخاتمة تلخص أهم ما تم التطرق إليه.

أما الفصل الثاني، فيتضمن مراجعة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، مما يتيح ربط الدراسة الحالية بالمعرفة القائمة ويساعد في تحديد الفجوات البحثية التي يسعى هذا

البحث إلى معالجتها، ويتم اختتام هذا الفصل أيضاً بخاتمة توجز نتائج المراجعة وتحدد نقاط الانطلاق للدراسة الميدانية.

ويتناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي، حيث يبدأ بمبحث الإطار المنهجي للدراسة، فيشرح المنهج المستخدم وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات التي تم توظيفها، مع تحديد مجتمع الدراسة وعينته المختارة بدقة. ثم ينتقل إلى المبحث الثاني الذي يركز على عرض وتحليل البيانات الميدانية، من خلال تقديم النتائج الإحصائية وتحليل إجابات المشاركين، إضافة إلى تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مما يمكن من استخلاص استنتاجات واضحة حول أسباب مقاومة التغيير وسبل تجاوزها في المؤسسة المعنية. يُختتم هذا الفصل بخاتمة تلخص أهم النتائج والتوصيات المستخلصة، يلي ذلك خلاصة عامة تجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

مقدمة الفصل الأول:

يحظى التغيير التنظيمي بأهمية كبيرة في الدراسات الإدارية المعاصرة، نظرًا لدوره المحوري في رفع كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وقد أصبحت إدارة التغيير ضرورة استراتيجية تفرضها تحديات العصر، بهدف ضمان الاستمرارية والتطور المؤسسي كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التغيير التنظيمي، وخصائصه، وأهدافه، والمجالات التي يشملها، إلى جانب استعراض العوامل المؤثرة فيه. كما يتناول ظاهرة مقاومة التغيير من حيث أسبابها، وأنماطها، وآثارها، مع بيان الآليات المناسبة للتعامل معها بطريقة فعّالة تأخذ في الاعتبار الأبعاد الإنسانية داخل المنظمة، ويُختتم الفصل بطرح الأسس العامة والمبادئ التنظيمية التي تقوم عليها إدارة التغيير، بالإضافة إلى استعراض الاستراتيجيات العملية التي تساعد في تجاوز المعوقات وتحقيق التغيير بنجاح، بما يحقق التوازن بين متطلبات الواقع التنظيمي والتطلعات المستقبلية للمؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم التغيير وأهميته

يشكل التغيير التنظيمي ضرورة استراتيجية تفرضها التحولات المتسارعة في بيئة العمل، حيث تسعى المؤسسات إلى التكيف المستمر لتحقيق الفعالية والاستدامة. يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل للتغيير من خلال تعريفه، بيان خصائصه، والتمييز بينه وبين مفاهيم مشابهة. كما يتناول أهمية التغيير التنظيمي، أهدافه، ومستوياته داخل المنظمة، إضافة إلى مجالاته والعوامل التي تؤثر فيه، مما يساعد على فهم أعمق لأبعاده النظرية والتطبيقية.

المطلب الأول: مفهوم التغيير وخصائصه

سنتناول من خلال هذا المطلب تعريف التغيير التنظيمي، مبينين الفرق بينه وبين التغيير بالإضافة إلى توضيح خصائصه.

1. تعريف التغيير:

➤ المفهوم اللغوي للتغيير:

حسب المعجم الوسيط (غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه، وغير بكسر الغين وفتح الياء -الدهر أي أحواله وأحداثه¹ المتغيرة

➤ المفهوم الاصطلاحي للتغيير:

¹ إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، إستانبول، 1989، ص 668.

تعددت تعاريف ومفاهيم مصطلح "التغيير" باختلاف الخلفيات الفكرية للباحثين، حيث ينظر كل منهم إليه من زاوية خاصة. وبشكل عام، يمكن اعتبار التغيير بمثابة الانتقال من وضع حالي نعيشه إلى وضع مستقبلي يُتوقع أن يكون أكثر كفاءة وفعالية. وعليه، يُعد التغيير عملية مستمرة تتعلم من خلالها ونعيد اكتشاف الواقع بشكل دائم، بهدف تحقيق التحسين والتطوير¹.

- يُعرّف التغيير على أنه عملية انتقال من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن جديدة ومُستهدفة، وهو ما يعني التحول من حالة إلى أخرى سواء من حيث المكان أو الزمان، بما يعكس تحوُّلاً في الوضعية القائمة نحو وضعية أكثر ملاءمة للأهداف المرجوة².

- ويُعد التغيير أيضاً عملية موجهة ومقصودة وهادفة، تتم بوعي كامل، وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ومن خلاله، تسعى المؤسسة إلى الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر مرونة وفعالية، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق أكثر كفاءة³.

- كما يشمل التغيير التحولات التي تطرأ على أساليب التشغيل الفردية والجماعية للعاملين داخل المنظمة، سواء من حيث طريقة توجيههم أو كيفية تفاعلهم داخل بيئة العمل ومع محيطهم التنظيمي، وذلك بهدف تحسين أداء المهام وتنفيذ المسؤوليات بكفاءة أكبر⁴.

- يُعرّف التغيير التنظيمي بأنه عملية تهدف إلى إحداث تحولات في أحد أو بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، وذلك لمواجهة القوى المؤثرة فيها. يشمل هذا التغيير مجالات متعددة مثل الهيكل التنظيمي، العمليات، التقنيات، والثقافة التنظيمية، ويهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة⁵.

- عملية مدروسة ومخططة تمتد غالباً لفترة زمنية طويلة، تركز على تعديل الخطط والسياسات، أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، أو تكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها، بهدف تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، لضمان البقاء والاستمرار والتميز⁶.

2. الفرق بين التغيير والتغير:

¹ دانا جاينس روبنسون، التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بميك، الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000، ص 20

² فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في ق 21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص 9.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 343.

⁴ François BONEU, François FETTU, Luc MARMONIER, Piloter le changement managérial, 1ere édition, Edition LIAISON, France 1992, P15.

⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 37.

⁶ GRESSE Carole, Les entreprises en difficulté, éd. ECONOMICA, Paris, 1994, p88.

رغم التشابه بين مصطلحي "التغيير" و"التغيير" لكونهما مشتقين من الفعل "غَيَّر"، إلا أن هناك فرقاً جوهرياً بينهما، وهو ما يجب أن تدركه الإدارة الحديثة بوضوح¹

حيث يُقصد بـ «التغيير» ذلك التحول الذي يحدث في مختلف مجالات الحياة بشكل دوري وطبيعي، دون أن يكون للإنسان قدرة على التحكم فيه أو توجيهه، لأنه يتم خارج نطاق إرادته وسيطرته²

أما من حيث طبيعة حدوث العملية، فإن الفرق بين "التغيير" و"التغيير" يكمن في مصدرها:

- إذا كان التحول يحدث بشكل تلقائي وعفوي دون تدخل، فهو "تغيير".
- أما إذا كان مدفوعاً بقرارات وإجراءات مقصودة وموجهة، فهو "تغيير".

بناءً على ذلك، لا ينبغي استخدام المصطلحين باعتبارهما مترادفين، بل من الضروري التمييز بينهما وفقاً للفروق الجوهرية التي تم توضيحها³

جدول 1.1: يوضح الفرق بين التغيير والتغير

التغيير	التغير
مخطط	تلقائي
سهل التنبؤ به	يصعب التنبؤ به
له برنامج زمني	بطيء رد الفعل
يقوم على مبادرات	يؤدي إلى رد الفعل

المصدر: نجار فريد، 2006، مرجع سابق

3. خصائص التغيير:

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص نذكر من أهمها¹:

¹ احمد ضيف إدارة التغيير والتطوير "الأسس والمنطلقات النشر" الجامعي الجديد الجزائر ص12

²النجار فريد. (2006). التغيير والقيادة والتنمية الإدارية الدار الجامعية الاسكندرية ص12

³ النجار فريد. (2006). التغيير والقيادة والتنمية الإدارية. الدار الجامعية. الاسكندرية ص.16

1. التغيير حتمية لا مفر منها

يؤكد علماء الاجتماع أن "الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير ذاته"، إذ يعد التغيير أمراً لا مفر منه، فهو جزء لا يتجزأ من طبيعة الحياة والوجود. فكل شيء يتطور ويتبدل، إذ لا يبقى شيء على حاله، كما قال الله تعالى: «كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٍ (26) وَيَبْقَى وَجْهَ رَبِّكَ نُورُ الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ [الرحمن: 26-27]».

ويظهر هذا بوضوح في العصر الحديث، حيث بات التغيير القاعدة وليس الاستثناء، نظراً للمتغيرات المتسارعة في المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والقانونية. وقد أطلق البعض على هذا العصر "عصر التغيير"، إذ أصبحت المنظمات تواجه ضغوطاً بيئية داخلية وخارجية تفرض عليها التأقلم والتطور المستمر لتجنب الاندثار.

2. التغيير يعكس روح التفاؤل

يعتبر التغيير عملية تطويرية تهدف إلى تحسين الوضع القائم والانتقال إلى وضع أكثر تقدماً. فالمنظمات التي تسعى للتغيير تتبع مراحل متتالية من التطوير والتحسين، حيث تنتقل من واقعها الحالي إلى مستقبل أكثر ازدهاراً، في رحلة تتسم بالحركة التصاعدية.

3. التغيير عملية دائمة

من المبادئ الأساسية في الحياة أن "التغيير عملية مستمرة"، فهو يحدث إما بتخطيط مسبق أو كرد فعل على المستجدات البيئية. وقد يكون تدريجياً أو سريعاً، جذرياً أو طفيفاً، لكنه يبقى سمة ثابتة لا تتوقف. وتعمل المنظمات في بيئات دائمة التغيير، مما يجعلها بحاجة إلى التكيف المستمر للحفاظ على تنافسيتها في الأسواق. لذا، يجب على المديرين اعتبار التغيير رحلة لا تنتهي، حيث يمثل كل تطور نقطة انطلاق نحو مرحلة جديدة.

4. التغيير عملية شاملة

يعد التغيير عملية واسعة النطاق تشمل المنظمة بكاملها، وفقاً لمفهوم النظم المتكاملة. فالتغيير لا يقتصر على جانب معين، بل يمتد ليشمل جميع المكونات التنظيمية، حيث تؤثر أي تعديلات في جزء معين على باقي الأجزاء. على سبيل المثال، تغيير نظام الحوافز يؤثر على أداء الموظفين، ديناميكيات الفرق، ونظام التقييم الداخلي، مما يعكس الترابط الوثيق بين مختلف عناصر المنظمة.

5. التغيير عملية هادفة

¹ خصائص التغيير: احمد ضيف إدارة التغيير والتطوير "الأسس والمنطلقات النشر" الجامعي الجديد الجزائر ص19 ص20

التغيير ليس مجرد فعل عشوائي، بل هو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة. وعليه، فإن إدارة التغيير تعمل على توجيه هذه العملية نحو غايات واضحة، لضمان تحقيق الفوائد المرجوة من التحول.

6. التغيير عملية مخططة

يستند التغيير إلى التخطيط المدروس، حيث يتم تحديد الحاجة إليه بناءً على المشكلات القائمة أو التغييرات المتوقعة في البيئة المحيطة. ويتم وضع خطط واضحة تحدد العناصر المستهدفة بالتغيير، وآلياته، والموارد اللازمة، والتحديات المحتملة وسبل مواجهتها، لضمان تحقيق التغيير بفاعلية ودون ارتباك.

7. التغيير مسؤولية إدارية

يقع التغيير التنظيمي ضمن مسؤوليات مختلف المستويات الإدارية، حيث تتحمل الإدارة العليا العبء الأكبر في دعمه مادياً ومعنوياً، والموافقة على خطته، واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذه. أما المستويات الإدارية التنفيذية، فتكون مسؤولة عن المشاركة في التخطيط والتنفيذ الفعلي للتغيير داخل المنظمة.

8. التغيير يستند إلى التطوير والابتكار

التغيير عملية ديناميكية تهدف إلى تحسين الأداء من خلال التطوير والابتكار. فلا يكون التغيير فعالاً إلا إذا أسهم في إيجاد حلول أكثر كفاءة وقدرات متقدمة مقارنة بالوضع السابق، مما يجعله أداة أساسية للارتقاء والتقدم المستمر.

المطلب الثاني: اهداف التغيير وابعاده

سنوضح من خلال هذا المطلب اهداف التغيير والاهمية التي سيحققها مقارنة بمستويات التغيير في المؤسسة. **اهداف التغيير:**
تسعى المنظمات من خلال التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **زيادة قدرة المنظمة على التطور والاستمرارية:** تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة مما يجعل المنظمة نظاماً متجدداً قادراً على الاستمرار.
- **تعزيز ولاء العاملين وانتمائهم:** زيادة شعور العاملين بأهمية أهداف المنظمة وتعميق ارتباطهم بها.
- **تطوير الكفاءة الإدارية:** تكوين فريق إداري أكثر تقبلاً للتغيير، وتنمية مهارات ومعارف العاملين، وتحسين سلوكياتهم، فضلاً عن تطوير نظم اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة فيها.
- **تعزيز روح الفريق:** تقوية الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل المنظمة، وبناء الثقة بين الأفراد.

- تحسين التواصل والقيادة: زيادة فهم أساليب الاتصال وأشكال القيادة في المنظمة، بالإضافة إلى إيجاد حلول للصرعات من خلال الوعي بأهمية ديناميكية الجماعة.
- تحليل الأوضاع التنظيمية: تشخيص الأوضاع التنظيمية الحالية وتحسينها لتعزيز الكفاءة والفعالية.
- تطوير القيم والسلوكيات: تعزيز المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية التي تساعد في تحقيق الرسالة والهدف المنشود للمنظمة.
- تحسين جودة الخدمة ورضا المجتمع: رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا المواطنين والمجتمع¹.

2. أهمية التغيير:

يُعدّ التغيير عنصرًا حيويًا لكل من الأفراد والمنظمات، إذ يسهم في تعزيز النمو والتطور، وتحقيق التكيف مع المتغيرات المحيطة. وتتجلى أهمية التغيير في عدة جوانب، منها:

- الحفاظ على الحيوية والفاعلية
 - يسهم التغيير في إضفاء روح التجديد والنشاط داخل المنظمة، حيث ينعش بيئة العمل، ويحفّز الموظفين على طرح الأفكار والمبادرات الجديدة. كما يساعد على تقليص مظاهر الروتين واللامبالاة، التي تعيق الإبداع والإنتاجية.
- تنمية القدرة على الابتكار
 - يتطلب التغيير بذل جهد في التعامل معه، لاسيما أنه غالبًا ما يُواجه بمواقف متباينة، يبين من يدعمه ومن يقاومه بسبب الخوف من المجهول أو فقدان الامتيازات. إلا أن هذه التحديات تحفّز على الابتكار واكتشاف حلول جديدة.
- تعزيز الرغبة في التطوير
 - يحرّك التغيير الرغبات والدوافع نحو تحسين الأداء، من خلال:
 - تنفيذ عمليات إصلاح ومعالجة المشكلات.
 - تجديد وتطوير الطاقات الإنتاجية.
 - إدخال التكنولوجيا المتقدمة وتطبيق أساليب إنتاج حديثة، ما يدفع نحو تغيير طبيعي نابع من الحاجة والواقع.
- التكيف مع المتغيرات الخارجية
 - يساهم التغيير في تمكين المنظمة من التوافق مع تطورات التكنولوجيا والعولمة، بما يضمن لها الاستمرارية في ظل بيئة عمل دائمة التحول.
- الارتقاء بمستوى الأداء والقوة التنظيمية
 - يساعد التغيير في تشخيص الواقع الحالي وتحديد المشكلات التنظيمية. ومن خلال اعتماد منهجية علمية، يمكن فهم أسباب تلك المشكلات وربطها بالعوامل المختلفة (إدارية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية)، مما يمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.

¹فريد كورتال، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، 2015، ص 26

- مواكبة التطورات التكنولوجية
في ظل تسارع الابتكار التكنولوجي، يتيح التغيير للمنظمات مجاراة هذه التطورات والمحافظة على قدرتها التنافسية.
- دعم خطط رفع الإنتاجية
يتطلب تحسين الإنتاجية غالبًا إدخال تغييرات جوهرية سواء في المجال التكنولوجي أو في الأساليب الإدارية والسلوكيات الفردية.
- مجاراة التغيرات البيئية
تستدعي التغيرات الديموغرافية والاقتصادية أن تواكبها المنظمات، فمثلًا، زيادة عدد السكان تعني ارتفاعًا في الطلب، مما يمثل فرصة لتحقيق أرباح أعلى.

التغيير وأثره على العناصر الأساسية داخل المنظمة:

- أثره على العاملين:
يقلص التغيير الفجوة بين توقعات الموظفين وواقع العمل، عبر توفير بيئة عمل تعزز من تحقيق الذات، وتقوم على الصراحة والدفء الاجتماعي.
- أثره على العملاء:
بات العميل محورًا رئيسيًا في استراتيجيات المنظمات، حيث يُشرك في صياغة السياسات، ويُركز على تلبية احتياجاته المادية والمعنوية من خلال مفاهيم الجودة والخدمة.
- أثره على المنظمة (منظور الجودة الشاملة):
التغيير يُعزز من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، التي تهدف إلى التحسين المستمر للأداء، وتوحيد جهود جميع الإدارات نحو تحقيق التميز المستدام¹.

3. مستويات التغيير:

يُعد اختيار المستوى المناسب لبدء التغيير من بين أصعب القرارات التي تتخذها الجهات المسؤولة عن إدارة التغيير. ومع ذلك، يمكن تصنيف التغيير إلى أربعة مستويات رئيسية، وهي:

أ/ إعطاء شكل و توقع المستقبل :

في هذا المستوى، يتم التركيز على دراسة فكرة التغيير من مختلف الزوايا وتحليل أبعاده وتأثيراته المحتملة. تعمل الإدارة على إعداد تقارير شاملة حول الأنشطة المرتبطة بالتغيير ومدى جدواه وإمكانياته المستقبلية. كما يتم وضع سيناريوهات متعددة تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتحديات، بالإضافة إلى تحديد التعديلات المطلوبة في الرؤية والأنظمة والاستراتيجيات لضمان نجاح التغيير.

ب/ تحديد فروع النشاط والاختصاصات الأساسية: يتم في هذا المستوى تحديد القطاعات الحيوية والاختصاصات التي سيتأثر بها التغيير. كما يُركز على توضيح طبيعة التعديلات المطلوبة داخل كل مجال

¹فريد كورتال، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، 2015، ص 26

لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يساعد هذا التحليل في بناء فهم واضح لحالة التغيير المطلوبة، مما يسهم في تعزيز قناعة الأفراد بضرورته وتحفيزهم لتقبله والعمل على إنجاحه.

ج/ التغييرات الهيكلية والعملياتية: في هذه المرحلة، يتم التركيز على التغييرات الجوهرية التي تؤثر على أساليب العمل وهياكل المؤسسة. وقد تكون هذه التعديلات استكمالاً للخطوات المتخذة في المستويين السابقين أو قد تتم بشكل مستقل بهدف إحداث تحول جوهري في النشاطات اليومية. يهدف هذا التغيير إلى تحسين الإنتاجية، رفع مستوى الجودة، وتعزيز رضا العملاء من خلال تطوير طرق التشغيل وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية.

د/التحسين التدريجي للعمليات:

يرتكز هذا المستوى على تنفيذ تحسينات متتابعة في العمليات القائمة، وذلك من خلال تطبيق تعديلات مستمرة تهدف إلى رفع الكفاءة وتحقيق أفضل النتائج. ويلاحظ أن جميع مستويات التغيير تشترك في أهدافها الأساسية، مثل زيادة رضا العملاء وتحسين الإنتاجية، إلا أن كل مستوى يعتمد على نهج وأساليب مختلفة لتحقيق هذه الأهداف¹

المطلب الثالث: محددات التغيير

ان للتغيير مجالات معتبرة في المؤسسة مما يجعلها عملية متأثرة بعوامل واسباب وهو الذي سوف نتطرق اليه من خلال هذا المطلب

1. مجالات التغيير: هناك مجموعة مجالات يمكن للتغيير أن يؤثر فيها وهي كمايلي²:

● التغيير في الاستراتيجية الأهداف:

يشمل التغيير في هذا المجال التحول في الاستراتيجية الكلية للمنظمة، أو في استراتيجيات الإدارات الفرعية والوظيفية، مثل: التسويق، الإنتاج، التمويل، البحث والتطوير، والموارد البشرية. ويتمثل هذا التغيير في قيام المؤسسة بتعديل استراتيجيتها الحالية أو اعتماد استراتيجية جديدة، بما يتلاءم مع المتغيرات الداخلية أو الخارجية التي تواجهها.

كما قد يحدث التغيير على مستوى استراتيجية النمو، سواء من خلال تبني استراتيجية هجومية أو دفاعية أو استراتيجية الحفاظ على الوضع القائم، وذلك حسب طبيعة المرحلة والظروف المحيطة³

● التغيير الهيكلي:

¹إدارة التغيير في عالم متغير الأستاذ الدكتور فريد كورتال جامعة سكيكدة الجزائر الدكتورة أمال كحيللة جامعة جيجل الجزائر

²أبو بكر، مصطفى محمود 2003، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، ص 379

³راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999 ص 313

يشير التغيير الهيكلي، في إطار التغيير التنظيمي، إلى مجموعة من التصرفات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال إعادة هيكلة العلاقات الرسمية داخل المنظمة، بما يشمل تعديل مواقع السلطة والمسؤولية¹.

ويتجلى هذا النوع من التغيير في تعديل الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، إضافةً إلى هياكل الإدارات الفرعية وطرق توزيع الوظائف، كما يمتد ليشمل مصادر اتخاذ القرار داخل المؤسسة².

● التغيير في الافراد:

يشير التغيير على مستوى الأفراد إلى التعديلات التي تُجرى على الكوادر البشرية داخل المنظمة، وقد يتخذ هذا التغيير شكلاً من أشكال الاستغناء عن بعض الأفراد واستبدالهم بآخرين للقيام بمهام محددة. كما يمكن أن يتضمن التغيير النوعي للأفراد، من خلال رفع مهاراتهم، تنمية قدراتهم، أو تعديل سلوكياتهم وقيمهم، وذلك من خلال نظم التدريب والتطوير أو تطبيق آليات المكافآت والعقوبات التنظيمية، والتي تهدف إلى تحسين الأداء العام وتعزيز الانسجام النفسي في بيئة العمل³.

● التغيير في التكنولوجيا:

يعد التغيير التكنولوجي كل جهد تقوم به المنظمة لإدخال تكنولوجيات حديثة، مثل نظم المعلومات، وسائل الإنتاج المتطورة، أو إضافة خطوط إنتاج جديدة، كما يمكن أن يتعدى التغيير التكنولوجي وظيفة الإنتاج ليشمل مجالات أخرى، مثل اعتماد تقنيات الاتصال الحديثة التي تنافس بها المؤسسات في الوقت الحالي.

تعود هذه التغييرات بالنفع على المؤسسة من خلال تقليص التكاليف، تقليل الوقت المستغرق، تحسين الجودة، بالإضافة إلى الالتزام بمواعيد الإنتاج والتسليم⁴.

2.العوامل المؤثرة على التغيير:

تتمثل فيما يلي⁵:

¹ أرقام ليندة 2014 دور إدارة الموارد البشرية في تيسير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 125 - 126.

² دودين أحمد 2012 إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان دار اليزوري للنشر والتوزيع، ص 43 - 41.

³ علي السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ص.207

⁴ عفاف حداد، عبد المالك جبيق، العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي و تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر، مجلة الإنسانية و علوم الاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 101

⁵ Daft, R. L. (2013). Organization Theory and Design (11th ed.). South-Western, Cengage Learning.

• البيئة الخارجية:

تشمل جميع العوامل خارج حدود المنظمة مثل المنافسين، الموردين، التشريعات الحكومية، توقعات العملاء، وغيرها. التغيير في هذه العوامل يجبر المنظمة على التكيف لتظل قادرة على المنافسة.

• التكنولوجيا:

التطورات التكنولوجية تفرض على المنظمات تغيير أدواتها وعملياته التبعي فعالة. التكنولوجيا يمكن أنت حسن الكفاءة ولكنها تتطلب إعادة تدريب الموظفين وإعادة تصميم العمل.

• الاستراتيجية والأهداف:

عندما تغير المنظمة أهدافها أو استراتيجيتها مثل دخول سوق جديد أو تقديم منتج مختلف، فإن ذلك يتطلب تغييرات هيكلية وتشغيلية.

• الثقافة التنظيمية

تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة. بعض الثقافات تدعم التغيير وتعتبره فرصة، وأخرى تقاومه وتراه تهديداً.

• حجم المنظمة

كلما كبرت المنظمة، زادت البيروقراطية وزادت صعوبة التغيير السريع المنظمات الصغيرة أكثر مرونة.

• الضغوط والتشريعات الحكومية

القوانين الجديدة قد تفرض تغييرات في العمليات، مثل قوانين التوظيف، السلامة، البيئة، والضرائب¹.

• الموارد البشرية

التغير في مزيج القوى العاملة من حيث العمر، المهارات، أو القيم يمكن أن يؤثر على مدى تقبل التغيير. التنوع قد يضيف ديناميكية لكن هي تطلب إدارة فعالة²

• المنافسة

دخول منافسين جدد أو تطور تقنيات المنافسين يمكن أن يدفع المنظمة لتغيير استراتيجيتها أو منتجاتها للبقاء في السوق³.

3.الاسباب الدافعة للتغيير:

يوجد عدة أسباب تدفع بالمنظمات للتغيير ومنها:

أ/الخوف من المجهول وعدم اليقين: يشعر بعض الأفراد بالقلق من أن التغيير قد يؤدي إلى فقدان وظائفهم، سواء بسبب إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطبيق نظام عمل مختلف. وقد يكون سبب مقاومتهم للتغيير هو خوفهم من عدم توافق مهاراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء الوظيفية عليهم، أو

¹ Daft, R. L. (2013). Organization Theory and Design (11th ed.) South-Western, Cengage Learning, p16,21.

² Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson. Exhibit 6-1, p. 214.

³Kotter, J. P. (2007). Leading Change. Harvard Business Review.

احتمال انتقالهم إلى أماكن عمل أخرى. كما أن عدم وضوح المستقبل أو تفضيلهم للاستقرار يزيد من حدة هذا القلق. ويرتبط عنصر عدم اليقين بالتغيير، مما يدفع بعض الموظفين إلى الخوف على مواقعهم داخل المنظمة. ونتيجة لذلك، يشعرون بالقلق من احتمال عدم قدرتهم على تلبية متطلبات الوظائف الجديدة التي قد تترتب على التغيير. حتى لو لم يحدث ذلك فعلياً، فإن الغموض المحيط بعملية التغيير يثير لديهم التوتر والقلق، مما يجعلهم أكثر عرضة للانفعال والعصبية. وفي هذه الحالة، تصبح مقاومة التغيير أمراً متوقفاً وحتماً¹.

ب/ نقص المعلومات حول التغيير بسبب ضعف التواصل والتوضيح من الإدارة: يعد غياب المعلومات الكافية عن التغيير أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى القلق والمقاومة، حيث قد لا تتوفر رؤية واضحة حول ما يمكن أن يحدث مستقبلاً بسبب ضعف الاتصال أو قلة التوضيح من جانب الإدارة. ويرتبط التغيير عادة بمفاهيم مستقبلية ذات طابع استراتيجي، مما يدفع الأفراد إلى طرح العديد من التساؤلات حول تأثيره عليهم وما قد يترتب عليه من نتائج. لذا، من الضروري أن تتواصل قيادات التغيير بشكل فعال مع الموظفين، لتوضيح الصورة المستقبلية وطمأننتهم بشأن الفوائد المحتملة التي قد تعود عليهم في حال نجاح التغيير².

ج/ الرغبة في الاستقرار: يميل الأفراد بطبيعتهم إلى الحفاظ على روتين حياتهم وعملهم، حيث يسعون إلى تجنب أي تغيير قد يسبب اضطراباً في أسلوب العمل أو يؤثر على القواعد والأسس التي ساهمت في استقرار المنظمة. فالتغيير، حتى وإن كان إيجابياً، قد يولد شعوراً بعدم الأمان، مما يدفع البعض إلى مقاومته حفاظاً على البيئة المألوفة التي تعودوا عليها³.

د/ الإدراك: إن تعذر إدراك أو الوعي بالوضع الجديد يقف عائقاً أمام عملية التغيير وذلك لاختلاف و تباين رؤية الأفراد للأمور حسب ما مروا به من خبرات أو مكتسبات تجعل من بعضهم يفسر هذه العملية تفسير إيجابي وبعضهم الآخر سلبياً⁴.

هـ/ العادات: إن الفرد ابن عاداته وطبيعته والتي تحدد طريقة تصرفه أو ردة فعله اتجاه التغيير مما يجعله يفكر أو يبدي انفعالات مبرمجة بطريقة ذاتية وآلية في مواقف تعترضه، مما يدفعه إلى مقاومة التغيير مخافة من تغيير عاداته وسلوكياته والتفكير في مواقف مبتكرة ناجمة عن عملية التغيير⁵.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير - المفهوم والدوافع

إن التغيير التنظيمي لا يقابل دوماً بالفهم والترحيب إذ تظهر في الكثير من الأحيان مقاومة من الأفراد والجماعات داخل المؤسسة مما قد يعيق هذه العملية الأمر الذي جعلنا نتناول من خلال هذه الدراسة موضوع مقاومة التغيير داخل المؤسسات، باعتبارها تحدياً كبيراً يواجه عمليات التطوير والتكيف التنظيمي. فيهدف المبحث إلى توضيح مفهوم مقاومة التغيير وأنماطها، ثم تحليل أسبابها وانعكاساتها على

¹حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 345-347.

²فرحات غول، إدارة التغيير في المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2021، ص 36.

³د. احمد ضيف، إدارة التغيير والتطوير "الأسس والمنطلقات"، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018، ص 163

⁴د عبد الله بن عبد الغني الطحم، التطوير التنظيمي، 2009، دار حافظ للنشر و التوزيع، ص 12.

⁵ (5) مرجع نفسه، ص 12.

بيئة العمل، مع تقديم آليات واستراتيجيات فعالة للتعامل معها، بالإضافة إلى أمثلة واقعية من مؤسسات واجهت هذه الظاهرة.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأنماطها

سنتناول من خلال هذا المطلب تعريف مقاومة التغيير، مبيّن أنماط مقاومة التغيير وأشكاله.

1. تعريف مقاومة التغيير:

- يعرف Sander 1950 وهو أحد الباحثين الأوائل في مجال التغيير، مقاومة التغيير بأنها: سلوك يهدف إلى حماية الفرد من التأثيرات الناجمة عن تغيير سواء كان حقيقياً أو متصوراً¹

- "تُعرّف المقاومة الفردية للتغيير بأنها مجموعة من السلوكيات التي تُمارَس لمعارضة التغيير المرغوب"² - هناك اتفاق واسع بين الباحثين والمدراء على أن إدارة التغيير تُعد من أكثر التحديات صعوبة، وذلك لسبب بسيط: الناس يميلون إلى التمسك بما اعتادوا عليه، حتى لو كان ذلك غير مثالي من منظورهم المنطقي. ولهذا، فإن رد الفعل الطبيعي تجاه التغيير يكون في البداية مقاومته بشدة، لأنه يهدد الأنماط السائدة في العلاقات، والأساليب، والمصالح القائمة.

وفي هذا السياق، يقول Daryl Conner، مؤسس ورئيس "مركز تطوير المؤسسات والمنظمات" ومؤلف كتاب (Management at the Speed of Change (1992):

"إننا لا نقاوم الأشياء الجديدة بحد ذاتها، وإنما نقاوم نتائج هذه التغييرات، والتي تكمن في فقدان التحكم والسيطرة."³

وفي الواقع، يمكن اعتبار مصطلح "مقاومة التغيير" تعبيراً مضللاً إلى حد ما، حيث إن الناس لا يعارضون التغيير بحد ذاته بقدر ما يعارضون آثاره السلبية المحتملة. فالمقاومة تنبع أساساً من الخوف من الغموض وما يترتب عليه من فقدان لما هو مألوف ومعتاد⁴.

-تعكس مقاومة التغيير استجابة الأفراد تجاه أي تغيير يطرأ في بيئتهم. ومن المهم الإشارة إلى أن المقاومة ليست دائماً سلبية، بل قد تكون عاملاً إيجابياً يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في عملية التغيير بشكل أعمق. كما يمكن أن تمثل إشارة تحذيرية للإدارة العليا حول وجود بعض أوجه القصور في استراتيجياتها أو تنفيذها للتغيير. ومن هذا المنطلق، تستطيع الإدارة الاستفادة من مقاومة التغيير من خلال تعديل خططها، وتصحيح أي خلل محتمل، وتحقيق تنفيذ أكثر فاعلية ونجاحاً للتغيير المطلوب⁵.

2. أنماط مقاومة التغيير:

❖ أنماط مقاومة التغيير وفقاً لـ (Kotter & Schlesinger 1977) :

في مقالتهما الشهيرة "Choosing Strategies for Change"، حدد جون كوتر وليونارد شليزنجر أربعة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير داخل المؤسسات .

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص304

² Richard Soparnot, Le management du changement, Vuibert, paris France, 2010, p156.

³ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص60.

⁴ طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص 33.

⁵ ناصر جرادات، احمد عريقات، احمد المعاني، ادارة التغيير والتطوير، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص269

- **المصالح الذاتية المحدودة:**

تحدث هذه المقاومة عندما يشعر الأفراد أن التغيير قد يهدد مصالحهم الشخصية، مثل فقدان السلطة أو المكانة أو الموارد .
- **سوء الفهم ونقص الثقة:**

يقاوم الأفراد التغيير عندما يفتقرون إلى المعلومات الكافية أو لا يثقون في نوايا القائمين على التغيير .
- **الاختلاف في التقييم:**

يحدث هذا النوع من المقاومة عندما يعتقد الأفراد أن التغيير غير ضروري أو أن المخاطر تفوق الفوائد، بناءً على تقييمهم الخاص .
- **القدرة المحدودة على التكيف:**

بعض الأفراد يفضلون الاستقرار ويشعرون بالقلق من قدرتهم على التكيف مع التغييرات، مما يدفعهم إلى مقاومة التغيير¹.
- **-أنماط مقاومة التغيير وفقاً لـ (Zaltman & Duncan 1977) :**

في كتابهما "Strategies for Planned Change" ، حدد جيرالد زالتمان وروبرت دنكان عدة أنماط لمقاومة التغيير داخل المؤسسات .
- **المقاومة المعرفية:**

تحدث عندما يفتقر الأفراد إلى المعلومات الكافية حول التغيير أو يسيئون فهمه، مما يؤدي إلى مقاومته .
- **المقاومة العاطفية:**

تنشأ من مشاعر الخوف أو القلق أو عدم الأمان المرتبطة بالتغيير، مما يدفع الأفراد إلى مقاومته .
- **المقاومة السلوكية:**

تتجلى في الأفعال التي يقوم بها الأفراد لمعارضة التغيير، مثل التأخير أو التقاعس عن تنفيذ التغييرات المطلوبة¹

¹Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.

3. أشكال مقاومة التغيير:

تُظهر مقاومة التغيير رد فعل الأفراد تجاه التغييرات التي تُجرى داخل المؤسسة. تجدر الإشارة سريعاً إلى أن ردود الفعل على التغيير ليست كلها سيئة. قد يُحفّز هذا السلطات على التفكير بعمق في التغيير، ويُندر الإدارة العليا بأن الأمور ليست على ما يُرام. لذا، يُتيح هذا للإدارة اختيار ما يلزم تغييره من بين مقاومة التغيير، ثم تصحيح أي خلل إن وُجد.

● السلوك الدفاعي العنفي:

يشير السلوك الدفاعي العنفي إلى رفض العاملين للتغيير ومواجهته بطريقة واضحة ومباشرة، حيث يُترجم هذا الرفض إلى أفعال ملموسة يمكن أن تتخذ عدة أشكال، منها:

أ/ تشكيل تجمعات معارضة: حيث ينظم العاملون تكتلات رافضة للتغيير المقترح، ويعلنون موقفهم بصراحة. يُعد هذا النوع من المقاومة من أكثر الأشكال خطورة، نظراً لأنه يعكس تحدياً صريحاً قد يتطور إلى إضرابات واحتجاجات. على سبيل المثال، شهدت فرنسا عام 2010 احتجاجات واسعة في القطاعين العام والخاص ضد التعديلات الحكومية على قوانين التقاعد، مما أدى إلى أزمة كبيرة.

ب/ الاستقالة وترك العمل: حيث يلجأ بعض الموظفين إلى تقديم استقالاتهم عندما يشعرون بعدم قدرتهم على التأثير على مسار التغيير أو تعطيله، فيختارون المغادرة كوسيلة للتعبير عن اعتراضهم.

● السلوك الدفاعي المستتر:

على عكس السلوك العنفي، يتسم السلوك الدفاعي المستتر بمحاولة العاملين إخفاء رفضهم للتغيير، في حين يعبرون عن معارضتهم بأساليب غير مباشرة تؤثر سلباً على سير العمل، مثل:

أ/ التباطؤ في أداء المهام: حيث يستغرق تنفيذ الأعمال وقتاً أطول من المعتاد، مما يعيق سير العمل ويؤثر على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، الأمر الذي قد يدفع الإدارة إلى إعادة النظر في استراتيجيات التغيير.

ب/ ارتكاب الأخطاء عمدًا: بهدف إظهار أن التغييرات الجديدة غير فعالة أو تضر بمصلحة المؤسسة، مما قد يدفع الإدارة إلى التراجع عن قراراتها.

ج/ الغياب المتكرر أو التمارض: حيث يعتمد بعض العاملين التغيب عن العمل أو ادعاء المرض، كوسيلة لعرقلة تنفيذ التغييرات المقترحة وإبطاء عملية التحول داخل المؤسسة.

بهذه الأساليب يسعى العاملون إلى مقاومة التغيير بطريقة غير مباشرة، مما قد يؤدي إلى انخفاض الولاء للمؤسسة وضعف الحافز للعمل، وهو ما يشكل تحدياً إضافياً أمام الإدارة في تحقيق أهداف التغيير بنجاح²

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير وانعكاساتها

ان لمقاومة التغيير اسباب قد تؤدي بطريقة حتمية الى انعكاسات واثار مما ينتج عنه في الكثير من الاحيان جملة من الفوائد الامر الذي سنعالجه من خلال ذات المطلب.

1. أسباب وانعكاسات مقاومة التغيير:

● أسباب على مستوى الفرد:

¹Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. New York: Wiley.

²ناصر جرادات، احمد عريقات، احمد المعاني، ادارة التغيير والتطوير، اثره للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص276-277.

وفقاً لما طرحه كلٌّ من (Schlesinger و Kotter)، توجد أربعة أسباب رئيسية تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير¹:

أ/ **المصلحة الشخصية الضيقة**: يعارض الأفراد التغيير عندما يشعرون بأنه قد يُفقد لهم شيئاً ذا قيمة بالنسبة لهم، مثل النفوذ، المركز الوظيفي، فرصة للترقية، العلاقة مع الزملاء، أو قد يسبب لهم خسائر مادية أو معنوية² غالباً ما يترافق التغيير مع صدور تعليمات وقوانين وقرارات جديدة من قبل المشرفين، مما يخلق بيئة عمل مختلفة عما اعتاد عليه الأفراد. فقد يُطلب منهم تنفيذ مهام إضافية أو الخضوع لمتابعة دقيقة بشكل مستمر كما أن التغيير قد يؤدي إلى زيادة الأوامر والتعليمات التي تُفرض على العاملين، مما يشعرهم بفقدان الاستقلالية، ويحدّ من قدرتهم على تحقيق ذواتهم، وهو ما يدفعهم لمقاومة هذا التغيير³

ب/ **تمسك الفئات المستفيدة من الوضع القائم بمصالحها الخاصة**: حيث تنظر إلى أي تغيير محتمل باعتباره تهديداً مباشراً لما تحقّقه من مكاسب، مما يدفعها إلى معارضة خطوات التغيير كما تلعب قلة الفهم وانعدام الثقة دوراً أساسياً في تعزيز هذه المقاومة؛ فالأفراد غالباً ما يرفضون التغيير عندما يفتقرون إلى فهم واضح لأهدافه وآلياته، أو عندما يسود جو من الشك بين الأطراف المعنية بتنفيذه⁴.

- ❖ بحيث يشير كل من **Davis و Newstrom** إلى وجود ثلاثة أنواع من المقاومة التي تتفاعل فيما بينها وتشكّل في النهاية موقف الموظف العام تجاه التغيير:
- ✓ **المقاومة المنطقية**: نابعة من التحليل العقلي والمعرفة العلمية، حيث يرفض الفرد التغيير بناءً على معلومات أو توقعات عقلانية.
- ✓ **المقاومة النفسية**: تنبع من المشاعر والعواطف والاتجاهات الشخصية، كالشعور بالخوف أو القلق.
- ✓ **المقاومة الاجتماعية**: تعود إلى تأثير القيم والمصالح الجماعية، مثل الحفاظ على علاقات أو تحالفات قائمة داخل بيئة العمل (5)، والجدول التالي يبين تفاصيل الأنواع الثلاثة:

الجدول 2.1: عوامل وانعكاسات مقاومة التغيير وفقاً لـ Davis و Newstrom

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
1- التغيير الذي لا يُنفذ بشكل كامل. 2- الفهم الخاطئ أو غير الدقيق لنتائج التغيير.	1- الخوف من المجهول وما يحمله المستقبل. 2- تعارض التغيير مع القيم الشخصية.	وجود تحالفات أو تكتلات ذات مصالح سياسية داخل المنظمة. رفض القيادة غير المقبولة اجتماعياً.

¹ أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم و الايمان للنشر والتوزيع، ط1، دسوق، مصر، 2013، ص 150.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، (د.س.)، ص 179.

³ John Hayes, The Theory and Practice of Change Management, Palgrave, 1 Ed, Usa, 2002, P 130

⁴ معن محمود عياصرة، مروان محمّد أحمد: إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل والتغيير. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

3-التقييم غير الموضوعي للوضع. 4-ارتفاع تكلفة تنفيذ التغيير. 5-وجود خلل في التقنيات الجديدة المستخدمة.	3-عدم الرغبة في التكيف مع الإدارة أو بيئة العمل الجديدة. 4-الشعور بأن التغيير يهدد المكانة أو النفوذ. 5-التمسك بالعادات والتقاليد المتأصلة في سلوك الأفراد داخل المنظمة.	مقاومة التغيير لدوافع جماعية أو دفاعاً عن جماعة معينة. التفاعل السلبي مع نمط سلوك محدد داخل المنظمة. سعي الجماعة للحفاظ على التوازن والاستقرار الاجتماعي.
---	--	---

المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص 387¹.

• أسباب على مستوى الجماعة:

مثلما توجد أسباب فردية لمقاومة التغيير، هناك أيضاً أسباب جماعية، وتدور هذه الأسباب حول طبيعة الجماعة نفسها. فقد تحدث مقاومة بسبب التنافس أو الخلافات بين الأقسام، أو بسبب قلة التعاون والتنسيق لحل المشكلات. أحياناً تفضل الجماعة بقاء الأمور كما هي، أو تهتم بالعلاقات العامة أكثر من التغيير، وقد يشعر الأعضاء أن التغيير لا يتماشى مع القيم والمبادئ التي يؤمنون بها².

3. إيجابيات وسلبيات مقاومة التغيير:

أولاً: إيجابيات مقاومة التغيير: يرى Newstrom Davis أن إيجابيات مقاومة التغيير تتجلى في³: (1)
- تساهم في الكشف عن المجالات والمشكلات المحتملة التي قد تنشأ نتيجة التغيير، مما يمكن الإدارة من اتخاذ تدابير وقائية استباقية لمعالجتها قبل تفاقمها⁴.
- تمكن الإدارة من التعرف على شدة مشاعر الموظفين تجاه قضية معينة، كما توفر لهم فرصة للتعبير عن تلك المشاعر، مما يساهم في تحفيزهم على مناقشة التغيير والتفكير فيه بشكل أعمق⁵.
- تعزيز مرونة القائمين على التغيير وزيادة وعيهم بتأثيراته على الموظفين، سواء على المدى القريب أو البعيد⁶.

أما (العميان) فيرى أن مزايا مقاومة التغيير تتمثل في⁷:

¹حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص 387.

²سماتي حاتم، واقع مقاومة الضمير المهني في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تبسة ومسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017 - 2018، ص. 75.

³حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 389.

⁴أسامة محمد سيد على، مرجع سبق ذكره، ص 120.

⁵Eric B. Dent, Susan Galloway Goldberg, Resistance to change A Limiting Perspective, The Journal Of Applied Behavioral Science, March, Usa, 1999, P 46..

⁶مجبر أمين، تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير حالة مجمع حسناوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019، ص 57.

⁷محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، مل6، عمان -الاردن، 2013، ص 357.

-تحفز مقاومة التغيير إدارة المنظمة على تقديم توضيحات أكثر دقة وشفافية حول أهداف التغيير، ووسائله، والنتائج المتوقعة منه.

-تساهم في كشف أوجه القصور في عمليات الاتصال داخل المنظمة، وتُظهر ضعف نقل المعلومات بشكل فعال بين المستويات المختلفة.

-تدفع الإدارة إلى إجراء تحليلات أعمق لتوقع الآثار المحتملة للتغيير، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

-تساعد على تحديد نقاط الضعف والضغط في آليات اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات داخل المنظمة¹.

ثانياً: الآثار السلبية لمقاومة التغيير

-قد تؤدي مقاومة التغيير إلى التراجع عنه، سواء بشكل مؤقت أو دائم، مما يحد من فرص نجاحه وقد يؤدي إلى فشله.

-انخفاض مستوى الإنتاجية والكفاءة التنظيمية نتيجة التوتر والارتباك المصاحب لرفض التغيير.

-ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمالة، مما يهدد استقرار بيئة العمل وعلاقات الزملاء.

-تصاعد حدة النزاعات داخل بيئة العمل، غالباً ما تُدار بمنطق "رايح - خاسر" بدلاً من البحث عن حلول مشتركة.

-زيادة مستويات التوتر والضغط النفسي بين الموظفين الراضين للتغيير، وهو ما ينعكس على مستوى رضاهم وأدائهم العام.

-لجوء بعض فرق العمل إلى تقليص الجهد والإنتاج، مما يؤدي إلى خسائر مالية وانخفاض في كفاءة المؤسسة.

-ازدياد حالات الغياب غير المبرر وارتفاع معدل الحوادث المهنية.

-تدنٍ في مستوى الالتزام الوظيفي بين رافضي التغيير، وظهور مظاهر الإرهاق، والانهيار النفسي، والاعتراب المهني².

المطلب الثالث: آليات التعامل مع مقاومة التغيير

ان امتناع الفرد عن التغيير او عدم الامتثال هو ما يعرف بالمقاومة فكما يمكن أن توجد فئة تقبله و ذلك يرجع الى إدراك هذه الفئة بأنه سيحقق لهم اهدافهم , توجد فئة اخرى تقاومه بالاستقالة او بالأضرار مثلا ان كانت بشكل صريح اذ أنه يمكن لها ان تكون ضمنية ايضا ان وجدت هذه الاخيرة انه تهدد مصالحا لذا يفترض وجود كفاءات او حتى استراتيجيات تدير هذه المقاومة³

1. استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

ان هناك العديد من الوسائل وللاستراتيجيات التي تذهب اليها الإدارة قبل كل عملية تغيير وذلك التقليل من مقاومته لعل أغلبها هي 6 استراتيجيات او طرق.

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، مل6، عمان -الاردن، 2013، ص 357.

² جادلي سمير، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2016، ص 104.

³ د.مطرف باجي مختار. البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي. مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية.العدد 4.ص78

أولاً: المشاركة والاندماج: يتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية عندما تكون قدرة الفئة المستقبلة قابلية مقاومة أكثر من كم المعلومة المتوفر لدى القائمين على التغيير فيكون من الذكي اشراك الآخرين وذلك لإلزامهم بتنفيذ التغيير ومنحهم معلومات أكثر تعزز هذه العملية¹

ثانياً: استراتيجية التعليم والاتصال: تكمن أهمية هذه الاستراتيجية في إيصال مفهوم الإدارة لأسس ومستلزمات التغيير قبل حدوثه² وذلك بالاتصال والتنسيق مع العاملين لتعريفهم وتمكينهم من معلومات منطقية لإعانتهم على التعرف عن قرب عن ماهية هذا التغيير وذلك باعتبار ان هذه الاستراتيجية تقوم على كون المقاومة تنجم عن سوء الاتصال ونقص المعلومات ومن أهم إيجابيات هذه الاستراتيجية ان اقتناع العاملين بهذه المعلومات او حتى اشباع خوفهم الناجم عن نقص الاتصال سيكون كفيلاً بدفعهم الى تطبيق التغيير³.

ثالثاً: استراتيجية التسهيل والتدعيم: تعتبر هذه الاستراتيجيات من انجح الطرق التي تقلل من مقاومة التغيير اذ انها تقوم على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم الذي يتلائم مع عملية التغيير فضلاً عن تقديم الدعم المادي من ظروف ملائم والنفسي الذي يضعف من عملية المقاومة إلا ان لهذه الاستراتيجية بعض السلبيات وهي تطلبها لفترة زمنية طويلة وتكلفة مادية عالية⁴

رابعاً: استراتيجية التفاوض والإنفاق: تُعد استراتيجية التفاوض والتوفيق من أهم الأساليب التي يتم اللجوء إليها عند مواجهة مقاومة محتملة للتغيير، وخاصة في الحالات التي قد يتأثر فيها أحد الأطراف بشكل سلبي جراء التغيير المنتدب في مثل هذه الظروف، يسعى القائمون على عملية التغيير (الإدارة) إلى إيجاد حلول مشتركة من خلال التفاوض مع الأطراف المتضررة، وتقديم بعض الامتيازات أو التحفيزات مقابل دعمهم أو تقبلهم لعملية التغيير. وتُسهم هذه الاستراتيجية في التقليل من حدة المقاومة وضمان قدر من الاستقرار أثناء تنفيذ التغيير، غير أنها قد تواجه انتقادات تتعلق بارتفاع تكلفتها، بالإضافة إلى المخاوف والهواجس المتعلقة بعدم التزام بعض الأطراف بالأفكار التوافقية⁵

خامساً: استراتيجية المناورة والاستقطاب: تستخدم استراتيجية المناورة والاستقطاب كوسيلة بديلة في حال عدم فاعلية وكفاية الأساليب الأخرى لإدارة التغيير، وتعتمد على توظيف أساليب التأثير غير المباشر والحيل السياسية داخل الإدارة. وتقوم هذه الاستراتيجية على التأثير في الموظفين من خلال تقديم معلومات مختارة بدقة، يكون لها وقع إيجابي في توجهاتهم وسلوكهم ونظرتهم تجاه التغيير. وتمتاز هذه الطريقة بسرعة التنفيذ وقلة التكاليف، إلا أن استخدامها قد يحتمل على مخاطر عدة، إذ يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية في حال شعر الموظفون بوجود تلاعب أو خداع من قبل الإدارة، مما قد ينعكس سلباً على مستوى

¹، شوابي سارة، جامعة مصطفى إسطنبولي، معسكر، بغداد تركية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017. الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، ص 29-30.
د. عياش قويدر، إبراهيم عبد الله، جامعة الاغواط، 2013. ادارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 4، ال عدد 1، ص 183²

³ الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص؛ مرجع سابق، ص 29

⁴ الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مرجع سابق، ص 30

⁵ أطروحة دكتوراه واقع مقاومة التغيير التنظيمي ص 81

الثقة ويزيد من حدة مقاومة التغيير¹ خاصة بمحاولة استخدام عضو مقاوم مؤثر لتمثيل الراضين داخل عملية اتخاذ القرار، بهدف كسب ثقتهم وتوجيه تأثيره لإقناعهم بالتغيير².

سادسا: استراتيجية التهديد الضمني والصريح: تعتبر استراتيجية الاكراه والإجبار من أكثر استراتيجيات إدارة التغيير صعوبة وخطورة، إذ يلجأ المديرون فيها إلى استخدام سلطتهم الرسمية لإرغام العاملين على قبول التغيير، دون منحهم مساحة أو فرصة للحوار أو التفاوض. ويعتمد هذا النهج على استخدام أساليب تهديدية، قد تكون صريحة أو ضمنية، مثل فقدان الوظيفة، أو حرمان الموظف من بعض الامتيازات، أو منعه من فرص الترقية. ورغم أن هذه الطريقة قد تحقق نتائج سريعة في بعض الحالات، إلا أنها من الأساليب المحفوفة بالخطر والتي تُعرض بيئة العمل لمزيد من التوتر، وتؤثر سلبًا على الروح المعنوية والثقة بين الموظفين والإدارة وينعكس على الولاء³، كما أن هذه الاستراتيجية يتم اللجوء إليها في آخر المراحل الهادفة إلى التقليل من مقاومة التغيير إلا أن المنظمات أو الإدارات الناجحة لا تفرض التغيير من أعلى إلى أسفل، بل تسعى إلى خلق دافع داخلي للتغيير من القاعدة، بحيث يصبح الموظفون أكثر حرصًا على اعتماد التغيير بدلاً من مقاومته. ويُعد تمكين العاملين ومنحهم حرية التصرف والمشاركة في صنع القرار من أهم العوامل التي تساهم في إدارة التغيير بفاعلية واستدامة⁴.

2. مقاومة التغيير السلبية والإيجابية ووجه الاختلاف بينهما:

تعتبر مقاومة التغيير رد فعل لعملية تنظيمه أقل ما يمكن قوله عنها أنها ذات صعوبة معتبرة الأمر الذي يجعلها تنقسم إلى مقاومة تغيير إيجابية وأخرى سلبية أيضاً.
أولاً: مقاومة التغيير السلبية: أن مقاومة التغيير بالتعريف المتعارف عليه هو بحد ذاته الجانب السلبي منها فهي:

- "التعبير الضمني أو الصريح عن ردود الفعل السلبية أو الدفاعية على التغيير، أو القوة التقييدية التي تعارض إعادة تنظيم طرق العمل واكتساب مهارات جديدة، ومقاومة التغيير، هي دون أي شك الوحش الأسود للذين ينقلون أفكار التغيير)
 - "القيام بأنشطة وتصرفات الهدف منها إيقاف أو تأخير التغيير، وبالتالي عرقلة برنامج التغيير المراد إدخاله بالمنظمة، إما بطريقة فردية أو بطريقة جماعية سواء ما كان منها منظماً ومنسقاً أو عشوائياً غير منظم وبالتالي المحافظة على الأوضاع الحالية للمنظمة"⁵.
- فمن التعريفات السابقة يستشف أنه في معظم الحالات يتم اللجوء إلى الزاوية أو النظرة السلبية من أجل تفسير هذه الظاهرة.

¹ الاستراتيجيات المقدمة في تخفيض مقاومة التغيير مرجع سابق ص30

² أطروحة الدكتوراه مرجع سابق ص 81

³ أطروحة الدكتوراه مرجع سابق ص81

الاستراتيجية المقدمة في تخفيض مقاومة التغيير مرجع سابق ص30⁴

د.سهم لعشب. د.سامية نزالى.جامعة البليدة 2.الجزائر.2022. مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري - دراسة حالة وزارة المالية - مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. المجلد 13. العدد 1. ص3⁵

ثانيا: مقاومة التغيير الإيجابية: مع تقدم وتطور هذه الظاهرة ظهرت تيارات جديدة تعمق البحث فيها والتي توصلت إلى وجود زاوية أخرى منها والتي جعل من العلم الحديث يعتبر مقاومة التغيير ذات نهج إيجابي.

● تعريف مقاومة التغيير الإيجابية:

(حجة في محادثة يقودها شخص متجاوب وراغب عند مواجهة طلب التغيير، يسعى أثناءها للبحث عن تعديلات أو تسهيلات)

(وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية أو حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغييرات المراد إدخالها، أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم ويرفضون الجديد)¹

ثالثا: المقارنة بين المقاومة الإيجابية والمقاومة السلبية:

الجدول 3.1: مقارنة بين المقاومة الإيجابية والمقاومة السلبية

أوجه المقارنة	المقاومة الإيجابية	المقاومة السلبية
المفهوم	رد فعل طبيعي	سلوك غير عقلائي.
الغاية	تحقيق المصلحة الجماعية	تحقيق المصلحة الشخصية
النشأة	مخطط التغيير سلبي ولا يحقق مردودية عالية مقارنة بالتكاليف.	مخطط التغيير إيجابي ذو مردودية عالية و التكاليف منخفضة.
الآثار	-توضيح اهداف التغيير ووسائله والنتائج المتوقعة منه بشكل موضوعي. -تجديد عمليات الاتصال والنقل الجيد للمعلومات. -معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى في المؤسسة. -الوصول لنتائج ترضي كل اطراف التغيير.	-التوقيف المؤقت او النهائي للتغيير. -انخفاض الإنتاجية والكفاءة في العمل. -التغيب عن العمل وتدهور مناخ العمل. -عدم المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير وانتقادها باستمرار وزيادة التعقيد في علاقات العمل وتسارع الصراعات بين مراكز السلطة.
المظاهر	سلمية	عدائية

المصدر: د. سهام لعشب²

انطلاقاً من معطيات الجدول السابق، يتضح أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن لصانعي القرار ووكلاء التغيير الاعتماد عليها لتمييز المقاومة الهدامة التي تعرقل عملية التغيير عن المقاومة البناءة التي قد تسهم في تحسينه وتطويره. ويُلقى على عاتق وكلاء التغيير دور حيوي في هذا الإطار، إذ يشكلون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمنفذين، مما يضعهم في موقع استراتيجي يُمكنهم من تحليل ردود الأفعال وتوجيهها بشكل فعال.

¹مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري مرجع سابق ص4

² . د.سامية نزالى.جامعة البلدية 2.الجزائر.2022. مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري - دراسة حالة وزارة المالية - . مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. المجلد 13. العدد 1ص4

عبر إشراك المستفيدين من التغيير في النقاش واستيعاب النقد والملاحظات الموجهة، يمكن تحويل مقاومة التغيير إلى فرصة لإعادة تصميم العملية بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة وواقعها. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر من قادة التغيير التزامًا بمراجعة المقترحات بصفة دورية وبذل جهود إضافية لتعزيز التفاهم داخل فرق العمل. هذا السعي لتحقيق التوازن والتوافق يسهم في إدارة الخلافات وتوحيد المصالح، مما يدعم تحسين الأداء العام ويؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر استدامة وفعالية¹

3. أمثلة عن التغيير في مؤسسات جزائرية

1.3. إدخال نظام البصمة في المؤسسات الجزائرية:

في إطار سعي الإدارة الجزائرية نحو التحديث وعصرنة أساليب العمل، اتجهت العديد من المؤسسات العمومية إلى إدخال نظام البصمة البيومترية كوسيلة لضبط حضور وانصراف الموظفين. هذا القرار جاء كرد فعل على مشكلات قديمة مرتبطة بالتسيير التقليدي مثل التوقيع اليدوي أو التسجيل الورقي، وهي طرق كانت عرضة للكثير من التجاوزات، كالتأخيرات غير المبررة أو الغيابات المقنعة. فكان الهدف الرئيسي من إدخال البصمة هو ضبط أوقات العمل بدقة، حيث يسجل كل موظف دخوله وخروجه بطريقة إلكترونية لا تقبل التلاعب. كما رُمي من خلال هذه الخطوة إلى تقليص ظاهرة التأخر والغياب، بما يؤدي بالتالي إلى تحسين فعالية التسيير الإداري وضمان سير العمل بوتيرة أكثر انضباطاً وكفاءة.

غير أن هذا التغيير لم يمر مرور الكرام، بل واجه منذ بداياته مقاومة قوية من طرف بعض الموظفين، وهو أمر طبيعي يحدث عادةً عند إدخال أي تغيير عميق في بيئة العمل. فقد رأى البعض أن اعتماد جهاز البصمة يمثل نوعاً من انعدام الثقة بين الإدارة والموظف، حيث أصبح يُطلب من العامل إثبات حضوره بشكل يومي، وكأن صدقه موضع شك. من جهة أخرى، برزت مخاوف من أن النظام الجديد صارم أكثر من اللازم، ولا يأخذ بعين الاعتبار الحالات الإنسانية الخاصة كالمشاكل الصحية أو الطارئة التي قد تؤثر على الالتزام الصارم بالمواعيد. بالإضافة إلى ذلك، ظهر نوع من الخوف من العقوبات المرتبطة بالتأخر أو التغيب، خاصة في بيئة عمل كانت سابقاً أكثر مرونة. ولا يمكن أن نغفل أيضاً أن بعض الموظفين، خصوصاً كبار السن أو أولئك غير المعتادين على التعامل مع التكنولوجيا، واجهوا صعوبات بسبب ضعف ثقافتهم التكنولوجية، مما جعلهم يرون في النظام عبئاً إضافياً بدل أن يكون وسيلة مساعدة.

أمام هذه المقاومة، حاولت الإدارات اتخاذ إجراءات للتخفيف من حدة الرفض وكسب ثقة الموظفين. فتم تنظيم جلسات توعوية داخل المؤسسات لشرح أهداف استعمال البصمة، مع التأكيد أن الغرض ليس فرض رقابة أو معاقبة الموظف، بل هو تحسين الأداء وحسن سير العمل. كما تم إشراك النقابات المهنية في مناقشة هذا التغيير، لطمأنة الموظفين وإعطائهم شعوراً بأنهم ليسوا مغيبين عن القرارات التي تمس حياتهم المهنية. ومن أجل جعل الانتقال أقل صدمة، تم اعتماد التطبيق التدريجي، حيث بدأ العمل بالبصمة في بعض المديرية قبل أن يتم تعميمها تدريجياً على بقية المؤسسات، مما أعطى الموظفين وقتاً للتأقلم. إلى

¹Boyer, Y. P. (2018). Quand les résistants deviennent des parties prenantes: une approche des réactions de défense de l'identité comme processus d'apprentissage. Université de la Réunion, France: Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien p119

جانبا ذلك، قدمت الإدارة ضمانات تتعلق بالحالات الاستثنائية، مؤكدة أن هناك مرونة في التعامل مع الظروف المرضية أو الإنسانية الطارئة¹.

في نهاية المطاف، كان لهذا التغيير انعكاسات واضحة على سير العمل داخل المؤسسات العمومية. فقد أدى إلى تحسن كبير في مستوى الانضباط الوظيفي، وأصبح احترام أوقات العمل أكثر تجذراً في الثقافة الإدارية. كما ساعد في تقليص التسبب الإداري الذي كان يشكل عائقاً أمام تحسين الأداء العام. ومع ذلك، لا يمكن إنكار أن بعض التوترات ظهرت في بيئة العمل خاصة في المرحلة الأولى من التطبيق، نتيجة الشعور بالمراقبة المستمرة والخوف من العقوبات، وهو أمر طبيعي يرافق كل عملية تغيير عميق في عادات العمل².

2.3. إدخال نظام الرقمنة في جامعة أبو بكر بلقايد:

في إطار سعيها لمواكبة التحولات الرقمية وعصرنة تسيير الخدمات الجامعية، شرعت جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان في تنفيذ مشروع شامل يهدف إلى رقمنة العمليات الإدارية والأكاديمية. وقد شمل هذا التغيير الجوهري مجالات متعددة مثل تسجيل الطلبة، الإعلان عن النتائج، وتسليم الوثائق الإدارية، مستبدلة بذلك الطرق التقليدية الورقية بأنظمة إلكترونية حديثة. وقد جاء هذا المسعى استجابة للحاجة المتزايدة إلى تحسين الكفاءة الإدارية وتسهيل الوصول إلى المعلومات لجميع الفاعلين داخل الجامعة، من موظفين وأساتذة وطلبة على حد سواء.

يمثل إدخال النظام الرقمي تغييراً نوعياً في طبيعة العمل الإداري والأكاديمي، إلا أن تطبيقه لم يكن خالياً من مظاهر المقاومة. فقد واجه المشروع جملة من التحديات، من أبرزها نقص التكوين لدى عدد من الموظفين، مما جعل البعض يواجه صعوبات في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة. كما برزت مشاعر الخوف من التغيير، خاصة لدى الفئات التي اعتادت على الأساليب التقليدية، حيث خشي البعض أن تؤدي الرقمنة إلى تقليص وظائفهم أو تغيير أدوارهم داخل المؤسسة. إلى جانب ذلك، ساهمت مشكلات البنية التحتية المعلوماتية، مثل ضعف الشبكات أو الأعطال التقنية المتكررة، في زيادة حدة المقاومة في بعض الفترات.

أمام هذه التحديات، عملت إدارة الجامعة على تبني استراتيجية مرافقة للتغيير، تركز أساساً على عدة محاور. أولاً، تم تنظيم دورات تدريبية مكثفة لفائدة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، قصد تمكينهم من استخدام المنصات الرقمية بكفاءة وثقة. ثانياً، تم العمل على تحسين البنية التحتية المعلوماتية، عبر تحديث الأجهزة وتطوير الشبكات لضمان استقرار الأنظمة الرقمية وسهولة استخدامها. ثالثاً، تم الحرص

¹وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تقارير داخلية حول عصرنة الإدارة، 2019.

²لقاسم، نسرين (2020). "مظاهر مقاومة التغيير التنظيمي في الإدارة الجزائرية - دراسة حالة استخدام جهاز البصمة"، مجلة التنمية البشرية والبيئة، جامعة قسنطينة

على إشراك جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الأساتذة، الموظفون والطلبة، في مراحل التخطيط والتنفيذ، لضمان رفع درجة القبول والاندماج مع هذا التغيير.

وقد أظهرت التجربة أن نجاح مشاريع الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير الموارد التقنية، بل يتطلب كذلك مرافقة بشرية فعالة، تقوم على التواصل، التدريب والدعم المستمر، إضافة إلى ضرورة بناء ثقة المستخدمين في الأنظمة الجديدة.

استند هذا التحليل إلى الدراسة المعنونة بـ"رقمنة الخدمة العمومية وأثرها على الأمن المعلوماتي للمرفق العام في الجزائر: دراسة حالة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي"، المنشورة سنة 2022 على منصة Dspace الخاصة بجامعة تلمسان.

3.3. إدخال نظام LMD في الجامعات الجزائرية :

في إطار سعي الجزائر إلى تحديث منظومتها الجامعية والاقتراب من المعايير الدولية، تم الشروع تدريجياً منذ سنة 2004 في تطبيق نظام LMD (اليسانس - ماستر - دكتوراه)، قبل أن يتم تعميمه لاحقاً على معظم الجامعات الجزائرية، بما في ذلك جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان. وقد هدف هذا الإصلاح العميق إلى موازنة التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، وضمان مرونة أكبر في التكوين الجامعي، والانخراط في المسار الأوروبي المعروف بمسار بولونيا. غير أن تطبيق هذا النظام لم يخلُ من مظاهر مقاومة التغيير، إذ عبّر العديد من الأساتذة عن تحفظاتهم بسبب عدم اقتناعهم بفعالية النظام وزيادة الأعباء البيداغوجية والإدارية، إضافة إلى ضعف التكوين حول إعداد الوحدات وفق الهيكلة الجديدة. من جهتهم، واجه الطلبة صعوبات في فهم فلسفة النظام، بسبب الغموض الذي اكتنف الأهداف والمخرجات، إضافة إلى التذبذب في عمليات التوجيه الجامعي وعدم استيعابهم لآليات التقييم المستمر. أما على المستوى الإداري، فقد عانت الجامعات من ضعف في التنسيق، ونقص في الوسائل البيداغوجية والرقمية، مما أفرز تفاوتاً في تطبيق النظام بين مختلف المؤسسات الجامعية. ورغم هذه العراقيل، حقق نظام LMD عدة مكاسب، مثل تقريب الجامعة الجزائرية من المعايير الأوروبية، وفتح آفاق جديدة في التكوين والتخصصات، ومنح مرونة أكبر في الانتقال بين المسارات. إلا أن التطبيق المتسرع ونقص التأهيل الكافي للإطارات التربوية والإدارية قللا من فعاليته في بعض السياقات، مع تسجيل مقاومة ثقافية وتنظيمية في البيئة الجامعية. في تجربة جامعة تلمسان، بدأ إدخال النظام سنة 2006 في بعض الكليات بشكل تجريبي، حيث واجهت الجامعة صعوبات تمثلت في نقص التكوين الموجه للأساتذة، غموض آليات التقييم والوحدات المشتركة، وضعف التواصل مع الطلبة لشرح أهمية النظام وفوائده المستقبلية¹.

4.3. تطبيق نظام Progress

¹فحادة، سارة 2019 نظام LMD في الجامعة الجزائرية: الواقع والآفاق، مذكرة ماستر، جامعة تلمسان.

في إطار سعي الجزائر نحو تحسين وتحديث النظام الجامعي، تم إدخال نظام PROGRES في معظم الجامعات الجزائرية، بما في ذلك جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان. يهدف هذا النظام الرقمي إلى تسهيل عملية التسيير الأكاديمي والإداري للطلبة، بدءاً من التسجيلات الجامعية، مروراً بمتابعة نتائج الامتحانات، واستخراج الوثائق الإدارية، وصولاً إلى توفير بيئة تفاعلية تسهل التواصل بين الطلبة والإدارة.

ورغم أهمية هذا التغيير في تسريع الإجراءات وتحسين الخدمات، إلا أنه لاقى مقاومة من بعض الطلبة والأساتذة. فبالنسبة للطلبة، تسببت قلة التكوين الرقمي وضعف المعرفة التقنية في صعوبة التكيف مع النظام، مما أثار لديهم شعوراً بالارتباك، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات المعقدة أو غموض بعض الوظائف التقنية. كما أن نقص التغطية الجيدة لشبكة الإنترنت داخل الحرم الجامعي أو في الأحياء الجامعية شكّل عائقاً إضافياً أمام الاستخدام السلس للمنصة، خصوصاً في فترات التسجيل أو إعلان النتائج.

إضافة إلى ذلك، اشتكى عدد من الطلبة من تأخر ظهور نقاط الامتحانات على النظام أو اختفائها بشكل مفاجئ، ما زاد من حالة القلق والتوتر لديهم. كما واجه البعض صعوبات في استخراج الوثائق بسبب تعطل النظام أو فترات الصيانة المتكررة دون إعلام مسبق. كل هذه النقاط أسهمت في خلق نوع من فقدان الثقة في فعالية النظام، خاصة من قبل الطلبة الجدد الذين لا يملكون خبرة كافية في التعامل مع الخدمات الرقمية.

من جانب آخر، أبدى بعض الأساتذة مخاوف من زيادة الأعباء الإدارية، مثل إدخال العلامات إلكترونياً وتحديث بيانات الطلبة عبر المنصة، إضافة إلى القلق من الأعطاب التقنية التي قد تؤثر على مصداقية البيانات المدخلة. كما عبّر بعضهم عن صعوبة التعامل مع واجهة النظام التي وصفوها بغير البديهية، مما يستهلك وقتاً وجهداً إضافيين مقارنة بالطرق التقليدية.

لمواجهة هذه المقاومة، تم توفير دورات تكوينية لفائدة الطلبة والأساتذة، لتحسين كفاءتهم في استخدام النظام، بالإضافة إلى تحسين البنية التحتية التقنية للجامعات لضمان استقرار النظام. ورغم التحديات، فإن تطبيق نظام PROGRES أسهم في تسهيل الوصول إلى الخدمات الجامعية، وزيادة الشفافية في التعاملات الأكاديمية، وتسريع الإجراءات، مما انعكس بشكل إيجابي على سير العملية التعليمية، رغم استمرار بعض الصعوبات التقنية والتنظيمية في عدد من الجامعات.¹

المبحث الثالث: إدارة التغيير كمدخل لتجاوز المعوقات

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة بانتهاج أساليب مرنة وديناميكية تُمكنها من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، الأمر الذي يجعل من إدارة التغيير أحد

¹ جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان). 2022. (التحول الرقمي في تسيير الخدمات الجامعية: دراسة حالة نظام

الركائز الأساسية لضمان الاستمرارية والنجاح. غير أن هذه العملية كثيرًا ما تصطدم بجملة من المعوقات التنظيمية أو البشرية، مما يستدعي اعتماد منهجية علمية فعالة لتجاوزها.

يركز هذا المبحث على مفهوم إدارة التغيير كأداة لتخطي العقبات، حيث يستعرض في مطلبه الأول الإطار العام لإدارة التغيير من خلال تعريفها وأهميتها وخصائصها. ثم ينتقل في المطلب الثاني إلى توضيح الأسس والمبادئ التنظيمية التي تقوم عليها هذه الإدارة، مبرزًا مراحل تنفيذها. أما المطلب الثالث، فيتناول الاستراتيجيات والوسائل العملية للتغلب على معوقات التغيير، وكيفية تهيئة المؤسسة لتقبل التحولات المطلوبة بفعالية واستدامة.

المطلب الأول: الإطار العام لإدارة التغيير

سنتناول في هذا المطلب الإطار العام لإدارة التغيير من خلال تعريفها وأهميتها وخصائصها.

1. مفهوم إدارة التغيير:

- تتعدد المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير، حيث تختلف باختلاف رؤية الباحث لمفهوم التغيير ذاته، بحيث عرف "جون كوتر" إدارة التغيير التنظيمي هو عملية متعددة المراحل تهدف إلى تحويل المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، من خلال قيادة قوية، وخلق شعور بالإلحاح، وبناء رؤية مشتركة، وتمكين الأفراد، وتحقيق إنجازات سريعة، وترسيخ ثقافة تدعم التغيير لضمان استمراريته، نُشر لأول مرة عام 1996 عن طريق دار نشر كلية هارفرد للأعمال.

- يرى العامل الإداري ستيفسميث أن إدارة التغيير تمثل عملية تحويل منهجة للمؤسسة، يتم من خلالها الانتقال التدريجي من الواقع الحالي إلى الوضع المنشود، وذلك عبر تطوير الأداء والسلوك التنظيمي باستخدام أساليب عملية تهدف إلى دعم وتعزيز التغيير المراد تحقيقه

- التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة تمتد عادةً لفترة زمنية طويلة، وتركز على تعديل الخطط والسياسات، أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وذلك استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق الاستمرارية والتطور والتميز¹.

- تشمل جميع الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تعديل سلوك الموظفين، أو إعادة هيكلة التنظيم الإداري، أو تحديث التقنيات المستخدمة داخل المنظمة².

- يشير مفهوم إدارة التغيير إلى الجهود المستمرة التي تُبذل بشكل مباشر لتحسين ظروف العمل داخل المنظمات المختلفة، بهدف نقلها إلى مستوى أفضل. ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجيات حديثة، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات، والاستفادة من الخبرات المتاحة، بالإضافة إلى تعزيز العمل الجماعي وتنسيق الجهود داخل فرق متجانسة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية³.

¹ إدريس ثابت عبد الرحمان 2003، المدخل في إدارة العامة الإسكندرية، الدار الجامعية ص 36

² طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006 ص 54

³ مكايي قرشي. إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين. ماجستير في إدارة الاعمال سنة نشر 2019 ص 32

2. أهمية وأهداف إدارة التغيير

1.2. أهمية إدارة التغيير:

إدارة التغيير تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التطوير المستمر داخل المؤسسات، حيث تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة. ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- **تعزيز الديناميكية والفاعلية**
يسهم التغيير في تجديد بيئة العمل، مما يساعد في تنشيط روح المبادرة والإبداع، ويقلل من تأثير الروتين والجمود الذي قد يحد من الإنتاجية والابتكار¹.
- **تحفيز الابتكار والتجديد**
يدعم التغيير تطوير أساليب العمل وطرق الإنتاج، مما يعزز من القدرة على الابتكار سواء في العمليات التشغيلية أو في المنتجات والخدمات المقدمة.
- **إنكفاء الرغبة في التطوير**
يساعد التغيير في تحفيز الأفراد نحو التقدم والتطور، حيث يسهم في:
 - تجديد العمليات الإنتاجية وتعزيز كفاءة القوى العاملة.
 - معالجة المشكلات من خلال الإصلاح المستمر.
 - تطبيق تقنيات وأساليب حديثة تسهم في تحسين جودة العمل.
- **التكيف مع المتغيرات الحديثة**
في ظل التطور التكنولوجي المتسارع والعولمة، يصبح من الضروري التكيف مع المستجدات لضمان الاستمرارية والقدرة على المنافسة في الأسواق المتغيرة. إن امتلاك المرونة في مواجهة هذه التحولات يمكن المؤسسات من مواكبة التطورات بسلاسة وكفاءة².

2.2. أهداف إدارة التغيير:

"إن عملية التغيير الإداري قد تأتي بطريقة عفوية، أو تكون عملية مقصودة وهادفة ومخطط لها، ويكون الهدف منها تحسين أداء المدرسة، أو تغييرًا اضطراريًا نتيجة لظروف خارجية أو داخلية من أجل التكيف مع هذه الظروف، وتحسين قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بكفاءة". وتهدف عملية التغيير إلى³:

- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المخططة والاستجابة للتغيرات بفعالية. مساعدة الأفراد في تشخيص المشكلات والاستعداد للأحداث المستقبلية والتطورات المحتملة¹.

¹ بلحسين، دلندة. دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية اتصالات الجزائر بالمسيلة. مذكرة ماجستير. تخصص: علم التسيير. المسيلة، 2013، ص 54

² عبد المطلب عامر سامح. استراتيجية إدارة الموارد البشرية. ط 1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2019، ص 314

³ عبد المطلب عامر سامح. استراتيجية إدارة الموارد البشرية. ط 1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2019، ص 314

- تحسين التنسيق بين مختلف المجموعات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف العامة بكفاءة. تحفيز الموظفين على تبني التغييرات التنظيمية والاستفادة منها².
- اكتشاف النزاعات داخل المنظمة ومعالجتها بطرق مناسبة. خلق بيئة من الثقة والتواصل بين الأفراد والقيادة، مما يسهم في تقليل مقاومة التغيير .
- تمكين القادة من تبني أساليب إدارية أكثر فاعلية في مواجهة التحولات المختلفة .
- دعم المنظمة في التغلب على التحديات عبر تزويدها بالمعلومات حول عمليات التغيير المختلفة وأساليب التعامل معها.
- بلوغ مرحلة التوازن مع البيئة الداخلية والخارجية لأن التغيير يقيس باستمرار موقع المنظمة الحالي وخططها المستقبلية بالتوافق مع متغيرات البيئة³

3. خصائص إدارة التغيير:

إدارة التغيير نهج منظم تهدف إلى حالة حالية هي حالة مستقبلية مرغوبة بحيث تتميز بعدة خصائص منها:

1. الاستمرارية: التغيير هو عملية تفاعل ديناميكي لا يحدث بشكل عشوائي أو مفاجئ، بل يتم تنفيذه ضمن إطار منظم يسير نحو هدف محدد، مستنداً إلى مواقف وتجارب تعزز قوته واستمراريته.
2. الواقعية: ينبغي أن تكون إدارة التغيير متمشية مع الواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، بحيث يتم تنفيذها وفقاً لإمكاناتها، مواردها، والظروف المحيطة بها.
3. الملاءمة: يجب أن يكون هناك توافق مناسب بين عملية التغيير ومتطلبات الأطراف المختلفة، بما في ذلك احتياجاتهم، رغباتهم، وتطلعاتهم، لضمان نجاح التغيير واستمراريته.
4. الفاعلية: ينبغي أن تكون إدارة التغيير نشطة وفعالة، أي تمتلك القدرة على التحرك بحرية مناسبة، بما يتيح لها التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل داخل الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة⁴
5. المشاركة: ينجح التغيير عندما يتحول إلى تفاعل إيجابي، والطريقة المثلى لتحقيق ذلك تكمن في إشراك جميع القوى والأطراف المتأثرة بالتغيير، لضمان تفاعلهم الإيجابي معه.
6. الشرعية: يجب أن يتم التغيير وفقاً للأطر القانونية والأخلاقية المعتمدة، بحيث ينسجم مع المبادئ والقوانين المنظمة للعمل.

¹ عبد المطلب عامر سامح. استراتيجية ادارة الموارد البشرية. ط 1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2019، ص. 314
الحاج النعاس خديجة إدارة التغيير وأثرها على الأداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف. مجلة اقتصاد افريقيا مجلد 18 العدد 30 سنة ال 2022 ص 2356²

³ حامدات، وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية، (عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2007م) ، ص 120

⁴ حازم محمد موسى الجنابي، إدارة التغيير الإستراتيجية الأمريكية الشاملة نموذجاً، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان ص50

7. الإصلاح: لضمان نجاح إدارة التغيير، يجب أن يكون التغيير إصلاحياً، أي يسعى إلى معالجة العيوب وتصحيح الاختلالات القائمة، بدلاً من استبدال الموجود دون مراعاة فائدته.
8. القدرة على التعلم والابتكار: يتطلب التغيير تعزيز القدرات المعرفية والنظرية، من خلال الاستفادة مما هو قائم حالياً وتطويره نحو الأفضل، لتجنب الجمود أو فقدان المكتسبات السابقة.
9. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: لا يقتصر دور إدارة التغيير على الاستجابة للأحداث فحسب، بل يجب أن تكون قادرة على التكيف معها بمرونة لضمان استمرار النجاح¹

المطلب الثاني: الأسس ومبادئ ونماذج إدارة التغيير

إن لإدارة التغيير أسس ومبادئ يقوم عليها الأمر الذي يجعله يمر بمراحل ومتطلبات لتحقيق الهدف المرجو وهو ما سنتطرق إليه من خلال ذات المطلب.

1. الأسس والمبادئ التي تقوم عليها إدارة التغيير:

1.1. الأسس التي تقوم عليها إدارة التغيير:

ترتكز إدارة التغيير على مبادئ التكامل والشمول، مع تبني رؤية مستقبلية تهدف إلى تعزيز الإنتاجية والفعالية في المجتمع. ويتطلب ذلك إنشاء شبكات اتصال فعالة، ووضع قواعد تنظيمية واضحة، وتطوير التقنيات الداعمة لتعزيز التفاعل والتواصل داخل المؤسسة. كما أن التكيف مع المتغيرات واستباق الأحداث من خلال التنبؤ الدقيق يعدان عنصرين أساسيين لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة.

ولتحقيق هذا التوجه، ينبغي اتباع نهج متكامل يشمل عدة محاور رئيسية:

1. **تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي الفعال:** يعتمد نجاح التغيير على وضع أهداف واضحة مدعومة بتخطيط دقيق، يراعي التغيرات المحتملة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، لضمان تحقيق التنمية المستدامة.

¹ سيد سالم عرفة اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن سنة 2012 ص 21 22

2. إعداد برامج تشغيلية مرنة: يجب وضع مخططات تفصيلية للأنشطة المختلفة، مع مرونة كافية تسمح لها بمواكبة التطورات السريعة والتغيرات المستمرة في بيئة العمل.
 3. بناء هيكل تنظيمي ديناميكي: يساهم إنشاء هيكل إداري مرن في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، من خلال إقامة علاقات وظيفية تتيح التعامل الفعال مع التحولات المحلية والعالمية.
 4. تعزيز سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها بفعالية: يعد اتخاذ القرارات في الوقت المناسب أحد العوامل الجوهرية في إدارة التغيير، مما يستوجب توفير الأدوات والآليات التي تضمن تنفيذها بكفاءة عالية.
 5. تهيئة بيئة ملائمة للابتكار والإبداع: يتطلب التغيير الناجح توفير مناخ إداري يشجع على الابتكار، ويحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم، مما يساهم في تحقيق التطوير المستمر داخل المؤسسة.
 6. تحقيق التوازن بين نجاح الأفراد والأهداف المؤسسية: يشكل رضا الأفراد ونجاحهم جزءاً أساسياً من العملية الإدارية، حيث ينبغي أن تتماشى القرارات الإدارية مع هذا الهدف، لضمان بيئة عمل محفزة وإنتاجية.
 7. تنظيم الموارد وفق القيم المهنية والأخلاقية: لضمان تحقيق الأهداف ضمن إطار منضبط ومستدام، يجب الالتزام بالقيم الإسلامية وأخلاقيات المهنة، مع تطبيق قواعد السلوك المهني التي تضمن النزاهة والشفافية في الأداء.
 8. مواكبة التطورات التقنية والإدارية الحديثة: يتطلب نجاح التغيير تبني الأساليب الاقتصادية والإدارية المتقدمة، التي تعتمد على التحليل الكمي للمتغيرات، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة دون الإخلال بالضوابط الاجتماعية والثقافية.
- في ظل التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، أصبحت القدرة على التكيف مع المتغيرات عاملاً أساسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة الفعالة تمثل الأداة الرئيسية لمواجهة التحولات المستمرة، وضمان استدامة النمو والتقدم في المؤسسات والمجتمع ككل¹.

2.1. مبادئ العامة لإدارة التغيير:

تتمثل مبادئ إدارة التغيير فيما يلي:

● مبدأ السلطة من جانب واحد:

يعتمد هذا المبدأ عند تنفيذ التغيير على القوة الرسمية والوظيفية التي يمتلكها المسؤولون، حيث يتم اقتراح التغيير من خلال ممارسة ثلاثة أساليب من القوة الرسمية، وهي:

1. أسلوب القرار أو المرسوم: يقوم المدير أو المسؤول بالإعلان عن التغيير المزمع تنفيذه، مع تحديد الأدوار والواجبات التي يجب أن يلتزم بها الموظفون. يتميز هذا الأسلوب بكونه أحادي الجانب، حيث لا يتضمن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، ص355

2. أسلوب الإحلال أو التبديل: يعتمد المدير أو المسؤول على سلطته الوظيفية في إعادة توزيع المهام وتبديل الأدوار داخل المنظمة، بناءً على اعتقاده بأن هذا التغيير سيؤدي إلى تحسين الأداء. غالباً ما يتم تنفيذ هذا النوع من التغيير دون استشارة الموظفين.
3. أسلوب تعديل علاقات العمل داخل الهيكل التنظيمي: يقوم المدير بإعادة هيكلة علاقات العمل بين الموظفين بدلاً من اتخاذ قرارات مباشرة بشأن تغيير وظائفهم. يستند هذا الأسلوب إلى فرضية أن تغيير طبيعة العلاقات التنظيمية يمكن أن ينعكس إيجاباً على سلوك الموظفين ومستوى الإنتاجية¹.

● مبدأ المشاركة في السلطة

يقوم هذا المبدأ على الاعتراف بأن الموظفين يتمتعون بسلطة ضمن نطاق عملهم، لكن يجب توجيه استخدامها بحذر. ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال الأساليب التالية:

1. أسلوب اتخاذ القرارات الجماعية: يتم من خلال إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، حيث يختار الفريق البديل الأمثل من بين الخيارات المقترحة مسبقاً. يساهم هذا الأسلوب في تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه القرار المتخذ، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية نجاح التغيير.
2. أسلوب حل المشكلات بشكل جماعي: يقوم هذا الأسلوب على مناقشة القضايا والتحديات ضمن مجموعة عمل، حيث لا تقتصر المشاركة على اختيار الحلول فقط، بل تشمل أيضاً تحليل المشكلات وتطوير الحلول المناسبة لها. يساهم هذا النهج في تحسين عملية التفكير الجماعي وتعزيز التعاون بين أفراد الفريق.

● مبدأ تفويض السلطة

يعتمد هذا المبدأ على منح الموظفين صلاحيات أوسع للمشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير منذ مرحلة الإعداد وحتى التطبيق، مما يضمن شعورهم بالمسؤولية تجاه نجاح العملية التغييرية. يمكن تحقيق ذلك من خلال الأسلوبين التاليين:

1. أسلوب المناقشة الجماعية للحالة: يتم عقد اجتماعات مفتوحة بين الموظفين والمديرين لمناقشة الوضع المستهدف، مع استعراض كافة البدائل والحلول الممكنة. يهدف هذا الأسلوب إلى تحفيز الموظفين وإشراكهم في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية.
2. أسلوب التدريب الجماعي: يركز على تطوير المهارات الفردية والجماعية من خلال جلسات تدريبية ضمن مجموعات صغيرة. يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين وعي الأفراد بأنفسهم وتعزيز التواصل والعلاقات داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء العام².

¹ محمد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحدث العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 94.

² محمد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحدث العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 108.

من خلال استعراض هذه المبادئ، يمكن القول إن المنظمة تستطيع تبني مجموعة متنوعة من المبادئ في إدارة التغيير، وذلك بناءً على طبيعة عملها والظروف التي تواجهها. ويُعد مبدأ المشاركة أحد أكثر المبادئ فاعلية، حيث إنه يعزز إشراك الموظفين في عملية التغيير واتخاذ القرارات، مما يشكل دافعاً لهم للاستمرار في الأداء المتميز، إضافةً إلى دوره في تحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي¹.

2. مراحل إدارة التغيير:

تقدم المؤسسة على إحداث تغييرات داخلية نتيجة شعورها بوجود ضرورة ملحة تدفعها نحو التطوير والتكيف مع المتغيرات. وينبع هذا الإحساس من جملة من الدوافع، سواء كانت داخلية ناتجة عن مشاكل تنظيمية أو أداء غير فعال، أو خارجية مرتبطة بتطورات السوق، أو تغيرات في البيئة القانونية والتكنولوجية. وبناءً على ذلك، فإن عملية التغيير تمر عبر مجموعة من الخطوات الأساسية، تضمن تنفيذاً فعالاً وتحقيق الأهداف المرجوة من التحول التنظيمي².

1. **تحليل الوضع الراهن:** تبدأ إدارة التغيير بتحليل الوضع القائم، من خلال دراسة بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتقييم الهياكل التنظيمية، وأدوار العاملين، إضافة إلى تحليل أنماط الاتصال والتفاعل داخل المنظمة. يساعد هذا التحليل في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يوفر أساساً متيناً لعملية التغيير.
2. **تحديد نطاق التغيير وأبعاده:** يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلات القائمة التي تتطلب التغيير، وتحليل آثارها، ودراسة التحديات المصاحبة لها. كما تشمل هذه المرحلة تقييم مدى جاهزية المنظمة لإجراء التحولات المطلوبة وتحديد المجالات القابلة للتطوير.
3. **وضع خطة شاملة لتنفيذ التغيير:** تُعد هذه المرحلة من الركائز الأساسية في إدارة التغيير، حيث يتم خلالها إعداد خطة تفصيلية توضح الأولويات، وتحدد الاستراتيجيات المناسبة، مع وضع جدول زمني يضمن تنفيذ التغيير بشكل تدريجي ومنظم. كما تؤخذ في الاعتبار احتياجات العاملين وتأثيرات التغيير على بيئة العمل لضمان تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

باتباع هذه الخطوات، يمكن للمنظمة تحقيق تحول سلس وفعال، مما يسهم في تقليل العوائق المحتملة وتعزيز فرص النجاح في تبني التغيير وتحقيق الأهداف المرجوة.

بحيث تُعد عملية التخطيط للتغيير من الخطوات الأساسية لضمان نجاحه، إذ تتطلب مراعاة مجموعة من العناصر المهمة، منها: دراسة التغيرات السابقة وتحليل المعوقات التي واجهتها، مع البحث في أساليب معالجتها علمياً. تحديد مدى قابلية المنظمة والعاملين فيها للتغيير، وتأثيره المحتمل على مختلف المستويات. توقع المقاومة المحتملة للتغيير ووضع استراتيجيات للتعامل معها. دور الإدارة العليا في دعم التغيير وضرورة إدراكها لتفاصيله لضمان نجاحه.

¹ عبد المنعم راضي، فرج عزت، اقتصاديات النقود والبنوك، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2001، ص 287

² أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية دار الجامعية ص 87 89

4. تنفيذ التغيير ضمان الفعالية والاستدامة: بعد مرحلة التخطيط، تبدأ عملية تنفيذ التغيير، والتي تعتمد بشكل أساسي على التواصل الفعال داخل المنظمة. يلعب التواصل دوراً محورياً في تعزيز التفاعل بين المعنيين بالتغيير، وتسهيل تبادل المعلومات، وتقديم الإرشادات اللازمة لضمان وضوح الرؤية لدى الموظفين. يساعد هذا النهج في تسهيل عملية التكيف مع التغييرات الجديدة وضمان تنفيذها بكفاءة.

من جانب آخر، يعد توفير بيئة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومخاوفهم أمراً ضرورياً، حيث يمكن أن يسهم ذلك في تحديد أي تحديات غير متوقعة أثناء التنفيذ. إن الإصغاء لملاحظات العاملين والاستجابة لها يسهم في تحسين آليات التغيير، مما يسمح بإجراء التعديلات المطلوبة وفقاً للظروف المتغيرة.

كما أن تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة يُعد عاملاً أساسياً لضمان تنفيذ التغيير بنجاح. ينبغي تكليف المشرفين والمديرين، سواء في الإدارات الإدارية أو الميدانية، بمهام واضحة لضمان سير العملية وفق الخطة الموضوعية. وقد يتطلب التغيير إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، بما يشمل تعديل السلوكيات المهنية، وتطوير أنظمة التحفيز، أو تحسين بيئات العمل، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز استدامة التغيير على المدى الطويل.

5. المتابعة والتقييم: لا يقتصر نجاح عملية التغيير على التخطيط والتنفيذ فقط، بل يتطلب متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز الفعالية التنظيمية. تشمل هذه المرحلة عمليات مراقبة دورية، وتقييم شامل للأداء، وإجراء تحسينات مستمرة بناءً على النتائج المستخلصة.

يعتمد التقييم على مجموعة من المعايير التي تجمع بين المؤشرات الكمية، مثل الأداء المالي ومستويات الإنتاجية، والمؤشرات النوعية، مثل جودة المنتجات ومدى رضا الموظفين والعملاء. يساعد هذا النهج المتكامل في تحديد مدى نجاح التغيير، والكشف عن أي تحديات قد تعيق تحقيقه، مما يسمح باتخاذ التدابير التصحيحية في الوقت المناسب¹.

3. نماذج إدارة التغيير:

- نموذج كيرت لوين: طور كيرت لوين نموذجاً للتغيير حظي باهتمام واسع، حيث يعتبره العديد من الباحثين أداة فعالة في إدارة التغيير يتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل رئيسية تساعد في إحداث التغيير بنجاح، وهي مصممة لضمان تحقيق التغيير بطريقة منظمة وسلسة².

أ/إذابة الجليد: تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبدال القيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية، مما يخلق دافعاً لدى الأفراد لتقبل التغيير. إذ يتطلب التغيير إدراك الحاجة إلى اكتساب أفكار واتجاهات جديدة،

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، جار حامد النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 120

² حنان عثمان عمسبيلزمد- (2007) استراتيجية التغيير التنظيمي مخطط إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان) قطاع الصناعات الغذائية - (2000 - 2006) دكتوراه في إدارة الاعمال - قسم إدارة الاعمال - كلية العلوم الادارية - كلية الدراسات العليا - جامعة أم درمان الإسلامية - ص 33

وهو ما يتحقق عند التخلص من العادات القديمة التي تعيق التقدم. كما يساعد الضغط البيئي، مثل انخفاض الإنتاجية أو تراجع الأرباح، على تحفيز الأفراد للاعتراف بوجود مشكلة والسعي لاكتشاف حلول جديدة. تعد هذه المرحلة أساسية في نجاح عملية التغيير، حيث يؤكد فولمر (Fulmer) على أهمية إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الأفراد لتقبل التغيير. ويتم ذلك من خلال تهيئة بيئة داعمة للتعلم واكتساب مهارات جديدة، إلى جانب استبعاد الممارسات غير الفعالة. ويشير شاين (Schein) إلى أن إذابة الجليد تتطلب إزالة العوائق التي تمنع الأفراد من تبني طرق جديدة، إضافة إلى خلق الدافع لإجراء التغيير عبر إعادة تقييم الأساليب والممارسات الحالية وضمان رضا العاملين عنها.

ب/التغيير: في هذه المرحلة، يبدأ الأفراد في تعلم أفكار ومهارات وسلوكيات جديدة، مما يؤدي إلى تبني ممارسات تتماشى مع التوجهات الحديثة أي يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو مهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... إلخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأراء وأفكار جديدة ويشير Schein إلى أن هذه المرحلة تتضمن: ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدمجوا في ذاتهم وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير¹.

ج-إعادة التجميد Refreezing في هذه المرحلة، يتم تثبيت المهارات والأفكار والاتجاهات الجديدة التي اكتسبها العاملون خلال مرحلة التغيير، ودمجها في ممارساتهم العملية اليومية. تهدف هذه الخطوة إلى ترسيخ السلوكيات والمفاهيم المكتسبة ضمن أساليب وطرق العمل المعتادة، مما يسهم في تحسين الكفاءة وسهولة الأداء. على الإدارة أن تتيح للعاملين الفرصة لتطبيق ممارساتهم الجديدة، مع العمل على تعزيزها باستمرار لضمان استمرارهم في تبني هذه السلوكيات برغبة وقناعة².

- نموذج كوتر:

يرى كوتر بأن التغيير الناجح يكون من خلال ثمانية خطوات الآتية:

- 1- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير:
- وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، الازمات الحالية والفرص المحتملة مع بحث السيناريوهات المستقبلية المحتملة.
- 2- إيجاد تحالف موجه للتغيير:
- يتطلب التغيير التنظيمي تشكيل تحالف قوي داخل المنظمة لتوجيهه بفعالية، ويجب أن يعمل هذا الفريق بشكل متناسق لضمان نجاح عملية التغيير.
- 3- تطوير رؤية واستراتيجية:
- القائد الناجح في إدارة التغيير يمتلك رؤية واضحة توجه عملية التغيير إلى جانب استراتيجيات فعالة لتحقيقها.
- 4- إيصال رؤية التغيير:
- يحرص القائد الناجح على توظيف كل الوسائل المتاحة لنقل الرؤية الجديدة واستراتيجيات التغيير بفعالية.
- 5- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة:

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2003 الأردن ص280

² العايب سليم، نوال زواوي، دور اتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة

لتحقيق التغيير بنجاح يجب إزالة العقبات وتعديل العمليات والهياكل التي تعرقله مع تعزيز الأساليب المبتكرة لإنجازه¹.

6- تحقيق مكاسب على مدى القصير:

لضمان تحقيق أهداف التغيير، من الضروري تحقيق مكاسب تعزز ثقة الموظفين على المدى القريب.

- ✓ أن يلمس تلك الموظفين تلك المكاسب.
- ✓ يجب أن تعكس نتائج التغيير الجهود التي يبذلها الافراد وتكون ثمرة لمشاركتهم الفعالة.
- ✓ يجب أن تكون المكاسب مرتبطة بجهود وإجراءات تم تنفيذها فعليا على أرض الواقع².

7- تحقيق مزيد من التغيير وتكريس المكاسب:

مع تزايد قوة الدفع، تُستثمر المكاسب المحققة لتعزيز نجاحات إضافية وجذب المزيد من المشاركين، مما يسهم في تجديد وتفعيل التغيير بشكل أوسع.

8- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة:

تُبرز قيادة التغيير الناجحة بوضوح العلاقة بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة، وتسعى لاتخاذ تدابير تضمن استمرارية جهود التغيير دون أن تكون مرتبطة بوجود شخص معين، حتى لو كان القائد نفسه، ويكون ذلك من خلال التأكيد على أن الجميع فهم أن السلوكيات الجديدة تقود إلى نجاح المؤسسة وتعزز قيمة التغيير وجعل التغيير جوهر ثقافة المؤسسة³

- نموذج إيفانشفيتش وزملائه:

يعتبر إيفانشفيتش وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدة خطوات مترابطة ومتسلسلة بشكل منطقي، وتشمل ما يلي⁴:

- 1) قوى التغيير: تمثل في الأسباب والمحفزات التي تدفع المنظمة إلى التغيير، سواء كانت داخلية أو خارجية .
- 2) الاعتراف بالحاجة إلى التغيير: تستطيع الإدارة التعرف على ضرورة التغيير من خلال التقارير، الإحصائيات، والبيانات المالية، مثل انخفاض الأرباح، تراجع معدلات الأداء، انخفاض المبيعات، أو تدني معنويات الموظفين. هذه المؤشرات تساعد الإدارة في إدراك الحاجة إلى التغيير .
- 3) تشخيص المشكلة: تهدف هذه الخطوة إلى تحديد المشكلة بدقة، وتحديد مدى الحاجة إلى التغيير، من خلال الإجابة عن أسئلة جوهرية مثل: ما هي طبيعة المشكلة وأسبابها؟ كيف يمكن قياسها؟ ما هي النتائج المتوقعة من تنفيذ التغيير؟ يمكن تشكيل فرق عمل للبحث في البيانات المتاحة داخل المنظمة للحصول على إجابات دقيقة .

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات من المنظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1 عمان، الأردن، 2003، ص284

² حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2009، ص304

³ فرحات غول إدارة التغيير في المؤسسة دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر، 2021، ص116 117

⁴ حسين حريم مرجع سبق ذكره ص 371

- (4) تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتحديد البدائل المناسبة وتقييمها، لاختيار الاستراتيجية الأكثر احتمالاً لتحقيق النتائج المرجوة، مثل التغيير في الهيكل التنظيمي أو تغيير الأفراد أو حتى تغيير التقنيات المستخدمة .
- (5) تعريف المحددات (الظروف المقيدة): يعتمد اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، بالإضافة إلى تأثير المتغيرات والظروف السائدة داخل المنظمة.
- (6) مقاومة التغيير: ينبغي على الإدارة أن تعي أن مقاومة التغيير أمر متوقع، لذا من الضروري فهم أسباب المقاومة وطرق معالجتها¹
- (7) تنفيذ التغيير ومتابعته: يمكن تنفيذ التغيير على مستوى المنظمة بأكملها أو تدريجياً عبر مراحل مختلفة، ومن إدارة إلى أخرى. كما قد يتم تنفيذه بسرعة أو ببطء حسب الحاجة. وتكمن أهمية المتابعة في توفير المعلومات والتغذية الراجعة لضمان نجاح التغيير. ومع ذلك، قد يؤدي التغيير إلى ظهور تحديات جديدة تتطلب حلولاً إضافية².
- نموذج أدكار:

نموذج أدكار هو أحد أشهر نماذج إدارة التغيير، طوره شركة Prosci يركز على إدارة التغيير من منظور الأفراد، مما يساعد المؤسسات على تنفيذ التغيير بنجاح.

مكونات نموذج:

يتكون النموذج من خمس مراحل مترابطة، حيث يمثل كل حرف في **ADKAR** مرحلة ضرورية لنجاح التغيير:

- ✓ **التوعية:** إدراك الحاجة إلى التغيير بحيث: الهدف هنا هو توضيح أسباب التغيير وفوائده، وإزالة أي غموض قد يواجهه الأفراد.
- ✓ **الرغبة:** تحفيز الأفراد على المشاركة في التغيير قد لا يكفي أن يكون الأفراد على علم بالتغيير، بل يجب أن يكون لديهم الحافز والرغبة في دعمه.
- ✓ **المعرفة:** تزويد الأفراد بالمهارات والمعلومات اللازمة وهنا يتم تدريب الأفراد على الأساليب الجديدة المطلوبة لإنجاح التغيير.
- ✓ **القدرة:** تمكين الأفراد من تطبيق التغيير ويتم التأكد من أن الأفراد قادرين على تنفيذ التغيير بفعالية في بيئة العمل مثل تقديم الدعم العملي، التدريب العملي، توفير الموارد اللازمة.
- ✓ **التعزيز:** ضمان استدامة التغيير الهدف هو تثبيت التغيير ومنع العودة إلى الأساليب القديمة

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير ومعالجة معوقاته

¹ يوسف، علاء الدين. (2019). التطوير التنظيمي واليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط.1 الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع ص

² فريدة كورتل، أمال كحيلة، جامعة سكيكدة وجبل، دار زمزم للنشر وال توزيع 2015، ص 167

يحتاج التغيير لأدارته مجموعة من الاستراتيجيات وادوات خاصة للتغلب على المعوقات التي تعترضه وهو ما سنتناوله من خلال المطلب الآتي.

1. استراتيجيات إدارة التغيير:

استراتيجية المعايير وإعادة التعلم: استراتيجيات المعايير وإعادة التعلم على مبدأ أن سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم تتأثر بشكل كبير بالقيم، والعادات، والتقاليد التي اكتسبوها. ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق التغيير في سلوك أو ممارسة معينة يتطلب بالضرورة تعديل الفرد لمنظومة قيمه ومعايير المرتبطة بالسلوك أو الأسلوب القديم، وذلك تمهيداً لتبني سلوكيات جديدة تتماشى مع متطلبات التغيير¹.

- استراتيجية الإكراه والقسر:

تُعد استراتيجيات الإكراه/القسر من الأساليب التي تعتمد على استخدام القوة والضغط لإجبار الأفراد على قبول التغيير وتنفيذه، حتى في حال معارضتهم له. ويُفرض التغيير في هذه الحالة دون منح العاملين خيار الرفض، إذ يتم اللجوء إلى العقوبات أو الجزاءات بحق من يرفض أو يقاوم عملية التغيير.

وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى نوعين رئيسيين:

- ✓ **القوة غير العنيفة:** حيث يُفرض التغيير باستخدام وسائل سلمية ومقننة دون اللجوء إلى العنف المباشر.
- ✓ **القوة عبر المنظمات السياسية:** ويتمثل ذلك في إصدار القوانين، اللوائح، أو التشريعات الرسمية كوسيلة لرفض التغيير داخل المؤسسات أو المجتمعات.
- ✓ **استراتيجيات مناهج التغيير العقلانية التجريبية:**

استراتيجية التغيير العقلانية-التجريبية (Rational-Empirical Strategy)، والمعروفة أيضاً باسم استراتيجية الرشد والتطبيق العملي، تقوم على افتراض أساسي مفاده أن الإنسان كائن عقلائي وراشد، وبالتالي فإنه سيتقبل التغيير ويعمل به إذا اقتنع بمنطقه وفائدته. ولذلك، يتعين على قادة التغيير أن يطلقوا حملة إقناع فعالة منذ بداية العملية، خاصة وأن الموظفين في المراحل الأولى قد يشعرون بالخوف أو عدم اليقين. وتعتمد هذه الاستراتيجية على اتصال منظم يتكون من ثلاث مراحل رئيسية:

1. **مرحلة قبول التغيير:** يتم خلالها عرض مبررات التغيير بوضوح، مع التركيز على خطورة البقاء في الوضع الحالي، والعواقب السلبية في حال عدم الاستجابة للتغيير.
2. **مرحلة الإطار التفسيري:** وتشمل شرح تفاصيل خطة التغيير، وتوصيل المعاني الأساسية المراد ترسيخها لدى العاملين، ويتم ذلك عادةً عبر اجتماعات مباشرة مع الموظفين لتقديم المعلومات والإجابة على الاستفسارات.

¹ السيد عليوة، 2005 "إدارة التغيير ومواجهة الأزمات"، الطبعة الأولى، القاهرة: دار اليمن للنشر والتوزيع 34

3. **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** تُبرز هنا كفاءة القيادة الإدارية في التعامل مع الحالة النفسية للعاملين، من خلال التواصل المستمر والدعم النفسي، خاصةً في حال نتج عن التغيير آثار سلبية مثل تقليص الوظائف.

وفي النهاية، تأتي مرحلة ترسيخ السلوك الجديد والمحافظة على مكتسبات التغيير، وذلك من خلال دعم وتشجيع الممارسات الإيجابية الجديدة بين الموظفين¹.

2. معوقات إدارة التغيير:

تواجه أي تحول داخل المؤسسة عددًا من التحديات التي قد تعيق تنفيذه بسلاسة. هذه المعوقات تتواجد على مستويات مختلفة، بدءًا من البنية التنظيمية، وصولًا إلى العوامل الاجتماعية والثقافية. التعامل مع هذه العقبات بطريقة منظمة يساعد على تخفيف تأثيرها وزيادة فرص نجاح التغيير. فيما يلي توضيح مفصل لكل نوع من المعوقات:

● المعوقات التنظيمية

تنشأ المعوقات التنظيمية داخل هيكل المؤسسة نفسه، حيث يمكن أن تعوق الأنظمة الإدارية التقليدية والجمود في القواعد والإجراءات عملية التغيير. قد يؤدي التقيد الصارم باللوائح القديمة إلى تقليل القدرة على التكيف مع المستجدات، كما أن التعقيدات الهيكلية مثل البيروقراطية الزائدة قد تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر بطئًا، مما يعيق تنفيذ التغييرات المطلوبة. ضعف وسائل الاتصال داخل المؤسسة أيضًا قد يحد من فاعلية إيصال الأهداف الجديدة للعاملين، بالإضافة إلى أن النظم الرقابية الصارمة والدرجات العالية من الرسمية قد تقلل من قدرة الأفراد على الابتكار والتجاوب مع المستجدات. علاوة على ذلك، فإن أنظمة الحوافز غير الملائمة قد تؤدي إلى قلة الدافعية لدى الموظفين، مما يؤثر سلبيًا على نجاح عملية التغيير.

● المعوقات السلوكية

تتعلق المعوقات السلوكية بالعنصر البشري داخل المؤسسة، إذ تختلف استجابة الأفراد للتغيير بناءً على مدى استعدادهم النفسي والمادي له. قد يواجه التغيير مقاومة شديدة من العاملين بسبب شعورهم بعدم الأمان أو خوفهم من التأثير السلبي على وظائفهم. كما تلعب القيم والمعتقدات المتجذرة دورًا رئيسيًا في تشكيل مواقف الأفراد تجاه التغيير، فقد يكون لديهم ميل للحفاظ على الوضع الراهن بدلًا من تبني أساليب جديدة. إضافةً إلى ذلك، فإن ديناميكيات القوة داخل المؤسسة والعلاقات غير الرسمية بين العاملين يمكن أن تؤثر على درجة قبولهم للتغيير، خاصةً إذا شعروا بأن مصالحهم الشخصية أو نفوذهم داخل المنظمة قد يكون مهددًا.

¹ David A. Garvin & Michael A. Roberto, (2005), "Change Through Persuasion", Harvard Business Review , pp106-111

● المعوقات الفنية

ترتبط المعوقات الفنية بمدى توفر التكنولوجيا والموارد الفنية اللازمة لتنفيذ عملية التغيير. قد تواجه المنظمة صعوبات بسبب تقادم البنية التحتية أو عدم توفر الأدوات والمعدات المناسبة لدعم العمليات الجديدة. كما أن نقص الكفاءات الفنية وعدم وجود برامج تدريب كافية قد يؤثران على قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات التكنولوجية أو الإدارية. إضافةً إلى ذلك، قد يكون التمويل المحدود عائقاً أمام الاستثمار في الأدوات الحديثة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق تحول فعال.

● المعوقات الاجتماعية

تمتد تأثيرات عملية التغيير إلى خارج حدود المؤسسة، حيث تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دوراً أساسياً في مدى نجاح التغيير أو فشله. في بعض المجتمعات، قد تشكل العادات والتقاليد المتوارثة حاجزاً أمام تقبل الأفكار الجديدة أو الأساليب الحديثة للعمل. كما أن الأوضاع الاقتصادية السائدة، مثل ارتفاع معدلات البطالة أو الأزمات المالية، قد تؤدي إلى صعوبة تنفيذ التغييرات المطلوبة، نظراً لعدم توفر الموارد المالية الكافية أو خوف العاملين من فقدان وظائفهم. كذلك، فإن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة أو في المجتمع قد تؤثر على مدى نجاح التغيير، حيث أن غياب التعاون والتفاهم المشترك يمكن أن يخلق بيئة مقاومة لأي تحول جديد.

● المعوقات الشخصية

تعتمد عملية التغيير بشكل كبير على القادة والمسؤولين الذين يتخذون القرارات الحاسمة. في بعض الحالات، قد تكون شخصية المديرين أو أصحاب القرار هي العائق الرئيسي أمام التغيير، خاصة إذا كانوا مترددين في تبني أساليب جديدة أو متمسكين بالأنماط التقليدية في الإدارة. إن عدم رغبة بعض القادة في تحمل المخاطر أو الخوف من فقدان السيطرة قد يعيق عملية التغيير بشكل كبير. ولهذا، من الضروري اختيار قادة يتمتعون برؤية استراتيجية، قادرين على تحفيز فرق العمل، ويمتلكون القدرة على إحداث التغيير الفعلي. في الوقت نفسه، يحتاج القادة الذين يفتقرون إلى هذه المهارات إلى تطوير أنفسهم، وإلا فقد يكون من الأفضل استبدالهم بأشخاص أكثر استعداداً لدفع عجلة التغيير إلى الأمام¹.

3.3 سبل تخطي معوقات إدارة التغيير:

يتمثل الدور الرئيسي خلال إدخال التغيير إلى المؤسسة في تعريف العاملين بطبيعته وإشراكهم في مراحلها، مع الحرص على تنفيذ هذا التغيير بأقل قدر ممكن من الإرباك والتأثير السلبي على سير العمل. ومن أجل

¹ أستاذ محمد جودت فارس، دكتور بلمقدم مصطفى "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، والمنشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 28، الصادر في فبراير 2009، عن جامعة تلمسان ص34.

تحقيق ذلك بنجاح، لا بد من اتباع مجموعة من السبل والإجراءات التي تساهم في تخطي مقاومة التغيير وتقليل انعكاساته السلبية وهي كالآتي¹:

- **إشراك جميع الأطراف المعنية :**
إشراك الجميع في عملية التغيير يعتبر من الحلول الرئيسية المقترحة. التغيير قد يثير الخوف والمقاومة من قبل الأفراد، ولذلك يجب أن يتم تحديد الأطراف المعنية، مثل الموظفين والعملاء والشركاء، بشكل دقيق. التواصل المباشر مع هذه الأطراف من خلال الاجتماعات وورش العمل يساعد في إزالة الغموض حول التغيير. كما يجب على القادة الاستماع إلى مخاوف الموظفين والتعامل معها من خلال الحوار المفتوح. بذلك يتحسن التفاعل والتزام الجميع، مما يقلل من المقاومة.
- **التواصل الشفاف والمستمر :**
يعد التواصل الشفاف والمستمر عاملاً أساسياً لتسهيل التغيير المؤسسي. من خلال نقل المعلومات بوضوح وبطريقة مفهومة، يمكن أن يتقلب القلق لدى الموظفين. التواصل المستمر خلال فترة تنفيذ التغيير يساهم في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين. استخدام القنوات المختلفة مثل الاجتماعات والنشرات الإخبارية يعزز من وضوح الرسالة ويضمن أن جميع الأطراف المعنية على دراية بالتغيير وأهدافه.
- **القيادة النموذجية :**
القيادة النموذجية تساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين على قبول التغيير. القائد الذي يؤمن بالتغيير ويطبق ممارسات إيجابية يكون قادراً على إلهام الموظفين وتشجيعهم. من خلال تحفيزهم وشرح الفوائد بعيدة المدى، يستطيع القائد تحويل التغيير إلى فرصة للنمو. القيادة بالقدوة تعزز من الثقة في الإدارة وتخلق بيئة مؤسسية داعمة للتغيير، مما يزيد من الإيجابية لدى الموظفين.
- **إدارة الصراع بشكل بناء :**
من الممكن أن تظهر صراعات أو مقاومة داخل المؤسسة أثناء التغيير. بدلاً من تجاهل هذه الصراعات، يجب التعامل معها بشكل بناء من خلال التعرف على جذور المقاومة وتقديم حلول ترضي الأطراف المعنية. التفاوض والوساطة يعدان من الأدوات الفعالة لتخفيف التوتر وتعزيز التعاون بين الموظفين. إدارة الصراع بشكل بناء يمكن أن يحول التحديات إلى فرص للتعلم والنمو، مما يعزز من التعاون داخل المؤسسة.
- **التدريب والتطوير المستمر :**
في ظل التغيير، قد يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع المهارات الجديدة أو الأنظمة المعتمدة. لذلك، يعد التدريب المستمر ضرورياً لمساعدتهم على مواجهة هذه التحديات. من خلال توفير التدريب المناسب، يمكن تقليل القلق وتعزيز الكفاءة، مما يعزز قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة².

¹ دكتور رحي مصطفى، إدارة التغيير، الجامعة الأردنية، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، عمان، ص338

خاتمة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل، تم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتغيير داخل المنظمات، بدءًا من تعريفه وخصائصه وأهدافه، وصولًا إلى المجالات المختلفة التي تتبناها المؤسسات وأسباب الدافعة لهذا التغيير والعوامل المؤثرة فيه. كما تم التطرق إلى مقاومة التغيير، التي تُعد ظاهرة طبيعية في بيئة العمل، نظراً لما تثيره من مخاوف وقلق لدى الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

وتُبرز الدراسة أن تجاوز معوقات التغيير لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال فهم شامل لأسبابه النفسية والتنظيمية، والعمل على معالجتها من خلال استراتيجيات مدروسة لإدارة التغيير. يتطلب ذلك قيادة فعالة

قادرة على التواصل الواضح، والمشاركة الفعّالة للموظفين، وتوفير الدعم المستمر، إلى جانب إرساء ثقافة تنظيمية مرنة تقبل التطور والتحول.

كما أن بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وضمان الشفافية في مراحل التغيير، يُعد من أهم العوامل التي تساهم في الحد من المقاومة وتسهيل تبني التغييرات المنشودة. وبالتالي، فإن التغلب على معوقات التغيير لا يتطلب فقط أدوات إدارية، بل يحتاج إلى وعي تنظيمي شامل، ومهارات قيادية متجددة تتماشى مع متطلبات العصر وتحدياته.

الفصل الثاني: الدارسات السابقة

مقدمة الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع "مقاومة التغيير في المؤسسات العمومية"، من حيث أهدافها، مناهجها، عيناتها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها. كما يسعى إلى تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والبحث الحالي، وبيان الإضافة التي يطمح هذا البحث إلى تقديمها في ضوء ما سبق.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

وتتضمن الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: (نوال أوصالح ، 2023) تحت عنوان "أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر - دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة "المُدبّر"، العدد 01، مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية، الجزائر.

تبحث هذه الدراسة في إشكالية تأثير مقاومة التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية، حيث تسلط الضوء على أن المؤسسات تواجه تحديات كبيرة عند الانتقال من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية، ومن أبرز هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل الموظفين، والتي قد تكون ناتجة عن الخوف من فقدان السيطرة، عدم وضوح الرؤية حول فوائد التغيير، أو القلق من عدم القدرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: مقاومة التغيير التنظيمي، والمتغير التابع: نجاح التحول الرقمي. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل تجربة الصندوق الوطني للتقاعد في الجزائر، واستطلاع آراء الموظفين حول تأثير التحول الرقمي على بيئة العمل.

وتهدف الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير التنظيمي، وتحليل مدى تأثيرها على نجاح التحول الرقمي، بالإضافة إلى تقديم استراتيجيات لمرافقة التغيير وتقليل المقاومة داخل المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، من بينها:

- أن المقاومة التنظيمية تعد من أهم العوائق التي تؤثر على نجاح مشاريع التحول الرقمي، حيث تبين أن بعض الموظفين يعارضون التغيير بسبب عدم إشرافهم في عملية اتخاذ القرار، ضعف التواصل، والخوف من فقدان الامتيازات الوظيفية وأن الموظفين ذوي المستويات التعليمية المختلفة لديهم ردود فعل متباينة تجاه التحول الرقمي، حيث أظهر ذوو المستويات الجامعية تأييداً أكبر للنظام الإلكتروني الجديد مقارنة بالمستويات التعليمية الأدنى كما أكدت أن المقاومة تتخذ أشكالاً متعددة، من بينها البحث عن أخطاء في النظام الجديد، عدم التعاون مع عمليات التغيير، والتظاهر بعدم الفهم والتعامل الفعال مع مقاومة التغيير يتطلب استراتيجيات متعددة، أهمها التواصل الفعال، التفاوض، المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والتدريب المستمر للموظفين.

الدراسة الثانية: (سامية نزالي ود. بسهام لعشط، 2022) تحت عنوان "مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري - دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 31، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- تبحث الدراسة في مقاومة التغيير في الإدارة العمومية، وخاصة في وزارة المالية الجزائرية، حيث تهدف إلى تغيير النظرة السائدة حول مقاومة التغيير باعتبارها ظاهرة سلبية، وإبراز إمكانية مساهمتها في تحسين فعالية الإصلاح الإداري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة حالة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على 210 موظفاً في الإدارة المركزية والمصالح الخارجية للوزارة. أما المتغيرات المستخدمة في الدراسة، فقد شملت متغيرات مستقلة مستوى التعليم والخبرة المهنية، ومتغيرات تابعة مقاومة التغيير الإيجابية والسلبية وتأثيرها على الإصلاح الإداري.

- توصلت الدراسة إلى أن مقاومة التغيير ليست بالضرورة عاملاً معيقاً، بل يمكن أن تساهم في تحسين الإصلاحات الإدارية عند إدارتها بشكل صحيح، حيث أظهرت النتائج أن النظرة التقليدية تعتبرها سلبية، بينما يمكن اعتبارها عاملاً إيجابياً يساهم في تطوير خطط الإصلاح وجعلها أكثر كفاءة.

الدراسة الثالثة: (العايب سليم ونوال زاوي، 2022) تحت عنوان "دور الاتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، العدد 02، ومنشور عن جامعة البليدة 2، الجزائر.

- تناولت الدراسة مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات ودور الاتصال في التقليل من حدتها، حيث تهدف إلى تحليل العلاقة بين الاتصال الفعال ومستوى مقاومة التغيير، وكيف يمكن للإدارة استغلال الاتصال كأداة لخفض مقاومة الموظفين وتحفيزهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية.

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل مفهوم الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ودراسة حالات من المؤسسات المختلفة.

- شملت الدراسة متغيرات وهي متغير مستقل طرق الاتصال التنظيمي مستوى تدفق المعلومات داخل المؤسسة، ومتغير تابع مستوى مقاومة التغيير لدى الموظفين ومدى تقبلهم للتغييرات التنظيمية.

- توصلت الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال يساهم في تقليل مقاومة التغيير، حيث يؤدي تدفق المعلومات بشكل واضح وشفاف إلى تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تسهيل عملية التغيير التنظيمي وتقليل المخاوف والاعتراضات. كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسات من خلال تبني نهج تشاركي وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، لضمان انتقال سلس وفعال للتغييرات التنظيمية.

الدراسة الرابعة: (برزوق عبد الرفيق، 2021) بعنوان "إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر"، مقال علمي والمقدم ضمن مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 2، المجلد 4، والصادر عن جامعة البليدة 2، الجزائر.

- تناولت الدراسة إشكالية العلاقة بين إدارة التغيير والتنمية المحلية، ومدى تأثير الاستراتيجيات التنظيمية في تحسين الأداء المحلي ومواكبة التطورات العالمية. وتهدف إلى تحليل دور إدارة التغيير في تحفيز التنمية المحلية، من خلال استراتيجيات التحفيز، التكيف، والتخطيط، لضمان تحقيق الأهداف التنموية بكفاءة وفعالية.

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتحليل النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتنمية المحلية في الجزائر، إضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة حول الموضوع.

- شملت الدراسة متغيرات مستقلة مثل إدارة التغيير، السياسات التنموية، والموارد البشرية، ومتغيرات تابعة مثل مستوى تحقيق التنمية المحلية، تحسين جودة الحياة، واستدامة المشاريع التنموية وقد توصلت الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

إلى أن إدارة التغيير تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المحلية، حيث تسهم في تحسين الأداء الحكومي وتعزيز كفاءة المشاريع التنموية و ضعف تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجزائر أدى إلى محدودية النتائج التنموية، حيث لم تتمكن الإدارة المحلية من التكيف مع المتغيرات المتسارعة بحيث غياب الرؤية الواضحة والتنسيق بين الهيئات المحلية أثر سلبيًا على نجاح مشاريع التنمية، مما أدى إلى تأخر تنفيذ الإصلاحات المطلوب كما أن. الاستراتيجيات الفعالة لإدارة التغيير تشمل التخطيط المحكم، المشاركة الفعالة، وتحفيز الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف التنموية وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في السياسات التنموية، وتعزيز استراتيجيات القيادة التحويلية، وتوفير بيئة إدارية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة.

الدراسة الخامسة: (ياسف حسيبة، 2015) تحت عنوان "العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير"، مقدم ضمن دراسة أكاديمية في المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر

- تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير داخل المؤسسات وكيفية التعامل معها من خلال العوامل التنظيمية. تشير الدراسة إلى أن المؤسسات التي تسعى للبقاء والاستمرار تحتاج إلى درجة عالية من التكيف والتأقلم مع التحولات البيئية، إلا أن هذه التغيرات تواجه في الغالب مقاومة من الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مما يجعل عملية التغيير صعبة ومعقدة.
- اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: العوامل التنظيمية (مثل التحفيز، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، مشاركة العاملين)، والمتغير التابع: مستوى مقاومة التغيير. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتحليل دور العوامل التنظيمية في تخفيف مقاومة التغيير كما تهدف الدراسة إلى تحليل دور العوامل التنظيمية في تقليل مقاومة التغيير وتقديم استراتيجيات فعالة للتعامل معها، مما يساعد في تحقيق تحول ناجح داخل المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أن مقاومة التغيير ترتبط بعدة عوامل، من بينها نقص التواصل، ضعف الحوافز، وعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. كما أكدت أن تحفيز الموظفين يلعب دورًا رئيسيًا في تقبلهم للتغيير، حيث أن تقديم الحوافز المادية والمعنوية يقلل من حدة المقاومة والثقافة التنظيمية المرنة تساهم في تقليل المقاومة، حيث تساعد في خلق بيئة عمل تقبل التغيير بسهولة

الدراسة السادسة: (برارة فريد، 2021) تحت عنوان "دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة الأداء الاقتصادي في ظل الحركة الدولية، المجلد 04، العدد 01، جامعة بومرداس، الجزائر.

- تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير التنظيمي وتأثيرها على أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية. حيث تشير إلى أن التغيير أصبح ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة، إلا أنه غالبًا ما يواجه مقاومة من الأفراد داخل المنظمة، بسبب القلق من المجهول، الخوف من فقدان الامتيازات، أو عدم فهم دوافع التغيير.
- اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير، والمتغير التابع: مستوى مقاومة التغيير وتأثيره على أداء المؤسسة. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية جزائرية، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان وتحليلها عبر برنامج SPSS

وتهدف الدراسة إلى تحليل أشكال مقاومة التغيير، ودراسة العوامل المؤثرة في تقبله أو رفضه، مع تقديم استراتيجيات فعالة للتغلب على المقاومة وضمان نجاح التغيير. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج التالية: المؤسسات التي تعتمد على إشراك العمال في عملية التغيير تحقق معدلات قبول أعلى وتواجه مقاومة أقل والمقاومة تأخذ أشكالاً متعددة، منها العلنية مثل الإضرابات، ومنها الضمنية مثل انخفاض الأداء وعدم التعاون. كما أوضحت الدراسة أن التواصل الجيد، والتحفيز، ومراعاة احتياجات العمال، تلعب دوراً كبيراً في تقليل المقاومة وتعزيز نجاح التغيير المنافسة بين المؤسسات تمثل دافعاً رئيسياً لاعتماد التغيير، حيث إن الشركات التي لا تتكيف مع المستجدات تكون مهددة بالخروج من السوق.

الدراسة السابعة: (جائزة عبد الله، 2021) بعنوان "نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، مقال علمي والمقدم ضمن مجلة غير محددة، العدد 10، والصادر عن جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيمي والعمل.

تناولت الدراسة إشكالية إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، وأهمية توفير بيئة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتهدف إلى تحليل دور إدارة التغيير في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال استراتيجيات فعالة تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بدراسة وتحليل مختلف النظريات الإدارية المتعلقة بالتغيير التنظيمي، إضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع شملت الدراسة متغيرات متغير مستقل التغيير التنظيمي، ومتغير تابع الأداء المؤسسي ومدى تقبل الموظفين للتغيير وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير الفعالة تعتمد على توفير بيئة تنظيمية محفزة، تشجع على التعلم والمخاطرة والتكيف مع المتغيرات كما أن التغيير التنظيمي الناجح يجب أن ينبع من الداخل وليس من الخارج، مما يعزز قدرة المنظمة على التطور والاستدامة. بالإضافة إلى توفير مناخ إداري داعم ومتكيف يسهم في تحسين الإنتاجية وتقليل مقاومة الموظفين للتغيير لأن التغيير لا يقتصر فقط على التخطيط والتنفيذ، بل يجب أن يكون جزءاً من ثقافة المنظمة لضمان استمراريته وفعاليتها كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمات، وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، لضمان نجاح المبادرات التغييرية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الدراسة الثامنة: (إيلي بن عيسى، محمد قريشي، وراضية مغزى لعرافي، 2021) تحت عنوان "مقاومة التغيير التنظيمي: المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 20، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر

تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، حيث تؤكد أن التغيير التنظيمي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل. غير أن هذه العملية تواجه تحديات عديدة بسبب مقاومة الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. وتناقش الدراسة أن هذه المقاومة قد تكون نتيجة للخوف من المجهول، عدم اليقين، التهديد بفقدان الوظيفة، أو التغيير في القواعد واللوائح الإدارية. اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: عوامل مقاومة التغيير، والمتغير التابع: نجاح التغيير التنظيمي. كما استندت إلى نموذج إدارة التغيير التنظيمي، الذي يوضح أن التغيير يتأثر بالقوى الداخلية والخارجية، مثل التطور التكنولوجي، القوانين الجديدة، والسياسات الإدارية. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات السابقة

وتقديم حلول لمعالجة مقاومة التغيير. وتهدف الدراسة إلى تحليل مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، تحديد أسبابه، واقتراح استراتيجيات لمعالجته، بما يضمن تنفيذ التغيير بفعالية داخل المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، من بينها: أن التغيير التنظيمي هو عملية ضرورية لاستمرارية المؤسسات، لكنه غالبًا ما يواجه مقاومة بسبب العادات التنظيمية المتجذرة والخوف من عدم القدرة على التكيف مع الوضع الجديد. أن أبرز أسباب مقاومة التغيير تشمل ضعف التواصل، غياب الحوافز، الخوف من المجهول، وتضارب المصالح داخل المؤسسة. أن إدارة مقاومة التغيير تحتاج إلى استراتيجيات فعالة مثل تحسين الاتصال، إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتقديم الحوافز والتدريب المستمر. أن نجاح التغيير يعتمد على قدرة القادة على إدارة عملية التحول بشكل تدريجي ومدروس، مع مراعاة مخاوف العاملين والتفاعل معها بطرق إيجابية.

الدراسة التاسعة: (عياد سيدي محمد ، 2019-2020) تحت عنوان "إدارة التغيير التنظيمي"، مقال علمي مقدم ضمن محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر

- تبحث هذه الدراسة في إشكالية التغيير التنظيمي في المؤسسات، حيث تركز على كيفية إدارة التغيير وتحدياته، خاصة في ظل مقاومة الأفراد داخل المنظمة. يشير الباحث إلى أن التغيير التنظيمي يعد ضرورة حتمية لضمان استمرارية المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية، لكنه يواجه في المقابل مقاومة من العاملين بسبب عدم اليقين، الخوف من فقدان الوظيفة، أو عدم التكيف مع الأساليب الجديدة. اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير، والمتغير التابع: مستوى المقاومة داخل المنظمة وتأثيرها على الأداء. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي لتقييم كيفية تنفيذ التغيير التنظيمي والتعامل مع العوائق المصاحبة له. وتهدف الدراسة إلى تحليل مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته، تحديد أسبابه وعوامله الدافعة، واستعراض الاستراتيجيات الأكثر فعالية لإدارته بنجاح داخل المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة وان المقاومة للتغيير يمكن أن تكون إيجابية إذا تمت إدارتها بفعالية، حيث تساعد في تحسين آليات التغيير وجعله أكثر توافقًا مع احتياجات العاملين وأكدت أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد على التواصل الفعال، مشاركة العاملين، والتحفيز المستمر.

الدراسة العاشرة: (نزيهة زمورة، 2019) تحت عنوان "القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة باتنة، الجزائر.

- تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير التنظيمي، ودور القيادة التحويلية في تقليل حدتها داخل المؤسسات، حيث تؤكد أن التغيير أصبح ضرورة حتمية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، إلا أنه غالبًا ما يواجه مقاومة من قبل العاملين بسبب الخوف من المجهول، عدم وضوح الرؤية، أو فقدان الامتيازات الوظيفية. وتبرز أهمية القيادة التحويلية في التعامل مع هذه المقاومة من خلال تحفيز العاملين، تعزيز ثقافة الابتكار، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في عملية التغيير. اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: القيادة التحويلية، والمتغير التابع: مستوى مقاومة التغيير داخل المنظمة. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل دور القيادة التحويلية في التعامل مع مقاومة التغيير وتهدف الدراسة إلى توضيح دور القيادة التحويلية في خلق بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، وتقديم استراتيجيات فعالة لمواجهة المقاومة وتحفيز العاملين

على التكيف مع المستجدات، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تقليل مقاومة التغيير من خلال تعزيز التواصل الفعال، توفير بيئة عمل تحفيزية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة تقبل الموظفين للتغيير عندما يتم تطبيقها بشكل صحيح، من خلال التحفيز، المشاركة، وتوضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نماذج قيادية أكثر مرونة تتكيف مع التطورات الحديثة، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمات لضمان استمراريتها وتطورها.

الدراسة الحادية عشرة: (نوال شراد، 2017) تحت عنوان "آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها - دراسة الأبعاد النفسية"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة التطبيقات النفسية والتربوية، العدد 10، المجلد 2، جامعة قسنطينة، الجزائر.

- تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير في المنظمات من منظور نفسي، حيث تسلط الضوء على أن الأفراد يواجهون التغيير باستجابات نفسية وسلوكية تختلف وفقاً لعوامل شخصية وتنظيمية. تشير الدراسة إلى أن المقاومة ليست مجرد رفض للتغيير، بل هي استجابة طبيعية ناتجة عن الضغط النفسي والصراعات الداخلية التي يمر بها الأفراد أثناء عمليات التغيير التنظيمي.
- اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: العوامل النفسية والتنظيمية، والمتغير التابع: درجة مقاومة الأفراد للتغيير. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل سلوك الأفراد في مواجهة التغيير التنظيمي.
- وتهدف الدراسة إلى تحليل العوامل النفسية التي تؤثر على مقاومة التغيير، واقتراح استراتيجيات فعالة للتعامل مع المقاومة بطريقة تقلل من آثارها السلبية وتعزز من قبول الأفراد للتغيير وقد توصلت الدراسة إلى أن مقاومة التغيير غالباً ما تكون استجابة طبيعية لدى الأفراد نتيجة الضغط النفسي والخوف من المجهول، حيث تتجلى هذه المقاومة في أشكال متعددة مثل الرفض العلني، النقد، أو حتى الانسحاب. كما أكدت على أن التواصل الفعال، إشراك الموظفين في عمليات التغيير، وتوفير الدعم النفسي لهم يمكن أن يحد من مقاومة التغيير ويسهل تبنيه داخل المنظمات.

الدراسة الثانية عشرة: (بغداد تركية وشوابي سارة، 2017) تحت عنوان "الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة دراسات اقتصادية، العدد 26، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، وجامعة مصطفى إسطنبولي - معسكر، الجزائر.

- تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص، حيث تناقش كيف أن التغيير يعد ضرورياً لضمان استمرارية المؤسسات في بيئة تنافسية، ولكنه غالباً ما يواجه مقاومة من قبل الموظفين، مما قد يؤدي إلى إحباط برامج التغيير وإفشال محاولات التطوير. تتجلى هذه المقاومة في أشكال مختلفة، سواء كانت مقاومة ظاهرة مثل الإضرابات والاعتراضات الصريحة، أو مقاومة ضمنية مثل انخفاض الحافز والامتناع عن التعاون.
- اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة التغيير، والمتغير التابع: درجة مقاومة العاملين داخل المؤسسة. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على إدارات مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر.

- وتهدف الدراسة إلى تحليل أشكال مقاومة التغيير، وتقديم استراتيجيات فعالة لتخفيفها، مما يسهم في تحسين فرص نجاح عمليات التحول داخل المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى أن مقاومة التغيير سلوك شائع في مؤسسات القطاع الخاص، وغالبًا ما يكون ناتجًا عن عدم وضوح أهداف التغيير، أو الخوف من فقدان الامتيازات الوظيفية. المقاومة يمكن أن تتخذ أشكالًا مباشرة كالإضرابات، أو أشكالًا ضمنية مثل انخفاض الكفاءة وزيادة الأخطاء وتأخير تنفيذ المهام. كما توصلت أن الاستراتيجيات الأكثر فاعلية في تقليل المقاومة تشمل: التعليم والاتصال، المشاركة والاندماج، التسهيل والدعم، التفاوض والاتفاق، وكذلك التهديد الضمني والصريح في الحالات القصوى واتباع نهج تدريجي ومتكامل في تنفيذ التغيير يقلل من مقاومة الموظفين ويساعد على تحقيق تحول ناجح داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة عشرة: (إبراهيمي عبد الله وعياش قويدز ، 2013) تحت عنوان "إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر.

- تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحديثة، حيث تناقش أن المؤسسات تسعى لتحقيق الاستقرار، ولكن هذا لا يعني الجمود، بل يجب عليها التكيف مع التغيرات المستمرة لضمان البقاء والتطور. ومع ذلك، يواجه التغيير في كثير من الأحيان مقاومة شديدة من الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بسبب الخوف من المجهول، عدم اليقين، أو التهديدات المحتملة للوضع الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

- اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير، والمتغير التابع: مستوى المقاومة داخل المنظمة وتأثيرها على الأداء. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقييم كيفية تنفيذ التغيير التنظيمي والتعامل مع العوائق المصاحبة له وتهدف الدراسة إلى تحليل أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وتقديم استراتيجيات فعالة لإدارتها من خلال تعزيز التواصل، إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتوفير بيئة عمل مرنة تساعد على تقبل التحولات التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مقاومة التغيير تعد سلوكًا طبيعيًا لكنها قد تعرقل نجاح عمليات التحول إذا لم يتم التعامل معها بفعالية والموظفين يقاومون التغيير بسبب التعود على الأساليب القديمة، الخوف من فقدان المكانة أو الامتيازات، وعدم وضوح الرؤية حول فوائد التغيير الإدارية الناجحة للتغيير تحتاج إلى استراتيجيات تشمل التواصل المستمر، إشراك العاملين، والتدريب على التقنيات الجديدة من أجل تحقيق التوازن بين استقرار المؤسسة وإدخال التغييرات التدريجية يساعد في تقليل المقاومة وتعزيز ثقافة التكيف مع المستجدات.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

وتضم الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: (2020 YvonPesqueux) تحت عنوان "La résistance au changement" ،

مقال علمي مقدم ضمن مجلد بحثي في HesamUniversité

تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير داخل المنظمات، حيث يتم تناول مفهوم التغيير التنظيمي كعملية ضرورية لاستدامة التطوير والابتكار، إلا أنه غالبًا ما يواجه رفضًا من الأفراد داخل المنظمة،

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

سواء لأسباب نفسية، اجتماعية، أو تنظيمية. فالمقاومة للتغيير لا تُعتبر فقط عائقاً، بل يمكن أن تكون مؤشراً لمواطن الخلل داخل النظام الإداري، مما يتطلب تحليله ودراسته بعمق.

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير، والمتغير التابع: مستوى المقاومة للتغيير داخل المنظمة. فقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي والنقدي لفهم أبعاد المقاومة وتأثيرها على نجاح التغيير.

وتهدف الدراسة إلى تحليل أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وتقديم استراتيجيات فعالة لمواجهتها، من خلال تحسين عمليات التواصل، إشراك الأفراد في قرارات التغيير، وتوفير بيئة داعمة للتكيف مع المستجدات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها:

أن المقاومة ليست بالضرورة سلوكاً سلبياً، بل يمكن أن تكون آلية تكشف عن خلل في آليات التغيير والأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير عندما لا يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، أو عندما يشعرون بفقدان السيطرة وعدم اليقين حيث أوضحت أن إدارة التغيير الناجحة تتطلب استراتيجيات مرنة تعتمد على التواصل الفعال، الإقناع التدريجي، والتحفيز بدلاً من فرض التغيير بالقوة والتغيير يكون أكثر فاعلية واستدامة عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء منه ويقتنعون بفوائده.

الدراسة الثانية: (Vincent و Piedboeuf ، 2018 ، Renaud de Lombaert تحت عنوان "Comment gérer la résistance au changement"، مقال علمي مقدم ضمن وثيقة تدريبية من مؤسسة Prosci

تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير داخل المنظمات، حيث تؤكد أن المقاومة تعد استجابة طبيعية لأي عملية تغيير، ناتجة عن الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، وعدم اليقين بشأن المستقبل. كما تشير الدراسة إلى أن المقاومة لا يمكن القضاء عليها نهائياً، بل ينبغي إدارتها وتقليل تأثيرها السلبي لضمان نجاح التغيير.

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير، والمتغير التابع: مستوى المقاومة لدى الأفراد داخل المنظمة. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج التطبيقي والإرشادي، حيث قدمت استراتيجيات عملية لإدارة المقاومة من خلال مراحل واضحة ومحددة.

وتهدف الدراسة إلى تقديم أدوات وتقنيات فعالة لمساعدة القادة والمديرين على توقع المقاومة، والتعامل معها بطرق استباقية، وتطبيق أساليب تعزز التكيف مع التغيير. وقد توصلت الدراسة إلى أن المقاومة قد تؤدي إلى تأخير المشاريع، وزيادة التكاليف، وفشل التغيير إذا لم يتم التعامل معها بفعالية كم أنها إدارة المقاومة تتطلب استراتيجيات متعددة تشمل التوعية، التدريب، التحفيز، وإشراك الأفراد في عمليات التغيير وتختلف من فرد لآخر، وتعتمد على عدة عوامل منها الخلفية الثقافية، الخبرات السابقة مع التغيير، والوضع الشخصي داخل المنظمة بحيث أوصلت نتائج الدراسة أن النجاح في التغلب على المقاومة يستلزم اتباع نهج تدريجي يتضمن الوقاية من المقاومة، التعامل معها بشكل استباقي، والاستجابة لها بطرق مرنة عند ظهورها.

الدراسة الثالثة: (Nathalie Guilmot 2016) بعنوان "Les paradoxes comme résistance aux changements"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة Revue Française de Gestion

الفرنسية للإدارة، العدد 258، المجلد 40، والمنشور عن UniversitéCatholique de Louvain (جامعة لوفان الكاثوليكية)، بلجيكا.

تناولت الدراسة إشكالية كيفية تأثير المفارقات التنظيمية على مقاومة التغيير لدى المدراء الوسطيين، من خلال دراسة حالة لمشروع تغيير نظام SAP في شركة متعددة الجنسيات. وتهدف إلى تحليل التوترات التي يواجهها المدراء الوسطيون أثناء عملية التغيير التنظيمي، وكيف تساهم هذه التوترات في ظهور مقاومة التغيير. واعتمدت الباحثة على المنهج النوعي (الوصفي التحليلي) من خلال 41 مقابلة شبه موجهة مع 21 مديرًا وسيطًا على فترتين مختلفتين من مشروع التغيير مع ملاحظات ميدانية من خلال المشاركة في 15 اجتماعًا لفريق المشروع و14 اجتماعًا للجنة الإدارة وتحليل الوثائق الرسمية مثل تقارير الاجتماعات والتواصل الداخلي للشركة، كما اعتمدت في الدراسة على متغيرات متغير مستقل التوترات التنظيمية (مثل تضارب الأدوار، تعدد المهام، والمطالب المتناقضة بين العمل الروتيني والمشروع الجديد) متغير تابع مقاومة التغيير التي ظهرت لدى المدراء الوسطيين نتيجة لهذه التوترات.

توصلت الدراسة إلى 5 أنواع من التوترات التنظيمية التي يواجهها المدراء الوسطيون في عملهم اليومي، مثل:

- تضارب الانتماء: بين تلبية مطالب الإدارة العليا ودعم فرق العمل.
 - تضارب المهام: بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
 - تضارب القيادة: بين منح الحرية للموظفين وفرض الرقابة عليهم.
- أثناء تنفيذ مشروع التغيير ظهرت 3 توترات إضافية مرتبطة بعملية التغيير:
- التوازن بين دورهم كمنفذين ودورهم كمتأثرين بالتغيير.
 - تضارب الأولويات بين طلبات مدير المشروع وطلبات المديرين المباشرين.
 - سوء توزيع المهام الذي أدى إلى زيادة العمل والضغط النفسي.

أدت هذه التوترات إلى ظهور مقاومة غير مباشرة للتغيير، حيث بدأ المدراء يشعرون بالإحباط والإرهاق، مما أثر على التزامهم بالمشروع وتأخر تنفيذ النظام الجديد لعدة أشهر انتهى الأمر بأن قررت إدارة الشركة إطلاق النظام رغم توصية المستشارين بتأجيله، وذلك بسبب الإجهاد الكبير الذي أصاب الفريق.

الدراسة الرابعة: (Emmanuel Diet، 2013) تحت عنوان "Changementcatastrophique"
"acédie et résistance au changement" التغيير الكارثي، الاكتئاب الروحي، ومقاومة التغيير،
مقال علمي مقدم ضمن مجلة **Revue de PsychothérapiePsychanalytique de Groupe**،
العدد 61، المجلد 20، والصادر عن جامعة ليون الثانية (Université Lumière Lyon 2)، فرنسا.

تناولت الدراسة إشكالية تأثير التغييرات التنظيمية العنيفة على الحالة النفسية للعاملين، وعلاقة هذه التغييرات بمقاومة التغيير من منظور التحليل النفسي الجماعي. وتهدف إلى تحليل كيفية تحول التغييرات المؤسسية الكبرى إلى عوامل صادمة تؤدي إلى الاكتئاب المهني (Acédie) ومقاومة التغيير، من خلال منظور نفسي اجتماعي عميق.

اعتمد الباحث على المنهج النوعي التحليلي من خلال:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقابلات شبه موجهة وملاحظات ميدانية تحليل دراسات حالة من مؤسسات تعليمية وصحية شهدت تغييرات تنظيمية واسعة كما اعتمد على متغيرات التالية: متغيرات مستقلة التغيير الكارثي، الإدارة التسلطية، إعادة الهيكلة المفاجئة، وضغوط الأداء العالية متغيرات تابعة: مقاومة التغيير، الاكتئاب الروحي (Acédie) ، ضعف الروابط الاجتماعية بين فرق العمل، وانخفاض الإنتاجية.

كشفت الدراسة أن التغييرات الكارثية في المؤسسات، مثل إعادة الهيكلة المفاجئة أو التحول الرقمي القسري، تؤدي إلى شعور العاملين بفقدان المعنى وانهايار الروابط الاجتماعية، مما يعزز مقاومة التغيير. كما أوضحت النتائج أن مقاومة التغيير ليست مجرد رفض للحداثة، بل هي رد فعل نفسي معقد يشمل:

- الاحتجاج على الإكراه التنظيمي الذي يتجاهل قيم المؤسسة وثقافتها السابقة.
- الشعور بالاغتراب المهني (Professional Alienation) نتيجة فقدان السيطرة على مسار العمل.
- الاكتئاب الروحي الجماعي (Acédie) ، حيث يفقد العاملون الحافز ويغرقون في حالة من اللامبالاة تجاه التغيير.
- تكوين تحالفات دفاعية داخل الفرق، حيث تتحول المقاومة إلى آلية جماعية لمواجهة الإدارة

الدراسة الخامسة: (Vincent وDirk D. Steiner (2013 ، Angel) بعنوان أنا أفكر، إذن أنا أقاوم: نظرية العدالة والشخصية في تفسير مقاومة التغيير، مقال علمي مقدم ضمن مجلة *Revue Internationale de Psychologie Sociale* المجلة الدولية النفس الاجتماعي لعلم، العدد 1، المجلد 26، والصادر عن Presses Universitaires de Grenoble، جامعة نيس صوفيا أنتيبوليس، فرنسا.

تناولت الدراسة إشكالية العلاقة بين العدالة التنظيمية والشخصية وتأثيرهما على مقاومة التغيير، وذلك في سياق مشروع إصلاح عقود العمل الذي أثار احتجاجات واسعة في فرنسا. وتهدف إلى تحليل كيفية تأثير السمات الشخصية وتصورات العدالة على المواقف السلبية تجاه التغيير التنظيمي، من خلال اختبار نظرية العدالة في سياق التغيير المجتمعي اعتمد الباحثان على المنهج الكمي التحليلي، حيث أجروا استبياناً إلكترونياً باستخدام تقنية العينة المتسلسلة (Snowball Sampling) ، وشارك في الدراسة 297 طالباً وطالبة تتراوح أعمارهم بين 15 و 25 عاماً، ممن تأثروا بمشروع عقد التوظيف الأول (CPE) الذي اقترحه الحكومة الفرنسية.

تناولت الدراسة متغيرات متعددة، حيث كانت المتغيرات المستقلة تشمل الشخصية المقاومة للتغيير (Dispositional Resistance to Change) وتصورات العدالة (عدالة توزيعية وعدالة إجرائية)، بينما كانت المتغيرات التابعة هي المواقف السلبية تجاه التغيير (مقاومة عاطفية، معرفية، وسلوكية).

أظهرت النتائج أن الشخصية المقاومة للتغيير ترتبط إيجابياً بالمواقف السلبية تجاه التغيير، وخاصة من خلال المكونات العاطفية والمعرفية للمقاومة. كما كشفت الدراسة أن الأفراد الذين لديهم تصورات سلبية حول العدالة التوزيعية والإجرائية كانوا أكثر عرضة لتبني مواقف مقاومة للتغيير. وأوضحت النتائج أيضاً أن الشعور بانعدام العدالة التوزيعية، أي الإحساس بعدم الإنصاف في نتائج التغيير، كان له تأثير أكبر على مقاومة التغيير مقارنة بالعدالة الإجرائية المتعلقة بأسلوب تنفيذ التغيير. كما تبين أن الأشخاص الذين

يتمتعون بشخصية مقاومة للتغيير أظهروا استجابات أكثر حدة عندما تزامن لديهم شعور بانعدام العدالة التوزيعية والإجرائية معاً، خلصت الدراسة إلى أن تصورات العدالة تلعب دوراً وسيطاً بين التفكير في بدائل التغيير (Counterfactual Thinking) وبين مقاومة التغيير، وأوصت بضرورة تحسين سياسات التواصل أثناء التغيير، مع توفير تبريرات واضحة للإجراءات المتخذة، بهدف الحد من ظهور شعور الظلم لدى الأفراد، وبالتالي التقليل من حدة المقاومة

الدراسة السادسة: (2004 Céline Bareil) بعنوان "La résistance au changement dans les organisations"
مقال علمي مقدم ضمن مجلد "Accompagner le changement dans des organisations"

تبحث هذه الدراسة في إشكالية مقاومة التغيير داخل المنظمات، حيث تسلط الضوء على أن التغيير التنظيمي يواجه مقاومة من الأفراد داخل المؤسسة لأسباب متعددة، منها التعلق بالروتين، الشعور بفقدان السيطرة، الخوف من المجهول، وانعدام الثقة في أهداف التغيير. ترى الدراسة أن هذه المقاومة لا تقتصر فقط على الأفراد، بل تشمل أيضاً البنية التنظيمية والأنظمة الإدارية، مما يجعل عملية التغيير أكثر تعقيداً.

اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية: المتغير المستقل: استراتيجيات التغيير التنظيمي، والمتغير التابع: مستوى المقاومة لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي والنقدي لتقييم أسباب المقاومة واقتراح حلول للتغلب عليها.

وتهدف الدراسة إلى تحليل أسباب مقاومة التغيير وتقديم استراتيجيات لإدارتها بفعالية، مثل تعزيز التواصل، إشراك الموظفين في عملية التغيير، والتخفيف من حالة عدم اليقين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أن المقاومة التغيير ليست بالضرورة سلبية، بل يمكن أن تكون مؤشراً على خلل في تنفيذ التغيير أو عدم وضوح أهدافه بما في ذلك الأفراد يقاومون التغيير لأسباب مختلفة، بما في ذلك فقدان الاستقلالية، الغموض حول الفوائد المتوقعة، والخوف من فقدان الوضع الوظيفي أكدت أن الإدارة الفعالة للتغيير يجب أن تعتمد على استراتيجيات متعددة، منها التواصل المستمر، التفاوض، وتوفير بيئة آمنة لتقبل التغيير بحيث أن المشاركة الفعالة للموظفين في تصميم وتنفيذ التغيير تقلل من مستوى المقاومة وتحسن من فرص نجاح التغيير التنظيمي.

الدراسة السابعة: (1994 Patrick Molnier، Daniel Dessors، Christophe Dejours) بعنوان "Comprendre la résistance au changement" فهم مقاومة التغيير، مقال علمي مقدم ضمن مجلة Documents pour le Médecin du Travail وثائق لطبيب العمل العدد 58، المجلد 2، والمنشور عن Conservatoire National des Arts et Métiers (المعهد الوطني للفنون والمهن)، باريس، فرنسا.

تناولت الدراسة إشكالية فهم أسباب مقاومة التغيير لدى العمال، خصوصاً في سياق إجراءات الوقاية المهنية والتغيرات التقنية في بيئة العمل. وتهدف إلى تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تدفع العمال إلى مقاومة التغيير، مع التركيز على علاقة تقنيات العمل بهويتهم المهنية وانتمائهم الاجتماعي.

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج النوعي التحليلي حيث قاموا بتحليل ميداني للممارسات المهنية التقليدية للعمال في أنشطة الرفع والمناولة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات معمقة مع العمال والأطباء

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المهنيين لفهم المعاني التي يمنحها العمال لسلوكياتهم. كما شمل المنهج تحليل التقاليد المهنية والسلوكيات المكتسبة عبر الثقافة المهنية لفهم الأسباب العميقة لمقاومة التغيير.

أما المتغيرات التي تناولتها الدراسة، فقد تضمنت متغيرات مستقلة تمثلت في التغيرات التقنية في بيئة العمل، أساليب الوقاية المهنية، والإجراءات التنظيمية الجديدة، بينما شملت المتغيرات التابعة مقاومة التغيير، السلوكيات الدفاعية التي يتبناها العمال، والتأثيرات النفسية مثل القلق وفقدان الهوية المهنية الناتجة عن هذه التغييرات.

أوضحت الدراسة أن مقاومة التغيير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهوية المهنية والجماعية للعمال. فالتغييرات التقنية، مثل استبدال أساليب الرفع اليدوية بتقنيات حديثة، لا تؤثر فقط على طريقة العمل ولكن أيضاً على شعور العمال بانتمائهم إلى مجتمع مهني له تقاليده. كشفت النتائج أن العمال يقاومون التغيير لأنه يمس بنمط عملهم المتوارث، والذي يمثل جزءاً من هويتهم الاجتماعية. وأشارت الدراسة إلى أن فرض التغيير بالقوة يؤدي إلى بناء استراتيجيات دفاعية جماعية مثل التجاهل، التقليل من أهمية التوجيهات، أو حتى المقاومة الصريحة. كما أوضحت أن الحل يكمن في إشراك العمال في عملية التغيير، وتفسير أسبابه لهم، مع احترام خبراتهم السابقة، مما يعزز شعورهم بالاعتراف والمشاركة، ويساعد على كسر دائرة المقاومة.

الدراسة الثامنة: (حبيب البدوي، هيثم الدنف، و مكرم أبي فراج 2022) تحت عنوان "مقاومة التغيير وآليات إدارة الآثار المترتبة من التوسع الحالي للتعليم عن بُعد - لبنان نموذجاً"، مقال علمي مقدم ضمن مجلة دراسات مالية، محاسبة وجبائية، العدد 02، الجامعة اللبنانية، لبنان.

تبحث الدراسة في إشكالية التوسع في التعليم عن بُعد بعد جائحة كورونا وتأثيراته على العملية التعليمية والمناهج، حيث تهدف إلى تحليل مقاومة التغيير في القطاع التعليمي اللبناني، واستشراف مستقبل المناهج الدراسية في ظل هذا التحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بأسلوب الاستمارة الإحصائية، حيث شملت العينة 219 طالباً من مختلف المؤسسات التعليمية في لبنان.

أما المتغيرات المستخدمة، فقد شملت متغيرات متغير مستقل نجاح التعليم عن بُعد، ومتغير تابع مقاومة التغيير، توصلت الدراسة إلى أن التعليم عن بُعد أدى إلى تغييرات جوهرية في العملية التعليمية، لكنه واجه مقاومة قوية بسبب ضعف البنية التحتية، وصعوبة التفاعل بين الطلاب والمعلمين، وتأثيره النفسي السلبي على الطلبة، مما يستوجب إعادة النظر في السياسات التعليمية لضمان توازن بين التعليم التقليدي والتعليم الرقمي.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة:

تتميز الدراسات المحلية المعروضة بتقاربها في الموضوع الرئيسي الذي يدور حول ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي وأثرها على نجاح التحولات داخل المؤسسات الجزئية، سواء في القطاع العام أو الخاص، كما تتشابه في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أدوات بحثية مثل الاستبيانات وتحليل البيانات الميدانية. هذه الدراسات تُظهر بشكل متكرر أن مقاومة التغيير ليست مجرد عائق سلبي فقط، بل قد تحمل أبعاداً متعددة تشمل جوانب نفسية واجتماعية وثقافية تتعلق بالخوف من المجهول، قلق فقدان الامتيازات،

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

ضعف التواصل، وعدم إشراك الموظفين في صنع القرار، وهو ما يجعلها ظاهرة معقدة تحتاج إلى استراتيجيات متكاملة لإدارتها بنجاح.

من جهة أخرى، تختلف هذه الدراسات في تركيزها وتوجهاتها: فبعضها مثل دراسة نوال أوصالح تُركّز على تأثير مقاومة التغيير على نجاح التحول الرقمي في مؤسسات محددة كالصندوق الوطني للتقاعد، بينما دراسات أخرى مثل دراسة سامية نزالي وبسهام لعشط تتناول مقاومة التغيير كعنصر يمكن أن يكون إيجابياً إذا تم إدارته بفعالية، خاصة في سياق الإصلاح الإداري. كما تبرز دراسات أخرى كدراسة عبد الرفيق برزوق أهمية إدارة التغيير في تحقيق التنمية المحلية، مشيرة إلى دور استراتيجيات التخطيط والتحفيز في هذا الإطار، مما يوسع دائرة التطبيق من المؤسسات إلى التنمية المجتمعية.

تختلف الدراسات أيضاً في المتغيرات المدروسة؛ فبعضها يهتم بدور الاتصال التنظيمي في تقليل المقاومة، كما في دراسة العايب ونوال زواوي، في حين تركز أخرى على استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي، كما في دراسة جويزة عبد الله. أما من حيث النتائج والتوصيات، فهناك توافق واضح على أهمية إشراك الموظفين في عملية التغيير، تحسين التواصل، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لتعزيز التقبل والنجاح.

باختصار، هذه الدراسات مرتبطة جميعها برغبة في فهم ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي وأثرها على الأداء التنظيمي والتنموي، لكنها تختلف في منظورها التحليلي، نطاق تطبيقها، المتغيرات التي تدرسها، والأطر النظرية التي تستند إليها، مما يعكس ثراء البحث المحلي وتنوع محاوره في هذا المجال الحيوي.

وعلى صعيد مماثل، تتميز الدراسات الغربية المعروضة بتقاربها في تناول ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي من منظور شامل يتجاوز اعتبارها عائقاً بسيطاً، لتبرزها كمؤشر على وجود خلل إداري أو نفسي يجب فهمه وإدارته بشكل مدروس. تعتمد هذه الدراسات على مناهج تحليلية ونقدية، كما تركز على استراتيجيات إدارة التغيير وأهمية التواصل وإشراك الأفراد ضمن عملية التغيير.

تتنوع توجهات هذه الدراسات بين تحليل أسباب المقاومة، مثل الخوف من المجهول وفقدان السيطرة، وتأطير المقاومة كفرصة لتطوير أفضل ممارسات الإدارة. فعلى سبيل المثال، دراسة Yvon Pesqueux (2020) ترى المقاومة كعلامة على وجود خلل في نظام التغيير ويجب التعامل معها عبر تعزيز بيئة الدعم والتواصل الفعال، بينما Piedboeuf و Lombaert (2018) يشيران إلى المقاومة كاستجابة طبيعية تستوجب فهم دوافعها العاطفية كالخوف والشك، ويقترحون استراتيجيات مثل المشاركة التدريجية لتقليل هذه المقاومة.

من ناحية المتغيرات، تركز هذه الدراسات على استراتيجيات إدارة التغيير كمتغير مستقل، مقابل مقاومة التغيير كمتغير تابع، وتبرز أهمية التفاعل بين الإدارة والعاملين لخلق بيئة تقبل التغيير. كما يتفق الباحثون على أن إشراك الموظفين وتحفيزهم والتواصل الشفاف يُعدّ من العوامل الحاسمة لإنجاح أي تحول تنظيمي.

باختصار، تقدم هذه الدراسات الغربية منظوراً متكاملًا حول مقاومة التغيير، مؤكدين على أنها ليست عائقاً سلبياً فحسب، بل فرصة لفهم الديناميكيات التنظيمية وتطوير استراتيجيات تضمن نجاح التغيير وتحقيق

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الاستقرار داخل المؤسسات، وهو ما يجعلها مكتملة ومقاربة مهمة للدراسات المحلية التي تتناول الموضوع من زوايا مماثلة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتقاطع دراستنا مع الدراسات المحلية والغربية في تأكيدها على أن مقاومة التغيير ليست مجرد عائق سلبي بسيط، بل هي ظاهرة معقدة تنطوي على أبعاد نفسية وتنظيمية وثقافية، تتطلب فهماً عميقاً وآليات إدارية متكاملة لإدارتها بنجاح. مثل الدراسات الأخرى، اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي مع إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة عمومية جزائرية، حيث بينت النتائج أهمية العوامل النفسية كالشعور بعدم الاستقرار والغموض، ودور ضعف قنوات الاتصال وعدم إشراك الموظفين في عمليات التغيير كمحركات رئيسية للمقاومة، وهو ما يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات المحلية التي ركزت على نفس العوامل، وكذلك الدراسات الغربية التي تؤكد ضرورة إشراك الموظفين وتحسين التواصل لتحقيق نجاح التغيير.

ومع ذلك، تميزت دراستنا بإطار تطبيقي محدد يتمثل في مديرية التجهيزات العمومية بولاية تلمسان، مما أتاح تحليلاً دقيقاً للخصوصيات المحلية على مستوى المؤسسة العمومية في الجزائر، إضافة إلى استكشاف الفروق الديموغرافية وتأثيرها على مواقف الموظفين تجاه التغيير، وهو جانب لم تحظ به كل الدراسات السابقة بنفس العمق. كما أظهرت الدراسة تفاوتاً في فهم المسؤولين لظاهرة المقاومة وعدم وجود منهجية موحدة لإدارتها، مما يعكس التحديات الخاصة بالإدارة المحلية في السياق الجزائري، ويضيف بعداً جديداً حول الحاجة إلى تطوير استراتيجيات داخلية واضحة ومستدامة.

بالتالي، تحاول أن تضيف دراستنا إلى الجسم المعرفي العام فهماً إضافياً لآليات مقاومة التغيير في السياق الجزائري العملي، مع التركيز على توصيات عملية واضحة تهدف إلى تحسين الحوكمة، التواصل، ومشاركة الموظفين، مما يتماشى ويتكامل مع ما تؤكد عليه الدراسات الغربية من ضرورة تبني مقاربات تشاركية وشفافة لإدارة التغيير، لكنه يضيف بعداً تطبيقياً محلياً يمس الواقع الإداري الجزائري بشكل مباشر.

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع مقاومة التغيير داخل المنظمات، تبين أن هناك اهتماماً متزايداً بهذا المجال نظراً لأهميته في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي. وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المنهجية والسياق الزمني والمكاني، مما ساهم في بناء أرضية معرفية غنية تدعم الدراسة الحالية.

وقد كشفت هذه الدراسات عن مجموعة من العوامل المشتركة، مثل دور القيادة التنظيمية، وأثر الثقافة المؤسسية، وأهمية التواصل الفعال في تقليل المقاومة. إلا أن بعضها افتقر إلى الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، أو لم يُراعِ الخصوصيات الثقافية والإدارية في البيئة الجزائرية، خاصة في قطاع التجهيزات العمومية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد بعض الثغرات التي لم تُعالج بعمق في الدراسات السابقة، من خلال التركيز على واقع مقاومة التغيير في مديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان، مع تحليل الأسباب والانعكاسات واقتراح سبل فعالة لتجاوزها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

مقدمة الفصل الثالث:

بعد ما تم تناول الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة الحالية والتي تتمثل في متغيري: مقاومة التغيير وسبل تخطيطها، من حيث المفاهيم، الأنواع، العوامل المؤثرة، وأهم الانعكاسات التنظيمية يضم الفصل الثاني عرضاً مفصلاً لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بغرض تأطير البحث ضمن السياق العلمي، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف مع ما تم التوصل إليه من نتائج في الأدبيات السابقة. أما الفصل الثالث، فسيُخصص للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث سيتم عرض وتحليل نتائج الاستبيان الميداني الموزع على عينة من موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان، وذلك بغرض فحص مدى تحقق فرضيات الدراسة، واستخلاص الاستنتاجات العملية بناءً على البيانات المحصل عليها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة

تتكفل مديرية التجهيزات العمومية بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال انجاز التجهيزات العمومية. حيث انها مؤسسة عمومية لها ميزانية تسير من قبل المدير وتقوم الادارة العليا (الوزارة) بوضع وثيقة فيها الميزانية المعطاة من قبل الخزينة العمومية والمشاريع المطلوب تنفيذها مع التشاور مع عدة قطاعات كقطاع الصحة والتعليم وغيرها.

وتدرس الخطط وتسير في الادارة العليا من قبل المشرف المالي ومن ثم ترسل الى هذه الادارات العمومية لتنفيذ هذه الخطة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة

نشأة ومهام المديرية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1434 الموافق ل 15 يناير سنة 2013، يحدد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران تم إنشاء مديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان على غرار باقي الولايات. تتكفل مديرية التجهيزات العمومية بتنفيذ سياسة الدولة على مستوى المحلي في مجال إنجاز التجهيزات العمومية.

*كما تضم مديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان أربع 4 مصالح :

- مصلحة الدراسات والتقويم وتضم مكتبين اثنين:
- مكتب الدراسات والتقييمات المتعلقة بالمنشآت المدرسية والجامعية.
- مكتب الدراسات والتقييمات المتعلقة بالتجهيزات العمومية القطاعية أخرى
- مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة وتضم مكتبين اثنين:
- مكتب تسيير ومتابعة عمليات الأشغال المتعلقة بالمنشآت المدرسية والجامعية.
- مكتب تسيير ومتابعة عمليات الأشغال المتعلقة بالتجهيزات العمومية القطاعية الأخرى.

-
- مصلحة الصفقات العمومية وتضم مكاتبين:
- مكتب صفقات الدراسات.
- مكتب تنفيذ الصفقات العمومية.
- مصلحة الإدارة والوسائل وتضم ثلاث مكاتب:
- مكتب تسيير المستخدمين.
- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة.
- مكتب المنازعات والتوثيق والأرشيف.
- كما أن للمديرية، أقسام فرعية على مستوى عشرون (20) دائرة:
- قسم فرعي لدائرة تلمسان.
- قسم فرعي لدائرة عين تالوت.
- قسم فرعي لدائرة باب العسة.
- قسم فرعي لدائرة بني بوسعيد.
- قسم فرعي لدائرة بني سنوس.
- قسم فرعي لدائرة بن سكران.
- قسم فرعي لدائرة شتوان.
- قسم فرعي لدائرة فلاوسن.
- قسم فرعي لدائرة الغزوات.
- قسم فرعي لدائرة الحناية.
- قسم فرعي لدائرة هنين.
- قسم فرعي لدائرة مغنية.
- قسم فرعي لدائرة منصوره.
- قسم فرعي لدائرة مرسى بن مهدي.
- قسم فرعي لدائرة ندرومة.
- قسم فرعي لدائرة أولاد ميمون.
- قسم فرعي لدائرة الرمشي.
- قسم فرعي لدائرة سبدو.
- قسم فرعي لدائرة صبرة.
- قسم فرعي لدائرة سيدي الجبلالي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة

رسم الهيكل التنظيمي: قدمنا الهيكل التنظيمي على شكل وثيقة رسمية من مديرية التجهيزات العمومية في الملحق (1)

عناصر الهيكل التنظيمي:

يُعتبر الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لأي مؤسسة حديثة، إذ يمثل الإطار الذي يحدد كيفية تقسيم الأعمال والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين مختلف الوحدات التنظيمية. ولا يقتصر دور الهيكل التنظيمي على رسم الحدود الإدارية بين الأقسام والمصالح، بل يساهم أيضاً في تحقيق الانسجام والتنسيق الفعال لضمان سير العمليات الإدارية والميدانية بكفاءة وفعالية.

وفي هذا السياق، تتميز مديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان بهيكل تنظيمي متكامل، صُمم بطريقة تُمكنها من تنفيذ المشاريع العمومية بمختلف أنواعها في آجالها المحددة وبالمستوى المطلوب من الجودة. وقد رُوِيَ في تصميم هذا الهيكل التنظيمي ضرورة الاستجابة لمتطلبات القطاعات الحساسة كالتربية، الصحة، الفلاحة، والسكن، من خلال توزيع المهام بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية.

ويضم الهيكل التنظيمي للمديرية عدة مستويات إدارية تشمل المديرية العامة، الأمانة العامة، المصالح التقنية والإدارية، بالإضافة إلى الأقسام الفرعية الإقليمية، حيث تتكامل هذه الوحدات فيما بينها لضمان التخطيط الجيد، التنفيذ السليم، والمتابعة المستمرة للمشاريع والعمليات.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان، مع إبراز الدور الذي تلعبه كل مصلحة ومكتب في دعم سير العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تتمثل البنية التنظيمية لمديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان في مجموعة من المصالح والمكاتب التي تعمل بتكامل لتحقيق الأهداف المسطرة، وفقاً لما يلي:

1. مكتب المدير

تشرف المديرية على التسيير الشامل للمديرية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، الإشراف على سير المشاريع، إبرام الصفقات العمومية، المصادقة عليها، والتوقيع الرسمي على الوثائق والمعاملات ذات الطابع القانوني والإداري. كما تتحمل مسؤولية إعداد الحصيلة العامة للأنشطة وتقييم النتائج المحققة، وذلك تحت رقابة ومتابعة السلطات الوصية.

2. الأمانة العامة

تُعد الأمانة العامة الواجهة التنظيمية لمكتب المديرية، حيث تتكفل بإدارة الاستقبالات، تنظيم المراسلات، وتوجيه المقاولين والمرتفقين الراغبين في التواصل مع المديرية. كما تسهر على تنسيق الاتصال الداخلي والخارجي بما يضمن حسن سير العمل الإداري.

3. مصلحة الدراسات والتقييم

تُعنى هذه المصلحة بدراسة مشاريع البناء والتجهيزات العمومية، وتحليل الصفقات والعقود المتعلقة بمختلف القطاعات الحيوية، مثل الصحة، التربية، والتعليم العالي. وتنقسم هذه المصلحة إلى مكتبين متخصصين:

- **مكتب الدراسات والتقييمات المتعلقة بالمنشآت الدراسية والجامعية:**
يعنى بدراسة المشاريع المرتبطة بقطاعي التربية والتعليم العالي، كإنجاز الثانويات، المتوسطات، والجامعات. كما يتولى هذا المكتب تقييم حاجيات المؤسسات التعليمية واقتراح الإصلاحات اللازمة بالتنسيق مع مديريات التربية والتعليم العالي.
- **مكتب الدراسات والتقييمات المتعلقة بالتجهيزات العمومية القطاعية الأخرى :**
يختص هذا المكتب بدراسة المشاريع التابعة لقطاعات أخرى، مثل الصحة، الفلاحة، السكن، وبرامج تنمية مناطق الظل. ويعمل على تشخيص الاحتياجات وتقديم الحلول المناسبة في إطار التنمية المحلية.

4. مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة

تتكفل هذه المصلحة بمتابعة تنفيذ المشاريع ميدانياً، من خلال فريق تقني مختص يشرف على مراقبة جودة الأشغال، الالتزام بالمعايير التقنية، وضمان التنسيق بين مختلف الفاعلين مثل مكاتب الدراسات التقنية، هيئات المراقبة، ومؤسسات الإنجاز.

5. مصلحة الصفقات العمومية

تُعنى هذه المصلحة بإعداد وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالصفقات العمومية، من فتح المناقصات إلى التعاقد مع المقاولين. وتضم بدورها مكتبين:

- **مكتب تنفيذ الصفقات العمومية:** مكلف بمتابعة عملية تنفيذ العقود بعد توقيعها.
- **مكتب صفقات الدراسات:** يهتم بإبرام ومتابعة صفقات الدراسات التقنية والهندسية.

6. مصلحة الإدارة والوسائل

تُعنى هذه المصلحة بتسيير شؤون الموظفين والموارد المالية للمديرية، وتشمل:

- **مكتب المستخدمين:** يتكفل بتسيير الموارد البشرية، كالتوظيف، التكوين، الترقية، وتسيير المسار المهني للموظفين.

مكتب المحاسبة والميزانية: يعالج المسائل المالية الخاصة بالرواتب، تجهيز الميزانية السنوية، ومراقبة النفقات.

7. مكتب المنازعات والتوثيق والأرشيف

يُعنى هذا المكتب بمتابعة النزاعات القانونية مع المقاولين أو الأطراف الأخرى، والسهر على حفظ الوثائق الإدارية، الأرشيفات المتعلقة بالمشاريع، وكل المستندات الرسمية للمديرية.

8. الأقسام الفرعية الإقليمية للإدارة

تنتشر هذه الأقسام عبر مختلف دوائر الولاية، وهي تمثل امتدادًا إقليميًا للمديرية على المستوى المحلي. تتكفل بمتابعة إنجاز المشاريع ميدانيًا، الإشراف على عمليات الإصلاح والصيانة، وضمان تنفيذ المشاريع التنموية وفق البرامج المسطرة.

من خلال مالمسابق، يتبين أن مديرية التجهيزات العمومية لولاية تلمسان تعتمد على هيكل تنظيمي متماسك ومتكامل، يضمن التنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب لتحقيق الأهداف التنموية المسطرة. وقد راعت المديرية في تصميم هذا الهيكل ضرورة التخصص، تقسيم المهام، وضمان متابعة دقيقة للمشاريع، بما يسمح بتسيير ناجح للموارد البشرية والمادية. ويمثل هذا التنظيم الداخلي إحدى الدعائم الأساسية لنجاح المديرية في تنفيذ مهامها، لا سيما في ظل التحديات المرتبطة بتسيير المشاريع العمومية ذات البعد الاجتماعي والاقتصادي.

المطلب الثالث: اهداف المؤسسة

- متابعة ومراقبة ورشات إنجاز برامج التجهيزات العمومية التابعة لاختصاصه الاقليمي.
- التأكد من مطابقة وضعيات اشغال البنايات الخاضعة لمراقبته.
- المساهمة في عملية استلام المشاريع.
- المساهمة في تسوية النزاعات.
- المشاركة في التحريات التقنية بالتنسيق مع الهيئات والسلطات المحلية المعنية.
- جمع واستغلال وتحليل المعطيات الاحصائية.
- مساعدة البلديات في الاستشارات التنظيمية و في اعداد صفقات الدراسات و الاشغال وفي تسوية عمليات الحساب و النزاعات على مستوى البلديات وفي استلام المشاريع المنجز
- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحابها في الوقت المناسب.
- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرنامج التجهيزات العمومية .
- المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برنامجاسكنات .
- ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية.
- المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبنى.
- المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال والدراسات.
- ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات وبالإنجازات في مجال التجهيزات العمومية.

- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع.

- القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكييفه، بالاتصال مع الهياكل المعنية.

■ ينظم القسم الفرعي الإقليمي للتجهيزات العمومية في ثلاث (3) فروع:

1- فرع المنشآت المدرسية والجامعية.

2- فرع المنشآت الاجتماعية الثقافية.

3- فرع المنشآت الإدارية.

المطلب الرابع: إحصائيات حول الموظفين

رئيس مصلحة: 04

رئيس مكتب: 07

التقسيم الفرعي: 20

رئيس قسم: 22

منسق: 01

رئيس المشروع: 01

مسؤول قاعدة البيانات: 01

مسؤول الشبكة: 01

مسؤول نظام المعلومات: 01

تحميل البرامج الوثائقية: 01

مسؤول الخدمة الداخلية: 01

249 موظف.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة، منهجيتها وأدواتها

سنعرض إطار الدراسة الميدانية، وسائل جمع وتحليل البيانات وتحليل النتائج الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: منهج الدراسة

تمت الدراسة الميدانية ضمن الحدود المكانية والزمانية التالية، ومن خلال أساليب جمع المعلومات التالية:

الإطار المكاني: مؤسسة تجهيزات العمومية بولاية تلمسان.

الإطار الزمني: من 1 أبريل 2025 إلى 30 أبريل 2025

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تمت الدراسة في مؤسسة تجهيزات العمومية تلمسان التي تضم 90 موظفاً، ولقد قمنا باتّباع أسلوب العينة القصدية التي تفي بغرض الدراسة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بما يخدم أهداف الدراسة

- مجتمع الدراسة: ويضم جميع عدد العمال المقدرين ب:90
- عينة الدراسة: نظراً لظروف متعددة منعتنا من دراسة جميع مجتمع الدراسة، فقد اضطررنا لتوزيع الاستبيانات على عينة قصدية تقدر بـ 60موظفاً.

الجدول رقم (1.3): يوضح تعداد عدد استمارات الاستبيان في الدراسة

العينة/الاستمارات	العدد	النسبة المئوية
حجم العينة	90	100%
الاستمارات الموزعة	60	66%
الاستمارات المسترجعة	58	64 %
الاستمارات الصالحة للتحليل	54	60%

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على تعداد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

لأجل جمع البيانات المستخدمة قمنا باستخدام طريقتين لجمع البيانات وهما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية.

1-البيانات الثانوية:

الاطلاع على وثائق المؤسسة: حيث تحصلنا على الوثائق التالية:

- ✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة: وهو وثيقة رسمية تضم مهام الموظفين
- ✓ الاطلاع على الجريدة الرسمية: حيث وجدنا فيه:
 - أهداف ومهام المؤسسة.
 - تعريف المؤسسة والذي فيه ماهية المؤسسة مع انقسامها.

2-البيانات الأولية (الاستبيان/المقابلة/الملاحظة):

لتصميم أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باتّباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الخلفية النظرية للدراسة من خلال تجميع الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
- تحديد الأبعاد الأساسية للظاهرة المدروسة، والمتمثلة في: أسباب مقاومة التغيير، انعكاسات مقاومة التغيير، وسبل تخطيها.
- صياغة فقرات الاستبيان الأولية بشكل يغطي موضوع الدراسة، مع اعتماد على أسئلة اختيار من متعدد "QCM" ومقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة اتفاق.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب التعديلات المقترحة من طرف المشرف ليكون إخراج الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 02).
- اختبار أولي (اختبار تجريبي) للاستبيان على عينة صغيرة مماثلة للتحقق من مدى وضوح الفقرات وسهولة الإجابة.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 60 استبياناً.
- برنامج الإكسل Excel: مكننا من إجراء الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، وحساب التكرارات والنسب المئوية للإجابات المتحصل عليها لكي نتأكد من التحقق من الفرضيات.

3-محاور وأبعاد الاستبيان

واشتمل الاستبيان على أربعة أقسام رئيسية، القسم الأول يخص البيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما الأقسام الأخرى فيمثلون متغيرات الدراسة، تشمل هذه الأقسام 19 سؤالاً مغلقاً، إضافة إلى 3 أسئلة مفتوحة، وجاء الشكل النهائي للاستبيان مجزأ على النحو الآتي:

- **القسم الأول: المتغيرات الشخصية:** تعتبر البيانات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي تمثل المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وتتكون من (6) متغيرات وهي:
 - الجنس
 - الجيل الذي ينتمي إليه
 - عدد سنوات العمل في المؤسسة
 - المنصب الحالي
 - المستوى التعليمي
 - التخصص الأكاديمي أو مهني.
- **القسم الثاني:** محور أسئلة اختيار متعدد يضمن هذا القسم من الاستبيان تضمن هذا القسم أسئلة تهدف إلى التعرف على مواقف الموظفين من التغيير الإداري داخل المؤسسة، ومدى تقبلهم له أو رفضهم، بناءً على تجاربهم الشخصية أو نظرهم العامة.

- **القسم الثالث: محور مقياس ليكرت:** أما القسم الثالث فقد تضمن على مجموعة من الفقرات التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة نحو أسباب مقاومة التغيير، وكذلك الوسائل المقترحة لتجاوز هذه المقاومة.

- **القسم الرابع: محور أسئلة مفتوحة**
منح هذا القسم للمشاركين فرصة للتعبير بحرية عن آرائهم، وهو مكمل للأسئلة المغلقة، حيث يسمح باكتشاف جوانب قد لا تغطيها الفقرات السابقة.

مطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج ميدانية:

1-معدل استرجاع البيانات:

لقد تم توزيع 60 استبياناً على عينة الدراسة، وقد تم استرجاع 58%، أي بنسبة **96.67%** الجدول التالي يوضح معدل استرجاع الاستبيانات الموزعة:

الجدول 2.3: معدل استرجاع الاستبيانات الموزعة

النسب المئوية	الاستبيانات		عينة الدراسة
66%	60	الموزعة	العمال
64%	58	المسترجعة	
130%	118		المجموع

المصدر (إعداد الطالبتين)

2-الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 90 موظفاً من مؤسسة تجهيزات العمومية، وقد اختيرت العينة بطريقة مقصودة، وجاءت نتائج الدراسة الوصفية لعينة الدراسة باستعمال برنامج الإكسل Excel كالتالي:

✓ **عرض نتائج المعلومات العامة:**

- **الجنس**

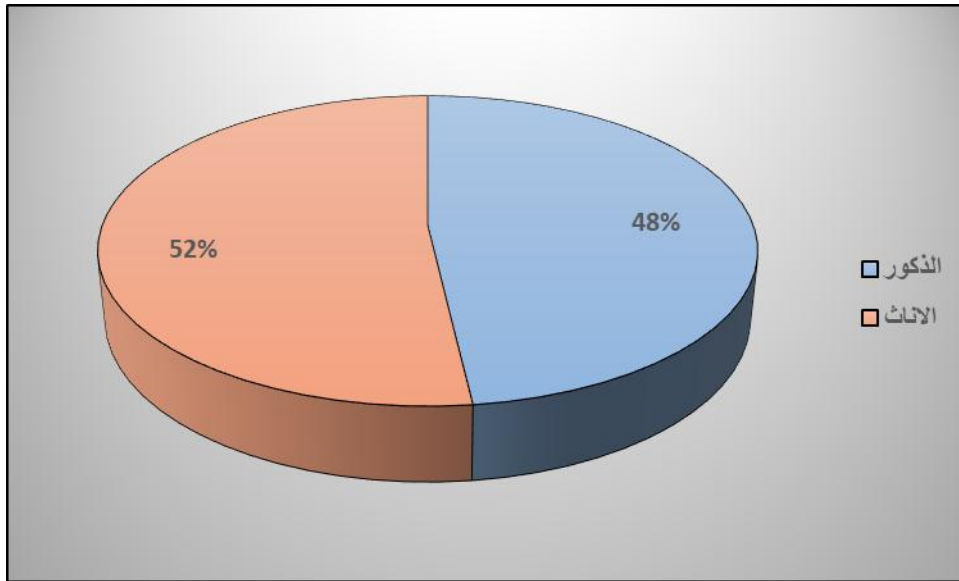
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالنوع البشري:

الجدول 3.3: عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	الجنس		عينة الدراسة
48%	26	الذكور	عمال
51%	28	الإناث	
%100	54		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 1.3: عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يتضح من خلال الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن عدد الذكور ضمن عينة الدراسة بلغ 26 موظف، أي بنسبة تقديرية تبلغ حوالي 48%، في حين بلغ عدد الإناث 28 موظفة أي بنسبة 51% من إجمالي عدد المستجيبين البالغ 54. الشكل رقم 1.3.. "بحيث تشير هذه النتائج إلى وجود توازن نسبي بين الجنسين داخل المؤسسة، مع ميل طفيف لصالح الإناث.

- حسب الجيل الذي ينتمي إليه:

يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالجيل:

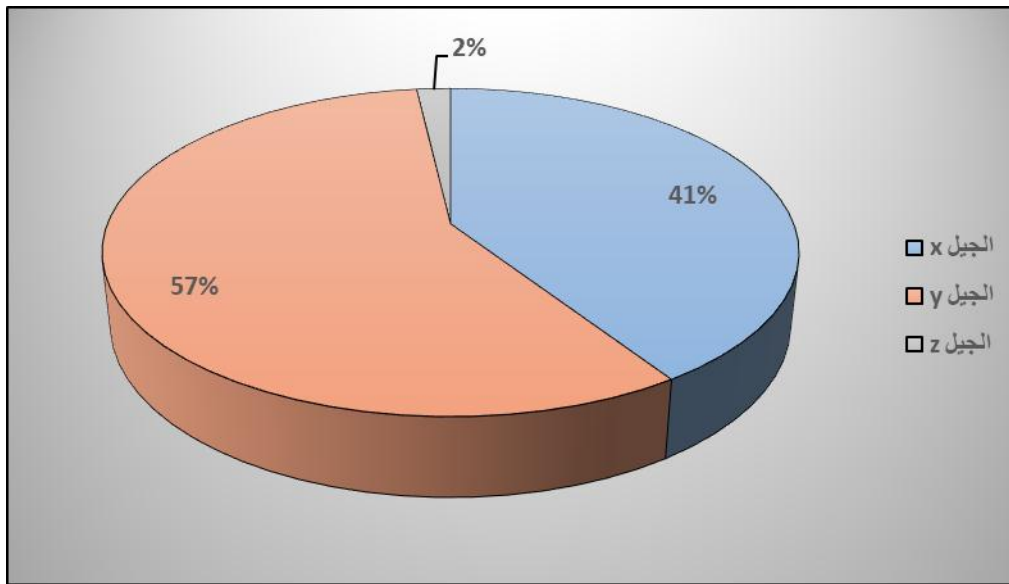
الجدول 4.3: عينة الدراسة حسب الجيل الذي ينتمي إليه

النسبة المئوية	الجيل منتمي إليه		عينة الدراسة
41%	22	الجيل X	العمال

57%	31	الجيل Y	
2%	1	الجيل Z	
0%	0	الجيل Alpha	
%100	54		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 2.3: عينة الدراسة حسب الجيل الذي ينتمي إليه



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يتضح من خلال الجدول واشكل الموظفين أعلاه أن أغلب الموظفين ينتمون إلى الجيل Y بنسبة 57%، يليه الجيل X بنسبة 41%، بينما الجيل Z نسبة ضعيفة بـ 2%، دون تمثيل للجيل Alpha. يعكس هذا التوزيع هيمنة الفئة العمرية المتوسطة داخل المؤسسة، وهو ما قد يؤثر على مواقف الأفراد تجاه التغيير، حيث يُتوقع أن يكون الجيل Y أكثر قابلية للتكيف، بينما قد يظهر الجيل X بعض المقاومة بناءً على تجارب سابقة أو تمسك بالروتين.

- حسب الخبرة:

يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي:

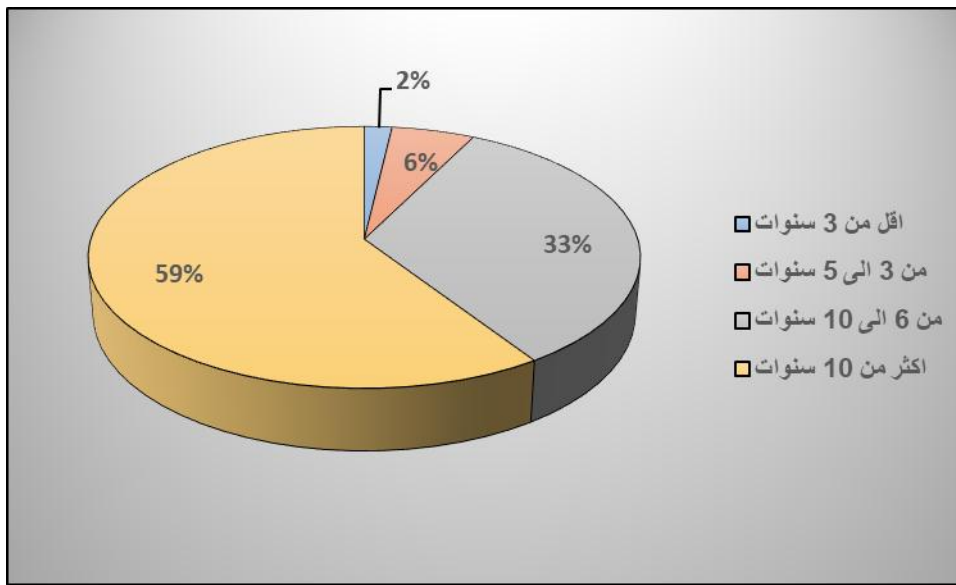
الجدول 5.3: عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية	الخبرة المهنية	عينة الدراسة
2%	أقل من 3 سنوات	العمال

33%	3	من 3 إلى 5 سنوات
6%	18	من 6 إلى 10 سنوات
59%	32	أكثر من 10 سنوات
%100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

الشكل 3.3: عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 32 موظفا أي بنسبة 59%، مما يدل على وجود شريحة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة. أما الفئة التي تتراوح خبرتها بين 6 إلى 10 سنوات فبلغت 18 موظفا بنسبة 33%، بينما شكلت الفئة من 3 إلى 5 سنوات نسبة ضعيفة بـ 6% فقط (3 عمال)، في حين أن فئة أقل من 3 سنوات كانت شبه غائبة، إذ مثلها موظف واحد فقط بنسبة 2%.

- حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي:

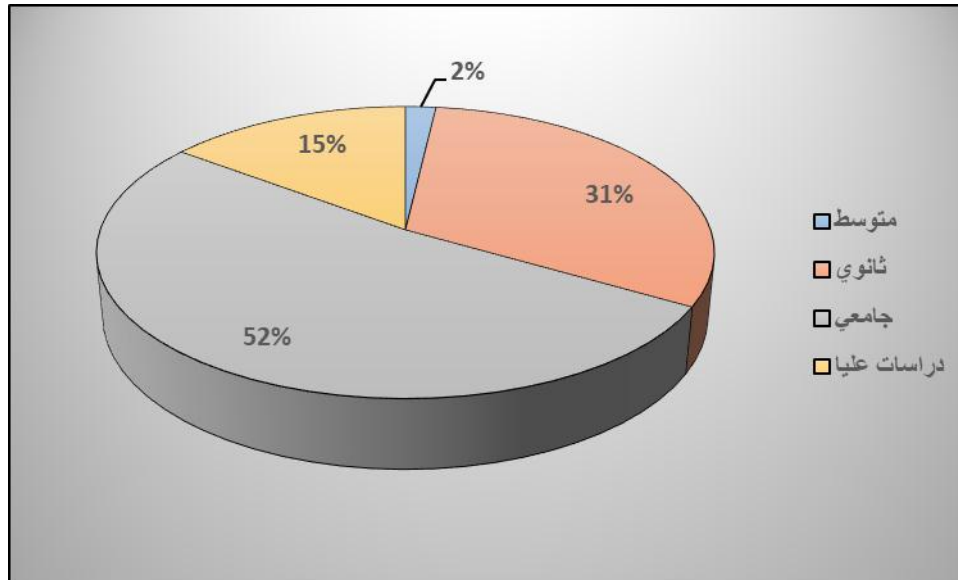
الجدول 6.3: عينة الدراسة حسب حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	المستوى التعليمي	عينة الدراسة
----------------	------------------	--------------

00%	0	ابتدائي	العمال
2%	1	متوسط	
31%	17	ثانوي	
52%	28	جامعي	
15%	8	دراسات عليا	
%100	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

الشكل 4.3: عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث بلغ عددهم 28 موظف أي بنسبة 52%، تليهم فئة الثانوي بـ 17 عاملاً أي بنسبة 31%، ثم فئة الدراسات العليا بـ 8 موظف أي بنسبة 15% بينما لم تُسجل أي حالة لمستوى ابتدائي، وسُجل عامل واحد فقط بمستوى متوسط أي بنسبة 2%.

- حسب التخصص الأكاديمي:

يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي:

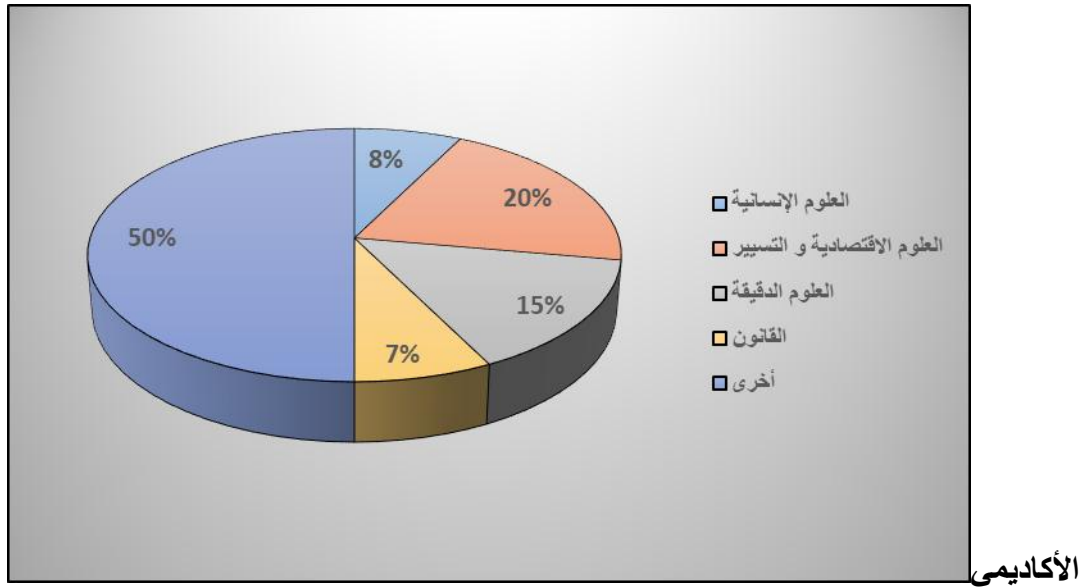
الجدول 7.3: عينة الدراسة حسب التخصص الأكاديمي

عينة	التخصص الأكاديمي أو المهني	النسبة المئوية

7%	1	العلوم الإنسانية والاجتماعية	العمال
15%	11	العلوم الاقتصادية والتسيير	
20%	8	العلوم الدقيقة	
7%	4	القانون	
50%	27	أخرى	
%100	54		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

الشكل 5.3: عينة الدراسة حسب التخصص



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن غالبية الموظفين ينتمون إلى تخصصات مختلفة تُصنف ضمن خانة "أخرى"، حيث بلغ عددهم 27 عاملاً بنسبة 50%، ما يعكس تنوعاً كبيراً في الخلفيات الأكاديمية والمهنية داخل المؤسسة. أما تخصص العلوم الاقتصادية والتسيير فجاء في المرتبة الثانية بنسبة 15%، يليه العلوم الدقيقة بـ 20%، ثم تخصص القانون بنسبة 7%، في حين مثل تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية أقل نسبة بـ 2% فقط.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب الموظفين لا ينتمون إلى تخصصات موحدة، بل تتوزع خلفياتهم بين مجالات متنوعة، وهو ما يمكن أن يؤثر بشكل واضح على مدى تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير. فالتخصصات التقنية والإدارية غالباً ما تكون أكثر استعداداً للتفاعل مع التغييرات التنظيمية، في حين قد تحتاج التخصصات غير المرتبطة مباشرة بمجال التسيير أو التحول الرقمي إلى جهود إضافية في التأهيل والتحسيس بأهمية التغيير.

- حسب المنصب الحالي:

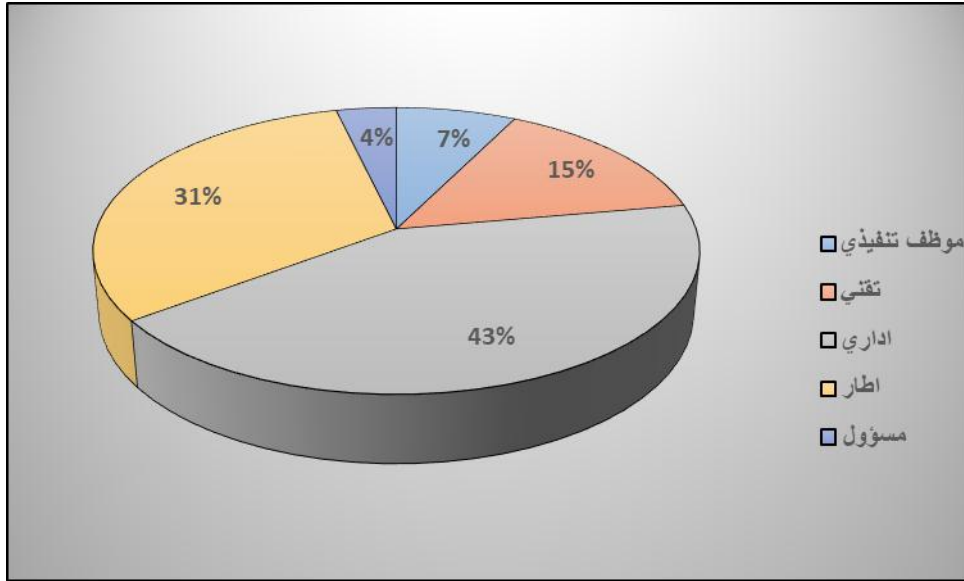
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي:

الجدول 8.3: عينة الدراسة حسب المنصب الحالي

النسبة المئوية	المنصب الحالي		عينة الدراسة
7%	4	موظف تنفيذي	العمال
15%	8	تقني	
43%	23	إداري	
31%	17	إطار	
4%	2	رئيس مصلحة	
%100	54		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

الشكل 6.3: عينة الدراسة حسب المنصب الحالي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه توزيع العينة حسب المنصب الحالي أن أغلب الموظفين يشغلون مناصب إدارية بنسبة 43%، تليهم فئة الإطارات بنسبة 31%، ثم التقنيين بـ15%، بينما جاءت نسبة الموظفين التنفيذيين بـ7%، ورؤساء المصالح بنسبة ضعيفة قدرها 4% فقط. تعكس هذه النتائج هيمنة المناصب الإدارية والمتوسطة على العينة، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً، إذ أن هذه الفئات غالباً ما تكون في قلب العمليات التنظيمية وتتعامل مباشرة مع السياسات والتغيرات داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن مواقفهم تجاه التغيير، سواء إيجابية أو سلبية، سيكون لها أثر حاسم على نجاح أو فشل أي محاولة للتغيير داخل الإدارة.

✓ عرض نتائج أسئلة اختيار من متعدد (QCM):

سيتم في هذا العنصر تحليل تكرارات والنسب المئوية لإجابات الباحثين كالتالي:

- السؤال الأول:

حيث جاء السؤال كالتالي: ما شعورك الأولي عند الإعلان عن تغييرات في المؤسسة؟

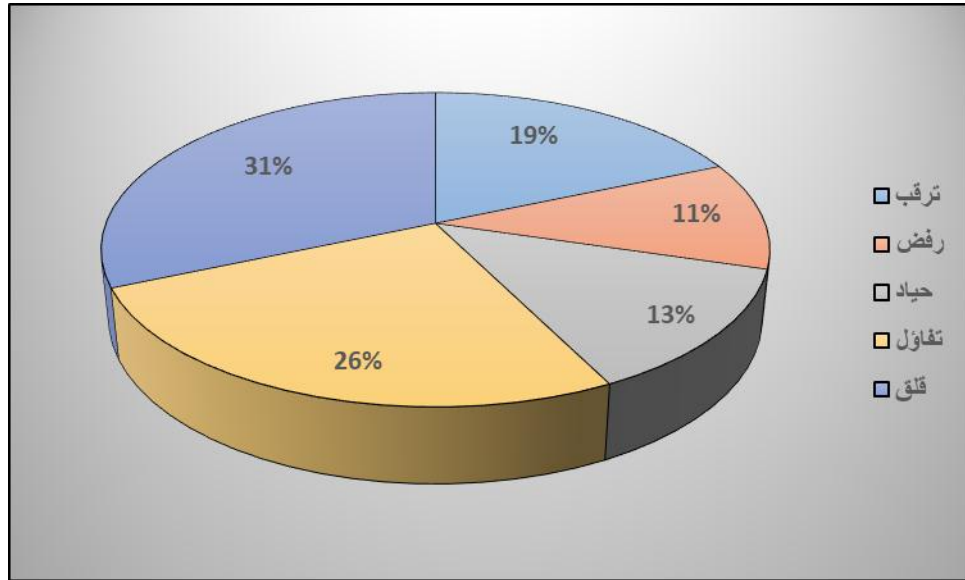
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال:

الجدول 9.3: توزيع إجابات السؤال الأول على المبحوثين

عينة	الاختيار		النسبة المئوية
السؤال الأول	قلق	17	31%
	تفاوض	14	26%
	حياد	7	13%
	رفض	6	11%
	ترقب	10	19%
مجموع	54		%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 7.3: توزيع إجابات السؤال الأول على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل التالي السؤال أن 31% من أفراد العينة عبّروا عن شعور بالقلق تجاه التغيير، وهي النسبة الأعلى، تليها فئة المتفائلين بنسبة 26%، بينما عبّر 19% عن شعور بالترقب، و 13% حافظوا على الحياد، في حين رفض 11% صراحة فكرة التغيير.

تشير هذه النتائج إلى وجود توزيع متباين للمواقف تجاه التغيير داخل المؤسسة، حيث يلاحظ أن نسبة معتبرة من الموظفين تشعر بالقلق، مما قد يُعد مؤشراً على وجود غموض أو نقص في التواصل المؤسسي بشأن أهداف ونتائج التغيير. في المقابل، فإن نسبة التفاوض الجيدة (26%) تعكس وجود فئة منفتحة على التغيير، قد تشكل قاعدة داعمة لنجاحه. أما فئة الترقب والحياد فتدل على حاجة هذه الفئات إلى مزيد من التوضيح والتحفيز قبل أن تتبنى موقفاً نهائياً، بينما تُعد نسبة الراضين منخفضة نسبياً، لكنها لا يجب إغفالها، إذ قد تؤثر سلباً إذا لم يتم التعامل معها بطرق مناسبة.

– السؤال الثاني:

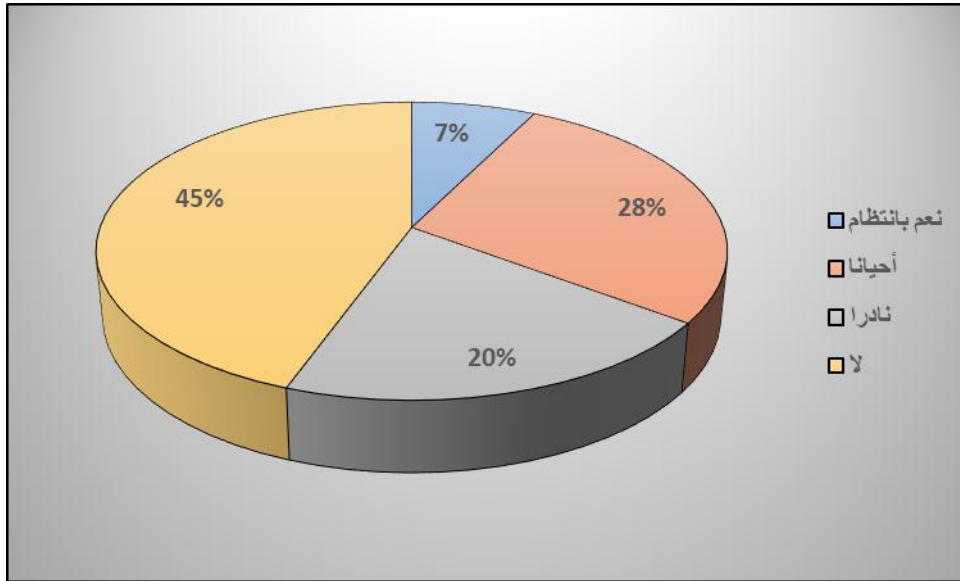
حيث جاء السؤال كالتالي: هل يتم إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير؟
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

الجدول 10.3: توزيع إجابات السؤال الثاني على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار		عينة
7%	4	نعم بالانتظام	السؤال الثاني
28%	15	أحيانا	
20%	11	نادرا	
44%	24	لا	
%100	54		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

الشكل 8.3: توزيع إجابات السؤال الثاني على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة، تمثل 44%، أجابوا بـ"لا"، أي أنهم لا يشاركون في برامج التغيير، في حين أن 28% يشاركون "أحيانا"، و 20% يشاركون "نادراً"، بينما فقط 7% يشاركون "بشكل منتظم".

تعكس هذه النتائج ضعفاً واضحاً في إشراك الموظفين في برامج التغيير، حيث إن الغالبية لا يشاركون أو يشاركون بشكل متقطع. هذا قد يساهم في زيادة مقاومة التغيير بسبب غياب الإشراف الفعلي والشعور بعدم الانخراط في اتخاذ القرار. كما أن النسبة الضعيفة للمشاركين بانتظام (7%) تُعد مؤشراً سلبياً، يستدعي من الإدارة تعزيز قنوات المشاركة والتواصل الفعال مع الموظفين لتحفيزهم على الانخراط الإيجابي في عمليات التغيير.

– السؤال الثالث:

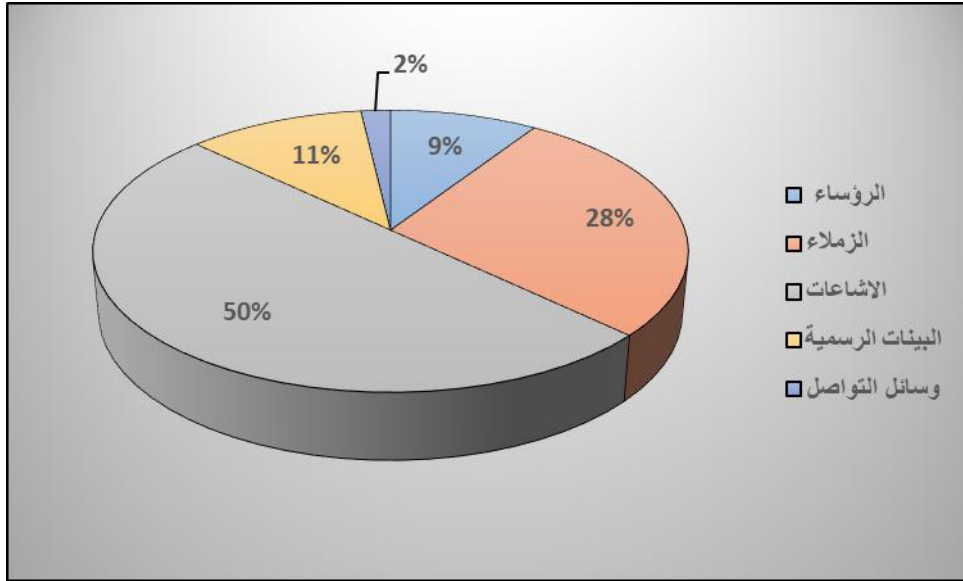
حيث جاء السؤال كالتالي: ما مصدر معلوماتك الأساسي حول التغييرات؟
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الجدول 11.3: توزيع إجابات السؤال الثالث على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار		عينة
9%	5	الرؤساء	السؤال الثالث
28%	15	الزملاء	
50%	27	الإشاعات	
11%	6	البيانات الرسمية	
2%	1	وسائل التواصل	
100%	54		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 9.3: توزيع إجابات السؤال الثالث على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن غالبية أفراد العينة يعتمدون على الإشاعات كمصدر رئيسي للمعلومة بنسبة بلغت 50%، تليها الزملاء في العمل بنسبة 28% في المقابل، جاءت البيانات الرسمية بنسبة 11%، والرؤساء بنسبة 9%، في حين لم تتعد مساهمة وسائل التواصل نسبة 2%. وهذا يرجع إلى وجود قصور واضح في قنوات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة، حيث يعتمد أكثر من ثلاثة أرباع الموظفين على مصادر غير رسمية (الإشاعات والزملاء) للحصول على المعلومات المتعلقة بالتغيير. وهو ما يؤدي غالباً إلى سوء فهم أو تضخيم الآثار السلبية للتغيير، وبالتالي تغذية مقاومته.

السؤال الرابع:

حيث جاء السؤال كالتالي: هل تتلقى تكويناً أو تدريباً قبل تنفيذ التغييرات؟

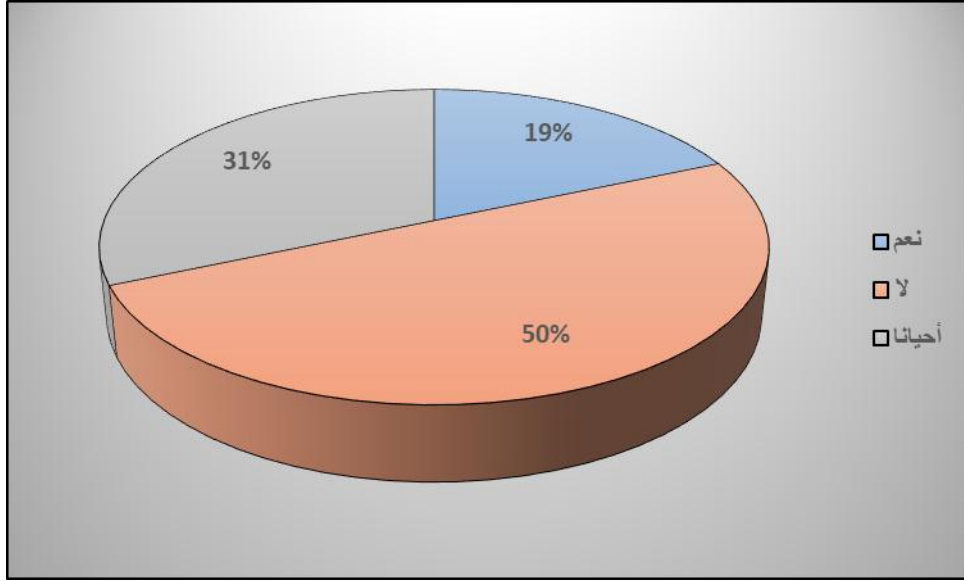
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

الجدول 12.3: توزيع إجابات السؤال الرابع على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار	عينة
19%	10 نعم	السؤال الرابع
50%	27 لا	
31%	17 أحياناً	
%100	54	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 10.3: توزيع إجابات السؤال الرابع على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه ظهر النسبة مرتفعة من الموظفين (50%) صرحوا بأنهم لا يتقبلون التغيير داخل المؤسسة، وهو مؤشر قوي على وجود مقاومة فعلية للتغيير بين غالبية أفراد العينة في المقابل، فقط 19% منهم عبروا عن تقبلهم للتغيير، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبتين الأخرين، ما يدل على ضعف في ثقافة التغيير أو الاستعداد له بينما أجاب 31% بـ"أحياناً"، مما يشير إلى وجود شريحة مترددة أو متذبذبة في موقفها، قد تتأثر بالعوامل المحيطة مثل طريقة تطبيق التغيير، أو مدى وضوح وفائدته.

وهذا يعكس أن نصف العاملين يبدون رفضاً مباشراً للتغيير، وهو ما يشكل عائقاً حقيقياً أمام أي عملية تطوير أو تحديث داخل المؤسسة. كما أن النسبة الكبيرة من المترددين (31%) تعكس إمكانية التأثير الإيجابي عليهم من خلال تحسين أساليب التواصل، والإشراك في اتخاذ القرار، والتوضيح المسبق لأهداف التغيير.

– السؤال الخامس:

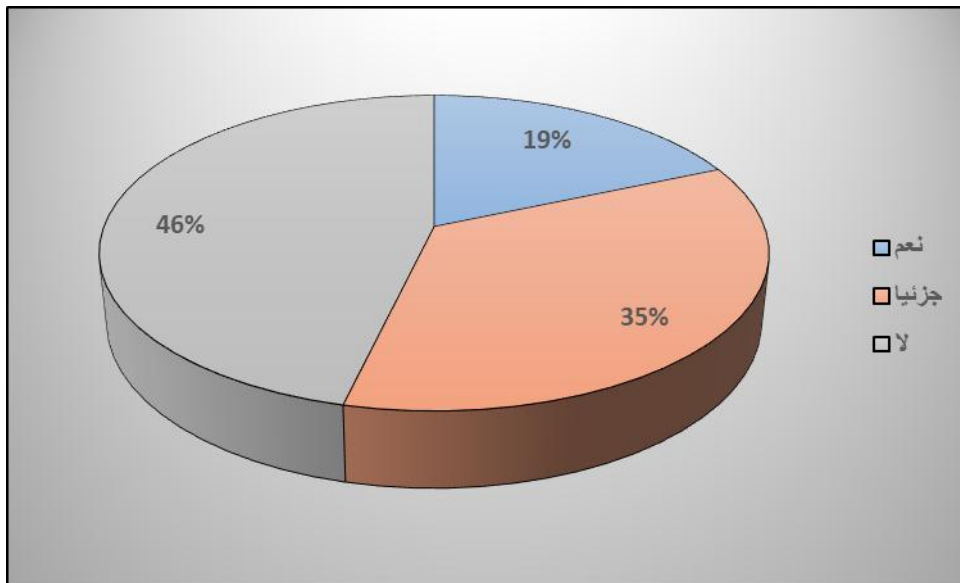
حيث جاء السؤال كالتالي: هل تشرح أسباب التغيير بشكل واضح؟
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

الجدول 13.3: توزيع إجابات السؤال الخامس على المبحوثين

عينة	الاختيار		النسبة المئوية
السؤال الخامس	نعم	10	19%
	جزئياً	19	35%
	لا	25	46%
مجموع	54		%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 11.3: توزيع إجابات السؤال الخامس على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه ان نسبة 46% من أفراد العينة أجابوا بـ"لا"، ما يدل على أن غالبية الموظفين لا يشعرون بأن التغيير يُطبق بشكل كامل أو فعال داخل المؤسسة 35% من المستجوبين أجابوا بـ"جزئياً"، ما يشير إلى أن هناك إدراكاً لوجود بعض محاولات التغيير، لكنها غير مكتملة أو غير واضحة في نتائجها و 19% أقرّوا بأن التغيير يُطبق فعلاً، وهي نسبة ضعيفة، تؤكد وجود فجوة بين الإدارة وموظفيها فيما يتعلق بتنفيذ التغيير.

نستنتج أن غالبية الموظفين لا يرون أن التغيير يُطبق بشكل فعلي أو ملموس، وهو ما قد يساهم في تعزيز الشعور بعدم الجدية أو فقدان الثقة في عملية التغيير داخل المؤسسة. كما أن وجود نسبة كبيرة من الأجوبة "جزئياً" يدل على أن بعض الجهود تُبدل ولكنها غير كافية أو تفتقر إلى المتابعة والوضوح.

بالتالي، فإن أحد سبل تجاوز مقاومة التغيير هو تحسين آليات تطبيق التغيير، وضمان شمولها ووضوحها، ومشاركة الموظفين في مراحلها المختلفة بما يعزز من تقبلهم لها ويقلل من مقاومتهم.

– السؤال السادس:

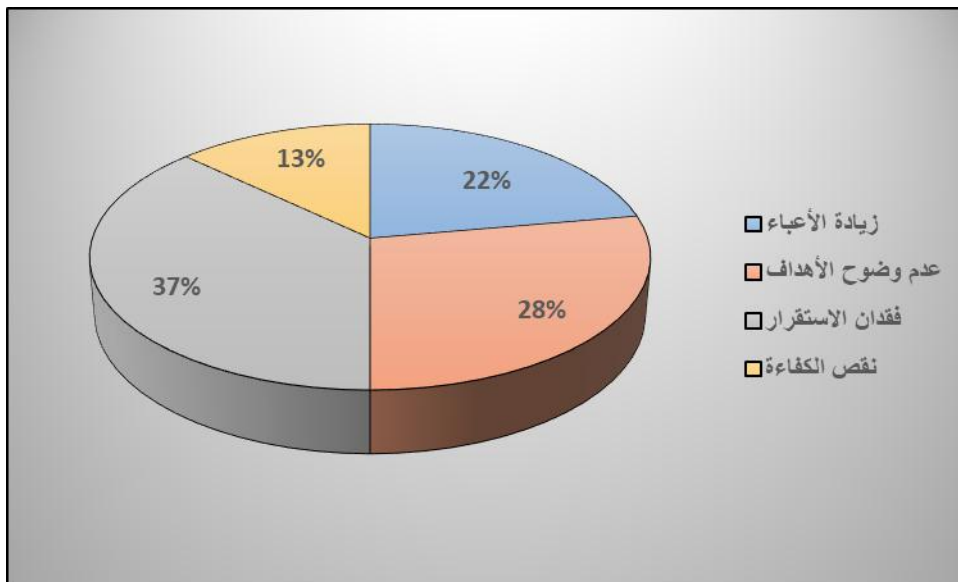
حيث جاء السؤال كالتالي: ما أكثر ما يقلقك عند حدوث التغيير؟
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

الجدول 14.3: توزيع إجابات السؤال السادس على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار	عينة
0%	0	فقدان المنصب
22%	12	زيادة الأعباء
28%	15	عدم وضوح الأهداف
37%	20	فقدان الاستقرار
13%	7	نقص الكفاءة
%100	54	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

الشكل 12.3: توزيع إجابات السؤال السادس على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن فقدان الاستقرار كان السبب الأكثر تكرارًا حسب آراء الموظفين، بنسبة بلغت 37%، كما أن عدم وضوح الأهداف جاء في المرتبة الثانية بنسبة 28%، بينما

احتلت زيادة الأعباء المرتبة الثالثة بنسبة 22%، في دلالة على أن البعض يرى في التغيير مجرد وسيلة لفرض مهام إضافية دون توفير دعم أو تحفيز مناسب. أما نقص الكفاءة فجاء بنسبة 13%، ما يُظهر أن هناك شريحة تشعر بعدم استعداد المؤسسة أو العاملين أنفسهم للتعامل مع متطلبات التغيير. من جهة أخرى، لم يُسجل خيار فقدان المنصب أي تكرار (0%)، مما يعني أن الخوف من فقدان الوظيفة ليس من أبرز دوافع المقاومة في هذا السياق.

يتبين أن مقاومة التغيير تعود بالدرجة الأولى إلى عوامل نفسية وتنظيمية، وعلى رأسها الشعور بعدم الاستقرار والغموض المرتبط بالأهداف، مما يتطلب من المؤسسة العمل على تعزيز الطمأنينة وتوضيح الرؤية لضمان تقبل الموظفين لأي عملية تغيير مستقبلية.

السؤال السابع:

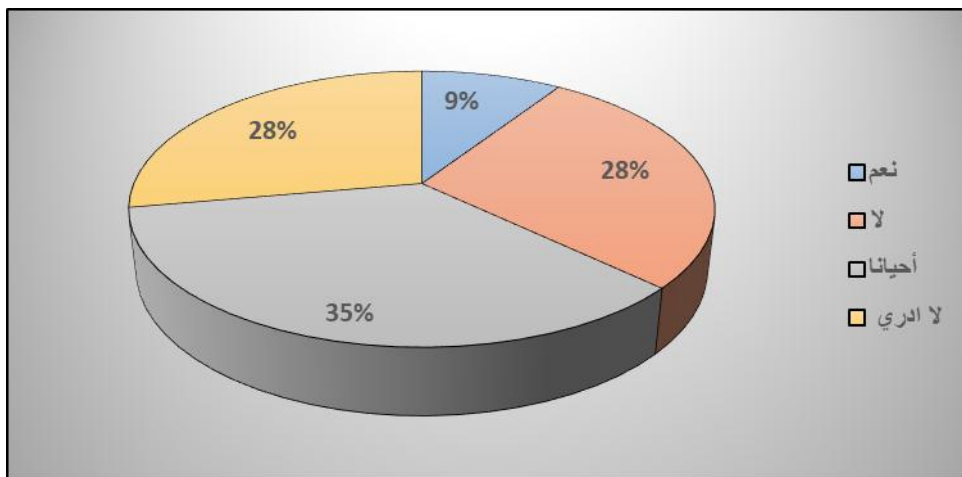
حيث جاء السؤال كالتالي: هل توجد مقاومة واضحة للتغيير من طرف الموظفين؟
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

الجدول 15.3: توزيع إجابات السؤال السابع على المبحوثين

عينة	الاختيار	النسبة المئوية
السؤال السابع	نعم	9%
	لا	28%
	أحيانا	35%
	لا أدري	28%
مجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

الشكل 13.3: توزيع إجابات السؤال السابع على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات EXCEL

– السؤال الثامن:

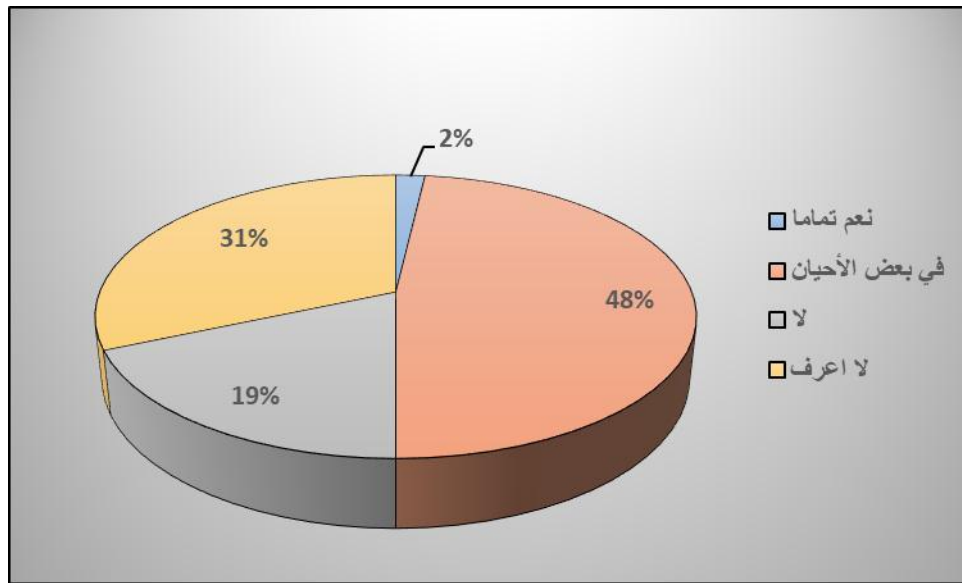
حيث جاء السؤال كالتالي: هل تعتقد أن التغيير يتم بشكل مناسب؟
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

الجدول 16.3: توزيع إجابات السؤال الثامن على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار	عينة
2%	1	نعم تماما
48%	26	في بعض الاحيان
19%	10	لا
31%	17	لا أعرف
%100	54	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

الشكل 14.3: توزيع إجابات السؤال الأول على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن اغلب الموظفين (48%) يشعرون أن الإدارة تُشركهم "في بعض الأحيان" فقط في عمليات التغيير % 30 لا يعرفون ما إذا كانت الإدارة تُشركهم، وهو ما قد يعكس نقصاً في التواصل أو غموضاً في السياسات بينما 2% يشعرون بأنهم مشركون بشكل كامل، و 19% يؤكدون عدم إشراكهم.

يعكس هذا ان هناك ضعف في إشراك الموظفين في التغيير داخل المؤسسة، حيث أن الغالبية تتراوح آراؤهم بين التردد وعدم اليقين، مع نسبة ضعيفة فقط ترى إشراكاً فعلياً. يُنصح بتعزيز الاتصال الداخلي واعتماد استراتيجيات تشاركية لتحفيز القبول بالتغيير وتقليل المقاومة.

- السؤال التاسع:

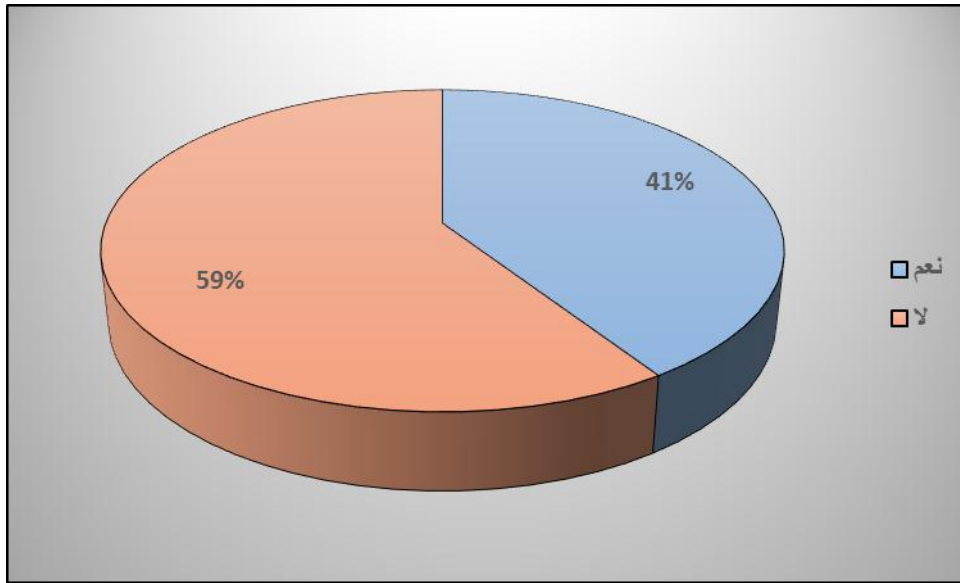
حيث جاء السؤال كالتالي: هل سبق وأن واجهت صعوبات الشخصية بسبب التغيير داخل المؤسسة؟ يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:

الجدول 17.3: توزيع إجابات السؤال التاسع على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار		عينة
41%	22	نعم	السؤال التاسع
59%	32	لا	
%100	54		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 15.3: توزيع إجابات السؤال التاسع على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن 59% من الموظفين يرون أن التغيير لا يحظى بدعم كافٍ من الإدارة بينما 41% فقط يشعرون بوجود دعم إداري لعمليات التغيير.

تشير هذه النتائج إلى وجود نقص ملحوظ في دعم الإدارة للتغيير داخل المؤسسة، وهو ما قد يُفسر بضعف المتابعة، غياب الموارد، أو ضعف القناعة بالتغيير من طرف القيادة العليا هذا النقص في الدعم الإداري قد

يكون سبباً رئيسياً في زيادة مقاومة التغيير وعرقلة نجاحه، لذا يُنصح باتخاذ إجراءات تعزز الالتزام الإداري وتوضح رؤية القيادة بخصوص التغيير.

✓ عرض نتائج أسئلة مقياس ليكرت:

سيتم في هذا العنصر تحليل تكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين كالتالي:

-السؤال الاول:

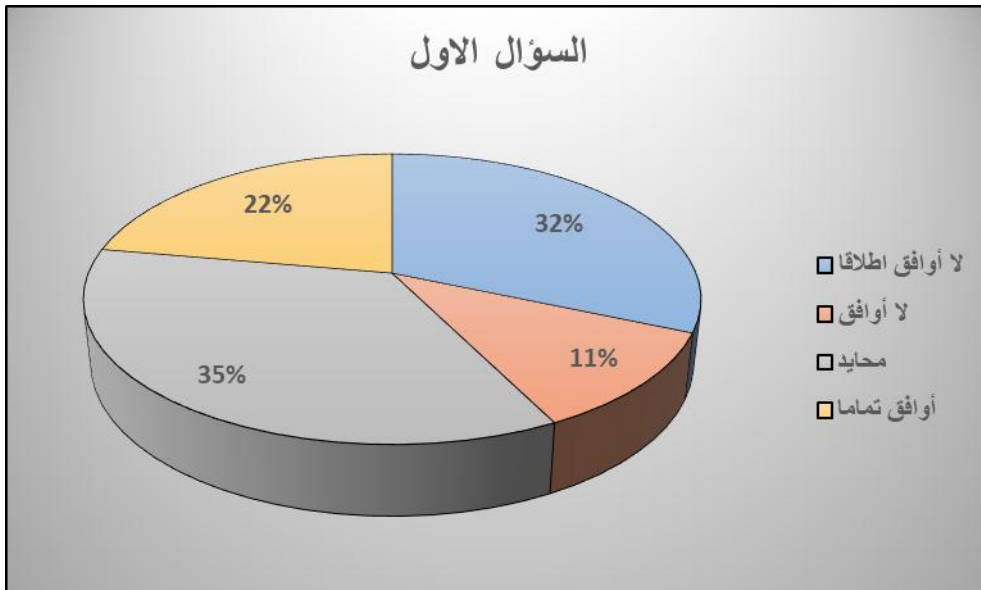
حيث جاء السؤال كالتالي: أشعر بالقلق عند الإعلان عن تغييرات جديدة
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

الجدول 18.3: توزيع إجابات السؤال الأول على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار		عينة
31%	17	لا أوافق إطلاقاً	السؤال الاول
11%	6	لا أوافق	
35%	19	محايد	
0%	0	أوافق	
22%	12	أوافق تماماً	
%100	54		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 16.3: توزيع إجابات السؤال الأول على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين اعلاه أن أكثر فئة من المستجيبين كانت محايدة 35% مما يشير إلى وجود تردد أو غموض تجاه تغييرات جديدة نسبة الراضين الكليين (لا أوافق إطلاقاً + لا أوافق) تبلغ 42%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً نسبة الموافقين (أوافق تماماً فقط) بلغت 22%، في حين لم يوافق أحد بدرجة "أوافق"، مما قد يعكس تطرفاً نسبياً في المواقف (إما رفض أو تأييد تام). يعكس هذا على أن هناك مقاومة أو تحفظاً ملحوظاً تجاه مضمون السؤال العاشر، وهو ما يعكس درجة من القلق أو الرفض للتغيير المرتبط به.

-السؤال الثاني:

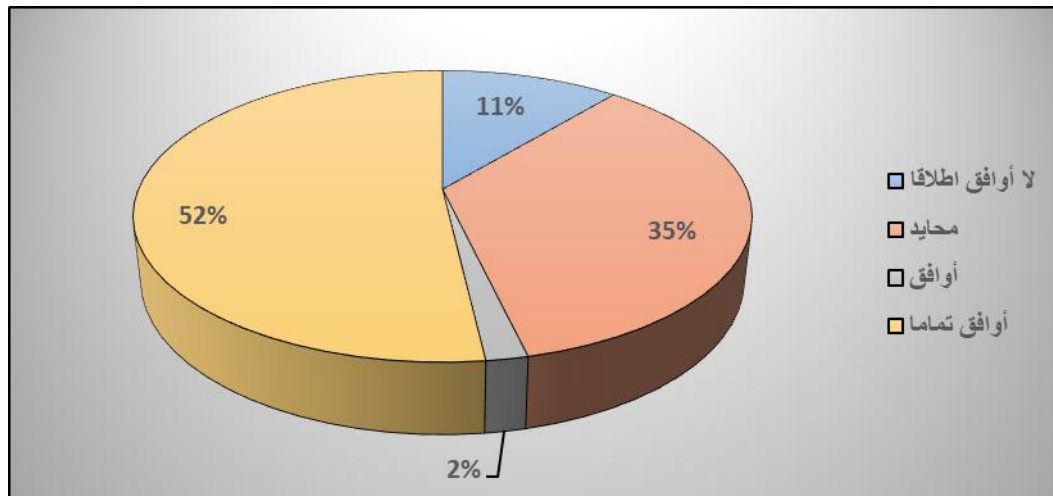
حيث جاء السؤال كالتالي أعتقد أن التدريب المناسب يسهل عملية التغيير يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

الجدول 19.3: توزيع إجابات السؤال الثاني على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار		عينة
11%	6	لا أوافق إطلاقاً	السؤال الثاني
0%	0	لا أوافق	
35%	19	محايد	
2%	1	أوافق	
52%	28	أوافق تماماً	
%100	54		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 17.3: توزيع إجابات السؤال الثاني على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن أغلب المشاركين 52% يوافقون تمامًا أن تدريب يسهل عملية التغيير، نسبة المحايدين كبيرة نسبيًا (35%)، ما قد يشير إلى وجود شريحة غير متأكدة أو مترددة، الراضون قليلون (11%)، ودرجة "لا أوافق" لم يتم اختيارها إطلاقًا نسبة "أوافق" كانت ضعيفة (2%)، مما يدل على أن المواقف الإيجابية تميل إلى أن تكون مواقف قوية وواضحة. يعكس قبولاً مرتفعاً للتغيير أو الإجراء المرتبط به رغم وجود نسبة من المحايدين، إلا أن التأييد القوي يطغى على النتائج مما يُعد مؤشراً إيجابياً على الاستعداد للتكيف أو القبول بالتغيير في هذا السياق.

-السؤال الثالث:

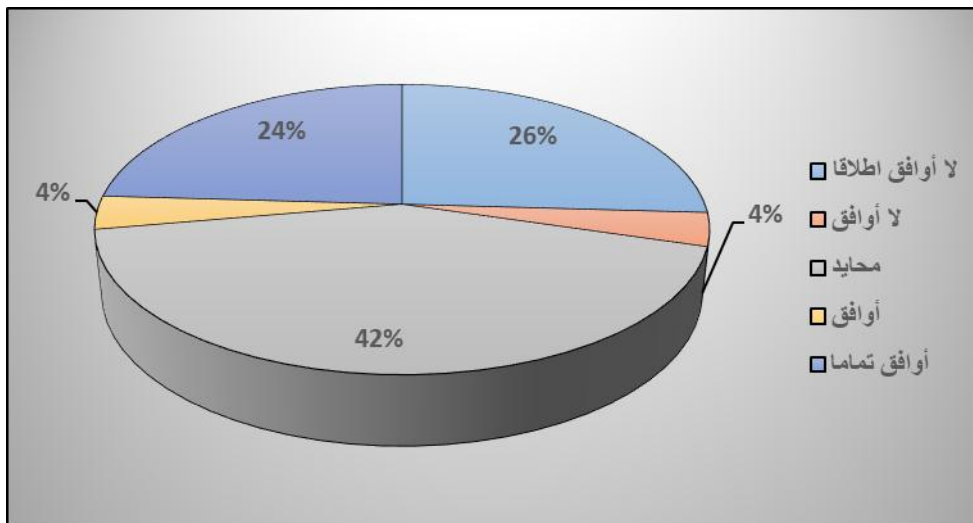
حيث جاء السؤال كالتالي: أرى أن الإدارة تتعامل بجدية مع مقاومة التغيير
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الجدول 20.3: توزيع إجابات السؤال الثالث على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار	عينة
26%	لا أوافق إطلاقاً	السؤال الثالث
4%	لا أوافق	
43%	محايد	
4%	أوافق	
24%	أوافق تماماً	
%100	54	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 18.3: توزيع إجابات السؤال الثالث على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

أعلى نسبة من المشاركين كانت محايدة 43% مما يدل على وجود قدر كبير من التردد أو الغموض نسبة الراضين (لا أوافق إطلاقاً + لا أوافق) بلغت 30%، وهي نسبة لا يُستهان بها وتشير إلى وجود رفض ملحوظ بالمقابل نسبة الموافقين (أوافق تمامًا + أوافق) كانت 28%، وهي قريبة نوعاً ما من الراضين يمكن ملاحظة وجود تقارب نسبي بين المؤيدين والراضين، ولكن تظل الفئة المحايدة هي الأكبر.

يعكس هذا التوزيع المتقارب بين المؤيدين والراضين، مع النسبة العالية من المحايدون، يكشف عن وجود تردد عام في المواقف، مع ميل نسبي نحو التحفظ، وهو ما يعكس:

- ضعف الاقتناع بجهود الإدارة في هذا المجال.
- أو غياب الثقة الكاملة في تعاملها مع مقاومة التغيير.

السؤال الرابع:

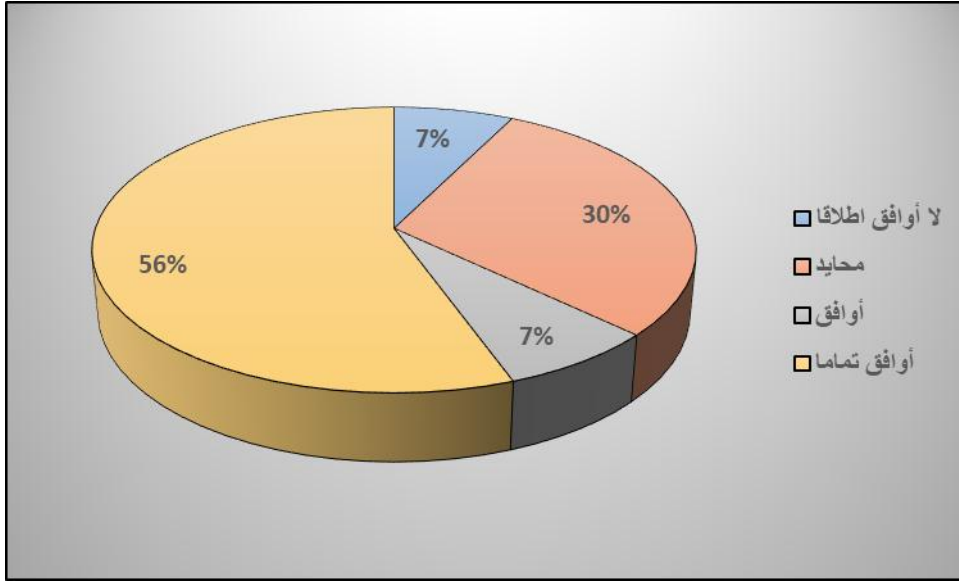
حيث جاء السؤال كالتالي: أرى أن الإدارة تتعامل بجدية مع مقاومة التغيير
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

الجدول 21.3: توزيع إجابات السؤال الرابع على المبحوثين

عينة	الاختيار	النسبة المئوية
السؤال الرابع	لا أوافق إطلاقاً	7%
	لا أوافق	0%
	محايد	30%
	أوافق	7%
	أوافق تماماً	56%
مجموع	54	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 19.3: توزيع إجابات السؤال الرابع على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن أغلبية الموظفين 56% وافقوا تماماً على ان يكون التغيير تدريجي، مما يدل على موافقة قوية وواضحة نسبة "أوافق" كانت ضعيفة (7%)، ما يعني أن المؤيدين يميلون إلى الموقف الإيجابي الحازم وليس المعتدل نسبة المحايدون 30% تبقى معتبرة، وتشير إلى وجود شريحة لا تزال مترددة أو غير متأكدة نسبة الراضين قليلة (7%)، ودرجة "لا أوافق" لم يتم اختيارها على الإطلاق، مما يعكس انخفاض مستوى الرفض.

يفضّل معظم الموظفين في المؤسسة أن يتم التغيير بطريقة مدروسة وتدرجية، ما يؤكد على ضرورة تبني الإدارة لنهج التغيير التدريجي لتسهيل التقبل وتقليل المقاومة.

السؤال الخامس:

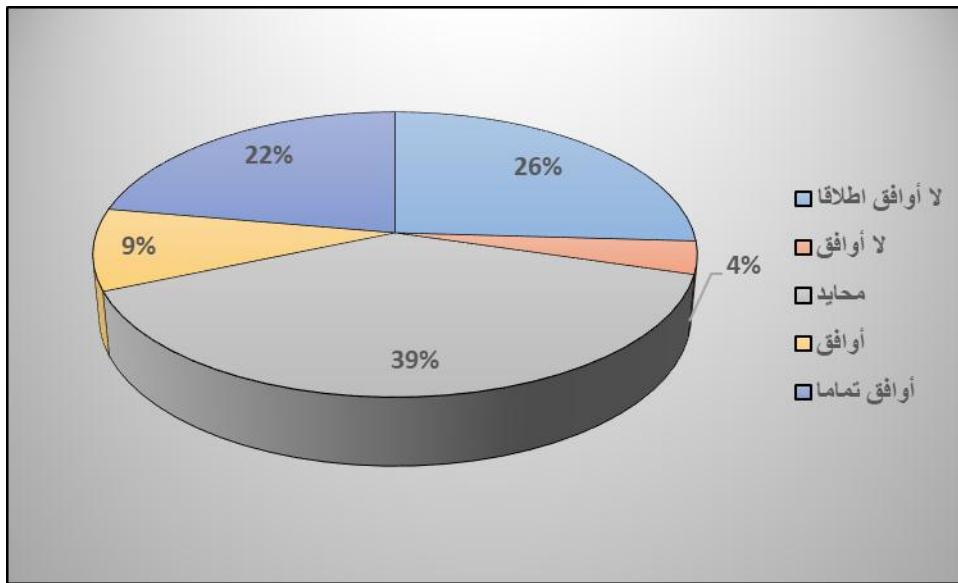
حيث جاء السؤال كالتالي: أحتاج إلى وقت طويل للتكيف مع التغييرات
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

الجدول 22.3: توزيع إجابات السؤال الخامس على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار		عينة
26%	14	لا أوافق إطلاقاً	السؤال الخامس
4%	2	لا أوافق	
39%	21	محايد	
9%	5	أوافق	
22%	12	أوافق تماماً	
%100	54		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 20.3: توزيع إجابات السؤال الخامس على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن 39% المشاركون اتخذوا موقفاً محايداً، مما يدل على وجود تردد أو عدم وضوح في تقييم قدرتهم على التكيف بينما 31% وافقوا على أنهم يحتاجون إلى وقت طويل للتكيف (9% أوافق، 22% أوافق تماماً)، مما يشير إلى أن ثلث الموظفين تقريباً يعانون من صعوبة أو بطء في التكيف مع التغييرات في المقابل، 30% رفضوا هذا الطرح (26% لا يوافقون إطلاقاً، 4% لا يوافقون)، أي أنهم يعتبرون أنفسهم أسرع في التكيف.

يعكس هذا على أن التكيف مع التغيير لا يتم بنفس الوتيرة لدى جميع الموظفين، فهناك تفاوت في القدرة على الاستجابة، مما يستدعي من الإدارة أن تراعي الفروق الفردية وتوفر فترة انتقالية مناسبة ودعمًا تدريجيًا يخفف من مقاومة التغيير.

السؤال السادس:

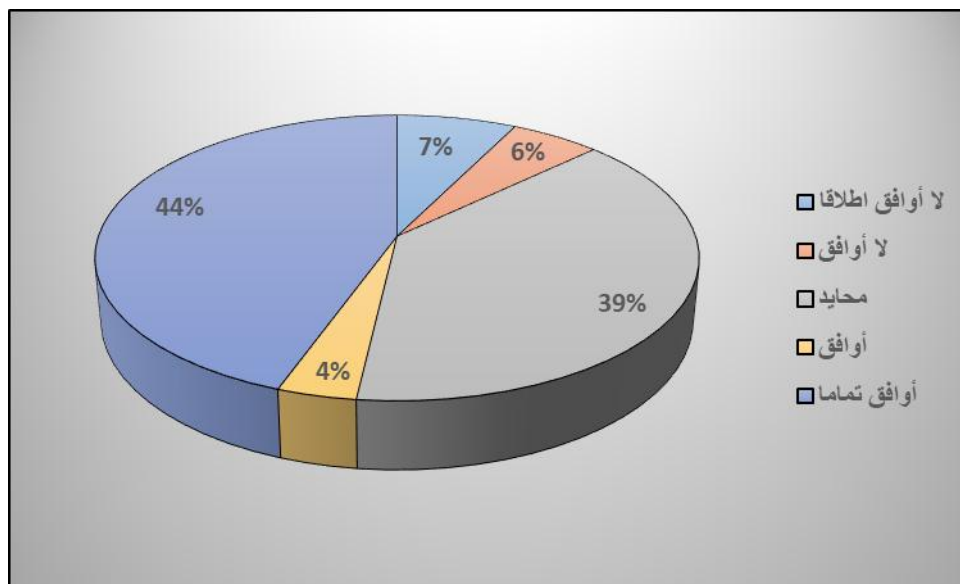
حيث جاء السؤال كالتالي: أرى أن التغيير ضروري لتحسين الأداء المؤسسي
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

الجدول 23.3: توزيع إجابات السؤال السادس على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار		عينة
7%	4	لا أوافق إطلاقاً	السؤال السادس
6%	3	لا أوافق	
39%	21	محايد	
4%	2	أوافق	
44%	24	أوافق تماماً	
%100	54		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 21.3: توزيع إجابات السؤال السادس على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن النسبة الأعلى من الإجابات كانت من نصيب "أوافق تمامًا" 44%، ما يدل على وجود تأييد قوي ومباشر لمضمون السؤال نسبة "محايد" تمثل 39%، وهي مرتفعة نوعاً ما، وتدل على أن جزءاً كبيراً من الموظفين لا يزال متردداً أو غير متأكد من موقفه في المقابل، كانت نسبة الرفض ضعيفة نسبياً (7% + 6%) أي 13% فقط، ما يشير إلى أن الاعتراض على مضمون السؤال محدود.

تعكس هذه النتائج أن مضمون السؤال يُعبر عن واقع أو شعور شائع بين الموظفين، يتمثل في الإيمان بأهمية التغيير كوسيلة لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

السؤال السابع:

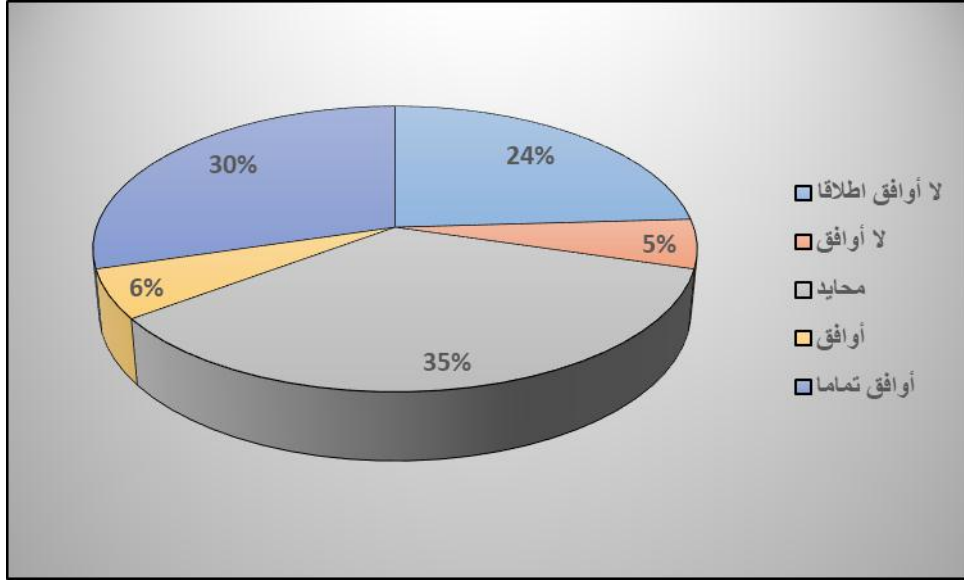
حيث جاء السؤال كالتالي: أشارك زملائي مشاعري المتعلقة بالتغيير
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

الجدول 24.3: توزيع إجابات السؤال السابع على المبحوثين

عينة	الاختيار	النسبة المئوية
السؤال السابع	لا أوافق إطلاقاً	13
	لا أوافق	3
	محايد	19
	أوافق	3
	أوافق تماماً	16
مجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 22.3: توزيع إجابات السؤال السابع على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن 30% من الموظفين وافقوا تماماً على أنهم يشاركون مشاعرهم المتعلقة بالتغيير مع زملائهم، وهي نسبة إيجابية نسبة "أوافق" كانت ضعيفة (5%)، مما يشير إلى أن الموافقة الكاملة أقوى من الموافقة الجزئية كما نجد أن 24% لا يوافقون إطلاقاً و6% لا يوافقون، أي أن 30% يرفضون مشاركة مشاعرهم، وهي نسبة مساوية تقريباً للمؤيدين تماماً النسبة الأكبر كانت للفئة المحايدة 35%، مما يدل على تردد أو عدم وضوح في السلوك أو عدم انتظام في المشاركة العاطفية.

يعكس هذا على أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة قد لا تشجع بدرجة كافية على التعبير العاطفي الجماعي أو التفاعل الشخصي بشأن التغيير، ما يتطلب من الإدارة تعزيز بيئة منفتحة وأمنة للتواصل بين الموظفين.

السؤال الثامن:

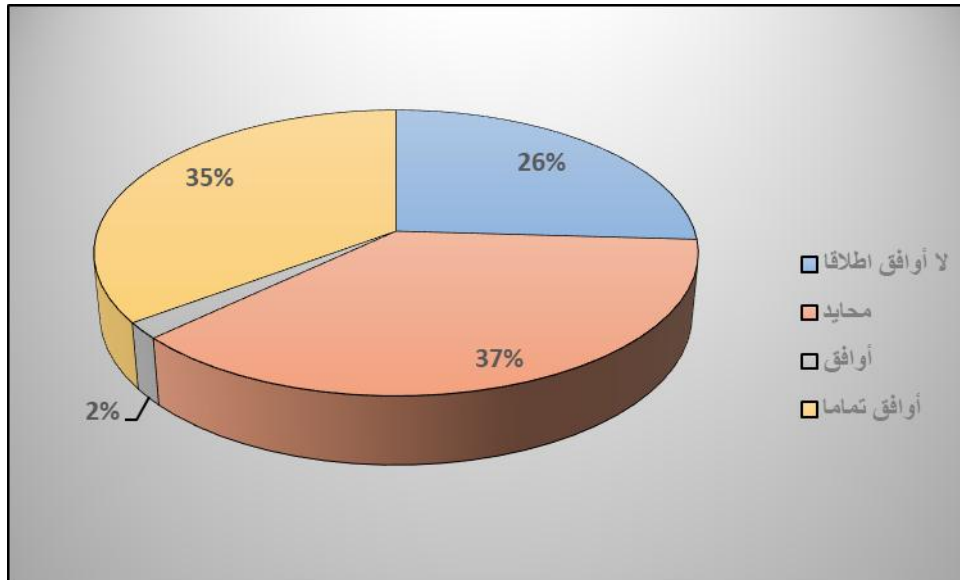
حيث جاء السؤال كالتالي: أعتقد أن بعض الزملاء يقاومون التغيير خوفاً من المجهول
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

الجدول 25.3: توزيع إجابات السؤال الثامن على المبحوثين

النسبة المئوية	الاختيار		عينة
26%	14	لا أوافق إطلاقاً	السؤال الثامن
0%	0	لا أوافق	
37%	20	محايد	
2%	1	أوافق	
35%	19	أوافق تماماً	
%100	54		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 23.3: توزيع إجابات السؤال الثامن على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن نسبة "أوافق تماماً" بلغت 35%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، وتشير إلى أن ثلث الموظفين تقريباً يرون أن الخوف من المجهول هو سبب في مقاومة بعض الزملاء للتغيير ونسبة "أوافق" كانت ضعيفة جداً (2%)، مما يعني أن الموقف الإيجابي تجاه السؤال جاء بشكل حاسم وليس متردداً في المقابل، 26% لا يوافقون إطلاقاً، وهي نسبة معتبرة تعبر عن رفض واضح لهذا التفسير لمقاومة التغيير النسبة الأكبر من الإجابات كانت محايدة (37%)، ما يعكس تردداً أو غياب موقف محدد من طرف عدد كبير من الموظفين، ربما لعدم ملاحظتهم سلوكاً صريحاً من الزملاء أو لغياب وضوح الأسباب وراء المقاومة.

تفسير مقاومة التغيير بالخوف من المجهول قائم لدى عدد مهم من الموظفين، لكنه ليسمح لإجماع، مما يتطلب من الإدارة تحليل أعمق لأسباب المقاومة والعمل على التوعية والتواصل الداخلي لفهم خلفياتها النفسية والسلوكية.

السؤال التاسع:

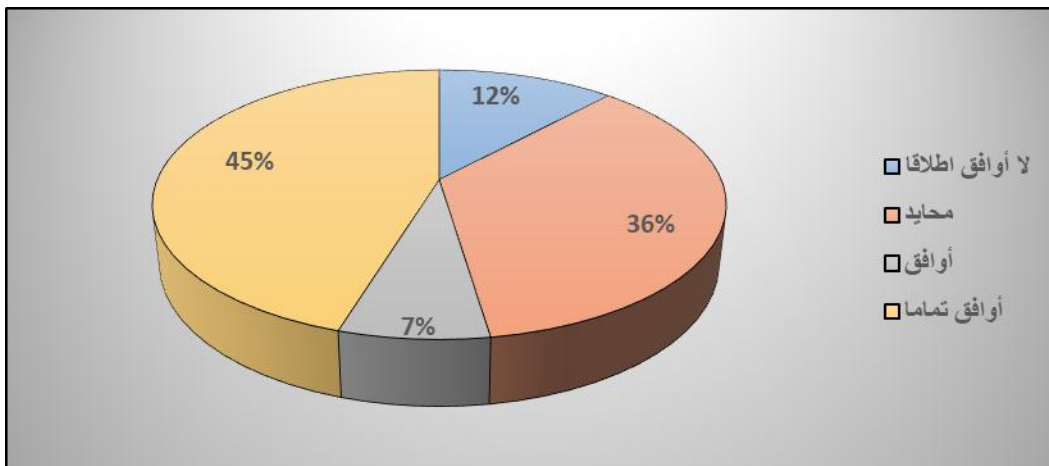
حيث جاء السؤال كالتالي: أرى أن التغيير بدون شرح يؤثر سلبا على الأداء
يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:

الجدول 26.3: توزيع إجابات السؤال التاسع على المبحوثين

عينة	الاختيار	النسبة المئوية
السؤال التاسع	لا أوافق إطلاقا	5
	لا أوافق	0
	محايد	15
	أوافق	3
	أوافق تماما	31
مجموع	54	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

الشكل 24.3: توزيع إجابات السؤال التاسع على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه النسبة الأكبر من المشاركين (57%) وافقوا تماما على أن التغيير بدون شرح يؤثر سلبا على الأداء، وهي نسبة عالية جدا وتدل على إجماع قوي على أهمية التواصل

والشرح المسبق عند تنفيذ التغيير نسبة "أوافق" كانت منخفضة (6%)، وهو ما يدل على أن غالبية المؤيدين يحملون موقفاً واضحاً وحاسماً تجاه هذا الموضوع في المقابل، رفض 9% فقط الفكرة (لا أوافق إطلاقاً)، وهي نسبة ضعيفة نسبياً بينما 28% من المشاركين كانوا محايدين، مما قد يدل على وجود فئة تحتاج إلى توعية أو تدريب حول العلاقة بين وضوح التغيير والأداء، أو أنها لم تختبر تجارب واضحة في هذا السياق.

يجب أن تعتمد الإدارة أسلوباً شفافاً وتفسيرياً في عمليات التغيير، حتى تقلل من الغموض والمقاومة وتضمن الحفاظ على أداء الأفراد والمؤسسة.

السؤال العاشر:

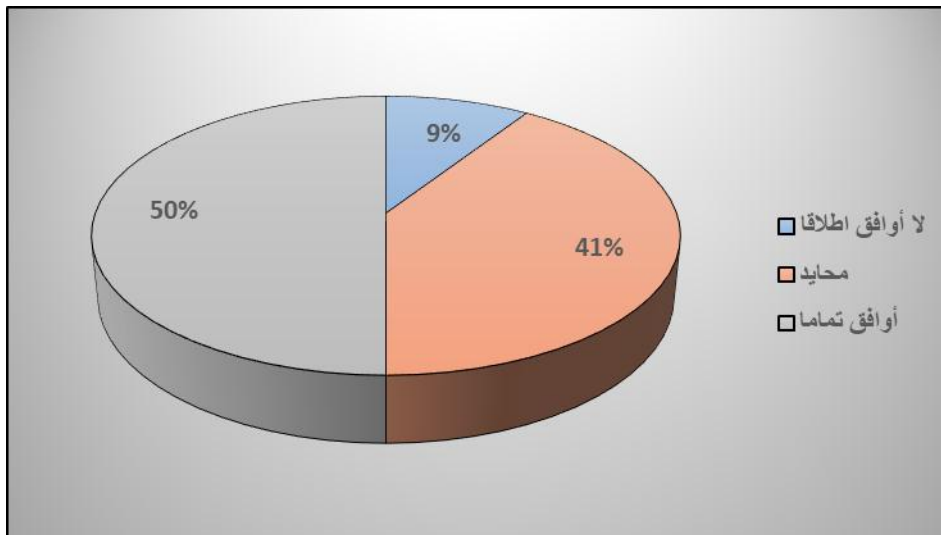
حيث جاء السؤال كالتالي: أعتقد ان إشراك الموظفين في التغيير يزيد من فرص نجاحه يوضح الجدول والشكل التاليين النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر:

الجدول 27.3: توزيع إجابات السؤال العاشر على المبحوثين

عينة	الاختيار	النسبة المئوية
السؤال العاشر	لا أوافق إطلاقاً	9%
	لا أوافق	0%
	محايد	41%
	أوافق	0%
	أوافق تماماً	50%
مجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات

الشكل 25.3: توزيع إجابات السؤال العاشر على المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات EXCEL

يوضح الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن نسبة "أوافق تماماً" بلغت 50%، أي أن نصف العينة يؤيدون بشدة فكرة أن إشراك الموظفين في التغيير يُعزز من فرص نجاحه، وهو مؤشر قوي على الوعي بأهمية المشاركة في عمليات التغيير التنظيمي كم أن نسبة "أوافق" كانت 0%، ما يدل على أن الموظفين الذين يؤيدون هذا الطرح يفعلون ذلك بقناعة تامة وليس بتحفظ في المقابل، عبّر 9% فقط عن رفضهم التام للفكرة، وهي نسبة ضئيلة أما النسبة المحايدة (41%) فهي مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى وجود شريحة من الموظفين إما غير منخرطة فعلياً في التغيير أو لم تختبر تجارب واقعية تجعلها تتخذ موقفاً واضحاً.

تعكس النتائج تأييداً قوياً من نصف العينة لفكرة أن إشراك الموظفين في التغيير يُعد عاملاً مهماً في نجاحه، ما يعكس فهماً متقدماً لدى كثير من الموظفين لدور المشاركة في تقليل مقاومة التغيير وزيادة فاعليته. ومع ذلك، فإن ارتفاع نسبة الحياد (41%) يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين ثقافة المشاركة داخل المؤسسة، عبر تعزيز الشفافية، وتمكين الموظفين من التعبير والمساهمة الفعلية في مراحل التغيير.

ومنه تبني نهج تشاركي في إدارة التغيير من شأنه أن يساهم في رفع فرص نجاحه ويقلل من مظاهر المقاومة داخل بيئة العمل.

✓ عرض نتائج لأسئلة المفتوحة:

السؤال الاول: في رأيك، ما أبرز الأسباب التي تجعلك أو تجعل زملاءك يرفضون التغيير؟

- الخوف من فقدان المنصب أو الامتيازات (24 إجابة)
- نقص التواصل والشفافية من الإدارة (19 إجابة)
- العادات والروتين المتجذر (15 إجابة)
- عدم الثقة في نوايا التغيير أو فيمن يقوده (12 إجابة)

تحليل: تشير هذه النتائج إلى أن البعد النفسي والاجتماعي يلعب دوراً محورياً في تشكيل موقف الموظفين من التغيير. فالخوف من المجهول والتهديد بفقدان المكاسب المكتسبة يعكس مقاومة فردية قائمة على الدوافع الذاتية، كما أشار إليها كل من **Kotter & Schlesinger** أما نقص الشفافية وعدم الثقة في القيادة، فتمثل مقاومة تنظيمية ناتجة عن ضعف الاتصال أو التقدير الإداري.

ومنه يمكن استنتاج أن مقاومة التغيير داخل المديرية ناتجة في معظمها عن أسباب تنظيمية ونفسية قابلة للمعالجة، مثل تحسين آليات الاتصال، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما يشير إلى وجود خلل إداري يمكن تجاوزه بأساليب التمكين والتحفيز الداخلي.

السؤال الثاني: ما اقتراحاتك لتحسين تقبل التغيير داخل المؤسسة؟

- إشراك الموظفين في كل مراحل التغيير (25 إجابة)
- تقديم دورات تكوينية عملية (19 إجابة)
- تحسين التواصل الداخلي (17 إجابة)
- تحفيز الموظفين خلال مرحلة الانتقال (13 إجابة)

تحليل: نلاحظ أن هذه الاقتراحات تعكس وعياً تنظيمياً مرتفعاً لدى الموظفين، حيث يربطون نجاح التغيير بـ:

- المشاركة الفعلية (تماشياً مع استراتيجية "المشاركة والاندماج" لإدارة التغيير).
- بناء القدرات من خلال التكوين.
- التواصل المستمر باعتباره حجر الأساس للثقة والشفافية.
- التحفيز الذي يخلق شعوراً بالإيجابية بدلاً من القلق.

ومنه هذا يدل هذا على أن الموظفين لا يرفضون التغيير كفكرة، بل يرفضونه حين يفرض دون إشراك، أو توضيح، أو دعم. إذاً، الإدارة مطالبة بتبني استراتيجية تغيير شاملة تشاركية تُراعي الجوانب النفسية والمهنية للموظف.

السؤال الثالث: هل تعتقد أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون إيجابية في بعض الأحيان؟ لماذا؟

28 قالوا نعم، معتبرين أنها:

- مؤشر على وجود مشاكل أو قرارات غير ناضجة.
- تساعد في تحسين القرارات عبر التغذية الراجعة.

21 قالوا لا أو "نادراً"، لأن:

- المقاومة تؤخر التطوير وتعزز السلبية.

تحليل: الاختلاف في الآراء يعكس تنوع الفهم الوظيفي لمفهوم المقاومة. فالبعض يراها كآلية رقابة غير رسمية والبعض الآخر يربطها بـ الرفض والإحباط والتعطيل وهذا يتماشى مع ما ورد في الدراسات حول أن مقاومة التغيير ليست دائماً سلبية، بل قد تكون أداة لتعديل المسار أو كشف العيوب.

ومنه فإن الرؤية العامة لدى الموظفين تشير إلى إمكانية استثمار المقاومة بشكل إيجابي، إذا ما تم توجيهها بالشكل الصحيح. ما يعني ضرورة فتح قنوات الحوار، وعدم التعامل مع الرفض كـ "عائق"، بل كمؤشر يجب تحليله والاستفادة منه.

الاستنتاج:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود مواقف متباينة تجاه التغيير داخل المؤسسة، تعكس مزيجاً من القلق، الترقب، والانفتاح الحذر. ويُعد العامل النفسي، خصوصاً الشعور بعدم الاستقرار والغموض، من أبرز الأسباب التي تدفع الموظفين إلى مقاومة التغيير، بالإضافة إلى قصور واضح في قنوات الاتصال الرسمية، مما يفتح المجال أمام انتشار الإشاعات والمعلومات المغلوطة.

كما أن ضعف مشاركة الموظفين في مراحل التغيير، وعدم وضوح الأهداف، ساهم في خلق شعور عام بـ"عدم الجدية" في تطبيق التغيير، الأمر الذي عزز رفضاً مباشراً أو تردداً لدى شريحة واسعة من الموظفين. وعلى الرغم من وجود فئة منفتحة (26%) تدعم التغيير، فإنها تبقى غير كافية إذا لم تُدعم باستراتيجية فعالة تشمل تحسين التواصل، إشراك الموظفين، وضمان وضوح الإجراءات.

وبناءً عليه، فإن مقاومة التغيير في هذه المؤسسة تُعد ناتجة عن خلل مؤسسي في الاتصال والمشاركة والتنفيذ، مما يستوجب من الإدارة تبني مقاربة تشاركية وشفافة، تُطمئن الموظفين وتُشركهم في مسار التغيير، لضمان تقبله وتقليص مقاومته.

5- عرض نتائج المقابلة المسؤولين وتحليل النتائج:

ولتعزيز نتائج دراستنا الميدانية والاستبيان أردنا أن نقوم بمقابلة مع مسؤولي مديرية التجهيزات العمومية وطرحنا عليهم مجموعة من أسئلة لمعرفة وجهة نظرهم كمسؤولين ومنتخذي القرار، حيال التغيير، طرق التغيير، مقاومة التغيير، وطريقة تعامل وخصت المقابلات: مدير ورؤساء المصالح وعددهم 4 حيث كانت الأسئلة والاجوبة كالتالي:

جدول 28.3: يوضح اسئلة وأجوبة المقابلة مع المدير ورؤساء المصالح

هل تعتقد أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون إيجابية في	ما اقتراحاتك لتحسين تقبل التغيير داخل المؤسسة؟	ما رأيك في فعالية الاتصال الداخلي في مراحل التغيير؟	ما الإجراءات التي تتبعها لتقليل حدة الرفض أو المقاومة؟	كيف تؤثر مقاومة التغيير على تنفيذ البرامج أو المشاريع؟	ما أبرز مظاهر مقاومة التغيير التي لاحظتها في المؤسسة؟	
--	--	---	--	--	---	--

بعض أحيان؟ لماذا؟						
نعم إيجابية وتجعل القرار أكثر نضجا	توفير معلومة دقيقة	فعال نسبيا	إشراك القيادات الوسطى	بطيء في تطبيق مع تطور في تنفيذ المشاريع	تأجيل القرارات	المدير
نعم، تنبه للمخاطر الخفية	إشراك مكر في اتخاذ القرارات	منظم نسبيا	ورشات التوعية	تعطيل الجداول الزمنية	تأخير تنفيذ المهام	المسؤول الأول
نعم، تحفز على تحسين الخطة	إنشاء لجنة داخلية للتغيير	غير رسمي	جلسات فردية	تعطيل التنسيق بين الفرق	انخفاض في الأداء قليلا	المسؤول الثاني
لا تعتبر تعطيلًا	تدريب المسؤولين اولا	شبه غائب	لا شيء يذكر	ارتباك قليلا في تنفيذ المشاريع	صمت الجماعي	المسؤول الثالث
نعم تدعو للتأني في القرارات	تحديد مكافأة مرتبطة بالتغير	يصبح ضعيف قليلا في التنفيذ	جلسات تحفيز	صعوبة توحيد العمل	عدم التفاعل	المسؤول الرابع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات

أظهرت نتائج المقابلات الموضح في الجدول الميدانية المنجزة مع عينة من المسؤولين في مديرية التجهيزات العمومية تفاوتاً ملحوظاً في مواقفهم من مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها، رغم وجود نقاط التقاء هامة تعكس وعياً عاماً بأهمية التغيير في تحسين أداء المؤسسة. فقد عبّر معظم المسؤولين عن إدراكهم بأن مقاومة التغيير لا تشكّل بالضرورة عائقاً سلبياً، بل قد تكون مؤشراً على الحاجة إلى مراجعة آليات التنفيذ أو التواصل. وتكررت في إجاباتهم الإشارة إلى عوامل مشتركة كمسببات رئيسية للمقاومة، من بينها ضعف التحفيز، غياب إشراك الفاعلين في اتخاذ القرار، ونقص التكوين المصاحب لعمليات التغيير. في المقابل، برز اختلاف واضح في تقييم فعالية الاتصال الداخلي، حيث اعتبره بعض المسؤولين عاملاً داعم، في حين رآه آخرون سبباً مباشراً للمقاومة. كما كشفت المقابلات عن غياب منهجية موحدة لقياس مقاومة التغيير وتقييم نتائجه، ما يساهم في خلق تفاوت في كيفية إدراك التغيير والتعامل معه داخل المؤسسة. من جهة أخرى، عبّر عدد من المسؤولين عن غياب تام لإشراكهم في مراحل إعداد وتنفيذ التغيير، مما يعكس خللاً في الحكومة الداخلية ويدفع إلى اتساع فجوة الفهم والتجاوب مع السياسات الجديدة. إن مجمل هذه المعطيات يؤكد أن الإشكال لا يكمن في التغيير ذاته، بل في كيفية إدارته وتديبره، مما يستدعي تبني مقاربة تشاركية أكثر فاعلية تقوم على إشراك جميع الفاعلين، وتدعيم التواصل الداخلي، وتنميين المقاومة كأداة للتقويم والتحسين بدل التعامل معها كحالة رفض مطلق.

خلاصة الدراسة الميدانية:

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن الدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى مؤسسة التجهيزات العمومية بولاية تلمسان، أظهرت بوضوح أن التغيير التنظيمي في حد ذاته ليس المشكلة الأساسية، وإنما تكمن الإشكالية الحقيقية في كيفية إدارة هذا التغيير ومرافقة المعنيين به.

لقد أبرزت نتائج الاستبيان والمقابلات مع المسؤولين وجود تباين في مواقف الموظفين تجاه التغيير، تراوح بين الرفض، الحذر، والتقبل، وذلك نتيجة لعدة عوامل أبرزها: غياب التواصل الفعال، ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وغياب رؤية واضحة ترافق عملية التغيير.

وقد أكدت البيانات المستخلصة أن مقاومة التغيير لا تتمثل بالضرورة حالة سلبية، بل يمكن اعتبارها فرصة لتحسين مسار التغيير، بشرط أن تتم إدارتها وفق مقاربة تشاركية تراعي البعد الإنساني والنفسي للموظفين، وتُثَمِّن آراءهم وتوقعاتهم.

وعليه، فإن أي عملية تغيير مستقبلية ينبغي أن تقوم على أسس تواصلية واضحة، وتكوين مستمر، وإشراك فعلي للموارد البشرية في كل مراحلها، بما يضمن فعالية التنفيذ ويقلص من حدة المقاومة.

الخاتمة العامة

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على ظاهرة التغيير ومقاومة التغيير داخل المؤسسات الإدارية، مع التركيز على مديرية التجهيزات العمومية بولاية تلمسان. فقد أثبتت الدراسة، نظرياً وميدانياً، أن التغيير ليس مجرد خيار بل ضرورة حتمية وشرط أساسي لاستمرارية المؤسسات في عالم متغير ومتسارع، وهو بمثابة قانون فيزيائي طبيعي تطبق عليه مبادئ الديناميكا: كل شيء يتغير ولا شيء يبقى على حاله. وقد أكدت الأبحاث والدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تتكيف مع التغيير بسرعة وفعالية هي التي تحقق نجاحاً مستداماً وتنافسية أعلى في بيئاتها.

إلا أن التغيير دائماً ما يصاحبه مقاومة تظهر في أشكال متعددة، تتراوح بين الرفض الصريح أو التحفظ أو التردد، وهو أمر طبيعي ينبع من مخاوف نفسية وتنظيمية. ففي الإطار النظري، بينت الدراسة أن مقاومة التغيير غالباً ما تكون نتيجة عوامل نفسية مثل الشعور بعدم الأمان الوظيفي والغموض بشأن أهداف التغيير، بالإضافة إلى ضعف قنوات الاتصال وعدم إشراك الموظفين في صنع القرار. كما تؤثر الفروق الفردية والديموغرافية مثل العمر والخبرة ومستوى التعليم على مدى تقبل الأفراد للتغيير.

أما على المستوى الميداني، فقد كشفت الدراسة أن أغلب الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية بولاية تلمسان أبدوا مواقف متحفظة أو رافضة للتغيير، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى نقص التواصل الفعال مع الإدارة، غموض الأهداف وعدم مشاركتهم الفعلية في عمليات التغيير. كما أظهرت مقابلات المسؤولين تفاوتاً في الفهم والتعامل مع ظاهرة المقاومة، وغياب منهجية واضحة وموحدة لإدارة التغيير، مما أدى إلى تعميق ظاهرة المقاومة.

وبناءً على تحليل استجابات عينة الدراسة، تم اختبار الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** أكدت النتائج أن الإحساس بعدم الاستقرار والغموض يمثلان عوامل نفسية قوية تحفز المقاومة، وقد تم تأكيدها بالكامل.
- **الفرضيتان الثانية والثالثة:** أظهرت الدراسة أن ضعف قنوات الاتصال الداخلية وغياب إشراك الموظفين في اتخاذ القرار هما من أبرز أسباب المقاومة، وتم تأكيد هاتين الفرضيتين.
- **الفرضية الرابعة:** أثبتت جزئياً أن المتغيرات الديموغرافية مثل عدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي تؤثر على مواقف الموظفين تجاه التغيير.
- **الفرضية الخامسة:** أكدت النتائج أن استخدام استراتيجيات تواصل فعالة وإشراك الموظفين يقلل من مقاومة التغيير، وتم دعم هذه الفرضية بأراء المشاركين في المقابلات.

بناءً عليه، تؤكد هذه الدراسة أن مقاومة التغيير ليست عائقاً ذاتياً بل هي مؤشر على وجود خلل في إدارة التغيير، لا سيما في التواصل، المشاركة، وتهيئة بيئة داعمة. لذا فإن الإدارة الفعالة للتغيير تتطلب تبني مقاربة تشاركية شفافة، تركز على بناء قنوات تواصل قوية وواضحة، وضمان مشاركة الموظفين في

جميع مراحل التغيير، إلى جانب تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تأهيل الكوادر لتجاوز المخاوف والتحديات.

ختامًا، توصي الدراسة بتبني استراتيجيات متكاملة لإدارة التغيير داخل المؤسسات العمومية تشمل:

- تعزيز الحوكمة الداخلية وتحسين آليات التخطيط والتنفيذ.
 - تطوير قنوات الاتصال الداخلي وتفعيلها بشكل مستمر للحفاظ على وضوح الرسائل وتقليل الإشاعات.
 - إشراك الموظفين بشكل فعّال في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالتغيير.
 - تنظيم برامج تكوينية وتدريبية مستمرة لمساعدة الموظفين على فهم التغيير والتكيف معه.
 - النظر إلى مقاومة التغيير كفرصة لفهم مواطن الضعف وتصحيحها، وليس كعائق ثابت.
- في النهاية، يمثل التغيير فرصة لتطوير المؤسسات وتحقيق الارتقاء المؤسسي، ومن خلال إدارة مدروسة وواعية، يمكن تحويل مقاومة التغيير من تحدٍ إلى محفز للنمو والابتكار.

المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، إستانبول، 1989.
- 2- أبوبكر، مصطفى محمود 2003، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.
- 3- احمد ضيف إدارة التغيير والتطوير "الأسس والمنطلقات النشر" الجامعي الجديد الجزائر.
- 4- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية الدار الجامعية
- 5- إدريس ثابت عبد الرحمان 2003، المدخل في إدارة العامة الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 6- أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ط1، دسوق مصر، 2013
- 7- جادلي سمير، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.
- 8- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر
- 9- الحاج النعاس خديجة إدارة التغيير وأثرها على الأداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف. مجلة اقتصاد افريقيا مجلد 18 العدد 30 سنة ال نشر 2022.
- 10- حازم محمد موسى الجنابي، إدارة التغيير الاستراتيجية الأمريكية الشاملة نموذجاً، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014 عمان.
- 11- حامدات، وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربوية، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007م).
- 12- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005
- 13- حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004

- 14- حنان عثمان عمسيبزلمد- (2007) استراتيجية التغيير التنظيمي مخطط إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان) قطاع الصناعات الغذائية - (2000 - 2006) دكتوراه في إدارة الاعمال- قسم إدارة الاعمال - كلية العلوم الادارية - كلية الدراسات العليا - جامعة أم درمان الإسلامية
- 15- أحمد ضيف إدارة التغيير والتطوير "الأسس والمنطلقات النشر" الجامعي الجديد الجزائر
- 16- دانا جاينس روبنسون، التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بميك، الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000.
- 17- دودين أحمد 2012 إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 18- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر.
- 19- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.4
- 20- رقام ليندة 2014 دور إدارة الموارد البشرية في تيسير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 21- سماتي حاتم، واقع مقاومة الضمير المهني في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تبسة ومسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017 - 2018
- 22- سهام لعشب. د. سامية نزالي. جامعة البليدة 2. الجزائر. 2022. مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري - دراسة حالة وزارة المالية - مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. المجلد 13. العدد 1.
- 23- سيد سالم عرفة اتجاهات الحديثة في إدارة التغيير دار اليازية للنشر والتوزيع، الأردن سنة 2012.
- 24- شوابي سارة. جامعة مصطفى إسطنبولي. معسكر. بغداد تركية. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم. 2017. الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص. مجلة البحوث والدراسات التجارية. العدد الثاني.
- 25- طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت،
- 26- طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

- 27- العايب سليم، نوال زاوي، دور اتصال في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة البليدة 2-الجزائر.
- 28- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر.
- 29- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي، 2009، دار حافظ للنشر و التوزيع.
- 30- عبد المطلب عامر سامح. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. ط 1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 31- عبد المنعم راضي، فرج عزت، اقتصاديات النقود والبنوك، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2001.
- 32- عفاف حداد، عبد المالك ججيق ، العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي و تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر ،مجلة الإنسانية و علوم الاجتماعية ، المجلد 6، العدد 2 ، ديسمبر 2020.
- 33- علي السلمي، تطور الفكر الاداري، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 34- عياش قويدر ابراهيم عبد الله. جامعة الاغواط. 2013. ادارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة. مجلة دراسات. العدد الاقتصادي. المجلد 4. العدد 1.
- 35- فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في ق 21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
- 36- فرحات غول، إدارة التغيير في المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2021.
- 37- فريد كورتال، امال كحيلية، ادارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، 2015.
- 38- لقاسم، نسرين (2020). "مظاهر مقاومة التغيير التنظيمي في الإدارة الجزائرية - دراسة حالة استخدام جهاز البصمة"، مجلة التنمية البشرية والبيئة، جامعة قسنطينة.
- 39- مجبر أمين، تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير حالة مجمع حسناوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019
- 40- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

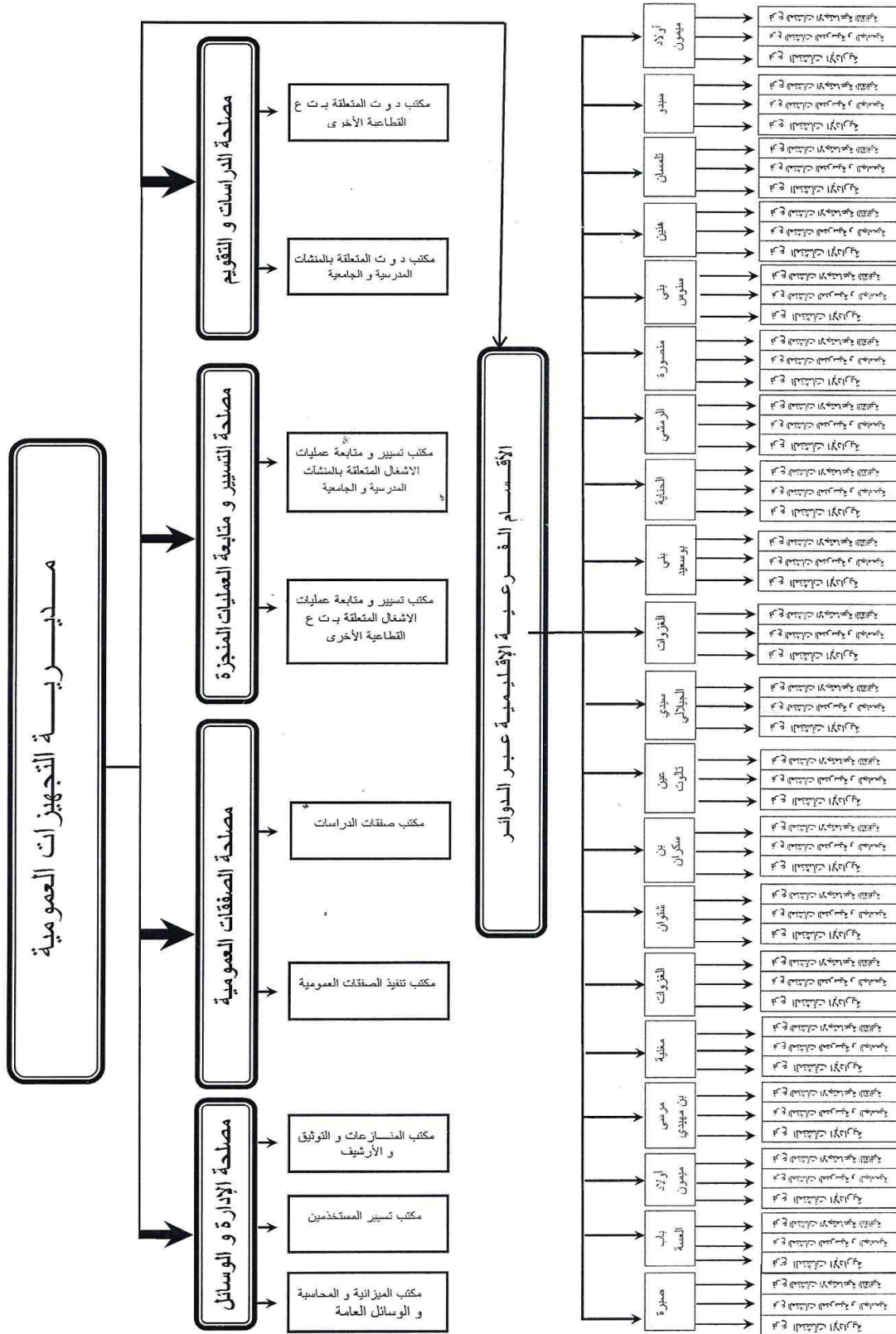
- 41- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، جار حامد النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 42- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 43- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، مل6، عمان -الأردن، 2013
- 44- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، (د.س.)
- 45- مطرف باجي مختار. البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية. العدد 4.
- 46- معن محمود عياصرة، مروان محد أحمد: إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل والتغيير. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 47- مكاوي قرشي. إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين. ماجستير في إدارة الاعمال سنة نشر 2019.
- 48- ناصر جرادات، احمد عريقات، احمد المعاني، ادارة التغيير والتطوير، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013
- 49- نجار فريد. (2006). التغيير والقيادة والتنمية الإدارية الدار الجامعية الاسكندرية.

المراجع الاجنبية:

- 1- Boyer, Y. P. (2018). Quand les résistants deviennent des parties prenantes: une approche des réactions de défense de l'identité comme processus d'apprentissage. Université de la Réunion, France: Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien
- 2- Daft, R. L. (2013). Organization Theory and Design (11th ed.). South-Western, Cengage Learning.
- 3- Eric B. Dent, Susan Galloway Goldberg, Resistance to change A Limiting Perspective, The Journal Of Applied Behavioral Science, March, Usa, 1999

- 4- François BONEU, François FETTU, Luc MARMONIER, *Piloter le changement managérial*, 1ere édition, Edition LIAISON, France 1992.
- 5- GRESSE Carole, *Les entreprises en difficulté*, éd. ECONOMICA, Paris, 1994
- 6- John Hayes, *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave, 1 Ed, Usa, 2002
- 7- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change*. Harvard Business Review.
- 8- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson. Exhibit 6-1,
- 9- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. New York: Wiley.

الملحق (1)



الملحق (2): استبيان الموظفين

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات تساعد في إنجاز دراسة ميدانية ضمن مذكرة تخرج، حول أسباب ونتائج مقاومة التغيير وطرق تجاوزها في المؤسسات العمومية الجزائرية.

ملاحظة: جميع المعلومات الواردة سرية وتستخدم لأغراض أكاديمية فقط.

أولاً: المعلومات العامة

1. الجنس:

1. ذكر

2. أنثى

2. الجيل الذي تنتمي إليه:

1. الجيل (X من مواليد 1965 إلى 1980)

2. الجيل (Y من مواليد 1981 إلى 1996)

3. الجيل (Z من مواليد 1997 إلى 2012)

4. الجيل (Alpha من مواليد 2013 فما بعد)

3. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

1. أقل من 3 سنوات

2. من 3 إلى 5 سنوات

3. من 6 إلى 10 سنوات

4. أكثر من 10 سنوات

4. المستوى التعليمي:

1. ابتدائي

2. متوسط

3. ثانوي

4. جامعي (ليسانس/بكالوريوس)

5. دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

5. التخصص الأكاديمي أو المهني:

1. العلوم الإنسانية والاجتماعية

2. العلوم الاقتصادية والتسيير

3. العلوم الدقيقة (رياضيات، فيزياء، إلخ)

4. القانون

5. أخرى (يرجى التحديد) _____ :

6. عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية: أقل من 3 سنوات من 3 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

7. المنصب الحالي: موظف تنفيذي تقني إداري إطار مسؤول/رئيس مصلحة

ثانيًا: أسئلة اختيار من متعدد (QCM)

8. ما شعورك الأولي عند الإعلان عن تغييرات في المؤسسة؟
 قلق تفاؤل حياد رفض ترقب
9. هل يتم إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات التغيير؟
 نعم بانتظام أحيانًا نادرًا لا
10. ما مصدر معلوماتك الأساسي حول التغييرات؟
 الرؤساء الزملاء الإشاعات البيانات الرسمية وسائل التواصل
11. هل تتلقى توكيلاً أو تدريباً قبل تنفيذ التغييرات؟
 نعم لا أحيانًا
12. هل تُشرح أسباب التغيير بشكل واضح؟
 نعم جزئيًا لا
13. ما أكثر ما يقلقك عند حدوث التغيير؟
 فقدان المنصب زيادة الأعباء عدم وضوح الأهداف فقدان الاستقرار نقص الكفاءة
14. هل توجد مقاومة واضحة للتغيير من طرف الموظفين؟
 نعم لا أحيانًا لا أدري
15. هل تعتقد أن التغيير يتم تنفيذه بشكل مناسب؟
 نعم تمامًا في بعض الأحيان لا لا أعرف
16. هل سبق وأن واجهت صعوبات شخصية بسبب التغيير داخل المؤسسة؟
 نعم لا

ثالثًا: أسئلة مقياس ليكرت (1 = لا أوافق إطلاقًا إلى 5 = أوافق تمامًا)

17. أشعر بالقلق عند الإعلان عن تغييرات جديدة.
18. أعتقد أن التدريب المناسب يُسهل عملية التغيير.
19. أرى أن الإدارة تتعامل بجدية مع مقاومة التغيير.
20. أفضل أن يكون التغيير تدريجيًا وليس فجائيًا.
21. أحتاج إلى وقت طويل للتكيف مع التغييرات.
22. أرى أن التغيير ضروري لتحسين الأداء المؤسسي.
23. أشارك زملائي مشاعري المتعلقة بالتغيير.
24. أعتقد أن بعض الزملاء يقاومون التغيير خوفًا من المجهول.
25. أرى أن التغيير بدون شرح يُؤثر سلبيًا على الأداء.
26. أعتقد أن إشراك الموظفين في التغيير يزيد من فرص نجاحه.

رابعًا: أسئلة مفتوحة (يرجى الإجابة باختصار ووضوح)

27. في رأيك، ما أبرز الأسباب التي تجعلك أو تجعل زملاءك يرفضون التغيير؟

.....

.....

28. ما اقتراحاتك لتحسين تقبل التغيير داخل المؤسسة؟

.....

.....

29. هل تعتقد أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون إيجابية في بعض الأحيان؟ لماذا؟

.....

.....

