

## دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي

قيرع سليم

قسم العلوم السياسية

جامعة زيان عاشور الجلفة

زوامبية عبد النور

قسم العلوم السياسية

جامعة زيان عاشور الجلفة

مقدمة:

باعتبار الإدارة العمومية نظاما مفتوحا على بيئته من جهة، وكون الأوضاع السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية المحيطة بها تعرف تحولات وتغييرات سريعة ودائمة من جهة ثانية، فإن هذا سيؤدي حتما إلى حدوث تغيير مستمر في ملامح تنظيمها وعملها. لذا أضحت من الضروري اعتبار التغيير التنظيمي هو الضامن لاستمرارية المنظمة؛ حيث يعد الأداة الحيوية للتعايش والتكيف مع التحديات الجديدة التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية على حد سواء.

وسعيا وراء تحقيق نجاعة مخرجات الإدارة العمومية في عصر العولمة والمنافسة، اتجهت الدول إلى الإستثمار في الموارد البشرية التي تعد عصب حياة أية منظمة، وخاصة القادة منهم. فإذا كانت كفاءة القيادة قديما تقاس بدرجة قدرتها على إرساء النموذج المناسب لتنظيم مستقر ونهائي، فإن التوجهات الحديثة تقيس فعاليتها بمدى قدرتها على إحداث التغيير والتكيف معه بل والإستفادة منه أيضا. فالقائد الحقيقي والفعال يرقى دائما إلى تحقيق الكفاءة والجودة في الأداء، لتكون قدرته على اعتماد التغيير مؤشرا لكفاءته ودليلا على تميزه.

- الإشكالية:

نحن نعيش في عصر أصبح فيه التغيير وكيفية قيادته بنجاح أكبر رهان

يواجه القادة الإداريين. وعليه، فإن سوء الوضع الذي آلت إليه الإدارة العمومية الجزائرية يجعل مشكلة البحث في هذا الموضوع تتمحور حول كيفية إيجاد الحلقة المفقودة بين القيادة ونجاح عملية التغيير.

وعلى ضوء هذا، نطرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم القيادة في إنجاح عملية التغيير؟ وماهي الشروط والمقومات الضرورية لنجاح هذه العملية؟

### 1- التغيير التنظيمي والغاية منه:

1. تعريف التغيير التنظيمي: يعرف التغيير التنظيمي على أنه: «التغيير من الواقع الراهن إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعتها وأفرادها، بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته»<sup>1</sup>. يشير هذا التعريف إلى التغيير التنظيمي من حيث الوسيلة المعتمدة لإحداثه، والمتمثلة في التحسين والتطوير لما هو قائم.

ويعرف أنه: «إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق حوله»<sup>2</sup> وهو تعريف يركز إلى جانب الهدف من التغيير، على المجالات التي قد يمسه، سواء كانت سياسة المنظمة، أهدافها أو أساليبها.

غير أن التعريف الذي وجدناه أكثر دقة وملائمة لموضوعنا، فيتمثل في تعريف الدكتور علي السلمي الذي ينظر إلى التغيير التنظيمي على أنه: «عملية إحداث تعديلات في الأهداف والهيكل والأنشطة وفي أساليب العمل التنظيمي من أجل تحقيق أمرين:

أ- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب العمل والأنشطة مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم.

ب- إستحداث أوضاع تنظيمية، أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تمكن التنظيم من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر»<sup>3</sup>.

إستنادا إلى التعريفات السابقة، انتهينا إلى وضع التعريف الإجرائي الآتي للتغيير التنظيمي: «هو ذلك التعديل الذي أدخل على الإدارة العمومية، بهدف تحديثها وعصرنتها، وذلك باستبدال أسلوب الإدارة التقليدية بأسلوب الإدارة الحديثة، وما ينجر عن ذلك من تغيير في الأهداف، السياسات والمهام والثقافات السائدة».

2. تمييز «التغيير التنظيمي» عن بعض المفاهيم المتداخلة معه: يختلف محتوى التغيير من

1 - عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. ج4، ط1، دمشق: دار الرضا للنشر، 2006، ص 45.  
2 - مبارك بنيه ضامن العنزي، « التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين»، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص 14.  
3 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص 256.

تطوير وتحسين إلى تجديد وتحديث إلى إحداث تغيير جذري، وهذا ما سنحاول التعمق فيه من خلال التدقيق في معنى ودلالة كل المصطلحات المجاورة للتغيير التنظيمي لتحديد الفواصل والفوارق بينها.

أ. التطوير التنظيمي (Le développement organisationnel): يعد مصطلح «التطوير التنظيمي» من أكثر المصطلحات تداخلاً مع «التغيير التنظيمي»، حيث نجد العديد من الكتب لا تفرق بينهما. غير أن الحقيقة تبين بعض الاختلافات. من خلال تعريف كل من فرانش وبييل (French & Bell) للتطوير التنظيمي أنه «مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا، وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشكلات في المنظمة، ولتجديد عملياتها، خاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة، وذلك بمساعدة من الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية»<sup>4</sup>.

إذن، إن جوهر الاختلاف بين المصطلحين يكمن في كون التغيير التنظيمي أوسع وأشمل وذلك لاتساع نطاق حدوثه، فهو أقرب إلى إعادة التنظيم من التطوير التنظيمي، ويعد ضرورة لقيامه. بينما يمثل هذا الأخير (التطوير) أحد التطبيقات الواسعة الانتشار للتغيير.

ب. التنمية الإدارية (Le développement administratif): كثيراً ما يستعمل مصطلح «التنمية الإدارية» كمرادف لـ «التطوير الإداري» كونهما يعبران عن جهد مخطط للتحسين. وتعرف التنمية الإدارية أنها «النماء الكمي والنوعي للموارد البشرية في النظم الإدارية وفي الهياكل الإدارية وغيرها»<sup>5</sup>.

بينما يوضح نواف كنعان أن التنمية الإدارية يقصد بها «تنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات العليا. بالإضافة إلى تطوير وسائل العمل المرتبطة إرتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري»<sup>6</sup>.

وبناء على هذا، فالفرق واضح بين مفهومي التنمية والتطوير الإداري، فالأول تركز على تدريب المديرين لإحداث نوع من التغيير والتطوير في مهاراتهم (ينصب التغيير على نظام فرعي داخل المنظمة)، بينما يشمل الثاني التنظيم ككل. وبالتالي فإن مصطلح التغيير التنظيمي أشمل كذلك وأوسع من مصطلح التنمية الإدارية.

ج. إعادة الهيكلة (La restructuration): يشير مصطلح «إعادة الهيكلة» إلى إعادة تشكيل جديدة «Donner une nouvelle forme» عكس الإصلاح الإداري. وتقوم على استبدال بعض قطاعات الهيكل غير الكفؤة، ويمكن أن يشمل دعائم التغيير الأربعة: الإدارة، الهيكل، النظم والثقافة. وللإشارة، فإن الإدارة العليا وحدها يمكنها

4. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 374.

5. مهدي حسن زوليف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية. ط1، عمان: دار مجدلاوي، 1993، ص 10.

6. نواف كنعان، القيادة الإدارية. ط1، عمان: دار الثقافة، 2006، ص 15.

تقديم مشروع تغيير بهذا الحجم، إذا ما لوحظت علامات تدهور واضحة في عدة مواقع من المنظمة. ثم إن إعادة الهيكلة أيضا لا تنفي الأوضاع القائمة، لكنها أكثر عمقا من التغييرات التي ذكرناها سابقا.

د- إعادة التنظيم (La réorganisation): تشمل عملية «إعادة التنظيم» على وجه الخصوص خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، إجراءات العمل وأشكال العلاقات التنظيمية الداخلية. وعادة ما تظهر الحاجة إلى إعادة التنظيم في إحدى الحالات الآتية: عندما يثبت عدم فعالية التنظيم الأصلي، أو عند حدوث تغييرات في بيئة العمل أو البيئة الخارجية، أو عند حدوث تغييرات على مستوى القيادات الإدارية للمنظمة.<sup>7</sup>

3. معايير التغيير التنظيمي: إستنادا إلى التعاريف الأنفة الذكر، يمكن تصنيف أنواع التغيير وفق أربعة معايير وهي:

أ- معيار الشمولية: إذا اعتمدنا على معيار شمولية التغيير، فإننا نميز بين التغيير الشامل الذي يحتوي كافة أو معظم قطاعات التنظيم وجوانبه، وبين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة. ويعاب على هذا الأخير كونه تغيير غير فعال، وعادة ما تخلق آثاره عدم التوازن بين جهات التنظيم المختلفة.

ب- معيار النوعية: يمكن التمييز من خلاله بين التغيير المادي والتغيير المعنوي؛ إذ يركز الأول على التغيير الهيكلي والتكنولوجي، بينما يركز الثاني على التغيير النفسي والاجتماعي. غير أن اعتماد نوع من هذين التغييرين ليس كافيا لإحداث تغيير فعال. ومثال ذلك استحداث الأجهزة والمعدات داخل الإدارة العمومية والإبقاء على سلوك العاملين وأساليب عملهم التقليدية البالية.

ت- معيار السرعة: إذا أخذنا معيار درجة السرعة التي يتم بها التغيير، فإننا نفرق بين التغيير البطيء والتدريجي والذي يصطلح عليه «الإصلاح الإداري» والتغيير السريع. ولا نستطيع المفاضلة بين هذين النوعين لأن اختيار السرعة المناسبة للتغيير تفرضه الظروف السائدة عند إتمامه.<sup>8</sup>

ث- معيار التخطيط: وهنا نفرق بين التغيير والتنظيم التنظيمي؛ فالتغيير يشير إلى تلك الظاهرة الطبيعية التي تحدث باستمرار في حياة المنظمة دون تخطيط مسبق، نتيجة لاختلال في التوازن بين عدد من العوامل طبيعية كانت أو تكنولوجية. وبالتالي، فالتغيير يشير إلى «التغيير العشوائي»، بينما يشير التغيير التنظيمي إلى «التغيير المخطط»، الذي يتحكم فيه ويحدد له زمنه وأهدافه.<sup>9</sup>

4. محيط التغيير وأهميته:

7- عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، عمان: دار أسامة، 2008، ص 44.

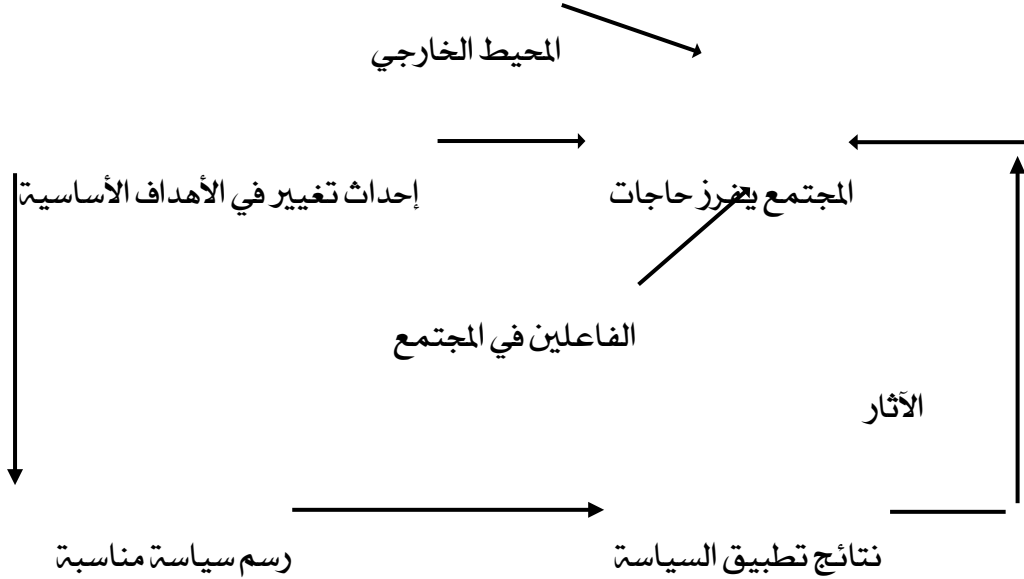
8- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2007، ص 29-28.

9- نفس المرجع الأنف الذكر، ص 21.

أ. حاجة الإدارة المعاصرة إلى التغيير المخطط: إن حاجة الإدارة للتغيير ليس بمسألة جديدة، وإنما تعود إلى زمن بعيد، وبرز ذلك من خلال العنصرين التاليين:

- تطور فكرة التغيير الإداري: إن الدمار الذي ألحقته الحربين العالميتين بالدول التي كانت أراضيها ميدانا للمعارك الطويلة، جعل تركيز جهود البناء والتشييد والتحديث على عاتق أجهزتها التنفيذية، وهذا من شأنه إغفال العديد من مفاهيم الفكر الرأسمالي والإشترافي على حد سواء، لإبراز دور الدولة بشكل لم يشهد له نظير.<sup>10</sup> ومن جهة أخرى، أثبت انتشار التعليم والتكوين والتنظيمات المهنية والتربوية، وتأسيس الحركات السياسية في كل بلد أن قطاع الخدمات يكاد يكون عاجزا عن تلبية المطالب المتزايدة للشعوب، ويعاب على أجهزة الدولة عدم مبالاتها وتبذيرها للأموال العمومية. لهذا، كانت أغلب الثورات في التاريخ عبارة عن سخط شعبي تجاه السلطة الحاكمة لفقدان الثقة فيها، ورغبة منهم في القضاء على الأنظمة السياسية التي لا تلبى مطالبهم، وتخضع الإدارة العمومية لهيمنتها المطلقة.<sup>11</sup>

- ضرورة وحتمية التغيير: يعتبر الجهاز الحكومي نظاما مفتوحا يتلقى مدخلاته من البيئة الخارجية، ويحولها إلى مخرجات تكون على شكل خدمات وأنشطة لصالح المجتمع، كما هو مبين في المخطط الآتي:



من خلال هذا المخطط، يتضح أن التغييرات الاجتماعية، السياسية والاقتصادية في كل مجتمع هي التي تعجل بإدخال تغييرات غالبا ما تكون عميقة داخل الإدارات العمومية. هذه التغييرات في المحيط الخارجي من شأنها أن تفرز حاجات جديدة للمواطنين، وعند دخول هذه الأخيرة إلى الإدارة العمومية تتحول إلى أهداف ستحدث تغييرا على مستوى أولويات

10- محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن، ص 23-25.

11- عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 55-56.

الإدارة التي تتجدد لرسم سياسات لتلبية هذه الطلبات، والتي تعود آثارها على المجتمع. بينما تعمل التغذية الرجعية على تحويل المطالب غير المحققة إلى أهداف إدارية من جديد.<sup>12</sup> وباعتبار الإدارة العمومية بناء هادفاً، فإن بقاءها مرهون باستمرارية تحقيق المطالب المتزايدة للمواطنين. كما أنها تجد نفسها بين الفينة والأخرى أمام متغيرات تفرض عليها إدخال بعض التغييرات لتحقيق درجة أكبر من الفعالية داخل التنظيم أو جعله أكثر ملائمة مع الظروف المحيطة.<sup>13</sup>

باختصار، قد تتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، أو نتيجة الرغبة في التجديد، التطوير والإبتكار، أو نتيجة الإنطلاق نحو أهداف جديدة، لا يمكن تحقيقها في ظل الظروف الراهنة، أو نتيجة التطبيق الفعلي للامركزية.<sup>14</sup>

5. رهانات التغيير: إذا كان التغيير أحد سمات العصر الحديث، فإنه يجب على الإداريين أن يضعوا في أذهانهم أن هدف التغيير لا بد أن يكون نحو الأفضل والأحسن، وليس التغيير لمجرد التغيير. لهذا، فإن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية، وإنما تعبر عن عملية هادفة ومدروسة لتحقيق الأهداف المتوخاة منه. وفيما يلي سنحصر تحديات ورهانات التغيير التنظيمي في ثلاث نقاط أساسية:

■ تكييف الإدارة العمومية مع محيطها: تتسم البيئة العالمية بالحركية والديناميكية؛ حيث تساهم ثورة المعلومات والتكنولوجيا عبر شبكة الإنترنت وغيرها من وسائل الإعلام في ترسيخ فكرة "عالمية الإدارة" فالتطور التكنولوجي المتسارع، يساهم في إحداث تغييرات جوهرية على أنشطة الإدارة العامة وأساليب عملها وكذا نوعية المهارات المتواجدة فيها. ولهذا السبب، ترفع الإدارة العمومية تحدي التعامل بكفاءة مع هذه التغييرات بزيادة الإستثمار في تعليم وتدريب وإعادة تأهيل القوى البشرية على مستوى المنظمة بشكل دوري.

من جهة أخرى، إن العولمة ظاهرة تترجم الإنتقال La mutation وتشجع الإندماج المتنامي للأطراف المستقلة، باعتبارها محورا هاما في الإقتصاد العالمي، إنها نظرة بعيدة عن المفهوم التقليدي المحدد للدولة بالسيادة الإقليمية في ظل تنامي ظهور قوى غير حكومية عملاقة كصندوق النقد الدولي والمنظمة العالمية للتجارة، التي تفرض دون تحفظ من الإدارات العمومية تغيير سلوكها وجعل أنشطتها أكثر عقلانية ورشادة.<sup>15</sup>

12- شبيلة العايب، « القيادة الإدارية»، محاضرة مقدمة لطلبة قسم الدراسات العليا في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.

13- إبتسام عبد الرحمن الحلواني، « التغيير ودوره في التطوير الإداري»، مجلة الإدارة العامة الصادرة بالرياض، العدد 67، جويلية 1990، ص 45.

14- دنا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. إشراف: عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة « بيمك»، 2000، ص 19.

15- سعيد مقدم، « التنمية والإدارة في ظل تحديات العولمة: حالة الجزائر»، مجلة الإدارة، مجلد 16، العدد 1، 2006، ص 10-11.

■ تحسين جودة الخدمات المقدمة: إن بروز المنافسة للقطاع الخاص المتنامي من جهة، وتجذر الشركات المتعددة الجنسيات في كل دول العالم تقريبا من جهة ثانية، جعل الدولة تبحث عن مصداقيتها لدى المواطنين، ليصبح بقاءها مرهونا بهم.

وانطلاقا من هذا، اهتم القادة السياسيون بتحقيق فكرة «الحكم الراشد» بجعل المواطن مؤشرا لإمتيازهم. إذن، لقد أصبح دور الدولة هو إرضاء المواطن وتحقيق النجاعة في تقديم الخدمة الحكومية وهذا عن طريق مؤسسة المطالب الشعبية (l'institutionnalisation des besoins)، بالتحول من أسلوب الإدارة بالوسائل والأهداف إلى الإدارة بالنتائج. وبهذا تصل إلى تحقيق الميزة التنافسية.

إن الرهان الذي تحمله الإدارة العمومية في كل دولة سواء كانت متقدمة أو نامية، هو تحقيق الجودة والنوعية على مستوى التنظيم والنوعية في تقديم المنتج للمواطن. ومن جملة الأسباب التي جعلت الإدارة العمومية تتجه نحو الجودة ما يلي:

- التذمر المستمر للمواطنين، لتدني جودة الخدمات المقدمة من طرف الجهات الحكومية مقارنة بتلك التي تقدمها المؤسسات المماثلة لها من القطاع الخاص.

- الضغوط السياسية الخارجية لتغيير وإصلاح الحكومات.

- معاناة القطاع الحكومي من عدم كفاءته في تخصيص الموارد المالية والفنية والبشرية حسب معطيات التوزيع السكاني والجغرافي الذي يشرف عليه.

- معاناة الأداء الحكومي من تعقد الإجراءات الروتينية وصعوبتها مما يؤثر سلبا على مخرجاتها.

- معاناة الإدارات الحكومية من عدم وجود قنوات اتصال فعالة بينها وبين المواطنين، مما يضعف من مصداقية التغذية العكسية.<sup>16</sup>

■ تحقيق الرضا الوظيفي: تقدم الإدارة العمومية خدماتها إلى مجموعة عريضة من أفراد المجتمع، وفي سبيل ذلك، فإنها تستهلك الكثير من الموارد المالية. وفي المقابل، يعاني الموظفون في الأجهزة الحكومية من انخفاض فادح في درجة الدافعية نحو العمل؛ وهذا ما يؤثر سلبا على مستوى الخدمة المقدمة وكذا الاستنزاف المفرط للأموال العمومية دون بلوغ الأهداف المطلوبة.

6. أهمية التغيير: لقد تبين من خلال عرض تحديات ورهانات التغيير ما له من أهمية بالغة في ضمان إستمرارية المنظمة. إن التغيير يجعل المنشأة في حيوية وديناميكية دائمتين، ويساعد بذلك على تحقيق التنمية والتقدم بكسر الجمود الذي غالبا ما تجد الإدارة العمومية نفسها مرمية في شباكه.

16 - صالح سليمان الرشيد، «تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة»، مجلة الإداري الصادرة بعمان، العدد 114، سبتمبر 2008، ص 13-14.

بناء على ما سبق، يمكن حصر أهمية التغيير في النقاط التالية:

- تعديل أنماط سلوك الموظفين، وذلك بدءاً من الاعتراف بالحاجة إلى التغيير والتحسين ثم الشروع في تنمية الإتجاهات الجديدة فتثبيتها وتعزيزها لديهم.

- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية الإجرائية للمنظمة على المدى البعيد.

- التغيير أداة لتحقيق الإستجابة للضغوط الإجتماعية، من خلال التركيز على المسعى النسقي، بمعنى تصور المنظمة كمنسق يتكون من بيئة داخلية وأخرى خارجية، ويحدث التغيير بتبديل عنصر من عناصرها تين البيئتين أو مجموعة منها في آن واحد.<sup>17</sup>

7. عوامل التغيير، مدخله ومجالاته:

أ- القوى الدافعة إلى التغيير: من المعروف أن الإدارة العامة تعتمد التغيير التنظيمي مقابل ضمان الإستقرار، وبالتالي، فإن حالة الجمود والثبات يعبران عن الموت البطيء للمنظمة. وعليه، نتساءل: ماهي الدوافع التي تجعل الإدارة العمومية تلجأ إلى التغيير؟

أولاً: القوى الداخلية: تعبر القوى الداخلية للتغيير عن حالة عدم الرضا سواء على طريقة العمل، الإجراءات والسياسات المتبعة في تحقيق الأهداف، هيكل المنظمة ومناخها العام. وأورغبة في تعديل سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة. وبالتالي، يمس التغيير في هذه الحالة:

■ الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي حسب المدرسة الكلاسيكية هو المدخل الرئيسي لإحداث التغيير في الإدارة. وأن التغييرات المتعلقة بخطوط السلطة والمسؤولية، تقسيم العمل، توصيف الوظائف، تحقيق اللامركزية وتفويض السلطة، كلها تحدث تغييرات تمس جوانب التنظيم الكلي.

■ العمليات والأنظمة: إن التغييرات التي تمس الأنشطة والعمليات الإدارية وأنظمة الإتصالات، عادة ما تكون نتيجة لتغير في أهداف المنظمة مهما كان جزئياً وبسيطاً. إلى جانب هذا، يمكن أن تظهر ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وتطويرها لتتواءم مع المستجدات.

■ الأفراد: إن انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين ودوران العمل وتدني الإنتاجية، يفرض على الإدارة إدخال تغييرات تنظيمية لتعديل سلوك الأفراد حسب ما تقتضيه أهداف المنظمة بإدخال قيم إيجابية ونشر ثقافة تنظيمية مشجعة على العمل والإنتاج.

ثانياً: القوى الخارجية: تتضمن العوامل الخارجية للتغيير كافة القوى والمؤثرات الواقعة

17- يحيى بوشلاغم، «طبيعة الموارد البشرية ودورها في التغيير والتنمية التنظيمية»، مجلة العلوم الاقتصادية، أفريل 2005، ص 132.



خارج سيطرة الإدارة العمومية، والتي تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها بنجاحة. وفيما يلي سنحاول إيجاز هذه العوامل:

■ القوى السياسية: عموماً، تعد الإدارة العمومية الجهاز التنفيذي للدولة. وبالتالي، فإن هذه الأخيرة تملك حق توجيه ومراقبة الإدارة من خلال اللوائح، القوانين والأنظمة. ومقابل ذلك، على الإدارة أن تستجيب لمختلف أبعاد التغييرات الحاصلة على مستوى التشريعات التي تصدرها الحكومات ومختلف الجهات الأخرى لضمان الإنسجام معها.

■ القوى الاقتصادية: لا يختلف إثنان في أن اتجاهات الاقتصاد العالمي نحو الكساد أو الازدهار يخلف أثارا مباشرة على الاقتصاد المحلي، وبالتالي على الإدارة العمومية. بينما يؤثر الاقتصاد القومي على الإدارة من خلال:

- مدى استقرار الاقتصاد الوطني والإنفاق الحكومي.

- سياسة الإستثمار للدولة، حيث تضيف المشروعات التي تسطرها الدولة ومتطلباتها من اليد العاملة تغييرات على إدارتها العمومية، إما بخلق هياكل جديدة أو تغيير أنشطتها.

- يخلف إرتفاع أو إنخفاض مستوى الدخل القومي أثارا مباشرة على توافر النقد لدى المواطنين.

- التغيير في ظروف الأسواق المحلية والتطور السريع والمستمر يؤدي إلى تغير أذواق المواطنين.

■ القوى الاجتماعية: إن الإختلافات الاجتماعية المختلفة كالأسر والعشائر من شأنها أن تخلق علاقات اجتماعية خاصة، وهي ذات أهمية بالغة في رسم السياسات الاجتماعية للدولة.<sup>18</sup>

■ التغييرات التكنولوجية: على الإدارة العمومية أن تواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم لما لها من فوائد (تحسين الخدمة، تسهيل عملية التنفيذ... إلخ) فكل منظمة تتأخر عن هذه التكنولوجيا تقصى من المنافسة، وتقضي على نفسها بنفسها. وحتى الرأي العام يتجه في غالب الأحيان إلى المطالبة بإدخال التطورات التكنولوجية لتسهيل تقديم الخدمة.

### II- قيادة التغيير قوة الغاية:

لقد تبنت المدرسة الكلاسيكية النمط القيادي (X) الذي لا يقبل التغيير بل يقاومه

18. نفس المرجع الأنف الذكر، ص 74-75.

ويتحاشاه، لذلك فإن مقاومة التغيير في هذا النمط كانت تجري بشكل فردي (القائد)، وغالبا ما يكون التغيير مفروضا عليه، فيتعامل معه بحذر شديد. ومع ظهور الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مطلع الثلاثينات من القرن الماضي، وبروز التنظيمات غير الرسمية، اتسعت دائرة أنماط القيادة لتشمل القيادة الموقفية والتحويلية التي تمتاز بالمرونة والتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة، لتأخذ عملية «إدارة التغيير» شكلا جديدا يسمح بمشاركة الجميع فيه، ليكون مدخلا لإجراء التطوير والتحديث.<sup>19</sup>

أ. حاجة التغيير التنظيمي للقيادة: مثلما تحتاج الإدارة العامة إلى التغيير، فإن التغيير التنظيمي بحاجة إلى قيادة تأخذ بيده.

. التغيير وديناميكية القيادة: لم تعد إدارة اليوم مجرد عمل روتيني كما وصفتها المدارس الكلاسيكية، بل أصبحت أداة المجتمع لبلوغ التنمية المنشودة؛ فبدون إدارة عامة قوية ومجهزة بقيادة فذة، تتعثر الحكومة وتعجز عن لعب الأدوار المنوطة بها. فالحاجة إلى التغيير في منظماتنا تستدعي الإستعانة بمديرين قياديين قادرين على التنبؤ بما ستؤول إليه الأوضاع بعد عملية التغيير، أخذين في الإعتبار كيفية تحقيق أهدافهم بما يتماشى والتغيرات العالمية، بتوفير القدر اللازم من المرونة في خططهم للوقوف أمام الحالات الطارئة أو المستجدات غير المتوقعة أثناء عملية التغيير. لهذا السبب ركزت معظم الدراسات الحديثة أبحاثها حول «إدارة التغيير»، أو ما يعرف بطرق خلق وتكوين «قادة التغيير»؛ لأننا ببساطة أصبحنا بحاجة إلى قادة فاعلين لا إلى مديرين أكفاء.

نحن بحاجة ملحة إلى قادة في الإدارة العمومية، وواعين بدور الحكومة المعاصرة، بضرورة تقليص التغلغل البيروقراطي وواعين أيضا بكل رهانات وتحديات القرن الواحد والعشرين. نحن بحاجة إلى قادة يتحكمون في عمليات التغيير المطلوبة؛ من تبسيط في الهياكل التنظيمية، إلغاء بعض المستويات الإدارية، تطبيق اللامركزية وما يتبعها من تفويض للسلطات. نحن بحاجة إلى قادة يدركون حقا الحاجة إلى التغيير ويؤمنون به ليستطيعوا شحذ الهمم وإقناع الأتباع بهذه الرؤية الحديثة للإدارة العمومية. يبني قائد اليوم أكثر من سيناريو للتغيير، ويسعى دائما للعب الورقة الرابعة، لأنه على يقين أن عملية التغيير عملية مكلفة وصعبة، وإن دخل إلى حلبة الصراع لابد أن يحقق مكاسب أكبر من التكاليف.

لذلك نجد القائد الفعال يتحكم في ظاهرة التغيير لجعلها لصالحه دوما، فيبرمجها تارة كوسيلة لبلوغ الأهداف (التطوير نحو الأحسن)، وتارة هدفا في حد ذاته، كما يحرص أن يكون التغيير مخططا وليس عشوائيا لتجنب الآثار الجانبية عندما يفرض عليه فرضا، ويبرمج هو التغيير الذي يراه ممكنا ليتحكم في شكله ووقت حدوثه ويستفيد من إيجابياته.

19-ظاهر محمود كلالده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران، 1997، ص 293-294.

. التغيير مهمة من: القائد السياسي أم الإداري؟ غالبا ما ينظر إلى الموظفين العموميين، مهما بلغوا من مناصب عليا في الإدارة على أنهم مديرون وليسوا قادة -على الأقل من جانب المواطنين- وربما كان هؤلاء على صواب في جوانب عدة، خاصة إذا امتنع القادة عن خلق فرص التغيير لإظهار قيادتهم بشكل صريح وعلني. من جهة أخرى، كثيرا ما يحدث تداخل بين المهام السياسية والإدارية داخل الدولة؛ فيعتمد القادة السياسيون إلى طلب تنفيذ سياساتهم من القادة الإداريين عبر الجهاز التنفيذي للدولة.

يعتمد القادة السياسيون «موضوع التغيير» كورقة رابحة في حملاتهم الانتخابية إستنادا إلى مرجعياتهم الراسخة أن التغيير ضرورة لا بد منها. وبالتالي، فالقائد الحقيقي هو الذي ينسجم مع التغيير ويسيره لصالحه. أما السياسي الفذ هو الذي يعتمد في تحليله على مقياس SLEPT (العوامل الاجتماعية، القانونية، الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية) وكيفية تأثيرها فرادى ومجموعة على السياسات السائدة في الدولة لاستهداف مواطن الخلل التي تستدعي تحسينا وتطويرا، إعادة هيكلة، إعادة بناء...إلخ.

ولعل أحسن مثال نضربه هنا هو الفوز الساحق الذي أحرزه باراك أوباما في الانتخابات الرئاسية الأمريكية الأخيرة، والذي رفع شعار التغيير (change, we can believe in) بعد دراسة عميقة لمتطلبات المجتمع الأمريكي وتطلعات أفرادة نحو التغيير الإيجابي. غير أن هذا لا ينفي الدور البارز الذي يلعبه القادة الإداريين في إدارة التغيير.

ورغم أن النجاح في قيادة التغيير المجتمعي ينسب عادة إلى الساسة، فإن العمل التنفيذي التكتيقي الكبير يقع عادة على عاتق القادة الإداريين سواء وافقوا على الجوانب الإيديولوجية للتغييرات المطلوبة تنفيذها أم لا. ولا ينفي هذا دور القادة السياسيين في هيكلة الرؤى وغرس الإرادة السياسية في نفوس الإداريين.

وما يمكن قوله باختصار، إن فن قيادة التغيير في الإدارة العمومية قد تطور بشكل مدهش بعدما كان حكرا على مجال إدارة الأعمال، والدليل تبوأها مكانة ريادية في بعض المشاريع اعترف بها حتى القطاع الخاص. وبعدها عرفنا أن قيادة التغيير يتعاون فيها كل من السياسي والإداري للوصول إلى نتائج مثمرة، نتساءل: كيف تتم عملية قيادة التغيير؟ ماهي عناصرها الأساسية، وماهي أهم الخطوات التي يتبناها القائد في هذه المهمة؟

قيادة التغيير: العناصر، المراحل والنماذج: لقد أصبح مفهوم قيادة التغيير مفهوما شديدا الرواج في السنوات الأخيرة، فمن الناحية العملية، يقصد به: حل المشكلة، مرافقة التغيير وتطبيق أساليب التكيف.

أ. عناصر قيادة التغيير: قبل البدء في أي تغيير، لابد على القائد أن يتأكد من توافر عناصر قيادة التغيير؛ إذ تتطلب هذه العملية توافر ستة عناصر متكاملة، يستحيل بلوغ التغيير مقاصده في حالة غياب إحداها. وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- مشروع التغيير (Un projet): لا وجود لتغيير بدون مشروع، فالقائد يحدد هدف التغيير ويعبر عنه بالرؤية، هذه الأخيرة لا بد أن تدرس جيدا الرهانات الحالية والمستقبلية وتأخذ في الاعتبار القيود المتوقعة خلال عملية التنفيذ.

- ميدان التغيير (Le terrain): قد يكون موقع التغيير مؤسسة عمومية، إدارة مركزية، وزارة... إلخ؛ وبالتالي فإن متغير حجم التنظيم المعني بالتغيير وعدد الموظفين المتواجدين فيه يؤثر بشكل مباشر على نتائج التغيير.

- الدعم السياسي لتوفير الإرادة السياسية (Le soutien politique): على عكس القطاع الخاص، فالتغيير الإداري في القطاع الحكومي يحظى بالدعم السياسي الكامل، سواء من رئيس الدولة مباشرة أو من وزير القطاع المعني بالتغيير، ويتجلى ذلك من خلال تفعيل القوانين والتشريعات الخاصة بالوظيفة العمومية. وقد يمتد الدعم السياسي إلى التعبئة الشعبية وتشجيع مشاركة مؤسسات المجتمع المدني، لذلك على الإدارة العمومية أن تضمن رعاية الحكومة لمشاريعها بصفة دائمة ومستمرة.

- الموارد البشرية (Les ressources humaines): لا بد من تصنيف الموارد البشرية داخل كل منظمة إلى قادة وأتباع. إن مسؤولية قيادة التغيير تعود إلى القائد الذي يحدد درجة إشراك الأتباع فيها عن طريق التفويض أو الاعتماد على الاستشاريين.

- التوقيت المناسب (Le momentum): يختار القائد الوقت المناسب لمباشرة التغيير وفقا للفرص المتاحة أمامه: الوضعية المالية، واقع الإدارة العمومية في المنافسة سواء بالمقارنة مع إدارات عمومية أخرى أو مع مؤسسات من القطاع الخاص.

- القيادة (Un pilotage): في الأخير، ولنجاح التغيير لا بد من قيادة تحوز على منهجية تربط جميع العناصر المذكورة آنفا لضمان قيادة التغيير منذ الإعلان عنه إلى غاية مرحلة التنفيذ والمتابعة.<sup>20</sup>

وبعد التأكد من توافر جميع هذه العناصر، يقوم قائد التغيير بوضع خطة للتنفيذ، سنتعرف على أهم مراحلها في العنصر الموالي.

بد مراحل قيادة التغيير: تتعد مراحل قيادة التغيير من مفكر إلى آخر ومن كاتب إلى آخر، إلا أننا سنحاول صياغة هذه المراحل وتقليصها إلى أربع مراحل أساسية:

▪ مرحلة الإعداد للتغيير: يقوم قائد التغيير في هذه المرحلة بالمهام التالية:

- الشعور بالحاجة إلى التغيير: عادة ما تستشعر القيادة السياسية الحاجة إلى التغيير،

20 « la conduite du changement dans les organisations publiques », regards prospectifs sur l'Etat stratégique, n°1, juin 2004, paris : commissariat général du plan, p66.67. sur le site web : [www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/044000264.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/044000264.shtml)

ويمكن أن تتولد هذه الحاجة بمقارنة رئيس الدولة أو وزير من الوزراء للأداء العام في الدولة أو في قطاع من قطاعاتها مع مستويات الأداء في دول متشابهة الظروف والإمكانيات بشكل يؤكد وجود فجوة في الأداء. وبالتالي، تظهر للقيادة الفرص الضائعة والتي يمكن استرجاعها عن طريق إدخال تغييرات يقوم بتنفيذها الجهاز الحكومي، لتحسين الأوضاع وتجنب وقوع الإدارة في أزمات لا نهاية لها لو استمر الوضع على حاله.<sup>21</sup>

- اختيار قادة التغيير: تقوم القيادة السياسية باختيار قادة إداريين أكفاء قادرين على اعتماد مشروع التغيير بامتياز، والذين تعهد إليهم مسؤولية التشخيص، التخطيط والتنفيذ.

- تشخيص الوضع وتحديد مواطن الخلل: إن التشخيص السليم يتطلب من القائد تحديد القوى الحقيقية الدافعة للتغيير. وفي سبيل ذلك يدرس القائد البيئتين الداخلية والخارجية مستعملاً أسلوب التحليل «SWOT» لمعرفة خطوط نجاحه بمقارنة نقاط القوة (Forts) بنقاط الضعف (Faibles) المتواجدة في البيئة الداخلية، ومقارنة نسبة الفرص (Opportunités) بنسبة التهديدات (Menaces) في المحيط الخارجي.

وفي ثاني مرحلة يتساءل القائد ماذا نغير؟ هل المشكل الذي ولد الحاجة إلى التغيير يتعلق بأساليب العمل (نظم ومعدات)، أم الهيكل (لا يتماشى والأهداف الموضوعية) أو يتعلق الأمر بالموظفين (نقص وضعف في الأداء).

- تحديد نمط التغيير: يحدد القائد منطق التغيير، هل يغير لتحقيق التلاؤم مع الظروف المستجدة في البيئة الخارجية (كأن يتم التكيف مع نظام سياسي جديد مثلاً، أو للتعامل مع أزمة تصيب الإقتصاد الوطني أو العالمي) أو لتحقيق التطوير (تحقيق إنتاجية أحسن، خدمات بأعلى جودة) أو رغبة في التحديث لبعث الحياة في المنظمة من جديد (استحداث وسائل وأساليب العمل)...إلخ.

- تحديد درجة التغيير: وفقاً لنمط ونوع التغيير المرغوب إحداثه، تتحدد درجة التغيير (تعديل طفيف، إصلاح، إعادة هيكلة، إعادة بناء...إلخ) وبالتالي تحديد ما إذا كان التغيير يهدف إلى التحسين والتطوير أو إلى إحداث القطيعة مع ما هو كائن (amélioration ou reapture) وهذا لتحديد الوسائل المناسبة لذلك.

■ وضع إستراتيجية التغيير: بمعنى بلورة التغيير في خطة محكمة، واضحة المعالم يبين فيها القائد الخطوط العريضة للتغيير. وتعد مرحلة صياغة الرؤية والإستراتيجية أصعب مرحلة على الإطلاق، حيث تتضمن الرؤية الإيجابية على التساؤل «ماذا؟» بينما تتناول الإستراتيجية الجوانب الرئيسية المتعلقة بالتساؤل «كيف؟»؛ كأن تكون الرؤية في إحداث تغيير من أجل المساهمة في تحقيق درجة أكبر من الرفاهية الإجتماعية، وذلك بالالتزام بمعايير الجودة في تقديم الخدمة، ولكن الإستراتيجية تركز على كيفية تحقيق هذا المسعى في إطار زمني محدد.

21. محمد قاسم القيروتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. ط 1، عمان: دار وائل للنشر، 2001، ص 67.

بالتالي، تتحدد في هذه المرحلة المهام التالية:

- تحديد الهدف من التغيير: إن الإستراتيجية المثلى في كل برنامج تغيير تقتضي توضيح الهدف الرئيسي منه، إلى جانب تحديد أهداف أولية (قصيرة الأجل) أو ما يطلق عليه جون كوتر «المكاسب السريعة المحتملة» لتمكين الأتباع من مناصرة عملية تحقيقها. هنا يظهر دور القائد في خلق هذه المكاسب والتخطيط لحدوثها (المبادأة)؛ لأن عملية التغيير تستغرق وقتا قد يطول أحيانا، ومن الأهمية بمكان التحدث عن النتائج المتوصل إليها في فترات منتظمة للحفاظ على درجة عالية من التعبئة.

- تحديد إستراتيجية التغيير المناسبة: بالموازاة مع متطلبات التغيير ونمطه، يختار القائد الإداري الإستراتيجية المناسبة، فيلجأ إلى إستراتيجية الثورة الإدارية إذا كان هدفه إعادة البناء، أو يتخذ إستراتيجية المرحلية في العمل حيث تكون كل خطوة مكملة للأخرى إذا كان يهدف إلى إصلاح، أو يتجه إلى إستراتيجية التخطيط الشامل إذا رغب في تحسين جو المنظمة أو استحداث أجهزة متخصصة للإصلاح الإداري.

- تحديد طرق التنفيذ: بعد تحديد رؤية وإستراتيجية التغيير، يحدد القائد كيفية تنفيذ المشروع وفق مراحل متسلسلة تضمن الوصول إلى الهدف الموضوع، موضعا الوسائل المعتمدة كإنشاء فرق عمل متعددة التخصصات، وخلق حلقات وصل بين فريق المشروع ومجموع الموظفين لشرح برنامج العمل وكل هذا في فترة زمنية محددة (واضحة الأجل).

▪ كسب التأييد: والمقصود به هو تعبئة الموارد البشرية وإيصال رؤية التغيير إلى مجموع الموظفين وحتى إلى المواطنين في أحيان كثيرة، وضمان تقبلها واقتناع الجميع بقوة الغاية والهدف. فالقائد بحاجة إلى أتباعه كحاجة الملك إلى شعبه؛ وهذا ما تبرزه الحكمة القائلة:

« Nous avons vu un peuple vivre sans roi, mais nous n'avons vu aucun roi vivre sans peuple ; le roi a plus besoin de sa Communauté que cette dernière n'a besoin de lui ».<sup>22</sup>

وتكون عملية كسب التأييد على المنوال الآتي:

- تعبئة جمهور المواطنين: لضمان نجاح مشروع تغيير يتعلق بالمجتمع، تلجأ الحكومة إلى خلق تأييد شعبي ليصبح التغيير شأنا وطنيا، وتستغل الحكومة وسائل الإعلام للتعريف بالمشاكل الموجودة، نوعها وحجمها لتبين للمواطنين أن الوضع لا يحتمل التأجيل. وإذا كان التغيير شاملا وجذريا تتجه الحكومة إلى تجنيد جماعات الضغط وتنظيمات المجتمع المدني من نقابات وأحزاب وجمعيات لدعم التغيير، إضافة إلى إشراك مراكز البحوث والجامعات ومعاهد الإدارة لإعداد أوراق عمل مثممة للتغيير؛ وهكذا تضمن الإدارة الدعم السياسي والاجتماعي لمشروعها.

22. Voir : Halim Cherfa, Le leader pouvoir et charisme, Anaba : ELMaaref, 2006, p 105.

- تعبئة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العمومية: على القائد أو الفريق الذي يتولى مهمة قيادة التغيير أن يفكر بشكل إبداعي لإيجاد طريقة ذكية لاستمالة أكبر عدد من الموظفين المؤيدين للرؤية الموضوعية، وكيفية بعث الحيوية والدافعية والحماس في نفوس هؤلاء للمضي قدما في سبيل تحقيق الأهداف.

وتتعرز عملية التعبئة بفتح المجال للمشاركة والتفويض كلما كان ذلك ممكنا، وهذا من شأنه أن يخلق فرصا لطرح الأفكار والمخاوف لتجنب ظاهرة «مقاومة التغيير» الناشئة عادة عن فرض التغيير من المستويات العليا فرضا.

▪ مرحلة التنفيذ والتقييم: مرحلة يتم فيها التنفيذ، المتابعة والتوجيه، التقييم ودراسة التغذية الراجعة. فبعد توضيح خطة العمل للموظفين وإقناعهم بها، يباشر الجميع العمل وفق المراحل المحددة؛ فالموظف ينفذ والقائد يتابع سير العمل ويقيمه في كل مرحلة، ليبقى المواطن صاحب الكلمة الأخيرة في مدى نجاعة المشاريع التغييرية.

- نماذج التغيير: يعتبر نموذج لويين أكثر نماذج التغيير استعمالا، لأنه يركز على ثلاث مراحل منطقية سهلة للفهم والتطبيق معا. وتمثل هذه المراحل في:

. مرحلة الإذابة: إن أي تغيير يقابل بمقاومة تختلف شدتها من منظمة إلى أخرى؛ لذا يقترح لويين في المرحلة الأولى أن يقوم القائد بإذابة هذه المقاومة ويوفر المناخ الصحي للتغيير. ولهذا، يشخص القائد الأسباب والدوافع الحقيقية للمقاومة والتي تكمن عادة في الخوف من المجهول أو من فقدان المناصب والمكاسب، ويقوم بإذابتها عن طريق تغيير قناعاتهم تجاه التغيير من خلال:

- إعلامهم بالمشاكل التي تواجههم وتعيقتهم عن التقدم في العمل، وكذا التطورات البيئية المحيطة المتغيرة وضرورة التكيف معها.

- إشراكهم في عملية التخطيط للتغيير وإيجاد الحلول بصفة جماعية، حتى يحسوا بالمسؤولية إتجاه عملية التغيير وفي إلزامية إنجازها.

- الإتصال المكثف بين مختلف المستويات حتى لا يترك المجال لانتشار الإشاعات.

. مرحلة التغيير: إنها مرحلة إدخال التعديلات التي تسمح للتنظيم بالانتقال من مرحلة إلى أخرى، اعتمادا على سلوكيات ومواقف جديدة؛ إذ يقوم القادة بتغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب، باستعمال آليات وميكانزمات عديدة. ويواكب هذه المرحلة، عملية تدريب الأفراد لاكتساب ممارسات سلوكية ومهارات فنية تخصصية جديدة.

. مرحلة التجميد: بعد تسيير القائد لمرحلة القلق بإرساء ضمانات وقناعات بإيجابية وجدوى التغيير، وبعد تسييره لمرحلة إختلال التوازن أين تكون المنظمة في حالة لا استقرار، تأتي المرحلة الأخيرة والمتمثلة في مرحلة «إعادة الإستقرار»؛ أين يتم تثبيت التوازن الجديد للمحافظة على ما تم تحقيقه وترسيخ المناهج الجديدة في ثقافة الموظفين.

إن تسيير التغيير وإدارته بعناية يضمن للإدارة العمومية الانتقال من الوضع الحالي (Etat Présent) إلى الوضع المرغوب فيه (Etat Désiré) بنجاح وفعالية.

ج. ظاهرة مقاومة التغيير: يعي القائد العصري تماما أن استمراره في القيادة قائم على رضا الأتباع عنه؛ ولضمان هذه العلاقة الجيدة بين الطرفين، يجعل القائد من الأتباع بؤرة ركيزة خطته لضمان تغيير ناجح. غير أن الأفراد داخل التنظيم، عادة ما يميلون إلى الاستقرار ويقاومون التغيير، ولعل قطاع التعليم في بلادنا خير مثال على ذلك، إذ لم نستطع التخلص من طرق التدريس القديمة القائمة على التلقين والحفظ لأسباب عديدة سنتناولها بالتفصيل في الفصل الأخير من هذا البحث.

فما هي أسباب مقاومة التغيير؟ وما هي سبل التغلب عليها؟

1. أسباب مقاومة التغيير: ثمة أسباب وعوامل كثيرة تبرز ظاهرة «مقاومة التغيير» لعل أهمها:

- الخوف من المجهول: فالموظف يشعر بالرضا والراحة في ظل الأوضاع المألوفة، ويخشى الأوضاع الجديدة التي سيجلبها التغيير (قيم جديدة، طرق عمل جديدة...).

- تهديدات المصالح: يعتقد معظم الأفراد أن التغيير يهدد مكانتهم ومصالحهم الشخصية، فقد يؤدي إدخال تقنيات حديثة إلى تسريح العمال مثلا، وقد يفقد الفرد مكانته الاجتماعية أو الحزبية أو الوظيفية، وربما يأتي التغيير بقيادات جديدة لم يألفها الأفراد... إلخ، فالجميع متأكد أن التغيير سيأتي بأشياء إيجابية إلا أنهم يتساءلون عما سيفقدون من جرائه، فعلى درجة التهديد تأتي قوة المقاومة.

- تهديد علاقات القوة: فإحداث تغيير على مستوى سلطات إتخاذ القرار مثلا، يمكن أن يمثل تهديدا لعلاقات القوة المستقرة داخل المنظمة.

- عدم وضوح أهداف وأسباب التغيير: يولد عدم وضوح دواعي التغيير شعورا لدى الموظفين أن التغيير شكلي وليس جوهري، ولعل السبب الرئيسي في عدم وضوح الأهداف راجع إلى نقص الإتصال، وبالتالي عدم تدفق المعلومات داخل التنظيم وانتشار الإشاعات.

2. سبل التغلب على مقاومة التغيير: إن الآليات التي يعتمد عليها القائد للقضاء أو الحد من مقاومة التغيير تتمثل أساسا في إضعاف الأسباب المولدة للظاهرة، وهذا عبر:

- المشاركة: إن إشراك العاملين في عملية تحديد شكل التغيير وكيفية واعتماده يقلل من شدة مقاومته، لأنهم شاركوا فيه عبر مداخلاتهم ومناقشاتهم، وتم الإستماع إلى مخاوفهم وتذمرهم. وبالتالي تقل المقاومة كلما:

- ساهم كل المعنيون في تشخيص المشكلة، وأدركوا أهمية التغيير.

- تم التغيير بإرادة ووعي جماعي.



- ابعدت المخاوف التي لا مبرر لها.
  - زادت الثقة بين القادة والأتباع.
  - وضع التغيير موضع رقابة ومراجعة.
  - شعر المعنيون بالتغيير أن هذا الأخير سيجلب لهم نوعا من التجارب المفيدة.
- فبالمشاركة يخلق القادة المناخ الصحي للتغيير ويتفادون المقاومة بتعميق الوعي لدى منفذيه.

- التعليم والإتصال: تساعد هذه الإستراتيجية الموظفين على فهم الحاجة إلى التغيير بوضوح، خاصة عند قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل الخاطئ للمعلومات المتعلقة به. ومن أشكال وطرق التعليم والإتصال: المناقشات، المذكرات، التقارير والعروض الجماعية. هذه الوسائل من شأنها أن تساعد الأفراد على الإجابة على تساؤلاته الكثيرة (هل سوف أفقد وظيفتي؟ هل سوف تتقدم مهاراتي؟ هل سألبقى كفاء في ظل الوظيفة الجديدة؟ هل سيتأثر راتي بهذا التغيير؟ هل ستزداد مسؤولياتي؟...إلخ).

- التدريب والتأهيل: يعتبر المورد البشري الكفاء والمؤهل، المورد الأساسي داخل أي تنظيم؛ فمهما بلغت الإدارة من تقدم في الموارد المالية والتكنولوجية، فإنها لا تستطيع ضمان مستقبلها إذا لم تحسن استغلال مواردها البشرية. إن أحسن طريقة لاستثمار الموارد والطاقات البشرية التي تحوز عليها المنظمة، هي طريقة التدريب وتنمية المهارات، التي تسمح له باكتساب معارف جديدة تؤهله لأداء الدور الجديد الذي يتطلبه التغيير السريع الحاصل على مستوى البيئتين: الداخلية والخارجية. حيث يصبح الفرد مؤهلا لاستعمال التقنيات والأساليب الحديثة في مجال عمله، مما يساعد على الاستغلال الأمثل للوقت وهذا ما يعود بالفائدة على الإدارة العمومية.

- التحكم في منطلق الفاعلين: (La maîtrise de jeux des acteurs) ينطلق القائد من فكرة أن الموارد البشرية هي عماد المنظمة، ولكن هؤلاء الأفراد ليسوا متكافئين في المؤهلات.

كل الفاعلين يقاومون التغيير لسبب بسيط وهو أن كل فرد يعلم ماذا سيفقد تقريبا؛ لهذا يقوم القائد بالمفاضلة بينهم عبر ثلاثة معايير:

- المعلومات (Les informations) وهي المكاسب الفكرية لكل فاعل.
- المهارة في العمل (Le savoir faire) وهي تعبر عن مستوى كفاءة وتأهيل كل فاعل.
- الشبكات (Les réseaux) تشير إلى النمو الحاصل داخل التنظيمات غير الرسمية، والتي تضمن لكل فاعل حرية التصرف والتجاوب.

كل تغيير يمس المنظمة يهدد بالدرجة الأولى أولئك الفاعلين، ولكن بدرجات متفاوتة. لهذا فأول ما يقابل به التغيير هو "الرفض" وبدرجة أقل "التخوف". وفي سبيل تسيير الرهانات السلطوية (Gérer les enjeux de pouvoir)، يقوم القائد بإعادة تنظيم علاقات القوة لضمان انسجامها مع الرؤية، ويعتمد في ذلك على التحليل الإستراتيجي لمنطق الفاعلين.

كما يضع القائد أمامه تساؤلات قبل مباشرة مشروع التغيير تساعد على التحليل المنطقي لمنطقة التوتر، منها: ماهي الرهانات؟ من هو الطرف المستفيد؟ ماذا سيجني؟ ومن هو الطرف الخاسر؟ وماذا سيفقد؟<sup>23</sup>، حيث توصل ميشال كروزبي من خلال كتابه «l'acteur et le système» إلى أنه بعيدا عن تطبيق وتنفيذ الأوامر التي تصل من الجهات العليا، فإن الفاعل يحتفظ دائما بقدر من الحرية داخل ما يسمى بـ«النظام»، وهذا ما يؤكد الأدوار العديدة التي يمكن أن يلعبها الفاعل، وهذا ما يجعل من دور القائد كبيرا في التحكم في منطقة التوتر والتنبؤ بإستراتيجية الفاعلين (تعاون، مجابهة...)<sup>24</sup>.

### الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة، نصل إلى استنتاج وجود علاقة وطيدة بين القيادة والتغيير؛ فوظيفة القائد الرئيسية تكمن في تحقيق التغيير الإيجابي للمنظمة. وفي المقابل، إن كل تغيير يتطلب قيادة فعالة لكي يتجسد على أرض الواقع. يمثل التغيير إذن وسيلة أساسية لضمان إدارة عمومية فعالة وإنسانية. كما تعد قيادة التغيير مسألة أعمق بكثير من مجرد تحقيق الكفاءة في الأداء نظرا لتكاليفها وزعزعتها لاستقرار الأوضاع إضافة إلى صعوبة ضمان نتائجها.

وبالتالي، تنبع الحاجة إلى التغيير من عدم الرضا بما هو كائن، وتطلع القادة إلى الأوضاع التي يجب أن تكون عليها إداراتهم في المستقبل بشكل يضمن تدفق مخرجات الإدارة العمومية باستمرار نظرا للدور المحوري لهذه الأخيرة في حياة المواطن والمجتمع. لذا يتعين على القادة امتلاك مهارات متميزة لإدارة حالة «عدم التأكد» التي تسود محيط التغيير، وتوفير الخدمات ذات الجودة والنوعية العالية للمستهلكين. فمن الناحية الإستمولوجية، تؤثر شخصية القائد بصفة مباشرة في نجاح التغيير. ثم إن بؤرة ركيزة هؤلاء لبلوغ النجاعة هي أتباعهم؛ فالإنسان محور ووسيلة كل تغيير، إذ ليس هناك أحسن من التغيير القائم على الإقناع ببيان واقع الأوضاع وجدوى التغيير نحو الأفضل لتفادي ظهور المقاومة.

كما ينبغي التركيز على أن التغيير التنظيمي ليس خطوة واحدة بل يتضمن سلسلة من المراحل لا نستطيع تفضيل مرحلة على أخرى وإنما نستطيع تحقيق التوازن بينها

23. Serge Alecian, Dominique Foucher, Guide du management dans le service publique, préface de Marc Cabane, 4<sup>ème</sup> tirage, paris : les éditions d'organisation, 1998, p.104.105.

24. « Crozier, Michel ». Encarta 2008, Microsoft R Etude 2008 (DVD) Microsoft corporation, 2007.

كما تبينه المعادلة الآتية:

بلوغ حالة أفضل = إدراك الحاجة إلى التغيير + تحديد الأهداف + وضع الإستراتيجيات + التنفيذ السليم + المتابعة والتقييم المستمر.

قائمة المراجع:

1. إبتسام عبد الرحمن الحلواني، « التغيير ودوره في التطوير الإداري »، مجلة الإدارة العامة الصادرة بالرياض، العدد 67، جويلية 1990.
2. بيترج. ريد، القيادة المتميزة. تر: علا أحمد، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005.
3. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
4. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
5. دنا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. إشراف: عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة « بيمك»، 2000.
6. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير. ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2007.
7. سعيد مقدم، « التنمية والإدارة في ظل تحديات العولمة: حالة الجزائر»، مجلة الإدارة، مجلد 16، العدد 1، 2006.
8. شبيلة العايب، « القيادة الإدارية»، محاضرة مقدمة لطلبة قسم الدراسات العليا في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.
9. صالح سليمان الرشيد، « تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية بتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة»، مجلة الإداري الصادرة بعمان، العدد 114، سبتمبر 2008.
10. ظاهر محمود كلالده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران، 1997.
11. عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة. ط1، عمان: دار أسامة، 2008.
12. عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. ج4، ط1، دمشق: دار الرضا للنشر، 2006.
13. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
14. علي فارزماند، « العولمة والإدارة العامة»، تر: حلمي شحادة يوسف، مجلة الإدارة العامة الصادرة بالرياض، مجلد 41، العدد 2، جويلية 2001.
15. عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
16. كمال نور الله، البيروقراطية والتغيير. ج4، (سلسلة دليل القائد الإداري)، ط1،

- دمشق: دار طلاس، 1991.
17. مبارك بنيه ضامن العنزي، « التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين»، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2004.
18. محمد قاسم القيروتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2001.
19. محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن.
20. مهدي حسن زوليف وسليمان أحمد اللوزي، التنمية الإدارية والدول النامية. ط1، عمان: دار مجدلاوي، 1993.
21. نواف كنعان، القيادة الإدارية. ط1، عمان: دار الثقافة، 2006.
22. يحيى بوشلاغم، «طبيعة الموارد البشرية ودورها في التغيير والتنمية التنظيمية»، مجلة العلوم الاقتصادية، أبريل 2005.

المراجع باللغة الاجنبية:

1. « la conduite du changement dans les organisations publiques », regards prospectifs sur l'Etat stratégique. n°1, juin 2004, paris: commissariat général du plan, p66-67. sur le site web : [www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/044000264.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/044000264.shtml)
2. Crozier, Michel. Encarta 2008. Microsoft R Etude 2008 (DVD) Microsoft corporation, 2007.
3. Dossier : «la conduite du changement : les grands principes», sur le siteweb : [http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/gmweb/cadre\\_GM\\_conduite du changement.htm](http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/gmweb/cadre_GM_conduite%20du%20changement.htm)
4. Halim Cherfa, Le leader pouvoir et charisme. Anaba : El-Maaref, 2006,p 105.
5. Serge Alecian, Dominique Foucher, Guide du management dans le service public. préface de Marc Cabane, 4<sup>ème</sup> tirage, paris : les éditions d'organisation, 1998, p.104-105.
6. Walid Laggoune, « les réformes administratives : un état de problématiques », IDARA. vol: 09, n° 1.1999, p 186.