

## المؤسسات العمومية بين حتمية التغيير ومقاومة موظفيها المؤسسة التربوية نموذجاً: الانتقال من المقاربة بالأهداف إلى المقاربة بالكفاءات.

الأستاذ: جمال يحي  
جامعة البليدة 2

الدكتور: ربيع العجزوي  
جامعة البليدة-2

### ملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة واقع حتمية التغيير داخل المؤسسات العمومية ومقاومة موظفيها لهذا التغيير واخترنا المؤسسة التربوية التعليمية كنموذج، حيث اعتبرنا ان الانتقال من طريقة تدريس بالأهداف الى التدريس بالكفاءات تغيراً حتمياً داخل المؤسسة التعليمية لمسايرة التغيرات الحاصلة في المجتمع فعرضنا مفهوم التغيير داخل المؤسسة التعليمية ونطرقنا الى اسباب مقاومة هذا التغيير لدى المعلمين وخلصنا الى تقديم بعض الاقتراحات العملية حتى يمر هذا التغيير بطريقة مرنة ومدروسة.

### Abstract:

The aim of the current study to know the inevitable reality of change within public institutions and the resistance of its employees for this change.

We chose the educational institution as a model, as we believe that the transition from teaching by goals to teaching by competencies which is the inevitable change within society.

As a consequence we made clear the meaning of this change inside the educational institution and touched on the reasons for resisting the change by some teachers.

In order to endorse our solution, we provided some practical suggestions .

### تمهيد:

نحن نعيش في عالم يتميز بتطور مطرد ومتسارع في تدفق المعلوماتية ، والانفجار المعرفي والتقني، و تحديات وتغيرات في جميع المجالات : السياسية، الثقافية، الاجتماعية، التربوية والاقتصادية والعسكرية، وكل هذه المجالات تنشط وتتحرك ضمن مؤسسات .

وهذه المؤسسات تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار وليست بعيدة عن هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة والتطورات المتعاقبة باعتبارها جزء لا يتجزأ من هذا الكون ، فالتغيير إذن يحيط بها من كل جانب، ومن كل جهة هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغيرات المناسبة لتحقيق التوازن والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، و ذلك من أجل مواكبة مقتضيات هذا العصر و ضمان بقائها واستمراريتها.

لا شك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المؤسسة هي مغامرة تستوجب التخطيط أولاً ثم الحيلة و الحذر مهماً كان حدود هذا التغيير لأن نجاح هذه المهمة يرتبط بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المؤسسة مع هذا الحدث الجديد، و الأرجح أن تتعرض المؤسسة لموجة عارمة من الرفض تتعدّد أسبابها.

ومن هنا كان لزاما على المؤسسات التربوية تغيير و تطوير مناهجها وتحديث وسائلها ، للاهتمام بالفرد وتنميته في مختلف الجوانب و في شتى الميادين ، حتى يتأقلم مع ما يحدث في المحيط الذي يعيش فيه ويضمن استمراره المادي واستقراره النفسي ، إذ لم يعد مفهوم التربية الحديثة قاصرا على العملية التعليمية فقط والتي من أهم أهدافها نقل المعارف دون ما تحديد لآثارها أو لأهميتها بالنسبة للمتعلمين ، وفق ما كان معروفا من قبل ، بل تعدى مفهوم التربية الحديثة في المدارس والمعاهد التربوية ودور العلم في وقتنا المعاصر إلى إعداد الدارس للحياة ، وتقديم كل ما يتصل ببنائه الديني والعقلي والمعرفي والخلقي والاجتماعي ، وما يتناسب مع استعداداته وطاقاته ومهاراته وما يتوافق مع نمائه العمري في مختلف مراحل التعليم. و هو ما سنحاول الوقوف عليه في هذه المدخلة والتي سنجيب من خلالها على التساؤلات التالية:

- 1- ما مفهوم التغيير، وما أهميته وأهدافه ، وما أنواعه ، وما مراحلها؟
- 2- ما مفهوم مقاومة التغيير، وما أسبابها، وما مزاياها، وما هي الاستراتيجيات التي تقلل من مقاومة التغيير؟
- 3- ما مفهوم التغيير التربوي، وما أسباب مقاومة التغيير التربوي في الجزائر (الانتقال من المقاربة بالأهداف إلى المقاربة بالكفاءات).  
كما سنتطرق الى مجموعة من النتائج المترتبة عن عدم التغيير الجاد ،ونقدم بعض الاقتراحات من أجل نجاح التغيير الجاد .

### 1- مفهوم التغيير:

-لغة: التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غَيَّرَ"، و"غَيَّرَ الشيء" أي "بَدَّلَهُ وجعله على غير ما كان عليه"، و"غَيَّرَ عليه الأمر" أي "حوّله"، و"تغيّر الشيء عن حاله" أي "تحول، لا يقال تغيير الذات وإنما يقال التغيير في الذات؛ لأن هناك فارقا شاسعا بين المعنيين، فتغيير الشيء معناه استبدال شيء مكان شيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه

مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه. (بلال خلف السكرنة: 2009 ، ص3)

اتفق علماء الاجتماع على أن التغيير حالة مستمرة، تحصل بفعل إرادي، أو غير إرادي، عن قصد، أو دون قصد، بتخطيط مسبق، أو بصورة عفوية تلقائية، أو بحكم الظروف. وقد يكون التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية، بكل انعكاساته السلبية والإيجابية، لكنه، في كل الأحوال، من الظواهر التي تتّصف بالديمومة والاستمرار، دون أن تتوقف عند حدّ معين. ومن باب التخطيط والتنظيم، يدخل التغيير بزيّ إبداعي وخلق؛ كونه يرتكز على خطط وخطوات متسلسلة، مدعوماً بإمكانات وقدرات ومهارات مرسومة عن سابق تخطيط.

-اصطلاحا: قدعرّف داوسون (Dawson, 2003) التغيير بأنه "طُرُقٌ جديدة في التّظيم والعمل". ومن حيث كونه قانونا عاماً، فإن التغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون، وشؤون الحياة المختلفة. وقدجاء، قال الفيلسوف اليوناني هيرقليدس (Heraclites): "التغيير قانون الوجود، والاستقرار

موتٌ وعَدَمٌ". كما عبّر عن التغيير في قوله الشهير: "إنك لا تستطيع أن تعبر النهر مرتين، فإن مياهاً تجري من حولك أبداً" (استيتية، دلال ملحس: 2004، ص35).

وأما تعريف خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود للتغيير على أنه حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة (بلال خلف السكرنه ، ص5)

أما مفهوم التغيير عند الدكتور سعيد عامر فهو تحرك ديناميكي، باتباع طرق و أساليب مستحدثة ، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الآخر، و في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها (سعيد عامر: 1991، ص51)

فالمؤسسات في محاولة دائمة للتغيير، ويتلخص ذلك في محاولة الانتقال من وضعية إلى أخرى، سواء بصفة شاملة أو جزئية، من حيث حجم المؤسسة، بنيتها، مشاريعها، تكنولوجياتها...الخ، وفي هذا الصدد يرى "عبد الرزاق جليبي" أن: " التغيير التنظيمي هو اختلاف حجم المؤسسة من وقت لآخر وتباين بنائها عبر الزمن وتغير أهدافها وظائفها وحجم المشاركين، وتباين أهدافها وخصائصها وأساليب الاتصال وأنساقه

2-أهمية التغيير: للتغيير أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة تتمثل في:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: تتمثل في التجديد والحيوية وتظهر روح الإبداع والمقترحات، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

-تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه؛ على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

-تنمية الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة. (فاضل الصفار: 2009)

### 3-أهداف التغيير:

إنَّ ما يُميز عملية التغيير، أنَّها إجراء تنموي عميق يستند إلى مشروع له أهداف دقيقة وواضحة ومدروسة ومُخططة. و من خلال قراءتنا لبعض المصادر المختلفة حَلَصْنَا لأهمَّ أهداف التغيير .

ويمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

- تحتاج المنظمة إلى تحسُّن قدراتها من أجل ضمان استمرارها، و ذلك بالتكيف مع البيئة المحيطة بها.

- تسعى المنظمة إلى مدّ جسور التعاون من أجل الرّفْع من كفاءتها و ذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المُتخصّصة لإنجاز أهدافها العامّة.
  - تقوم المنظمة باختبار الموظفين و مساعدتهم على معالجة مطالبهم و دفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب .
  - تطمح المنظمة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و الأهداف التنظيمية لهم.
  - إبراز مواطن الصراع بهدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة
  - وضع أساليب ناجعة تسعى لتحطيم النمط الإداري التقليدي كسبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
  - ضرورة تحصيل المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة.
  - ويلخص جون شيرود John Sherwood أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:
    - إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
    - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكنم عليها أو تحاشي مناقشتها.
    - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
    - العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
    - إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد و كجماعات، و تشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق. مما يزيد من فاعلية الجماعات.
    - زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بدنامية الجماعة.
    - مساعدة المشرفين على تبنيّ أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objective بدل الإدارة بالالزامات Management by Crisis.
    - تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية و مكمل لها.
- (1978: John Sherwood p.206) (محمد قاسم القريوتي: 2003، ص 325-356)

#### 4-أنواع التغيير:

- انطلاقا من أن التغيير هو ضرورة حتمية تفرضها الكثير من المتغيرات فإنه يتم وفقا لعدة أنواع كما يلي:
  - التغيير حسب درجة التخطيط
  - ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:
  - التغيير المخطط:
- هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

- التغيير غير المخطط:  
ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائياً، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- التغيير حسب درجة الشمولية  
ويكون في شكلين :  
- التغيير الجزئي :  
ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.
- التغيير الشامل:  
يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساماً أو عمليات أو دوائر أو أفراد أو جماعات.
- تغيير حسب وقت التنفيذ:  
- التغيير التدريجي:  
يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجياً، أي يكون على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة
- التغيير السريع:  
ويتم مرة واحدة وبسرعة، يسميه البعض بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون به لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز المقاومة، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئياً أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة.

(محفوظ أحمد جوده : 2004 ، ص 38)

## 5- خصائص التغيير:

التغيير الإيجابي يتميّز بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها، ويمكن إجمالها في عشرة نقاط:  
-التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.

-المشاركة: لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة و تضمن استمراريته فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

-الواقعية: إنّ المنظمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها و طاقتها المتوفرة و مواردها المتاحة.

- القدرة والفاعلية: إنّ نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغيير على النظم الإدارية

المراد تصحيحها.

- الغائية: إن عملية التغيير داخل المؤسسة هو فعل واعٍ ومقصود بعيد عن العبثية يهدف إلى:  
- إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم.  
- إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المؤسسة مما يوجب إشاعة جوٍّ من المرونة داخل المؤسسة.

- الشرعية القانونية: لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

- الإصلاح: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضرُّ بها و السعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.  
- الرّشادة أو المسؤولية: و هو مستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرارٍ أو تصرفٍ. أي أن التغيير يجب أن يُوفّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

- الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير و يسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

- امتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث: كثيراً ما تُعصف بالمنظمة أحداثٌ تهدد كيانها وتندثر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها و يعمل كل طرفٍ على إزالة الآخر و هنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث و تجنّب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسبها.

(أحمد محسن الخضيري: ص ص 19-23)

#### 6- العوامل و الأسباب التي تستدعي التغيير :

يرى الدكتور موسى زكي الأيوبي أن أسباب التغيير في المؤسسات و الشركات يعود إلى العوامل التالية:  
-الضغوط الخارجية و التي تتمثل بالبيئة الطبيعية، و التغيرات السكانية، و مستوى الثقافة العامة السائدة، و ظهور و انتشار التقنية المادية.

-التوترات و الضغوط الداخلية و المتمثلة بتضارب الاهتمامات و المصالح بين الإدارة و العاملين، و ظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة و النظام الاجتماعي للمؤسسة، و كذلك الانفعالات داخل النظام

الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولويتها. (موسى زكي الأيوبي: 1986، ص ص 100-103)  
وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبرنز أن هناك أسباباً ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير:

### أهم القوى الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الدمج مع منظمات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني الأرباح.

### أهم القوى الخارجية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية.
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة
- تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- المنافسة الشديدة.
- حدوث أزمة خارجية طارئة. ( Stephen P: (1983).pp.269-272 )
- أما الدكتور محمد بن يوسف النمران فيجمل في كتابه إدارة التغيير، الأسباب التي تدعو المؤسسات و الأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية:
- الأسباب الاجتماعية و السياسية.
- الأسباب الاقتصادية.
- الأسباب التكنولوجية أو التقنية. (محمد بن يوسف النمران: —، ص 98-99)
- أما جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير:
- الأزمة: (Crisis) بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أن تتحرك من مكانها و تتغير.
- الرؤية: (Vision) الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- الفرصة: (Opportunity) بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد: ((Threat أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها.

### ثانيا: مقاومة التغيير:

على الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات، إلا أن القوى البشرية التي يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله

ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهودا كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية، لإقناعهم بجدوى التغيير وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله و تتبناه.

- مفهوم المقاومة: يمكن تعريفها بأنها: كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة(المؤسسة) لاعتقادهم بتأثيرها السليبي عليهم. (خضير كاظم محمود و خليل محمد حسن الشماح:2000، ص 385)

وقد تكون مقاومة الأفراد علنية؛ فيبادر الراض بـمختلف أشكال المقاومة حسب درجة تأثير التغيير أو قدرته أو طريقته للمقاومة(كالاحتجاج ، التباطؤ، الإضراب، طلب النقل أوالإستقالة...).

وقد تكون المقاومة مستترة إذا أدرك الراض أو المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعد على إعلان رفضه (كالانسحاب، التغيب، التمارض...).

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون

إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1990) أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر و ذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة .

أما سلبية المقاومة فأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها ، وللمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو

الجماعية و قد تكون بشكل سري أو ظاهري. (شيد منير عبودي:2007،ص41)

بمعنى أن التغييرات ممكن أن تكون تغييرات ايجابية أو تغييرات سلبية. فمقاومة التغيير السليبي تُعدّ مقاومة ايجابية، أما مقاومة التغيير الإيجابي فهي مقاومة سلبية. كما إن بروز سمة النمطية في المقاومة ايجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السليبي أو حتى نفيها. ويمكن أن تكون هذه المقاومة خفية أو ظاهرة. والسرية في المقاومة ايجابية في جهاز إداري وإزاء عملية تغيير فيه، يمكن أن تكون في موقع أكثر ضمنا وربما أكثر فاعلية في الحد من، أو حتى إحباط عملية التغيير السلبية، وهنا يمكن أن تكون المقاومة ايجابية بإحدى الطرق التالية:

1. عدم الاستجابة لاستفسارات القائمين بإعداد خطة التغيير الإداري، أو الاستجابة بصورة مضلّة، أو متنقّصة، أثناء مرحلة الإعداد، أو الامتناع عن تنفيذ كل فقرات الخطة، أو بعضها، أثناء مرحلة التطبيق.

2. استعمال بعض الرؤساء الإداريين المقاومين سلطاتهم وصلاحياتهم في تكليف الموظفين التابعين لهم، والمكلفين من جانب مستويات قيادية أعلى، بواجبات تخص إعداد الخطة وتنفيذها بواجبات إضافية، خارج نطاق عمليات إعداد الخطة أو تنفيذها، أو إصدار أوامر بنقل هؤلاء الموظفين إلى أماكن نائية عن محلات عملهم، أو نقلهم إلى وظائف أخرى.



3. شروع بعض الرؤساء الإداريين المقاومين حال سماعهم بأخبار إعداد الخطة بإجراء تغيير إداري من جانب قيادات أعلى، وإعداد برامج تغيير إدارية خاصة بهم وتنفيذها؛ وذلك بقصد صرف الأنظار عن الخطة الأصلية، وبقصد امتصاص الطاقات الموجهة لدعمها، أو بقصد خلق ازدواجية وتشويش في عمليات التغيير الإداري.

4- تقديم مغريات وامتيازات خاصة من جانب بعض الرؤساء الإداريين المقاومين إلى موظفيهم المكلفين بواجبات تنفيذ خطة التغيير الإداري من جانب قيادات أعلى؛ لتشجيعهم على ترك واجباتهم هذه وقبول مناصب وظيفية أخرى (الأعرجي عاصم: 1995، ص78).

## 2- أسباب المقاومة:

تجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن هناك أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها:

- **الخوف من المجهول:** لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا.

- **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية:** قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققوها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.

- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير:** يرى مقاومو التغيير هنا أن التغيير سيفشل ويستدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.

- **تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير:** أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية. أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير

- **الثقافة السائدة للتغيير:** فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسخت عندهم تقاليد ومعتقدات مؤسسية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسستهم.

- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأتماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرمجا إلى حد ما .

- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. و من هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل

فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف. (العميان محمود سليمان: 2005، ص61)

- التغيير يتجاهل قيم الأفراد: قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.

- عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملا بالمثل (فيها أو أخفيها). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

#### 4- استراتيجيات التقليل من المقاومة:

يمكن للإدارة الاستعانة ببعض التقنيات المفيدة التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة، ومن هذه الطرق نجد:<sup>22</sup>

- التعليم والاتصال: مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات حول التغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق.
- المشاركة: السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكاراً جديدة وتزيد من ولائهم.
- الدعم والمؤازرة: توفير الدعم المعنوي والعاطفي، والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل وشكاوى، وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، أيضاً توفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداء فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.
- التفاوض والقبول: أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.
- التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات، وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
- الإكراه الصريح والضمني: استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاومه بأنواع النتائج السلبية. ويكون بشكل ضمني؛ أي في صيغة غير مكتوبة، أو تلميح، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسمياً إلى المستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به.
- إن مقاومة التغيير لا يمكن أن توصف دائماً بالسلبية وإما هناك مواقف تكون فيها هذه المقاومة حاجة أساسية وتكون لها مزايا إيجابية عديدة و من هذه المواقف والحالات، وليست كل أشكال مقاومة التغيير سلبية دائماً، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، فيمكن لها: (حسين حريم: مرجع سابق، ص 297)

- أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة.

- أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير؛ وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

كما يمكن لها أن:

- تجبر الإدارة على توضيح أهداف و وسائل التغيير وآثاره ومناقشتها بشكل موضوعي أكثر جدية.
- تدفع إدارة التغيير إلى إجراء تحليل أدق وأشمل لنتائج التغيير المتوقعة المباشرة وغير المباشرة.
- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلئ.
- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلئ.
- تكشف عن عدم فاعلية منظومة الاتصالات الإدارية وعمليات تسويق الأفكار وغياب النقل الجيد للمعلومات.

### 5- مزايا مقاومة التغيير :

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير و التطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

- أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

- تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

- تدفع المنظمة إلى التعمق أكثر بدراسة برنامج التغيير.

### 6- التغيير التّربوي:

تُعدُّ المقدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإداريّة، بأبعادها المختلفة. فقيادة التغيير تعني قياده الجهد المخطط والمنظم؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التّعليميّة. كما تتطلب قياده التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، ومن أبرزها:

1. إرادة جادّة قادرة على التحول إلى قيادة تسعى لإحداث التغيير، من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير، ومسوّغاته.

2. امتلاك المقدرة على الإبداع والابتكار؛ لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسّسة التّعليميّة وفعاليتها كافّة، مناهجها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، ووسائلها.

3. المقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعتها، من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة؛ بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي، وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

وفيما يتصل بميدان التغيير التربوي، أيضاً، بين الأدب النظري والتجريبي أن من العوامل الهامة التي تستدعي التغيير فيه، ظاهرة العولمة. ومن أجل إنجاح التغيير التربوي، لا بدّ للقيادة التربوية من استيعاب الآثار التي أحدثتها ظاهرة العولمة. وقد ذكر كارنوي (Carnoy, 1999) أن للعولمة قاعدتين رئيسيتين، هما: المعلوماتية، والتجديد المستمر.

ويرى فولن (Fullan, 1982) أن على المخططين التربويين والقادة الإداريين إدراك كيفية تأثير العولمة في العملية التربوية، كما إن عليها معرفة مجالات هذا التأثير. ومن هذه المجالات، إعادة تنظيم العمل على أسس جديدة منها: لامركزية الإدارة، والمرونة، والتركيز على التعليم الذي ينتج قوى عمل أكثر معرفة وعلماً ومهارة، إضافة إلى أهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات في إطار النظم التربوية، نظراً لما لها من تأثير في مجال توسيع المعرفة؛ عبر تعدّد وسائلها وأدواتها.

7-أسباب مقاومة الأساتذة والمعلمين للتغيير التربوي في الجزائر: من الأسباب التي جعلت التغيير التربوي يجد مقاومة شديدة للانتقال من المقاربة بالأهداف إلى المقاربة بالكفاءات مايلي:

- غياب استراتيجية واضحة لتسيير المنظومة التربوي .
- طغيان البعد السياسي والأيدولوجي على مجالات التغيير التربوي.
- تهميش الكفاءات العلمية التربوية .
- عدم الإنفاق على المؤسسات التربوية بالشكل الكافي .
- عدم وجود تقويم دقيق وموضوعي لواقع المنظومة التربوية الجزائرية .
- عدم وجود هيئة مختصة ودائمة للدراسة والمتابعة .
- تهميش الأساتذة المختصين و المرين الباحثين .
- عدم الاعتماد على الدراسات والبحوث الميدانية أثناء الشروع في التغيير التربوي .
- انعدام التوعية التربوية للأساتذة والمعلمين والمشرفين من طرف الجهات المختصة بأهمية التغيير التربوي المراد تطبيقه .
- عدم توفير مستلزمات تطبيق بيداغوجية المقاربة بالكفاءات
- وجود مناهج تربوية لا تتناسب مع ثقافة وعادات وتقاليد المجتمع الجزائري فنجد الكثير من النصوص التي اختارتها المناهج في مختلف المستويات مستوحات من الثقافة الغربية وبعضها من القصص الخرافية .

و من خلال الاحتكاك اليومي مع الأساتذة والمشرفين التربويين ،ومن خلال الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بالمداخلة توصل الباحثان إلى جملة من الأسباب التي جعلت الأساتذة والمعلمين يقاومون الانتقال من التدريس بالهدف إلى التدريس بالكفاءات نوردتها فيمايلي :

- غموض غايات و أهداف التغيير التربوي ( الإصلاح) و سرعة تطبيق المناهج الجديدة دون تحضير كافي لها خاصة ما تعلق بتكوين المعلم ليستجيب استجابة إيجابية للتغيير التربوي.
  - غياب سياسة تقويمية ناجعة للمنظومة السابقة أدى اعتقاد معلمي الميدان إلى أن التغيير الجديد تجربة مألها ما حدث للتجربة السابقة.
  - التوظيف الاضطراري المباشر من خلال عملية الإدماج افرز ملامح تكوينية متباينة التخصصات بعضها لم يتمكن من التجاوب مع الميدان لافتقارها للجانب التربوي الديدكائتيكي في التكوين مثل " شهادة هندسة", "ليسانس حقوق", "شهادة بيولوجيا"....
  - غموض أهداف تكوين المعلمين المنفذين لمناهج الإصلاح إذ لا تستوفي الحد الأدنى من الشروط لمسيرة هذه المقاربة فهي غامضة على مستوى تحديد مؤشرات سلوكية تصف الملمح النهائي للمعلم و بالتالي تؤثر على نوعية التكوين الممنوح له .
  - غموض المفاهيم التربوية المتضمنة في مناهج الإصلاح الخاصة ببعدي المعرفة المفاهيمي و الأدائي. ولكي تنجح الهيئة الوصية على التربية و التعليم في نجاح عملية التغيير التربوي والتقليل من مقاومة الأساتذة والمعلمين لذلك يقترح الباحثان مايلي :
  - إشراك الأساتذة في الإعداد والتخطيط لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح مقترحاتهم ومناقشتها.
  - مد جسور الثقة والتعاون بين الأساتذة و وزارة التربية والمسؤولين عن التغيير والابتعاد عن الأساليب التسلطية في تنفيذ برامج التغيير.
  - عقد دورات تكوينية للأساتذة حول التغيير وأهميته وأهدافه وكيفية تنفيذه.
  - استخدام نظام الحوافز سواء المادية كزيادة الرواتب وتقديم المكافآت المالية، أو المعنوية كمنح شهادات التقدير والترقية والنقل إلى أماكن أفضل وغيرها من الحوافز للأساتذة المطبقين لبرامج التغيير
  - توفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه، وأهدافه، والإجابة عن كافة أسئلة الأساتذة واستفساراتهم من خلال الاجتماعات والمناقشات الهادفة.
- خاتمة:** إن مداخلتنا التي خصصناها لموضوع التغيير ، والتي حاولنا من خلالها إعطاء نظرة موجزة وشاملة ،و إن كانت تهدف لشيء فإنها تهدف لتبيين مدى أهمية التغيير في المؤسسة رغم صعوبة ذلك، حيث أنه لا يمكننا تخيل مؤسسة في ظل التطور الذي شهدته الاقتصاديات العالمية، بدون إحداث تغييرات مناسبة تعمل على الرفع من أدائها وتزيد من قدرتها التنافسية، وعليه فإن التغيير إذا كان ناجحا محققا للأهداف المخططة فإنه حتما سيعود بالربح والفائدة على المؤسسة من جهة والعمال وكل محيطها من جهة أخرى إن ما يمكن أن نستخلصه أن التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمرا ضروريا وحتما لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أيا كان نوعها، لذا فعليها ألا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيها من فشلها وتلاشيها.

أولاً: المراجع العربية:

1. استيتية، دلال ملحس (2004). التغيير الاجتماعي والثقافي. عمان: دار وائل للنشر. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: الطبعة الأولى دار وائل للنشر 2004 .
2. الأعرجي، عاصم (1995). دراسات معاصرة في التطوير الإداري. عمان: دار الفكر للنشر.
3. بلال خلف السكرنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة :ط1 عمّان، 2009 .
4. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
5. خضير كاظم محمود و خليل محمد حسن الشماخ ، نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2000
6. سعيد عامر، مفاهيم ادارة التغيير و أهميتها مركز وايد سيرفس القاهرة 1991
7. شيد منير عبودي، التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007..
8. عسبي المسعودي عن مقالة بعنوان الدوران الوظيفي للقوى العاملة الوطنية من موقع <http://www.oman0.net/forum>
9. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
10. فاضل الصفار، التغيير الإداري..كيف ولماذا؟، مجلة النبأ، العدد57، 2001، من موقع <http://www.annabaa.org>، بتاريخ:2009/05/16.
11. محسن أحمد الخضيري، إدارة التغيير دار الرضا للنشر 2003
12. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير، دار الحامد: ط 1، عمان، 2006 .
13. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير، ط 1 دار الحامد: عمّان، 2006 .
14. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
15. موسى زكي الايوبي الابداع الاداري و ادارة التغيير في المؤسسات العامة العربية عمّان المنظمة العربية للعلوم الادارية 1986.

16- Stephen P. Robbins Organization Theory: The Structure and Design of Organizations (Englewood Cliffs, N, J. Prentice- Hall, Inc (1983). pp.269-272

17-Carney, Martin (1999). Globalization and Educational Reform: what Planners Need to Know. International Institute for Educational Planning. UNESCO, Paris.

18-Fullan, Michael (1982). The Meaning of Educational Change. New York and London. Teachers College Press, Columbia University .

Richardson, Joan (1997). Dealing with Resisters Biggest challenge for Staff Developers. National staff development concit: (NSDC). Available:

<http://www.nsd.org/lib>