

مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري -دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية -
Resistance to change as a pillar for the administrative reform
- Case study the Algerian Ministry of Finance -

ط د .سهام لعشب ، د. سامية نزالي *
جامعة البليدة 2، الجزائر.

تاريخ الاستلام 2021/07/18؛ تاريخ القبول: 2022/01/22 تاريخ النشر: 2022/07/15

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تغيير وجهات النظر السائدة حول سلبية مقاومة التغيير واعتبارها من أكبر العوائق المهددة لنجاحه دون الأخذ بموضوعية أو بمنطقية هذه الظاهرة وإمكانية مساهمتها في فعالية إدارة التغيير. وللوصول إلى هذه الغاية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مدعما بدراسة حالة في وزارة المالية، أين تم توزيع 210 استبانة مقسمة بين الإدارة المركزية للوزارة كقائمين على الإصلاح ومصالحها الخارجية كمتلقين له. ومن بين النتائج المتوصل إليها ترسيخ فكرة المقاومة السلبية كمصدر للمشاكل ومن الصعوبات البديهية التي تلازم التغيير ولا ينظر لها كعامل إيجابي محتمل يساعد على تحسين وتطوير الإصلاح وخطته وبالتالي جعلها أكثر نجاعة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: مورد بشري؛ مقاومة التغيير الايجابية؛ مقاومة التغيير السلبية، إصلاح إداري؛ وكيل التغيير

Abstract: This study aims to change the dominant perspective about the negativity of resistance to change and consider it as one of the biggest obstacles that threaten its success without considering the objectivity or logicality of this phenomenon and the possibility of its contribution to the efficiency of change management. To reach this goal, a descriptive and analytical approach was used, supported by a case study in the Ministry of Finance, where 210 questionnaires were distributed between the central administration of the ministry as those responsible for the reforms and its external services as recipients of it. The results specified that the idea of negative resistance as a source of problems and an obvious difficulty accompanying change is firmly established and never recognized as a potential positive factor that helps to improve reform and its plans and therefore make them more effective.

Keywords: Human Resource; positive resistance to change; negative resistance to change; Administrative reform; Change Agent

Résumé : Cette étude vise à changer la vision dominante sur la négativité de la résistance au changement et à la considérer comme l'un des plus grands obstacles qui menacent son succès sans tenir en compte l'objectivité ou la logique de ce phénomène et la possibilité de sa contribution à l'efficacité de la gestion du

*اسم مرسل المقال: سامية نزالي، الإيميل: nezalisamia@gmail.com

changement. Pour atteindre cet objectif, une approche descriptive et analytique a été utilisée, appuyée par une étude de cas au ministère des Finances, d'où 210 questionnaires ont été distribués entre l'administration centrale en tant que responsables des réformes et ses services extérieurs en tant que destinataires de celle-ci. Les résultats ont précisé que l'idée de résistance négative comme source de problèmes et de difficultés évidentes accompagnant le changement est fermement plantée et n'est jamais reconnue comme un facteur positif potentiel qui contribue à améliorer la réforme et ses plans et donc à les rendre plus efficaces.

Mots-clés : Ressource humaine ; Résistance au changement ; Réforme administrative ; Agent du changement.

مقدمة:

يشكل التغيير عملية ضرورية لا مناص منها، تتكرر بحسب متطلبات الشعوب وشروط البقاء، فلم يعد التفكير في التكيف أمراً أساسياً للدول بقدر ما أصبح من بديهيات العصر التي تلازم الخطط الاستراتيجية والأهداف العامة لأي منها. تعمل هذه الدول في الوقت الحالي على إيجاد طرق لتطبيق هذا التغيير آخذة بعين الاعتبار أهمية الفرد كعنصر فعال للنجاح، وجب توقع ردود أفعاله إزاء ما ستقوم به خاصة إن لم يكن متحفزاً لذلك، أين باتت المقاومة كتعبير عن رفضه للتغيير هي الاستجابة الفورية له، فهذا التوقع يسمح لها بالبحث في كيفية التعامل معه أو الاستفادة من مقاومته بما يخدم مصلحة جميع الأطراف.

تلك المقاومة التي يعتبرها أغلب الباحثون من جهة وصناع التغيير مهما كان موقعهم (إدارات عمومية، مؤسسات اقتصادية بقطاعيها العام والخاص) من جهة أخرى كعقبة ينبغي التخلص منها ومعالجة آثارها السلبية، ولكن يغفلون أو بالأحرى يتجاهلون إمكانية وجود جانب آخر لها يوصف بالإيجابي والذي من شأنه أن يلعب دوراً مهماً في تعديل مخطط التغيير أو مساره وبالتالي إعادة النظر في استراتيجيات تطبيقه. والملاحظ أن الرؤية السلبية لمقاومة التغيير مترسخة أكثر في القطاع الحكومي أو بالأحرى الإدارات العمومية للدول التي لا تعنى بتطوير مواردها البشرية أكثر منه في القطاع الاقتصادي، لعدة أسباب أهمها غياب استراتيجية الاستثمار في المورد البشري وبالتالي عدم منحه الأهمية اللازمة عند القيام بأي تغيير خاصة إصلاح جهازها الإداري.

الجزائر كسائر الدول وفي خضم الضغوطات الخارجية منها والداخلية التي لم تعد تفرض عليها إجراء إصلاحات دورية لمنظومتها الإدارية فقط؛ بل أصبحت في مرحلة يتعين فيها عليها تقديم نتائج إيجابية في طريقة تأدية خدماتها العمومية ترضي بها زبونها الأول وهو المواطن، ومن ثمة تعزيز مصداقيتها أمام المنظمات الدولية. ومع الوضع الراهن للبلاد وبالتحديد نقص مواردها المادية والمالية أصبح من الضروري الاعتماد على مواردها البشرية، في المقابل وجب عليها البحث في سبل تجعل من هذا المورد حليفها الأول.

في نفس السياق؛ وباعتبار الجزائر من بين الدول المتأخرة في تطوير وإصلاح نظامها الإداري، ترى هي الأخرى أن أي مقاومة لهذا الإصلاح تصنف على أنها سلبية بالدرجة الأولى يجب القضاء عليها دون

البحث في أسبابها بجدية وواقعية كي تستفيد منها وتستعملها كحافز لتغيير ما يستوجب تغييره من نقاط يمكن أن تحسن من خلالها في خطة الإصلاح الأولية وتضمن نجاحها.

الإشكالية:

من خلال الطرح السابق ومن أجل الوصول إلى حقيقة مقاومة التغيير وإيجاد تفسير إيجابي مختلف عن النظرة التقليدية لهذه الظاهرة تم طرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى يمكن أن تصبح مقاومة التغيير جزءاً فعالاً وذا تأثير إيجابي في عملية الإصلاح الإداري عامة وفي وزارة المالية الجزائرية خاصة؟"

الفرضيات:

في إطار الإشكالية المطروحة لهذا الموضوع تم صياغة جملة من الفرضيات من شأنها أن تجيب عن الإشكالية المطروحة سابقاً، تتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الأولى: على الرغم من عدم إشراك الموظف الجزائري في التخطيط للإصلاح إلا أنه لديه الوعي التام بضرورة القيام بالتغيير ومدى إيجابياته على أدائه في العمل خاصة مع توفر الموارد البشرية المؤهلة لذلك.

الفرضية الثانية: تعبر مقاومة التغيير عن موقف الأفراد من الإصلاح والذي لا يؤثر دوماً بالسلب على مخططات متخذي القرار.

الفرضية الثالثة: تبقى مقاومة التغيير في الإدارة الجزائرية محصورة في النظرة التقليدية لها، أي تأثيرها السلبي على أي إصلاح إداري معتمد.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الورقة البحثية في إعطاء زاوية أخرى لتأثير مقاومة التغيير لمتخذي القرار تم إهمالها من قبل الباحثين المتخصصين في هذه الظاهرة، وخاصة تلك الأبحاث المنبثقة من الدول النامية والتي تتجاهل احتمال وجود جانب إيجابي للمقاومة وأن استجابات الأفراد وخاصة الموظفين منهم لمبادرة التغيير لا تكون بالضرورة سلبية وبالتالي تغيير كيفية التعامل معها كعقبة والاستفادة منها كدعامة.

1. أساسيات حول مقاومة التغيير:

1.1- تعريف مقاومة التغيير:

تباينت المفاهيم المقدمة لمقاومة التغيير حسب الزاوية التي ينظر منها الباحثون ومن بين ما قدم نجد:

- "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". (Robbins & Langton, 2004, p. 349)

● "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 منظما ومنسقا أو عشوائيا غير منظم وبالتالي المحافظة على الأوضاع الحالية للمنظمة". (ملحم و الإبراهيم ، 2008، صفحة 219)

من خلال التعاريف السابقة يتم في غالب الأحيان اللجوء إلى زاوية الرؤية السلبية من أجل تقديم تفسير لهذه الظاهرة، فيربطون هذا السلوك الإنساني الطبيعي المقابل لأي تغيير كان ويترجمون أفعاله بالسلبية في المقام الأول لأنه يبنى أساسا على سلوك الرفض لكل إجراء جديد مما يعرقل عجلة التغيير.

2.1- مفهوم المقاومة الإيجابية للتغيير:

1.2.1 تعريف مقاومة التغيير الإيجابية:

مع ظهور تيار جديد للبحث في جذور المقاومة، أصبحت الدراسات الحديثة تبحث عن زوايا تعطي تفسير آخر لها يساعد في التقليل من حدة التعامل معها واعتبارها ذات تأثير إيجابي ومن بين هذه التعاريف هناك:

- "حجة في محادثة يقودها شخص متجاوب وراغب عند مواجهة طلب التغيير، يسعى أثناءها للبحث عن تعديلات أو تسهيلات". (Ford & D'Amelio, 2008, p. 373)
- "سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب آثار سلبية أو حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغيرات المراد إدخالها، أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ما هو قائم ويرفضون الجديد". (عليان، 2014، صفحة 310)
- "قد تكون المقاومة مفيدة ويمكن تسخيرها بشكل منتج للمساعدة في تحدي الخطط الإستراتيجية وخطط العمل وصقلها ولتحسين جودة صنع القرار وقد تكون المقاومة استجابة مثمرة للإجراءات غير الأخلاقية المتصورة وكذلك التغيرات التي قد لا تكون في مصلحة المنظمة". (Erwin & Garman, 2010, p. 41)

تدل هذه التعاريف على وجود وجه إيجابي لمقاومة التغيير وأن رد فعل الأفراد السلبي يحمل نوايا يمكن اعتبارها إيجابية، كما أنها تساهم بشكل آخر في نجاح التغيير وبالتالي يجب تشجيعها وفتح المجال للأفراد لتقديم مشاركتهم المؤدية إلى تغيير أفضل. وهذا ما يعبر عنه بالالتقاء في الوسط من أجل التفاوض بين القائم على التغيير ومتلقيه، وهنا يربط الكثير من الباحثين هذه النقطة بوكلاء التغيير على أساس أنهم المسؤولين المباشرين على الربط بين الطرفين وتحديد نوعية المقاومة التي تواجهها المنظمة.

ووكيل التغيير هو أي شخص يمتلك المهارات والكفاءات المطلوبة التي تدعمه في جهود التغيير والغرض الرئيسي منه هو دعم المنظمة في جهود التغيير، سواء كان ذلك بالتسهيل أو المبادرة أو التنفيذ أو التوجيه للتغيير. (Gerwing, 2016, p. 25)

2.2.1 الاختلاف بين مقاومة التغيير الإيجابية ومقاومة التغيير السلبية:

لتسهيل عملية التغيير، يجب على الوكلاء مواجهة مصادر متعددة للمقاومة، والصراع الذي يتفاقم تحت العلاقات الشخصية الفاترة مع مرور الوقت. فيفتح وكلاء التغيير العديد من قنوات الاتصال المغلقة وفي الوقت نفسه، يقومون ببناء هياكل من شأنها أن تحمي من الخلل الوظيفي في المستقبل. (Rusaw, 2005, p. 95). ولا يمكنهم القيام بذلك دون تحديد نوعية المقاومة والتعامل معها:

جدول رقم 1: مقارنة بين المقاومة الإيجابية والمقاومة السلبية

أوجه المقارنة	المقاومة الإيجابية	المقاومة السلبية
المفهوم	رد فعلي طبيعي	سلوك غير عقلاني
الغاية	تحقيق المصلحة الجماعية	تحقيق المصلحة الشخصية
النشأة	مخطط التغيير سلبي ولا يحقق مردودية عالية مقارنة بالتكاليف.	مخطط التغيير إيجابي ذو مردودية عالية وتكاليف منخفضة.
الآثار	-توضيح أهداف التغيير ووسائله والنتائج المتوقعة منه بشكل موضوعي؛ -تجديد عمليات الاتصال والنقل الجيد للمعلومات؛ -معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى في المؤسسة؛ -الوصول لنتائج ترضي كل أطراف التغيير.	-التوقيف المؤقت أو 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: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من المصادر أهمها إدارة التغيير لمصطفى ربحي عليان وإدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير للنمران بن يوسف العطيات

انطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه؛ نجد أن هناك عدة عناصر يستطيع من خلالها متخذي القرار أو القائمين على التغيير الفصل بين المقاومة التي من شأنها أن تعيق التغيير وتلك التي تسهم في دعمه، وهي مهمة كما قيل سابقاً غالباً ما تقع على وكلاء التغيير بما أنهم همزة الوصل بين القائمين على التغيير ومتلقيه. قد يستغل وكلاء التغيير ومتلقيه بشكل مشترك الملاحظات والتشكيك والنقد للتغيير لإعادة خلقه بشكل أفضل. هناك حاجة لجهود إضافية من قادة التغيير لمراجعة الاقتراح الأولي باستمرار. ومع ذلك، فإن هذا البحث عن حل وسط داخل الفرق جعل من الممكن إدارة النزاعات والتوفيق بين المصالح المختلفة للحفاظ على مستويات عالية من الأداء بشكل أفضل والمساهمة بفعالية في حل المشكلات. (Boyer, 2018, p. 119)

3.1- فوائد مقاومة التغيير الإيجابية:

افتراض سلبية مقاومة التغيير يكون في المراحل الأولى له، أين يقوم القائمين عليه بتصنيفها مسبقا على أنها عائق يجب التخلص منه والبحث عن طرق لمعالجة هذه المقاومة يجعلهم يغفلون عن جانبها الآخر، فالتركيز لا يصب على كيفية الاستفادة منها بل يذهب نحو كيفية القضاء عليها. لكن البحث بعمق وتفادي ما سبق يسمح بجعل القائمين على التغيير يعدلون الزاوية التي يرون منها المقاومة وبالتالي التفطن لما يمكن أن تقدمه لبرامجه.

وهناك من الباحثين من يرون أن مقاومة التغيير هي مصدر للمعلومات وتساعد على تطوير عمليات تغيير أكثر فائدة ومورد يعزز عملية التغيير بخمس طرق على الأقل: (Muo, 2014, p. 104)

- زيادة الوعي: عندما يطرح الناس أسئلة حول التغيير وتتم الإجابة عليها ومناقشتها، حتى لو كانت تتضمن مناقشات حادة، فإن هذا يخلق مزيداً من الوعي حول البرنامج وهو أمر إيجابي في حد ذاته.
- العودة إلى الهدف: بما أن الوعي يدور حول ماذا سنغير؟، والغرض هو لماذا سنغير؟، يحتاج الأشخاص غير المشاركين إلى فهم سبب التغيير وهو السبب في مشاركتهم. في أغلب الأحيان، عندما يبدأ الناس في المقاومة من خلال الأسئلة والسلوكيات الأخرى، ذلك هو الأهم لأنه يجيب على الغرض من التغيير.
- تغيير التغيير: يمكن أن تؤدي المقاومة إلى نتائج أفضل. يقاوم بعض الأشخاص من خلال تقديم خيارات جديدة لجميع أو أجزاء من الخطة التي لم يرها القائمون على التغيير في البداية. في هذه الحالة، قد تؤدي مساهماتهم إلى الإصلاح الكلي أو الجزئي للبرنامج ويعود بالفائدة على المنظمة.
- بناء التعاون والمشاركة: قد تؤدي المقاومة إلى الترابط والمشاركة والتعاون في مشروع التغيير. فيتم جذب القائم على التغيير الذي هو بعيد عن متلقيه إلى مناقشات مع المقاومين ومنه إنشاء تعاون ومشاركة أفضل من ذي قبل.
- استكمال الماضي: أحيانا يقاوم الأفراد بسبب تجارب سابقة. فيتعين على محركي التغيير الحالي العودة إلى الوراء وتصحيح العيوب السابقة للمضي قدماً أين توفر مقاومة التغيير الحالية فرصة لإكمال ماض غير مكتمل.

2. رؤية الإصلاح الإداري في الجزائر لمقاومة التغيير الإيجابية:

يعتبر الإصلاح الإداري في الجزائر عملية مهمة، فهو يعمل من جهة على تطوير الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية للمواطنين ومن جهة أخرى تقديم طرق عمل حديثة تستجيب لمتطلبات الموظفين فيها وتطلعاتهم.

1.2- تعريف الإصلاح الإداري:

يقصد بالإصلاح الإداري ما يلي:

● "سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري في التغييرات البسيطة في أساليب العمل، وكذلك أي تغيير أصلي في العمل وفي التنظيم الإداري للجهاز والأفراد ونظرة الناس لجميع هذه الأمور مما يدعو إلى تغيير في أنماط سلوك الأفراد وأساليب التنظيم". (القحطاني، 2007، صفحة 41)

● "علاج عيوب الإدارة، وبما أن الإدارة تمثل طريقة التنفيذ أو الأسلوب التنفيذي لتحقيق هدف ما، فإن الإصلاح الإداري هو علاج العيوب التنفيذية المعوقة لتحقيق الهدف المنشود". (عارف، 2015، صفحة 14)

● "تمثل نظرية الإصلاح الإداري في: أولاً، تحسين الوظائف الحكومية. ثانياً، إضفاء الطابع السوقي على الخدمة العامة وإضفاء الطابع الاجتماعي عليها. ثالثاً، تطبيق اللامركزية وتفويض السلطة الإدارية إلى المستويات الأدنى. رابعاً، إدخال تقنية الإدارة الحديثة". (Wei, 2016, p. 3)

وبالتالي فإن الإصلاح الإداري يعتبر إجراء تصحيحي تقوم به الدولة عند وجود خلل في جهازها الإداري لا يسمح لها بتطبيق فعال لبرامجها الاقتصادية والاجتماعية، وبما أن العنصر البشري هو أساس نجاح الإصلاح، أصبح هذا الأخير يهدف إلى تنظيم سياسة التوظيف المنتهجة من أجل الاستثمار في الكفاءات التي تحتاجها الإدارة لتطوير خدماتها.

2.2- العوامل المؤثرة في خطط الإصلاح الإداري :

يدرك قادة التغيير في أي منظمة أن نجاح خطط الإصلاح يبقى مرهوناً بعدة عوامل أهمها:

● الدعم السياسي: الدعم السياسي رفيع المستوى يمكن أن يحدث فرقاً في الإصلاح ومع ذلك، حتى إن وجد في بداية العملية، فإن عدم وجود السعي المتواصل لتحقيقه فهو يعرقل جهود الإصلاح. (Pedro, 2009, p. 32) إن وجود أو غياب الدعم السياسي يؤثر في الإصلاح حيث يتركز بالدرجة الأولى على نوايا أصحاب القرار وما ينتظرونه من وراء هذه العملية.

● فعالية المؤسسات الحكومية: يتمثل دور هذه المؤسسات في تطوير الإدارة العمومية، ونوعية الأداء، الأمر الذي يتطلب أن تنسق هذه المؤسسات أنشطتها مع طبيعة مختلف النظم. يجب أن يكون لهذه الهياكل استقراراً جيداً لتكون قادرة على متابعة التطورات المختلفة، وألا يعيق غيابها تنفيذ الخطط والبرامج المختلفة المكرسة للتغيير. (Kwame & Okyere , 2014, p. 15)

● تسيير الموارد المالية والمادية الموجهة للإصلاح: إن تخصيص ميزانيات كبيرة له وحدها لا تكفي إنما طريقة تسييرها وتوزيعها يمكن أن يجعل منه عائقاً أو داعماً. إن توسيع دائرة التطوير وتنفيذ برامج الإصلاح لا يمكن أن يستمر دون نظام واضح لمعرفة حجم الموارد اللازمة لذلك والقدرة على التحكم في توزيعها بعقلانية.

● الموارد البشرية المؤهلة: إن نوعية المورد البشري في الإدارة من أهم العوامل المؤثرة في الإصلاح الإداري، فهذا الأخير يعتمد على كفاءة المورد البشري وما لديه من مهارات وكذلك ما يقدمه من قدرات خاصة لتأدية واجباتهم في العمل وما يطلب منهم داخل إطار الإصلاح الإداري.

● مقاومة الإصلاح: إن المعارضة التي يواجهها المحللون الإداريون لدى محاولة إقناع رؤساء المنظمات بضرورة إعادة التنظيم وإتباع وسائل أفضل وتبسيط الإجراءات تعزى إلى أسباب عدة منها الخوف من تحمل المسؤولية وإتباع أسلوب معين في التنظيم يكون طارئا على المنظمة والشكوك التي قد تحوم حوله، الخوف من فقدان بعض الصلاحيات والمميزات التي كان يتمتع بها المسؤولون. (الحريري، 2016، صفحة 248)

3.2- مكانة المقاومة الإيجابية في خطط الإصلاح الإداري بالجزائر:

مع تطور احتياجات المجتمع الجزائري أصبح من الضروري القيام بإصلاحات للجهز الإداري، ولعل من أهم أسباب الإصلاح هو تفشي ظاهرة الفساد الإداري ولا نقصد به هنا فقط الماديات بل أيضا السلوك السلبي من واتجاه الموظفين، ويدخل في هذا الإطار الرشوة والابتزاز، التزوير، استعمال السلطة للمصلحة الشخصية، المحسوبية والمحابة داخل الأجهزة الإدارية. كما يتوسع الفساد الإداري ليشمل كذلك الإهمال والتهاون في تأدية الوظائف واستفحال البيروقراطية السلبية والمركزية الشديدة.

كذلك التغير الحاصل في مجالي التكنولوجيا والاتصال يحتم على الدولة القيام بعملية إصلاح مستمرة ودورية وهو ما يدخل ضمن برامج العصرية التي يهدف من خلالها إلى ترشيد نفقات الإدارة العمومية لتحقيق الكفاءة في أدائها. ولكن مع كل إصلاح نجد مقاومة تقابله تتمحور حول الأسباب التالية:

● التدخل السياسي في القرارات المتعلقة بالإصلاح: يزيد التداخل بين السياسة والإدارة إلى ظهور مقاومة لدى الموظفين من خلال رفض الإصلاحات الإدارية أين تحدث الصراعات نتيجة التوجهات السياسية المختلفة لهم.

● لمختلف مستويات الإدارة العمومية) التغير الشكلي: يستعمل هذا النوع من التغير غالبا من أجل كسب الجبهة الاجتماعية فيتم إدراج إجراءات جديدة في الإدارة بطريقة غير مدروسة وسريعة أقل ما يقال عنها أنها غير ضرورية فتخلق مقاومة لها من قبل الموظفين لعدم ثقتهم في الإصلاح ودوافعه.

● التخلي عن الإصلاحات السابقة: يقول محمد نصر مهنا أنه لا يعقل وقد قطعت الدولة شوطا بعيدا في تنفيذ خطط وبرامج قومية معينة ووفرت لها كل ما يلزمها من إمكانيات الدعم والمساندة، وبعد أن شاركت أجهزة حكومية عديدة في تحمل هذه المسؤولية وحشدت طاقات وجودها وخبراتها ووظيفتها في الاتجاه الذي يخدم أغراض الخطة، أن تأتي حكومة أخرى لتلغي ذلك كله بجرة قلم. (مهنا، 2006، صفحة 199)

● غياب قادة ووكلاء التغير: تفتقر الإدارة العمومية الجزائرية إلى قادة يستطيعون وضع خطط الإصلاح وتسييرها بطريقة فعالة مما يجعل الموظفين يشككون في قدرتهم على فهم متطلبات التكيف لما هو مطلوب. كما تفتقد

الإدارة الجزائرية لأشخاص يقومون بدور وكلاء التغيير سواء كانوا من داخلها أو خارجها يؤثرون في الموظفين ويخلقون تلك الثقة التي تخفض من حدة المقاومة.

● تغذية المقاومة السلبية للإصلاح: يعتبر التنظيم الرسمي وغير الرسمي ذو دور بالغ في تقوية المقاومة للتغيير حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير. (العطيات، 2006، صفحة 114) بالفعل نجد مثلا النقابات تعمل حسب مصالحها الشخصية وبالتالي تقوم بتعبئة الموظفين لزيادة المقاومة لديهم بتحويل تركيزهم عن التغيير وما قد يجلبه إمن تفعيل لمظاهر السلبية للمقاومة.

● تجاهل النوايا الحسنة لمقاومة التغيير: تستعمل الإدارة العمومية الأسلوب الأحادي في اتخاذ قرارات الإصلاح فلا تشجع الموظفين المنتمين إليها على تقديم مقترحات ومشاركة نظرتهم حول المقترحات الجديدة سواء قبل البدء في التطبيق أو أثناءه. وتجاهل الموظفين ذوي الكفاءة، الأهلية والقدرات الإبداعية وعدم الاستجابة لتدخلاتهم في خطط التغيير مما لا يسمح بإثراء الإصلاح ويزيد من مقاومته.

إن النقطة الأخيرة تؤكد أن هذه المقاومة حتى وإن اتسمت بالسلبية إلا أنه يأمل من خلالها أن تكون ذات نتائج إيجابية كإعادة النظر في كيفية تخطيط وتصميم وتطبيق خطط التغيير. والملاحظ أن مع كل تأخر أو فشل للإصلاح يتم نسبه لمقاومة الموظف الغير العقلانية وتستبعد إمكانية تعزيز التغيير بهذه المقاومة.

3.دراسة ميدانية حول المقاومة الإيجابية للتغيير في وزارة المالية الجزائرية:

1.3 عينة الدراسة:

شملت عينة الورقة البحثية الموظفين العاملين في الإدارة المركزية لوزارة المالية بين عكنون وكذلك مصالحها الخارجية المتواجدة بالعاصمة، أين تم توزيع 150 استبانة أسترجع منها 134 وأقصى منها 16 بسبب غياب الجدية في الإجابة. اعتبارا أن العينة العشوائية النهائية احتوت على 150 موظف من مجتمع الدراسة ككل فالجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية لهم.

الجدول رقم 2: وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	83	62.94
	أنثى	51	37.06
المستوى التعليمي	ثانوي	12	08.95
	مؤهل مهني	20	14.92
	جامعي (ليسانس، ماستر)	76	56.71
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	26	19.42
الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	37	07.47
	10-20	54	40.30

32.09	43	30-21	
15.68	21	الإدارة المركزية	مكان العمل
84.32	113	المصالح الخارجية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستمارات الموزعة ومخرجات SPSS إصدار 26

2.3 الاستبيان:

ل للوصول إلى هدف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية لها تمّ الاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر أكثر الأدوات المستعملة، والذي قمنا بالتحقق من صدقه وثباته، فتضمن المحاور التالية:

المحور التمهيدي: وهو جزء خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية للموظف ويتكون من 6 أسئلة تخص الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الرتبة أو الوظيفة وأخيرا المديرية العامة التابع لها.

المحور الثاني: يحتوي 10 أسئلة أين يهتم بنظرة الموظفين للتغيير والإصلاح الإداري.

المحور الثالث: يتكون بدوره من 10 أسئلة كذلك، يبحث فيما إذا كان هناك إدراك من قبل الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بوجود فرق بين المقاومة الإيجابية والمقاومة السلبية.

المحور الرابع: يشتمل 10 أسئلة صممت لاستقصاء تعامل الإدارة الجزائرية مع المقاومة الإيجابية.

أما فيما يخص الأجوبة فاتخذنا من مقياس ليكارت الخماسي أساسا لها ومن أجل تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي قمنا بحساب المتوسط المرجح الذي أعطى الدلالات التالية:

الجدول رقم 3: حساب المتوسط الحسابي المرجح

المتوسط الحسابي المرجح	طول الفئة (المسافة بين كل اتجاه)	المدى	الدرجة	التصنيف
[1.8-1]	ط.ف = المدى/عدد فئات المقياس $0.8 = 5/4 =$	المدى = أكبر درجة - أقل درجة المدى = $5 - 1 = 4$	1	غير موافق بشدة
[2.6-1.8]			2	غير موافق
[3.4-2.6]			3	محايد
[4.2-3.4]			4	موافق
[5-4.2]			5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية المتعارف عليها

❖ ثبات الاستبيان: وذلك بحساب المؤشر الإحصائي ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لاختبار قوة التجانس والتماسك بين العبارات الموجودة في كل المحاور ثم كل محور على حدا. يكون الاستبيان ذو نتائج مقبولة وثابتة إذا ما كان المؤشر ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 وباستعمال برنامج SPSS توصلنا للنتائج التالية:

الجدول رقم 4: دراسة درجة ثبات الاستبيان

المحور	المؤشر ألفا كرونباخ للمحاور	المؤشر ألفا كرونباخ للاستبيان
--------	-----------------------------	-------------------------------

0.917 جيد	0.852	الأول
	0.956	الثاني
	0.838	الثالث

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن مؤشر الثبات يتجاوز 0.7 ليصل إلى 0.917 الشيء الذي يدل على ثبات جيد وصحة الاستبيان.

3.3 تحليل نتائج الاستبيان:

المحور الأول: نظرة الموظفين للتغيير والإصلاح الإداري

جدول رقم 5: تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي المالية %					العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0.930	3.85	20.1	58.2	11.2	7.5	3	1- تحتاج المنظومة الإدارية إلى إصلاح شامل لتحسين خدماتها.
0.969	2.09	3	9	6.7	56.7	24.6	2- يتم إشراك الموظفين عند إجراء تغييرات جذرية.
1.102	3.62	16.4	55.2	8.2	14.2	6	3- يؤدي التغيير إلى فقدان الأمان الوظيفي لدى الموظف.
1.014	3.72	17.9	56.7	8.2	14.2	3	4- التغيير يؤدي إلى التخلص من الروتين.
1.054	3.77	22.4	53	6.7	14.9	3	5- يؤدي التغيير إلى تحسين الأداء
0.934	2.08	3.7	6	7.5	60.4	22.4	6- يؤدي التغيير إلى زيادة المسؤوليات وحجم العمل.
0.888	2.04	3	3.7	11.9	56.7	24.6	7- تحرص الإدارة قبل أي إصلاح على توفير المعلومات اللازمة حول التغيير المنتظر.
0.909	2.03	3.7	4.5	6.7	61.2	23.9	8- يتقبل الموظف أي تغيير يفرض عليه.
0.988	2.10	3	9.7	6.7	55.2	25.4	9- لا توجد موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الإصلاح الإداري.
0.887	1.95	3	3.7	7.5	56.7	29.1	10- تقوم الإدارة الجزائرية بتكييف ذهنية الموظف مع ثقافة التغيير والإصلاح المستمر.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 26

وقع الاختيار على هذه العبارات لمعرفة رؤية الموظف الجزائري للإصلاح، وتحليل المعطيات نجد أن أفراد العينة على وعي تام بأن الإدارة الجزائرية تحتاج إلى الإصلاح، في المقابل يجدون أنه يؤدي إلى فقدان الأمان الوظيفي لديهم. والملاحظ هو إدراكهم بأنه يساعد على تحسين أدائهم دون زيادة حجم مسؤولياتهم.

كما يرون أنه من المجحف العزم بعدم وجود كفاءات قادرة على إنجاحه، وأن الإدارة لا تقوم بترسيخ ثقافة التغيير المستمر لديهم خاصة وأنهم لا يتقبلون ما يفرض عليهم من إجراءات أو طرق عمل جديدة غير مفهومة تحت رايته.

المحور الثاني: إدراك الفرق بين المقاومة السلبية والمقاومة الإيجابية

جدول رقم 6: تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي المالية %					العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
0.995	3.87	25.4	50.7	11.9	9	3	11-يحقق التغيير منافع شخصية لبعض الفئات على حساب المنفعة العامة للعمل.
1.158	3.76	24.6	51.5	7.5	8.2	8.2	12-يتم تصنيف أي مقاومة للموظفين للإصلاح من قبل الإدارة على أنها سلبية.
1.070	3.76	22.4	53	6.7	14.2	3.7	13-تقل حدة مقاومة التغيير إن كان في فائدة الإدارة العمومية.
0.949	3.90	23.1	58.2	7.5	8.2	3	14-البيروقراطية الإدارية لا تسمح بتنفيذ المقاومة الإيجابية.
1.098	3.76	23.9	50.7	7.5	13.4	4.5	15-لا يظهر الموظف مقاومته للإصلاح علنا.
0.949	2.23	4.5	4.5	18.7	54.5	17.9	16-يقاوم الموظف التغيير عن طريق الاحتجاجات والإضرابات.
1.070	3.79	23.9	52.2	6.7	13.4	3.7	17-تساعد المقاومة الإيجابية على تحسين مخطط الإصلاح وتطويره.
0.916	3.84	17.9	62.7	8.2	8.2	3	18-تزيد المقاومة السلبية من الصراعات داخل الإدارة.
1.033	3.74	19.4	56	6.7	14.9	3	19-تزيد المقاومة الإيجابية من درجة الوعي لدى كل أطراف التغيير.
1.131	3.70	23.1	49.3	6.7	16.4	4.5	20-مقاومة برامج التكوين الخاصة بالإصلاح دليل على عدم فعاليتها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 26

إن تحليل معطيات الجدول أعلاه سمح بتسليط الضوء على خلفية الإصلاحات التي تخدم بالدرجة الأولى المصلحة الخاصة لبعض الفئات وهو ما يجعلهم يصنفون أي مقاومة على أنها سلبية ولكن إن خدم هذا الإصلاح الإدارة فستقل المقاومة، كما أن الموظفين على دراية تامة بأن المقاومة الإيجابية تخدم الإصلاح والإدارة على عكس المقاومة السلبية التي تعيق أدائها، إلا أن البيروقراطية الموجودة لا تسمح بإظهار ذلك.

المحور الثالث: تعامل الإدارة الجزائية مع المقاومة الإيجابية

الجدول رقم 7: تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات موظفي المالية %					العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1.130	2.18	8.2	6	6.7	53.7	25.4	21-تشجع الإدارة الموظفين على الإدلاء برأيهم حول التغيير المطلوب.
1.077	3.76	23.9	50	7.5	15.7	3	22-لا تقبل الإدارة العليا أي مقترحات حول بنود الإصلاح من خارج مستواها الإداري.
1.001	3.78	20.9	53	11.9	11.2	3	23-لا تشجع الإدارة العليا الاتصال بين المستويات المختلفة عند وجود مقاومة للإصلاح.
0.908	1.96	3	4.5	7.5	55.2	29.9	24-تبحث الإدارة العليا عن آليات لزيادة الثقة بها بتنصيبها لقادة ومديرين يديرون المقاومة. وأسبابها.
1.103	2.16	8.2	4.5	6.7	56	24.6	25-يتم الاعتراف بوجود مقاومة مبررة لدى الموظفين وفتح باب الاستماع لانشغالهم.
0.942	1.99	3.7	4.5	7.5	55.2	29.1	26-مناخ العمل في الإدارة العمومية يساعد على مساهمة الموظفين في تطبيق الإصلاح بنجاح.
0.899	2.13	3.7	4.5	11.9	61.2	18.7	27-تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية بعد تقييمها لأداء الموظفين.
0.842	2.07	3	4.5	7.5	66.4	18.7	28-يشجع القائمون على الإصلاح الموظفين على حل المشاكل المتعلقة بالمقاومة.
0.981	2.12	3	9.7	7.5	56	23.9	29-يتم تكليف إدارة معينة من أجل تسهيل التغيير بما في ذلك المقاومة.
1.061	3.90	29.1	50	7.5	9	4.5	30-تبذل الإدارة جهدا في التخلص من المقاومة بدل البحث في أسبابها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 26

أظهرت النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول بأن الموظفين يعتبرون الإدارة من العوائق الموجودة أمام المقاومة الإيجابية فهي لا تشجعهم على الإدلاء بأرائهم وتقديم مقترحاتهم أو حتى تبحث في أسباب مقاومتهم

وبالتالي تخلق مناخ عمل لا يساعدهم على المساهمة في الإصلاح، حتى من ناحية التكوين فهي لا تبحث في احتياجات الموظفين التكوينية لتكييف أدائهم مع متطلبات الإصلاح.

4. الخلاصة:

إن البحث في خلفيات مقاومة التغيير من قبل الموظفين في الإدارة العمومية الجزائرية أظهر عدة أبعاد لها، فبالرغم من احتمالية وجودها غالبا ما تصنف من خلال أحكام مسبقة على أنها سلبية وتعيق التغيير، ولكن الدراسة الميدانية أثبتت أن هناك اتجاه آخر يعتبر المقاومة قوة ذات تأثير إيجابي ولها دور مهم، ولكن يبقى الاعتراف بها محدودا وهذا منذ توقع ظهورها أين يتم تهيمشها دون القيام بتدقيق مسبق حول ما يمكن أن تقدمه من مساهمات فعالة للإصلاح.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: على الرغم من عدم إشراك الموظف الجزائري في التخطيط للإصلاح إلا أنه لديه الوعي التام بضرورة القيام بالتغيير ومدى إيجابياته على أدائه في العمل خاصة مع توفر الموارد البشرية المؤهلة لذلك.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجزء التطبيقي تم إثبات صحة الفرضية أين يعتبر الموظف الجزائري الإصلاح الإداري من حتميات العصر نظرا للتطور السريع في أساليب العمل حتى وإن لم يتم إشراكه من قبل الإدارة في العملية الإصلاحية منذ بدايتها، كما أنه يؤكد على وجود الطاقات البشرية اللازمة للقيام بهذا التغيير.

الفرضية الثانية: تعبر مقاومة التغيير عن موقف الأفراد من الإصلاح والذي لا يؤثر دوما بالسلب على مخططات متخذي القرار.

دلّت النتائج التي توصلنا إليها من خلال المحور الثاني من الاستبيان إلى أن أي رد فعل من قبل الموظف على حيثيات الإصلاح لا يجب أن تفسر دوما على أنها سلبية ولا تخدم الإصلاح، إنما هناك مواقف أخرى ليست رافضة للتغيير في حد ذاته وإنما لبنوده، وهي مبنية على أساس منطقي وجب التعامل معها بقبالية حتى يتم الاستفادة منها والتعديل في الخطط الأساسية.

الفرضية الثالثة: تبقى مقاومة التغيير في الإدارة الجزائرية محصورة في النظرة التقليدية لها أي تأثيرها السلبي على أي إصلاح إداري معتمد.

أدى تحليل نتائج الاستبيان إلى تأكيد صحة هذه الفرضية من وجه نظر المشاركين في الاستبيان مبررين ذلك بعدم الاعتراف بالموظف كطرف دائم وجب إشراكه منذ بداية اتخاذ قرار الإصلاح، وأن الإدارة الجزائرية لا تزال متفوقة على النظرة السلبية للمقاومة بتهيمشها وتهيمش أي محاولة أو اقتراح يقدمه الموظف من شأنه الدفع بعجلة الإصلاح نحو تحقيق أهدافها العامة. ولعل غياب قادة ووكلاء للتغيير في الإدارة الجزائرية

يستطيعون رصد حقيقة هذه المقاومة ومحاولة دمجها مع خطط التغيير، حيث يوضحون أن هذه المقاومة تهدف إلى إصلاح أوجه القصور فيه زاد من عدم رؤية وتقدير جانبها الإيجابي.

التوصيات:

- من خلال ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في خلق مكانة جديدة لمقاومة التغيير للاستفادة منها في الإدارة العمومية الجزائرية:
- القيام بتحضير وتهيئة الموظفين للتغيير قبل الشروع في التخطيط له من خلال تقديم كل التوضيحات اللازمة حول أسباب القيام به وأهدافه.
- إشراك الموظف في العملية الإصلاحية في كل مراحلها من خلال الأخذ بآرائه بجدية وتقبل مقترحاته حول أرجحية تحسينها.
- الابتعاد عن البيروقراطية عند فتح قنوات الاتصال بين قادة التغيير ومتلقي التغيير (أي الموظفين) من أجل زيادة مساهماتهم وإمكانية تعديل ما يجب تعديله.
- اعتماد شروط معينة للتكليف أكثر عدلا من أجل اختبار كفاءات قادة التغيير قادرة على فتح المجال أمام الموظفين من أجل مناقشة أسباب المقاومة لديهم وفهمها ومنه إدارتها بما يخدم الجهتين ويخدم الإصلاح.
- منح الفرص اللازمة أمام الموظفين من أجل إبراز قدراتهم وابتكاراتهم فيما يخص العملية الإصلاحية.
- إشراك الموظفين في دراسة احتياجاتهم التكوينية المتعلقة بالإصلاح.
- اعداد فريق عمل كوكلاء للتغيير من أجل دراسة وتوقع وجود المقاومة وتصنيفها، وبحث كيفية التعامل معها.

المراجع:

1. Robbins, S., & Langton, N. (2004). *Fundamentals of Organizational Behaviour* (Vol. 2). New Jersey, United States: Pearson Prentice Hall.
2. يحيى سليم ملحم، و محمد شاكرا إبراهيم . (2008). استراتيجيات و أسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية : حالة تطبيقية على الشركات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4(2)، الصفحات 216-243.
3. Ford, J., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 362-377.
4. مصطفى ربحي عليان. (2014). *إدارة التغيير*. عمان، الأردن: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
5. Erwin, D., & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), pp. 39-56.
6. Gerwing, C. (2016). Meaning of Change Agents within Organizational. *Journal of Applied Leadership and Management*, 4, pp. 21-40.
7. Rusaw, C. (2005). *Transforming the Character of Public Organizations: Techniques for Change Agents*. United States of America: Greenwood Publishing Group.

8. 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.
9. Muo, I. (2014). The Other Side of Change Resistance. *International Review of Management and Business Research*, 3(1), pp. 96-112.
10. فيصل بن معيض القحطاني. (2007). استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. عارف، عالية. عبد الحميد. (2015). الإصلاح الإداري المرجعية النظرية و قضايا معاصرة. القاهرة، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. Wei, L. (2016). Basic Course and Experience of Administrative Reform in China. *the International Journal of Civil Service Reform and Practice, Special Edition on Public Administration Reform in China*.
13. Pedro, A.-A. (2009). *Surmonter les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de simplification administrative*. Guide, Organisation de coopération et de développement économiques, Division de la politique de la réglementation, Paris.
14. Kwame , B., & Okyere , B. (2014). *Institutions Traditionnelles Et Administration Publique en Afrique Démocratique*. Californie, États-Unis: CreateSpace Publishing.
15. محمد سرور الحريري. (2016). إدارة المؤسسات الحكومية و العامة. عمان، الأردن : الأكاديميون للنشر والتوزيع.
16. نصر محمد مهنا. (2006). الإدارة العامة و إدارة الخصخصة. الاسكندرية، مصر.
17. النمران بن يوسف العطيات. (2006). إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.