



مقاومة الجماعة والمؤسسة للتغيير وأساليب التدخل

• د. لكحل مصطفى (جامعة سعيدة)

• د. توهامي سفيان (جامعة سعيدة)

الملخص:

هناك نماذج متعددة لمقاومة نسق العمل للتغيير تنتج عن مجموعة من الأساليب التي تتعلق بالعوامل الذاتية والعوامل البيئية ، إلى جانب الخبرات والتجارب التي يعيشها النسق والتي تؤدي إلى تكوين اتجاهات معينة ، ربما تساعد في تحقيق التغيير ، وعلى الأخصائي أن ينتبه لمظاهر المقاومة وأشكالها وأن يفهمها ويناقشها مع العميل ، ويقوم بوضع تصورات له لكيفية التعامل معها.

وعلى الرغم من أنّ موضوع مقاومة العميل للتغيير وإيجاد أساليب التدخل يعتبر من الموضوعات الحديثة التي بدأ الباحثون والمهتمون بهذا المجال في مناقشتها إلا أننا لا نستطيع تناول هذا الموضوع بالتفصيل ، لكن سوف نركز ونقوم بمناقشة هذا الموضوع ضمن نماذج سائدة من مقاومة العميل للتغيير حتى يمكننا فهمها والتعامل معها بشكل مباشر ، وقد تمّ اختيارنا على نموذجين هما مقاومة الجماعة والمؤسسة للتغيير.

الكلمات المفتاحية: الجماعة-التغيير-المقاومة-الفرد

1- مقاومة الجماعة للتغير وأساليب التدخل :

قد يتساءل البعض عن السبب في عدم تقدّم الجماعة ووجود نوع من عدم الاهتمام بين أعضائها وقد يقوم بالبحث عن الأسباب ويضع الفروض ، فربّما تكمن الأسباب في نوع الجماعة أو الأنشطة التي يمارسها الأعضاء داخل الجماعة وربّما تكون شخصية قائد الجماعة وخبراته هي السبب في عدم تقدّم الجماعة (عبد الحميد عطية، 2002، ص126).

ولكن هناك ضرورة لأن يتفهم الأخصائي أنّ الجماعة كأى كيان اجتماعي تمارس نوعا من المقاومة الشعورية أو اللاشعورية لوجودها واستمرارها ، لذلك فإنّ تكوين الجماعة واستمرارها في وجود نوع من أنواع المقاومة قد يكون مضيعة للوقت ، ذلك لأنّه قد لا يتاح للجماعة أي فرصة في تحقيق أهدافها على الرغم من استمرارها.

ومن هنا فإنّه من الضروري عند إعداد الأخصائي وتدريبه للعمل مع الجماعة أن يتضمن هذا الإعداد والتدريب كيفية تفهم وتحديد مظاهر المقاومة داخل الجماعة وأنواع الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتعامل مع هذه المقاومة من أجل التخلص من أثارها السلبية والعمل على تحقيق أهداف الجماعة وعدم فقدان الطاقة والجهد. (حسين حسن سليمان، هشام سيد عبد الحميد، 2005، ص93).

ويمكننا أن نقسم مظاهر المقاومة داخل الجماعة إلى قسمين:

- مظاهر المقاومة المرتبطة بعمليات الجماعة، وتتضمن عدم التقدّم من مرحلة إلى أخرى، مع مشكلات ترتبط بعدم وضوح الأهداف وانتظام وغياب بين أعضاء الجماعة وطريقة وأسلوب القائد في إدارة هذه الجماعة وبالإضافة إلى الخطوات المتعلقة بتخطيط الأنشطة.

- مظاهر المقاومة المرتبطة بتفاعلات الجماعة ، وتتضمن مستويات التفاعل بين أعضاء الجماعة وبين الأعضاء وقائد هذه الجماعة ومستوى التعبير عن المشاعر بين الأعضاء ووجود الجماعات الفردية وتأثيرها في وسط الجماعة مع بروز الصراعات الظاهرة وغير الظاهرة على السلطة داخل هذه الجماعة

ومن خلال ما تقدّم من مظاهر مقاومة الجماعة للتغير سوف نعرض بعض النماذج لإستراتيجيات التدخل للتعامل مع هذا النوع من النسق ، وتتعلّق هذه الإستراتيجية بالمناقشة المفتوحة والتعرف على آراء أعضاء الجماعة

وتصوراتهم حول ما يجري في الجماعة. وهنا نرى على سبيل المثال أنّ صمت أعضاء الجماعة وعزوفهم عن المشاركة في الحديث قد ينتج عن مجموعة من الأسباب منها : عدم الاقتناع الكافي بين أعضاء الجماعة وعدم تفهم أعضاء الجماعة لطبيعة الأنشطة والتفاعلات التي تحدث داخل الجماعة والجدوى منها ، وعدم ملائمة أنشطة الجماعة مع رغبات الأعضاء وإمكانياتهم وخوف أعضاء الجماعة من المشاركة نتيجة عدم تولد الثقة داخل الجماعة أو عدم تلقي النقد من بقية الأعضاء (عبد المنعم هاشم، 1989 ص 63).

وهناك أسباب أخرى تؤثر في مقاومة الجماعة للتغير نجد منها على سبيل المثال شعور بعض الأعضاء بالخوف نتيجة لسلوك العضو المتحدث وربما ترجع أسباب الخلل في الجماعة إلى مهارات الأخصائي وقدراته في أثناء مرحلة تكوين الجماعة واختيار الأعضاء وتوجيههم نحو معنى الجماعة وأنشطتها ومدى ملائمتها لقدرات واحتياجات الأعضاء ، لذلك فإنّ فتح باب المناقشة بين الأعضاء حول انطباعهم وتشجيعهم على عرضها بصورة مفتوحة وتأكيد أهمية المناقشة ربما يساعد على تقليل مقاومة الجماعة المتمثلة في المظاهر التي تمّ عرضها (عبد الحميد عبد المحسن، 1993 ص 24).

كذلك إستراتيجية مراجعة وإعادة تكوين أهداف الجماعة ، بحيث تؤكد أنّ مقاومة نسق العمل للتغير ربما ترجع لعدم فهمه لأهداف التغير ومحتوياتها ، فنجد على سبيل المثال أنّ صمت الأعضاء وعدم مشاركتهم يمكن إرجاعه إلى عدم وضوح الأهداف التي من أجلها تمّ تشكيل هذه الجماعة فقد يتساءل أحد الأعضاء عن السبب في انضمامه لهذه الجماعة ، وما الذي تقوم الجماعة بتحقيقه وهناك فرصة تلاؤم هدف الجماعة مع الأهداف الشخصية التي يسعى كل عضو إلى تحقيقها.

ويستخدم في تحقيق هذه الإستراتيجية تقنيات عديدة منها تقسيم الأعضاء إلى مجموعات تقوم بمنافسة أهداف الجماعة أو توزيع الأهداف على مجموعات حيث تقوم كل مجموعة بمناقشة هدف معيّن وتقوم بتعديله وإعادة صياغته ، ومن ثمّ تعرض كافة الأهداف على الجماعة ليتّم مناقشتها بشكل عام بين جميع الأعضاء (أحمد الدجاني، 2002، ص 83)

2- مقاومة المؤسسة للتغير وأساليب التدخل :

وقد يتساءل البعض هل تقاوم المؤسسات كذلك التغير ؟ والإجابة على هذا السؤال هي : نعم ، لأنّ المؤسسة كأي كيان اجتماعي تنشأ وتنمو في ظل مجموعة من الممارسات التي يألفها العاملون بها ويتعودون عليها ، فتصبح جزءا من

أنماط تعاملاتهم وأدائهم لوظائفهم بأشكال معينة، وعندما ما تبدأ الأفكار حول التغير، فإن المؤسسة بما تتضمنه من أهداف ولوائح وبناء هيكلي وممارسين للعمل ترى أنّ هذا التغير يعني إحلال نظام جديد مكان النظام المعروف والمتداول. وبذلك قد تنعكس الرؤية للتغير نوعا من القلق ومن ثمّ الحكم على التغير على أنّه شيء غير مقبول أو شيء لا داعي لحدوثه.

إلا أنّ التغير في يمثل للمؤسسة حتمية وضرورة نظرا للتغيرات التي تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومن ثمّ فإنّ المؤسسة قد تكون مجبرة على التحرك نحو التغير حتّى تستطيع أن تواكب احتياجات المجتمع والتغيرات البيئية التي تحدث في نطاقه، حيث أنّ المؤسسة التي تشارك في التغير قد تتعرض إلى فقدانها للمصداقية والاعتراف المجتمعي، وبالتالي ربّما تفقد عملاءها وتكون معرضة للإلغاء. فنرى على سبيل المثال أنّ مؤسسة الضمان الاجتماعي التي تقدم الخدمة للعملاء من كبار السن قد تكون مستهدفة بالتغير إذا ما ظهرت سياسات جديدة لرعاية كبار السن نتيجة لوعي المجتمع بظروفهم والاتجاه نحو تقديم خدمات أكثر فاعلية وشمولية لهذه الفئة من المجتمع، وقد تنعكس هذه التوجهات وترجم إلى قوانين جديدة تؤثر في الطريقة التي تقدم بها الخدمات (كبار السن) وكذلك الاتجاه نحو تصميم برامج جديدة لهم مثل دور المسنين الشاملة وما إلى ذلك.

إذا فتغير مؤسسة الضمان الاجتماعي في هذه الحالة يصبح ضرورة وحتمية لابدّ من مواجهتها والتعامل معها.

ويمكننا أن نحدّد بعض مؤشرات مقاومة التغير التي يمكن أن تظهر على مستوى المؤسسة والتي قد تتمثل في مثلا الإصرار على النموذج البيروقراطي كالتقارير المطوّلة والتعقيدات الروتينية، واللامبالاة والتصلب للنظام الجديد وإنكار الحاجة للتغير والتقليل من الأضرار الموجودة للتطبيقات السائدة مع التركيز على الجوانب غير المرتبطة بأسباب التغير أو الأمل الكاذب بتحسين الظروف في المستقبل، وكذلك تضخيم المشكلات التي قد تحدث نتيجة التغير والمبالغة في التحديات التي قد تصاحب هذا التغير.

ومن بين الإستراتيجيات المتبعة لمواجهة مقاومة المؤسسة للتغير ومساعدة المؤسسة في التعامل معها نجد مثلا مؤتمر العاملين.

وتقوم فكرة هذه الإستراتيجية على أنّ التغير يشمل بعض أو معظم قطاعات المؤسسة، ومن ثمّ فمن المستحسن أن يتمّ إشراك الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة والذين يتأثرون بالتغير سواء في قيامهم بتغير أدائهم أو عن طريق

استخدام تقنيات جديدة والتدريب عليها ، بالإضافة إلى أنّ التخطيط لمؤتمر العاملين يشمل إعداد خطة محدّدة تتضمن بنود المؤتمر مع توفير بعض المعلومات الأساسية للأعضاء الذين يتوقع مشاركتهم فيه وتسمح هذه المعلومات ومحتويات بنود المؤتمر للعاملين المدعويين للمشاركة بالأعداد للمؤتمر وربّما القيام بتجميع بعض المعلومات حول موضوعاته ، الأمر الذي يجعلهم أكثر دراية بالموضوعات مما ينعكس على مستويات مشاركتهم في المؤتمر ، ومن خلال هذا المؤتمر نتيج لأعضاء المؤسسة الفرصة لتقديم تصوراتهم وآرائهم وانطباعاتهم نحو التغير (حسين حسن سليمان، 2005، ص202).

كذلك هناك إستراتيجية المناهج العلمية والبحثية ، وهي تتضمن الحرص على توظيف الحقائق والمفاهيم العلمية من أجل دراسة جوانب التغير وأبعاده وتتميّز بالموضوعية والقدرة على التوصل إلى إجابات محدّدة عن مظاهر التغير وتأثيراته ومن المناهج العلمية

المستخدمة نجد أساليب تقدير الاحتياجات والتي تتضمن إعداد استبيانات بأسلوب علمي دقيق للحصول على توجهات وآراء العملاء والعاملين بالمؤسسة والهيئات المتعاملة معها حول أداء المؤسسة وسبل تطور مهامها ، وتوفر هذه الإستراتيجية الفرصة للحصول على كمية كبيرة من المعلومات تساهم في التعرف على جوانب هامة من الأفراد المتعاملين مع المؤسسة.

كذلك هناك إستراتيجية التدريب على النماذج الحديثة ، فنجد على سبيل المثال أنّ عند ظهور أجهزة الكمبيوتر ودخولها إلى المؤسسات كان هناك توجس وخوف ومعارضة بين عدد كبير من العاملين حول جدوى هذه الأجهزة والتقنيات الحديثة ، ولكن يمكن تذليل هذه المقاومة من خلال تنظيم برامج التدريب على التقنيات الحديثة تمنح العاملين فرص التدريب واكتساب الخبرة في وقت ملائم وبأسلوب يراعي خبرات الأعضاء (احمد الدحاني، 2002، ص90).

قائمة المراجع:

- 1 - عبد الحميد عطية ، سلى محمود جمعة ، العمل مع الجماعات الدراسة والعمليات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 126.
- 2 - حسين حسن سليمان ، هشام سيد عبد الحميد ، منى جمعة البحر ، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، ط 1 ، 2005 ، ص 93-100.
- 3 - عبد المنعم هاشم ، أسس العمل مع الجماعات، القاهرة، مكتبة القاهرة، 1989، ص 63.
- 4 - عبد الحميد عبد المحسن ، عمليات خدمة الجماعة ، مطبعة العمرانية ، دار النهضة العربية، مصر 1993 ، ص 24.
- 5 - أحمد الدجاني ، العولمة وأثرها في المجتمع والدولة ، مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2002 ، ص 83.
- 6- عبد المنعم هاشم ، المرجع السابق ، ص 74.
- 7 - حسين حسن سليمان ، هشام سيد عبد الحميد ، منى جمعة البحر ، المرجع السابق ، ص 202.
- 8 - أحمد الدجاني ، المرجع السابق ، ص 90.