

التغيير الإداري ومقاومة التغيير

مقدمة:

التغيير بصورة عامة عملية مفادها تغيير مراكز القوى السائدة، وذلك عن طريق إذلال المقاومة وكسب التأييد للتغيير، وإن الإدارة الجيدة للتغيير هي تلك الإدارة التي تقيم تلك القوى وتدرك مكنوناتها. ولا يتحقق هذا الإدراك إلا عن طريق المشاركة والالتزام في تشخيص تلك القوى ومن ثم تحويلها.¹

وقد تكون عملية التغيير الإداري على المستوى الجزئي غير الشمولي أو الوظيفي أو التفصيلي أو على مستوى المنظمة فيعني التغيير الإداري ما تحدثه الإدارة من تغيير في سياستها لمواجهة تغيير حاصر أو مستقبلي توجهه في الظروف الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التكنولوجية.

أما المظهر الشمولي لعملية التغيير فنعني بأنها: عملية شمولية كلية تتعلق بالمسار العام للتنمية من حيث فلسفتها وتوجهاتها العامة. وهي تعني أنها عملية شمولية كوسيلة وهدف تتصف بالاستمرارية وتتسم أبعادها التاريخية وتوجهاتها المستقبلية ومحتواها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والحضاري والفكري، وإنها تهدف في غاياتها إلى تحقيق تنمية تستلهم الواقع والمتغيرات على المستوى القومي، والمتغيرات على المستوى القومي، مستفيدة من التجارب العالمية التنموية دونما تجزأ وتجاهل.

ولكي نضمن كفاءة عملية التغيير الإداري فإن ذلك يتطلب معرفة مختلف العوامل المؤثرة على عملية التغيير الإداري التي نذكر منها:

أولاً: العوامل الاستراتيجية المؤثرة على عملية التغيير الإداري على المستوى القومي والمنظمة:

1 Warren G. Bennis/ Kenneth D. Benne. **the planning of change**, CN-y: Rinemart and Winston INC, 1969).

لقد قلنا أن الجهاز الإداري له دوره الأساسي في عملية التنمية، فهو جهاز إدارة التنمية أكثر من أي شخص آخر¹، لذا يمكن القول بأن العوامل المؤثرة على عملية التغيير الذي ترمي إليه التنمية وتهدف إليه لا بد أن يؤثر على عملية التغيير الإداري الشمولي أو على مستوى المنظمة ما دامت عملية التغيير الإداري ما هي إلا أداة التغيير الذي تقصده التنمية لذا فإن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية هي عوامل مؤثرة على انجاح عملية التغيير الإداري.

وسوف نتعرض إلى كيف يحدث ذلك؟

1. العوامل الاجتماعية:

لما كانت التنمية ذاتها ما هي إلا عملية إحداث تغييرات اجتماعية جذرية، فإن الإدارة والجهاز الإداري هما أدوات ذلك التغيير أو أدوات التنمية، بذلك لا بد أن يصحب ذلك تغييرا في إدارتها لينسجم والطريق الذي سلكته في التغيير الاجتماعي (سواء كان الطريق الرأسمالي أو الاشتراكي)، كما تقصد التنمية الاجتماعية التأثير على القيم والعادات المتوارثة قبلا كالشعور بالإشكالية واللامبالاة وتشجيع قيم جديدة وتتميتها في الوقت الحالي كالثقة وتحمل المسؤولية، لذا كان على الإدارة أن تتهيأ لمواجهة هذا التغيير في القيم والممارسات. كما أن كفاءة الخدمات التي تقدم للمجتمع هي الأخرى قد تغير معيارها، إذ لا يشكل المعيار الاقتصادي في مجال الخدمات العامة عاملا حاسما في تقرير كفاءة الخدمة، إذ لا يحاسب الجهاز الإداري على ضوء الأهداف الاقتصادية المجردة بل على رفاهية الأفراد وزيادة تلك الرفاهية.

2. العوامل الاقتصادية:

إذ تواجه الإدارة خاصة في الدول النامية منها قلة في الموارد التي استنزفت لمصلحة الدول الاستعمارية، وكذا اتساع القطاع العام كلها تتطلب جهازا إداريا قادرا على الارتقاء بفعاليتها التنظيمية والبشرية والانفتاح على التجارب العالمية لمواجهة التحديات الاقتصادية.

3. العوامل السياسية:

بما أن الجهاز الإداري هو المسؤول على تنفيذ السياسة العامة للنظام السياسي فإن هذا الأخير يواجه التدخل الكبير للدول في الحياة العامة، وخاصة الدول النامية التي ورثت جهازا إداريا متخلفا، كما أن انتشار قيم الديمقراطية فرض على الإدارة تغيير أساليبها وتطوير نفسها والاهتمام بالجانب الانساني في علاقتها، كل ذلك يمثل تحديا كبيرا يواجه الإدارة ويبرر الكثير من التغيير الإداري.

4. العوامل التكنولوجية:

فرضت التغييرات التكنولوجية على الدول بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة الاستجابة لكل متطلبات التنمية واستيراد التكنولوجيا وبالتبعية أدى ذلك إلى ضرورة توفير إدارة متطورة وتوفير الكوادر الوطنية لتشغيلها لمواجهة مشاكلها، كما أن السرعة في الابتكار والإبداع والاختراعات جعل من مسألة التغيير الإداري مسألة حتمية لمواجهة هذا التغيير السريع.

ثانيا: العوامل المؤثرة على سلوك رجل الإدارة

إن سلوك رجل الإدارة يتحدد بمجموعة من العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد نمطه، منها العوامل الفردية الشخصية التي تتعلق بنمط إدارته وصراعه النفسي ومواجهته للتحديات ودوافعه واتجاهاته وقيمه وشخصيته وما إليها من العوامل الفردية التي تميزه عن غيره. بالإضافة إلى وجود محددات أخرى تؤثر في إرادة سلوك الإداري منها الأفراد الذين سيواجههم أي سلوك العلاقات والتأثير وإحداث التأثير¹ وبهذا نلاحظ وجود ازدواج في التأثير وهنا تبرز أهمية التواصل وهي جوهر تغيير السلوك وأداة من أدواته، كما تبرز أهمية السلطة كأداة أخرى من أدوات الإدارة في التغيير بمعنى أن هناك عوامل شخصية كامنة في الفرد جاء بها من خارج المنظمة، إلى جانب محددات مصدرها المنظمة في حد ذاتها، بالإضافة إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، فالخارجية يقصد بها الظروف التي تحيط بالفرد

1 هارولد ليفين، ترجمة د: كمال دسوقي، علم النفس الإداري، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1964)، ص 9.

في المجتمع الذي يعيشه من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع، كما يتأثر بالعادات والتقاليد والقيم التي تسود ذلك المجتمع.

كما أن هناك عوامل داخلية بيئية، وهي مجموعة العوامل أو القيم الداخلية التي تحيط بالفرد أو رجل الإدارة، داخل التنظيم الذي يعمل فيه وتقسّم هذه العوامل إلى ظروف العمل المادية والبيئية المادية الواقعية والسلوكية.

ثالثاً: مقاومة التغيير وأدوات تذليل مقاومة التغيير

• **مقاومة التغيير:** ليس هنالك من نجاح لأي تغيير إداري، ومهما كان لهذا التأثير من فعالية ما لم يلاقي ممن سيخضع لذلك التغيير، إن هناك من الوسائل التي تضمن للإدارة التغلب على مقاومة التغيير أو التأثير عليها، وسنتطرق لمبادئ عامة يمكن اللجوء إليها إن أرادت الإدارة حصول ثقة الذين سيخضعون للتغيير وتمهد لقبولهم له.

القواعد العامة لمواجهة مقاومة التغيير:

أ. مصدر التغيير:

1- من الملحوظ أن المقاومة ستكون قليلة إذا كان متخذ قرار التغيير قد اعتبر موضوع التغيير موضوعاً يهمه ولم يفرض عليه من مصدر خارجي.

2- كما أن مقاومة التغيير ستكون قليلة إن كان موضوع التغيير قد حظي بدعم الإدارة العليا.

ب. مادة التغيير وما هو موضوعه:

1- إذ ستقل مقاومة التغيير حين يشعر من يمسه التغيير أن له مصلحة في التغيير ذاته. وأن التغيير يتفق مع القيم والمثل التي يتحلون بها.

2- كذلك ستقل مقاومة التغيير إن وثق من يمسه التغيير أن لا تهديد سيواجههم من جراء التغيير لأنهم واستقرارهم، كذلك إن شعروا من يمسه التغيير أنه سيجلب لهم نوعاً من التجارب التي يرمون إليها.

ت. كيفية بلورة التغيير:

1- ستقل مقاومة التغيير لو ساهم من يمسه التغيير في تشخيص المشكلة وأدركوا أهمية التغيير، وأنه قد تم بإرادة ووعي جماعي.

2- كما ستقل مقاومة التغيير إن استطاع مؤيدوه ومعارضوه إدراك طبيعة الخلاف الرئيسي بينهم واتخذوا من الخطوات الكفيلة بإبعاد كل خوف لا مبرر له، وشاعت الثقة بين الفرقاء وعمت بينهم علاقات من التعاطف والمساعدة.

3- وستقل مقاومة التغيير لو تركت باب الأخذ به أو تعديله وأظهرت التجارب نجاحه مستقبلا، من خلال وضع التغيير موضع رقابة ومراجعة.

أدوات الإدارة في مجابهة مقاومة التغيير:

إن العملية الإدارية عملية انسانية في جوهرها محورها الإنسان، كما أن أي من التغيير يمسه سيكون له الأثر الكبير على ذلك الانسان حيث سيكون موضوع التغيير ومادته، والفرد العامل وهو يستقبل المعلومات سيوجهها بأشكال متعددة من السلوك، وإلى جانب كل ذلك يملك القرار الأخير في اتباع تلك المعلومات أو رفضها، ولما كان التغيير الإداري يمس الفرد وقد يتعارض مع الطريق أو السلوك الذي اعتاد عليه، فقد بات على الإدارة أن تحتاط لكل مستلزمات الجانب الإنساني تمهيدا لإحداث التغيير، من توفير ما يلي:

أولا: توفير المناخ الملائم للتغيير

ليس هناك من نجاح للتغيير الإداري أو أي عمل جديد، مهما كان قيام يرتكز على علاقات متينة بين الإنسان والإدارة تقوم على الإنسانية ويكون مصدرها ليس الإدارة العليا، وإنما كل من يتخذ قرار التغيير أن يتصف بالقدرة على التعامل الإنساني مع الأفراد وبالطريقة التي تكسبهم الثقة.

ولا يقتصر نجاح التغيير فقط على العلاقات الانسانية فقط، وإنما ضرورة توفير شروط عمل انسانية تعكس درجة رضا من يمسه التغيير، وتتسحب هذه الشروط الجديدة على ما هو

متوفر من أنظمة عمل، كأنظمة الأجور والمكافآت والانضباط وذلك من أجل تقبل الجديد الذي يسهل مهامهم ويعود بالمصلحة عليهم.

ثانيا: دعم الإدارة العليا للتغيير

إن كفاءة قرار التغيير الذي يتخذه رجل الإدارة هي الأساس الكبير في بناء ثقة الإدارة العليا بصواب قرار التغيير، ومن ثم الرغبة الاكيدة في تنفيذها ودعمها له وهذه الأخيرة تنبع من الأسباب التالية:

أ- الحد من مقاومة التغيير

ب- حماية رجل الإدارة من المتضررين من التغيير.

ثالثا: تعميق الوعي لدى المنفذين للتغيير

هناك مجموعة من الأساليب تتبعها الإدارة لتعميق الوعي لدى المنفذين سواء كانوا مدراء أو عمال عاديين منها:

أساليب الإدارة في تعميق وعي رجل الإدارة الذي يمسه التغيير:

1) إقامة الدورات التدريبية والتعريفية والتي من خلالها يطلع المنفذون من رجال الإدارة على متطلبات التغيير وحقيقته ومردوده.

2) إشراك رجال الإدارة الذي سيتأثرون بالتغيير في دراسة التغيير ليتفهموا ضرورته وفوائده وويلتزموا التزاما أدبيا في تنفيذه ما داموا قد شاركوا في دراسته وساهموا في بناء أفكاره.

3) إقامة نوات لرجال الإدارة لمناقشة الحقائق المحيطة بالتغيير منعا لأي فهم خاطئ قد يولد في أذهانهم.

أساليب تعميق الوعي للمنفذين من العاملين:

1) إن قيمة العمل الذي يهدف إليه التغيير وعمق القرار الذي يتضمن التغيير سيكون خيرا وسيلة لخلق الثقة لدى العاملين المنفذين بأهمية التغيير وضرورة إحداثه.

(2) إن قدرة رجل الإدارة الذي اتخذ قرار التغيير في القيادة والإرشاد والتوجيه والاقناع عوامل رئيسية في خلق وعي لدى العاملين بضرورة التغيير.

الخلاصة:

التغيير عملية مستمرة تمس مراكز القوى الحالية، والإدارة الجيدة هي التي تستطيع أن تجعل من التغيير عملية سلسلة مفادها كسب تأييد أكبر قدر ممن يمسه التغيير، وذلك من أجل كسب رضا المواطن وتحقيق أهداف المنظمة. وهناك مجموعة من العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية المؤثرة على عملية التغيير الإداري، إلا أن هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية سواء على المستوى الجزئي أو المنظمة وتتحكم في كفاءة عملية التغيير الإداري منها: رجل الإدارة متخذ القرار، ومنها مقاومة التغيير من قبل من يمسه التغيير من يسهم في التغيير في حد ذاته.

أما عن المحددات التي تحيط برجل الإدارة هي محددات شخصية كامنة في الفرد، ومحددات خارجية تتمثل في مختلف الظروف، أما عن مقاومة التغيير وأدوات تذليله فإن هناك مجموعة من الوسائل ترضن للإدارة وهو قرار نابع من الظروف الداخلية للمنظمة، وكذلك إذا شعر من يمسه التغيير أنه وسيلة للتخفيف من أعبائهم انطلاقاً من تعميق الوعي لدى المنفذين للتغيير.