

## المحاضرة المباشرة الأولى

### قيادة ومقاومة برامج التغيير

#### ما هو برنامج التغيير:

#### محاوور المحاضرة :

- أولاً: الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعلي
- ثانياً: عوامل نجاح التغيير الفعلي
- ثالثاً: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
- رابعاً: تهيئة المناخ الصحي للتغيير
- خامساً: معوقات التغيير

#### أولاً: الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعلي:

- 1- تحديد طرق وأساليب التنفيذ
- 2- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير
- 3- وضع الخطط المفصلة لتنفيذ
- 4- تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم
- 5- تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد
- 6- صبغ خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين
- 7- التأكيد من مشاركة غالبية العاملين
- 8- تحفُّز وتشجُّع القائمين على التغيير
- 9- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي
- 10- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم

#### ثانياً: عوامل نجاح التغيير الفعلي:

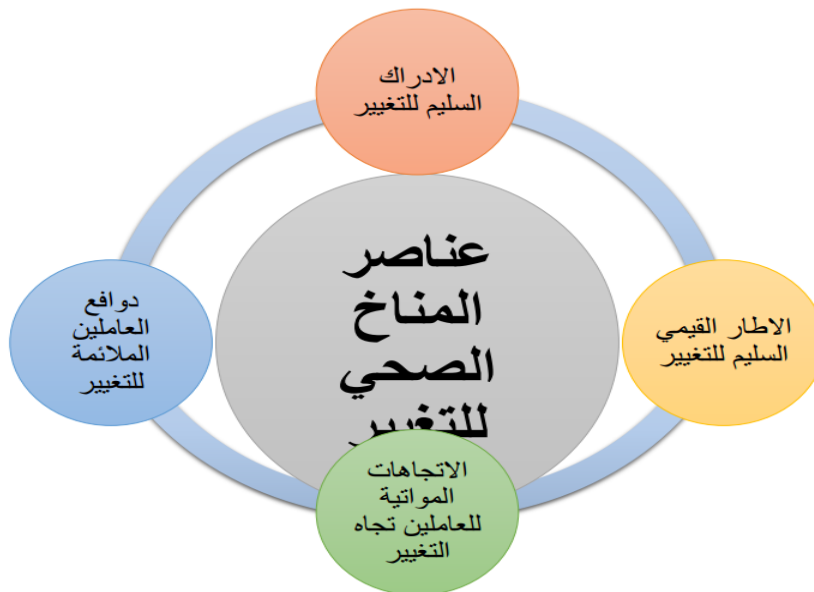
- 1- أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإدارية
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب
- 3- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل
- 4- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير
- 5- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم
- 6- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير
- 7- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير
- 8- التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير

### ثالثا: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

- 1- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
- 2- توفر المناخ العام الذي قبل التغيير ولا يعارضه
- 3- وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية
- 4- إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه
- 5- شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين
- 6- توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين
- 7- عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد
- 8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي
- 9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه
- 10- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية الضرورية للتغيير.

### رابعا: تهيئة المناخ الصحي للتغيير:

- 1- **الإدراك السليم للأحداث:** يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها، ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة
- 2- **نشر القيم السليمة :** يمكن للإدارة أن تنشأ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على إحداث التغيير المطلوب
- 3- **تنمية الاتجاهات الملائمة:** تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير
- 4- **تنمية دوافع العاملين :** لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.



### خامسا: معوقات التغيير:

- ❖ **المعوقات التنظيمية:** مثل تقادم السياسات الإدارية، وسوء وسائل الاتصال، وضعف الإجراءات الرقابية.
- ❖ **المعوقات الفردية ( السلوكية ):** التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية، والثقافة التنظيمية السائدة
- ❖ **المعوقات الفنية:** المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة.
- ❖ **المعوقات الاقتصادية:** من حيث شح الموارد المتاحة، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير.

### قيادة التغيير:

أولا: أدوات إدارة التغيير في التأثير على الأفراد .

ثانيا : خصائص قيادة التغيير

ثالثا : مبادئ قيادة التغيير

رابعا : سمات وخصائص قائد التغيير

### أولا: أدوات إدارة التغيير في التأثير على الأفراد :

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير، ومن أهم تلك الأدوات مايلي :

- 1- **القيادة الإدارية:** تعد القيادة الفعالة أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي، إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير.
- 2- **الاتصالات:** وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد، وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك، وإنشاء التفاهم والاقتناع بالأهداف المشتركة.
- 3- **التحفيز:** تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم، حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة.
- 4- **المشاركة:** تقوم فكرة المشاركة على أساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير.
- 5- **الإدارة بالأهداف:** تقوم على مبدأ الاتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على إنجازها خلال فترة محددة.
- 6- **فرق العمل:** يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا، والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

## ثانياً : خصائص قيادة التغيير:

حتى تنجح عملية التغيير البد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة أهمها:

- 1- **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات:** أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.
- 2- **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية:** من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العشوائية.
- 3- **القدرة على إحداث التغيير:** أي ضرورة توفر لدى القادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
- 4- **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة:** يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات.
- 5- **القدرة على الحركة والابتكار:** أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير.
- 6- **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض:** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعملاً تنظيمية جيدة، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات.
- 7- **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية:** يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.
- 8- **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:** أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية.

## ثالثاً : مبادئ قيادة التغيير:

أكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر وهو:

- 1- **الهدف الأخلاقي:** يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل ايجابي يؤدي إلى تحسّن ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.
- 2- **فهم عملية التغيير:** ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المترابطة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:
  - ✓ إعطاء أي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة
  - ✓ تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها
  - ✓ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير
  - ✓ أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعة
  - ✓ الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة
  - ✓ الإدراك إن عملية التغيير شديدة التعقيد.

**3- بناء العلاقات :** أثبتت الدراسات أن العامل المشترك في اغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة

- كلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة
- يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.

**4- إنشاء المعرفة ومشاركتها :** يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي، حيث تتمثل أهم ادوار القائد الناجح لعملية التغيير في :

- ❖ زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة
- ❖ إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة ( الهدف الأخلاقي، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات ) ، وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية :

- ✓ إن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها
- ✓ إن الأفراد لن يشاركوا إلا إذا كانت إدارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها
- ✓ إن وجود المعرفة ( بيانات ومعلومات ) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات، لأن
- ✓ تحوّل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج إلى علاقات.

**5- إنشاء التماسك:** بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن، فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملة.

### رابعا : سمات وخصائص قائد التغيير:

1- الطاقة والنشاط

2- الحماس

3- التفاؤل.

### مقاومة التغيير:

- ❖ تتوقف عملية إحداث التغيير على مدى قبول الأفراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها
- ❖ أكثر شيء يجب أن ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة
- ❖ غالبا ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية
- ❖ تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير

## 1- مفهوم مقاومة التغيير:

- ❖ تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة
- ❖ قد تأخذ المقاومة شكلاً آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعملية التغيير
- ❖ قد تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة. وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية :

- ✓ **العوامل النفسية:** تشمل الشخصية، الإدراك، التفكر، الدوافع والاتجاهات، الخبرات
- ✓ **العوامل الاجتماعية:** تضم علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية
- ✓ **العوامل الثقافية:** تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع
- ✓ **العوامل التنظيمية:** تشمل تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.
- ✓ **العوامل الاقتصادية:** تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية.

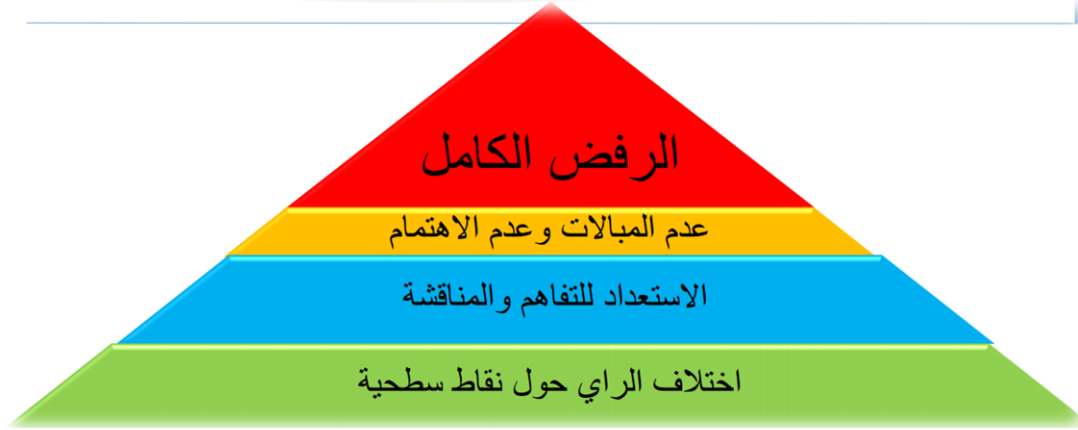
## 2- السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير:

مدى استجابة للتغيير	تقييم التغيير
يقاوم علنا دون خوف	يرى ان التغيير ضار وهدام
يقاوم سرا	يرى ان التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه
احتمال قبوله وإجازته له	يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
يشارك في احداثه ونجاحه	يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف

## 3- المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير:

- 1- **السلوك الدفاعي العنفي:** يتمثل في الاضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء، أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل
- 2- **السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر:** يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب
- 3- **الاستسلام:** دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.

#### 4- درجات مقاومة التغيير في المنظمات :



#### 5- ردود الأفعال على التغيير:

غالبا ما ينظر الموظف الى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفة، او ما يوجهه من مواقف جديدة، وغالبا ما يكون امام احد السلوكيات الاتية تجاه التغيير:

شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف	1- الصدمة
الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير	2- عدم التصديق
شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث	3- الذنب
قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.	4- الاسقاط
قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.	5- التبرير
قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام	6- التكامل
خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير	7- القبول

## 6- أسباب مقومات التغيير:

- 1- التغيير غير المدروس وغير المخطط له
- 2- عدم وضوح أهداف التغيير
- 3- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
- 4- عدم مشاركة الأفراد في التغيير
- 5- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير
- 6- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل
- 7- ضعف الاتصالات الإدارية ونقص المعلومات
- 8- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، أو من المجهول
- 9- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، أو بتهديدات وظيفية
- 10- السرعة الشديدة في التغيير
- 11- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة
- 12- التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

## أسباب أخرى للمقومات التغيير :

- 1- **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة:** التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير
- 2- **توقع الخسارة:** غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر
- 3- **التخوفات الاقتصادية:** هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدد دخله لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال
- 4- **القلق الاجتماعي :** التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى فك ارتباط حالي مع أفراد مرغوبين، وتأسس ارتباطات جديدة غير مأمونة
- 5- **الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة** وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.



سعى العديد من الباحثين في مجال إدارة التغيير إلى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، وقد قدم جيمس اوتول ( James O'Toole ) أكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير وهي :

1	عدم الاتزان	التغيير ليس حالة طبيعية
2	بلا دليل	عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا
3	الثبات	نحتاج الى قوة كبيرة لإحداث التغيير
4	الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الامور الحالية
5	عدم النضج	لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
6	الخوف	الناس تخشى المجهول
7	المصلحة الاتية	قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
8	ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
9	الصدمة من المستقبل	مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
10	العبثية	تظهر لك انواع التغيير على انها مصطنعة وخادعة
11	نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير او الى ماذا نغير
12	الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس، عدوانيون، انانيون وتعوزهم صفات الايثار اللازمة للتغيير
13	الشك	نشك في نوايا قادة التغيير
14	الحماقة	يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان تكون النتائج سيئة
15	الغرور	يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
16	التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
17	قصر النظر	لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو في مصلحتنا
18	المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
19	غشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير
20	الامل الشامل	لا نتعلم من تجاربنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة

21	الحالة الشوفينية	نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل
22	الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا
23	الايديولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
24	انظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
25	التدرج	الامور لا تتغير بالوثب
26	الاصالة	من نحن لنشكك في القادة اللذين وضعونا على هذا المسار
27	التغيير للأقلية	استفادة الاقلية من الوضع القائم اكثر مما تستفيد الاكثرية من التغيير
28	العزيمة	لا يستطيع احد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر
29	الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
30	طغيان العادة	افكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته
31	الجهل الانساني	الانسان عدو ما يجهل

### 7- العوامل التي تزيد من مقاومات التغيير:

- 1- **فرض التغيير على الأفراد والجماعات:** اللذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم
- 2- **التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير:** حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير
- 3- **تشكيل رأي جماعي ضد التغيير:** حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد.

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل