

المحاضرة الثامنة

قيادة ومقاومة التغيير

ما هو برنامج التغيير؟

اولا : الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال

- 1- تحديد طرق واساليب التنفيذ.
- 2- تحديد زمن بداية ونهاية التغيير.
- 3- وضع الخطط المفصلة للتنفيذ.
- 4- تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم.
- 5- تأسيس ادارة واعية للمشروع الجديد.
- 6- صيغ خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين.
- 7- التأكيد من مشاركة غالبية العاملين.
- 8- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير.
- 9- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي.
- 10- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

ثانيا : عوامل نجاح التغيير الفعال

- 1- ان يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية.
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب.
- 3- ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل.
- 4- توضيح اهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير.
- 5- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم.
- 6- التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير.
- 7- جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير.
- 8- التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير.

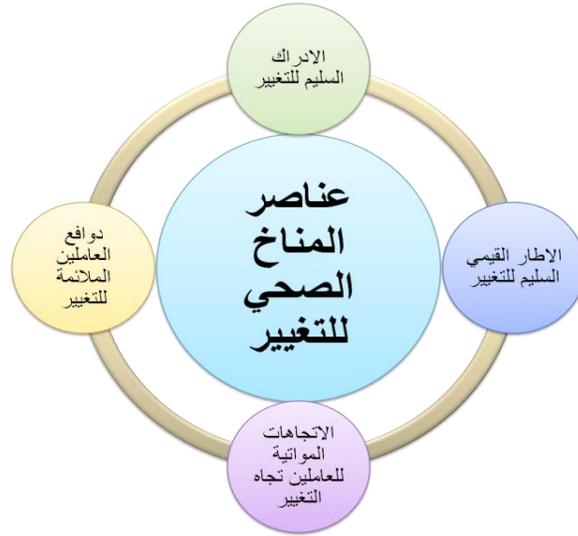
ثالثا : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

- 1- دعم وتأيد القادة الاداريين لجهود التغيير.
- 2- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3- وجود خبراء او 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 المادية والفنية الضرورية للتغيير.

رابعا : تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

- 1- **الادراك السليم للأحداث :** يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الاحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها، ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة.
- 2- **نشر القيم السليمة :** يمكن للإدارة ان تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين تساعد على احداث التغيير المطلوب.

- ٣- **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.
- ٤- **تنمية دوافع العاملين** : لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.



خامسا : معوقات التغيير :

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

قيادة التغيير

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

ثانيا : خصائص قيادة التغيير

- حتى تنجح عملية التغيير لابد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينة أهمها :
- ١- **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات** : أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح، بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير.

- ٢- **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية :** من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العشوائية.
- ٣- **القدرة على احداث التغيير :** أي ضرورة أن يتوفر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
- ٤- **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة:** يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الادارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية او التكنولوجية او البشرية، بالإضافة الى القدرة على مواجهة الازمات.
- ٥- **القدرة على الحركة والابتكار :** أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين اثناء تنفيذ التغيير.
- ٦- **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض:** يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على فناعة وفلسفة الادارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة، بالإضافة الى تفويض الصلاحيات.
- ٧- **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية :** يجب أن تتوفر لدى الادارة العليا قدرة و مهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير.
- ٨- **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي :** أي توافر انظمة تقييم مؤسسية وفردية.

ثالثا : مبادئ قيادة التغيير

- أكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ اساسية يحتاج اليها القائد او المدير الناجح من اجل التعامل مع التغيير المستمر وهي:
- ١- **الهدف الاخلاقي :** يمثل الهدف الاخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.
 - ٢- **فهم عملية التغيير :** ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الاخلاقي وتفهمه للمشكلات المترابطة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:
 - ✓ اعطاء اي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة.
 - ✓ تشجيع الموظفين على طرح الافكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها.
 - ✓ تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير.
 - ✓ إن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعة.
 - ✓ الادراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
 - ✓ الادراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد.
 - ٣- **بناء العلاقات :** اثبتت الدراسات أن العامل المشترك في اغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة.
 - كلما كانت العلاقات اكثر قوة وأكثر تعاونا كلما تحسنت الامور وكانت عملية التغيير اكثر سلاسة.
 - يجب على القائد الناجح امتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع اطراف العمل خاصة الأفراد. والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار.
 - ٤- **إنشاء المعرفة ومشاركتها :** يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والانفجار المعرفي، حيث تتمثل اهم ادوار القائد الناجح لعملية التغيير في :
 - زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة.
 - ادراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة (الهدف الاخلاقي، فهم عملية التغيير، بناء العلاقات)، وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية :
 - ✓ ان الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الاخرين ما لم يشعروا بالالتزام الاخلاقي للقيام بها.
 - ✓ ان الأفراد لن يشتركوا إلا إذا كانت ادارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها.
 - ✓ ان وجود المعرفة (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات، لان تحويل المعلومات الى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج إلى علاقات.

٥- **انشاء التماسك** : بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن، فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد اكبر من اجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية.

رابعاً : **سمات وخصائص قائد التغيير** :

- الطاقة والنشاط.
- الحماس
- التفاؤل.

مقاومة التغيير

١- **مفهوم مقاومة التغيير**

- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة.
- قد تأخذ المقاومة شكلا اخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
- وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية :

- **العوامل النفسية** : تشمل الشخصية، الإدراك، التفكير، 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.

٢- **السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير**

مدى استجابة الفرد 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	درك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف

٣- **المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير**

- أ- **السلوك الدفاعي العلني** : يتمثل في الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
- ب- **السلوك الدفاعي الضمني او المستتر** : يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.
- ج- **الاستسلام** : دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.



٥- ردود الافعال 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:

١- الصدمة	شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
٢- عدم التصديق	الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير.
٣- الذنب	شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
٤- الاسقاط	قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.
٥- التبرير	قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.
٦- التكامل	قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام.
٧- القبول	خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

٦- اسباب مقاومة التغيير :

- ١- التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
- ٢- عدم وضوح اهداف التغيير.
- ٣- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- ٤- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- ٥- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
- ٦- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
- ٧- ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
- ٨- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
- ٩- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتحديات وظيفية.
- ١٠- السرعة الشديدة في التغيير.
- ١١- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- ١٢- التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

٧- اسباب اخرى لمقاومة التغيير :

- ١- **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة** : التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير.

- ٢- **توقع الخسارة** : غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تود عليهم بالضرر.
- ٣- **التخوفات الاقتصادية** : هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغيير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
- ٤- **القلق الاجتماعي** : التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
- ٥- **الخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة** : وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.

سعى العديد من الباحثين في مجال ادارة التغيير الى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، وقد قدم جيمس اوتول ([James O'Toole](#)) اكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير وهي:

١	عدم الاتزان	التغيير ليس حالة طبيعية
٢	بلا دليل	عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا
٣	الثبات	نحتاج الى قوة كبيرة لإحداث التغيير
٤	الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الامور الحالية
٥	عدم النضج	لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
٦	الخوف	الناس تخشى المجهول
٧	المصلحة الآتية	قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
٨	ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
٩	الصدمة من المستقبل	مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
١٠	العبيثية	تظهر لك انواع التغيير على انها مصطنعة وخادعة
١١	نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير او الى ماذا نغير
١٢	الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس، عدوانيون، انانيون وتعوزهم صفات الايثار اللازمة للتغيير
١٣	الشك	نشك في نوايا قادة التغيير
١٤	الحماقة	يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان تكون النتائج سيئة
١٥	الغرور	يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
١٦	التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
١٧	قصر النظر	لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو في مصلحتنا
١٨	المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمنع
١٩	غشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير
٢٠	الامل الشامل	لا نتعلم من تجاربنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة
٢١	الحالة الشوفينية	نحن على صواب واللذين يريدون لنا التغيير على باطل
٢٢	الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا
٢٣	الايدولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
٢٤	انظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
٢٥	التدرج	الامور لا تتغير بالوثب
٢٦	الاصالة	من نحن لنشكك في القادة اللذين وضعونا على هذا المسار
٢٧	التغيير للأقلية	استفادة الاقلية من الوضع القائم اكثر مما تستفيد الاكثرية من التغيير
٢٨	العزيمة	لا يستطيع احد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر

الظرفية	٢٩	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
طغيان العادة	٣٠	افكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته
الجهل الانساني	٣١	الانسان عدو ما يجهل

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

- ١- فرض التغيير على الأفراد والجماعات : اللذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم.
- ٢- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
- ٣- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الأفراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الأفراد.

اخوكم / البرهي