

## المحاضرة [8]: قيادة ومقاومة التغيير

ما هو برنامج التغيير؟؟

أولاً: 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 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- تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير.
- 9- الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي.
- 10- بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

ثانياً: عوامل نجاح التغيير الفعال:

- 1- ان يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإدارية.
- 2- تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب.
- 3- ان 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 احداث التغيير.
- 7- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير.
- 8- التركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير.

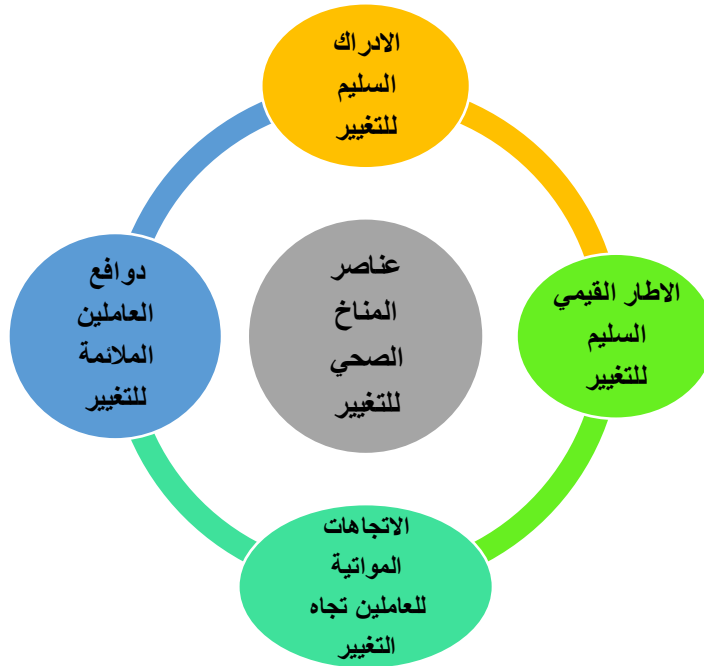
ثالثاً: عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

- 1- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
- 2- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3- وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية.

- 4- إشراك الافراد 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 الافراد.
- 8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- 10- توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير.

### رابعاً: 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، واثم القيام بالفسير 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.
- 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 الامر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.



## خامسا: معوقات التغيير:

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

## قيادة التغيير:

### أولا: أدوات ادارة التغيير في التأثير على الافراد:

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الافراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير، ومن اهم تلك الأدوات ما يلي:

- 1- القيادة الإدارية: تعد القيادة الفعالة اهم مهام المديرين في عصرنا الحالي، إذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير.
- 2- الاتصالات: وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الافراد، 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 الافراد في اتخاذ قرار التغيير.
- 5- الإدارة بالهدف: تقوم على مبدأ الاتفاق على اهداف 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.

### ثانيا: خصائص قيادة التغيير:

حتى تنجح عملية التغيير لابد من ان 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 احداث التغيير: أي ضرورة أن يتوفر لدى القيادة 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 او التكنولوجية او البشرية، بالإضافة الى القدرة على مواجهة الأزمات.
- 5- القدرة على الحركة والابتكار: أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين اثناء تنفيذ التغيير.
- 6- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب ان يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة، بالإضافة الى 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.

اكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد او المدير الناجح من اجل التعامل مع التغيير المستمر وهي:

- 1- الهدف الأخلاقي: يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع، كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع.
- 2- فهم عملية التغيير: ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة، ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي:
  - إعطاء أي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التذكير في تطبيق فكرة جديدة.
  - تشجيع الموظفين على طرح الأفكار 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.

3- بناء العلاقات: اثبتت 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 أدوار 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:
  - ان الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين ما لم يشعروا بالالتزام الأخلاقي للقيام بها.
  - ان الافراد لن يشاركوا إلا إذا كانت إدارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها.
  - ان وجود المعرفة (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات، لأن تحويل المعلومات الى المعرفة هو عملية اجتماعية تحتاج إلى علاقات.

5- انشاء التماسك: بسبب تعريض عملية التغيير إلى العديد من المعتقدات والغموض وعدم التوازن، فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد من اجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية.

#### رابعاً: سمات وخصائص قائد التغيير:

- الطاقة والنشاط.
- الحماس.
- 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.
- غالباً 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.

## أولاً: مفهوم مقاومة التغيير:

- تعنى مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة.
- قد تأخذ المقاومة شكلاً اخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- قد تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل 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، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.
- العوامل الاجتماعية: تضم علاقات التفاعل الاجتماعي، أثر 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 والكفاءات والحوافز المادية.

## ثانياً: السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير:

مدى استجابة الفرد للتغيير	تقييم التغيير
يقاوم علناً 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 وسيلة لتحقيق الأهداف

### ثالثاً: المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير:

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

### رابعاً: درجات مقاومة التغيير في المنظمات:



### خامساً: ردود الافعال على التغيير:

غالبا ما ينظر 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 أسباب 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

## سادساً: اسباب مقاومة التغيير:

- 1- التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
- 2- عدم وضوح اهداف التغيير.
- 3- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- 4- عدم مشاركة الافراد في التغيير.
- 5- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
- 6- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
- 7- ضعف الاتصالات الإدارية ونقص المعلومات.
- 8- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
- 9- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او 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 لمقاومة التغيير:

- 1- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
- 2- توقع الخسارة: غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الإدارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع أخرى غير مصرح بها قد تؤد عليهم بالضرر.
- 3- التخوفات الاقتصادية: هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لأنه التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
- 4- 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.
- 5- الخوف من ان يؤدي التغيير الى التعلم مهارات جديدة: وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.



سعى العديد من الباحثين في مجال إدارة التغيير الى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، وقد قدم جيمس اوتول (James OToole) 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 القوة كبيرة لإحداث التغيير
4	الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور 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 للأخرين ولكن ليس لنا
8	ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
9	الصدمة من المستقبل	مهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
10	العبيثية	نظهر لك أنواع 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 بحاجة للتغيير
15	الغرور	يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
16	التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويردون النتائج الفورية
17	قصر النظر	لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو مصلحتنا
18	المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
19	عشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير
20	الامل الشامل	لا نتعلم من تجارتنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة
21	الحالة الشوفينية	نحن على صواب واللذين يريدون لنا التغيير على باطل
22	الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا
23	الأيدولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
24	أنظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
25	التدرج	الأمور لا تتغير بالثوب
26	الاصالة	من نحن لنشكك في القادة اللذين وضعونا على هذا المسار

27	التغيير للأقلية	استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير
28	العزيمة	لا يستطيع أحد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر
29	الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
30	طغيان العادة	أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبخ للمجتمع على عاداته
31	الجهل الإنساني	الانسان عدو ما يجهل

### سابعاً: العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

- 1- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: اللذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناء 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- تشكل رأي جماعي ضد التغيير: حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الأفراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الأفراد.