

المحور الثالث: قيادة التغيير: التعريف، السمات، الأنماط

حتى يكون التغيير الاستراتيجي ناجح (بكل ما تضمنه من عناصر التي تم التطرق اليها في محاضرات

سابقة) فهو يحتاج الى قيادة فعالة لتسيير التغيير برؤية استراتيجية للمسؤول على إدارة التغيير، والذي يعتبر القائد والشخص الذي يمتلك مجموعة من السمات والمهارات التي تمكنه من وضع استراتيجيات لإدارة التغيير ومقاومته. وهذا ما سيتم تناوله في هذه المحاضرة.

وقبل الخوض في تعريف قيادة التغيير لابد من التطرق أولاً الى التعرف على مفهوم القيادة من خلال ان:

1. مدخل للقيادة:

أ. تعريف القيادة: تعرف القيادة على انها:

- القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة، وبذلك فهي تهدف الى التأثير على سلوك الافراد وتنسيق جهودهم لتحقيق اهداف معينة.
- الجهد او العمل الذي يمارسه شخص للتاثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه.
- قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل باعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

ومن ثمة فالقيادة تعني القدرة على التأثير والتوجيه لفرد او مجموعة نحو تحقيق اهداف مشتركة مرغوب

فيها.

وقبل التطرق الى قيادة التغيير لابد ان نفهم لماذا استخدم مصطلح القائد بدلا من المدير، هل هناك فرق

بينهما وفيما يتمثل خاصة من الجانب التسييري وبالأخص في إدارة التغيير الاستراتيجي؟. أي ما هي

الخصائص الاستراتيجية التي يتمتع بها؟.

ب. الفرق بين المدير والقائد: نستطيع تبيان الفرق بين القائد والمدير في اهم المعايير الملخصة في الجدول ادناه:

المعيار	القائد	المدير
المنصب	قائد بالفطرة	مدير بالسلم الوظيفي
الطريقة	التسيير	الادارة
التسيير	يشجع العاملين ويبرز أعمالهم	يحبط العاملين بالروتين وتعقيد الاجراءات
السلطة	يعتبر السلطة أداة مفيدة للمنظمة.	يعتبر السلطة امتياز يمنح له.
الاسلوب	يعمل بروح الفريق وهو عضو فيه	يستخدم المركزية وأسلوب الرئيس والمرؤوس.
الابداع	مدع ومبتكر	اداري
التطوير	يبحث عن التطوير والتجديد (متحدي)	قليل التطوير والتجديد (محافظ)
البيروقراطية	يكسر البيروقراطية	يعزز البيروقراطية
المصلحة	مشتركة	فردية
الرؤية	طويلة المدى	قصيرة المدى
الصفة	مقاوم	حرفي
أسلوب التنمية	التدريب	التوجيه
العلاقات	الاستثمار	الاستغلال
التأثير في الآخرين	يولد الحماسة	يولد الخوف
الادارة	يطور العاملين	يستخدم العاملين
التعامل	الطلب	الامر

ان الجدول السابق قد وضح اهم الخصائص التي يتميز بها المدير والقائد، حيث انه من خلالها نستطيع

القول ان المسؤول على عملية التغيير لابد ان يمتلك الخصائص القيادية التي تم عرض بعضها في الجدول

السابق، والتي تنعكس على كيفية تعامله مع الآخرين حتى يتمكن من إدارة التغيير بنجاح. (نمط القيادة

المستخدم)

ج. أنماط القيادة: ونقصد بانماط القيادة كيفية تعامل الناس مع أولئك الأشخاص الذين يسعون نحو قيادة الآخرين، وهناك العديد من النماذج، الا ان اكثرها شيوعا ملخصة فيما يلي:

القيادة الاتوقراطية - الاستبدادية: يتميز القائد الاتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في

يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ المركزية المطلقة

أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه او حتى استشارتهم في ذلك.

القيادة الديمقراطية: تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ التشاور وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع افراد الجماعة ويشاورهم في عملية اتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لاعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من اراء وأفكار الى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادئ الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ويشعر افراد التنظيم بان القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

القيادة الفوضوية: وهو النمط الذي يعتمد فيه القائد بشكل كبير على الجماعة التي تقوم بنفسها بتحديد الأهداف والتعامل مع المشكلات، ووضع تدريب لاعضائها، وتوفير النظام الذي يثير حماسهم للعمل، وبذلك يتجاهل نمط القيادة الفوضوية دور القائد، ويؤدي بوحدات العمل المختلفة بالعمل في اتجاهات متعارضة أحيانا، مما قد يؤدي الى الفوضى الشاملة في المؤسسة.

القيادة الموجهة بالاهداف: تسمى القيادة الموجهة بالاهداف أيضا بالقيادة بالنتائج، وهذا النمط من القيادة يسعى الى ان يكون التركيز فيه على الأهداف المرجوة والمتداولة حاليا بين أعضاء الفريق. واما ما يتم مناقشته فهي فقط تلك الأهداف التي تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة بشكل ملموس ويمكن قياسه.

2. قيادة التغيير: نستطيع القول ان قيادة التغيير هي:

- الجهد المخطط والمنظم للوصول الى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة.
- عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها، تتسم بالابداع والابتكار في ممارساتها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبيين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى.
- القيادة القادرة على امتلاك رؤية استراتيجية لاجراء عملية التغيير، و**بناء ثقافة تنظيمية** تدعم هذه الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على تحفيز العاملين وتمكينهم ورفع الروح المعنوية لهم. **الرؤية الاستراتيجية، الثقافة، التحفيز، التمكين.**

● تلك القيادة التي تساعد في إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالافراد ومهامهم وادوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لاعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

ومن خلال ماسبق نستطيع القول ان قيادة التغيير هي تلك التي تعني بالتغيير بالمؤسسة من ناحية، والعمليات والخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، تركز على: المسؤولين عن التغيير والمنفذين له، هذه القيادة التي تم تعريفها سابقا، وحتى تستطيع تنفيذ التغيير الاستراتيجي لابد ان تكون قادرة على امتلاك رؤية استراتيجية لاجراء عملية التغيير، عن طريق أساليب إدارية (بناء ثقافة تنظيمية، التحفيز، التمكين) ونماذج(النماذج التي تم التطرق اليها في المحاضرة تعتبر كذلك: نماذج قيادة التغيير الاستراتيجي)، ووضع استراتيجيات وفق رؤية استراتيجية لادارة ومقاومة التغيير(التي سيتم التطرق اليها في المحاضرة القادمة).

وبذلك فان نجاح عملية التغيير تحتاج الى قائد تتوفر فيه بعض السمات والمميزات، تمكنه من أداء مهامه بنجاح في عملية احداث التغيير الاستراتيجي. هذه الخصائص تمكنه من اكتساب صفة: قائد التغيير

الاستراتيجي.

3. سمات وخصائص قائد التغيير الاستراتيجي: هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي يتميز بها قائد التغيير الاستراتيجي والتي منها:

- أ. يتمتع بالرؤية الاستراتيجية: امتلاك الرؤية والاهداف والرسالة والاستراتيجية للمؤسسة.
- ب. يتمتع بالتفكير الابداعي (القدرة الإبداعية): البحث المستمر عن فرص جديدة.
- ت. امتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة: التي تتعدى حدود المدير التقليدي الذي تم عرض خصائصه في الجدول السابق.
- ث. التمتع بالخصائص التيسيرية: فهم أسس العملية الإدارية والتيسيرية واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ومنها: التعرف على الحاجات الجديدة وخلق المناخ المناسب لتقبل التغيير.
- ج. امتلاك الشخصية القيادية: التي تتمتع ببعده النظر، وقادرة على التأثير في الآخرين واقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.
- ح. القدرة على التشخيص: تحليل الموقف، وتشخيص الدوافع ومعوقات التغيير، أسباب المقاومة، تحليل البيئة.
- خ. القدرة على وضع استراتيجيات: وضع استراتيجيات فعالة للتغيير ومقاومته وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة.

وعليه فان هذه الخصائص والسمات تنعكس على القيادة وتجعل منها تنقسم الى أنواع.

4. أنواع قيادة التغيير: تنقسم قيادة التغيير الى الأنواع الاتية:

- أ. القيادة الإدارية: تشير القيادة الإدارية الى عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. والوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التالف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المشروعة.
- ب. القيادة التحويلية: وتعتبر من اهم أنواع القيادة الحديثة حيث تعرف القيادة التحويلية انها: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال اظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة.
- ت. القيادة الاستراتيجية: وهي القيادة التي تدعم وتساند عملية التغيير الاستراتيجي، حيث ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة في بداية الثمانينات على يد Kotter سنة 1982، حيث تعرف على انها: عملية تشكيل رؤية المستقبل، وتوصيلها الى المرؤوسين، وتحفيز العاملين، ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير مع الرؤساء والمرؤوسين.

ودور القائد الاستراتيجي هو رؤية الفرص الصعبة وتفعيل الاعمال والأنشطة لاستثمارها وتحقيقها، ويلوح الى التغيير المتوقع.

وان مشاركة ودعم القيادة الاستراتيجية لفعاليات وعمليات التغيير الاستراتيجي بانواعه، تشكل احد العوامل المهمة لنجاحه. وبالتأكيد فان ذلك يعتمد على قدرات القادة في التواصل والترغيب والاقناع والتأثير لتوجيه جهود الافراد والموارد وترسيخ التعلم المستمر.

كما قلنا سابقا ووضحنا أهمية الخصائص التي يتمتع بها قائد التغيير الاستراتيجي (الان نستخدم قائد التغيير الاستراتيجي)، والتي تعتبر من اهم اهداف هذه المحاضرة، حيث تم التعرف على تعريف قيادة التغيير، وخصوصية هذه القيادة الاستراتيجية بفعل السمات التي يتمتع بها قائد التغيير، وكيف ستنعكس على كيفية إدارة التغيير الاستراتيجي، وهذا ما سيتم الإجابة عنه في المحاضرة القادمة انشاء الله.

عموميات حول مقاومة التغيير

ان التغيير ظاهرة طبيعية على مستوى المؤسسة، الهدف منه هو الانتقال من حالة حالية الى حالة مستقبلية أفضل، الا ان مقاومة التغيير من قبل الافراد العاملين بالمؤسسة ظاهرة تعد مشكلة مستمرة تواجه قائد التغيير، لاعتقاد الافراد ان هذا التغيير يهدد مصالحهم، مما يضعف جهود القائمين على عملية التغيير، لذا يجب عند

وضع خطة استراتيجية للتغيير، لابد من توقع مقاومة التغيير، ووضع استراتيجيات لهذه المقاومة، وعليه في هذه المحاضرة سيتم تناول العناصر الآتية:

1. تعريف مقاومة التغيير:

- امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم.
- استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، او متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.
- سلوك منظم، يهدف الى تأخير، واعاقة، او منع تنفيذ التغيير المقترح، وتصويره بالعمل السلبي.
- ذلك السلوك الموجه نحو التقليل من أهمية التغييرات الحالية او المتوقعة داخل المنظمة او منع تنفيذها وصولاً الى الإبقاء على الوضع الحالي القادم واعاقة وصول التغيير لأهدافه.
- ردود الأفعال السلبية بين الافراد تجاه التغييرات الواقعة لاعتقادهم بتعارضها مع مصالحهم واهدافهم.

من خلال التعاريف السابقة يتضح ان مقاومة التغيير هي امر حتمي، حيث عندما نتكلم على التغيير نتكلم في نفس الوقت مقاومة التغيير، هذه المقاومة تعبر عن رد فعل من قبل متلقي التغيير سواء كان فرد او جماعة داخل المؤسسة، تكون استجابة تعكس مجموع العواطف المسيرة لسلوكيات الفرد، بسبب رؤيته او تصوره او نظراته السلبية اتجاه عملية التغيير، بسبب الخوف من المستقبل والمجهول، او تغيير الوضع الحالي له، وما سوف ينعكس على مكانته، سلطته، وما يهدد مصالحه، وفقدان المزايا المكتسبة من طرفه داخل التنظيم الذي ينتمي له. وعليه فأسباب مقاومة التغيير تتمثل في الآتي:

2. أسباب مقاومة التغيير:

أ. الخوف من ان يؤدي التغيير الى ضرورة تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة. لان الفرد العامل في ظل ثقافة تنظيمية معينة يكتسبها الجمود، تجعل من الفرد الذي ينتمي اليها يتميز بالجمود والركود، يجب العمل الروتيني، ويتجنب التطوير، بالإضافة الى ان الفرد بطبعه يخاف من كل ماهو جديد، بحيث يطرح السؤال: هل الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها تمكنه من مجابهة متطلبات هذا التغيير، مما ينعكس على مكانته الحالية ام لا، وهذا الانعكاس قد يكون سلبي او ايجابي.

ب. يتوقع الافراد المعنيون بالتغيير ان هدف الإدارة من التغيير لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر، لان التغيير يتطلب اجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة، الامر الذي قد يؤثر سلباً على مكانة العديد من الافراد داخل التنظيم. كما يمكن ذكر بعض الأسباب في الجدول الآتي:

العوامل الاجتماعية

العوامل النفسية

العوامل المنطقية

- التحالفات السياسية.	- الخوف من المجهول.	- الوقت المطلوب للتكيف.
- القيم المضادة للتغيير.	- عدم التسامح مع التغيير.	- الوقت الإضافي لاعادة
- نظرة ضيقة تهتم فقط	- عدم الميل نحو الإدارة او	التعلم.
بمصلحة الجماعة.	وسيط التغيير.	- احتمالات نشوء ظروف
- الحفاظ على مصالح	- الحاجة للامن والرغبة في	غير مرغوبة.
مكتسبة.	الحفاظ على الوضع	- تكاليف التغيير.
- الرغبة في المحافظة على	الراهن.	
العلاقات الراهنة.		

ولهذه الأسباب تظهر هناك العديد من أنواع المقاومة متمثلة في العنصر الموالي:

3. أنواع مقاومة التغيير: تظهر مقاومة التغيير على مستوى المؤسسة على عدة أصناف، يمكن تلخيصها في الآتي:

أ. المقاومة الإيجابية: تتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى ان الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

ب. المقاومة السلبية: تتمثل سلبية المقاومة عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على المنظمة والموظف كبيرا مقارنة بتكاليفها.

ج. مقاومة فردية: تتمثل في شيء يقوم به الافراد او يمتنعون عن القيام به تعبيرا عن تجنب مواجهة عملية التغيير.

د. مقاومة جماعية: تتمثل في شيء تقوم به مجموعة من الافراد او تمتنع عن القيام به تعبيرا عن تجنب مواجهتها لعملية التغيير.

هـ. مقاومة سرية: تتمثل في امتناع او عدم الامثال للتغيير بطريقة غير معلنة وصريحة من قبل الافراد خاصة في التنظيمات الغير رسمية.

و. مقاومة علنية: تتمثل في امتناع او عدم الامثال للتغيير بطريقة معلنة وصريحة من قبل الافراد تترجم في سلوكياتهم وقراراتهم.

وعليه هذه الأنماط هذه الأنماط والانواع لمقاومة التغيير تأخذ اشكالا مختلفة على النحو الآتي (العنصر

الموالي):

4. اشكال مقاومة التغيير: بما ان التغيير ظاهرة متعددة الوجوه ومعقدة المضامين فقد تباين الباحثون في تصنيف

اشكال مقاومة التغيير، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

• مقاومة التغيير العملياتي: والمرتبطة بأسلوب وكيفية أداء العمل واجراءاته.

- **مقاومة التغيير الثقافي:** ويتمثل هذا الشكل من المقاومة بالسعي ضد الفلسفة التنظيمية التي تبناها المؤسسة.
- **مقاومة التغيير الاستراتيجي:** ويتمثل هذا الشكل من المقاومة اتجاه العمل والتفكير الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة لاعتماده.
- **مقاومة التغيير التكنولوجي:** وتتضمن مقاومة الافراد للتكنولوجيا الداخلة الى المؤسسة والعمليات التابعة لها.
- **مقاومة التغيير في الافراد:** وتشمل على مقاومة نقل وتغيير الافراد من قسم الى اخر او من منظمة الى أخرى.
- **مقاومة تغيير المسؤوليات والصلاحيات:** ويعد هذا التغيير من اسهل الاشكال مما قد يوحي للبعض بفقدان مسؤولياتهم وصلاحياتهم.
- **مقاومة تغيير الجماعات:** وتشمل مقاومة تشكيل اللجان الوظيفية ومقاومة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل.

والسؤال المطروح هنا: فيما تتمثل مصادر مقاومة الافراد للتغيير الحاصل بالمؤسسة؟ وهل هذه المقاومة ممكن ان تكون إيجابية؟

5. مصادر مقاومة التغيير الاستراتيجي:

ان الافراد مختلفون وتصوراتهم واسبابهم للمقاومة مختلفة أيضا، وغالبا ما يتفق اغلب الباحثين هو ان الافراد اعتادوا على التعامل مع الظروف بطرق خاصة ومعينة يمارسونها. وعيه تختلف مصادر المقاومة من فرد او جماعة لأخرى، ولعل أهمها ما يلي:

المصادر المنطقية: تتضمن التكاليف المطلوبة للتغيير، قلة الثقة لأحداث التغيير الناجح، الوقت المطلوب للتكيف مع الحالة الجديدة، الجهد المفروض على العامل للتعلم.

المصادر النفسية: وتشمل الخوف من المجهول، عدم الرغبة في الجهة التي تقدم التغيير، الحاجة للأمان والمحافظة على الوضع الراهن، قلة الثقة بالآخرين.

المصادر الاجتماعية: تعارض التغيير مع قيم الجماعة، محدودية النظرة، تهديد التغيير للتحالفات القائمة، ثبوت المصالح والرغبة بالاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الحالية.

المصادر العقلانية: والتي تنتج من الاختلاف العقلاني للعاملين في الراي مع الإدارة.

المصادر الغير العقلانية: وهي عبارة عن اراء فردية لا تستند الى تقييم عقلائي للتغيير مع عدم الرغبة والقلق من تطبيق التغيير الجديد ونتائجه.

مصادر فردية: تتمثل في قلة فهم هدف التغيير ونتائجه والقصور في معرفة الحاجة اليه والخوف من فقدان السلطة او المركز الوظيفي وعدم التمكن من التكيف مع التغيير من خلال صعوبة تغيير عادات الفرد وتقاليد مع ترسيخ المصالح الشخصية في المنصب الحالي.

المصادر التنظيمية: وتتمثل في إبقاء نظام المكافآت على وضعه الحالي والتنافس والصراع بين الأقسام قد يؤدي الى قلة التعاون وإشاعة مناخ تنظيمي سلبي.

نعم، للمقاومة جوانب إيجابية، حيث انه ليست كل اشكال وصور مقاومة التغيير فردية او جماعية سيئة،

بل ان مقاومة التغيير يمكن ان تحقق نتائج إيجابية للاتي:

- يمكن لمقاومة التغيير ان تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من انها مناسبة، وبذلك فانه اذا ما دفعت المقاومة الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفين قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
- مقاومة التغيير يمكن ان تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات/ الصعوبات التي يحتمل لن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل ان تتطور المشكلة.
- تمكن المقاومة الإدارة من تزويدها بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الافراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم.
- يمكن لمقاومة التغيير ان تشجع الافراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة افضل.

أساليب واستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير الاستراتيجي.

هناك العديد من الأساليب والطرق لتخفيض او التقليل من مقاومة التغيير نجملها فيما يأتي:

6. **اساليب التقليل من مقاومة التغيير:** يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب المقاومة قبل تنفيذ التغيير، أي التمهيد له، وتحديد كيفية التعامل مع مقاومة التغيير لضمان تحويلها الى عوامل لتصحيح مسار التغيير، وذلك من خلال عدة وسائل واهمها:

أ. **ضرورة تبليغ الحاجة للتغيير:** تجنب المفاجات واحاطة الموظفين علما وبشكل مسبق، بما تتجه النية لاحدائه من تغييرات، ودواعي هذه التغييرات المقترحة، حيث يتم تفهم الأسباب، وحتى يوفر الاستعداد لتقبل التغيير، ويمكن اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف. كما يمكن الاستعانة بالقيادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيرتب عنه.

- ب. توضيح المكاسب المحتملة من التغيير: ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، واشعار المستفيدين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها ان تتحقق لهم، اذ من المفروض ان يكون إيجابيا ومحققا لفوائد ومكاسب للعاملين ولتنظيم، وليس العكس.
- ج. المشاركة: اشراك جميع العاملين بكافة ومراحل ما امكن، فالانسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.
- د. إيجاد رؤية مستقبلية: حيث يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها (توضيح الأهداف والرسالة، و وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية).
- هـ. نظام معلومات فعال: اعتماد نظم معلومات واتصالات فعالة في التخطيط للتغيير التنظيمي وفي توجيه عملياته، بما يضمن تجاوز صعوبات استيعاب سياسات التغيير وخططه، ويسهل التقارب او التنسيق بين الفئات متعارضة الأهداف.

وعليه فان درجة مقاومة الافراد للتغيير تنتج من خلال فرض التغيير، وبعضهم يرفض القيام به وتنفيذه، وتخفيض او تدنية هذه المقاومة يتم من خلال جهود مقصودة ومخططة من قبل قيادة التغيير لتوفير خبرات إيجابية لهم. وفيما يلي سيتم تقديم جدول يتضمن ملخص لأكثر الاساليب شيوعا في خفض مقاومة التغيير:

أساليب خفض مقاومة التغيير.

الاسلوب	الموقف الذي تستخدم فيه	المزايا	الاثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوفر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن اهداف ونتائج التغيير.	متى تم الاقناع سيساعد الافراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الامر وقتا طويلا ان زاد عدد الافراد المستهدفين بالتغيير.
المشاركة في الإدارة وفي صناعة خطط التغيير	حيث لا يتوافر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون للاخرين قوة ملحوظة للمقاومة	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل مع خطة التغيير	يمكن ان يستغرق الامر وقتا طويلا لان ضغط المشاركون لتصميم تغيير غير مناسب.
الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	متى اطمان المستهدفون بالتغيير الى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى او تقل مقاومتهم	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير

التفاوض	حيث سيخسر فرد او مجموعة من جراء التغيير ويكون له او لها قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شان	قد يكون ذلك مكلفا ان ضغط المستهدف او المستهدفين بالتغيير للمقاومة وضمن مقابل للموافقة على التغيير او تسيره
المناوره	ان يكون استخدام مداخل أخرى امر مكلف للغاية	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا وحل مشكلات المقاومة	قد يؤدي الى مشكلات مستعصية اذا حس الافراد انهم مستهدفون

7. استراتيجيات مقاومة التغيير الاستراتيجي:

كما شرحنا سابقا فانه لقيادة التغيير (سيتم التطرق اليها في المحاضرة القادمة) دور كبير وحاسم في تخفيض او تدنية مقاومة التغيير، ويتم ذلك من خلال جهود مقصودة ومخططة، بالاعتماد على ما يمتلكونه من مهارات وكفاءات استراتيجية، تمكنهم من وضع استراتيجيات فعالة لتخفيض درجة المقاومة في ظل استراتيجيات التغيير الاستراتيجي التي تم التعرض اليها في المحور الثاني. وفيما يلي سيتم تقديم هذه الاستراتيجيات:

أولاً: استراتيجية التغيير التدريجي: تعد استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير، حيث يمكن استخدام بعض الاستراتيجيات لضمان نجاح استراتيجية التغيير التدريجي، وذلك مرتبط بدرجة مقاومة التغيير، أي مقاومة منخفضة ومقاومة عالية. وذلك وفق الشرح الاتي:

أ. **المقاومة المنخفضة:** في حالة انتهاج استراتيجية التغيير الاستراتيجي التدريجي والمقاومة منخفضة نستخدم الاستراتيجيات الاتية لمقاومة التغيير:

استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: يمكن من خلالها السماح للافراد الذين قد يؤثر عليهم التغيير ان يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ماهو التغيير وكيفية احداثه، اذ ان المشاركة الواسعة تجعل الافراد الذين يؤثر عليهم عارفين بتفاصيل التغيير، مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم ويساعد في تنفيذ التغيير.

✚ **استراتيجية المشاركة المركزة:** في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهذا يتطلب منه اتباع المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الافراد المهمون والحاسمون في إنجاز عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي افراد المؤسسة.

ب. **المقاومة عالية:** في حالة انتهاج استراتيجية التغيير الاستراتيجي التدريجي والمقاومة عالية نستخدم الاستراتيجيات الاتية لمقاومة التغيير:

✚ **استراتيجية الاقناع:** حيث يتم اقناع الافراد الذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة.

✚ **استراتيجية الاجبار:** في هذه الحالة بالنسبة للمدير او القائد عندما راي ان طرق الاقناع لا تفيد او انها تستغرق وقتا طويلا، ففي هذه الحالة يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان دوام الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

ثانيا: **استراتيجية التغيير البنوي:** يعد الاقدام على احداث التغيير البنوي من قبل الإدارة من الأمور الهامة، والتي يجب التخطيط لها بعناية فائقة ودقة عالية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير انه قد يهدد امن العاملين او قد يفقدهم وظائفهم، اذ بعد حوث مثل هذا التغيير تصبح المؤسسة شيئا مختلفا تماما عما كان معهودا. وفي ظل تبني استراتيجية التغيير البنوي وضمان نجاحها، يمكن استخدام بعض الاستراتيجيات لمقاومة التغيير، وذلك مرتبط بدرجة مقاومة التغيير. وذلك وفق الشرح الاتي:

1. **المقاومة منخفضة:** في حالة انتهاج استراتيجية التغيير الاستراتيجي البنوي والمقاومة منخفضة نستخدم الاستراتيجيات الاتية لمقاومة التغيير:

✚ **استراتيجية الرعاية القيادية:** تستخدم عندما لا تعيش المؤسسة في ازمة، فيبادر احد الافراد القياديين والذي يتمتع بقدرة إدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القوة الدافعة له، الا ان هذا الامر لا يكفي، بل لابد من توفر قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول الى الهدف المطلوب.

✚ **استراتيجية الاقناع:** تستخدم عندما تعيش المؤسسة في ازمة، وجميع العاملين في المؤسسة يعرفون ويدركون هذه الازمة، وهنا لابد من القيام بشيء سريع لتخطي الازمة، ويكون الحل هو غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في المستقبل الأفضل وان ما تنوي الإدارة القيام به هو الأفضل للمؤسسة والعاملين بها.

ب. **المقاومة مرتفعة:** في حالة انتهاج استراتيجية التغيير الاستراتيجي البنوي والمقاومة عالية نستخدم الاستراتيجيات الاتية لمقاومة التغيير:

✚ استراتيجية الالتزام: تستخدم عندما تكون المؤسسة ليست في حالة ازمة، وهنا يوصى باتباع أسلوب الاجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لاتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق او أسلوب الاقناع، ويجب على القائد هنا ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين بما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.

✚ استراتيجية الديكتاتورية (القسرية): تستخدم عندما تكون المؤسسة توشك على الوقوع في كارثة، وهنا يكون هذا الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير لإنقاذ المؤسسة، حيث قد يتضمن هذه الاستراتيجية بعض القسوة التي قد تضر بالروح المعنوية للعاملين، الا انه عندما يستدعي الامر ضرورة احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، تصبح القسوة أكثر ضرورة من الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.