

## القيادة الإدارية وإدارة التغيير

إن الهدف من مهمة إدارة التغيير في المنظمات هو إدخال الأساليب الجديدة في العمل وذلك بشكل أكثر فاعلية، لأن جوهر عملية التغيير هو تحويل منظمة قائمة من وضع لآخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها و ذلك من خلال العمل على المحاور التالية:

**1- الرؤية الإستراتيجية** تتمثل الرؤية الإستراتيجية للمنظمة في رؤية القيادة الإدارية والعاملين تحت إمرتها للعمل داخل المنظمة و الأهداف التي يتوقع من القيادة تحقيقها في فترة زمنية محددة بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل المنظمة وعلاقتها المختلفة.

**2- التخطيط الإستراتيجي** إن القيادة الإدارية مطالبة بإدارة المنظمة من منظور الجودة الشاملة ، لأنها الوسيلة الوحيدة نحو تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، ولتحقق ذلك فمن الأهمية امتلاك القائد الإداري المساحة الكافية والموضوعية من الحرية في اتخاذ القرارات الداخلية ، ومن الصلاحيات ما يساعده على إحداث التطوير العلمي عبر التخطيط الإستراتيجي وأساليبه ومنهجيته .

حيث يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " العملية التي يتم من خلالها تحليل بيئة المنظمة عن طريق صياغة مجموعة الأهداف الإستراتيجية لتمكين المنظمة من إدراك رؤيتها المستقبلية ضمن سياق القيم والإمكانات والمصادر " ويمكن للقيادة الإدارية تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال قيامها بالإجراءات التالية :

- المسح البيئي

- تقييم البيئة الخارجية .

- التحليل الداخلي لبيئة المنظمة .

- تحليل العوامل المؤثرة.

**3- إدارة التغيير وقيادته** إن تلك التحديات التي تواجه إدارة المنظمات تفرض على القيادة الإدارية تحديد نوعية الأسلوب الإداري الذي تتبعها في قيادتها للمنظمة ، فكيف يمكنه إدارتها؟

"إدارة التغيير تعنى قدرة القيادة الإدارية على مواجهة الأوضاع والتحديات الجديدة التي تؤثر على عمل المنظمة بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ، وهى بهذا المعنى تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير بهدف تحقيق الأهداف المرسومة . إذا..... نحن نحتاج إلى قائد يبني على ما أفرزته معطيات العصر الحديث، وقائد يؤمن بالتغيير الهادف، فيهيئ أبواب الابتكار ، ويكافئ عليه ، ويستغله في تصميم وتطوير إستراتيجيات تفعيل أداء عمل المنظمة، للوصول بالمنظمة إلى مواجهة تحديات العصر سواء كان ذلك التغيير في الفرد عن طريق تنمية القيم والاتجاهات والقدرات الإبتكارية والإبداعية ، أو كان التغيير في التنظيم الإداري وأسلوب العمل ، أو التغيير في النظام الإداري القائم ليكون أكثر إسهاماً في تعزيز الكفاءة والفاعلية .

**4- التفكير الإبداعي** أن من أهم أدوار القيادة الإدارية في مواجهة تحديات العصر هو التطوير والإبداع و الابتكار في العمل ، ذلك لأن طبيعة العمل الإداري هو التطوير والتغيير في الإستراتيجيات والسياسات والأنظمة والإجراءات والأدوات وغيرها ، وذلك بهدف تحقيق جودة الأداء في عمل المنظمة وذلك للتكيف مع متطلبات العصر .

وحتى تصبح البيئة التنظيمية بيئة إبداعية فإنه ينبغي على القائد الإداري وفريق إدارته أن يقتنعوا أن العاملين من فنيين و إداريين بإمكانهم أن يبتدعوا حلولاً لمشاكل عمل المنظمة ، فتنمية القدرة على الإبداع و الابتكار لدى العامل تعتمد على اقتناع القائد الإداري في المنظمة بأهمية الإبداع والمبدعين وتنمية قدراتهم الإبداعية .

**5- القيادة التشاركية والعمل الجماعي** المنظمات الناجحة في مجال الأعمال مثلاً لا يديرها أفراد بل تديرها جماعات، فإذا أرادت المنظمة أن تواكب ركب التطور والتكنولوجيا أن لا يديرها قائد وحده بل تديرها جماعات وبأساليب تعتمد على تعميق روح العمل الجماعي وتوزيع الأدوار والمشاركة في القرار والتنظيم التشاركي الحر ، فالقائد العصري ينبغي أن يعمل بأسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة ، بحيث يهتم جميع العاملين من إداريين و فنيين بنجاح منظماتهم وأساليب تطوير الأداء بها بما يحقق التكامل والترابط في نسيج المنظمة ، وليس من شك في أن وجود رؤية مشتركة

للجهازين الفني و الإداري بالمنظمة ينمى لديهم أسلوب المساءلة الذاتية ، وهنا تكمن أهمية الإدارة بالرؤية المشتركة حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع وتحقق الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في الوصول إلى التفوق والنجاح .

### إستراتيجيات التغيير المخطط:

تضطلع القيادات الإدارية داخل منظمات العمل بمسؤوليات عديدة ، يتصدرها مسؤولية تنظيم وتنسيق الأنشطة داخل المنظمة ، بما يحتاج إلي أسس ومبادئ ومقترحات وسلوكيات معينة يتم الأخذ بها من خلال تعبئة مجهودات التغيير وتوزيع مصادر الاستخدام في صورة ما يعرف بإستراتيجية التغيير .

تختلف طرق ووسائل التغيير من حيث المدخل والصور التي يتخذها التغيير في صورة تطبيقات متنوعة لصور التقنية الحديثة ، التي تختلف كثافتها وفق عمق ومجال التطبيق وقد يحدث التغيير من خلال إتباع طرق وأساليب معينة ، مثل تغيير إجراءات سير العمل ، أو إعادة التنظيم أو أساليب سياسات العمل ، أو إستراتيجيات الإدارة وما شابه ذلك - سواء تم التغيير في صورة أو أخرى ، بمعرفة قادة التغيير ، فلا بد من التخطيط السليم لإجراء وإحداث التغيير ، إلي جانب الممارسات الأخرى التنظيمية أو التنفيذية والتوجيهية والرقابية .

تفيد الدراسات والبحوث الدورية بفضل مجهودات التغيير التي لم تدرج في اعتبارها الأخذ بأسباب التخطيط السليم لإحداث التغيير ، وعلي العكس من ذلك تخبرنا نفس الدراسات والبحوث التخصصية بنجاح مجهودات التغيير بصورها المختلفة ، عند الأخذ في الاعتبار بأسباب وعوامل وخطوات ، وإجراءات التخطيط السليم في ظل توافر المهارات المطلوبة ، والاستعدادات الإيجابية .

تلجأ إدارة التغيير إلى عدد من الاستراتيجيات المختلفة لحشد القوة و السلطة و ممارسة التأثير بالآخرين للحصول على إسناد ودعم العاملين لجهود التغيير المخطط و من أهم الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التغيير:

1- إستراتيجية القوة : تستخدم السلطة الرسمية والمكافآت والعقوبات كحوافز أساسية لخلق التغيير، و عندها يستجيب الأفراد خوفاً من العقوبات أو رغبة في الحصول على المكافآت.

2- إستراتيجية الإقناع المنطقي: تستخدم الحقائق والمعرفة الخاصة والحجج المنطقية لإحداث التغيير، و تفترض الإستراتيجية أن الفرد العقلاني الرشيد سيقدر دعم ومساندة التغيير من عدمه مستنداً على سلامة تفكيره ومصالحته الذاتية، لذلك لا بد من قيام وسيط التغيير بحشد قدراته لإقناع الآخرين بأن التغيير سيجعلهم أفضل من السابق.

3- إستراتيجية قوة المشاركة: تستخدم طرق المشاركة في اتخاذ القرار والتوكيد على القيم المشتركة لخلق التغيير، وهي تستلزم تمكين وإشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير بصدق وفاعلية في التخطيط واتخاذ القرار الرئيس المتعلق بالتغيير، و يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية تنمية اتجاهات الدعم والإسناد للتغيير من خلال المشاركة أو التمكين والتي تستند بدورها على بناء القيم الشخصية ومعايير الجماعة والأهداف المشتركة لكي يظهر الدعم والإسناد طبيعياً .

### مقاومة التغيير

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير والتطوير عدداً من المشكلات الناتجة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، فيبدوون ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي قد حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

وللمقاومة أشكال عديدة، إذ قد تكون العدائية واضحة وصريحة، وقد تكون مخفية، كما أنها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير.

وقد تتخذ المقاومة شكلاً آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال، بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن التكاليف

المدفوعة للتغيير تفوق فوائده المتحققة ، وبالتالي تكون مقاومته وعدم الامتثال له تصب في مصلحة الإدارة.

## 1- مفهوم مقاومة التغيير:

- مقاومة التغيير هي " كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة؛ لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل تهديداً لأهدافهم الذاتية، أو الجماعية، أو لمصالحهم".

- مقاومة التغيير هي " عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير "

- مقاومة التغيير هي " وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري ؛ لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.

- مقاومة التغيير هي " كل سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع، أو هو الرسالة التي تريد أن تنقلها المنظمة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير .

## 2- مصادر مقاومة التغيير

أ- مصادر منطقية وعقلانية: وهي تستنتج وتتبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المنوي إحداثه، حيث تنظر مثلاً في الوقت والتكليف والنتائج.

ب- مصادر عاطفية: وهي التي تتبع من شعور واتجاهات العاملين، أو الأشخاص نحو التغيير نفسه، أو الأشخاص القائمين عليه.

ج- مصادر اجتماعية: مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة، أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن.

د- مصادر سياسية : حيث تتم المقاومة بناءً على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع، مثل: المحافظة على علاقات القوى المسيطرة، أو السائدة.

هـ- مصادر اقتصادية : وغالباً ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب وأية مدخلات أخرى.

وقد تبني المقاومة على عدة أسباب بدلاً من سبب واحد، وهنا يتوقع أن تكون المقاومة أشد ضراوة عندما تتبع من أسباب كثيرة من أجل كسب عملية رفض التغيير المنوي إحداثه .

### 3- أشكال مقاومة التغيير:

للمقاومة أشكال متعددة يصعب حصرها، لذلك ستتم محاولة إيضاحها كما يلي :

أ- **مقاومة علنية أو سرية** : يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج ، ترك العمل وخلافه ) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في انجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها ) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

ب- **مقاومة فردية أو جماعية**: وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظراً لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

ج- **مقاومة مؤقتة أو مستمرة**: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعاً لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

د- **مقاومة إيجابية أو سلبية**: مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

هـ- **مقاومة مسالمة أو عدائية**: لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة ، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل

أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة.

تعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه القيادة الإدارية المسؤولة على إدارة التغيير، حتى و إن أدى التغيير إلى التحسين، وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها:

- الخوف: فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى اهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم، و يكون التغيير بالنسبة لهم أداء الأعمال بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلّمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤدونه من عمل.

- القلق : و ذلك نتيجة عدم القدرة على أداء الأعمال الجديدة لأن التغيير قد يعني مزيداً من أعباء العمل.

- الاستياء من الماضي : وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.

- عدم الرغبة في تحمّل المسؤولية و الالتزام.

#### 4- مناهج التعامل مع مقاومة التغيير

أ- التعليم والاتصالات: عندما يكون افتقار المعلومة أو تحليل المعلومة غير دقيق فإن إحدى أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير هو تعليم العاملين جهود التغيير سلفاً، الاتصالات والتعليم المسبقة تساعد العاملين على رؤية المنطق في جهود التغيير ، و هذا يقلل الإشاعات غير الصحيحة في ما يتعلّق بتأثيرات التغيير في المنظمة.

ب- المشاركة والتفعيل : عندما لا يكون لدى أصحاب المبادرة المعلومة الضرورية لتصميم التغيير ، و لدى الآخرين دفعة قوية للمقاومة، عندما يتفاعل العاملين مع جهود التغيير فيميلون للتغيير أكثر من مقاومتها، وهذا المنهج يربح لخفض المقاومة أكثر من هؤلاء الذين يذعنون في التغيير فقط .

ج- التيسير والدعم: يساعد الدعم الإداري في معالجة خوف العاملين وقلقهم أثناء الفترة الانتقالية، حيث يرجح أن يكون أساس مقاومة التغيير هو الإدراك الذي يشكل بعض التأثير غير المرغوب المصاحب بالتغيير في التنظيم.

د- التفاوض و الاتفاق: حيث أن أحد ما أو البعض من المجموعة قد تخسر بسبب التغيير ، وحيث أن لأحد ما أو البعض من المجموعة لديه القوة للمقاومة، تستطيع الإدارة إحباط المقاومة بتقديم دوافع العاملين وضمان عدم مقاومة التغيير، و سيكون هذا المنهج مناسباً لهؤلاء اللذين يقاومون التغيير وهم بمراكز قوى داخل المنظمة .

هـ- الإجبار الكامن و الظاهر: يستخدم هذا المنهج عندما يشكل عنصر الزمن عنصراً أساسياً، ويستعمل فقط كسبيل أخير ، حيث يستطيع القائمون على إدارة التغيير - بوضوح أو ضمناً- إجبار العاملين بتقبل التغيير ، بإظهار الحقيقة التي ستنتج عن مقاومة التغيير وهي : خسائر الوظائف ، طرد موظف ، انتقال موظف ، أو عدم وجود ترقيات....الخ.

### فاعلية القيادة الإدارية في عملية التغيير

يتضح من -خلال ما سبق - أهمية تواجد القيادة الإدارية القادرة علي الاضطلاع بمهام التغيير لضمان حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة من خلال مراحل التغيير المستمر بالمنظمة،بمعني أن متطلبات إنجاح مجهودات التغيير يحتاج إلي سمات ومواصفات معينة يجب توافرها في القيادة المسؤولة عن العمل هي :

- فنية خاصة بالمهارات.

- إنسانية خاصة بالاستعدادات والقدرات السلوكية.

ومن المستبعد إمكانية توافر تلك السمات في القائد التقليدي أو البيروقراطي الذي لم يعد صالحاً لإدارة اليوم ، أو إدارة المستقبل القريب،حيث تحتاج إدارة التغيير إلى العديد من القرارات المكثفة ذات الطابع الفني من جانب،بالإضافة إلى الأكثرية من القرارات المتصلة بأفراد القوى العاملة من جانب آخر،مثل الاختيار والتعيين والتحفيز ، وغير ذلك من القضايا المتعلقة بالعناصر البشرية - وكل تلك الأمور لم

تعد الظروف تسمح بمعالجتها من منطلق بيروقراطي، بل لا بد من التحرك السريع واغتنام الفرص المتاحة و تحقيقها في ظل مواكبة التغييرات المستمرة فنياً واجتماعياً.

تسعي الإدارة بمفهومها التقليدي إلى إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، بعد تحديد الأهداف بوضوح و دقة واختيار السياسات والاستراتيجيات للاسترشاد بها في تطبيق و وضع الأهداف موضع التنفيذ، ثم تتوالي المهام والممارسات الإدارية بقصد التأكد من إتباع الخطط والسياسات الموضوعة علي مدار الوقت، ولا يمثل ذلك صعوبة رغم التعرف على المشكلات الفنية والإنسانية المستمرة بحكم استمرارية العمل ، ولكن تأتي الصعوبة وتظهر وتتبلور من المشاكل في إدارة التغيير نفسها ، عندما تضع الإدارة أهداف جديدة،وتستحدث طرق وأساليب و وسائل جديدة لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ ، أو تضطر الإدارة إلى تغيير التطبيقات قبل الانتهاء منها بحكم استمرارية حلقات التغيير المستمرة و النابعة من فلسفة إدارة التغيير القائمة علي حافز أو حوافز البحث عن الفرص موضع التغيير الدائم ، وإن كانت كل التغييرات ليست بمثابة فرص.

ويتضح من ذلك أن التغيير الفعال كمنهج تحكمه اعتبارات وعوامل معينة بقصد الاستفادة منه،وهو يختلف في ذلك عن أية قضية أخرى،حيث يحتاج إلي استمرارية الجهود الخاصة به من أجل إدارته ليصبح بناءً،وألا أصبح هداماً إذا ترك العنان له ليدير نفسه بنفسه،كما هو الوضع بالنسبة لموضوعات الممارسات الإدارية الأخرى و المعتمدة علي سياسات واستراتيجيات مكتوبة، وتوجيهات لإنجاز العمل من خلال الآخرين .

### مهارات قائد التغيير

تمثل القدرة علي التكيف السريع مع توافر إمكانيات الارتقاء والنمو الذاتي بيت القصيد من أجل الحياة و من أجل العمل ومن أجل حسن التفاعل ومعايشة واقعنا الحالي وعالم المستقبل القريب.

ومن يرغب من القادة التمسك بنمط الحياة الإدارية الجديد عليه الأخذ بالاعتبارين  
التاليين :

أ- تبني استعداد معين تجاه العمل من شأنه التخفيف من حدة مفاجآت المستقبل  
مع التأكيد على اعتبار عنصر المخاطرة .

ب- اكتساب المهارات المطلوبة لإدارة التغيير .

ويرتبط الاعتباران الموضحان أعلاه ببعضهما، لعلاقة الاعتمادية فلا فائدة في  
المهارات بدون استعداد ، وإذا توافرت بدون مهارات فتلك ظاهرة خطيرة و ربما تؤدي  
بصاحبها في النهاية إلي الفصل الوظيفي ، ومن ثم يجب أن يسير الاستعداد جنباً  
إلي جنب مع المهارات .

ومن خلال العلاقة الاعتمادية بين الاعتبارين السابقين ، يمكننا استخلاص سمات  
وصفات، تمثل مهارات تعرف بمهارات قائد التغيير و هي:

- القدرة علي الحركة و التحرك السريع وحسن التصرف .
- القدرة علي الأخذ بزمام المبادرة والبدء السريع .
- عدم تقديم التغييرات من أجل التغييرات ولكن من منطلق محاولة تحقيق الفرص .
- عدم المعاناة من مفاجآت المستقبل .
- توافر سمات القيادة الإدارية الفعالة والقدرة علي إنجاز المهام.
- التمتع بالبراعة السلوكية ، كمدخل لا بد منه لحسن معالجة المواقف المختلفة .
- الميل إلي تحديد التوقعات بوضوح.
- عدم تجاهل ردود الأفعال ، وشكاوي العاملين.
- الأخذ بأسباب الكفاية من حيث الوقت والمال والجهد .
- القدرة علي ممارسة معالجات التغيير نفسه.
- حسن تخطيط مجهودات التغييرات ، مع ربطها بالنتائج ومتابعة تنفيذ النتائج.
- الاهتمام بالتفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف .
- الأخذ بدواعي الفعل ، أكثر من دواعي القول .
- القدرة علي التأثير الفعال في المنظمة.
- القدرة علي مزاوله عملية الاتصالات الإدارية بفعالية.

- حسن استقبال الأفكار الجديدة والتفاعل معها.
- حسن معالجة المشكلات الفنية ، والإنسانية الناجمة عن التغيير.
- تبني منطق العمل وفق فرق العمل وتطبيقات.
- القدرة علي الإقناع ، وكسب المساندة ، وتعزid الآخرين.
- تبني منطق التحفيز، و القدرة على ابتكار الأساليب التحفيزية ، وإعلان مظاهر النجاح دون مغالاة.

### مهارات القائد الإداري أثناء عملية التغيير

#### أ- مهارات التعامل مع مؤيدي التغيير

كثيراً من الذين تناولوا موضوع التغيير وجهوا اهتمامهم إلي المقاومة أو المقاومين والرافضين لعملية التغيير ، ولكنهم لم يعطوا نفس الاهتمام إلي فئة أخرى لا تقل أهمية عن فئة المقاومة و هي فئة المؤيدين والمتحمسين والراغبين والداعمين لعملية التغيير .

تعتبر الفئة المؤيدة للتغيير هي امتداد استراتيجي لقادة التغيير ، كما أنها عامل مساعد لتثبيت قادة التغيير والقائمين عليه،وهي العين التي يبصرون بها والأذن التي يسمعون بها،إنهم أداة للضغط التي يتم بها مجابهة المقاومين للتغيير أو الذين يسعون لتميينه.

بالإضافة لما سبق ذكره فإن الفئة المؤيدة للتغيير إذا لم يتم الاستفاد منها واستثمارها و رسم الأدوار المناسبة لها فإنه قد يتم استخدامها لمقاومة التغيير و في ذلك خسارة كبيرة لإدارة التغيير.

من هذا المنطلق نشير إلي بعض المهارات التي يجب على القائد الإداري أن يتبعها في تعامله مع المؤيدين واستثمارهم لصالح عملية التغيير، ومن هذه المهارات هي:

1- القرب من المؤيدين والحرص علي تقوية العلاقة معهم ، وعدم الاكتفاء بالعلاقة الرسمية والوظيفية و العمل على تقوية العلاقة الاجتماعية غير الرسمية.

2- تزويد المؤيدين بالمعلومات المتعلقة بعملية التغيير، والدافعة لها حيث تشكل المعرفة بعداً إيجابياً في تعميق قناعة المؤيدين بهذا التغيير.

- 3- إشراك المؤيدين في عملية التغيير و لو بنشاطات صغيرة ، و ذلك يؤدي إلى الحفاظ و عدم هدر أي طاقة مؤيدة ، بل تسخير كل الجهود لخدمة عملية التغيير .
- 4- العمل على الحفاظ على قناعة المؤيدين بالتغيير، و ذلك بمتابعة سلوكهم وتصرفاتهم داخل المنظمة .
- 5- إشراك المؤيدين في الحوار والنقاش ، والإكثار من مشاورتهم فيما يتعلق بعملية التغيير ، مما يؤدي إلى استمرار تأييدهم ، والحفاظ على ارتباطهم بمشروع التغيير وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه .
- 6- الحرص على توسيع مدارك المؤيدين، وتوعيتهم بأساليب المقاومة وألعايبها ومن ثم القيام بإرشادهم إلى أفضل الطرق لمقاومة المقاومة.
- 7- حفز المؤيدين و إشعال حماسهم للتغيير من وقت لآخر ، فكما أن القناعة تتغير كذلك الحماسة لا تبقى علي حال واحد.
- 8- تزويد المؤيدين بالحجج والبراهين والأدلة المؤيدة للتغيير والداخضة لشبهات المقاومة ، فإن ذلك يشكل قوة للمؤيدين وحفظاً لهم من فتن وألعايب المقاومة.
- 9- دفع المؤيدين ( بعضهم أو جميعهم) للوقوف أمام عناصر المقاومة ومناقشتهم ومحاولة إقناعهم بمشروع التغيير فإنهم ( أي المؤيدين) إن وقفوا هذا الموقف فإن التزاماً أدبيا ومعنوياً سوف يتولد لديهم تجاه هذا مشروع التغيير .
- 10- عدم إهمال آراء و مقترحات المؤيدين أو استهجانها ، وإذا لم يكن القائد الإداري مقتنعاً بهذه الآراء ، فيجب الحرص على إقناعهم بالصواب وتطويع مقترحاتهم بطريقة أو بأخرى بحيث تخدم ما يظنه الصواب في مشروع التغيير .
- 11- قيادة المؤيدين و عدم السماح لهم بقيادة أنفسهم ، فإن التغيير لا يتأتى بالحماس فحسب وإنما يتطلب ( بالإضافة إلي الحماس) حكمة وعلماً ودراية وحجة وتخطيطاً وذكاء وصبراً وغيرها من المهارات والقدرات التي يفقدها كثير من المؤيدين التي تقودها العاطفة لا العقل.

12- مخاطبة المؤيدين علي قدر عقولهم ، لأن المؤيدين أصناف اللون ، منهم من تقوده العاطفة ، ومنهم من يوجهه الهوى ، ومنهم من لا يسمع إلا للعقل والدليل ومنهم من يقبل التغيير و تقليداً للآخرين ، ومنهم .. الخ.

13- تدريب بعض المؤيدين علي بعض المهارات اللازمة لإنجاح عملية التغيير عند الحاجة.

14- اختيار بعض المؤيدين واستشارتهم ببعض الأمور الخاصة بطبيعة عمل المنظمة .

15- عدم الوثوق بسرعة بال جماهير المؤيدة ، فإنهم سرعان ما تتراجع إذا هددت في أرزاقها ومعيشتها ، لذلك يجب الحرص على عدم تكليفهم بما لا تطيقون ، و عدم تحميلهم ما لا تستطيعون .

16- الإدراك بأن غالب المؤيدين أنما يؤيدون التغيير لأنه يحقق لهم بعض المكاسب ( العاجلة أو الآجلة) وفي نفس الوقت لا يهدر هذا التغيير أمنهم وأرزاقهم ومعاشتهم ، لذلك يجب الحرص على توضيح المكاسب التي يمكن أن يحققها هذا التغيير للمؤيدين ، وفي الوقت ذاته يجب الإكثار من تطمينهم وإزالة الخوف عن نفوسهم .

#### ب- مهارات التعامل مع المحايدين اتجاه التغيير

ثمة فئة من المتأثرين بعملية التغيير لا يسلط عليها الضوء غالباً رغم أهميتها ، ألا وهي الفئة المحايدة . ونقصد بالفئة المحايدة هم أولئك الأفراد الذين لم يشكّلوا رأياً أو يتخذوا موقفاً إيجابياً أو سلبياً تجاه عملية التغيير .

وهذه الفئة تحتاج إلي رعاية خاصة حتى يتم تجبيرها لصالح عملية التغيير ، حتى لا يتم تجبيرها ضد مشروع التغيير ، لذلك على القائد الإداري العمل على التالي :

- الاقتراب من المحايدين والتعامل معهم بشكل ايجابي .
- إظهار أخطاء الوضع القائم وسلبياته .
- تزويد المحايدين بالمعلومات الإيجابية عن عملية التغيير.
- الإشارة إلي المكاسب الشخصية التي يمكن للمحايد الحصول عند المشاركة بعملية التغيير.

- محاورة المحايدين والسعي إلى إقناعهم بالتغيير و إزالة الشبهات العالقة في أذهانهم.
  - الاستفادة من أصحاب النفوذ والمؤيدين للتغيير للتأثير علي المحايدين .
  - مراقبة تصرفات المقاومة تجاه المحايدين، والحرص علي إبطال مفعولهم .
  - التشاور مع المحايدين ، والاستماع إلي آرائهم ، ومحاولة تضمينها مشروع التغيير .
  - التدرج في تغيير المحايدين ، و ربطهم في تأييد أو تنفيذ بعض جوانب التغيير .
- .....