جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

دراسات عليا/قسم التسويق

حلقة بحث بعنوان:

دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي

إعداد الطالبتين: نسرين البطران / رؤى الخطيب

 إشراف الدكتور الفاضل: تيسير زاهر

الفهرس:

مقدمة......................................................................................................ص3.

القسم الأول:التغيير التنظيمي و إدارة التغيير.

1. تعريف التغيير....................................................................................ص4.
2. تعريف التغيير التنظيمي ........................................................................ص4.
3. تعريف إدارة التغيير.............................................................................ص4.
4. أهمية التغيير.....................................................................................ص5.
5. أهداف التغيير....................................................................................ص6.
6. القوى الدافعة للتغيير.............................................................................ص7.
7. خصائص إدارة التغيير..........................................................................ص9.
8. أنواع التغيير.....................................................................................ص11.

القسم الثاني:دور العلاقات العامة في عملية التغيير التنظيمي.

1. أهمية دور العلاقات العامة في نجاح التغيير..................................................ص12.
2. مبادئ أساسية لنجاح العلاقات العامة في إنجاح التغيير.....................................ص12.
3. مبادئ الاتصال الفعال لموظف العلاقات العامة مع الأشخاص المعنيين بالتغيير........ص13.
4. الأنماط الفردية التي ستتعامل معها العلاقات العامة حسب موقفها من التغيير...........ص14.
* المؤيدون للتغيير:
* أهمية مؤيدي التغيير.................................................ص15.
* أسباب تأييد التغيير...................................................ص15.
* مهارات موظف العلاقات العامة في التعامل مع مؤيدي التغيير.ص15.
* المقاومون للتغيير:
* أسباب مقاومة التغيير.................................................ص17.
* أشكال مقاومة التغيير.................................................ص18.
* أنماط المقاومين للتغيير الذين يواجههم موظف العلاقات العامة..ص19.
* دور العلاقات العامة في خفض مقاومة التغيير....................ص21.
* المحايدون تجاه التغيير...............................................................ص22.
* قائمة المراجع.........................................................................ص24.

مقدمة :

تعيش المنظمات على الدوام في ظل بيئة: اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتقنية متغيرة، وهي تشهد تغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى، ويتفاوت مدى التغيير في بيئتها، ومقدرتها علي الاستجابة لهذا التغيير، وقد يكون هذا التغيير صدفة، وقد يكون نتيجة جهد منظم مخطط له.

وتنبع أهمية التغيير من أن كثيرا من الأساليب الإدارية والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج تحتاج إلي تعديل، حتى تتماشى مع متطلبات التجديد، والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية، والمادية، المتاحة.فما يمكن ملاحظته اليوم التنافس الكبير بين المنظمات، لتحقيق الأهداف المطلوبة مما أدى إلي حركة مستمرة للتغيير والتطوير، وعلى الرغم من ذلك يواجه  التغيير مقاومة كبيرة في تنفيذه، وإذا كان رفضه يستند إلى أساس منطقي، فإنه في أحيان أخرى يقاوم على أسس غير منطقية. و من هنا ينبع دور العلاقات العامة للتعامل مع هذا التغيير و قدرتها على الإقناع في أهمية التغيير و ما له من آثار إيجابية على العاملين و على المنظمة التي ينتمون إليها.

و في حلقة البحث هذه سوف يتم التطرق إلى قسمان ،الأول منهما سيكون مدخل إلى مفهوم و أهمية و أهداف التغيير و القوى الدافعة له كما سيتم التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي و إدارة التغيير و خصائصها. أما في القسم الثاني فسوف يتم التطرق إلى أهمية دور العلاقات العامة لإنجاح التغيير ووسائل الاتصال الفعال مع العاملين ،و الأنماط الفردية التي سوف يتم التعامل معها من قبل موظفي العلاقات العامة و المهارات و الصفات التي يجب أن تتوفي في موظفي العلاقات العامة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

القسم الأول: التغيير التنظيمي و إدارة التغيير

**أولا: تعريف التغيير:**

في البداية سوف نتطرق نحو تعريف التغيير و ذلك من عدة وجهات نظر ،فقد يعرف التغيير على أنه "نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة لإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة   تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال من العلاقات"

كما يعرف على أنه "ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه ،و للتغلب على المشاكل و القيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته."

**ثانيا :تعريف التغيير التنظيمي:**

يعرف بيكارد التغيير التنظيمي على أنه " جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية"

ويعرفه فرنش بأنه " جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل ".

ويعرفه جبسون بأنه " الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها."

**ثالثا :تعريف إدارة التغيير:**

يمكن تعريف إدارة التغيير :بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاد او فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة."

و المفهوم الحديث لإدارة التغيير يظهر "كنشاط مهمته التعامل مع الموجودات الحضرة بكمياتها و ثوابتها و متغيراتها حيث تتولى تحديد المسارات السليمة لحركة قوة التغيير ،و من ثم تتولى توجيه هذه الحركة و توفر لها الموارد و الإمكانيات اللازمة و إدارة هذه الموارد بشكل فعال"

إذا لابد من وجود إدارة فعالة لعملية التغيير تتعامل بوعي تام مع جميع قوى التغيير و تستثمرها لصالح المنظمة للبقاء في أفضل حالاتها ،و تتمكن من التآلف مع أي وضع جديد قد يطرأ في بيئتها.

**رابعا :أهمية التغيير:**

التغيير شديد الأهمية ،فهو ظاهر اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر و تمتد إلى المستقبل و تظهر أهمية التغيير من خلال:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات ،فالتغيير يؤدي إلى سيادة روح من التفاؤل ،و من ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية ،و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية ،و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية و نزاعات التشاؤم الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لمدة طويلة من الزمن.

1. تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف ، أو التعامل السلبي بالرفض ،و كلا النوعين من التعامل يدفع إلى و يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة ،و من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب ،و في الشكل و في المضمون.

1. إزكاء الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء:

يعمل التغيير على إزكاء الرغبات و تنمية الدافع و الحافز نحو الارتقاء و التقدم ،و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين متلازمين في كل شيء و من ثم فإن التغيير بعمل كبركان ضخم يموج داخله و تنصهر فيه كافة التيارات و الرغبات و الدوافع و تتجه جميعها إلى رفض ما هو قاءم و العمل على تطويره و تحسينه من خلال الآتي:

* عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء و القصور التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها.
* عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت و استهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل .
* التطوير الشامل المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما و تكاد تختلف كليا عما كان مستخدما من قبل.
1. التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة ،و مع ما يواجه المنظمات و الشركات و الأفراد من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة بل و بيئة تتفاعل فيها العديد من : العوامل،الأفكار،الاتجاهات،القوى،المصالح،و الحقوق.

و من ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمرا هاما و حيويا و فاعلا و لازما و ضروريا في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات أيا كان حجمها بوظائفها ،بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية و الديمومة التي تتطلب تكيف مع متغيرات الحياة و البيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية.

1. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة:

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال محورين هما:

* المحور الأول:اكتشاف نقاط و مجالات الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل :مجلات الإسراف ،و الفاقد ،و التآلف ،و العادم ،و المعيب ،و المهدر ،و الضائع.....الخ و معالجتها.
* المحور الثاني:معرفة مجالات و نقاط القوة و تأكيدها مثل :حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج و ترفع الإنتاجية ،و تحسين مناخ العمل ،و زيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين ،و الولاء و الارتباط في العمل.

**خامسا:أهداف التغيير:**

برغم أن الأهداف التفصيلية للتطوير والتغيير تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة ، فإن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات ، هذه الأهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات بصفة عامة ، والتي تقف حائلاً أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخلا لمنظمة ويمكن تلخيص تلك الأهداف على النحو التالي:

* إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة فى جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية .
* خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض ـ ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.
* تحديد مسئولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان ، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.
* زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها .
* زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة ، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة ، و بالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلاً من احتمالات تأثيراتها السيئة.
* زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء ، ويعتبر آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال ـ التأثير ـ المشاعر ـ نماذج القيادة وصراعاتها ـأساليب إدارة الصراع .. الخ.
* زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
* مساعدة المديرين على تبنى أساليب الإدارة بالأهداف ، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل : الإدارة بالأزمات .
* زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة .

**سادسا:القوى الدافعة للتغيير:**

القوى الدافعة للتغير:
يمكن تصنيف القوى الدافعة للتغير في مجموعتين رئيسيتين هما:

• القوى الخارجية .
• القوى الداخلية .

القوى الخارجية
تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها،وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة.

١- العملاء
تحتاج المؤسسة دائما الى متابعة التغيرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

٢- المنافسون
عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية أو تنمية قاعدة عملائهم أو زيادة عائدة معاملاتهم مع عملائهم الحاليين،وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الاعلان والترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة.

۳- التكنولوجيا
ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب انجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون ،وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغيرات.

٤- البيئة العامة
علاوة على تأثيرات القوى الخارجية السابقة ،فانه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمنظمة والتي قد تفرض على المنظمة إحداث تغييرات للتوافق أو تحقيق الاستجابة معها ،ومن أهم هذه القوى :
 التغيرات في سياسات واستراتيجيات الموردين .
1-الظروف الاقتصادية العامة .
2-البيئة السياسية والتشريعية .
3-تطورات البيئة الثقافية والاجتماعية .
4-الاتفاقات الدولية .

القوى الداخلية
تمارس هذه النوعية من القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة،وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها. ويلاحظ أن هذه القوى الداخلية اما أن تعكس شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول الى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف، أو أنها تعكس شكلا من أشكال رد الفعل. وتسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط وهو أكثر فاعلية من النوعية الثانية والذي يحدث كنوع من الاستجابة أو رد الفعل لما يحدث داخل المنظمة .
ويمكن تصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغير الى ثلاث مجموعات هي :

1- **الأفراد**
\*تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين .
\* تزايد مساهمة المرأة في تركيبة العمالة .
\* الأقليات والمجموعات العرقية .
\* الرضاء الوظيفي ومعدلات دوران العمل .

2- **العمليات والأنظمة**
\* اللوائح والإجراءات .
\* أنظمة الاتصالات .
\* أنظمة خدمة العملاء .
\* أنظمة الرقابة والجودة .
\* أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات .

3- **الهيكل**
\* الرسمية .
\* المركزية .
\* التصغير / تقليص الحجم .
\* تفويض السلطة .
\* نطاق الاشراف .
\* تمكين العاملين .
\* أسس بناء الوحدات .

**سابعا :خصائص إدارة التغيير:**

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة :

١- الإستهدافية
التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .

٢- الواقعية
يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

۳- التوافقية
يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

٤- الفاعلية
يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة ، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

٥- المشاركة
تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

٦- الشرعية
يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .

٧- الإصلاح
حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى إنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

٨- القدرة على التطوير والابتكار
يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

٩- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث
إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها .

**ثامنا:أنواع التغيير:**

توجد أنواع عديدة للتغيير في المنظمة وهي:

1- **التغيير غير المخطط**:تحدث أعداد كبيرة من التغيرات الطبيعية بسبب النمو و التطور داخل المؤسسة ، ومثال ذلك تقادم الأجهزة و الأفراد ،ولكل منها تأثير سلبي و ينتج عنه عدت مشاكل ، وتتم التغيرات غير المخططة بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ، مثل زيادة رواتب العمال نتيجة اضرب عن العمل ، هذا الأمر الذي لم يكن مخطط له.

2-**التغيير المخطط** : من الممكن أن تكون عملية التغيير مخططة بصورة مسبقة ، فالتغيير المخطط يكون متاحا حينما يتم وضع جداول زمنية مفصلة للنشاطات المحتملة مقدما، ولقد صار للتغيير المخطط منها متبع يبدأ بتشخيص المشكلة ، ثم حل تلك المشكلة لاحقا ، ويسمح تخطيط التغيير في المؤسسة بصنع المستقبل ، وتحقيق الأهداف المرجوة من التطوير.

3-**التغيير المفروض** : هناك العديد من التغييرات المفروضة داخل المؤسسة من قبل الإدارة ، هذه التغييرات عادة ما تقابل بالرفض وعدم الارتياح و الإحباط خاصة من الذين يعتقدون انه من الأجدر لهم أن تتم استشارتهم ، أو على الأقل إبلاغهم مقدما ،وبذلك يتعرض هذا النوع إلى صعوبات كثيرة في التطبيق ، و تظهر جدوى هذا النوع في الحالات الطارئة حيث يكون النقاش فيها مستحيلا و أي تأخير في التغيير يكون مدمرا ،و بذلك يجب على المدير التفكير مرتين قبل اتخذ قرار التغيير المفروض .

**4- التغيير بالمشاركة**:أن التغيير الذي يتم بالمشاركة يضمن رد فعل معقول ، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير و ذلك لكونهم اقرب إلى الأحداث – أهل مكة ادري بشعابها- ، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد اكبر و تكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر اقل مقاومة و أكبر ديمومة ، و أكثر من ذلك فان مشاركة الأفراد في التغيير يضمن الاستفادة من خبراتهم و طاقاتهم.

**القسم الثاني: دور العلاقات العامة في عملية التغيير التنظيمي**

*أولا : أهمية دور العلاقات العامة في نجاح التغيير :*

* نتيجة لأهمية التغيير في حياة المنظمات و دوره في الحفاظ على فاعليتها و حيويتها للتلاؤم مع جميع الظروف و الأوضاع التي تطرأ سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية فإنه يتوجب أن تكون هناك دائما عناصر و قوى داعمة لعملية التغيير الصحيحة و مؤيدة لها سعيا للبقاء في الوضع الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة على جميع الأصعدة.
* و مما لا شك فيه أن إدارة العلاقات العامة في المنظمة هي إحدى تلك القوى التي تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير في المنظمة و تحققيها لأهدافها نظرا لدورها التواصلي مع جمهور العامليين في المنظمة ،حيث تشكل أداة التواصل و تقريب وجهات النظر و الآراء بين جميع لمستويات الإدارية و العامليين و التواصل الفعال مع الإدارة العليا ،حيث يشكل العاملون عصب التغيير و أهم أسس نجاحه ،و ذلك كونهم هم من يقع على عاتقهم تفعيل التغيير المطلوب و التفاعل معه للوصول إلى الهدف منه ،لاسيما و إذا كان هذا التغيير موجها إلى اتجاهاتهم و سلوكياتهم (أي يمسهم بشكل مباشر).
* إذا نستطيع القول أن عملية التغيير أولا و أخيرا تخاطب العنصر البشري لأنه هو أساس نجاح أي عملية تغيير في المنظمة سواء كان جمهور المنظمة الداخلي أو الجمهور الخارجي ،و هذا يدلنا على أنه بقدر ما يكون هناك تفاعل و تواصل إيجابي مع المعنيين بعملية التغيير بقدر ما يحقق هذا التغيير أهدافه و نتائجه المرجوة ،خصوصا أنه أحيانا يكون التغيير ضروريا و ملحا و خارج عن سيطرة المنظمة ،إذ من الممكن أن يكون بقاؤها و استمرارها مهددا ،أو أن قدرتها على المنافسة تضعف.
* إذا في ظل ما سبق فلابد أن يكون لإدارة العلاقات العامة في المنظمة دور فاعل و مؤثر في التوفيق بين جميع الأطراف المعنية بالتغيير ليكون ذلك سببا في إثراء جوانب التغيير من جهة ،و تدارك النقص و نقاط الضعف من جهة أخرى ،سعيا للوصول إلى الحالة المثلى التي تكون فيها جميع الأطراف راضية عن عملية التغيير قدر الإمكان.

*ثانيا : مبادئ أساسية لنجاح العلاقات العامة في إنجاح التغيير :*

لابد من توفير عدة أسس لكي تنجح إدارة العلاقات العامة في دعم إدارة التغيير و من هذه الأسس نذكر:

* إمتلاك موظفي العلاقات العامة للمهارات الفكرية و الإنسانية و الفنية التي ترتبط بالتغيير.
* إيمان موظفي العلاقات العامة بثقافة التغيير و اقتناعهم بفكرة التغيير حتى يتمكنوا من إقناع الآخرين.
* الصورة الحسنة لقسم العلاقات العامة أمام جمهور العاملين ليكون دورها في إقناع المقاومين للتغيير فعالا ،لأان الصورة السيئة و المهتزة سوف تقف عائقا أمام إقناع الآخرين ،و خاصة إذا كانت صورتها أنها محامي الدفاع عن الإدارة العليا فقط.
* التزام الإدارة العليا بفكرة التغيير و دعمها لها لتكون مثلا أعلى ،حيث تسهل على العلاقات العامة مهمتها في تخفيف حدة المقاومة للتغيير من قبل المستويات الدنيا.
* فهم أبعاد عملية التغيير بشكل قوي لتستطيع النجاح في لعب دور فعال و مؤثر.
* شرح و توضيح دوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين.
* بيان الفوائد المادية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
* عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
* تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مراكزه.
* التنسيق مع النقابات التي ينتمي إليها العاملون لدورها المهم.

*ثالثا : مبادئ الاتصال الفعال لموظف العلاقات العامة مع الأشخاص المعنين بالتغيير :*

يلعب الاتصال الفعال دورا أساسيا في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة (حيث يعرف بأن الاتصال هو عبارة عن رسالة معينة ينقلها المرسل إلى المستقبل) ،و لذلك فإن الاتصال يشكل مهارة يتعين على موظفي العلاقات العامة في المنظمة اكتسابها و تطبيقها ليتمكنوا من تحقيق مهمتهم في إيصال فكرة التغيير إلى الأشخاص المعنيين .

و لتحقيق اتصال قوي و فعال يجب أن تتكامل عند موظف العلاقات العامة لغة الفم مع لغة الجسد (أو التعابير الجسدية) و أن يفهم لغة الطرف الآخر بشكل جيد أيضا.

و لكن حتى يتمكن موظف العلاقات العامة من إقناع العاملين الذي يخاطبهم بالتغيير فلا بد من الوقوف على مجموعة من العناصر أهمها:

* أولا: أن يكون مقتنعا بالفكرة التي يسعى لنشرها ،لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا ان يحول بينه و بين إيصال الفكرة للغير.
* ثانيا: استخدام كلمات واضحة ،تحصر المعنى ،و لا يستخدم ألفاظ ذات معان واسعة و غير مفهوم.
* ثالثا: ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام ،فموظف العلاقات العامة يجب أن يكون ودودا ،لطيف المدخل إلى النفوس ،لا يغوص في المماحكات التي تنفر الآخرين.
* رابعا: يجب أن يقوم بتحليل حواره إلى عنصرين أساسيين هما:
* المقدمات المنطقية : و هي البيانات أوالحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة و تفضي إليها.
* النتيجة : و هي ما يسعى موظف العلاقات العامة إليها ،و هي إقناع الطرف الآخر بفكرة التغيير.
* خامسا: اختيار العبارات الهينة اللينة ،و الابتعاد عن الشدة و الإرهاب و الضغوط و فرض الرأي.
* سادسا: الحرص على ربط بداية الحديث بنهاية حديث المتلقي لان هذا يشعره بأهمية كلامه لدى موظف العلاقات العامة و أنه يحترمه و يهتم برأيه ،ثم بعد ذلك يعرض الحقائق و الأرقام التي تشعر الطرف المعني باهمية التغيير وواقعيته و فائدته للإدارة و العاملين.
* سابعا: إظهار الاهتمام "الغير مصطنع" بصوابية موقف الطرف الآخر ،لأن محاولة رد الحقائق الظاهرة يشعر الطرف الآخر بأن موظف العلاقات العامة يستبد برأيه.

*رابعا :الأنماط الفردية التي ستتعامل معها العلاقات العامة حسب موقفها من التغيير:*

تثير عملية التغيير كثيرا من ردود الفعل الإدارية وغير الإدارية من جانب القوى المنظمة له,وكذلك من جانب القوى المقاومة له,فكل جديد يجد من يؤيده كما يجد في نفس اللحظة من يقاومه وقد يكون عملية التغيير ضمن هذا الإطار مادية ملموسة وقد تكون معنوية غير ملموسة كما هو الحال بالنسبة للأفكار والقيم والمبادئ وعلى هذا تؤدي عملية التغيير داخل المنظمات إلى ظهور اتجاهات مختلفة هي:

* اتجاه إيجابي (مؤيد للتغير): يستجيب لقوى التغير داخل المنظمة مرحبة بها وداعما لجهودها,ومتحمس لدعوى إليها ولجديد الذي تطرحه وتقدمه ومستعدا ً لتحمل تكاليفه وأعبائه .
* اتجاه محايد: يتطلع ويترقب عما سوف يسفر عنه الصراع وعمن سيكون المنتصر ولتتوجه إليه وتتعاون معه.
* اتجاه سلبي(مقاوم لتغير): وهو مضاد لعملية التغير ويحاربها ويحاول تدمير جهودها للحفاظ على الوضع القائم بأي تكلفة وثمن.

من خلال هذا تبرز قضية "إدارة التغيير" فالتغيير يفجر الكثير من التحديات ويخلق كثير من الفرص نحو التقدم والارتقاء كما يخلق في نفس الوقت مزيد من المخاوف والمشاكل .

إذا أن على موظفي العلاقات العامة داخل المنظمة التمتع بمهارات حول مايلي:

1-مهارات التعامل مع مؤيدي التغير .

2-مهارات التعامل مع مقاومي التغير .

3- مهارات التعامل مع المحايدين اتجاه التغير.

4**-1:المؤدين للتغير:**

**4-1-1 أهمية مؤيدي التغير :**

كثير من الناس تناولوا موضوع التغيير ووجهوا اهتمامهم للمقاومين والرافضين لعملية التغير ولكنهم لم يعطوا نفس الاهتمام إلى فئة أخرى لا تقل أهمية عن فئة المقاومة وهي فئة المؤيدين المتحمسين والداعمين لعملية التغير .

تعتبر الفئة المؤيدة للتغير امتدادا استراتيجيا لقادة التغير وبالإضافة لما سبق إن الفئة المؤيدة إذا لم يتم الاستفادة منها واستثمارها ورسم الأدوار المناسبة لها قد يتم استخدامها لمقاومة التغير وفي ذلك خسارة كبيرة لإدارة التغير.

**4-1-2:أسباب تأييد التغيير:**

ينطوي دعم وتأييد هؤلاء العاملين للتغيير انطلاقا من عدة أمور هي:

1. التغيير اختيارهم الخاص: إن الفرصة لتحديد مصير الفرد بنفسه أمر هام ولذا فإن المقاومة تحدث عندما يكره العاملون على التغيير.
2. التغيير نحو الأفضل بالنسبة للمؤيدين فإن التغيير يكسبهم خبرات جديدة مثلاً و ينقلهم إلى وضع أفضل مما هم عليه.
3. التغيير يلبي احتياجاً عندهم: وذلك بتنويع الأسباب الفردية التي دفعتهم لقبول التغير وتأييده .
4. كل شخص لديه المعلومات اللازمة: وذلك بمشاركته بعملية التغيير من البداية وبالتالي فإن كل المعلومات المطلوبة قد توفرت مما يخفف من مقدار القلق المرتبط بعملية التغيير .
5. التغيير مخطط ومنظم: وبذلك يكون هناك راحة نفسية تتقبل التغيير وتؤيده.

**4-1-3 : مهارات موظف العلاقات العامة في التعامل مع مؤيد التغيير:**

هناك عدد من المهارات التي يجب على موظف العلاقات العامة أن يمتلكها في تعامله مع مؤيدين واستثمارهم لصالح عملية التغير ومن هذه المهارات :

1. القرب من المؤيدين والحرص على تقوية العلاقات معهم وعدم الاكتفاء بالعلاقة الرسمية والوظيفية و العمل على تقوية العلاقات الاجتماعية.
2. تزويد المؤيدين بالمعلومات المتعلقة بعملية للتغيير والدافعة لها حيث تشكل المعرفة بعدا ايجابيا في تعميق قناعة المؤيدين بهذا التغير .
3. إشراك المؤيدين في عملية التغيير ولو بنشاطات صغيرة وذلك يؤدي إلى عدم الهدر أي طاقة مؤيدة والحفاظ عليها.بل ترسيخ كل الجهود في خدمة عملية التغير .
4. العمل على الحفاظ على قناعة المؤيدين للتغيير وذلك بمتابعة سلوكهم وتصرفاتهم داخل المنظمة.
5. إشراك المؤيدين بالحوار والنقاش والإكثار من مشاوراتهم فيما يتعلق بالعملية التغييرية مما يؤدي إلى استمرار تأيدهم للحفاظ على ارتباطهم بالمشروع التغييري وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه.
6. الحرص على توسيع مدارك المؤيدين ,وتوعيتهم بأساليب المقاومة وألاعيبها ,ومن ثم إرشادهم إلى أفضل الطرق لمقاومة المقاومة .
7. حفز المؤيدين وإشعال حماسهم للتغيير من وقت للآخر ,فكما أن القناعة تتغير كذلك الحماسة لا تبقى على حال واحد .
8. تزويد المؤيدين بالحجج والبراهين والأدلة المؤيدة للتغيير والداحضة لشبهات المقاومة فإن ذلك يشكل قوة للمؤيدين وحفظا لهم من جيل وألاعيب المقاومة .
9. دفع المؤيدين (بعضهم أو جميعهم ) للوقوف أمام عناصر المقاومة ومناقشتهم ومحاولة إقناعهم وبذلك فإن المؤيدين سوف يلتزمون أدبيا تجاه المشروع التغييري .

10- عدم إهمال آراء ومقترحات المؤيدين أو استهجانها ، إذا لم يكن ممارس العلاقات العامة مقتنعا بهذه الآراء فيجب الحرص على إقناعهم بالصواب وتطويع مقترحاتهم بطريقة أو بأخرى بحيث تخدم التغيير .

11- مخاطبة المؤيدين على قدرعقولهم ،لأن المؤيدين أصناف ،منهم من تقوده العاطفة ومنهم من يوجهه الهوى ومنهم من لا يسمع إلا للعقل والدليل ومنهم من يقبل التغيير تقليدا للآخرين وغير ذلك

12- تدريب بعض المؤيدين على بعض المهارات اللازمة لإنجاح العملية التغييرية عند الحاجة .

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

14- عدم الوثوق بسرعة بالمؤيدين ،فإنهم سرعان ما يتراجعون إذا تهددت أرزاقهم أو معيشتهم لذلك يجب الحرص على عدم تكليفهم بما لا يطيقون .

15- الإدراك بأن غالبية المؤيدين إنما يؤيدون التغيير لأنه يحقق لهم بعض المكاسب (العاجلة والآجلة ) وفي نفس الوقت لا يهدد أرزاقهم وأمنهم ومعيشتهم ,لذلك يجب الحرص على توضيح المكاسب التي يمكن أن يحققها هذا التغيير للمؤيدين ,وفي الوقت ذاته يجب الإكثار من تطمينهم وإزالة الخوف من نفوسهم .

**4-2- المقاومون للتغيير :**

إن الإنسان هو في الحقيقة من أكثر المخلوقات تكيفا مع التغيير ,لذا فإن الخطوة الأولى نحو القيام بإدارة فعالة للتغيير هي أن نتقبل الحقيقة في أن الناس لديهم غريزة طبيعية للتكيف مع البيئة ،لذا فإن مقامة التغيير هي سلوك غير طبيعي. إلا أن يكون هناك أسباب تدفع إلى هذه المقاومة .

و لكنها في الحقيقة تكون في المنظمات أمرا طبيعيا على الغالب لصعوبة تحقيق المصالح الكاملة و إرضاء جميع الأطراف .

**4-2-1- أسباب مقاومة التغيير :**

لمقاومة التغيير أسباب عديدة من أهمها:

1. الخوف من فقدان الوظيفة :فقد يتولد لدى الفرد خوف من فقدان وظيفته ،سواء كان هذا الخوف مبررا أم غير مبرر. و التغيير قد يشمل الأفراد كما قد يشمل الآلات و المعدات و الانظمة و السياسات و غيرها.
2. تهديد المصالح الشخصية :يكون التغيير بهدف الصالح العام ،و بالتالي من المفترض أن تعطى الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
3. ضغوطات الجماعة :المقصود بذلك ضغوطات الجماعة التي ينتمي إليها الفرد كعضويته في النقابة أو انتسابه إلى مجموعة معينة.
4. مناخ عدم الثقة :إذا لم تتوفر الثقة بين الرئيس و المرؤوس فإن ذلك يكون مدعاة لافتراض سوء النية في عملية أي تغيير يحدث و بالتالي تحصل مقاومة.
5. سوء فهم مبررات التغيير :إذا لم يتم شرح مبررات التغيير بصورة واضحة أمام المتأثرين به فقد يستنتج المتأثرون بالتغيير أن الهدف الأساسي منه هو الاضرار بهم و بمصالحهم.
6. الخوف من الفشل :قد يتشكل لدى المتأثر بالتغيير خوف معين من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة أو الإجراءات التي تنتج عن عملية التغيير.

و هناك أيضا أسباب أخرى منها:

١- **الإرتياح للمألوف و الخوف من المجهول :**
يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير.

٢- **العادات :**
تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف وبذلك لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرمج الى حد ما .

۳- **سوء الإدراك :**
ان عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة ومزايا الوضع تشكل عائق كبير في وجه التغيير.

٤- **المصالح المكتسبة :**
ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية له.

٥- **الانتماءات الخارجية :**
تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن عملية التغيير قد تكون مهددة لجماعة صديقة وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف .

**4-3-2- أشكال مقاومة التغيير :**

* يرى الدكتور محمد القريوتي أن هناك أشكالاً عدة لمقاومة التغيير نذكر منها على سبيل المثال: تخفيض مستوى الإنتاجية، والبطء في العمل، والصراعات داخل العمل.
* ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكرة معينة، وعدم التعاون أو عدم حضور الاجتماعات، والصمت وعدم التفاعل، وحجب المعلومات وتأخير وصولها، واستخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، والانتقادات والجدال والتهديد.
* ويلخص Robert و Angelo أشكال مقاومة التغيير في النقاط الآتية:
	+ 1. مهاجمة الأفكار والاقتراحات الجديدة.
		2. الصمت، وعدم الرد، وإثارة المشكلات.
		3. الإصرار على أن التغيير غير عادل.
		4. نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير.
		5. التقليل من أهمية الحاجة إلى التغيير.
		6. الإكثار من الانتقادات عن التغيير.

**4-2-4- أنماط المقاومين للتغيير الذين يواجههم موظف العلاقات العامة :**

المقاومون ليسوا صنفا واحدا لا يتغير , و لا هم نمط جامد لا يتلون , و إنما هم أوان و أنماط و أنواع و لكل واحد منهم أسلوبه في مقاومة التغيير.

لذا يحسن بالمغير أن يتعرف على أنماط المقاومين و أسلوب تعاملهم مع التغيير حتى لا يخدع من قبلهم و حتى يعرف حقيقة من يقاوم , و يسعنا هنا أن نذكر أهم أنواع و أنماط المقاومين و هم 15 نمطا ما يلي :

1. ***المتجارب :*** وهو الذي يدعي أن عنده تجربة و خبرة طويلة و أن تجربته أثبتت فشل هذه الفكرة التغييرية , و ربما يضرب أمثلة لتجارب أخرى ( و قد يكون قياسه غير صحيح ) لفشل العملية التغييرية .
2. ***المتسائل :*** و هو الذي يوجه الأسئلة الكثيرة بطريقة ملتوية خبيثة , مع التركيز على الأسئلة التي تتناول أمور هامشية جزئية حتى يبين فشل المشروع التغييري .
3. ***المتسلق :*** و هو الذي يحاول التسلق إلى القيادات العليا و الوصول إلى متخذي القرار , ثم يقيم معهم علاقات اجتماعية مميزة فيكون عنهم مقربا محبوبا لا يرد له كلام و لا يرفض له رأي و عندها يستغل هذه المكانة في التآمر على الفكرة التغييرية و مقاومتها و ذلك عن طريق إقناع القيادات العليا أو مطالبتهم بعدم قبول هذه الفكرة لعدم صلاحيتها .
4. ***المعمم :*** و هو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة , حيث يضخم الأخطاء الصغيرة و القليلة يوهم الآخرين بأن المشروع بأكمله فاشل .فمثلا إذا طبق المشروع التغييري في مائة منظمة و لم ينجح في منظمة واحدة فقط قال : هذا المشروع فاشل و دليل ذلك أنه طبق في المنظمة الفلانية و لم ينجح , و يتجاهل النجاحات التي حققها هذا المشروع في 99 منظمة أخرى .
5. ***الثرثار*:** وهو الذي يكثر من الكلام والحوار والتعليق دون أن يترك للآخرين فرصة للحديث وإنما يقاطع كثيرا , ويفرض رأيه ورفضه للمشروع عن طريق الثرثرة .
6. ***الملتقط :*** وهو الذي يحسن الاستماع إلى الغير , ويحاول أن يلتقط بعض الكلمات أو العبارات التي يتلفظ بها هذا المغير والتي تخدم مقاومته ومعارضته للتغيير , ثم يكتفي بهذه الكلمات ليثبت ان المشروع غير كامل وفيه ثغرات كثيرة بديل ما تلفظ به المغير ( أو المؤيد للتغيير ) وهذا الأسلوب يستخدمه كثير من المحايدين مع الشهود , حيث يتركونهم يتكلمون فإذا ذكروا شيئا لصالحهم أوقفوهم عن الكلام والشرح , فهم يلتقطون الكلام الذي يصب في صالحهم .
7. ***المركب :*** وهو الذي يحاول الاستفادة من جميع الكلمات والعبارات والآراء والموافق والمشاهد ,ويركب بعضها على بعض ليثبت أن المشروع فاشل ,بدليل كلام المغير الفلاني ,وعبارة المنفذ الفلاني ,والموقف الذي حدث في المكان الفلاني ,ورأي المستشار الفلاني في الجزئية الفلانية ...الخ .حيث يركب كل ذلك تركيبا ذكيا وماكرا ليثبت أن التغيير غير صالح ويجب رفضه .
8. ***المسوّف*** *:* وهو من أهم أنواع المقاومين للتغيير إن لم يكن أخطرهم ,وهو الذي ربما يمدح المشروع التغييري ويثني على صاحبه ويزعم أنه مؤيد له وموافق عليه ,ولكنه يعقب بالقول :إن وقت هذا المشروع ليس الآن ,أو ينبغي تأجيله إلى السنة القادمة .أو يستحسن عرض المشروع على مستشار .....الخ .فهو في الحقيقة يماطل ويسوف حتى على العملية التغييرية أو يؤخر العمل بها .
9. ***الثعلب :*** أي الماكر الذي يتلاعب على الحبال ,ويتآمر بخبث ودهاء ويتلون مع كل حال ,ويظهر غير ما يبطن ,حتى يقضي على العملية التغييرية أو يؤخر العمل بها .

10-  ***المشاجر* :** وهو الذي يقاوم العملية التغييرية عن طريق المشاجرة والعراك والصراخ والشتائم وربما الضرب .

1. ***المنسحب :*** وهو الذي يعبر عن مقاومته بالانسحاب والخروج من المكان الذي يناقش فيه المشروع التغييري ,مما يسبب توترا لدى الآخرين ,ويفض الاجتماع لعدم اكتمال النصاب ,أو ربما يضطر المغير أو متخذو القرار أن يتفاوضوا معه فيعرض شروطه ويغير في جوهر المشروع التغييري .
2. ***الذاتي :*** وهو الذي لا يفكر إلا في ذاته ولا يريد ألا ما يخدم مصلحته الشخصية ,ومن ثم قبوله للفكرة التغييرية أو رفضه لها يعتمد أولا وأخيرا على مدى تحقيقها لمصالحه .
3. ***العقرب :*** وهو الذي يلذع مباشرة صاحب الفكرة التغييرية ,ويهجم عليه ,ويشوه صورته عند الجميع وذلك لأن زعزعة الثقة بصاحب التغيير هو في الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير نفسه أو مؤديا إلى ذلك .
4. ***المساوم :*** وهو الذي يتفاوض مع المغير ويساومه في تغييره بحيث يصلان إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره وإن تحققت بعض جوانبه وأجزائه .وفي كثير من الأحيان يلجأ المقاوم إلى المساومة عندما يفقد الأمل في القضاء على التغيير .
5. ***التآمري :*** وهو صاحب النفسية التآمرية التي لا تنظر إلا بمنظار التآمر,فيظن أن الآخرون يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية ,لذا فهو يتآمر عليهم كما يظن أنهم يتآمرون عليه ,وشعاره "أن لم تكن ذئباً أكلتك الذئاب ".

**4-2-5- دور العلاقات العامة في خفض مقاومة التغيير :**

إن قدرة العلاقات العامة على التغلب مبكرًا على المقاومة والإعداد لذلك يساعد على إزالة الكثير من القلق والخوف المصاحب لعملية التغيير ,لذلك يجب أن لا تنتظر إدارة العلاقات العامة حتى تشتد المقاومة ويتأزم الموقف لتحاول الحد منها ,وإنما يجب أن تبني سياستها لخفض مقاومة التغيير قبل تطبيق التغيير بتهيئة الأجواء التنظيمية المناسبة حتى يكون هناك تقبل قدر الإمكان للتغيير المحتمل .

إذا من الممكن لموظفي العلاقات العامة إتباع بعض الأساليب لخفض مقاومة التغيير ومنها :

1. بناء الثقة بالإدارة العليا وبين العاملين بعضهم مع بعض .
2. إقناع المقاومين بالفرص المتاحة لهم ضمن الخطة التغييرية والفوائد التي سيحصلون عليها .
3. محاولة إشراك العاملين في التغيير حتى يكون لديهم التزام تجاه خطط التغيير وذلك بالتنسيق مع الإدارات المختصة .
4. السعي لتقديم الحوافز من أجل الاقتناع بفكرة التغيير .
5. التنسيق المستمر والايجابي مع النقابات العمالية .
6. الاستفادة من المؤيدين في إقناع المقاومين .

وفيما يلي نورد حالتين تتضمنان أسلوب موظف علاقات العامة في إقناع طرف مقاوم للتغيير بأهمية التغيير والقبول به :

الحالة الأولى :

* موقف المقاوم :لا أعتقد بأن إدارة التغيير يمكن أن تصلح في منظمتنا .
* رد موظف العلاقات العامة : أن مبادئ وأدوات إدارة التغيير قد طبقت بنجاح في المئات من المنظمات السلعية والخدمية ,وأن هدفنا هو تعلم أساسيات إدارة التغيير ,ولهذا فإننا نستطيع أن نضرب المثل وأن تكون لنا قصص للنجاح من داخل منظمتنا .

الحالة الثانية :

* موقف المقاوم :ليس لدينا موارد لدعم هذه المبادرة .
* رد موظف العلاقات العامة : صحيح أن تطبيق إدارة التغيير سيجعل كل منا يضحي بوقته الثمين , وسنؤدي عملا مضاعفا ولكن هذا الاستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة للمنظمة ككل وستنعكس على العاملين , كما أن هذه المبادرة ستؤدي فعلا إلى توفير وقتنا في الأجل الطويل وستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة .

**4-3- المحايدون تجاه التغيير :**

ثمة فئة من المتأثرين بالعملية التغييرية لا يسلط عليها الضوء غالبا رغم أهميتها ألا وهي الفئة المحايدة ,ونقصد بهذه الفئة أولئك الأفراد الذين لم يشكلوا رأيا أو يتخذوا موفقا إيجابيا أو سلبيا تجاه التغيير .

وهذه الفئة تحتاج إلى رعاية خاصة حتى يتم تجريبها لصالح عملية التغيير ,حتى لا يتم تجريبها ضد مشروع التغيير ,لذلك على موظف العلاقات العامة في تعامله مع هذه الفئة المحايدة العمل على ما يلي :

1. الاقتراب من المحايدين والتعامل معهم بشكل ايجابي .
2. إظهار أخطاء الوضع القائم وسلبياته .
3. تزويد المحايدين بالمعلومات الايجابية عن عملية التغيير .
4. الإشارة إلى المكاسب الشخصية التي يمكن للمحايد الحصول عليها عند المشاركة بعملية التغيير .
5. محاورة المحايدين والسعي إلى إقناعهم بالتغيير وإزالة الشبهات العالقة في أذهانهم .
6. الاستفادة من أصحاب النفوذ والمؤيدين للتغيير للتأثير على المحايدين .
7. مراقبة تصرفات المقاومين للتغيير تجاه المحايدين والحرص على إبطال مفعولهم .
8. التشاور مع المحايدين والاستماع إلى آرائهم ومحاولة تضمينها في المشروع التغييري .
9. التدرج في تغيير المحايدين , وربطهم في تأييد أو تنفيذ بعض جوانب التغيير .