

إدارة التغيير التنظيمي



الدلالة المعجمية اللغوية للفظ التغيير:

تدور مادة (عَيَّرَ) في اللُّغة على أصليْن، هما:

• إحدَاث شيء لم يكن قبله.

• انتقال الشيء من حالةٍ إلى حالةٍ أخرى.

فمن الأصل الأول: (عَيَّرَه): جَعَلَه عَيَّرَ ما كَانَ، و(عَيَّرَه): حَوَّلَه وَبَدَّلَه.

ومن الأصل الثاني: (الغَيَّرَ): أَي: تَغَيَّرَ الحال وانتقالها من الصلاح إلى الفساد

هل وردت كلمة التغيير في القرآن العظيم ؟

ورد مفهوم (التغيير) في القرآن الكريم في أربعة مواضع، موزعة على أربع سور مدنية النزول، بالاشتقاقات التالية:

• (يُغَيِّرُنَّ) في سورة النساء الآية 119.

- (يُغَيِّرُ) في سورة الرعد الآية 11.
- (يُغَيِّرُوا) تَكَرَّرَتْ في سورَتَيْنِ: الأولى في الأنفال الآية 53، والثانية في الرعد الآية 11 .
- (يَتَغَيَّرُ) في سورة محمد الآية 15.

قال تعالى: { وَلَأَمْرُهُمْ فليَغَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ } [النساء: 119]

قال تعالى: { ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ } [الأنفال: 53]

قال تعالى: { إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ } [الرعد: 11]

قال تعالى : { مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وَعَدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ

مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرَ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِنْ خَمْرٍ لَذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِنْ عَسَلٍ مُصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِنْ رَبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ }

﴿١٥﴾

ما هو التغيير:

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة.

الفرق بين التغيير والتغير:

- التغيير : يفيد تحول الشيء من حال إلى حال بشكل مفاجئ وقاطع، وتترتب نتائجه على مدى ما سوف يحالفه من ظروف محيطه به. بمعنى أن تتغير أنت داخليا مما يؤثر ذلك على سلوكك.
- أما التغيير: فيفيد التحول القائم على فكر وتدبر مسبق ونتائج تكون محسوبة بقدر المستطاع لنجد إن الخلل في هذا التحول يكون في مساحه ضيقه تسهل السيطرة عليها، بمعنى أن له علاقة بما يحدث من حولك من تغيير في حياتك أو المجتمع أو حتى وظيفتك.

وهو شعوري أي يحدث عن قصد وتعمد من الإنسان عندما يدرك في نفسه صفات أو أفكار غير ملائمة او غير مناسبة أو لا تقرها العقيدة أو المجتمع الذي يعيش فيه فيقرر العمل على إحداث التغيير في نفسه.

مفهوم التغيير التنظيمي :

يعرف بيكارد Bechard التغيير التنظيمي بأنه:

جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويُدَار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم باستخدام نظرية العلوم السلوكية التي تسمى أيضًا منظور التعلّم (إذ أن أي حركة جسدية عبارة عن سلوك) وهي إحدى أنواع فلسفة علم النفس التي تقوم على الافتراض القائل بأن جميع الأنشطة التي تقوم بها الكائنات الحية بما فيها الحركة والتفكير والشعور عبارة عن سلوكيات، ولذلك تعامل الاضطرابات النفسية عن طريق تغيير أنماط السلوك أو تعديل البيئة.

ويعرف فرنش وبل French&Bell التغيير التنظيمي بأنه:

جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تعاونية وتشاركية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.

ويعرف جبسون Gibson التغيير التنظيمي 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.

ويعرف آخرون التغيير التنظيمي بأنه:

عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

ماذا نستنتج من التعريفات السابقة:

- التغيير التنظيمي يشمل عبارات مثل: التغيير والتحسين والتجديد والتحديث.
- تتفق التعريفات على أن جوهر عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في المنظمة سواء كانت حكومية أو غير حكومية.
- أن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة كلها أو جزءاً منها بشرط توافر الاستقلال له عن باقي أجزاء النظام الكلي.
- هدف التطوير التنظيمي يتمثل في زيادة فعالية المنظمة وتوسيع ودعم فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.
- الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التغيير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه الأنشطة التي تمارسها المنظمة.
- التغيير التنظيمي هو أكثر من أسلوب أو تقنية منفردة للتغيير.
- التغيير التنظيمي ليس ترميمات وتغييرات عشوائية بل إنه أكثر من تغيير في الاتجاهات أو رفع للمعنويات.
- التغيير التنظيمي ليس مجرد زيادة رضا العاملين.

ما هو التغيير التنظيمي ؟

نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة، حيث أنها تعمل في بيئة متغيرة باستمرار لمواجهة القوى المؤثرة فيها. وهو منهجية أو خطة أو نموذج منظم لإحداث تغيير في السياسات أو العمليات الإدارية أو نشاطات وخدمات المنظمة لغرض تطويرها أو نقلها إلى وضع أفضل يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتحسينها.

أنواع التغيير :

درجة التخطيط	<ul style="list-style-type: none">• تغيير عشوائي• تغيير مخطط
وقت التنفيذ	<ul style="list-style-type: none">• تغيير سريع• تغيير بطيء
الشمولية	<ul style="list-style-type: none">• تغيير جزئي• تغيير شامل
الإمكانات	<ul style="list-style-type: none">• تغيير مادي• تغيير معنوي

تصنيف التغيير التنظيمي :



التغيير كرد فعل للأحداث :

يحدث عند ملاحظة الإدارة لخلل ما بعد وقوعه.

هذا النوع لا يمكن ملاحظة الأفراد لإشارات التغيير لأنها في الغالب صغيرة وقليلة الأهمية،
(ثم تزداد خطورتها مع الزمن).

عدم التعامل مع الخلل لفترة طويلة يسبب تفاقم المشكلة بحيث يصبح صعب جداً التعامل معه (كالمرض).

التغيير بسبب الأزمات:

ظهور الخلل بجلاء ليس للإدارة فقط وإنما لجميع المتعاملين لها مما يوقع المنظمة في أزمة ويصبح التغيير هنا أمراً لا مفر منه.

هنا يصبح التغيير هو المتحكم بالقائم على التغيير بدلاً من العكس.

لا تكون هناك خيارات في عملية التغيير.

التغيير باستشراف المستقبل :

أصعب أنواع التغيير ولكن نتائجه دائماً باهرة.

يحتاج إلى المتابعة والمراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية واللوائح والنظم وإجراءات وأساليب العمل ... إلخ والعمل على كل تقييمها بشكل مستمر والخروج بالتنبؤات المستقبلية التي تتطلب إجراء التعديلات على عناصر التنظيم للتكيف والتأقلم مع الواقع المتوقع وتتطلب عملية التنبؤ استخدام عدة وسائل لأنها تعتبر حاسمة في التغيير.

وسائل تطوير جانب التنبؤ :

- استشارة الخبراء والاستعانة بأرائهم.
- الاستطلاعات والمسوح الإحصائية.
- المؤشرات الكمية.
- مشاركة الأفراد داخل التنظيم والمتعاملين معه في عمليات التخطيط للأنشطة والخدمات.
- النظر في التغيير بشكل متكامل من قبل الإدارة.
- تدريب المدراء والقادة على عمليات التنبؤ وملاحظة التغييرات الصغيرة والتخطيط للتعامل معها.

أهداف التغيير التنظيمي :

- زيادة فاعلية وقدرة التنظيم على الأداء الأفضل.
- التكيف مع البيئة الخارجية ومواكبة المتغيرات المحيطة، للحفاظ على حيوية المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة.
- تحقيق التميز.
- تغيير الهياكل التنظيمية وتطويرها لتستوعب التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والبيئية المحيطة بها والتي تفرض عليها تغييراً في أساليب وطرق وأداء العمل.
- تغيير وتطوير أو إجراء التعديلات الضرورية واللازمة على أساليب أداء العمل.
- تغيير سلوكيات العاملين السلبية كالإهمال واللامبالاة والجمود وعدم التفاعل وقلة المعرفة والمهارة والقدرات القيادية.
- تطوير أنظمة الحوافز لزيادة مساحة مشاركة العاملين وتفاعلهم وتفجير طاقاتهم داخل العمل.
- تطوير الوسائل المساعدة على الاستفادة القصوى من موارد التنظيم واستخدامها أفضل استخدام.
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات في جميع أرجاء المنظمة.
- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
- تحديد مسؤولية إتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة والمختصة.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية داخل المنظمة.

لماذا يحدث التغيير :

- عوامل خارجية غير مباشرة.
- عوامل خارجية مباشرة.

- عوامل داخلية.

العوامل الخارجية المباشرة:

- تغييرات المنافسين
- تغييرات القوانين والتشريعات الموردين
- حاجات المستفيدين
- الموردون

العوامل الخارجية غير المباشرة:

- تكنولوجية
- سياسية
- ثقافية
- بيئية طبيعية
- اقتصادية
- اجتماعية

العوامل الداخلية:

- تغير أهداف المنظمة (سواء جزئي أو كلي أو رؤيتها ورسالتها).
- الحاجة المستمرة لتحديث الهيكل التنظيمي.
- الحاجة المستمرة لتغيير الأساليب الإدارية لتنسجم مع المستجدات.
- الحاجة المستمرة إلى إيجاد التنسيق والتوازن بين مناخ المنظمة واحتياجات العاملين.
- تغيير مهارات العاملين ومواقفهم وقيمهم ومتطلبات مشاركة القرار تتطلب التكيف معها.
- الحاجة إلى تحسين التعاون بين جماعات العمل.

دورة حياة المنظمات:



أسئلة تستحق التفكير والنقاش:

- س1) ما هو مفهومك الآن للتغيير التنظيمي؟
- س2) هل تعتقد أن التغيير التنظيمي فكرة قابلة للتطبيق؟
- س3) ما هي العوامل التي يتعامل معها التغيير؟
- س4) لماذا نحن بحاجة إلى التغيير؟
- س5) هل تمر المنظمات بمراحل مختلفة عبر الزمن أم هي ذات طبيعة ثابتة لا تتغير؟
- س6) هل التغيير يفرض علينا أم نحدثه نحن؟
- س7) إذا أردنا التغيير ما هي الأهداف المتوخاة منه؟

أساليب التغيير مع كافة جزئيات المنظمة:

- الأفراد (قدرات /دوافع/مهارات / فرص / مشاركة)
- جماعات العمل (نتيجة تطوير الأفراد/ اللجان/الأقسام/المجالس/فرق العمل/فعالية الجماعة/ التعامل مع الخلافات /الاتصال)
- التنظيم:

1. الوحدات التنظيمية (الهياكل/إعادة الارتباطات/هيكل الاتصالات/المعلومات/ تعديل الوظائف)

2. العمليات التنظيمية (التخطيط/الأهداف/ القرارات/إدارة النزاعات/العلاقات الرأسية والأفقية/إجراءات العمل/أساليب التجديد/ العلاقات)

أساليب التغيير في العلاقات الشخصية الداخلية:

تدريب حساسية:

(جماعات صغيرة/التعاون/الثقة/الانفتاح/العلاقات الإنسانية/يبدأ من الأشخاص الغاضبين أو المنعزلين)

بناء فرق العمل:

(زيادة مشاركة الأفراد/التعرف على المشاكل/وضع الحلول/الالتزام بالتنفيذ)

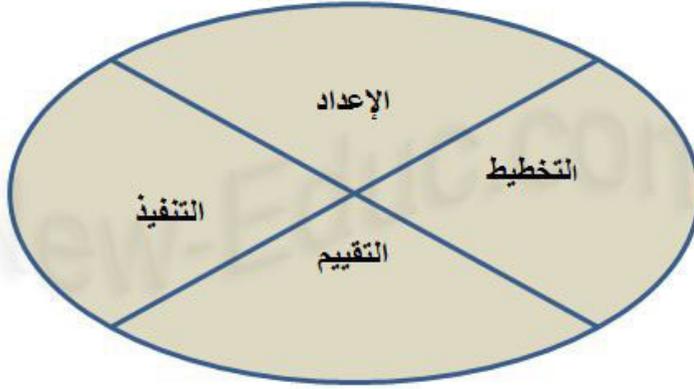
التعامل مع النزاعات وحلها داخل فرق العمل:

(الفوائد الذاتية/النظرة الضيقة لرسالة المنظمة/الوحدات التنظيمية مثل الشؤون الإدارية والمالية والتخطيط و...)

أساليب التغيير الهيكلي:



مراحل تطبيق إدارة التغيير:



أ- مرحلة الإعداد:



ب- مرحلة التخطيط:



ج- مرحلة التنفيذ:



د- مرحلة التقييم:

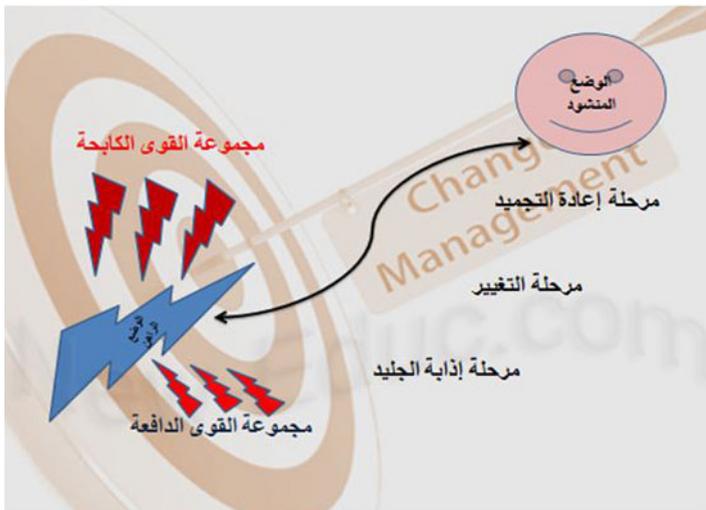
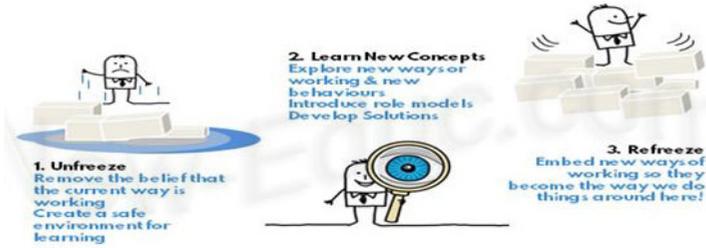


أسئلة تستحق التفكير والنقاش:

- كيف يمكن أن نغير الأفراد في المنظمة؟
- كيف يمكن أن نغير الجماعات في المنظمة؟
- هل الأساليب ثابتة أم أن هناك مجال للإبداع في استخدام أساليب أخرى؟
- هل ممكن أن تفاجئك الحاجة إلى التغيير؟
- كيف نحدد المطلوب تغييره؟



نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير:



نموذج كوتر KOTTER لإدارة التغيير:

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم، ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا تُحمد عقباه، و مع ذلك فإن قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

يتكون نموذج كوتر من ثمان خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي:

١- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير:

يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير، لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

٢- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:

عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة، ومن أهم سمات ذلك التحالف:

• إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم.

• توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف.

• الاشتراك في الهدف من التغيير.

٣- تطوير رؤية وإستراتيجية:

• حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير للأسباب التالية:

• توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.

• الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.

• الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير.

٤- توصيل رؤية التغيير:

يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير الى الجميع. ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

- استخدام اللغة المعبّرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.
- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
- تكرار الرّسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
- ضرب المثل والقذوة من طرف القائد.

5- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل:

يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب أن تشترك فيه جميع الأطراف، ولإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:

- الانطلاق من الرّؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد.
- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرّؤية.
- إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
- الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.
- فتح باب المناقشات الصّريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.

6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

للتأكد من أن عملية التغيير تحقق أهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:

- أن يلمس الموظفون تلك المكاسب.
 - أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد.
 - أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
- يرى كوتر أنّ التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:
- توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
 - التدليل على نجاح الرّؤية الجديدة و إمكانية تطبيقها في الواقع.
 - التقليل من مقاومة التغيير.

- تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير.
- تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

٧- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

٨- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:

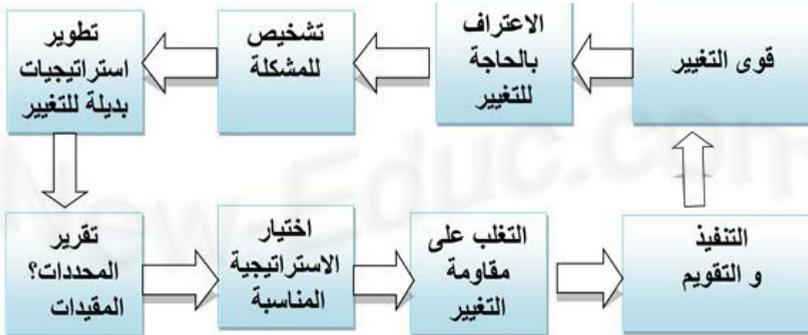
إنَّ حِفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس ثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وَضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيمية.
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

نموذج افانوفيتش IVANCEVICH لإدارة التغيير:

موانع التغيير :



القناعات، الكبر، الغفلة، الخوف، كلمة لا أستطيع (ما أقدر)، الكسل

العوامل المحددة لقابلية التغيير :

Underwriters الضمانات

Intension العزيمة والتصميم

Metrics القياسات

System Integrity سلامة النظم

Experience الخبرة

Decisiveness الحسم

Urgency العجالة

Inevitability الحتمية

Competitiveness التنافسية

Rewards الحوافز

Structure التركيب

Culture الثقافة

Communication التواصل

Innovation الابتكار

Influence النفوذ

Time Frame الإطار الزمني

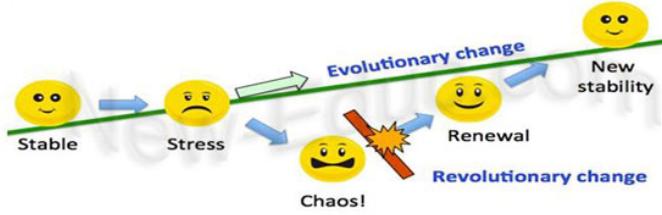
Complacency الرضا

Organization Design تصميم التنظيم

من قوانين التغيير:



الفرق بين التغيير التطوري والتغيير الثوري:



أهم أسباب مقاومة التغيير:

- الخوف من خسارة مميزات الوضع الحالي
- الخوف من المجهول
- الحاجة إلى إعادة تشكيل العلاقات والاتصالات بين الأفراد
- خسارة المركز والنفوذ
- المجهود المبذول للتعامل مع التغيير
- الخوف من تحقيق الخسارة الجماعية

تصنيف أسباب مقاومة التغيير:

اقتصادية، اجتماعية، ذاتية، المركز الوظيفي، الضمان والحماية

أنماط المقاومة:

- الطبيعي
- الانفعالي
- المصالح

أنواع التغيير التي تحظى بأكبر مقاومة:

- التغيير الذي يقلل من المهارة المطلوبة للوظائف
- التغيير الذي يقلل من المركز الوظيفي

- التغيير الذي يقلل من العلاقات الاجتماعية
- التغيير الذي يقلل الضمان الوظيفي والأمن النفسي
- التغيير الذي لا يكون فهمه كاملاً
- التغيير الذي يخالف المعايير السلوكية السائدة
- التغيير الذي يقلل من فرص التفاعل الاجتماعي
- التغيير الذي يقلل من خصوصية الفرد
- التغيير الذي يقلل من النفوذ والسلطة
- التغيير الذي يبرز العيوب الشخصية
- التغيير الذي يتطلب جهداً إضافياً في التعلم أو التدريب

كيف ينعكس أسلوب مقاومة التغيير على سلوك الأفراد:

- ترك العمل بالمنظمة نهائياً
- التغيير السلوكي نحو العدوانية والإسقاط
- الاستهتار وعدم المبالاة
- التكاثر والتراخي
- التحول نحو التنظيم غير الرسمي

العوامل التي تعيق التغيير في القطاع العام:

- المعايير الإدارية والعلاقات الفردية
- الارتباط الضعيف بين كل مستويات السياسة الإدارية
- طرق توصيل الأوامر والطلبات
- التحديات بين المدراء والموظفين
- تنوع واختلاف الاهتمامات

- هيكلة أنظمة الحوافز والمكافآت
- قلة تفويض أو تمكين العاملين
- الاقتصار على التسلط في إعطاء الأوامر
- الحذر الدائم
- الإجراءات التنظيمية المحددة
- قلة احترام المدراء
- قلة الشفافية
- قلة دعم الإبداع
- عدم المخاطرة في إتخاذ القرارات للخوف على المال العام
- قلة البحث عن الطرق الجديدة
- نظام المحاسبية
- الثقة والتنسيق بين الأقسام

كيف نتغلب على مقاومة التغيير:

- تحديد الهدف من التغيير
- دراسة الوضع الراهن للمنظمة
- التخطيط لنوع التغيير المطلوب
- مشاركة الأطراف المعنية
- بحث البدائل المناسبة للتغيير
- توفير المعلومات اللازمة للعاملين
- الترويج والتمهيد للتغيير
- التطبيق الواعي والمنظم للتغيير

- المتابعة للتأكد من حسن سير عملية التغيير
- التقويم والمراجعة
- تقديم الحوافز من أجل التغيير
- الاتصالات الواضحة والمفتوحة
- إدخال تغييرات متعددة
- العمل من خلال القادة غير الرسميين
- استخدام الدوافع الطبيعية للناس
- فرض التغيير

أسئلة تستحق التفكير والنقاش:

- لماذا يقاوم الناس التغيير ؟
- ما هي السلوكيات التي تلاحظها على الناس كتعبير عن رفض للتغيير؟
- ما هي أكثر التغييرات إزعاجاً للأفراد والجماعات ؟
- ما هي أشكال المقاومة التي يتبعها الأفراد والجماعات في مقاومة التغيير ؟