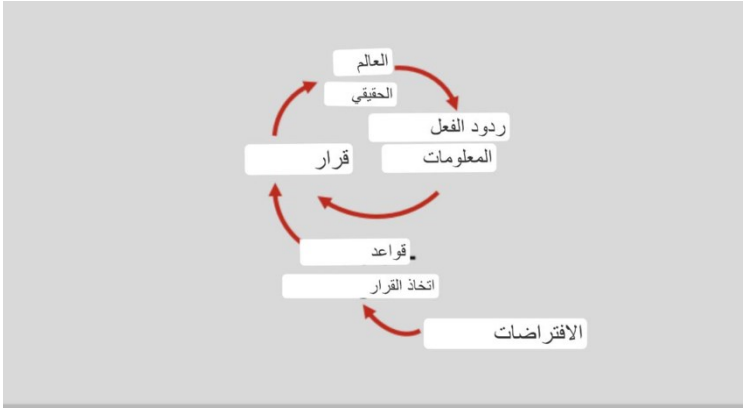
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال/تخطيط استراتيجي
الدبلوم العالي المعادل للماجستير
المادة: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
اسم الاستاذ: أ.م. فراس رحيم يونس العزاوي

إدارة التغيير: تغيير ديناميات نحو منظور متكرر حول المقاومة

تغير الديناميكيات كديناميات المجموعة

اول من صاغ مصطلح ديناميكيات المجموعة (فورسيث١٩٨٠) مستندا على ان انماط التفاعل بدلا من الخصائص الفردية يجب ان تكون هي المحور الرئيسي للتغير وأشار إلى أنه من غير المشتري التركيز على سلوك الأفراد لأن الفرد كما أراه مقيد بضغوط المجموعة للتوافق (لوين١٩٥٩)، كما اوضحت التجارب المطابقة الكلاسيكية في الأربعينيات من القرن الماضي التي أجراها اش فإن التعامل مع ضغط المجموعة (المتصور) على اعضاء المجموعة الفردية يظهر انه واقع بالنسبة للفرد يتم تحديده بدرجة كبيرة من خلال مايراه هو او هي ، تدور المقاومة حول السلوك الظاهر ، والخدع ،اللغة ، ووليات الدفاع ومهارات التاقلم التي تتوفر في سياق اجتماعي معين . التغير هو حتما رحلة إلى المجهول وهو التزامات باحداث مستقبلية لايمكن التنبؤ به تماما بالإضافة إلى عواقبها ، انه يثير حتما عدم اليقين والشك والقلق ، وينطبق الشي نفسه على مجموعة تعلمت الاحتفاظ بمجموعة مشتركة من الافتراضات ، وبالتالي فهي تدرك العالم الخارجي وتشعر وترى بطريقة معينة مشتركة بشكل مشترك بما يؤدي تلقائيا إلى أنشاءانماط سلوك عريضة التي تعتبر مزاجية نموذجية لهذه المجموعة تؤثر هذه الأنماط المعنى والراحة والنظام والطرق الاجتماعية للتعامل مع عدم اليقين والشك والقلق من المرجح أن يكون القلق أكثر وضوحا بشده عندما يرى الناس أنه التغيير قادم له تأثير على علاقاتهم الاجتماعية وهويتهم الاجتماعية كمجموعة

التفكير الدفاعي لارجيرس



تغيير الديناميكيات كخصائص النظام الاجتماعي

إن الفكرة القائلة بأن التغيير التنظيمي ينطوي على مجموعة معقدة من الديناميكيات المتكررةوالتوترات والصراعات كجزء من حالة متناقضة راسخة في الأدبيات التنظيمية)et al Putnam.2016؛ سميث وآخرون.2017(. ومع ذلك ، فإن البشر مهووسون بالمعنى (ويلر 1998) ، وإضفاء معنى على موقف متناقض قد يكون عملية مزعجة (ميتليس وكريستيانسون2014) كمثال الحالة في 7’4Interludeيوضح أنه من الصعب للغاية إعادة تصوروكشف أفعالنا وفهم التفاعل الذي نشكل جزءاً منه بطبيعته.

في هذاالقسم ، نفسر مقاومة التغيير من منظور منهجي أثناء مناقشة خصائص الموقف المتناقض والظواهر المتناقضة ، مثل رسالة "الرابطة المزدوجة" و "الالتزام المتنافس " والظاهرة غير المنطقية المتمثلة في "نقض الجيب".

التعامل مع ديناميكيات التغيير المتناقض

في المواقف المعقدة عندما لا يمكننا الاختيار بين تناقضين أو أكثر لأن جميع وجهات النظر المتناقضة مقبولة وحاضرة ، يمكن أن يصبح الموقف متناقض احد مبادئ التناقض هو طبيعتها الدائرية. وهذا يعني أنه عندما يكون هناك توتر بين احتماليتساويين في الجاذبية أوواقعين متنافسين، تتدفق الطاقة بين هذين القطبين وحولهما.المشكلة التي يمكن أن تنشأ من خلال، التركيز على قطب،واحد فقط من التمايز،واحد فقط من التمايز هو ان يتارجح البندول إلى الجانب الآخر ويجعل ما لا يعمل ضمنياً لما ينجح. يبدو أننا "نجد صعوبة" في التوفيق بين الخيارين المتعارضين. يبدو الأمر كما لو أننا لا نستطيع اختيار أحدهما"كحل" وإهمال الآخر. هذا هو السبب في أنه يمكن مقارنة موقف متناقض ، كماهومقدم في الطائفة.1.3.2، حيث يتم إنكار الحل الوحيد من خلال ظروف متأصلةفي نفس الموقف (Markovic1974) ، مما يؤدي إلى الانطباع بأن ما يبدو أنه لا يمكنللعقل التفكير فيه ، و / أو ما هو السبب الذي يجعله متردداً في التعبير عنه ، يجب أن يعبرعنه في مو متناقض معقد نجد انفسنا سهلين في وضع ضبابي وغالبا ما نكون غير قادرين على تسمية او رؤية التناقضات ونشعر بالتوتر بشكل متزايد لانه ندرك أننا في موقف لا نريد أن نكون فيه ولا يمكن ذلك وجدنا طريقنا للخروج من دون مساعدة الآخرين

تبدا القدرة على معالجة الموقف المتناقض بطريقة مناسبة للفهم الذي يشمل :- •قطبية ،مجموعة من واحد أو أكثر من الخيارات المعاكسة المترابطة ظاهرياًوالتي تكشف عن نفسها في نفس الوقت، متأصلة في الموقف المطروح .

• تكرارالمشاكل التي لا يمكن حلها في حد ذاتها والتي ليس لها حل نهائي واضح. علاوة علىذلك ، عندما يختار الناس أحد الخيارين ، يبدأ تحول لا ينتهي في التركيز من قطب إلىآخر والعكس (جونسون 1992، ص. 81)

• استقطاب متصاعد بين أفراد مقسمين إلى مجموعات (فرعية) حيث يوجد "نحن" و " نقيض" يدُرك "هم"
فيحين أن الأدبيات تحدد وجود المفارقات كجزء لا مفر منه من الحياة التنظيمية ، فإنها تعتبرأيضاً الموقف المتناقض
حالة مختلة يجب القضاء عليها)

<u>هناك بديلان للتعامل مع الموقف المتناقض:</u>

1.دمج الأضداد وإدارة التوترات من خلال التوليف
2.واجه الوجود المشترك للأضداد من خلال اعتبارهم جشطالت / كامل

يظُهر"البديل الأول بعض القيود لأنه يخاطر بإفراط في تبسيط التعقيد كما يعاني منه معظمالمشاركين. علاوة على ذلك ، فإن إغراء تصور الوضع المعقد على أنه أمر بسيط من خلالالانخراط في حلول وسط أنيقة يمنع كل المعنيين من اتخاذ مبادرات من أجل التغيير (لويس2000) يقترح البديل الثاني أننا نأخذ موقفاً متناقضاً باعتباره موقفاً ذا اعتبار إيجابي للتواجدالمشترك للأضداد ، باعتباره موقفاً يسمح للأضداد أن تكون كما هي. هذا يعطي مساحةلأخذ العلاقة المحتملة بين هذه الأضداد)المتصورة)Seo و Creed2002(. في هذا البديلالثاني ، السؤال الرئيسي ليس "إذا" كنا سندير القطبية بل بالأحرى "ما مدى جودة ذلك؟")كليج وآخرون.2002) مع هذا ، تصبح القضية "كيف نوفر الوضوح الكافي لموقف ما دونأن نكون جامدين؟" و "كيف نوفر المرونة الكافية لنفس الموقف دون الغموض؟" (جونسون1992، ص. 5) علاوة على ذلك ، بدلاً من النظر إلى الموقف على أنه "إما. . . أو. . . " ،يمكن أن يكون أيضاً". . . و. . . و. . ". وبهذه الطريقة ، يبدو أن البديل الثاني للتعامل مع موقفمتناقض هو ببساطة طريقة لإعادة الصياغة ، مع دور مركزي يمُنح للطريقة التي نتصوربها الموقف