

المحاضرة رقم (١٣) القيادة والتغيير

القيادة والتغيير والتطوير التنظيمي وجماعات العمل في التنظيم:

تعريف التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حاله تنظيميه اكثر قدرة على حل المشكلات.

تعريف آخر: تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجيه.

ويلاحظ على هذا التعريف انه يركز على البعد الانساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه بالرغم من وجود ابعاد اخرى تقع ضمن اطار التغيير التنظيمي (وهي البعد الهيكلي، والبعد التكنولوجي).

كما يعرف التغيير التنظيمي: على انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على ان يتم ذلك خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار او خبير في التغيير الذي يقوم باقناع اعضاء المنظمة بالافكار الجديدة.

التطوير التنظيمي: فيعرفه ويندل فريبنش:

بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له والهادف الى مساعدة افراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة افضل.

وقد قدم فريبنش مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة وعلى ادارة ثقافه المنظمة ككل واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي.

- وتعرف (اميمة الدهان) التطوير التنظيمي: بانها عملية مخططة ومقصودة وتهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل المشكلات وذلك باحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة او العمليات ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية

- واورد (محمد حسن) العديد من التعاريف لعملية التغيير والتطوير التنظيمي ويرى:

انها تعطي معاني متماثلة لكلا المفهومين من نواحي الاهداف من حيث انها تهدف الى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية.

- وكذلك تم التفرقة بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي **فالتغيير التنظيمي:** هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية او المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة او بعملياتها او بمخرجاتها. اما **التغيير التنظيمي:** تغير موجه وهادف يسعى الى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشاكل.

- وبذلك تم ربط التغيير **بالم منظور الواسع** في بيئة المنظمة الخارجية، اما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

القيادة والتغيير والتطوير التنظيمي المدروس

التغير المدروس والتطوير التنظيمي من مهام القيادة العليا يتم التغيير نظراً لتطور الاقتصاد وعوامله المختلفة والتقنية وتطوراتها السريعة والبيئة الاجتماعية وثقافتها.

- هناك اربعة حقائق تؤثر على المنظمة وتدعو الى التغيير والتطوير:

- 1- التغيرات في البيئة: المنظمة تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها بطريقة مباشرة او غير مباشرة ومن ذلك العملاء والمستخدمين والموردين والموزعين والمؤسسات الحكومية.
- 2- لذا ينبغي على المنظمة التفاعل وبنجاح مع هذه المتغيرات ومن ثم تعديل نفسها للوصول الى الاهداف المرجوة.
- 3- التغيرات في القياديين والمديرين: يتغير قيادي ومديري المنظمة من فترة لآخرى ولعوامل عدة ومنها تقاعدهم او انتقالهم لاماكن ومؤسسات اخرى.
- 4- التغيير بهدف رفع الكفاءة: اذا تدنت انتاجية التنظيم وتدنت كفاءة الانتاج وتدهورت العلاقات التنظيمية او تعقدت نظم التنظيم وهيكله واصبح من الضروري احداث تغييرات وربما جذرية في التنظيم.
- 5- التغيير بهدف القضاء على الركود ومقاومة التغيير: في حالات كثيرة يصبح التغيير التنظيمي هدفاً للتفاعل مع اي تغييرات مفاجئة او مستقبلية كبيرة.

اهداف التغيير المدروس

- تعديل كل ماله علاقة بالتعامل مع التقنية المتقدمة او تعديل المهام والوظائف لتتفاعل بكفاءة مع التغييرات.

- تغيير وتعديل الهيكل التنظيمي ليصبح اكثر كفاءة ومرونة.

- تعديل سلوكيات الافراد لزيادة قابليتهم للتفاعل مع المتغيرات المختلفة.

- تعديل التنظيم ليتلائم مع متغيرات البيئة ومع تغيرات القيادة.

ومما سبق فإن التغيير التنظيمي : هو جهد طويل المدى مدعوم من الإدارة العليا لتطوير اساليب حل المشكلات وتجديد شباب التنظيم بالتدبير في اهدافه ووظائفه والتفكير في تغيير او تطوير بيئته الداخلية والتطور مع بيئته الخارجية بالتعاون بين جميع افراده من خلا التركيز على فرق العمل في المنظمة مع الاستفادة من علوم ونظريات العلوم السلوكية.

مراحل التغيير التنظيمي: يذكر كورت لوبين ان هناك ٣ مراحل اساسية للتغيير:

- ١- **تحريك الموقف:** يعني بكسر الجمود من خلال اعداد المنظمة والافراد والمجموعات لتنمية ادراكهم بضروريات التغيير وباستخدام قنوات اتصال فعالة ولقاءات متواصلة معهم. ان التغيير المفاجئ والذي لاتسيقه اي اعدادات ستقابله موجة قوية من الاعتراضات لذا لزم الاعداد الجيد قبل التغيير.
- ٢- **ادخال بعض التغييرات المباشرة:** حيث تنبئ عن بعض الفوائد التي سيأتي بها التغيير وهذا سيتيح للعاملين الاحساس بأن التغيير لايعني المساس بمصالحهم بل وقد يأتي بالافضل.
- ٣- **التأكيد على المضي قدماً في التغيير:** يجب عدم فسخ المجال للمعارضة واتخاذ الاجراءات الصارمة ضد من يعارض التغيير الا في الحالات القصوى والتي تتطلب بعض الاضافات او التعديلات على التغيير.

خطوات التغيير التنظيمي:(١٠ خطوات)

- ١- **الخطوة الاولى:** تحديد ماهي الحاجة الى التغيير والتعرف على المواقع التي تحتاج الى تغيير، وهل هي حاجة استراتيجية ام حاجة لتغيير اجراءات العمل ام حاجة لتغيير مهارات العاملين.
- ٢- **الخطوة الثانية:** دراسة البيئة الداخلية للتنظيم ومن خلال دراسة التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة.
- ٣- **الخطوة الثالثة:** تطوير اهداف جديدة تتوافق مع رسالة التنظيم وتتماشى مع النتائج التي نتوقعها من التغيير.
- ٤- **الخطوة الرابعة:** اختيار ممثلين عن القيادة لشرح اهداف التغيير والفوائد التي ستعود منه على العاملين والعملاء والمستخدمين وقد تختار القيادة بعض الخبراء المختصين من خارج التنظيم للتعاون مع بعض كبار العاملين في التنظيم للقيام بذلك.
- ٥- **الخطوة الخامسة:** التركيز على تشخيص المشاكل التي بسببها سيتم التغيير فهي محور الدراسات.
- ٦- **الخطوة السادسة:** بعد ذلك يتم اختيار الوسائل والاساليب التي سيتم من خلالها احداث التغيير والتي ينبغي ان تلقى قبولاً من الجميع واستخدامها لادخال التغيير بكفاءة وفعالية.
- ٧- **الخطوة السابعة:** وضع خطة العمل والتي ستشمل على الاهداف المتوقع انجازها والسياسات والاجراءات التي سيعمل بها من اجل تحقيق التغيير والموارد والبرامج الي ينبغي البدء فيها ووسائل المتابعة والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة للتعديل.
- ٨- **الخطوة الثامنة:** تنفيذ مراحل التغيير تدريجياً وفق البرامج والنشاطات والبقاء على اتصال وتواصل مع جميع العاملين.
- ٩- **الخطوة التاسعة:** وضع استراتيجية خطة العمل والتي تحتوي على تحديد الزمن المحدد لكل مرحلة من الخطة والاماكن او المواقع التي سيبدأ بها التغيير حسب اولوياتها وتحديد مسؤوليات المديرين(الافراد) في تلك المراحل وتوضيح الاتصال اللازم وقنواته ومسئولياته وايضاً سبل لمعالجة التوتر الذي سيجدته التغيير.
- ١٠- **الخطوة العاشرة:** المتابعة والتقييم وذلك حسب البرامج والبقاء على اطلاع مستمر لاتخاذ اي قرارات ضرورية.

برامج جامعة هارفرد لقيادة التغيير:

نجاح وقوة المؤسسة تبنى على مفاتيح تحدد كفاءتها وفعاليتها وتهتم اكثر بتخصبة المؤسسة وفق جوهر رسالتها.

ان ابعاد التوازن لاي منظمة هي:

- ١- التفوق المستمر وخاصة على المدى المتوسط والبعيد.
- ٢- تحقيق ارباح سنوية لاتقل عن ١٥% من حجم الاستثمار.
- ٣- بناء برامج الجودة الشاملة.
- ٤- السعي المتواصل نحو المستويات العالمية في الخدمات.
- ٥- رفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين
- ٦- التطوير المستمر للمنظمة.
- ٧- التفاعل مع المجتمع ومؤسساته المعنية.

- ويجب ملاحظة ان استثمارات المؤسسة لا تقتصر على الاصول المالية والمادية والقوة الشرائية وانما يجب ان تشمل الاصول غير المادية او غير المرئية (الناعمة) وهي:
- ١- القدرة الشرائية والاسمية للاسهم والسندات وغيرها من اصول واملاك ثابتة ومنقولة.
- ٢- كما يجب احتساب الخبرات والمهارات والقدرات المختلفة للعاملين والادارة من مهيئين وفنيين وعلماء ومديرين ومجموعات فرق العمل.
- ٣- وكذلك اسم وسمعة المؤسسة وايضاً تجاربيها واكتشافاتها وابتكاراتها وحقوقها الفكرية والعلمية.
- ٤- وعلاقتها القوية مع الحكومة والمؤسسات الاخرى المحلية والدولية والمجتمع والعلماء وحملة الاسهم.

برنامج قيادة التغيير وتجديد المنظمة

- قيادة المؤسسة لا ينبغي ان تركز فقط على الكفاءة في الانتاجية والاداء عند وضع تقييم برامج التجديد والتغيير.
- بل يجب مراعاة كلاً من نجاح الاداء ونجاح التحول الى التغيير المطلوب نحو المستقبل من اعادة هندسة التنظيم واعداد صياغة قيم المنظمة وبناء ثقافة تنظيمية تتفاعل مع متطلبات التغيير والمستقبل.
- ادارة المؤسسة نحو مستقبل ناجح يتعاون القيادة وكبار العاملين ومجموعات العمل المختلفة فيها مع مراعاة متطلبات التوازن.

وهذا البرنامج يحدد ٩ مكونات للتغيير والتجديد التنظيمي:

- ١- تغيير هندسة المؤسسة للمدى القصير والبعيد معاً.
- ٢- تطوير اساليب حل المشاكل وتطويرها.
- ٣- مرونة المؤسسة وقدرتها على التطور والتجديد والابتكار.
- ٤- ثقافة المؤسسة وقيمتها والتي تساعد على نجاح التغيير.
- ٥- تعديل امكانيات المنظمة لتلائم العمل الجماعي.
- ٦- تحديد خطوات الابتكار والتجديد بما يساعد على الابداع والتفوق.
- ٧- تطوير الادارة بما يساعد المنظمة على النجاح.
- ٨- بناء فريق عمل جماعي ذي قدرات كبيرة على رؤية المستقبل.
- ٩- التفاعل والتعلم من خلال تبادل الاراء والافكار والخبرات.
- **و بالتالي فإن هذا البرنامج يهدف الى: (٦ اهداف)**
- ١- تطوير الاتصال الداخلي وشبكة المعلومات داخل المؤسسة.
- ٢- تبني استراتيجية تدعو لخوض التجارب والتعلم منها.
- ٣- ادراك مدى تأثير التطور التقني السريع على المنظمة.
- ٤- بناء رؤية مشتركة نحو النجاح بالتجديد والتغيير التنظيمي.
- ٥- تحقيق مزيد من الربح من خلال التغيير تقوم على الابتكار.
- ٦- بناء منظمة قادرة على تحقيق الابتكار فعلاً.

التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي: مشتق اساساً من التغيير التنظيمي الا انه لايعني بالضرورة احداث تغييرات جذرية او شاملة للمنظمة بل قد يكون لتطوير وتحسين او تغيير بعض نظمها وسياساتها او اداراتها او بعض وظائفها ونشاطاتها.

وهو من الوسائل والاساليب التي يستخدمها التغيير الشامل او الكبير. وهو قاعدة لاي تغيير تنظيمي يعمل على التغيير المتدرج للتنظيم وتنمية وتدريب افراد ومجموعات المنظمة واعدادهم نفسياً ومهنياً للتغيير.

ويركز التطوير التنظيمي عادة على تطوير الممارسات الادارية والسلوكية للافراد والجماعات العاملة في التنظيم. وهو كذلك مجهود منظم ومستمر وطويل المدى يعمل على التشخيص العلمي للتنظيم. يستخدم اساليب تشخيصية وتحليلية معينة مبنية على تلك الاسس العلمية.

الهدف من التطوير التنظيمي: زيادة فعالية المنظمة وتحسين قدراتها وتنمية قدرات ومهارات افرادها ويتطرق الى تطوير المنظمة من خلال مكونات اساسية مثل دراسة القيم والمبادئ التنظيمية ودراسات السلوك التنظيمي و اساليب اتخاذ القرارات ونظريات الاتصال ونظريات الدوافع والحوافز ودراسات التنظيم الغير رسمي، واثار المجموعات على التنظيم والعلاقات الانسانية ودراسات القيادة وعلم الاجتماع.

ومما سبق يمكن تعريف **التطوير التنظيمي** بأنه : تغيير مبرمج ومخطط قد يشمل المؤسسة كلها وفي الغالب بعض اجزائها لزيادة فعاليتها ورفع كفاءتها ويعتمد ايضاً على معرفة نقاط الضعف والقوة فيها كما يعتمد على معرفة السلوك الانساني والاحتياجات الانسانية للعاملين فيها ويرتبط ذلك كله بأهداف التنظيم وخاصة البعيدة المدى وبعوامل التغيير لبيئته الداخلية والبيئة المحيطة به.

أهداف التطوير التنظيمي

- ١- زيادة فعالية الأداء في المنظمة: وجعل المنظمة مكاناً أكثر قبولاً للعاملين فيها.
- ٢- بناء الثقة بين الافراد ومجموعات العمل في كل المؤسسة.
- ٣- خلق مناخ صحى وصريح تعالج فيه المشاكل بصراحة ووضوح.
- ٤- التأكيد على أهمية المعلومات ودقة مصادرها في حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ٥- زيادة شعور الانتماء للمنظمة.
- ٦- دعم مشاركة العاملين في نمو المنظمة.
- ٧- خلق جو من الاطمئنان يتيح البوح بالمشاعر الخاصة بالعمل.

الاستراتيجيات المستخدمة في التطوير التنظيمي : ٨ الاستراتيجيات هي:

- ١- الاستراتيجية السياسية: تُبنى على فهم تركيب مراكز القوة الرسمية وغير الرسمية.
- ٢- الاستراتيجية الاقتصادية: تعنى بالتركيز على الاشكال المادية واستخدام النفوذ المالي في التأثير على الآخرين من أجل التطوير.
- ٣- الاستراتيجية الأكاديمية: تعنى باستخدام العلوم والعقل أو الحقائق في اقناع الآخرين بالتطوير.
- ٤- الاستراتيجية الهندسية: هي احداث التطوير من خلال التأثير المباشر في سلوك العاملين وذلك بأحداث تغيير أ في البيئة التي يعمل فيها العاملين كتعديل سرعة حركة الماكينات مما يؤدي الى سرعة حركات العاملين .
- ٥- الاستراتيجية العسكرية: تعنى بإحداث التطوير بقوة السلطة بدلا من الاقناع والحث.
- ٦- الاستراتيجية المواجهة: تعنى بمضايقة واستنارة بعض الناس بهدف اجبارهم على النظر في المشاكل المحيطة.
- ٧- استراتيجية العلوم السلوكية التطبيقية: تتطلب قدرة عالية من القدرة على التوقعات حول سلوكيات الآخرين نحو التطوير.
- ٨- استراتيجية المشاركة: وهي قائمة على أن العلاقات الجيدة بين الأفراد والجماعات في التنظيم تقلل من المشاكل وتساعد على احتوائها ولذلك فإن العمل الجماعي يؤدي الى نتائج أفضل.

والخلاصة: إن التطوير التنظيمي هو جهد متوسط أو طويل المدى قد يمتد من خمسة الى عشرة أعوام (مدعوم من الإدارة العليا لتطوير أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات.

❖ مقاومة التغيير والتطوير وطرق معالجة ذلك:

- مما لا شك فيه ان التطوير والتغيير يصاحبه بعض المقاومة والتردد والتشكيك في نجاحهما.
- خاصة اذا لم يكن التنظيم معتاداً للتغيير من فترة لأخرى واصبح متشعباً بالعادات والأساليب القديمة فستزداد مقاومة التغيير والتطوير.
- ولكن التغيير والتجديد سيحدثان لامحالة.

مصادر التردد واسباب مقاومة التغيير: (٦ أسباب)

- ١- الشعور بعدم الأمان: يعد من أقوى اسباب مقاومة التغيير ويخلق نوع من الضغوط النفسية علي العاملين.
- ٢- ضعف الاتصال: بين الادارة والعاملين لشرح أهمية التطوير.
- ٣- التغيير السريع والمتواصل: التغيير البسيط أو الذي يشمل أمور روتينية يكون مقبولاً ولكن التغيير السريع والمتواصل والشامل يزيد المقاومة.
- ٤- المقاومة الجماعية للمجموعات غير الرسمية: لان التغيير يمس المفاهيم التي يعتنقها التنظيم الغير رسمي أو قد يمس رموز القيادات لهذا التنظيم.
- ٥- الإضطراب النفسي: من فشل تجارب تغيير سابقة.

٦- **الخوف من فقدان السلطة والصلاحيات:** قد يؤدي التغيير في سلطات وصلاحيات بعض العاملين كتخفيضها مثلاً ، يخلق مقاومة للتغيير حتى وان كان سيحقق فائدة أكبر للتنظيم.

❖ **معالجة المقاومة والتردد: (٥ خطوات)**

- ١- **المشاركة :** مشاركة العاملين في وضع خطوات التطوير والتغيير مما يعطيهم الشعور بأهمية أدوارهم ويساعدهم علي بناء الثقة فيهم فيسعون الي تذليل الصعاب حتي يتحقق هذا التطوير.
- ٢- **الإتصال :** بين الادارة والعاملين لتوضيح أهداف التغيير ومزاياه يتم من خلال وسائل الاتصال المختلفة أو الندوات الداخلية والاجتماعات.
- ٣- **القيادة :** وينظر العامل الي القائد نظرة احترام وتقدير فيثق فيه ويسير على رؤيته نحو التغيير.
- ٤- **التفاوض :** عند حدوث بعض التضحيات مثل خفض الرواتب أو نقص السلطات والصلاحيات يجب في هذه الحالة التفاوض .
- ٥- **مشاركة المجموعات الغير رسمية :** لها دور هام في نجاح التغيير وخاصة إذا شارك بالتغيير قيادات هذه المجموعة.

❖ **رؤية اخرى لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:**

مقاومة التغيير: هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

- وفي هذا السياق يقول عاصم الاعرجي: إن المقاومة قد تأخذ 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 الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.
- أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها ، ولمقاومة التغيير ايضاً ابعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

❖ **الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير: (٥ أسباب)**

- ١- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوقة.
- ٢- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يُكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف ويشعر الفرد بالارتياح لها لانه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.
- ٣- **سوء الادراك:** إن عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ، وكذلك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- ٤- **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد احيانا ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه ، لان ذلك يعنى خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو الحاق خسارة مالية أو معنوية به
- ٥- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير احيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.

❖ **مزايا مقاومة التغيير:**

- ١- تؤدي مقاومة التغيير إلى اجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- ٢- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- ٣- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- ٤- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

▪ **استراتيجيات أخرى للمنظمات في مقاومة التغيير: (٦ طرق)**

- ١- **التعليم والاتصال: Education & Communication:** هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على أهميته ، وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير. ومن ابرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها انها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.
- ٢- **المشاركة والاندماج: Participation & Involvement** أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير لديهم القدرة العالية على مقاومته ، ومن ابرز الإيجابيات هنا هو أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير ، أما سلبياتها فهي تستغرق وقتاً طويلاً .
- ٣- **التسهيل والدعم: Facilitation & Support:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير ، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى افضل منها ، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.
- ٤- **التفاوض والاتفاق: Negotiation & Agreement:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل في انها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة ، أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية .
- ٥- **الاستغلال واختيار الاعضاء: Manipulation & Co -potation:** وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع مهم في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير ، وأهم ايجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة ، أما سلبياتها فأنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.
- ٦- **الايكراه الظاهر وغير الظاهر: Explicit & implicit Coercion:** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضاً عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة. وأهم ايجابياتها أنها سريعة وقادرة على التغلب على أي نوع من المقاومة ، ولكن لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

جماعات العمل في التنظيم

- **سمات الجماعات الغير رسمية:** هي عدة أفراد يجتمعون حول هدف مشترك ويطورون من أجل ذلك سلوك محدد مشترك ، ومن مزاياها:
 - ١- بضعة أفراد أو عدد كبير على حسب قيود المنظمة على العدد ويتفاعلون معاً لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التعاون والالتزام والتماسك.
 - ٢- تبادل الأعضاء للأفكار والمفاهيم والمشاعر من خلال الاتصال الغير رسمي.
 - ٣- لا يشترط للاشتراك فيها التزام الجميع بأهدافها حيث يمكن لمن لا يرغب في ذلك الانسحاب في أي وقت.
- ❖ **الجماعات الرسمية:** تتكون من الأفراد ويحددها التنظيم ولا تكون كبيرة وأعضاءها عددهم صغير وفق المهام والوظائف التي توكل إليها ، وهي ثابتة وتدوم لسنين وعضويتها بقرار من الإدارة وهي رسمية ومأخوذة من التفويض الرسمي والسلطات الرسمية وتوجهها الانظمة والتعليمات التنظيمية والاتصال بين أعضاءها بشكل رسمي. هناك عدة فروق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية بالمنظمة.

الفرق بين المجموعة الرسمية والغير رسمية:

المجموعة الرسمية	المجموعة الغير رسمية	الوصف
الإدارة العامة والتعليمات والقوانين التنظيمية	العلاقات الاجتماعية والثقافية بين الأفراد	مصدرها :
انجاز وتحقيق أهداف التنظيم	تحقيق أو إشباع حاجات أعضائها اجتماعيا ونفسيا	الغاية :
يحددها التنظيم ولا تكون في الغالب كبيره	تتراوح من متوسطة إلى كبيره	حجمها :
ثابتة	غير ثابتة	طبيعتها :
كثيرة	محدودة	إعدادها :
رسمية	تعتمد على الشخصية القيادية لرئيسها ودعم أعضائها له	صلاحياتها :
توجهها الأنظمة والتعليمات	توجهها القيم والمفاهيم	السلوك داخلها :
رسمي ومن خلال قنوات الاتصال الرسمية للمنظمة	غير رسمي ومن خلال العلاقات الفردية بين أعضائها	الاتصال داخلها :
تنتهي بمجرد انتهاء الحاجة التي دعت لقيامها	تنتهي بزوال مؤسسيها أو عدم رغبة معظم أعضائها في استمراريتها	إنهاءها :

❖ **الجماعات الرسمية والغير رسمية واثارها علي التنظيم:** الجماعات الرسمية والغير رسمية داخل التنظيم (المؤسسة الواحدة) تجمعها قوى محددة وقد تشترك كل منها في غايات وأهداف محددة. والتفاعل بين أعضاء المجموعات الرسمية يكون وفق السياسات والأنظمة التي يحددها التنظيم ، أما التفاعل بين أعضاء الجماعات الغير رسمية فيكون وفق معايير ومفاهيم أعضاءها.

❖ التوازن بين أهداف المنظمة ومسئولياتها الاجتماعية: (٧ نقاط)

- 1- تحديد ودراسة اخطر النواحي التي ستواجهها المؤسسة حول مسئولياتها الاجتماعية في العقد القادم.
- 2- فهم آثار تلك المسئولية الاجتماعية وفوائدها و ذلك بمقارنة تكلفه تجاهلها مع عائد الاستفادة منها.
- 3- نشر ثقافة المسئولية الاجتماعية في المؤسسة وإدراك واستيعاب العلاقات بين المؤسسة والأنظمة الحكومية.
- 4- قياس تكاليف اثار المسئولية الاجتماعية.
- 5- خلق التوازن بين ثقافة المنظمة واستراتيجية المسئولية الاجتماعية .
- 6- ادراك واستيعاب العلاقات وتطوير الاتصالات بين عمليات المؤسسة والانظمة الحكومية والعملاء والمساهمين والمستفيدين .
- 7- التأكيد على قيام نظم وسياسات استراتيجية تعمل علي تلافى أي أضرار اجتماعية تلحق بالمؤسسة.

❖ عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي: (١٠ عوامل)

- 1- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
- 2- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3- وجود خبراء أو وكلاء تغيير Change Agents.
- 4- اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- 5- شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين.
- 6- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب علي عملية التغيير للأفراد العاملين.
- 7- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- 8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- 10- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

تلخيص: Nourah.kh