

( المحاضرة رقم ١٨ )

■ التغيير والتطوير التنظيمي

**Organizational Development & Change** ■

■ د / عبدالرحيم خليل

# أهم محتويات المحاضرة

- ١ - عملية التغيير والتطوير التنظيمي ، وأهم خصائصها.
- ٢ - أسباب وأهداف التغيير والتطوير التنظيمي.
- ٣ - أنواع وخطوات التغيير والتطوير التنظيمي.
- ٤ - استراتيجيات التعامل مع التغيير والتطوير التنظيمي.
- ٥ - عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي.

# تعريف التغيير والتطوير التنظيمي

- **التغيير التنظيمي** : " هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود واهداف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي ( الداخلي والخارجي ) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ".
- و تعريف آخر **للتغيير التنظيمي** يشير إلى أنه : " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ".

## تابع

■ ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على **البعد الإنساني** للتغيير التنظيمي ويحصره فيه ، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي ( وهي **البعد الهيكلي** ، و**البعد التكنولوجي** ).

■ كما يُعرف **التغيير التنظيمي**: " على أنه مجهود **طويل المدى** لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة " .

## تابع

- أما التطوير التنظيمي فيعرفه **Wendell French** :
- " بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له ، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل ."
- وقد قدم **French** مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات ، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة ، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل ، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي.

## تابع

- وتُعرف ( أميمة الدهان ) التطوير التنظيمي : " بأنها عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات ، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية " .
- وأورد ( محمد حسن ) العديد من التعاريف لعملية التغيير والتطوير التنظيمي ويرى : " أنها تعطي معاني متماثلة لكلا المفهومين من نواحي الأهداف من حيث أنها : تهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها ، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ، ومواجهة المتطلبات البيئية " .

## تابع

- وكذلك تم التفرقة بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي ، **فالتغير** التنظيمي : " هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث **دون** تخطيط مسبق ، فهي تلقائية وعفوية ، قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها " ، أما **التغيير** التنظيمي فهو : " تغير موجه وهدف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي ( الداخلي والخارجي ) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.
- وبذلك تم ربط **التغيير بالمنظور الواسع** في بيئة المنظمة الخارجية ، أما **التغير** فقد تم ربطه **بالمنظور الضيق** في البيئة الداخلية للمنظمة.

# خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

■ تتصف إدارة التغيير **بعدة خصائص** مهمة يجب الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة: ( **وهي ١٠ خصائص** ):

## ■ ١ - الاستهدافية:

فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.

## ■ ٢ . الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.



## تابع

### ■ ٣ . التوافقية:

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

### ■ ٤ . الفاعلية:

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

## تابع

### ■ 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 ، ويجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب.

## تابع

### ■ ٨. الرشد:

■ والرشد هو صفة ضرورية لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات **التكلفة والعائد**.

### ■ ٩. القدرة على التطوير والابتكار:

■ وهي خاصية عملية ضرورية لإدارة التغيير، حيث يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

## تابع

### ■ ١٠ . القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

- إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

## أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

■ إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير ، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير والتطوير : ( ٥ أسباب هي ) :

### ■ ١ . الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

■ حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ، ومن ثم تختفى روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

## تابع

### ■ ٢ - تنمية القدرة على الابتكار:

■ التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إبداع وسائل وأدوات وطرق مبتكرة.

### ■ ٣- اثاره الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

■ يعمل التغيير على تفجير المطالب واثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات.

## تابع

- - وزيادة الانتاج وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:
  - أ - عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت.
  - ب - عمليات التجديد والإحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت.
  - ج - التطوير الشامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة.
  - ٤ . التوافق مع متغيرات الحياة:
- يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة.

## تابع

### ■ ٥ - زيادة مستوى الاداء:

■ يعمل التغيير على الوصول الى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

■ أ - اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل الاسراف والفاقد والتالف والضائع.

■ ب - معرفة نقاط القوة وتأكيدھا مثل عمليات الحفز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.



# أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي

- إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية ، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة.
- ومن **أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي** ما يلي: **٨ أهداف هي:**
- ١- زيادة مقدرة المنظمة على **التعامل والتكيف** مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ٢- زيادة مقدرة المنظمة على **التعاون** بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ٣- مساعدة الأفراد العاملين على **تشخيص** مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

## تابع

- ٤ - تشجع الأفراد العاملين على **تحقيق** الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- ٥ - **الكشف** عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ٦ - بناء جو من **الثقة والانفتاح** بين الأفراد العاملين والمجموعات فى المنظمة.

## تابع

● ٧ - تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

■ ٨ - مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

# أنواع التغيير والتطوير التنظيمي

□ - يتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف : ( ٦ أنواع وفقاً لثلاثة معايير ) هي :

■ ١- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

■ إذا اعتمدنا درجة الشمول معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي: الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والاجهزة ، والتغيير الشامل: الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

## تابع

■ ٢ - التغيير المادي والتغيير المعنوي:

■ إذا أخذنا **موضوع التغيير** أساساً لأمكن التمييز بين التغيير **المادي** { مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي } والتغيير **المعنوي** { النفسى والاجتماعى }.

■ ٣ - التغيير السريع والتغيير التدريجى:

■ يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب **سرعته** وهو يشمل التغيير **البطئ** والتغيير **السريع** ، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجى **البطئ** يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير **السريع** المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لآحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

# خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

- ويقترح ( عبد الباري الدرة ) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية: ( ٨ خطوات هي ):
- ١- معرفة مصادر التغيير:
- وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق ، والتغيرات التكنولوجية ، والتغيرات السياسية أو القانونية ، وقد يكون مصدر التغيير البيئة الداخلية: مثل هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال ... الخ.
- وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

## تابع

### ٢. تقدير الحاجة إلى التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

### ٣. تشخيص مشكلات المنظمة:

والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل ، التكنولوجيا المستخدمة ، نسبة الغياب ، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

### ٤. التغلب على مقاومة التغيير:

والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة ، وسوء فهم آثار التغيير ، ومتطلبات تطوير علاقات سلوكية جديدة ، وإحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير ، والتعود على تأدية العمل بطريقة معينة ، والرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

## تابع

٥ - تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

٦ - وضع استراتيجيات التغيير:

ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا و القوى البشرية.

٧ - تنفيذ الخطة خلال مدة زمنية معينة.

٨ - متابعة تنفيذ الخطة: ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.



## تابع

■ ومن ثم يتم إدخال التغيير إلى المنظمات بناءً على ما سبق ذكره من مراحل وهي:

- ١. معرفة مصدر التغيير.
- ٢. تقدير الحاجة للتغيير في المنظمة.
- ٣. تشخيص مشاكل المنظمة.
- ٤. التغلب على مقاومة التغيير.
- ٥. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
- ٦. وضع استراتيجيات التغيير.
- ٧. تنفيذ الخطة خلال المدة المحددة.
- ٨. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

# استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

■ هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها :

■ ١ - استراتيجية العقلانية الميدانية: Empirical - Rational

■ وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات ، فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر العلمية.

## تابع

### ■ ٢ - استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

#### ■ Normative – Reductive :

■ تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها ، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه.

■ ويحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق: التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه ، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له ، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك : التدريب و يهدف لتغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

## تابع

### ■ ٣ - استراتيجية القوة القسرية: Power Coercive :

- وفقاً لهذه الاستراتيجية ، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

## تابع

### ❖ - وخلاصة القول:

- إنه على الرغم من **عدم وجود** استراتيجية واحدة **مثلى** يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك ، إلا ان المزج بين الاستراتيجية الأولى ( الاستراتيجية العقلانية الميدانية ) ، والثانية ( استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة ) قد يكون هو الأمثل ، وهذا لا يعني عدم استخدام الاستراتيجية الثالثة ( القوة القسرية ) فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

# مقاومة 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 ابعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون سرية أو علنية.

## الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير

□ - ويمكن تحديد أهم هذه الاسباب في : ( ٥ أسباب هي ) :

■ 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 مألوفة.

■ ٢ . العادات:

■ تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يُكون عادات وأنماط  
■ سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف ويشعر  
■ الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف  
■ جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.

## تابع

- **٣. سوء الادراك:** إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- **٤. المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه ، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو الحاق خسارة مالية أو معنوية به.
- **٥. الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.



## مزايا مقاومة التغيير

- - رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية ، إلا أن لها نواحي **إيجابية** نذكر منها ما يلي:
- 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 أدق 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 المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير

وتوجد ٦ طرق للتعامل مع مقاومة التغيير هي:

## ١ - التعليم والاتصال: Education & Communication

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة ، 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

■ أكدت الابحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ، ومن ابرز **ايجابيات** هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير ، أما **سلبياتها** فهي تستغرق وقتاً طويلاً.

## ■ ٣ - التسهيل والدعم : Facilitation & Support

■ وتقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير ، و**ايجابيات** هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى افضل منها ، أما **سلبياتها** فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

## تابع

### ■ 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 اجر اعلى لمنتسبيها من الافراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل **وايجابياتها** تتمثل في انها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة اما **سلبياتها** فهي احتمال تكلفتها العالية.

### ■ ٥- الاستغلال واختيار الاعضاء: Manipulation & Co - potation

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام 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.

## تابع

- **6 - الاكراه الظاهر وغير الظاهر: Explicit & implicit Coercion**
- وبموجب هذه الطريقة يُجبر 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 منشئو أو مؤيدو التغيير قوة كبيرة.
- وأهم **ايجابياتها** أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من **سلبيات** وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

# عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي

- حيث ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم ،
- وأهم هذه العوامل ما يلي:

- ١- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
- ٢- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- ٣- وجود خبراء أو وكلاء تغيير : Change Agents.

## تابع

- ٤- اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير فى رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- ٥- شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين.
- ٦- بيان الفوائد المادية والمعنوية التى ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- ٧- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.

## تابع

- ٨- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- ٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- ١٠- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.



نهاية المحاضرة

تمت بحمد الله وتوفيقه