

المحور الخامس: إستراتيجية إدارة التغيير

1- مفهوم إستراتيجية إدارة التغيير:

تعد استراتيجيات التغيير التنظيمي أقل بروزا في مجال البحث، و تتضمن المنهج او الاسلوب او الطريقة التي تنفذ التغييرات في المنظمة ووضعت هذه الاستراتيجيات من قبل Chin, Benne عام 1969. وعندما ترغب المنظمة في اعتماد استراتيجية معينة فانه لا توجد هناك استراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف و انما توجد العديد منها لأغراض تطبيقها .

عرفت بأنها: فن التعميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الإداري و الموجه نحو الهدف المراد تحقيقه. وعرفت ايضا : على أنها إستراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. وتمثل بثلاث استراتيجيات: (الإستراتيجية العقلانية، وإستراتيجية النوعية الموجهة، والإستراتيجية القسرية)، وعرفها (عبد الله خليف) بأنها :عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم و للمنظمة، ومواكبة تطورات العصر.

و عرفت بأنها : مخطط له إطار زمني طويل، كما أنها شاملة، أي تشمل المنظمة ككل، وهي عملية تبديل، ويستجيب لها المديرين بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها. أي تغيير شامل متكامل يتم من خلال مراحل لتحويل المنظمة المريضة إلى منظمة صحيحة.

ثانيا: خصائص استراتيجيات إدارة التغيير

تتصف استراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص هامة، تتمثل في:

- * **الإستهدافية** : التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.
- * **الواقعية** : يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك وفق مواردها وإمكاناتها.
- * **التوافقية** : أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- * **الفاعلية** : يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا، وتكون قوي مساهمتها واضحة في تحقيق أهداف المنظمة.
- * **المشاركة** : تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعيا، ويلتزم به كافة قوي التغيير.
- * **الشرعية** : يجب ان يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسئوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه.

* **الرشد** : أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التفسير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد المترتبة علي التغيير.

* **القدرة علي التكيف السريع مع الأحداث**: يجب أن يسعى التغيير إلي التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويهدف إلي البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التغيير

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الإستراتيجية المناسبة للتغيير منها:

- 1- **أهداف التغيير:** تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف، هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين. أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف. كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للإستراتيجية.
- 2- **الجهة المستهدفة:** عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل. و لكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة. ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار إستراتيجية التغيير.
- 3- **الموارد المتاحة:** تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة و المعرفة. وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

رابعا: أنواع استراتيجيات ادارة التغيير

- 1- **استراتيجيات الإكراه /القسرية Power- Coercive** تتضمن استخدام القوة والقهر والإذعان لإرغام الأفراد على إحداث التغيير. بمعنى تقوم على افتراض أن العاملين الأقل سلطة يرضعون لمن هم أكثر سلطة و خبرة. فالتغيير يفرض على العاملين، بدون معارضة بالقوة، و يتم قمع مقاومة التغيير و عند مقاومة العاملين لهذا التغيير تستخدم الجزاءات والعقوبات لكل من يخالف أو يقاوم. و تستخدم للحالات الطارئة إلا أنها في المدى البعيد تؤدي الى انخفاض ولاء العاملين و دعمهم للتغيير .

تنقسم إستراتيجية القوة القسرية إلى:

- ✓ **القوة غير العنيفة:** أي يتم إحداث التغيير بطرق الأعمال السلمية.
- ✓ **التغيير من خلال القوانين:** من خلال اصدار التشريعات و القوانين و اللوائح لإحداث التغيير.

2- استراتيجيه العقلانية:

الافتراض الأساسي الذي تستند إليه هذه الإستراتيجية، أن الإنسان عقلائي و راشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به. وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة. عند بدء عملية التغيير حيث يكون العاملين في مرحلة الشعور بالخوف وعدم التأكد وذلك لإقناعهم بالحاجة الفعلية للتغيير للاستمرار و البقاء، ويتم ذلك من خلال إستراتيجية اتصال مكونة من ثلاثة أجزاء أو مراحل:

- ✓ **مرحلة قبول التغيير:** وتستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة على عدم الأخذ به، تليها مرحلة وضع إطار يتم من خلاله شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوصيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون و ذلك بعد إعلان خطة التغيير من خلال اللقاءات بالعاملين.
- ✓ **مرحلة فترة التنفيذ:** وفيها تتجلى مهارة قادة التغيير في إدارة المزاج النفسي للعاملين لضمان مساندتهم لعملية التنفيذ، وذلك من خلال الاتصال الدائم بهم ومساعدتهم لتخطي النتائج السيئة المترتبة على التغيير مثل حدوث تخفيض للعمالة (downsizing) مما يترتب عليه فقد الوظائف أو الأصدقاء.
- ✓ **المرحلة الأخيرة للحفاظ على مكتسبات التغيير** تتم من خلال دعم السلوك الجديد للعاملين. أي من خلال هذه الاستراتيجيات المستخدمة يرتبط سلوك إداري يؤدي إلى تنفيذها وتحقيق النتائج المتوقعة.

3- استراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة: تقوم على افتراض ان الحافز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات او عدم توفرها و انما اقناع القادة بضرورة التغيير و الخوف منه يهدد مصالح الشخصية او تضارب قيم و معتقدات المنظمة ويتم التغلب على هذه المخاوف من خلال التدريب و التطوير التنظيمي. وهناك عدة اساليب متبعة منها:

✓ *التقريب المتتابع : الهدف منه هو تغيير ضئيل سيكون هناك تغيير في الموقف الكلي للأفراد. وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي الى تغيير اضافي.

✓ اسلوب التشابه: و يقوم هذا الاسلوب على استعمال موضوع مشابه للموقف الاشكالي الا انه غير مرتبط به مباشرة، فإذا ما استطاع المحاور اقناع الفرد بمنطق الموضوع المشابه المطروح للنقاش سيكون ذا فائدة أكيدة في تغيير موقفه في الموضوع الأصلي و بذلك يتجنب التطرق الى القضايا التي تثير حساسية و رفض.

✓ *اسلوب الضغوط والاجتماعية الجماعة تمارس على افرادها لضمان الانسجام و التناغم مع مواقفها ومعايير نظام قيمها.

✓ *اسلوب تشتيت الذهن: تشير تجارب علم النفس الاجتماعي بأن عملية الاقناع تكون أسهل عندما لا يكون الافراد المراد إقناعهم واعين بشكل مسبق لمحاولة الاقناع وعندما يتم ادخال قدر كافي من تشتيت الذهن في صميم محاولة الاقناع وذلك من خلال أنشطة غير مرتبطة بموضوع المناقشة كأحداث المجالات و الأنشطة الاجتماعية وهذا جزء من المعايير الاجتماعية المقبولة في كل المجتمعات و يوفر نمطا ملائما للتفاعل الانساني .

خصائص استراتيجيات التغيير التنظيمي

| الخصائص | استراتيجية العقلانية | استراتيجية القوة | استراتيجية التوعية الموجهة | استراتيجية الابداع |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------|--|--------------------|
| الافتراض حول الافراد | الافراد عقلانيون | الافراد سياسيون | افراد اجتماعيون | الافراد مبدعون |
| الافتراض حول المنظمة | المنظمة أداة عقلانيون | المنظمة ميدان سياسي | المنظمة نظام اجتماعي | المنظمة مرتجلة |
| عملية التغيير | اتخاذ القرارات الرشيدة و تنفيذها | الاستغلال بالسلطة | البناء الاجتماعي للواقع و إعادة صياغته | الارتجال الابداعي |
| السائق من التغيير | المعلومات | القوة | القيم | الافكار و الرؤى |
| اتجاه اجراءات التغيير | من جانب واحد | من جانب واحد | متعدد الاطراف | متعدد الاطراف |
| اتجاه تدفق المعلومات | اعلى الى اسفل | أعلى الى اسفل | أعلى اسفل و اسفل الى أعلى | اسفل الى اعلى |
| وكيل التغيير | الادارة | الادارة | الادارة و العاملين | العاملين |
| ادارة التغيير | المهام | العلاقات | العلاقات | المهام |
| اثر التغيير | من اول أمر | من أول أمر | من ثاني أمر | من ثاني أمر |
| المشاركة بالتغيير | منخفضة | منخفضة جدا | مرتفعة | مرتفعة جدا |
| دور اعضاء المنظمة | خامل | خامل | نشط | نشط |
| رد فعل المشاركين | قبول | الطاعة | الالتزام | الابداع |
| مقاومة التغيير | عالية | عالية جدا | منخفضة | منخفضة جدا |
| الجانب الانساني | محدود | تطوعي | محدود | تطوعي |
| الوقت | قصير | قصير | طويل | طويل |

