

المحاضرة الثالث عشر استراتيجيات تمكين التغيير

مقدمة

الاستراتيجية عبارة عن رزمة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها مستفيدة من التطور العلمي من أجل توفير وسائل حمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه، وتمرّ هذه العملية بمراحل أهمّها تغيير الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية.

ويجب في البداية أن نميّز بين استراتيجية التغيير، والتغيير الاستراتيجي **فالمقصود باستراتيجية التغيير هو تبنّي تصوّر ذو أبعاد عميقة واختيار ذو رؤية vision واسعة النطاق ممتدة عبر الزمن لتستشرف آفاق المستقبل المرجو تحقيقه خلال عشرين عاما من الزمان،** ومن هنا فإنّها اختيار من بين خيارات ومسارات مُتعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المُستقبل.

في حين أن التغيير الاستراتيجي ما هو إلا تصرف Action وفعل تنفيذي يتم على أوسع نطاق لتغيير الهيكل الخاص بالمنظمة وعملها الأساسي واتجاهها النشاطي في المستقبل، وبشكل يكاد يكون كليا وجذريا. وفي كتابه قيادة التغيير الجذري قدّم جاري هامبل jary Hambl مفهوما جديدا للاستراتيجية؛ فوظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات، بل بناء مؤسسة ذات مناخ وثقافة خلّاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل، وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ برّاقة، ومن ثمّ ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسم سياسات استراتيجية وإلزام العاملين بها، وذلك بدلا من تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم ويسلكون دروب التطوير والتغيير التي يرونها. إنّ المديرين يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلا من العمل على خلق ثقافة ابتكارية تجعل استراتيجيات النمو والتميز فعلا داخليا وتلقائيا لا يقبل الاحتمالات أو الجدل.

اولا : استراتيجيات التغيير

يجب على ادارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار افضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة، واقتراح البرامج المناسبة.

١- استراتيجية القوة القسرية

- ❖ وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.
 - ❖ يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم.
- ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين وهما :**
- ✓ **الاسلوب الاول :** استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطاته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات.
 - ✓ **الاسلوب الثاني :** اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.
 - ❖ تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة، وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

٢- استراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

٣- استراتيجية التثقيف والتوعية

- ❖ تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.

❖ ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

ثانيا : استراتيجيات التغيير المتدرج

❖ تعتبر أن الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة.

وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديد منها :

- ✓ مهارات وقدرات العاملين.
 - ✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.
 - ✓ ثقافة المنظمة.
- ❖ ضمن هذا الإطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:
- 1- **استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :** تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.
 - تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.
 - تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالتغيير بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعلية.
 - 2- **استراتيجية المشاركة المركزة :** تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.
 - 3- **استراتيجية الإقناع :** تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة.
 - 4- **استراتيجية الاجبار :** تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا.

ثالثا : استراتيجية التغيير البنوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي، الذي قد يهدد امن العاملين او يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية :

- 1- **استراتيجية البراعة القيادية :** تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر أحد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الغاية المطلوبة.
- 2- **استراتيجية الإقناع :** تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة، مع إدراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل.
- 3- **استراتيجية الالتزام :** تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقاومة مرتفعة للتغيير،
 - حيث يوصي باتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.
 - يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية.
- 4- **الاستراتيجية الديكتاتورية :** تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، تكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير واناقد المنظمة.
 - استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.



الثقافة التنظيمية والتغيير

أولاً : تعريف ثقافة المنظمة

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال.

❖ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:

- ✓ مجموعة من الاعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة.
- ✓ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمة.
- ❖ أهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي :
 - ✓ بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.
 - ✓ القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وافتراسات من خلال التجربة.
 - ✓ تجربة الأفراد في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.

ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

- ❖ تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة.
- ❖ كما تؤثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة واستراتيجيات التغيير.
- ❖ يهدف التغيير الثقافي إلى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي.

ثالثاً : آليات التغيير الثقافي في المنظمة

مناهج آليات التغيير الثقافي ما يلي:

- ١- **التعليم والتكوين** : تسعى المنظمة من خلال آليات تدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيطها.
- ٢- **اللغة والاتصال** : يعتبر الاتصال أحد الآليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير وتسهيل نقل المعلومات واكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة.
- ❖ كما تعتبر اللغة مناهج الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتمييز عن باقي المنظمات الأخرى.
- ❖ يؤدي التغيير إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية.
- ٣- **المناهج** : التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلاً شركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد، وشركة XEROX ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.

٤- التوقع المعياري : المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز المدير بها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية.

رابعاً :مداخل التغيير الثقافي

١- ادارة الجودة الشاملة : هي نظام اداري قائم على احداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها الى اعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.

❖ من اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة TQM :

- ✓ دعم الادارة العليا.
- ✓ التركيز على العميل.
- ✓ التعاون وروح الفريق.
- ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب.
- ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- ✓ فعالية نظام الاتصالات.

٢- اعادة الهندسة : تتمثل اعادة الهندسة التنظيمية في اعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف احداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى اداء افضل.

- ❖ كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل .
- ❖ التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين.
- ❖ ينتج عن ذلك تخفيض الاجراءات الادارية، وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق، وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.

❖ من مبادئ تطبيق اعادة الهندسة التنظيمية :

- ✓ التخلي عن الاساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ اعادة تصميم العمليات.

اخوكم / البرهي