

مقرر الإدارة
د/جمال علفانه
المستوى 7
المحاضرة 8

أولاً : استراتيجيات التغيير:

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

(1) استراتيجية القوة القسرية :

- ❖ وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير، بحيث يُفرض التغيير بقوة على الجهات المعنية .
- ❖ يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم ، ويتم تنفيذ الاستراتيجية بأسلوبين :

✓ الأسلوب الأول : استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه باستعمال سلطته الرسمية مع بعض المحفزات او التهديدات .

✓ الأسلوب الثاني : اللجوء للمناورة المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة .

- ❖ قد تكون هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الحالات الطارئة ، الا انها غير فعالة في المدى البعيد لأنها ← لا تتضمن ولاء الأفراد في المنظمة ودعمهم للتغيير .

(2) استراتيجية العقلانية الميدانية :

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

(3) 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 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 ، حيث التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه فضايا التغيير .

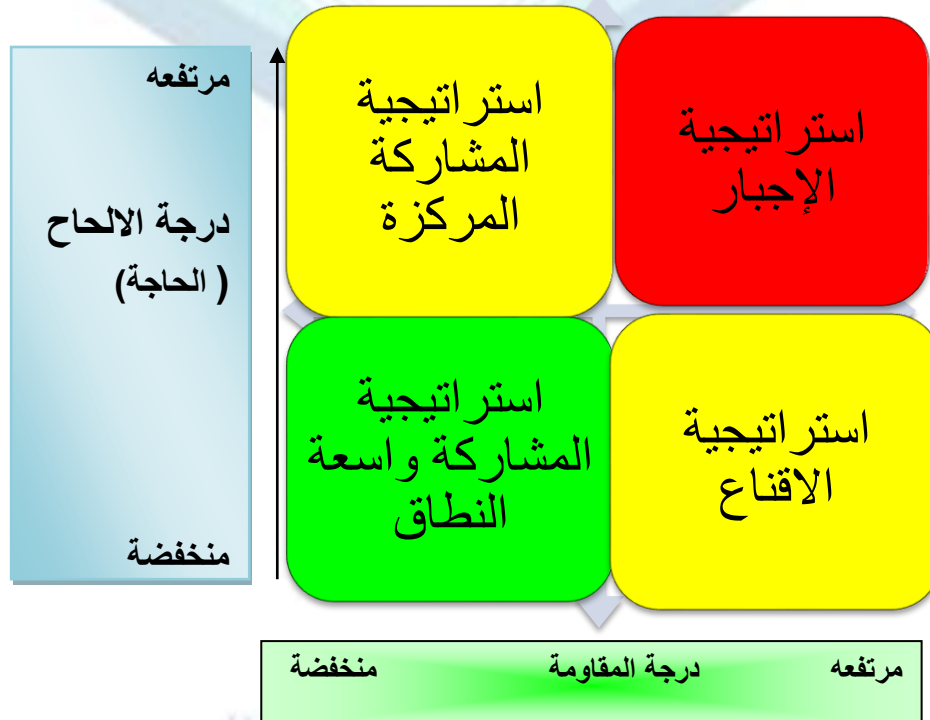
ثانياً : استراتيجيات التغيير المتدرج:

- ❖ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له ، او التغيير الذي تحتّمه الظروف الطارئة . وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديدة :

- ✓ مهارات وقدرات العاملين .
- ✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر .
- ✓ ثقافة المنظمة .

❖ ضمن هذا الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية :

- (1) **استراتيجية المشاركة واسعة النطاق** : تقوم هذه على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.
❖ تقوم على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف ومراعاة حاجات الاطراف المشاركة واهدافها .
❖ تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة ، وضرورة التغيير منخفضة ، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه ، كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعليه .
- (2) **استراتيجية المشاركة المركزة** : تستخدم عندما تكون درجة الحاج التغيير عاليه ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك العاملين ، ويسمح بمشاركة اهم الافراد ، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة .
- (3) **استراتيجية الاقناع** : تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الاستراتيجية اقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .
- (4) **استراتيجية الإجبار** : تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ، معها يدرك المدير امكانية الاستفاده من الطرق الاقناعيه او انها تتخذ وقت طويل .





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

1. **استراتيجية البراعة القيادية :** تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة ، ومقاومة التغيير منخفضة ، هنا يبادر احد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب .
2. **استراتيجية الاقناع :** تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة مع ادراك جميع العاملين لتلك الأزمات ومقاومة التغيير منخفضة ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة هنا يعدد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل .
3. **استراتيجية الإلزام :** 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 محققاً 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 حقيقة حيث تكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الأنسب لاحداث التغيير وانقاذ المنظمة .
*** استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء ، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين .

