

المحاضرة [14]: استراتيجيات تمكين التغيير

مقدمة: الاستراتيجية عبارة عن رزمة الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المنظمة عبر فترات وجودها مستفيدة من التطوير العملي من أجل توفير وسائل لحمايتها و استشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه، وتمر هذه العملية بمراحل أهمها تغيير الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية . ويجب في البداية أن نُميز بين استراتيجية التغيير، والتغيير الاستراتيجي، فالمقصود باستراتيجية التغيير هو تبني 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 فأنها اختيار من بين خيارات ومسارات متعددة لإعادة صياغة الواقع الحاضر لتحقيق آمال المستقبل . 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 كلياً وجذرياً.

وفي كتابة قيادة التغيير الجذري قدم جاري هامبل Jary Hambl مفهومًا جديدًا للاستراتيجية، فوظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات , بل بناء مؤسسة ذات مناخ وثقافة خلاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل , وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألقاظ براقية , ومن ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسم سياسات استراتيجية وإلزام العاملين بها , وذلك بدلاً من تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم ويسلكون دروب التطوير والتغيير التي يرونها. إن المديرين يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلاً من العمل على خلق ثقافة ابتكاريه تجعل استراتيجيات النمو والتميز فعلاً داخليا وتلقائيا لا يقبل الاحتمالات أو الجدل .

أولاً: استراتيجيات التغيير:

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

1- استراتيجية القوة القسرية

- وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.
- يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجيات بأسلوبين وهما:
الأسلوب الأول: استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملاً سلطاته الرسمية مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات.
الأسلوب الثاني: اللجوء إلى 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 الأفراد ودعمهم للتغيير.

2- استراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض هذه الاستراتيجية إن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر إلى 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 إن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الأفراد إن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.
- ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير إن يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف و إزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته، ويعد التدريب أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

ثانياً: استراتيجيات التغيير المتدرج:

تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، أو 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:

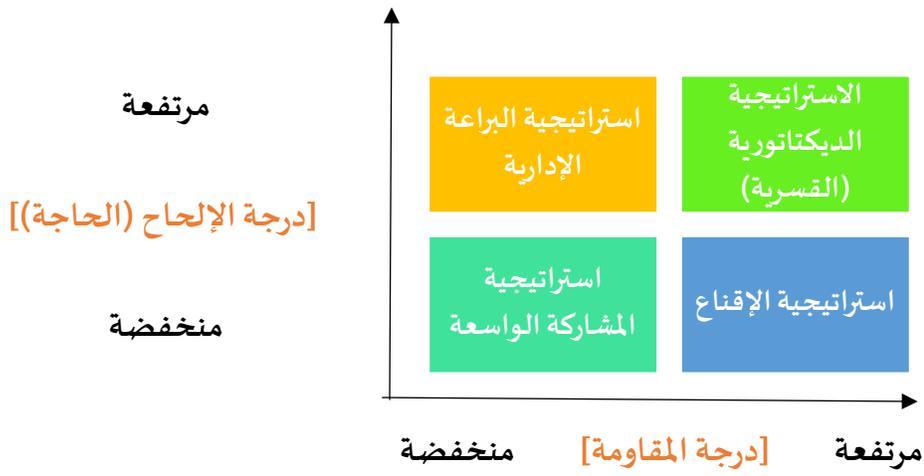
1- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

- تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير.
- تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجج الأطراف المشاركة وأهدافها.
- تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالتغيير بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه. كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعلية.

- 2- استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة.
- 3- استراتيجية الإقناع: تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة.
- 4- استراتيجية الإجبار: تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتا طويلا.

ثالثا: استراتيجية التغيير البنوي:

- يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي، الذي قد يهدد امن العاملين أو يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغيير يمكن إتباع الاستراتيجيات التالية:
- 1- استراتيجية البراعة القيادية: تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة، ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر أحد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الغاية المطلوبة.
 - 2- استراتيجية الإقناع: تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة، مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة ومقاومة التغيير منخفضة، ولابد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل.
 - 3- استراتيجية الإلزام: تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة للتغيير، حيث يوصي بإتباع أسلوب الإجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.
- [يجب على القائد إن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية]
- 4- الاستراتيجية الديكتاتورية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، تكون هذه الاستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة
- [استخدام القسوة يتم لأجل إحراز نتائج سريعة من اجل البقاء، إلا أنها 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 وافتراضات من خلال التجربة.
- تجربة الأفراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات.

ثانياً: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

- تتأثر الثقافة التنظيمية بها 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

من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي:

- 1- التعليم والتكوين: تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيطها.

- 2- 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 من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى.
- يؤدي التغيير إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية.
- 3- المناهج: التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة، فمثلا شركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد، وشركة XEROX ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.
- 4- التوقع المعياري: المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز المدير بها بالقدرة على التنبؤ وامتلاك رؤية مستقبلية.

رابعاً: مداخل التغيير الثقافي

- 1- إدارة الجودة الشاملة: هي نظام إداري قائم على إحداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى اعلي جودة في المخرجات بأقل تكلفة.
- من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM :
- ✓ دعم الإدارة العليا.
 - ✓ التركي على العميل.
 - ✓ التعاون وروح الفريق.
 - ✓ ممارسة النمط القيادي المناسب.
 - ✓ وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 - ✓ فعالية نظام الاتصالات.
- 2- إعادة الهندسة: تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل. كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين.
- ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإدارية، وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق، وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم.
- من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية:
- ✓ التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة.
 - ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات.
 - ✓ إعادة تصميم العمليات.