

المحاضرة 5

استراتيجيات التغيير التنظيمي

1-مداخل استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف استراتيجيات التغيير التنظيمي الى ما يلي:

1-1 استراتيجيات تغيير البناء التنظيم والتقنيات والافراد: ونميز بين:

- استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: تهتم بتحسين إدارة العمل من خلال توضيح الاعمال وإيجاد العلاقات المناسبة بينها وتحديد نطاق الاشراف وتحديد السلطات واللامركزية.
- استراتيجيات التغيير التقني: ركزت على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات.
- استراتيجيات تغيير الافراد: يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الافراد.

2-1 استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والاكراه: ونميز بين:

- استراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية: تستند الى ان الانسان عقلاني وراشد وانه سيتبنى التغيير المقترح إذا تم تبريره بعقلانية وتقوم على نشر المعرفة والتوعية واختيار العاملين وتحليل النظم والبحث التطبيقي وتطوير نماذج فكرية.
- استراتيجية القيم وإعادة التعلم او استراتيجيات التثقيف والتوعية الموجهة: وهي قائمة على افتراض ان سلوك وتصرفات الانسان تتأثر بالقيم والعادات والمعايير تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة والانفتاح والثقة بين الافراد بهدف تغيير الاتجاهات والمواقف وازالت القلق والمخاوف.
- استراتيجية القوة او الاكراه: وفقا لهذه الاستراتيجية التغيير يفرض ويتم تنفيذه بالقوة ويتم التغلب على المقاومة باستخدام العقوبات وهذه الاستراتيجية تكون فعالة في بعض الظروف وبعض الحالات الطارئة لمنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

3-1 استراتيجيات كيفية احداث التغيير:

صنفها العالم -جراينر- في ثلاث مجموعات جميعها تعتمد على القوة:

- استراتيجية السلطة من جانب واحد: وتقوم على القوة الوظيفية والرسمية من خلال اعتماد أسلوب المرسوم والقرار، أسلوب الاحلال والتبديل حيث يتم تبديل الوظائف من قبل المسؤول دون مشورة المرؤوسين، وكذلك أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي حيث يتم تبديل علاقات العمل التي يحتاجها الموظفون لإنجاز الاعمال الجديدة في ظروف معينة بدلا من اصدار القرارات او التبديل في الوظائف.
- استراتيجيات مشاركة المرؤوسين: يمكن توظيفها من خلال أسلوب القرارات الجماعية، أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.

- **استراتيجيات تفويض السلطة:** وتتم باعتماد اسلوبين أسلوب المناقشة الجماعية للحالة يقوم فيه كل من المديرون والموظفين بإجراء اللقاءات لمناقشة الحالة المطلوب الوصول الى حلها، وكذا أسلوب التدريب الجماعي حيث يتم تدريب الموظفين غي مجموعات حول زيادة الادراك الذاتي الذي يؤدي الى تحسين العلاقات بين الافراد.

2-العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير:

- اختيار استراتيجية التغيير يخضع لمجموعة من العوامل والشروط من أهمها
- **اهداف التغيير:** يعتبر تحديد اهداف التغيير من أصعب واهم جوانب عملية التغيير ويتم تحديدها من قبل وسيط التغيير او الإدارة العليا او بمشاركة العاملين.
- **الجهة المستهدفة:** بالتغيير والتي يمكن ان تكون الفرد او الجماعة او المنظمة.
- **الموارد المتاحة:** وتشمل الموارد اللازمة الأجهزة والمعرفة والخبرة والوقت والثقة وغيرها مثلا استراتيجية تغيير المعايير وإعادة التعلم تتطلب معرفة واسعة بعلم النفس وعلم الاجتماع وديناميكية الشخصية اما الاستراتيجية التجريبية العقلانية تتطلب معرفة ودراية جيدة بتحليل وبحوث العمليات.
- **الفرص المواتية والقيود:** من الأمور الواجب تقييمها المكانيات والفرص المتاحة وكذلك القيود والمحددات وكل استراتيجية تتطلب مزيجا مختلفا من الموارد والظروف المفضلة وبذلك فان الاختيار الصائب للاستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.
- **وسيط التغيير:** هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير قد يكون فردا او جماعة او منظمة من داخل المنظمة او من خارجها.
- **ثقافة المنظمة:** يكون اختيار استراتيجيات التغيير حسب ثقافة المنظمة وفقا لمبدأين التصرف على القيم الإنسانية مثل تحسين الاتصال والعلاقات، والتصرف على قيم المرودود تحسين كالأداء الجماعي.

3-عوامل نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي:

نظرا لأهمية وحتمية التغيير في المنظمات حاليا، ظهر العديد من المؤلفين الذين أعلنوا بأنهم تمكنوا من تطوير خبراتهم في مجال إدارة التغيير وذلك من خلال تجاربهم الشخصية بالإضافة إلى قراءاتهم وقدراتهم الأكاديمية، مما أدى بهم إلى توفر خبرة واسعة في مجال التغيير التنظيمي بالتالي قدموا الكثير من النصائح عن كيفية التغلب على عنصر المقاومة لدى الأفراد وقيادة التغيير بنجاح.

في الوقت الذي تشير فيه الإحصائيات عن فشل أربع محاولات للتغيير في المنظمات من بين خمسة محاولات وغالبا ما تتجه أصابع الاتهام إلى الإدارة الوسطى لأنها لا تتمكن من التلاؤم مع التغيير المطلوب خلال الفترة التي يكون فيها، والسبب في ذلك هو أنهم لا يغيرون أسلوب إدارتهم بل يستمرون بنفس الطريقة أو الأسلوب القديم خلال مرحلة جديدة مختلفة ومتغيرة عن السابق. مما ينشأ عنه عدم توافق الأسلوب القديم في ظل الظروف الجديدة.

كما نعلم أن للتغيير التنظيمي أشكالا مختلفة منها، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي وثقافة المنظمة، وكلها تتطلب من المنظمة بمختلف مستوياتها وخاصة قادة التغيير تعلم مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل

- مناسبة لنوع التغيير واتجاهه. كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك وقد وضع الكاتب (Douglas K. Smith) عشرة مبادئ لاتباعها مديري الوسط للتلازم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجازه وهي
- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون كما أنه من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد.