

مقرر قيادة التغيرات

المحاضرة السابعة :

نظريات واستراتيجيات
التغيير

د. عواطف بطاح المطيري
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية

المحاضرة السابعة : قيادة التغيير 721



• تناولنا المحاضرة السادسة بعنوان أنماط التغيير ومجالاته وأنواعه:

(1) تصنيف التغيير وفقاً للتعلم .

(2) تصنيف التغيير من حيث العمق والمضمون :

(3) تصنيف التغيير من حيث حدوده:

(4) تصنيف التغيير من حيث السرعة:

(5) تصنيف التغيير وفقاً للمنهج:

(6) تصنيف التغيير من حيث المستوى:

(7) مجالات التغيير:

• واليوم سنتناول بإذن الله محاضرة بعنوان **نظريات واستراتيجيات التغيير.**



مقرر قيادة التغيرات

محاور المحاضرة السابعة :

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI

1- مفهوم استراتيجية التغيير.

2- المدخل التكاملي لاستراتيجيات

التغيير

3- تصنيف استراتيجيات التغيير.

4- أبرز استراتيجيات التغيير.

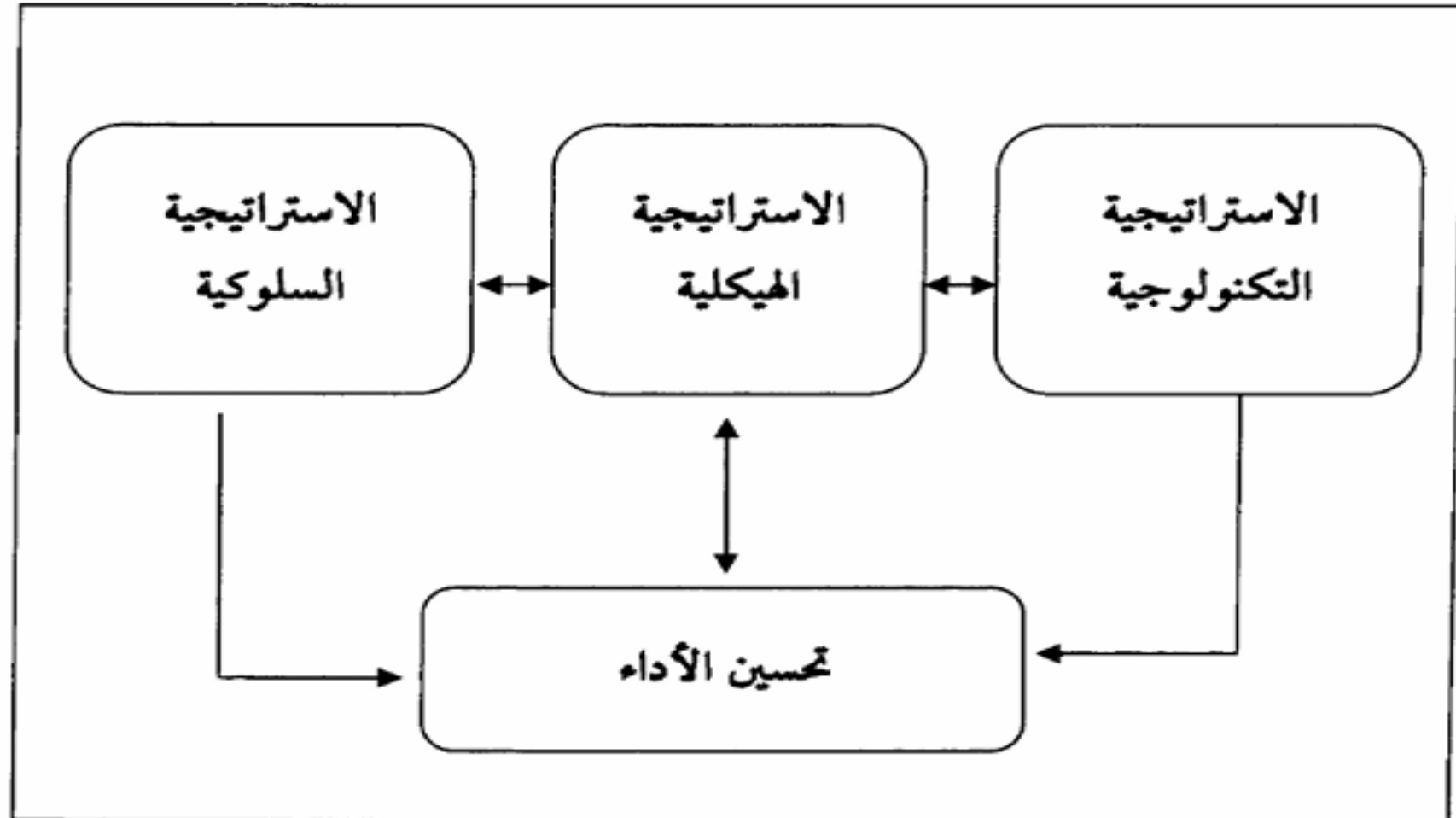


يعرف كل من Harvey & Brown (2001) استراتيجية التغيير بالخطة التي تتعلق بأنشطة التحسين التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف، أو هي بمثابة الخطة الكلية أو التوجيه الذي يسير ضمنه برنامج التغيير، كما تعتبر عملية تحديد استراتيجية التغيير الكلية نقطة البداية في أي برنامج تغيير. ومن المعلوم، أن المنظمات تسعى للتغيير من أجل زيادة كفاءتها التنظيمية، كما تعتبر إدارة التغيير التنظيمي من الوظائف الهامة والمعقدة على الصعيد التنظيمي.

وتصنف استراتيجيات التغيير كما هي مبينة في الشكل التالي إلى ثلاث فئات رئيسية: استراتيجيات هيكلية، وأخرى تكنولوجية، وثالثة سلوكية. حيث تهتم الاستراتيجية الهيكلية بالهيكل التنظيمي وطرق التصميم والعلاقات بين الوحدات والوظائف. بينما تركز الاستراتيجية التكنولوجية على التطورات والعمليات الجديدة المرتكزة على الاختراعات والإبداعات التكنولوجية. في حين تعنى الاستراتيجية السلوكية بالقيم والتوجهات الجديدة والمسلكيات التي تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية كتفويض اتخاذ القرار للإدارة الإشرافية دون أخذ الموافقة من المستوى الإداري الأعلى. كما يشير الشكل إلى المدخل التكاملي للتغيير من خلال تكامل هذه الاستراتيجيات التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء.



(المدخل التكاملي لاستراتيجيات التغيير)



ويصنف (Dunphy and Stace 1992) استراتيجيات التغيير إلى أربعة مداخل استناداً إلى مستوى مشاركة العاملين في عملية التخطيط والتنفيذ وهي: المدخل التعاوني، والمدخل التشاوري، والمدخل التوجيهي، والمدخل القسري. كما يرى (Kotter 1992) بأن للتغيير مداخل واستراتيجيات متعددة من أهمها:

- 1- الهيكل التنظيمي.
- 2- العمليات التنظيمية.
- 3- المدخل الإنساني الذي يؤكد على انسجام أو تطابق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية.
- 4- المدخل السياسي الذي يشترط العدالة في تقسيم السلطة والموارد النادرة.
- 5- المدخل النظمي الذي يشترط توافر الرؤى المشتركة والخطط الاستراتيجية، حيث يتألف هذا المدخل من مجموعة من الأدوات للتعريف بالنظام وتشخيص المشكلة وتحليل أجزاء النظام ثم صياغة الحلول.
- 6- مدخل الإدارة الاستراتيجية في التغيير التي تركز على عامل المنافسة والسعي نحو الاستثمار.
- 7- مدخل الرؤيا التنظيمية، حيث تتطلب تغيير الرؤيا تغييرات جذرية في القيم والثقافة التنظيمية.
- 8- المدخل التكنولوجي حيث يستند هذا المدخل على الاعتقاد بأن عملية التجديد تعتمد على توفر التكنولوجيا في المنظمة.



في حين يرى كل من Stewart & Kringas (2003) بأن تنفيذ عملية التغيير يتم وفق استراتيجيات ثلاث هي:

(1) استراتيجية من الأعلى للأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى.

(2) استراتيجية تفاوضية أو مفروضة.

(3) استراتيجية متدرجة قائمة على التدرّج من جهة أو بالجملة قائمة على المفاجأة والحدية من جهة أخرى.

وفي ذلك دلالة على أن بناء وتنفيذ استراتيجية التغيير يختلف من بيئة لأخرى، وحسب طبيعة وسرعة المتغيرات في بيئة العمل القواسمة ويعد إحداث التغيير الفاعل من سمات المؤسسات الناجحة، والذي تقتضيه ظروف العمل ولما كان يتحكم في عملية تغيير الزمان والمكان والقرار الإداري الصائب، لذا أصبح التغيير سمة متكررة الحدوث، وتختلف الاستجابة الفعالة إليه وفقاً للموقف، إذ لا توجد طريقة أو صفة واحدة يمكن اعتمادها للمساعدة على نجاحه، كما أن التعامل مع مواقف التغيير بصورة سلبية قد ينتج عنه مواقف خطيرة.

على الأفراد والمؤسسات مثل: إفشال الخطط المرسومة، وزيادة نفقات التنفيذ، وفقدان المنافع المتوقعة من التغيير، وانخفاض الحماسة والروح المعنوية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ارتفاع مقاومة التغيير.



ومن يمكن الإشارة إلى أهم الأدوات التي ينبغي تبنيها لإحداث عملية التغيير:

1- جعل الاستراتيجية فعلاً حقيقية:

قدم (Jary Hamble) مفهوماً جديداً للاستراتيجية، فهو رأى أن وظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات، بل بناء مؤسسة ذات مناخ وثقافة خلاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل، وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات الفاظ براقة، ومن ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خط ورسم سياسات استراتيجية، وإلزام العاملين بها، وذلك بدلاً من تهيئة الأحوال المناسبة التي تجعل العاملين يشقون طرقهم بأنفسهم، ويسلكون دروب التطوير والتغيير التي يرونها، ويقول إن المديرين يقضون معظم وقتهم وهم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلاً من العمل على خلق ثقافة ابتكارية تجعل استراتيجية النمو والتميز فعلاً داخلياً وتلقائياً لا يقبل الاحتمالات أو الجدل. ولتحقيق ذلك يقول أنه يجب أن يصبح الإبداع إمكانية وقدرة علمية داخل التنظيمي المؤسسي، ولن يحدث مثل هذا الأمر إلا إذا أدرك - ليس كل مدير فحسب - بل كل فرد من أفراد المؤسسة الأمور المهمة الآتية:

أ- أن التغيير الجريء والجذري حتمية إدارية وأن التحسن المرحلي والجزئي للوضع القائم لن يجدي نفعاً.

ب- أن يناصر كل فرد في التنظيم التغيير ويدفعه إلى الأمام بقوة.

ج- أن التغيير الجذري أو الجزئي يجب أن يستند إلى قواعد واضحة وثابتة عرفها الصغير قبل الكبير.



2- تحديد درجة الحاجة إلى التغيير:

تختلف درجة الحاجة إلى التغيير من وقت لآخر، فقد تكون الحاجة إليه عاجلة وملحة، وقد تكون غير عاجلة، إلا أنه كلما كانت درجة الإلحاح للتغيير أكبر كان الاتجاه إلى التغيير أكبر وأكثر سرعة، كما أن درجة المقاومة والتأييد تلعب دوراً مهماً في عملية إحداث التغيير، إذ كلما كانت المقاومة أقوى آخر ذلك إحداث التغيير على الرغم من الحاجة إليه وكلما كان التأييد أقوى ساعد ذلك في إحداث التغيير ودعم فكرة الحاجة إليه بسهولة أكبر، ولكن الأمر الأكبر أهمية في عملية تقدير ضرورة الحاجة وأهمية التغيير هو دور الإدارة العليا في ذلك، إذ كلما كانت مقاومة الإدارة العليا أقوى صعب إحداث التغيير رغم الحاجة إليه، وكلما كانت قليلة سهل إحداث التغيير.

وتختلف الاستراتيجيات للتعامل مع التغيير، فهناك الأسلوب الدكتاتوري، وهناك الأسلوب التشاوري، إلا أنه وقبل تداول هذه الاستراتيجيات، هناك بعض الأسئلة التي يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

أ- ما مهارات وقدرات الأشخاص الذي يؤثر عليهم إحداث التغيير؟

ب هل الأشخاص متحمسون للتغيير أم لا؟

ج- كم عدد الأشخاص الذين يؤثر عليهم التغيير؟



3- الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التغيير:

كان ينصح في الماضي بعدم الاستجابة السريعة للتغيير وكانت الفكرة السائدة أن يقلل من تكرار حدوث التغيير بقدر الإمكان حتى يمكن التحكم بالتغيير بصورة أكبر وبالتالي يقلل من الاضطراب داخل المؤسسات، أما في ظل الظروف الحديثة، فإن عدم الاستجابة للتغيير المتسارع لا يتناسب مع السرعة الفائقة التي تحدث بها الأمور الإدارية والاقتصادية والسياسية، لذا نجد المؤسسات العامة والخاصة تقوم بتغييرات مهمة بصورة متكررة، وفي أوقات لا يترك للمؤسسات اختيار إجراء التغيير عندما تريد ذلك.

وبناء على ما تقدم يلاحظ أن نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء أكان مخططاً له بصورة مسبقة ومتأنية أم بصورة مفاجئة وطارئة، يعتمد على الاستراتيجية المتبعة في إحداثه.





استراتيجيات إحداث التغيير:

1- إستراتيجية القوة- الإكراه

- تستخدم القوة الشرعية والمكافآت والعقوبات لإحداث التغيير
- نتائجها محدودة ومؤقتة
- أكثر ملائمة في مرحلة التهيئة

2- إستراتيجية الإقناع العقلاني:

- تحدث التغيير من خلال الإقناع المدعوم بالمعارف اللازمة، البيانات التجريبية والحوار العقلاني
- تعتمد على قوة المعرفة والخبرة
- مناسبة في مرحلتي التهيئة وإعادة الجمود.
- نتائجها أطول مدى وتتأصل بالناس.

3- استراتيجية المشاركة بالقوة:

- تدخل الناس في عملية تعاونية لتحديد القيم والافتراضات والاهداف بما يدعم عملية التغيير.
- تحدث التزاما عاليا.
- تعتمد على القوة الشخصية والمهارات الشخصية بالتعامل مع الآخرين.

ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير ما يأتي:

أولاً: استراتيجية التغيير المتدرج:

تعد استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء أكان ذلك التغيير المراد إحداثه مخططاً له مسبقاً أم فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارات العاملين وقدراتهم، ورغبة العاملين بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح استراتيجية التغيير المتدرج وهي:

أ- المشاركة واسعة النطاق: يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وكذلك ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دوراً كبيراً في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، إذ إن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير عارفين بتفاصيل التغيير، مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم ويساعد في تنفيذ التغيير.

ب- المشاركة المركزة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومة التغيير منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهذا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الأفراد المهمون والحاسمون في إنجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.



(ج) أسلوب الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، ففي هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع، حيث يتم إقناع الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، وبالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة.

(د) أسلوب الإجبار: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير وتكون الحالة بالنسبة للمدير أو القائد عندما رأى أن طرق الإقناع لا تفيد أو أنها تستغرق وقتاً طويلاً، ففي هذه الحالة يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم نسيان دوام الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير



ثانياً : استراتيجية التغيير البنيوي:

يعد الإقدام على إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة والتي يجب التخطيط لها بعناية فائقة ودقة عالية كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً عما كان معهوداً، ولنجاح استراتيجية التغيير البنيوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية:

أ- استراتيجية البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بقدرة إدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، إلا أن هذا الأمر لا يكفي، بل لا بد من توفر قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.



ب- استراتيجية الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، وجميع العاملين في المؤسسة يعرفون ويدركون هذه الأزمة، ومقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة تكون منخفضة وهنا لا بد من القيام بشيء سريع لتخطي الأزمة، وتكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب هو غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في المستقبل الأفضل وأن ما تنوي الإدارة القيام به للمؤسسة والعاملين بها.

ج- استراتيجية الإلزام: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية، إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في حالة أزمة، وهنا يوصى باتباع أسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لاتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو أسلوب الإقناع، ويجب على القائد هنا أن ينفذ حالة التغيير محققاً

الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية.

د- الاستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير قوية والمؤسسة توشك على الوقوع في كارثة، وهنا يكون هذا الأسلوب هو الأنسب لإحداث التغيير لإنقاذ المؤسسة، حيث قد يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي قد تضر بالروح المعنوية للعاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل النقاء فيعد هذا الأسلوب أكثر ضرورة من الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.



وهناك أيضاً ثلاثة استراتيجيات للتغيير وهي:

(1) **الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:** وتؤكد هذه الاستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير وقد تتخذ الأشكال التالية: إصدار قانون أو مرسوم أو قرار.

(2) **استراتيجية المشاركة في السلطة:** وتتخذ هذه الاستراتيجية عادة شكلين وهما: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة، أو حل المشكلات بواسطة الجماعة.

(3) **استراتيجية السلطة المفوضة:** وهنا تعهد مسؤولية تعريف المشكلات عن طريق دراسة الحالة وتدريب الأفراد وجماعات العمل، وبالتالي تركز هذه الاستراتيجية على العلاقة بين الأفراد.



ولقد اقترح (Patrick 1993) استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

(1) **استراتيجية القوة أو الإكراه:** وتستخدم الشرعية، والمكافآت والعوائد والعقوبات حافظاً رئيساً للتغيير.

(2) **استراتيجيات الإقناع العقلاني:** وتتم في هذه الاستراتيجيات استخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، والحكم العقلاني الراشد لإحداث عملية التغيير.

(3) **استراتيجيات المشاركة بالنفوذ والسلطة** وفي هذه الاستراتيجيات تتم مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير.



وكما يحتاج التغيير إلى السير في مراحل لإحداثه وتثبيتته فإنه يحتاج إلى اتباع استراتيجية تتبناها الإدارة لإدخال التغيير، وهناك عدة استراتيجيات لإجراء التغيير في المنظمة. وقد أشار بدر (1987) إلى الاستراتيجيات التالية:

1. استخدام السلطة الفردية: وهذه الاستراتيجية قائمة على إدخال التغيير في المنظمة

بقرار من الإدارة العليا، ويمكن أن يتم ذلك بعدة أساليب وهي:

(أ) تتخذ الإدارة العليا قرارات التغيير وتضع خطة التغيير وتحدد كيفية تنفيذها من خلال سلطاتها الرسمية وبقرارات إدارية تطلب من العاملين في المنظمة تنفيذ خطة التغيير في مجالات عمل العاملين.

(ب) تقوم الإدارة العليا باستبدال الأفراد ذوي المراكز الحساسة والمطلوب إدخال تغيير في إداراتهم بأفراد ذوي أفكار جديدة وقدرات ابتكارية أفضل، حيث إن تغيير الأفراد يعمل على التغيير للأصلح في المنظمة، وقد يرتبط تغيير هؤلاء الأفراد بأفراد جدد يطلب منهم بموجب قرارات صادرة من الإدارة العليا تنفيذ خطة موضوعية للتغيير بواسطة الإدارة.



(ج) إعادة تصميم هيكل المنظمة وتحديد علاقات جديدة بين الأقسام. فمن المتوقع أن يعمل التصميم الجديد لهيكل المنظمة على إدخال التغيير فيها. ويلاحظ أنه في هذه الاستراتيجية لا يتم مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير والتخطيط له، كما أن معلوماتهم عن مبررات التغيير، وكيفية تنفيذه قد تكون محدودة، وقناعتهم بالتغيير في الغالب تكون كذلك. ولذلك غالباً ما يظهر عند استخدام هذه الاستراتيجية مقاومة شديدة من العاملين للتغيير، وربما تؤدي هذه الاستراتيجية إلى إفشال إدخال التغيير في المنظمة.



2. استراتيجية مشاركة العاملين في التغيير: وفي هذه الاستراتيجية قد تنشأ فكرة التغيير لدى الإدارة أو العاملين أو الجهاز المسؤول عن التطوير والابتكار وتقوم الإدارة بإشراك العاملين أو ممثلين عنهم في جميع مراحل التغيير سواء مرحلة دراسة فكرة التغيير، أو مرحلة التخطيط للتغيير، أو مرحلة تنفيذ التغيير، أو مرحلة متابعة التنفيذ ويشترك العاملون في جميع القرارات المتعلقة بالتغيير. ولا شك أن هذه الاستراتيجية أفضل في إدخال التغيير عن استراتيجية فرض التغيير بقرار إداري، حيث إن الأفراد يكون لديهم رغبة في إنجاح التغيير كما تقل مقاومة التغيير إلى درجة كبيرة.



وقد حددت دراسة Wasson (2003) عدة طرق أو استراتيجيات للإدارة الفاعلة للتغيير تمثلت بما يلي:

1- فهم جوانب العمل المراد إجراء التغيير عليها من خلال التشخيص الفعلي للمسبب والأثر السلبي أو الإيجابي المتوقع بعد التغيير.

2- فهم عملية التغيير والإلمام بجميع عناصرها ومتغيراتها وآثارها. فإن قررت المنظمة إدخال تكنولوجيا المعلومات مثلاً، فقد يتطلب ذلك إجراء تغيير على الهيكل التنظيمي، وكذلك على كل من استراتيجية التدريب والأفراد ومعايير الأداء والتكنولوجيا والعمليات. كما تتطلب هذه الخطوة التفكير في سرعة التغيير، ووضع خطط العمل المناسبة.

3- تخصيص الموارد المطلوبة، وبخاصة البشرية منها، كالمديرين الأكفاء، والتأكد من حيازتهم على القدرات والمهارات المختلفة الفنية منها والإدارية، ولا بأس أن تستعين المنظمة بالخبرات الخارجية في مجال التغيير.

4- الاهتمام بالجانب الإنساني المتعلق بالعاملين ابتداء بتوضيح ضرورة التغيير للحد من مقاومته،

والمحافظة على المكتسبات المادية والمعنوية، والاعتراف بأن للتغيير مقاومين بحاجة لسماع آرائهم.

5- دعم الإدارة العليا ومشاركتها الفاعلة في برامج التغيير، واعتبار التغيير عملية مستمرة، وإن كان من المناسب أن يشمل التغيير الإدارة العليا، فإنه ينصح بأن يتم في المرحلة الأولى من التغيير.



ومن الاستراتيجيات المعروفة لإحداث التغيير على مستوى العمل الدولي التي تحد من مقاومة التغيير وتسهم في نجاحه، والتي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في بيئات العمل المختلفة، تتمثل بما يلي:

1- النظام القيمي، حيث يشير هذا التوجه إلى صعوبة التغيير حين يتحدى الفرد أو يتعرض للنظام القيمي له. حيث تزداد المقاومة لهذا التغيير كلما تعرض التغيير لقيم الفرد الأساسية.

2- الفائدة أو التكلفة المتحققة من التغيير، حيث يشير المصدر بأن التأقلم مع الثقافة الأجنبية قد يكون باهظ التكلفة أحياناً، أو قليل التكلفة في أحيان أخرى. كما يؤكد المصدر نفسه بأن التأقلم الثقافي يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، أو ربما يؤدي إلى عكس ذلك.



- 3- التغيير الكبير يواجه مقاومة كبيرة، حيث تكون المقاومة أقل في حالة إحداث تغييرات بسيطة.
- 4- المشاركة، حيث يشير المصدر إلى نجاح عملية التغيير حين يسمح للعاملين بالمشاركة في قرارات أو برامج التغيير.
- 5- مكافأة التغيير، حيث يكون الأفراد أكثر حرصاً على دعم برامج التغيير عندما تكون هنالك مكافأة فردية أو جماعية بانتظارهم.
- 6- فائدة الرأي، حيث يلجأ مديرو التغيير إلى اختيار من لديهم القدرة في التأثير على الآخرين، لأن التغيير عادة يبدأ بالقيادة من خلال إيمانهم وتقيدهم به وقدرتهم في التأثير على الآخرين.
- 7- التوقيت، لأن التوقيت المناسب، كأن تكون المقاومة ضعيفة وقبل أن تزداد حدتها، يسهل من عملية التغيير.
- 8- التعلم الدولي، حيث تسهم منظمة الأعمال الدولية في التأثير على مجتمع البلد المضيف، في حين تتأثر أيضاً هي بتوجهات هذا المجتمع. كما يمكن للمنظمة الدولية أن تتعلم الكثير من البلد الأجنبي ليكون ذا فائدة في بلد المنشأ، أو في عملياتها الخارجية الأخرى.



ويضيف كل من (Harvey & Brown 2001) بأن التغيير الإداري الذي يهدف إلى تحسين وتطوير استراتيجية التنظيم، لا يمكن أن يكون ناجحاً إذا لم يتم تحديد وإدارة القوى التي تشكل ثقافة التنظيم. ومن أهم العوامل التي يجب توفرها من أجل رفع سوية الاستجابة التنظيمية للمعلومات لدورها في تسهيل عملية اتخاذ القرار، والدعم الذي يتلقاه الفرد أو الفريق من الإدارة أو النظراء أو المرؤوسين، والموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ مشروع التغيير. فمن المعلوم أن الثقافة الراسخة تحول دون إجراء عمليات التغيير على المستوى التنظيمي. إلا أنه يمكن تسليط الضوء على مجموعة من الخطوات أو العوامل التي تساعد في إجراء التغيير الثقافي على مستوى التنظيم وهي فهم الثقافة الحالية، وتشجيع العاملين على التغيير، والاقتراء بالوحدات الرائدة، وعدم فرض التغيير الثقافي والقيادة من خلال الرؤيا التنظيمية والإدراك بأن التغيير الكبير يتطلب وقتاً طويلاً، وممارسة الثقافة الجديدة.

وهناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه برأيك ماهي أبرزها؟



وهناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه أهمها:

- 1- الاستراتيجية العقلانية الميدانية: وهي تقوم على افتراض أن أهم معوقات التغيير هي الجهل والخرافة، وبالتالي فإنها تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، أما على مستوى المؤسسة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.
- 2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.



3- استراتيجية القوة والفسر: وفقاً لهذه الاستراتيجية، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الناس ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الناس ودعمهم للتغيير.

ويرى موسى (2003) أن وضع استراتيجية للتغيير يعني الاهتمام بالتخطيط لأن التغيير المستند على التخطيط هو أكثر شمولاً واتساعاً من التغيير العفوي أو التلقائي، وتعتمد استراتيجية التغيير التربوي إلى بعدين أساسيين هما: معرفة عوامل التنفيذ من ناحية، ومعرفة معوقات التغيير من ناحية أخرى، كما أن استراتيجية التغيير التربوي يجب أن تبنى على أساس من المعرفة التامة بعوامل التغيير الاجتماعي ومعوقاته. وهناك العديد من استراتيجيات التغيير ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي:



1- استراتيجية التغيير العقلانية التجريبية:

في هذه الاستراتيجية يقترح التغيير من قبل بعض الأشخاص أو مجموعة من الأشخاص تعرف الحالة المرغوبة لدى الفرد أو المجموعة، أو المؤسسة أو المجتمع، ومن المفترض أن تتسم المجموعة بالعقلانية وأن تتبنى التغيير المقترح إذا كان مبرراً عقلياً وإذا أوضح مقترح التغيير أن الفرد أو المجموعة أو المؤسسة ستكسب من هذا التغيير، وتبدأ هذه الاستراتيجية بإيجاد ربط بين البحوث وممارسات العمليات بهدف إحداث التغيير العشوائي بالتغيير المدروس، وقد تم تطوير العديد من النماذج لتطبيق هذه الاستراتيجية.



2- استراتيجية تغيير معيارية ثقافية:

تنطلق هذه الاستراتيجية من وجود الحاجة إلى بذل جهد في إحداث تغيير في المعايير الاجتماعية والثقافية وفي التزامات العاملين ولا تنكر هذه الاستراتيجية الحاجة إلى العقلانية والحكمة وبذل جهد صادق لمساعدة العاملين في النظام على تعديل اتجاهاتهم وسلوكاتهم من خلال التعرف على المعايير المناسبة وتثقيفهم بها، وتؤمن هذه الاستراتيجية بعقلانية الفرد وذكائه تماماً كالاستراتيجيات التجريبية العقلانية وفي الوقت نفسه تؤكد على المعايير الاجتماعية الثقافية وعلى اتجاهات وقيم النظام الذي ينتمي إليه الأفراد.



3- استراتيجيات القوة القهرية:

تتميز هذه الاستراتيجية بالسماح باستخدام أو التهديد باستخدام العقوبات للحصول على إطاعة من سيثبتون التغيير وترى هذه الاستراتيجية أن العقلانية والمحاكمة والعلاقات الإنسانية أمور ثانوية من حيث قدرتها في التأثير على التغيير مقابل الاستخدام المباشر للسلطة.

وقد أشار الطويل (1998) إلى الاستراتيجيات التالية التي يمكن استخدامها في التغيير:

1- **استراتيجية الزمالة:** تقوم هذه الاستراتيجية على التفاعل الاجتماعي البعيد عن الصراع الذي

يعتمد على روح الزمالة والألفة.

2- **استراتيجية الاستقطاب:** وتقوم على استقطاب أحد المتنفذين لتبني التغيير.



3- **الاستراتيجية الاقتصادية:** ترتبط هذه الاستراتيجية التغيير بتحسين الأوضاع الاقتصادية والتقليل من النفقات.

4- **الاستراتيجية الأكاديمية:** تقوم هذه الاستراتيجية على التداول العقلاني للأمور والسعي لمسايرة أحدث ما توصلت إليه الدراسات الأكاديمية.

5- **الاستراتيجيات الهندسية:** تركز هذه الاستراتيجية على البعد البنيوي للنظام وإعادة هندسته مع افتراض أن تغيير الأفراد سيتبع تغيير البنية.

6- **الاستراتيجية العسكرية:** تعتمد هذه الاستراتيجية على القوة بشكل أو بآخر وهذه الاستراتيجية لا يوجد لها مكان حقيقي في برامج تطوير المنظمة الرسمي، ويمكن اللجوء إليها في حالة التسبب والفوضى العامة في النظام.

7- **استراتيجية المواجهة:** يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في مواقف تتميز بدرجة عالية من الصراع حيث تتم المواجهة عن طريق تدريب مجموعة معينة كمبرر لتسهيل إحداث التغيير.



وقد صنف لاري كراينر (Larre Greiner) استراتيجيات التغيير إلى ثلاث استراتيجيات عامة:

أ- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: تؤكد هذه الاستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون أو مرسوم أو قرار أو استبدال أو تعديل الهيكل التنظيمي.

ب استراتيجية المشاركة في القوة: تستخدم هذه الاستراتيجية في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة)، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

ج استراتيجية السلطة المفوضة: في هذه الاستراتيجية تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الحساسية، وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد.



- وهناك بعض العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة أهداف التغيير والجهة المستهدفة من التغيير الفرد أم الجماعة أم المنظمة)، والموارد المتاحة، والفرص والقوى المؤيدة والمساندة والقوى المضادة، ووكيل التغيير:
- يجب أن تفي أية استراتيجية تفي بثلاثة شروط رئيسية وهي:
- 1- الشرط الأول:** وهي الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة فبدون المعلومات الصادقة سيكون من الصعب على المنظمة المعنية بالتغيير ويصعب على الوسيط تقديم المساعدة الناجحة.
 - 2- الشرط الثاني:** الاختيار الحر المبني على المعلومات.
 - 3- الشرط الثالث:** التزام المنظمة بالتعلم والتغيير والتزامها بالخيارات التي تتخذها. وتعد هذه الشروط جزءاً رئيسياً لا يتجزأ من أي نشاط تغييري في المنظمة بغض النظر عن مضمون الأهداف.



وهناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

1- استراتيجية العقلانية الميدانية:

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات) على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

كل استراتيجية هي الأنسب. وأهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي: أهداف التغيير والوحدة أو الجهة المستهدفة من التغيير، والموارد المتاحة والفرص / الإمكانيات المتاحة (القوى المؤيدة والمساندة والقوى المضادة (القيود) وهي كالتالي:



1. أهداف التغيير:

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف. نعم أن الهدف النهائي للتغيير المنظمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة ومتكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير. وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الآخذ في

الاعتبار بعدين هامين:

1. مضمون الأهداف.

2. كيفية تحديد الأهداف.

إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير، أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فلكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة.



2. الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير:

يمكن أن تكون الوحدة الجهة التي يستهدفها التغيير المنظمي أحد الجهات الثلاث التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، والجماعة، والمنظمة، وهذا الموضوع- تحديد الجهة المستهدفة من التغيير - قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، ولا يزال محور نقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك. إذ أن التغيير سيتناول الوحدات المجالات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير والتطور.

3. **الفرص المواتية والقيود:** إن التعرف على الفرص، والقيود أمر في غاية الأهمية، والذي سيكون له أثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير والتطوير سابقة الذكر.

4. **وسيط التغيير** ووسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير، وقد يكون وسيط التغيير فرد أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير والتطوير. وبذلك فإن الاختيار الصائب لاستراتيجية التغيير يعتمد على وسيط التغيير.



2. استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه. يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن (طريق التوعية والتثقيف) وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المعني إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

3. استراتيجية القوة القسرية: وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير

والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. أما العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير فهي:

لقد حاول بعض الكتاب والباحثين والمختصين بالتغيير التنظيمي، دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من الاستراتيجيات والمناهج المختلفة السابق ذكرها، ولا تزال الحاجة تدعو إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن التحديد بدقة متى تكون.



وقبل أن ننهي المحاضرة نسترجع سريعاً ما تم تعلمه



وفي الختام
أشكر لكم حسن استماعكم

