

الفصل الثالث : استراتيجيات التغيير

1. حجم وتواتر التغيير التنظيمي

تتطلب إدارة التغيير معرفة كيفية حصوله داخل المنظمات خاصة ما يتعلق بحجمه وتواتره. وقد أورد المهتمون ثلاث نظريات تتعلق بكيفية حصول التغيير :

1.1. نموذج التغيير التدريجي

يرى أصحاب هذه النظرية ان التغيير يحصل تدريجيا ويأخذ شكل إضافات تدريجية صغيرة. لذلك قد تتعرض أجزاء معينة من المنظمة لتغيير ما (تغير في البيئة التكنولوجية لقسم إدارة الإنتاج، او في بيئة قسم التسويق...) فيقوم القسم المعني بالاستجابة لهذه التغييرات (اقتناء تجهيزات وآلات متطورة، تغيير في خصائص المنتج...). وعادة ما تدفع هذه التغييرات المنفردة إلى تغييرات تدريجية إضافية في الأجزاء الأخرى من المنظمة (قسم الموارد البشرية لمواكبة التطور، خصائص ومواصفات المواد الأولية مما ينعكس على المبيعات والتكاليف...)

2.1. نموذج التوازن المتقاطع

يقوم هذا النموذج على فكرة أن المنظمة تحتاج الى ان تحفظ التوازن بين أجزائها الداخلية. وللمحافظة على هذا التوازن عادة ما تسعى المنظمة الى إجراء تغييرات جزئية وتدرجية. إلا أن هذه التغييرات الجزئية قد تستمر لفترات طويلة ويؤدي مفعولها التراكمي الى تهديد لتوازن المنظمة، التي تقوم بتغييرات جذرية للوصول إلى حالة توازن جديدة تكون متبوعة بفترات أخرى طويلة من التغيير التدريجي.

مثال : لمواكبة التغييرات التكنولوجية (آلات وتجهيزات، حواسيب وأنظمة اتصال ورقابة...)، تقوم المنظمات بتخصيص الموارد مالية اللازمة لاقتناء هذه التقنيات الجديدة وتدريب اليد العاملة عليها.... فتحدث تغييرات تدرجية على مستوى الأقسام مثل إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج.... إلا أن المفعول التراكمي لهذه التغييرات دفع الكثير من المنظمات إلى الاستغناء عن الموظفين الذين هم على وشك التقاعد من خلال تعويضات مالية واستبدالهم بموظفين آخرين... مما أدى الى تغييرات جذرية

3.2. نموذج التغيير المستمر

يرى هذا النموذج بأن التغيير هو عملية تحول مستمرة تمكن المنظمة من الحفاظ على تجانسها مع البيئة التي تعمل فيها وتحقيق النمو. لذلك فإن التغيير يمثل جزءا طبيعيا من حياة المنظمة ومهارة أساسية يجب على المنظمة اكتسابها وليس عملية احتفاظ بالتوازن من خلال تغييرات تدريجية تتبعها تغييرات جذرية تخلق تحولا جديدا.

2. مجالات التغيير الأساسية

1.2. التغييرات التكنولوجية

تبعاً لأنواع الأدوات المستخدمة يمكن التمييز بين نوعين من هذه التغييرات:

- تغييرات المكائن ومعدات الإنتاج والتي تؤثر على أعمال الإنتاج كافة. وغالبا ما يتطلب هذا التغيير تغييرات في مهارات العاملين ووظائفهم ويمكن ان يمتد تأثيره على مختلف أوجه نشاط المنظمة.
- الاستخدام الواسع للحواسيب مما يؤثر على أنظمة الاتصال والرقابة ويمثل هذا النوع مجالا مهما للتغيير تنعكس آثاره على الهيكل التنظيمي وفي مهارات وسلوك العاملين.

2.2. التغيير الهيكلي : ويقصد به إجراء تغييرات في أبعاد التنظيم الرسمي للمنظمة:

- تصميم الوظائف : أي تغيير وظائف الأفراد والعاملين.
- الدوائر والوحدات التنظيمية : مثل إمكانية التحول من التنظيم الوظيفي الى التنظيم حسب المنتج.
- المستويات الإدارية والمدى الاداري : مثل الغاء أحد المستويات الادارية وتوسيع المدى الاداري للمدير الواحد.
- المركزية والتخصص ووسائل التنسيق : أي التحول من مركزية عالي الى اللامركزية او العكس.
- رسالة المنظمة وأهدافها : مما ينتج عنه أحيانا تحول من نشاط الى آخر.
- السياسات وإجراءات العمل.
- مؤشرات قياس أداء المنظمة : مثل التحول من التركيز على المؤشرات الكمية للإنتاج الى التركيز على الجودة ومن التركيز على الربحية الى التركيز على رضا العميل...

3.2. التغيير السلوكي : ويقصد به تغيير سلوك العاملين ويهدف الى :

- تحقيق روح معنوية ورضا عاليين؛

- بث روح الالتزام بين العاملين، والولاء للمنظمة ولأهداف التغيير.

ومن بين مجالات هذا التغيير :

- أنماط التأثير والقوة : أي تغيير انماط توزيع القوة مثل تقليل قوة أعضاء الإدارة العليا وتقوية العاملين.

- نظرة المنظمة الى الفرد والى الأداء المتميز : تغيير اهتمام المنظمة من التركيز على التخصص الدقيق للفرد ومن أدائه لمهام محددة إلى التركيز على المساهمة في حل المشكلات والمبادرة والإبداع.

- أنماط العلاقات بين الأفراد والجماعات : يركز التنظيم القديم على التنافس بين الأفراد والدوائر كأحد وسائل الحفز في حين تركز الأشكال التنظيمية

- الأولوية لحاجة الجماعة : يعطي التنظيم التقليدي الأولوية لحاجة التنظيم وحاجات الدوائر المختلفة على حساب حاجات الفرد ، فيما تركز النماذج الحديثة على التفرد باعتباره مصدرا للإبداع.
- الاهتمام بالثقة بالأفراد والانفتاح في العلاقات والسلوك باعتبارها ابعادا مهمة لتقويتهم وتمكينهم من المبادرة.
- نظرة الفرد الى دوره في المنظمة : ينظر التنظيم التقليدي الى الفرد باعتباره موظفا يؤدي واجبا، في حين تعتبر الاشكال التنظيمية الجديدة أن له دور مهما في نجاح المنظمة لذا تتطلب الأشكال التنظيمية الجديدة دفع العاملين ليدركوا أدوارهم في تحقيق أهداف المنظمة وتغيير نظرتهم إزاء عملهم.
- العلاقات التفاعلية بين المديرين والمرؤوسين: تنبني هذه العلاقات على التبعية والخوف في النموذج التقليدي وعلى التعاون والثقة والمساواة في النموذج الحديث.
- مقاييس الرضا والفاعلية: تعتبر معدلات الترك والغياب مقاييس مهمة لمعرفة رضا العاملين وتعتمد معدلات تنفيذ المهام كمقاييس للنجاح والفاعلية في النموذج القديم. أما في الأشكال التنظيمية الجديدة فإن المؤشرات المهمة هي ولاء الفرد والمشاركة الفعالة في تحديد استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

- مقاييس حسابات الموارد البشرية: ويقتضي التحول إلى شكل تنظيمي جديد اعتبار المنظمة لمواردها البشرية أهم مورد، ويتطلب هذا تغيير المنظمة لأنظمتها المحاسبية وطريقة احتساب قيمتها وأصولها لتأخذ بعين الاعتبار المورد البشري.

3. الاستراتيجيات المتكاملة في التغيير

تشمل الاستراتيجيات المتكاملة لإحداث التغيير المطلوب استراتيجيات الهيكل التنظيمي، استراتيجيات تكنولوجية و استراتيجيات سلوكية. وسميت بالاستراتيجيات المتكاملة لأنها تعمل مجتمعة ولا يمكن أن تؤدي استراتيجية واحدة إلى التغيير المطلوب دون التكامل مع بقية الاستراتيجيات.

1.3. استراتيجيات الهيكل التنظيمي : وتعنى بتصميم وتغيير الهيكل التنظيمي. حيث يتم اختصار المستويات الإدارية أو الأقسام لتتماشى مع التطورات التكنولوجية. وتحتاج هذه الاستراتيجيات غلى تقنية مداخله تعمل على تحسين الاتصال والتواصل فيما بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة، وبين الأقسام والمستويات الإدارية وتدريب الموظفين على التعامل مع التوتر الوظيفي وضغط العمل وانسياب التعليمات والأوامر عبر شبكة إدارية واضحة.

2.3. استراتيجيات تكنولوجية: وتهدف إلى تمكين التنظيم من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. وتحتاج هذه الاستراتيجيات إلى تقنيات تكنولوجية تمكن من تصميم انسب للوظيفة وإحكام الرقابة وإدارة الجودة الشاملة.

3.3. استراتيجيات سلوكية: وهي تلك الاستراتيجيات التي تعنى بتعليم العاملين. وتحتاج إلى تقنيات سلوكية تركز على التعلم التنظيمي وتحسين الأداء من خلال ورش العمل والتركيز على روح الفريق ...

4. استراتيجيات التحول التنظيمي

1.4. استراتيجية النشوء التشاركي : وتستخدم عندما تكون المنظمة منسجمة مع البيئة

وتحتاج الى تعديلات بسيطة ووقت كاف، بدعم ومشاركة أعضاء المنظمة.

2.4. استراتيجية التحول الكارزماتي : تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المنظمة غير

منسجمة مع البيئة و تريد أن تحقق تغييرا جذريا ضمن إطار زمني قصير، وبدعم من ثقافة المنظمة وأعضائها.

3.4. استراتيجية النشوء الإجباري : تستخدم هذه الاستراتيجية لإجراء تعديلات بسيطة

خلال فترة زمنية طويلة وبدعم من ثقافة المنظمة وأعضائها.

4.4. استراتيجية التحول الدكتاتوري : تستخدم عندما تكون المنظمة غير منسجمة مع البيئة

و تحديدا في أوقات الأزمات عند الحاجة لإجراء إعادة هيكلة على مستوى كبير في المنظمة (تغيير جذري) في إطار زمني قصير ولايوجد دعم من ثقافة المنظمة وأعضائها.

4. استراتيجيات التغيير

1.2. استراتيجية التغيير التدريجي : ويتبعها عدة استراتيجيات فرعية

- استراتيجية واسعة النطاق : تستخدم إذا كانت مقاومة التغيير منخفضة، أو ضرورته منخفضة ويعتمد نجاحها على المشاركة الواسعة من قبل الأفراد المعنيين.
- المشاركة المركزة : تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة ولا يوجد لدى المدير الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين في جهود التغيير.
- أسلوب الإقناع : يستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فيتم اللجوء الى أسلوب الإقناع.
- أسلوب الإجبار: يستخدم هذا الأسلوب عند الضرورة للتغيير ووجود مقاومة عالية له وعندما يكون أسلوب الإقناع غير مفيد أو يستغرق وقتا طويلا.

2.2. استراتيجية التغيير البنيوي : تتبنى هذه الاستراتيجية التغيير العميق في

المؤسسة.

- استراتيجية البراعة القيادية : تستخدم عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة. لكن الروح القيادية لا تكفي إذا لم يرافقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه.
- استراتيجية الإقناع : تستخدم عندما تكون الأزمة مدركة من قبل الجميع، وعندما تكون مقاومة التغيير منخفضة.
- استراتيجية الإلزام : تستخدم عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، ولكن لا يوجد ما يشير إلى وقوع أزمة.
- استراتيجية الديكتاتورية او القسرية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع.