



المحاضرة الثامنة □ استراتيجيات التغيير

محاوالمحاضرة

- اولاً: استراتيجيات التغيير
- ثانياً: استراتيجية التغيير المتدرج
- ثالثاً: استراتيجية التغيير البنوي

استراتيجيات التغيير

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

اولا: استراتيجيات التغيير

□ • - استراتيجية القوة القسرية

❖ وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.

❖ يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما :

✓ **الاسلوب الاول: استعمال القوة بشكل مباشر** حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات .

✓ **الاسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة السياسية** المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

❖ تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

• بر - استراتيجية العقلانية الميدانية

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

• تر - 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 والادلة 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 ، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

ثانيا: استراتيجيات التغيير المتدرج

❖ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديد منها:

✓ مهارات وقدرات العاملين.

✓ رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر.

✓ ثقافة المنظمة.

❖ ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

- - - استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.
- ❖ تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها.
- ❖ تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.
- بر - استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.

• **تر - 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 .

• **ير - استراتيجية الإكراه:** تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا.

مرتفعة

درجة
الاحاح
(الحاجة)

منخفضة

استراتيجية
المشاركة الواسعة

استراتيجية
الاجبار

استراتيجية
المشاركة المركزة

استراتيجية
الإقناع او الاجبار

منخفضة

درجة المقاومة

مرتفعة

ثالثا: استراتيجية التغيير البنيوي

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

- □ - استراتيجية البراعة القيادية: تستخدم عندما تكون 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.
- بر - استراتيجية الاقناع: تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة ، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.

- **تر - استراتيجية الالزام:** تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقومة مرتفعة التغيير ، حيث يوصي بإتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.

- يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية .

- **ير - الاستراتيجية الديكتاتورية:** تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة، يكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير وانقاذ المنظمة .

- استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.

مرتفعة

درجة

الاحاح

(الحاجة)

منخفضة

استراتيجية
البراعة الادارية

الاستراتيجية
الديكتاتورية (القسرية)

استراتيجية
المشاركة الواسعة

استراتيجية
الاقناع

منخفضة

درجة المقاومة

مرتفعة