

موضوع المحاضرة / (إدارة التغيير)

Managing change

وجهات نظر إدارية نموذجية حول "إدارة التغيير"

كنظام قائم بذاته ، بدأت "إدارة التغيير" في الظهور في الثمانينيات ، مدفوعة بشركات استشارية رائدة تعمل مع شركات Fortune 500 . كان المتبنون الأوائل ، مثل GE و Ford و Philips و AT&T ، شركات عالمية يمكنها تحقيق وفورات كبيرة من خلال تنفيذ برامج التغيير بكفاءة أكبر على نطاق واسع. منذ ذلك الحين ، أصبحت "إدارة التغيير" موضوعًا واسع الانتشار في أدبيات الإدارة " (Stewart and Kringas 2003) و " أحد الموضوعات العظيمة في العلوم الاجتماعية " . (Pettigrew et al. 2001) مع التعقيد والاضطراب القادم ، أصبحت الحاجة إلى إدارة التغيير على مستوى المنظمة واحدة من أكثر المسؤوليات أهمية وتحديًا للإدارة العليا. في هذا القسم ، نجيب على السؤال التالي: "ما هي الافتراضات الرئيسية ، بشكل عام ، حول كيفية إدارة التغيير بفعالية؟ للإجابة على هذا السؤال ، ألقينا نظرة فاحصة على بعض المجالات النموذجية للغة المعدنية فيما يتعلق بإدارة التغيير" في أدبيات الإدارة الحالية. جنبًا إلى جنب مع الافتراضات وراء كل مجال ، نقدمها هنا ، مجمعة بشكل موضوعي بالطريقة التالية:

- (1) الطريقة التي تضع بها الإدارة نفسها.
 - (2) الطريقة التي تنظر بها الإدارة إلى إدارة التغيير.
 - (3) طريقة التغيير تدار من قبل منظمة موازية.
 - (4) الطريقة التي تدار بها الحاجة إلى التغيير من خلال إنشاء "منصة مشتتة".
 - (5) استخدام الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
 - (6) الطريقة التي تنظر بها الإدارة إلى عملية التغيير على أنها "انتقال عاطفي".
- الطريقة التي تضع بها الإدارة (العليا) نفسها

إن المجال الأول وربما الأكثر وضوحًا في اللغة المعنية حول إدارة التغيير في أدبيات الإدارة هو أنه يبدو واضحًا أن (كبار) المديرين هم أولئك الذين يديرون التغيير وأنهم كذلك ليس أولئك الذين من المفترض أن يتلقوا التغيير. بالتالي، كما يبدو أن أدبيات إدارة التغيير تشير إلى أنه ليس من المفترض بـ(كبار) المديرين تغيير أنفسهم. الافتراضات الأساسية المتعلقة بهذا المنصب الإداري هي:

1. "التغيير" مخصص لأولئك الذين ليسوا مديرين.

2. يُنظر إلى المديرين على أنهم متدخلون أو وكلاء تغيير ، والذين "لا يقاومون أبدًا" التغيير.

3. تقع مبادرة التغيير في أيدي الإدارة وهم في وضع أفضل للحكم عندما تكون مبادرة التغيير ضرورية.

4. إدارة (عليا) لديها نظرة عامة هرمية لضمان التنفيذ الفعال للتغيير التنظيمي ، مما يعني ، على وجه الخصوص ، مراجعة دور جميع الجهات الفاعلة المعنية

(Laine and Kuoppakangas 2015, p.335).

يشير التنفيذ إلى عملية وضع التغييرات داخل المنظمة (Lewis 2007) . تتطلب مثل هذه التطبيقات التواصل لتوضيح المفاهيم وتقديم الدعم الاجتماعي وتنسيق الملاحظات بين الأطراف المعنية (Deline 2019) .

تؤكد الافتراضات المذكورة أعلاه على الترسيم بين الإدارة والموظفين غير الإداريين ، مما يعني أن كل مبادرة تغيير تقدم تقسيمًا مفروغًا منه: نحن "الإدارة" مقابل هم "الموظفون" (بحلول عام 2016). هذا النوع من التفكير، يجادل Argyris، يجعل التفكير والتعلم مستحيلًا تمامًا - (Argyris 1976) بالتأكيد عندما يتعلق التغيير المستهدف بالانتماء إلى مجموعات مختلفة ، ووحدات تجسير وتوحيد الإدارات التي تعمل كوحدات منعزلة. علاوة على ذلك ، فإن افتراض أن الإدارة (العليا) هي في أفضل مكان لبدء التغيير أمر مشكوك فيه أيضًا ، على سبيل المثال ، لكي تنجح "القضايا الاستثنائية" (انظر الفصل 1.1) ، تحتاج الإدارة العليا إلى أن يكون لها خط مباشر مع العمليات وقناة اتصال جيدة تعمل بشكل تصاعدي. ومع ذلك ، في معظم المؤسسات ، تكون الإدارة (العليا) معزولة بطبقات من الإدارة لا تتوق دائمًا إلى دق ناقوس الخطر - بالتأكيد ليس عندما تتعلق القضية المطروحة بمسؤوليتهم المباشرة. في هذه الحالات ، بحلول الوقت الذي تصبح فيه المشكلة كبيرة بما يكفي ولا يمكن تجنبها بما يكفي لجذب انتباه كبار المسؤولين ، وفي معظم الحالات يكون مجلس الإدارة و / أو الرئيس التنفيذي في موقف ضعيف (Hamel and Zanini, 2014, p.2). هذا يحول برامج التغيير إلى برامج اللحاق بالركب. نتيجة لذلك ، عادة ما تكون برامج التغيير قليلة جدًا ، متأخرة جدًا. علاوة على ذلك ، تمامًا كما تقول الإدارة (العليا) إنها تحتاج إلى دعم من الزملاء / الموظفين لجعل مبادرة التغيير تعمل ، وينطبق الشيء نفسه على الموظفين الذين يقولون إنهم بحاجة إلى المنصب لأخذ زمام المبادرة. في الواقع ، هم بحاجة إلى بعضهم البعض لجعل التغيير يعمل. وبالتالي ، لكي يتبناها جميع المعنيين ، يجب أن يتم بناء جهد التغيير اجتماعيًا بشكل مشترك في عملية تمنح كل فرد الحق في تحديد الأولويات وتشخيص العوائق وتوليد الخيارات. (Hamel and Zanini, 2014, p.1)

الطريقة التي تنظر بها الإدارة العليا إلى إدارة التغيير

المجال الثاني للغة المعنية في "إدارة التغيير" في أدبيات الإدارة يتعلق بفكرة أن التغيير يمكن إدارته. الافتراضات الأساسية هنا هي أن إدارة التغيير يُنظر إليها على أنها ضرورة من أجل:

1. التعامل بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والمزيج الذي يقول إن التغيير "يكون" - إذا لم تتحكم الإدارة (العليا) في التقدم ، فسوف تنتهي بشكل سيء.

2. تجنب الاضطراب غير الضروري و "الضبابية" أثناء الانتقال ، وهذا هو السبب وراء رسم "عملية التغيير" كمسار خطي (اتجاه واحد وتدرجي).

3. تنفيذ التغيير بأسرع ما يمكن للاستجابة في الوقت المناسب للفرص لتحسين الأداء التنظيمي أو "ملائمة" أفضل مع التطورات البيئية المستمرة. (Orlikowski 1996)

4. تنفيذ تحول سليم وموحد على مستوى المنظمة و / أو تحويل تقنية أو منتج أو فكرة من المعرفة المفاهيمية إلى شكل من أشكال الممارسة التنظيمية. (Lewis and Seibold 1998)

كثيراً ما تم الإبلاغ عن التحالف غير المستقر بين الحفاظ على الوضع الراهن والطابع التخريبي للتغيير على أنه يتحدى الأفكار اليدوية الحالية وكمصدر نموذجي للقلق

(Swanson and Creed 2014). هذا لأنه ، لكي تستمر العمليات ، يجب أن تكون الإدارة (العليا) متأكدة قدر الإمكان من بقاء الأشياء ضمن الإطار الزمني والميزانية المبرمجين. كما يجادل سبنسر ، يبدو أن هناك علاقة عكسية بين درجة التخطيط المربح ودرجة عدم اليقين "المقبول" (سبنسر 1962). من الواضح، أن هدف الإدارة يبدو أنه زيادة (يفضل زيادة) السابق أكثر وتقليل (يفضل تقليل) الأخير. وبالتالي ، فإن السمات المميزة لبرامج التغيير التنظيمي الحالية هي طبيعتها العرضية والطريقة التي يتم بها التخطيط المسبق لجميع الجهود في مراحل خطية ومتسلسلة. ومع ذلك ، من الصعب دائماً التخطيط للتغيير ، ومع ذلك يظل ضرورياً بشكل أساسي للبقاء على قيد الحياة. يبدو أن السبب الأساسي وراء تصور التغيير المستهدف مقدماً هو فكرة أن هذه الطريقة للمضي قدماً هي الأقل استهلاكاً للوقت وتوفر أفضل احتمالية لتخطيط الأحداث القادمة ومراقبتها. في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي ، كان مؤلفون مثل تشين وبين

(Bennis et al. 1989). وفيما بعد في (French and Bell, 1999, p.24)، كانا أول من أدخل استراتيجيات التغيير لـ "التغيير المخطط" ليتم تنفيذه من أعلى إلى أسفل ، والذي يحتوي على الأنشطة الإدارية مثل تصميم خريطة طريق مفصلة ، وبرمجة مراحل تفصيلية و ، بهذا ، رسم مسار إلى نقطة النهاية المطلوبة. يبدو أن هذه المبادرات الأولى يتردد صداها في أحد أكثر نماذج إدارة التغيير شيوعاً في العقود الماضية: "الخطوات الثماني لكوتر". في Interlude 2.1 ، نعطي انطباعاً قصيراً عن النموذج والمناقشة الأخيرة فيما يتعلق به فعالياته المفترضة.

نموذج Kotter المحوري لإدارة التغيير

وفقاً لـ Kotter ، يحدث التغيير الناجح عندما يكون هناك التزام وشعور بالإلحاح ومشاركة أصحاب المصلحة والتواصل الجيد والواضح والقيادة القوية وخطة التنفيذ الجيد

(Kotter 1995; Appelbaum et al. 2012) في هذا الصدد ، يعتقد كوتر أن استراتيجيات التغيير تفشل بسبب سوء التنفيذ ، وليس بسبب استراتيجية سيئة.

يفتقر النموذج إلى أسس نظرية صارمة ولا يشير إلى أي مصادر خارجية. استناداً إلى ملاحظاته الخاصة، يقترح كوتر أن الدرس الأكثر عمومية الذي يمكن تعلمه من الحالات الأكثر نجاحاً في مجموعة البيانات الخاصة به هو أن عملية التغيير تمر بسلسلة من المراحل، والتي تتطلب عادة وقتاً طويلاً (Kotter, 1995, p.59). وفقاً لتصوره الخاص لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح، من الضروري والاساسي المرور بهذه المراحل تماماً بالطريقة التي يصفها

(Kotter, 1995, p.23). وهو يرى ان توجيه الناس من خلال هذه الخطوات الثماني، كما هو موضح في الشكل 2.1، اثناء "تغيير كبير يقلل من معدل الخطأ" (Kotter, 1995, p.67). علاوة على ذلك، يعتقد أيضاً ان تخطي احدي هذه المراحل يخلق فقط وهم السرعة ولا يؤدي ابدأ الى نتيجة مرضية.

يفترض نهج كوتر المكون من ثماني خطوات أن المقاومة تشكل عقبة أمام حدوث التغيير ، والرسالة الموجهة إلى المتدخلين هي أنه يجب تقليل المقاومة أو إزالتها. يشرح كوتر: "في كثير من الأحيان ، يفهم الموظف الاستراتيجية الجديدة ويريد المساعدة في تحقيقها. ولكن يبدو أن الفيل يسد الطريق. وفي بعض الحالات ، يكون الفيل في رأس الشخص ، والتحدي هو إقناع الفرد بأن لا توجد عوائق خارجية ، ولكن في معظم الحالات ، تكون الحواجز حقيقية للغاية" (Kotter, 1995, p.64)، وفقاً لهذا المنظور الشائع والواسع الانتشار حول التغيير ، لكي نصح شيئاً علينا التكيف وإزالة العقبات والتعلم والتغيير. كما هو معروض في الشكل 2.1 ، فإن الثلاث خطوات الأولى في نموذج تشبه مرحلة "فك التجميد" التي يفترض أن تنخفض فيها مقاومة التغيير. تشكل الخطوات الرابعة والخامسة والسادسة معاً مرحلة الانتقال ، على غرار "المرحلة المتحركة" في لوين حيث يتم تطوير سلوكيات وقيم ومواقف جديدة. ترتبط الخطوات الأخيرتان بـ "مرحلة تجميد" لوين حيث يتم تعزيز التغييرات في الشركة. للقيام بذلك بشكل فعال ، فإن الكثير من الأشخاص في مجال ODC مقتنعون بضرورة اتباع نموذج Kotter المكون من ثماني خطوات وأن التغيير نفسه يتبع برنامجاً مخططاً مسبقاً باستخدام مبادئ إدارة التغيير الصحيحة.

نموذج كوتر المكون من ثماني خطوات هو أيضاً مثال أو مظهر من مظاهر ما يسمى بنوع "التغيير العرضي المتقطع". علاوة على ذلك ، كما يجادل بيرنز ، لا يرتبط نهج Kotter الوصفي جيداً بالدراسات التي تشير إلى أن المنظمات تفضل استخدام مناهج لتغيير هذا الأصل. من ثقافتهم وبالتالي لا يمكن تعديلها أو استبدالها بسهولة (Burnes 1996) . عندما تتعارض هذه الوصفات مع ثقافة المنظمة ، فسيتم تجاهلها أو عدم فعاليتها. أو كما يجادل كوتر نفسه ، " يتأرجح عندما يصبح الطريقة التي نؤدي بها الأشياء هنا " ، عندما تتسرب إلى مجرى الدم في الجسم المشترك. إلى أن تتجذر السلوكيات الجديدة في الأسماء الاجتماعية والقيم المشتركة ، فإنها عرضة للتدهور بمجرد إزالة الضغط من أجل التغيير" (كوتر 1995 ، ص 64). يعترف كوتر بأن هناك المزيد من الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها الأشخاص أثناء عملية التغيير. كما يعترف بأنه حتى جهود التغيير الناجحة يمكن أن تكون فوضوية وملينة بالمفاجآت. نهجه المكون من ثماني خطوات هو الأكثر جاذبية للاقتراح البسيط بأن التغيير هو عملية يمكنك التحكم فيها تماماً ، ويبدو أن هناك طريقة واحدة للتغيير ، وهي القيام بالأشياء الصحيحة في اللحظة المناسبة.

وصفة Kotter للتغيير التنظيمي الناجح هي في جوهرها حول (أعلى) تغيير تخطيط الإدارة ، وجود قادة تغيير أكفاء في المناصب الرئيسية ، تنظيم الالتزام وخلق مستوى حرج من الإلحاح. تعطي الخطوات الثماني فكرة جيدة حقاً عما يهم حقاً وما يوفر التركيز في كل مرحلة من مراحل عملية التغيير. ومع ذلك ، فإن أحد الأسئلة الرئيسية التي لا تزال بدون إجابة هو "ما الذي يتعين علينا القيام به لإلزام الناس بتغيير الأهداف ، وإنشاء مستوى حرج من الإلحاح؟" على سبيل المثال ، تبدو المرحلة الأولى ، "خلق شعور بالإلحاح" ، بشكل عادل سهل ، لكنه ليس كذلك. كما يجادل دي جوس ، يخبرنا علماء الاجتماع وعلماء النفس أن الألم هو الذي يجعل الناس والأنظمة الحية تتغير. وبالتأكيد ، فإن الشركات لها نصيبها من الأزمات المؤلمة ، (...). لكن إدارة الأزمات - إدارة الألم - هي طريقة خطيرة لاستحضار التغيير. فهي بالضرورة تصبح إدارة استبدادية. السمة الإيجابية للأزمة هي أن القرارات سريعة ، والجانب الآخر من تلك العملة هو أن التنفيذ نادراً ما يكون جيداً ؛ وبالتالي ، العديد من الشركات تفشل في البقاء" (De Geus 1988) . أو كما قال كوتر ، " بدون دافع ، الناس لن يساعدوا والجهد يذهب هباءاً" (Kotter, 1995, p.60) .

طريقة إدارة التغيير في منظمة مشروع موازية

يتعلق المجال الثالث للغة المعدنية في أدبيات إدارة التغيير "بالمنظمة الموازية". منذ بداية التسعينيات ، اعتبر هذا الهيكل الإداري الأكثر كفاءة لتنفيذ التغيير العملية لأنها أصبحت مرادفة على ما يبدو لـ "إدارة التغيير (Axelrod)

(2000). "من أجل إدارة التغيير بشكل صحيح ، يبدو أنه إجراء قياسي لفصل أنشطة التغيير عن الأنشطة التشغيلية اليومية عن البداية. لذلك ، من المفيد إنشاء منظمة موازية مؤقتة ومطالبة الناس بتحرير أنفسهم من عملهم والانخراط في مجموعات "عمل" أو "مشروع" منفصلة. بشكل عام ، تتكون المنظمة الموازية من أشخاص يمثلون المستويات والوحدات المشاركة في مبادرة التغيير ، تمامًا كما هو محدد في المخطط التنظيمي. في هذه المنظمة الموازية المؤقتة ، من الممارسات الشائعة لكل مستوى / قسم هرمي أن يكون له فريقه الخاص ، مع فريق توجيهي يتألف من المديرين التنفيذيين والموظفين المركزيين لتصميم وإدارة / مراقبة عملية التغيير. الافتراضات الأساسية هنا هي ما يلي:

1. إن موازنة أنشطة التغيير مع أنشطة الأعمال اليومية يجعل كلا النشاطين أسهل في التخطيط والمراقبة والإدارة .
2. تحتاج أنشطة التغيير الموازية إلى إدارتها / مراقبتها بنفس الطريقة ومن قبل نفس المديرين مثل الأنشطة اليومية.
3. من المفترض أن يوفر صانعو القرار الرئيسيون معًا في غرفة واحدة وسيلة للتغلب على الروتين التنظيمي ، وبالتالي ، فإنهم يمثلون الهيكل الإداري الأكثر كفاءة لعملية التغيير.
4. يتم ضمان حلول عالية الجودة من المنظمة الموازية من خلال تزويدها بـ "الأفضل والأكثر إشراقًا" من المنظمة. (Axelord, 2000, p.17)

من خلال هذه الافتراضات ، نسمح للقلة بالتفكير والعمل واتخاذ القرار لصالح الكثيرين. علاوة على ذلك ، نحن نوفر مساحة لجميع أنواع المشاعر ، مثل الشعور بعدم سماع أصواتهم ، وأن أصواتهم ليست ذات صلة وأن الأشخاص المعنيين بشكل مباشر هم "الأفضل والأكثر إشراقًا" ، والأغلبية ليست كذلك. على الأرجح أن هذا يعطي مجالًا لتغذية مطحنة الشائعات ، وكما يجادل أكسلرود ، فإن هذا لا يبدو عادةً أنه فرصة على الإطلاق ، ولكنه أشبه بالتلاعب

(Axelord, 2000, p.17). من ناحية أخرى، في نظر القلة الذين يشاركون بشكل مباشر في التنظيم الموازي، يبدو أن الأغلبية تقاوم ما كانوا بينونه بعناية شديدة. والأهم من ذلك ، غالبًا ما يتم اختيار هؤلاء "الأفضل والأذكى" بشكل تعسفي من قبل الإدارة لأنهم ، على سبيل المثال ، قاموا بعمل جيد في مشروع التغيير الأخير ، أو لهم تأثير نقابي أو يتحدثون دائمًا عن آرائهم - لذلك ، كما نقترح هنا ، ليس لأنهم يمثلون الكل ، ولكن لمجرد أنهم ينتمون إلى مجموعة "المشتبه بهم المعتادين". على هذا النحو ، غالبًا ما تكون هذه المجموعة المختارة:

(1) لا تمثل واقع المنظمة الحالي.

(2) نشوء ما يسمى بمتلازمة "لم يتم اختراعها هنا" .

(3) في أسوأ السيناريوهات ، تحمل المسؤولية عن تنفيذ كل "أفكارهم الجيدة".

متلازمة "لم يتم اختراعها هنا" هي موقف تتبناه الثقافات الاجتماعية أو المؤسسية أو المؤسساتية (الفرعية) التي تتجنب استخدام أو قبول الأفكار الموجودة بالفعل في مكان آخر بسبب أصولها الخارجية. وعند تطبيقها على مبادرات التغيير ، يبدو أن لهذه الظاهرة شيئًا القيام برغبة في دعم المبادرة المحلية ، أو الافتقار إلى الفهم ، أو عدم الرغبة في الاعتراف أو تقدير عمل الآخرين و / أو الغيرة أو شكل من أشكال كراهية الأجانب أو القبلية. كمتلازمة اجتماعية ، يمكن أن تظهر على أنها عدم استعداد لتبني مبادرة للتغيير لأنها تنبع من ثقافة (فرعية) أو مجموعة أو وحدة تنظيمية أخرى.

الطريقة التي تتم بها إدارة الحاجة إلى التغيير من خلال إنشاء منصة مشتتة

المجال الرابع من اللغة المعنية في الأدبيات الإدارية حول "إدارة التغيير" هو أن التغيير يحتاج على ما يبدو إلى بعض الشعور بالإلحاح يتم تنظيمه من خلال تنفيذ ما يسمى بتحليل الفجوة . إنه في حد ذاته تمرين مشهور (McCaughan and Palmer, 1994) يقوم أساساً على الإجابة على ثلاثة أسئلة: (1) أين نحن الآن؟ (2) أين نريد أن نكون؟ و (3) كيف نصل إلى هناك؟ يبدو أن خلق هذا النوع من التناقض (Armenakis et al., 1993) هو ، من منظور إداري ، نشاط إلزامي من المفترض أن يحفز أعضاء المنظمة على تبني مبادرة التغيير. وبالمثل ، يتحدث المؤلفون البارزون في مجال إدارة التغيير عن أهمية إنشاء ما يمكن تسميته "منصة مشتتة"

(Hamel and Zanini, 2014, p.2; Bandura 1977, 1982) ، بالطريقة نفسها ، على سبيل المثال ، يكتب نادلر وتوشمان عن خلق ألم فكري و / أو الرغبة في إيصال أن هناك شيئاً ما منحرفاً (Nadler and Tushman, 1989). يبدو مرة أخرى من منظور الإدارة (الأعلى) أنه من أجل تبني التغيير ، من المهم في البداية - وهذا يعني ، لبداية ناجحة - هناك نوع من عدم الرضا المنتشر في جميع أنحاء المنظمة لجعل التناقضات المناسبة بديهية

(Beck and Frankel 1981) . بمجرد أن يكون هناك اعتقاد بأن التناقض ("الفجوة") موجود ، يجب أيضاً إنشاء اعتقاد ذي صلة ، أي أن عملية تغيير معينة ضرورية لإزالة التناقض. يبدأ هذا عندما نعترف بأن لدينا مشكلة (الحاجة) ونبدأ في التفكير بجديّة حول حلها (عن طريق التغيير) (Prochaska Norcross, 2010) . في حين أن إدراك وجود التناقض يمكن أن يكون حافزاً قوياً للتغيير ، فمن المعتقد أنه يجب علينا أيضاً بناء الثقة بأن لدينا القدرة على تصحيح هذا التناقض (Maddux and Rogers 1983) . وراء هذه الحجج ، يبدو أن هناك بعض الافتراضات التي من المفترض أن تولد الحاجة إلى:

1. بناء تناقض بين الحالة النهائية المرغوبة والحالة الحالية.

2. التراجع عن قناعات الناس الحالية المسلمة حول "كيف يجب أن تتم الأمور".

3. "تعزيز نوع من الكفاءة الذاتية الجماعية ، أي القدرة والثقة المتصورة لسد التناقض. (Armenakis et al., 1993)

يمكن النظر إلى الكفاءة الذاتية على أنها القدرة المتصورة للتغلب على التناقض بين ما نحن فيه الآن وأين نريد أن نكون. في هذا الصدد ، تحدد توقعات الكفاءة الذاتية ما إذا كان الفرد سيكون قادراً على إظهار سلوك التأقلم وإلى متى ستستمر جهود التغيير في مواجهة العقبات.

استناداً إلى بحثه التجريبي ، أفاد باندورا (Bandura, 2007) أن الأفراد سيتجنبون الأنشطة التي يُعتقد أنها تتجاوز قدراتهم على التأقلم ، لكنهم سيضطلعون ويؤدون تلك التي يرون أنهم قادرون عليها. لذلك ، يُعتقد في أدبيات إدارة التغيير أنه من أجل التغيير ، من المفترض على الإدارة (العليا) ان لا تقوم فقط بنقل/ تأطير التناقض البارز ولكن يجب أيضاً أن تعزز الكفاءة الذاتية لأعضاء التنظيم فيما يتعلق بالتغييرات المقترحة لتقليل التناقض.

الطريقة التي يتم بها إدارة الاتصال لتغيير من أعلى إلى أسفل

المجال الخامس للغة المعنية في أدبيات الإدارة فيما يتعلق بإدارة التغيير "ليس أكثر من إدارة الاتصالات. يلعب الاتصال في الأدبيات الإدارية حول "إدارة التغيير" دوراً رئيسياً في كيفية صياغة مبادرة التغيير ، والطريقة التي يتم الإعلان عنها من منظور إداري (علوي) ويتم شرحه لأعضاء المنظمة (Jian, 2011). يعتبر الاتصال في سياق

"إدارة التغيير" محورياً ، أحادي الاتجاه ، من أعلى إلى أسفل وكل شيء يتعلق بالتأطير أو إعطاء معنى للتغيير القادم (Comelissen, 2008) . لهذا ، تستخدم الإدارة (العليا) وسائط على مستوى المؤسسة مثل الإنترنت ، واجتماعات بدء التشغيل ، وتغيير الاتصال الصوتي أحادي الاتجاه ، او رسائل الفيديو. وراء هذه الطرق لاجراء التغيير، يبدو أن هناك ثلاثة افتراضات أساسية:

1. أنشطة المدير (العليا) هي في الأساس اتصالات أحادية الاتجاه تتمثل في الإعلان عن غرض التغيير وتوضيحه.

2. يجب التعامل مع مستقبلات اتصال التغيير ككيان واحد. (Lewis et al., 2001)

3. اتصال التغيير على مستوى المنظمة أحادي الاتجاه هو طريقة فعالة للتحكم في الطريقة التي يتم بها تصور التغيير القادم.

كما هو مذكور في إدارة أدبيات الاتصال ، تعطي هذه الافتراضات الانطباع بأن الإدارة (العليا) تميل إلى استخدام الاتصال كـ "شيء" ، مثل كيان بأبعاد وحجم يمكن نشره (Wheatley, 2006). ومع ذلك ، فإن التواصل بمعنى رأي المجتمع ، والذي يعني حرفياً "جعله مشتركاً" ، يتطلب أكثر من نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل. لهذا السبب في أن ما يسمى باستراتيجيات الاتصال. "الرداذ والصلاة" نادراً ما تكون فعالة في التأثير على سلوك المتلقي .

تعتمد استراتيجيات الاتصال بالرداذ والصلاة على فكرة ان الإدارة يجب ان ترش او تغمر الموظفين بجميع انواع المعلومات. تبدو الدوافع وراء استراتيجية الاتصال هذه مثيرة للاعجاب لان المدراء يفترضون غالباً ان المزيد من المعلومات يساوي تواملاً أفضل واتخاذ القرار.

نادراً ما تكون استراتيجية الاتصال بالرش والصلاة فعالة ، كما يوضح Clampitt وزملاؤه بالمثال التالي: كان المدير التنفيذي في حيرة من أمر تقييم الاتصال الذي أشار إلى أن الموظفين مرتبكون بشأن اتجاه المنظمة. أخبرنا أنه أرسل رسائل بريد إلكتروني مفصلة حول "ما يحدث" على أساس أسبوعي. لكن معظم الموظفين لم يكونوا مهتمين بشكل سيئ لتمييز الاختلافات بين الرسائل التي كانت بارزة وتلك الأقل أهمية. اشتكى الكثيرون من أنهم حتى لو علموا بما كان "يحدث" لم يكن لديهم أدنى فكرة عن سبب اتخاذ القرارات. بعض الموظفين اهتموا فقط بالمعلومات التي تم نقلها والتي تدعم أجندتهم الشخصية ، بينما غمر البعض الآخر بكمية المعلومات. باختصار ، كما يؤكد كلامبيت وزملاؤه المؤلفون ، نادراً ما يتم الرد على الصلوات الضمنية للمدير التنفيذي (Clampitt et al. 2000). جنباً إلى جنب مع قسم الاتصالات ، يمكن للإدارة (العليا) تصميم رسالة الاتصال بطريقة تجعلها توطر الرسالة القادمة. التغيير بطريقة إيجابية. بعد ذلك ، يمكن للإدارة (العليا) بذل قصارى جهدها لتوصيل الرسالة بشكل متكرر ، على سبيل المثال ، من خلال التجول في جميع أنحاء البلد / العالم لزيارة جميع مواقع الشركة وإعلان نوايا التغيير الخاصة بهم عن طريق إخبار المنظمة المحلية الأعضاء ما هو متوقع. ومع ذلك ، بمجرد أن تتغير العملية من وضع الخطة إلى التغيير الفعلي ، يمكن أن يظل كل شيء هادئاً

دون أن يحدث أي شيء. في هذه الحالات ، من المحتمل أن يشتكي أعضاء المنظمة المحلية من عدم سماعهم وأن الخطط لا تتطابق مع ما يعتقدون أنه ضروري. علاوة على ذلك ، عندما تذهب المعلومات في اتجاه واحد فقط ، متتالية خطأً لأسفل ، فإن القرارات المتخذة تغفل تماماً عن وجهات النظر المتعددة والمتباينة فيما يتعلق بالتغيير الذي يتعين تبنيه. إذا شعر الأشخاص داخل المنظمة أنهم لا يستطيعون التعبير علانية عن وجهات نظرهم بشأن القضايا الحرجة التي يتم التواصل معها من أعلى إلى أسفل ، فمن المرجح أن تظل وجهات النظر المعبر عنها متجانسة إلى حد كبير ، والتي يمكن اعتبارها عائقاً خطيراً محتملاً للتغيير المستهدف الأهداف.

طريقة الإدارة تتصور عملية التغيير على أنها انتقال عاطفي

المجال السادس للغة المعنية في أدبيات إدارة التغيير هو أن عملية التغيير يُنظر إليها بطبيعتها على أنها تتعلق بالتعامل مع الاحتياجات التي يجب إدارتها بشكل أمامي. من الواضح أن التغيير التنظيمي ينطوي على إنهاء شيء ما وبداية شيء آخر. إذا تركت دون معالجة ، يمكن التعبير عن المشاعر التي مر بها خلال مراحل التغيير ، كما يجادل هندرسون لوني ، "من قبل الموظفين في السلوكيات التي يمكن أن تكون مدمرة لأهداف التغيير" (Henderson-Loney 1996). وهكذا ، كما يبدو ، يُنظر إلى التغيير في أدبيات الإدارة على أنه فترة من الارتباك وعدم اليقين والشك الذاتي والقلق وبالتالي فهي مصدر إزعاج. في حين أن هذه التغييرات قد يتم التخطيط لها بعناية لتاريخ محدد مسبقاً ، فمن المعتقد على نطاق واسع أن الأمر قد يستغرق بعض الوقت قبل أن يتكيف المشاركون مع ظروفهم الجديدة (Hayes 2018). وبالتالي ، يُعتقد أن نشاطاً ما ، "إدارة التغيير" يلقي مزيداً من الضوء على العملية النفسية للانتقال وأنواع الإجراءات التي يمكن أن ينخرطوا فيها لتجنب المشاعر البشرية وتسهيل التكيف (Elrod II Tippett 2002). تم تصوير مثال نموذجي لعملية الانتقال النفسي هذه في فاصل 2.2.

فاصل 2.2 مراحل المواجهة العاطفية المعروفة شعبياً بالاختصار (Santrock 2007) DABDA ؛ Kastenbaum (1998؛ Corr et al. 1999)

في خريف عام 1965 ، اتصل أربعة طلاب في مدرسة شيكاغو اللاهوتية بالدكتورة إليزابيث كيوبلر روس للمساعدة في مشروع بحثي. كانت مهمتهم كتابة ورقة بحثية عن "الأزمة في حياة الإنسان". لقد قرروا أن الموت هو أكبر أزمة يواجهها البشر. كانت هذه بداية البحث الأساسي الذي أجرته هذه المجموعة حول عملية الانتقال المرتبطة بالموت. بنى Kübler-Ross على هذا العمل من خلال توثيق المراحل التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع الصدمة أو المرض الخطير. حددت المراحل الخمس التالية ، والتي في الشكل 2.3 مقترنة بمراحل لوين المتمثلة في * إلغاء التجميد والتحرك وإعادة التجميد "إليزابيث كيوبلر روس (1926-2004)

كانت طبيبة نفسية سويسرية أمريكية ، ورائدة في دراسات الاقتراب من الموت ، ومؤلفة الكتاب الأكثر مبيعاً عالمياً ، عن الندرة والموت (1969) ، حيث كانت أول مرة ناقشت نظريتها حول مراحل الحزن الخمس ، والمعروفة أيضاً باسم "نموذج DABDA".

يوضح اتساق نماذج التحول العاطفي عبر مجالات الدراسة المتعددة واتساع نطاق تطبيقها (Elrod II و Tippett 2002) الافتراضات الأساسية التالية. لكي تكون "إدارة التغيير" فعالة ، يُفترض أن:

1. إدراك أن التغيير يستغرق وقتاً وطاقة وأن التكلفة الحقيقية للتغيير يجب أن تشمل التراجع الأولي الحتمي في الأداء.
2. إعداد الإدارة (العليا) بشكل مناسب وفعال ، CEOs ، المالكين والموظفين والعملاء لعملية التغيير القادمة بحيث لا تتعارض التوقعات مع الواقع التنظيمي المتغير - مما يعني أن إدارة التغيير من المفترض أن تكون حول "إدارة التوقعات" لتجنب "المضايقات العاطفية" (انظر الشكل 2.3) قدر الإمكان.
3. بمثابة دليل لأولئك الذين يسافرون من خلال عملية التغيير حتى يتمكنوا من المثابرة.

بناءً على هذه الافتراضات ، فإن مسؤولية "إدارة التغيير" تفهم المسار ، وتوصيل التوقعات ، وتثبيت النظرات اليدوية ، وتشجيع المسافرين. سيضمن القيام بذلك تقليل الوقت الذي يقضيه في "التحول العاطفي" للتغيير ويمكن للفرد

و / أو المنظمة الوصول إلى قمة الأداء المتزايد في نهاية عملية التغيير (Elrod II and Tippett 2002), تغيير المنظمات عن طريق هندسة إستراتيجية التغيير

لغرضنا ، نحدد استراتيجية التغيير على نطاق واسع على أنها " الخيارات على المستوى الكلي والمفاضلات (الأعلى) التي تقوم بها الإدارة بناءً على الأهداف والأحكام التنظيمية حول ردود أفعال الآخرين ، والتي تعمل بمثابة أساس التغيير بين الإدارات "(Clampitt et al. 2000). يمكن النظر إلى استراتيجية التغيير هذه على أنها كيف تتنبأ الإدارة (العليا) بما يجب القيام به وما هو متوقع من متلقي رسالة التغيير ، وخاصة ردود أفعالهم ، والتي يجب توقعها من خلال الإجراءات الإدارية الحاسمة من إدارة (عليا). في هذا الصدد ، تتلاءم هندسة استراتيجية التغيير من قبل الإدارة (العليا) بسلاسة مع الافتراضات "المسلمة" من الفقرة السابقة. كمفهوم ، تم تقديم استراتيجية التغيير لأول مرة في السبعينيات من قبل تشين وبيني ، اللذين ركزتا في بحثهما المبكر على تحديد مجموعة الأساليب المستخدمة لتوجيه جهود التغيير وتأييرها.

تتضمن استراتيجية التغيير النهج أو الطريقة أو الطريقة التي يتم بها تنفيذ التغييرات في المؤسسة. إنه مزيج فريد من الوسائل ، الواعية والمدروسة ، مجتمعة في خطة متماسكة للعمل المخطط لها مع محاولة إحداث التغيير (تشين وبيني 1976 أ).

في القسم الفرعي الأول من هذه الفقرة ، ننتقل إلى ثلاثة مكونات رئيسية للتغيير من خلال تقديمها كأبعاد رئيسية لهندسة استراتيجية التغيير. في القسم الفرعي الثاني ، نناقش ، من منظور أكثر معاصرة ، الافتراضات الكامنة وراء استراتيجيات التغيير الأصلية بيني وتشين. في القسم الفرعي الثالث ، ندخل في استراتيجية تغيير محددة فيما يتعلق بإعادة الهندسة الاجتماعية لثقافة المنظمة. في القسم الفرعي الرابع والأخير ، نناقش المكونات النموذجية لاستراتيجية تغيير استراتيجي معاصر نموذجي.

أبعاد التغيير الرئيسية للهندسة واستراتيجية التغيير

في الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير ، تركز اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين بشكل أساسي على ثلاثة أسئلة رئيسية: لماذا التغيير ، وما هي التغييرات وكيف يتم تحقيق التغيير

(Pettigrew 1987a) . يمكن اعتبار هذه الأسئلة الرئيسية الموضوعات الرئيسية والأسباب والخصائص الرئيسية ولكن يمكن أيضًا اعتبارها الأبعاد الثلاثة الرئيسية لهندسة استراتيجية التغيير. هذه الأبعاد هي:

1. المحتوى أو ما يجب تغييره (مثل الهيكل والثقافة و / أو الإستراتيجية).
2. العملية نفسها أو كيفية تغيير المحتوى (مثل تسلسل التدخلات ومستوى المشاركة النشطة و / أو أسلوب القيادة).
3. السياق أو سبب تغيير المحتوى بالطريقة الموصوفة (على سبيل المثال مع التأثير وعلى أي مقياس).

عند مناقشة هذه الأبعاد ، نميل إلى التمييز بين محتوى التغيير الذي يحدث داخل العملية والسياسات (السياقات) الذي يستمر فيه حدوثه أثناء العملية. على الرغم من اعتراف باحثي العلوم التنظيمية بأهمية هذه الأبعاد ، إلا أنه لا توجد أدلة تجريبية كافية على أن هذه المتغيرات يتم تقييمها بشكل منهجي في وقت واحد في جهود التغيير التنظيمي (Self et al. 2007) .

بُعد المحتوى: ما الذي سيتغير؟ يرتبط محتوى التغيير بجوهر التغيير ويحدد "ماذا" في التغيير. من بين قضايا المحتوى التغييرات في الهيكل ، وممارسات الموارد البشرية ، والتكنولوجيا المستخدمة ، والقضايا الاجتماعية والثقافية ، والإعدادات المادية واستراتيجية المنظمة لعام 1978). تصف مشكلات المحتوى هذه العوامل الإدارية والتنظيمية التي تتعلق بأداء المؤسسة. ومن ثم ، إذا كانت المنظمة لا تعمل وفقاً لمعيار محدد مسبقاً ، فعادة ما تتم تسمية التغييرات في بعض أو كل هذه العوامل أولاً ، مع تصنيفها كهدف / هدف لما يجب تغييره لتحسين الفعالية التنظيمية. تشير مشكلات المحتوى إلى الملصقات ، مثل * الهيكلية ، و "الثقافية" ، و "الإستراتيجية" ، لأنها مرتبطة بنماذج التشخيص الكلاسيكية ، مثل تلك الخاصة بإطار عمل McKinsey 7-S

تم تطوير الإطار كما هو موضح في الشكل 2.4 في أوائل الثمانينيات من قبل Peters and Waterman ، وهما مستشاران يعملان في شركة الاستشارات McKinsey & Company ومؤلفا أحد أكبر بائعي الإدارة على الإطلاق ، بحثاً عن التميز. في حين أن بعض نماذج الفعالية التنظيمية تدخل وتخرج عن الموضة ، فإن النموذج الذي استمر هو إطار عمل McKinsey 7-S. أحد المبادئ الأساسية للنموذج في الشكل 2.4 هو أن هناك سبعة جوانب أو عناصر مترابطة داخلية لمنظمة تحتاج. ليتم محاداتها إذا كانت ستنتج. يشير هذا إلى كيف يمكن لتدخل تغيير واحد أن يؤثر على جميع التدخلات الجارية الأخرى. آخر هو أن هذه العناصر المترابطة يمكن تصنيفها إما "صلبة" أو لينة. وفقاً لكلا المؤلفين ، من السهل تحديد العناصر "الصعبة" أو تحديدها ومن المفترض أن يكون تأثيرها أسهل بالنسبة للإدارة ؛ وهذه هي بيانات الإستراتيجية والمخططات التنظيمية وخطوط الإبلاغ والعمليات الرسمية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات. ومن ناحية أخرى ، فإن العناصر "الناعمة" ، أكثر صعوبة في الوصف ، وأقل ملموساً وأكثر تأثيراً بالثقافة. ومع ذلك ، فإن هذه العناصر اللينة لا تقل أهمية عن العناصر الصلبة إذا كانت المنظمة ستنتج. غالباً ما يستخدم إطار العمل كأداة تحليل تنظيمي لتقييم ورصد التغييرات في الوضع الداخلي للمؤسسة. في يونيو 1980 ، نشر بيترز مقالاً في قسم "مجلة المدير" في صحيفة وول ستريت جورنال بعنوان The Planning Fetish. في هذا المقال ، شدد على أهمية التنفيذ ورفض فكرة الإستراتيجية بأكملها (Waterman et al. 1980). كان الموضوع الأساسي "المبتكر" الذي دعم ما سيصبح كتاباً معروفاً في البحث عن التميز هو أن "الهيكل ليس تنظيمياً". وقد حدث هذا أيضاً ليكون عنوان مقال في مجلة عام 1980 من تأليف Waterman and Peters ، حيث يجادل بأن "صورة الشيء ليست هي الشيء .. الهيكل التنظيمي ليس منظمة" (Self et al. 2007, p.214)، في الواقع ، هذه المقالة هي التي قدمت ما أصبح يعرف باسم إطار عمل McKinsey 7-S.

بعد العملية: كيف تتغير؟ عملية التغيير نفسها هي عامل التغيير. وبشكل أكثر تحديداً ، يجسد متغير العملية الأساليب والتدخلات المحددة المستخدمة لتنفيذ التغيير المستهدف. علاوة على ذلك ، يشمل بُعد العملية "خريطة الطريق" أو المراحل التي من المفترض أن يتقدم التغيير التنظيمي الناجح من خلالها (Self et al. 2007, p. 213). في أبسطها ، تشير مشكلة العملية إلى الفترة الزمنية التي يحدث خلالها التغيير من مفهوم الحاجة إلى التغيير (التغيير المستهدف) حتى يتم دمج التغيير بالكامل في العمليات الروتينية اليومية. يهتم بُعد العملية أيضاً بالطريقة التي قد تتداخل بها مهام معينة وأنشطة صنع القرار وتتشابك.

علاوة على ذلك ، فإن بُعد العملية يتعلق بالتواصل وإشراك الأشخاص و (عملية) التدخل نفسها. بُعد السياق: لماذا التغيير (بهذه الطريقة)؟ كما يشير بيتيجرو والمؤلفون المشاركون معه ، فإن العوامل السياقية هي السبب وراء جزء من التغيير - فهم يفسرون أو يعقلون سبب ضرورة التغيير (Pettigrew 1987b). لها معنيان مترابطان:

1. بمعنى جسدي أكثر - مثل المساحة التي تتفاعل فيها ، والتي يمكن التعبير عنها من حيث الحجم ، وعدد الأشخاص ، والأقسام ، والأقسام و / أو المنظمات.

2. بشكل أكثر نفسية أو المعنى العلائقي - وهو وجهات النظر التي يمثلها المشاركون والتي تعطي المشاركين وحس سلوكهم.

إن النظر إلى بُعد السياق في كلا الاتجاهين مهم لفهم الواقع الحالي (المتطور) بشكل كامل ولتحقيق فهم لتقدير الآخرين المعنيين الذين نتشارك معهم في نفس السياق. الحفاظ على منظور مشترك في سياق معين يساعد المشاركين في فهم الفرص والتعامل مع القيود (Self et al. 2007, p.213) يمكن اعتبار بُعد السياق بمثابة وسيط للعلاقة بين بعدي التغيير الآخرين ، وبالتالي فهو الأكثر مركزية. هذا لأنه ، كما نوقش في فاصل 2.4 ، فإن معظم ما نفعله ، وكيف نتغير ، سوف يتأثر (بشكل كبير) بالسياق الذي من المفترض أن يحدث فيه التغيير ويتم تفسيره. يمكن أن يكون بُعد السياق هو الأفضل يعتبر العامل الذي يفسر لماذا لم ينتج عن جهد التغيير التأثير الإيجابي المتوقع، على الرغم من أن المتدخلين استخدموا استراتيجية تغيير مناسبة. يجادل الزملاء بأن السياق ليس عاملاً ثابتاً (Clampitt et al. 2000). في الواقع ، يمكن للسياق أن يتأثر بالعملية الجارية ، وبالتالي يمكن أن يؤثر على ما يجب تغييره (أي المحتوى) أثناء جهود التغيير التنظيمي المستمرة.

هندسة إستراتيجية التغيير الإستراتيجي

إن كلمة "إستراتيجية" مشتقة بشكل غير مباشر من الكلمة اليونانية Strategos والتي تدل على العموم. يهتم الجنرالات بالصورة الكبيرة. عادة ، تحدث الإستراتيجية على مستويات تنظيمية وتجريدية أعلى من القضايا التكتيكية. لذلك ، يُعتقد أن إستراتيجية الشركة يمكن تغييرها بسهولة أقل من التكتيكات التنظيمية (De Wit and Meyer 2005). نتحدث عن التغيير الاستراتيجي عندما يلزم إجراء تعديلات أساسية في أكثر من جانب واحد من نظام المنظمة (De Wit and Meyer 2005). هناك العديد من الإجراءات التي تشكل تغييراً استراتيجياً - إعادة تنظيم ، وحركة تنويع ، وتحول في التكنولوجيا الأساسية ، وإعادة تصميم هيكل و / أو تعديل في محفظة المنتجات ، على سبيل المثال لا الحصر (Sminia and Van Nistelrooij 2006). يمكن أيضاً العثور على أسباب التغيير الاستراتيجي في الهزات المفاجئة والخارجية في الغالب مثل تغيير السياسات أو التشريعات واستبدالات الإدارة العليا. التغيير الاستراتيجي ، بحكم التعريف ، بعيد المدى ، وخلال الخطوات الأولى بشكل أساسي يفترض أن التغيير الاستراتيجي يختلف عن إدارة التغيير بشكل عام. كجزء من التغيير الاستراتيجي ، يُفترض ، على سبيل المثال ، أن إدارة التغيير تعكس محاولات المنظمة لإدارة عدم اليقين بعد القرارات الاستراتيجية السابقة التي اتخذتها الإدارة العليا. في هذا الصدد ، يُنظر إلى إدارة التغيير على أنها "أداة" يُفترض أنها تركز بشكل فعال على تنفيذ العديد من الجوانب المترابطة في المنظمة. هذا القسم هو أول الأنشطة الاستراتيجية الرئيسية كما هو موضح في العمود الأيسر في الشكل 2.5. إن الحدود الدقيقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير والإدارة التشغيلية أكثر وضوحاً كما هو موضح في الشكل 2.5. على سبيل المثال ، من منظور أكثر عملية ، يكون أكثر فاعلية عندما تطور إستراتيجية مؤسسية جنباً إلى جنب مع الإدارة التشغيلية. ومع ذلك ، بالنسبة للنقطة التي نريد توضيحها هنا ، فإننا نركز على نشاطي التغيير الاستراتيجي التاليين اللذين يُنظر إليهما في أدبيات الإدارة الاستراتيجية على أنهما جزء من مرحلة إلغاء التجميد في لوين: (De Wit and Meyer 2005, pp. 80-81)

التشخيص: فهم الضرورة تستلزم صياغة إستراتيجية التغيير الاستراتيجي التشخيص من خلال مواءمة نقاط القوة والضعف في الشركة مع المشاكل والفرص في بيئتها (Wiersma and Bantel 1992). نظراً لأن عملية صنع القرار الاستراتيجي بطبيعتها غامضة ومعقدة وغير منظمة ، فإن تصورات وتفسيرات أعضاء الإدارة العليا تؤثر

بشكل حاسم على القرارات الاستراتيجية (De Wit and Meyer 2005). بعبارة أخرى ، سوف يعتمد قرار الإدارة العليا لبدء التغيير على تصورات أعضائها وافترضااتهم وطريقة فهمهم للفرص والقيود.

تحديد النطاق: تحديد النهج والأثر بعد تحديد التشخيص واتخاذ قرار التغيير من قبل الإدارة العليا ، فإن الخطوة الرئيسية الأولى هي الحصول على فهم واضح للنهج الذي سيتم استخدامه داخل المنظمة. من منظور الإدارة الإستراتيجية ، في هذه المرحلة ، من المفترض أن تكون الإدارة العليا حاسمة بشأن نطاق ووتيرة التغيير المقصود. كما تمت مناقشته في فاصل 2.5 ، كجزء من الأنشطة الإستراتيجية الأولى ، يتم استخدام كل من النطاق والسرعة كمكونات لتحديد نوع التغيير المناسب الذي يتم استخدامه كأساس لنهج التغيير الذي سيتم تنفيذه في المرحلة التالية. فاصلة 2.5 نوعان نموذجيان للتغيير يمكن تعريف "نوع التغيير" على أنه مجموع الخصائص الأساسية التي تصف النوع العام وشكل نهج التغيير (الحداد وكتنور 2015). المكونات الرئيسيان المستخدمان في أدبيات الإدارة الإستراتيجية لتحديد نوع التغيير هما نطاق التغيير ووتيرته. (تابع)

يتعلق النطاق بإيجاد تأثير مناسب ومقياس للمحتوى المقصود وعملية وسياق التغيير. يمكن أن يختلف نطاق التغيير من واسع إلى ضيق ويسمى واسعاً عندما يُفترض تغيير العديد من جوانب المحتوى وأصحاب المصلحة وعلاقاتهم المتبادلة في نفس الوقت. ومع ذلك ، يمكن أن يكون النطاق أيضاً ضيقاً ، ويركز فقط على جانب معين و / أو صاحب مصلحة معين و / أو علاقة محددة. تتعلق وتيرة التغيير بتوقيت التدخلات والسرعة التي سيتم بها التغيير المقصود. تعتمد وتيرة التغيير على اللحظة التي يتم فيها بدء التغييرات.

بناءً على أدبيات الإدارة الإستراتيجية ، هناك نوعان من أنواع التغيير النموذجية التي يمكن تصنيفها بناءً على الخصائص كما هو معروض في الشكل 2.6 (Weick and Quinn 1999)

في أدبيات الإدارة الاستراتيجية السائدة ، نادراً ما يتم توقع / رسم التغيير الاستراتيجي على أنه منحني غير خطي و / أو تنازلي في الوقت المناسب. هذا هو السبب في أن كلا نوعي التغيير الموصوفين في الشكل 2.6 يقترحان حركة خطية تدريجية متوقعة / مخططة. يعتبر التغيير من النوع A في الشكل 2.6 أكثر عرضية وتعطيلاً من التغيير من النوع B ، والذي يُتوقع أنه يتقدم بمرور الوقت باعتباره أكثر تدريجياً واستمرارية. يُشار إلى التغيير التخريبي ، كما هو موضح في التغيير من النوع أ ، على أنه جذري أو ثوري حيث تسعى الإدارة العليا إلى تغيير تحولي متقطع ومكثف في اختراقات عرضية قصيرة * (قفزة كبيرة على طول المحور ص). يُشار إلى التغيير التدريجي ، كما هو موضح في التغيير من النوع ب ، على أنه "تطوري" حيث خطت الإدارة العليا للاحتفاظ بمساحة كافية للمبادرات المحلية والإجراءات التطوعية المنتظمة (Greiner 1998 ; Tushman et al. 1998).

هناك باحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية يجادلون ضد القرارات الصارمة من أعلى إلى أسفل ، مما يشير إلى أن الإدارة المسؤولة يجب أن تشرك مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة في صنع القرار لأن القيام بذلك يدعم استدامة الشركة طويلة الأمد للتغيير المقصود (Waldman and Galvin 2008). لهذا السبب ، في ممارسة الإدارة الإستراتيجية المعاصرة ، من المعتاد أن تستخدم الإدارة العليا ، كجزء من المرحلة الأولى ، أداة إدارة تسمى "تحليل أصحاب المصلحة" (Varvasov and Brugha 2000) .

تحديد النطاق استناداً إلى تحليل أصحاب المصلحة الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل

في أدبيات الإدارة الإستراتيجية ، يُنظر إلى "الحصة" في مؤسسة ما على أنها تستند إلى مطالبات "قانونية أو أخلاقية أو مقترضة" أو على القدرة على التأثير على سلوك المنظمة أو اتجاهها أو العملية أو النتائج (Varvasov and

Brugha 2000) هذا يجعل صاحب المصلحة أي شخص معني بالتغيير المقصود ، والذي يُنظر إليه على أنه سيتأثر بالتغيير أو لديه مصلحة في (لا) تحقيق الغرض من التغيير. في جوهره ، الفرضية الرئيسية وراء التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة هو أنه لن يستجيب كل فرد في المؤسسة بنفس الطريقة للتغيير. يصبح توقع ردود الفعل هذه ممكناً عندما يحدد المرء ويفهم كل صاحب مصلحة (أو مجموعة أصحاب المصلحة). منذ نشأته ، يعد تحليل أصحاب المصلحة أداة استراتيجية عملية (Varvasov and Brugha 2000) ، يعتمد على جمع وتحليل المعلومات بشكل منهجي مسبقاً لتحديد اهتماماته التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ التغيير. كنشاط ، يمكن تقسيم التحليل إلى أربع مراحل:

1.التحديد: تحديد المجموعات / الأفراد ذوي الصلة من خلال النظر في أبعاد التغيير الثلاثة المنفصلة.

2.التحليل: فهم وجهات نظر أصحاب المصلحة واهتماماتهم.

3.رسم الخرائط: تصور العلاقات مع الأهداف وأصحاب المصلحة الآخرين.

4.ترتيب الأولويات: ترتيب أهمية أصحاب المصلحة وتحديد القضايا.

باختصار ، تتضمن إستراتيجية التغيير الاستراتيجي الأنشطة التي تهدف الإدارة العليا بها ، على سبيل المثال ، إلى إدارة القضايا التقنية والهيكلية والثقافية والسياسية معاً بطريقة مترابطة. على حد تعبير Argyris و Schon ، فإن وجهة النظر هذه مفيدة إلى حد ما لأن التركيز ينصب على اكتساب وتطبيق المعرفة المفيدة لتدخلات التغيير الفعالة المفترضة

حيث يُنظر إلى العالم التنظيمي على أنه معروف بشكل أساسي من خلال الأساليب التطبيقية العقلانية (Argyris and Schön 1978). ومع ذلك ، فإن استخدام هذا النوع من الأساليب العقلانية سيؤدي على الأرجح إلى تغيير أكثر استدامة عندما ننظر إلى الأشياء من منظور أكثر توازناً وعرضة مع التركيز على العلاقات بين القضايا والأشخاص. بناءً على كلمات Dunphy و Stace ، يمكننا القول بأننا في حاجة إلى نموذج (استراتيجي) لإدارة التغيير يكون متوازناً من الناحية الظرفية والمحلية بشكل أساسي ، وهو نموذج يشير إلى كيفية تغيير استراتيجيات التغيير لتحقيق التوافق الأمثل مع ما داخلياً. مطلوب وما هو مطلوب من البيئة المتغيرة (Dunphy and Stace 1993). بعد الوصول إلى هذه النقطة في هذا الفصل ، استناداً إلى الأدبيات الخاصة بالتغيير الاستراتيجي وإدارة التغيير ، يمكننا أن نستنتج أنها تتعلق بإدارة التدخلات ، لكننا ما زلنا نعرف القليل نسبياً عن "كيفية إدارة التغيير نفسه.

إدارة التغيير: إثارة التغيير الناشئ!

كما أكد خبير الإدارة دراكر ، في فترات التوازن (الاستقرار النسبي) ، غالباً ما تمر الافتراضات حول ما هو جيد للأعمال دون اعتراض ، ويفشل أعضاء المنظمة في إيلاء الاهتمام الكافي لإمكانية القيام بالأشياء بشكل مختلف أو حتى القيام بأشياء مختلفة (دراكر 1994). كما جادل في الفصل 1 ، كلما بدا أن مجال ODC يتطور ، يبدو أن المزيد من العلماء والممارسين يعتقدون أن الانقطاعات والصراعات والهزات والثورات والتناقضات والمفارقات وما شابه هي في الواقع مصادر لبدء التغيير. في الواقع ، هناك اعتقاد متزايد بأننا بحاجة إلى مواجهة هذه الاضطرابات من أجل تطوير أنفسنا والطريقة التي نعمل بها (معاً). في هذا القسم ، سنناقش أولاً أهمية التعرف على النمط السلوكي للتفاعل - الفعل الناشئ الذي يمكن مقارنته بنمط الأرجوحة النموذجي ، وبعد ذلك ندخل في بعض المفاهيم البيولوجية

الحديثة النموذجية فيما يتعلق بكيفية ظهور التغيير الجذري تحت ضغط القوة. - استراتيجية التغيير القسري. نتهي هذا القسم بوصف موجز للاختلافات بين التغيير من الدرجة الأولى والثانية.

نمط سلوكي " فعل- رد فعل " في أنشطتنا اليومية ، نميل إلى إغفال الصورة الكبيرة - لا سيما عندما تكون الأمور غير مؤكدة وحتى تصبح مهددة ، كما كان الحال ، على سبيل المثال ، في المثال الثاني من جامعة الأعمال من الفصل الأول. في هذه الحالة ، اقتنع الرئيس التنفيذي لجامعة الأعمال بضرورة إبلاغ موظفي الجامعة أسبوعياً بأخر الوضع المالي. ولأن شيئاً لم يتغير إلى الأفضل ، يبدو من وجهة نظره ، كما لو كانوا يفتقرون إلى المقدار المناسب من الإلحاح. وبنفس الطريقة ، اعتبر الموظفون أن تحديثهم المالي الأسبوعي دليل على أن الرئيس التنفيذي لم يكن على رأس الأمور وبالتأكيد لم يكن يدير الأمور بطريقة عملية. يبدو أن هذه التجمعات الأسبوعية مع جميع الموظفين عالقة في ما يسمى بحلقة مفرغة أو نمط سلوكي " فعل - رد فعل" (Keeney 1983) ، والذي ، عند وضعه على جدول زمني ، يمكن تصويره على أنه ما يسمى بنمط "متأرجحة" (كما هو موضح في منتصف الشكل 2.7). النمط السلوكي للتفاعل والتفاعل هو عملية سلوكية متذبذبة وسريعة ومتكررة يمكن تصويرها بنمط أرجوحة نموذجي. يُعتقد أن مثل هذا النمط ينشأ تحت الضغط المتصاعد. يمكن أيضاً النظر إلى النمط السلوكي "الفعل - رد الفعل" على أنه تناقض مؤطر على أنه تحدٍ لكلا الجانبين. أو كما يقول هاندي: التعايش مع التناقض يشبه ركوب الأرجوحة. إذا كنت تعرف كيف تسير العملية ، وما إذا كان الشخص في الطرف الآخر يعرف أيضاً ، يمكن أن تكون الرحلة مبهجة. ومع ذلك ، إذا لم يفهم خصمك ، أو أزعج النظام عن عمد ، يمكنك أن تتعرض لصدمة غير مريحة وغير متوقعة (Handy 1994).

يتم إعداد نمط "الأرجوحة" عندما يجبر أحد الأطراف ، على سبيل المثال ، الرئيس التنفيذي ، طرفاً آخر ، الموظفين في هذا المثال في الوقت الحالي (T0 and Tn) (انظر الشكل 2.7) ، على الانخراط في سلوك معين: القدوم إلى اجتماعات أسبوعية. على الرغم من أن الاجتماعات تبدو في البداية وكأنها لها بعض التأثير (من حيث الأنشطة) ، إلا أنه بعد فترة قصيرة من الوقت ، تتلاشى هذه الآثار ويصبح الكل خاملاً أكثر فأكثر. يشعر الرئيس التنفيذي أنه إذا كان يقف بمفرده في هذا الموقف المؤسف الجماعي ويشعر بالضيق مما يراه على أنه نقص (متناقض) للإلحاح من قبل موظفيه ويبدأ في بذل المزيد من الجهد (في الوقت الحالي Tn + 1 و Tn + 2 باعتباره يستمر الموظفون في الانتكاس بعد فترة قصيرة. كما يبدو ، يشعر الموظفون أنهم يتعرضون للدفع وأنهم كانوا يبحثون عن السلامة والأمن ، ويعيدون عن قصد ترتيب ترتيباتهم الاجتماعية عندما لم يعد بإمكانهم الوثوق بمديرهم التنفيذي لرعاية الشركة. كنتيجة لذلك ، يبدو أنهم تفاعلوا بشكل سلبي مع كل شيء بدأه الرئيس التنفيذي ، بطريقة يمكن وصفها على أفضل وجه بما أطلق عليه ماركوفيتش "نفي النفي" الذي يشير إلى وحدة الأضداد (ماركوفيتش 1974). أو بعبارة أخرى ، كما اقترح بنسون ، تتبع الأطروحة نقيضاً في تعاقب لا ينتهي ، حيث يتبع ديناميكية معينة نقيضها ، لتظهر مرة أخرى (Benson 1977). في النهاية ، يبدو أن الأنشطة في جامعة الأعمال قد انتهت بها المطاف في نوع من الحلقة المفرغة التي لا تنتهي (Rapoport 1956) ، وفي مثل هذه الحالات ، لا تستند تلك الخاصة بـ CEO إلى الوضع الحالي ولكن على بعض الحالات السابقة. الدولة أو القيمة. إن استخدام المعلومات المؤرخة للتحكم في نهج هدف التغيير هو بمثابة رد فعل على التعليقات المتأخرة ومن المرجح أن يتسبب في تفويت الأشخاص لهدفهم والدخول في نمط سلوكي متصاعد "رد فعل - رد فعل". ما يمكن رؤيته هنا هو أن كلا الطرفين قد فسرا سلوك الآخر دون أن يكونا على اتصال به بالفعل، وبالتالي، فأن الإجراءات التواصلية المتكررة المستمرة يتم فهمها بشكل متبادل غير كاف. في الواقع، إنه تخلق تأخيراً في حلقة التغذية الراجعة بين كلا الطرفين ، مما يؤدي إلى سلوك أخرق و / أو تصعيد من كلا الطرفين. ينتج عن هذا النوع من السلوك الإشكالي تسلسل سريع لـ " فعل - رد الفعل" حيث تبدأ كل حلقة جديدة بإفراط في التوجيه بالاتجاه الآخر. كما سنناقش بمزيد من التفصيل في الفصل. في الشكل 7 ، هذه العملية

هي مثال على حلقة تغذية مرتدة إيجابية معززة مع تأثير "تضخيم الانحراف" الذي يؤدي إلى رؤية النفق (الرغبة في النظر في بدائل لخط التفكير المفضل للفرد) مما يؤدي إلى مزيد من التصعيد.