



□ المحاضرة السابعة

نماذج ادارة التغيير

محاو؁ المأاضرة

• أانيا: نماآ اءارة الأغير

1. نماآ كوتر **KOTTER**

2. نماآ لوين **LOWIN**

3. نماآ افانوفيتش **IVANCEVICH**

نماذج ادارة التغيير

- عملية ادارة التغيير عمليّة معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة، و لا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجازها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صورا مختلفة لمراحل ادارة التغيير.

□ □ - نموذج كوتر KOTTER

- يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمر مهم فغياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.
- يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

□ • - ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير: يرى كوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزّز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

• بر - بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:

- ✓ اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.
- ✓ توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.
- ✓ الاشتراك في الهدف من التغيير.

• تر - تطوير رؤية وإستراتيجية: حسب كوتر تعتبر الرؤىة مهمة لأيّ عملية تغيير لأسباب التالية:

✓ توضح الرؤىة الاتجاه والطريق الذى يقود إليه التغيير.

✓ الرؤىة تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة فى مصلحتهم فى الأجل القصير.

✓ الرؤىة تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

• ير - توصيل رؤىة التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤىة وإستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل فى توصيل رؤىة التغيير يقترح كوتر:

✓ استخدام اللّغة المعبرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.

✓ الاكثار من وسائل توزيع البيانات فى الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.

✓ تكرار الرّسالة لزيادة حشد فريق التغيير.

✓ ضرب المثل والقُدوة من طرف القائد.

• سم - تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه جميع الاطراف، ولإشراك كافة الافراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:

- ✓ الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.
- ✓ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.
- ✓ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
- ✓ الموازنة والتّسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.
- ✓ فتح باب المناقشات الصّريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.

- • - تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها ، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:
 - ✓ ان يلمس الموظفون تلك المكاسب.
 - ✓ ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد.
 - ✓ ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

❖ يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:

- ✓ توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
- ✓ التدليل على نجاح الرؤية الجديدة و امكانية تطبيقها في الواقع.
- ✓ التقليل من مقاومة التغيير.
- ✓ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير.
- ✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

• له - تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

• مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

• □ - تثبت التغيير في ثقافة المنظمة: إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

❖ لترسيخ تلك الثقافة بشكلٍ دائم ووضِع كوتر مجموعة من الأسُس أهمها:

- ✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
- ✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
- ✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- ✓ ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

□ □ - نموذج لوين LOWIN

- حسب لوين فإن التغيير المخطط والواعي ي يتضمن المراحل التالية :
- • - **مرحلة اذابة الجليد:** يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، وبالتالي ايجاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة.
- **بر - مرحلة ادارة التغيير:** في هذه المرحلة يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا او يؤدي عمله بطرق جديدة، مما يعني تعديل فعلي في الواجبات او الاداء والتقنيات او الهيكل التنظيمي.
- ❖ **يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي الى الفشل بسبب عدم شعور الاطراف بالحاجة الى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير.**
- **تر - مرحلى الاستقرار وإعادة التجميد:** يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية، كما تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره.

• كما توصل لوين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي :

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة.
2. استشارة خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها.
4. تعريف المنظمة بنتائج التشخيص.
5. وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.
6. احداث التغيير المتفق عليه.
7. تقييم النتائج.

IVANCEVICH نموذج افانوفيتش □ □

