

مراجعة ادارة التغيير والتطوير BERHE

نموذج افانوفيتش :

قوى التغيير- الاعتراف بالحاجة للتغيير- تشخيص المشكلة - تطوير استراتيجية بديلة للتغيير- تقرير المحددات المقيدات - اختيار الاستراتيجية المناسبة - التغلب على مقاومة التغيير- التنفيذ والتقييم.

جون كوتر : ان التحسينات القصيرة الاجل ترفع من مستوى جهد العاملين.

نموذج كوتر : يتكون من ٨ خطوات لعملية التغيير التنظيمي.

خطوات نموذج كوتر :

ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير- تطوير رؤية واستراتيجية-توصيل رؤية التغيير- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل-تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير-تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:

ان عمليه التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلته المختلفه.

اهم سمات التحالف :

اشراك افراد منسجمين فيما بينهم- توفر الثقة المتبادله بين الاعضاء- الاشتراك في الهدف من التغيير.

الرؤية: مهمة لاي تغيير لسبب :

توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود اليه التغيير- تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الاجل القصير - تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

لتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير :

استخدام اللغة المعيرة والعبارة الواضحة وتوضيح الامور بكل صراحة - الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات الغير رسمية - تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير - ضرب المثال والقوة من طرف القائد.

عملية ادارة التغيير : عملية معقدة تسعى لتحسين بيئة العمل داخل المنظمة.

التغييرات المطلوبة يجب ان يشترك فيها جميع الاطراف.

خطوات اشراك كافة الافراد في التغيير : الانطلاق من الرؤية لاجاد دافعيه المشاركة لدى الافراد - اعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية - اتاحة التدريب الكافي للافراد للتخلص من عاداتهم القديمة - الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين - فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي لحلول تخص الافراد.

للتأكد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها :

ان يلمس الموظفون تلك المكاسب - ان تكون نتائج التغيير نتيجة الجهد المبذول من طرف الافراد - ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

التحسينات قصيرة الاجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال :

توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول - التذليل على نجاح الرؤية الجديدة وامكانية تطبيقها في الواقع - التقليل من مقاومة التغيير وتحقيق المكاسب سيعطي الادارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير- تغيير راي المترددين واقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال.

ترسيخ وتثبيت التغيير حسب كوتر بشكل دائم :

ترجيح وتثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير - الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم - امكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة - ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

نموذج لوين Lowin : التغيير المخطط والواعي يتضمن 3 مراحل : مرحلة اذابة الجليد - مرحلة ادارة التغيير - مرحلة الاستقرار واعادة التجميد.

مرحلة اذابة الجليد :

يتم زعزعة والغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بايجاد شعور الحاجة لشي جديد وبالتالي ايجاد الدافعية لدى الفرد للتغيير وايجاد اتجاهات وسلوكيات جديدة.

مرحلة ادارة التغيير :

يتعلم الفرد افكار واساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا او يؤدي عمله بطرق جديدة (يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي الى الفشل بسبب عدم شعور الاطراف بالحاجة للتغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاوم للتغيير).

مرحلة الاستقرار واعادة التجميد :

يتم دمج ماتعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية كما تهدف الى تثبيت التغيير واستقراره.

توصل لوين lowin الى 7 خطوات لاي عملية تغيير :

تحديد المشكلة - استشارة خبير تطوير تنظيمي - جمع المعلومات وتشخيصها - تعريف المنظمة بنتائج التشخيص - وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها - احداث التغيير المتفق عليه - تقويم النتائج.

نموذج افانوفيتش :

قوى التغيير - الاعتراف بالحاجة للتغيير - تشخيص المشكله - تطوير استراتيجية بديلة للتغيير - تقرير المحددات المقيدات - اختيار الاستراتيجية المناسبة - التغلب على مقاومة التغيير - التنفيذ والتقييم.

استراتيجية القوة القسرية

استخدام كافة الاساليب والوسائل لأحداث التغيير حيث يفرض التغيير بالقوة - التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف ويقاوم (استعمال القوة بشكل مباشر، اللجوء الى المناورة السياسية) - تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة وغير فعالة في الامد البعيد لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم.

استراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي - تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير.

استراتيجية التثقيف والتوعية

تفترض ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير - استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين خاصة مع الافراد الذين يشعرون ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم بالتالي يقاومونه ولا يقبلونه.

استراتيجية التغيير المتدرج

استراتيجية المشاركة الواسعة النطاق - المشاركة المركزة - الاقناع-الاجبار.

تأثر استراتيجية المتدرج بعوامل

مهارات وقدرات العاملين - رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر - ثقافة المنظمة.

استراتيجية المشاركة واسعة النطاق

تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وضرورة التغيير منخفضة حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة - يقوم على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير - يقوم على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجات الأطراف المشاركة واهدافها - تستخدم في تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه وتحفيز الأفراد والرفع من حماسهم.

استراتيجية المشاركة المركزة

تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة.

استراتيجية الاقناع في التغيير المتدرج :

تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الالحاح منخفضة.

استراتيجية الاجبار

تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية معها يترك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او انها تاخذ وقت طويل.

استراتيجية التغيير البنوي

استراتيجية البراعة القيادية - الاقناع - الالزام - الديكتاتورية.

استراتيجية البراعة القيادية

تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة ومقاومة التغيير منخفضة هنا يبادر احد الافراد الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول للهدف.

استراتيجية الاقناع في التغيير البنوي :

تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة ومقاومة التغيير منخفضة لابد من القيام بعمل سريع لتخطي الازمة هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين.

استراتيجية الدكتاتورية

عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية تكون هذه الاستراتيجية هي الانسب لأحداث التغيير وانقاذ المنظمة (تضر بالروح المعنوية للعاملين).

استراتيجية الالزام

تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقاومة مرتفعة للتغيير ويوصى باستخدام اسلوب الاجبار لنقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.

مقاومة التغيير : تعني امتناع الموظفين عن التغيير او عدم امثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة.

قد تكون المقاومة ايجابية : عندما يكون المقترح سلبي أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة - سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابيه ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

ترتبط مقاومة التغيير بعوامل : نفسية - اجتماعية-ثقافية-تنظيمية - اقتصادية.

العوامل النفسية : تشمل الشخصية والادراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات.

العوامل الاجتماعية : تضم علاقات التفاعل الاجتماعي واثـر الجهات وضغط البيئة الخارجيـه.

العوامل الثقافية : تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.

العوامل التنظيمية : تشمل تقسيم العمل والسلطات والمسؤولية.

العوامل الاقتصادية : تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية.

السلوك المتوقع من الفرد الذي يرى التغيير ضار وهدام : يقاوم علنا دون خوف.

السلوك المتوقع من الفرد الذي يرى ان التغيير يمثل تهديدا لاستقراره وامنه : يقاوم سرا.

السلوك المتوقع من الفرد الذي يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له : احتمال القبول واجازته له.

السلوك المتوقع من الفرد الذي يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق للاهداف : يشارك في احداثه ونجاحه.

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير : دفاع علني - دفاع ضمني - استسلام.

الدفاع العلني للتغيير : الاضطرابات وتباطؤ النتائج وزيادة الاخطاء والرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقاله وترك العمل.

الدفاع الضمني للتغيير : ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل وظاهرة التأخير والتاجيل والتناسي فالانسحاب.

الاستسلام للتغيير : يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.

درجات مقاومة التغيير في المنظمة : الرفض الكامل - عدم المبالاة والاهتمام - الاستعداد للتفاهم والمناقشة - اختلاف الراي حول نقطة سطحية.

ردود الافعال على التغيير : الصدمة - عدم التصديق - الذنب - الاسقاط - التبرير - التكامل - القبول.

الصدمة : شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف -.

عدم التصديق : الشعور بعدم الواقعيـه .

الاسقاط : قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث .

التكامل : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام

التبرير : قيام الفرد بوضع اسباب التغيير

القبول : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

أسباب مقاومة التغيير :

التغيير غير المدروس وغير المخطط له - عدم وضوح اهداف التغيير - عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير - عدم مشاركة الافراد في التغيير. - عدم توفر الثقة في القائمين على التغيير - عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل - ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات - الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير او من المجهول. - عندما يرتبط التغيير باعباء وضغوط عمل كبيرة او بتهديدات وظيفية - السرعة الشديدة في التغيير - عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة - التوقيت السيء للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير - انعدام الاستقرار النفسي - توقع الخسارة والخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة - التخوفات الاقتصادية والقلق الاجتماعي.

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

فرض التغيير على الافراد والجماعات - التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير - تشكيل رأي جماعي ضد التغيير.

التنظيم غير الرسمي :

يضمن دورة في تقوية المقاومة للتغيير حيث يعتمد على اثاره الشكوك في نوايا الادارة وابرار الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

المقاومة الجماعية للتغيير :

اقوى من مقاومة الافراد لان تاثير التغيير على الجماعات اقوى من تاثيره على الافراد.

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

استراتيجية التعليم والاتصال - استراتيجية المشاركة والاندماج - استراتيجية التسهيل والدعم - استراتيجية الاستقطاب - استراتيجية التفاوض والاتفاق - استراتيجية الاجبار الضاهر او الضمني.

استراتيجية التعلم والاتصال

تساعد العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته.

ايجابيتها :

ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير.

سلبيتها :

تتطلب وقت اطول وخاصة عند ارتفاع عدد العاملين المعنيين بالتغيير.

استراتيجية المشاركة والاندماج :

تساعد العاملين او تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ.

ايجابيتها :

الالتزام بتطبيق التغيير.

سلبيتها :

تتطلب وقت طويل.

استراتيجية التسهيل والدعم :

تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطاءهم فترة راحة بعد التغيير.

سلبيةها :

تتطلب وقت اطول وتكلفه كبيرة.

ايجابيتها :

تعد افضل طريقه للتعامل مع مقاومة التغيير.

استراتيجية الاجبار الضمني او الطاهر

(تستخدم لسرعة التغيير ويكون التحالف يمتلك قوة كبيرة) تساعد على اجبار العاملين على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية.

ايجابيتها :

انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة.

سلبيةها :

انخفاض الروح المعنوية واستمرار حالة الاستياء لديهم.

استراتيجية التفاوض والاتفاق :

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير.

ايجابيتها :

انها طريقه سهله نسبيا لتجنب مقاومة التغيير.

سلبيةها :

مرتفعة التكلفة.

استراتيجية الاستقطاب :

يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.

ايجابيتها :

انها سريعة وغير مكلفه.

سلبيةها :

تساهم في حصول مشاكل في المستقبل اذا شعر الفرد انه محل استغلال.

ايجابيات مقاومة التغيير

- أ- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- ب- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- ج- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أم غير المباشرة.
- د- تكشف مقاومة التغيير النفاذ عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

الخطوط العملية لبرنامج التغيير الفعال - :

تحديد طرق واساليب التنفيذ - تحديد زمن بداية ونهاية التغيير - وضع الخطط المفصلة - تحديد المساهمين الكبار من الادارة العليا والاستفادة من دعمهم - تاسيس ادارة واعيه للمشروع الجديد - صبغ خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه باهداف العاملين - التاكيد من مشاركة غالبية العاملين - تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير - الاستعداد

للمقاومة والصراع بأسلوب ايجابي - بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم.

عوامل نجاح التغيير الفعال

ان يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الادارية - تشجيع سلوكيات الافراد المطابقة للتغيير المطلوب - ان يبدأ التغيير من خلال فرق عمل - توضيح اهمية التحديث والتطوير كافضل مدخل للتغيير - جعل نتائج الاداء هي الهدف الاساسي في التغيير - وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم - التأكد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير والتركيز على الافراد المتجانسين مع التغيير.

عوامل نجاح برنامج التغيير التنظيمي

دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير - توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه - وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والانسانية والفنية - اشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه - شرح وتوضيح دوافع التغيير واسبابه بالنسبة للافراد العاملين - توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين- عدم اغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الافراد - معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه - توفر الموارد البشرية الفنيه الماديه الضرورية للتغيير.

معوقات التغيير

المعوقات الفنية - المعوقات الاقتصادية - المعوقات التنظيمية - المعوقات الفرديه السلوكيه.

المعوقات الفنية

المرتبطة بالعوامل التقنيه والامكانات والموارد المتاحة.

المعوقات الاقتصادية

من حيث شح الموارد ونقل المخصصات الموجهه لاحداث التغيير.

المعوقات التنظيمية

مثل تقادم السياسات الاداريه وسوء وسائل الاتصال وضعف الاجراءات.

المعوقات الفرديه السلوكيه

تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ودرجة الدافعيه ودور التنظيمات غير الرسمي والثقافه التنظيميه السائدة.

قيادة التغيير

اولا : ادوات ادارة التغيير في التأثير على الأفراد

- 1- القيادة الادارية : تعد القيادة الفعالة اهم مهام المديرين في عصرنا الحالي، إذ يجب ان ينتبه قادة المنظمة الى اهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير.
- 2- الاتصالات : وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد، وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك، وإنشاء التفاهم والافتناع بالأهداف المشتركة.
- 3- التحفيز : تقدم الادارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على اداء أعمالهم، حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة.
- 4- المشاركة : تقوم فكرة المشاركة على اساس مساهمة الأفراد في اتخاذ قرار التغيير.
- 5- الادارة بالأهداف : تقوم على مبدأ الاتفاق على اهداف محددة بين الرؤساء والمرووسين والعمل على انجازها خلال فترة محددة.
- 6- فرق العمل : يعد اداة لتنمية العلاقات الانسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا، والاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.