

مقرر ادارة التغيير

د / جهاد عفانه

المستوى /7

المحاضرة /7

1





نماذج ادارة التغيير:

- (1) نموذج كوتر Kotter .
- (2) نموذج لوين Lewin .
- (3) نموذج ايفانسيفيتش Ivancevich .

مقدمة :

عملية ادارة التغيير عملية معقدة تسعى الى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة ، ولا بد ان تخضع لمراحل معينة لانجاحها ، والتالي يتضمن بعض النماذج المشهورة التي تقدم صور مختلفة لمراحل ادارة التغيير .

1-نموذج كوتر Kotter

يرى جون كوتر الاستاذ في كلية هارفرد لادارة الاعمال والمتخصص في مجال القيادة في الاعمال أن ادارة التغيير امر مهم ، ففي ظل غياب الادارة الفاعلة في المنظمات قد تخرج عملية التغيير عن المسار المخطط لها مما يترتب عنه نتائج سيئة ، حيث ان قيادة التغيير اكبر تحدي تواجهه معظم المنظمات .



يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

(1) **ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير :** يرى كوتر انه يتوجب على القائد ان ينجح في خلق الشعور والاجواء التي تؤدي الى التغيير لانه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين ، وهو الوسيلة المتاحة لانجاز أي مشروع جديد .

(2) **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير :** تستلزم عملية التغيير انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة ، ومن أهم سمات التحالف :

- ✓ إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم .
- ✓ توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف .
- ✓ الاشتراك في الهدف من التغيير .

(3) تطوير رؤية واستراتيجية : حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير للأسباب التالية :

- ✓ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود اليه التغيير .
- ✓ تحفز الرؤية الأفراد على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة أن تكون في مصلحتهم في الأجل القصير .
- ✓ تساعد الرؤية على التنسيق بين أطراف التغيير .

(4) ايصال رؤية التغيير للآخرين : يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير الى الجميع ، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير **يقترح كوتر :**

- استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة ، وتوضيح الأمور بشكل صريح .
- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية .
- تكرار الرسالة لزيادة حماس فريق التغيير .
- ضرب المثال والقذوة من طرف القائد .

(5) تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل : يرى كوتر انه يتوجب اشراك جميع الأطراف في التغيير المطلوب ، ولإشراك كافة الأفراد في **عملية التغيير يجب اتباع الخطوات**

التالية :

- ❖ الانطلاق من الرؤية لايجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد .
- ❖ اعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية .
- ❖ اتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة .
- ❖ الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين .
- ❖ فتح باب المناقشة الصريحة التي تؤدي الى حلول تخص الأفراد .

(6) تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير : للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها ، يجب وضع

مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب ، **حيث يجب :**

- أن يلمس الموظفون تلك المكاسب .
- أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من الأفراد .
- أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه .

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

- ❑ توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول .
- ❑ التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وامكانية تطبيقها في الواقع .
- ❑ التقليل من مقاومة التغيير .
- ❑ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير .
- ❑ تغيير رأي المترددين ودمجهم في عملية التغيير بشكل فعال .

((7) **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 ينبغي عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب ، فالافراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون ان التغيير قد تحقق الامر الذي يفتح المجال أمام قوى مقاومة التغيير في المنظمة .

((8) **تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة :** ان حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير بعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك وقيم ستعم كافة المستويات التنظيمية :

لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس ، أهمها :

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

(2) نموذج لوين Lewin

حسب لوين فان التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية :

***1 مرحلة اذابة الجليد :** يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بايجاد شعور الحاجة لشيء جديد ، وبالتالي ايجاد الدافعية للتغيير وتعلم سلوكيات واتجاهات جديدة .

***2 مرحلة ادارة التغيير :** يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكاً جديداً ، مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي .

❖ **يحذر** لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي للفشل بسبب عدم الشعور بالحاجة للتغيير وبالتالي ردة فعلهم مقاومة التغيير .

***3 مرحلة الاستقرار واعادة التجميد :** يتم دمج ماتعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية ، كما تهدف الى تثبيت التغيير واستقراره .

***كما توصل لوين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي ، وهي :**

7 خطوات مهم الترتيب

(1) تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة .

(2) استشارة خبير تطوير تنظيمي .

(3) جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها .

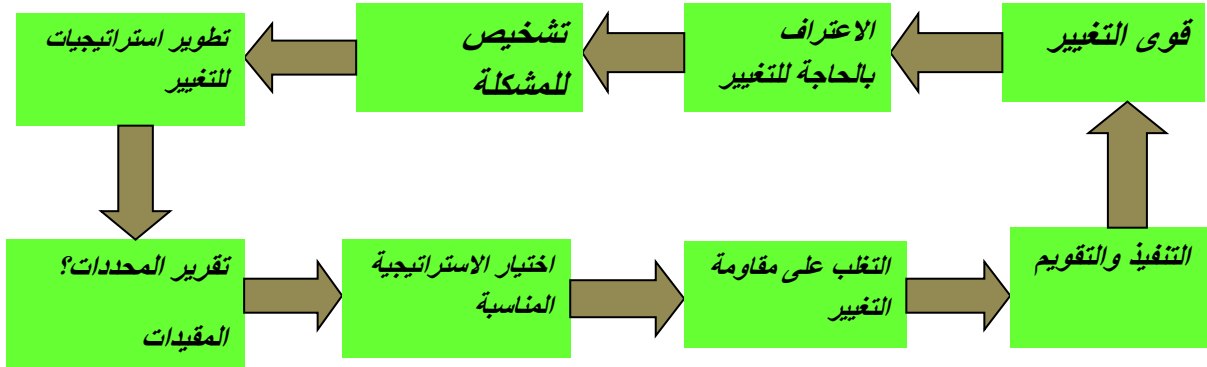
(4) تعريف المنظمة بنتائج التشخيص .

(5) وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها .

(6) احداث التغيير المتفق عليه .

(7) تقويم النتائج .

(4) نموذج إيفانسفيتش Ivancevich :



تمت بحمد الله

اختكم/ حنان