

المحور السادس:

نماذج إدارة التغيير

ظهرت عدة نماذج فسرت ظاهرة التغيير التنظيمي وتحليل أبعاده بسبب اختلاف نظرة الباحثين والكتاب في نظرية المنظمة عند تناولهم هذا الموضوع، وقاد ذلك إلى اختلاف في النماذج المقترحة في هذا المجال وفي ضوء المسح النظري الذي اجري يمكن عرض النماذج الآتية:

1- **نموذج Lewin 1951** : لقد بشر عالم النفس Lewin 1947 بنموذج التغيير ذي الثلاث

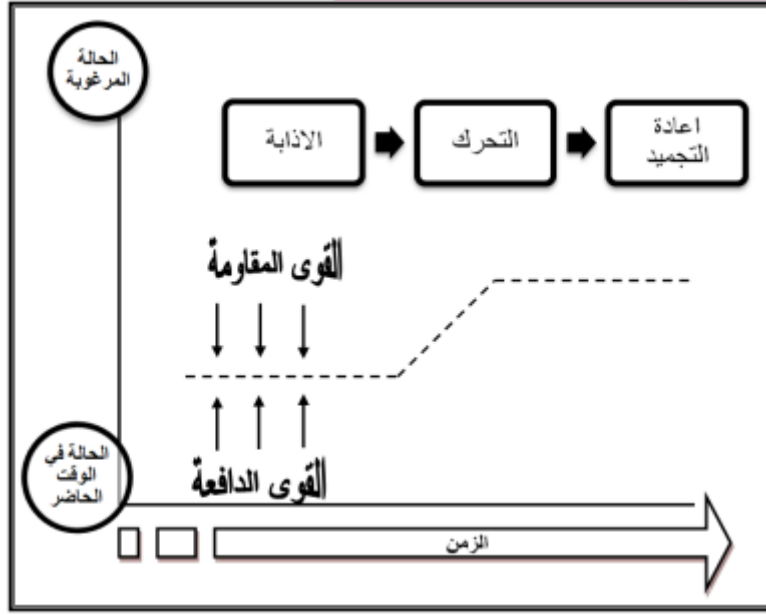
مراحل المتضمنة الموارد البشرية وجماعات العمل والمستويات التنظيمية، وتتضمن مراحل التغيير الحالة التي تكون فيها المنظمة غير متجمدة، متغيرة ، معادة التجميد وكما يلي:

أ- **مرحلة الإذابة** :وهي المرحلة التي تسبق التغيير التنظيمي ، أذ تبدأ المنظمة بتجزئة (أذابه) الأساليب الرسمية والأنماط السلوكية ، والترويج لقبول فكرة التغيير من خلال برامج تغيير مقصودة تسعى لقبول التغيير والمشاركة فيه.

ب- **مرحلة التحرك** :أن التغيير الحقيقي للمنظمة هو مرحلة التحرك حيث تتحرك المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب، فتبدأ المنظمة بتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف وأعداد برامج التدريب والتطوير من خلال فرق العمل والتغيرات في التكنولوجيا والتركيب التنظيمي.

ت- **مرحلة إعادة التجميد** :تبدأ مرحلة إعادة التجميد في اللحظة التي يصبح فيها التغيير ضروري ويتضمن عملية تغير القوى المقاومة والدافعة بطريقة يصبح التغيير ممكن جدا (عندما يكون وزن القوى الدافعة أكثر من القوى المقومة)، فتركز المنظمة على تثبيت واستقرار الأنماط السلوكية من خلال تبني التغيير وغاياته وآليات مراجعته لتحقيق قناعات حالية وتصورات مستقبلية لدى العاملين. ولقد أكد كلاً من Schein 1993 و Hosking 1999 ، أهمية الأتصال ضمن مرحلة حل التجميد تلك من أجل التمكن من تحقيق التغيير الناجح.

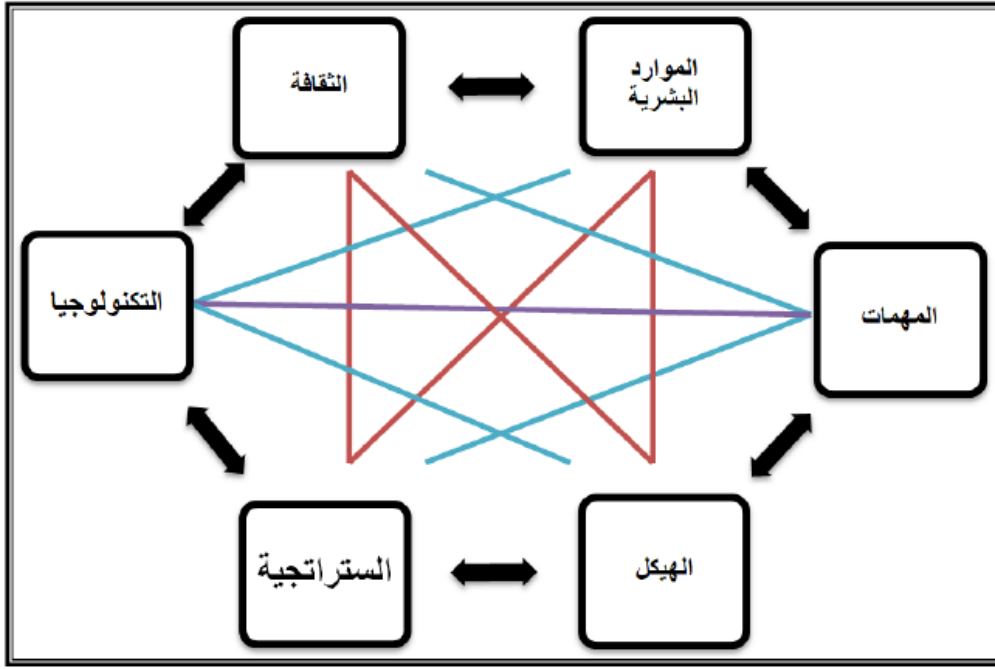
وأشار Hoogendoorn 2006 أن هناك اثنين من القوى المعارضة للتغيير في المنظمة: القوى التي تقاوم التغيير، والقوى التي تقود نحو المنظمة المرغوبة الحديثة، وعدت تلك المراحل والقوى للتغيير مدخلاً تقليدياً للتغيير الناجح و وضحتها في الشكل (1) التالي:



الشكل (01) مراحل وقوى التغيير التنظيمي

2- نموذج Hellriegel, 2001:

يوضح هذا النموذج تداخل واعتمادية المتغيرات الستة (الموارد البشرية، والثقافية، والمهمة، و التكنولوجيا، و الاستراتيجية، والتصميم)، حيث أن التغيير في واحد منها يقود إلى تغييرات عديدة مع متغير أو متغيرات أخرى، فمثلاً التغيير في الاستراتيجية يؤدي إلى التغيير في التصميم التنظيمي لغرض التكيف مع ذلك التغيير ومن ثم التغيير في إعادة توزيع الموارد البشرية أو التغيير بالتقنية المستخدمة في المنظمة، وهذا التغيير يقود بدوره إلى التأثير في اتجاهات وسلوكيات العاملين، كما أن هذه التغييرات تجري ضمن حدود ثقافة المنظمة والتي قد تعزز ذلك أو تقاومه. وتبرز أهمية هذا النموذج في توعية المديرين بأهمية فهم حركته ومن ثم معرفة علاقته المتداخلة المعتمدة على بعضها ببعض والشكل (02) يوضح ذلك:

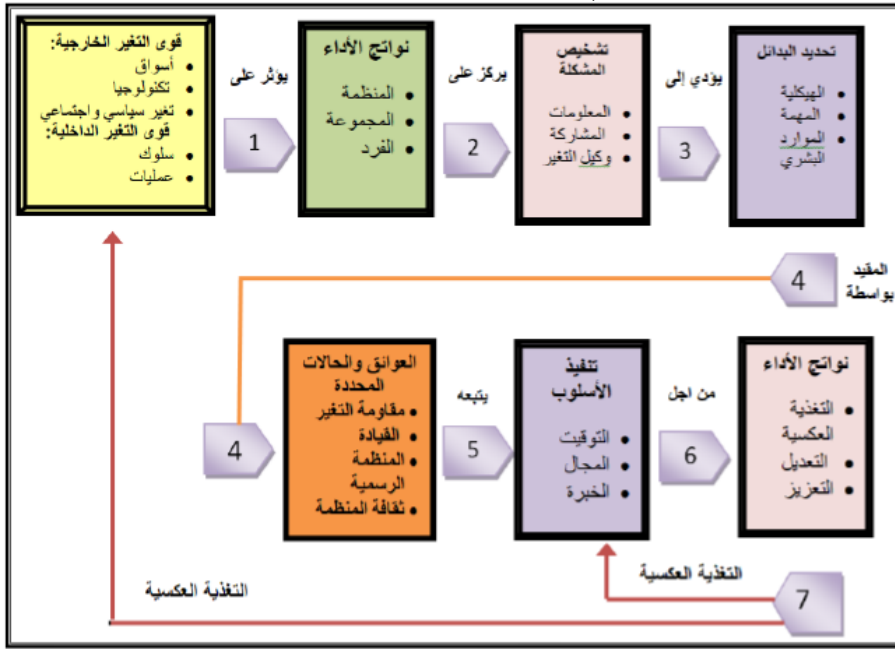


شكل (02): نموذج (Hellriegel)

3- نموذج (Ivancevich & Matteson, 2002)

اقترح (Ivancevich & Matteson) خطوات محددة لعملية منطقية تتضمن نموذج عام لإدارة التغيير الناجح . ويشير النموذج (03) إلى أن القوى للتغيير تعمل بشكل مستمر على المنظمة ويعكس هذا الافتراض الطبيعة الديناميكية للعالم المعاصر . و في نفس الوقت هي مسؤولية المدراء لتصنيف المعلومات التي تعكس مقدار قوى التغيير، والمعلومات هي الأساس لإدراك متى تتم الحاجة إلى التغيير من عدمه . ولكن حالما يدرك المدراء أن هناك تقصير يتوجب عليهم تشخيص المشكلة وتحديد التقنيات البديلة المناسبة أو ذات الصلة بالموضوع .

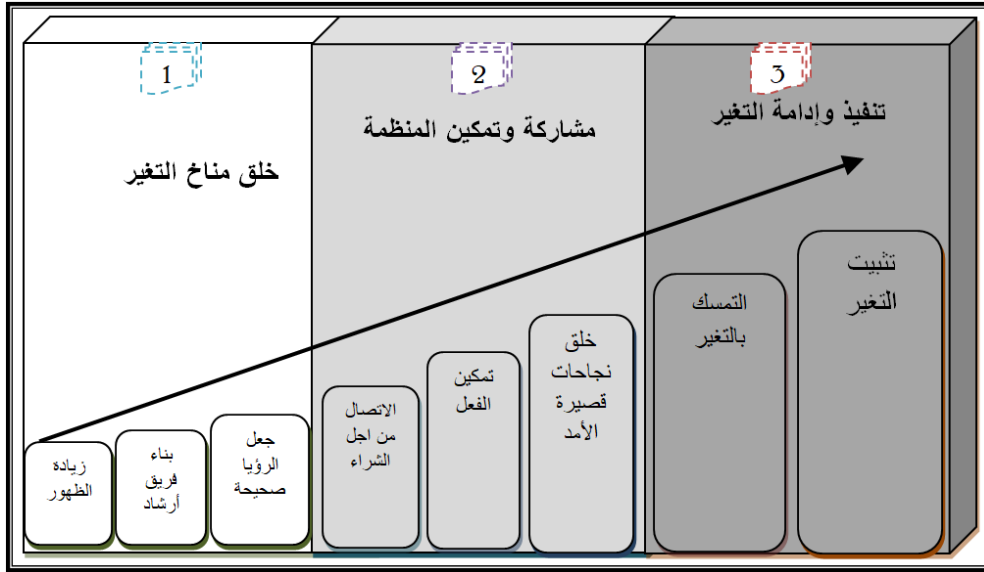
وأخيرا يتوجب على المدراء تنفيذ التغيير و يتضمن نموذج التغذية العكسية إلى خطوة التنفيذ وإلى خطوة قوى التغيير . وأن عملية التغيير يجب أن تراقب وتقيم فقد يكون التنفيذ معيب أو قد يقود إلى نتائج ضعيفة. علاوة على ذلك ، تميز دورة التغذية العكسية الأولية انه لا يوجد تغيير نهائي وتحدث الحالة الجديدة حيث ستظهر المشاكل والقضايا وتحدث الإعدادات الجديدة التي ستصبح ذاتها عرضة لموضوع التغيير . كما يقترح النموذج أنه لا يوجد حل نهائي ، وبالأحرى يركز على أن المدير المعاصر يعمل في وضع ديناميكي حيث الحقيقة الوحيدة هي التغيير ذاته، وكما هو موضح في الشكل (03):



شكل (03): نموذج لإدارة التطوير والتغيير التنظيمي

4- نموذج كوتر Kotter:

قدم (Kotter John) الاستاذ في مدرسة الأعمال (Harvard) نموذج التغيير الذي يعتبر بشكل أوسع كأفضل إطار لممارسة قيادة التغيير والتحويلات الرئيسية. حيث عرض النموذج ثمانية خطوات للقيادة وتنفيذ التغيير الناجح. وسيساعد ادراك أو فهم نموذج (Kotter) مدراء تكنولوجيا المعلومات (IT Technology Information) من السيطرة على التنفيذ الناجح أفضل الممارسات لقيادة تكنولوجيا المعلومات من خلال التخطيط وتنظيم الأنشطة الأساسية ، ويستخدم هذا النموذج كدليل من اجل ضمان انه تم تغطية كافة الحالات المهمة و كما هو موضح في الشكل (04)



شكل (04): نموذج Kotter للتغيير

✓ 1- خلق مناخ التغيير من خلال:

- إيجاد شعور الحاجة الى التغيير: الهام العاملين بالتحرك وتحقيق الأهداف بالواقع. يرى كوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أيّ مشروع جديد
- بناء فريق (بناء تحالف): بجمع العاملين المناسبين في مكان العمل ذوي الالتزام العاطفي ومزيج المهارات و المستويات الصحيحة. بمعنى عمليّة التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:
 - اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.
 - توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.
 - الاشتراك في الهدف من التغيير.
 - بناء الرؤية: يجعل الفريق يؤسس رؤية استراتيجيه ويركز على السمات العاطفية والإبداعية الضرورية لتوليد الخدمة والكفاءة. حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأيّ عملية تغيير لأسباب التالية:
 - توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.
 - الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في المصلحتهم في الأجل القصير.
 - الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

2 - مشاركة وتمكين المنظمة من خلال:

- **توصيل الرؤية:** وتتضمن أكبر عدد ممكن من العاملين والاتصال الثقافي. يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:
 - استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.
 - الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
 - تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
 - ضرب المثال والقدوة من طرف القائد.
- **تمكين العاملين :** بإزالة العوائق والتغذية العكسية البناءة والدعم الكبير من المدراء بالمكافآت وتحقيق التقدم والانجاز. 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.
 - فتح باب المناقشات الصريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.
- **خلق نجاحات قصيرة الأمد :** وضع أهداف بسيطة التحقيق، 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 أنّ 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 أكبر لمواصلة التغيير.

➤ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

3- تنفيذ وإدامة التغيير من خلال:

- **التمسك بالتغيير** : بتعزيز وتشجيع التصميم والاستمرار بالتقدم. 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 الانجازات المحققة حتى لا يتوَلد 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.
 - **تثبيت التغيير** : بتعزيز وتحسين قيمة التغيير الناجح. إنَّ حِفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.
- لترسيخ تلك الثقافة بشكلٍ دائمٍ ووضِع كوتر مجموعة من الأسُس أهمها:
- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في تَهية التغيير.
 - الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
 - إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
 - ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.