

المحاضرة 6

نماذج إدارة التغيير:

توجد العديد من نماذج إدارة التغيير نذكر أهمها فيما يلي :

1- نموذج كيرت لوين:

طور كيرت لوين نموذج لإحداث التغيير يتضمن ثلاث مراحل

• مرحلة اذابة الجليد:

تتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والعادات والممارسات الحالية عن طرق الاعتراف بوجود مشكلة او فكرة جديدة مع التأكيد على عدم جدوى الأساليب والممارسات الحالية وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ومن بين الأساليب المتبعة:

-منع أي معززات لأنماط السلوك المراد تغييره.

-انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي الى مشاكل.

-اشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث.

• مرحلة التغيير:

وهي مرحلة التدخل واكتساب كل من الافراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك فهي مرحلة التعلم وتطبيق التغيير من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والأفكار والأساليب الجديدة يصاحب هذه المرحلة شعور بالأمل والقلق.

• مرحلة إعادة التجميد:

هي مرحلة تثبيت التغيير والاستقرار من خلال اتاحة الفرصة لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة واستخدام التدعيم والتعزيز الإيجابي والتدريب.

جدول رقم (7) يبين نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
اذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد شعور بالحاجة للتغيير والتقليص من مقاومته	تغيير الافراد والاعمال والتقنيات والبناء التنظيمي	تعزيز النتائج وتقييمها واجراء تعديلات بناءة

2 نموذج Evancevich وزملائه في إدارة التغيير

في هذا النموذج تعتبر إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من خطوات مترابطة بتسلسل منطقي كما يلي

- قوى التغيير.
- الاعتراف بالحاجة للتغيير.
- تشخيص المشكلة عن طريق التعريف بالمشكلة وما يجب عمله لحلها وما هي النتائج المتوقعة من الاجراء المتخذ وكيف يمكن قياسها.
- تطوير بدائل واستراتيجيات وأساليب التغيير.
- تعريف المحددات او الظروف المقيدة.
- مقاومة التغيير.
- تنفيذ التغيير ومتابعته.

3-نموذج ليبيت وواطسون وويستلي: يمر التغيير حسب رأيهم بالمراحل التالية:

- اثبات الحاجة للتغيير.
- الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- ادخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
- تثبيت التغيير.
- انهاء العلاقة التعاقدية.

4-نموذج هلريكال وسلوكوم: يتلخص مضمون هذا النموذج في النقاط التالية:

- معرفة مصادر التغيير.
- تقدير الحاجة للتغيير.
- تشخيص مشكلات المنظمة والتغلب على المقاومة.
- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
- وضع استراتيجيات التغيير.
- تنفيذ الخطة من خلال مدة معينة والقيام بمتابعة نواحي الضعف والقوة فيها.

5 نموذج كوتر

يتبع الخطوات الثماني التالية:

الخطوة الأولى: انشاء شعور بالحاجة أو الصّورة للتغيير

جعل فكرة أن التغيير هو حاجة ملحة لتقوية المؤسسة وتطويرها هو أول خطوة على طريق التغيير. فإذا كان كمن الامكان إنشاء بيئة يكون فيها الأفراد على دراية بمشكلة قائمة ويمكنهم رؤية حل كامن في فكرة التغيير، فمن المحتمل أن يرتفع الدعم للتغيير. كما يساعد إنشاء حوار حول الحاجة الملحة وكيف سيحدث التغيير والاتجاه الذي يمكن أن تسلكه المؤسسة من أجل تحقيق ذلك. يمكن لمدير التغيير أو القائمين على التغيير فتح حوار والتواصل مع جميع الأطراف التي ستضمونها أو يؤثر بها التغيير. قد يكون ذلك عبر اتصالات شخصية أو ندوات وورشات عمل أو عبر مدونة للمؤسسة أو مجموعة مغلقة على إحدى وسائل التواصل الاجتماعي أو برامج ومن خلال هذا النقاش يتم طرح القضية والحلول ومناقشتها مع الأطراف التي سيمسها التغيير بطريقة أو بأخرى. يتم في هذه الخطوة الإعداد ويُقدر كوتر أن ما يقرب من 75% من إدارة المؤسسة تحتاج إلى أن تكون وراء التغيير لكي ينجح. وهذا يؤكد وجهة نظره بأنه من المهم الاستعداد جيدًا قبل الانتقال إلى عملية التغيير.

الخطوة الثانية: تشكيل تحالف قوي

سيكون من الصعب جدًا أن يقود المدير عملية التغيير بأكملها بنفسه، وبالتالي من المهم بناء تحالف لمساعدته في توجيه الآخرين. يجب أن يتكون التحالف من مجموعة من الأشخاص ذوي المهارات ومجموعة من الخبراء والأشخاص الذين يعملون في مجالات مختلفة قد يتضمنهم أو يحتاجهم التغيير، لزيادة فعاليته إلى أبعد حد. يمكن أن يساعد هذا التحالف على نشر الرسائل الداعمة للتغيير في جميع أنحاء المؤسسة، وتفويض المهام والتأكد من وجود دعم للتغيير على مستوى المنظمة.

الخطوة الثالثة: وضع رؤية للتغيير

من المحتمل أن تكون مبادرة التغيير معقدة للغاية وغالبًا ما يكون من الصعب فهمها، خاصة للموظفين في الطرف الأدنى من التسلسل الوظيفي. لهذا السبب، فإن إنشاء رؤية يسهل فهمها وتتضمن العناوين الرئيسية للتغيير هو طريقة مفيدة لتوليد الدعم من المؤسسة بأكملها. في حين أن هذه الرؤية يجب أن تكون بسيطة ومفهومة، إلا أنها تحتاج أيضًا إلى أن تكون ملهمة لتحقيق أقصى قدر من التأثير.

الخطوة الرابعة: توصيل الرؤية

لا يكفي إنشاء الرؤية للحصول على الدعم المطلوب، ولهذا يجب توصيل الرؤية في جميع أنحاء المنظمة. وهنا يمكنك الاعتماد على التحالف الذي أنشأ في الخطوة الثانية، حيث من المحتمل أن يكون بين الحلفاء شبكات في كل مجال من مجالات العمل. من المهم توصيل هذه الرؤية بكافة الطرق وباستمرار، لأن هناك أكيد معارضين للتغيير قد ينشرون رسائل مخالفة أو منافسة لأهدافك الكامنة وراء التغيير.

الخطوة الخامسة: إزالة العوائق

تعتبر الخطوات الأربع الأولى ضرورية لبناء قوة مبادرة التغيير الخاصة بك، ولكن من المهم أيضًا البحث عن العقبات التي يمكن أن تقلل من فرص نجاح خطة التغيير. قد تكون العوائق عبارة عن أشخاص، أو تقاليد المؤسسة أو قوانينها أو ربما عقبات مادية، أو غيرها من الحواجز التي قد تعيق مسار التغيير الخاص بك.

الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

غالبًا ما تستغرق عملية التغيير بعض الوقت لجني أي ثمار ويمكن أن يتسبب ذلك في انخفاض الدعم إذا اعتقد الأفراد أن جهودهم قد ضاعت. لهذا السبب، من المهم إظهار مزايا العملية الجديدة من خلال تحقيق بعض المكاسب قصيرة المدى. الأهداف قصيرة المدى هي أيضًا أدوات مفيدة للتحفيز والتوجيه. يمكن أن يساعد استخدام هذه المكاسب لتبرير الاستثمار والجهد في إعادة تحفيز الموظفين لمواصلة دعم التغيير.

الخطوة السابعة: البناء على التغيير

تفشل العديد من عمليات التغيير حيث يتسلل الرضا نحو النهاية ولا ينتهي المشروع بشكل صحيح. لذلك، يرى كوتر أنه من المهم الحفاظ على التغيير وتثبيته لفترة طويلة بعد إنجازه. استمر في تحديد الأهداف وتحليل ما يمكن القيام به بشكل أفضل من أجل التحسين المستمر.

الخطوة الثامنة: ترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة

إن مجرد تغيير عادات وعمليات الموظفين لا يكفي بصورة دائمة لغرس تغيير الثقافة في جميع أنحاء المنظمة. يجب أن تصبح التغييرات جزءًا من جوهر مؤسستك حتى يكون لها تأثير دائم. إن الحفاظ على كبار اللاعبين أو المؤثرين على متن الطائرة، وتشجيع الموظفين الجدد على تبني التغييرات والاحتفاء بالأفراد الذين يتبنون التغيير، كل ذلك سيساعد على تعزيز التغيير في جوهر المنظمة.