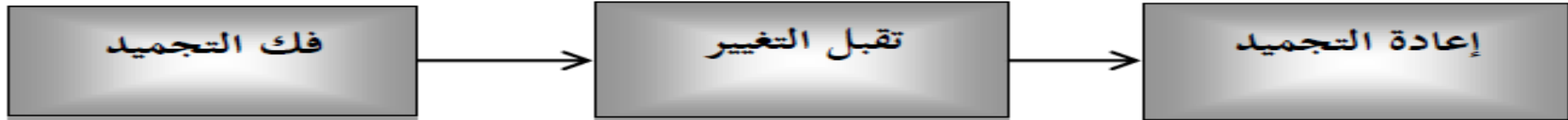




نموذج كيرت ليفن



نموذج كيرت ليفن:

- لقد طرح العديد من المهتمين بالتغيير التنظيمي عدة نماذج لمراحل وخطوات التغيير التنظيمي
- وأول النماذج هو النموذج المشهور الذي قدمه كيرت ليفن واستعرض فيه المراحل التالية:

أولاً : مرحلة التهيئة (إذابة الجليد):

- وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة
- والتشكيك فيها ومن ثم ينتج شعور لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل
- من ذلك، وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع التغيير
- اتجاهاتهم وسلوكهم القديم، وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل الآثار المترتبة على التغيير.

أساليب تحرير وإذابة الموقف الحالي

- - منع أي مدعّمات ومعرّزات لأنماط السلوك التي تمثّل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك
إظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه؛
- - انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب؛
- - إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير؛
- - نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامّة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية حول المشكلة المعنية؛

ثانياً: مرحلة التغيير

- تأتي هذه المرحلة كمرحلة تنفيذ وتغيير حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب،
- من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)
- ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وينبئ إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة وأخذ الوقت في مرحلة إذابة الجليد فالمطلوب، استخدام استراتيجيات التغيير المناسبة، وذلك لتجنب مقاومة التغيير من قبل العاملين.

ثالثاً : مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):

وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات وتهيئة الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتردة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.



نموذج جون كوتر John Kotter

- قام Kotter بوضع نموذج لقيادة التغيير والذي تم اختباره في العديد من مؤسسات الأعمال وحتى المؤسسات التعليمية. هذا النموذج هو نتيجة تحليل بيانات شاملة وواسعة النطاق شملت 40000 مشارك في أكثر من 100 مؤسسة مختلفة الحجم، وشملت البيانات مقابلات مع مئات من كبار المدراء التنفيذيين

1. إيجاد شعور بالحاجة للتغيير:

- من خلال
- - دراسة السوق وواقع المنافسة؛ - تحديد ومناقشة الأزمات الحالية والمحتملة، أو الفرص الكبيرة.
- السماح بحدوث الأخطاء بدلاً من تصحيحها، تحديد الأهداف، التوقف عن قياس نتائج الأقسام فقط من خلال الأهداف الوظيفية الضيقة بل تكوين مجموعة أفراد تعمل على تحقيق الأهداف الكبيرة ، اظهر عدم رضا العاملين والموردين، إضافة إلى طلب النصائح من المستشارين الخارجيين والتكلم بصراحة حول مشاكل المؤسسة، توزيع المعلومات للأفراد عن الفرص القادمة والمكافآت الممنوحة.

2. بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل المختلفة، ومن اهم سمات هذا التحالف:

اشراك افراد منسجمين فيما بينهم

توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.

الاشتراك في الهدف من التغيير.

صياغة الرؤية والاسراتيجية الصائبة

إن الرؤية الجيدة في عمليات التغيير هي المكونة من ثلاث أهداف هامة،

أولا توضيح الاتجاه العام للتغيير، ثانيا دفع الأفراد إلى التصرف في الاتجاه الصحيح، ثالثا المساعدة في تنسيق تصرفات مختلف الأفراد، كما أن للرؤية وظيفة جد مهمة هي تسهيل التغييرات الرئيسية عن طريق تحفيز الإجراءات التي قد لا تتفق مع المصالح الشخصية،

توصيل رؤية التغيير (نشر الرؤية):

يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لوصول الرؤية وإستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

- استخدام اللّغة المعبّرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكل صراحة.
- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
- تكرار الرّسالة لزيادة فريق التغيير.

التمكين: (تمكين العاملين لتوسيع العمل)

- المقصود به منح العاملين صلاحيات تمكنهم من من العمل والابداع وإشراك 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 والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.
- - فتح باب المناقشات الصريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.

6. تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

- للتأكيد بأن 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 بما تم تنفيذه أي نتيجة التعب والجهد المبذول في عملية التغيير.
- تضعف مقاومة التغيير

7. تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

بما أن التغيير كانت له إيجابيات على المؤسسة و الأفراد فلا بُدّ من الاستمرار في سياسة التغيير. هنا سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على ما حققه من مكاسب الماضي مما يعطيه الصّلاحيات لتنفيذ عملية التغيير مشروعات جديدة تكتسي أهمية أكبر. إذ:

1- ستعمل القيادة على إشراك الإدارة العليا في العملية عن كثبٍ، حتى يبقى الإحساس بالتغيير عقيدة قائمة لدى العاملين و سيلتحق المزيد من مديري الإدارة العليا إلى عملية التغيير مما يجعل المؤسسة أكثر مركزية و يُضفي الشرعية أكثر على عملية التغيير.

2- سيقنع بعض الأفراد داخل المؤسسة بالانخراط في مشروع التغيير الجديد لأنّه يحقق لهم بعض المطامح و المكانة ومن هنا سيزداد عدد مديري المشاريع الذين سيشاركون الآخرين داخل المؤسسة.

8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:

• إنَّ حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك وقيم ستعم كافة المستويات التنظيمية والفشل بهذه المرحلة يعني عودة المؤسسة إلى سابق عهدها

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في النهاية و ليس في البداية: إنَّ المنهجية الصحيحة للتغيير تبدأ بتغيير الأعراف السائدة و النظم المتبعة، بهذه الطريقة لا يشعر الموظفون بأن اتجاهات التغيير الجديدة قد فرضت عليهم فرضاً.

- إدراك أهمية النتائج الملموسة: إنَّ وُجود قرائن تدلّ على فاعلية الآليات الجديدة داخل المؤسسة و تفوّقها على الطرق القديمة يعني بداية تقبّل الثقافة داخل المؤسسة للأساليب الجديدة، وأيّ تعثر في استيعاب هذه الأساليب يعني سيادة الثقافة القديمة.

- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا: إنَّ التغييرات الثقافية الحديثة تتطلبُ زمنًا لتكونَ أنموذجًا و مثالاً معروفًا واضحاً بشكل أكبر. فالمنظمة تحتاج إلى جوّ من النقاش الذي يُضفي عليها طابع الحيويّة و الانطلاق.

نموذج افانوفيتش:

• ويتضمن هذا النموذج الخطوات التالية:

1. التعرف على قوى التغيير:

وتشمل تحديد الأسباب والدوافع التي تقف وراء عملية التغيير سواء كانت سلوكيات داخلية أو فرص وتحديات خارجية في السوق أو التكنولوجيا أو غيرها.

2. الاعتراف بالحاجة للتغيير وتظهر من خلال مؤشرات

وهذا من خلال بيان الحاجة للتغيير من خلال استعراض التقارير والبيانات المالية، انخفاض الأرباح انخفاض مستوى أداء الموظفين، تدني المبيعات تدني معنويات الموظفين، فالتقارير والإحصاءات تقدم صورة واقعية عن وضع المؤسسة ومن هنا يمكن أن تعرف قوة وكثافة حجم التغيير وحجم التغيير المطلوب.

3. تشخيص المشكلة

- تحديد المشكلة وأسبابها قبل إتخاذ القرار فبناء على هذا التشخيص تتحدد الأهداف المطلوبة وباختصار هي عملية تسليط الضوء على المشكلة.

4. تطوير استراتيجيات وبدائل التغيير

- إقتراح أكبر عدد ممكن من الاستراتيجيات والبدائل الممكنة وفي هذه المرحلة يجب التركيز على :
 - ما الذي يجب تغييره
 - كيفية إحداث التغيير
 - الجهة المستهدفة من التغيير.

5. تحديد العوائق والظروف المقيدة

يتوقف إختيار إستراتيجية وأسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر ببعض المتغيرات كبيئة المنظمة وثقافة المنظمة والقيادة.

6. إختيار الاستراتيجية المناسبة

تحديد الاستراتيجية الأنسب أو بما يسمى إتخاذ القرار.

7. التغلب على مقاومة التغيير

- يجب ان تدرك الإدارة أنه من الطبيعي الإدارة أن تلاقي عملية التغيير مقاومة من الأفراد العاملين لذا لابد من البحث والوقوف على مسببات هذه المقاومة والعمل على تطوير الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها.

8. التنفيذ والتقويم

وتتضمن هذه المرحلة عنصرين هامين:

التوقيت : به متى يتم التغيير والتي تتوقف على عوامل مثل دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير

النطاق: ويشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم والمقصود بالتقويم هو تحديد أوجه القصور أو الخلل ومعالجتها.

إستراتيجيات إدارة التغيير

- يستند التغيير في المؤسسة إلى عدد من الاستراتيجيات منها:

1. إستراتيجية القوة القسرية

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية. كما يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ الاستراتيجية بأسلوبين هما:

الاسلوب الاول: استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض التهديدات .

الاسلوب الثاني: اللجوء الى المناورة المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد والمزايا وحجبها عند الضرورة.

مع العلم أن هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير.

2. استراتيجية العقلانية الميدانية

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

3. إستراتيجية التثقيف والتوعية

تفترض هذه الإستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به. ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبول التغيير بدل رفضه ومقاومته ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

أولاً: إستراتيجية التغيير المتدرج:

- تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططاً له مسبقاً أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الإستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، رغبتهم في المشاركة وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، عليه يمكن استخدام الأساليب التالية لنجاحها كما يلي:

استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:

تقوم على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير. تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعلية.

استراتيجية المشاركة المركزة:

تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة أهم الافراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.

استراتيجية الإقناع:

تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الألاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال جعل رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

استراتيجية الاجبار:

تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير ، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا.

ثالثاً: استراتيجية التغيير البنوي

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي، الذي قد يهدد امن العاملين او يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

- **استراتيجية البراعة القيادية:** تستخدم عندما تكون /لا تكون المنظمة في ازمة، ومقاومة
- التغيير منخفضة هنا يبادر احد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة
- العاملين الى طرح فكرة التغيير، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول
- الى الهدف المطلوب.
- **2- استراتيجية الاقتناع:** تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة، مع ادراك جميع العاملين
- لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا
- يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.

استراتيجية الالتزام: تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير، حيث يوصي بإتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق. لذا يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية .

4- الاستراتيجية الديكتاتورية: تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة، حيث تعتبر هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير وانقاذ المنظمة

لكن استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.