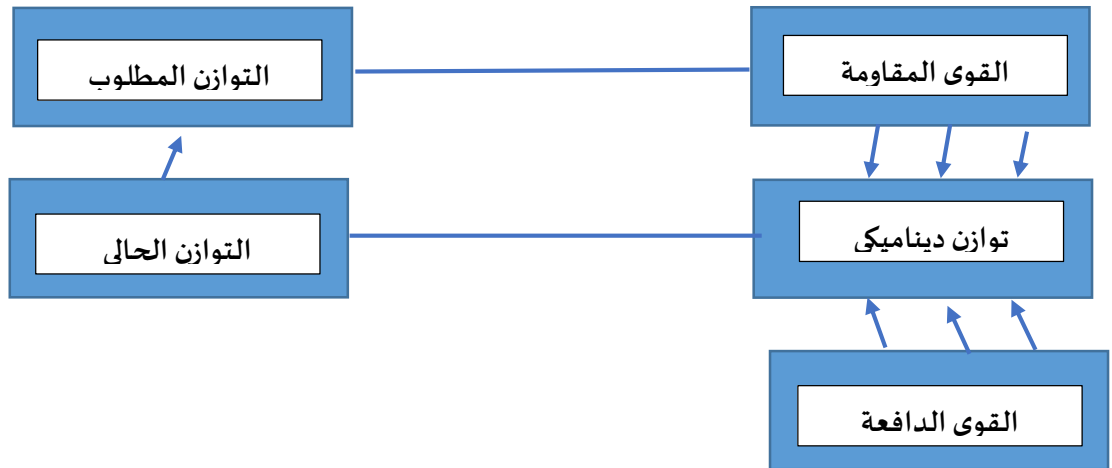


## نماذج إدارة التغيير الاستراتيجي

ان عملية التغيير عملية معقدة تسعى الى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة، ولا بد ان تخضع لمراحل معينة من اجل انجاحها، وسنعرض فيما يلي اهم النماذج تقدم صورا مختلفة لمراحل التغيير الاستراتيجي (ابعاد)، متمثلة في ثلاث نماذج أساسية وهي:

**أولاً: نموذج "كارت لوين" « Kurt lewin »:** يرى « Kurt lewin » ان احداث التغيير في المنظمات لا يخلو من الصعوبات بحيث يعرف التغيير على انه: "عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل". وتتضمن احدي هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة او مقاومة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

### نموذج "كارت لوين" لقوى التغيير في المؤسسة.



من خلال الشكل السابق فان المنظمة عبارة عن نظام في حالة ثبات (توازن) يخضع لنوعين من القوى المتعارضة، فمن ناحية توجد قوى دافعة او داعمة -ضغوط- من اجل التغيير، وتضم على سبيل المثال: انتشار تقنية حديثة الاهتمام بالبيئة وحقوق الانسان، ظهور تشريعات حكومية جديدة، ويقابل هذه القوى الدافعة قوى مقاومة من أبرزها: ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها، وحيث ان كل مجموعة من القوى يمكن ان تلغي الأخرى فان عملية التغيير يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب او مستهدف.

ويري "كارت لوين" ان هناك طريقة أفضل لتحقيق التوازن بين العوامل المؤيدة للتغيير والعوامل المعارضة له، وذلك من خلال تعريف العوامل المعارضة وازالتها بما يجعل العوامل المؤيدة لدفع التغيير تندفع اتوماتيكيا الى الامام وفيما يلي جدول يوضح العوامل المؤيدة والعوامل المعارضة:

قوى دافعة/عوامل مؤيدة للتغيير	قوى معوقة/مقاومة/عوامل معارضة للتغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افراد جدد.</li> <li>- أسواق متغيرة.</li> <li>- دورة حياة أقصر للمنتج.</li> <li>- تغيير الاتجاهات نحو العمل.</li> <li>- التدويل.</li> <li>- أسواق عالمية.</li> <li>- تحولات اجتماعية.</li> <li>- ازدياد المنافسة.</li> <li>- تكنولوجيا جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>من جانب الافراد:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الخوف من الفشل.</li> <li>- فقدان المركز.</li> <li>- الكسل عادة.</li> <li>- الخوف من المجهول.</li> <li>- فقدان الأصدقاء.</li> </ul> </li> <li>● <u>من جانب المؤسسات:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قوة الثقافة.</li> <li>- جمود الهيكل.</li> <li>- انخفاض التكاليف.</li> <li>- نقص الموارد.</li> <li>- اتفاقات تعاقدية.</li> <li>- التمسك الشديد بقيم وأساليب لتقييم أنشطة المؤسسة.</li> </ul> </li> </ul>

مراحل نموذج «Kurt Lewin»: انه لفهم هذا النموذج نستخدم المثال الاتي:

اذا كان لديك مكعب من الجليد، ولكنك تريد شكل مخروطي، فما هو الحل بالنسبة اليك؟ عليك اذابة الجليد أولاً لجعله قابل للتغيير في المرحلة الأولى، ثم وضع الثلج المذاب في الشكل الذي تريد الحصول عليه كمرحلة ثانية، وفي المرحلة الثالثة والأخيرة تعيد عملية التجميد على قالب الشكل الجديد. او نستطيع التركيز على فكرة: ما قبل التغيير، التغيير، بعد التغيير (تم شرحها على مستوى المحاضرة).

كما يمكن التأكيد على فكرة ان جميع نماذج التغيير مبنية على أفكار هذا النموذج، وعليه فمراحل نموذج "كارت لوين" تكون كالآتي:

1. اذابة الجليد: ويقصد بذلك تلك الجهود التي تبذل في المؤسسة، لكي تجعل الافراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير، وتتضمن هذه العملية دفع الافراد في المؤسسة الى ادراك ان السلوك او

الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، او انها تؤدي الى تدهور النتائج والأداء، واذا حدث هذا الادراك لدى الافراد فان ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بتغيير الاستراتيجية الحالية، ولتدعيم هذا الادراك، فقد تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، او تقلص حصة المؤسسة في السوق.

ب. **التغيير:** بعد **عملية التشخيص** تسعى المنظمة في هذه المرحلة الى دعم فريق متجانس الأفكار والاهداف من اجل تطبيق منهجه الإصلاحى، وهو اجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمى، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، او دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، او تهدف الى بث قيم جديدة او تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل (مجالات التغيير) وذلك من اجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

ج. **إعادة التجميد (إعادة التثليج):** وتعني في هذه المرحلة محاولة المؤسسة لبناء درجة عالية من التزام الافراد نحو الاستراتيجية الجديدة، دون ابداء أي نوع من المقاومة، وقد تحاول المؤسسة في هذه المرحلة تغيير حضارتها، بحيث تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الأفكار، او القيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة، ولذلك من الضروري ان يتم هذا التغيير بصورة مرحلية.

ثانياً: نموذج هوس لمراحل التغيير: يعتبر هذا النموذج نموذج كيرت لوين المطور، حيث قدم "Huse" هذا النموذج والمتكون من سبع مراحل أساسية كما هو موضح في الشكل ادناه:

## نموذج هوس لمراحل التغيير.



من خلال الشكل السابق تتضح مراحل نموذج "هوس" المبنية على النموذج الأصلي لـ"كارت لوين" ونستطيع تبسيط التقسيم الموضح في الشكل بالاعتماد على الشرح المقدم في المحاضرة: ما قبل التغيير (اذابة الجليد)، اثناء التغيير (التغيير)، ما بعد التغيير (إعادة التجميد) ، وعليه تكون المراحل كما يلي:

أ. مرحلة الاستكشاف: يلتقي القائمون على المنظمة ومستشار إدارة التغيير بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتتعرف المنظمة على المهارات التي يمكن ان يقدمها المستشار، ويقوم هذا الأخير باستنباط البيانات من الاعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج الى اهتمام.

ب. مرحلة الدخول: يقترب القائمين على المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع ان يحصل عليه منه.

ت. مرحلة **التشخيص**: يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وعلى تعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

ث. مرحلة **التخطيط**: توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك **الجدول الزمني** المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة **للمقاومة واسبابها**.

ج. مرحلة **خطة العمل**: يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن ان تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، او في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، يلاحظ ان هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

ح. مرحلة **التثبيت والتقييم**: يطلق على عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج "كارت لوين" اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج "هوس" وعند هذه النقطة، يلاحظ ان الممارسات المطبقة حديثا، والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي.

خ. مرحلة **انهاء العمل**: يقوم **وسيط التغيير** او مستشار التغيير عن قصد بالانتقال الى عمل اخر (منظمة اخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول او الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل او يبدأ العمل في **مشروع للتغيير** مختلف تماما لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).

ثالثا: نموذج ايفانسوفيتش "Ivancevich":

يرى "ايفانسوفيتش" ان عملية التغيير تخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية، والتي تعتبر ابعاد كذلك (المراحل تعتبر ابعاد كذلك في جميع النماذج) وهي كالآتي:

أ. التعرف على **قوى التغيير**: وتشمل هذه الخطوة التعرف على الأسباب والدوافع التي تقف وراء عملية التغيير سواء كانت داخلية او خارجية.

ب. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تعطي الإحصاءات والتقارير الواردة على المنظمة صورة تقريبية لوضعها ومن خلالها تتخذ إجراءات الإصلاح والتغيير وهذه التقارير تشمل معطيات حول الميزانيات المالية ومعدلات الأداء وانخفاض الأرباح وهبوط مؤشر المبيعات بالإضافة الى انهيار معنويات الموظفين.

ت. تشخيص المشكلة: يهدف **التشخيص** الى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي اجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع. لذا فان الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة، ومن اهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية:  
- ماهي المشكلة بذاتها؟ وتمييزها عن العوارض؟

- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ وماهي النتائج المتوقعة من الاجراء، وكيف يمكن قياسها؟  
ويمكن التوصل الى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة او من خلال تشكيل **اللجان او فرق العمل** للبحث عن معلومات خاصة ومحددة.

ث. تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: هنا تقدم المنظمة تقريرا تنتقي فيه النقاط المرجح تبنيها من اجل تحقيق نتائج إيجابية. وتدور بدائل التغيير حول ثلاثة استراتيجيات وهي: **(لاحظ**  
**انها المجالات)**

- تغيير البناء التنظيمي.
- تغيير سلوكيات الموظفين.
- التغيير التقني.

ج. التعريف بالظروف المقيدة/ المحددة: يتوقف اختيار استراتيجية او أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الانية السائدة في المنظمة ومنها: القيادة، والاتصال، ومناخ المنظمة وثقافتها، والتنظيم الرسمي (تصميم المنظمة)، ونظام الرقابة، والقيم والمعايير والسلوكيات.

ح. اختيار الاستراتيجية المناسبة: لابد للمنظمة ان تكون على استعداد لمقاومة التغيير ومتهيئة لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها وتوقيا لذلك عليها ان تقف على أسباب المقاومة وإيجاد الحلول لها ووضع استراتيجيات جديدة لامتناسها.

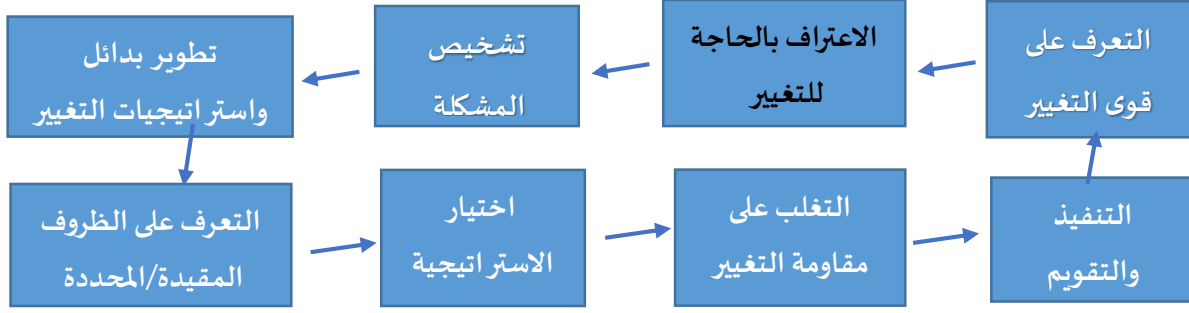
خ. التغلب على مقاومة التغيير: وهي الطريقة التي سنتهجها الإدارة لتخفيف المقاومة.

د. التنفيذ والتقويم: هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان:

- **التوقيت**: هو معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير، وهو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دورة عمل المنظمة والاعمال الأولية التي سبقت التغيير، فالتغيير يجب ان يرفع من مستوى طموح العمال ويكيفهم مع الاليات الجديدة لا ان يعارض روتينهم اليومي ويفضل ان ينفذ في حالة راحة الموظفين اما اذا كان خيار التغيير يتوقف عليه بقاء المنظمة فلا خيار امامها الا التنفيذ.

- **النطاق:** قد يطال تنفيذ التغيير كل من مفاصل المنظمة ويتم تعميمه بوتيرة متسارعة كما يمكن ان يمر عبر مراحل ومن إدارة لآخرى. والشكل ادناه يوضح ذلك:

### المراحل حسب نموذج "ايفانسفتش".



### سؤال المحاضرة

#### السؤال:

- حدد خصوصية كل من نموذج من النماذج الثلاثة السابقة.
- حدد النقاط المشتركة بين النماذج الثلاثة (أوجه التشابه).
- مراحل نموذج "هوس" مبنية على النموذج الأصلي لـ "كارت لوين"، هل مراحل نموذج "ايفانسفتش" تتفق كذلك مع مراحل نموذج "كارت لوين"؟. اذا كانت الإجابة بـ "نعم" وضح ذلك؟.

\*ترسل الإجابات الى الأستاذة عبر الموقع الإلكتروني: [dekhakhniwahiba@yahoo.fr](mailto:dekhakhniwahiba@yahoo.fr)

\* الإجابة تتضمن:

- ✓ اسم ولقب الطالب.
- ✓ الإجابة فردية.
- ✓ النقطة تحتسب ضمن نقطة الاعمال الموجهة.
- ✓ الابتعاد عن نقل الأفكار بين الطلبة.
- ✓ ترسل بصيغة pdf.