

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Université de M'sila

Faculté des Science Économique,
Commerciales et Science de Gestion
Département : Science de Gestion

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم : علوم التسيير

محاضرات في إدارة التغيير
2024-2023

السنة الثانية ماستر مهني
تخصص : إدارة موارد البشرية

أ.قراوي احمد الصغير



محاضرة إضافية : نظريات إدارة التغيير

تغيير سلوكيات البشر داخل المنظمات عند كوترالتى يفترض أن تبدأ :

بمعرفة ماذا يفعل الناس؟

و لماذا يتصرفون بطريقةهم هذه؟

و بعدها يتم التأثير على مشاعرهم

ثم لاحقا على أفكارهم.

لأنه يرى في تغيير النفوس المدخل، و هي "قلب التغيير" و أشد فاعلية من تغيير العقول،
و مع أن كلا منهما مهم لنجاح التغيير إلا أن العاطفة هي نقطة الانطلاق و أنها مصدر التحول

(the heart of change is in our emotions)

و حين يفاضل بين مسارين من التغيير

الأول يقول: أنظر، ثم أشعر، ثم تغير

و الثاني يقول: حل، ثم فكر، ثم تغير

فإنه يميل للأول، أي أن التحسس بالمشاعر و العواطف هو الأشد تأثيرا مع أن الغالبية يلجؤون للمسار الثاني في حياتهم.

و يحذر كوتر من الظن الخاطي بأن التغييرات الجوهرية تكون غير مناسبة و غير مطلوبة في ظل ظروف التعب و الإحباط أو التعثر في المنظمة لأن القوى المنافسة و المتربصة تنتهز هذه الفرص لتزيد من القلق و الاضطراب ثم توجه ضربتها القاضية للمتعبين و المحبطين من حولها، و هذا خطر بالغ ينبغي أن ينتبه له القادة فلا يقعوا في فخه (Ketter, 1992)

و لقد اختار كوتر أسلوب عرض القصص العلمية و الواقعية المستمدة من تجارب القادة و المنظمات و كأنها حالات دراسية توصل الدروس و العبر و لكن بأسلوب قصصي لسد النقص لدى رواد التغيير و لقناعته بأن هذا النقص غالبا ما يكون سببا في إخفاق محاولات التغيير و فشلها على مستوى المنظمات و القيادات.

1- نموذج (Adkar)

ينسب هذا النموذج إلى (Prosci)* و بموجبه ينبغي لقيادة التغيير أن تدرك ضرورة الوقوف عند المراحل الخمس التالية لضمان النجاح و تحقق الأهداف المرجوة منه،

مع أنهم يطرحون الشعار القائل الوعي و الرغبة هما نقطة البداية لأي تغيير. (awareness and desire-starting the process of change)

أما المراحل الخمس لإكمال التغيير التنظيمي فهي:

الوعي (Awareness) على مستوى القيادة و الأفراد، بعمق الحاجة للتغييرات التنظيمية و ما ينتظران تحقيقه من إيجابيات و نتائج مفيدة أو تعالجه من مشكلات و أختناقات حالية.

الرغبة (Desire) فالوعي لذاته لا يكفي ما لم تصحبه الدافعية و الرغبة القوية و الحماس للإسهام في إحداث التغيير و تحمل مسؤولية تنفيذ خطته و القيام بمهامه.

المعرفة (Knowledge) و الشرطان أعلاه يظلان ناقصين أيضا ما لم يكتسب هؤلاء وعوا أهمية التغيير و رغبوا فيه، المعرفة العملية و المتخصصة التي تمكنهم من القيام بالتغيير و ترجمته على أرض الواقع في ضوء الفرضيات و المبادئ المعرفية المعتمدة في عملية التغيير.

القدرة (Ability) و المعرفة المكتسبة و المتخصصة بدورها لا يكتفى باكتسابها و حفظها و فهمها فقط بل ينبغي أن تتحول إلى مهارات (Skills) و سلوكيات جديدة لكي لا تكون الخبرات السابقة و العادات الموروثة هي نفسها المعول عليها لإحداث التغيير، لذلك يشترط توفر القدرة و المهارة على ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.

الإلزام (Reinforcement) و ما أن يتحول الوعي و الرغبة و المعرفة إلى قدرات و مهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة و إدامتها و متابعة العمل بموجبها خشية أن لا يكون التغيير وقتيا ثم يعود الجميع أو البعض منهم للعادات و السلوكيات السابقة، و بالالتزام بهذه الخطوات الخمس لنموذج (Adkar) تضعف مقاومة التغيير و تصبح خطته قابلة للتطبيق و لتحقيق الأهداف المبتغاة منها (www.change-management.com)

2- نموذج سكوت و جيف: مصفوفة مراحل التغيير

يرى المؤلفان*

أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد و ينتهي بهم فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة و وحداتها،

و تغيير الأفراد عندها يمر بمراحل أربع هي: الإنكار (Denial)، المقاومة (Resistance)، الاستكشاف و الاستطلاع (Exploration) ثم الالتزام (Commitment)،
و لكل مرحلة خصوصيتها و متطلباتها.

و لذلك يركزان على نمط الشخصية للأفراد و على قدراتهم في التحسس و استشعار المخاطر

و ما يمكن أن يهددهم أو يفقدتهم مزاياهم،

و هذا ينعكس على تحسس المنظمات و إدراكها لمدى الحاجة للتغيير،

* منشيا سكوت (Scott) و دنس جيفين (Jaffe) نشرتا أكثر من عشر كتب في مجال التغيير و تقديم الاستشارات في مؤسستهما (Heartwork, INC)

* مؤسسة استشارية أمريكية أجرت دراسات ميدانية على أكثر من (1000) مؤسسة على مدار عشر سنوات لتصل إلى هذا النموذج.

لذلك يطرحان المنطلقات التالية الموجهة لإدارة التغيير بنجاح:

- ✓ تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضروريا.
- ✓ إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير و المتوقع معارضتهم له.
- ✓ الحرص على اختيار القائد الفذ و المتمكن لإدارة العملية.
- ✓ تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط و التنسيق و التقييم.
- ✓ توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات و المشاعر و لغرس المهارات الجديدة.
- ✓ الاستعانة بخبراء و مستشارين يقدمون المعرفة و التجارب الناجحة.
- ✓ طرح الشعارات و الرموز التي تبشر بالتغيير و تعد بالمنجزات.
- ✓ الاحتفاء بالنجاح و الاعتراف بجهود أبطال التغيير ورواده.
- ✓ و النموذج أدناه يعكس المراحل الأربع لعملية التغيير

الشكل رقم (١): مصفوفة التغيير عند سكوت و جيف



3- نموذج ويلفرد كروجر: الجبل الثلجي

إن الحديث عن التغيير و التطوير التنظيمي عبرا عنه تشبيه بجبل الجليد يرجع لعقود السبعينات من القرن العشرين و **لكتابات فرنش و بيل حين** شبهوا المنظمات

بجبل الجليد الذي يظهر جزؤه الأعلى: المتمثل بالمتغيرات الظاهرة في المنظمة

و تشمل: الأهداف، التقنيات، السياسات، الهياكل و الموارد المادية و المالية،

فتغيير هذه الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير

الجزء الخفي أو الكامل في المنظمة و المتضمن: الأحاسيس، و الاتجاهات، المشاعر، القيم،
المعتقدات، و الثقافة التنظيمية.

أما كروجر فيقسم جبله (Change management iceberg) إلى
ثلاثة مستويات و لكل مستوى منها عناصره الثلاثة الفرعية.

الشكل رقم () : إدارة التغيير الجليدي

الجودة
الوقت الكلفة

الجزء الظاهر

المناصرين
الصامتين المعارضين

بعضهم ظاهر
و بعضهم خفي

القيم القوة
والنفوذ و المعتقدات

الجزء الخفي

ووفقا لنموذجه يرى كروجر

أن للقيادة و للإدارة مسؤولية مباشرة للتعامل مع التغيير، لكنها في تعاملها

مع ما هو تحت سطح الماء تحتاج إلى ما:

يسمى بالقوة الناعمة أو للأدوات اللينة حين يشمل التغيير المعتقدات و القيم و الاتجاهات
و يكون التأسيس التنظيمي بأدواته المختلفة المدخل لذلك، بخلاف تعاملها مع ما هو ظاهر و
مكتشف

فالشفافية و العلنية تكون أشد تأثيرا في التعامل مع الوقت و التكاليف و معايير الأداء.

أما المتغيرات التي يظهر بعضها فيستلزم التعامل معها بازدواجية الأساليب التي يعبر عنها
بلغتنا "سددوا و قاربوا"، أي مسك العصا من الوسط وفقا لطبيعة الموقف،

و هذه الرؤية تدعو إلى وجوب تنوع أساليب إحداث التغيير و أساليب إدارة مقاومته.