

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

السنة الثانية ماستر مهني
تخصص : إدارة موارد البشرية

أ.قراوي احمد الصغير

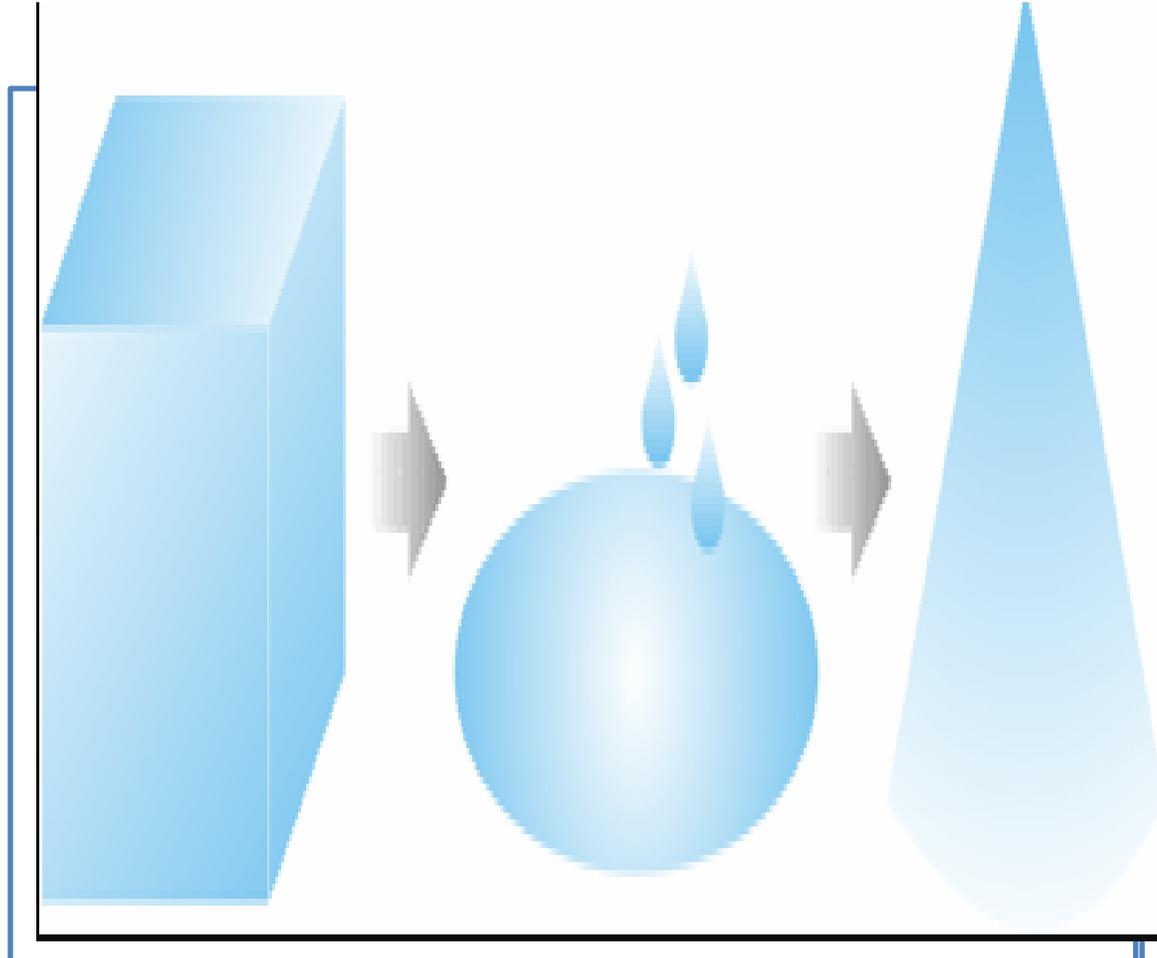
المحاضرة 03

الفصل الرابع : نظريات التعبير

نظريات التعبير

الفصل الرابع: نظريات التغيير

المبحث الأول: نظرية إذابة الجليد Kirt Lewin



إذابة الجليد
Unfreezing

إحداث التغيير
Changing

إعادة التجمد
Refreezing

المبحث الأول: نظرية إذابة الجليد Kirt lewin أولاً: مبدأ النظرية

هي إحدى النماذج التي تعتبر حجر الأساس لفهم التغيير التنظيمي تم تطويره من طرف كيرت لوين سنة **1950م** وهو فيزيائي عالم اجتماع. حيث يشير إلى عملية من ثلاث مراحل من التغيير وهو معروف بصفته نموذج إذابة الجليد.

ولقد قام بتوضيح عملية التغيير قياساً على عملية تغيير كتلة الجليد.

لبدء أي عملية تغيير ناجحة

يقول لوين : يجب أن يكون هناك دافع للتغيير قبل حدوثه، يجب مساعدة أحدهم على إعادة النظر في العديد من الافتراضات التي تتعلق بالشخص نفسه وعلاقته مع الآخرين.

المبحث الأول: نظرية إذابة الجليد Kirt lewin

ثانيا : مراحل النظرية

1-مرحلة إذابة الجليد

هذه المرحل هامة جدا، وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير .
وكثيرا ما تفشل محاولات التغيير نتيجة إهمال وإغفال هذا المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب.

حيث تهدف إلى إيجاد :

- 1-الدافعية والاستعداد لدى الفرد للتغيير
- 2- تعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة
- 3-عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية ،
- 4- بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملئ هذا الفراغ
- 5- وتهدف هذه المرحلة إلى إضعاف القوى الحالية وجعل المنظمة قابلة ومستعدة لتقبل التغيير، وذلك عن طريق إظهار مساوئ الوضع الحالي وأهمية إحداث التصحيحات والتعديلات،
- 6- وتتطلب كذلك إعداد مقللمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا الحديثة،
- 7- عن طريق التدريب

1. تحديد ما يحتاج التغيير

- عمل مسح شامل للمنظمة لفهم الحالة الذهنية.
- إدراك الحاجة لحدوث التغيير.

2. ضمان وجود دعم قوي من الإدارة العليا

- استخدام تحليل أصحاب المصلحة إدارة أصحاب المصلحة لتحديد وكسب تأييد الرؤساء في المنظمة
- صياغة القضية كإحدى أهم القضايا على صعيد المنظمة

3. خلق الحاجة للتغيير

- إنشاء رسالة مقنعة تبين الحاجة للتغيير واستخدام الوية والاستراتيجية كدليل مساند
- نقل الرؤية من حيث التغيير المطلوب.
- التأكيد على لماذا؟

4. إدارة وفهم الشكوك والمخاوف

- ترك هذه النقطة مفتوحة لاهتمامات وتوجيهات الموظفين من حيث الحاجة للتغيير.

المبحث الأول: نظرية إداية الجليد Kirt lewin

ثانيا : مراحل النظرية

2- مرحلة التغيير - احلال الافكار -

وفي هذه المرحلة

✓ يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة،

✓ يبحث يسلك الفرد سلوكا جيدا أو يؤدي عمله بطريقة جيدة.

✓ أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي.

✓ ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأنه من شأنه أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي،

✓ ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمان والقلق.

1. التواصل في كثير من الأحيان

في جميع مراحل التخطيط وتنفيذ التغييرات.

إعطاء وصف شامل للفوائد

إعطاء وصف دقيق عن كيف سيكون تأثير التغييرات على الجميع

إعداد الجميع لما هو آت

2. تبديد الشائعات

الإجابة على الأسئلة بصراحة وصدق

التعامل مع المشاكل على الفور

ربط الحاجة إلى التغيير مرة أخرى إلى الضرورات التشغيلية

3. تمكين العمل

توفير الكثير من الفرص لإشراك الموظف

ترك المديرين التنفيذيين يزودون الموظفين بالتوجهات يوم بعد يوم

4. إشراك الآخرين في العملية

وضع مكاسب على المدى القصير لتعزيز التغيير

التفاوض مع أصحاب المصالح الخارجيين عند الضرورة

المبحث الأول: نظرية إداية الجليد Kirt lewin

ثانيا : مراحل النظرية

3- مرحلة إعادة التجميد

تهدف هذه المرحلة إلى

✓ تثبيت التغيير واستقراره

✓ بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة.

✓ وتصبح الطرق والأساليب الحديثة سهلة ومرضية.

✓ وينبغي استخدام التدعيم والتعزيز.

✓ كما يمكن استخدام التدريب الإضافي والتعزيز والاستقرار في التغيير.

ثانيا : مراحل النظرية
3- مرحلة إعادة التجميد

إرساء
التغييرات
الثقافية

الهوية التي
تدعم التغيير

تحديد
الحواجز لدعم
التغيير

تطوير
الوسائل
للحفاظ على
التغيير

ضمان دعم
القيادة وابتكار
نظام المكافحة

إنشاء نظم التغذية
العكسية وتكييف
الهيكل التنظيمي
حسب الضرورة

تقديم
الدعم
والتدريب

إبقاء كل شخص
مطلع والقيام
بالدعم



الاحتفال
بالنجاح

ثالثاً: ملخص نظرية Kurt Lewin لإحداث التغيير

إعادة التجمد

- دمج التغيير
- تعزيز النتائج
- تقييم النتائج
- اجراء التعديلات

إحداث التغيير احلال الافكار

- تغيير الناس
- تغيير الهياكل
- تغيير المهام
- تغيير التقنيات

إذابة الجليد

- إلغاء السلوكيات القديمة
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير
- تقليص المقاومة

رابعاً: تحليل مجال القوى في عملية التغيير

من المفيدة في عملية التغيير تحليل القوى الأساسية الموجودة في أية منظمة،
ومعرفة دورها وموقفها من عملية التغيير الاستراتيجي، وتأثيرها المحتمل عليه مستقبلاً،

يمكن الاستعانة بهذا النموذج الذي طوره (Kurt Lewin)

✓ والذي يفيد استخدامه في تشخيص موقف القوى المختلفة (المؤيدة والمعارضة)
لعملية التغيير الاستراتيجي.

✓ وتأثيرها على التوازن في مجال القوى.

✓ وتحديد هل من الأصلح المضي في عملية التغيير الاستراتيجي وتنفيذه، أم يجب
التريث بعض الوقت حتى يمكن إحداث أي تعديل في توازن القوى يكون في
صالح عملية التغيير وليس ضدها؟.



الفصل الرابع: نظريات التغيير

المبحث الثاني: نظرية كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمُتخصّص في مجال القيادة في الأعمال :

- أنّ إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه.
- لذلك تعتبر قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

المبحث الثاني: نظرية كوتر KOTTER

أولاً: نموذج كوتر في التغيير

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

الخطوة الأولى

1. **ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير:** يرى كوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزّز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

2- **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:** عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:

- ✓ إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم.
- ✓ توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.
- ✓ الاشتراك في الهدف من التغيير.

الخطوة الثانية

الخطوة الثالثة

3- تطوير رؤية وإستراتيجية: 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 مصلحتهم في الأجل القصير.
- ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.

الخطوة الرابعة

4- توصيل رؤية التغيير: 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 والقذوة من طرف القائد.

الخطوة
الخامسة

5- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: 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.
- ✓ 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 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 الأفراد.

✓ ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

❖ يرى كوتر أن 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 اكبر لمواصلة التغيير.

✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

الخطوة
السادسة

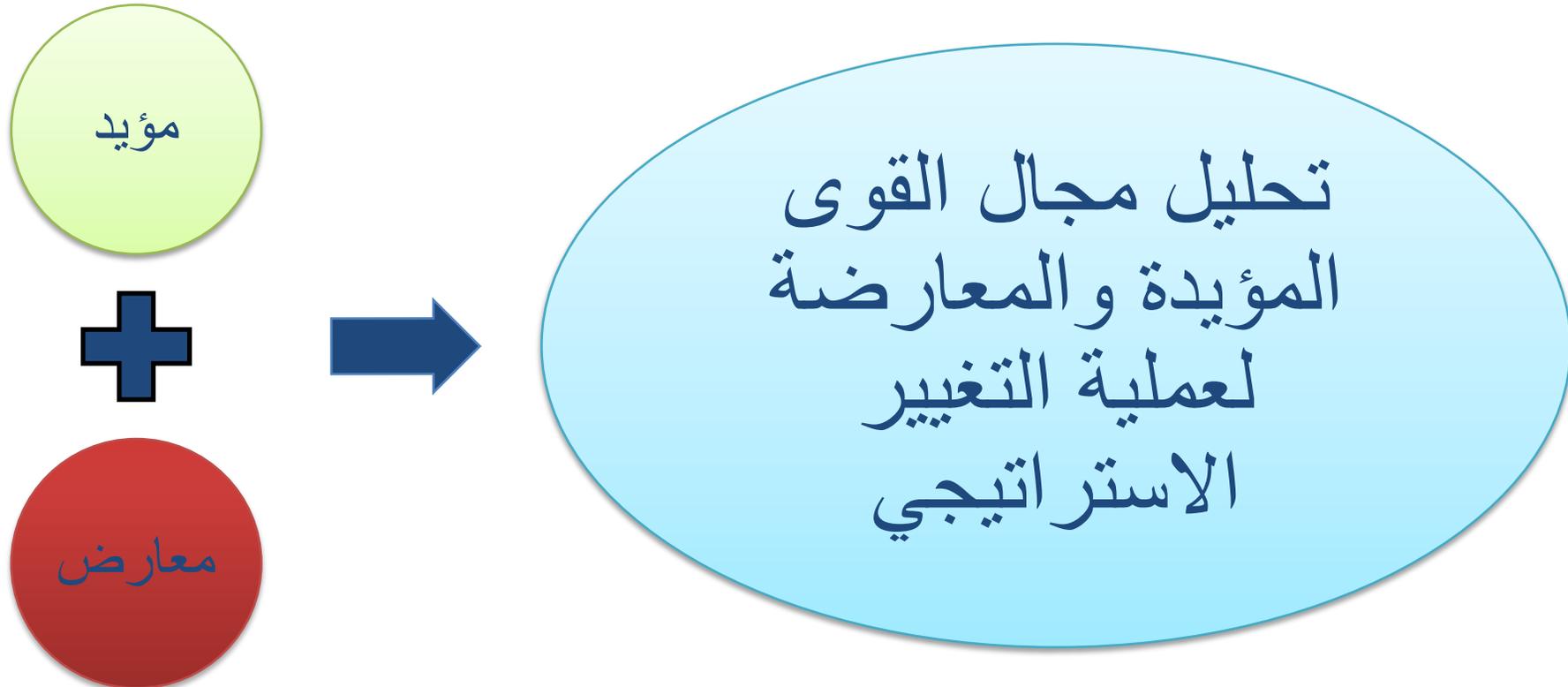
الخطوة
السابعة

7- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:
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 بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد 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.

الخطوة
الثامنة

8- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إنَّ حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.
❖ لترسيخ تلك الثقافة بشكلٍ دائم ووضوح كوتر مجموعة من الأسس أهمها:
✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيمية.
✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
✓ ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

✓ وما لم تؤخذ في الحسبان القوى المعوقة أو المعارضة جيداً، ويحسب وزنها فإنها قد تؤدي إلى إصابة كل ما بذل من جهد في إعداد وصياغة الاستراتيجية بالفشل الذريع. وذلك بمقاومتها بكافة الوسائل المشروعة وغير المشروعة أثناء عملية التنفيذ. إن لم تستطع أن توقف مسارها أصلاً منذ البداية، وهي في مراحل الإعداد والصياغة المبكرة



ونتيجة لهذا التحليل يكون أمام إدارة الاستراتيجية ثلاثة بدائل متوقعة

البديل الثالث:

**القوى المعارضة أكبر
من المؤيدة**

البديل الثاني :

**أن تتساوى كل من القوى
الدافعة والمعارضة**

البديل الأول:

**أن ترجح القوى الدافعة
على القوى المعارضة**

الفصل الرابع: نظريات التغيير

المبحث الثالث: نظرية Ivancevich

تشخيص المشكلة
ومعرفة أسبابها

❖ ما هي المشكلة الحقيقية؟
وما يميزها عن العوارض؟

الإعتراف بالحاجة للتغيير

❖ انخفاض الأرباح
❖ الحصة السوقية
❖ غير ذلك

وجود قوى دافعة للتغيير

❖ داخلية
❖ خارجية

المبحث الثالث: نظرية Ivancevich
أولاً: تحديد نموذج Ivancevich

الإعتراف بالحاجة للتغيير

وجود قوى دافعة للتغيير

تطوير استراتيجيات
وأساليب التغيير

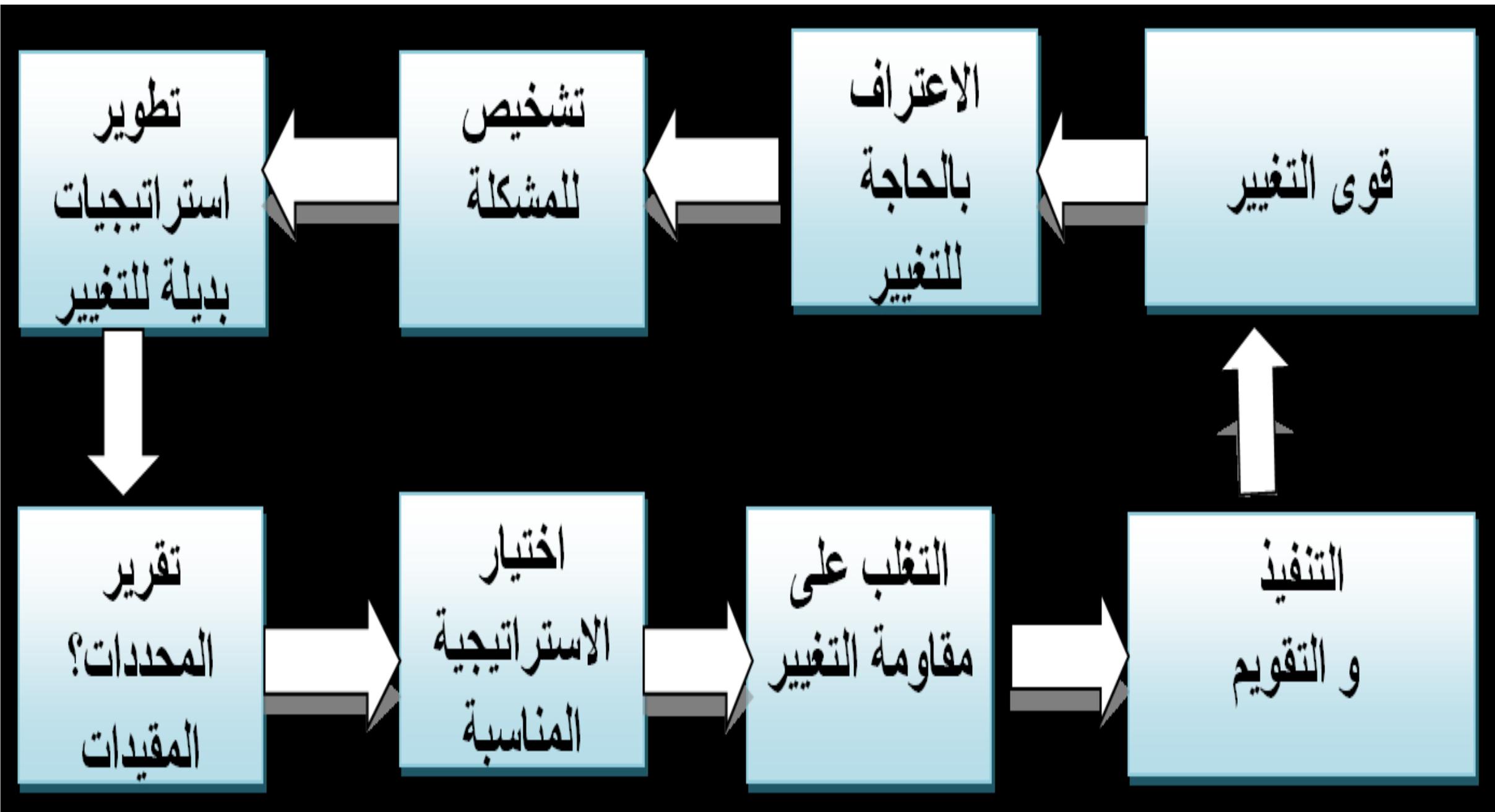
تشخيص المشكلة ومعرفة أسبابها

اختيار الإستراتيجية أو أسلوب
التغيير المناسب

تحديد المحددات المقيدة

تنفيذ التغيير ومراقبته

التعامل مع مقاومة التغيير



المبحث الثالث: نظرية Ivancevich

ثانيا: تطوير بدائل واستراتيجيات ا أساليب التغيير في نظرية Ivancevich

تغيير البناء التنظيمي

تغيير الناس

تغيير التقنيات



تطوير بدائل واستراتيجيات \ أساليب التغيير في نموذج Ivancevich

• هناك ثلاث إستراتيجيات عامة للتغيير:

- ❖ **تغيير البناء التنظيمي:** من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي تصميم الوظائف، نطاق الإشراف وهكذا
- ❖ **تغيير الناس:** من خلال تغيير سلوك ومعارف ومهارات واتجاهات العاملين ويتم ذلك من خلال التدريب وبناء الفريق الندوات وورش العمل والمحاضرات.
- ❖ **تغيير التقنيات:** استخدام طرق وأساليب ومعدات جديدة

المبحث الثالث: نظرية Ivancevich
ثالثا: اختيار الإستراتيجية أو أسلوب التغيير المناسب.

مدى توافق التنظيم الرسمي
مع التغيير المقترح

سياسة وفلسفة الإدارة العليا

تشخيص المشكلة

المحددات الخارجية

المحددات الداخلية

المبحث الثالث: نظرية Ivancevich

رابعاً: التعرف على المحددات المقيدة (داخلية وخارجية) في نموذج Ivancevich

خارجية

داخلية

المنافسة

مقاومة العاملين

عدم توافق أصحاب المصالح

عدم توفر الموارد

غير ذلك

غير ذلك

المبحث الثاني: نظرية Ivancevich خامسا: تنفيذ التغيير ومتابعته

- ❖ **التوقيت** والذي يهتم بموعد إحداث التغيير. إن أي عملية تغيير رئيس يجب أن لا تتعارض أو تشكل إعاقة للنشاطات اليومية إلى إذا كان التغيير حيويا ولا يحتمل التأخير.
- ❖ **النطاق** والذي يهتم بمدى وحجم التغيير المطلوب فإن ذلك يتوقف على إستراتيجية التغيير. هل يشمل التغيير كافة أجزاء المنظمة وتكريسه بسرعة أم يمكن تنفيذه على مراحل.
- ❖ **المتابعة** وتهدف إلى توفير معلومات عن نتائج عملية التغيير

يقول Larry Greiner أن هذا النموذج في إحداث التغيير يتكون من ستة مراحل وكما يلي:

1. **الضغط والإثارة** (ومصدره قوى داخلية وخارجية)
2. **تقييم احتياجات المنظمة والتأثير** على الإدارة العليا. وقد تتضمن الإستعانة بوسيط تغييرا مستشار
3. **التشخيص والاعتراف** يقوم الوسيط وبمساعدة الإدارة في البحث عن أسباب المشكلة. يعتقد Greiner أن أسلوب مشاركة العاملين أفضل من أسلوبى التسلط أو التفويض.
4. **تطوير حلول فعالة لحل المشكلات والحصول على إلتزام العاملين** بتنفيذ الحلول
5. **تنفيذ وتقييم البديل** تطبيق الحل بشكل تدريجي
6. **التعزيز والقبول** في حال نجاح التغيير من خلال المكافأة

الخاتمة

مما سبق الاطلاع عليه حول موضوع التغيير نستنتج بأن العمل داخل المنظمة لم يعد سهل التنفيذ كممارسة لهواية ما، وإنما أصبح جهدا متواصلا يبنى على العلم والتجربة العملة للتعامل مع الظروف المختلفة، وأن للمعرفة والقدرات القيادية للمدير الدور الرئيسي في التعامل مع المتغيرات المحيطة وما تحمله من تحديات وآثار وذلك باستخدام الأساليب والطرق العلمية لضمان بقاء واستمرار المنظمات عامة كانت أو خاصة لما أصبح التغيير ضرورة حتمية في حياة المنظمات.