

5 نماذج في إدارة التغيير التنظيمي على قادة الأعمال معرفتها!

إدارة التغيير التنظيمي



هل تعتقد أن منطمتك قادرة على الاستمرار بشكلها وأعمالها الحالية دون تغيير؟ في حال كان ذلك اعتقادك السائد حتى اللحظة فاعلم أن أعمالك للأسف تتجه لحافة الانهيار! فكل منظمة ستخضع بتغيير مؤكد يوماً ما وبحال عدم التحضير له والتخطيط لعملية إدارة التغيير التنظيمي واتباعك لأحد نماذج إدارة التغيير فسيتحول هذا التغيير لكارثة قد تتسبب في خسارات فادحة على أعمالك.

سواء كان التغيير الذي سيدخل لمنطمتك ناتج عن نيتك بالمضي في رحلة التحول الرقمي، أو كنت تتجهز لتنمية قسم ما أو الاندماج مع منظمة أخرى، أو حتى تم ضم موظفين جدد أو أعمال وأقسام جديدة لعملك، فإن هذا المقال سيكون نقطة انطلاق ممتازة ليوضح لك كيفية إدارة التغيير وأهم نماذجه.

محتويات المقالة

ما هي إدارة التغيير التنظيمي؟

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي على أنها مجموعة الإجراءات التي يتم من خلالها تغيير عنصر رئيسي ضمن المنظمة، وتهدف للاستفادة من التغيير لتحقيق حلول ناجحة ومبتكرة، وتبدأ عادةً بمرحلة الإعداد ثم التنفيذ وأخيراً المتابعة، ومن أبرز العناصر التي يتم إجراء التغييرات عليها:

- ثقافة المنظمة.
- التقنيات الرئيسية المستخدمة ضمن الأعمال.
- البنية التحتية.
- العمليات الداخلية.

أهمية إدارة التغيير التنظيمي

معظم الموظفين يخافون التغيير والتبعات التي سببها والتي قد تطال وظائفهم ومساراتهم في التطور المهني وراحتهم في العمل، ومن هنا تتوضح لنا أهمية إدارة التغيير التنظيمي والذي سيضمن حدوث التغييرات بسلاسة ومرونة ضمن المنظمة ويُخفّض تكاليف التغيير من الوقت والموارد، بالإضافة لتهيئة الموظفين ليكونوا مستعدين له وإنهاء أي غموض

يتعلق بنتائج التغيير عليهم، وبحال تمت عملية الإدارة بشكل فعال سينتج عنها مجموعة من الفوائد العظيمة على المنظمة، وأهمها ما يلي:

- تحسين الاتصالات.
- زيادة الإنتاجية.
- تقليل التوتر الناتج عن التغيير.
- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- تحسين معنويات الموظفين وتنمية مهاراتهم.
- خلق بيئة عمل أكثر إيجابية.

أفضل 5 من نماذج التغيير للمنظمات لعام 2022

ما هو نموذج إدارة التغيير؟

هو مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تقدم نهج عميق لعملية التغيير التنظيمي، كما يوفر دليلاً يوضح كيفية إجراء التغييرات والتغلب أثناء عملية التحول، ويساعد في تقديم طرق للتأكد من قبول التغييرات وتنفيذها بشكل أسهل، ثم ترسيخ هذا التغيير كقاعدة جديدة ضمن ثقافة المنظمة.

نماذج ادارة التغيير التنظيمي

يوجد الكثير من النماذج التي تختلف في مواصفاتها ومراحلها، بالإضافة للطرق والمنهجيات التي تقدمها، سنسلط الضوء في هذا القسم من المقال على أهم 5 نماذج منها ونشرحها بشكل مفصل وهي كالآتي:

1-نموذج إدارة التغيير الخاص بلوين

طور كورت لوين نموذج مكون من ثلاث مراحل، ويقسم نموذج التغيير من Lewin التغييرات الكبيرة إلى أجزاء أصغر يمكن إدارتها بشكل أكثر فعالية، وينصح باستخدام هذا النموذج عند وجود دعم قوي من الإدارة العليا والحاجة لإجراء تغييرات على مستوى المنظمة أو الفريق.

مراحل إدارة التغيير لنموذج Lewin

1. **إلغاء التجميد: (Unfreeze)** في هذه المرحلة يتم العمل على تهيئة الموظفين في المنظمة ليكونوا على أهبة الاستعداد والتقبل والرضا بالتغيير الذي سيتم تنفيذه، ومن أهم الجهود التي يتم بذلها خلال هذه المرحلة:

- نشر خطة التغيير والتأكد من فهمها من قبل كافة أفراد المنظمة.
- العمل على بناء تحالف قوي من كبار القادة في المنظمة والإدارة لدعم التغيير.
- تحفيز أفراد المنظمة وخلق شعور لديهم بأهمية التغيير والحاجة الملحة له.
- تقديم الدعم ومحاولة خلق شعور بالطمأنينة لدى الموظفين الخائفين من التغيير.

2. **التغيير: (Change)** يتم هنا تنفيذ كافة الأنشطة والعمليات اللازمة لإجراء التغيير.

3. **إعادة التجميد: (Refreeze)** من خلال ترسيخ واحتضان التغيير المستمر ضمن ثقافة المنظمة، حيث يجب بذل جهود كبيرة في هذه المرحلة لأهميتها الكبيرة، على سبيل المثال: مشاركة النجاح مع الموظفين وتحفيزهم بأنظمة المكافآت.

2- نظرية كوتر ذات الثماني خطوات (Kotter's 8-Step Theory)

تم بناء إطار عمل إدارة التغيير الخاص بـ Kotter على فكرة أن التغيير التنظيمي هو عملية تستغرق وقتاً طويلاً وتتكون من ثماني مراحل متميزة ومتسلسلة، ويعتمد التغيير التنظيمي الفعال على بدء هذه المراحل بالتسلسل.

مراحل إدارة التغيير لنموذج كوتر

1. **خلق شعور بالإلحاح:** يساعد خلق الشعور بضرورة التغيير الملحة القادة على تأمين التعاون من الأفراد والفرق، ويساعدهم على الابتعاد عن مناطق الراحة الخاصة بهم.
2. **إنشاء تحالف إرشادي:** يعد تشكيل تحالف مناسب أمراً هاماً للتغلب على الجمود التنظيمي والحوجز التي تحول دون التغيير، ومن الضرورة أن يكون هذا التحالف من أشخاص لديهم قوة ونفوذ داخل المنظمة.
3. **تصميم رؤية واستراتيجية:** يجب على التحالف التوجيهي الذي تم تشكيله بالمرحلة السابقة تطوير صورة واضحة ومقنعة لما يلي:
 - أين تتجه المنظمة ولماذا؟
 - ماذا سيتغير؟
 - كيف سيتم تنفيذ هذه التغييرات؟
4. **توصيل الرؤية:** من خلال التواصل المستمر عن طريق قنوات المنظمة وفي الأنشطة اليومية والذي يعد أساسياً لتعزيز الوعي والفهم ودعم رؤية التغيير ويمكن أن يقلل من مخاطر سوء الفهم الذي قد يعيق جهود التغيير.
5. **تمكين العمل على نطاق واسع:** في هذه المرحلة يجب على القادة تمكين الموظفين للمشاركة في مبادرة التغيير من خلال إزالة العقبات التي تعترض العمل عبر تقديم التدريبات ورفع مهارات الموظفين، وأهم تلك العقبات:
 - الأنظمة والهياكل الداخلية للشركة، بما في ذلك الأوصاف الوظيفية القديمة ، وهياكل الحوافز غير المتوافقة ، والصوامع التأديبية.
 - الأفراد الذين يقاومون التغيير أو يتصرفون بطرق مخالفة لرؤية التغيير.
 - فجوات المهارات داخل المنظمة.
6. **التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى:** يجب تحديد تحسينات الأداء والتي يمكن تحقيقها على المدى القصير، وتعتبر المكاسب قصيرة الأجل ضرورية لأنها تثبت نجاح مبادرة التغيير وجدواها ويمكن أن تساعد في الحفاظ على زخم مشاريع التحول طويلة الأجل.
7. **توطيد المكاسب والسعي لمزيد من التغيير:** من الجدير بالذكر بأنه لا ينبغي للقادة الإعلان عن نجاح التحول قبل أن يصبح متجذراً بعمق في ثقافة المنظمة، ويجب أن يستغل القادة المكاسب قصيرة المدى للحفاظ على الالتزام بالتغيير التنظيمي والمضي قدماً في المشاريع الأخرى حتى تتحقق رؤية التغيير، وهذا يشمل توسيع نطاق جهود التحول إلى القضايا والمجالات التي ربما لم يتم النظر فيها مسبقاً.
8. **إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير:** وهي المرحلة التي يجب على القادة التأكد فيها من تضمين التغييرات التي سعوا لإدخالها في ثقافة الشركة، من خلال التأكد من فهم أصحاب المصلحة الداخليين لإيجابيات التغييرات التي تم إدخالها المنظمة وكيف ساهمت في تعزيز أداء الأعمال، ويتم عادة اتباع أساليب مختلف لترسيخ التغيير أهمها:
 - استخدام الأدوات الرسمية: مثل خطط الانتقال والتدريب ومكافآت الموظفين والمراقبة المستمرة لجهود التغيير وتحديد ومشاركة المقاييس لقياس نجاح التحول.
 - استخدام الأدوات غير الرسمية: مثل التواصل والتنشئة الاجتماعية لتغيير المواقف وترسيخ التغيير.

3- نموذج McKinsey 7-S

يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة بأنه لا يلزم تنفيذ عناصره السبعة بترتيب أو تسلسل معين، حيث يتم تقييمها من خلال كيفية تأثيرها على بعضها البعض بحيث يمكن تحديد نقاط الضعف الحالية فيها.

يعد نموذج **McKinsey 7-S** مناسب بحال كنت تعرف بوجود خطأ ما داخل المنظمة لكنك لست مدركاً لكيفية معالجته، فالعناصر السبعة للنموذج والتي تبدأ بحرف S ستساهم في إرشادك للحفاظ على توازن شركتك بمجرد تحديد التغييرات. سيساعدك هذا النموذج أيضاً في تحديد الاختلالات الحالية والانتقال لتنفيذ التغيير الضروري، كالتأكد من أن موظفي المنظمة يملكون المهارات اللازمة لتغطية المسؤوليات الجديدة التي تم إسنادها لهم.

عناصر نموذج McKinsey 7-S هي:

- الاستراتيجية (Strategy)
- البنية (Structure)
- الأنظمة (Systems)
- القيم المشتركة (Shared Values)
- الأسلوب (Style)
- العاملين (Staff)
- المهارات (Skills)

4- نظرية الدفع (Nudge Theory)

تعتمد نظرية الدفع على دفع الموظفين نحو التغيير الذي تريده وليس فرضه عليهم بصرامة، بحيث يكونون جزءاً من التغيير وداعمين له، ما يقلل من مقاومة التغيير داخل المنظمة، وينصح الخبراء باستخدام هذه النظرية بشكل متزامن مع النماذج الأخرى. تعتمد هذه النظرية على المبادئ التالية:

- تحديد التغييرات.
- أخذ وجهة نظر الموظف بعين الاعتبار.
- تقديم أدلة وبراهين لإظهار أفضل الخيارات.
- تقديم التغيير كخيار.
- الاستماع بتفهم لملاحظات الموظف.
- الحد من الخيارات.
- ترسيخ التغيير مع تحديد نجاحات قصيرة المدى.

5- نموذج أدكار لإدارة التغيير (ADKAR)

قام Jeffrey Hiatt بتطوير نموذج **ADKAR** ، وهو طريقة تم إنشاؤها من أسفل إلى أعلى وليست متسلسلة بالضرورة، ويركز هذا النموذج على الأشخاص الذين يقفون وراء التغيير. يمثل كل حرف من اسم هذا النموذج هدفاً يجب الوصول إليه كما يلي:

- الوعي: (**Awareness**) خلق الوعي بالحاجة إلى التغيير.
 - الرغبة : (**Desire**) تحفيز وإنشاء الرغبة في المشاركة ودعم التغيير.
 - المعرفة: (**Knowledge**) حول كيفية التغيير.
 - القدرة: (**Ability**) لتنفيذ المهارات والسلوكيات المطلوبة) وتتعلق بمنح الموظفين الثقة لإكمال التحول نحو التغيير.
 - التعزيز: (**Reinforcement**) للحفاظ على التغيير)
- يعد هذا النموذج من المقاومة ويسرع التنفيذ وذلك نتيجة تركيزه على الموظفين، حيث أنه يشبه نظرية Nudge ، بدفع الموظفين وإقناعهم بالتغيير وتعزيز رغبتهم في المشاركة بالتنفيذ، ما يزيد من معدل النجاح، ويعد هذا النموذج مناسباً للتغييرات الصغيرة المتزايدة بحيث لا يتم تعطيل الروتين اليومي للعمل دفعة واحدة.

الخلاصة

معظم نماذج إدارة التغيير التنظيمي تتعلق بإقناع الأفراد داخل المنظمة وخلق تحفيز ورغبة داخلية لهم بالتغيير، حيث أن الموظفين هم العنصر الأساسي والذي لا يمكن المضي بعملية التغيير وتحقيق النجاحات دونهم.