



جامعة أسيوط بلقايد - تلمسان  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم علم النفس

المستوى: ماستر -02-

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مقياس: إدارة التغيير التنظيمي

أستاذ المقياس: د. أحمد فواتيح محمد الأمين

محاضرة رقم (07):

**1 - مراحل التغيير التنظيمي:**

يعتبر "كيرت ليوين" (Kurt Lewin) من أشهر من كتب في هذا المجال، حيث يرى أن

أي تغيير مخطط وواعٍ هو عملية تتضمن ثلاث (03) مراحل أساسية هي:

**1- إزالة تجمد الوضع القائم (الإذابة):**

ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الأفراد والعاملين بها يتقبلون

عملية التغيير ويقتنعون بأن هناك ضرورة ملحة للتخلص من الوضع الحالي وتغييره وعدم الجمود عليه.

**2- التغيير أو التحرك نحو المستوى الجديد:**

وتتضمن هذه المرحلة توجيه قادة التغيير والعاملين إلى اختيار الأساليب والطرق الملائمة لإحداث التغيير المطلوب، والبدء في تنفيذه.

### **3- إعادة تجميع الوضع الجديد (التجميد):**

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو إستراتيجية التغيير الجديدة وتشجيعهم وتحفيزهم للتفاعل معها.

في حين يقترح "كوتر" (Kotter) أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثماني (08)

الآتية:

1- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية،

والأزمات والفرص المحتملة.

2- إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في

المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

3- تطوير رؤية وإستراتيجية: إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير

والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

4- إيصال رؤية التغيير: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية

الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

5- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

6- تحقيق مكاسب على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

7- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

8- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

أما "جرينر" (Greiner) فقد قام بدراسة ثمانية عشر بحثاً عن التغيير واستنتج من خلالها أن التغيير يمر بست (06) مراحل رئيسية هي:

1- الضغط على الإدارة العليا: وذلك للتنبيه إلى ضرورة عمل شيء ما.

2- التدخل على المستوى الأعلى: حيث إعادة النظر في الواقع المراد تغييره والسعي للتجاوب مع المشكلات الداخلية.

3- تشخيص مواقع المشكلات: حيث يتم التعرف وكذلك الاعتراف بمشكلات محددة.

4- ابتكار الحلول الجديدة: حيث يتم اقتراح برامج وأساليب وأنظمة جديدة.

5- تجربة الحلول الجديدة: مع ضرورة دراسة نتائج هذه الحلول بعد تطبيقها وتجربتها.

6- فرض الحلول الجديدة: وذلك بعد ثبوت نجاحها.