

جامعة أبو بكر بلقايد
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



المحاضرة الخامسة

مراحل التغيير التنظيمي

من اعداد:

د.هوارى أحلام

مراحل التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منها، وقد سعت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، حيث توجد العديد من نماذج التغيير التنظيمي منها:

نموذج كيرت لفين للتغيير التنظيمي

لقد حاول كيرت لفين (Lewin Kurt) سنة 1951 تحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها، حيث أكد أنّ أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل:

مرحلة اذابة الجليد او التهيئة:

وتكون عن طريق خلق
الحاجة للتغيير من خلال:
-تحديد أوجه القصور في
الأداء الحالي.
-تحديد الهدف من التغيير.
-معالجة المقاومة التنظيمية
المحتملة.
-معالجة الضغوط التنظيمية
التي سيسببها التغيير.

مرحلة تنفيذ التغيير:

وتكون عن طريق تطبيق
التغيير وذلك من خلال:
-تغيير السلوك التنظيمي
الواجب اتباعه.
-تحديد الانشطة والمجالات
التي سيتم عليها التغيير.
-تحديد الخطوات العملية
 لتنفيذ التغيير

مرحلة التجميد:

وتكون عن طريق تثبيت
التغيير وهو ما يتحقق من
خلال:
-تدعيم سلوكيات الأفراد
للتصرف طبقا للوضع
المعدل.
-توفير متطلبات دعم الوضع
المعدل.
تقييم النتائج وتعزيزها.

١. مرحلة إذابة الجليد (التهيئة) (phase of unfreezing):

تهدف إلى الكشف عن طبيعة الوضع القائم وذلك من خلال التعرف عن المواضيع التالية:

-الخلل الذي تشتكي منها وحدات العمل.

-طبيعة المشكلة أو المشاكل التي تعترض تقدم المنظمة.

-الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل.

-حدود المنظمة وامكانياتها في حل المشاكل .

حيث يتم في هذه المرحلة تحديد متطلبات احداث التغيير واصدار التعليمات

لوضع الجديد وعقد الاجتماعات مما يؤدي إلى خلق الإستعداد والرغبة

والدافعية في التغيير.

2. مرحلة تنفيذ التغيير (phase of changing):

يمثل تنفيذ التغيير المرحلة المحورية حيث يتم وضع التغيير المخطط حيز التنفيذ وذلك حسب مجال التغيير، قد يكون التغيير في الأفراد كتبديل وظائف العاملين، أو تغيير أنماط القيادة، أو في التقنية كاستخدام معدات أو أجهزة جديدة أو وسائل إنتاجية مبتكرة، أو تعديل نطاق الإشراف، ودرجة المركزية، والمسئولية ودرجة الرسمية إذا كان التغيير سيشمل الهيكل التنظيمي، أو التغيير في أحد المجالات السابقة الذكر.

3.مرحلة التجميد (phase of refreezing):

حيث أنه لا يكفي تنفيذ التغييرات، بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه، وعلى المكاسب الناتجة عنه، ويكون ذلك من خلال التقييم المستمر لنتائج عملية التغيير ومتابعتها للتعرف على ردود الأفعال والمحافظه على استمرارية التغيير عن طريق بناء درجة عالية من الالتزام لدى أفراد، وذلك بتوفير البيئة اللازمة لاستقرار النشاط والوضع الذي تم تغييره.

شكرا على حسن المتابعة



ahlam.houari@univ-tlemcen.dz