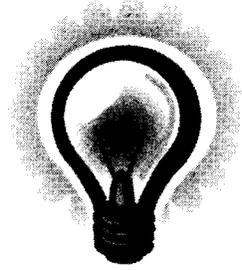


التغيير



ما هي إدارة التغيير؟

إدارة التغيير هي نموذج يُستخدم خليطاً من أساليب الإدارة للإبقاء على المستخدمين (والمنظمات) جاهزين لتعلم وتطوير مستمرين. وهذا الأسلوب يختلف كثيراً عن نموذج الإدارة التقليدي، الذي يُعدّ لهيمنة المدير على المستخدم. ودعاة التغيير هم أناسٌ ذوو تفكير بعيد يعرفون الوجهة التي يريدون، ولديهم الثقة بأنفسهم لإحداث التغيير، والجلد على مساعدة الآخرين أو إعادة توجيههم نحو التغيير أيضاً. نحن لا نستطيع السيطرة على التغيير، ولكننا نستطيع التهيئة له.

يستخدم المديرُ الجيد أساليب ومهارات مختلفة في أوقات متباينة. وقد أضحت المهارات المطلوبة لقيادة منظمة نحو التغيير بنجاح مهمةً على نحوٍ متزايد نظراً لتسارع خطوة التغيير وتأثيرها أكثر فأكثر في المنظمات.

يمكن أن يصبح المديرون قادةً للتغيير بالمتابعة المستمرة للمعرفة؛ كأن يتنبهوا إلى النظريات الجديدة في مجال أعمالهم، ويتعلموا استخدام التقنيات الجديدة، وأن يكونوا قادرين على التكيف مع المهارات والاستراتيجيات والأخذ بها، ومنفتحين على التفكير الخلاق. ويستفيد قادة التغيير من مواهبهم الخاصة ومن مواهب من يحيطون بهم. وهم يحتاجون إلى أن يعرفوا العاملين الفنيين (الذين لديهم معرفة نوعية) والعاملين المطلعين (غير المختصين).

وقادة التغيير مستعدّون لهذا، ولكنهم مرتبطون بتقاليد نجاح المنظمة. إنهم يخلقون استقرارَ المنظمة والإحساسَ بالاستمرارية، بدلاً من استخدام التغيير لمجرد التغيير، وهم مستعدّون بالمعرفة المطلوبة عندما يكون التغيير والابتكار ضروريين. ويعرف قادة التغيير أن المستخدمين يحتاجون إلى معرفة:

- إلى أين يُوجّهون؟
- ما هي الأعمال التي يشتغلون بها؟
- مع مَنْ سيعملون؟
- ما هو الآتي؟
- ماذا يُتوقَّع منهم؟
- ما هو الشيء الذي سيقوم؟
- ما التغييرات التي ستحدث في النهج والمسيرة؟
- كيف ستقاس هذه التغييرات؟
- كيف سيقاس أداؤها؟
- كيف سيقبل المديرون أنفسهم التغيير ويصوغون نموذجه؟

هناك أساسان لبناء التغيير في المنظمة هما: الاستمرارية والتغيير. ومع أنهما يبدوان متعارضين تماماً، فإنهما يمكن أن يكونا، في الواقع، مكملين أحدهما للآخر. ومفتاح التوازن بين الاستمرارية والتغيير هو تدفق التواصل الاستثنائي. وأحد أساليب تحقيق ذلك سهل، كأن يُعقد اجتماعٌ مختصر مدته ما بين 10 - 15 دقيقة بغية وضع المعلومات في الاستعمال. وهذه الاجتماعات، رسميةٌ كانت أو غير رسمية، يجب أن تُعقد مرةً واحدة في الأسبوع على الأقل لإعلام التابعين ودعمهم. وينبغي «تبادل» المعلومات لإظهار الثقة وإبقاء الأفراد ضمن حلقة الاتصال.

خلق عادات فكرية جديدة

إن التركيز المستقبلي على موضوعات مثل تَغْيِير الأسواق، أو احتياجات الزبائن، أو إعادة بناء المنظمات، سوف يُري الآخرين طريقةً لبناء منظمة ناجحة. وفيما يلي بعض الأفكار المفيدة لتطوير طريقة جديدة للتفكير:

- فُكِّر في التغيير، والمناقشة، وطلبات الزبون المثقف.
- تَحَدَّ عاداتك الفكرية، ووسَّع تفكيرك.
- تَعاملْ مع الموقف كما هو، وطوِّر البديل. ماذا تريد؟ وما هي العقبات التي ينبغي تجاوزها؟
- أَصغِ بانتباه إلى قضايا الآخرين، واهتماماتهم، وأفكارهم التي يطرحونها.
- تَعاملْ مع المستقبل بوصفه بداية، وليس بوصفه إعادة لأحداث سابقة.
- أَقبلْ بما وصلتَ إليه وخطِّطْ للمستقبل. لا تَهْدِرْ طاقةً في «يجب عليّ أن».
- استخدم قواك، وابتها أثناء التخطيط.
- تأكّد أن التغيير يتضمَّن المخاطرة والمرونة.
- لا تبرّر لنفسك عقلانياً لماذا لا تستطيع أن تفعل شيئاً.
- افهم المقاومة: أصغ، وحاوِر، وناقش.
- أوجد رؤية وتوجّهاً واضحين لاتباعهما كل واحد.

ثلاث استراتيجيات لإدارة التغيير

فيما يلي ثلاث استراتيجيات مختلفة لإدارة عملية التغيير؛ يمكن أن تُستخدم فرادى أو مجتمعة.

1 - قيادة التغيير بواسطة القوة

في هذا الأسلوب يقوم المدير:

- بالإشراف على الجوائز والترقيات والترفيعات.
 - باتخاذ جميع القرارات ذات المشاركة الضئيلة من جانب المستخدمين.
 - بالإدارة بنزعة استبدادية.
- هذا الأسلوب في القيادة يمكن أن يكون فعالاً أثناء حدوث أزمة حيث يقتضي الأمر اتخاذ قرار بسرعة.

2 - قيادة التغيير عقلاً

في هذا الأسلوب يقوم المدير:

- بنشر معلومات قبل القيام بالتغيير.
 - بمعاملة المستخدمين كراشدين، ويشرح «لماذا» التغيير.
 - بالاعتراف بدوافع المستخدمين والمنظمة وحاجاتهم وتقاليدهم ومعاييرهم.
- هذه الاستراتيجية في القيادة تُستخدم عندما يكون التغيير حتمياً، والوقت ليس عاملاً هاماً.

3 - قيادة التغيير بإعادة التربية

في هذا الأسلوب يقوم المدير:

- بالتحقق أنه لا القوة ولا العقل وحدهما يمكن أن يُحدثا تغييراً ناجحاً.
- بتقويم التدريب والتطوير.
- بتشجيع المستخدمين والسماح لهم بتطوير مهارات جديدة لمواجهة تحديات جديدة.

- بتحفيز المستخدمين على القيام بأكثر مما هو متوقع، والدفع بهم إلى ما فوق مستواهم من الثقة، ومساعدتهم على تجاوز الذات لمصلحة المنظمة.

هذه الاستراتيجية فعالة في قيادة التغيير أثناء النمو، والتغيير السريع والمناقشة القوية.

المصادر

- Argyris, C. (1973). *Intervention theory and method: A behavioral science view*. Reading, MA: Addison - Welsey.
- Baron, R.A., & Greenberg, J. (1986). *Behavior in organizations*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21 st century*. New York: Harper Business.
- Gatto, R. (1992). *Teamwork through flexible leadership*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.

ما هي عملية التغيير؟ ومَن ينبغي أن يُعنى بها؟

إن القدرة على التغيير جانبٌ مهم من جوانب بيئة الأعمال؛ ففي كلِّ يوم يضطر الناس إلى التكيف مع ظروف تفوق طاقتهم بغية أن يكونوا متجين وناجحين. بعض الناس يقومون بهذا على نحو أفضل من غيرهم بسبب مهاراتهم التنظيمية والشخصية الكامنة. وقد يكون الأمرُ ضئيلَ الشأن في مثل معاكسة هاتفية، أو كبيرَ الشأن في مثل تسلُّم مسؤوليات عمل جديد.

الطريق إلى التغيير

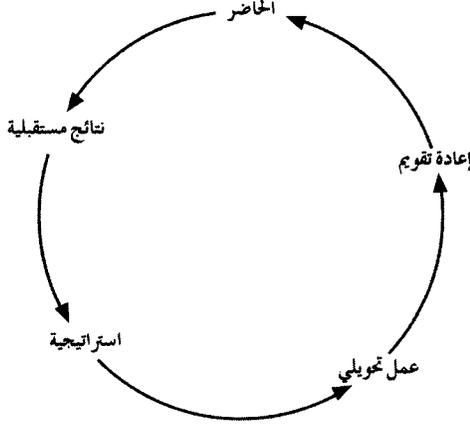
تحتاج المنظمات السائرة في طريقِ تغييرٍ ناجح إلى التركيز على الفرص. وللانطلاق في طريق التغيير تحتاج أولاً إلى أن تطرح عدة أسئلة:

- ما الذي يحتاج إلى تحسين؟
- كيف يمكن تحسينه؟
- ما هي النتائج التي تتحقق بالتحسين؟
- كيف يمكن تنفيذ عملية التحسين؟
- ما هي تشعبات التغيير؟

عملية التغيير

يمكن أن يُستخدم النموذج التالي في شرح عملية التغيير. وفيما يلي وصف النموذج.

عملية التغيير



الحاضر

حلّل الوضعَ الحاضر. ما الذي أفضى إليه؟ ما الذي يحدث الآن؟ ما هي نتيجة عدم حدوث تغيير؟ ما هي معايير المنظمة وتقاليدها؟

نتائج المستقبل

حدّد الاحتياجات والمطالب والرغبات التي ستؤثر في الآخرين كي يطلبوا التغيير. اعرف وجهتك الأخيرة وهدفك. اعرف الرؤية بالاستفادة من الفهم والانعكاس والحدس والشعور بالتوجه.

الاستراتيجية

كيف تصل إلى حيث تريد أن تذهب؟ افهم «ما» يحتاج الأمر إلى تنفيذه و«كيف»، للوصول إلى الهدف. هل ستسلك طريقاً مستقيماً أم أنك ستغيّره في الوسط؟ لا يمكن تنفيذ الاستراتيجية بدون فهم واضح للنتائج المستقبلية.

العمل التحويلي

اعرف الأعمال التي ينبغي تنفيذها وقياسها كي تضمن تنفيذ كل خطوة أو مرحلة من الاستراتيجية، فهي الأعمال اليومية للخطة الكبرى. وهذا ما يضع الاستراتيجية في موضعها الصحيح، ويحمل الأفراد مسؤولياتهم.

إعادة التقويم

عندما تصل، هل تعرف أين أنت؟ هل حققت النتائج التي أردتها؟ قس ماذا فعلت الاستراتيجية والتحول للمنظمة.

هذا النموذج مفيد للمديرين في تحديد الخطوة التي وصلوا إليها في عملية التغيير، وهو يسمح لهم أيضاً برؤية ما هو آت.

أدوار ضمن عملية التغيير

يمكن أن تنخرط مجموعة متنوعة من الأفراد في عملية التغيير، وهي تتضمن الآتي:

- مدافع عن التغيير (يمكن أن يكون إدارة عليا أو مديراً): شخص (أو مجموعة) حدد الحاجة إلى التغيير، ولديه أسباب واستراتيجيات لهذا التغيير، ولكن ليست لديه السلطة لتشريع التغيير.
- عزاب التغيير: صاحب قرار لديه صلاحية لتشريع التغيير. عزاب واحد يمكن أن يضم آخرين.
- وكيل التغيير: شخص أو مجموعة تحوز على الانخراط المناسب في العمل والتزام العرابين، وهي مسؤولة عن تخطيط التغيير وتنفيذه.
- هدف التغيير: مجموعة/ دائرة/ قسم/ شخص يحتاج إلى استخدام واعتماد مفاهيم تعززت خلال عملية التغيير؛ فتغيير مجموعة ما يمكن أن يؤدي إلى تغيير مجموعة أخرى.

مقاييس لتنفيذ التغيير

قبل الشروع في عملية التغيير لا بد من توفر أربعة مقاييس:

- 1 - وجوب تحديد الوجهة/ النتيجة.
 - 2 - على الأفراد أن يعرفوا أن البقاء في الوضع الراهن أكثر إيلاماً من الوصول إلى تحقيق النتائج.
 - 3 - ينبغي إيجاد نظام أو استراتيجية للتنفيذ والقياس لتقليص الفجوة بين الحاضر والمستقبل المرجو.
 - 4 - المهارات والموارد التي يحتاج إليها تقليص الفجوة ينبغي أن تكون واقعية ويمكن الوصول إليها.
- تذكر هذه القضايا المتعلقة بالتغيير:

- تشجّع على المخاطرة، والسؤال، والتحدي وتلبية حاجات المستقبل.
- افهم نفسك، وتفهم الآخرين.
- حلّ العبارات العامة والنوعية.
- إعرف وبحث وتطوّر وتعاون.
- انطلق بكل قواك.
- حدّد النتائج المتوقعة.

المصادر

- Abernathy, D.J. (1999, March). Leading adge learning: Interviews with Peter Senge and John H. Welch, Jr. *Training & Development*, pp. 40 - 42.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategy for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Peters, T. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Knopf.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.

كيف أعالج مقاومة التغيير؟

«المقاومة الناجحة هي القدرة على تجنّب ما لا تحبّه لنفسك وللآخرين وللوسط المحيط بك».

هـ . ب كارب

عندما يفكر الناس بالتغيير يتساءلون تلقائياً عن تأثيره فيهم شخصياً. وقد تكون لدى العاملين مقاومةً شديدةً للتغيير في مجال العمل. لذا فإن عليك أن تتجاوزَ هذه المقاومة كي تؤثر فيهم على نحو فعال. ولا بد من مواجهة الانحرافات والوسائل التقليدية وأنت تُعرض أفكارك، ذلك أن سببَ مقاومة العامل قد يعود إلى أحد هذه العوامل:

- النجاحات السابقة؛ فإذا كان الناس ناجحين في الماضي فقد لا يرغبون في التحول إلى مستقبل مجهول.
 - الشعور بالائتلاف مع الأشياء كما هي.
 - الشعور بالسلامة والأمان.
 - مستوى الثقة الذي تُعزّز بالتقاليد والمعايير والمنافسين.
- وعندما تبدأ بالعمل على التغيير، تذكّر أنّ:
- جميعَ المفاهيم الجديدة تصبح في النهاية عتيقة، لذا تحتاج كي تنجح إلى تطوير حلول بديلة، وتعديلات، وابتكارات.

- الإبداع وحلّ المشكلات سيساعدانك على مواجهة متطلبات المستقبل. ولما كان المستقبلُ أمراً لا يمكن التحكّم فيه، فعليك أن تكون مستعداً للتكيّف مع مجريات الأحداث غير المتوقعة.

يحدّد النموذج التالي بعضَ الأسباب التي تجعل الناس يقاومون التغيير. فالضحايا والخاسرون في هذا النموذج يمكن أن يتحوّلوا إلى مقاومين (للتغيير) إذا كانوا يريدون الشعور بالقوة. فكّر في هؤلاء. إذا كان المقاومون ناجحين، سيربحون الموقف ويحقّقون الشعور بالقوة. وهكذا، فإن المقاومين بحصولهم على هذا الشعور بالقوة يستطيعون التأثير في المستخدمين الآخرين، وخلق سدّ في وجه التغيير.

نموذج عمل المماثلة

فائدة الشروع بالعمل	عدم فائدة الشروع بالعمل
فائدة عدم الشروع بالعمل	عدم فائدة عدم الشروع بالعمل

تتضمن مفاتيح التعامل مع المقاومة وإزالة العوائق في وجه التغيير ما

يلي:

- احترام وجهات النظر المختلفة.
 - تطلّع إلى مساحات الاتفاق.
 - كُن مرناً ومنفتحاً على الأفكار الجديدة.
 - حدّد مواقع الخلاف وحلّ المشكلة.
- باحترامك لآراء الآخرين وتطلّعك إلى الاتفاق، وانفتاحك، تستطيع أن

تحتوي المستخدمَ المقاوم ضمن عملية اتخاذ القرار، وتستطيع تحويل قوة المقاومة إلى قوة مشاركة بواسطة حل المشكلة.

المصادر

- Gatto, R., (1992). *Teamwork through flexible leadership*. Pittsburg, PA: GTA Press.
- Karp, H.B. (1985). *Personal power: An unorthodox guide to success*. New York: American Management Association.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Smith, D.K. (1996). *Taking charge of change*. Reading, MA: Addison-Wesley.