

المؤتمر العلمي الأول في الإدارة و التمويل و الاقتصاد

إدارة التغيير : نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية

د. سامر الدقّاق

المعهد العالي للعلوم التطبيقية و التكنولوجية

دمشق آذار 2017

- مقدّمة

- أدبيات التغيير و إدارته و تخطيطه

- تحديات التغيير : القيادة – التركيز – الالتزام

- أهم النماذج المقترحة في إدارة التغيير : ADKAR ، SATIR ، KOTTER ، William Bridges ، SWITCH ، Kurt Lewin

- خصوصية البيئة السورية

- مقترح نموذج بعشر مراحل لإدارة التغيير في البيئة المحلية

- خاتمة و توصيات

- تطبيق : استخدام إحدى أدوات تحديد المستوى في إدارة التغيير

ملخص:

الإدارة وظائف تتفاوت درجات تعقيدها تبعاً لعوامل كثيرة، منها ما يخص داخل الشركة كتوفر الموارد و تأهيل العاملين و درجة انتمائهم ..، و منها ما يتعلق ببيئتها الخارجية كالتسهيلات الحكومية و درجة التنافس .. لكن الإدارة تصبح في أخرج مراحلها حين تواجه تغييراً تودّ إحداثه في الشركة، لأن إدارة التغيير كالعامل الجراحي الدقيق محفوف بالمخاطر.. كيف تكون إدارة التغيير الناجحة و ما هي منهجيات و طرق التغيير للتغلب على القوى الممانعة له و ما التحديات التي تواجهه؟ و هل يمكن تطبيق أحد هذه النماذج ضمن الخصوصية البيئية السورية لعالم الأعمال؟ أم يتطلب الأمر وضع نموذج خاص بها؟ و هل هناك أدوات يمكن الاستعانة بها لإدارة التغيير؟

مقدمة

- لإدراك التحديات الحالية و المستقبلية لابد من تفحص التاريخ الاقتصادي.

- في الاقتصاد الصناعي، كانت الآلات مدعومة بعمليات تقسيم العمل لمهام صغيرة تسمح للعمال غير المؤهلين باستيعابها و تنفيذها بسهولة كآلات بشرية.

- مهمة المدير الملمّ بكل تفاصيل التشغيل زيادة القيمة المستخلصة من الآلات، و الضغط على التنظيم دون السماح بمتطلبات أو تهيئة فرص لإبداع العاملين.

- بعد تفجر العصر الصناعي وُلد الاقتصاد الخدمي. شركات بلا آلات. الجهاز الأساسي للتنظيم هو العمليات (البيروقراطية). لم يتغير المدراء، كان عليهم الإلمام بتفاصيل التشغيل، و ترشيد تنفيذ العمليات (عمال آليون بيروقراطيون).
- شهد الاقتصاد الخدمي إشباعاً سريعاً أفصح المجال لولادة اقتصاد المعرفة الحالي

- يقوم اقتصاد المعرفة على مبادئ مختلفة جذرياً. الناس فيه هم الجهاز الأساسي للتنظيم. الاقتصاد اليوم هو التجديد و دعم التحفيز الفكري. لم يعد بإمكان المدراء الإلمام بكل معارف التشغيل. لابد من استشارة أفرادهم .

- زيادة الإنتاجية اليوم مرهونة بشكل رئيسي بتحفيز و إبداع الفرد و الاعتماد على المهارات و الحماس الذاتي.

- لم يعد بالإمكان بناء الثروة إلا من خلال تدخل الموظفين الأكفاء. المسؤولون لا يملكون الخيار في استقدام عمال مهرة، لكن هؤلاء لهم الحق في اختيار الشركة.

- مع هذا استمرت ممارسات الإدارة وفق المعرفة و الخبرة الإدارية السابقة.

أدبيات التغيير و إدارته و تخطيطه

- التغيير : تعديل لحالة إلى حالة أخرى، قابل للرصد ضمن البيئة، ويتَّصف بالاستمرارية النسبية.
- التغيير التنظيمي : كل تعديل مرصود في ثقافة أو بنية منظومة مخططة تنظيمياً، و يتصف بالاستمرارية.
- التخطيط: زيادة هامش السلطة من خلال السعي للتنبؤ و ضبط حالة الارتياح
- التغيير المخطط: الجهد المبذول لتغيير حالة غير مرضية عبر سلسلة من الإجراءات ينظم اختيارها و تنسيقها تحليل منظوماتي لحالة المعنية.
- مسار التغيير المخطط: تشخيص – تخطيط للتدخل – تنفيذ – تقييم
- طرق التغيير : تخفيض شدة القوى الكابحة (الأكثر استمرارية) – زيادة القوى الدافعة – تحويل قوى كابحة لقوى دافعة.
- ممانعة التغيير: التعبير الضمني أو المعلن عن ردود أفعال سلبية إزاء التغيير. (ظهور قوى كابحة جديدة أو اشتداد قوى كابحة قديمة)
- دوافع الممانعة : شخصية – المنظومة الاجتماعية – أسلوب تنفيذ التغيير

بيّنت الممارسة الاستشارية لخمس عشرة عاماً أن هناك ثلاث تحديات للتغيير :

□ **القيادة :** انتقال تشغيل التنظيم من طبيعة إدارة و توجيه إلى طبيعة قيادة و تحفيز.

الإدارة المستندة للتوجيه و السيطرة لتعظيم استخدام الطاقة و رأس المال تحولت في الاقتصاد المعرفي لتوجيه العاملين للإبداع و التجديد من خلال روح قيادية و ثقة متزايدة و دعم بالمعلومات لمناقشات صريحة تخدم تطوير العمل.

□ **التركيز:** اتخاذ قرارات بالاختيار بين الأعمال و التركيز على ما يناسب الشركة.

تخفيف المدراء من الاعتماد على قدرتهم في تحديد أو تعريف فرص جديدة لمصلحة التركيز على الفرص المناسبة. لابد من فهم مشترك لتحاشي الاندفاع نحو توجهات غير متناغمة.

□ **الالتزام :** خلق التزام مع مستقبل الشركة خارج إطار التنظيم.

إيجاد التزام لدى القوى العاملة ذات القدرات الفكرية للمتابعة بشكل متحمس و بطريقة طموحة للمستقبل و ضرورة التغيير و الالتزام به. من خلال خلق مناخ من التفهم و الراحة التنظيمية

التحديات الثلاث مستقلة و متداخلة في آن واحد، فتجاوز أحدها باستقلال عن البقية لا يكفي لاستمرار التغيير. في اقتصاد المعرفة، يتطلّب نجاح التغيير في تنظيم ما تجاوز التحديات الثلاث معاً.

أهم النماذج المقترحة في إدارة التغيير

هناك ترويج كبير لمصطلح إدارة التغيير في الأوساط الأكاديمية و التنظيمية و عالم الأعمال، لكن المشكلة في كيفية القيام بإدارة هذا التغيير و معرفة مدى نجاح الإدارات في الوصول إلى هدف التغيير

الشركات التي تدير التغيير بشكل جيد تندفع نحو الازدهار بينما تناضل الشركات التي لا تدير تغييراتها بفاعلية لكي تستمر في البقاء.

جزء أساسي من فاعلية إدارة التغيير مرتبط كيفية فهم الأفراد داخل الشركة لعملية التغيير و كيف يتعاملون معها.

نموذج ADKAR

اقترحه Jeff HIATT الذي يعتبر أن نجاح تغيير التنظيمات مرتبط فقط بقدرة كل فرد على التحول و الانتقال للوضع الجديد بنجاح ، و يركز على خمس خطوات :

A - Awareness الواعي و التسليم بالحاجة للتغيير : إدراك مبرر التغيير قبل إجرائه عبر التواصل و نشر المعلومات.

D - Desire الرغبة بالمشاركة في التغيير و دعمه : بعد اقتناع الفرد بضرورة التغيير، يتخذ قراراً بدعمه و المشاركة فيه. من طرق بناء الرغبة لديه بالمشاركة في عملية التغيير تقديم حوافز لتشجيعه.

K - Knowledge معرفة كيفية التغيير و ماهو شكل التغيير : تزويد الفرد بمعارف عن التغيير من خلال جلسات تدريبية و توضيحية و أشكال أخرى لتبادل المعلومات عما ينبغي عمله خلال الانتقال و تنفيذ التغيير.

A - Ability القدرة على تنفيذ التغيير وفق قاعدة يومية : تغيير السلوك هو الخطوة التالية. قد تستغرق وقتاً و لا تتم إلا من خلال الممارسة و التدريب و المعلومات الراجعة.

R - Reinforcement دعم ديمومة التغيير : الخطوة الأخيرة لضمان التأكد من أن التغيير قد التصق بالفرد و لن يعود لأسلوبه القديم قبل التغيير. من خلال المعلومات الإيجابية الراجعة و الحوافز و الاعتراف بالنتائج و قياس الأداء و اتخاذ إجراءات تصحيحية.

عملية تغيير Virginia Satir

طوّرت Virginia Satir التي تدعى غالباً "أم الطب الأسروي" نموذجاً نفسياً من خلال دراسات سريرية عن كيفية معايشة الفرد للتغيير. يمر الفرد بأربع مراحل :

الحالة المستقرة : الأحداث متوقعة مألوفة، و مريحة و هناك حلول معتادة لمشكلات عامة. الناس يعرفون ما عليهم فعله و كيفية فعله في التنظيمات. مواقفهم تتراوح بين القبول العام و الشكوى. العنصر الغريب : مع الرغبة بالتحسين، تشعر العناصر الغربية التنظيم المستقر بالتهديد. يتخذ الأفراد مواقف متباينة لتحديد أثر العنصر الغريب. يمكن للمنظومة أن ترفضه و الأفراد يهملونه.

الفوضى : إذا كان العنصر الغريب قوياً يمكن أن يحدث اهتزازاً في المنظومة يدخلها في حالة بلبله و فوضى. يتفاوت تصرف الأفراد من الانخراط في السلوك الفوضوي إلى البحث عن الاستقرار بأي ثمن. بهدف العودة إلى الأساليب القديمة و حالة الاستقرار السابقة أو إيجاد حلول سحرية يمكن أن تعيد الأمور لحالة طبيعية. الفكرة التحويلية : في هذه المرحلة يخرج أحدهم بفكرة تحويلية ملهمة لإخراج المنظومة من حالة الفوضى، هذه الفكرة تفتح احتمالات جديدة.

التطبيق و الدمج : يبدأ التنظيم بتنفيذ و معايشة الحالة الجديدة، و كأن كل المشكلات قد تم حلها و الجميع مسرور من التغيير الجديد. خلال الزمن يظهر الشكل الجديد لآثار التغيير، يتعلم الأفراد أفكاراً و أدوات جديدة لتنفيذ عمليات جديدة ضمن بنية جديدة. تكون الإنتاجية ضعيفة. و كذلك مستوى الأداء و المخرجات أقل مما كانت عليه قبل التغيير.

الحالة المستقرة الجديدة : خلال فترة الدمج السابقة تظهر فوائد التغييرات الجديد و يتم اختبارها و التمرس عليها. تتشكل تدريجياً حالة استقرار جديدة.

3 - نموذج Kotter ذو المراحل الثمانية

حسب John Kotter حوالي سبعون بالمائة من كل جهود التغييرات الكبيرة تفشل لأن التنظيمات لا تأخذ بعين الاعتبار المقاربة القدسية المطلوبة للتأثير على التغيير. يمكن للتنظيمات زيادة فرص نجاحها في التغيير من خلال اتباعها نموذجاً بخطوات ثمانية :

تكوين حالة استعجال : لجعل الأمور تتحرك بسرعة من خلال تحديد تهديدات كامنة و تطوير بدائل عما يمكن أن يحدث مستقبلاً و اختبار فرص محتملة و فتح حوار مقنع صادق مفتوح عن السوق و المنافسة.

تشكيل تحالف قيادي : من المهم إقناع الأفراد بضرورة التغيير. هذا يتم من خلال قيادة قوية و دعم من قبل أفراد أساسيين في التنظيم. لابد من تشكيل تحالف أو فريق من الأفراد المؤثرين، قد تأتي قوتهم من عدة مصادر (الخبرة، المنصب ..) يقوم هذا الفريق بتقوية استمرار حالة الاستعجال نحو ضرورة التغيير.

تكوين رؤية عن التغيير : يحتاج الأفراد لرؤية واضحة ليفهموا لماذا عليهم أن يقوموا بشيء جديد. بحيث يرون في هذه الرؤية بأنفسهم ما ينوي فريق التغيير الوصول إليه و معنى التوجيهات الصادرة. بعد وضوح الرؤية لابد من وضع استراتيجيات لتنفيذ الرؤية.

نشر الرؤية : يجب نشر الرؤية باستمرار و بقوة، ليفهم الجميع ما تنتظره إدارة التغيير من الجميع.

3 - نموذج Kotter ذو المراحل الثمانية

تمكين إجراءات وفق قاعدة واسعة : لابد من تقصي العقبات و العراقيل، بمعنى تغيير المنظومات و البنى التي تحول دون تنفيذ رؤية التغيير، و الاعتماد على تمكين الأفراد الذين ينفذونها و دعم تقدم التغيير.

تكوين مكتسبات قصيرة المدى : لابد من مكتسبات سريعة للأفراد لتحفيزهم على متابعة تنفيذ التغيير الشامل. و إلا سيتمكن المشككون و أصحاب التفكير السلبي من فرملة و عرقله عملية التغيير.

البناء على التغيير : إعلان النجاح بشكل متسرع قد يؤدي للفشل. لا تكفي النجاحات الصغيرة . لابد من تغيير البنى و المنظومات و العمليات التي لا تتناسب مع مخطط التغيير. هذا يعني إدخال دم جديد إلى التحالف و البناء على التحسين المستمر لضمان استمرار التغيير.

تعميق دمج التغييرات في ثقافة الشركة : لابد من تأصيل التغيير في الثقافة التنظيمية و ربط العمليات و السلوكيات الجديدة بنجاح الشركة. و التحدث عن أثار التغيير الإيجابية في كل فرصة و كيف يمكن تعميم هذا التغيير و إعادة التجربة في كامل الشركة.

4 - نموذج William Bridges للتحول الانتقالي

في كتابه Managing Transitions إدارة التحولات يعرض William Bridges نموذجه الذي يركز على التحولات و ليس على التغيير (التغيير يحدث بغض النظر عن الرغبة به أولاً و يمكن أن يحدث بسرعة، أما التحول فيكون عادة داخلياً يؤثر في التفكير خلال دخول مرحلة التغيير و يحدث عادة بوتيرة أبطأ).. يعرض النموذج ثلاثة مراحل من التحولات يمر بها الأفراد خلال مرحلة التغيير :

الإنهاء، الإضاعة، الإهمال : إزاء التغيير هناك ممانعة و شعور سلبي لأنه يقود بعيداً عن وضع مريح معتاد. يمكن للشعور أن يكون غضباً، حزناً، خوفاً .. و شكاً و ارتياباً. لابد من فهم ممانعة الأفراد و مشاعرهم السلبية. لابد من إعطائهم الوقت لقبول التغيير. الأفضل السماع لمخاوفهم و شرح ما سيحدث إيجاباً لهم في التغيير.

المنطقة المحايدة : هذه الفترة هي فترة الفوضى. الأفراد المعنيون مرتابون يغلبهم الفضول و قلة الانتظار. سيتحملون ضغط عمل أكثر من ذي قبل. هي فترة الجسر الواصل بين الوضع القديم الذي يحنون له و الوضع الجديد الذي يعملون للوصول إليه. معنويات منخفضة و إنتاجية ضعيفة و قلق حول وضعهم الوظيفي و أدوارهم القادمة. لابد من تحفيزهم بمكتسبات سريعة لرفع المعنويات.

البداية الجديدة : هنا يبدأ الأفراد باكتساب المهارات اللازمة للتوائم مع الوضع الجديد. إنها مرحلة التقبل و بذل الجهد و بحاجة لرؤية نتائج الجهد المبذول من خلال : الهدف، الصورة، الخطة، الدور الرباعي : Purpose : (لماذا نعمل ذلك؟) ، Picture : (تشارك الرؤية بين الجميع) ، Plan : (الخطة المفصلة للوصول إلى المطلوب باستخدام منهجية إدارة المشاريع) ، Part : (توزيع الأدوار للمناسبة لتفعيل مشاركتهم في التغيير).

5 - الإطار العام لنموذج التحوّل Switch

تقاد العقول البشرية عادة بمنظومتين مختلفتين : العقل الموضوعي و العقل العاطفي ... الأول يريد تغيير عملية و الثاني يركز على الراحة التي يؤمنها الوضع الراهن. يكون التغيير أسهل عند تجاوز النزاع بين العقلين. في كتابهما *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* يتحدث Dan Heath و Chip Heath عن التغيير من خلال تخيل فيل و راكبه (العقل المنطقي الموضوعي). إذا سمع الراكب حجاً منطقياً لما ينبغي عمله سيقوم بذلك، بينما يمثل الفيل العواطف و ردود الفعل الغريزية. إذا استطاع الراكب توجيه الفيل في مسار محدد ففرصة التغيير جيدة. و إلا فسينجح الفيل في السير كما يريد.

للإطار العام ثلاثة جوانب أساسية :

توجيه الراكب : الراكب عقلائي و يحتاج للإقناع بالمنطق بالاعتماد على نقاط مضيئة و البناء على نجاحها و تعميمها على الشركة. رسم التحركات الحرجة : لا يفكر الأفراد إلا في تغييرات سلوكية محددة تأتي من خلال مكتسبات صغيرة. الإشارة إلى الوجهة : كيف تبدو الحياة بعد اكتمال التغيير؟. رؤية واضحة للأهداف تكشف للأفراد ما الذي يعملون من أجله.

تحفيز الفيل : الفيل أضخم بكثير من راكبه و يمثل الجانب العاطفي لكل الأفراد. لابد لهذا الجانب من التحفيز و إلا لن يحدث التغيير أبداً. لا يغير الناس بعد التفكير بالتغيير بل بعد الإحساس إزاءه بضرورته. لابد من تجزئة التغيير إلى مرگبات صغيرة و العمل على إنجازها. لبث الإحساس باقتراب الوصول للهدف. لابد من تشجيعهم لرؤية الصورة كاملة و جعلهم يدركون ما يصبو إليه التغيير، لكي يقبلوه.

رسم المسار : لابد للبيئة أن تكون مناسبة للتغيير. بدون رسم المسار يمكن للفيل و راكبه أن يدورا كالتائهين في حلقات مفرغة. التذكير الدائم و التوجيه بذكاء بحيث يصبح التغيير حتماً لا يمكن تجنبه. لابد أن تصبح التغييرات المتكررة عادات، و ينبغي تعميق أثرها من خلال توزيع وثائق مكتوبة و قوائم اختبار. السلوك حالة قابلة للعدوى، حين يحيط القيادي نفسه بمجموعة تعمل بقناعة و جدية للتغيير، فمن الحتمي أن يتبعهم الآخرون.

6 - نموذج Kurt Lewin

هذا العالم الفيزيائي الأميركي و المتخصص في الدراسات الاجتماعية أيضاً شَبَّه عملية التغيير المنظوماتي بعملية تغيير شكل مكعب الجليد.. بمعنى فك تجميد المكعب الجليدي و إعادة تشكيله قبل إعادة تجميده.

1- فك التجميد: كبح قوى الممانعة للتغيير و تغيير المواقف الداعمة للسلوكيات القائمة و التسليم بضرورة التغيير

2- التغيير: تطوير مواقف و سلوكيات جديدة و تنفيذ التغيير

3- إعادة التجميد: تثبيت التغيير على مستوى جديد و التمكين من خلال آليات الدعم و السياسات و القواعد البنيوية و التنظيمية

خصوصية البيئة السورية و صعوبة تطبيق أحد النماذج السابقة

بالرغم من أن النماذج السابقة تقدم مقاربات أثبتت فاعليتها بدرجات متفاوتة، إلا أن التجربة تثبت دوماً أن استيراد نماذج أو منهجيات جاهزة من بيئات مغايرة لن يكتب لها النجاح، و إن نجحت في بيئاتها الأصلية. لذلك من الأنسب تطوير نموذج أولي محليّ يتماهى مع خصوصيات هذه البيئة المحلية. قد يكون نموذج Kurt Lewin ملهماً جيداً قبل اعتبار خصوصية البيئة السورية التي يمكن تلخيصها بالنقاط العشرة التالية :

- 1- عدم الثقة بالعاملين المنفذين و التركيز على الخبرات الخارجية أو استيراد التجارب العالمية لتطبيقها، مما يجعل العامل المنفذ للتغيير غير قادر (إضافة إلى كونه غير متحمس) على مواءمة أو أقلمة الحل المفروض وفق خصوصية الشركة.
- 2- عدم إشراك العاملين بالتغيير فلسفة و آليات عمل يجعل من المتعذر على القائمين على التغيير قيادة التغيير إلى تطبيق ناجح، لعدم مشاركة المعنيين بالتنفيذ منذ البداية.
- 3- تطبيق التغيير على شكل مهمة أو عمل مفتوح دون إطار ناظم يحدد الزمن و التكلفة و النتائج المتوخاة و تسمية فريق عمل و تخصيص كل عضو بمهام محددة. مما يزيد صعوبة التحضير و الضبط و المراقبة و المتابعة (غياب آليات منهجية إدارة المشروع).
- 4- صعوبة الاعتماد على (فك التجميد) القائم على تغيير السلوكيات و المواقف من خلال التوعية و الإرشاد. فهذه السلوكيات و المواقف أصعب من أن يتم التأثير عليها بالدعاية و التشجيع. لابد من إشراك جميع العاملين في مناقشة المشكلة و اقتراح الحلول بحيث يشعرون بأنهم هم من قام بهذا التغيير و هم مشاركون في النجاح الذي سيتحقق منه.
- 5- الحافز المادي الصرف هو الحافز الأهم، و ربما الوحيد في البيئة السورية ذو التأثير المباشر على دفع العاملين لإنجاز و إنجاح التغيير. و بما أنه غائب في معظم الأحيان فلا بد من تفعيله لضمان نجاح التغيير من خلال مكافآت و ربط تقدم العمل بحوافز مناسبة.

خصوصية البيئة السورية و صعوبة تطبيق أحد النماذج السابقة

- 6- أنظمة التحفيز المعنوي عموماً و موضع استخفاف لذلك فهي شبه غائبة أو غير مطبقة بطريقة مرشدة. سواء على مستوى الأنظمة التقليدية كالتكريم و الترقية و الإيفاد .. أو المعاصرة كإشراك العاملين في النقاش و التحليل و اقتراح الحلول. إذ أن هذا الأمر محفّز "معنوي" يمكن أن يدفع جدياً كل الأطراف إلى المشاركة الإيجابية في إنجاح التغيير.
- 7- هناك خوف عام لدى العاملين القدامى من أن التغيير سيظهر ضعف قدراتهم و عدم جدوى خبراتهم أمام الآليات الجديدة التي "سيلمع فيها الدم الجديد"، و بالتالي فنجاح التغيير يعني تهميشهم أو الاستغناء عنهم.
- 8- تكرارية أو قياسية الحلول المقترحة و عدم الدفع نحو البحث عن حلول مبتكرة تنبع من الاقتناع بوجود مشكلة تحتاج لحل يتم الاتفاق عليه بمشاركة جميع المعنيين، لا بفرض وجود المشكلة و الحل على المعنيين مما يفقد التغيير أهميته و أثره و يضعف من ضمان تلاؤمه مع خصوصية المشكلة.
- 9- اعتماد أساليب التحفيز السلبي (التهديد بالعقوبة) لمن لا يقبل أو لا يساعد في عملية التغيير، و هو أسلوب بدائي لا يمكنه ضمان أي نتيجة. فالخوف من العقوبة يجعل العاملين يظهرون اشتراكهم لكنهم في الحقيقة يشجعون و يزيدون العقبات و العراقيل لإفشال التغيير في الخفاء.
- 10- عدم مراعاة توافق التغيير مع بقية الأنظمة و الآليات الأخرى المتبعة في الشركة. مما يجعل التغيير جزيرة معزولة محكوم عليها بانغمارها بموجات البحر الذي يحيطها من كل جانب.

مقترح نموذج جديد بعشر مراحل لإدارة التغيير في البيئة المحلية

من واقع هذه الخصوصيات يمكن تطوير نموذج ينطلق من تقوية النقاط الداعمة لإمكانية نجاح التغيير و تجاوز العراقيل الرامية لفرملته. يركّز النموذج على الاستعانة بمنهجيات حل المشاكل و أدوات الجودة و مفاضلة الحلول وفق القرارات متعددة المعايير و ربط الحافز المادي و المعنوي بمتابعة التنفيذ و المشاركة الفعّالة للمعنيين بالتنفيذ منذ تحديد المشكلة و حتى إرساء دعائم ديمومة الحل التغييرى.

- 1- طرح المشكلة التي يتم مواجهتها (أساس التغيير) على شكل عرض يحضره كل المعنيين مديرين و منقّذين و معنيّين، لضمان تسليم الجميع بوجودها كمشكلة و ضرورة العمل على حلّها ... (يقابل كبح قوى الممانعة و التسليم بضرورة التغيير عند Lewin)
- 2- حصر كل الأسباب المحتملة التي يمكن أن تكون وراء ظهور هذه المشكلة .. على شكل جلسة عصف ذهني للخبراء المعنيين بهذه المشكلة مع وجود محقّرات معنوية و مادية للأسباب غير التقليدية المكررة. (يقابل جمع بيانات و تحديد السلوكيات الداعمة عند Lewin)
- 3- وضع نسب أهمية هذه الأسباب و درجة مساهمتها في توليد المشكلة المواجهة بهدف اختيار السبب الأهمّ أيضاً على شكل اجتماع للخبراء و المعنيين بالتنفيذ يعرض فيها التجارب السابقة و بعض تجارب الشركات الأخرى (يشبه مخطط Ishikawa في السبب و الأثر.. و غير موجود في نموذج Lewin لكنه يقدم المبرّر لعملية التغيير و مجال تركيزها).
- 4- عرض كل الحلول الممكنة التي يمكنها إلغاء أو تخفيض هذا السبب المؤثر لظهور المشكلة على شكل اجتماع للخبراء و المعنيين بالتنفيذ يعرض فيها التجارب السابقة و بعض تجارب الشركات الأخرى مع وجود محقّرات للحلول غير التقليدية (يقابل بشكل غير مباشر تشخيص المشكلة و تطوير سلوكيات جديدة في نموذج Lewin).
- 5- مقارنة كل الحلول المعروضة و تقييمها وفق مجموعة من المعايير multi-criteria decision (منها الفوائد و التكاليف أو المخاطر، زمن التنفيذ، درجة التوافقية و الانسجام مع باقي المنظومات و الآليات في الشركة ..) للوصول إلى استنتاج الحل الأفضل، من خلال اجتماع للخبراء و المعنيين يعرض فيها التجارب السابقة و بعض تجارب الشركات الأخرى. (لا يقابل بشكل مباشر نموذج Lewin لكن يصب في تحضير الأرضية المناسبة للتغيير)

مقترح نموذج جديد بعشر مراحل لإدارة التغيير في البيئة المحلية

6- طرح الحل المختار للمناقشة و التعريف من حيث المنهجية و الآليات و المزايا و الفوائد و التكاليف و المخاطر من خلال جلسة يحضرها كل المعنيين قبل الخبراء بهدف معرفة احتمالات الممانعة للحل و مناقشة السلبيات التي يوردها المتحفظون بكل انفتاح لطمأنتهم (ما يقابل تخفيض الممانعة عند Lewin).

7- تعريف مشروع بكل مقوماته من تحديد للزمن و التكلفة و المواصفات .. ووضع خطة عمل و مراحل و تخصيص موارد مناسبة و برامج تدريب مبسطة لتخفيف هاجس صعوبة التأقلم مع الآليات الجديدة بسبب السن المتقدم أو غيره، من خلال جلسة يحضرها مسؤول التخطيط و المعنيون بالتنفيذ و ربط الترقيات الوظيفية بمدى الإسهام في إنجاز المشروع دون التهديد بعقوبات (يقابل خطة عمل Lewin).

8- تنفيذ المشروع من خلال إعطاء صلاحيات جيدة و تقديم محفزات بناء على نسب المساهمة للمشاركين و المعنيين بالتنفيذ أي المستفيدين لضمان عدم الممانعة و خاصة في نهاية كل مرحلة. (لا يوجد ما يقابل في نموذج Lewin).

9- المتابعة المستمرة على كل المستويات و تذليل المصاعب غير المتوقعة خاصة فيما يتعلق بالانسجام مع آليات أخرى في الشركة من خلال اجتماعات تشبه حلقات الجودة مع وجود محفزات لطرح مشكلات التنفيذ و مقترحات التطوير و تحديث خطة العمل عند الحاجة (لا يوجد ما يقابل في نموذج Lewin).

10- تقييم النتائج و التثبيت بعد التأكد من نجاح المشروع في تنفيذ الحل و إسهامه فعلاً في إنهاء المشكلة و ربط نجاح الشركة بالعمليات الجديدة و ترسيخ ثقافة التغيير (يقابل إعادة التجميد التلقائية عند Lewin نتيجة المشاركة في إقرار الحل و تنفيذه و نتائجه من قبل كل الأطراف).

خاتمة و توصيات

سعي الأعمال للبحث عن موقع مستقبلي ضمن بيئة متقلّبة كالتصويب على هدف متحرّك. المطلوب قواعد جديدة تقوم على قيادة التنظيمات لا ضبطها و التحكم بها. وعلى إشراك الكوادر في خلق التجديد، لا على ترشيد استخدام الموارد.

يتطلب الأمر من المدراء تحولاً ذاتياً لتحمل مسؤولية تنسيق الإدارة لخلق بيئة يكون التنظيم فيها مبدعاً يشعر فيه الأفراد أنهم يقادون بإرادتهم لرسم مستقبل متجدّد.

حاولنا بلورة نموذج لإدارة التغيير في الشركات المحليّة يأخذ من مختلف النماذج المعروفة نقاط تميزها و يأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة السورية و يواجه التحديات الأساسية الثلاثة في موضوعات القيادة و التركيز و الالتزام. بحيث يزيد من فرص نجاح التغيير و يضمن إلى حد كبير اندماج العاملين و انخراطهم بفاعلية في عملية التغيير و كأنهم جزء منه.

يركّز النموذج المقترح على عامل المشاركة الفعّالة للعاملين المعنيين بالتنفيذ منذ كشف المشكلة سبب التغيير و حتى اقتراح الحلول و اختيار الأنسب منها و تنفيذه، كما يعتمد أساس التحفيز المادي و المعنوي و يستند إلى منهجيات علمية كمهجية حل المشكلات و مخطط الأثر و السبب و إدارة المشاريع و القرار متعدد المعايير.

التحديات ليست جديدة. لكن لم يعد بالإمكان تطبيق التقنيات القديمة و توقع الحصول على نتائج جديدة. المدراء في السوية العليا للإدارة الملتمزمون بالنجاح في المستقبل، ازداد تركيزهم على القدرات بالتوازي مع التحديات في ظل التغييرات الأساسية التي تواجه التنظيمات اليوم، و قد يكون من المجدي اعتماد أداة لتحديد المستوى في إدارة التغيير ..

تطبيق : استخدام إحدى أدوات تحديد المستوى في إدارة التغيير

A benchmarking tool for change management

تحديد المستوى طريقة لقياس و تحسين أداء العمليات. رغم قيام كثير من المنظمات بتغييرات واضحة (إعادة الهندسة) لكن هناك غياب للتقنيات المساعدة في قياس مدى نجاح تخطيط و تنفيذ استمرارية التغيير.

نموذج أفضل ممارسات التغيير إحدى أدوات تحديد المستوى يساعد المنظمات لتكون فاعلة في إدارة عملية التغيير. و هو نموذج عام يمكن استخدامه في أي تنظيم ولأي مستوى (استراتيجي أو تنفيذي). مستخرج من التطبيقات الناجحة لإدارة التغيير.

ركيزة النموذج مصفوفة ثنائية (تقابل العوامل المفتاحية لنجاح التغيير مع عملية التغيير الشائعة).

تركز كثير من الشركات على عملية التغيير أكثر من التركيز على عوامل نجاحها.

تطبيق : استخدام إحدى أدوات تحديد المستوى في إدارة التغيير

العوامل المفتاحية للنجاح :

الالتزام : الاعتراف بالتغيير كجزء من استراتيجيات الأعمال خاصة من قبل الإدارة العليا لتقديم الموارد المطلوبة و إشراك كل المستويات خلال فترة المشروع.

العوامل الاجتماعية و الثقافية : تعنى بالعنصر البشري في التغيير كقضايا السلوك و المواقف المتخذة إزاء مظاهر التغيير.

الاتصال و التواصل : تشمل قضايا الاتصالات الداخلية و الخارجية. بما فيها التوقيت و الطرق و محتوى الرسائل.

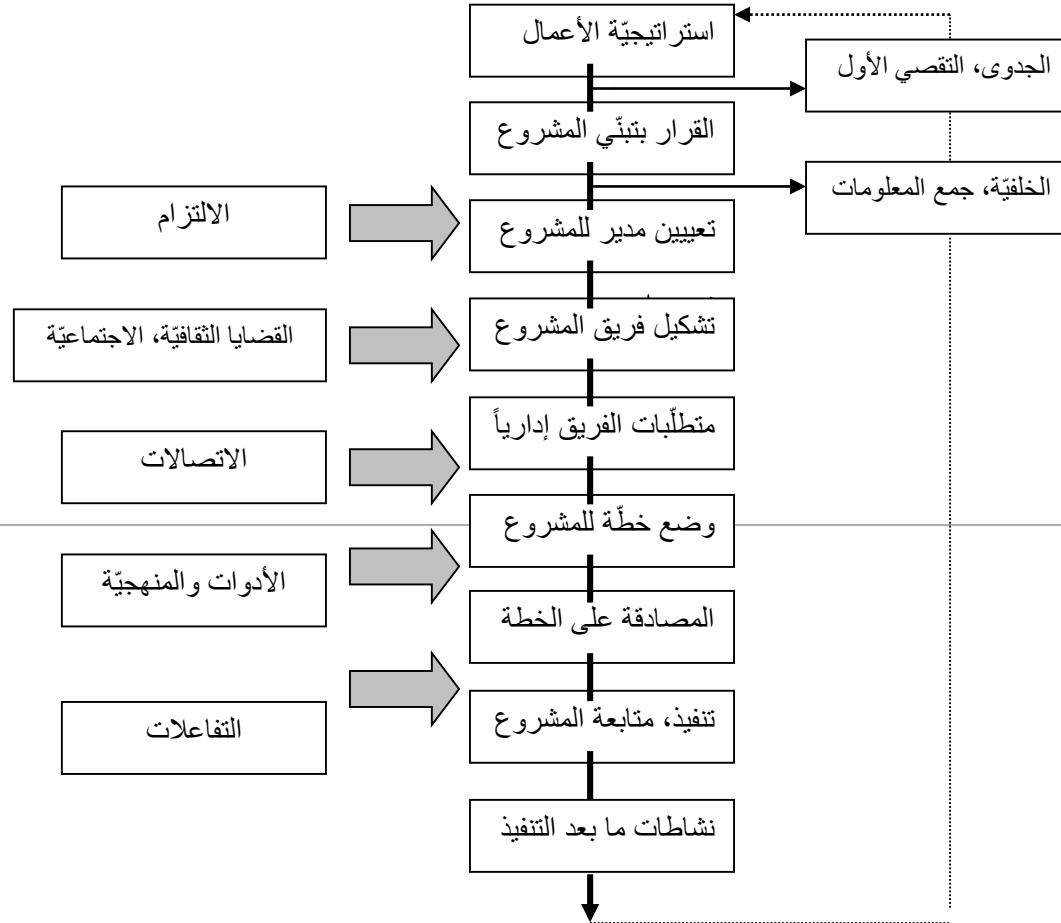
الأدوات و المنهجية : منهجية إدارة المشروع من فرق و مدراء، تحديد المستوى، قياس الأداء و قياس العملية. المتطلبات المعرفية لفاعلية التغيير.

التفاعلات : الطرق المتبعة لإدارة التوازن بين العمليات الطبيعية و التغييرات الأخرى الممكن حدوثها في التنظيم

تطبيق : استخدام إحدى أدوات تحديد المستوى في إدارة التغيير

العوامل المفتاحية للنجاح

عملية التغيير



تطبيق : استخدام إحدى أدوات تحديد المستوى في إدارة التغيير

استخدام النموذج :

أولاً : نجري تدقيقاً للوصول لنتيجة أو تصنيف، باستخدام مصفوفة النضج، المرتكزة على العوامل المفتاحية للنجاح. حيث تسمح المصفوفة بتقييم مدى نضج التنظيم في إدارة التغيير دون استبيان.

ثانياً : نسقط نتائج التدقيق على مخطط راداري الشكل خماسي المحاور (كما يمكن نسقط الأداء السابق و أداء الأعمال الأخرى على المخطط). بعدها نسقط النتيجة المستهدفة (توسيع آفاق لكن ممكنة) على نفس المخطط. النتيجة الخماسية لكل الشرائح حالة مثالية صعبة لشركة غير ناضجة. لا بد من توازن على كل الشرائح (خبيرة في المنهجيات على حساب القضايا الاجتماعية مثلاً).

ثالثاً : تحديد المجالات الأكثر حاجة للتغيير، استناداً لإسقاط راداري. يمكن معرفة المتاح لتجاوز الضعف عبر استخدام قائمة اختبار تفصيلية checklist لكل شريحة مفتاحية في النموذج (ممارسات، أعمال و طرق معروفة للوصول لتغيير ناجح).

رابعاً : وضع خطة عمل بأولويات، استناداً لهذه الممارسات لإسقاط الاحتياجات. علماً أن ما يناسب بعض المنظمات لا يناسب غيرها حسب الطبيعة و الثقافة. قد نجد ممارسات معروضة مثالية لشركة ما و تتطلب جهداً محدوداً للتنفيذ، بينما تتطلب جهداً كبيراً في أخرى.

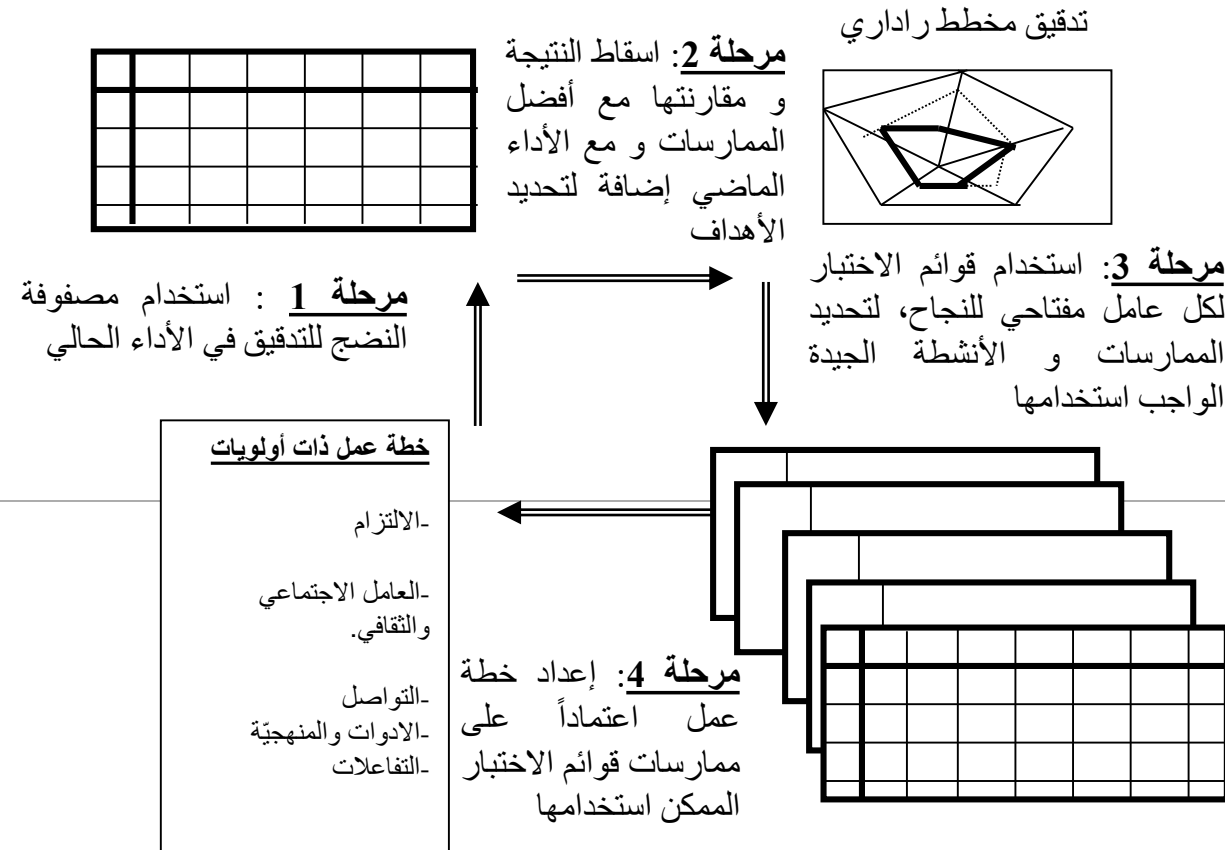
تطبيق : استخدام إحدى أدوات تحديد المستوى في إدارة التغيير

مصفوفة النضج

السوية	الالتزام	قضايا الأفراد	التواصل	الأدوات والمنهجية	التفاعل مع تغييرات أخرى
0	<u>لا التزام</u> دعم ضعيف من الإدارة العليا، يشترك الأفراد بالتغيير فقط عند ظهور مشكلات ميدانية	<u>لا يقبل الأفراد مبدئياً بالتغيير</u> التغيير يعتبر مضيقاً للوقت	<u>لا تواصل</u> لا أحد يعلم ولا حتى فريق عمل المشروع مدى أهمية المشروع	<u>لا تُستخدم أبداً</u> لا تستخدم تقنيات إدارة المشروع ولا تقنيات تحديد المستوى	<u>ضعيف جداً</u> دائماً تكون التغييرات غير مخطط لها
1	<u>التزام ضعيف</u> قليل من فريق عمل المشروع يحضر الاجتماعات	<u>أغلب الأفراد يحذروا التغيير</u> قليل هم الذين يعتقدون بفائدة التغيير	<u>تواصل ضعيف</u> بعض المدراء يتفهم الحاجة للتغيير	<u>تُستخدم نادراً</u> يتم استخدام مظهر واحد أو اثنين فقط من تقنيات إدارة المشروع أحياناً	<u>ضعيف</u> معظم التغييرات غير مخطط لها
2	<u>التزام محدود وغير فعال</u> ليس هناك لجنة توجيه وتسيير	<u>يقبل معظم الأفراد بالتغيير على مضض</u> يُنظر للتغيير على أنه شر لا بد منه	<u>تواصل محدود</u> معظم المدراء وفريق عمل المشروع يتفهم الحاجة للتغيير	<u>تُستخدم أحياناً</u> يُستخدم بعض مظاهر وتقنيات إدارة المشروع	<u>معقول</u> غالباً ما تكون التغييرات مخططة لكنها نادراً ما تكون مصاغة بشكل واضح
3	<u>سوية الالتزام ضعيفة لكنها فعالة</u> مدير مشروع متفرد كلياً له، لكن الموارد المتاحة ضعيفة	<u>الكل يقبل بالتغيير</u> يُنظر للتغيير على أنه ضروري وهام ولكنه غير مرغوب به	<u>تواصل جيد</u> كل المعنيين يتفهم الحاجة للتغيير وكيفية تأثيره على العمل	<u>تُستخدم غالباً</u> معظم أدوات وتقنيات إدارة المشروع مستخدمة	<u>جيد</u> يشكل التغيير جزءاً من خطة العمل، لكنه غير مخطط بشكل جيد
4	<u>التزام جيد لكنه غير فعال أو غائب أحياناً</u> كل المعنيين مشتركون بالتغيير	<u>الكل يقبل مسبقاً بالتغيير</u> أغلب الأفراد يرى في التغيير ميزة	<u>تواصل جيد جداً</u> كل أفراد التنظيم يتفهم الحاجة للتغيير وكيفية تأثيره	<u>تُستخدم عادة</u> يستخدم فريق عمل المشروع أدوات إدارة المشروع بشكل فعال	<u>جيد جداً</u> التغيير جزء من خطة العمل، هناك مدير إدارة التغيير
5	<u>التزام كامل وواضح</u> الالتزام كامل وواضح في كل مراحل المشروع، حتى بعد تنفيذه	<u>الكل ملتزم ومتمسك تماماً بالتغيير</u> يُنظر للتغيير على أنه حيوي للتنظيم	<u>تواصل ممتاز</u> كل أفراد التنظيم على كافة المستويات يتفهم الحاجة للتغيير وكيفية تأثيره	<u>تُستخدم دائماً</u> تستخدم أدوات ومنهجيات إدارة المشروع بشكل جيد وكذلك تقنيات تحديد المستوى	<u>ممتاز</u> التغيير جزء من خطة العمل، مدير مسؤول عن إدارة التغيير، توازن بين مشاريع التغيير على المدى البعيد وال المدى القريب

تطبيق : استخدام إحدى أدوات تحديد المستوى في إدارة التغيير

استخدام النموذج :



تطبيق : استخدام إحدى أدوات تحديد المستوى في إدارة التغيير

مزايا استخدام النموذج للتنظيمات المنخرطة في إدارة تغيير :

✓ طريقة قابلة للقياس تسمح للتنظيمات بتقييم مدى نضجها في إدارة التغييرات تسمح لها بتحديد مستواها مقارنة بأداء الماضي و أداء الآخرين

✓ عرض أفضل الممارسات في إدارة التغيير التي استخدمت في شركات ذات صناعات مختلفة.

✓ آلية عمل لتحديد مجالات الأولوية التي يمكن استهداف التحسين فيها.

✓ أداة لتحسين التعلم المشترك من خلال تشجيع تشارك المعلومات في مجالات مختلفة من الشركة.

تطبيق : استخدام إحدى أدوات تحديد المستوى في إدارة التغيير

تطبيق النموذج ضمن تنظيم : للنموذج تطبيقات ممكنة في مستويات متعددة من تنظيم :

✓ مستوى اتخاذ القرار: لتحديد و تخطيط و توجيه الأعمال بعيدة المدى

✓ مستوى أعمال : لتحليل الضعف و القوة بشكل مقاس في إدارة التغيير، بهدف التركيز على الأولويات و قياس التقدم الناتج.

✓ مستوى مشروع : لتدقيق تقدم أي مشروع تغييري جارٍ، بهدف تحديد مجالات الضعف مباشرة و اتخاذ لإجراءات المناسبة..

شكراً لإصغائكم

THANK YOU FOR YOUR ATTENTION

