

إدارة التغيير



إدارة التغيير

“لا يوجد شيء أكثر صعوبة في إتخاذه وأكثر خطراً في التنفيذ أو غير مؤكد في النجاح ، من أن تأخذ زمام المبادرة في إدخال نظام جديد للأشياء ”

نيكولو مكيافيلي

المحتويات

٥	١- لماذا التغيير.....
٥	١.١ لماذا تفشل المؤسسات.....
٦	٢.١ هل التغيير حتمي؟.....
٧	٣.١ أنواع التغيير.....
١٠	٤.١ القيادة مقابل الإدارة.....
١٠	٥.١ نظريتان للتغيير.....
١٢	٢- كيف يؤثر التغيير على الناس.....
١٢	١.٢ كيف نستجيب للتغيير.....
١٤	٢.٢ لماذا يكون رد فعل التغيير مهم.....
١٥	٣.٢ كيف تنتشر الأفكار.....
١٦	٤.٢ مراحل تبني الفكرة.....
٢٠	٣- كيف يعمل التغيير التنظيمي.....
٢٠	١.٣ الضدع.....
٢٠	٢.٣ ٨ مراحل للتغيير.....
٢٣	٣.٣ هل الترتيب مهم؟.....
٢٣	٤.٣ مبادئ التغيير الفعال.....
٢٥	٥.٣ مناقشة: "العالم يتغير بسرعة".....
٢٧	٤- إدارة المقاومة.....
٢٧	١.٤ لماذا يقاوم الناس التغيير؟.....
٢٨	٢.٤ كيفية التعامل مع المقاومة.....
٣٠	٣.٤ إشراك أصحاب المصلحة (حاملي الأسهم).....
٣٢	٥- كيفية إدارة التغيير.....
٣٢	١.٥ المكونات الثلاثة.....
٣٣	٢.٥ إدارة المهارات.....
٣٥	٣.٥ التدريب أو الاستعانة.....
٣٧	٦- التدريب والتوجيه والتحفيز.....
٣٧	١.٦ التحفيز.....
٣٧	٢.٦ مصفوفة المهارة / الإستعداد.....
٤٠	٣.٦ التدريب والتوجيه.....
٤١	٤.٦ نموذج GROW.....
٤١	٥.٦ من الذي ينبغي أن يكون مدرباً أو موجهاً.....
٤٢	٧- أدوات الإدارة.....
٤٢	١.٧ الخرائط الذهنية.....
٤٣	٢.٧ أسلوب ٦ - ٣ - ٥.....
٤٣	٣.٧ قوة مجال التحليل.....
٤٥	٤.٧ مصفوفة الانتشار مقابل العمق.....
٤٦	المراجع.....

أهداف الدورة التدريبية

بنهاية هذه الدورة سوف تكون قادراً على :
تصميم وإدارة برامج التغيير وإقناع الناس بالتغيير والرد على مقاومة
التغيير

أهدافك:

أكتب ثلاث من أهدافك الرئيسية أدناه . ماذا تريد أن تتعلم في هذه
الدورة؟ ماذا تريد أن تكتسبه؟ ما الذي تريد أن تكون أفضل فيه؟
ماذا تحتاج؟

١.

٢.

٣.

١ - لماذا التغيير

"التغيير هو قانون الحياة وأولئك الذين ينظرون فقط إلى الماضي أو الحاضر
بالتأكيد سيفوتهم المستقبل"

جون كينيدي

الهدف:

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على:
فهم أسباب فشل بعض المؤسسات في إدارة التغيير

الغرض من هذه الدورة هو تعرفك على عملية إدارة التغيير وتساعدك على فهم لماذا تنجح بعض الشركات في تنفيذ التغيير بينما يفشل بعضها الآخر وسيتم عرض مجموعة متنوعة من النظريات حول إدارة التغيير والمبادئ التوجيهية لأفضل الممارسات المستمدة من استخدام دراسات شاملة تنفذ من قبل المجتمع العلمي على التغيير.

سوف تتعلم ما يجب القيام به سواء من الناحية الهيكلية والسلوكية لفعل عصا التغيير.

هذه الدورة تساعدك أن تفهم لماذا بعض الناس يخافون من التغيير ويقاومونه وسيعرض لك عدد من التقنيات التي ثبت أنها فعالة للتغلب على هذه المقاومة. سوف تتعلم أيضاً عن التدريب والتوجيه والتحفيز وأدوات الإدارة المختلفة التي يمكن أن تساعدك في هذه العملية.

هذا الفصل يدور حول القيادة والإدارة وخاصةً إدارة التغيير وسيتم استكشاف الأسباب الرئيسية لفشل المنظمة في مجال إدارة التغيير وتوضيح أنواع مختلفة من التغيير أيضاً لمساعدتك على تنبؤ كيف سيكون رد فعل مؤسستك في بيئة متغيرة.

سوف تتعلم أيضاً نظريتين مبنيتين على إدارة التغيير واستكشاف تطبيقاتها.

١.١ لماذا تفشل المؤسسات

يظهر التاريخ الحديث أننا أصبحنا جيدين في إنشاء شركات تستخدم المفاهيم الجديدة والأفكار والتقنيات. غالباً ما يكون لدي مؤسسي هذه الشركات رؤية لإستخدام التكنولوجيا أو الأساليب الخاصة بهم وإستخدام تلك الرؤية لتطوير الشركة.

١.١.١ المشكلة

بمجرد ان تصبح الشركة أكثر نجاحاً ، تبدأ لتهيمن على السوق. هذا بدوره يؤدي إلى مزيد من النمو والذي يتطلب تنظيمياً أكثر اتساعاً.

عندما يحدث هذا يبدأ خطر الفشل في الزيادة ، فالتغييرات ذات الأولوية للمنظمة تكون لإدارة هذا النمو ويحول النظام تركيزه إلى الداخل ويتم تدريب أعضاء الفريق على الإدارة وليس على القيادة ببساطة بسبب وجود طلب كبير على إدارة الجوانب المختلفة للمنظمة لأنها تنمو. يتعلم الموظفون كيفية حل المشاكل وكيفية التخطيط وكيفية إدارة الموارد ولكن لا يوجد تركيز على قيادة.

التركيز القوي على الإدارة يؤدي إلى البيروقراطية الزائدة. ويستمر هذا منذ أن تكون المؤسسة هي المهيمنة في السوق والمبيعات ، وهذا النقص في القيادة والتركيز على الأحداث الخارجية يسير بدون ملاحظة أحد.

وفي الوقت نفسه يبرز جيل تنافسي جديد من المديرين داخل الشركة يركز كلياً على زيادة الكفاءة ورصد المنتجات والخدمات بطرق أكثر إبداعاً من أي وقت مضى دون النظر إلى الفرص الخارجية أو التهديدات.

لا يكون هناك إلحاح حينئذ في تغيير أي شيء وذلك لأن المديرين متشجعون دائماً ومتدربون للحفاظ على النظام الحالي . فالتركيز لم يعد على جعل المنتجات رائعة أو حل احتياجات العميل ، بدلاً من ذلك فهو يدور حوال الحفاظ على حصتها في السوق وزيادة العائد من كل عميل لكسب المزيد من المال.

هذا الموقف الإداري الداخلي يؤدي إلى ثقافة الهدم التي تقاوم التغيير وتفتقر إلى القيادة . إنه يفقد بسهولة إلى ملاحظة الإتجاهات الواضحة في السوق وأحياناً تنكر وجودها.

بعد فترة طويلة ، يظهر منافس جديد يطلق منتج متفوق بشكل كبير في السوق ويكون من الصعب جداً تحويل سفينة الشركات الضخمة العالقة بعد فوات الأوان. يلي ذلك ما سمعناه مرات عديدة ، تحذير عن توقعات النمو وتقليص الحجم والتناحر السياسي وانخفاض سعر السهم وزيادة التقلب ، يتكرر هذا وتحدث سلسلة من التغييرات الإدارية ، لكن لا تزال الشركة تخسر حصتها في السوق وتصبح ويتزايد فقدان الصلة بينها وبين الواقع في هذه الصناعة.

في الحالات القصوى قد تفلس الشركة وتترك الكثير من التساؤلات مثل "كيف لا تفعل ذلك".

٢.١.١ الحل

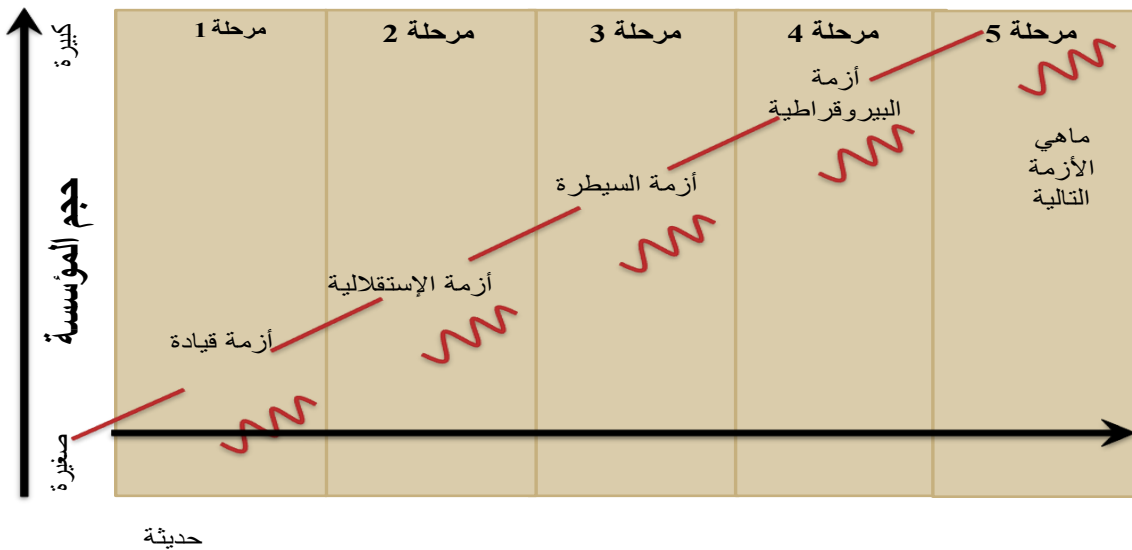
الحل هو القيام بالتغيير المبكر وخلق ثقافة القيادة. هذا لايعنى وجود شخصية كبيرة قادرة على القيادة وإقناع الجميع برؤية جديدة ، المنظمات الكبيرة تكون أكبر من هذا.

يحتاج التغيير بدلاً من ذلك الى كثير من الناس للمشاركة في قيادة التغيير، وهذا يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ في ثقافة المنظمة حتى يمكن أن تتوقع دائماً تغييرات السوق و تتفاعل معها.

٢.١ هل التغيير حتمي؟

من وجهة نظر معينة ، ان التغيير ليس طارئ ولا مخطط له ، فالمنظمة تمر من خلال دورات للنمو وتحتاج إلى الإستجابة للبيئة المتغيرة. الرسم البياني التالي يوضح دورة الحياة التنظيمية وكيف يمكن أن تتطور الأزمات المختلفة كلما تنمو المنظمة (غرينر ١٩٧٢).

هل التغيير حتمي؟



ويبين الرسم البياني أعلاه انه عندما تنمو المؤسسة فإنها تمر عبر ٥ مراحل متميزة. فكلما تأتي كل فترة نمو إلى نهايتها ، تمر المؤسسة بأزمة قصيرة المدى. وهذا الإتجاه يشكل مراحل التطور والثورة للشركة كما هو مبين في الرسم البياني. الخطوط المسطحة هي التطور والتعرجات هي الثورة. يتكون نمط دورة الحياة النموذجية في التالي :

١.٢.١ مرحلة الريادة

- التركيز على تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمة.
- مفتاح الإستراتيجية هو البقاء.
- النجاح يجلب النمو والحاجة إلى التوظيف.
- إدارة احتياج الموظف والإستراتيجية التنظيمية تصبح أكثر تعقيداً.

٢.٢.١ مرحلة المشاركة الجماعية

- تشكل الإدارات في المنظمة بشكل أكثر رسمية .
- يتم تعيين المديرين الفنيين الذين يتشاركون في نفس الرؤية مع القيادة.
- كما يتطلب النمو رقابة إدارية و تفويض أكثر.
- يتم تحديد المسؤوليات جيداً و يكون هناك شعور قوى بالتحكم الذاتي حيث أنه يزيد من الكفاءة.

٣.٢.١ مرحلة الرسميات

- نظم الإتصالات والتحكم أصبحت أكثر رسمية.
- يحدث البيروقراطية.
- نظام المكافآت والحوافز وهياكل الرواتب والتسلسل الهرمي التنظيمي يأخذ الطابع الرسمي.
- مديري المستوى المنخفض تصبح أكثر إستقلالية مع نمو المنظمة.
- هناك تمايز بين الإدارة الإستراتيجية والإدارية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة.

٤.٢.١ مرحلة الصياغة

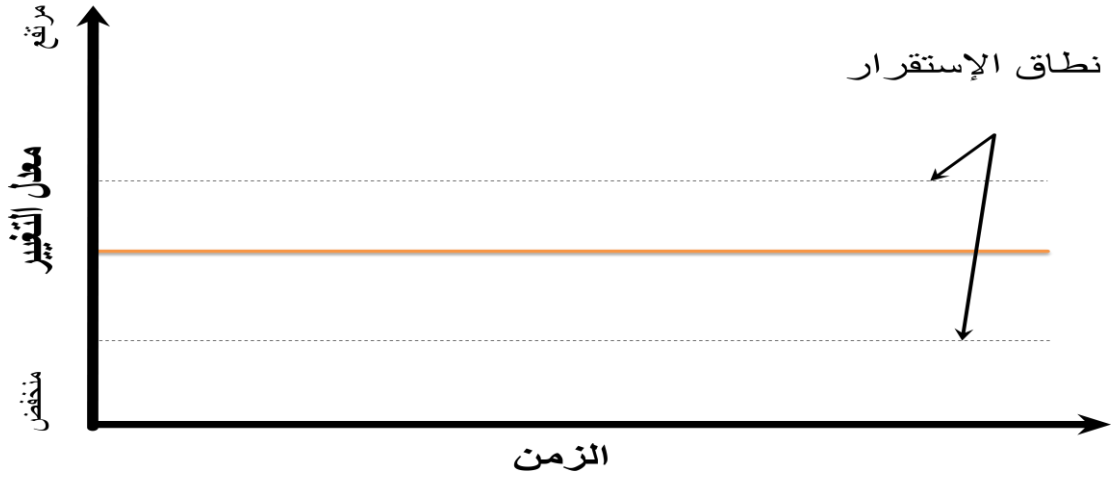
- تغيير الإستراتيجية المتوقعة.
- قد تصل المنظمة إلى هضبة أو قد تظهر انها في المراحل الأولى من الإنخفاض.
- قد يحتاج المديرين المتوسطين لتعلم مهارات جديدة لتحقيق التغيير.
- ويمكن أن تشمل هذه المرحلة دوران سريع أو إستبدال الإدارة العليا.

٣.١ أنواع التغيير

الشركات لا تقوم دائماً بالتغيير بشكل موحد وهذا يمكن أن يكون له تأثير هام على الطريقة التي تتعامل بها مع التغيير أو توقع ذلك وفيما يلي الأنماط الأكثر شعبية للتغيير :

١.٣.١ تغيير سلس متزايد

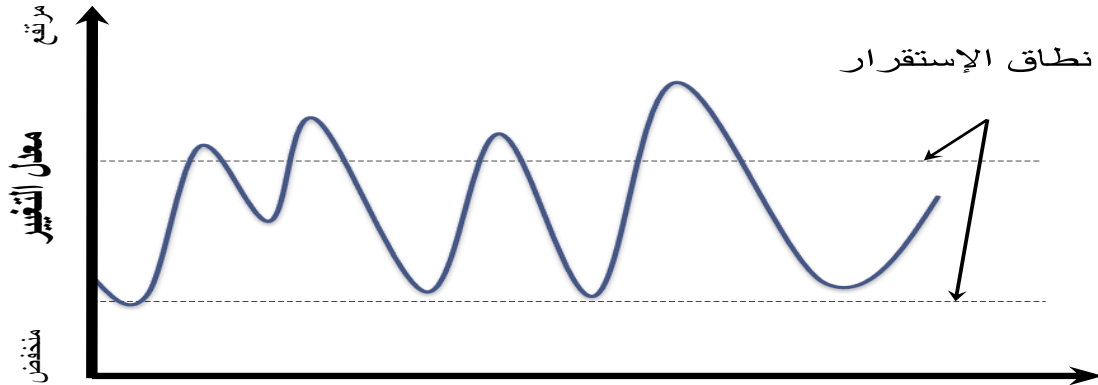
- تغيير يتطور ببطء ويتبع طريقاً واضحاً.
- التغييرات طفيفة ويمكن للناس التعامل معهم.



٢.٣.١ تغيير تدريجي متخبط

- هناك درجة معينة من القدرة على التنبؤ في البيئة الخارجية ولكن من الصعب التنبؤ بالتردد والمدة أو حجم التغيير.
- وهذا يؤدي الى اخراج الناس من منطقة الراحة الخاصة بهم عندما يكون التغيير خارج نطاق الإستقرار.

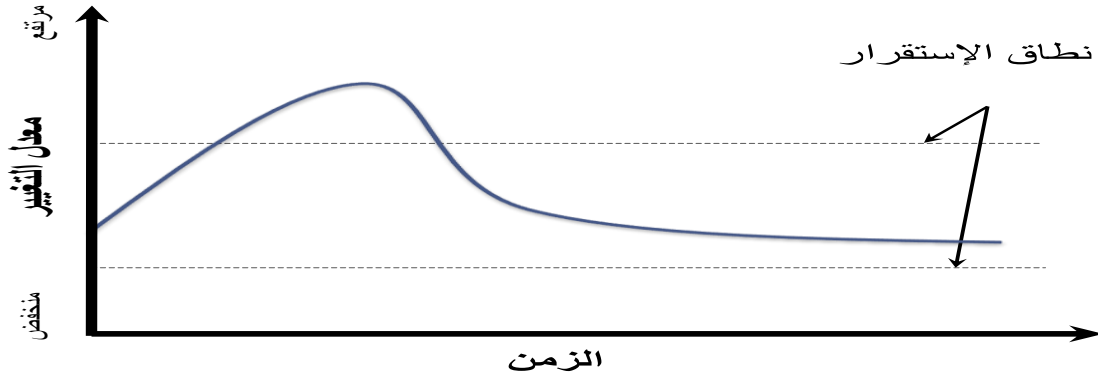
تغيير تدريجي متخبط



٣.٣.١ تغيير غير مستمر

- التغيير الغير مستمر هو تغيير جذري ونقطة كبيرة بعيداً عن الطريقة التي تجري بها الأمور حالياً. هذا يمكن أن يكون نتيجة للأزمة في البيئة الخارجية ويمكن أن يؤثر على الصناعة بأكملها وليس فقط المؤسسة الخاصة بك. حيث يمكن أن ترجع الازمة إلى تصرفات المنافسين .
- النقطة الأساسية هي أن المنظمة تكون تحت التهديد وتحتاج إلى التصرف بسرعة والتغيير السريع للإستيعاب.
- وبسبب الحاجة الملحة فمن المرجح أن الادارة توفر تعليمات للتغيير بدلاً من التشاور للمضي قدماً والهدف من ذلك هو نتائج على المدى القصير والإمتثال و بمجرد أنتهاء الأزمة يمكن للإدارة المضي قدماً للحصول على التزام طويل الأجل وترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية.

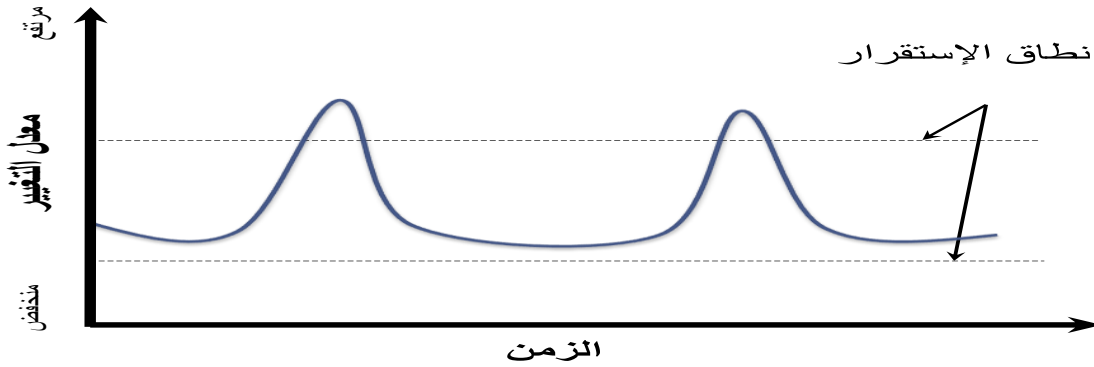
تغيير غير مستمر



٤.٣.١ يتخلله التوازن

- هذا يوضح الحالات التي يكون فيها موجة مفاجئة من النشاط دورياً. فإنه يشير إلى أن المنظمة تقوم على التغيير ضمن مجموعة من فترات الإستقرار ، على الرغم من هذا الاستمرار يكون على الناس كل وقت الخروج من مناطق راحتهم للرد على المطالب المختلفة في السوق والبيئة.

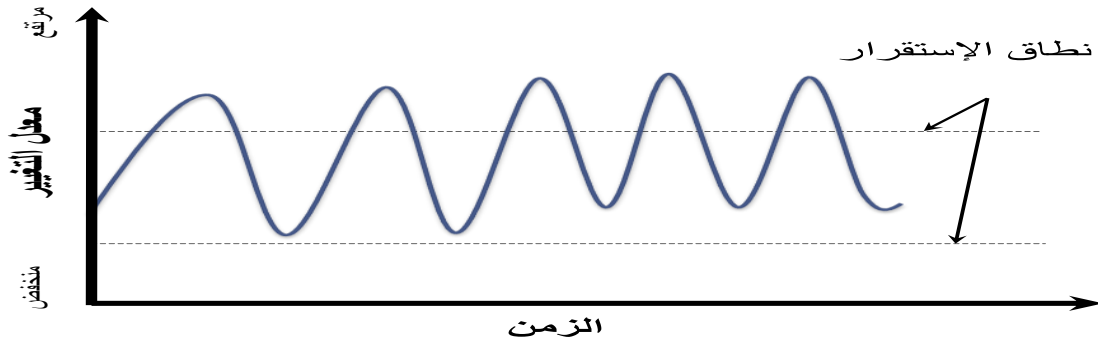
تغيير متقطع



٥.٣.١ التحول المستمر

- ان تكنولوجيا الإتصالات قد غيرت البيئة بشكل ملحوظ وأدخلت تغييرات جذرية ويبدو إن هذا يحتاج الى نموذج تغيير بشكل متزايد حتى يكون كافياً للمواكبة. يقترح نموذج التحول المستمر ان المنظمة تحتاج إلى إعادة تشكيل نفسها بشكل إستباقي والمبادرة الي التغيير اثناء الإستجابة للتغيرات البيئية وهو ما يعني أن معدل التغيير سوف يذهب في كثير من الأحيان خارج نطاق الإستقرار كلما كانت المنظمة تسعى إلى البقاء على القمة.

التحولات المستمرة



٤.١ القيادة مقابل الإدارة

الإدارة تختلف عن القيادة. الإدارة هي مجموعة من العمليات المستخدمة لتشغيل مزيج معقد من الناس والتكنولوجيا على نحو سلس. في المقابل، القيادة هي مجموعة من العمليات التي تنشئ منظمة أو تقودها إلى التغيير وإعتمادها يكون وفقاً للظروف. عندما يتعلق الأمر بالتغيير، فالتميز يكون أمر بالغ الأهمية. إن تحويل منظمة يعتمد على القيادة أكثر من الإدارة. للأسف، كثيرون يريدون إدارة التغيير بينما في الواقع العملي يجب التركيز على قيادة المنظمة خلال التغيير.

إليك هنا كيفية مقارنة الإدارة بالقيادة:

الإدارة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • تنظيم • تخطيط • موازنة • توظيف • حل المشكلات • التحكم • إدارة الموارد • توفير السياسات والإجراءات • تفويض • مراقبة 	<ul style="list-style-type: none"> • رؤية • إستراتيجية • إحداث التغيير لتحقيق رؤية • عملية التأثير على الإتجاه والتفكير • خلق فرق • إنشاء التحالفات التي تستوعب التغيير • تحفيز وتنشيط • التغلب على العوائق البيروقراطية

٥.١ نظريتان للتغيير

هناك نوعان من أمثلة نظريات التغيير كما وضع " مايكل بير " و " نيتين نوريا " وهم معروفان بنظرية (أ) ونظرية (ب)

- **نظرية أ : التغيير مبني على أساس القيمة الاقتصادية**
 - وهذا هو نوع التغيير الذي يؤدي إلى المواضيع الرئيسية. إنه ينطوي على التكرار الجوهري والإستخدام المكثف للحوافز الاقتصادية وتقليص الحجم وتوفير التكاليف وبيع أجزاء من الأعمال لتوفير التكاليف وهكذا.
 - وهو معروف أيضاً بأسم نهج التغيير "الصعب".
- **نظرية ب : التغيير مبني على أساس القدرة التنظيمية**
 - وهنا فإن الهدف من ذلك هو تطوير ثقافة الشركات من خلال التدريب والتعليم التنظيمي. وهو نهج ينطوي على المدى الطويل والتأمل الذاتي وردود الفعل وتنفيذ المزيد من التغييرات وتطوير تدريجي لثقافة مؤسسية جديدة مع طرق جديدة للعمل.
 - وهو معروف أيضاً بأسم نهج التغيير "اليسير".

كلاهما صحيح ويمكن لكل منهما تحقيق بعض من أهداف الإدارة.

فيما يلي مقارنة لهذه النظريات عبر مختلف الأبعاد:

أبعاد التغيير	نظرية (أ)	نظرية (ب)
الأهداف	زيادة ومضاعفة القيمة للمساهمين	تحسين القدرة التنظيمية
التركيز	التركيز على توفير التكاليف والكفاءة والأنظمة	التركيز على ثقافة الشركات والمواقف وعقلية الموظف
النتائج	التركيز على نتائج فورية القصير المدى والتي بدونها المنظمة قد لا تنجو	التركيز على الأهداف طويلة المدى لتغيير مسارها والإنتهاء بالمكاسب المستمرة
القيادة	إدارة التغيير من أعلى إلى أسفل	إدارة التغيير من أسفل إلى أعلى
العملية	تخطيط برامج محددة	التجربة ثم تتطور
إستخدام المستشارين	ويقوم المستشارين بتحليل المشكلة التنظيمية وتقديم وصياغة الحلول	يقوم الإستشاريين بتقديم الدعم للإدارة والموظفين من أجل التوصل إلى حلول خاصة بهم
المكافآت	توفير حوافز مالية للتحفيز	إستخدام الإلتزام وزيادة المسؤولية كتحفيز للحوافز

نظرية أ و ب لا تستخدم دائماً منفصلة ، بل يمكن أن تكون مجتمعة لتحقيق نتائج أفضل. المزيج يسمح للمنظمة خفض التكاليف بسرعة وزيادة الكفاءة وبالتالي تجنب كارثة مالية فورية أو مشاكل خطيرة في السيولة النقدية وفي الوقت نفسه يمكن للمنظمة القيام بالتغيير الثقافي للشركات وأن تحول تركيزها إلى مناطق أكثر ربح والإستجابة للبيئة المتغيرة عن طريق تعديل طريقة عملها بشكل دائم.

٢- كيف يؤثر التغيير على الناس

"إذا كنت تفعل ما قمت به دائماً ، فسوف تحصل على ما كنت تحصل عليه دائماً"

قول مشهور

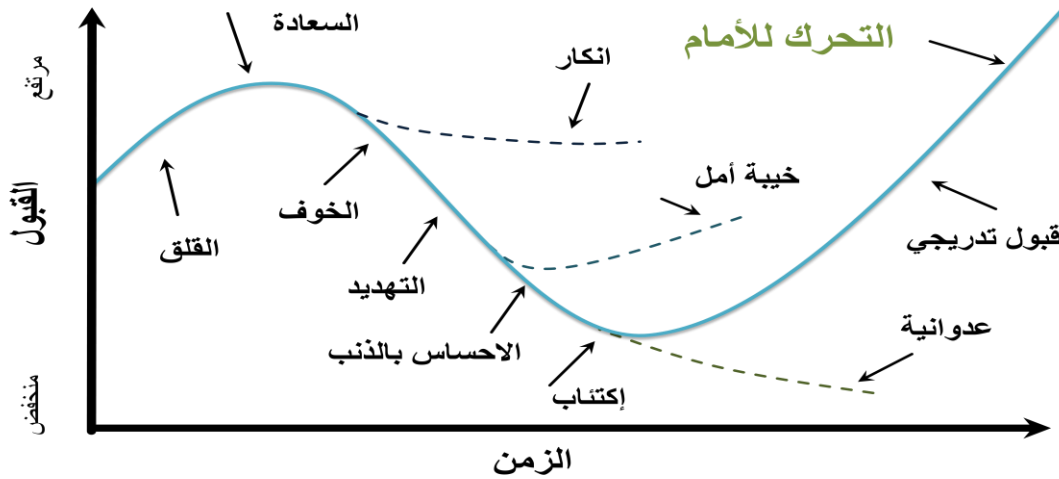
بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

فهم كيف يتعامل الناس مع التغيير ولماذا تعتبر ردود أفعالهم هامة

هذا الفصل يعرض الطرق المختلفة التي يستجيب بها الناس للتغيير. هذا يساعدك على فهم ما الذي يمرون به الناس نتيجة التغيير ويسمح لك بالتخطيط وفقاً لذلك لتقديم الدعم والتدريب والتوجيه والموارد. سوف تتعلم أيضاً عن كيفية أنتشار الأفكار التي تساعد على رؤية كيف يكون رد فعل الناس على هذه الأفكار الجديدة التي أيضاً يمكن أن تساعدك على التخطيط للمستقبل عندما تمر بمراحل مختلفة من التغيير.

١.٢ كيف نستجيب للتغيير

النموذج التالي معروفة بأسم " منحنى الشخصية الإنتقالي " من قبل جون فيشر. فهو يجسد كيفية تعامل الأفراد مع التغيير. فهو نموذج مفيد لمديري التغيير وأولئك الذين يحتاجون إلى أن يكونوا على علم بعواقب التغيير حتى يتمكنوا من تقديم الدعم للتغيير.



١.١.٢ القلق

الفكر:

ماذا سيحدث؟

المفهوم:

- عدم معرفة كيفية التعامل مع التغيير في المستقبل.
- يصبح قلقاً لأن الأحداث تقع خارج سيطرة الفرد.

٢.١.٢ السعادة

الفكر :

أخيراً ، شئ سيتغير .

المفهوم:

- توقع تغيير إيجابي والتطلع إلى ذلك على أمل أن الأمور سوف تتقدم إلى الأمام.
- تأكيد الأفكار التي تغير شيئاً ما كان خطأ في الواقع و بحاجة للتغيير بالتالي ترحب بالتغيير.
- يمكن أن تؤدي هذه المرحلة إلى توقعات غير واقعية إذا لم يتم إدارتها بشكل جيد.

٣.١.٢ الخوف

الفكر :

هل يمكنني التعامل مع هذا ؟

المفهوم :

- هناك خوف من أن شيئاً كبيراً سيتغير وسوف يكون له تأثير على كل شيء. كيف يتعامل الفرد مع هذا ؟

٤.١.٢ التهديد

الفكر:

هذا يمكن أن يحدث خلافاً في حياتي.

المفهوم:

- ينظر إلى التغيير على أنه تهديد لأسلوب الحياة والعادات أو اختلال في الحالة الطبيعية لشؤون البيئة الحالية. الفرد يخشى أن ينتهي مع خيارات محدودة في المستقبل أو كيف يمكن للتغيير أن تؤثر على تصور الآخرين عنه.

٥.١.٢ الذنب

الفكر:

هل أنا حقاً تصرفت بهذه الطريقة ؟

المفهوم :

- الفرد يقارن أفعاله وردود الفعل الماضي ويستكشف تفسيرات بديلة. الوعي الذاتي والإكتشاف يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالذنب ، مما يسبب معرفة الشخص مدى الخطأ الذي حدث وكيف أثر على الآخرين.

٦.١.٢ الإكتئاب

الفكر :

هذا شئ ميبؤس منه .

المفهوم :

- يكون الفرد بلا دوافع ومرتبك ولا يمكن أن يرى كيف يمكنه أن يندرج في هذا المستقبل الجديد. الفرد لا يتعرف على التغيير ويفقد الثقة بعض الشيء.

٧.١.٢ خيبة الامل

الفكر :

هذا ليس من أجلى ، أنا لا استطيع أن أكون هكذا .

المفهوم :

- الفرد يفقد الحافز ويكون في يأس. تضطرب لديه القيم والمعتقدات وتتوافق مع تلك المنظمة أو ما يمليه التغيير. يكون الفرد بلا دوافع وينسحب تدريجياً من خلال توفير الحد الأدنى من الجهد، منتقداً بإستمرار أو يشكو ، الفرد قد يستقيل وينفصل بالكامل عن التغيير.

٨.١.٢ العداء

الفكر :

لا يمكن أن أتقبل هذا ، هذا ليس صحيح .

المفهوم :

- لم يتم قبول التغيير ويكون هناك اختلاف مستمر بين ما يحدث من عمليات جديدة و معتقدات الفرد . فيقوم بتجاهلها .

٩.١.٢ الإنكار

الفكر :

لا يوجد تغيير.

المفهوم :

- لم يتم قبول التغيير ونفى وجوده ، الفرد يتردد إلى العمليات والعادات القديمة متجاهل الحاجة إلى التغيير أو الأدلة التي تدعم الأفكار التي تتعارض مع معتقداته.

١٠.١.٢ قبول تدريجي

الفكر :

أستطيع أن أرى كيف سأعيش مع هذا فى المستقبل.

المفهوم:

- يمكن للفرد معرفة كيفية التعامل مع هذا التغيير وكيف يمكن أن يعمل لحسابه. فهو بداية لرؤية المستقبل الذي هو أفضل نتيجة للتغيير.

١١.١.٢ التحرك للأمام

الفكر :

هذا رائع ، إن التغيير يعمل الآن.

المفهوم :

- يمكن للفرد رؤية كيف يمكنه الإستفادة مباشرةً من التغيير وكيفية إستغلال هذه التغييرات للتقدم سواءً على المستوى الفردي وأيضاً كمنظمة.

٢.٢ لماذا يكون رد فعل التغيير مهم

منحنى الشخصية الإنتقالى هو أداة عظيمة في التعرف على ما هو مطلوب في كل مرحلة. كمدير يقود التغيير، تحتاج إلى أن تكون على علم بأن معظم الناس قد لا يفهموا بوضوح أي جزء من المنحنى

الخاص بهم وهذا عملك أن تدرك هذه الحقيقة وتوصيل المعلومات المناسبة وتقديم الدعم لمساعدتهم خلال هذه المراحل.

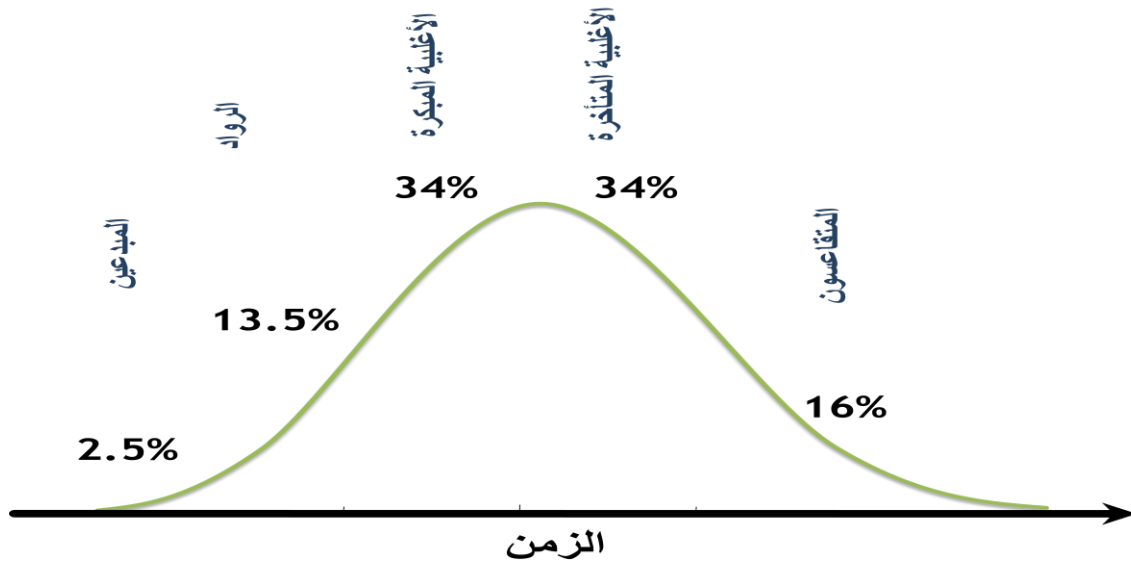
كما قد لاحظت أن العديد من المراحل على المنحنى الانتقالي هي عاطفية للغاية. الإدارة يجب أن تتخذ خطوات لمعالجة هذه الاضطرابات العاطفية والسيطرة على أثرها من أجل تقليل إنتشار السلبية في جميع أنحاء المنظمة.

مفهوم آخر مهم هو أن الناس تختلف سرعتها في العبور من خلال هذه المنحنات وبالتالي سوف ينتهي بك الأمر مع فريق يفكر كل شخص فيه بطريقة مختلفة قليلاً عن التغيير وبالتالي يتصرف بشكل مختلف. هذا هو سبب أحتياج الإدارة لتوفير حل مصمم خصيصاً لتلبية الإحتياجات المختلفة وطمأنة الموظفين وفقاً لذلك.

٣.٢ كيف تنتشر الأفكار

تصنيف آخر مفيد لكيفية رد فعل الناس على التغيير وكيف تنتشر الأفكار من خلال الثقافة ، هي إنتشار نظرية الإبتكارات التي كتبها ايفرت روجرز.

النشر هو عملية إبلاغ التغيير أو الإبتكار في الشبكات الإجتماعية من خلال قنوات مختلفة على مر الزمن.



• المبتدعون

- مستعد لتحمل المخاطر.
- فطري يبحث عن جوهر الأشياء قليلاً.
- شغوف بالتغيير والإبتكار.
- التعامل بشكل جيد مع عدم اليقين.
- مطلع على مصادر متعددة من المعلومات.

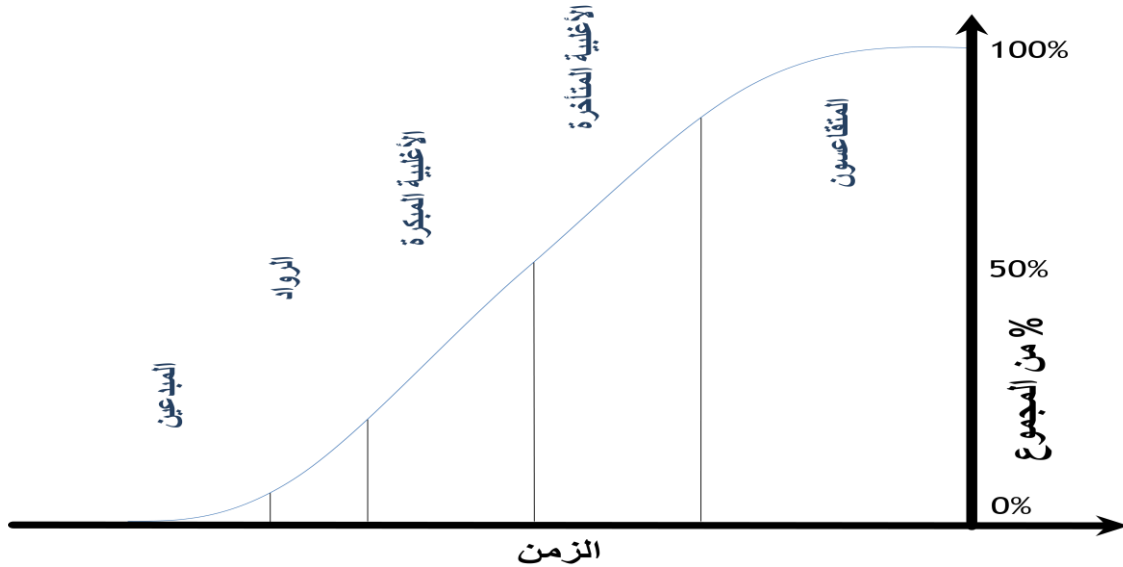
• الرواد

- المتحكمين بالأفكار الجديدة في النظام.
- "قادة الرأي".

- **الغالبية المبكرة**
 - يأخذ مزيد من الوقت لإعتماد الافكار.
 - يمكن أن يتأثر بالرواد الأوائل.
 - نادراً ما يأخذ موقف "قيادة الرأي".
- **الغالبية المتأخرة**
 - المتشككون في تغيير.
 - قد يعتمد الافكار كنتيجة لزيادة الضغط من الزملاء.

• المتقاعسون

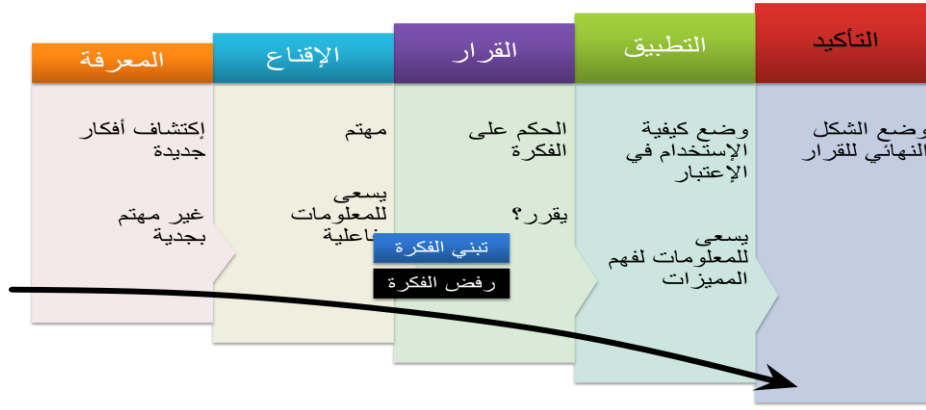
- المعزولين عن الشبكة الإجتماعية.
 - يكون اخر من يتغير.
 - يرتاب من عوامل التغيير.
 - يظهر القليل أو ليس لديهم " قيادة الرأي".
- إعتماد الإبتكار أو الاعتراف بالتغيير يتبع "المنحنى" التالي للوقت. إليك كيف يبدو:



ذكر " مالكولم جلادويل " فى كتابه "نقطة تحول" يحدد فيه نقطة تحول بأنها :
"إن نقطة التحول هي لحظة سحرية يحدث فيها أن تجتاز فكرة معينة أو سلوك اجتماعي العتبة لتتحول إلى عدوى تنتشر مثل النار في الهشيم".

٤.٢ مراحل تبني الفكرة

الأفراد يمرون بخمسة مراحل خلال عملية التبني:



المعرفة:

- يتعرض الفرد إلى الإبتكار أو فكرة جديدة لكنه يفتقر إلى المعرفة.
- لم يهتم للعثور على مزيد من المعلومات حول هذا الموضوع.

الإقناع:

- يصبح مهتماً بالإبتكار.
- يسعى بفاعلية للمعلومات.

القرار:

- يزن مفهوم التغيير ويرى مزايا ومساوى إستخدامه.
- يقرر إعتماده أو رفضه.

التطبيق:

- يرى تنفيذ التغيير أو الإبتكار بدرجات متفاوتة.
- يرى المعلومات مع فهم أفضل.

التأكيد:

- في النهاية يأتي قرار الإستمرار في إستخدام الإبتكار أو ربما في نهاية المطاف بالإلتزام الكامل لإستخدام طاقته الكاملة.

تدريب: نموذج إنتشار الإبتكارات

إستخدم النموذج التالي لتطبيق نظرية إنتشار الإبتكارات للتغيير وأجب على الأسئلة

الجزء الاول

حدد ٣ من التغييرات التي تجري في المؤسسة الخاصة بك

	التغيير الأول
	التغيير الثاني
	التغيير الثالث
لكل تغيير في المنظمة ، طبق نظرية إنتشار الإبتكارات وقم بتحديد مرحلة التغيير في كل منها : <ul style="list-style-type: none"> المبدعون ، الرواد ، الغالبية المبكر ، الغالبية المتأخرة ، المتقاعسون 	
	تغيير ١
	تغيير ٢
	تغيير ٣

الجزء الثاني

حدد ٣ تغييرات كبيرة أو الإتجاهات التي تجري في صناعة محددة. هذا يمكن أن يشمل التغييرات التكنولوجية وتغييرات بيئة الأعمال والتغييرات القانونية وتغييرات التسويق ، الخ..

	تغيير ٤
	تغيير ٥
	تغيير ٦
لكل تغيير أو اتجاه في السوق ، أنظر في إنتشار نظرية الإبتكارات وحدد مرحلة التغيير التي يكون فيها: • المبدعون ، الرواد ، الغالبية المبكر ، الغالبية المتأخرة ، المتقاعسون	
	تغيير ١
	تغيير ٢
	تغيير ٣

٣- كيف يعمل التغيير التنظيمي

"إن معدل التغيير لن يببطئ في أي وقت قريب في أي شيء ، المنافسة في معظم الصناعات ربما تسرع أكثر في العقود القليلة المقبلة "

جون ب. كوتر

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

التخطيط لمراحل عملية التغيير وزيادة فرص النجاح من خلال مبادئ أثبتت فاعليتها في إدارة التغيير

التغيير هو عملية يحتاج التعامل معها لعناية وهو عبارة عن إعادة الهيكلة التنظيمية كتغيير المواقف والسلوكيات. كما هو الحال مع أي مشكلة معقدة هناك طرق عديدة للفشل والتاريخ مليء بالعديد من الدراسات عن الشركات التي فشلت في التغيير أو الذين قاموا بالتغيير و فشلوا بسبب التنفيذ السيئ أو سوء التخطيط. في هذا الفصل سوف تتعلم واحد من النماذج الأكثر شعبية على كيفية التخطيط للتغيير خطوة بخطوة ومعرفة كيفية الحصول على أفضل شيء منها ويمكنك أيضاً اكتشاف عدد من المبادئ التوجيهية بشأن إدارة التغيير الحاسمة التي من شأنها أن تساعد على زيادة احتمالات النجاح.

١.٣ الضفدع

كان لدى قبيلة أمريكا الجنوبية وفرة من الضفادع كمصدر للغذاء ومثل معظمنا ، أحب هؤلاء الناس تناول طعام الضفادع مطبوخ قاموا بتجربة أولاً من خلال إسقاط الضفدع في الماء المغلي ، قفز الضفدع على الفور وأفسد الطعام!

اكتشفت القبيلة في نهاية المطاف وسيلة أسهل للتعامل مع الضفادع وهي وضعها في وعاء مملوء بالماء البارد، ثم وضع المقلاة على النار وتسخين الماء تدريجياً ونظراً لعلم وظائف الأعضاء الخاص بالضفادع سوف ترتاح أكثر وأكثر وهذا يعني أن الضفادع سوف تجلس ببساطة في المقلاة حتى في الماء المغلي!

هذه الحكاية التي كتبها تشارلز هاندي عبارة عن تصور جميل لمعني التغيير وماذا يحدث عندما يتفاعل أحد ببطء شديد مع البيئة المتغيرة.

بأختصار ، هناك بعض الناس يكونوا على وشك "الغليان" وهم على قيد الحياة وليست لديهم فكرة أن التغيير الهائل على وشك القدوم ، يرون ببطء البيئة المتغيرة من حولهم ويعتبرونها من ظاهرها.

دعونا نرى كيف تعمل إدارة التغيير كي لا ينتهي الناس مع نفس مصير الضفادع في أمريكا الجنوبية.

٢.٣ ٨ مراحل للتغيير

وفقاً لجون كوتر المفكر البارز في التغيير التنظيمي ، هناك ٨ مراحل للقيام بتغيير كبير:

١.٢.٣ إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة

المفهوم:

- مناقشة الأزمات أو الفرص المحتملة القادمة .
- تحليل وتبادل الحقائق.

الإرشادات:

وفقا لكوتر، يجب أن يقتنع ٧٥٪ من إدارة الشركة بالحاجة إلى التغيير وأن العمل بالطريقة المعتادة أمر غير مقبول تماماً.

٢.٢.٣ إقامة تحالف لقيادة التغيير (إنشاء فريق توجيهي)

المفهوم :

- إنشاء فريق قوي قادر على قيادة التغيير.
- إنشاء فريق يتصرف دائماً وينتج عملية موحدة من أجل التغيير.

الإرشادات:

في الشركة الصغيرة قد تحتاج من ٣ إلى ٥ أشخاص لتشكيل فريق التغيير وفي الشركة الأكبر قد تحتاج ٢٠ إلى ٥٠ شخصاً لتشكيل هذه المجموعة الأساسية.

كبار المديرين دائماً يشكلوا جوهر هذه المجموعة ، تكون المجموعة قوية من حيث المكانة والخبرة والوصول إلى المعلومات والعلاقات.

٣.٢.٣ وضع رؤية وإستراتيجية للتغيير

المفهوم:

- إخلق رؤية وشاركها لكي يتمكن كل فرد من فهم الأهداف.
- ضع عنواناً للتغيير ، أهتم بالتأثير المعنوي والإحتياجات .

الإرشادات:

يجب أن يكون هناك رؤية واضحة للتغيير وتسير بسهولة ، قد تكون الصيغة الأولى لهذه الرؤية غير واضحة ولكن يمكن أن تتضح بمزيد من التفصيل من قبل الفريق في الأشهر التالية وتحتاج معظم العناصر الحاسمة إلى أن تكون موجودة في هذه الرؤية الأولية حتى يتمكنوا من إثارة الناس ومنحهم الشعور بالإلحاح واتساق النهج.

يجب أن تكون الرسالة واضحة فكتابة قائمة الإحتياجات المختلفة للتغيير دون رسالة متماسكة سيكون لديها تأثير ضئيل جداً ، وكقاعدة عامة : يجب أن تكون قادراً على توصيل الرؤية في ٥ دقائق أو أقل وتوقع الحصول على رد الفعل الذي يظهر التفاهم والتجاوب . وخلاف ذلك فأنت تحتاج للعودة والتفكير بها مرة اخرى.

٤.٢.٣ العمل على توصيل هذه الرؤية لكافة الافراد

المفهوم :

- إيصال مستمر للرؤية والإستراتيجية مع العاملين.
- الفريق الإرشادي هو النموذج الذي يحتذى به في التغيير الجديد .

الإرشادات:

إذا كان لديك رؤية قوية ولكن لا تنقلها للموظفين ، سوف لا تحقق شيئاً ، لذلك يجب إبلاغ الرؤية بشكل فعال.

فمن الأهمية أن تكون الإستراتيجية هي إبلاغ الموظفين بشكل مستمر بالتغيير بالطريقة التي لا تجعلهم يتجاهلون الإتصالات وسوف تحتاج إلى إستخدام مشاركة الندوات والعروض وطرق مبتكرة للتدليل على الرؤية جديدة بطريقة لا تنسى . ومع ذلك ، أعلم أنك إذا أعطيت الموظفين رسائل كثيرة جداً للتغيير سوف يتجاهلوا كل شيء عنه ، لذلك فإنك تحتاج لتوصيل رسائل مركزة وهادفة وأهتم بالكفاءة أكثر من الكمية.

٥.٢.٣ إعطاء الأفراد سلطات و صلاحيات للعمل

المفهوم:

- التركيز على تقليل العوائق
- تشجيع المخاطرة والتشكيك في الأفكار والعمليات التقليدية

الإرشادات:

معظم التركيز في المراحل الأولى يكون على جمع الهمم وتوصيل الرؤية ، وسوف تنشأ دائماً بعض العقبات سواءً في شكل عناصر هيكلية أو من بعض الناس التي لا تتبع الرؤية. إذا كان هذا الشخص مثلاً مدير قسم مهم ويعطل التغيير، فيجب إتخاذ الإجراءات اللازمة و يمكن تجنب هذه المشكلة بتفويض اعماله بأكملها. قد تجد بعض الناس توافق بالكلمات ولكن تختلف بالإجراءات لهذا يجب أن تعرف ذلك وتتعامل مع كل نوع ولكن بسرعة.

٦.٢.٣ تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

المفهوم:

- خلق أهداف سهلة التنفيذ.
- قم بمكافأة الأشخاص الذين يجعلون الإنتصارات ممكنة.

الإرشادات:

بمجرد أن يكون التغيير تحت التنفيذ يبده الناس بالسؤال إذا كان جهدهم جدير بالأهتمام وأن لم يمكنهم رؤية أي مكسب واضح فيمكن أن يصابوا بخيبة الأمل وفقدان الحافز.

يجب إتخاذ خطوات لإنشاء نتائج على المدى القصير وهذا يختلف عن النتائج السلبية على المدى القصير حيث تأمل أن شيئاً جيداً سيحدث. يجب التخطيط لنتائج المدى القصير وهندستها في عملية التغيير. يجب أن يكافأ الناس من خلال التشجيع أو المال أو الترقية لتسليط الضوء على الإنجازات من خلال التغيير وتشجيع الآخرين على متابعة ذلك.

٧.٢.٣ تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للتقدم

المفهوم :

- تدعيم التغيير للتأكد من أن جميع النظم والهيكل تتناسب معاً .
- تشجيع العزيمة والرغبة في الإستمرار.

الإرشادات:

لقد مر عام وتم التوصل إلى بعض الأهداف وإذا قمت بالتوقف قبل التمكن من إنجاز التغيير بالكامل سوف تضعف كل ما تم تحقيقه حتى الآن ، لأن تنفيذ التغيير يستغرق وقتاً طويلاً وأحياناً يدوم من ٥ إلى ١٠ سنوات فالمنهج الجديد يكون دائماً هش ويمكن بسهولة للعادات السيئة ان تعود .

على الجانب الآخر لإنجازات المدى القصير، يجب على مديري التغيير التركيز على المشاكل الهيكلية الأكثر أهمية والتي تتناقض مع الرؤية الجديدة ويمكن التصدي لهذه العقبات بالمزيد من القوة والمصداقية في الجوانب الأخرى للنجاح ، كما إن الحماس الزائد جداً قد يؤدي إلى خطر سرعة إعلان الإنجاز والإنتهاء من التغيير مما يؤدي الى فقدان التركيز على التغيير والوقوع مرة أخرى في العادات القديمة.

٨.٢.٣ ترسيخ و تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

المفهوم :

- تسليط الضوء على العلاقة بين النجاح التنظيمي والتغيير الجديد.
- صياغة التغيير في الثقافة التنظيمية.

الإرشادات :

لا بد أن يترسخ التغيير في ثقافة الشركات ويجب أن يشعر الناس أن " هذه هي الطريقة التي نؤدي بها الأشياء هنا " ، ورؤية الصلة بين إرتقاء الأداء والتغيير.

والخطر هو أن يقوم الموظفين بربط قادة التغيير بفوائد التغييرات بدلاً من مشاركتهم وقد يعتقدون أن لتحويل كان بسبب كاريزمية المدير X ، بدلاً من تغير سلوكهم عند التعامل مع العملاء وبعضهم البعض .

يتم تجنب هذا الخطر من خلال التواصل المستمر في جميع مراحل التغيير لتوضيح الصلة بين النجاحات الجديدة وبرنامج التغيير.

٣.٣ هل الترتيب مهم ؟

لنفترض أن الشركة بدأت عملية التغيير وتتقدم للأمام في كل مرحلة من هذه المراحل تدريجياً. بعد نحو عام ، فإنها تبدأ في الشعور بأنهم لم يتحركوا كثيراً للأمام وهذا هو فقد الحماس للتغيير. يبدو أن هناك الكثير من المقاومة والإرتباك بشأن الخطوة القادمة. يمكن أن تكون المشكلة ، أن المراحل الأولية لم تعالج بشكل كاف ، على سبيل المثال إذا كان الفريق التوجيهي لم يكن متناسقاً أو فجأة الإدارة العليا لم تعد تؤمن بالتغيير، سيتم توجيه الفريق برسائل مختلطة مما يضر بعملية التغيير.

وبالتالي فعملية التغيير نادراً ما تنجح إذا لم يتم اتباع الـ ٨ خطوات بالتسلسل الصحيح.

٤.٣ مبادئ التغيير الفعال

أفضل القادة من لا يشعر الناس بوجودهم ، لكنهم يسيرون على نهجهم ويتخذونهم قدوة ومثالاً . حقاً أن أفضل القادة هم من يدفعون أتباعهم نحو النجاح واضعين أيهم على أول الطريق ثم يتركونهم ليقودوا أنفسهم والآخرين نحو نجاح لا متناهي. وعندما تتم الأعمال يقول الشعب ، "لقد فعلنا ذلك بأنفسنا"

الفيلسوف الصيني " لاوتزو "

في إدارة التغيير يجب اتباع إستراتيجية مدروسة جيداً مسبقاً وفقاً لـ"نادلر وتاشمان " هناك عدداً من المبادئ التي تحتاج إلى النظر من أجل التغيير الفعال وهي كما يلي:

١.٤.٣ مبدأ الرؤية

التغيير هو الذهاب من وضع إلى آخر وهذا يتطلب الى معرفة أين تريد أن تذهب والى رؤية توصلك إلى هناك. وكجزء من تواصل الرؤية يجب تأسيس الحاجة إلى التغيير ، سوف تحتاج النظر في:

- منطقية التغيير.
- التأثير على حاملي الأسهم .
- القيمة التي تكمن في التغيير.
- أهداف التغيير.
- التركيز على ثقافة العمل.

٢.٤.٣ مبدأ الطاقة

التنظيم الناجح هو عادةً مستقر وهذا الإستقرار يساعدهم على التعامل مع التهديدات ومع ذلك فإن الجانب السلبي هو أن هذا الإستقرار يجعلهم يقاوموا التغيير ولتجاوز هذه المقاومة يجب أن يكون للمنظمة الطاقة لتنفيذ التغيير، يجب العمل على زيادة هذه الطاقة من خلال خلق شعور بالإلحاح وتحفيز الناس للعمل.

٣.٤.٣ مبدأ الهوية

التفكير التشخيصي يعني أنك بحاجة إلى معرفة "ماذا" وكذلك "كيف" وهذا يساعد على تجنب التقليد التنظيمي الأعمى التي يتم نسخ إستجابة منظمة أخرى في بيئة متغيرة دون فهم أهميتها بالنسبة لمؤسستك.

٤.٤.٣ مبدأ التمرکز

في غاية الأهمية تحديد موقف ووضع العلامات على التغيير بدقة بحيث يكون التغيير واضح للمنظمة بأكملها.

٥.٤.٣ مبدأ الثلاث محاور

لا يمكنك تشغيل وإدارة العديد من التغييرات المتناقضة في آن واحد. عندما تقوم كل يوم بمجموعة متنوعة من التغييرات سوف يصبح الموظفون انتقائيين ويتجاهلوا أي شيء ، لذلك يجب التركيز على التغيير. كقاعدة عامة ، يمكن لمديري التغيير البدء والحفاظ على ما يقرب من ثلاثة محاور رئيسية خلال فترة محددة. يجب التركيز على المناطق التي ينتسب إليها معظم الناس ولديهم الطاقة للإنخراط فيها.

٦.٤.٣ مبدأ القائد الساحر

التغيير التنظيمي على نطاق واسع يمكن أن يستفيد بشكل كبير من وجود قيادة فريدة التي يمكن أن تمثل وتوضح وتشجع التغيير وهؤلاء القادة الساحرين لديهم الصفات التالية:

- يستطيع أن يخلق الأحساس بالحاجة الملحة
 - القائد الساحر يكون بالغ الحماس في التعبير والحاجة إلى التغيير وتوضيح ضرورة أن تفعل ذلك عاجلاً وليس آجلاً.
- لديه سلوك مميز
 - القائد الساحر يتصور ويعزز الطاقة و يتمكن من التغيير .
- يمد بالطاقة ويحافظ على التناسق
 - القائد الساحر يحرص على إتساق التغيير .
- لديه العديد من الطرق والأساليب
 - يبدو أن القادة الساحر لديه القدرة على إظهار اثنين من أساليب القيادة ، من جهة يمكنه أن يكون توجيهي وعنيد ومتصلب وهم مصممون العزم على تحقيق الهدف المتمثل في التغيير ولا شيء يقنعهم خلاف ذلك. من ناحية أخرى ، فهم منفتحين للأفكار الجديدة وتشجع المناقشات المفتوحة بنشاط ويرغبون في الحصول على الأشخاص الذين شاركوا في هذه العملية. بأختصار ، يبدو أن القائد الساحر لديهم ميول استبدادية وديمقراطية رائعة في وقت واحد مما يجعل دورهم أكثر فعالية.

٧.٤.٣ مبدأ القائد ليس كافياً

على الرغم من أن القائد الساحر أمر ضروري ولكن بمفرده ليس كافياً للحفاظ على التغيير، نجاح التغيير يعتمد على الكثير من المدعين والمساعدين الذين آمنوا بالتغيير ولهم مصلحة فيه .

ولا بد من بذل المحاولات لتوسيع مدى قيادة التغيير ، فريق التغيير التنفيذي يجب أن يمتلك رؤية مشتركة متسقة من التغيير.



من حرك قطعة الجبن بتاعتي؟

في عام ١٩٩٨ ، نشرت سبنسر جونسون كتاب تحفيزي على التغيير ودعاها "من الذي حرك قطعة جبن بتاعتي؟" (سبنسر ١٩٩٨). هو حكاية الأعمال بشكل رمزي وهو قراءة مسلية وكتاب شعبي ، هذا الكتاب ينصح به بشدة إلى أي شخص ضالع في إدارة التغيير أو لم يتعرض للتغيير.

تحكى القصة عن أربعة شخصيات ، اثنين من الفئران وشخصين أقزام ، "هيم" و "هاو" في متاهة ، قصة رمزية عن بيئة الشخص المعقدة. كل زوج من الأثنين في متاهة للبحث عن الجبن. في احد الأيام القزمين وجدوا الجبن في جزء من المتاهة يسمى "محطة الجبن ج". ووضعوا روتين يومي لتناول الجبن . وتعودوا على وجود الجبن حتى جاء يوم ويكتشفون أنه لا يوجد جبن متبقى.

في هذه النقطة ، تركز القصة على كيفية تعامل القزمين مع هذا التغيير وتغطي العديد من جوانب التعامل مع التغيير من خلال الرمز .

يعتقد "هيم" أن التغيير ليس من العدل ويرفض أن يفعل أي شيء حيال ذلك. اما "هاو" فكان يتوق لأتجاه جديد في المتاهة والبحث عن مصادر أخرى من الجبن.

في نهاية المطاف ، "هاو" يجد مصدراً جديداً من الجبن مع أكثر الأصناف وفرة في حين رفض "هيم" التحرك والبحث عن مزيد من الجبن .

"هاو" قرر تلخيص أفكاره على جدار محطة هذا الجبن المكتشف حديثاً:

- التغيير يحدث :الجبن يتحرك بإستمرار
- توقع التغيير :كن مستعداً لحركة الجبن
- مراقبة التغيير : قم بشم رائحة الجبن بإستمرار حتى تعرف متي أصبح الجبن قديماً
- تأقلم مع التغيير السريع :كلما أسرعت بالتخلص من الجبن القديم ، عثرت على الجبن الجديد
- التغيير : تحرك مع الجبن كلما تحرك
- إستمتع بالتغيير: تذوق المغامرة وتمتع بطعم الجبن الجديد
- كن مستعداً للتغيير بسرعة وإستمتع به مرة أخرى : الجبن يتحرك بإستمرار

٥.٣ مناقشة : "العالم يتغير بسرعة "

نحن على وشك الدخول في العصر الصناعي الثالث. بدأ أول عصر صناعي مع اختراع مصنع في بريطانيا في أواخر القرن ١٨ وكان مركز على ميكنة صناعة الغزل والنسيج بدلاً من إنتاج النسيج باليد في مئات بيوت الخياطة وكان الكل يحضر تحت مصنع قطن واحد. تم رفع الإنتاج أعلى والضغط على العديد من المنتجين التقليديين .

أدى ذلك إلى تغيير كبير لأول مرة في العصر الحديث. كان على الناس التكيف وفهم الاتجاه الجديد. يمكننا أن نرى بسهولة أنه لا توجد نقطة لمقاومة أحد التغيير أو الاحتجاج أو محاولة لوقفه وكان العديد من أوجه التقدم والأزدهار لاحقة نتيجة لهذا التغيير الكبير في الإنتاج الصناعي.

بدأت الثورة الصناعية الثانية في بداية القرن ٢٠ وربما كان أفضل رمز لذلك من خلال شركة هنري فورد لإنتاج السيارات حيث أنه يتقن خط التجميع المتحرك. هذا العصر الكبير من الإنتاج الضخم أدى

إلى تصميم وتصنيع المنتجات على نطاق لم يسبق له مثيل من قبل وقد واصلت هذه الثورة حتى يومنا هذا اليوم يتم تصنيع مجموعة كبيرة من المنتجات وتوزيعها على نطاق واسع وهذا يجعلها رخيصة للغاية ويمكن للكثير من الناس الآن الحصول على المنتجات التي كانت تعتبرها فاخرة من قبل.

أدى ذلك إلى التغيير الكبير الثاني في العصر الحديث. الآن الشركات والمنظمات اضطرت إلى التكيف مع منافسة الإنتاج الضخم. حيث انها إذا لم تنضم ، فإنها تخاطر بإنتاج منتجات أقل جودة بأسعار أعلى بكثير مما لا يمكن أن تتنافس مع المنتجات المصنعة الرخيصة والمنتجة في مصانع أكثر تطوراً وتنظيماً من أي وقت مضى.

يبدو أن كل الدلائل تشير إلى أننا ندخل الثورة الصناعية الثالثة وهذه المرة نتيجة للثورة الرقمية. باختصار، التصنيع والخدمات تسير رقمية. هناك عدد من التقنيات المثيرة التي تتقارب ، مثل برمجيات الوقت الحقيقي والوصول إلى الشبكات في كل مكان والروبوتات المتطورة والخدمات على شبكة الإنترنت والشبكات الإجتماعية والطباعة ثلاثية الابعاد .

بالمقارنة مع الثورة الصناعية الثانية حيث كان التركيز على كتلة إنتاج منتج مطابق وتخفيض تكلفة إنتاجه من خلال وفورات الحجم، يبدو أن الثورة الثالثة تكون حول التخصيص الشامل.

الشركات الان تستعد للوصول الى إنتاج المنتجات القائمة على مطالب محددة من العملاء. يتم توجيه المطالب من خلال شبكات متطورة ، يتواصل العملاء بالمصممين والمصانع والموردين والخدمات وكان هناك بالفعل تقدماً كبيراً في بعض هذه المناطق. على سبيل المثال يمكن للعميل الذهاب إلى مواقع منتج معين واختيار المكونات بالضبط من جهاز الكمبيوتر وتخصيصه على أساس احتياجاته. ثم يمكنه طلب المنتج من خلال الشركة المصنعة لتجنب البائع الوسيط. ثم يمر الطلب عبر مائة معقدة من العمليات سلسلة الإمدادات والطلب على التصنيع قبل أن يتم تجميعها في المصنع الذي يغطي مساحة العميل وأخيراً يتم شحنها.

وربما كانت أكثر ثورة هي الطباعة الثلاثية الابعاد حيث يبدو أن الإمكانيات لا نهاية لها وثرورية بشكل كبير. تخيل تنزيل تصميم من شبكة الإنترنت والحصول عليها مطبوعة في طباعة الثلاثية الابعاد. يمكنك الحصول على قطع المنتجات القديمة يمكنك طلبها حتى لو كنت في مكان بعيد. كل ما تحتاجه هو وصلة نت ، طباعة 3D والمواد المطلوبة ولكن قبل كل شيء يمكنك الحصول على ما تريد بالضبط كما يمكنك تخصيص التصميم لإحتياجاتك المحددة وصولاً إلى أصغر التفاصيل وهذا أيضاً ثورة في خط التجميع وسوف تصبح أكثر مرونة وأكثر تخصيص وتطلب كميات أقل من العمالة للتشغيل وبالتالي أكثر كفاءة. لم يعد يمكن أن تكون حاسمة لتشغيل هذه المصانع في البلدان ذات الأجور المنخفضة وحتى هذا الاتجاه قد يؤدي إلى تغيير كبير آخر لمواقع المصانع على مستوى العالم.

حتى الشركات التي تقدم خدمات تحصل على متضررين من اتجاه التخصيص الشامل. في كل مكان ، سوف ترى الشركات التي تقدم المزيد منا لإختيارات والخيارات لمعالجة كل حاجة وبدورها يصبح هناك عملاء أكثر تحمل رغبة في المزيد من التخصيص.

ماذا ينبغي أن تفعله الشركات من أجل البقاء في هذا العالم؟ سوف تكون طباعة الـ 3D أو غيرها من التكنولوجيات الكبيرة تخريرية كما نعتقد؟ ما هو تأثير كل إتصال بشبكة الإنترنت جنباً إلى جنب مع الهواتف الذكية المتطورة؟ ماذا سيكون تأثير زيادة الحقيقة الواقعة عندما ترى العالم من خلال العدسات الرقمية مع المحتوى المباشر لكل ما تراه؟ كيف يمكن للحكومات الرد على جعل بلدانهم أكثر قدرة على المنافسة وتلبية للجوانب الإجتماعية للتغيير الجديد من فقدان الوظائف إلى التهجير ، التغييرات في الطلب على النقل والتعامل مع حقوق التأليف والنشر وما إلى ذلك؟

٤ - إدارة المقاومة

"الجميع يفكر في تغيير العالم ولكن لا أحد يفكر في تغيير نفسه"

ليو تولستوي

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

فهم لماذا يخاف الناس من التغيير وإستخدام التقنيات السلوكية للتغلب على مقاومة التغيير

بغض النظر عن كيفية نهج تنفيذ التغيير فهناك دائماً بعض الناس التي تقاومه. هناك مخاوف مرتبطة بالتغيير والناس عرضة لمقاومة ذلك بدلاً من الإمتثال وبالتالي التعامل مع مقاومة التغيير هو جزء هام في أي برنامج إدارة تغيير ويجب أن يتم التخطيط لها قبل بدء أي حملة تغيير. في هذه الفصل ، سوف نتعرف على هذه المخاوف والتعرف على الإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها لمعالجتها.

١.٤ لماذا يقاوم الناس التغيير ؟

" بعد ما اصبح عجوزاً أرسلوه إلى المدرسة"

" من الدار إلى النار "

" لا تفلقوا راحتنا "

فمن الطبيعي أن يشعر الناس بشكوك نحو التغيير وتسهم مصادر مختلفة في هذا الخوف. والتعرف عليهم يساعدك على مراعاة هذه المخاوف عند تصميم عملية إدارة التغيير ومعالجتها في الوقت المناسب. ويمكن تصنيف مصادر الخوف على النحو التالي:

- **الخوف من إعادة التنظيم:** تغيير الوضع المستقر الحالي وخروج الناس من مناطق راحتهم.
- **الخوف من الخسارة:** الرغبة في عدم فقد شيئاً مكتسب ذا قيمة.
- **الخوف من التداخيات:** سوء فهم التغيير وإثاره ، هو فعلياً خوف من "المشي الى الهاوية وهو معصوب العينين "
- **الخوف من عدم الجدوى:** الإعتقاد بأن التغيير لا معنى له للمنظمة.
- **الخوف من فقدان السيطرة:** التغيير يكون مثير عندما يتم تنفيذه من قبلنا ولكن يهددنا عندما يتم تنفيذ ذلك علينا .
- **الخوف من تحمل التغيير :** بعض الأفراد لديهم موهبة منخفضة للتغيير .
- **الخوف من فقدان ماء الوجه:** الإعتقاد بأن الذهاب مع التغيير الجديد ، يعنى أن القرارات والعمليات السابقة كانت خاطئة ، فيقاوم التغيير ليظل الوضع متنسق مع الماضي.
- **الخوف من المفاجأة:** عندما يتم الإعلان عن تغيير فجأة ، معظم الناس يشعرون بالصدمة مما يجعلهم يقاومون التغيير بدلاً من قبوله.
- **الخوف من المجهول:** الناس يخافون مما سوف يحدث إذا ذهبوا في طريق التغيير. ينبغي أن يكون أحد الأهداف الخاصة جعل الوضع يبدو أكثر خطورة من هذا المجهول.

٢.٤ كيفية التعامل مع المقاومة

المنظمات غالباً ما تقلل من مجموعة متنوعة من طرق رد فعل الناس على التغيير ومقاومته. يبدو أنها أيضاً تكون على علم فقط بعدد قليل من الطرق للتعامل مع هذه المقاومة (مباشرةً بشكل أساسي) أو هي ببساطة غير مدركين لعيوب الأساليب التي يستخدمونها حالياً أو قد تستخدم في الماضي.

وفيما يلي عدد من المناهج التي حددها (كوتر وشليزنجر) للتعامل مع مختلف المشاكل التي قد تأتي عبر مقاومة التغيير (كوتر وشليزنجر ١٩٧٩):

١.٢.٤ التوعية والتواصل

المشكلة:

- نقص المعلومات والمعلومات غير دقيقة.
- عدم الإيمان بالتغيير.
- لا أريد أن أكون حاملاً للأخبار السيئة.

المنهج:

- هناك منهج مهم وهو تثقيف الناس حول التغيير مسبقاً والتواصل الدائم والمباشر مثل تقديم العروض والنشرات الإخبارية وحلقات العمل والإجتماعات التي يمكن إستخدامها لمساعدة الموظفين على رؤية المنطق وراء هذا التغيير.
- التوعية تسمح لك بمعالجة الشائعات الغير صحيحة في وقت مبكر لأنها يمكن أن تكون مدمرة بشكل خاص لعملية التغيير ويجب التعامل معها بسرعة.
- الإستعانة بأشخاص من خارج المكان لتوصيل الاخبار السيئة ويمكن أن يكونوا هؤلاء من المحللين الماليين أو العملاء أو الإستشاريين.
- وضع التوقيت المناسب في الإعتبار لتجنب صدمة الناس من التغيير المفاجئ وعادةً تكون مقاومة الموظفين للتغيير بسبب الصدمة لذلك قم بتوفير إشارات وإنذار مقدماً على ما هو قادم حتى يتمكنوا من الإعتياد عليه تدريجياً.

المميزات:

- يبدأ الناس في المساعدة على تطبيق التغيير.

العيوب:

- قد يكون مكلف ومستهلك للوقت إذا تم إشراك الكثير من الأشخاص .

٢.٢.٤ المشاركة والإشراك

المشكلة:

- المبادرون بالتغيير ليس لديهم كل المعلومات.
- هناك بعض الأفراد يمتلكون قدر كبير من السلطة للمقاومة.

المنهج:

- الإنخراط في التغيير يقود إلى المشاركة بدلاً من المقاومة .
- المشاركة تؤدي إلى الإلتزام وليس الإمتثال فقط.
- الأحساس بالملكية تشجع على المشاركة .

المميزات:

- الأشخاص الملتزمون يمكن أن يقدموا أفكارهم ومعلوماتهم من أجل دعم التغيير.

العيوب:

- قد يكون التغيير مستهلكاً للوقت إذا كان مصمماً بواسطة مشاركين ليس لهم صلة.

٣.٢.٤ التسهيل والدعم

المشكلة:

- الناس يجدون صعوبة في التكيف مع التغيير.

المنهج:

- توفير تدريب داخل المؤسسة.
- توفير الدعم المعنوي.
- السماح بفترة راحة بعد فترة توزيع الأدوار والمهام.
- طلب مساعدة المتخصصين والخبراء.
- مشاركة الموظفين في التغيير.

المميزات:

- الطريقة الوحيدة لحل مشاكل التكيف هي تقديم التسهيلات والدعم.

العيوب:

- يمكن أن تكون مكلفة وتستهلك قدر كبير من الوقت إذا استمرت في الفشل.

٤.٢.٤ التفاوض والإتفاق

المشكلة:

- قد تفقد أفراد أو مجموعة ذات قدرة كبيرة كنتيجة للتغيير.
- مقاومة التغيير هي من مصلحة البعض.

المنهج:

- يمكن تقديم حوافز.
- يمكن التفاوض مع الذين قد نخسرهم.
- يمكن السماح بالإعتراض لعناصر معينة.
- يمكن تقديم حوافز لهم من أجل الرحيل قبل التغيير.

المميزات:

- يمكن أن تكون وسيلة سهلة لتجنب مقاومة التغيير من أفراد مقاومين ذوي قدرة.

العيوب:

- الحوافز قد تكون مكلفة.
- قد تلفت نظر آخرين للتفاوض.
- تفتح إمكانية الإبتزاز.

٥.٢.٤ الطرق الغير مباشرة والإستقطاب

المشكلة:

- التكتيكات الأخرى لا تعمل أو باهظة الثمن.

المنهج:

- استخدام إنتقائي للمعلومات .
- إستمالة البعض بإعطاء دور في إدارة التغيير.
- الإهتمام فقط بالتأييد وليس طلب المشورة .
- المبالغة في تصوير الأزمة إلى حد الذعر.

المميزات:

- يمكن أن تكون غير مكلفة.
- أرخص من التفاوض.
- أسرع من المشاركة.

العيوب:

- إذا اعتقد الذي تم إستمالته أنه يتم التلاعب به ، فإنه سوف يقاوم بقوة.

٦.٢.٤ الإيجار الصريح والضمني

المشكلة:

- من الهام جداً التصرف بسرعة وفعل شيء ما كمالأخير.

المنهج:

- إجبار الناس على القبول (ضمنياً/ صراحةً) .
- المقاومة قد تؤدي إلى فقدان الوظيفة ، النقل ، فقدان الحصول على الموارد ، الخ....

المميزات:

- يمكن أن تكون سريعة وأن تتغلب على أي نوع من المقاومة.
- عندما لا يكون التغيير شعبياً وتحتاج إلى نتائج سريعة.

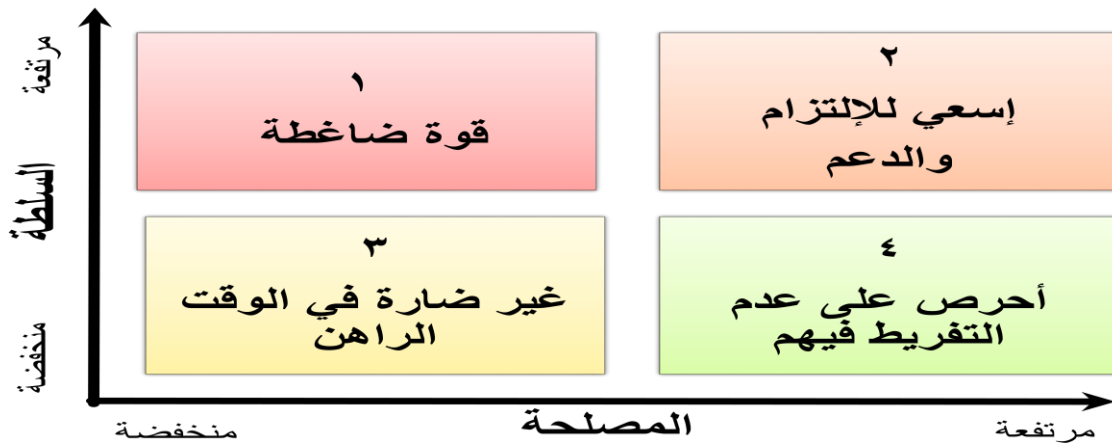
العيوب :

- قد يؤدي إلى الإستياء
- يمكن أن تأتي بنتائج عكسية
- من الصعب إستعادة الثقة

٣.٤ إشراك أصحاب المصلحة (حاملى الأسهم)

عندما تمر بالتغيير، فمن المهم الحصول على دعم أصحاب المصلحة الرئيسيين. تظهر الأبحاث أنه إذا كان نسبة كبيرة (حوالي ٧٥٪) من الإدارة العليا ليست مشاركة أو مقتنعة بالتغيير فمن المرجح أن يفشل التغيير ونتيجة لذلك سوف تحتاج الحصول على إلتزام من أصحاب المصلحة (المديرين والمستثمرين والدائنين والموظفين) بعملية التغيير ومع ذلك أصحاب المصلحة ليست كلها متساوية ويجب ألا تعامل بشكل موحد. في بعض الأحيان ، قد تحتاج إلى التركيز على أنواع مختلفة لتعزيز الدعم أو للقضاء على المقاومة.

يبين الجدول التالي العلاقة بين السلطة وأهتمام أصحاب المصلحة في المقابل مع التغيير. كما ترون معظم التركيز ينبغي أن يكون على الربع الأول وهم أصحاب المصلحة القوية التي يمكن بمجرد إقتناعهم أن ينضموا إلى القضية ودعمها. من المهم أن نتذكر أن مواقف أصحاب المصلحة ليست ثابتة وتتغير بمرور الوقت. يحتاج إستراتيجية لمعالجة هذا التغيير والتكيف بإستمرار حتى تتمكن من البقاء في اللعبة. إذا كنت تفقد أصحاب المصلحة القوية فإنها يمكن أن تتسبب في إعاقة جميع أنواع القضايا من خلال محاولة منع التغيير أو إضعاف جهود التغيير.



تدريب : نموذج إدارة المقاومة

أنظر في القضية التي يعطيها لك مدربك وقم بتحليلها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية.

تحليل القضية

هل النهج يعمل ؟

ما هي تقنيات إدارة المقاومة التي إستخدمها مبادري التغيير في دراسة هذه الحالة ؟

ما هي تقنيات إدارة المقاومة الأخرى التي يمكن إستخدامها لتحسين الوضع والتحرك إلى الأمام؟

٥- كيفية إدارة التغيير

"التغيير صعب لأن الناس يغالون في تقدير قيمة ما لديهم ويقللون من قيمة ما يمكن أن يجنوه بالتخلي عن ما لديهم"

جيمس بيلاسكو و رالف ستاير

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

تحديد النقص في المهارات والتغييرات الهيكلية المطلوبة من خلال اتباع نهج منظم

كما رأيت حتى الآن ، المرور بعملية التغيير يتطلب بنية. يقدم هذا الفصل مختلف مجالات إدارة التغيير وتخطيط إدارة التغيير وكيفية تحديد الثغرات في المهارات من أجل توفير الدعم المناسب للموظفين.

١.٥ المكونات الثلاثة

عند إدارة التغيير تحتاج إلى النظر في ثلاثة مجالات أساسية:

- **النتيجة:** ما النتيجة التي تريد الحصول عليها كنتيجة للتغيير؟
- **الإستراتيجية:** ما هي الإستراتيجية التي يجب إتباعها لتحقيق هذا الهدف؟
- **الموارد:** ما هي الموارد التي تحتاجها لتحقيق هذا التغيير؟

١.١.٥ النتيجة

كجزء من تحديد النتائج الخاصة بك سوف تحتاج إلى النظر في كل ما يلي:

- ما الذي تتوقع تغييره؟
- تغييرات هيكلية متوقعة
- تغييرات ثقافية متوقعة
- ما هي فوائد هذه التغييرات؟
- ما هي معايير النجاح؟
- ما هي العملية المتبعة لتحقيق التغيير؟

٢.١.٥ الإستراتيجية

بعد ذلك تحتاج إلى النظر لجميع التغييرات في البنية التحتية بفعالية. هذا يرسم إستراتيجيتك في تنفيذ التغيير لتحقيق النتائج المرجوة. إستخدم الإرشادات التالية لتحقيق أقصى قدر من الإحتمالات لنجاحك.

- ليكن تواصلك مبكراً وواضحاً: يجب أن تكون العملية شفافة وإشراك الموظفين تساعد العملية بشكل كبير.
- إستيعاب أصحاب الخبرة في الفريق : المديرين الذين يبدءوا التغيير غالباً ما يفترضوا أن لديهم كل المعلومات المطلوبة لتنفيذ التغيير وهؤلاء الذين سيتأثرون سوف يصلوا في النهاية إلى نفس الحقائق. في الواقع فإن هذا غير صحيح ، فهذا التفاوت في المعلومات هي مصدر كبير لسوء الفهم والمقاومة المحتملة للتغيير.
- ضبط الأداء: الموظفين ليس عليهم مسؤولية إدارة التغيير. بل تقع المسؤولية على الإدارة التنفيذية والفريق المسؤول عن التغيير. ويجب إدارة التغيير بالطريقة التي يمكن للموظفين التعامل معه.

- إقامة ورش عمل: هذا يسمح لك بالوصول إلى إتفاق جماعي وتطوير السياسات المشتركة والنهج نحو التغيير المراد.
- إجراء دراسات إستقصائية (استبيانات) : هذا يسمحك بتلقي ردود الفعل وإتخاذ خطوات لطمأنة الموظفين وتصحيح سوء الفهم وبناء الثقة. إستخدام إستقصاء المجهول (دون طلب ذكر الاسماء) للسماح للناس التحدث بحرية.
- قم بتوفير التدريب للمديرين: الإدارة أمر ضروري لعملية التغيير. يجب أن تكون قادراً على الفهم والتعاطف وتسهيل العملية. إذا كانت تظهر جامدة وصارمة في اتباع سياسة التعيين الصعب، فمن المرجح أن الناس تستاء وتقاوم تغيير .
- إدارة عملية التغيير كمشروع: تظهر الأبحاث أنه من الأكثر فعالية لإدارة عملية التغيير اعتباره كمشروع. إن المشروع سيكون له هدف تأسيس وأهداف واضحة وتكون متطلبات الموارد معروفة والجدول زمني محدد للمتابعة وهذا يخلق النظام والوضوح مما يحسن من إحتتمالات النجاح وسيجعل من السهل أيضاً تنسيق الأنشطة بين مختلف أعضاء فريق إدارة التغيير.
- الحصول على دعم خارجي: فكر دائماً بإستخدام مستشارين خارجيين لتحسين عملية التغيير.
- المتابعة والتحكم: دون إدارة الأداء سوف لا تعرف إذا كانت التغييرات حققت أي فرق . تحتاج إلى تحديد الأشخاص والعمليات والأنظمة التي ساهمت في إحداث تغيير إيجابي وتحسين الإنتاجية. يمكنك بعد ذلك اعطاء مكافأة لهم أو إستخدامهم لتوجيه الاخرين وهناك طريقة شائعة للقيام بذلك عن طريق إستخدام تحليل ردود الفعل ٣٦٠ درجة لجمع آراء الموظفين للتغيير والتأثير على أداؤها.

٣.١.٥ الموارد

وبمجرد الإنتهاء من تحديد النتيجة والإستراتيجية الخاصة بك ، عليك تنظر أن هناك حاجة إلى موارد لتنفيذ التغيير. تنفيذ التغيير يكلف الكثير من الوقت والمال. لذلك سوف تحتاج إلى فهم واضح قبل الشروع في ذلك. المورد الأكثر أهمية اللازمة لإدارة التغيير هي تأثير ذلك على وقت الإدارة العليا وبهذا يمكنك أن تعرف بسهولة كيف ومتى يمكنك البدء في برنامج التغيير وبالتالي تكون الإدارة مستعدة بكل إخلاص وراء ذلك. لتنفيذ ناجح ، أنظر فيما يلي:

- الحصول على إهتمام الإدارة العليا ؟
- هل هناك حاجة إلى الموارد النقدية ؟
- التأثير في إتجاه تحقيق أهداف العمل ؟
- هل هناك نظم معطلة ؟
- إستبدال المعدات / القوى العاملة / الخدمات ؟
- المعلومات ؟

٢.٥ إدارة المهارات

إذا كنت تتبع جوانب نظرية O الموصوفة سابقاً وتنوي تغيير الثقافة التنظيمية ، سوف تحتاج إلى التركيز بشكل رئيسي على تدريب الموظفين. يمكن تغيير السلوكيات من خلال التدريب وإستخدام جدول المهارة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وركز تدريبك على هذه المجالات والمهارات.

الخطوة ١ : تحديد مستوى المهارة

مستويات المهارة يمكن أن تستخدم بعد ذلك لتقييم مجموعة متنوعة من المهارات في الخطوة ٢.

المؤهلات	المعرفة	تجربة	تعريف	مستوى المهارة	معدل المهارات
غير رسمي ، أفكاره ذاتية وأولية	معرفة النظرية والمفاهيم التقليدية	لا تكن لديه تجربة مباشرة	يحتاج مساعدة الآخرين بتوجيه وتعليم الوظيفة	المتدرب	١
تأهيل مستوى الدخول	المعرفة العامة	خبرته محدودة ، يشارك في المشاريع الصغيرة	أداء وتنفيذ خلال التوجيه	المحلل	٢
مؤهلات عالية	تطبيق المعرفة وإنجاز المشاريع	عملية التطبيق الفعلي	تنفيذ الإجراء دون الحاجة إلى التوجيه	الكبير	٣
مؤهل يمكن أن يعلم الآخرين	يصدر أحكام	خبرة عملية واسعة وقادرة على التنافسية	لديه معرفة متخصصة لتقديم المشورة للآخرين بشأن المواضيع ذات الصلة	الخبير	٤

خطوة ٢ : تطوير ملف لمهارات كل مدرب

صمم إستبيان أو إستخدم نظم على الإنترنت من المنزل لتقييم كفاءات الموظفين. ما يظن الناس أنهم يعرفون عن أنفسهم أو يعتبرون أنفسهم خبراء فيه له قيمة هائلة ويمكن إستخدامها في جميع أنواع الظروف لإتخاذ قرارات مستنيرة. طبعاً هذا يمكن أن يستخدم أيضاً بالمشاركة مع إستعراض ٣٦٠ درجة لخلق صورة عامة جيدة من قدرات الفرد على حد سواء من وجهة نظرهم ومصالح الآخرين. لكل مهارة ، أطلب من الموظفين تقييم أنفسهم على مهاراتهم من ١-٤ بإستخدام مصفوفة المهارات التي تم تحديدها في الخطوة ١.

المهارات التي تم تحديدها يمكن أن تكون مجموعة من المهارات الفنية ومجموعة من المهارات الشخصية وهنا بعض الأمثلة:

• مهارات فنية

- القدرة على كتابة برنامج كمبيوتر بلغة X.
- القدرة على العمل على برنامج الإكسل.
- القدرة على تشغيل جهاز معين.

• مهارات شخصية

- القدرة على إدارة فريق صغير.
- القدرة على رئاسة اجتماع لمشروع مع العملاء.
- القدرة على التعامل مع مكالمات العملاء .

مع المهارات الشخصية قد تضطر إلى تخفيف المؤهلات (كما أن العديد من المهارات الشخصية ليست شيئاً للحصول على مؤهل) وبدلاً من ذلك ركز على خبرة الناس ومعرفة تلك المهارة .

نقطة أخرى مهمة هي أن يدرك الناس مهاراتهم الخاصة قد يعرفونها بإيجابية جداً أو أنهم قد لا يعرفون أن لديهم ضعف في مجال معين. بالإضافة إلى مطالبتهم بتقييم أنفسهم في هذه المهارات ويجب أيضاً إجراء تحليل أكثر تطوراً لتقييم كل موظف على مجموعة من المهارات الشخصية. على سبيل المثال يمكنك قياس ذكائهم العاطفي بإستخدام أدوات تحليل الـ EI لتقييمهم في مختلف الإختصاصات.

الشخص	مهارات فنية			مهارات شخصية		
	القدرة على كتابة برنامج كمبيوتر بلغة X	القدرة على العمل على برنامج الإكسل	القدرة على تشغيل جهاز معين	القدرة على إدارة فريق صغير	القدرة على رئاسة اجتماع لمشروع مع العملاء	القدرة على التعامل مع مكالمات العملاء
جون	3	4	1	2	1	3
كارين	1	1	1	1	2	4
فيولا	1	3	1	3	2	4
توم	2	2	4	4	3	3
جاك	4	4	1	3	2	3

خطوة ٣ : تحديد المهارات الأساسية

تحتاج بعد ذلك إلى تحديد المهارات التي تعتبر بالغة الأهمية لنجاح المنظمة ، يجب تعريف هذه المهارات بما يتماشى مع عملية التغيير وهنا بعض الأمثلة:

- **مهارات جديدة بسبب التغيير:** للانتقال إلى آليات جديدة ، قد تتطلب موظفين لديهم مهارة جديدة لتشغيلها.
- **مهارات جديدة لزيادة الكفاءة:** لنفترض أن هناك شكاوى من العملاء على التعامل مع المكالمات الهاتفية. تعتقد أن هذه مهارة حاسمة وتحتاج لتدريب الموظفين لتكون من مهارات المستوى ٣ أو ٤ في هذا الشأن.
- **مهارات جديدة مؤقتة من أجل عملية التغيير:** قد تحتاج مهارات معينة مطلوبة لتمر بالتغيير. على سبيل المثال ، كجزء من برنامج التغيير تحتاج الحصول على موظفين لإستخدام البرنامج الجديد لإدارة الإتصال وسوف تحتاج إلى قائمة الأسماء القديمة في النظام الجديد. لهذا ، سوف تحتاج متخصص في تكنولوجيا المعلومات الذين يمكنه القيام بهذه المهمة لمرة واحدة. إذا كنت لا ترغب في إستئجار منظم للقيام بذلك ، يمكنك أن توفر تدريب لموظفي تكنولوجيا المعلومات الحاليين على هذه المهارة.

خطوة ٤ : تحليل البيانات للوصول إلى إستنتاجات

وبمجرد الإنتهاء من إنشاء الجدول في الخطوة ٣ ، يجب تحديد الفجوة في المهارات. على سبيل المثال ، قد أدركت أن ١٥ من العاملين لديهم مستوى المهارات من ١ أو ٢ والقدرة على إدارة اجتماع فريق المشروع وبالتالي تحتاج إلى مزيد من التدريب لتصبح أفضل في هذه المهارة .

يجب أن تراجع نتائج هذه الخطوة مرة أخرى إلى إستراتيجية إدارة التغيير العامة التي تريدها حتى ثغرات المهارات التي يتم تحديدها يجب ان تتسق مع الهدف العام.

٣.٥ التدريب أو الإستعانة

عندما تكون حددت أن لديك فجوة مهارات في المؤسسة وتريد الشروع في برنامج التغيير لسد هذه الفجوة ، لديك خياران ، يمكنك تدريب الموظفين الحاليين لديك حتى يمكن أن يصبحوا مهرة أو يمكنك الإستعانة بأشخاص أكثر خبرة من خارج المنظمة وكل حل له مزاياه وعيوبه.

١.٣.٥ تدريب الموظفين الحاليين

• المميزات:

- الموظفون يعرفون المنظمة جيداً .
- لا ضرورة للمقدمات والتعارف .
- المنظمة تعرف الموظفين جيداً .
- من الأسهل تنفيذ إدارة المهارة .
- المنظمة تعرف قدرات الموظفين على التعلم .
- يمكن تصميم تدريب فعال خصيصاً للمنظمة .
- الموظفون يعرفون نقاط قوة بعضهم البعض .
- بالفعل هم جزء من شبكة العمل ويمكن بسهولة الحصول على الأعمال كما أنهم يعرفون خبرة بعضهم البعض .
- لديهم ولاء للمنظمة .

• العيوب:

- المقاومة للتغيير .
- البعض يكون متمسك بعاداته القديمة ويقاوم التغيير .
- تركيزه على الأفكار القديمة .
- يمكن أن يفقد فرص الحصول على أفكار جديدة .

٢.٣.٥ الإستعانة بموظفين من الخارج

• المميزات:

- يتطلب أدنى قدر من التدريب .
- تم إختياره بناءً على المهارات المطلوبة .
- جلب أفكار جديدة .
- يمكنه التغلب على المقاومة بشكل طبيعي .
- أفكارهم جديدة والتصرف بعقلية كحافز وتوليد قوة دفع إيجابية للمضي قدماً .
- يمكن أن يكون محفز .
- يمكن أن تظهر طريقة جديدة ومواقف وعقلية ومساعدة الموظفين لمعرفة كيفية الابتعاد عن الأفكار القديمة .

• العيوب:

- يمكن أن تكون مكلفة .
- العثور على مجموعة المهارات الصحيحة يمكن أن يكون مكلفاً وخاصةً إذا كان من المفترض أن تصبح محفز وقوة لبقية المنظمة .
- يمكن أن تؤدي إلى الإحتكاك .
- الطرق الجديدة الذين يعملون بها يمكن أن تصبح مصدراً للإستياء بين الموظفين .
- يحتاجون إلى تعريف تقديمي في المؤسسة الجديدة .
- يتطلب تعيينهم في منحنى التعلم والتكيف وقد يكون هذا أكثر صعوبة .
- يستغرق ٢-٣ سنوات قبل أن يتم تأكيد ولاء الموظفين الجدد .
- الموظفين الجدد يمكن أن تكون مقامرة . و يمكن ان يتركك في ظل الأزمة .

٦- التدريب والتوجيه والتحفيز

"طبيعة وأساس نظم الإعتقادات مهم جداً من الناحية النظرية لأن المعتقدات هي الأساس لمعرفة وفهم المواقف المختلفة ، فمن أجل تغيير موقف معين فإنه من الضروري تعديل المعلومات التي يقوم عليها هذا الموقف وبالتالي تغيير معتقدات الشخص والقضاء على المعتقدات القديمة أو إدخال معتقدات جديدة" (ريتشارد بيتي وجون كاسيابو)

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

تقييم أداء الأفراد وإستخدام التوجيه والتدريب لتحفيزهم نحو التغيير

من العوامل الحاسمة في نجاح برنامج التغيير هو أن تكون متأكد من إقتناع الموظفين ورعايتهم له حتى يتمكنوا تماماً من المشاركة في هذه العملية. كما رأيتم في وقت سابق ، أنت لا تريد أن تفرض التغيير ، بدلاً من ذلك تريد الناس يفعلون التغيير بأنفسهم.

لتحقيق ذلك ، سوف تحتاج إلى تقديم الدعم في شكل تدريب وتوجيه وتحفيز. في هذا الفصل سوف تكتشف هذه المناطق وسوف تمر من خلال عدد من المبادئ التوجيهية لأفضل الممارسات والمبادئ التي من شأنها أن تزيد من إحتمال النجاح ومساعدة الموظفين كي تنمو مع التغيير أيضاً.

١.٦ التحفيز

التغيير يتطلب الكثير من الجهد ولتغيير النظام من اتجاه إلى آخر فإن هذا يتطلب جهداً. التغيير لا يمكن أن يحدث تلقائياً ودون تكلفة ومن الشائع أن نرى أن العديد من الناس في الشركات التي تبدأ في التغيير بحاجة إلى العمل ساعات طويلة ، بقدر ٦٠ إلى ٧٠ ساعة في الأسبوع خلال عملية التغيير. فهم قد لا يروا عائلتهم وربما تتطلب هذه العملية تركيز وجهد أكثر من المعتاد ونتيجة لذلك من المهم بالنسبة للأفراد أن تكون محفزة للتغيير. إذا لم يكن الموظفين محفزين بسهولة سيعرقل هذا عملية التغيير.

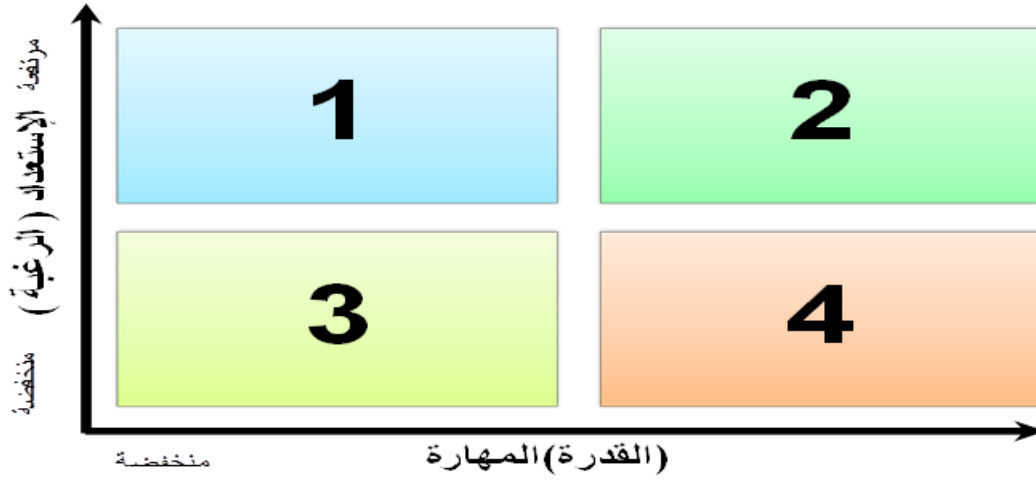
٢.٦ مصفوفة المهارة / الإستعداد

العلاقة بين الدافع ومهارات الشخص يمكن معرفتها بإستخدام ما يعرف بمصفوفة المهارة / الإستعداد التي وضعت من قبل هيرسي وبلانشارد ، فهو نسبياً نموذج بسيط للتطبيق.

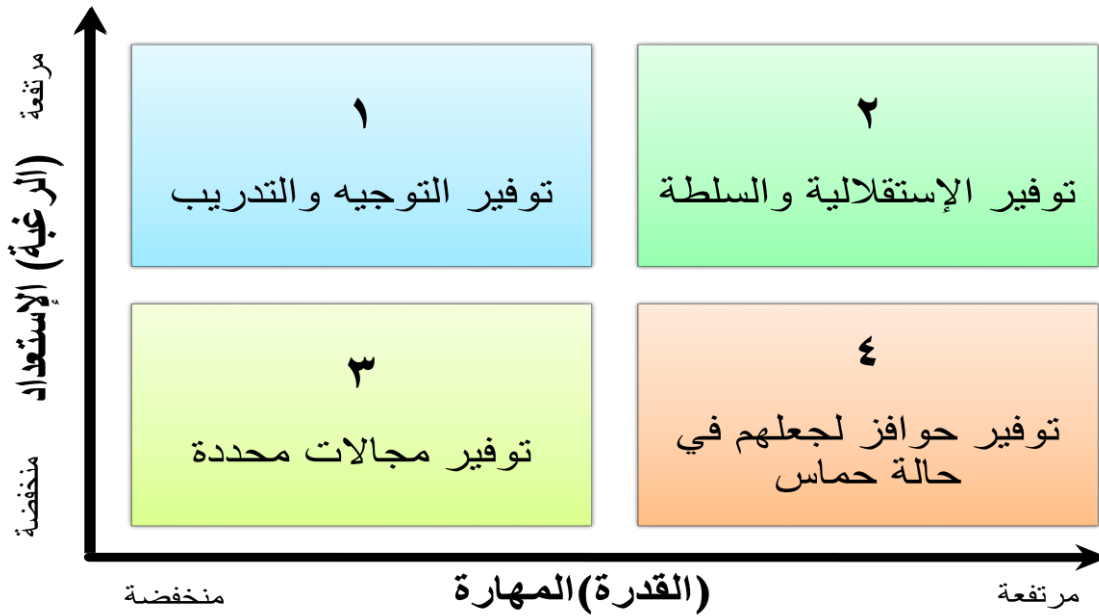
على نحو فعال ، يمكنك الحكم على أداء الشخص بالإعتماد على بعدين وسوف ينتهي بك الأمر مع مصفوفة رباعية أبعادها هما:

- المهارة : تشير إلى مستوى كفاءة الشخص للقيام بمهمة معينة .
- الإستعداد : تشير إلى دوافع الشخص ومدى إستعداده للقيام بمهمة معينة.

مصفوفة المهارة / الإستعداد



مصفوفة المهارة / الإستعداد تصبح مفيدة عندما تريد أن تقرر كيفية تدريب كل فرد. هذا ما يجعلك تحتاج إلى النظر لكل ربع.



١.٢.٦ (المربع الأول) إنصح

التوجيه:

هؤلاء الموظفين لديهم دوافع ولكن ليست لديهم المهارات العالية. من خلال التركيز على التدريب والتعليم يمكن أن تساعد هذه المجموعة من الموظفين لتحقيق إمكانيتهم ويصبحوا أكثر إنتاجية.

إدارة التغيير:

في سياق إدارة التغيير فهم يجب عليهم الموافقة على الأسباب الكامنة وراء التغيير و ان يكونوا مع التغيير ولكن قد لا يعرفوا كيف يمكن أن يساهموا في ذلك. إشركهم وبين لهم الطريق وشجعهم على إنجازاتهم.

٢.٢.٦ (المربع الثاني) فوض

التوجيه:

هؤلاء الموظفين لديهم دوافع جيدة وأيضاً المهارات العالية. هم محرك النمو للشركة ويجب أن لا يكونوا مهملين على حساب أولئك الذين يحتاجون إلى مزيد من الدعم .
أنظر في التفويض لهذه المجموعة من الموظفين للإستفادة من خبراتهم وحماسهم ، هذه ليس نوع التفويض الذى يمكن العديد من المديرين القيام به ، ببساطة عدم تحميلهم بالكثير من المهام حتى يتمكنوا من تحرير وقتهم. فكرة التفويض هنا هى مساعدة الناس على النمو وأن تصبح مستقلة من خلال منحهم المزيد من المهام المعقدة والصعبة. هذا النوع من التفويض يتطلب وقتاً وجهداً كما يحتاج أن يكون المفوض مدرباً ومدعوماً ولكن ستكون أكثر جدوى بكثير لأنها يمكن أن تصبح أكثر فائدة للشركة.

لإدارة التغيير:

في سياق إدارة التغيير يمكن أن يكون هؤلاء الناس موظفيك الأكثر تفانياً للتغيير. ساعدهم حتى يتمكنوا من إقناع البقية. أمنحهم السلطة والمسؤولية والموارد حتى يمكن أن تساعد في التغيير التنظيمي مع المبادرات الخاصة بهم. تحتاج إلى غرس الشعور بالملكية في نفوسهم. هذا يحفزهم ويساعدهم على تحسين مهاراتهم أكثر من ذلك.

٣.٢.٦ (المربع الثالث) إرشد

التوجيه :

هؤلاء الموظفين هم أقل مهارة وليس لديهم دوافع ، فأنت بحاجة إلى التركيز على التدريب والتشجيع. بعض المديرين يعتقدون أنه لا ينبغي التشجيع عندما لا يكون هناك شيء للتشجيع. هذه العقلية السلبية والضارة يمكن أن ينفر منها الناس إلى أبعد من ذلك. بدلاً من ذلك ، ينبغي تشجيع الناس باستمرار. معظم الناس المحرومين من التشجيع البسيط للغاية. شيئاً فشيئاً ، يمكن أن يؤدي إلى تشجيع الدافع ودفع الثقة وتحقيق الذات وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى تعلم شيء جديد ويصبح أكثر مهارة. المهارة الجديدة يمكن أن تزيد من الثقة بالنفس ومساعدة الشخص في النمو في دورة إيجابياً من التحسينات.

لإدارة التغيير:

في سياق إدارة التغيير، يمكن أن يكون هؤلاء الموظفين الأكثر صعوبة في التعامل ومن المرجح أن تقاوم التغيير. يمكنك ان تعالج ذلك من خلال إشراكهم في التغيير حتى يتمكنوا من فهم أفضل لعملياته. بقدر ما يروا من النتائج يمكن أن تحصل على حماس أكثر. حافظ على هذه المجموعة من الموظفين حتى تصل لأي نتائج إيجابية للتغيير. ثم قم بالبناء على هذا النهج المزدوج للحصول على مشاركتهم أكثر في عملية التغيير مع أقل مقاومة لها.

٤.٢.٦ (المربع الرابع) حفز

التوجيه :

في هذه الحالة الموظفين لديهم المهارات والمعرفة ولكن ليس لديهم دوافع للمشاركة أو الإهتمام. هذه الموارد غير مستغلة كما أنه من المرجح أن هؤلاء الموظفين المهرة غير مستغلة وغير سعيدة. الأولوية لديك هو تحفيزهم ، مشكلة واحدة هى أنهم لا يعرفون كيفية ربط مهاراتهم بالتنظيم وطلب العمل الحالي. هذا يتطلب التشجيع لأنه ربما قد عملوا بجد في الماضي و لم يتلقوا أى تشجيع أو تقديراً لجهودهم وأنهم فقدوا أي حافز لتكرار ذلك.

مشكلة أخرى ، قد يكونوا غير متففين مع بعض القرارات والإستراتيجيات أو الطريقة التي تتم بها المهام. هذا يتطلب التواصل والمشاركة.

مشكلة أخرى ، قد يكون التقدير لعملهم غير كافي مثل انخفاض الراتب / الفوائد وانخفاض مستوى المسؤولية وانخفاض مستوى الموارد أو سوء بيئة العمل. سوف تحتاج إلى تحليل منهجي لكل هذا لتحديد القضايا والأهتمامات الحاسمة.

إدارة التغيير:

في سياق إدارة التغيير، يمكن أن يكون هؤلاء الموظفين مورداً قيماً بمجرد أن يفهموا و ينضموا إلى حركة التغيير. لإنهم مهرة ، فمن المرجح استخدام مبادرتهم الخاصة والإنخراط أكثر بمجرد أن يؤمنون بالتغيير .

مع هذه المجموعة من الموظفين ، ركز على توصيل فوائد التغيير وكيفية التغيير يمكن أن يساعدهم على وجه التحديد في وظائفهم .

تحتاج إلى تحديد "النقاط الهامة" لتحفيزهم و"العرض" لتري ما هي القضايا الحقيقية. هذا سيسمح لك لتوضيح سوء الفهم والتفاوض على مخاوفهم أو إقناعهم بالمنطق الخاص بك

٣.٦ التدريب والتوجيه

كجزء من توفير التدريب والتغذية العكسية للموظفين الذين يمرون بالتغيير، سوف تحتاج إلى وضع نظام لتوفير التدريب والتوجيه ، هناك اختلافات واضحة بين المنطقتين كما يظهر أدناه:

التدريب	التوجيه
• تركيز على المهمة	• تهتم بالأثار وتتجاوز حدود أبعد من المهمة
• تركيز على الإحتياجات قصيرة الأجل	• علاقة طويلة الأمد
• الملاحظات محددة	• الملاحظات تركز على المشاكل السلوكية
• تركز على المهارات والأداء	• يركز على القدرة والطاقة الكامنة طويلة الأجل
• جدول أعمال محدد يقرر معدل سرعة تعلم المهارات	• جدول الأعمال مفتوح ويستمر في التطوير على المدى الطويل
• يكون أكثر فعالية عندما يكون رسمي	• يكون أكثر فعالية عندما يكون غير رسمي

المزيد عن أوجه التشابه والاختلاف بين التوجيه والتدريب:

- **التوجيه يكون على المدى البعيد:** التوجيه يكون أكثر إهتماماً بالتدريب على المدى الطويل. إلا أن الحلول على المدى الطويل والمدى القصير ضرورية على حد سواء بالنسبة للأشخاص الذين يمرون بالتغيير. كما تظهر الأبحاث ، العديد من برامج التغيير الناجحة تستغرق سنوات وأحياناً عقد من الزمن لتحقيق حقاً وبالتالي ينبغي دائماً أن يندرج التوجيه كجزء من إستراتيجية التغيير.
- **التدريب يكون أكثر على مشكلات عاجلة:** التدريب من ناحية أخرى يركز على القضايا الملحة. دور المدرب ليس تقديم حلول أو فرض وجهات معينة. يعمل المدرب كمرآة توجيه المتدرب لفهم مشاكله الخاصة والعقبات والمخرج واكتشاف الحلول بنفسه.
- **الأمر ليس له علاقة بتوفير حلول:** تظهر العديد من الدراسات أن الشخص الذي يدرّب أو الذي تم إرشاده يأتي بالحلول بنفسه ويكون أكثر عرضة لمتابعتها أكثر من الذي تم إعطائه الحل. الناس لا يؤمنون بحكمة الآخرين ، لأنه ببساطة لا يمكن لأحد أن يكون على دراية بمشاكلهم مثل أنفسهم.
- **الأمر يتعلق بطرح الأسئلة الصحيحة:** هناك قدر كبير من التوجيه والتدريب حول التأمل الذاتي ويتم تحقيق ذلك من خلال طرح الكثير من الأسئلة من المتدرب.
- **مستقلة عن إدارة خط الإنتاج:** كل من التوجيه والتدريب يتم بشكل مستقل من المديرين التنفيذيين.
- **الهدف يمكن أن يتغير مع مرور الوقت:** الإرشاد والتوجيه هو العملية التي يمكن أن تتغير بمرور الوقت اعتماداً على الإحتياجات.

٤.٦ نموذج GROW

نموذج GROW مفيد بشكل خاص للتدريب. لا يمكن لأي شخص تحديدها بوضوح مثل المنشئ للنموذج و غراهام الكسندر والسير جون ايتمور عادةً ما ينسب لهم بسبب مساهمتهم ، هناك إصدارات مختلفة من نموذج GROW ولكن ما يلي يتناول جوهر هذه النماذج:

<ul style="list-style-type: none"> • هذا هو الهدف النهائي وهو يغطي هدفي المدى الطويل وال المدى القصير. يجب تحديد الهدف بوضوح وبالتالي فإن العميل سوف يعرف متى يتم تحقيق هذا الهدف. 	<p>Goal الهدف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • هذا هو الوضع الحالي ويشير إلى مدى بعد العميل من الهدف ويبين الواقع أيضاً الطريق التي اتخذت حتى الآن ، أين كنت وأين أنت الآن. 	<p>Reality الواقع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المعوقات: يجب أن يكون هناك بعض العقبات التي منعت العميل من تحقيق الهدف وإلا لماذا لم يتم تحقيق الهدف حتى الآن. • الإختيارات: بمجرد تحديد العقبات ، هناك حاجة إلى عدد من الخيارات أو إستراتيجيات بديلة للعميل ، بحيث يمكن تجنب العقبات. وهذا يؤدي إلى التقدم. 	<p>Obstacles Options المعوقات - الاختيارات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تحتاج إلى تحويل الخيارات المحددة لخطوات العمل التي ستوجه العميل إلى هدفه ويصنف هذا أيضاً بأسم التقدم إلى الأمام ومتى ولمن. 	<p>What / Way Forward التقدم للأمام</p>

٥.٦ من الذي ينبغي أن يكون مدرباً أو موجهاً

المدربين الأكثر مثالية أو الموجهين هم أولئك الذين لا يشاركون مباشرة في تكليف الموظف على أساس يومي وهذا يساعد على إزالة أي شكوك من جانب المتدربين عن إن التوجيهات الصادرة منحازة والشخص يريد الحصول على المزيد منها .

بالإضافة أنه من الأسهل للمتدربين التعبير عن مخاوفهم حتى لو كانت تتعلق بالطريقة التي تدار بها . وينطبق المبدأ نفسه على التدريب والتوجيه من أجل التغيير. الموظف الأكثر مثالية المرشحين للمدرب هم الذين لديهم حافظ والمهارات العالية (المربع ٢ من مصفوفة المهارة/الإستعداد). يؤمنون بالتغيير ولديهم الذكاء لدعم الآخرين في إتباع الطريق.

٧- أدوات الإدارة

"في أوقات التغيير السريع ، يمكن أن تكون تجربتك أسوأ عدوك"

ج. بول غيتي

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

إستخدام الأدوات المختلفة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التركيز أكثر والقيام بالعصف الذهني حول كيفية دفع عملية التغيير للأمام

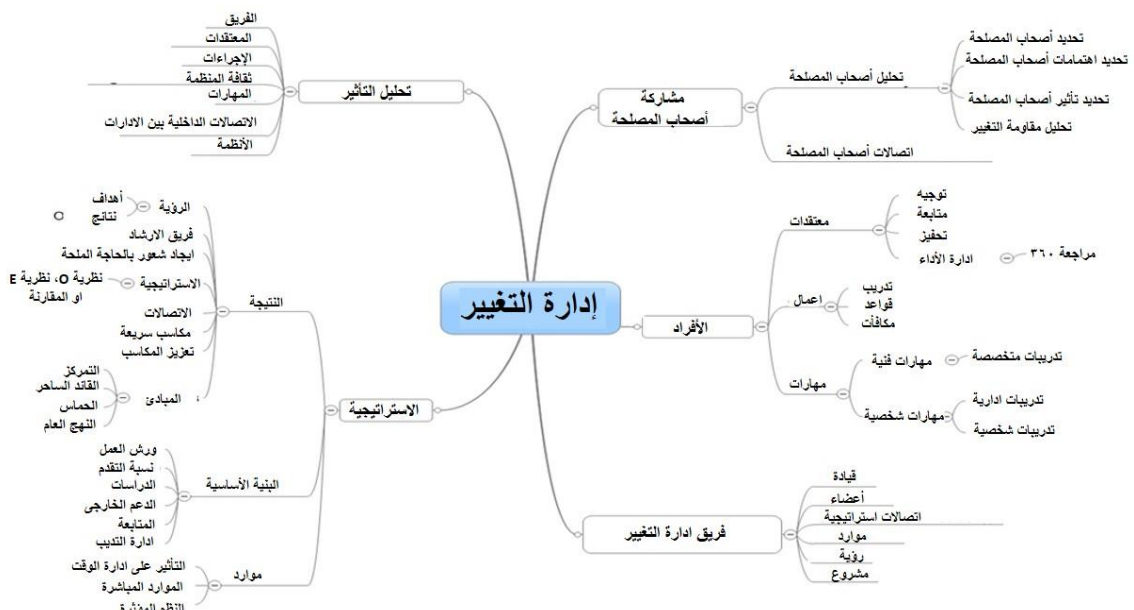
في هذا الفصل سوف تتعرف على العديد من الأدوات التي تساعد على تبادل الأفكار في إدارة التغيير. سوف تتعلم الأسلوب الذي يسمح لك لتحليل القوى التي تؤثر في التغيير والترتيب المنهجي وترتيب أفكارك وإستكشاف أفكار المجموعات وتقييمها على أساس أبعاد محددة.

١.٧ الخرائط الذهنية

قد وضعت الخرائط الذهنية من قبل توني بوزان في عام ١٩٦٠ ، الخريطة الذهنية تساعد على تصور مفهوم وجعله أسهل لتوليد المزيد من المجموعات ومن المعروف أن الخرائط الذهنية تعمل بشبه كبير جداً لطريقة عمل عقولنا ومع ظهور برامج رسم الخرائط الذهنية الحديث أصبح هذا أداة مفيدة بشكل لا يصدق وقوي .

١.١.٧ كيفية إستخدامها

إنشاء خريطة ذهنية بسيطة جداً ، ابدأ مع فكرة المركزية ثم تفرع مع الأفكار على الفور. بدوره ، يمكنك تفرع أكثر من هذه الأفكار في المستوى الثاني ومواصلة التفكير وإستكشاف فروع في نفس الوقت. قوة رسم خرائط العقل يكمن في حقيقة أنك تتمكن من الحفاظ على توسيع وإعادة الترتيب كما يمكنك إضافة المزيد من المفاهيم. هذا يساعدك على فعل المجموعات والتفكير في الأفكار التي ربما لم تكن تفكر بها.



أفضل طريقة لعمل الخريطة الذهنية هي استخدام برمجيات الخريطة الذهنية ، فإنها تسمح للتوسع ولا حدود لها كما أنك لن تكون محدودة بسبب المساحة المتاحة على قطعة من الورق. بالإضافة إلى ذلك ، يمكنك إعادة ترتيب الخريطة بسرعة كما يمكنك إضافة المزيد من العقد. على الورق سيكون صعب جداً ومرهق وكثير من الناس ببساطة لا تريد القيام بذلك. وهذا يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على نوعية الخريطة وربما يكون واحداً من أقوى الأسباب لرسم خرائط العقل .

٢.١.٧ ماذا تشاهد

كثير من الناس قد جربوا هذا في بعض النقاط في الماضي ، أحياناً في المدرسة وربما ببساطة ترفضها على أساس محدوديتهم وضعف تجربتهم الماضية. كثير من الناس قد لا يكون على دراية ببرمجيات الخرائط الذهنية وكيف أن تلك التقنية يمكن أن تكون أكثر فائدة بكثير الآن مما كانت عليه في الماضي.

٢.٧ أسلوب ٦ - ٣ - ٥

هذه الطريقة قد عرضت من قبل وارفيلد إيه أل في عام ١٩٧٥. النموذج يسمح لك بتوليد الأفكار بشكل منهجي والأسلوب يعتمد على ٦ أشخاص الذين يكتبون باستمرار ٣ أفكار والتفكير فيها ٥ دقائق في كل مرة ومن هنا جاءت تسميته ٦-٣-٥.

١.٢.٧ كيف يستخدم

- أسأل مجموعة من ٦ أشخاص لتحديد مشكلة أو موضوع للنظر فيه .
- اطلب من المجموعة للجلوس حول طاولة.
- قدم ورقة لكل شخص.
- اطلب منهم كتابة ثلاث قضايا أو إستفسارات يشعرون بقوة نحوها فيما يتعلق بهذا الموضوع على الأوراق.
- تخصيص ٥ دقائق لهذا الجزء .
- اطلب من كل شخص تمرير الورقة للشخص الذي على يساره.
- كل شخص لديه الآن ٥ دقائق لإعداد القائمة أو إضافة المزيد إليها .
- واصل العملية حتى يتلقى الجميع ورقتهم الأصلية مرة أخرى .
- جمع كافة الأوراق ، جمع كل واحد معاً ثم مر بعصف ذهني خلال الأفكار لتبادل الحلول المبنية على ما تم تحديده في الورق.

٢.٢.٧ ماذا تشاهد

التقنية تؤدي إلى توليد الأفكار ، سوف لا تزال بحاجة إلى استخدام أساليب أخرى لفرز وتحديد الأفكار.

٣.٧ قوة مجال التحليل

قوة مجال التحليل قد تطور من قبل كورت لوين في ١٩٤٠. هو نموذج بسيط لكنه قوي وينطبق على وجه التحديد على إدارة التغيير.

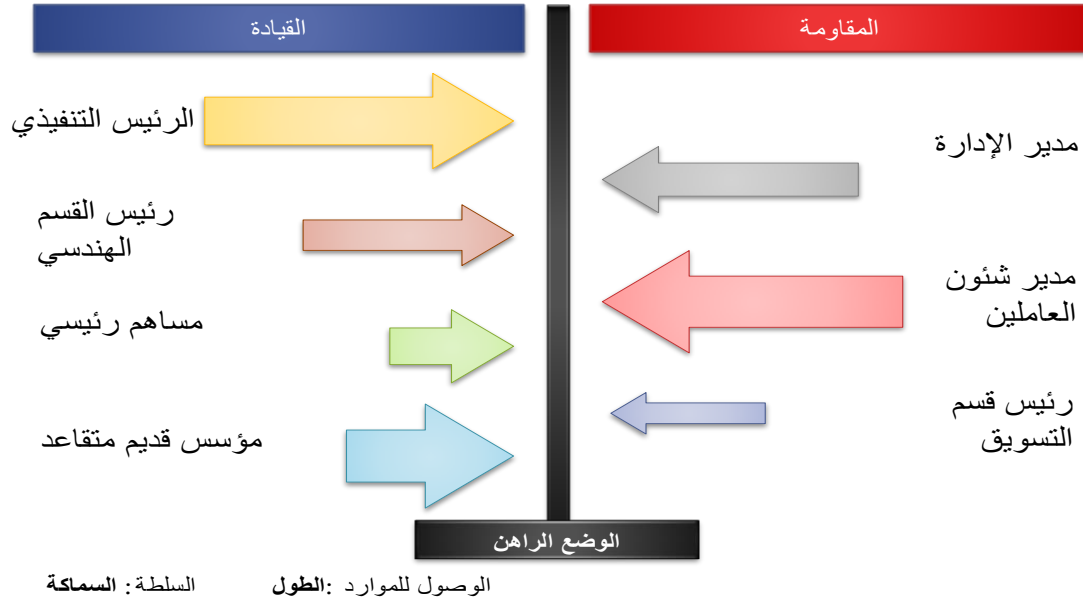
والفكرة هي أنه من أجل إحداث تغيير، يجب أولاً أن نفهم الضغوط والتوترات للحفاظ على الوضع الراهن. عندها فقط يمكنك أن تمضي قدماً لبدء التغيير وإقناع الناس.

١.٣.٧ كيف تستخدم

- استخدم جلسة عصف ذهني لإنشاء قائمة من الجهات المعنية التي من المحتمل أن تتأثر نتيجة لهذا التغيير .

- تقسيم القائمة إلى قائمتين :
 - **قوات القيادة:** التعرف على القائدين والظروف التي تدعم التغيير .
 - **قوات المقاومة:** التعرف على القائدين والظروف التي تقاوم التغيير.
- إذا كان لديك بنود في القائمة التي تظن أنها محايدة ولا تساهم في أي من الإتجاهين ، ضعها على قائمة منفصلة في الوقت الحالي. تتغير الظروف و قد تجد أنه من المفيد النظر فيها مرة أخرى في وقت لاحق. الآن ، ركز فقط على قوات القيادة والمقاومة.
- انظر في بعدين لكل من هذه القوات. على سبيل المثال ، البعد ممكن يكون القوة ، كيف أن القوة هي شخص معين سواء دعم أو مقاومة للتغيير. أبعاد أخرى هي مقدار الموارد لديهم أو مدى احتمال حشد دعم الآخرين.
- رسم سهم لكل قوة تحت العمود المقابل لها (القيادة أو مقاومة).
- خريطة بعدين لطول وعرض كل الأسهم التي تمثل تلك القوة. على سبيل المثال يمكن أن يمثل طول الخطة والإتساع يمكن أن يمثل قوة .
- إنشاء خريطة مجال القوة بوضع ذلك القوات الأكثر أهمية .
- ثم يمكنك تحليل خريطة القوة الميدانية لإتخاذ إجراءات محددة والفكرة هي زيادة القائدين فقط للتغيير ليس كافياً وتحتاج إلى إتخاذ خطوات للحد من المقاومة والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي تحديد كلا الجانبين. في الواقع ، قد تحتاج إلى مزيد من التركيز على الحد من المقاومة وزيادة القائدين من أجل التغيير.

تحليل القوة الميدانية



٢.٣.٧ ماذا تشاهد

نموذج يجسد الوضع في لحظة واحدة محددة وبالتالي مع تغير الظروف سوف تحتاج إلى تحديثه ليكون ملائم.

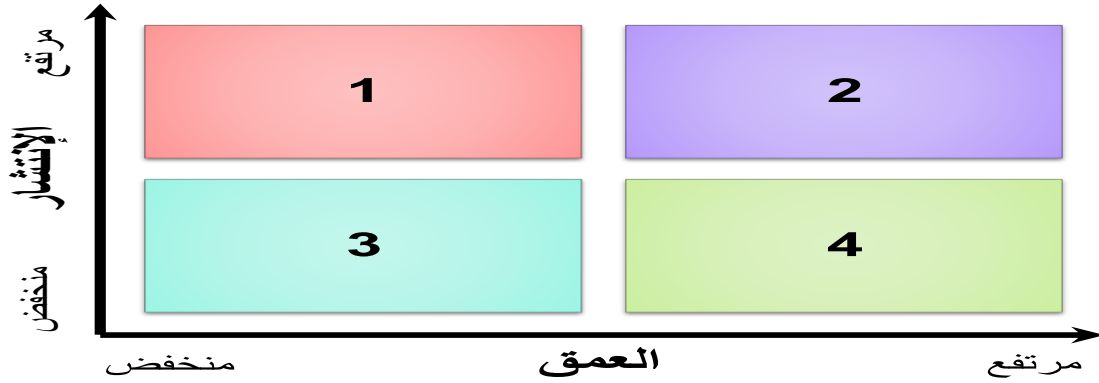
٤.٧ مصفوفة الإنتشار مقابل العمق

هذا الأسلوب يساعد استخداماً في تحليل أثر التغيير على مختلف مجالات المنظمة وأيضاً تقييم أثرها على مختلف جوانب السلوك البشري .

١.٤.٧ كيف يستخدم ؟

أنظر في التغييرات التي يتعين تنفيذها وضعها في ٤ أرباع على أساس بعدين ، إنتشار التغيير وعمق التغيير.

مصفوفة الإنتشار مقابل العمق



• **إنتشار التغيير:** إنتشار التغيير يشير إلى درجة تطبيق التغيير في جميع أنحاء المنظمة. يمكنك استخدام القياس الكمي مثل النسبة المئوية لحساب الإدارات المتضررة (على سبيل المثال تتأثر ٤٠٪ من الدوائر)

- **منخفض الإنتشار:** التغيير يركز على منطقة واحدة أو مشروع أو قسم.
- **عالي الإنتشار:** التغيير في جميع المجالات التي تؤثر على العديد من الأنظمة والمناطق.
- **عمق التغيير:** عمق التغيير يشير إلى مدى تأثير التغييرات على سير الأمور في المنظمة.
 - **منخفض العمق:** يمكن التعامل مع التغيير مع بعض التعديلات الطفيفة.
 - **عالي العمق:** التغييرات تبعد الناس عن الاستقرار .

بمجرد وضع التغييرات في قائمة أتساع وعمق التغيير يمكنك استخدام التحليل التالي:

- **١ : عالي الإنتشار ، منخفض العمق**
 - تحتاج الى فرق متعددة التخصصات وفريق مراقبة الجودة للعمل على التقنيات التي تساعد على تحسين الكفاءة.
- **٢ : عالي الإنتشار ، عالي العمق**
 - تحتاج لتوفير نطاق واسع للشركة لدعم التغيير، ينبغي أن تواجه التدريب على المهارات الجديدة والتغييرات الهيكلية التي ستكون نتيجة لإستخدام هذه المهارات.
- **٣ : منخفض الإنتشار ، منخفض العمق**
 - تحتاج لتنفيذ إجراءات محددة لمجالات محددة أو إدارات قيد النظر.
- **٤ : منخفض الإنتشار ، عالي العمق**
 - توفير التدريب الداخلي لمساعدة الناس على التعامل مع عملية التغيير .

٢.٤.٧ ماذا تشاهد

إستخدام هذه التقنية خلال مرحلة التخطيط لتنظيم الأفكار وتقييم مدى تأثير كل تغيير على المنظمة والموظفين. فهو يسمح لك أن تفكر في اسباب تعطيل التغيير و أهمية ذلك انه من الممكن أن ترى تأثيرها.

المراجع

- Arnold, J., C.L. Cooper and I.T. Robertson (1998) “Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace”, (3rd ed.), London, UK: Financial Times Pitman Publishing.
- Cameron, E. Green, M., (2004) “Making sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organisational Change”, Kogan Page Ltd, ISBN: 978-0-7494-4087-9
- Fisher, John M., Savage, David J. (1999) “Beyond experimentation into meaning.”, Papers from the 1998 EPCA Conference. Lostock Hall: Epca Publications, (290 p), 4th Conference of the European Personal Construct Association - EPCA 1998, Chester/England.
- Gladwell, M. (2000) “The Tipping Point”, Little, Brown and Company, ISBN:0-316-31696-2
- Greiner, L.E. (1972) “Evolution and revolutions as organisations grow”, Harvard Business Review, July August p.41
- Johnson, S. (1999) “Who Moved My Cheese: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life”, Vermilion; Reprinted Edition, ISBN: 978-0091816971
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979) “Choosing strategies for change”, Harvard Business Review, 57, 106-114.
- Kotter, J.P. (1996) “Leading Change”, Harvard Business School Press, ISBN:0-87584-747-1
- Price, D. (2009) “The Principles and Practice of Change”, The Open University, ISBN: 978-0-230-57585-1
- Rogers, E. M. (2003) “Diffusion of innovations”, (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Senior, B., Fleming, J. (2002) “Organizational Change”, Printice Hall, ISBN: 978-0-27369-598-1
- Warfield, J.N., Geschka, H., Hamilton, R. (1975) “Methods of idea management”, Columbus, OH: The academy for contemporary problems.
- Whitmore, Sir John, (2002) “Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose”, Nicholas Brealey Publishing Ltd; 3rd Revised edition, ISBN: 978-1857883039.