

# قيادة التغيير في المؤسسات والمنظمات

## الجزء الأول



الدكتور علي القاسم

“إذا لم تقم المنظمة التغيير الضروري وتنفذه، فستكون أعمالها في الخمس سنوات القادمة على نفس حالة الخمس سنوات الماضية”

ترجمه الى العربية محمد أحمد البستاني – المغرب

في أعماله الشهيرة "قيادة التغيير"، يصرّ جون بي. كوتر، الأستاذ القيادي في كلية هارفارد للأعمال، على أنه في عالم الأعمال اليوم، يعتبر الرضا عن النفس أكثر شيوعًا بكثير مما قد نفكر به، وفي أحيان كثيرة، فإن هذا الأمر غير مرئي بالنسبة للأشخاص المعنيين.

إن النجاح التراخي بكل سهولة، سواء في الآونة الأخيرة أو فيما مضى. لقد أصبح من الممكن أن تنتهي سنوات طويلة من الازدهار لمنظمة ما بعد سنوات قليلة. فالرضا عن النفس الذي خلقه هذا الازدهار هو ما يسبب التراخي، ويمكن أن يستمر ويعيش في كثير من الأحيان، لأن الأشخاص المعنيين به لا يرونه. وهذا ما يؤثر عادة على فعالية وكفاءة المنظمة بأكملها، حتى الأكثر نجاحًا.

ولقد واجهت المنظمات الضخمة والتي أرست قواعدها بقوة، بالرغم من نجاحها على المدى الطويل، نفس التحديات والصعوبات وكادت تقترب من نهاية العمل. فعندما أجرى محررو "مجلة هارفارد للأعمال" مقابلات مع صامويل جي بالميسانو، وهو الرئيس التنفيذي لشركة (IBM)، قال: "لقد كنا ناجحين جدا لفترة طويلة بحيث لم نتمكن من رؤية وجهة نظر أخرى. وعندما تحول السوق، كدنا نخرج من العمل"

ومن ثم، فعندما تعترف إدارة المنظمة بخطر التراخي، فإنها تستجيب بإحداث تغيير داخلي واسع النطاق وتنفيذ التعديلات اللازمة. إلا أنه، ووفقا لبحث جامعة هارفارد الذي أجري في 100 منظمة كبيرة، وجد أن أكثر من 70 في المئة من الحالات كانت في حاجة إلى تغييرات كبيرة بشكل واضح، فإما أن هذه التغييرات لم تنطلق نهائيا، أو أن جهود التغيير قد فشلت، أو أن التغيير الذي تم تحقيقه تجاوز الميزانية، أو حدث في وقت متأخر ومع احباط كبير.

ففي عالم الأعمال اليوم، يتعين على المنظمات تنفيذ التغييرات والتعامل معها من أجل البقاء على قيد الحياة. إذ يقدم الاقتصاد العالمي التنافسي باستمرار طلبات وتحديات جديدة تواجه مديري هذه المنظمات. وقد تواجه التغيير التكنولوجي والبيئي و/أو التغيير الداخلي. ويشمل التغيير التكنولوجي الآلات الجديدة المنتجة وأجهزة الكمبيوتر وغيرها من المنتجات المماثلة. أما التغيير البيئي فهو كل تغيير يحدث خارج المنظمة، ويشمل التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقواعد واللوائح الحكومية الجديدة. بينما يمكن اعتبار التغيير الداخلي كل ما هو ناتج عن القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة. من ميزانية، وتغيير السياسة الداخلية والأسلوب، وإعادة الهيكلة، وتوظيف الموظفين الجدد، وتقليص الحجم.

إن أي منظمة لا تستجيب بشكل إيجابي لهذه التغييرات وتتعامل مع التعديلات الضرورية عادة ما تجد نفسها خارج نطاق العمل. ومن ناحية أخرى، يواجه المديرون والمشرفون وقادة الفرق تحديًا آخر عند تنفيذ تعديلات وتغييرات جديدة، كمقاومة التغيير، حتى من أولئك الذين يدعون كونهم منفتحين. ومقاومة التغيير تلك، هي رد فعل طبيعي. ولا تشير إلى حدوث مشكلات، وخاصةً عندما يؤثر التغيير على مسيرة الشخص وأسلوب حياته.

وقد صرح ليزلي دبليو رو، البروفيسور الفخري للإدارة في جامعة ولاية جورجيا، ولويد إل. بيرس، أستاذ الإدارة في معهد جورجيا للتكنولوجيا، بأن الموظفين يرون التغيير الذي يؤثر بشكل كبير على رد فعلهم. واقترحوا أن هناك أربعة أنواع أساسية من رد فعل الموظفين للتغيير.

وأول نوع من ردود الأفعال، أن الموظفين سيقاومون التغيير إذا لم يستطيعوا التنبؤ بكيفية تأثير التغيير عليهم، و/أو إذا كانوا يعتقدون أن التغيير قد يزيد الأمور سوءًا. وثاني نوع من ردود الأفعال، أن الموظفين سيقاومون التغيير إذا رأوا أن التغيير لا يتوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم. وهم يعتقدون، في هذه الحالة، أن التغيير سيجعل الأمور أسوأ.

وثالث نوع من ردود الأفعال، أنه إذا رأى الموظفون أن التغيير سيحدث بغض النظر عن اعتراضهم، فإن رد فعلهم الأول هو مقاومته. إلا أنه عندما يرون أن التغيير أمر لا مفر منه، فإنهم يقبلونه بالتدريج ويواصلون معه.

وآخر نوع من ردود الأفعال، أنه سيكون لدى الموظفين حافز كبير لقبول التغيير إذا كان في مصلحتهم. من ثم، يجب أن يشعروا أنه سيجعل الأمور أفضل.

ولهذا تحتاج المؤسسات إلى قادة معنيين للحفاظ على الإنتاجية في أوقات التغيير. فهم بحاجة إلى أشخاص يعرفون الأساسيات المتعلقة بعملية التغيير وكيفية تجنب بعض التحديات المشتركة عند التفاوض على عملية التغيير. وهناك اثنتا عشرة استراتيجية وخطوات يمكن أن تساعد كثيرًا في تنفيذ التغيير المطلوب للمؤسسة وقيادتها. لذلك يجب فهم هذه الاستراتيجيات واعتمادها من قبل الإدارة والمشرفين والموظفين العاملين. وسيتم مناقشتها في المقالات التالية.

[www.aliqassem.com](http://www.aliqassem.com)  
[www.dr.aliqassem.com](http://www.dr.aliqassem.com)  
[www.aliqasseminternational.com](http://www.aliqasseminternational.com)