

# قيادة التغيير في المؤسسات والمنظمات

## الجزء الرابع



الدكتور علي القاسم

”معظم المنظمات لديها رؤية وبيان مهمت. إلا أننا بالكاد ما نجد منظمة يدرك فيها جميع الموظفين هذه العبارات ناهيك عن معرفة فحواهما“

ترجمه الى العربية محمد أحمد البستاني – المغرب

بعد التواصل بأكثر قدر ممكن من الصراحة، بشأن أسباب التغيير، وشرح ما سيحدث ولماذا وكيف، وذلك في جميع أنحاء المؤسسة، يتوجب على القائد أن يقوم بتوصيل رؤية واضحة لهذا التغيير إلى الموظفين. ويجب أن يكون قادرًا على وصف ما سيبدو عليه المستقبل بعد التغيير في جميع مستويات المنظمة بطريقة إيجابية ومشجعة والتي من شأنها أن تلهم الناس على العمل، وهذا تحد كبير. فمعظم المنظمات لديها رؤية وبيان مهمة. إلا أننا بالكاد ما نجد منظمة يدرك فيها جميع الموظفين هذه العبارات ناهيك عن معرفة فحواهما. وهناك فرق كبير بين مجرد كتابة لرؤية منظمة وبيان مهمتها، وتوصيلها بفعالية.

ولقد أشار كوتر إلى أن القائد المتوسط يربط بشكل كبير بين إيصال الرؤية والتغيير. ولهذا يجب أن يكون لدى أي مبادرة تغيير خطة اتصالات رسمية جيدة قبل أن يبدأ هذا التغيير. ويجب على القائد أن يشرح الأشياء التي لن تتغير، والأشياء الجديدة التي ستظهر، وما الذي سيتغير، والمدة التي سيستغرقها التغيير، وما شابه ذلك.

ثم إن على القائد ضمان أن تكون هناك عناصر الدعم الضرورية لنجاح التغيير في مكانها الصحيح. وهي خطة مشروع تغيير واقعية، توجيه فريق مساعد، خطة الاتصال الرسمية، خطة التدريب الرسمية، وإزالة العقبات، وفريق إدارة داعمة. ومن المهم أن تتأكد الإدارة من أن التغيير المقترح معقول ولديه خطة واقعية. فإذا لم يكن كذلك، فإن معظم الموظفين سوف يقاومون التغيير. ويتأثر نجاح هذه المبادرة بشكل كبير بكيفية رؤية الموظفين لها وقبولهم بها.

ومما صرح به ليزلي دبليو رو، الأستاذ الفخري للإدارة في جامعة ولاية جورجيا، ولويد إل. بيارز، أستاذ الإدارة في معهد جورجيا للتكنولوجيا، أن "كيفية إدراك الموظفين للتغيير يؤثر بشكل كبير على رد فعلهم". وبالتالي، يؤثر على نجاح مبادرة التغيير. 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 بالتدرج ويواصلون معه.

وأخر 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.

والخطوة التالية التي يجب على القائد اتخاذها هي إنشاء فريق إرشادي. حيث سيقوم أعضاء الفريق بدور الميسرين والموجهين للتغيير. ويجب أن يكونوا هم الذين قبلوا التغيير، وعلى استعداد لتنفيذ خطته. كما أنهم سيكونون مسؤولين عن تدريس المهارات الجديدة اللازمة لنجاح التغيير ووضع البرامج التدريبية اللازمة.

إضافة إلى أنه يجب أن يكون لدى القائد وأعضاء الفريق المرشدين أيضًا خطط لإزالة العوائق التي قد تمنع حصول التغيير، واتخاذ خطوات عملية من شأنها إزالة هذه العوائق.

وتتضمن هذه العوائق - على سبيل المثال لا الحصر - نقص الميزانية، نقص الدعم الإداري، عدم وجود عدد كاف من الناس، قلة الوقت، ... ومن أجل القيام بذلك، يجب على القائد وأعضاء الفريق الحصول على دعم كامل من إدارة المنظمة.

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