



## التعامل مع التغيير: دور القائد

إعداد: ديفيد دينوودي، ويليان باسمور، لورا كوين، رون رابين





## المحتويات

- 1 مقدمة
- 2 إدارة التغيير مفهومية، قيادة التغيير تُعقل
- 3 قيادة التغيير تعمل على ثلاثة مستويات
- 4 على أرض الواقع: تعلم قيادة التغيير
- 7 الخلاصة؟
- 9 نبذة عن المؤلفين



## مقدمة

إن أثر التغيير يمكن الشعور به في شتى أنحاء المؤسسات. ويمكن النظر إلى التغيير باعتباره إيجابياً أو سلبياً، مبهجاً أو محبطاً، أساسياً أو لا داعي له، سهل أو صعب — أو كل ما سبق في الغالب.

ودور القادة على المستوى المتوسط والأعلى في إحداث التغيير لا غنى عنه. فقيادة فرق العمل والمشروعات والإدارات والأقسام يحتلون موقعًا قوياً وفريدياً من نوعه. وهؤلاء هم القادة الذين يتبعين عليهم ترجمة رؤية التغيير ونقلها من مستوى القيادة العليا إلى صغار الموظفين، ومساعدة المروءين المباشرين على التعامل مع مشاعر التغيير والانتقال، والتأثير على القائمين بالتغيير لاستحداث التوافق والالتزام كي يُكتب لجهود التغيير الناجح.

كيف يمكن أن يصبح المديرون مهنيين بشكل أفضل لقيادة المؤسسات والموظفيين عبر مراحل التغيير؟

**التغيير المؤسسي السريع هو التحدي رقم 2 في تطوير القيادة في السنتين إلى الخمس سنوات المقبلة — ومن الناحية المنطقية، التغيير هو ثاني أهم موضوع بالنسبة لتطوير القيادة.**

— دراسة أجراها (CCL) حول رؤى القيادة، 2013.

# إدارة التغيير مفهومة؛ قيادة التغيير تُغفل<sup>٩</sup>

تعلق قيادة التغيير بمراحل التغيير – والمشاعر المرتبطة بتلك المراحل – والتي يجب على البشر التعامل معها حين يكون التغيير دائمًا. يتطلب تغيير القيادة من القادة والمنظمة كل معالجة المعتقدات والعقليات وتطوير الممارسات التي تساعد العاملين على التكيف مع التغيير. وعلى النقيض من إدارة التغيير، التي هي عبارة عن عملية تبدأ من الخارج باتجاه الداخل وتتركز على الهياكل والنظم والعمليات، فإن قيادة التغيير هي عنصر من عناصر مواجهة تحدي التغيير ببدأ من الداخل باتجاه الخارج. وهو ينطوي على تجنييد البشر لخدمة قضية التغيير والعمل على أن يظلوا ملتزمين بها على امتداد العملية، في مواجهة الشكوك والمخاوف والإلهاءات.

غالباً ما يعطى التغيير الأولوية في مختلف أنواع المؤسسات، إلا أن الدراسات تظهر دائمًا أن ما بين 50 إلى 70% من جهود التغيير المنظمة تخفق. إذا تساوت احتمالات نجاح وفشل التغيير الحيوي (في أحسن الحالات)، فإن ذلك لا ينذر بالخير بالنسبة للطموحات المؤسسية.

كيف يمكن للمؤسسات أن تحسن من فرصها في النجاح؟ وجدنا أن العديد من المؤسسات تتلقن الجانب التشغيلي أو الهيكلي من التغيير، ولكنها تضن بالجهد على الجانب البشري منه. للحصول على النتائج المرجوة من اتجاه أو نظام أو مبادرة جديدة، تحتاج المنظمات إلى الاستفادة من فوائد قيادة التغيير جنباً إلى جنب مع إدارة التغيير.



# قيادة التغيير تعمل على ثلاثة مستويات

يقوم المديرون على المستويين المتوسط والعلوي بخلق التغيير ويستجيبون لتوجيهات التغيير الصادرة من أعلى. لقيادة هذه الجهود بشكل فعال، يتبعون على المديرين التعامل مع التغيير على ثلاثة مستويات – الذات والآخرين والمؤسسة. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب طرحها عند كل مستوى:

**المؤسسة.** كيف أقود التغيير في سياق الثقافة المؤسسية الكبرى والواقع السياسي؟ كيف أقيم شبكة من القائمين على التغيير في أنحاء المؤسسة؟ كيف أؤثر على أعلى المؤسسة وأسفلها وعبر أنحائها؟ كيف أتأكد من أن التغيير يناسب فريقي وكذلك يناسب المؤسسة؟ كيف أضمن أن لدينا القدرة على قيادة التغيير في أنحاء المؤسسة؟

**الذات.** كيف أتعامل مع التغيير؟ ما هو التحدي الحالي الذي أواجهه فيما يخص التغيير؟ ما هو دوري كقائد للتغيير وماذا يجب أن أفعله بشكل مختلف؟ ما هو أسلوبي المعتمد في القيادة عندما يُطلب مني إجراء تغيير كبير؟ كيف تؤثر تفضيلاتي من حيث أسلوبي في التغيير على من حولي؟ كيف أضمن أن لدينا القدرة على قيادة التغيير في أنحاء المؤسسة؟

**الآخرون.** كيف أساعد فريقي على اجتياز التغيير، وخاصةً عندما لا يكون لهم أي سيطرة أو اختيار؟ كيف يمكنني أن أفهم تباين وجهات نظر الأفراد ومشاعرهم واستجاباتهم إزاء التغيير أثناء تحقيق التوافق مع الأهداف المؤسسية؟ كيف يمكنني بناء العلاقات وإقناع المؤيدين والمستهزئين والمحايدين للانضمام إلى قافلة التغيير التي كلفت بها؟

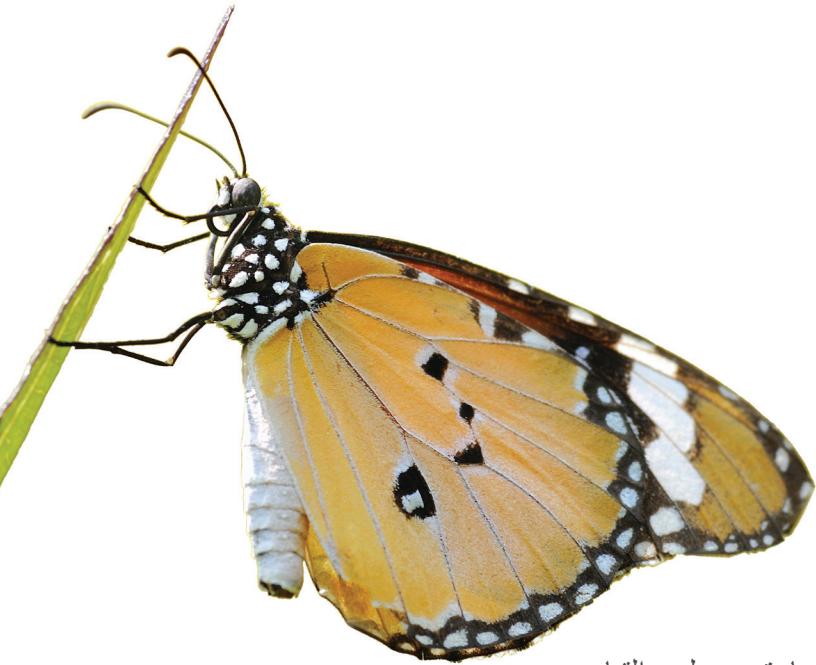
# على أرض الواقع: تعلم قيادة التغيير

كيف يمكن للمديرين التعامل مع التحديات الواقعية المتعلقة بالتغيير؟ يتبنى مركز (CCL) الرأي القائل إن المديرين لابد وأن يتحلوا بالعقليات والمهارات والأدوات اللازمـة لقيادة التغيير. فيما يلي خمس أفكار أساسية لابد أن يكون قائد التغيير الفعال على دراية بها:

## 1. يتعامل الأفراد مع التغيير على أساس نطاق من تفضيلات أسلوب التغيير.

تبين ردة فعل البشر التلقائية إزاء التغيير. والمديرون الذين يولون اهتماماً بتفضيلات التغيير يحسنون فهم رد فعل الأفراد في مواجهة التغيير. هؤلاء المديرون يكونون أكثر استعداداً لمواجهة المخاوف، والاستفادة من المساهمات المختلفة، وتجنب العثرات، وتعديل النهج الذي يتعاونونه إزاء التغيير حسب الحاجة. يصف مؤشر أسلوب التغيير CSI (Change Style Indicator) النقضيين فضلاً عن نقطة الوسط على امتداد نطاق تفضيلات التغيير:

- **العمليون** يميلون إلى التركيز على إنجاز المهمة. ويفضلون التغيير العملي وكثيراً ما يرون وجاهة وجهات نظر المحافظين والمبدئين – ما دامت هناك حالة فعلية من واقع الأعمال تثبت ذاك النهج أو الآخر.
- **المحافظون** يقبلون الهياكل والأنظمة والعمليات الحالية. وهم يفضلون التغيير التدريجي ويدعون بقوة إلى التحسين المستمر في إطار نموذج الأعمال القائم.
- **المبدئون** يفضلون الاعتراض على الهياكل والأنظمة والعمليات الحالية. وهم يفضلون إدخال تغيير واسع على نموذج الأعمال القائم، ويميلون إلى التركيز على الفرص والرؤى والاتجاهات الجديدة.



## 2. على القيادة التعامل مع المراحل الأربع

عندما يفهم المديرون عملية التغيير، تصبح لديهم صورة أفضل مما يتبعون عليهم القيام به ومتى. ويمكنهم توقع العديد من المشاكل التي يمكن التنبؤ بها والتخفيف من حدتها. وهم لا يعرفون فقط الإجراءات التي يجب اتخاذها ولكن أيضاً ما يجب القيام بهاليوم لتمهيد الطريق للغد. يقسم مركز (CCL) العملية إلى أربع مراحل تحدث بشكل متوازٍ:

**الاكتشاف.** التغيير يبدأ بالفهم. ما هي الحاجة إلى التغيير؟ هل سيكون تطوريًا أم ثوريًا في طبيعته؟ ما هو النطاق؟ ما هي درجة الإلحاح؟ ما هي الجماعات ومجموعات أصحاب المصلحة والقائمين على التغيير الذين يجبأخذهم بعين الاعتبار؟ من هم الأفراد الذين يقودون التغيير وهل يمتازون بالتوافق والالتزام؟ ما هو مستوى الالتزام؟

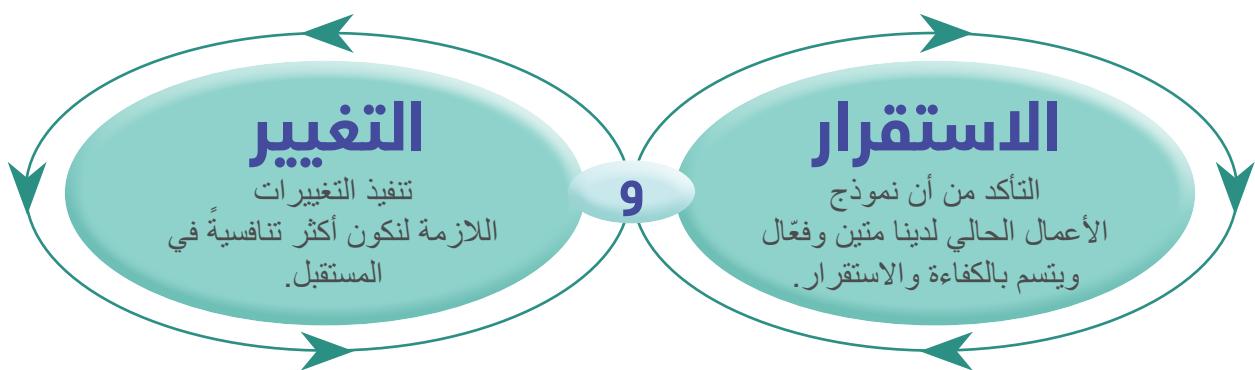
**اتخاذ القرار.** تتشكل الرؤية، وتُرسم خريطة لساحة التغيير، وتُوضع الخطط. يبدأ الفريق الأساسي وأوائل متبني الفكرة في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات حول التغيير. وفي هذه المرحلة، فإن اتخاذ القرار بشأن كيفية صياغة مبادرة التغيير، وبناء العلاقات، وتحفيز الآخرين، وخلق التوافق والالتزام هي وظائف أساسية لقيادة.

**الفعل.** يبدأ التواصل واتخاذ الخطوات اللازمة لتفعيل التغيير. قد تكون الخطوة الأولى في التغيير بطيئة أو سريعة، ولكن يجب أن يدرك القيادة أنه بغض النظر عن مدى السرعة التي يقررون التحرك بها، سيظل الأفراد بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع التغيير. يجب على قادة التغيير إبداء التزامهم بمبادرة التغيير، وقبل كل شيء، التزامهم نحو الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير. إن سبر أغوار التغيير خطوة معنوية في الأساس، تتطلب بناء العلاقات عبر شبكة مترابطة من القائمين على التغيير.

**التمييز.** قد يستمر التغيير ويترسخ... أو أنه قد يتداعى أو يفشل في أن يظل ثابتاً. يجب على قادة التغيير التمييز بين ما نجح وما لم ينجح من أجل الحفاظ على التركيز والطاقة والموارد الداعم لضمان داوم الوضع الجديد على مر الوقت. لذا فالتعلم - ما أثبت أو لم يثبت فعالية في عملية التغيير - وتعديل الخطط المستقبلية لضمان التقدم أمران لا غنى عنهما لتحقيق النجاح.

### 3. الاستقرار والتغيير قطبان قويان.

مع تطور المؤسسة بمرور الوقت، يصبح كل من الاستقرار والتغيير واقعين متلازمين. وهمما معاً يشكلان إحدى الأولويات أو المطالب المؤسسية العديدة اللتين تبدوان على طرفي النقيض. عند قيادة التغيير، يجب على المديرين أن يفهموا أن الاستقرار مقابل التغيير ليست مشكلة يجب حلها ولكنهما قطبان لابد من إدارتهما. ولتحقيق المؤسسة أعلى مستويات الأداء، يجب توجيه الطاقة لكلا القطبين في وقت واحد. فالثابت لدينا هي العناصر المؤسسية التي تعتبر بالغة الأهمية لجني فوائد نموذج الأعمال في وقتنا الحاضر، بينما نقود الابتكارات التي تدفعنا نحو المستقبل المنشود.



من خلال فهم قطبي التغيير والعزف على وتر "الاثنين/كلاهما"، يمكن لقادة التغيير تقديم جهد التغيير بطريقة تحمل الآخرين على تقبela.

### 5. المرونة مطلوبة.

المرونة تساعد البشر على التعامل مع الضغط وعدم اليقين والنكبات التي تمثل جزءاً من اجتياز التغيير. يتبعين على المديرين زيادة ما لديهم من مخزون ومرنة لدعم صحتهم العقلية والجسدية. كما يمكنهم توجيه الآخرين لمواجهة التغيير بطرق صحية ومستدامة. وذلك جانب بالغ الأهمية لأن الناس قد تعاني الآثار التراكمية للتغيير المستمر المضطرب.

### 4. مهارات الإقناع أساسية.

يرتبط التغيير والتأثير معاً ارتباطاً مركباً. فالتأثير لا ينطوي على الوصول إلى الامتثال فحسب، وإنما أيضاً الالتزام الضروري لقيادة عملية التغيير بنجاح. كما يستلزم تحديد الأفراد الضروريين للتغيير الذين يجب استقطابهم، وتحديد صورة "القبول" من جانب كل واحد من أصحاب المصلحة الذين سيؤدون إلى نتيجة ناجحة.

## الخلاصة؟

إن التعامل مع التغيير هو عملية تشمل المؤسسة وفريق العمل والأفراد. يمكن للمديرين التنفيذيين وكبار القادة، وخبراء الموارد البشرية الحصول على نتائج أفضل من التغيير الاستراتيجي والتشغيلي عند:

- إعادة صياغة رسالة التغيير وعرضها بطريقة تثير اهتمام أعضاء فريق العمل والمرؤوسين المباشرين وكبار القادة والقائمين على التغيير في أنحاء المنظمة برمتها.
- الاستماع إلى مخاوف المقربين إلى موظفي الخطوط الأمامية إذ أن وجهات نظرهم وتجاربهم أساسية لنجاح التنفيذ.
- إدراك الداعي إلى قيادة التغيير وإدارة التغيير.
- التوضيح لمديري المستوى المتوسط والعالي أن جزءاً من وظائفهم هو توجيه الآخرين لاجتياز الاضطراب المعنوي الذي يصاحب التغيير.
- الاستثمار في المديرين الرئисيين لتطوير عقلياتهم، مهاراتهم وأدواتهم كي يكونوا قادة فعاليين للتغيير.

في ظل القيادة الفعالة للتغيير، ستتمكن المؤسسات من التغلب على شرك جهود التغيير الفاشلة وستتجه نحو مستقبل أقوى وأكثر فعالية وأكثر ازدهاراً.



## هل ترغب في معرفة المزيد عن قيادة التغيير؟

يقدم مركز (CCL) دورة لمدة يومين، بعنوان "Navigating Change" (التعامل مع التغيير)، لمساعدة المديرين على توجيه فرقهم لاجتياز التغيير الحالي. ينخرط كلا من المشاركين مع الأقران وخبراء مركز (CCL)، في نشاط لمحاكاة التغيير، ويتعرفون على تفضيلاتهم الشخصية فيما يخص التغيير، كما يخططون لكيفية تطبيق ما تعلموه والحفظ عليه.

يعمل مركز (CCL) مع المؤسسات لمساعدتها على التعامل مع جهود التغيير المؤسسي الكبيرة والصغيرة. اتصل بنا للاطلاع على التفاصيل.

ربما تود الاطلاع على بعض ورقات مركز (CCL) البحثية:  
**Transformational Change: An Ecosystem Approach Lessons from Nature for Those Leading Change in Organizations**

ترقب أيضاً الكتاب المنتظر لنائب أول رئيس مركز (CCL) بيل باسمور، *Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World*. المتوقع صدوره في أغسطس 2015.

# نبذة عن المؤلفين

د. لورا كوين هي المدير العالمي لحلول القيادة المؤسسية، حيث تتولى إدارة عمل المركز (CCL) في مجالات وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، واستدامة المواهب، والثقافة المؤسسية وثقافة القيادة، والتغيير المؤسسي، والتحول، وقيادة الفرق التنفيذية. ولأنها مدربة معتمدة في مجال الآراء والتعليق، فهي تدرب أيضاً على العديد من برامج مركز (CCL). كذلك فقد قدمت العديد من العروض التقديمية في المؤتمرات عن عملها، ونشرت لها كتابات في الكثير من منشورات المركز (CCL) مثل *Leadership in Action, Business Communication Quarterly, the Journal of Management Communication*. قبل انضمما إلى مركز (CCL)، عملت د. لورا كأستاذة في قسم الاتصالات بجامعة كولورادو، كما عملت لمدة سبع سنوات في صناعة التكنولوجيا الفائقة، حيث شغلت مناصب إدارية في مجال التمويل والمواد. وهي حاصلة على درجة البكالوريوس في مجال الأعمال وعلى درجة الماجستير في الاتصالات من جامعة كولورادو. أما درجة الدكتوراه فقد حصلت عليها في مجال الاتصال المؤسسي من جامعة تكساس في أوستن.

رون رابين هو خبير تكنولوجي أول في مجال التعلم Center for Creative Leadership (CCL). وهو يجمع ما بين جبهة التكنولوجيا المبتكرة ودراسته لطرق التدريس بهدف جعل التعلم أكثر فعالية وتأثيراً. قبل انضممه إلى المركز، عمل رون كخبير تكنولوجي في مجال التعليم وكمستشار لنكتولوجيا المعلومات في IBM. عضواً في القصص المصورة والبودكاست، والمحاكاة، والشبكات الاجتماعية، وإضفاء الطابع الشخصي.

ذلك قام بكتابة وإنتحج نصوص الفيديو التي تم بثها إلى 30,000 من مديري IBM على مستوى العالم، وكان كبير مصممي سبل المحاكاة والتعلم التعاوني، ومدير منتجات في أداة شبيهة بالمدونات يستخدمها العاملون في IBM للتفكير والتعاون. كما شارك في قيادة الشراكة البحثية لشركة IBM مع جامعة ستانفورد. قبل انضممه إلى مجال تطوير البرمجيات وكمهندس تصميم حلول في مركز فانكوفر للأبتكار التابع لشركة IBM، حيث كان يعمل بصفة أساسية على مواد السنة 12-K وحلول التعليم الأعلى. حصل رون على درجة البكالوريوس من جامعة ستانفورد ودرجة الماجستير من جامعة بيل، وعلى درجة الدكتوراه من جامعة كورنيل في علم الموسيقى. كما درس في فيينا في إطار منحة فولبرait قبل التدريس في جامعة كورنيل وجامعة ميشيغان. وقد عاد إلى الدراسة وحصل على دبلوم في علوم الكمبيوتر من جامعة كولومبيا البريطانية.

د. ديفيد دينوودي هو المدير العالمي لمركز (CCL®) لحلول الأفراد وفرق العمل، وهو منصب تولى فيه مسؤولية حقيقة المركز العالمية للبرامج والمنتجات والخدمات في مجالات خدمات الاتصال المفتوح والتخصيص وتقييم التدريب. كما شارك في تأليف كتاب بعنوان

*Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success* في مشروع القيادة عبر الاختلافات. يحمل د. دينوودي درجة الماجستير في الإدارة الدولية من كلية ثدربريرد للإدارة العالمية، كما حصل على ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الأعمال ESADE في برشلونة. أما درجة الدكتوراه فقد حصل عليها من جامعة آستون بالمملكة المتحدة في مجال علم النفس المؤسسي وعلم نفس مجموعات العمل. قبل انضمما إلى مركز (CCL)، شغل عدة مناصب إدارية ذات مسؤوليات أوروبية وعالمية في شركات عدة مثل إرنست ويونغ، BICC، جنرال كيبل، بلانينا دي أغوسيني، بريستول-ميرز سكوب، وكلية EADA للأعمال. كما درس أيضاً دورات في الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير وتطوير المهارات القيادية في مؤسسات مثل كلية ESADE للأعمال (إسبانيا)، وكلية EADA للأعمال (إسبانيا)، وكلية ستتروم للأعمال (بيرو)، وجامعة يونيفرسيداد دي روزاري (كولومبيا).

د. ويليام باسمور انضم إلى Center for Creative Leadership (CCL) في يناير 2008 في منصب نائب أول رئيس المركز وقاد الممارسات المؤسسية. وباعتباره مرجعاً دولياً في القيادة المؤسسية، فقد قاد جهود المركز (CCL) لمساعدة العملاء على تطوير أنظمة القيادة المؤسسية الكبرى التي تزيد أدائها العام وتمكن أفراد قادتها الفردية من الإزدهار. شغل باسمور سابقاً منصب شريك في إدارة تنفيذ الشركات والتطوير المؤسسي بشركة أوليفر وايمان دلتا للاستشارات، حيث ترأس قسم البحث العلمية وعمل شخصياً مع كبار المسؤولين التنفيذيين في شركات مدرجة بقائمة فورتشن 500 في مجالات البنية المؤسسية، وتحطيط الخلافة، وإدارة المواهب، والتحطيط الاستراتيجي. وهو حاصل على درجة البكالوريوس في هندسة الطيران/الإدارة الصناعية ودكتوراه في العلوم الإدارية، وكلاهما من جامعة بوردو.

مساهمات إضافية من: دايان راينهولد وهارولد شارلات

يعد من أفضل المؤسسات العالمية التي تقدم خدمات تنمية القيادة، فمن خلال تعزيز قوة القيادة وفعاليتها من أجل التوصل إلى النتائج التي تحظى باهتمام كبير من جانب العملاء، يقوم المركز بعملية تحول للقادة الأفراد وفرق العمل والمؤسسات والمجتمع. أما مجموعة الحلول المتطرفة التي نقدمها فهي خلاصة الأبحاث المكثفة والخبرات المكتسبة من التعامل مع مئات الآلاف من القادة على كافة الأصعدة. يعد المركز واحداً من أفضل عشر مؤسسات عالمية توفر خدمات تعليمية تطبيقية حسب تقييمات مجلة بلومبرغ بزنس ويك ومجلة الفايننشال تايمز ، والمركز له فروع في جرينزبورو بولاية نورث كارولينا، وكولورادو سبرينجز بولاية كولورادو، وسان دييجو بولاية كاليفورنيا، وبروكلن ببلجيكا، وموسكو بروسيا، وأديس أبابا بإثيوبيا، وجوهانسبرج بجنوب إفريقيا، وسنغافورة، وجورجوان بالهند، وشنغهاي بالصين.



Center for  
Creative  
Leadership®

**CCL - آسيا والمحيط الهادى**  
[www.ccl.org/apac](http://www.ccl.org/apac)

**سنغافورة**  
+65 6854 6000  
[ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

**جورجوان، الهند**  
+91 124 676 9200  
[cclindia@ccl.org](mailto:cclindia@ccl.org)

**شنغهاي، الصين**  
+86 21 5168 8002  
[ccl.china@ccl.org](mailto:ccl.china@ccl.org)

**CCL - أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا**  
[www.ccl.org/emea](http://www.ccl.org/emea)

**بروكسل، بلجيكا**  
+32 (0) 2 679 09 10  
[ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

**أديس أبابا، إثيوبيا**  
+251 118 957086  
[LBB.Africa@ccl.org](mailto:LBB.Africa@ccl.org)

**جوهانسبرج، جنوب إفريقيا**  
+27 (11) 783 4963  
[southafrica.office@ccl.org](mailto:southafrica.office@ccl.org)

**موسكو، روسيا**  
+7 495 662 31 39  
[ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org)

**موقع الفروع:** سياتل، واشنطن • سول، كوريا • مجمع الكليات ماريلاند • أوتاوا، أونتاريو، كندا بلفوار، فيرجينيا • كيترینج، أوهايو • هانتسفيل، ألاباما • سان دييجو، كاليفورنيا • سانت بيترسبرج، فلوريدا بيورا، إلينوي • أوماها، نبراسكا • ميناتو، كو، طوكيو، اليابان • جبل إلزا، فيكتوريا، أستراليا

**CCL - أمريكا**  
[www.ccl.org](http://www.ccl.org)  
+1 800 780 1031 (الولايات المتحدة أو كندا)  
+1 336 545 2810 (في أنحاء العالم)  
[info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

**جريزبورو، نورث كارولينا**  
+1 336 545 2810

**كولورادو سبرينجز، كولورادو**  
+1 719 633 3891

**سان دييجو، كاليفورنيا**  
+1 858 638 8000