

# كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



## التغيير بثقة

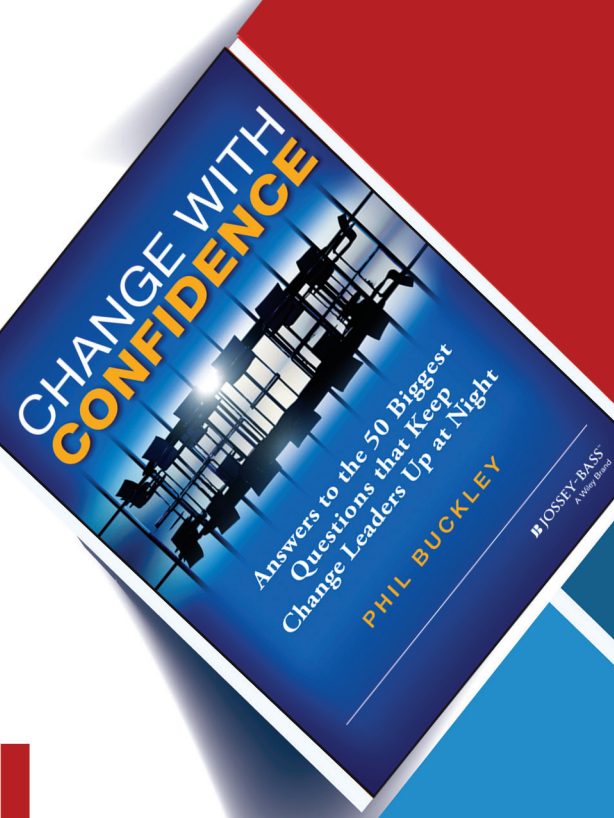
إجابات عن التساؤلات التي تقض مضاجع القيادات

تأليف:

فيل باكلي



تأليف: فيل باكلي



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION



”التعلم والقيادة هما مقدمة ونتيجة، ولا يمكن فصل المقدمة عن النتيجة، كلما أنجزنا أكثر اكتشفنا حاجتنا للتعلم بشكل أكبر“. كلمات لسيدى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ”رعاه الله“. كلمات أحببت أن أبدأ بها افتتاحية هذه الدفعة من مبادرة ”كتاب في دقائق“، ويكمن السبب في اختيارها لأنها توائم وتلائم اختياراتنا من الكتب العالمية المتميزة لهذا الشهر.

لقد أوضح صاحب السمو مدى ارتباط التعلم بالقيادة، ومدى ارتباط المعرفة بالقدرة، ومدى الحاجة لاستمرارية الاطلاع الدائم على أحدث المعارف والعلوم كي يجد المرء نفسه وقد التحق بركب الحداثة، فالبشرية في تطور مستمر والعالم في سباق مع الوقت، وهناك أناس يواكبونه وأحياناً يسبقونه، وهذا ما نحتاج إليه حتى لا نتخلف عن ركب التطور.

## تغيير.. لتغيير

يعمل قادة التغيير دائماً في ظل ظروف ملتبسة وحافلة بالغموض، ونادراً ما تتوفر لهم كل المعطيات والمعلومات الضرورية لصنع القرارات واتخاذها. ولأن المبادرة تعني تحمل المسؤولية، فإن القائد الفعّال يحاول بدايةً استقطاب المزيد من المعلومات، وتحليل المتوفر منها واستخلاص مؤشرات ورؤيته الجديدة. وفي نهاية المطاف يبادر إلى اتخاذ القرار في ظل الغموض وظروف عدم التأكد، مؤكداً بذلك أنه جاهز - دائماً - لتحمل المسؤولية. ولا بد أنك كقائد ومدير مبادر تواجه مثل هذه المواقف باستمرار.

وهناك أسئلة متواترة وأخرى متغيرة تطرح نفسها دائماً أمام قادة التغيير. وسنحاول في هذه الخلاصة الإجابة عن الأسئلة الجوهرية التي تمكّن المدير - حين الإجابة عنها - من تكوين منهجية متكاملة لتغيير ناجح ومستدام. فسواء كنت تسعى لتبني التغيير، أو لا زلت في مرحلة التخطيط له، أو تعمل على إدارة برامج تغيير قائمة، أو تحاول جعله مستداماً، فإن الإجابة عن هذه الأسئلة المحورية ستوفر لك دليلاً إرشادياً يغطي أهم جوانب التغيير.

يعتمد التغيير على العنصر البشري، وهي حقيقة غالباً ما ينساها قادة التغيير. وحتى تتمكّن من تحقيق تغيير فعلي، عليك أولاً بالعمل مع موظفيك ليتغيروا هم أنفسهم، كما تتغير أنت نفسك، وأنتم تشاركون في تفعيل وتنفيذ التغيير.

تحرص مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم دوماً على ترجمة توجهات القيادة الرشيدة وتواكب تطوراتهم المشروعة في خلق مجتمع مبني على المعرفة، لذا فقد اختارت المؤسسة أن تغطي في دفعتها الخامسة من الملخصات مواضيع صناعة المبتكرين والتغيير والذكاء الإيجابي، ثلاث قضايا محورية لأي مجتمع يسعى لصناعة قادة يمتلكون المقومات اللازمة للارتقاء بمعارف ومكتسبات أوطانهم، ويعبرون بالأجيال التالية إلى مستقبل أفضل.

وفي دفعتنا هذه ستجدون ملخص كتاب صناعة المبتكرين: تشئة الجيل الذي سيغير العالم، من تأليف: توني واجنر ويناقدش الكتاب جدلية الابتكار؛ كفضرة أم صنعة ويتحدث عن مساهمات الأسرة في صناعة جيل مبتكر وكيفية توفير التربة الخصبة للجيل وتنمية قدراته.

أما الكتاب الثاني فيحمل اسم: التغيير بثقة: إجابات عن التساؤلات التي تقض مضاجع القيادات، من تأليف: فيل باكلي، ويناقدش الكاتب قيام أي قائد بإدارة مبادرة للتغيير لجهة صعوبة القرارات التي يمكن أن يتخذها في حياته وتبعات هذه القرارات على مسيرته الشخصية والمهنية.

وأخيراً كتاب الذكاء الإيجابي: لماذا يتألق القليلون ويقودون، ويخفق الكثيرون ويتراجعون؟ من تأليف: شيرزاد شامين، ويناقدش الكتاب كيف تحول عقلك إلى صديق يعمل لصالحك، ويمكنك من بلوغ أعلى مستويات التدفق الإيجابي. وتحفل الخلاصة بعدة تطبيقات يمكن تحويلها إلى بيئة العمل وممارستها بفاعلية وتحقيق عوائد أعلى من التدريب والاستثمار البشري.

وفي الختام أتمنى أن تنال الدفعة الخامسة من ”كتاب في دقائق“ إعجابكم ورضاكم، آملاً بأن نكون ساهمنا ولو بجزء بسيط من خلال هذا العمل في منظومة النجاح التي تطمح إليها قيادتنا الرشيدة وتسعى من خلالها للسمو ببنائنا وبناتنا جيل المستقبل.. جيل القادة.

## جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

## أولاً: اتخاذ قرار التغيير



غالباً ما يتبنى القادة مشروعات تغيير ضخمة قبل دراسة ما سيقدمون عليه بعمق وتأن. فهم لا يقضون الوقت الكافي في استيعاب ما حققه زملاؤهم، وما يحتاجون هم أن يحققوه. وإذا قارنت - باعتبارك قائداً للتغيير - بين الموقفين؛ ستعرف ما تحتاج مؤسستك تغييره بمنتهى الدقة: عقليات الموظفين وتوجهاتهم الذهنية، أم السلوكيات، أم المهارات، أم المنهجيات، أم الأنظمة؛ إضافة إلى حجم التغيير المطلوب، ودرجة صعوبة تحقيقه على أرض الواقع.

~~Plan A~~  
Plan B



## ما المهارات التي سأوظفها في برنامج التغيير؟



”ابدأ بمواطن قوتك.“

عظيم بريجي

يشعر كثيرون بالعجز أمام ضخامة مشروع التغيير الذي تنفذه مؤسساتهم، بغض النظر عن حجم الدور الذي يلعبونه فيه. فتجدهم يقارنون أهداف المشروع بالوضع الراهن للمؤسسة، لتساورهم بعدها مشاعر القلق والشك. لا تسمح لهذه المشاعر السلبية أن تجتاحك، بل فكّر في ما ستستعين به لتساعد مؤسستك على تحقيق التغيير. ضع في اعتبارك أنك كلفت بدور بعينه في مشروع التغيير لتمتعك بمهارات خاصة تميّزك عن غيرك، وتجعلك قادراً على إنجاح المشروع. معرفة هذه المهارات، والتركيز عليها يمنحك الثقة اللازمة للبدء بالتغيير.

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ تواصل مع زملائك وأقرانك لمساعدتك وإمدادك بمعلومات عن الجوانب التي تجد نفسك أقل دراية بها.
- ◆ راجع المشروعات التي عملت عليها سابقاً، وما تعلمته منها.
- ◆ اقرأ تقارير تقييم أدائك السابقة، وتعرّف على الإمكانيات التي تميّز بها.
- ◆ فكّر في المديرين الذين عملت معهم، وفي المهارات والسلوكيات التي ساهمت في نجاحهم.

## كيف أحدد التغيير الذي تحتاجه المؤسسة؟



يؤثر أيّ تغيير على الطرق التي يؤدي بها الأشخاص أعمالهم. أول خطوة مهمّة هنا هي وضع خطة دقيقة لتحديد الأعمال التي ستنفذها بشكل مختلف لينجح التغيير. بعد الانتهاء من الخطة، ستشكّل لديك رؤية عن درجة صعوبة تعامل فريق عملك مع مشروع التغيير.

”إذا رغبت في تغيير

مواقف الناس، ابدأ

بتغيير سلوكياتهم.“

كاثارين هيبورن

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ حدّد المواقف والأفكار التي تحتاج إلى التغيير؛ لأنها أصعب ما ستواجهه وتعمل عليه في المشروع، وهي التي ستستغرق أطول فترة زمنية.
- ◆ حاول وضع أدق التفاصيل الخاصة بالسلوكيات التي تحتاج إلى التغيير على المستوى الفردي والجماعي في كل أقسام المؤسسة.
- ◆ شجّع الموظفين على الانخراط من البداية في عملية التقييم ليشعروا أنّهم جزء من مبادرة التغيير، ويتحملوا مسؤولياتهم تجاه هذه المبادرة.
- ◆ راجع الفوارق في المهارات بين أفراد المؤسسة مع قادة الأقسام، وتأكد من معالجة أية مشكلة متعلّقة بهذه الثغرة قبل بدء التغيير.
- ◆ كلف موظفيك بمراقبة أجزاء برنامج التغيير المختلفة، بحيث يصبح كل موظف مسؤولاً عن جزء بعينه. لأن الجانب الذي لا يوجد من سيسأل ويحاسب على تنفيذه، إما سيهمل، أو سيعتبره موظفوك عملاً إضافياً يؤديه على مضض بعد الانتهاء من كل أعمالهم.

## ما الذي نفّذناه من قبل؟ هل نجح؟



أسرع طريقة لرسم رؤية للأسلوب الذي ستستقبل به مؤسستك مشروعك، هي مراجعة مشروعات التغيير التي نفّذت من قبل. ستتيح لك التجارب السابقة معرفة إلى أيّ مدى ستتمكّن من تطبيق مشروعك والخروج منه بنتائج إيجابية.

”الذين لا يعرفون التاريخ؛

يضطرون لتكراره.“

إدموند بيرك



## خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ اجتمع بالعاملين في المؤسسة واجمع ما استطعت من الآراء عن المشروعات السابقة.
- ◆ اطرح أسئلة دقيقة عن مبادرات التغيير التي طبقت في المؤسسة على مدار الأعوام الخمسة السابقة، وهذا يشمل:
  - كم هي المبادرات التي استكملت حتى النهاية وكم مبادرة تم إهمالها؟
  - هل كانت القيادة صريحة عند تقديمها لأهداف ونتائج مشروعات التغيير؟
  - كم عدد مشروعات التغيير التي اعتبرت ناجحة؟
  - كم عدد المشروعات التي تسببت في خسارة المؤسسة لأشياء كانت تعتبر مهمةً وقيّمةً؟
- ◆ وضع ما يميّز مشروعك عن المشروعات الفاشلة، وكيف سيختلف عنها ليحقّق النجاح.



الموارد والنتائج المرجوة هما وجهان لعملة واحدة. فإذا توافقا يمكنك الوثوق في قدرتك على تحقيق التغيير المطلوب. وإذا لم يتوافقا ستحتاج إلى مساعدة أحد أعضاء مجلس الإدارة، أو قائد أعلى منك، لتحصل على المزيد من الموارد، أو لتغير النتائج المطلوبة منك. عندما تتوازن كمّتا الموارد والنتائج، يمكنك البدء في وضع الإجراءات التي ستقيم بها التقدّم الذي تحرزه في مشروع التغيير.



## كيف أقيس النجاح؟



وضع مجموعة مقاييس واضحة وقابلة للتطبيق يعزّز إنجازاتك، ويسهل عملية وضع التقارير، ويمدّك بالبيانات التي تمكّنك من معرفة إذا كان المشروع يمضي في مساره الصحيح، أو في حاجة لمجموعة من الإجراءات التصحيحية أم لا. عرض هذه المقاييس ونتائجها على ذوي المصلحة (الأفراد أو المجموعات التي ستتأثر بالتغيير أو يمكنها التأثير فيه) سيعمّق معرفتهم بالمشروع، ويشجّعهم على المشاركة إذا احتجت مساعدتهم. حالما تتوافر لديك المعلومات المطلوبة عن المشروع، راجع ما توصلت إليه وجمعه من مدخلات لتتأكد من أنّ التغيير سيحقّق النتائج المرجوة.

”لا يمكن مؤسسة أن تواصل التقدّم، ما لم تقص التقدّم الذي يتم إحرازه.“

دي آن أجيري



## نماذج من المقاييس

النتائج المرجوة	المقاييس	خط البداية	الهدف	تواتر مرّات القياس
رفع كفاءة خدمة العملاء	عدد شكاوى العملاء	20%	50%	مرة أسبوعياً
خفض مدة المكالمات	مدى طول مكالمة العميل	7 دقائق	5 دقائق	مرة أسبوعياً
رفع استجابة العملاء لاستطلاعات الرأي	عدد العملاء الذين استكملوا استطلاع الرأي على موقع المؤسسة	35%	60%	مرة أسبوعياً

لا يدرك بعض القادة أنّ الأشخاص المطلوب منهم تبني التغيير هم المسؤولون عن نجاح المشروع على المدى الطويل، وإذا لم يتمكن هؤلاء من اتباع أساليب جديدة للعمل، والالتزام بها بعد ذلك، فسوف يفشل مشروعك في النهاية بغض النظر عن أيّة نتائج جيّدة حققتها في البداية. ولذا فإن أفضل استراتيجية لضمان النجاح هي العمل مع هؤلاء الأشخاص، لتتأكد من أنّ لديهم كل ما يحتاجونه - بما في ذلك الاحترام والتمكين والتشجيع والمعلومات والأدوات والصلاحيات التي تساعدكم على تشكيل التغيير بما يتناسب مع أعمالهم.



## ثانياً: التخطيط للتغيير



حالما تنتهي من "استيعاب" وفهم التغيير الذي أنت بصدده، يمكنك وضع تصور للمشروع بأكمله، ومجموعة من التوقعات للنتائج المرجوة، وخطّة توضح كيف ستدفع زملاءك ومؤسّستك باتجاه التغيير الذي ترغب فيه، ثمّ الحفاظ على النتائج التي حقّقتها.

"تشبه الخطّة المحكمة خارطة الطريق: فهي توضح لنا الوجهة الأخيرة لرحلتنا، وأفضل أسلوب يمكن اتباعه للوصول إليها."

هـ. ستألني جود

## كيف تبدو الخطّة المحكمة؟

يصبح تنفيذ التغيير أسهل كثيراً حالما تتوافر لديك خطّة محكمة ومفصّلة توضح الأنشطة المنفّذة في المشروع، وتقدّم نظاماً يمكن للقادة وفرادى العمل الالتزام به. تعتبر الخطّة أيضاً أداة اتصال رئيسية ومستودعاً مركزيّاً لكل التعديلات التي تحدث على مدار عملية التنفيذ. يجب أن تشمل الخطّة كل التفاصيل الدقيقة عن النتائج والميزانية والموارد والجدول الزمنيّة.

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ اكتب ملخصاً للمشروع، وشرح شكله النهائي، لتتأكد من استيعابك لكل التفاصيل.
- ◆ تحلّ بالمرونة في التنفيذ، واطرح التفاصيل للفرق المسؤولة عن تنفيذ التغيير.
- ◆ عدّل خطّتك لتتواءم مع الموارد المتاحة. ولا تتعهد بالقيام بشيء لا يمكنك أنت وفريق عملك تنفيذه.
- ◆ اجعل خطّتك بسيطة ومحدّدة.
- ◆ قسّم المشروع إلى عدّة مراحل، وضع لكل مرحلة أهدافها المحدّدة.
- ◆ وضّح توقعاتك لكل جزء من أجزاء خطّتك، على أن يشمل هذا: رؤيتك، والموارد المتاحة، والجدول الزمني... إلخ.
- ◆ جهّز قائمة بالمعايير التي تقيس بها نجاح كل مرحلة، لتتأكد من سير المشروع بالشكل المطلوب.
- ◆ تأكد من اتفاق فريقك على الشكل الذي تبدو عليه الخطّة والمعلومات المطلوبة لتنفيذها.
- ◆ افحص خطّتك مع القادة الآخرين لتتأكد من أنّ افتراضاتك معقولة، ولتعرف ما ينقصها.
- ◆ وزّع خطّة مكتوبة على المعنيين وأعضاء فريق المشروع، لتضمن أن يعمل الجميع بناءً على نفس الافتراضات والمعلومات.

أهم وثيقة في مشروع التغيير هي خطّة التنفيذ. فهي توضح المسار الذي ستتبعه لتحقيق النجاح؛ وهي الأداة التي تنسّق بها العمل طبقاً للموارد المتاحة. خطط التغيير المحكمة هي التي تقود دائماً إلى مشروعات ناجحة. تقدّم فيما يلي إطاراً يساعدك على وضع أساس قوي لخطّتك.



### قائمة المحتويات

مقدّمة عن المشروع	الأهداف
رؤية عامة (للمدخلات والمخرجات)	النتائج
منهجية العمل (التغيير المطلوب في السلوكيات، والمنهجيات، والإمكانات، والتكنولوجيا)	التوقعات والافتراضات
المبادئ والأسس (الحوكمة)	المخاطر
الجدول الزمني	الموارد
	الميزانية

### خطّة مشروع

## ما هي المبادئ والقواعد الحاكمة في إدارة هذا المشروع؟



تعني "الحوكمة" في هذا السياق مجموعة القواعد الإدارية وأسس العمل التي توضح طريقة سير العمل. فمن الضروري وضع هيكل إداري ونظام واضح لبدء العمل طبقاً لهما عند تنفيذ خطّة ضخمة للتغيير: يحتاج العاملون معك إلى إدراك الأدوار التي سيلعبونها في المشروع. سيبرز توزيعك لهذه الأدوار بثقة وسرعة، قدرتك على لعب دور مدير المشروع.

"قواعد ونظم العمل قابلة للتغيير، أما المبادئ فتأبته."

فرانكلين روزفلت



### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ كلّف العاملين بأدوار ومسؤوليات واضحة وغير متداخلة.
- ◆ وثّق التفاصيل التالية كتابية وراجعها مع المنفّذين:
  - مسؤوليات كل منهم.
  - إسهامات كل منهم.
  - النتائج المطلوبة من كل منهم.
- ◆ هذه التفاصيل ستجعلك تتجنّب مواقف مثل: "لم أعرف أنّ عليّ فعل هذا" أو "فريقنا لم يلتزم بهذا".
- ◆ ضع قواعد أساسية وفعّالة للاجتماعات.
- ◆ وزّع محضر كل اجتماع في اليوم التالي: فالموظّفون قد يفسّرون القرارات بشكل مختلف.

### كيف أعدّ المشاركين للعمل بأساليب جديدة؟

"لا يمكن تعليم من يشعر بالخوف أو الغضب أو الغرور."

دان س. كوهين

يتطلّب التغيير الجذري اتباع أساليب عمل منبثقة من المعارف والمهارات والأفكار والسلوكيات والعلاقات والمنهجيات الجديدة التي يجب تبنيها. وإذا لم تحدّد هذه الأساليب وتؤسّس لها، سيكون مصير مشروعك هو الفشل المحقّق، أو على أقلّ تقدير لن تحقّق كل النتائج المرجوة منه.

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ رشّح لكل عملية سيتمّ تغييرها شخصاً بعينه يكون مسؤولاً عنها، ودعه يشارك في تصميم وتقديم التدريب الذي سيؤدّي إلى التغيير، مع عدم إغفال أو إهمال أية جزئية في العملية.
- ◆ يعمل التدريب بشكل أفضل عندما يبدأ بتوضيح أهمية المهارة للمتدرب، ثم تدريبه عليها، ثمّ تمكينه من تطبيقها. ابدأ بعقد جلسات توعية لتشرح ماذا سيغيّر، وما الذي سيختلف بعد التغيير. ركّز على تطوير الإمكانيات التي تشمل المعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوب اكتسابها أو تعديلها. أخيراً، عزّز الأساليب الجديدة، بعقد جلسات لتدريب فرق العمل وجعل أعضائها يشعرون بالألفة والارتياح تجاه التغيير الجديد.
- ◆ لا تجعل جدول التدريب مزدحماً فلا يتمكّن المشاركون من استيعاب أدوارهم.
- ◆ خصّص جزءاً من وقتك لتلقّي إفادات راجعة من زملائك حول المنهجيات الجديدة. فربّما يلفتون نظرك إلى أمور قد تكون أغفلتها أو غابت عن فريق التصميم.



يحرص مدير المشروع الفعّال على تشكيل فريق يتمتّع أفراده بكل الإمكانيات التي تنقصه هو؛ ففرق التغيير المتكاملة هي التي تتكامل قدراتها ومهاراتها أكثر مما تتماثل.



### كيف أعدّ فريق العمل لتحقيق النجاح؟

يحدّد إعداد فريق العمل الاتجاه الذي سيسير فيه المشروع. الخطوة الأولى هي تحديد بيئة العمل التي ترى أنها ستمكّن أعضاء فريقك من إخراج أفضل ما عندهم. أكثر بيئات العمل فاعلية هي المفعمة بروح التعاون، والالتزام، والعمل الجاد، والاستمتاع. دائماً تكون مشروعات التغيير الكبيرة مليئة بالضغوط، ولذلك فإن إسباغ روح المرح والدعابة على بيئة المشروع يمنح العاملين مزيداً من الطاقة لمواصلة العمل دون كلل أو ملل.

"عندما تبدأ العمل، تكون قد أنجزت نصف العمل."

أرسطو





## خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ اعقد اجتماعاً افتتاحياً مع بدء المشروع. قدم في الاجتماع تفاصيل سريعة وموجزة، وولّد في أعضاء الفريق حالة من التحفز والحماس تجاه التجربة التي سيخوضونها، وأجب عن أسئلتهم ووثّق العلاقات معهم وبينهم.
- ◆ اعرض موجزاً سريعاً عن احتياجات العمل، وكيف سيلبّي مشروعكم هذه الاحتياجات، واختتم بشرح المبادئ الإرشادية التي على أعضاء الفريق العمل طبقاً لها.

## البرنامج

مقدمة

كلمة افتتاحية لمدير المشروع/ أو القائد الذي يتبناه

نظرة عامة على المشروع:

- أسباب تنفيذ المشروع
- الأهداف
- النتائج وأدوات تقييمها
- رؤية عامة لخطة التنفيذ
- هيكل تنظيم الفريق، وشرح ما سيستفيده أعضاؤه من المشروع
- الإمكانيات المتاحة للمشروع
- التحديات التي تواجهه
- القواعد الرئيسية المنظمة لعمل الفريق
- ملاحظات ختامية



## برنامج الاجتماع الافتتاحي

- ◆ قدم خطة التنفيذ بلغة مفهومة بالمشاعر الإيجابية، مثال: ”هذه فرصة لا تأتي في العمر إلا مرة واحدة...“، أو ”هذه هي أول مرة ننفذ فيها مثل هذا...“ أو ”نحن أول قسم على مستوى المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية مواجهة هذه الأزمة...“
- ◆ اشرح ما يعنيه لكم المشروع، وكيف سيستفيد منه الفريق بأسره.
- ◆ وضع رسائل المشروع الرئيسية واطلب من المشاركين وضع إجاباتهم الخاصة عن ما يلي:
  - لماذا يعد المشروع ضرورياً للحفاظ على قوّة المؤسسة على المدى الطويل؟
  - ما الذي سيقدمه المشروع؟
  - ما الذي يحتاج إلى التغيير؟
  - كيف سيتم إشراك العاملين في مرحلتَي التخطيط والتنفيذ؟
  - ماذا بعد ذلك؟
- ◆ خصّص وقتاً يتواصل فيه أعضاء الفريق ليعرف بعضهم بعضاً؛ فالفرق التي تتمتع بعلاقات إنسانية وشخصية تحقق أفضل النتائج.
- ◆ سجّل كل الأسئلة التي يطرحها المشاركون، وأجب عن الأسئلة التي لم تجب عنها بعد.
- ◆ شارك أعضاء الفريق في وضع قواعد الأداء بأنفسهم حتى يلتزموا بها.
- ◆ اعترف بأن الانتقال من الوضع القديم إلى وضع جديد لن يكون مثالياً، وأن الأمور قد تسوء أحياناً، ولكن التغيير سيستمر. هذه المكاشفة تجعل العاملين يدركون أن ارتكاب الأخطاء شيء طبيعي، وأن ترسيخ التغيير يستغرق بعض الوقت.
- ◆ اشكر المشاركين على تبنّيهم للمشروع والإسهامات التي سيقدمونها.
- ◆ اعقد اجتماعات منتظمة للفريق تعرض فيها آخر التطورات والتحديات.
- ◆ وزّع نشرة دورية عن تقدّم المشروع ليعرف الجميع تفاصيل ما يجري.

يحتاج كل إنسان إلى أداء عمل ذي معنى، وأن يعامل باحترام، فيحظى بالتقدير المناسب، ولا استثناء في هذا. قدّم مشروعك بطريقة تجعله يلبي هذه الاحتياجات الإنسانية.

بيئة العمل المناسبة والممتعة تجذب أفضل العناصر البشرية للعمل فيها، وتحافظ عليهم أيضاً. فقد ينسى المشاركون تفاصيل المشروع، لكنهم لن ينسوا أبداً مشاعرهم وأحاسيسهم وكيف واجهوا العقبات وحلّوا المشكلات.





بعد الموافقة على الخطة، يجب البدء في التنفيذ بأقصى سرعة ممكنة. وعندما تلوح العوائق في الأفق أمام المشروع، ستحتاج إلى حشد الموارد اللازمة للتعامل معها، والتواصل في نفس الوقت مع ذوي المصالح وكبار التنفيذيين لتحافظ على زخم دعمهم ومتابعتهم للمشروع.

### كيف أدير عملية التغيير وأنجز المطلوب وأعيش حياتي؟



”أهم قاعدة لإدارة الوقت هي: نفذ الأهم قبل المهم.“

إدوين س. بليس

لأن مشروعات التغيير الكبيرة تلتهم الوقت، عليك إدراك حقيقة أنك على وشك الدخول في مرحلة تحتاج إلى أداء عالٍ للغاية، تعمل فيها بجد لساعات وأيام، وتواجه أولويات متضاربة. وحفاظاً على صحتك البدنية والذهنية، عليك بتنظيم وقتك وإفساح مساحة في جدول أعمالك لحياتك الشخصية والعائلية ولعملك اليومي، حتى لا يطغى المشروع على حياتك بأسرها.

يقع بعض القادة المتميزين في فخ محاولة فعل كل شيء بأنفسهم، وهذه المحاولة إما تنتهي بفشلهم، أو بإدارتهم للأمر ولكن بمستوى ضعيف للغاية. يفقد مثل هؤلاء الأشخاص - الذين يعملون على مدار الساعة دون الحصول على أية راحة أو إفساح المجال لأولوياتهم الشخصية - القدرة على رؤية الصورة كاملة لأعمالهم بمرور الوقت بسبب انشغالهم بصغائر الأمور. على الجانب الآخر، تجد أن القادة القادرين على حفظ التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، ينجحون في وضع آليات قوية للمحافظة على بقاء الأعمال في مسارها الصحيح.

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ كلف أعضاء فريقك بالكثير من مهامك اليومية. إذا لم يكن لديك فريق عمل، نسق مع مديرك لإعادة توزيع مهامك العادية على زملائك. من المهم أن تدرك بأن الآخرين قادرين أيضاً على الإنجاز.
- ◆ فوّض أعضاء فريق العمل للقيام بأغلب المهام التفصيلية، بحيث تتفرغ لمهام القيادة، وتجد وقتاً للتواصل مع ذوي المصالح وكبار التنفيذيين.
- ◆ ضع قائمة بالمهام التي ستنفذها، على أن تشمل القائمة جوانب مختلفة من حياتك، لا الجانب المهني فقط، مثل: مشروع التغيير، ومهام عمك اليومية، وأسرتك، ومجتمعك، الأمر الذي سيمنحك شعوراً بالتوازن.
- ◆ كافئ نفسك بممارسة هواياتك واهتماماتك بعد الانتهاء من كل مرحلة.

### كيف نحتفي بالنجاح؟



”أكثر ما يتعطش إليه كل إنسان، حتى الفيلسوف الحقيقي؛ هو الثناء.“

ويليام جيمس

المشروعات الضخمة تنهك مديريها والعاملين فيها؛ فهي مليئة بالأزمات، والمواعيد المضغوطة، وساعات العمل الطويلة. ومن الضروري في أي بيئة عمل ضاغطة أن يحصل الموظفون على مكافآت نظير التقدم الذي يحرزونه. والاحتفاء بالنجاحات يقلل من الضغوط ومن تحديات العمل، ويثبت تقديرك للأداء المتميز، ويعزز مكاسب مشروع التغيير. على الجانب الآخر، يمكن للفشل في إظهار التقدير لجهود العاملين، أن يولد فيهم حالة من الاستياء واللامبالاة، وقد يتسبب في انخفاض روحهم المعنوية ومستوى أدائهم وإصابتهم بأمراض جسدية. وهكذا، كلما طال تجاهلك للأداء المتميز، كلما زادت العواقب السلبية التي يواجهها مشروعك.



### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ لا تستخف بقوة التقدير البسيط على شاكلة: دعوة على الغداء، أو شهادة تقدير... إلخ. مثل هذه الأمور تهم كل الموظفين وكل الناس؛ فهي إشارات واضحة لتقدير المؤسسة لنجاحهم.
- ◆ نوع أشكال التقدير، لتحافظ على توق العاملين للحصول على المزيد منه.
- ◆ علق ملصقات تضم العقبات والمراحل الرئيسية في المشروع مصحوبة بجدول زمني للتعامل معها وإنجازها، ثم حدث الملصقات كلما انتهيت من مرحلة بحذفها من الجدول الزمني. وسائل التذكير البصرية مهمة للغاية.
- ◆ التقط صوراً للتوثيق المشروع. يشعر الأفراد بالتحفيز عند رؤية صور تجمعهم بفرق عملهم سواء في أثناء أداء مهامهم الوظيفية، أو في أثناء الاحتفال بنجاحهم.
- ◆ قسم المشروع لمراحل واحتفل مع اكتمال كل مرحلة، واحرص على إبراز التقدم على مدار الجدول الزمني.
- ◆ اجعل تقديرك للأداء المتميز متناسباً مع حجم التميز، وتأكد من مكافأة كل من يعمل بكد ويحقق النتائج المطلوبة.



## كيف أتأكد من أن خطة الاتصال فعّالة؟



إذا تمكنت من توصيل فكرة المشروع بالشكل الملائم، سيدرك زملاؤك أهمية مشروع التغيير الذي تنفذه، ومستوى التقدم الذي تحرزه، والمطلوب منهم فعله. أما إذا وصلت الفكرة بشكل ضعيف أو مبهم، فلن يستوعبوا أهمية التغيير، والفوائد التي سيعود بها عليهم وعلى المؤسسة والمجتمع بأسره، وبالتالي سيتعاملون معه بلا مبالاة. لذلك يعدّ وضع خطة اتصال قوية، أمراً ضرورياً لإنجاح المشروع. اشرح في خطة المشروع كيف ستطلع فريقك، وماذا ومتى وأين ستوضح لهم الأمور.

”المشكلة الوحيدة في التواصل الإنساني هي الاعتقاد بسهولة التواصل.“

جورج برنارد شو

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ اعتبر زملاءك عملاءك. ضع هذا في اعتبارك لتتبع الطريقة التي ستشرح بها فكرتك.
- ◆ مراجعة المسودة الأخيرة لخطة الاتصال مع عدد من زملائك عبر الأقسام المختلفة. سيضمن لك هذا صياغة رسائل يفهمها ويستوعبها جميع العاملين بالشكل المنشود.
- ◆ استعن باستشارات استطلاع رأي الموظفين ومجموعات التركيز بعد تنفيذ الخطة، لتتلقى إشارات راجعة حول مدى نجاحها، ومستوى الوعي بالمشروع، والمعلومات والأسئلة التي لم تغطها الخطة بعد.

## ما الذي أفعله عندما أشعر بالتشتت ولا أعرف ما عليّ فعله؟

يواجه قادة مشروعات التغيير الكبيرة مشكلات ومواقف لم يمرّوا بها من قبل. مثل هذه المشروعات تنفّذ عبر العديد من الأقسام، مما يؤدي إلى ظهور تعقيدات تختلف في طبيعتها عن التعقيدات التي تظهر داخل قسم واحد. تحتاج هذه التعقيدات إلى حلول قوية تطبق على مستوى المؤسسة بأكملها وتلبّي الاحتياجات المختلفة لأصحاب المصلحة والعاملين. الطريقة التي تدير بها هذه التحديات ستظهر قدراتك القيادية؛ فالجميع - أصحاب المصلحة وكبار التنفيذيين وأعضاء فريق العمل - سيراقبونك ليعرفوا كيف تتصرّف في ظلّ الضغوط، وبناء على هذا سيقومونك. فإن لم تثق بنفسك عند مواجهة هذه الضغوط، فلن يثق بك الآخرون.



”ما يظهر معدتنا الحقيقي ليس ما نعرفه وما نستطيعه، بل ما نفعله عندما نواجه الضغوط ونشعر بالتشتت.“

جون و. هولت

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ تحلّ بالهدوء، لأنّ أيّ تصرف أو قرار يأتس سيوحي بأنك لا تسيطر على الأمور، وأنك غير قادر على الإمساك بزمامها.
- ◆ تفاعل بقدرتك فريقك على حل أيّة مشكلة، وحافظ على بقاء الجميع في حالة تركيز. الإنشغال في تنفيذ أمور مهمة يمنع تشتت الانتباه وانحدار مستوى الأداء.
- ◆ سجّل المشاكل التي يواجهها المشروع والحلول المقترحة بأسلوب بسيط، ستمكّنك هذه الخطوة من وضع تصوّر للموقف بأكمله. أكتب كل ما تعرفه والمعلومات المتاحة لديك، والمعلومات التي تحتاجها والثغرات التي عليك ملؤها، وأسماء من سيساعدونك في توفير المعلومات المفقودة.
- ◆ لا تلمّ فريقك على المشاكل التي يواجهها المشروع، لا سيما في خضم الاجتماعات العامة التي تضمّ أفراداً لا يشاركون مباشرة في التنفيذ. فالذين يراقبون الموقف من الخارج سيخافون من أن يتعرّضوا للوم إذا ما شاركوا مستقبلاً، وبالتالي سيحجمون عن القيام بأية مخاطرة أو أعمال جديدة قد تفيده المشروع.

## رابعاً: الحفاظ على التغيير وعدم النكوص

ينتهي العديد من مشروعات التغيير الكبيرة بمجرد الانتهاء من إجراء التغيير المطلوب ليحلّ بعدها فريق العمل. وتتقل المؤسسة إلى المشروع التالي. باعتبارك قائداً لمشروع التغيير، عليك التأكيد من أنّ التغيير سيستمر. إذا لم تتم بهذا، فمن المرجح أنّ تعود أساليب العمل القديمة شيئاً فشيئاً وتلغي التغيير، مما يعني أنك ستفقد المكاسب التي حققتها، ولن يعتبر مشروعك ناجحاً على المدى البعيد.



## كيف أمنع عودة أساليب العمل القديمة؟

”لا ترو الأعشاب  
الضارة.“

هارفي فاكي

يواجه كل برنامج للتغيير احتمال عدم استمرار أساليب العمل الجديدة. ربما يحدث هذا بعد إطلاق المشروع مباشرةً لشعور العاملين بالمؤسَّسة بالتردد حيال اتباع الأساليب الجديدة، أو بعد الإطلاق بفترة طويلة وبعد اعتياد الموظفين عليها. يولد الصراع بين الأساليب القديمة والجديدة حالة من التوتر في بيئة العمل، وإذا ما تفاقم الأمر قد تنتشر الفوضى في المؤسَّسة بأسرها، ليعتبر مشروع التغيير فاشلاً. يمكنك تفادي هذا بتشكيل فرق دعم تنتشر في الأقسام المختلفة، وتعمل على ضمان عدم العودة للأساليب القديمة، بتسهيل تطبيق الموظفين للأساليب الجديدة والثوق بها.

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ اشرح لفرق الدعم خطورة عودة السلوكيات القديمة، وأهمية الالتزام بدعم الأساليب الجديدة.
- ◆ راقب سلوكيات قادة الفرق لتتأكد من أنهم لن يقبلوا العودة لتطبيق الأساليب القديمة.
- ◆ نظم لقاءً أو ندوة بعد بضعة أسابيع وقارن بين المطلوب والمتحقق.
- ◆ أدخل السلوكيات الجديدة إلى نظم الموارد البشرية، بما في ذلك تقييمات الأداء، والتدريب، وبرامج توجيه الموظفين الجدد.

## كيف أوثق الدروس المستفادة؟

”خطأ الماضي هو حكمة  
ونجاح المستقبل.“

ديل تيرنر

أحياناً لا يهتم أعضاء فرق العمل والقادة بتسجيل الدروس المستفادة بعد الانتهاء من مشروع ما لعدم وجود ما يدعوهم إلى ذلك. كما أن بعض القادة لا يرغبون في توثيق وعرض أخطائهم حتى لا يؤثر هذا على الإنجازات والنجاحات التي حققتها مشروعاتهم. لكن الخوف من توثيق الأخطاء هو خطأ أكبر، لأن اعتراف المدير بأخطائه يعبر عن ثقته بنفسه من ناحية، ويساعده ويساعد مؤسسته على تجنب ذات الأخطاء مستقبلاً. توثيق الأخطاء سلوك إيجابي محمود، ولذا يعتبره اليابانيون وخبراء الجودة من أهم دعائم نظم الجودة الشاملة. يجب وضع منهجية لتسجيل المعارف المكتسبة والدروس المستفادة من برنامج التغيير، لتفيد منه كل المشاريع المستقبلية.

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ دوّن الدروس المستفادة من البداية حتى النهاية. تسجيل الدروس وقت حدوثها يضمن عدم نسيان التفاصيل، ويمكنك من اختصارها في دليل موجز مع نهاية المشروع.
- ◆ في أحد اجتماعاتك مع المعنيين والتنفيذيين وأعضاء فريقك، ا طرح الأسئلة التالية:
  - ما الذي سار على نحو جيد؟
  - ما الأعمال التي كان من الصعب حقاً إنجازها؟
  - ما الذي كنا سنفعله بشكل مختلف لو نفذنا المشروع من جديد؟
  - هل ظهرت مفاجآت في المشروع وهل كان بالإمكان تجنبها؟

## كيف أخطط لمرحلة ما بعد التغيير؟

”التركيز على التطبيق فقط؛  
يشبه التخطيط لحفل زفاف،  
دون التخطيط للزواج.“

بول شيرر

هناك فرق بين تغيير تم تنفيذه، وبين تغيير تم تبنيه. فعندما يتم تنفيذ مشروع كبير للتغيير، يعيش العاملون في حضّانة كبيرة، تحيط بهم فرق الدعم وأدوات القياس ويخضعون لتحليلات مختلفة، أما عندما يتم تبنيه يشعر كل العاملون بالراحة والإنجاز وبأهمية تطبيق أساليب العمل الجديدة، فيلجؤون لها من تلقاء أنفسهم دون توجيه فرق الدعم. يمكن لانتقال التغيير من النوع الأول إلى النوع الثاني أن يستغرق شهوراً، ولكن عندما يحدث هذا، تبرز كل فوائد التغيير المرجوة. تأكد من وجود دعم كافٍ لمرحلة ما بعد تنفيذ التغيير، ومن تبني الجميع له، وهكذا تتأكد من نجاح مشروع التغيير تماماً.

### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ تفاوض مع القيادة العليا لإبقاء فرق الدعم بعد تنفيذ التغيير لمدة شهرين على الأقل. حيث تشير الدراسات السلوكية إلى أن تبني الأساليب الجديدة والتعامل معها بارتياح يستغرق ما بين 45 يوماً و 90 يوماً.
- ◆ ضع استراتيجية للتدريب المستمر. زملاؤك الجدد والزملاء الذين لم يتقبلوا التغيير بعد يحتاجون إلى المزيد من التدريب على طرق العمل والمنهجيات الجديدة.
- ◆ ناقش مسألة تقديم الدعم بعد التنفيذ مع مجلس الإدارة قبل تفعيل المشروع بشهر على الأقل، وحدد الموارد المطلوبة لإدارة عملية مساندة ترسيخ التغيير.

## كيف أحافظ على التغيير؟

أحد الأساليب الفعّالة للحفاظ على التغيير والخروج بالنتائج المرجوة، بل وتحقيق نتائج أكبر من المتوقعة، هو تحديد ما يحتاج إلى الإصلاح أو التحسين والعمل المستمر. يجب أن يرفع كل تحسين وتطوير وتغيير تقوم به من مستوى أداء فريقك. فكلما اكتشفتهم وحددتهم المزيد من المشكلات التي تحتاج إلى تدخل وتحسين، كلما أصبح التغيير مستداماً وحقق نتائج أفضل.

”الأعمال العظيمة هي نتاج سلسلة من الأعمال البسيطة التي تراكمت وتضاعلت بعدما جمعت معاً.“  
فينسنت فان جوخ



### خطوات تساعد على التغيير:

- ◆ اسأل زملاءك عن كل التغييرات التي يرغبون في إجرائها لتحسين أساليب العمل. ستجد لديهم أفكاراً واضحة بحكم خبرة كل منهم في قسمه أو مجاله، وبعد خوض التجربة على أرض الواقع.
- ◆ اعقد اجتماعات فردية وجهاً لوجه لتقييم مدى نجاح الأساليب الجديدة، ولمعرفة العناصر التي تحتاج إلى تعديل.
- ◆ ناقش توصيات زملائك مع قيادات المؤسسة، واطلب تطبيق أفضلها بشكل رسمي، وتابع التطبيق.

مع انتهاء مشروع التغيير، ستجد لديك الكثير من القصص التي يمكن أن تحكيها عن المغامرة وتخبطي العقبات، أو الأخطاء التي ارتكبتها والدروس المستفادة منها. ستكون لديك أيضاً قصص عن العلاقات التي اكتسبتها، والنجاحات التي حققتها. هذه التجارب الثرية هي التي تكون الخبرات وتصنع الثقة والشجاعة لنقود مؤسساتنا والتنافس على المستقبل. فكن واثقاً في نفسك وفي مؤسستك وأنت تضع خطواتك في رحلتك الطويلة على طريق التغيير.



## المؤلف:



**فيل باكلي:** استشاري إداري مرموق أشرف على أكثر من ثلاثين مشروعاً للتغيير، وشارك مؤخرًا في قيادة مشروع استحواذ شركة "كرافت فودز" على شركة "كادبوري"، والذي بلغت قيمته حوالي 20 مليار دولار.

## كتب مشابهة:



### 1. The ONE Thing

The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results.  
By Gary Keller. 2013

ذلك الشيء. الحقيقة البسيطة والساطعة وراء النتائج الرائعة. تأليف: جاري كيل، 2013

### 2. Change Management

The People Side of Change.  
By Jeffrey Hiatt. 2012.

إدارة التغيير: الجانب الإنساني في التغيير. تأليف: جيفري هيات، 2012

### 3. Decisive

A comprehensive system for leaders and coaches.  
By: Jacqueline Peters and Catherine Carr. 2013

الحاسم: كيف تصنع خياراتك المثالية في حياتك الشخصية والعملية. تأليف: شيب هيث، 2013



”مدير المشروع الناجح هو  
من يجيد التكيف والتنقل  
المستمر بين ما هو مريح وبين  
ما هو غير مريح.“

فيل باكلي



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

يَعْتَمِدُ نَجَاحُ مَنطِقِنَا عَلَى بِنَاءِ بَيْتِ مَعْرِفَتِنَا،

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

ص.ب: 214444  
دبي، الإمارات العربية المتحدة  
هاتف 044233444  
نستقبل آرائكم على pr@mbrf.ae  
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:



mbrf\_news



mbrf\_news



mbrf.ae

© جميع الحقوق محفوظة