



People Strategy Partners

# الإستراتيجية الناجحة للتحول التنظيمي الثالث

٧ نصائح عامة للمساعدة في نجاح مشروع التحول

## في ظل توقع حدوث تغييرات في عالم الشركات التجارية خلال الفترة المقبلة بسبب فيروس كورونا (كوفيد-19)، فإن الحلول تختلف باختلاف السيناريوهات.

التغيير، وقد تصل لنسبة أعلى بشأن مشاريع التحول. لذا فإن وضع إستراتيجيات مداها قصير أو متوسط أو طويل لا يقل أهمية عن الشفافية التامة وإمكانية التعاون في المؤسسة، إذ لا يسير الأمر بشكل جيد عندما يُفرض التغيير على الناس دون إشراكهم في عملية التغيير. إن فرض التغيير على الآخرين هو سبب رئيس لحدوث هذه النسبة الكبيرة من فشل التغييرات التنظيمية.

هل ترغب في ازدهار مؤسستك أم بقاءها أم فشلها بالكامل؟ للأسف، بعض المؤسسات لم تكن مستعدة على الإطلاق وقد تخطت تمامًا. ربما تكون بعض التغييرات بسيطة، لكن في نفس الوقت ستشهد صناعات معينة تحولًا جذريًا. والأهم من ذلك، سيتعين على المؤسسات التخطيط الإستراتيجي لتنفيذ التغييرات المقترحة التي تمثل تفاعلًا إيجابيًا عاجلاً وموزونًا؛ استنادًا إلى الاستجابات الانفعالية تجاه الأزمة، حيث يُصبح الناس عادة غير قادرين على اتخاذ القرارات الكبيرة والمعقدة عند تعرضهم لأزمة (وهذه استجابة بشرية طبيعية)؛ لذا، لا بُدَّ من أن تهدأ بعض جوانب الأزمة أولاً قبل وضع إستراتيجية كاملة وتنفيذها. وسيكون التخطيط الإستراتيجي مفتاح أي تغييرات ناجحة. لماذا؟ لأن احتمالية الفشل تصل إلى نحو 70٪ بشأن مشاريع إدارة

## ما التحول؟

يعنيه التحول إذا كانت الإستراتيجية غير واضحة، وإذا لم تُنقل لهم بشكل جيد، لذا يجب وضع جميع مستويات المؤسسة في الصورة عندما يتعلق الأمر بأي نوع من أنواع التحول.

دعونا نبدأ بالفكرة الأساسية. التحول هو تغيير ملحوظ في الشكل أو الطبيعة أو المظهر، ويتعلق التحول التنظيمي بوضع خطة إستراتيجية لإجراء تعديل جذري لعملية أو ثقافة أو تصميم أو تقنية أو خدمات أو غيرها، فهو أكبر من مجرد تغيير عادي؛ إذ إنه أشبه بالبرقعة عندما تتحول إلى فراشة رائعة، هذا في حال تم التحول على النحو الصحيح. وعندما تمر الشركة بعملية تحول، قد يكون ذلك على نطاق صغير أو كبير. وبناءً عليه، ستتكون لدى الناس أفكار مختلفة تمامًا حول ما

## يجب تقييم ومناقشة المهمة والقيم و/أو الغرض التنظيمي بشكل كامل للتأكد من أنها منطقية وقابلة للتطبيق في كل جزء من المؤسسة.

إمكانية اندماج ثقافتين تنظيميتين مختلفتين بنجاح، حتى وإن كان هذا الأمر لا يُطرح عادة ضمن مناقشة الاندماج والاستحواذ.

وعلى الرغم من أنه قد يكون للاندماج والاستحواذ أو حتى الشراكة قيمة مالية أو تنافسية، لكن ذلك لا يعادل دائماً قيمته النفعية. الكثير من النماذج التجارية على مدار السنوات الخمسين الماضية تؤكد صحة هذا الأمر.

لكن ذلك لا يعني أن تتوقف مناقشة هذه الموضوعات بعد طرحها أو تغييرها على الموقع الإلكتروني أو غيره من وسائل الشركة المختلفة. بل يجب أن يتم ذلك كجزء من أي مؤسسة. تُعدّ القيم الجوهرية جزءاً أساسياً من ثقافة الشركة، يجب أن يكون للشركة ست قيم أو أقل، حتى يسهل تذكرها. كما يجب أن تكون القيم مما تؤمن به المؤسسة بأكملها وتدعمه. لماذا؟ هذه القيم هي جوهر هوية المؤسسة، وينبغي أن تعكس عملية اتخاذ القرار بمستوياتها كافة. ومن الشائع وجود ثقافات متباينة للشركة في حالات الاندماج والاستحواذ. فلا يمكن للشركات أن تُسلم موظفيها المدمجين دليلاً وتتوقع منهم الالتزام به بسهولة. لكن ذلك يحدث أكثر مما ينبغي، ويمكن أن يسبب مشكلات تجارية كبيرة. لا ينبغي للمؤسسة أن تقلل من شأن احتمالية حدوث مقاومة وعدم التزام من جانب الموظفين عند محاولتهم الاندماج مع ثقافات الشركة المتباينة بشكل كبير. لذا يجب أن يكون على رأس أولوية المؤسسة تقييم

تصل احتمالية الفشل إلى نحو ٧٠٪ بشأن مشاريع إدارة التغيير، وقد تصل لنسبة أعلى بشأن مشاريع التحول.

## على الرغم من أنه سيتعين على كل منظمة تخصيص إستراتيجيتها، إلا أننا نطرح عليك بعض النصائح العامة للمساعدة في نجاح مشروع التحول!

وعدم الشعور بفقدان السيطرة التامة على مجريات الأمور، ومن ثمَّ، تجنب حدوث المقاومة وال فشل على نطاق واسع نتيجة لذلك. فالأشخاص الذين يشعرون بسيطرتهم على عمليات التغيير يكونون أكثر تقبلاً لها.

إن النصائح السبع الواردة أدناه لا تنفصل عن بعضها، لذا فإن النجاح يعتمد على الاستعانة بجميع الجوانب عن طريق تنسيقها بعضها مع بعض. ولا شك أن الطبيعة البشرية تحتاج إلى الشعور بقدر من التحكم في مجريات حياتها، لذا في حال تنفيذ النقاط السبع الموضحة أدناه، سيكون لكل شخص في المؤسسة الفرصة ليكون جزءاً من عملية التحول

← الالتزام

← التواصل

← التعاون

← الشفافية

← الشمول

← المساندة

← المرونة في الاستجابة للتغيرات

## الالتزام

يجب أن يبدأ الالتزام من أعلى المستويات في المؤسسة وحتى أدنى المستويات بها. غالبًا ما يكون التغيير المنتظم صعبًا بما فيه الكفاية، لذا يتطلب نجاح التحول مستوى أعمق من الالتزام. دائمًا ما أكرر أنه حتى التغيير الإيجابي سيُقاوَل بالمقاومة، لذا لا بُدَّ من التفكير في إستراتيجية للتغيير على المدى القصير والمتوسط والبعيد. وفي حال عدم وجود إستراتيجية للتغيير، فإن احتمالية الفشل تصل إلى نحو ٧٠٪ بشأن مشاريع إدارة التغيير، وقد تصل لنسبة أعلى بشأن مشاريع التحول.

## التواصل

ينبغي أن يكون التواصل بسيطاً وعبر قنوات متعددة (البريد الإلكتروني، الملصقات، الاجتماعات، حلقات النقاش، اجتماعات المجالس العامة والفعاليات وما إلى ذلك)، ولا بُدَّ أن تكون جميع رسائل التواصل واضحة لجميع المستويات في المؤسسة. وبشأن المؤسسات متعددة الجنسيات، ينبغي أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لمختلف الثقافات واللغات. الأمر ذاته ينطبق على مَهَمَّة وقيم و/أو غرض المؤسسة، حتى لا يلتبس عليهم الأمر عند الترجمة.

## التعاون

يساعد التعاون على تمكين الأفراد وتقوية المؤسسة. فمن الممكن أن يأتي بالأفكار العظيمة أيُّ شخص في المؤسسة. ومع ذلك، لن يستطيع أفراد المؤسسة التعبير عن أفكارهم إلا إذا فُتحت قناة تواصل للموظفين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم. إنَّ جزءًا من نجاح التغذية الراجعة هو وجود بعض القواعد الأساسية، مع التأكد من إتاحتها للجميع. ويمكن أحيانًا أن يكون التعاون على أساس المكافأة. الأهم من ذلك أنه يسمح بإشراك الموظفين في عملية التحول، ويقلل من مقاومتهم للتغييرات. يمكن القيام بذلك بعدة طرق، لكنَّ أحد الخيارات يجب أن يبقى مجهولاً.

## الشفافية

يجب أن تتحلى القيادة بالشفافية في خطط التحول. لماذا؟ لأن الشفافية تساعد على تقليل المقاومة وتقليل خسارة الموظفين الذين لا يشعرون بالثقة التامة حيال عملية التحول. ومن المعروف أن عمليات الاندماج غالبًا ما تدفع بأفضل المواهب إلى ترك المؤسسة، وكذلك مشاريع التحول لا تختلف عنها. فقد يتخوف الموظفون من احتمالية أن يصبحوا زائدين عن الحاجة وغير قادرين على تعلم الجديد و/أو غير قادرين على التكيف مع التغييرات المقترحة. هذا جانب من التواصل المفتوح وينبغي تنفيذه بسرعة في البداية.

## الشمول

على التميز فقط فيما يفعلونه في الوقت الحالي. كانت بعض المؤسسات مبدعة إلى حد ما في بناء بيئة عمل شاملة.

ستساعد إستراتيجية الشمول أيضًا على تقليل المقاومة من خلال إشراك أفراد المؤسسة في عملية التحول. فأولئك الذي يشعرون بالإهمال سيقاومون عملية التحول بشدة، وقد يغادرون المؤسسة للأبد قبل منح هذا التحول فرصة. من بين صور الشمول، على سبيل المثال، تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير في المؤسسة على جميع الموظفين. فمن أبرز وسائل التمكين السماح لموظفيك بمعرفة مدى تطورهم وما يحتاجون إلى تعلمه واكتسابه من خبرات للوصول إلى مراكز عليا، أو الانتقال لفعل شيء مختلف في المؤسسة، أو ربما التركيز

## المساندة

هناك العديد من الخيارات للتعامل مع مثل هذا الوضع. ومع ذلك، فعندما تمر بتحول كبير، ستجد من يرفض التغيير تمامًا و/أو ربما ستضطر إلى عدم الاعتماد على البعض بشكل أساسي (ولكن ينبغي أن يكون ذلك هو الخيار الأخير) يمكن القيام بالمساندة بمختلف الطرق. فقد تستعين بمديرين (داخليين وخارجيين) في المؤسسة للمساعدة في عملية التحول على المستويات كافة. كما قد يكون من المفيد للغاية اعتماد سياسة الباب المفتوح للموظفين لمناقشة مخاوفهم مع الإدارة دون وجود عواقب سلبية. ومع ذلك، قد يكون هناك توجه للتعامل مع المقاومة عن طريق محاولة كبتها، لكن ذلك لن يصب في مصلحة الموظف أو المؤسسة. من الممكن أن تكون عملية التحول مرهقة، لذا فإن محاولة جعلها ممتعة، حيثما أمكن، سيساعد على نجاحها بشكل أسهل.

إن وجود بيئة عمل مساندة من شأنه أن يجعل الموظفين يشعرون بقيمتهم عند المؤسسة. فبغض النظر عن مقدار التخطيط الذي يُجرى في مشروع التحول الخاص بمؤسستك، إلا إن بعض الموظفين سيقاومونه على أي حال. هذا لا يعني بالضرورة أن أولئك الموظفين يشكلون خطرًا على المؤسسة أو ينبغي استبعادهم منها. على سبيل المثال، قد يشعر البعض بعدم إمكانية تعلمهم مهام أو مهارات جديدة يحتاجها مركزهم الحالي بعد عملية التحول. فقد يتخوف البعض مثلًا من اضطرابهم لإضافة مهارات لها علاقة بالبيانات الكمية. لن يُطلب من موظفي الموارد البشرية أن يصبحوا إحصائيين، وإنما قد يُطلب منهم فهم البيانات من مختلف نظم إدارة الموارد البشرية والمواهب والقدرة على استخدامها بدلاً من الاعتماد على محلي الموارد البشرية المختارين و/أو موظفي تكنولوجيا المعلومات فقط لأداء العمل بأكمله.

## المرونة في الاستجابة للتغيرات

الموظفين في جميع قطاعات المؤسسة مفهوم المرونة في الاستجابة للتغيرات على أساس روتيني يُعد أمرًا جديدًا. لقد ناقشت فكرة اعتياد الناس على فكرة التغيير والارتياح لها خلال العقد الماضي. هذا تحول كبير للموظفين. فالمؤسسات الآن تشدد على أهمية العمالة المرنة والقابلة للتكيف.

المرونة هي القدرة على التحرك بسرعة وسهولة. على الرغم من أن هذا المصطلح شائع الاستخدام، ويكثر اعتماد هذه المنهجية لإدارة المشاريع في هذه الآونة في مجال تكنولوجيا المعلومات، فإن المصطلح الأساسي يُستخدم في مجالاتٍ أخرى. الكثيرون -وأنا من بينهم- استخدموا مصطلح الانسيابية في الماضي. فعلى سبيل المثال، تعني فكرة الانسيابية لي تسهيل الأعمال (مع محاولة جعلها أكثر فعالية من حيث التكلفة) حتى لا تفيد الموظفين الذين يقومون بالأعمال فقط، بل تفيد أيضًا الشركاء والعملاء الداخليين والخارجيين. فالفكرة ليست وليدة اليوم. ومع ذلك، فإن فكرة بدء استخدام

## تشيز كريستيانو هو نائب الرئيس العالمي للتطوير التنظيمي والموارد البشرية في أوروبا والشرق الأوسط و أفريقيا والأمريكيتين في مؤسسة People Strategy Partners, LLC

العمل العالمي للمشاريع الدولية على المستوى الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي. هذا وقد عمل لصالح مجموعة متنوعة من المنظمات في مختلف الصناعات حول العالم؛ ونتيجةً لذلك، جلب معه مجموعة متنوعة من المعارف ووجهات النظر لكل مشروع. وهو منفتح دائمًا لاستيعاب المعلومات والمهارات الجديدة والمساعدة في إرشاد الآخرين.

يتمتع بخبرة ١٣ عامًا في قيادة المشاريع الدولية الإستراتيجية في مجال التنمية التنظيمية، وإدارة المواهب، وإدارة التغييرات/ التحوّلات. كما أنه خبير إستراتيجي ذكي متخصص في تقييم أوجه القوة ومجالات التحسين وصياغة الخطط الشاملة. وكان فهمه لعلم النفس البشري والتنظيمي والتقييمات والتحليل بمثابة عامل أساسي في قدرته على مساعدة الناس والمنظمات على الازدهار وتحقيق المزيد من النجاح. فهو قادر على تحسين تعاون فريق العمل العالمي والكفاءة والإنتاجية. وقد أدار الدكتور كريستيانو عمليات التسليم لفريق

### تفاصيل الاتصال:

الدكتور/ تشيز كريستيانو

chez@peoplestrategypartners.com

٥٢٦٢ - ٦٥٠ - ١٦٤٦ + رقم التحويل الداخلي: ٧ المكتب

٢٢ ١٦٩ ١٦٩ ٦٣٨٢ (٠) +٣١ جوال (اطلب صفرًا داخل هولندا فقط)



People Strategy Partners