

# إدارة التغيير في القطاع العام الدليل العملي

بقلم:

جو دافيز

كلوب فلاتر

بيرب كينان

وأنتوني رودجر

ترجم هذا المقال ونشر بإذن من مجموعة بوسطن  
الاستشارية (BCG) | علماً بأن حقوق التأليف وجميع  
حقوق الملكية الفكرية محفوظة لمجموعة بوسطن  
الاستشارية (BCG).

## لمحة عامة

لا تمتلك الحكومات سوى سجلات ضعيفة بخصوص جهود التغيير الكبرى، وغالبا ما يكون ذلك بسبب الخطأ في تنفيذ البرنامج وإدارته، وليس بسبب ضعف التمويل. فيؤدي تشتت المسؤولية والتنافس على تحقيق المصالح إلى صعوبة التغيير الجوهري. ولا يزال الإصلاح واسع النطاق هو الخيار الوحيد المتاح أمام العديد من الحكومات الواقعة تحت الضغط لتقليل النفقات وتقديم الخدمات بفاعلية أكبر.

## السياسة الجيدة هي مجرد بداية

عادة ما يتلاشى الانتباه بعد الإعلان عن برنامج إصلاح، إلا أن السياسة هي أول خطوة على طريق الإصلاح. ويتوقف النجاح على وضع خطة عمل ممتازة وتنفيذها تنفيذا جيدا - بتوكيل الأشخاص المناسبين بالمبادرات المناسبة وبالترتيب الصحيح. فيجب على المعنيين الرئيسيين الاضطلاع بأدوارهم من خلال إجراء مقابلات ودراسات ومحادثات منظمة.

## كيفية زيادة احتمالات النجاح

تتطلب جهود التغيير المعقد اتباع نهج صارم لإدارة البرنامج بهدف تتبع أهم الإنجازات والارتباطات، والاستخلاص كبار القادة للمعلومات الهامة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار في وقت مبكر بشكل كافٍ لإحداث التغيير.

وتظهر خبرات العديد من الوكالات العامة في استراليا والمملكة المتحدة كيفية التخفيف من المخاطر المختلفة التي تواجهها هذه الوكالات وتحقيق تحول جوهري يحقق فوائد طويلة الأمد.

## يصل معدل الفشل الذي يمكن التنبؤ به في جهود التغيير 70 % في القطاعين العام والخاص

وبعض الدول الأوروبية، يمكن للاختصار النسبي في الفترات البرلمانية أن يجعل الحفاظ على أجندة تغيير طويلة الأمد أمراً صعباً.

ويتسبب تداخل العديد من القوى في زيادة الضغط على الحكومات لتنفيذ برنامج إصلاح كبير. كما يؤدي التأثير المستمر للأزمة الاقتصادية العالمية، وموجة التقاعد المرتفعة في عصر تزايد أعداد المواليد، وتوقعات ومتطلبات المواطنين المتصلين بشبكة الإنترنت إلى إجبار الحكومات على تغيير طريقة تنفيذها للأعمال - إما عن طريق اعتماد مناهج جديدة لتقديم الخدمات أو الخفض الكبير في التكاليف.

وتأتي على قمة هذه الضغوط تعقيدات المشكلات العامة - مثل تحقيق الاستقرار في أسواق المال العالمية - مما يعني أن متطلباتنا الآن من موظفي القطاع العام أكثر من ذي قبل.

ومن ثم، فإن السؤال لا يتعلق بإجراء إصلاح كبير، بل يدور حول كيفية إجراء هذا الإصلاح الكبير بطريقة تزيد من فرص النجاح وتقلل من المخاطر.

وكما يعرف أي مدير إدارة حكومية، سواء كان مديراً للنقل العام أو مساعد أمين عام الخدمات الإنسانية أن محاولة تطبيق أي تغيير واسع النطاق في القطاع العام ليس لضعاف القلوب. فعادة ما يكون أي مشروع تغيير أو إصلاح واسع النطاق عرضة لمخاطر كبيرة ويمكن أن يضيع أموال دافعي الضرائب الشديدة وتضر بالسمعة إن لم يتم تنفيذه بناءً على إعداد ملائم وتنفيذ مناسب.

يعتبر إجراء تحويلات جوهرية أمر صعب للغاية في أي مؤسسة كبرى. ويكون الأمر بنفس درجة الصعوبة حتى في القطاع الخاص، حيث يميل كبار المدراء التنفيذيين لأن يكون لديهم سلطة مركزة وواسعة لصنع القرار، فلا تستطيع الشركات ضمان استمرار التغيير. وتشير معظم الدراسات إلى أن معدل الفشل الذي يمكن التنبؤ به قد يصل إلى 70 بالمائة في جهود التغيير الكبرى في القطاع الخاص.<sup>1</sup>

كما تكافح مؤسسات القطاع العام لضمان استمرار التغيير في الوقت الذي تتعرض فيه للنقد اللاذع في وسائل الإعلام نتيجة إخفاقاتها.

فكم من دولة حاولت إصلاح نظام الرعاية الصحية لديها، أو تحسين شبكة المواصلات العامة، أو تنفيذ برنامج تكنولوجيا معلومات رئيسي ولم تلبث حتى تياس بعد أحداث تأثير طفيف بعد عدة سنوات من الإنفاق السخخي؟ تجتمع المسؤولية مع متابعة الرأي العام الحثيثة للقطاع العام لينتج عنهما تحدٍ شديد عند تنفيذ إصلاح حقيقي ودائم.

كما تواجه كافة الولايات القضائية العامة تحدياتها الخاصة لتنفيذ أي إصلاح. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، هناك تغيير مستمر وقوي في كبار المسؤولين بسبب التغييرات المتكررة في الإدارة السياسية. وفي استراليا، وكندا

## عادة ما يكون أي مشروع تغيير أو إصلاح واسع النطاق عرضة لمخاطر كبيرة ويمكن أن يضيع أموال دافعي الضرائب الشديدة ويضر بالسمعة

ففي المسح الذي أجري عام 2011 وضم حوالي 300 من كبار المدراء التنفيذيين في الشركات، وجدت وحدة الاستخبارات الاقتصادية أن معظم جهود التغيير غالباً ما تفشل بسبب ضعف تنفيذ وإدارة البرنامج - وخصوصاً بسبب عدم وجود أي مؤشر التحذير المبكر والالتزام غير الكافي من قبل القادة الرئيسيين. في حين كان التمويل، على النقيض، هو أقل المشكلات حدة.

يمكن للنهج الشمولي المتبع في إدارة التغيير الكبير أن يحد من وطأة المخاطر والتحديات المتشابكة المتمثلة في الإصلاح الكبير للمؤسسات الحكومية ويمكن التغلب على هذه التحديات بسهولة.

• ركز القيادة على القضايا ذات الأولوية العليا؛ ادمج الإدارة العليا بمكتب استراتيجي حساس لإدارة البرنامج رسخ ثقافة التغيير ووضح فوائدها؛ رسخ ثقافة التغيير في كل جانب من جوانب المنظمة، وادعم ذلك بشرح مزايا وفوائد التغيير التي ستعود على المنظمة من خلال التواصل المتسق.

فبالتركيز على بعض الجوانب المحددة لتخطيط القيادة، وإدارة البرنامج، والتنفيذ يمكن للمؤسسات الحكومية أن تزيد وبشكل كبير من فرص نجاحها وتحقيق تأثير دائم. ويمكن لهذا الجهد أن يبذل بجانب المسار الطبيعي للعمليات إذا حظي قادة هذه المؤسسات بالدعم المناسب، مما يسمح لهم بالتركيز على القضايا الرئيسية لإحداث التغيير المرغوب.

## أدرك أن السياسة الجيدة هي مجرد بداية

عادة ما يُتخذ قرار تهيئة المؤسسة للتغيير والقرارات المصاحبة له بشعور بالضرورة الملحة، إن لم يكن بالحماس. وعلاوة على ذلك، يوجه الاهتمام السياسي بسهولة أكبر إلى تطوير والإعلان العام عن برنامج إصلاح أكثر من العالم الدنيوي للتنفيذ الفعال.

فمجرد إجراء مفاوضات سياسية ووضع السياسة، يتبدد الانتباه في الغالب، ويتحول القادة إلى القضايا الفورية الأكثر إلحاحاً. إلا أن التنفيذ الضعيف يمكن أن يقضي في النهاية على أشهر السياسات العامة.

وبالتالي، فإن ترجمة سياسة ما إلى خطة عمل فعالة تكون ذات أهمية كبيرة. وهذه هي المرحلة التي تظهر فيها القضايا الإشكالية ويصعب فيها اتخاذ القرارات.

ومن ثم، يجب على قادة القطاع العام وضع خطة واضحة قابلة للتنفيذ وتجمع بين توضيح تأثير التغيير على العمليات وفريق العمل، وخدمة مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين قدر الإمكان.

ويعد تحقيق فهم وترتيب واضح في هذه المرحلة ذات التفاصيل الدقيقة – وصولاً إلى تحديد المبادرات الفردية ومن سيتولى إدارتها – أمراً ضرورياً عادةً ما يتم تجاهله. وسيكون من الصعب للغاية،

وللتأكد من ذلك، فإن الصعوبة تكمن في التفاصيل. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك نهج شمولي لإدارة التغيير الكبير استخدمته مجموعة بوسطن الاستشارية بنجاح في الكثير من الظروف.

ويستند هذا النهج الذي يدمج بين تقنيتنا في الإدارة الصارمة للبرنامج إلى عقود من الخبرة في التعاون مع الشركات الكبيرة لتحويل عملياتها، كما أنه قد ضم لتلبية احتياجات الوكالات العامة الرئيسية في استراليا وأوروبا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة.

ويمكن لهذا النهج الثابت أن يحد من وطأة المخاطر والتحديات المتشابكة التي يمثلها الإصلاح الكبير في الهيئات الحكومية. وتستخلص خبرة مجموعة بوسطن الاستشارية في عشرات برامج التغيير في القطاع العام خمسة مبادئ لتوجيه الجهد وزيادة فرص النجاح:

• أدرك أن السياسة الجيدة هي مجرد بداية؛ وتكملة السياسة الجيدة هو التنفيذ المرتب والصارم بحرص.

• أشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ جنباً اتخاذاً أصحاب المصلحة الرئيسيين لمواقف متصلة عن طريق البحث عن النقاط المشتركة.

• حافظ على تقدم العملية؛ توقع المخاطر، اسمح بإجراء تصحيحات سريعة وتأكد من الوضوح في تقدم العملية.

إن معظم جهود التغيير تفشل بسبب ضعف تنفيذ وإدارة البرنامج

يمكن للنهج الشمولي المتبع في إدارة التغيير الكبير أن يحد من وطأة المخاطر والتحديات المتشابكة المتمثلة في الإصلاح الكبير للمؤسسات الحكومية

ترجمة سياسة ما إلى خطة عمل فعالة تكون ذات أهمية كبيرة هي المرحلة التي تظهر فيها القضايا الإشكالية ويصعب فيها اتخاذ القرارات.

ويجب أن يوضع في الاعتبار عند الترتيب للتغيير عبء العمل في المؤسسة لضمان تجنب عدم التكافؤ في حجم المسؤولية تجاه التغيير بين الأشخاص. كما يجب النظر في التبعات المالية أيضاً كأن يتم تبني المبادرات التي تحقق مدخرات أو دخلاً جديداً في مرحلة مبكرة بغرض تعزيز الموارد التي يمكن استثمارها مجدداً في برنامج التغيير.

## أشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين

يتطلب التغيير الرئيسي في القطاع العام التوفيق بين وجهات النظر المختلفة في جوهرها بخصوص أمر ما، والتي يكون لكل منها جوانبها الشرعية.

ويجوز إشراك الاتحادات على نحو كبير، وقد يحاول المشرعون حماية برامجهم المفضلة، وربما يقاوم الموردون أو الموظفون أي تغيير.

وبالنظر إلى كل هذه التحديات، فمن المغربي افتراض أن أدوار العديد من الأطراف ثابتة، ومن ثم محاولة إقضاء أي عائق من العوائق المتوقعة من الحوار. وقد تأتي هذه الخطوة بنتائج عكسية. وبالتالي يكون إشراك أصحاب المصلحة على قدر كبير من التأثير، سواء كانوا أصحاب المصلحة من داخل الحكومة (مثل مدراء الهيئات والموظفين وهيئات التنسيق المركزي والهيئات المالية، والسياسيين المنتخبين) أو من خارجها (مثل الاتحادات، الجماعات المحلية، وجمعيات رجال الأعمال).

ويمكن ذلك القادة من إدراك دواعي القلق لدى أصحاب المصلحة، ومن ثم يظهر كيفية التجاوب مع تلك المخاوف وفق الطريقة الموصى بها. ويمكن أن يكون الإشراك صعباً ومستهلكاً للوقت، إلا أنه يمثل خطوة أساسية لمشاركة أصحاب المصلحة في العملية، كما أنه يوفر لهم

من بدون نهج مرتب، التنسيق بين 50 أو 500 قائد (اعتماداً على حجم المؤسسة) المكلفين بتنفيذ التغيير الكبير. ولا تكفي النوايا الحسنة هنا. حيث يتطلب الأمر هنا تنسيق واتساق النوايا مع التنفيذ والتواصل والسلوك المنضبط.

فيجب التنسيق بين القادة للتنفيذ الصارم والمرتب بعناية. وتتمثل الخطوة الأولى هنا في إنشاء خط أساس يكون بمثابة نظرة واضحة ومشاركة على ما سيتطلبه الأمر لتحقيق التغيير. وقد يبدو ذلك أمراً بسيطاً، إلا أنه من الصعب تنفيذه بدقة.

حيث تضع ممارسة خط الأساس مقاييس واضحة تتبع التأثيرات المالية والتشغيلية وتأثيرات الموارد البشرية التي سيقاس بها التقدم، كما أنها تخلق فهماً مشتركاً لنقطة البداية. ولذا، يجب أن تكون هذه المقاييس قوية وذات مصداقية لفريق العمل وأصحاب المصلحة الآخرين.

بمجرد إنشاء خط الأساس، تبدأ الخطوة الثانية بوضع خطة عمل تشمل الفوائد النوعية والكمية المحددة التي يجب تحقيقها. وتتطلب هذه الخطوة تقسيم الاستراتيجية إلى سلسلة من المبادرات.

وبشكل عام، سيكون هناك إصلاحات كبيرة تحقق فوائد عظيمة وتغييراً دائماً (إلا أنها غالباً ما تستغرق سنوات في التطبيق)؛ ومبادرات أصغر تحقق نتائج سريعة نسبياً إلا أنها ستكون نتائج محدودة، بالإضافة إلى التغيير في ممارسات الموارد البشرية والهيكل المؤسسي والنظم التكنولوجية التي تقدم طرقاً جديدة لتنفيذ الأعمال في المؤسسة.

يجب الترتيب لمشروعات الكسب السريع مبكراً لخلق الزخم وإثبات حدوث التغيير الفعلي لفريق العمل والعلماء وأصحاب المصلحة الآخرين وأن النجاح يمكن تحقيقه. كما تكسب المشروعات سريعة الريح الوقت لتسمح للقادة بالعمل على الإصلاحات الكبيرة.

للغير وخصوصاً فيما يتعلق بالبرامج التي طرحتها وزارة التعليم.

كان إصلاح الأداء المقترح واسع النطاق. فقد أشارت إحدى المبادرات، على سبيل المثال، إلى أن كل المدارس تسعى إلى «اعتماد» أدائها وتطبيق ثقافة التطوير استناداً إلى قدرتها على الوفاء بخمسة معايير. وكان أكثر المعايير إثارة للجدل هو حاجة المدرسة إلى إثبات أن كل المدرسين يتلقون تعقيبات على الأداء من العديد من المصادر، بما في ذلك زملائهم في التدريس والطلاب والمدرء.

وقد كشفت مجموعات التركيز والاستبيانات عن إحباط واسع لدى المدرسين الذين لم يتلقو تعقيبات كذلك. وساعدت مشاركة وجهات النظر هذه من الخطوط الامامية مع أصحاب المصلحة الآخرين، مثل رؤساء اتحاد المدرسين، على تهدئة المعارضة الأولية من رؤساء الاتحاد من خلال التركيز على كيفية معالجة مخاوف المدرسين في تصميم ثقافة أداء جديدة.

وأصبح الطرف الخارجي، جامعة مالبورن، الجهة المخولة بمنح الاعتماد مما أعطى المدرسين الثقة في تكامل الإصلاح المقترح.

## هل يمكننا التحدث سوياً؟

خمس محادثات يجب إجراؤها مع أصحاب المصلحة

يقلل إشراك أصحاب المصلحة بطريقة بناءة من العقبات التي من المحتمل أن يواجهها التغيير. فمن أجل المساعدة في هيكلة القضايا الرئيسية والأعمال الناتجة عنها، هناك خمس محادثات يجب إجراؤها مع أصحاب المصلحة الإشكاليين أو الذين يحتمل رفضهم للتغيير.

فانظر، على سبيل المثال، كيف صمم الإصلاحيون مناقشاتهم مع اتحاد

الفرص للتعبير عن مخاوفهم.

وبالتبع ليس من المناسب ولا العملي أن يكون لأصحاب المصلحة القرار النهائي في كل الأمور. فمن الأفضل التركيز على أصحاب المصلحة الذين سيكون لهم دور جوهري في نجاح المشروع.

كما يجب إخبارهم بكيفية تنفيذ الخطة وكيفية معالجة مخاوفهم، كما يجب أن يشعروا بأن آرائهم تُسمع وتُحترم. فالنقطة هي حملهم على المشاركة في العملية، بحيث يتقبلوا التغيير حتى وإن لم يوافقوا موافقة تامة، وفي أفضل الأحوال، قد يصبحون أبطال الإصلاح.

وتحتاج المناقشات مع أصحاب المصلحة إلى التركيز على التغيير نفسه، وليس على المواقف الماضية أو الأوضاع المفترضة. ومن المهم قياس وجهات نظر لاعبي الخطوط الامامية من خلال الاستبيانات ومجموعات التركيز، بدلا من مجرد التحدث مع قادة جمعياتهم التجارية أو ممثلي الاتحادات التي ينتمون إليها.

ويمكن للمستشار الخارجي أن يساعد في هذه المرحلة في استعراض الموقف بعين ثاقبة واكتشاف القواسم المشتركة التي لم يفكر أحد في وجودها. (راجع الشريط الجانبى «هل يمكننا التحدث سوياً؟ خمس محادثات يجب إجراؤها مع أصحاب المصلحة.»)

وكمثال لكيفية تمهيد الطريق لإجراء إصلاح كبير من خلال إشراك أصحاب المصلحة، دعنا نلقي نظرة على كيفية تحسين نظام المدارس الحكومية في ولاية فيكتوريا الاسترالية لأداء المدرسين بداية من عام 2003.

فقد أنشأت الإصلاحات المبكرة نموذج الإدارة اللامركزية الذي شجع المدارس المحلية على اتخاذ قرارات إدارية، إلا أن معظم المدارس كان ينقصها الأداء القوي وثقافة التطوير، فضلاً عن مقاومتها

**يمكن أن يكون إشراك أصحاب المصلحة صعباً ومستهلكاً للوقت، إلا أنه يمثل خطوة رئيسية في التقليل من عقبات التغيير**

## يحتاج القادة الرئيسيون أن يكون لديهم وجهة نظر دقيقة حول ما يتم والمخاطر الرئيسية التي قد تواجه النجاح، بالإضافة إلى إطار برنامج ملائم للتصرف بموجبه

مع رؤساء الاتحاد.

• اجمع الردود في مسودة التوصيات. أتاحت هذه المحادثة بين فريق الإصلاح ورؤساء الاتحاد لهؤلاء الرؤساء بتقديم رددهم النهائي.

وبعد إشراك رؤساء الاتحاد في هذه المحادثات، حاز الإصلاحيون على دعمهم الضمني للنهج المقترح. ونتيجة لذلك، أصبحت 96 بالمائة من 1,600 مدرسة في فيكتوريا معتمدة للعمل بثقافة تطوير الأداء على مدى السنوات الأربع التالية. واعتبر مدراء المدرسة برنامج التغيير كأحد أنجح التجارب التي أجرتها وزارة التعليم في فيكتوريا في الآونة الأخيرة.

إن عملية المشاركة من كل الأطراف في ذاتها زادت من مستوى الثقة، مما ساعد على تطوير ثقافة أداء أقوى في المدارس.

وحيث أصبحت كل مجموعة من المدارس معتمدة، فإن هناك زيادة ملحوظة في معدل إشراك فريق العمل في كل المدارس في فيكتوريا - حيث أجريت العديد من المسوحات حول الروح المعنوية، والنمو المهني، والقيادة الداعمة وتطابق الأهداف.

المدرسين في فيكتوريا باستراليا عند تعزيز اعتماد المدارس بناءً على أدائهم وثقافة التنمية.

اسأل عن من يجب استشارته في المجال. ففي فيكتوريا، سأل الإصلاحيون رؤساء الاتحاد هذا السؤال. وأوصى الاتحاد بعض مدراء المدارس الذين يحترم الاتحاد وجهة نظرهم.

• قدم ملخصات حول ما تسمعه من المجال. تظهر هذه المحادثة صعوبات التعامل مع المدرسون الذين يؤديون أداءً ضعيفاً بالإضافة إلى انعدام التغذية الراجعة المفيدة عامة والتي يتلقاها المدرسين.

• خطط الاتجاهات العامة المقترحة للإصلاح حتى تستطيع التنبؤ برد فعل أصحاب المصلحة المعنيين.

• شارك الإصلاحيون وصفاً عالي المستوى لنموذج الاعتماد المقترح مع الاتحاد واستمع إلى رده. وكانت أحد مخاوف الاتحاد هو تحديد الشخص الذي يمكنه تقديم تعقيباتهم وآرائهم.

• ضع مسودة بالتوصيات التي تظهر كيفية التغلب على المخاوف. شارك فريق الإصلاح مسودة توصيات

## حافظ على تقدم العملية

لتحقيق إصلاح حقيقي، يجب اتخاذ آلاف الخطوات الصغيرة، ومن السهل جدا أن ينشغل القادة بالتفاصيل ويلتفت إنباهم تجاه الأمور الأكثر أهمية. ويظهر البحث الذي أجرته مجموعة بوسطن الاستشارية أن برامج التغيير تميل إلى مواجهة عدد من المشاكل الشائعة: الإنجازات غير الواضحة التي تتسبب فيها الروابط الضعيفة بين الأنشطة والفوائد، وتشتت المسؤولية، وقلة أو انعدام التحذيرات فيما يتعلق بأن البرامج ستفقد هدفها، عدم القدرة على التنبؤ بالتقدم وضبط المسار وفقاً للبرامج، وكثرة المعلومات التي لا علاقة لها بالموضوع والتي تقدم للقادة الرئيسيين مما يشتت إنباهم عن الحقائق ذات الأهمية الأكبر.

يحتاج القادة الرئيسيون المسؤولين عن الإصلاح الرئيسي أن يكون لديهم عملية منضبطة لإدارة البرنامج، والتي توفر لهم نظرة دقيقة حول ما يتم والمخاطر الرئيسية التي قد تواجه النجاح، بالإضافة إلى إطار برنامج ملائم للتصرف بموجبه إذا حدث أي تأخير.

ويجب تنقيح الكم الهائل من بيانات المشروع لتزويد القادة الرئيسيين بالمعلومات التي يحتاجونها - ولا شيء غير المعلومات التي يحتاجونها - عندما يحتاجونها لاتخاذ قرار صائب. كما ينبغي أن تكون المعلومات ذات بعد مستقبلي وأن تكون معدة للسماح بإجراء أي تصحيحات في منتصف العملية.

ويعد هذا النوع من العمليات أكثر من مجرد كونه نظاماً قوياً لتقديم التقارير، كما تعد خطط تنفيذ البرنامج أو خارطة الطريق للإنجازات أكثر من مجرد كونها ملخصاً للأنشطة. فيجب أن توضح خارطة الطريق المخاطر وأوجه الترابط، وأن تظهر الأماكن المحتملة لظهور تلك المخاطر بها وكيفية رصدها من خلال الجهد. كما يجب أن يحدد حجم الفوائد المتوقعة من الإصلاح وأن ترتبط صراحة بالإنجازات، والتي تخصص كل واحدة منها لمالك واحد. وينبغي أيضا أن تبين خارطة الطريق الأماكن التي تكمن فيها المخاطر وأن تحدد مقاييس رصدها والسيطرة عليها.

وهناك عدد من المبادئ والأدوات التي اعتمدها مجموعة بوسطن الاستشارية في نهجها الصارم لإدارة البرنامج، والتي صممت خصيصاً لتقليل مخاطر جهود التغيير حتى تستطيع المؤسسة أن تتأكد أكثر من النتائج الإيجابي إذا اتبعت الخطوات الصحيحة. وتقدم هذه الأدوات نظرة دقيقة على النتائج المستقبلية، كما تضيف الموضوعية على التحليل والقرارات، بالإضافة إلى تركيزها على ثلاثة أبعاد: الوقت المستغرق لتحقيق النتائج، وأثر الدخل الصافي أو الفائدة، والسلوك.

• الوقت المستغرق لتحقيق النتائج. يجبر نظام إعداد التقارير المنضبط المدراء على وضع وتحديد إنجازات واضحة، بالإضافة إلى المواعيد النهائية والفوائد. وسوف تقلل عمليات الرصد والإدارة المستمرة للتقدم، عن طريق الاستعراض المتكرر للإنجازات المحققة، من أعباء التنفيذ الملقة على عاتق المنظمة، مع ضمان التركيز على الفجوات والمخاطر الناشئة.

يتعقب المدراء في معظم مشاريع التغيير مؤشرات نتائج التغيير - وهي تلك المؤشرات التي تشير إلى وجود نسبة كبيرة من الأخطاء أو التنفيذ الدقيق في المواعيد المحددة.



ويميل هذا النوع من المؤشرات إلى أن تكون مؤشرات متأخرة في حين أنه من السهل تحديدها.

وحتى تنجح جهود التغيير الرئيسي، يجب تعقب المؤشرات الرائدة حتى تقدم رؤية حول النتائج المحتملة لستين أو ثلاثة قداماً. وينبغي أن تظهر هذه الإنجازات مجدداً خلال دورة حياة المبادرة، وذلك لأنها تقدم رؤية مبكرة حول استمرار الوضع في مساره الطبيعي.

ويمكن تعليم طريقة تحديد المجموعة الصحيحة من المؤشرات في القطاع العام، حيث يمكن أن تكون النتائج أقل وضوحاً من مقياس الدخل الصافي في المؤسسات الربحية.

ويمكن أن تشير هذه المؤشرات إلى أي نوع من الموظفين يجب أن يكمل نوعاً محدداً من التدريب، سواء تحققت النفقات المتوقعة، أو كانت التجارب الأولية في طريقها إلى تحقيق النجاح، أو - في حالة التغيير التنظيمي الواسع - كانت مهام الدعم مثل تكنولوجيا المعلومات في محلها.

ومن الممكن أن يتطلب الأمر القليل من البراعة لتصميم مثل هذه الأدوات التنبؤية في البرامج الحكومية، التي تكون فيها النتائج أكثر تعقيداً من نتائج العائد والمكسب والخسارة. (انظر الشريط الجانبي بعنوان «الرؤى الاستشرافية: الأدوات التحليلية لتحديد العقبات المحتمل مواجهتها.»)

## الرؤى الاستشرافية

الأدوات التحليلية لتحديد العقبات المحتمل مواجهتها

هناك نموذجين من أدوات الإدارة الصارمة للبرنامج التي لها قوة تنبؤية وهما ما نطلق عليهما منهجية دايس (المدة، التكامل، الالتزام، الجهد) والاختبار الصارم.

واستمدت منهجية دايس اسمها من عدد من العناصر التي تحدد نتائج كافة مشاريع التغيير تقريبا:

- مدة استمرار المشروع أو الوقت المستغرق لتحقيق الإنجازات.
- تكامل أداء فريق عمل المشروع
- التزام المنظمة بالتغيير، وخصوصا المدراء الرئيسيين أو فريق العمل المحليين.
- الجهد الإضافي اللازم للتنفيذ خارج متطلبات العمل العادية.

وبالنسبة لبرنامج التغيير الخاص، فإن تحقيق كل بعد من هذه الأبعاد يخلق نتيجة كلية يمكن إدراجها في قاعدة بيانات مشروعات التغيير الأخرى التي تم تنفيذها حول العالم.

ويؤدي هذا بدوره إلى توزيع النتائج المتوقعة، مما يسمح للإدارة العليا بإجراء تقييم موضوعي حول ما إذا كان المشروع واقع ضمن أحد الفئات الثلاث التي نطلق عليها «الفوز، أو القلق، أو الكارثة» (انظر الملحق «توقعات دايس لإعداد الفريق لتحقيق النجاح»).

وعند وضع هذه العناصر معا في الحسبان، فإنها توفر اختبار حقيقي لتقييم احتمالية نجاح أي جهود للتحويل. كما تسلط هذه العناصر الأربعة الضوء على الإجراءات المحددة التي يمكن أن تحسن من احتمالية النجاح مبكرا بما فيه الكفاية لإجراء بعض التصحيحات.

ويقدم الاختبار الصارم ما يقرب من عشرة أسئلة بسيطة في ثلاثة مجموعات حول الروابط والإنجازات التي يثير تحقيقها القضايا الهيكلية أو السلوكية أو التي تظهر المشاكل المحتملة مبكرا.

في المجموعة الأولى - اختبار ما إذا كانت المخاطر والمشاكل قد تم تحديدها وحلها بوضوح - فهناك بعض الاسئلة مثل: هل يمكن لأي شخص ليس عنده خبرة في المشروع أن يقرأ أو يفهم خارطة الطريق؟ هل تم التعرض للمشاكل / المخاطر وحلها بكفاءة؟ هل تعكس الإنجازات الإشراف اللازم لأصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل مناسبة بما فيه الكفاية؟

أما المجموعة الثانية من الأسئلة والتي تبحث في ما إذا كانت خارطة الطريق واضحة بما فيه الكفاية لتكون جاهزة للتنفيذ، فتشمل ما يلي: هل تم تحديد الإنجازات عند مستوى كاف لوصف كيفية تحقيق خارطة الطريق؟ هل يعد توقيت تحقيق وترتيب الإنجازات معقولاً؟

## رؤى استشرافية

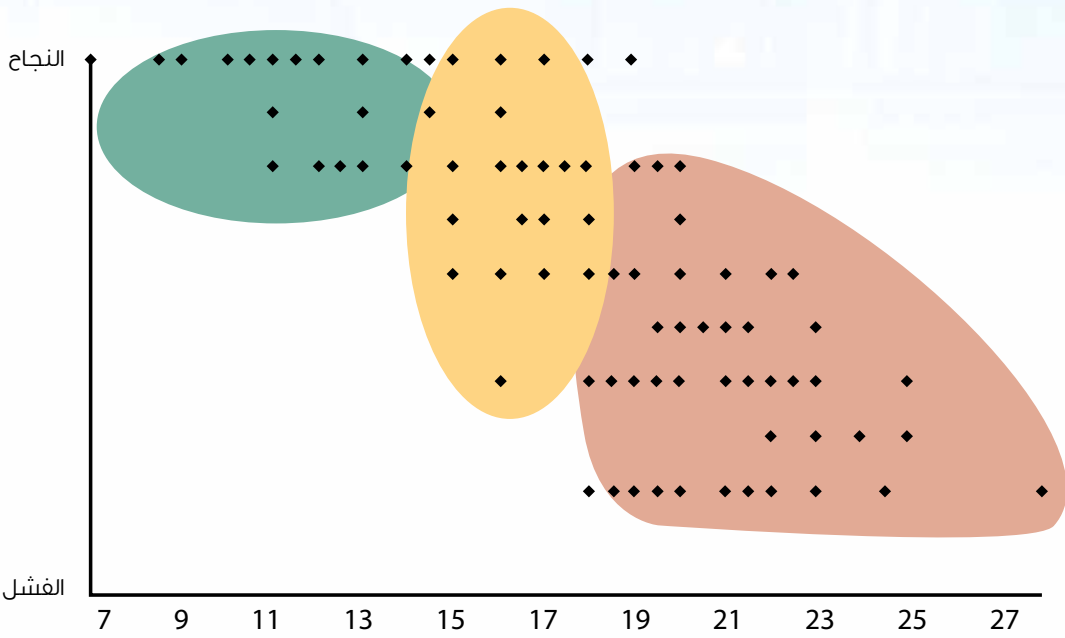
أما المجموعة الثالثة والتي تفحص ما إذا كان قد تم تحديد الوقت والتأثير بصورة صحيحة، فتشمل الأسئلة التالية: هل تتوافق التأثيرات المالية (الإيرادات والتكاليف) مع الهدف الكلي لمنطقة معينة؟ وهل تعد مؤشرات الأداء الرئيسية مؤشرات رائدة في التحقيق اللاحق للتأثيرات المالية أو غيرها؟ وهل يتوافق توقيت الفوائد الكلية مع توقيت الإنجازات المرتبطة بها؟

وباستخدام الاختبار الصارم، استطاعت خطوط السكك الحديدية التي كانت تستثمر بكثافة في تحسين سجل توقيتها أن تطور نظرة أوضح حول مخاطر التنفيذ الناجح لمبادرات توقيتاتها، مما أمكن قادتها من إدارة هذه المخاطر بكفاءة. كما ساعد الاختبار الصارم على تسليط الضوء، على سبيل المثال، على أن المؤشرات الرائدة التي ترتبط بالوصول في الوقت كانت السرعة التي تحرك بها الركاب من القطارات وإليها وعبر المنصة في بعض المحطات الرئيسية.

وحول المدراء الموارد بسرعة لضمان أن الموظفين الذين ينظمون المرور على المنصات كانوا قادرين على اتباع وتنفيذ ادوار عامة أكبر، والاتصال مع الركاب وإدارة تدفق الحشود في هذه المحطات. وتسببت هذه الاستجابة في زيادة الاداء في الوقت المناسب بشكل كبير وتحقيق مستويات أعلى.

## توقع دايس لإعداد الفريق لتحقيق النجاح

نتائج المشروع



DICE SCORE



مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح

مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفشل

مجموعة من النتائج

المصدر: مجموعة بوسطن الاستشارية

ملاحظة: تمثل كل نقطة مشروعاً واحداً في النموذج الأصلي لمشروعات التغيير الخاصة بمجموعة بوسطن الاستشارية.

مع تنفيذ مشروعات الإدارات المنفصلة والواضحة تماماً أكثر من إدارة مجموعة معقدة ومتنوعة من مبادرات التغيير. وبالعكس، يتعامل مكتب إدارة البرنامج مع برامج التغيير الشاملة التي قد تتكون من العديد من المشروعات.

وتحول الإدارة الجيدة للبرنامج تركيز الجهود من العملية إلى تحقيق القيمة والمعلومات التي يحتاج إليها المدراء الرئيسيين لتحقيق النتائج. ولذلك ينبغي أن تكون استشرافية وأن لا تركز إلا على الإنجازات الأكثر أهمية والتي تؤثر على تحقيق الأهداف النهائية وأن توفر الشفافية حول التقدم نحو الهدف النهائي.

وبالنسبة لمؤسسات القطاع العام، فإن استراتيجية مكتب إدارة البرنامج تكون ذات قيمة خاصة عندما تكون القيمة أو المخاطر كبيرة، وعندما تتنافس المبادرات العديدة على الموارد النادرة،

وتمتد لأكثر من دورة انتخابية) وعندما تنشئت المسؤولية (في ظل الحالات التي يتكلم فيها كل طرف على الآخر) وعندما تؤدي طبيعة المبادرات وعددها إلى خلق تعقيدات.

ويستمد مكتب إدارة البرنامج مصداقيته من الأعمال التي لم يقرم بها بقرم ما يستمدها من الأعمال التي قام بها. فينبغي أن يختلف إطار ودرجة مسؤوليته بوضوح عن إطار ودرجة مسؤوليات وحدات التشغيل داخل القسم أو الهيئة.

ويتحمل مكتب إدارة البرنامج في صميم عمله المسؤولية عن تطوير ونشر منهجية إدارة البرنامج، وجمع بيانات التعقب، وتحويل هذه المعلومات إلى تقارير للمستوى التنفيذي. كما أنه مسؤول عن دمج هذه الممارسات بكفاءة في المؤسسة بما يضيف عنصر الاستمرارية والاتساق اللازمين لأحكامه. وعلاوة على ذلك، يوفر مكتب إدارة البرنامج نموذجاً لتركيز انتباه القادة الرئيسيين على المواضيع ذات الأهمية القصوى.

• أثر الدخل الصافي أو الفائدة. يجب تحديد مجموعة فرعية هامة من الإنجازات وربطها بنتائج البرنامج والنتائج المالية المرغوبة - الأثر على الدخل الصافي من التغيير. ويساعد القيام بذلك على ترتيب المبادرات حسب الأولويات كما يوضح النتائج ويسمح للمدراء برؤية أي التحسينات تجرى في الوقت الحالي وتغيير المسار سريعاً إن لم تعمل هذه التحسينات.

• السلوك. يجب تحديد السلوك الذي سيؤثر على نتائج البرنامج ويجب رصده من خلال استعراضات متكررة للمشروع. ويمكن إلى حد ما تحديد كمية هذه العلامات الإرشادية مثل مستوى التزام القادة، ومهارات فريق التغيير الأساسي، ومستويات التحفيز. وباتباع كل هذه العلامات الإرشادية، يمكن تحديد ما إذا كان المشروع يسير في مساره الصحيح أو متأخراً.

وينبغي دمج هذه العناصر الثلاثة في كل مشروع للتغيير. وعلاوة على ذلك، ففي كل مرحلة من مراحل جهود التغيير، تساعد أدوات الإدارة الصارمة للبرنامج على ضمان تحقيق النتائج في الوقت المناسب، وتحديد كمية الفوائد، والسلوك، بالإضافة إلى ضمان تحقيق الأهداف كلما أمكن فيما يمكن عادة أن يكون بيئة سياسية متقلبة. (انظر الملحق «أدوات الإدارة الصارمة للبرنامج: إضافة الصرامة والموضوعية إلى جهود التغيير.»)

## ا تركز القيادة على المواضيع ذات الأولوية القصوى

تخرج الكثير جداً من جهود التحويل عن مسارها الطبيعي ويضعف تأثيرها لأنها تُسند إلى فريق تقليدي لإدارة المشروع. وتوفر إدارة المشروع نظرة مفصلة وشاملة على كل الأنشطة التي يجب إجراؤها في مشروع تغيير معين، كما تتعقب إنجازها. ويتناسب هذا النهج

## الإدارة الجيدة للبرنامج تركز جهودها على تحقيق القيمة والمعلومات التي يحتاج إليها المدراء

## تضفي أدوات الإدارة الصارمة للبرامج عنصري الجدية والموضوعية على جهود التغيير

1

### إنشاء أجنحة التغيير

- \* مراجعة المعتقدات
- \* مراجعة مدى الجاهزية والرغبة والقدرة
- \* الإشراف لتقييم النتائج
- \* الإشراف الاستراتيجي للموظفين
- \* ورش عمل لتطوير الرؤية
- \* أجنحة الرئيس التنفيذي
- \* الحوار الصريح
- \* العقود السلوكية
- \* استطلاع مدى التنسيق بين قيادات الإدارة العليا
- \* التحول المستمد من التطلعات
- \* تشخيص خط الأساس

2

### تحريك المنظمة

- \* دور مكتب إدارة البرنامج
- \* مواعيق الفريق
- \* إعداد نموذج دور القيادة
- \* تسارع بناء الفريق
- \* إشراف أصحاب المصلحة (خطط التقسيم والتحويل)
- \* التحويل الطموح
- \* ورش العمل التعريفية/ للتحريك
- \* الإشراف لتقييم النتائج
- \* المراجعات الجاهزة التي يمكن تنفيذها.
- \* مسح آراء القادة
- \* عملية الدعوة
- \* منهجية الترتيب

3

### ربط التغيير

- \* إنشاء البنية التحتية اللازمة للتغيير
- \* تصميم المؤسسة
- \* صلاحيات اتخاذ القرارات
- \* تحسين الشبكة
- \* عقود الأداء/ بطاقات الأداء/ ترتيب الأهداف
- \* تصميم خطط الأجور
- \* مراجعة الموارد البشرية
- \* فحص فاعلية تكنولوجيا المعلومات
- \* الإشراف في تذلات النتائج
- \* فحص المؤسسة والثقافة
- \* إدارة الاستبقاء
- \* الإدارة الصارمة للبرنامج
- التخطيط والتحضير للمبادرات
- وضع خارطة الطريق
- الاختبار الصارم
- منهجية دايس (نموذج من تقييم المبادرة)

4

### إدارة النتائج

- \* الحوار الصريح
- \* قياس النبض
- \* مؤشر المشاركة
- \* الإشراف لتحليل النتائج
- \* المراجعات الجاهزة التي يمكن تنفيذها
- \* العقود السلوكية
- \* الإدارة الصارمة للبرنامج
- إعداد خارطة الطريق
- الاختبار الصارم
- منهجية دايس (نموذج تقييم المبادرة)
- إعداد التقارير ولوحات الإعدادات المعتمدة
- على الاستثناءات
- \* إعداد نموذج دور القيادة
- \* دليل تجربة الأوقات العاطفية
- \* برامج التقدير

5

### التواصل

#### على نحو استراتيجي ومنسق

- \* خطة التواصل
- \* مراجعة التواصل
- \* تقسيم الرسالة (الفريق التنفيذي، فريق المبادرة، مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، جميع الموظفين، والأطراف الخارجية)

6

### الاستدامة والمتابعة

- \* مراجعة ما بعد المشروع
- \* جس النبض
- \* تحويل وتطوير القدرة

المصدر: مجموعة بوسطن الاستشارية

يعتبر اختيار الشخص المناسب ليرأس مكتب إدارة البرنامج ومنحه السلطة المناسبة بمثابة خطوة رئيسية لفاعلية المكتب. فينبغي أن يكون القائد قادراً على التنقل بين كافة أركان المؤسسة بمرونة، وأن يكون لديه مهارات تواصل وإقناع عالية، وأن يتمتع بالقدرة الحثيثة على حل المشكلات. وبالإضافة إلى هذه الصفات الشخصية، يجب أن يتمتع بالمصداقية الكافية للتعامل مع وإقناع رؤساء الأقسام أو الهيئات، حتى لا تكل الجهود ولا يساء استخدامها.

كما ركزت هذه التقارير بشكل كبير على المقاييس الرئيسية والمؤشرات الرائدة، وخصوصاً في مجالات الشؤون المالية، والموارد البشرية والعمليات.

وبعد عامين، ساعد مكتب إدارة البرنامج على وضع تحول تنظيمي وتشغيلي طموح للشركة قبل الموعد المحدد وقبل إعداد الميزانية.

## ا ترسيخ ثقافة التغيير والتعريف بمزاياه وفوائده

غالباً ما يصاحب برامج التغيير ضجة هائلة. وإن لم يلاحظ الموظفون حدوث تغيير كبير في مهامهم أو نهجهم بعد ستة أشهر، فلن يصدقوا أن التحوّل أمر حقيقي.

فيتطلب الأمر جهوداً مضيئة ومركزة لترسيخ ثقافة التغيير والتعريف بالمزايا والفوائد التي ستنج عن هذا التغيير في المؤسسة. وحتى ينجح التغيير، يجب على القادة أولاً أن يقدموا وصفاً متسقاً لأسباب التغيير، وأهدافه ووسائل تحقيق هذه الأهداف.

ويجب أن يعكس التواصل مع الموظفين هذا الاتساق بين الإدارة، كما يجب أن يخطط له ويكرر مرات كثيرة.

فمن الممكن أن لا تكفي الرسائل الإلكترونية الرسمية واللقاءات المفتوحة. فحتاج برامج التغيير لسبل من الرسائل العادية التي تتميز بالبساطة والاتساق والتي يفهمها القادة الذين يحظون باحترام الموظفين.

ويختلف الإعلان عن قرار التغيير عن تنفيذ التغيير نفسه. فينبغي على الإدارة العليا أن توفر لموظفيها الأدوات والهيكل اللازم لنجاح خطة العمل. ويمكن التفكير في هذه العملية على أنها تغيير تعاقبي - من خلال إطار تواصل تدريجي وآلية للتعبير

وسدها قبل أن تتسبب في مشاكل.

• الحفاظ على الزخم الإيجابي. تفقد الجهود التي لا تحقق أي نتائج خلال ستة أشهر الزخم ولا تحصل عليه مجدداً.

ففي حين أن مكتب إدارة البرنامج لا يتحمل المسؤولية عن التنفيذ الفعلي للمبادرات، إلا أنه يجب عليه المحافظة على سير العملية على ما يرام من خلال تحديد المشكلات المحتملة بأسرع وقت ممكن وتكليف الأشخاص المناسبين لحل هذه المشاكل.

## يتطلب الأمر جهوداً مضيئة ومركزة لترسيخ التغيير ونشر الوعي في المنظمة

وكنموذج على كيفية تصرف مكتب إدارة البرنامج بقوة وحساسية شديدة، يمكنك النظر في جهود التغيير التالية في مرافق النقل الرئيسية في المملكة المتحدة. فقد فشلت ثلاث محاولات للإصلاح تركز على خفض الكلفة.

وفي النهاية تكلت المحاولة الرابعة التي كانت مخاوف السلامة المؤخرة سبباً ملحا لها بالنجاح، بسبب إنشاء مكتب إدارة البرنامج والذي استطاع تقديم إدارة لبرنامج التغيير وإمدادها باستعراضات استراتيجية للتقدم.

## القدرة على الإقناع والمصدقية من أبرز الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها رئيس مكتب إدارة البرنامج

فكانت التقارير المقدمة إلى الرئيس التنفيذي وفريق عمله بالكامل، على سبيل المثال، تستند إلى الاستثناءات، ولم تكن تشير إلا إلى التفاصيل اللازمة لدعم اتخاذ القرار السريع.

وللقيام بكل هذه الأعمال، يحتاج رئيس مكتب إدارة البرنامج إلى أن يكون لديه خط مباشر لرفع التقارير مباشرة إلى رئيس المؤسسة.

ويتوقف نجاح رئيس مكتب إدارة البرنامج على قدرته على الحفاظ على العديد من التوجيهات منها:

• ضمان حصول القادة الرئيسيين على المعلومات اللازمة (والكافية كحد أدنى) لتوجيه برنامج التغيير بكفاءة.

بالإضافة إلى تقديم المعلومات ذات الأولوية القصوى والتي سيكون لها أثر كبير على اتخاذ القادة للقرارات، يجب على مكتب إدارة البرنامج أيضاً أن يحدد عملية إشراك تحافظ على انخراط القادة في الأعمال.

وينبغي أن تحتوي هذه العملية على خطط للحالات الطارئة (كامتلاك مواد معدة مسبقاً للإحاطة بمهام العمل في حالة تغير التصنيف الوظيفي لكبار المسؤولين وما يترتب عليه من تعديل في المسؤولين والمناصب).

• ركز على تحقيق الأهداف المحددة. عادة ما يبقو مكتب إدارة البرنامج الكفاء عينه على النتائج، وحتماً على الفوائد العامة للإصلاح.

• سد الفجوات فيما بين الهيئات في القطاع العام، تعمل معظم المؤسسات بانعزالية دون تعاون كبير مع المؤسسات الأخرى.

ويمكن أن يحدث هذا التأثير داخل الهيئات التي تعمل فيها الأقسام أو الفروع الفردية بمفردها دون تعاون مثمر مع الأقسام الأخرى. ويضيف منظور مكتب إدارة البرنامج من خلال المبادرة المشتركة ذات المستوى العالي إلى قيمة البرنامج عن طريق البحث عن قادة الأقسام أو الفروع لتحديد الفجوات

واستطلاع الآراء، والتمكين، والتحفيز. حيث تتحرك جهود التغيير تدريجياً نحو اتجاهين. فحتاج الإدارة العليا إلى طريقة منظمة للاستماع إلى موظفي المنظمة وتلقي ردود أفعالهم، حتى يتسنى للمدراء معرفة مدى تقدم التغيير وإدراكه من خلال الموظفين.

كما يجب على القادة الرئيسيين أن يوجهوا أسئلة مهمة مثل:

• هل استطعنا أن نضع حلقات استطلاع الآراء في مكانها الصحيح لاستطلاع آراء الموظفين غير المتحيزين؟ وهل هناك آليات محددة لرصد مبادرات التغيير وتقديمه؟ وإذا بدأت عناصر جهود التغيير في التعثر، فكيف نتصرف بسرعة لوضعها في مسارها الصحيح مرة أخرى؟

يوفر نهج التدرج للموظفين طريقة سهلة لفهم أجندة التغيير، كما أنه يشكل دليلاً واضحاً لأدوارهم الجديدة، ويساعد في تصميم وتنفيذ برنامج التغيير.

كما يظهر للمدراء المتوسطيين وعمال الخطوط الأمامية أن التغيير في مصطلحاتهم. وسيستوعب الموظفون الذين يتحملون مسؤوليات حقيقية للتغيير المخاطر والفوائد المتعلقة بتغيير الوضع الراهن وسيشاركون القيادة في الحصول على الملكية.

كما سيعمل منح المدراء المتوسطيين للسلطة والمسؤولية عن عملية التغيير على تعزيز إمكانات المؤسسة والقدرة على طرح التغيير في المستقبل.

وبالعودة إلى حالة شركة النقل الرئيسي بالمملكة المتحدة المذكورة سابقاً. فقد وضع المدراء طريقة تواصل غير عادية، شملت 5,000 اجتماع فردي.

وفي هذه الاجتماعات، شرح المشرفون أسباب التغيير والأدوار الجديدة. وبعد إجراء

كافة هذه المحادثات بين المدراء على كل

## سيدرك الموظفون الذين يتحملون مسؤولية التغيير المخاطر والفوائد كما سيشاركون القادة في الحصول على الملكية.

مستوى، طلبت القيادة العليا الحصول على الآراء كإجراء منهجي.

وعلى أحد المستويات، لم يخطوا تلاشي الرسائل الرئيسية، مما دفعهم إلى تقديم مزيد من الدعم للمدراء لتكرار وتنشيط التواصل. وفي المستويات الأقل، لخص المدراء ردود أفعال الموظفين في تسريح

## يوفر نهج التدرج للموظفين طريقة سهلة لفهم أجندة التغيير ويشكل دليلاً واضحاً لأدوارهم الجديدة

الموظفين وإذا ما كانت التصحيحات التي تجرى في منتصف البرنامج مضمونة. فحققت الجهود أهدافها. وأظهر مسح للموظفين أن 85 بالمائة شعر بتحسّن من إعادة الهيكلة أكثر من الجهود المقدمة في المبادرات الأخرى في الماضي. والأهم أن هذه المبادرة ساعدت الشركة على تحقيق أهدافها المالية.

من الممكن أيضاً استخدام نهج التدرج في تصميم الإصلاح ذاته، كما حدث من قبل في مسار برنامج لتوفير ملياري دولار من نفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

## الأجندة الواضحة لأي برنامج تغيير تسهم في تسهيل جمود الإصلاح وجعلها أكثر فاعلية

في إحدى وزارات حكومة الكومنولث الاسترالية. حيث شارك الموظفون في تصميم الهيكل التنظيمي لقسم تكنولوجيا المعلومات، بما فيه الأدوار

والمسئوليات وفريق العمل.

وبداية من القمة، طُلب من المستويات العاملة في قسم تكنولوجيا المعلومات أن تضع مسودة وأن تستعرض وتوقع على إعادة تحديد أدوار المستوى الأقل من الموظفين، بداية من رئيس القسم ورؤساء الفروع حتى المدراء.

وأتاحت هذه العملية للقسم تنفيذ هيكل جديد للوزارة بالكامل خلال ثلاثة أشهر (بداية من التصميم وحتى توزيع الأدوار) - وهو أقل من نصف الوقت الذي تستغرقه هذه العملية في العادة.

وكان الموظفين سعداء لأنهم يلعبون دوراً حيوياً في العملية التي عادة ما تسند من القمة. كما أنهم كرسوا طاقتهم لتصميم الأدوار وتنفيذ عملية الدعاية والتوظيف بدلاً من الجدل حول أهداف البرنامج.

وتتعالى صيحات مطالب التغيير في القطاع العام، حيث تقلص الإنفاق وحصدت ثمار القطاع المستهدفة بالفعل. فالعواقب واضحة: لم يعد للحكومات أي طاقة للفشل في تنفيذ أي برنامج تغيير. والخبر السعيد هو وجود نهج يزيد من فرص النجاح بشكل هائل.

فيمكن أن تكون جهود الإصلاح سهلة ومجزية جداً عندما يحمل أي برنامج تغيير كبير أو معقد أجندة واضحة، وتنفيذ صارم وتنسيق قوي للفريق الرئيسي ومكتب فعال لإدارة البرنامج مزود بأساليب مجربة وحقيقية بالإضافة إلى أدوات تنبؤ فعالة.

وتظهر خبرة مجموعة بوسطن الاستشارية مع الهيئات العامة حول العالم أن هؤلاء الذين يستطيعون تخفيف حدة الكثير من المخاطر الحالية لديهم الثقة في تحقيق تغيير متبصر سيكون له أثر دائم.

فقد كانوا رواداً يظهرون أن التغيير يمكن تحقيقه تماماً. وهذا في حد ذاته خدمة عامة لا تقدر بثمن.