

بسم الله الرحمن الرحيم

## نموذج هندسة التغيير (بيكهارد وهاريس)

أولاً: ما هي معادلة التغيير؟

تُعرف هذه المعادلة استراتيجياً باسم "معادلة غليشر"، وقد طورها (ديفيد غليشر) ثم نُقحت واشتهرت بفضل (ريتشارد بيكهارد) و(روبن هاريس) في السبعينيات. هي نموذج رياضي وصفي يُستخدم لتشخيص مدى جاهزية المنظمة للتحويل، وتقدير احتمالية نجاح المبادرات التطويرية قبل بدءها.

عناصر المعادلة:

تتكون المعادلة من أربعة متغيرات أساسية، حيث يجب أن تكون محصلة ضرب العناصر الثلاثة الأولى أكبر من قيمة العنصر الرابع لكي ينجح التغيير:

1. **D (Dissatisfaction)** (الاستياء من الوضع الراهن (لماذا يجب أن نتغير؟)).
2. **V (Vision)** (وضوح الرؤية المستقبلية (إلى أين نحن ذاهبون؟)).
3. **F (First Steps)** (الخطوات العملية الأولى (كيف سنبدأ غداً؟)).
4. **R (Resistance)** (المقاومة المتوقعة (ما الذي يمنعنا من التحرك؟)).

ثانياً: لماذا هي عملية "ضرب" وليست "جمع"؟

هذا هو السر الحقيقي في قوة هذه المعادلة. في الرياضيات، ضرب أي رقم في (صفر) يعطي نتيجة (صفر). وهذا يعني إدارياً:

- إذا امتلكت رؤية وخطوات واضحة ولكن الموظفين راضون تماماً عن الوضع الراهن ( $D=0$ )، فلن يتحرك أحد.
- إذا كان هناك استياء وخطوات واضحة ولكن لا توجد رؤية ملهمة ( $V=0$ )، سيسود الارتباك.
- إذا كان هناك استياء ورؤية ولكن لا توجد خطوات عملية ( $F=0$ )، سيصاب الفريق بالإحباط.

## ثالثاً: حالات استخدام النموذج

1. التشخيص القبلي: قبل إطلاق أي مشروع ثقافي أو إداري جديد لتقدير فرص نجاحه.
2. تخطيط التواصل: لتحديد نوع الرسائل التي نحتاج لإرسالها للموظفين (هل نحتاج لرفع مستوى الاستياء أم توضيح الرؤية؟).
3. تحليل المقاومة: لفهم وزن المعوقات التي تواجه القادة في الميدان.

## رابعاً: طريقة القياس:

في هذه الوثيقة اعتمدنا طرق القياس وفق افضل الممارسات من خلال استقراء التجارب والممارسات التغييرية في عدد من منظمات الأعمال، فقد تجد أن هناك من يقيس مكونات المعادة بطرق أخرى فلا عجب فللكل ممارسة أسلوب وطريقة .  
نتمنى لكم الفائدة والتحسين المستمر لأعمالكم.

الاستشاري/ أحمد محفوظ باحصين

استشاري التخطيط و التطوير المؤسسي

## تنبيه:

الملف مبرمج على القيام بالعمليات الحسابية آلياً، فقط عليك ادخال القيم المطلوبة وأي خلل في ادخال القيم يعطي خلل في النتيجة.

## 1. مقياس درجة الألم وعدم الرغبة في الوضع الحالي

في مقياس الألم تضع المؤشرات والبنود التي لا ترغبون بها في الوضع الحالي ويؤلمكم وجودها وتقاس الدرجة بحسب درجة الألم من كل مؤشر.

م	مؤشرات الألم	لا يوجد	ضعيف	متوسط	مرتفع	حاد
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
	المجموع					
	درجة الألم النهائية					

## 2. مقياس درجة الرؤية

في بند مفردات الرؤية تضع مكونات الرؤية مقسمة الى خمسة أجزاء. وعند قياس الرؤية تعطى الدرجة على حسب قوة الرغبة في تحقيق هذه المفردات

م	مفردات الرؤية	لا يوجد	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
	المجموع					
	درجة الرؤية النهائية					

## 3. مقياس الخطوات الأولى

الخطوات الأولى تمثل خطة العمل الأساسية للتغيير وتمثل الخمس الخطوات الأولى هنا انطلاقاً من التغيير، قم مع فريقك بوضع الخطوات الخمس الأولى وضع درجة لقوة تأثيرها في تحقيق التغيير

م	الخطوات الخمس الأولى	غير مؤثرة 1	ضعيف 2	متوسط 3	مرتفع 4	مرتفع جداً 5
1						
2						
3						
4						
5						
المجموع						
درجة (الخطوات الأولى) النهائية						

#### 4. مقياس المقاومة

تقاس المقاومة من خلال قياس 3 عناصر :

- أ. أسلوب المقاومة (يتم كتابة اقوى اسلوبين)  
 ب. المقاومة الداخلية.(يتم كتابة (2) من الجهات او الأشخاص المقاومين للتغيير من الداخل)  
 ت. المقاومة الخارجية (يتم كتابة (2) من الجهات او الأشخاص المقاومين للتغيير من الخارج)

مرتفع جدا 5	مرتفع 4	متوسط 3	ضعيف 2	غير مؤثرة 1	البنود	م
						1
						2
						1
						2
						1
						2
					المجموع	
درجة (المقاومة) النهائية						

## خلاصة المعادلة:

حتى ينجح التغيير يجب ان تكون نتيجة المعادلة

الألم × الرؤية × الخطوات الأولى < المقاومة

الدرجة	البند	الم
	الألم وعدم الرغبة في الوضع الحالي	1
	الرؤية	2
	الخطوات الأولى	3
	المقاومة	4
	النتيجة	5