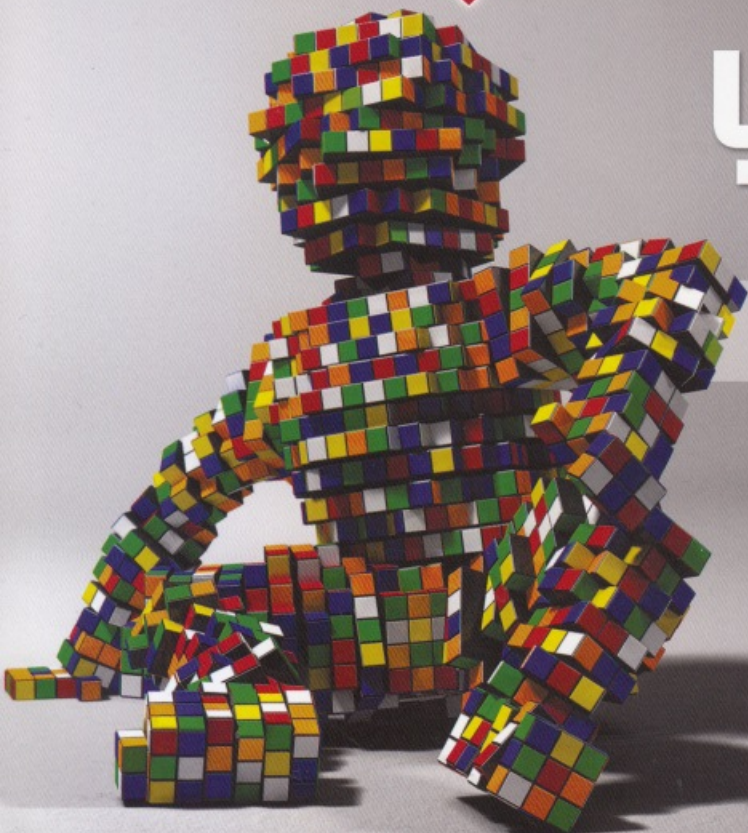


# التغيير الذكي

د. علي الجهادي



دار ابن خزيمة

جميع الحقوق محفوظة 1432 هـ - 2011 م



الكتب والدراسات التي تصدرها الدار  
تعبر عن آراء واجتهادات أصحابها

دار ابن حزم

بيروت - لبنان

هاتف وفاكس: 300227 (1) 00961

هاتف وفاكس: 701974 (1) 00961

هاتف خليوي: 302390 (3) 00961

صندوق البريد: 14/6366

info@daribnhazm.com

www.daribnhazm.com



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿لَمْ مَعَقَلْتُمْ مَنِ بَيْنَ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّكَ اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا  
يَقُومُ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ  
مِنْ وَالٍ﴾

[الرعد: 11]



# الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
9	المقدمة
17	التغيير في القرآن
19	تمرين حدد مفهومك
21	مفهوم التغيير
24	الميمات الستة
26	موضوعات التغيير
27	تمرين قائمة التغيير
29	مجالات التغيير
32	تمرين التغيير... جوانب وأبعاد
38	تمرين غير جلدك
39	التغيير سهل أم صعب؟
41	المؤشرات العشرون لفشل التنظيم
44	تمرين غير مكانك
45	تمرين تغيير للبيع
47	التغيير والمبررات العشرة
49	سلم التغيير
55	التغيير وخطى الإدراك والمعالجة

63	..... مستلزمات التغيير
67	..... النقاط العشر وفاعلية التغيير
68	..... قواعد ومبادئ التغيير
74	..... تمرين وداعاً أيها البرج العاجي
76	..... مثبطات التغيير والاستراتيجيات السبع
79	..... التغيير والخطوات العشرون
88	..... أنموذج خطوات التغيير
89	..... تغيير الذات
91	..... تمرين غير نفسك
93	..... المدارج الخمسة لتغيير النفس
97	..... المغيرون
99	..... المهارات العشرون لقادة التغيير
101	..... المغيرون والوصايا العشر
103	..... تمرين المغير والتخطيط للتغيير
108	..... المؤيدون
109	..... الوصايا العشرون للتعامل مع المؤيدين
114	..... المحايدون
115	..... الوصايا العشر للتعامل مع المحايدين
117	..... الخاتمة
119	..... المراجع
124	..... من إصدارات مركز التفكير الإبداعي

## المقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد:

يقول الله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (1).

التغيير الإداري... كلمة لها مدلول كبير، طالب بها الجميع، ولم يمارسها بذكاء إلا نفر قليل... إنها كلمة مدوية، عشقها العلماء، وهام بها الجهابذة العظماء، ولم يفر منها إلا الحمقى والجهلاء، الذين رضوا بالدون، واستمرؤوا الذل والهوان، وقبلوا أن يسيطروا على هامش التأثير وفي ذيل القافلة.

لقد أثبت التاريخ أن الإنسان لا يمكن له أن يقيم حضارة أو يصنع مستقبلاً ما لم يغير من نفسه ابتداءً، ثم يسير جاداً في طريق التغيير حتى يغير مَنْ وما حوله، وعندها سيجني الشهد، وإن لم يفعل ذلك فما له غير العلقم والحنظل.

إن عمر بن عبد العزيز غير فأحسن التغيير، إذ بنى دولة إسلامية لم يشهد لها التاريخ من بعدها مثيلاً، فأمن الناس على أنفسهم وأهليهم وأعراضهم وأموالهم، وعزوا فلم يجرؤ أحد على إذلالهم، وفاض المال حتى لم يجدوا من يأخذه، وكل ذلك في سنتين لا غير !!

وقد فر عبد الرحمن الداخل من الشام بعد سقوط الدولة الأموية على أيدي العباسيين، فلم يرضيه ما آل إليه أمره، فأبى إلا التغيير، فكانت العاقبة أن شيد له ملكاً في قعر بلاد النصارى، وأقام حضارة إسلامية دامت قرناً طويلاً، أخرج الله بها الغرب من ظلمات جهلهم إلى علم سادوا اليوم به الدنيا.

وهرب الطفل الرضيع، صلاح الدين الأيوبي، مع أبيه وعمه وجميع أهله فاراً من القتل المحتم، وكاد والده أن يفتك به لما جاع فصاح وأوشك أن يكشف أمرهم في جنح الليل، لولا قدر الله عز وجل الذي حماه بيد عمه الذي أدخله صندوقاً فأسكته. ثم تمر سنوات ليست طويلة في عمر الأم، وإذ بهذا الطفل الطريد يدخل بيت المقدس، فيكسر الصليب، ويرفع راية التوحيد، ويحدث تغييراً عجز أكثر من ألف مليون مسلم أن يحدثوه اليوم !!

وفي عالم الإدارة والسياسة والمال حوادث كثيرة، ونجاحات عديدة، لم تكن لتكون لولا أن أصحابها برموا من واقعهم وصمموا على التغيير.

إن الرئيس الفرنسي جاك شيراك لما انتخب رئيساً لفرنسا وزار الولايات المتحدة الأمريكية تحدث في مؤتمره الصحافي عن الفترة التي أمضاها في شبابه في الولايات المتحدة الأمريكية فقال: "منذ أربعين سنة كنت أعمل في مطعم هوارد جونسون، ولم أتخيل أبداً أنني في يوم من الأيام سأقف في البيت الأبيض إلى جانب رئيس الولايات المتحدة في مؤتمر صحافي".

وهذا مانديلا عاش ثمانية وعشرين عاماً في سجن جنوب أفريقيا، وكان يقود التغيير ويؤججه وهو في سجنه، حتى أخرجه حاكم جنوب أفريقيا مرغماً من سجنه، ومانديلا اليوم هو الحاكم، والحاكم السابق اليوم في طي النسيان، فيا للعجب !!

والمرأة الحديدية تاتشر كانت بائعة مغمورة في أحد المحلات التجارية، وإذ بها تصبح رئيسة لوزراء بريطانيا. فما الذي صنعت حتى أصبحت كذلك؟ أهو الجمود والتقاعس؟ أم هو التغيير والمبادرة والتصميم؟

وماليزيا مثلاً متميزاً في التغيير، حيث صممت أن تصبح دولة صناعية خلال عشر سنين (1986 - 1995)، فغيرت من شأنها تغييراً شاملاً، واستطاعت أن تصبح كما أرادت في المدة التي رسمتها لنفسها. بل إن معدل النمو في ماليزيا اليوم يعدّ من أعلى معدلات النمو في العالم.

وشركة (American on line) دخلت البورصة في شهر مارس 1992، وكان سعر السهم فيها ثمانية دولارات، وبعد ثلاث سنوات فقط ارتفع سعر السهم إلى تسعين دولاراً !!

بل إن بعض الشركات حققت في السنوات الأخيرة الماضية أرباحاً مقدارها 1500%، ومنها: شركة (Global Link)، وهي شركة للترجمة، حيث تقوم بالترجمة إلى ست لغات، وهي: الإنجليزية، الروسية، الفرنسية، الألمانية، الإسبانية، والإيطالية.

صاحب هذه الشركة كان يعمل رئيساً للترجمة في جهاز المخابرات الأمريكية لمدة ثلاثين سنة، وعندما تقاعد أسس هذه الشركة المتميزة، والذي غير فيها أسلوب الترجمة العادي إلى الترجمة بالحاسب الآلي، حيث يتم تصوير ما يراد ترجمته بواسطة (Scanner)، ثم يقوم الحاسب الآلي بترجمة ثلاثين ألف كلمة في الساعة الواحدة !!، لذلك حققت هذه الشركة أرباحاً كبيرة جداً.

وقد نشرت مجلة الإصلاح الإماراتية في عددها رقم (324) الصادر بتاريخ 15/7/1995م تقريراً مثيراً عن الصراع الحاصل بين شركات الحاسب الآلي، لا سيما شركة (أي. بي. إم)



(I.B.M) وشركة ميكروسوفت.



وقد بيّن التقرير تفوق برامج ميكروسوفت على برامج (أي. بي. إم) بسبب التغييرات المستمرة (وإن كانت طفيفة) التي تحدثها ميكروسوفت في برامجها.

**يقول التقرير:** "ومن المثير للدهشة حقاً أن ميكروسوفت التي تحصد مليارات الدولارات أسبوعياً من حفنة محدودة من برامج الكمبيوتر تدين بنجاحها لشركة (أي. بي. إم)، فهي لم تكن في الواقع سوى شركة مغمورة ومتواضعة للبرمجيات إلى أن جاء ذلك اليوم الذي قررت فيه شركة (أي. بي. إم) قبل أكثر من عشر سنوات اختيار نظام تشغيل من صنع ميكروسوفت يعرف باسم (DOS) لتضعه على أجهزة الحواسيب الشخصية التي صنعتها وذلك في غمرة نشوتها بالنجاح الباهر لهذه الأجهزة.

ومع التطور السريع لهذه الأجهزة ومتوافقاتها حاولت (أي. بي. إم) التخلص من ذلك الاختيار، سواء بصناعة أنظمة تشغيل خاصة بها أو تشجيع شركات أخرى على إعداد أنظمة بديلة، ولكن كل ذلك كان عبثاً، لدرجة أنه كلف (أي. بي. إم) خسائر كبيرة بدون طائل، فقد أدركت في النهاية أنها ارتكبت "غلطة العمر" التي يصعب إصلاحها.

والواقع أن نظام التشغيل "دوس" الذي امتلكت به ميكروسوفت "قلوب" أجهزة (أي. بي. إم) ومستخدميها ليس شيئاً خارقاً، بل ولا أفضل النظم، وكان في إصداراته الأولى في الثمانينات كثير المشكلات، يجار المستخدمون من ضعفه وتعقيداته.

ولكن في كل مرة يفرح المنافسون بأنه سيقضي نحبه، تطلع ميكروسوفت بنسخة جديدة منه تعالج المشكلات موضوع الشكوى وتسترضي المستخدمين بتحسينات بسيطة، وهكذا ظل يبعث أكثر نشاطاً كلما اجتمع خصومه وأنصاره لحضور جنازته ودفنه، إن له أكثر من سبعة أرواح كما يقال.

ولكن الأعداء والأصدقاء جميعاً نسوا نظام "دوس" تماماً وهان أمره حينما طلعت ميكروسوفت بالطامة الكبرى، ليس على (أي. بي. إم) فقط ولكن على شركات البرامج الأخرى. إنه نظام التشغيل الوسيط المعروف بـ "ويندوز" الذي ظهر عام 1991م، ليؤسس لمرحلة جديدة تماماً في عالم الكمبيوتر الشخصي.

أدى نجاح هذا البرنامج وتداوله من طرف أكثر من 85% من مستخدمي الأجهزة في العالم، إلى تحول جذري في معركة المنافسة شغلت الناس وأنستهم قصة "دوس" الذي ظل معافى ينام هنيئاً تحت نوافذ شقيقه الشرس "ويندوز".

ومن خلال هذا البرنامج الشعبي الفعال وتطويراته العديدة باتت شركة ميكروسوفت تسيطر سيطرة حقيقية على سوق البرامج والتطبيقات، واضطرت شركات كثيرة للتنازل عن كبرياتها وطرح تطبيقات تشتغل تحت بيئة "ويندوز"، راضية بذلك أو مكرهة، حتى تجد لها قدماً في السوق.

نعم، إنه التصميم على تغيير الواقع والسعي إلى ذلك، وقد سئل أحد الزوجين الأمريكيين، وكان مليونيراً، فقيل له: كيف أصبحت مليونيراً؟ فقال: بأمرين، ومن فعلهما فسيصبح مثلي، فقيل له: ما هما؟ فقال: الأمر الأول أنني قررت أن أصبح مليونيراً، والأمر الثاني: أنني حاولت أن أصبح مليونيراً !!

إن العملية التغييرية تحتاج إلى رجال عقلاء أنكياء، لهم همم عالية، لا يرضيهم الواقع المعوج، ولا يركنون إلى الحال الرديء، وإنما نفوسهم متعلقة في السماء، وهمهم كالجبال الشم الشامخات، وهم في حركة دائبة، لا يكل أحدهم ولا يمل، لسان حالهم أبانه الدكتور يوسف القرضاوي فقال:

قالوا: السعادة في السكون  
وفي العيش بين الأهل لا  
في لقمة تأتي إليك  
في المشي خلف الركب في  
في أن تقول كما يقال  
في أن تسير مع القطيع  
في أن تصيح لكل وال:  
في أن تعيش كما يراد  
قلت: الحياة هي التحرك  
وهي التفاعل والتطور  
وهي الجهاد، وهل يجا  
وهي الشعور بالانتصار  
وهي التلذذ بالمتاعب  
هي أن تزود عن الحياض  
هي أن تحس بأن كأس  
هي أن تعيش خليفة  
وتقول: لا، وبملاء فيك

وفي الخمول وفي الخمود  
عيش المهاجر والطريد  
بغير ما جهد جهيد  
دعة وفي خطو وثيد  
فلا اعتراض ولا ردود  
وأن تقاد ولا تقود  
عاش عهدكم المجيد  
ولا تعيش كما تريد  
لا السكون ولا الهمود  
لا التحجر والجمود  
هد من تعلق بالنعود؟  
ولا انتصار بلا جهود  
لا التلذذ بالرقود  
وأي حر لا يذود؟  
الذل من ماء صديد  
في الأرض شأتك أن تسود  
لكل جبار عنيد

هذي الحياة وشأنها من عهد آدم والجدود  
فإذا ركنت إلى السكون فلذ بسكان اللحد<sup>(1)</sup>

إن خشية الرجال، أصحاب النفوس الكريمة، لا تكون إلا من الغفلة والركون إلى الواقع السيء. ولذا، أورد الإمام ابن القيم رحمه الله في (الجواب الكافي، ص 44) ما روي عن العمري الزاهد حيث قال: «إن من غفلتك عن نفسك، وإعراضك عن الله، أن ترى ما يسخط الله فتجاوزه، ولا تأمر فيه ولا تنهى عنه خوفاً ممن لا يملك لنفسه ضراً ولا نفعاً».

وما أجمل ما ذكره الإمام ابن تيمية رحمه الله في (الفتاوى، ج 15، ص 240) حيث قال: «هؤلاء وإن كانوا من المهاجرين الذين هجروا السينات فليسوا من المجاهدين الذين يجاهدون في إزالتها، حتى لا تكون فتنة ويكون الدين كله لله».

فتدبر هذا، فإنه كثيراً ما يجتمع في كثير من الناس هذان الأمران: بغض الفجور وأهله وبغض نهيم وجهادهم. كما يحب المعروف وأهله ولا يحب أن يأمر به ولا يجاهد عليه بالنفس والمال، وقد قال تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ ءَامَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ هُمُ الصَّادِقُونَ﴾<sup>(2)</sup>.

وقال تعالى: ﴿قُلْ إِنْ كَانَ ءَابَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ وَإِخْوَانُكُمْ وَأَزْوَاجُكُمْ وَعَشِيرَتُكُمْ وَأَمْوَالٌ اقْتَرَفْتُمُوهَا وَتِجَارَةٌ تَخْشَوْنَ كَسَادَهَا وَمَسْكَنٌ تَرْضَوْنَهَا أَحَبُّ إِلَيْكُمْ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَجِهَادٍ فِي سَبِيلِهِ فَتَرَبَّصُوا حَتَّى يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرٍ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ﴾<sup>(3)(4)</sup>.

(1) يوسف القرضاوي، فحات ولفحات، دار الصحوة للنشر، القاهرة، 1988، ص: 74 - 75.

(2) الحجرات: 15.

(3) التوبة: 24.

(4) محمد أحمد الراشد، المنطلق، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1988، ص: 206 - 207.

إن العملية التغييرية عملية ذكية، إذ لم تعد مسألة خاضعة للمزاج، بل هي ضرورية للبقاء والمواصلة والتفوق والنجاح، فمن لا يتقدم يتقادم، ومن لا يغيّر بذكاء يفشل ويندم، ونجاح الأمس لا يعني نجاح الغد.

كما أن أحلام الأمس حقائق اليوم، وأحلام اليوم حقائق الغد، وعلى المرء أن يقرر التغيير، بعد أن يتوكل على الله تعالى ويستعين به، ثم يبدأ ولا يتأخر.

إن التغيير الذكي يحتاج إلى إدراك أبعاد وجوانب العملية التغييرية المختلفة، كما ويحتاج إلى فهم كيفية التعامل مع هذه الأبعاد، وهذا ما سوف نجده في هذا الكتاب بإذن الله تعالى.

لقد حاولت في هذه الدراسة أن أقدم مساهمة متواضعة في هذا الموضوع المهم، علّ الله تعالى أن يتقبله مني خالصاً لوجهه الكريم، كما أرجو أن يكون هذا البحث نافعاً ومفيداً، وإن كنا لا نزع الكمال فيه.

والحمد لله رب العالمين

أبو عبدالله

د. علي الحمادي



## التغيير في «القرآن»

وردت كلمة التغيير ومشتقاتها في كتاب الله تعالى في أربعة مواضع رئيسة وهي كما يلي:

(1) يقول الله تعالى: ﴿ذَلِكَ يَأْتِ اللَّهُ لَمْ يَكْ مُغَيَّرًا نَعَمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (1).

(2) ويقول الله تعالى: ﴿سَوَاءٌ مَنكُم مَّن أَسَرَ الْقَوْلَ وَمَن جَهَرَ بِهِ وَمَن هُوَ مُسْتَخْفٍ بِاللَّيْلِ وَسَارِبٌ بِالنَّهَارِ ﴿١١﴾ لَمْ تُعَبِّتْ مِن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِن خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾ (2).

(3) ويقول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْفِرُ أَنْ يُشْرَكَ بِهِ وَيَغْفِرُ مَا دُونَ ذَلِكَ لِمَن يَشَاءُ وَمَن يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا بَعِيدًا ﴿١١٦﴾ إِنْ يَدْعُونَ مِن دُونِهِ إِلَّا إِنْتَنَا وَإِن يَدْعُونَ إِلَّا شَيْطَانًا مَّرِيدًا ﴿١١٧﴾ لَعَنَهُ اللَّهُ وَقَالَ لَأَتَّخِذَنَّ مِنْ عِبَادِكَ نَصِيبًا مَّفْرُوضًا ﴿١١٨﴾ وَلَا ضَلَالَتَهُمْ وَلَا مَنِينَ لَهُمْ وَلَا مَرْنَهُمْ فَلْيَبْتَئِكُنَّ ءَادَاتِ الْأَنْعَامِ وَالْأَمْثَلِ فَلْيَغْيِرْكَ خَلْقَ اللَّهِ وَمَن يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّن دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا﴾ (3).

(1) الأنفال: 53.

(2) الرعد: 10، 11.

(3) النساء: 116 - 119.

(4) ويقول الله تعالى: ﴿مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وَعَدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرَ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِنْ حَمِيمٍ لَذِيقٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِنْ عَسَلٍ مُصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَقْفَرَةٌ مِنْ رِزْقِهِمْ كَمَنْ هُوَ خَلِيدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ﴾ (1).



## تعرين حدد مفهومك

مصطلح «التغيير» مصطلح تتداوله كثيراً، بل نعيشه كثيراً، وله مدلول معين في أذهاننا، ترى ماذا يعني «التغيير» بالنسبة لك، أو ما هو مفهومك للتغيير؟ إنه يعني:



التنمية. ✨

التطوير. ✨

التحسين. ✨

الإصلاح. ✨

التجديد. ✨

التبديل. ✨

الانتقال من حالة إلى حالة أخرى. ✨

جميع ما سبق. ✨



❁ لا أوافق على ما سبق، ولكنه يعني بالنسبة لي ما يلي:

---

---

---

- بعد تحديد مفهوم «التغيير» ترى ما هو مفهومك وتعريفك لمصطلح «إدارة التغيير»؟  
إنه يعني:

---

---

---



## مفهوم التغيير

### أولاً: المفهوم اللغوي للتغيير:

جاء في المعجم الوسيط: «غَيَّرَ الشيء، أي: بَدَّلَ به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال: غَيَّرت دابتي وغَيَّرت داري، أي: بنيتها بناءً غير الذي كان. وغَيَّر فلان عن بغيره، أي: حط عنه رحله وأصلح من شأنه. وغَيَّر (بكسر الغين وفتح الياء): الدهر، أي: أحواله وأحداثه المتغيرة»<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: مفهوم العلماء للتغيير:

أما بخصوص المفهوم الاصطلاحي للتغيير، وهو ما اصطلح عليه العلماء والمتخصصون في تعريف التغيير، سواء كانوا علماء اجتماع أو إدارة أو نفس أو تربية أو غيرهم، فإنه لا يوجد مفهوم واحد متفق عليه من قبل هؤلاء العلماء لعملية التغيير، ولكن هناك نقاط التقاء في مفاهيمهم لهذه العملية، ولعل ذكر بعض الأمثلة يوضح ذلك.

يرى الدكتور كامل محمد المغربي أن التغيير هو: «التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل»<sup>(2)</sup>.

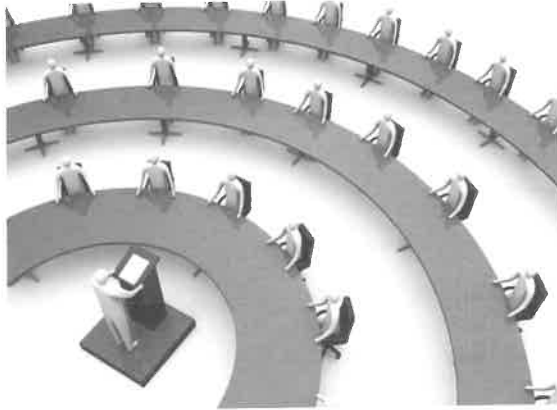
(1) إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، إستانبول، 1989، ص: 668.

(2) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع،

عمان - الأردن، 1993، ص: 245.

ويرى كيرت ليوين (Kurt Lewin) أن التغيير: عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة (Driving Forces)، في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة (Restraining Forces)، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها اسم «الحالة الراهنة»<sup>(1)</sup>.

ويعرّف الدكتور سعيد ياسين عامر التغيير بأنه: «تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين طياته وعوداً وأحلام البعض وندم وآلام البعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها»<sup>(2)</sup>.



ويشير الأستاذ سعيد عطوي مصطفى إلى أن التغيير: «عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة»<sup>(3)</sup>.

- (1) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1993، ص: 245 - 246.
- (2) سعيد ياسين عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، سعيد ياسين عامر وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، المؤتمر السنوي الأول، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1991، ص: 51.
- (3) سعيد عطوي مصطفى، قطاع الأعمال العام تجربة عملية للتغيير، سعيد ياسين عامر وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، المؤتمر السنوي الثالث، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1993، ص: 248.

ويعرّف الدكتور علي السلمي التغيير بأنه: «تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة»<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: مفهومنا للتغيير:

التغيير هو: «التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة».

### رابعاً: مفهومنا لإدارة التغيير:

إدارة التغيير هي: «استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) وأقصر وقت وأقل جهد».



(1) علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، غير محدد سنة الطبع، ص: 225.

## الميمات الستة

أية عملية تغييرية لها ستة عناصر أو مكونات أو أبعاد رئيسة، ينبغي دراستها وإدراكها والتعرف على كيفية التعامل معها. تبدأ جميع هذه العناصر بحرف الميم، وتشكل شكلاً سداسياً، ولذلك يمكن تسميتها بـ «سداسي التغيير» أو «الميمات الستة». وسوف نقوم بتناول هذه العناصر وما يتعلق بها بشيء من التفصيل في سلسلة إدارة التغيير، أما العناصر الستة فهي كما يلي:

1 - موضوع التغيير: وسوف نتناول جوانب عديدة متعلقة بموضوع التغيير مثل: قواعد التغيير ومستلزماته ومستوياته وخطواته،... إلخ.

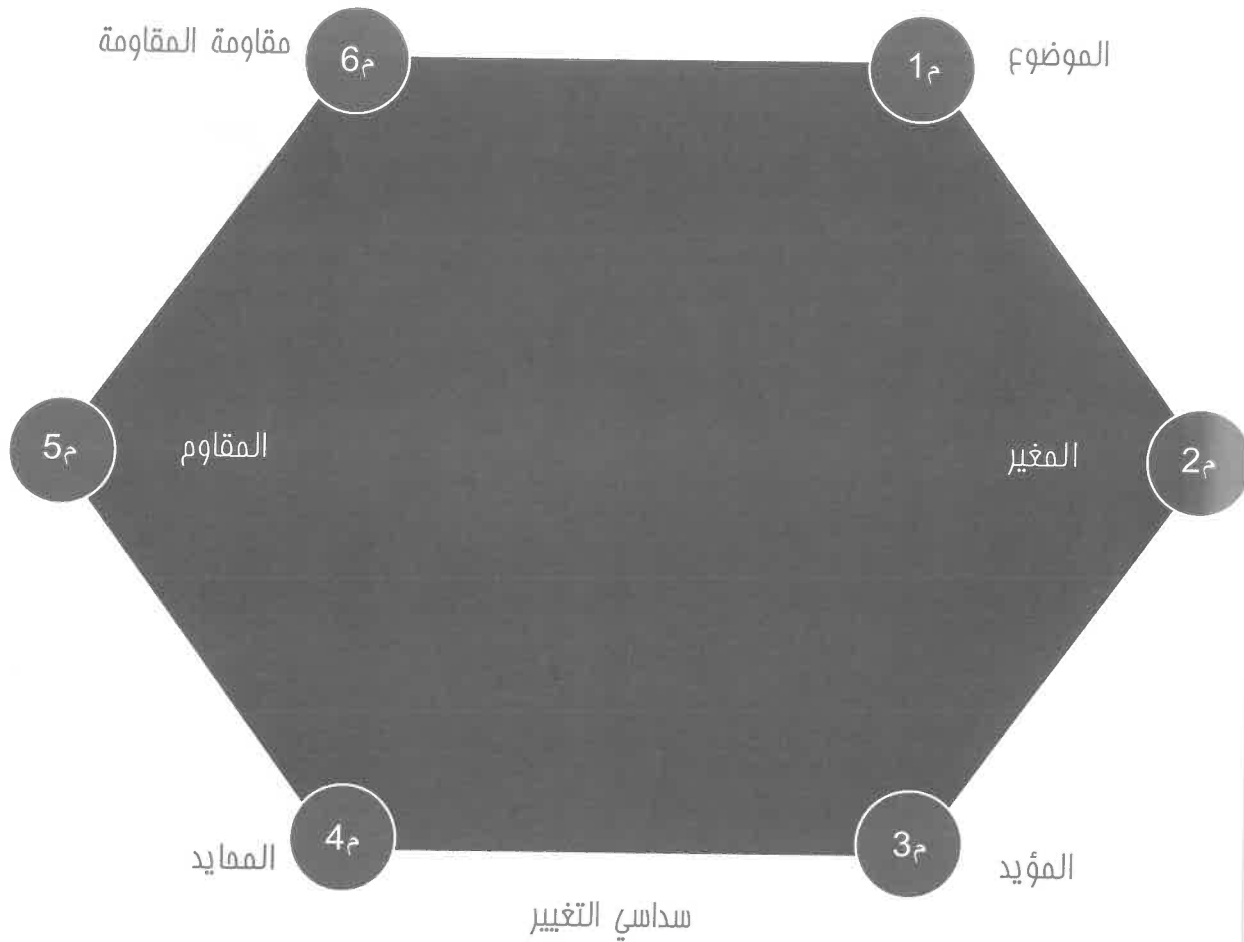
2 - المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية، وينادي بها، ويبدأ في ممارستها، ويقودها، فهو الأساس الذي يقوم عليه التغيير.

3 - المؤيد: وهو الذي يؤيد العملية التغييرية، ويمكن أن يمارسها، أو يساهم في المطالبة بها.

4 - المهاد: وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.

5 - المقاوم: وهو الذي يرفض العملية التغييرية ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6- مقاومة المقاومة: ونعني بها الممارسات التي يمكن أن يمارسها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها والقضاء عليها.





## تمرين قائمة التغيير

ما هي أهم التغييرات التي قمت بها أو شاركت في إنجازها خلال السنوات الثلاث الماضية؟  
يرجى الاختيار من بين القائمة التالية:

1 - انتقلت إلى وظيفة أخرى.

2 - غيرت طريقة تعاملي مع رؤسائي أو مرؤوسي.

3 - غيرت بعض اللوائح أو الأنظمة.

4 - غيرت أسلوب إدارتي للوحدة التي أنا مسؤول عنها.

5 - حصلت على شهادة علمية جديدة.

6 - أعدت توزيع أماكن الأثاث في مكنتي أو في الوحدة التي أشرف عليها.

7 - أدخلت تقنيات جديدة في عملي كتقنية الحاسب الآلي وغيرها.





8 - غيرت بعض مرؤوسي.

9 - كونت مكتبة خاصة بي وزاد اهتمامي بالقراءة والعلم.

10 - بدأت أمارس نوعاً من أنواع الرياضة.



11 - مارست عملاً تجارياً.

12 - غيرت نظام نومي أو أكلي.

13 - تزوجت.

14 - غيرت بعض هواياتي.

15 - غيرت البيت الذي أسكن فيه.

- تغييرات أخرى، يرجى ذكرها.

# مجالات التغيير

التغيير يمكن أن يكون في أي مجال من مجالات حياة الإنسان العامة أو الخاصة، ومن هذه المجالات ما يلي:

1 - التغيير في المبادئ والقيم.

2 - التغيير في السلوك والتعامل مع الآخرين.

3 - التغيير في أساليب الإدارة والقيادة.

4 - التغيير في الوظيفة والعمل.

5 - التغيير في اللوائح والقوانين والأنظمة والإجراءات.

6 - التغيير في الشؤون البيئية (الزوجة، السكن، الأثاث، ... إلخ).

7 - التغيير في التخصص والدراسة.

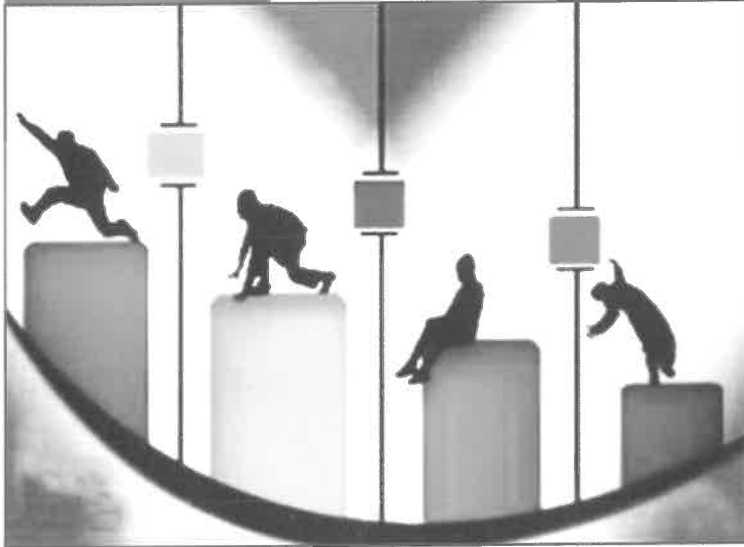


8 - التغيير في الميول والرغبات والهوايات.

9 - التغيير في المهارات والقدرات.

10 - التغيير في المنافسة والتحدي.

11 - التغيير في الإمكانيات المادية والمعنوية.



12 - التغيير في المسؤوليات والصلاحيات.

13 - التغيير في القوة والسيطرة والنفوذ.

14 - التغيير في الولاء والمحبة والتأييد.

15 - التغيير السياسي.

16 - التغيير الاقتصادي.

17 - التغيير الاجتماعي.

18 - التغيير الأخلاقي.

19 - التغيير الفكري والثقافي.

20 - التغيير التقني والعلمي.



## تمرين التغيير... جوانب وأبعاد

اقرأ العبارات التالية، ثم حدد إذا كنت موافقاً (✓) أو غير موافق (X) :

- (1) التغيير والتطوير والإصلاح ألقاظ لها نفس المعنى.
- (2) أهم مدخل للتغيير هو التغيير التكنولوجي.
- (3) إذا كان الوضع الراهن في المنظمة غير مؤيد للتغيير، وتزداد فيه عوامل الرفض على عوامل التأييد، فمن المناسب حينئذ الإسراع بإدخال التغيير المطلوب.
- (4) كلما كانت العوامل المؤيدة لعملية التغيير أكبر، دل ذلك على زيادة فرص نجاح عملية التغيير وتقليل المقاومة لها.
- (5) من الأفضل دائماً أن يكون القائم بالتغيير من داخل المنظمة.
- (6) يمكن إحداث التغيير المطلوب لسلوكيات العاملين من خلال دورات وندوات تدريبية مكثفة تعقد لهم.

- (7) إن معرفة واقتناع الموظف بالصواب كافٍ لإحداث التغيير المطلوب.
- (8) من الصعب تغيير عادات وقيم الأفراد المكتسبة.
- (9) أفضل نمط لإحداث التغيير هو النمط الديمقراطي الذي يفوض فيه الرئيس كل سلطاته للمرؤوسين.
- (10) الحزم والحسم هما أفضل شيء لمواجهة مقاومة التغيير.
- (11) من أهم أدوار أي قائد أو مدير هو اعتباره القائم الأساسي بالتغيير.
- (12) للمناخ السائد في المنظمة دور أساسي في إحداث التغيير.
- (13) التغيير ليس إلا مجرد استجابة واعية وسريعة لما يحدث حولنا من متغيرات لا نتوقف<sup>(1)</sup>.
- (14) التغيير إرادة وإدارة في آن واحد.
- (15) التغيير عملية سهلة من الجانب النظري والتطبيقي.

(1) محمد المحمدي الماضي، استقصاء مهارات التطوير والتغيير التنظيمي الفعال (بتصرف محدود).

(16) التغيير هو نتيجة (Product) وليست عملية (Process).

(17) التغيير هو حاجة وليس رغبة.

(18) المقاومة والمعارضة والنقد ألفاظ لها نفس المعنى.

(19) شخصية قائد التغيير ونفوذه وصفاته القيادية، كل ذلك له أثر كبير في نجاح أو فشل التغيير.

(20) التغيير منحة

وليس

محنة،

وإن بدا

للوهملة الأولى بأنه منحة فإن عاقبته (غالباً) منح كثيرة.

## الإجابة عن تمرين التغيير.. جوانب وأبعاد

- (1) الإجابة خاطئة، فالتغيير قد يكون جذرياً وليس مجرد تطوير أو إصلاح، كما أن التغيير قد يكون تراجعاً إلى الوراء أحياناً.
- (2) الإجابة خاطئة، والصواب أن أهم مدخل للتغيير هو تغيير الأفراد.
- (3) الإجابة خاطئة، لأنك ستواجه بمقاومة ظاهرة وخفية قد تتسبب في فشل التغيير. لذا؛ فعليك أن تصبر حتى يأتي الوقت المناسب وتضعف المقاومة.
- (4) الإجابة صحيحة.
- (5) الإجابة خاطئة، إذ أنه في كثير من الأحيان يكون للمستشار الخارجي رأي معتبر ومؤثر في تغيير المنظمة.
- (6) الإجابة خاطئة، فبالرغم من أهمية التدريب إلا أنه لطالما عقدت دورات وبرامج تدريبية لم يكن لها الأثر الواضح في تغيير سلوكيات العاملين، وذلك لأن تغيير السلوك يتأثر بعوامل كثيرة، منها: بيئة العمل، المناخ التنظيمي، طبيعة الرؤساء، اللوائح والأنظمة



المتبعة، أسلوب الإدارة،... إلخ.

(7) الإجابة خاطئة، فالتغيير يحتاج إلى جهود وخطط وإمكانات ومهارات كثيرة، وليس فقط معرفة الصواب والافتناع به.

(8) الإجابة صحيحة، إلا أن ذلك ليس مستحيلاً.

(9) الإجابة خاطئة، وإنما هو النمط الشوري، والذي به يستشير المغير الآخرين، وخاصة من يقع عليهم التغيير، مع الالتزام بالضوابط الشرعية.

(10) الإجابة خاطئة، حيث أن أفضل طريقة لمواجهة المقاومة هو إقناعهم بأهمية التغيير، ولا يأتي الحسم إلا عند العجز تماماً عن الإقناع.

(11) الإجابة صحيحة.

(12) الإجابة صحيحة.

(13) الإجابة خاطئة، حيث أن التغيير ليس مجرد ردود فعل واستجابات، وإنما هو أيضاً عملية جذرية تخطيطية يمكن بها إدارة المستقبل والتقدم على المنافسين حتى لو لم يكن ذلك كردة فعل.

(14) الإجابة صحيحة.

(15) الإجابة خاطئة، والصواب أن التغيير هو السهل الممتنع، فهو سهل من الجانب النظري وصعب من الجانب التطبيقي.

(16) الإجابة خاطئة، حيث أن التغيير هو عملية (Process) ونتيجة (Product) في آن واحد، ويخطئ كثير من الناس عندما ينظرون إلى النتيجة ولا ينظرون إلى العملية، علماً بأنه يحسن أحياناً إخفاء العملية (Process) وخطواتها حتى لا تقاوم بشدة من البداية فيفسد التغيير.

(17) الإجابة خاطئة، حيث أن التغيير هو حاجة ورغبة في آن واحد، وبعبارة أدق يمكننا القول بـ "إن التغيير هو رغبة تعكس حاجة".

(18) الإجابة خاطئة، حيث أن مصطلح المقاومة يختلف عن مصطلح المعارضة أو مصطلح النقد، وذلك لأن المقاومة هي الرفض التام للعملية التغييرية، ومن ثم مقاومتها والعمل على إفشالها. كما أن نقد بعض جوانب العملية التغييرية أو معارضتها غالباً ما يكون ذلك في صالح العملية التغييرية، أما المقاومة فغالباً ما يكون المقصود منها إجهاض العملية التغييرية.

(19) الإجابة صحيحة.

(20) الإجابة صحيحة.

## تمرين غير بلدك



هل أنا إنسان مغير؟ وهل لدي أفكار وممارسات تغييرية؟ وهل باستطاعتي التغيير أم إنه أمر صعب لا يستطيعه إلا العباقرة الأفذاذ؟ أسئلة تخطر على البال أحياناً، ولكي تتعرف على الإجابة قم، وبمشاركة زميل آخر، بما يلي:

- (1) قف أنت وزميلك وليعط كل واحد منكما ظهره للآخر.
- (2) قم بإجراء خمس تغييرات في هيتك دون أن يراك زميلك.
- (3) التفت إلى زميلك وليلتفت هو إليك أيضاً، ثم ليتأمل كل واحد منكما هيئة الآخر، وليحاول التعرف على التغييرات الخمسة التي أجراها زميله، وليذكرها بعد ذلك.
- (4) كرر الخطوات السابقة (1، 2، 3) عدة مرات حتى تعجزا عن القيام بتغيير جديد في هيتكما، وانظر في النهاية كم تغيير استطاع كل واحد منكما القيام به.



## التغيير... سهل أم صعب؟

هل التغيير سهل أم صعب؟ سؤال مهم يحسن الإشارة إلى إجابته، ولكي يتم ذلك نورد

التالي:



(1) التغيير ضرورة يحتاجها الناس في جميع مجالات حياتهم.

(2) التغيير يمثل رغبة كامنة في نفوس الناس لسبب أو لآخر.

(3) التغيير عملية سهلة من الناحية النظرية، حيث يمكن أن يجلس الإنسان ويتأمل في واقعه، ويشخص المشكلة التي تواجهه، ثم يحدد التغيير الذي يحتاجه.

(4) رغم سهولة التغيير من الناحية النظرية إلا أنه صعب من الناحية التطبيقية، إذ أن المغير يحتاج إلى مهارات كثيرة ليقود عملية التغيير، كما أنه يحتاج إلى تشخيص دقيق للواقع،

هذا بالإضافة إلى حاجته إلى إتقان تعامله مع المقاومة التي عادة ما تكون سبباً في إفشال كثير من العمليات التغييرية.

وخلاصة القول في إجابة السؤال المطروح (هل التغيير سهل أم صعب؟): إن التغيير هو السهل الممتنع، فهو صعب ولكنه غير مستحيل، كما أنه ضروري ويستطيع الإنسان عند تعلم فنونه ومهاراته أن ينجح في تحقيقه.



# المؤشرات العشرون لفشل التنظيم

حتى يبدأ المغير في العملية التغييرية، وحتى يتحمس لها، لا بد أن ينطلق أو يندفع بناءً على مظاهر أو مؤشرات تدل على أن ثمة خلل ما في المنظمة. والواقع أن هناك مؤشرات كثيرة تدل على فشل التنظيم أو تشير إلى قصور فيه، ولعل أبرزها المؤشرات العشرين التالية:

1 - انخفاض الحالة المعنوية والإصابة باليأس والإحباط.

2 - كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية، لا سيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.

3 - كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.

4 - كثرة وشدة الإجراءات التأديبية.

5 - كثرة الشكاوى أو انعدامها.



6 - كثرة أيام الغياب، أو كثرة عدد المتغييبين، أو تفشي ظاهرة التأخير، أو التسبب التنظيمي.



7 - كثرة اللجان والاجتماعات وضباط الاتصال باعتبار أن ذلك ضروري لعمل ترتيبات خاصة لتنسيق الأنشطة.

8 - فشل الإدارة في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء، وجنوح هيكل سن الإداريين نحو الكبر أو الصغر.

9 - تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات أو رفض العمل بدعوى عدم الاختصاص.

10 - التأخر في اتخاذ القرارات أو التضارب فيها.

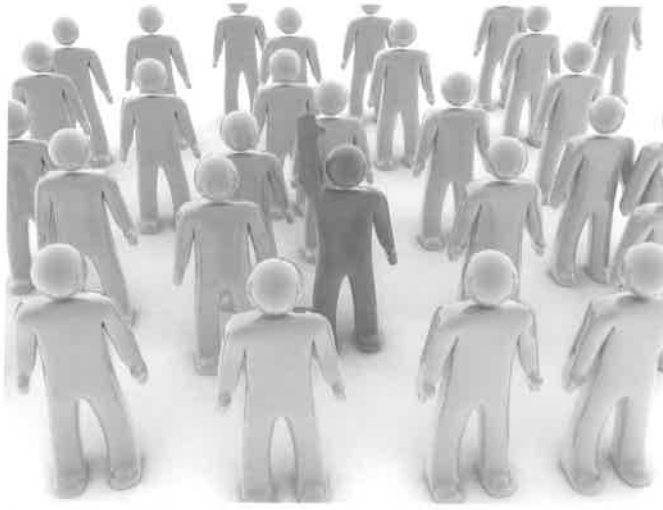
11 - الزيادة في عدد المنسقين والمساعدين ومديري المكاتب ورجال التسهيلات.

12 - الزيادة الهائلة في حجم الأعمال المكتبية على حساب المتابعة الميدانية.

13 - تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات.

14 - كبر حجم العوادم والأجزاء التالفة أو أي نوع من الإسراف في المواد والعدد والآلات.

15 - الميل إلى اتخاذ الطريق الرسمي بدلاً من اتخاذ الطريق المباشر نحو الذي يملك المعلومات أو يملك سلطة اتخاذ القرارات، وبمعنى آخر ضعف الروح الأخوية والاجتماعية بين العاملين<sup>(1)</sup>.



16 - المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.

17 - الفشل في اكتشاف المهارات والقدرات والكفاءات البشرية والاستفادة منها.

18 - الفشل في تحقيق الأهداف.

19 - تفوق المنافسين والأقران والمتأخرين.

20 - الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.



(1) سيد الهواري، تجديد المنظمات وإعادة حيويتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1994، ص: 13، (بتصرف).



## تمرين غير مكانك

حتى تغير لا بد أن تتعود على التغيير في كل أمورك، لذا؛ يرجى القيام بالتالي:

- 1 - غير المكان الذي تجلس فيه الآن بحيث تختار مكاناً استراتيجياً تظنه أفضل مكان يمكن أن يجلسه إنسان.
- 2 - بعد تغيير مكان جلوسك يرجى ذكر الأسباب التي دعتك إلى تغيير مجلسك واختيار المكان الجديد.

### أسباب التغيير

---

---

---

---

---



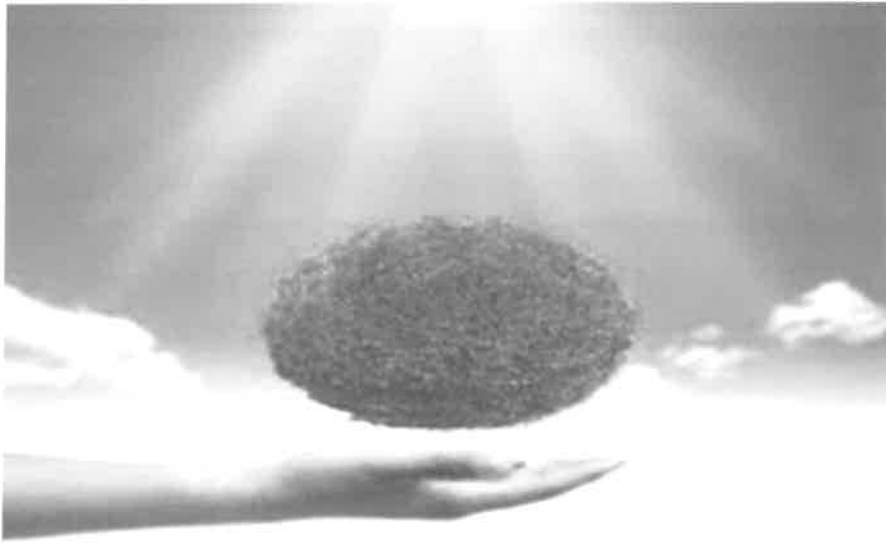
## تمرين تغيير للبيع!!

لماذا يتم قبول بعض الأفكار التغييرية ولماذا ترفض بعضها الآخر؟ هذا ما سوف نتعرف عليه في هذا التمرين، لذا، يرجى من كل فرد (أو مجموعة) التأمل لمدة عشر دقائق والتفكير في فكرة تغييرية يعتقد أنها هامة في أي مجال يرغب فيه.

### الفكرة التغييرية هي

بعد الانتهاء من تحديد الفكرة التغييرية يرجى شرحها للزملاء، وبعد الشرح يرجى عرض الفكرة للبيع، فمن يرغب في شرائها يطلب منه توضيح الأسباب التي دعت له لذلك، ومن يرفض شراءها يطلب منه أيضاً ذكر الأسباب التي دعت إلى الرفض.

وفي ختام هذا التمرين يرجى تحديد (بصورة عامة) أهم الأسباب والمبررات والعوامل التي تساعد في قبول أو رفض أية فكرة أو عملية تغييرية.



## التغيير والمبررات العشرة



التغيير ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لمستقبل أفضل. ولذا؛ ينبغي أن يكون هذا التغيير مبرراً ومسبباً. وكل تغيير لا ينطلق بناءً على أسباب منطقية ولا يبني على مبررات وجيهة فإنه تغيير تخبطي عشوائي لا خير فيه، يورد صاحبه موارد السوء ويسبب له (غالباً) مشكلات لا حصر لها.

يصعب تحديد جميع المبررات والأسباب المؤدية للتغيير، حيث أنها تختلف باختلاف الظروف والأحوال والأزمات والأمكنة، كما أنها تختلف باختلاف دوافع المغيرين. ويمكن الإشارة إلى بعض المبررات الرئيسة للتغيير، ولعل أهمها ما يلي:

- (1) لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تربوية أو غيرها.
- (2) لإثبات الذات وإبراز العضلات واستعراض القوة، كأن يأتي مدير جديد فيغير كثيراً من الأمور حتى تلك التي لا داعي لتغييرها ولسان حاله يقول: ها أنذا !!

(3) للقضاء على الملل والروتين والإبقاء على النشاط والحيوية.

(4) من أجل السمعة أو ليقال: إنك رجل مبدع مغير مطور.

(5) لاختصار الوقت، وتقليل الجهد، وزيادة الإنتاج، وتعظيم الأرباح، وتقليل الخسائر.

(6) لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.

(7) للضغوط والمطالبات الكثيرة من قبل

الرؤساء أو المرؤوسين أو الزوجة أو الأقارب أو الزملاء أو غيرهم.

(8) لتحسين الأداء وتطويره وتجويده.

(9) للمنافسة الشديدة والرغبة في عدم الاندثار.

(10) لأسباب خفية لا نعلم حقيقتها، وبمعنى آخر لا ندري أحياناً لمَ نغير. وينبغي أن يحذر

الإنسان من هذه الأسباب الخفية، وأن يسعى للتعرف عليها قبل أن يقدم على التغيير، وذلك ليطمئن من وجاهتها ومنطقيتها.



# سَلْم التغيير

للعملية التغيرية أربعة مستويات، أو هي (عادة) تمر بأربعة مستويات رئيسة، تنتقل من مستوى إلى آخر [سلم التغير]، وهذه المستويات هي كالتالي:

1 - المعرفة (Knowledge): وهي أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع التغيري وأبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة.

2 - التوجه (Attitude): بعد التعرف على التغير المطلوب، يتم الاقتناع به، كما ويصبح لدى الفرد توجه إيجابي وحماس لهذا التغير.

3 - السلوك الفردي (Individual Behavior): حيث يتبنى أحد الأفراد هذا التغير ويمارسه، ويقوم بعمل أو سلوك معين يدل على إيمانه واقتناعه بهذا التغير وإصراره على تحقيقه.

4 - السلوك الجماعي (Group Behavior): حيث يقوم مجموعة من الأفراد بتبني هذا التغير والمطالبة به والعمل بمقتضاه، فيصبح سلوكاً جماعياً.

وتجدر الإشارة إلى أن كل تغيير يتدرج في سلم التغير ابتداءً من المعرفة وانتهاءً بالسلوك

الجماعي، ولكن قد تطول أو تقصر مدة كل مستوى تغيير في هذا السلم.

فقد يستغرق الإنسان فترة طويلة حتى يتعرف على التغيير المطلوب، وقد يتبنى هذا التغيير بسرعة، ولكنه ربما يستغرق سنوات طويلة حتى يستطيع أن يجعل هذا التغيير سلوكاً جماعياً، وقد لا يستطيع.

فمثلاً، نبي الله نوح دعا قومه ألف سنة إلا خمسين عاماً فما استطاع أن يجعل التغيير سلوكاً جماعياً عاماً، حيث لم يؤمن معه إلا نفر قليل؛ ربما لا يتجاوز عددهم اثنا عشر شخصاً كما تذكر كتب التفسير.

يقول الله تعالى (موضحاً المدة التي استغرقها نوح في دعوة قومه): ﴿وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِ فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلَّا خَمْسِينَ عَامًا فَأَخَذَهُمُ الطُّوفَانُ وَهُمْ ظَالِمُونَ﴾<sup>(1)</sup> ، ويقول الله تعالى (مبيناً عدد الذين آمنوا مع نوح): ﴿حَتَّىٰ إِذَا جَاءَ أَمْرُنَا وَفَارَ التَّنُورُ قُلْنَا احْمِلْ فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ وَأَهْلَكَ إِلَّا مَن سَبَقَ عَلَيَّ الْقَوْلَ وَمَنْ ءَامَنَ وَمَا ءَامَنَ مَعَهُ إِلَّا قَلِيلٌ﴾<sup>(2)</sup> .

(1) العنكبوت: 14.

(2) هود: 40.

وقد تبدو بعض العمليات التغييرية (أحياناً) أنها لم تمر بالمستويات الأربعة سالفة الذكر، كزيارة الرئيس المصري السابق "أنور السادات" إلى دولة العدو الصهيوني، حيث أنه فاجأ العالم بسلوك فردي (وهي الزيارة). ولكن في الحقيقة، أن هذا السلوك الفردي لم يكن وليد ساعته، وإنما سبقه تعرف، ومن بعد التعرف توجه وقناعة وحماس للزيارة، وإن كان كل ذلك خفياً وغير معلن، وإنما كان (بلا شك) كامناً في نفس السادات حتى تَوَجَّ ذلك بزيارته المشؤومة.

لقد صور لنا الشاعر أحمد مطر المشهد السابق وما تبعه من تصافت الآخرين، وفعلهم ما فعل السادات من قبل، فقال في قصيدته «الثور والحظيرة»:



الثور فر من حظيرة البقر.

الثور فر.

فتارت العجول في الحظيرة.

تبكي فرار قائد المسيرة.

وشكلت على الأثر.

محكمة.. ومؤتمر.

فقائل قال: قضاء وقدر.

وقائل: لقد كفر.

وقائل: إلى سقر.





✧ وبعضهم قال: امنحوه فرصة أخيرة.

✧ لعله يعود للحظيرة.

✧ وفي ختام المؤتمر.

✧ تقاسموا مربطه.. وجمدوا شعيره.

✧ وبعد عام، وقعت حادثة مثيرة.

✧ لم يرجع الثور.

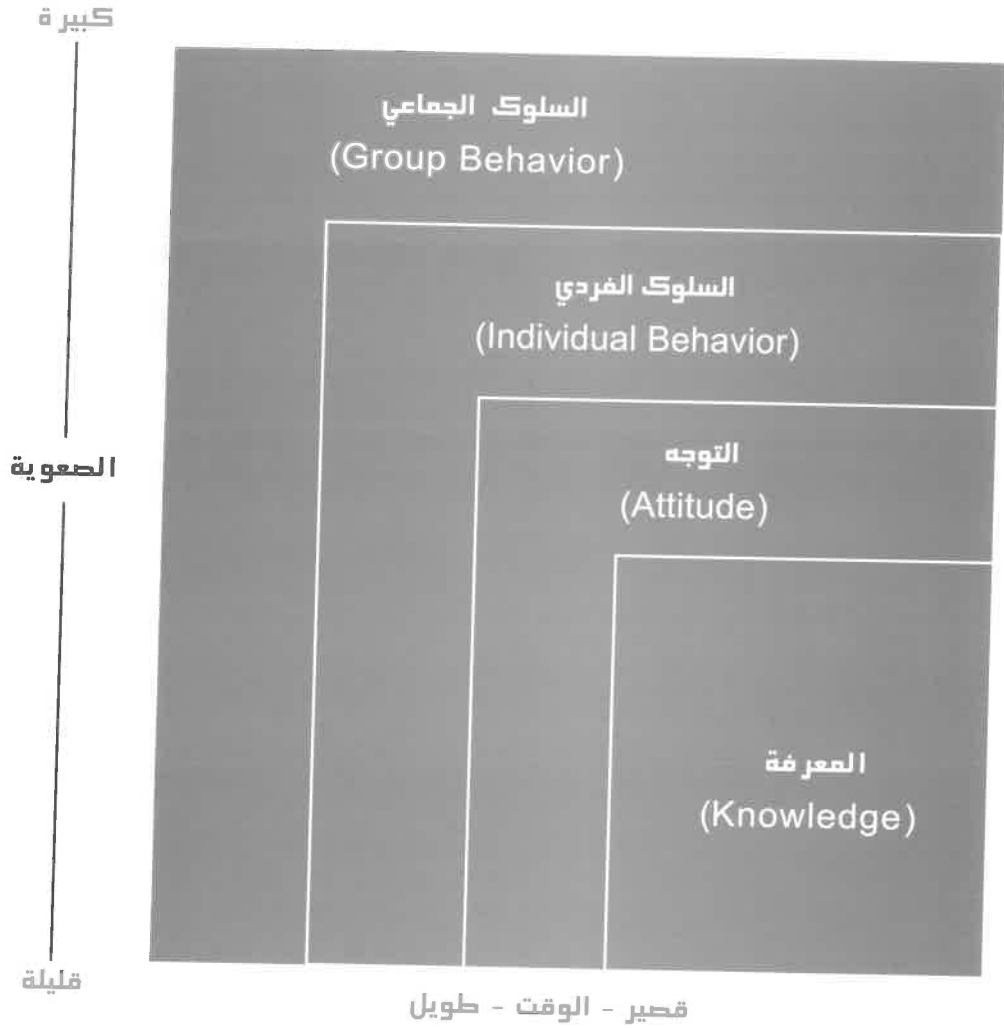
✧ ولكن....

✧ ذهبت وراءه الحظيرة<sup>(1)</sup> !

وأخيراً، نود التنبيه إلى أن الإنسان قد يتقدم مستواه في سلم التغيير وقد يتأخر وربما يراوح في نفس المستوى. كما أن أية عملية تغييرية قد تتقدم من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، وقد تتراجع من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى، وربما تبقى في نفس المستوى.

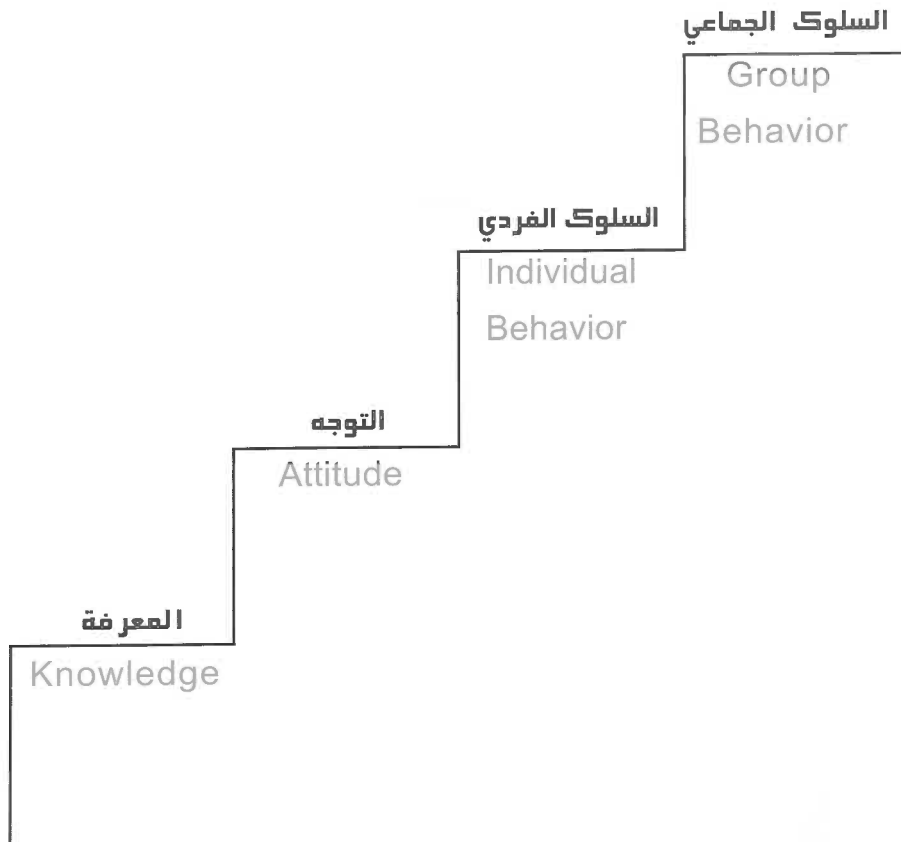
فمثلاً، قد يكون المشروع التغييري في مرحلة من المراحل عبارة عن سلوك فردي ثم يتقدم فيصبح سلوكاً جماعياً. والعكس قد يحدث، فربما يتبنى المشروع التغييري ثلة كبيرة من الناس، ثم تمر الأيام وتتغير القناعات، فيتراجع كثير من المؤيدين لهذا المشروع، وربما لا يتبقى من المؤيدين له إلا صاحب المشروع نفسه، فيصير سلوكاً فردياً.

(1) أحمد مطر، لافتات، ج 1، دار القيس، الكويت، 1984، ص: 44 - 45.



## (1) مستويات التغيير

(1) سيد الهواري، تجديد المنظمات وإعادة حيويتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1994، ص: 117.



## سلم التغيير<sup>(1)</sup>

(1) طارق السويدان وأحمد بوزبير، استراتيجيات وإدارة التغيير الفعال، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 11 - 15/3/1995، ص: 8.

# التغيير وفطى الإدراك والمعالجة

الحقيقة التي غدت اليوم أكبر من أن يدلل عليها هي أننا نتغير، ونتغير دائماً، ونتغير بطرائق مختلفة، حيث وجدت الدراسات التي تعرضت لهذه القضية أن ثمة اختلافات أساسية في الكيفية التي نتغير بها، وأن تلك الاختلافات تتمحور حول نوعين من هذه الكيفية:

1 - الكيفية التي ندرك بها.

2 - الكيفية التي نعالج مدركاتنا بها.

إن؛ نحن ندرك الواقع على نحو مختلف، ثم نعالج ما أدركناه من أمور هذا الواقع بطرائق مختلفة. ويطلق على هاتين الكيفيتين عادة (خط الإدراك) و (خط المعالجة).

## أولاً: خط الإدراك

في المواقف التخيلية الجديدة، يستقبل بعضنا ما يقدم له من أفكار تغييرية وذلك بأن «يحس» بها، بمعنى أنه يسعى غالباً لنقل ما عرض عليه إلى عالم محسوساته هو.

في حين يميل بعضنا الآخر إلى أن يتعامل مع ما يقدم له من أفكار تغييرية بأن يفكر بها أولاً، أو لنقل: إنه يسعى إلى إبقاء ما عرض عليه في إطاره التجريدي (المجرد) دون أن يعبأ كثيراً بنقله إلى عالم الواقع.

ولذا؛ فإن الظاهرة التي يجب أن يرصدها قادة التغيير أن أولئك الذين «يחסون» بما يعرض عليهم من أفكار تغييرية يميلون إلى الخبرة العملية ذاتها، إنهم يغمسون أنفسهم في الواقع الملموس، ولا يتمكنون من استيعاب ما نطالبهم بتغييره من أفكار أو أعمال ما لم نساعدهم على رؤية مجالات تطبيق هذه الأفكار أو الأعمال في عالم المادة والواقع، ذلك لأنهم يدركون من خلال حواسهم، أي: إنهم «حاسيون» أو لنطلق عليهم «ماديون».



أما أولئك الذين (يفكرون) بما يعرض عليهم من أفكار تغييرية، فإنهم يميلون أكثر إلى الأبعاد المجردة للواقع، إنهم يحللون ما يعرض عليهم من أفكار أو ما يتعرضون إليه من مواقف وهي لا تزال بعد في إطارها التجريدي (المجرد) ولما تنزل بعد إلى عالم الواقع، ومن ثم يطلقون لتفكيرهم (عقلهم) العنان بأن يقوم هو بما يشبه عملية التقويم الأول. إذن فهم يدركون من خلال ما يحملونه داخل عقولهم من تصور مجرد، ويعطلون

ما يطلب منهم تغييره من أفكار أو أعمال من خلال ذات العقل أيضاً، إنهم «تجريديون»، أو لنطلق عليهم «عقلانيون».

من هنا يسعنا القول: إن المتغير [Target Audience] الذي بين أيدينا، في إدراكه لما يعرض عليه من أفكار تغييرية هو أحد التالي:

1 - مادي: يؤمن بالخبرة الملموسة.

2 - عقلائي: يؤمن بالتصور المجرد.

3 - مزيج من العادي والعقلاني: هذا المزيج يكون بدرجات متفاوتة.

## ثانياً: خط المعالجة



نقصد بالمعالجة هنا هو التعامل مع المدركات، أي: التعامل الفعلي مع ما يعرض من أفكار تغييرية. وفي هذا الصدد يكون المنحى الذي يعالج به بعضنا ما يدركه هو أن يظل مراقباً (متأملاً) لما

يجري بصمت وإصغاء، ولا يتحرك لأداء ما إلا بعد استنفاد كافة حالات التأمل والملاحظة والترقب بينما يكون بعضنا الآخر مبادراً إلى الفعل (منفذاً) يقفز فوراً إلى الفكرة لي تجربها بكل نشاط وحيوية من غير إغراق في الترقب والحذر والملاحظة والتأمل.

ومن هنا يسعنا القول: إن المتغير الذي بين أيدينا، في معالجته لما يعرض عليه من أفكار  
تغييرية، هو أحد التالي:

1 - متأمل: يؤمن بالمشاهدة التأملية.

2 - منفذ: يؤمن بالتجريب النشط.

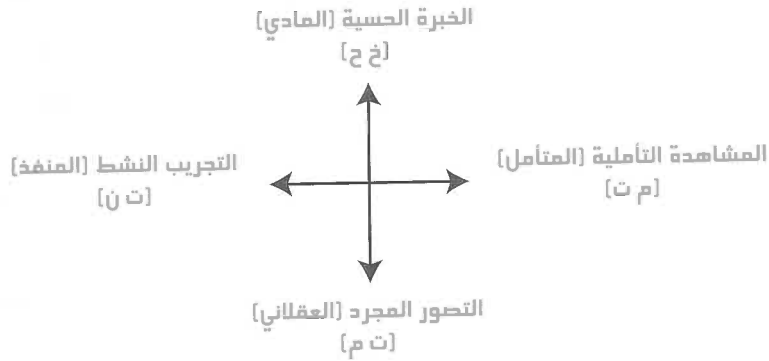
3 - مزيج من المتأمل والمنفذ: هذا المزيج يكون بدرجات متفاوتة.

وخلاصة القول: إن هناك صنفان للإدراك في عالم التغيير هما: الملموس (المادي) والمجرد  
(العقلاني). كما أن هناك صنفان للمعالجة في عالم التغيير هما: التأمل (المتأمل) والتجريب  
(المنفذ).



## ثالثاً: نموذج «كولب 2» [KOLB]

دمج «كولب» في عام 1971م بعدي الإدراك والمعالجة، حيث يوضح الشكل أدناه، ما استخدمه كولب في التعامل مع المسميات سالفة الذكر للأبعاد المتعلقة بخطى الإدراك والمعالجة:



ولقد وجد «كولب» أن الناس يقعون في الأرباع الأربعة على النحو الآتي:

- 1 - ثمة من يدرك حسياً ويعالج تأملياً: وهو المستطرد (Diverger)، وهذا هو حال علماء الاجتماع، إنهم يدرسون الحياة كما يعيشها الناس من خلال الاستبانات والملاحظات والمشاهدات، ولكنهم يتأملون فيما يجدونه، إنهم يبدأون مما يرونه ثم يععمون.
- 2 - ثمة من يدرك تجريبياً ويعالج تأملياً: وهو المتمثل (Assimilator)، وهذا هو حال الباحثين والمصممين، أنهم مفكرون ومراقبون، حيث يبدأون بفكرة تجريبية، ثم يتأملونها ويناورون بها ويراقبونها وهي تأخذ أوضاعاً مختلفة.



3 - ثمة من يدرك تجريبياً ويعالج تنفيدياً: وهو المجمع (Converger)، وهذا هو حال المهندسين. إن هؤلاء بحاجة لتجربة الأمور بأنفسهم، إنهم مفكرون، لكنهم مبادرون إلى الفعل حيث يبدأون بفكرة تجريبية ثم يخضعونها للتجربة.

4 - ثمة من يدرك حسياً ويعالج عملياً: وهو المتكيف (Accommodator)، وهذا هو حال رجال التسويق والمبيعات والتجارة، فهؤلاء حاسيون (ماديون)، وفعالون (منفذون) في ذات الوقت. إنهم لا يبدأون بفكرة بل يبدأون بما يرونه ويسمعونه ويلمسونه ويشعرون به، ثم يغوصون به ويجربونه بالمبادرة إلى الفعل.

مما سبق؛ يمكننا القول: إن: «كولب» وضعنا أمام أربعة أنماط من المتغيرين [Target Audience] وهم:

#### 1 - المتغير المتأمل وهو الذي عادة:

- أ - يبحث عن المعنى.
- ب - يحتاج إلى الاندماج شخصياً فيما يعرض عليه من أفكار تغييرية.
- ج - يميل إلى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين.
- د - يدرك حسياً ويعالج تأملياً.
- هـ - يهتم غالباً بالأسئلة مثل: لماذا...؟ لماذا لا...؟ (Why? Why not).

## 2 - المتغير العقلاني وهو الذي عادة :

- أ - يبحث عن الحقائق.
- ب - يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آراءهم.
- ج - يتلذذ في التصور المجرد للأفكار.
- د - يدرك تجريبياً ويعالج تأملياً.
- هـ - يهتم غالباً بالأسئلة المتعلقة بكنه الأشياء، مثل: ماذا...؟ (What?).

## 3 - المتغير المنفذ وهو الذي عادة :

- أ - يبحث عن عوامل الصلة بين ما يعرض عليه من أفكار تغييرية وبين عالم الواقع.
- ب - يلزمه أن يعرف كيف تعمل الأشياء.
- ج - يميل إلى اختبار النظريات بأساليب تربطها بعالمه الخاص.
- د - يدرك المعلومات تجريبياً ويعالجها عملياً (تنفيذياً).
- هـ - يهتم غالباً بالأسئلة مثل: كيف..؟ (HOW).



#### 4 - المتغير المادي وهو الذي عادة :

- أ - يبحث عن الإمكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه.
- ب - يلزمه أن يعرف ما الذي يمكن إجراؤه بالأشياء أولاً، قبل محاولة فهمها نظرياً.
- ج - يتعلم عن طريق التجربة والخطأ، أي: أنه يسعى غالباً للاكتشاف الذاتي.
- د - يدرك المعلومات حسياً ويعالجها عملياً (تنفيذياً).
- هـ - يهتم غالباً بالأسئلة مثل: من يستطيع تنفيذ ذلك؟ ومتى يمكن تنفيذه؟ وما هي مستلزمات التنفيذ؟<sup>(1)</sup>.
- (When?.. Where?.. Who?..)



(1) طارق السويدان وأحمد بوزير، استراتيجيات وإدارة التغيير الفعال، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 11 - 15/3/1995، ص: 18 - 27.

# مستلزمات التغيير

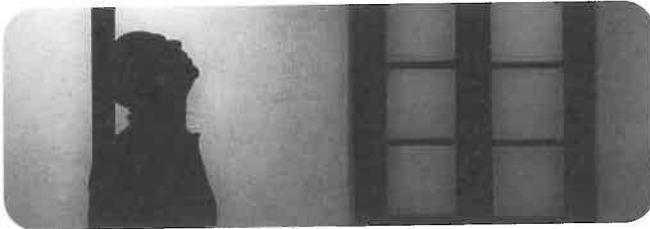
للعلمية التغييرية مستلزمات ينبغي توافرها حتى يتمكن قادة التغيير من تحقيق ما تصبو إليه نفوسهم، ومن أبرز هذه المستلزمات ما يلي:

## 1. السلطة

وذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونياً، علماً بأن السلطة يمكن أن تتحصل بالإقناع أو بالانتزاع. والإقناع قد يكون بالحجة والبرهان وقد يكون بتبيان الخسائر التي ستلحق بصاحب السلطة إذا لم يغير.

## 2. الألم

وهو الشعور بأن الواقع مؤلم جداً، حيث ما لم يشعر المغيرون بمرارة الواقع فإن حماسهم تجاه التغيير سيكون فاتراً.



### 3 - الرؤية

بأن يكون لقادة التغيير تصور واضح للمستقبل المنشود.

### 4 - النظرة البعيدة

وذلك بأن يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير.

### 5 - الموارد

حيث أن التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلى موارد وإمكانات مادية وبشرية.

### 6 - الحساسية

وهي تفهم المشاعر التي ستنتج لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معها.

## 7. الحجم

وهو الإدراك الدقيق لحجم المجموعة التي ستتأثر بعملية التغيير.



## 8. مشاركة الجمهور

وهي الرغبة والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري اللازم في اتجاه التغيير.

## 9. المشاركة الخاصة

وهي الرغبة والقدرة على الالتقاء بالأشخاص المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير.

## 10. الترغيب والترهيب

وهو الاستعداد والقدرة على تحفيز المتفاعلين مع التغيير ومكافأتهم، وكذلك القدرة على تهديد المقاومين للتغيير ومعاقبتهم.

## 11 . مراقبة الخطط

وهو الالتزام بمراقبة الأداء أثناء عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.

## 12 . التضحية

وهو الاستعداد لتحمل تبعات عملية التغيير ودفع ضريبتها.

## 13 . الإصرار

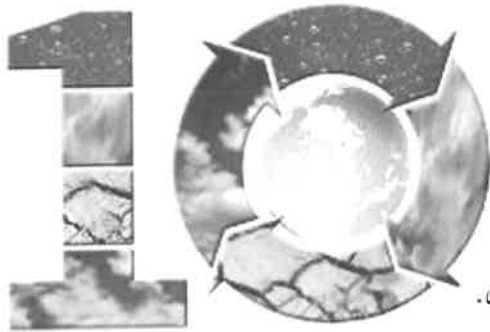
وهو الاستمرار في عملية التغيير وعدم التردد أو التراجع<sup>(1)</sup>.



(1) طارق السويدان وأحمد بوزبر، استراتيجيات وإدارة التغيير الفعال، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 11 - 15/3/1995، ص: 3.

## النقاط العشر وفاعلية التغيير

متى يكون التغيير فاعلاً ومؤثراً وراسخاً ومستمراً غير مهدد ولا معرض للإجهاد أو الإعدام؟ سؤال يفرض نفسه ونحن نتناول موضوع التغيير، والإجابة عنه تكمن في أن تتحقق للتغيير النقاط العشر التالية وهي:



- (1) أن يكون مقنعاً للقيادة والقاعدة.
- (2) أن يكون له قائد فذ يقوده.
- (3) أن تكون له قوة تحميه وسلطة تسانده.
- (4) أن تكون له أهداف محددة واضحة.
- (5) أن لا يهدد مصالح وأمن المغيرين والمتغيرين.
- (6) أن لا يتعارض مع قيم ومبادئ ومعتقدات المتغيرين.
- (7) أن يكون مجزئاً في التنفيذ متدرجاً في التطبيق.
- (8) أن يلامس الواقع ويلبي حاجات ومعاناة المغيرين والمتغيرين.
- (9) أن يكون مستنداً إلى تجارب ودراسات وحجج منطقية.
- (10) أن تظهر بعض نتائجه الإيجابية عاجلاً.



## قواعد ومبادئ التغيير

للعلمية التغييرية قواعد وسنن ومبادئ ينبغي التنبه إليها وإدراكها ومن ثم مراعاتها وحسن التعامل معها. إن أي إخفاق في فهم ومراعاة هذه القواعد قد يؤدي إلى إخفاق جزئي أو كلي للعملية التغييرية.

ورغم أننا لا نزعم أن هذه القواعد صالحة لكل زمان ومكان ولجميع الظروف والأحوال ومع كل البشر، إلا أنها تبقى قواعد ومبادئ عامة هامة يحسن الاسترشاد بها والانتباه إليها عند التعامل مع أية عملية تغييرية، ويمكن الإشارة إلى بعض هذه القواعد والمبادئ، وهي كما يلي:

- (1) تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار.
- (2) كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان (غالباً) استعدادهم للتغيير أكبر.
- (3) يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه.

(4) تزداد فرص نجاح التغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين.

(5) لسان الحال أبلغ من لسان المقال، وصوت الفعل أقوى وأعذب من صوت القول، ولا يمكن للتغيير أن ينجح ويستمر بالكلام والخطب ولكن بالممارسة والتطبيق.

(6) كلما كانت التغييرات قليلة الحجم كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع.



(7) تناول الدواء دفعة واحدة لن يشفي من الداء بقدر أخذه على جرعات وفق الوصفة الطبية. لذا؛ فإن التدرج واستخدام استراتيجية تجزئة المشروعات أمر مهم لنجاح العملية التغييرية<sup>(1)</sup>.

(8) لا تغيير من غير مرونة. لذا؛ احذر أن تلجأ إلى سياسة (إما... وإلا...) أي: إما أن تقبلوا العملية التغييرية بالكامل وإلا فلا تغيير.

(9) كل تغيير له ثمن، فإما أن تدفع ثمن التغيير أو تدفع ثمن عدم التغيير، علماً بأن ثمن التغيير معجل وثمان عدم التغيير مؤجل، والعاقل من أتعب نفسه اليوم ليرتاح غداً.

(1) سعيد ياسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص: 321 - 328.

- (10) أي تغيير جذري سيكون ثمنه غالباً عليك أن تكون مستعداً للتضحية جاهزاً لدفع الثمن.
- (11) اعلم أن الاستمرار على الوضع الحالي سيكلفك أكثر بكثير من تكلفة التغيير.
- (12) نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يحسن الاستفادة منها وعدم إجهاضها.
- (13) عالج ثم عالج، واستمر في معالجة مشكلات العملية التغييرية وإخفاقاتها.
- (14) لتسهيل عملية التغيير وللتقليل من أخطائها اجعل لك مرجعاً من المبادئ ومجموعة من المستشارين<sup>(1)</sup>.
- (15) «إنما الصورة الرأس»، ومثل التغيير من غير قيادة كمثل الجسد من غير رأس.
- (16) الجهل بالشيء سبب لمعاداته. لذا؛ فالتعليم والتدريب على التغيير المراد اتخاذه سبب لقبوله والتألف معه.
- (17) كلما كان التغيير مجرباً كلما كان ذلك أدعى للقبول. لذا؛ يحسن أن تبحث عن أماكن تطبيق هذا التغيير ليكون لك ذلك سنداً وحجة.

(1) طارق السويدان وأحمد بوزير، استراتيجيات وإدارة التغيير الفعال، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 11 - 15/3/1995، ص: 78.

(18) للتغيير اتجاهان، الأول: من القيادة إلى القاعدة، والثاني: من القاعدة إلى القيادة، وكل واحد منهما فيه مشكلات وسلبيات. إن أفضل اتجاه للتغيير هو التغيير المزدوج، أي: ما كان من القيادة إلى القاعدة (يسهل التطبيق)، ومن القاعدة إلى القيادة (لتخف حدة المقاومة).

(19) كلما كان التغيير لا يهدد مصالح الآخرين كلما كان أكثر قبولاً لديهم. لذا: احرص على تطمينهم وكذلك على تطويع العملية التغييرية بحيث تحقق أقل خسارة ممكنة للآخرين.

(20) الوحدة قاتلة، وطريق التغيير طويل وشائك. لذا؛ فأنت بحاجة إلى خليل مؤيد لأفكارك التغييرية يؤانسك في وحشتك ويخفف عليك غربتك ويسليك عندما يضيق صدرك من نقد المعارضين وإساءة المقاومين.

(21) التغيير السليم في التخطيط والتكتيك السليمين.

(22) لكل تغيير مقاومة ظاهرة وأخرى خفية، فاحرص على التعرف عليها واستمالتها وترويضها، ولا تهملها فيتعاظم أمرها ويزداد شرها.

(23) هناك نفر قليل من الناس لو تغير حمار ابن الخطاب لتغيروا، وأفضل أسلوب للتعامل مع هؤلاء هو عدم الالتفات إليهم، كما أن الزمن كفيل لمسحهم (إما بالإقالة أو الاستقالة أو التقاعد أو الانتقال أو الموت أو... إلخ).

(24) إذا أردت أن تحكم على تغيير ما بالإعدام أو الإجهاض فاجعله قسرياً من غير إقناع ولا اقتناع.

(25) آخر الدواء الكي وليس أوله، ومن يك حازماً فليقسُ أحياناً على من يرحم، وربما تحتاج أحياناً إلى قول القائل: «إنما العاجز من لا يستبد»، أو قول الآخر:

إذا لم تكن غير الأسنة مركبا فما حيلة المضطر إلا ركوبها

(26) الغاية في التغيير لا تبرر الوسيلة، إذ أن غاية التغيير ينبغي أن تكون نبيلة ووسيلته ينبغي أن تكون نبيلة أيضاً، فالتغيير عملية أخلاقية بالدرجة الأولى.

(27) تفهم الأسباب التي من أجلها يقاوم الأفراد التغيير مدخل مهم لإزالة هذه المقاومة، ومن ثم لنجاح العملية التغييرية.

(28) كلما كانت العلاقات الإنسانية جيدة بين المغير والمتغير كلما أصبح التغيير أكثر سهولة وقبولاً، والمقاومة أقل حدة.

(29) العملية التغييرية هي عملية سلوكية تحتاج إلى تفهم سلوكيات ونفسيات وطبائع من سيقع عليهم التغيير.



(30) عدم مراعاة بيئة التغيير كالزراعة في الهواء أو إخراج السمك من الماء.

(31) إن الذي يصمم على التغيير سينجح بإذن الله تعالى على المدى البعيد، حيث أن الأجيال الجديدة تريد التغيير وتهواه.

(32) ما خاب من استشار ولا ضل من استخار، ولقد كان رسول الله ﷺ يعلم صحابته الاستخارة في الأمور كلها كما يعلمهم السورة من القرآن.

(33) «الطَّيْرَةُ شَرِكٌ»، والتفاؤل من شيم الكرام، و: ﴿إِنَّهُ لَا يَأْتِسُّ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾ (1).

(34) الاستعانة بالله، والتوكل عليه، ومن ثم الحزم وعدم التردد، كل ذلك أسلحة لا يستغني عنها المغير المسلم.



## تمرين وداعاً أيها البرج العاجي

تعود كثير من الرؤساء أن يعيشوا في أبراج عاجية بعيدة عن مرؤوسيهـم وعن الأعمال التي يشرفون عليها، مما جعل قدرتهم على تلمس المشكلات ومن ثم على التغيير الفعال محدودة.

وربما تتضخم المشكلات وتكثر الشكاوى دون أن يتعرف عليها هذا المسؤول، وإذا سئل عن العمل الذي يشرف عليه كان جوابه: «كل شيء على ما يرام» أو «ليس في الإمكان أفضل مما كان»، وربما كال لنفسه المديح والثناء، وأوصل نفسه إلى السماء، وأوهم السامع بأنه كاد في عظـمته أن ينافس الملائكة المقربين والأنبياء المرسلين!!



لذا؛ حاول أن تنزل قليلاً عن برجك العاجي، وأن تخالط المرؤوسين، وتعمل عملهم، فربما تبين لك خلاف ما تعتقد.

اذهب إلى أحد مرؤوسيك، ثم قف وتأمل أداءه للعمل لمدة نصف ساعة، وبعد ذلك اطلب

منه أن يستريح، واجلس أنت مكانه، ومارس عمله لمدة ساعة، ومن ثم اكتب ملاحظاته،  
وبعد ذلك اذكر ما تنوي القيام به من تغييرات.

## الملاحظات



## ما أنوي تغييره





# مثبطات التغيير والاستراتيجيات السبع

تعرض العملية التغييرية إلى كثير من المشكلات والعقبات والمثبطات، وعلى المغير أن يحسن التعامل مع هذه المثبطات ويختار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها، ولعلنا نشير بإيجاز إلى سبع من أهم المثبطات بالإضافة إلى الاستراتيجية المناسبة لكل واحدة منها، وهي كما يلي:

1 - سيشعر الناس بالضيق وعدم الرامة (AWK WARD)



قل للناس: إن ذلك طبيعي ومتوقع.

2 - سيفكر الناس فيما سيفقدونه



لا تحاول بيع (قناع) مزايا التغيير في المرحلة الأولى، ولكن قنن خسائرهم (اعترف بها ودعهم يولولون).

3 - سيشعر الناس بالومدة إذا كان الجميع يمر بالتغيير.

### الاستراتيجية

برمج الأنشطة بحيث يشترك الجميع فيها، وشجع الناس على المشاركة في الأداء والعمل معاً لكي يساعد بعضهم بعضاً على المرور في التغيير.

4 - يستطيع الناس تحمل قدر معين من التغيير، وليس كل التغيير.

### الاستراتيجية

ضع أولويات، وانظر للأجل الطويل.

5 - يفتلف الناس في استعدادهم للتغيير.

### الاستراتيجية

لا تصنف الناس (هذا جامد وذاك ضعيف... إلخ)، ولا تواجههم، واعترف أن بعض الناس يحبون التغيير (RISK-TAKERS)، بينما بعضهم الآخر يكرهون التغيير ويحتاجون وقتاً أطول للشعور بالطمأنينة.

6 - سيذكر الناس أن الموارد المتماثلة (الوقت والمهارات والأموال) ليست كافية.



شجع على الابتكار والإبداع في حل المشكلات.

7 - إذا أزيل ضغط التغيير فإن الناس سيرجعون إلى سلوكهم القديم وعاداتهم القديمة.



ركز على استمرارية التغيير، وقم بإدارة رحلة التغيير<sup>(1)</sup>.

(1) سيد الهواري، تجديد المنظمات وإعادة حيويتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1994، ص: 118 - 119.

# التغيير والخطوات العشرون



حاول بعض العلماء والباحثين تحديد مراحل وخطوات العملية التغييرية، منهم من أجمل القول في نقاط محدودة ومنهم من توسع قليلاً.

وقبل أن نذكر رأينا بهذا الخصوص، نود أن نشير إلى محاولات بعض العلماء وآرائهم حول الخطوات التي تمر بها أية عملية تغييرية.

يرى كيرت لوين (KURT LEWIN) أن العملية التغييرية تمر بثلاث مراحل وخطوات رئيسة وهي:

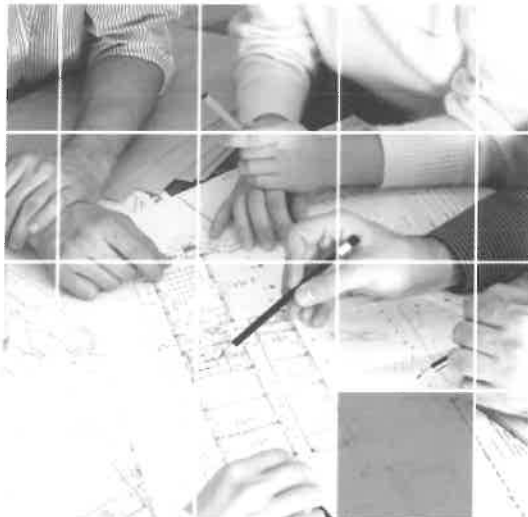
1 - مرحلة إذابة الجليد (UNFREEZING): ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير ويقتنعون بأن هناك ضرورة ملحة للتخلص من الوضع الحالي وتغييره وعدم الجمود عليه.

2 - مرحلة التغيير (CHANGING): وتتضمن هذه المرحلة اختيار الأساليب والطرق اللازمة لوضع التغيير المطلوب.

3 - مرحلة إعادة التثلييم (REFREEZING): وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الاستراتيجية (التغيير) الجديدة وتشجيعهم وتحفيزهم للتفاعل معها<sup>(1)</sup>.

أما جرينر [CREINER] فقد قام بدراسة ثمانية عشر بحثاً عن التغيير واستنتج من خلالها أن التغيير يمر بست مراحل رئيسة وهي كما يلي:

- 1 - الضغط على الإدارة العليا: وذلك للتعلم إلى ضرورة عمل شيء ما.
- 2 - التدفد على المستوى الأعلى: حيث يتم إعادة النظر في الواقع المراد تغييره والسعي للتجاوب مع المشكلات الداخلية.



- 3 - تشفيص مواقع المشكلات: حيث يتم التعرف وكذلك الاعتراف بمشكلات محددة.
- 4 - ابتكار الحلول الجديدة: حيث يتم اقتراح برامج وأساليب وأنظمة جديدة.
- 5 - تجربة الحلول الجديدة: مع ضرورة دراسة نتائج هذه الحلول بعد تطبيقها وتجربتها.

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 351 - 352.

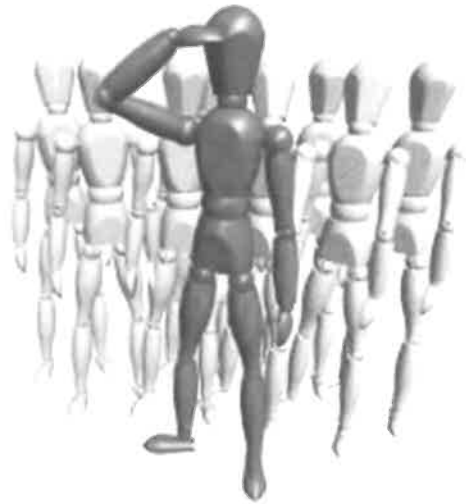
6 - فرض الملول الجديدة: وذلك بعد ثبوت نجاحها<sup>(1)</sup>.

ويرى الدكتور محمد المحمدي الماضي أن التغيير يمر بثلاث مراحل رئيسة وهي:

1 - مرحلة التلمية: حيث يتم تخلية النفس من كل الأوضاع غير المرغوبة سواء كانت على مستوى الفكر أو الرغبات أو السلوك أو العادات... إلخ.

2 - مرحلة التلمية: حيث يتم في هذه المرحلة تخلية النفس بمكارم الأخلاق والسلوك.

3 - مرحلة الثبات: حيث يظل الإنسان مستمسكاً وثابتاً على الوضع التغييري الأمثل الذي وصل إليه<sup>(2)</sup>.



(1) حنفي محمد سليمان، التغيير، سعيد ياسين عامر، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال - المؤتمر السنوي الثاني، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1992، ص: 100 - 101.

(2) محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة - كلية التجارة، 1989، ص: 323.

وبعد الإشارة إلى آراء بعض الباحثين حول خطوات ومراحل التغيير، فإننا نميل إلى التوسع والتفصيل قليلاً في هذه المراحل. لذا؛ نرى أن العملية التغييرية تمر بالمراحل والخطوات العشرين التالية:

### 1 - الشعور بالألم:



حيث تبدأ عملية التغيير بشعور الأفراد بالألم وضيق بسبب إخفاقات أو خسائر أو ضياع فرص أو فوضى أو سوء معاملة أو تسرب الكفاءات أو فشل في تحقيق الأهداف أو تفوق المنافسين أو... إلخ.

### 2 - التنبؤ بالمشكلة أو الشعور بها:

بعد أن يشعر الأفراد بالألم نتيجة إخفاق ما، فإنه سيتبادر مباشرة إلى أذهانهم ونفوسهم أن ثمة مشكلة وخطأ يلزم بالمنظمة أو سيلم بها في الأجل القريب أو البعيد.

### 3 - بروز قادة التغيير:

حيث أن التغيير لا يمكن أن يتم إلا بعد أن يتبناه نفر من الناس ويقودونه إلى نهايته. وعادة يظهر هؤلاء القادة في بداية العملية التغييرية، وأحياناً قد يتأخر ظهورهم قليلاً، أو ربما يتغير القائد لسبب أو لآخر في بعض مراحل التغيير.

#### 4 - تمديد فجوة الأداء:

حيث يتم دراسة الفرق بين ما يمكن للمنظمة أن تفعله وبين ما تفعله حقيقة، وبمعنى آخر يجب التعرف على الفجوة بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للمنظمة، وهذا ما يسمى بـ «فجوة الأداء» (Performance Gap).

#### 5 - دراسة المشكلة وتمليلها:

وذلك بدراسة مظاهر المشكلة، وأسبابها الحقيقية، وأبعادها، والمؤثرين فيها، والمتأثرين بها.

#### 6 - تمديد أهداف التغيير:



إن كل تغيير ليس لديه أهداف واضحة ومحددة فهو تغيير قد ولد ميتاً، أو هو تغيير يخشى عليه الانحراف أو الفشل وعدم الاستمرار.

#### 7 - اقتراح المشروع التغييرى:

بعد تحديد الأهداف المرجوة من التغيير، لا بد من التعرف على كيفية تحقيق هذه الأهداف، وهذا يتطلب اقتراح مشروع تغييرى يتناول جوانب العملية التغييرية وأبعادها، وطرقها، ووسائلها، وإيجابياتها، ومتطلباتها، وكيفية تجاوز مخاطرها، وغيرها. وليس بالضرورة أن



يكون المشروع كاملاً في هذه المرحلة، ولكن المهم أن يكون مقنعاً وواضحاً.

### 8 - المطالبة بالتغيير:

بعد وضوح أبعاد التغيير المختلفة لدى المغيرين، وخاصة قادة التغيير، تأتي مرحلة مهمة وهي المجاهرة والمطالبة بالتغيير، والسعي لإقناع الآخرين بضرورة تغيير الوضع القائم مع تبيان المشروع التغييرى وشرحه لهم. وينبغي الإشارة إلى أن المطالبة بالتغيير والمجاهرة به تبدأ منذ الشعور بالألم، أي: تبدأ في أول مراحل العملية التغييرية وتستمر حتى نهايتها. أما المطالبة في هذه المرحلة فهي مطالبة واضحة مبنية على مشروع مكتمل، وبمعنى آخر، فإن المطالبين بالتغيير يعرفون بوضوح ماذا يريدون وإلى أين يتجهون.

### 9 - ظهور المؤيدين:

كل مشروع تغييرى يظهر له بعض المؤيدين، لذا: ينبغي لقائد التغيير أن يعتني بهؤلاء المتحمسين والمؤيدين ويرعاهم رعاية خاصة ويتأزر معهم ويرسم لهم بعض الأدوار للقيام بها، إذ أنهم امتداده الاستراتيجى وسنده (بعد الله تعالى) عند اشتداد الأمر.

### 10 - بروز المقاومة:

كما أن لكل مشروع تغييرى بعض المؤيدين، كذلك فإن له بعض المقاومين والرافضين، وغالباً تكون هذه المقاومة سبباً في فشل المشروع التغييرى، فهم خطر ينبغي التنبه إليه.

## 11 - ترويض المقاومة أو القضاء عليها:

وذلك بدراسة عناصر المقاومة وأسبابها ودوافعها وأساليبها، ومن ثم تحديد الوسائل الناجحة لترويضها أو تحييدها أو التخلص منها.

## 12 - التبني الجماعي للتغيير:

إذا تمت قيادة العملية التغييرية بحكمة وذكاء وحسن تصرف، فإن الأنصار يزدون والمقاومين ينقصون ويتساقطون، وتكون النتيجة أن العملية التغييرية تصبح مطلباً جماعياً بعد ما كانت مطلباً فردياً لبعض الأفراد (قادة المقاومة). وفي هذه المرحلة ينبغي لقادة المقاومة أن يحسنوا قيادة الجماهير، ذلك لأن قيادة الجماهير تختلف عن قيادة نفر قليل من الناس، فهي أصعب وتحتاج إلى مهارات متعددة، لا سيما مهارة الإقناع والتأثير العاطفي والخطابي.

## 13 - دراسة المشروع التغييرى:



حيث يتم دراسة المقترح بأسلوب جاد مع العمل على تقويمه وسد ثغراته واستكمال نواقصه. ويقوم بهذه المهمة (في العادة) قيادة المنظمة،

ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء والمتخصصين.

## 14 - اعتماد التغيير:

بعد دراسة المشروع التغييرى واستكمال نواقصه والاقناع به، يتم اعتماده ومن ثم الدعوة إلى تطبيقه.

## 15 - التفطيطا لتنفيذ التغيير:

حيث يتم تهيئة وتوفير متطلبات واحتياجات التغيير مثل: تعيين المسؤول عن العملية التغييرية، وفريق العمل الذي يساعده، وإقناع أو إلزام الأفراد بقبول التغيير والتفاعل معه، وتقديم الدعم المعنوي وكذلك المادي للعملية التغييرية، وتحديد مراحل التغيير وأولوياته ومجالاته وأساليبه، وأخيراً شرح المشروع التغييرى للأفراد والتأكد من فهمهم له واستيعابهم إياه وإدراكهم للأدوار المناطة بهم تجاهه.

## 16 - تمييز التغيير:

يحسن قبل تطبيق التغيير على جميع أجزاء المنظمة أن يتم تجربته في حدود ضيقة، لا سيما إذا كان المشروع التغييرى كبيراً وخطيراً.



## 17 - تقويم ومعالجة التجربة:

وذلك بمتابعة التجربة التغييرية، ودراسة نتائجها، والتعرف على ثغراتها، ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها والقضاء على سلبياتها.

## 18 - تعميم التغيير:

بعد نجاح التجربة، وبعد تجنب سلبياتها وعلاج جميع مشكلاتها، يتم تعميمها على جميع أجزاء المنظمة.

## 19 - تقويم ومعالجة التعميم:

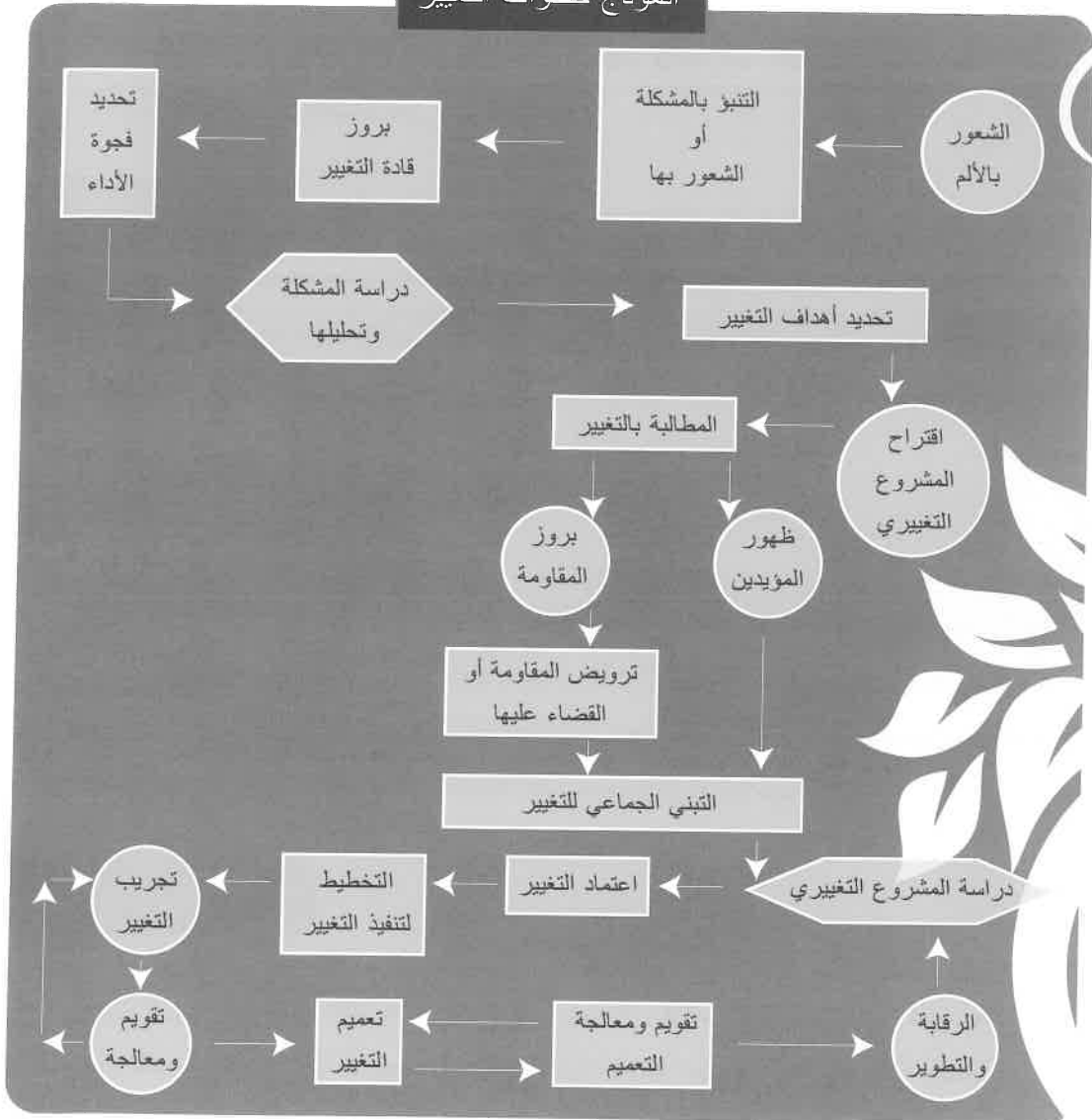
بعد تعميم العملية التغييرية، لا بد من متابعة تنفيذها والتأكد من ممارستها بصورة جيدة، والعمل على إزالة جميع العقبات التي تعترضها، هذا بالإضافة إلى تصحيح المسار عند وجود أخطاء واضحة أثناء التنفيذ. كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح التجربة في نطاق ضيق بالمنظمة لا يعني بالضرورة نجاح هذا التغيير عند تعميمه على جميع أجزاء المنظمة.

## 20 - الرقابة والتطوير:

ينبغي أن لا يجمد الإنسان على تغيير واحد، بل يجب أن يقوده التغيير إلى تغيير آخر، فالمعالجة والتطوير والتحسين ممارسات لا يجوز أن تتوقف أبداً، فرب تغيير ينفع اليوم ولكنه يضر غداً.

## أنموذج خطوات التغيير

### أنموذج خطوات التغيير







**تغيير الذات**

## تمرين غير نفسك

لكي تتعود على التغيير فلا بد أن تبدأ من التغيير في حياتك الخاصة، لذا حاول إجراء التغييرات التالية:

1 - غير توزيع أثاث بيتك.

2 - غير مكان جلوسك في البيت.

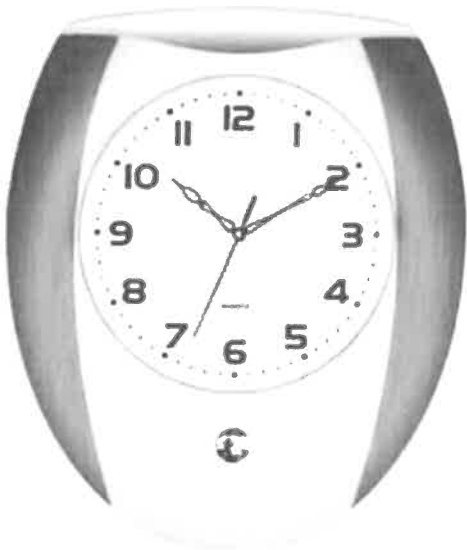
3 - اجعل لك وجبتين من الطعام بدلاً من ثلاث وجبات.

4 - نم قبل موعد نومك الطبيعي بساعتين.

5 - زد نصف ساعة على الوقت المخصص للقراءة والاطلاع.

6 - صل ركعتين قبل صلاة الوتر ليلاً إن كنت لا تفعل ذلك.

7 - نم على الأرض أحياناً بدلاً من النوم على السرير.





8 - اجلس بعد الصلاة لمدة عشر دقائق تذكر الله تعالى.

9 - أكثر من الابتسامة لعامة الناس لا سيما للمرؤوسين والمراجعين والأهل والأولاد.



10 - إن كنت ثرثاراً فاصمت، وإن كنت خجولاً صامتاً فتكلم.



## المدارج الخمسة لتغيير النفس

حتى يغير الإنسان الآخرين، فلا بد أن يبدأ بنفسه فيغيرها، ليكون صادقاً في زعمه، مؤثراً في دعواه، ولذلك يقول الله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُفِرُّوا مَا يَأْتِيهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (1).

من هذا المنطلق فإنني أقترح خمس خطوات رئيسة يمكن للمرء بها تغيير نفسه، وقد أسميتها «المدارج الخمسة»، وذلك لأنها خطوات متدرجة، يتدرج بها الإنسان في سيره لتغيير نفسه، وهذه المدارج أو الخطوات هي كالتالي:

### 1 - كن جاداً وقوم نفسك:

ذلك لأن أي تغيير لا يكون صاحبه جاداً فيه فهو تغيير هش لا قيمة له. هذه الجدية ينبغي أن يتبعها تقويم لواقع النفس وذلك من عدة جوانب، لعل من أهمها:

أ - قدرات الفرد ومهاراته.

ب - رغبات الفرد وميوله وهواياته.

ج - الإمكانيات المتاحة للفرد (مادياً ومعنوياً).

د - نقاط القوة ونقاط الضعف.

هـ - الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة.

## 2 - تأمل المستقبل:

بعد تقويم واقع الذات، لا بد له بعد ذلك أن ينظر إلى الأمام، وأن يحدد ماذا يود أن يكون في المستقبل. ولذا؛ فإن عليه القيام بالأمرين التاليين:

أ - **تعدد الرؤية (Vision):** الرؤية هي الحلم بالمستقبل أو الصورة التي يرسمها الإنسان لنفسه وما يود أن يكون عليه بعد سنوات عديدة، ولتكن عشر سنوات مثلاً.

ب - **تشكيل الرسالة (Mission):** الرسالة هي عبارة أو أكثر تعبر عن غاية الفرد، وماهيته، وما المجال الذي يود التميز به، والخدمة التي يرغب في تقديمها، والجمهور الذي سيتعامل معه.

### 3 - فطما لنفسك:

بعد أن تتضح الرؤية ويتم تشكيل الرسالة، ويعرف الإنسان غايته وما يود الوصول إليه في المستقبل، فإنه يبدأ بالتخطيط للوصول إلى غايته تلك وتحقيق آماله وطموحاته، وهنا ينبغي تحديد التالي:



أ - الأهداف المرحلية قصيرة المدى.

ب - الوسائل الموصلة إلى هذه الأهداف.

ج - الأنشطة مع برمجتها زمنياً.

د - السياسات الحافظة والضابطة للأهداف والبرامج.

### 4 - ابدأ التغيير متوكلاً على الله:

إذ أن آفة كثير من الناس أنهم يترددون كثيراً في تنفيذ ما يخططونه لأنفسهم، لذا؛ ينبغي أن يعزم الإنسان على بدء تنفيذ الخطة، وأن يتوكل على الله ولا يتردد، كما قال الله تعالى: ﴿إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾<sup>(1)</sup>. وينبغي كذلك أن يهيئ المغير لنفسه ويوفر كل ما تستلزمه الخطة من إمكانات بشرية أو مادية أو معنوية.

(1) آل عمران: 159.

## 5 - قوّم وعالم واستمر:

حيث أن واقع التنفيذ قد لا يتطابق مع الخطط المرسومة، لذلك ينبغي أن يراقب الإنسان أداءه، ويقوّم واقعه بعد بدء التنفيذ، ثم يتعرف على الفجوة بين الواقع الحالي والأمل المنشود.

وبعد كل ذلك؛ فإن على المغير لنفسه أن يصلح كل اعوجاج، وأن يعالج كل انحراف، مع الاستمرار ومواصلة السير حتى يتم التغيير المنشود.



وقبل هذا وذاك  
ينبغي للإنسان أن يكثر  
الدعاء والاستعانة بالله  
تعالى ليرزقه التوفيق  
والسداد، ولييسر له  
طريق التغيير، فالموفق  
من وفقه الله، والخاسر  
من خذله الله.







**المغيرون**

# المهارات العشرون لقادة التغيير

لقادة التغيير مهارات كثيرة ومواصفات عديدة ينبغي أن يتصفوا بها حتى يستطيعوا القيام بمهمة التغيير وتحمل تبعاتها، ولعل من أبرز هذه المهارات والمواصفات ما يلي:



- (1) الإيمان بالفكرة والحماس لها.
- (2) الثقة بالنفس.
- (3) المبادرة والمبادأة.
- (4) الشجاعة والإقدام وعدم الخوف.
- (5) حب التحدي والتنافس.
- (6) حب المجازفة والمخاطرة.
- (7) الحزم وعدم التردد.
- (8) القدرة على الإقناع.
- (9) حب التجريب والمحاولة.

(10) القدرة على فهم نفسيات الآخرين وطبائعهم وحسن التعامل معهم وكسب محبتهم وثقتهم.





- (11) النفاؤل وعدم اليأس.
- (12) القدرة على تحمل المسؤولية.
- (13) الطموح.
- (14) القدرة على التخطيط السليم.
- (15) القدرة على تحفيز الآخرين والتأثير فيهم وقيادتهم.
- (16) الذكاء والفتنة وسرعة البديهة وحسن التصرف.
- (17) كره الإمعية أو التقليد الأعمى.
- (18) المرونة وسعة الأفق.
- (19) الصبر وسعة الصدر وتحمل النقد والتجريح.
- (20) القدرة على حل المشكلات وتذليل الصعوبات وتجاوز العقبات.



# المغيرون والوصايا العشر

إذا أردت أن تفلح في إحداث تغيير في مؤسستك كقائد بنوي أن يترك أثراً وراءه يذكره به من بعده فعليك اتباع النصائح والوصايا التالية:

- 1 - لا تتكلم قبل أن تفكر.
- 2 - لا تقطع وعوداً زائفة.
- 3 - لا تكن مستبداً.
- 4 - خلّ عنك الغرور.



- 5 - لا تعوق العمل.
- 6 - اترك المحاباة.

7 - لا تهرب من المسؤولية.

8 - لا تتورط في غضب.



9 - لا تحتكر امتيازاتك<sup>(1)</sup>.

10 - حفز الآخرين وأحسن التعامل معهم.



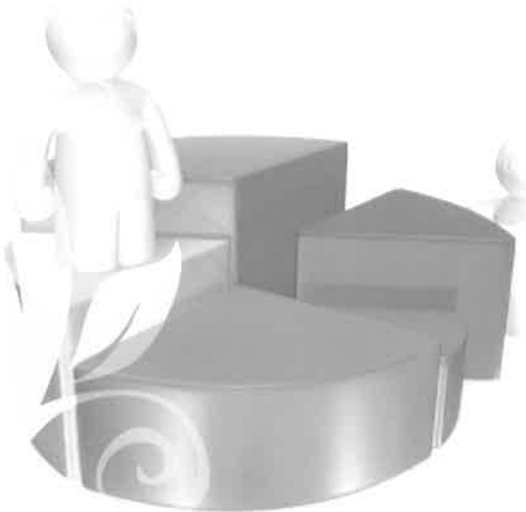
## تمرين المغير والتفطيط للتغيير

تتضمن كل مواقف التغيير حاجة الناس لأن يتعلموا طرقاً جديدة أكثر فعالية للسلوك. وقد يحتاجون نتيجة لذلك أن يشعروا ويفكروا بطرق مختلفة أيضاً، ربما فيما يتعلق بأعمالهم ومنظمتهم وعلاقاتهم مع الآخرين في العمل.

ويحتاج المغيرون وهم يعملون على إحداث التغيير في حياتهم الشخصية أو الوظيفية إلى قدر من التخطيط والإعداد المسبق لذلك حتى يكون التغيير متصلاً وموثقاً في كل الأنشطة والأعمال اليومية.

وتكمن أهمية هذا التخطيط في أنه يجعل المسؤولين يحددون احتياجات التنمية والتعلم التي يتطلبها التغيير والعمل على اتخاذ القرارات المناسبة لمقابلة تلك الاحتياجات.

عليك العمل في كل قسم أولاً بمفردك، وحينما تكمل القسم يمكنك بعد ذلك الالتقاء مع زميل آخر في نفس النشاط ليتم النقاش بينكما.



## القسم الأول

1 - حدد تغييراً معيناً من المحتمل أن تحدثه في وحدتك، أو قسمك، أو إدارتك في المستقبل القريب؟

اشرح هذا التغيير بإيجاز.

---

---

---

2 - بالتفكير في التغيير المذكور، ما هي الأشياء الجديدة التي يلزم أن يتعلمها من يقع عليه التغيير (مرؤوسيك مثلاً)؟

أ - يحتاجون لزيادة معلوماتهم وتعميق فهمهم في:



ب - يحتاجون لتنمية المهارات والقدرات التالية:



ج - يحتاجون لاكتساب اتجاهات وقناعات ومشاعر جديدة مثل:



3 - خذ الاحتياجات (في المعلومات، والمهارات، والاتجاهات) التي ذكرت أعلاه ثم قم بترتيبها حسب أهميتها في إنجاح التغيير المطلوب.





## القسم الثاني

بعد ترتيب الاحتياجات اللازم تعلمها حسب أهميتها، يرجى القيام بملء الجدول التالي:

م	الاحتياجات	متطلبات تحقيق هذه الاحتياجات	المسؤول عن التنفيذ	تاريخ الإنجاز

م	الاحتياجات	متطلبات تحقيق هذه الاحتياجات	المسؤول عن التنفيذ	تاريخ الإنجاز

### القسم الثالث

من المهم ملاحظة أن إحداث التغيير له تأثيرات وانعكاسات عليك كمغير. لذا؛ فإن عليك أن تحدد ما هي المعلومات التي تود الحصول عليها؟ وما هي المهارات الجديدة التي تحتاج إلى اكتسابها؟ وما هي التغييرات التي يلزم أن تتم في اتجاهاتك وقناعاتك ومشاعرك؟ كرر عملية التخطيط سالفة الذكر، ولكن هذه المرة ركز على احتياجاتك أنت التعليمية<sup>(1)</sup>.

(1) أحمد عبد الحليم وآخرون، تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية - دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان - الأردن، 1992، ص: 390 - 393.



المؤيدون

## الوصايا العشرون للتعامل مع المؤيدين

كثير من الذين تناولوا موضوع التغيير وجهوا اهتمامهم إلى المقاومة أو المقاومين والرافضين للعملية التغييرية، ولكنهم لم يعطوا الاهتمام نفسه إلى فئة أخرى لا تقل أهمية عن فئة المقاومة، ألا وهي الفئة المؤيدة والمتحمسة والراغبة والداعمة للعملية التغييرية.



إن الفئة المؤيدة للتغيير لها اهتمام خاص في العملية التغييرية، فهي امتداد استراتيجي لقادة التغيير، كما أنها عامل مساعد لتثبيت قادة التغيير والقائمين عليه، وهي العصا التي يضرب بها المغيرون، والرجل التي يمشون بها، والعين التي يبصرون بها، والأذن التي يسمعون بها، إنهم أداة الضغط التي يتم بها مجابهة المقاومين للتغيير أو الذين يسعون لتميعه.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فإن الفئة المؤيدة للتغيير إذا لم يتم الاستفادة منها واستثمارها ورسم الأدوار المناسبة لها فإنه قد يتم تجبيرها لصالح المقاومة، وفي ذلك خسارة كبيرة للمغيرين.

من هذا المنطلق نود أن نشير إلى بعض القواعد والمبادئ، والتوصيات التي نظنها مهمة في التعامل مع المؤيدين واستثمارهم لصالح العملية التغييرية، وهذه التوصيات هي كما يلي:

- 1 - كن قريباً من المؤيدين، واحرص على تقوية العلاقة معهم، ولا تكتفِ بالعلاقة الرسمية والوظيفية وإنما زد على ذلك بتقوية العلاقة الاجتماعية غير الرسمية.
- 2 - أحسن التعامل مع المؤيدين وذلك بالابتسامة والاحترام والتقدير وحسن الخلق والتواضع لهم والسعي لخدمتهم، فإن ذلك سبب لمحبتك والارتباط بك والثقة برجاحة عقلك وتغييرك.



3 - زد المؤيدين بالمعلومات المتعلقة بالعملية التغييرية والدافعة لها، وذلك حتى لا يعيشوا في جهل وخواء ذهني تجاه التغيير المرغوب، كما أن هذه المعلومات لها أثر إيجابي في تعميق قناعة المؤيدين بهذا التغيير.

4 - ارسم لكل مؤيد دوراً يلعبه في العملية التغييرية ولو كان هذا الدور صغيراً وخفياً، فالقائد الذكي هو الذي لا يهدر أية طاقة مؤيدة، بل يُسخر كل الجهود لخدمة التغيير الذي ينادي به.

5 - كن يقظاً متنبهاً، واعلم أن قناعة المؤيدين بالتغيير التي تطالب به قد تتغير بين عشية أو ضحاها، لذلك ينبغي أن تكون مراقباً للمؤيدين، متابعاً لتوجهاتهم وسلوكهم وقناعاتهم.



6 - اشرك المؤيدين في الحوار والنقاش، وأكثر من مشاورتهم فيما يتعلق بالعملية التغييرية، فإن ذلك أدعى إلى استمرار تأييدهم لك ولما تطالب به من تغيير، كما أن ذلك سبب لارتباطهم بالمشروع التغييرى وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منه.

7 - احرص على توسيع مدارك المؤيدين وتوعيتهم بأساليب المقاومة وحيلها والأعبائها، ومن ثم قم بإرشادهم إلى أفضل الطرق لمقاومة المقاومة.

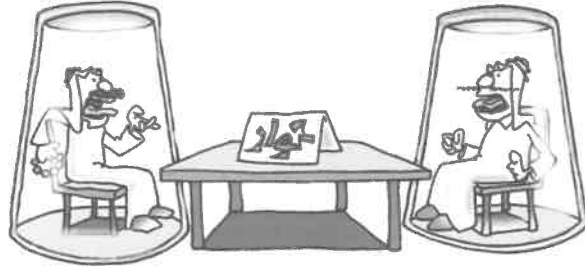
8 - حفز المؤيدين وأشعل حماسهم للتغيير بين الفينة والأخرى، فكما أن القناعة تتغير فكذلك الحماسة لا تبقى على حال واحد.

9 - كن قدوة للمؤيدين في كل موقف وعلى كل حال، فلسان الحال أبلغ من لسان المقال، والناس بحاجة إلى قدوات أكثر من حاجتها إلى خطباء.

10 - زود المؤيدين بالحجج والبراهين والأدلة المؤيدة للتغيير والداخضة لشبهات المقاومة، فإن ذلك قوة للمؤيدين وحفظاً لهم من فتن وألعيب المقاومة.

11 - ادفع المؤيدين (بعضهم أو جميعهم) للوقوف أمام عناصر المقاومة ومناقشتهم ومحاولة إقناعهم بالمشروع التغييري، فإنهم (أي: المؤيدين) إن وقفوا هذا الموقف فإن التزاماً أدبياً ومعنوياً سوف يتولد لديهم تجاه هذا المشروع التغييري.

12 - احذر من إهمال آراء ومقترحات المؤيدين أو استهجانها فإن ذلك خطأ جسيم يحسن تجنبه، وإذا لم تكن مقتنعاً بهذه الآراء فاحرص على إقناعهم بالصواب أو تطويع مقترحاتهم بطريقة أو بأخرى بحيث تخدم ما تظنه الصواب في المشروع التغييري.



13 - قد الجماهير ولا تجعلها تقودك، فإن التغيير لا يتأتى بالحماس فحسب وإنما يتطلب (بالإضافة إلى الحماس) حكمة وعلماً ودراية وحجة وتخطيطاً وذكاءً وصبراً وغيرها من المهارات والقدرات التي يفقدها كثير من الجماهير التي تفقدها العاطفة لا العقل.

14 - خاطب المؤيدين على قدر عقولهم، واعلم أن المؤيدين أصناف وألوان، منهم من تفوده العاطفة، ومنهم من يوجهه الهوى، ومنهم من لا يسمع إلا للعقل والدليل، ومنهم من يقبل التغيير إمعية وتقليداً للآخرين، ومنهم... إلخ.

15 - درب بعض المؤيدين على بعض المهارات اللازمة لإنجاح العملية التغييرية إن احتجت إلى ذلك.

16 - اختر لك من بين المؤيدين خليلاً عاقلاً فطناً متحمساً تبتثه همومك، وتستشيريه في خاصة أمرك، وتستعين به إذا ادلهمت الخطوب، فإن الطريق طويل وشائك، وأنت فيه بحاجة إلى أنيس وناصح.

17 - لا تثق كثيراً بالجمهير المؤيدة، فإنها سرعان ما تتركك وحيداً إذا هددت في أرزاقها ومعيشتها. لذا؛ احرص أن لا تكلفها ما لا تطيق، ولا تطالبها بما لا تستطيع، ولا توردها المهالك، ولا تكن سبباً في فتنتها.

18 - اعلم أن غالب المؤيدين إنما يؤيدون التغيير لأنه يحقق لهم بعض المكاسب (العاجلة أو الآجلة)، وفي الوقت نفسه لا يهدر هذا التغيير أمنهم وأرزاقهم ومعاشهم. لذا؛ احرص على توضيح المكاسب التي يمكن أن يحققها هذا التغيير للمؤيدين، وفي الوقت ذاته أكثر من تطمينهم وإزالة الخوف عن نفوسهم.



19 - انتق من بين المؤيدين نفرًا من المتحمسين ذوي المواهب والقدرات، واحرص على تربيتهم، وخصهم بال العناية والاهتمام، واجعلهم رأس حربة التغيير، ليكونوا لك سنداً (بعد الله) إذا فر الفارون وانتكس المنتكسون.

20 - اسأل الله تعالى أولاً وأخيراً أن يبارك لك في المؤيدين، وادعوه أن يشرح صدورهم للخير، ويسدد آراءهم، ويزيد من أعدادهم. إن نجاح العملية التغييرية وزيادة المؤيدين هو محض توفيق الله تعالى، لذا الجأ إليه دائماً وأبداً، فهو نعم المولى ونعم النصير.



## الوصايا العشر للتعامل مع المحايدين

ثمة فئة من المتأثرين بالعملية التغييرية لا يسלט عليها الضوء غالباً رغم أهميتها، ألا وهي الفئة المحايدة. ونقصد بالفئة المحايدة هم أولئك نفر الذين لم يشكّلوا رأياً أو يتخذوا موقفاً إيجابياً أو سلبياً تجاه العملية التغييرية.

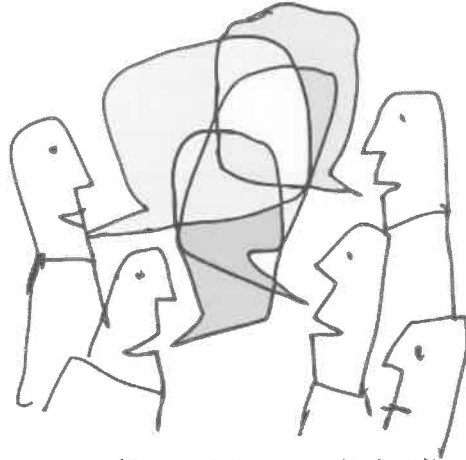
وهذه الفئة تحتاج إلى رعاية خاصة حتى يتم توجيهها لصالح المشروع التغييري، وإلا فقد تُجبر ضد هذا المشروع.

ولهذا؛ فإننا نوصي بالوصايا العشر التالية في التعامل معهم وهي:

- 1 - اقترب من المحايدين وأحسن التعامل معهم.
- 2 - أبرز أخطاء الوضع القائم وسلبياته.
- 3 - زود المحايدين بالمعلومات الإيجابية عن المشروع التغييري.
- 4 - أشركهم في المكاسب الشخصية التي يمكن للمحايد الحصول عليها لو قام بتأييد التغيير.



5 - حاور المحايدين، واسع في إقناعهم بالتغيير وإزالة الشبهات العالقة في أذهانهم.



6 - استفد من أصحاب النفوذ المؤيدين للتغيير للتأثير على المحايدين.

7 - راقب تصرفات المقاومة تجاه المحايدين، واحرص على إبطال مفعولهم.

8 - شاور المحايدين، واستمع إلى آرائهم، وحاول تضمينها المشروع التغييري.

9 - تدرج في تغيير المحايدين، وورطهم في تأييد أو تنفيذ بعض جوانب التغيير.

10 - ادع الله أولاً وأخيراً أن يشرح صدور المحايدين إلى التغيير النافع.



## الفاتمة

وفي الختام أسأل الله تعالى أن يبارك في هذا الجهد المتواضع، وأن ينفع به القارئ، وأن يرزقنا الإخلاص والسداد في القول والعمل.

ولا أزعم الكمال في هذا الجهد، ولكنها محاولة أرجو أن تكون جادة في التعامل مع العملية التغييرية.

ومما لا شك فيه أن هذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من البحث والتنقيب، كما ينبغي سبر أغواره والعمل على تعميقه في مختلف المجالات.

كما وأدعو القارئ إلى متابعة هذه السلسلة، علماً أن الإصدار القادم سيتناول مقاومة التغيير وكيفية التصدي لها والقضاء عليها.

وعلى كل حال، أسأل الله أن يوفق الجميع للعمل الصالح النافع، وأن يبعدنا عن كل أمر لا خير فيه.

وأخيراً، لا يسعني إلا أن أشكر كل من أعانني على إتمام هذا البحث، سائلاً لهم المولى  
عز وجل دوام التقدم والرفق.

والحمد لله رب العالمين

أبو عبدالله  
د. علي الحمادي



## المراجع

يوسف القرضاوي، نجات ولفحات، دار الصحوة للنشر، القاهرة، 1988.

محمد أحمد الراشد، المنطلق، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1988.

إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، إستانبول، 1989.

كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1993.

سعيد ياسين عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، سعيد ياسين عامر وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، المؤتمر السنوي الأول، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1991.

سعيد عطوي مصطفى، قطاع الأعمال العام - تجربة عملية للتغيير، سعيد ياسين عامر وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، المؤتمر السنوي الثالث، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1993.

علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، غير محدد سنة الطبع.

محمد المحمدي الماضي، استقصاء مهارات التطوير والتغيير التنظيمي الفعال.

سيد الهواري، تجديد المنظمات وإعادة حيويتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1994.

أحمد مطر، لافتات، ج 1، دار القبس، الكويت، 1984.

طارق السويدان وأحمد بوزبر، استراتيجيات وإدارة التغيير الفعال، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 1995.

سعيد ياسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994.

إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.

حنفي محمد سليمان، التغيير، سعيد ياسين عامر، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال - المؤتمر السنوي الثاني، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1992.

محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة - كلية التجارة، 1989.

أحمد عبدالحليم وآخرون، تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية - دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان - الأردن، 1992.

نذير محمد مكتبي، صفحات مشرقة من حياة السابقين، دار البشائر الإسلامية، بيروت، 1992.

علي فكري، السмир المهبذب، ج 1، دار الكتب العلمية، 1979.

زامل الصالح الزامل، المجموع المنتخب من المواعظ والأدب، راسم للدعاية والإعلان، جدة، 1986.

علي بن محمد الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع.

الشريف إبراهيم بن عبدالله الحازمي، زاد المتقين، ج 1، دار الشريف للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.

شوقي أبو خليل، عوامل النصر والهزيمة عبر تاريخنا الإسلامي، دار الفكر، دمشق، 1981.

سيد الهواري، المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1982.

إبراهيم الجمل، جذور الشر.

دايل كارنجي، كيف تكسب الأصدقاء، دار ومكتبة الهلال، بيروت، غير محدد سنة الطبع.

دايل كارنجي، كيف تتعامل مع الناس، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 1985.

عباس السيسي، حسن البناء - مواقف في الدعوة والتربية، دار الطباعة والنشر والصوتيات، الإسكندرية، 1988.

عبدالسلام هارون، تهذيب سيرة ابن هشام، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1981.

عبدالرحمن بن الجوزي، سيرة ومناقب عمر بن عبدالعزيز، دار الكتب العلمية، بيروت، 1984.

إسماعيل بن كثير، تفسير القرآن العظيم، ج 4، دار المعرفة، بيروت، 1987.

عبدالله بن أحمد النسفي، تفسير النسفي، ج 4، دار الفكر العربي، مصر، غير محدد سنة الطبع.

غسان حمدون، تفسير من نسمات القرآن - كلمات وبيان، دار السلام، دمشق، 1986.

محمد حسن الحمصي، قرآن كريم - تفسير وبيان، دار الرشيد، دمشق، غير محدد سنة الطبع.

علي بن حبيب الماوردي، تفسير الماوردي، ج 4، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت، 1982.

ابن القيم الجوزية، عدة الصابرين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع.

أحمد المحاميد، الحب بين العبد والرب، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، دمشق، 1985.

أحمد بن قدامة المقدسي، مختصر منهاج القاصدين، مكتبة دار البيان، دمشق، 1978.

الحافظ ابن كثير، البداية والنهاية، ج 12، دار الكتب العلمية، بيروت، 1987.

وحدة الدراسات والبحوث، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، غير محدد سنة الطبع.

وهبي سليمان غاوجي، أبو حنيفة النعمان، دار القلم، دمشق، 1987.

محمد أحمد الراشد، صناعة الحياة، دار المنطلق، دبي، 1989.

كمال نور الله، البيروقراطية والتغيير، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق،  
1992.

إبراهيم العلي، صحيح السيرة النبوية، دار النفايس، عمان - الأردن، 1995.

أحمد السركال وجمال الجسمي وأسماء السيد، إدارة الجودة الشاملة، معهد التنمية الإدارية،  
دبي، 1994.

عبدالرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة الجودة الشاملة،  
معهد التنمية الإدارية، دبي، 25 / 3 / 1994.

مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة: شمس الدين  
عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1995.

David, F., Concepts Of Strategic Management, Maxwell Macmillan  
International Editions, New York, 1991.





## من إصدارات مركز التفكير الإبداعي

1. أمسك عليك هذا - سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (1) د. علي الحمادي.
2. الكنز الذي لا يكلف درهماً - سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (2) د. علي الحمادي.
3. لا تكن شبحاً - سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (3) د. علي الحمادي.
4. لا تكن كصاحب الجباعة - سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (4) د. علي الحمادي.
5. وإذا غلا شيءٌ عليّ تركته - سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (5) د. علي الحمادي.
6. 200 حكمة قيادية ووصية إدارية - سلسلة حكم ووصايا إدارية (1) د. علي الحمادي.
7. صنعة العظماء - كيف تصبح نجماً اجتماعياً - سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (6) د. علي الحمادي.
8. جند المعالي - السلسلة التربوية (1) خليل صقر.
9. شرارة الإبداع - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (1) د. علي الحمادي.
10. مبدعون عبر التاريخ - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (2) د. علي الحمادي.
11. حقنة الإبداع - طرق الإبداع الثمان - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (3) د. علي الحمادي.
12. (30) طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (4) د. علي الحمادي.
13. صناعة الإبداع - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (5) د. علي الحمادي.
14. استمتع مع الإبداع - تدريبات وتمارين إبداعية - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (6) د. علي الحمادي.
15. نعم.. إنه الطريق إلى نعم - سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (1) د. علي الحمادي.



16. التغيير الذكي - سلسلة إدارة التغيير (1) د. علي الحمادي.
17. الطريق إلى لا (15 طريقة للتغيير) - سلسلة إدارة التغيير (2) د. علي الحمادي.
18. مقاومة المقاومة (30 طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة) - سلسلة إدارة التغيير (3) د. علي الحمادي.
19. أسرار التفوق الدراسي - سلسلة النجاح (1) أ. محمد ديماس.
20. إدارة الاجتماعات - سلسلة مهارات إدارية (1) د. علي الحمادي.
21. النهج التربوية للعلماء والمربين المسلمين - السلسلة التربوية (2) د. يوسف النجار.
22. كيف تكون مدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً (800 وصية لتدريب المدربين) - سلسلة الإلقاء والتدريب والخطابة (1) د. علي الحمادي.
23. فنون الحوار والإقناع - سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (2) أ. محمد ديماس.
24. 20 طريقة للتأثير في نفس الطفل وعقله - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (1) أ. محمد ديماس.
25. سياسات تربوية خاطئة - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (2) أ. محمد ديماس.
26. تشاجر الأشقاء - المشكلات السلوكية أسبابها وعلاجها وطرق الوقاية منها - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (3) أ. محمد ديماس.
27. 13 وسيلة لتغيير السلوك غير المرغوب فيه - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (4) أ. محمد ديماس.

