

## إدارة التغيير وتغيير الذات... رؤية تنحو إلى الفلسفة

د. عبدالرحيم محمد

### إستشاري التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي

drabdo68@yahoo.com

كل شيء فى الدنيا يتغير ولا شيء ثابت إلا التغير نفسه. فالتغيير سنة الحياة، وبدون التغيير لا توجد الحياة. والتغيير هو المستقبل وليس الحاضر فقط، بل هو الماضي أيضا. والتغيير هو العملية التي من خلالها يفتح المستقبل حياتنا. فلا مستقبل بلا تغيير. والتغيير يمس الحاضر كما يمس المستقبل. فمن أجل الاستمرار في الحاضر لا بد من التغيير، وإلا فإننا سنصبح ضحايا التغيير ما لم نتغير.

والخائفون من التغيير هم الخائفون من ازدياد أعدائهم. فقد قال الرئيس الأمريكي السابق ودرو ويلسون (1856-1924) في خطبة له في عام 1916: "إذا أردت أن يكون لك أعداء أكثر فحاول تغيير شيء ما".

والتغيير عملية مهمة وتحتاج إلى وقت، فكما تشير الدراسات إلى أنه لإحداث التغيير نحتاج إلى تكرار الحدث من 6-21 مرة، وهذا يشير إلى أهمية ممارسة العمل أو الأسلوب المطلوب تطبيقه حتى يثبت فى ذهن من نريد تغييره. وهناك قصة نبدأ بها موضع التغيير. يدور موضوع هذه القصة حول الفيل الأبيض الذى إشتهر رجل ثرى يمتلك حديقة حيوانات كبيرة. وضع الرجل الفيل فى حديقة الحيوان بعد أن إشتهراه، وقام عمال الحديقة بربط أحد أرجل الفيل بسلسلة حديدية قوية، وفي نهاية هذه السلسلة وضعوا كرة كبيرة مصنوعة من الحديد، ووضعوا الفيل فى مكان بعيد عن الحديقة، شعر الفيل بالغضب الشديد من جراء هذه المعاملة القاسية، وعزم على تحرير نفسه من هذا الأسر، ولكنه كلما حاول أن يتحرك ويشد السلسلة الحديدية كانت الأوجاع تزداد عليه، فما كان منه بعد عدة محاولات إلا أن يتعب وينام، وفي اليوم التالي يستيقظ ويفعل نفس الشيء لمحاولة تخليص نفسه، ولكن بلا جدوى حتى يتعب ويتألم وينام.

ومع كثرة محاولاته وكثرة آلامه وفشله، قرر الفيل أن يتقبل الواقع، ولم يحاول تخليص نفسه مرة أخرى على الرغم من أنه يزداد كل يوم قوة وكبر حجماً، لكنه قرر ذلك وبهذا استطاع المالك الثرى أن يروض الفيل تماماً.

وفي إحدى الليالي عندما كان الفيل نائماً ذهب المالك مع عماله وقاموا بتغيير الكرة الحديدية الكبيرة بكرة

صغيرة مصنوعة من الخشب، مما كان من الممكن أن تكون فرصة للفيل لتخليص نفسه، ولكن الذي حدث هو العكس تماماً. فقد تبرمج الفيل على أن محاولاته ستبوء بالفشل وتسبب له الآلام

والجراح، وكان مالك حديقة الحيوانات يعلم تمامًا أن الفيل قوي للغاية، ولكنه شعر بعدم قدرته، وعدم استخدامه قوته الذاتية. وفي إحدى الأيام زار الحديقة طفل صغير مع والدته وسأل المالك:

هل يمكنك يا سيدي أن تشرح لي كيف أن هذا الفيل القوي لا يحاول تخليص نفسه من الكرة الخشبية؟

فرد الرجل: بالطبع أنت تعلم يا بني أن الفيل قوي جدًا، ويستطيع تخليص نفسه في أي وقت، وأنا أيضًا أعرف هذا، ولكن المهم هو أن الفيل لا يعلم ذلك ولا يعرف مدى قدرته الذاتية .

من هذه القصة نستخلص أن لدينا قدرات كامنة يمكن من خلالها إحداث التغيير في أنفسنا وفي منظماتنا، ولكننا غالبًا ما نتراجع عن ذلك عندما نصطدم بالواقع. وفي هذه القصة دعوة للمحاولة والإصرار والإستمرار من أجل الوصول إلى الهدف وإحداث التغيير. فهي دعوة لكل المهتمين بضرورة البحث المستمر عن التطوير والتغيير.

كما أن التغيير يحتاج إلى محاولات مستمرة ولا يتوقف عند أول مواجهة أو أول تجربة فاشلة بل لا بد من الإستمرار وتحويل الفشل إلى نجاح، لأن النجاح هو نتيجة تجارب فاشلة مررنا بها وتعلمنا منها، وإتخذنا منها القرارات الصحيحة التي ساهمت في النجاح، وتحضرنى الآن المقولة الشهيرة لتوماس إديسون مخترع المصباح الكهربائي " لا بأس .. فلنبدأ من جديد " والتي قالها عندما رأى معمله قد احترق تمامًا، وتحول إلى تراب ورماد وبقايا أوراق ، وفئات متناثر، أطل النظر إلى كومة الرماد التي بين يديه ثم لم يزد على أن قال : " لا بأس .. فلنبدأ من جديد ". فهذا يشير إلى الإصرار والرغبة في المواصلة وضرورة عمل شيء جديد يمكن أن يغير الحاضر والمستقبل، فنحن في حاجة إلى هذا في منظماتنا.

## تعريف التغيير:

قبل أن نعرف التغيير لابد أن نفرق بين التطوير والتغيير، فهناك خلط لدى الكثيرين بين مفهومى التغيير والتطوير، حيث يعتبرهما البعض أنهما مترادفان ، ولكن الواقع يوضح أن هناك فروقا كبيرة وواضحة بينهما، فالتطوير هو وظيفة إدارية، أما التغيير فهو أداة من أدوات الإدارة، وأن الجمع بينهما لا يكون صواباً، حيث أن العنوان يوحي بالمساواة بين التغيير والتطوير وكأن التغيير مرادف للتطوير. وبالتالي التغيير هو الأسلوب والأداة التي يمكن أن تستخدمها إدارة المنظمة في إحداث التطوير. كما أن التغيير قد يكون نحو الأفضل أو نحو الأسوأ ، وقد يؤدي إلى تحسين أو إلى تخلف . أما التطوير المبني على أساس علمي يؤدي إلى التحسين والتقدم والازدهار . أيضا التغيير يتم في كثير من الأحيان بإرادة الإنسان وفي أحيان بدون إرادة الإنسان . أما التطوير لا يتم إلا بإرادة الإنسان ورغبته الصادقة ، فإذا لم تكن لديه الإرادة والرغبة فلا يمكن أن يتم التطوير. كما أن التغيير يمكن أن يكون جزئيا يركز على

جزئية معينة أو نقطة محددة ، وقد يكون التطوير شامل لجميع الجوانب المرغوب في تطويرها وتحسينها.

ومن هنا نطرح هذا السؤال لماذا تتغير المنظمات ؟ أو بعبارة أخرى ما هي دوافع المنظمات نحو التغيير؟. تتغير المنظمات حتى تستطيع أن تتفاعل مع التطورات والمتغيرات التي تفرضها البيئة التي تعمل بها، كما تتغير المنظمة حتى تواجه التقدم والتطور، من هنا ترى المنظمات أن التغيير عملية ضرورية وبدونها تنتهي حياتها. فالتغيير مطلوب بالنسبة للمنظمات لتطور منتجاتها وخدماتها حتى تستطيع العمل في ظل المنافسة. وبالتالي يعرف التغيير بأنه:

عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ."

ويمكن القول أن التغيير هو التحول من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

أما التطوير التنظيمي فهو الخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أدائها، ومعالجة مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية والاعتماد على الجهود التعاوني بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ في الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

### مبررات التغيير:

التغيير ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى هدف، وهو المستقبل الأفضل ، ولذا ينبغي أن يكون هناك مبرراً للتغيير، والتغيير الذي لا ينبع من دوافع وأسباب يكون تغيير عشوائي غير مخطط وبدون هدف، وغالبا ما يفشل ويسبب للمنظمة أو للشخص نفسه الكثير من المشكلات.

وهناك العديد من المبررات والدوافع والأسباب وراء عملية التغيير يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر المبررات التالية:

1. مواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية تؤثر على المنظمة.
2. إثبات الذات وبيان القدرات الموجودة لدى المديرين والعاملين في المنظمة.
3. كسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل دور المنظمة.
4. الاستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي يمكن إكتشافها في المنظمة.
5. الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة.
6. من أسباب ودوافع التغيير تحسين وتطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة والمحافظة على المركز التنافسي في السوق.
7. البحث المستمر عن الكفاءة والفعالية وحسن إستخدام الموارد المتاحة.

## ما هي المتطلبات الضرورية لإحداث التغيير؟

يحتاج التغيير إلى متطلبات حتى ينجح، وبدون هذه المتطلبات لا يتحقق الهدف، ونصبح كالذي يجلس أمام المدفأة ويقول لها أعطني دفئا أعطيك خشبا، فهنا لن يتحقق الهدف، ولكن لكي يحصل على الدفء لابد أن يزود المدفأة بالخشب أولا. وهناك مجموعة من النقاط التي يجب أخذها في الاعتبار عند التفكير في إحداث التغيير، وبإدراك هذه النقاط يمكن التوصل إلى المتطلبات اللازمة لإحداث التغيير، وهذه النقاط هي:

- **الرغبة الحقيقية في التغيير،** لأن الرغبة في التغيير هي حجر الزاوية وهي نقطة البداية في عملية التغيير فبدون الرغبة لا تكون هناك حاجة للتغيير.
- **أن يكون التغيير نابعا من الداخل،** من داخل الأشخاص وهذا أمر ضروري لنجاح عملية التغيير لأن بداية التغيير من الداخل هو الطريق الصحيح لنجاح التغيير. (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) سورة الرعد: الآية 11
- **توافر المعلومات،** فبدون المعلومات لا يمكن أن ينجح التغيير، فعند التفكير في التغيير أو إحداث تغيير سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة فإن هذا يحتاج إلى معلومات لتحقيق التغيير.
- **القرار،** وهنا طالما توافرت الرغبة وإنطلاق فكرة التغيير من الداخل، ومن حاجة فعلية وضرورية هنا لابد من إتخاذ القرار والبدء في عملية التغيير.
- **التطبيق،** بعد توافر العناصر السابقة لابد من التطبيق الفعال من خلال وضع الإستراتيجية التي تشمل الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها.
- **التقييم:** بعد البدء في عملية التطبيق لا بد من التقييم والقياس المستمر للتعرف مدى السير في تنفيذ الخطة، والتعرف على المعوقات التي تواجه عملية التطبيق والعمل على علاجها.

## أسباب مقاومة التغيير

دائما في حياتنا نقاوم التغيير حتى لو كان إلى الأفضل، تخيل معي انك عندما عدت إلى المنزل ووجدت شيئا قد تغير في المنزل أو نقل من مكانه إلى مكان آخر، قد يكون ذلك الشيء لوحة على الحائط أو الكمبيوتر الذي تعمل عليه في المنزل، فإن أول سؤال سوف تنطق به قبل أي شيء من غير هذا؟ من نقل هذا الشيء من مكانه؟ سؤال دائما نرده عندما نجد شيء ما قد تغير، هذا السؤال نابع من خوف بداخلنا من أن هذا التغيير قد يؤثر على ما نقوم به من أعمال

أو على راحتنا. وهذا ما يسمى برد الفعل تجاه التغيير أو بمقاومة التغيير Resistance of Change، وهو يتمثل في السلوك الفردي والجماعي الذي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير، فغالباً ما يقاوم الأفراد التغيير، وهذا أمر منطقي فالإنسان غالباً ما يقتنع بفكرة أنه ليس في الإمكان أفضل مما كان، أي أنه يرى أن الواقع الذي يعيشه أفضل من المجازفة والمخاطرة. وبالتالي هناك مجموعة أسباب لمقاومة التغيير منها:

## • • الخوف من المجهول

الإنسان بطبعه عدو ما يجهل، وعادة ما يرى أن التغيير هو مخاطرة غير محسوبة، وأنه لا يمكن أن يتوقع النتائج التي ستحدث من التغيير، فقد يفكر في أن التغيير سيفقده الوظيفة أو يؤثر على راتبه أو يحمله أعباء جديدة أو يتطلب منه تعلم مهارات جديدة، كل هذه قضايا مجهولة بالنسبة للموظف أو للإنسان بصفة عامة.

## • • الإدراك

يشكل الإدراك مجموعة من القيم والسلوكيات التي درجنا عليها وتعودنا عليها، على سبيل المثال وأنت جالس في المنزل أوفى العمل ومعك مجموعة من الأفراد وسمعت صوتاً عالياً، إذا سألت ما هذا الصوت قبل أن يتضح السبب الحقيقي فقد تجد إجابات مختلفة من الحاضرين، فقد يرى شخص أنه إنفجار أسطوانة غاز، و يرى آخر أنه صوت إنفجار إطار سيارة، و يرى آخرون شيء آخر، تعددت الإجابات والسبب أن كل واحد أدرك الصوت طبقاً لما مر به في حياته من خبرات. فالذي ربط الصوت بانفجار أسطوانة غاز، بالتأكيد أنه شاهد أو سمع هذا الانفجار من قبل، وتشكل في ذهنه أن هذا الانفجار مرتبط بهذا السبب، وبالتالي كل صوت مشابه ينسبه مباشرة إلى ما هو داخل نفسه وهكذا لباقي التفسيرات. من هنا يترسخ داخل العامل أو الموظف أو المدير أو أي شخص إدارك وقناعة بأن التغيير سيسبب له كثير من المشكلات لأنه يربط بين هذا التغيير وظروف مشابهة سمع بها، ومن هنا تأتي مقاومة التغيير.

## • • العادات

التعود على شيء معين يجعل عملية التغيير عملية صعبة مثل الشخص الذي تعود على تدخين السجائر، فهو يجد صعوبة في الإقلاع عنها لأنه يعتقد أنه بدونها لا يركز ولا يكون قادراً على أداء شيء، لأنه مقتنع بهذا ومعتقد في ذلك، وعلى الرغم من أن السجائر مضرّة بالصحة إلا أنه يرى أنها هناك كثيرون يدخنون وفي صحة جيدة، هذا الاعتقاد جعل عادة التدخين شيء مهم يصعب التنازل عنه أو تغييره. هكذا الحال بالنسبة للموظف الذي تعود على الأداء بشكل معين وفي ظروف معينة، فتكون لديه الإعتقاد أن تغيير أي شيء من الوضع الراهن سيؤثر عليه بالسلب، من هنا تعتبر العادات أحد أسباب مقاومة التغيير.

## • • إستمرارية الإمتيازات القائمة

قد يخاف البعض أن التغيير يهدد إمتيازات يحصل عليها في ظل الوضع الراهن ، ولكن إذا حدث التغيير فقد كل شيء، من هنا تبدأ المقاومة حفاظا على الإمتيازات العالية. وخاصة ما يتعلق بالترقية أو المرتب.

### المهارات المطلوبة في مدير التغيير:

تتطلب إدارة التغيير من القائم على عملية التغيير أن يكون لديه مقومات معينة تساعده في تقليل المقاومة للتغيير، حتى يستطيع القيام بعملية التغيير التي تصبو إليها المنظمة. وهنا يجب على المدير أن يتميز بالقدرة على التكيف السريع ، والنمو الذاتي من أجل الحياة والإستمرار ، ومن أجل العمل ، ومن أجل حسن التفاعل مع الآخرين، وان يتميز بالقدرة على المعاشة المستمرة للتغيير الذي يحدث حولنا، فنحن في مجتمع يتغير كل ثانية، وبالتالي من لا يتغير يموت ومن هنا يجب على مدير التغيير أن يتصف بالآتي:

- 1- الإستعداد المستمر والإيمان بالتغيير وأهميته حتى يمكن التقليل من المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة المعارضة للتغيير.
- 2- أن يكون لديه المهارات الإدارية والشخصية التي تمكنه من التعامل مع أفراد المنظمة خلال فترة تطبيق التغيير.
- 3- أن يتميز بسرعة البديهة وحسن التصرف والقدرة على المبادرة وسرعة إتخاذ القرار المبني على المعلومات.
- 4- أن تتوافر فيه سمات ومقومات القائد الإداري التي تمكنه من إنجاز الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال عملية التغيير.
- 5- القدرة على إدارة الموقف والقدرة على إدارة الخلاف والصراعات التي يمكن أن تحدث بين العاملين نتيجة مقاومة التغيير أو النظام الجديد.
- 6- القدرة على التنبؤ بما سيحدث والتخطيط له ووضع الإفتراضات التي تمكنه من مواجهة ما يمكن توقعه أن يحدث.
- 7- الإستفادة من آراء العاملين ومشاركتهم والإهتمام بالشكاوى التي تقدم منهم حول المعوقات التي تواجههم أثناء تطبيق النظام الجديد.

- 8- أن يتميز المدير أو القائم بالتغيير بالتأثير في الموظفين وأن يكون مصدر الإلهام لهم لأن هذا من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير.
- 9- التركيز على النقاط الرئيسية والنقاط الفرعية ذات الصلة بموضوع التغيير، لأن الإهتمام بصغار الأمور وخاصة في قضايا التغيير هي أساس النجاح.
- 10- أن يكون لديه القدرة على وضع نظام إتصالات (رأسية- أفقية) فعال داخل المنظمة يمكنه من متابعة ما يتم داخل المنظمة من ردود أفعال ومتابعة نتائج التغيير.
- 11- أن يتقبل الإقتراحات والأفكار التي يطرحها العاملون حول تطوير نقاط معينة في عملية التغيير، والإهتمام بوجهات النظر في الإيجابيات والسلبيات في عملية التغيير.
- 12- أن يكون لديه القدرة على تكوين فريق عمل ولديه القدرة على إدارة هذا الفريق بكفاءة وفعالية بهدف تفعيل عملية التغيير، وذلك إنطلاقاً من أن روح العمل الجماعي هي أساس في نجاح عملية التغيير.
- 13- أن يقدم الإمتيازات والحوافز التي تساعد الموظفين على تقبل النظام الجديد على أن تكون هذه الحوافز هي نتاج الإمتيازات التي يحققها النظام الجديد في المنظمة وبالتالي هذا الأسلوب يساهم في التخفيف من مقاومة التغيير.

### المناهج الستة للتعامل مع مقاومة التغيير

في كتاب التعامل مع التغيير أوضح كل من **Kottler And Schelsinger** أن هناك ستة مناهج للتعامل مع التغيير وهي :

#### **Education and Communication** المنهج الأول: التعليم والإتصالات

يتم الإعتماد على هذا المنهج عندما يكون هناك نقص في المعلومات أو أن المعلومات غير واضحة وغير دقيقة. وهنا يتم التركيز على تعريف الناس بالتغيير وجهوده مسبقاً. فعملية الإتصال والتثقيف والتعليم مسبقاً تساعد على توضيح المنطق من عملية التغيير وهذا يقلل الإشاعات غير الصحيحة فيما يتعلق بالتغيير.

#### **Participation and Involvement** المنهج الثاني: المشاركة و التضامن

عملية مشاركة العاملين أو الذين نريد أن نحدث التغيير في بيئتهم ، تساهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومة التغيير لأن هذا يعطى لهم خلفية كبيرة عن مفهوم وأهداف التغيير وبالتالي تزداد درجة التقبل للتغيير، هنا يتوجهون للتغيير أكثر من مقاومة التغيير.



## المنهج الثالث: الدعم والتسهيلات Facilitation and Support

يلعب هذا المنهج دورا في المرحلة الإنتقالية التي يمر بها التغيير ، لأن التغيير غالبا ما يركز على الإنتقال من وضع يتميز بالمشاكل و الصعوبات إلى وضع مختلف. من هنا يخاف الجميع من التغيير . والدعم الإداري هنا يقلل من خوف الموظفين ويقلل من قلقهم أثناء الفترة الإنتقالية، وذلك من خلال تدريبهم لمساعدتهم على فهم النظام الجديد.

## المنهج الرابع: التفاوض و الإتفاق Negotiation and Agreement

يقوم المديرون بإحباط مقاومة التغيير من خلال التفاوض مع العاملين، ومن خلال شرح النقاط التي يقاومها العاملين، ومن خلال التفاوض يتم الإتفاق على العديد من الحلول لمواجهة مقاومة التغيير. ويصلح هذا المنهج للذين يقاومون التغيير وهم فى مركز قوة وهم الذين لديهم دور قوى ومؤثر ويهددون بترك العمل ويكون العمل فى حاجة إليهم.

## المنهج الخامس: المناورة والإختيار Manipulation and Co-option

يركز هذا المنهج على إختيار أشخاص من الذين يقاومون التغيير ، والعمل على مشاركتهم في خطط التغيير وبرامج التغيير وغالبا ما يتم إختيار القادة أو الذين يتزعمون عملية التغيير، ويتم مشاركتهم بشكل ليس جوهري ولكنهم يكونوا من ضمن الفريق ، ولكن يجب أن لا تشعرهم بأن الهدف من مشاركتهم هو لتقليل مقاومة التغيير أو تشعرهم أنك تخدعهم لأنهم لو شعروا بهذا فإن ذلك سيؤدى إلى زيادة حدة المقاومة.

## المنهج السادس: الإكراه العنفي والضمني Explicit and Implicit Coercion

يركز هذا المنهج على إجبار العاملين على تقبل التغيير وذلك بإظهار الحقيقة التي ستترتب على مقاومة التغيير مثل فقدان الوظيفة والطرده من العمل أو النقل أو خفض المرتبات أو عدم الترقية لمن يقاوم عملية التغيير ولا يلتزم بالنظام الجديد.

وفى النهاية لابد من الإيمان بضرورة التغيير وأهميته فى حياة المنظمة و إستمراريتها و إزدهارها، فبدون مواكبة التغيير لا يمكن للمنظمة أن تحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

---

لمزيد من المعلومات حول الموضوع:

- (الرياض: د. واين دبليو داير، قوة العزيمة، تعلم كيف تحقق رغباتك بطريقة خاصة، (مكتبة جرير، 2006).



- ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الناشر: مكتبة الشق