

التحول في زمن التقلبات

خبرات في إدارة التحول المؤسسي تساهم في رفع تنافسية أمتنا ومجتمعاتنا ومؤسساتنا
من خلال منهجيات لإدارة التحول ترفع من أثرنا في رحلة الحياة

د. محمد جاسم بوحجي

التحول في زمن التقلبات

للدكتور/ محمد جاسم بوحجي

خبرات في إدارة التحول المؤسسي تساهم في رفع تنافسية أمتنا ومجتمعاتنا ومؤسساتنا من خلال منهجيات لإدارة التحول ترفع من أثرنا في رحلة الحياة

الطبعة الأولى مارس 2014م

ISBN

رقم الناشر الدولي

رقم الإيداع 67/ د ع / 2014

الغلاف والصورة من تصميم وتصوير المبدع- جاسم بن محمد بوحجي

لايسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو جزء منه، أو نقله في أي شكل أو وسيلة، سواء كانت إلكترونية أو مطبوعة، بما في ذلك جميع أنواع التصوير دون إذن مسبق من المؤلف الرئيسي.



شاركونا على: @MBuheji

#صناعة_التحول

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الرعد:11]

أجمع علماء التفسير أنه لو كان الخالق سبحانه أستعمل في هذه الآية من القرآن الكريم "في أنفسهم" لكانت الدلالة على كل ما تضره العقول والقلوب وتكنه الصدور. لكن القرآن الكريم في آيات التغيير شمل التحول حيث أستعمل سبحانه التعدية بحرف الباء "بأنفسهم" ليؤكد لنا رب العالمين أن مجال التغيير يشمل التحول ولا ينحصر بما في النفس من الأفكار والظنون والمفاهيم بل يتعداه ليشمل محاولات التحول نحو المستقبل ولكل ما يلابس النفس ويلتصق بها من متطلبات للوصول إلى الهدف المنشود.

القرآن الكريم ينادي في هذه الآية بالتركيز على ذلك النوع من التحول الذي يرتبط بكل ما في النفس من عادات التفكير ومهارات العمل والإنجاز وطرق التواصل والتفاهم وآليات الوصول إلى قرارات وآليات حل الخلافات، وإدارة النزاعات، وتحديد الأولويات، سواء كان هذا النوع من التحول هي نحو معايير تميزنا أو رؤية ترفع من حظوة تنافسيتها.. فهيا لنستكشف الطريق..

أهداء

إلى أولئك الساعون بجد لإحداث التحول الأصيل المنشود في أمتنا .. أينما كانوا وأيما كانوا.. إلى أخوتي وأخواتي الذين لم أعرفهم ولكن الله يعرفهم .. الساهرون في الليل والملمهون في النهار من أجل أمة تتحول نحو الصالح المفيد والقيمة المضافة للحياة والإنسانية..

إلى العاملون والداعون إلى تجاوز سؤال: هل يمكن أن أفعل ؟ إلى سؤال : ماذا سأفعل ؟ ومتى سأفعل ؟ ثم كيف سأفعل؟ إلى هؤلاء أهدي هذا الكتاب.

إلى من تجاوزوا ما يريدون أن يحدث، وتجاوزوا حتى ما يتمنون أن يحدث، ليعملوا على تحقيق ما يتصورون أن يحدث..

إلى كل أولئك .. تعالوا لنعد الراحلة في زمن يتميز بالتقلبات قادم لا محالة..

قائمة

4	أهداء
8	تقديم
9	الفصل الأول - أهمية التحول في زمن التقلبات
10	مقدمة
12	لماذا التحول وليس التغيير؟
15	التطور في علم التغيير والتحول
21	التحول الناجح حسب شهادة التاريخ
24	تعريف إدارة التحول الناجح
24	صفة زمن التقلبات
25	التفكير المناسب للتحول في زمن التقلبات
27	برامج التحول وبناء التعلم المؤسسي والمجتمعي
32	مراحل ومستويات التحول في زمن التقلبات
34	مقاومة التحول

Error! Bookmark not defined. الفصل الثاني - أدوات التحول في زمن التقلبات

Error! Bookmark not defined. عناصر ومستويات التحول

Error! Bookmark not defined. تحليل متطلبات التحول

Error! Bookmark not defined. إدارة التحول لإدارة للقناعات

Error! Bookmark not defined. منحى إدارة التحول

Error! Bookmark not defined. مختبرات إدارة التحول المؤسسي

Error! Bookmark not defined. مفاتيح التحول في المجتمعات

Error! Bookmark not defined. وسائل التحول في برامج التميز الوطنية

Error! Bookmark not defined. الفصل الثالث - أفضل ممارسات إدارة التحول

Error! Bookmark not defined. دروس من إدارة التحول في الأمم المتقدمة

Error! Bookmark not defined. مشاريع إدارة التحول

Error! Bookmark not defined. المخاطر والتحول

Error! Bookmark not defined. معادلة التحول

Error! Bookmark not defined. استراتيجية إدارة التحول

Error! Bookmark not defined. إدارة التوتر في إدارة التحول

Error! Bookmark not defined. التحول السليم يعزز قدرات التنافسية

Error! Bookmark not defined. مختبرات التنافسية ودورها في مراحل صناعة التحول

Error! Bookmark not defined.دور خبراء التحول

Error! Bookmark not defined.الفصل الرابع- سيكولوجية التعامل مع التحول

Error! Bookmark not defined.خصائص الثقافة التنظيمية

Error! Bookmark not defined.لماذا تفشل معظم مبادرات التحول؟

Error! Bookmark not defined.المقاومة عند الإنسان العربي

Error! Bookmark not defined.تدرج ممارسات مشاريع إدارة التحول

Error! Bookmark not defined.إنتقاء لحظات الشروع في التحول

Error! Bookmark not defined.تجربة تيويوتا في إدارة التحول المجتمعي

Error! Bookmark not defined.الفصل الخامس- إستدامة التحول نحو الأثر

Error! Bookmark not defined.استدامة التحول

Error! Bookmark not defined.التواصل - قبل وأثناء وبعد التحول

Error! Bookmark not defined.التحول في إقتصاد المعرفة

Error! Bookmark not defined.إدارة التحول في المجتمعات العربية

Error! Bookmark not defined.التحول والتوجه المستقبلي

Error! Bookmark not defined.المراجع

Error! Bookmark not defined.نبذة عن المؤلف

تقديم

د. محمد بن عبدالله آل خليفة
وزير الدولة لشؤون الدفاع ورئيس اللجنة العليا للتحكيم السنوي للتميز
مملكة البحرين 16 / 7 / 2013م

الفصل الأول - أهمية التحول في زمن التقلبات

"تكون السفن آمنة عندما تكون راسية عند الموانئ ولكن السفن لم تُصنع لهذا .. ولهذا انطلق إلى البحر وافعل أشياء جديدة"

مقدمة

إدارة التحول والتعمق في طرقها وأسبابها أصبحت من العلوم المهمة التي يجب أن يتسلح بها كل أصحاب المسؤوليات في أمتنا مهما كانت مسؤولياتهم أو تخصصاتهم وحتى أعمارهم أو صلاحياتهم. ففي زمن باتت به التقلبات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية والبيئية هو جزء من توقعات وروتين الحياة اليومية، أصبح من الواجب على المرء اليوم أن يعرف، وبل يدرك مفاهيم أساسية في إدارة التحول المؤسسي. وحسب تجاربي الميدانية فإن دولنا العربية ومجتمعاتنا ومؤسساتنا تفتقد عمق مفاهيم إدارة التحول المؤسسي والمجتمعي، وبأنه ضرورة ملحة وكفاءة متوقعة، وأنه بالتأكيد لم تعد ضرباً من الرفاهية. فالتحول هو ليس منهجية لإدارة مشاريع وضمن إستدامتها، لا بل أنه طريق لضمان التنافسية والتعايش من ضمان نشر مفاهيم مشتركة قبل وأثناء وبعد التحول، وفي زمن لا بد أن يكون هنالك تحول مستمر وبشكل سريع.

في كتابنا هذا سنتناول أفضل الممارسات في إدارة التحول وفي كل المراحل التي تتطلبها المؤسسات والمجتمعات، وبحيث نساهم ولو ببنت شفة في بناء جيل لديه إيماناً حقيقياً عن مسؤولياته وأفعاله، ولنشكل معا جهود تساهم في بناء قناعاتنا وبأن أي عناء هو لن يحدث إلا بقدر من الله، ولكن بعد أخذنا بكل أسباب السعادة التي تحقق النجاح والبعد عن كدر الحياة ومشقتها.

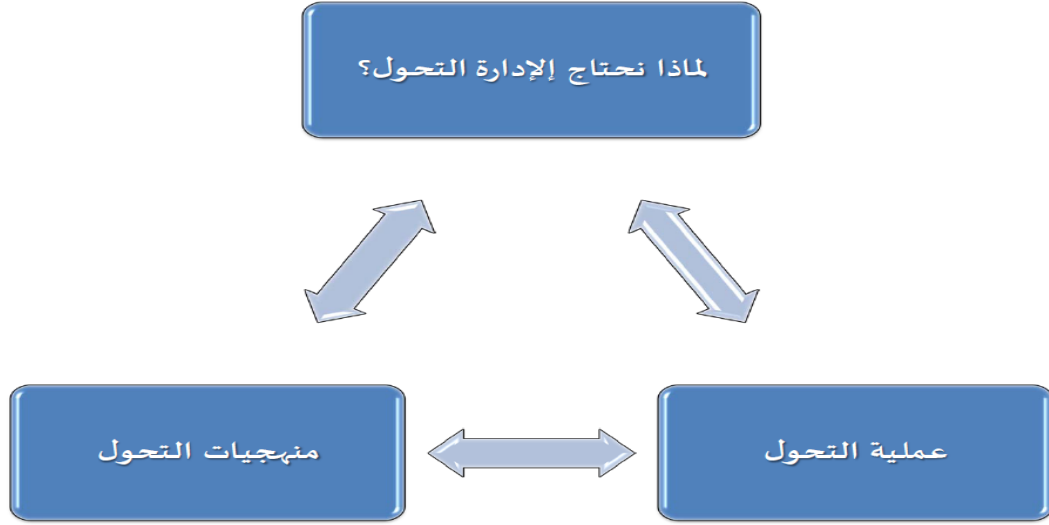
ما نقصده في إدارة التحول في هذا الكتاب إذا أنه ليس فقط وسيلة بل أنه قد يصبح قيمة أخلاقية، تلتزم بها الشعوب والأمم والمؤسسات لتحقيق الإستقرار وتعمير الأرض بالخير، وصناعة التنمية وبناء التأثير والتطور المعنوي والحضاري المصاحب للنمو. إدارة التحول هو منهجية تضمن رفع كرامة الإنسان وإستكشاف قدراته من خلال الإستفادة من محركات التغيير، والتي من خلالها نصنع المشاعر والرغبة في التغيير والإلهام في المجتمعات. وفي مرحلة إدارة التحول يفترض أن نبني متطلبات إدارة التغيير لما بعد مرحلة التحول أو ما نسميه Process of Managing Change، ولذا فهي مرحلة مسؤولة بشكل مباشر عن نجاح أو فشل تحقيق الإستدامة لما بعد إنتهاء مشاريع التغيير. وبالرغم من أن أي تغيير قد يشمل في الكثير من الأحيان القوانين والتشريعات، إلا إننا في هذا الكتاب سنتجاوز هذه المسألة ولنعالج متطلبات التحول الفكري والنفسي والعملي في عملية التغيير. ففي

وقت تمر فيه أمتنا العربية بمرحلة صعبة سياسيا وإقتصاديا وإجتماعيا وحتى في ظل تخلف في مفاهيم جودة الحياة والتعايش والإستخدام السليم للتقنية والتعامل الصحيح مع البيئة، فلا بد من معالجة إدارة التحول بمفهوم شمولي. وهذا يحتم علينا جميعا العمل كفريق واحد وبحيث أن كل منا يسد ثغرة، وبروح ملؤها التصدي لمطالبات التحدي من أجل تعزيز تنافسية الوطن الكبير والصغير وتجديد عزائمه من خلال تفعيل مفهوم التحول في مؤسسات المجتمع كلها، وأولها بالطبع الأسرة والأجهزة الحكومية ومؤسساتنا والتي تؤثر في شكل المجتمعات التي نرغب. ولذا نستعرض في فصول هذا الكتاب كيفية إستغلال كل الظروف والإمكانات لضمان التطبيق السليم للتحول المحقق للإستدامة والأثر من ذلك التحول.

يقول المثل الياباني "أن تقول أنك تعرف ولا تفعل شئ هو إثبات حقيقي بأنك لا تعرف". فالتحول يتطلب العمل والمثابرة وروح الدافعية التي تثبت انك تعرف بل تدرك ما حولك ودورك نحوه، ويبين النموذج (1-1) المراحل التي يجب أن يمر بها أي تحول سليم Healthy Transformation وبحيث يكون في نفس الوقت ذات قيمة مضافة Value Added Transformation. فالتحول يجب أن يبدأ بقناعات واضحة لماذا نحتاج أن ندير التحول، ومن ثم التعرف على كيفية التحول من خلال عمليات رئيسية ومنهجيات وأدوات تدعم هذا التحول. ونشبه هذا التحول كتوفير قدر ماء ووضع على السخان، وبينما (نقطة التغيير) هو أن تشعل السخان تحت قدر الماء، وأما (نقاط التأثير) Impact Point فهي الدوران والانتقال الحراري وبدء التسخين للماء في القدر، ومتى ما وصل الماء وبدأ يتحول إلى بخار هنا تبدأ (نقاط التأثير) أي البخار.. ولكنك إن إستطعت أن تصنع من هذا البخار شيئا جديدا فأنت أيضا حولت نقاط التأثير إلى نقطة تراكمية ذات أثر Legacy Point، وهذا أسى ما يستهدفه كل من يسعى للتغيير الحقيقي والمستدام.

إذا إدارة التحول في زمن يتميز بالتقلبات هو قضية وطنية وتعبير عملي وصادق في حب لأمة بحاجة أن تنظر من جديد في كيف تتعامل مع التحديات التي تواجهها بنظرة متكاملة. إدارة التحول تكون أكبر من النظر فقط من الناحية التنظيمية أو الإجتماعية أو الإقتصادية أو السياسية أو التشريعية. ويأتي هذا الكتاب وفصوله ليكون إستجابة لهذا النداء ولنتدارس من خلاله لماذا نحتاج التحول مؤسسيا ومجتمعيا، وما هي عملية التحول، وما هي منهجيات وممارسات التحول، وهو ما أطلقنا عليه في النموذج (1-1) أساسيات التحول المجتمعي.

النموذج (1-1) نموذج أساسيات التحول المجتمعي



في هذا الكتاب نستعرض مفاهيم التحول والتي هي محصلة لخبرة العديد من المشاريع، وبناء على تطبيقات ميدانية تشكلت لمدى سنوات من محاولات مستمرة في التغيير والتأثير والتطوير وصناعة التحول لحكومات ومؤسسات بشتى أنواعها. فصناعة التحول كان ملازما العديد من الإستشارات ووقفنا في هذا الكتاب هي ليست لإعطاء سرد تاريخي لخبرات التحول، ولكن لتأملات وإنطباعات وملاحظات عن التحول كنت أجمعها كباحث عن عمق مفاهيم التحول الناجح في عصر أصبح من صفاته عدم الإستقرار والتقلبات في كل شئ. نعم إنها مجموعة من الملاحظات التي كنت أكتبها وأنا أطبق وأحلل وأربط وأعلل وأتعلم وأناقش وأتجاوز وأصنع الإقناع أو حتى ربما أفشل في تحقيق هدف ما. أدعي أنها كلها كانت محاولات بهدف واضح واحد، وهو "كيف أرفع تنافسية أمتي، من خلال الإستفادة القصوى من مراحل التحول المطلوبة في مؤسساتنا ومجتمعاتنا؟"

من خلال مجموع هذه الملاحظات، نستطيع القول إن التنافسية لأوطاننا تحتاج منا إلى الكثير من التغيير في القنوات التي ننطلق منها لصناعة التنافسية الصحيحة، وبحيث تتحول القنوات من تنافسية تقوم فقط على الهوامش من البنى التحتية والتغييرات الشكلية إلى تنافسية تقوم على طرق وممارسات وسلوكيات تجدد ثقافة الوطن والمواطن العربي.. ثقافات جديدة تجمعها لا تفرقه،

لماذا التحول وليس التغيير؟

"لماذا التحول وليس إدارة التغيير؟" هو سؤال بديهي قد يتبادر لذهن أي منا حينما يقرأ عنوان أو فهرس هذا الكتاب أو حتما حينما يغوص في محتوياته. يشار للتغيير حينما تريد أن تصلح شيئا من الماضي وتحاول أن تعيده إلى جادة الطريق، بينما يشير علماء الإدارة والتغيير للتحول حينما يريدون أن يصنعوا مستقبلا أو يتكلمون عن هدف أو رؤية مشتركة أو عليا يتطلب الوصول إليها، وهو ما نختصره لك في النموذج (2-1). فالتغيير يتطلب التعرف على الفجوة الحالية والعمل على تحسين الوضع الحالي ليكون الوضع الحالي أكثر سلاسة وأسرع وأكثر جودة، أي أنك تحاول في التغيير إصلاح أو صيانة ما حدث من خلل. أما حينما تكون في رحلة تحول فأنت تضع جسور لأعمال ستقوم بها اليوم تحدد تصورك للمستقبل، وكما يؤكد علماء التحول أن لن تستطيع أن ترى المستقبل بوضوح وتدركه حتى تتخلص من سيطرة محددات الماضي. في التغيير أنت في العادة تدير سلوكيات وتحاول أن تعيد تنظيم أنظمة، بينما في التحول أنت تصنع سلوكيات جديدة وتبني أنظمة جديدة. يقول أوجين إف . وير "المجد كل المجد يأتي من الجرأة على البدء"، أي من أولئك الذين يسعون للتحول لهدف جديد ويكونون من أوائل الذين يلهمون الرحلة.

النموذج (2-1) الفرق بين التحول والتغيير ودورهم في صناعة التطور المنشود



الأمم والمجتمعات كما يذكر لوك وجماعته (2010م) تمر بمراحل تحول تكون في كثير من الأحيان قريبة من مفهوم النمو وليس التطور. ولكن اليوم نرى أن حدوث تحول حضاري Civilisation Transformation في الدول الرأسمالية وبعد كل نتائج لتقلبات مستمرة هو يصنع تطور حضاري. ولقد ساهم تطور مستوى التنافسية المتوقعة في المجتمعات إلى دفع التحول لمستوى الإبداع المجتمعي Transformation of Social Innovation Levels وبحيث تتغير طريقة تفكير أحلاف المجتمع. ولو فكرنا بالفطرة التي وهبنا الله عليها لإستطعنا الربط بين مستوى الإبداع والتنافسية وتعزيز قوى التحول التي ترفع من القدرة على التنوع والتعلم، فهي جميعها تبني قوة جديدة تأتي

من الإستخدام السليم والمناسب والمتراكم لهذه القوى. وهذا النوع من التحول هو الذي نستهدفه حيث أننا في صدد البحث عن تحول يرفع القدرة على التأثير من غير سلطة *influencing without power* حيث إن تتابع الإستخدام لهذه القوى هي التي تصنع ما أسميه "القرصة" *The Binch* ، والتي هي تمثل (الحاجة الماسة للتغيير للواقع الذي تعيش به المجتمعات والمؤسسات).

المعلم سن تزو (المعلم الياباني القديم في علم الإدارة والقيادة والحروب) كان يقول "القائد الحق يكون في أوج عظمته عندما لا يتذكر الناس إن ما وصلوا إليه هو بسببه، ويكون حكيما حينما يقول قليلا وينفذ الناس ما يقول، ثم يشعر الناس مرة أخرى أنهم حققوا هذا بأنفسهم"، وهو مثل جيد للتحول الذي يحدث في مستوى التأثير من دون السلطة.

يقول الفيلسوف والكاتب جورج بيرنارد شو "بعض الناس يرون حقيقة الأمور ومع ذلك يقولون (لماذا؟؟) وأنا احلم بأشياء لم تكن حقيقة وأقول (لم لا؟؟) ". إن عدم قدرة من المجتمعات والحكومات والمؤسسات على إكتشاف القوى الكامنة الحقيقية *Discovery of Hidden Powers* التي لدينا في مراحل التحول في سباق الحياة والتنافسية، يؤكد أهمية أن تنزل المؤسسات من بروجها العاجية، وأن تتواجد في ميدان الحياة وأن تعتبر كل التحديات هي فرص لكي نكتشف الجديد ومن خلال التفكير ببساطة. والتعامل مع التحديات بهذه الروح هو سر النجاحين في الحياة، فما يميزهم عن الآخرين كونهم مستعدين لإغتنام الفرص عندما تواترهم. نعم فالتفكير بمنهجية البديهيات هو أكبر تحدي لأي تغيير أو تحول جذري وحقيقي. ومدرسة الحياة الميدانية علمتنا إن ما وضعه (ماكس وير) ليبروقراطية المؤسسات لم يعد الوسيلة السليمة التي تضمن الدقة والسرعة في الأداء المجتمعي والمؤسسي، فلا الهياكل الهرمية المعقدة اليوم ولا الأنظمة بمختلف أنواعها أصبحت هي من مكنات التحول المناسب.

النجاح كما يرى الفيلسوف ديفيد سارنوف يعني فرصة للتجربة، وبإل معرفة أقصى قدرة للقوى الموجودة بداخلنا. ولذا فإن عدم الإحساس بروح التحدي تجعل مساحة التغيير وما يلها من إدارة للتحول بسيطة والتحديات لها مقيدة، فمن السهل أن يقع الإنسان منا في حالة من اليأس في عقله الباطن، ويصبح لا يستطيع التغيير وضميره راضيا عن المستوى المتحقق و(بأن ليس بالإمكان أفضل مما كان)، وأن ما يحدث حاليا هو أفضل الممكن تحقيقه، وينام خالي البال. بينما قد يبدو الواقع قاتما. ولهذا فإن الدرس الأول لكل من يريد أن يستمر في درب التنافسية هو أنه يجب أن يسعى دوما للتغيير الناجح الذي لا يمكن أن يأتي إلا من خلال الخبرة أو إدارة الأزمات أو من خلال عدة

محاولات متكررة يتكون من خلالها مفهوم الابتكار والإبداع الذي يقدم طرق جديدة لمعالجة "التحديات" التي يصنع منها "الإلهام"، وتتشكل من خلاله أهداف وطنية تكون خلق وقيم وثقافة جديدة وثروة للأمم الحقيقية.

عوامل التعرية التي تأتي على مجتمعاتنا ومؤسساتنا اليوم تفرض علينا التجدد في قدراتنا على توفير مستويات ترتقي بجودة الحياة وبشكل مستمر. إن الحاجة الماسة لبناء الإحساس بمعنى وروح التحدي هو ما دفع معروف الرُّصافي لينتقد إدارة الأمة للتحويل متهمًا فيقول:

يا قوم لا تتكلموا إن الكلام محرم
ناموا ولا تستيقضوا ما فاز إلا النوم
وتأخروا عن كل ما يقضي بان تتقدموا
إلى أن يقول :
ودعوا التفهم جانبا فالخير إن لا تفهموا
وتثبتوا في جهلكم فالشر أن تتعلموا

فإذا كان هذا وضعنا منذ عشرات السنوات، فما بالك اليوم ونحن في عالم يزداد تقلبا وعدم إستقرارا في كل لحظة وفي تسارع عجيب للأحداث.. ألا يفرض هذا علينا واجبا أن نسعى بأن ندير التحول بممارسات سليمة ومتجددة؟

التطور في علم التغيير والتحول

في العقود الخمسة الماضية شهد علم إدارة التغيير والتحول المؤسسي كتب وأبحاث كثيرة، كل منها تتناول من خلال منهجيات محددة يتم من خلالها عرض طرق لإدارة التحول. ومن أهم هذه المنهجيات برامج التميز المؤسسي، والهندسة الإدارية وتطبيقات الإدارة اليابانية (كايزن)، وتطبيقات معايير أنظمة الإدارة العالمية في مجال الجودة والبيئة والصحة والسلامة وحماية المعلومات وغيرها كثير. إلا أن سرعة التقلبات في عصر أصبحت به الضمانات للإستقرار والتطور ذات تحديات كبيرة، تفرض على الباحثين اليوم النظر إلى علم إدارة التغيير والتحول من منظور جديد. ولذا فقد أصبح واضحا أهمية أن نستعيض عن النماذج المعلبة لإدارة التغيير والتي تعرضه علينا شركات الإستشارات الإدارية والأبحاث الأكاديمية، بنماذج أخرى تقوم على آليات وتوجهات مرنة تحقق لنا

القدرة على التعامل مع التحول بشكل إيجابي أكثر، في زمن باتت به التقلبات وعدم الإستقرار شئ من الروتين.

في إقتصاد يقوم على التعلم، لا تستطيع أن تدير التحول ببطئ يُطيل من مرحلة الرفض والمقاومة، لأن هذا لا شك أنه سيطيل أيضا مرحلة عملية القدرة على اللاتعلم أو التعلم، وسيؤخر المؤسسة أو المجتمع أو الدولة في سباق التنافسية. وفي عصر ذات تقلبات إقتصادية وسياسية وإجتماعية أشد من سابقه وحتى تقلبات طبيعية وبيئية متكررة، لن توافق المجتمعات وجموع المعنيين بالمؤسسات أو حتى تضطر (كما كان سابقا) للقبول ببطئ التحول بسبب هذه التقلبات. بل أنك سترى أسئلة من المعنيين تتعلق بفاعلية وأثر وكفاءة عوامل التحول، وستأتيك مثل هذه الأسئلة ترى لتذكرك أنك في زمن مجتمعات تنتظر التحول المستمر والإلهام المستمر نحو الجديد. نعم، أنه زمن التواصل الإجتماعي الذي سينتقد ويكشف ما هو المتوقع من التحول وهل كان هدرا إضافيا لمؤسساتنا، أم كانت رحلة لإدارة سليمة للموارد. نعم تكلفة رحلة التحول ستكون محسوبة وخاصة إذا لم يتغير تفكيرنا في إعتبار الفشل المتكرر من سرعة التحول هو أحد مقومات النجاح القادمة، فمن الأفضل أن أفشل من مرات المحاولة للتحول بدلا من التخطيط الدقيق لتحول بطئ تقل مع الوقت إحتتمالات تأثره على ثقافة المجتمع.

التحول لكي نفهمه، علينا أن نسأل أولا: ما هي تصوراتنا ورؤيتنا ومستوى عمق إدراكنا لطرق عمل المؤسسة المستهدفة، وثم علينا أن نضع ماذا سيحدث لهذه التصورات في حال إننا نجحنا أو لم نجح في تحقيق التحول. وتوقعي من خلال خبرات الفشل والنجاح في تحقيق التحول المؤسسي في الكثير من المؤسسات أن أهم أسباب الفشل في التحول هو البدء بتصوير خاطئ نبني عليه خطط التحول، ويقوم عادة على أن المؤسسات هي "مراكز خدمات" أو "مصانع لمواد" متشابهة وأن الناس يعملون بها "كالروبوت" في وضع عالي من "السيطرة" التي تحقق المطلوب من خلال "الأوامر" الواضحة! والحقيقة أنك لن تجد مؤسسة بها العوامل التي تحقق ما ذكرناه بين قوسين في الجملة الماضية. نعم لن تجد فعلا مؤسسة تمتلك هذا التوازن والسيطرة العالية المتكافئة ولفترة طويلة، وحتى لو كانت هذه المؤسسة هي الجيش السنغافوري، أو ناسا (وكالة الفضاء الأمريكية)، أو أمازون دوت كوم المعروفين بدقتهم ونجاحاتهم المتكررة. وأعلل عدم وجود مؤسسات مثالية هذا بسبب بسيط وهو أنه لا بد من تدخل العامل الإنساني في جزء من حركة معظم المؤسسات في العالم ولذا وجب المحافظة على التحول المستمر والسريع والمتماشي مع نبض الظروف التي تؤثر على الإنسان وسلوكياته وتضمن توازنه من المتغيرات، ومنها تأثير المتغيرات التي تأتي من التقلبات

والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فلاشك أن طريقة تفكيرنا في كيف تعمل وتصمم وتدار المؤسسة هو أساس لحياسة منهجيات تحول قوية وناجحة. فالتفكير في المؤسسات وشكلها مهم وليس فقط وصفها وطريقة عملها.

إدارة التحول إذا هي الحل نحو كيفية التعامل ورد الفعل لما سيحدث لنا من تجارب مدرسة الحياة في المستقبل. وبدون إدارة التحول لن تكون هنالك حواجز تمتص كل ضغوطات الحياة. ولو نظرنا لحاجتنا مثلا لرفع الأداء الوطني فإنه يتطلب التحول المستمر في المؤسسات والمجتمعات، ولذا فإن فشل الكثير من برامج التحول المؤسسي يؤدي إلى خلل في الأداء الوطني والمجتمعي. وهذا النوع من الفشل المجتمعي يكون عادة بسبب الطموح العالي والحماس والغير معقول مقارنة بالواقع. ولذا ترى أن أفضل الممارسات في برامج التحول المؤسسي المستمرة والناجحة في الدول المتقدمة هي التي تقوم على برامج "رضا المتعاملين" والتي أثرها لم يتوقف منذ الخمسينات من القرن الماضي في صناعة التحول المؤسسي والمجتمعي في مختلف مستويات وقطاعات المجتمع في تلك الدول. فنيوزلندا وكندا مثلا لديهما برنامج وطني يقيس (الثقة والإعتمادية) Trust & Confidence Survey، والذي يدفع برامج التحول المستمر ومتطلبات التحسين في خطط وأداء كل الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والنفع العام ومن خلال الجمهور، ويشمل ذلك حتى الشرطة ومجلس الوزراء ومجلس النواب. هذا البرنامج تراقبه وتخطط على أساسه الحكومة والأجهزة والسلطات القضائية والتشريعية وتضع تفاصيل تطوير خدماتها وأولوياتها. كما تخرج الحكومتين النيوزلندية والكندية تقرير يسمى Kiwis Count أي أن النيوزلنديين مهتمين وآخر مشابه للكنديين، يقيس الرضا المتحقق من كل خدمة حكومية، وترتكز على محركات التحول المطلوبة لكسب رضا المتعاملين في كل خدمة وحسب طبيعتها. وهذه ممارسات أصبحنا نحتاج أن نركز عليها في الدول العربية ومن تدعم جهودنا لتطوير مختبرات الخدمة المتميزة. لقد حققت أمثال هذه الدول معنى للشعار (لنجعل كل خدمة محسوبة لنا وليس علينا).

فمن أسباب نجاح هذه البرامج هو استمرارها في معالجة "ما هية" متطلبات رضا المتعاملين التي تحرك التحول والإرتقاء المؤسسي إلى الأمام، وليس فقط التركيز على "كيفية" رضا المتعاملين. ولذا فإن أول ما ينظر له مصمموا برامج رضا المتعاملين هو ما هي العوائق التي تحول دون تقديم خدمات مثالية ومتكاملة للمتعاملين، ومن هنالك يبدأون في نزعها والتخلص منها واحدة تلو الأخرى.

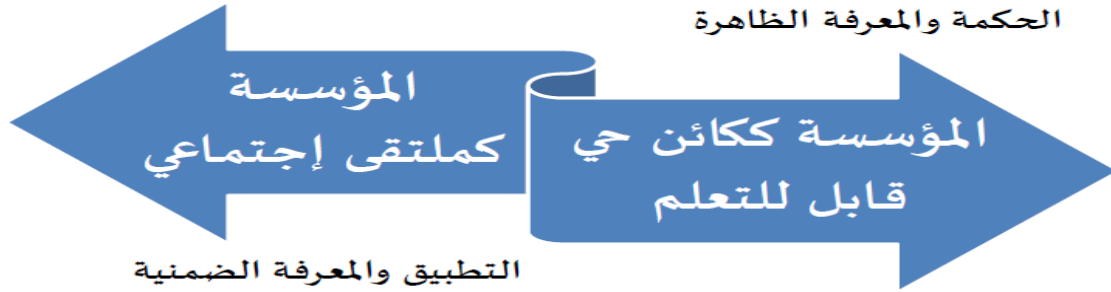
التحول هو منهجية حياة وما نستهدفه في هذا الكتاب أن تكون لدينا طريقة تفكير ونظرة واحدة للتحول واحدة مع النظر للتحول من أوجه متعددة. فالتحول المطلوب في مؤسساتنا ومجتمعاتنا وأمتنا يتعدى فقط التحول الذي يحدث بعد وضع توجهات جديدة، وليشمل أسس التحول بعد صراعات أو في حالة إعادة هندسة المجتمعات المنحدرة في الفساد والإجرام أو في حالة التحول نحو إستعادة العافية الإقتصادية أو النشاط المجتمعي. تحديد هذه التوجهات قبل أن نستعرض إمكانات التحول هي أساس في نظرتنا لدورنا نحو هذا التحول ودورنا أيضاً في طريقة إدارة التقلبات في كل مجال نتخصص به لنصنع به أثراً في رحلة الحياة. وأنظر إلى إدارة التحول في المجتمعات المتصارعة مثلاً ما أشار إليه المناضل أحمد ساهراج (أحد شركاء مانديلا في حزب الإتحاد الأفريقي) عن طبيعة منهجية التحول التي إتبعها حكومة مانديلا التي تولت المسؤولية من بعد حكم عنصري عنيف. فيقول ساهراج "أنك لكي تدير تحول في مجتمع وبيئة متقلبة وعلى شفى حفرة من النار" فقد "قررنا في الحكومة الجديدة منذ البداية تحمل مسؤولية أتباعنا الذين صوتوا لنا" والذين هم الأغلبية الكبيرة جداً من الفقراء الجنوب الأفريقيين السود.. "ولكننا تميزنا في أن ربطنا أهم شروط هذا التحول وطرق إدارتها من خلال الأخذ في الحسبان في أن نضمن أن لا يكون هنالك خوف لمستوى يسبب الإضطراب والهروب للأقلية المهمة وهم البيض الأغنياء". وهذا ما يميز تحول الجنوب الأفريقي الناجح حتى الآن عن التجارب الأخرى للدول التي بها صراعات عرقية في العصر الحديث.

التطور في علم التغيير والتحول أصبح يفرق بين التحول في المؤسسات الذي يتعامل مع المؤسسة ككائن حي قابل للتعلم، وذلك الذي يتعامل مع المؤسسة كملتقى إجتماعي حيث يأخذ في الإعتبار التحول الثقافي والتحول الإنساني المطلوب كما في النموذج (1-3). تقوم ممارسات إدارة التحول المتعاملة مع المؤسسة ككائن قابل للتعلم على تعزيز الجهود التي تحقق التصور المناسب وترفع مستوى التفكير. تعمل المؤسسات على التحول في كل ما يرتبط بإستكشاف النفس من عادات وممارسات تعزز التفكير ومهارات الإنجاز وطرق التواصل. فالتحول يركز على محاولات متكررة على إختزال المفاهيم وتكون قادرة على إحداث التحول. فالتحول الناجح يرتكز على الروح الجماعية، الذي يبني الروح الجماعية القائمة على التعايش مع الآخر، وتبني الثقافات المشتركة.

إن هذا الفهم لمضمون التحول وطريقته لا يدع مجالاً لإنتظار ما يحدث بعيداً عن الفرد ، فهناك الكثير من المهارات و الخبرات يستطيع الفرد أن يكتسبها ليكون كفوئاً لسد كفاية من الكفايات ، فأكثر الناس لا يتحسسون مواضع عطالتهم و انعدام فعاليتهم فيغري بهم هذا أن يتصوروا أن أي حديث عن التحول لا يعنهم، أو يرون أنه يجب أن يبدأ الآخرين في التحول أو حتى تتغير الظروف

و الأوضاع. وقد يكون أول ما يجب من العمل في طريق التحول هو تنمية القدرة على العمل الجماعي و تنسيق الجهود و نشر روح التعاون في إطار جامع ينظر إلى الوسائل في إطار الأهداف و ينظر إلى التفاصيل ضمن رؤية واضحة للأولويات و في كل مراحل التحول.

النموذج (3-1) التطور في النظرة للمؤسسات ككائن حي وكمثلقى إجتماعي

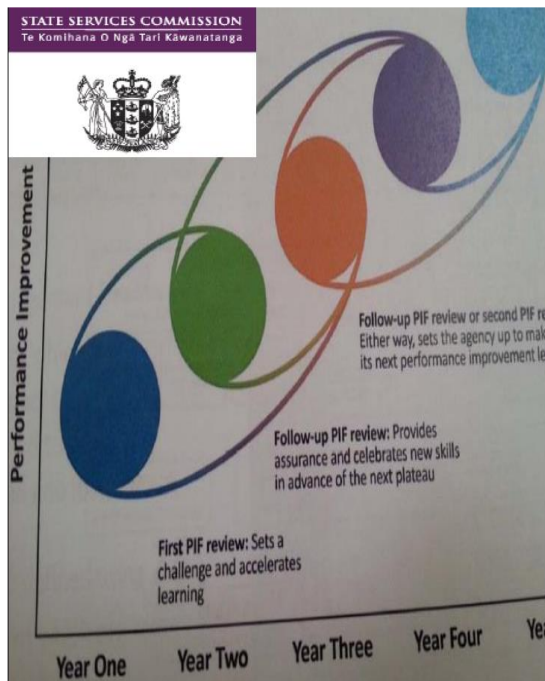


في هذا الكتاب نحاول أيضا أن نعرض على بعض الأمثلة من الخبرة التراكمية والتطور في علم إدارة التحول لنصمم مسارات تضمن أفضل مستوى من الأمان في التحول في زمن التقلبات مع الأخذ في الحسبان جذور الماضي وأن جهود التحول لا يجب أن تكون معقدة أو مكلفة. فالتحول الناجح لمناذلا نحو الديمقراطية كما أشرنا سابقا لم ينسبه مثلا أنه من قبيلة كبيرة تنتمي لمملوك قبائل، مما دعا حفيده للتعرف على هذا وبنى له منزلا في القبيلة، وساهم هذا في إستدامة التحول. وخذ مثلا أيضا التحول الذي حدث لقبائل الموراي، الذين هم السكان الأصليين لنيوزلندا، فلم يمنعمهم التغيير الذي حولهم من مدنية على التحول المحافظ والذي يتأقلم مع عاداتهم وتقاليدهم، ومنها إستمرارية إحترام دور زعيم القبيلة والمرأة والأسرة والتواصل القوي بالمقارنة بالنيوزلنديين الذين هم من أصول أوروبية.

الآن ومع زيادة تراكم المعرفة بدأ علماء التحول بدأوا بالنظر إلى أنه يجب مراعاة أن مراحل التحول لا تحقق جزء من القيم المؤسسة أو العائد لجزء من المجتمع على حساب جزء آخر مهمهم في المجتمع أيضا فيسبب خلاا آخر بينما يصلح جزء آخر. فالتحول الناجح اليوم في ظل التطور العلمي يقوم على أن الناس هي من تحقق التغيير، وهذا يتطلب منها أن تفهم قدراتها وقدرات الآخرين. ولذا نعتبر أن رحلة التحول هي رحلة إستكشاف للذات وللمؤسسة ولطبيعة شئ ما في المؤسسة أو المجتمع.

التطور في علم التغيير يؤكد لنا أن من أهم أسباب فشل التحول في ظروف التقلبات هو عدم قدرتنا على توصيل الناس لمستوى من الوعي والمبني على التقبل وكيف تعمل المؤسسات، ولماذا هي موجودة أصلا. فمتى ما توصلنا لهذا التقبل تتحقق لدينا إدارة أفضل لمراحل التحول كل في مكانه، وحتى نصل لمرحلة الإدراك الذي يصنعه التحول. فلا يكفي أن تكون لديك أفكار ونوايا حسنة لكي تحقق الفارق من خلال التحول، فالتحول الناجح والمؤثر يحتاج إلى نية واضحة ومنهجية تفكير تستطيع أن تريك كل مرة الصورة الكبرى لما قد تحققه.

من أفضل طرق التحول الذي توصل له علم التغيير أيضا هو أن يعرف الناس من هم، وكيف يجب أن يعملوا مع الآخرين، وما هي القدرات في مراحل التأقلم، وكيف سيكون هنالك تفكير مختلف بسبب مشاريع التحول المختلفة. ولذا نستطيع القول أن الشئ الوحيد المتفق عليه الذي يمكن أن يقوم به قادة التحول هو صناعة وإدارة الثقافة المؤسسية، فالسر الأساسي لعملية نجاح التحول يكمن حول الثقافة المؤسسية. الشركات اليابانية فهتت أهمية منطلق الثقافة المؤسسية لإدارة التحول بشكل مستمر، وعملت على أن تقوم بتجديد فكر ومتطلبات التحول بشكل متجدد وحسب طبيعة السوق. تجربتي الشخصية مع شركة يوكاجاوا اليابانية تؤكد ذلك أيضا. فمعظم هذه الشركات العالمية التوجه تؤكد أهمية ربط خطوط البيع بفريق البحث والتطوير، وكيف ينعكس هذا على التصنيع وخدمات الدعم لما بعد البيع. وتصميم نقاط محددة في كل هذه السلسلة هو هدف أساسي لصناعة قرارات التحول.



وضعت الخدمة المدنية في الحكومة النيوزلندية والمسماه ال State Services Commission برنامج متكامل تتماشى مع خطة عمل التطور للحكومة ولمدة 5 سنوات وبحيث تعيد تقييم قياداتها الحكومية وكل المسؤولين لدى جاهزيتهم لمرحلة السنوات الثلاثة القادمة. كما تم التعاقد مع كل قائد من مستوى وزير على السعي لتحقيق نتائج الأداء المطلوبة من خلال منظومة قياس مطلوبة على مستوى الوزارة والدائرة والقسم من خلال إطار قياس الأداء الحكومي، والذي لا يتغير كثيرا بالرغم من تغير

الحكومات، لأنه مبني على توقعات المستفيدين.
حقق هذا البرنامج (المسمى البرنامج الخامس) والذي تعهدت به الحكومة أمام الشعب والبرلمان بأنه سيكون نقلة نوعية في تطوير الحكومة حيث تم إعداد قيادات جديدة حسب توقعات وتوجهات وتحولات خطط المستقبل وبناء عليه تم وضع مقاييس لنجاح قيادات الخدمة المدنية من خلال ما سمي (Recruit CEO's & Empower PIF (Performance Improvement Framework)) حيث يقوم الإطار الحكومي على معادلة بسيطة تقول أن: الأداء + المصدقية = الأداء المتوقع من كل قيادي $Performance + Integrity = CEO \text{ Expected Performance}$.

لتحقيق التطور المنشود من هذا التحول قامت الخدمة المدنية النيوزلندية بتوفير بنك من المعلومات عن الأداء المتحقق والسابق لكل وزارة، وشاشة مراقبة للقدرات التراكمية للقيادات (مقابل) النتائج المتحققة. كما ركزت الخدمة المدنية على مقاييس جديدة في الإبداع ومنها زيادة حجم حقوق الملكية الفكرية والتقييم للأداء للقيادات الحكومية سنويا وبحيث يزيد بطريقة مضطربة بقرب إنتهاء السنة الثالثة للوقوف على مدى الأثر الذي تم تحقيقه في هذه الفترة. كما أُستخدم الوزراء والقيادات السابقة في الحكومة النيوزلندية كمقيمين لبرامجها الدورية مما ساهم في ضمان التناقل للمعرفة. كما قامت الخدمة المدنية بقياس أداء الحكومة ككل من خلال التقارير الدولية ومنها على سبيل المثال تقرير منظمة الشفافية الدولية والتقارير المتخصصة في إدارة التنوع والتعايش Diversity Management وتلك التي لديها الحساسية العالية على تقرير تكافؤ الفرص.

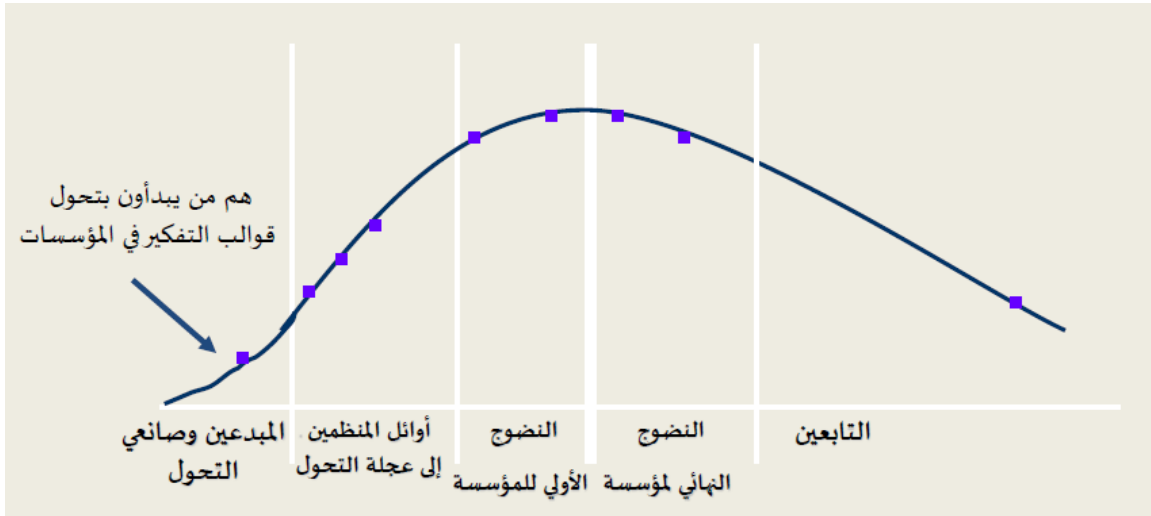
التحول الناجح حسب شهادة التاريخ

شروط التحول الناجح حسب شهادة التاريخ وأحداثه المتكررة تقوم على (القيم + العائد من التغيير + الإستقلالية + الإستدامة). فكل تحول في التاريخ كان وما زال وسيستمر يهدف إلى صناعة التكيف بين متطلبات البيئة الخارجية والداخلية لكل مؤسسة ومجتمع. فالتحول هي مرحلة وطريقة ومسار وقرار وخيار وربما أيضا مرحلة إنتظار للانتقال من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفة من خلال تدرج لعملية التغيير وإدارة مقاومة. فالتحول الناجح في التاريخ ستجد من صفاته التميز بمعالجة أسباب المقاومة المرتبطة بالخوف من المجهول والشعور بعدم الإستقرار. يعلمنا شاعرنا الأندلسي لسان الدين بن الخطيب لأهمية مواجهة أتعاب التحول لأنه جزء من مدرسة الحياة:

فجاوبتني ودمع العين يسبقها من يركب البحر لا يخشى من الغرق

كما إن التحول الناجح في التاريخ ستجده يأخذ بدقة مناسبة أدوات وطرق إحداث التغيير كوقت التحول والموارد المستخدمة في التحول والقدرات المطلوبة لإستدامة أثر التحول. كما إن كل تحول ناجح في التاريخ ستجد أنه بنى له جذورا تمكنه من تحسين النظام الاجتماعي، والذي ينبثق منه الإلتزام بالمبادئ والأخلاقيات التي تمكن من التعايش والتأقلم الإجتاعي المستدام. النموذج (1-4) يبين أن التحول الناجح يبدأ بالمبدعين وصانعي التحول فهم من يبدأون بتحول قوالب التفكير في المؤسسات، ثم يأتي بعد ذلك المنظمين لعجلة التحول، والنضوج الأولي والنهائي والتابعين.

النموذج (1-4) مراحل التطور والتحول الناجح



تاريخيا يعتبر أن نزول أو ظهور كل ديانة بمثابة تغيير وتحول مطلوب للأوضاع السائدة في المجتمع. وأنظر إلى فن التحول حينما كانت حكمة الخالق سبحانه أن يظل الإسلام لمدة عشر سنوات عقيدة بدون تشريع في عقيدتنا الإسلامية، حيث أرتأى الحكيم سبحانه أن الأهم هو أن يتعلم الناس فقط معنى وعمق وتطبيق (لا إله إلا الله)، إدراكا منه جل وعلى بحجم التحول مع النفس التي خلقها ومدى حاجتها للثبوت في هذا المفهوم أولا. فما كان ليبدأ التشريع بعد الهجرة وأن يتعلم الناس أحكام دينهم الجديد من صلاة وصيام وزكاة وحج إلا بعد أن تثبت إيمانهم من خلال الممارسة العملية والمحن التي مروا بها، فمحصتهم وجعلتهم أكثر تقبلا لأحكام هذا الدين. وأنظر كذلك إلى التحول في مسألة تحريم الخمر، فقد حرّمها الحكيم سبحانه أولا في الصلاة، فجاء قوله جل وعلى:

{لا تقربوا الصلاة وأنتم سكارى} (النساء: 43)، ثم وضع عز وجل سبحانه مضرتها بقوله: {يسئلونك عن الخمر والميسر قل فيهما أثم كبير وإثمهما أكبر من نفعهما...} (البقرة: 219)، وحينما أصبحت النفوس جاهزة للتحدي الجديد، حرم سبحانه الخمر كليا بقوله تعالى: {يا أيها الذين آمنوا إنما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه لعلكم تفلحون} * إنما يريد الشيطان أن يوقع بينكم العداوة والبغضاء في الخمر والميسر ويصدكم عن ذكر الله وعن الصلاة فهل أنتم منتهون} (المائدة: 90/91).

التحول إذا حسب التاريخ في المجتمعات وحتى على مستوى المؤسسات يتطلب العلم بماذا تريد أن تحققه والخبرة بما يحاكي ما تريد أن تحققه، والتدرج المدروس أحيانا وسرعة البديهة المرتبطة بالتأثير بدون سلطة أحيانا أخرى. كما ترى أن التحول المؤثر في مسيرة البشرية تميز بالتفكير المتجدد والقدرة على حل التحديات والسيطرة على الأزمات، وكما يتميز التحول المتجدد بقدرته على الإستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم، والقدرة على الاتصال الفعال بالآخرين Networking.

الأديان السماوية كلها لم تنزل دفعة واحدة وإنما جاءت على مدى سنوات وليس أدل على ذلك من قوله تعالى : (اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً) (المائدة:3). الخليفة الراشد عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) تميز بقدرته العالية على إدارته لمراحل التحول من خلال محاسبته للنفس بشكل مستمر، وطلب النصيحة من أهل العلم في كل تحول ثم شدته في إدارة التحول وإصراره على إنجازه دون تردد فكان أكثر مثل يحتذى بعد الحبيب محمد (صلى الله عليه وسلم).

التحول الناجح نستطيع أيضا أن نراه عند العلماء والمؤثرين في مسيرة البشرية الحديثة مثل ستيف جوبز وبيل غاتس وأينشتاين وأمثالهم وإلا ما وصلوا إلى السمعة والأثر الكبير. فعندما أراد أينشتاين مثلا أن يدير القناعات الراسخة بشأن معادلة الزمن، وضع تصورات من خلال صور ليزيد من قدرته على تحويل القناعات للعلماء في عصره. كما إن جهود غاندي ومانديلا بالتخلص من سيطرة الحقد والغضب والعنف والتحول السليم والناجح للمقاومة بين أتباعهم هي ما تخلدهم اليوم في التاريخ. ولذا نستطيع القول أن التاريخ ملئ بقيادات عملوا كقادة وحققوا تحولا واضحا لأمتهم وشعوبهم وصنعوا حضارة يحكي عنها التاريخ، وكما أنه ملئ بقيادات دمروا فرصهم وفرص شعوبهم لأنهم عملوا كمدرء ورؤساء وأنشغلوا بمفهوم ضيق وأناي للتحول، ولذلك لفظهم التاريخ شرفظه.

تعريف إدارة التحول الناجح

يعرف زويك (2000) "إدارة التحول" بأنه القدرة على صناعة التوازن في قوى التحول، وبما يسيطر على مراحل وقوى المقاومة بشكل فاعل وبحيث يتم التعامل مع متطلبات إدارة التغيير التي تسبب إرتباكاً في البنية التحتية وسلوكيات الموارد البشرية والأصول المعرفية أو الروح الجماعية. وتتم مرحلة التحول بثلاثة مراحل رئيسية: مرحلة التأقلم مع التغيير المطلوب، ومرحلة السيطرة على التغيير، ومرحلة الإستدامة في أثر التغيير الحاصل.

التحول الناجح يتميز عن التغيير أنه يقوم على تقليص الفجوة نحو الحاجات والسلوكيات، وبناء النقاط المميزة لأثر التغيير المطلوب تحقيقه. كما يتميز التحول أنه يقوم على مفاهيم الإستدامة والذي يعني التوازن في الخطط القصيرة والطويلة المدى. كما التحول يتطلب التجدد في طريقة التفكير وليس تحقيق الهدف فقط. التحول إذا يتطلب وجود ثلاثة عناصر وهي: الرغبة في التغيير، وصناعة النشاط المناسب، وتوفير الخدمة. النموذج (1-5) يعكس هذه الخطوات الثلاثة الأساسية للتحول الممنهج والسلس كما هو متعارف عليه.

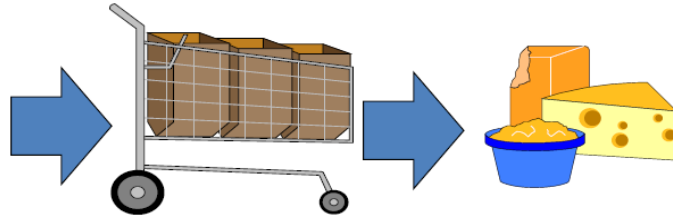
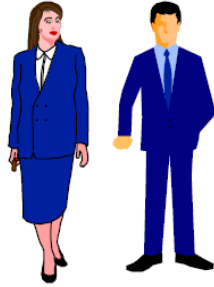
النموذج (1-5) يبين خطوات التحول المتعارف عليها

الرغبة في التغيير

صناعة النشاط

توفير الخدمة

المناسب



صفة زمن التقلبات

نقصد بزمن التقلبات هو تراكم وتنوع التغيرات العالمية المؤثرة في بيئة الأوطان والبلاد والشعوب في أوقات متقاربة. فما سيميز زمن التقلبات ليس فقط حجم ومرات التقلبات ولكن أنواعها.. فأحياناً المؤسسات والمجتمعات تمر بتقلبات صحية أو أمنية أو مناخية أو سياسية أو دينية أو مجتمعية أو

إقتصادية وهذا طبيعي، ولكن أن تكون هذه كلها متتابعة وأحيانا مترابطة بشكل مستمر ولفترة طويلة هو ما لم يعهده العالم من قبل. التوقعات لهذه التقلبات ستصبح أيضا ليست ذات فائدة كبيرة لأنها لن تساعد على الإستعداد كما كان سابقا نظرا لسرعة وفجاءة النبض الـ Strokes التي تظهر به هذه التقلبات.

قيادات التحول الناجحين ستكون لهم فرصة لكي يتميزوا من خلال إستخدام كل هذه التقلبات وبأنواعها المختلفة بروح عالية من المرونة Spirit of Agility. بل أنهم سيتميزون من خلال الإستفادة القصوى من ماضي النجاحات أو الفشل لبناء إبداعات جديدة، ويربطون خيوطها من خلال الربط بين متطلبات ومعطيات جديدة تربط الأشخاص بالأنظمة وبالوسائل التي ستنتهج نحو التحول المنشود. وفي زمن التقلبات التي سيكون فيها الناس في بحث مستمر لمعرفة القوى المؤثرة الجديدة، وفي نفس الوقت سيسعى كثيرون لمعرفة كيف سيتفاعلون مع هذه القوى المتجددة والمتغيرة والمتشكلة بطور جديد عندما توضع في ترتيب معين أو في وقت ما معين، سيظهر قادة كثيرون يتميزون بقدرتهم على توجيه البوصلة نحو مستقبل قصير يضمنون فيه وصول الجميع إلى بر الأمان بأقل الخسائر.

التحول في زمن التقلبات يجب أن يأخذ في الإعتبار حجم الفضاء المفتوح اليوم وصعوبة السيطرة على المحتوى الذي يلف عقلية الفرد والمؤسسة والمجتمع. فالمؤسسات والمجتمعات كآلات المعقدة إذا حركت منها جزءا ساكنا فأنك قد تحرك في مكان آخر تفاعلات بشرية أو تفاعلات مع الأنظمة والشركاء والمعنيين. ولذا يجب دائما أن تقوم بعمل محاكاة تحدد تصورات simulation لما يمكن أن يحدث في حالات الضغوطات، وكيف يمكن أن تؤثر على التوازنات، وما يمكن أن يتمخض عنه من زيادة لمقاومة التحول.

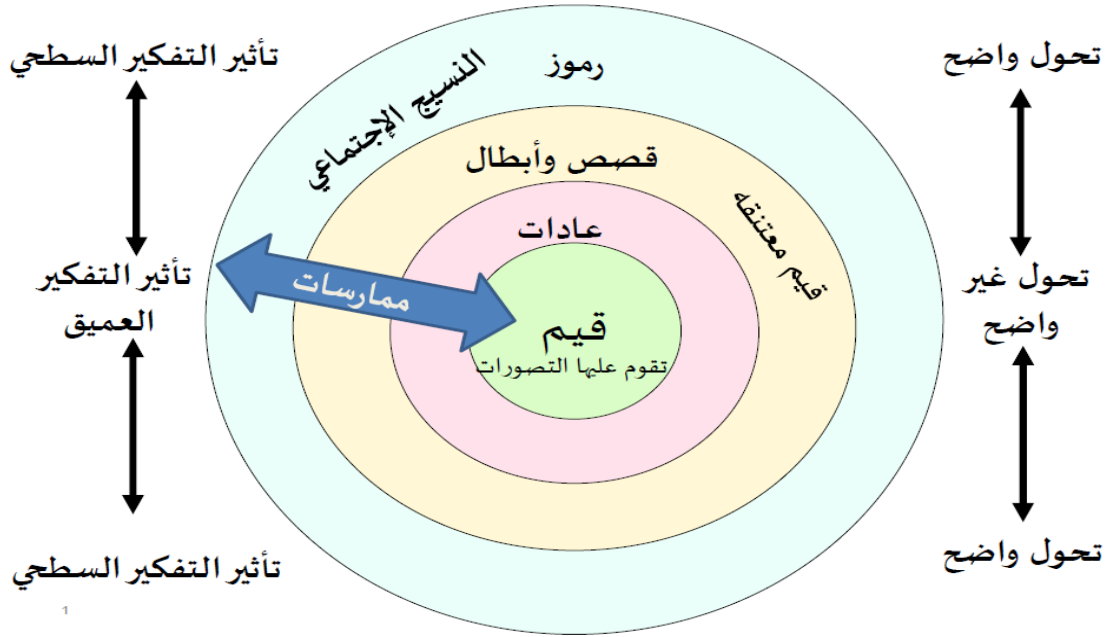
التفكير المناسب للتحول في زمن التقلبات

السؤال المهم في هذا الكتاب إذا هو "كيف نصنع التفكير المناسب لبناء قناعات تساهم في التحول بدلا من مقاومته، في زمن يعرف بزمن التقلبات؟". فالتحول الديناميكي في زمن به تقلبات يحتاج إلى منهجية مرتبطة بتفكير متجدد، وغير مرتبط بالإنكباب حول الذات، أو الانشغال بصراعات جانبية أو أهداف فرعية. ذلك لأن التحول هي (صناعة) لا تقوم إلا على الإبداع الجماعي، والذي لا

يأتي إلا من خلال التجدد في بناء طرق الوصول إلى مرحلة الوعي بالحاجة للشروع بالتحول، وتحقيق التحول من خلال الشراكة مع المعنيين وإدماجهم في مراحل التحول. تتطلب صناعة التحول بناء التفكير المناسب حتى للمعنيين من خلال مرحلتين أولها إعطاء هؤلاء المعنيين فرصة في المشاركة بالرأي في مراحل التحول تسمى Involvement ، ثم إدماجهم في عملية التطوير كليا تسمى Engagement (أي أن لا يكون هنالك تطوير وحركة للأمام بدونهم). فبدون هاتين المرحلتين من الشراكة في القرار والمسار والاختيار لن تكون هنالك ضمانات ناجحة للتعامل الجماعي والإلتزام بروح المسؤولية الجماعية في زمن التقلبات. هذا النوع من التحول يتطلب أن يكون التواصل قويا وفاعلا ومستداما من الجهتين لكي تتحقق شروط عملية الإدماج. ولذلك يسمى هذا المستوى من الإدماج بأنه *a mutually beneficial interaction* يترك لدى المشاركين به الإحساس بأنهم أصحاب تأثير، وربما أصحاب سلطة في صناعة القرار، وبل تحقيق العطاء والأثر المطلوب على المؤسسة والمجتمع. فأنت حينما تشرك المعنيين تحقق غرض الـ Involvement في مرحلة التحول مثلا من خلال إستقصاء الرأي والتواصل الإجتماعي، ولكنك لن تستطيع أن تحقق مستوى من الشراكة لما يحقق غرض الـ Engagement إلا عندما يصبح كل المعنيين في صناعة القرار جزءا ومكونا مهما من عملية التحول. فالـ Engagement لا يتم إلا من خلال وجود ومشاركة هؤلاء المعنيين وبفاعلية وبغض النظر عن مدى توافقهم مع هذا التحول. وتتطلب إدارة التحول التعمق في متطلبات التحول وبحيث تعالج القيم التي تنطلق منها الممارسات وإلى أن تنعكس على مستوى التفكير الذي يربط بين القيم والعادات والقصص والأبطال الرموز والنسيج الإجتماعي، وهو ما يعكسه النموذج (1-6).

النموذج (1-6) يتناول متطلبات التحول حسب القيم ومستويات التفكير

عمق إدارة التحول (حسب نموذجي لهوفستيد وشاين)



برامج التحول وبناء التعلم المؤسسي والمجتمعي

يعرف (التعلم) المؤسسي على أنه القدرة على الإستفادة القصوى من التحصيل للمعلومات والمعرفة المكتسبة، ومن ثم التطبيق للممارسات التي تؤدي إلى التحسين أو التحول نحو الأفضل. ويشمل ذلك المقارنات المعيارية والمراجعة والتقييم الداخلي والخارجي، ودراسات أفضل الممارسات والإطلاع على أفضل التجارب. يقول جون وودين " كل ما يهم في الأمر هو ما تتعلمه بعد أن تعرف". كل التقنيات لتقليل وإدارة المقاومة والنجاح والفضل في تحقيق ذلك يعتبر جزء من التعلم. فالتعليم والتوعية والتطبيق من الممارسة كلها وسائل لبناء التحول المؤسسي والمجتمعي. وكما إن إدارة التواصل ودوره في مراحل التحول من خلال الحوار العميق والتفاوض والإرشاد والتوجيه، كلها برامج تساهم في بناء التعلم المجتمعي بشكل عام والمؤسسي بشكل خاص.

إدارة التحول تبني التعلم المؤسسي والمجتمعي ومنه مهارات (القدرة على الإلقاء أو عمل الملمصقات والمنشورات أو العمل بروح الفريق) ، وكما تبني إدارة التحول المعرفة (حجم الخبرات المتراكمة في مجال عمل المؤسسة)، والتأثير المعنوي والإجتماعي في المعرفة بالذات والقيم التي تحملها النمط

الشخصي، وطريقة التفكير وطريقة التحليل ومستوى التحمل للضغوط، والمحفزات الشخصية. وكذلك التحول يساهم في تعزيز الصفات السلوكية ذات التأثير الكبير في صناعة التحول المستدام العميق من خلال كفاءات سلوكية تعليمية من الصعب تحديدها ومن الصعب تطويرها ولا تكتسب إلا من خلال العمل، كما يبين النموذج (1-7).

برنامج التحول لتقليل الفقر في بيرو كنموذج في أمريكا الجنوبية كان به دروس متعلمة كثيرة تستحق



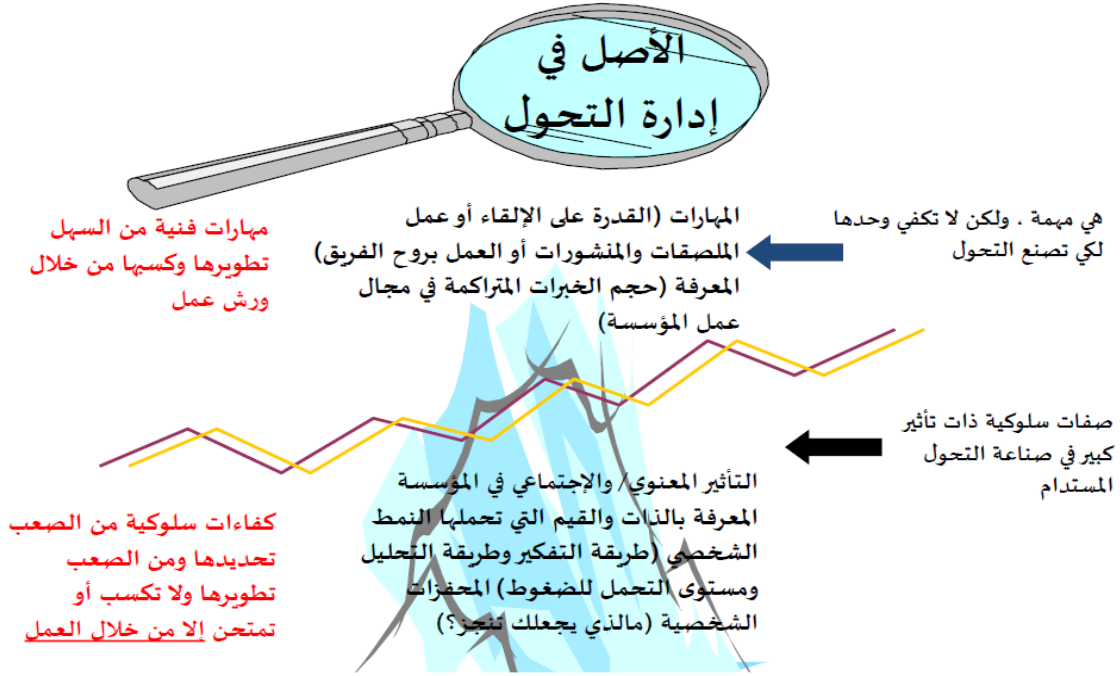
التوقف عندها. ففي العام 1998م تم تقييم أسباب الفقر في بيرو من خلال البنك الدولي وبناء عليه تشكل برعاية البنك والدولة الحوار الوطني بشأن الفقر والذي يستهدف تبادل الخبرات والمعلومات لطرق وموارد التخلص من الفقر في بيرو. تطور الحوار الوطني ليكون عميق وجاد عن طبيعة وأسباب الفقر في بيرو وبعد ثلاثة سنوات، نجح الحوار في جذب كل المعنيين والمؤثرين على قضيت

الإنتاج الثلاثة (الحكومة ورجال الأعمال وقيادات المجتمع المدني) على ثلاثة محاور:

- أ) تقنيات لمراقبة وتقييم مشكلة الفقر.
- ب) تقييم جودة وأسس الخدمات المقدمة
- ج) تقييم الوظائف ودخلها بالمقارنة بخطط الفقر.

تبنت الحكومة بيرو التي تشكلت وبناء على التوجهات الديمقراطية المشكلة وأعدمت ملتقى دائم للتنسيق بين الشركاء المعنيين بالنقاط الثلاثة و لرفع مستوى شفافية المراقبة لطرق صرف الموارد الخاصة بالتغلب على مشكلة الفقر في بيرو، ولتحفيز الروح الوطنية في حل هذه المشكلة مما ساهم في التعمق في علاج المشكلة للدخول في مستوى التأثير المعنوي والإجتماعي ولبدأ بإصلاح حتى طريقة التفكير والتكوين الثقافي الذي نشأ عليها المجتمع البيروي لعقود من الزمان تميزت بالإتكالية.

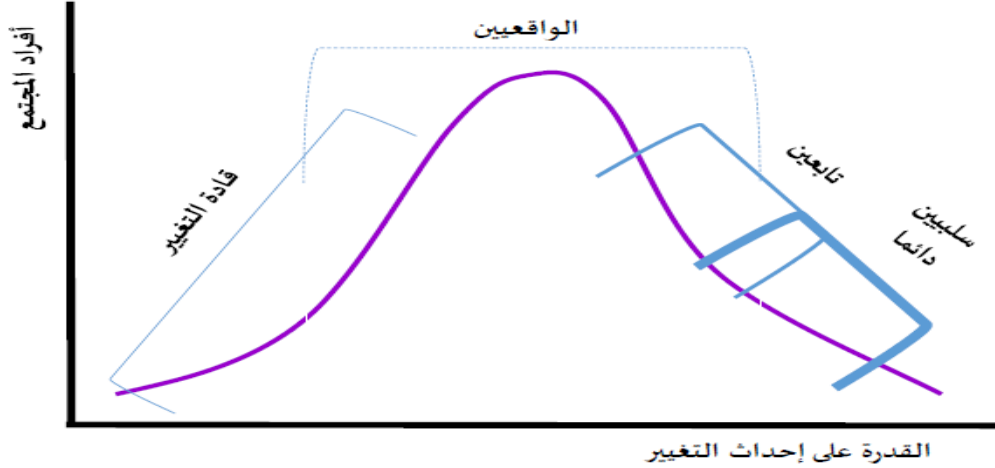
النموذج (1-7) يبين دور برامج التحول في بناء التعلم المؤسسي والمجتمعي



إدارة التحول في ثقافة المؤسسات إذا تعود علينا بالكثير من الفوائد والالتزام مقابل التوافق، وبالعلاقة طردية. وهناك نوعان من أنواع الذين ستكتشفهم في محاولات التحول هم الأكثر تقبل للحوار وبالتالي القدرة على اللاتعلم للقديم وتعلم الشئ الجديد ويسمون المتحفظين والواقعيين وهو ما يعكسه النموذج (7-1). فالمتحفظين يحتاجون إلى الكثير من التسويق والإستدامة في توفير الحقائق القوية حتى يتم الإقتناع و واقعيين ويقتنعون بالحقائق البسيطة. ذلك أنهم يتمتعون بمرونة عالية تجاه الباراداييم الجديد (أو ما يخالف ما يرونه)، وهم يتبعون الحقائق وعادة لديهم ملاحظات ومهارات أيضا تثيري العمل وخاصة عندما يقتنعون ويستوعبون ما يطرح، وهذا ما يعكسه النموذج (7-1). فالمتحفظين يُطيلون الحوار لإثبات خطأ الفكرة الجديدة، فهم يعيشون في ضوء أطرهم وأفكارهم القديمة خاصة، وأنهم يتقنون عملهم في ضوء الباراداييم السائد. وكذلك فإن المتحفظين مهمين جدا لأنهم إذا اقتنعوا من الصعب أن يرجعوا مرة أخرى. وفي هذه الفئة تتشكل بدايات الإبداع في إدارة التحول نحو صناعة سمعة متميزة. أما قياديي إدارة التحول والمبدعين والمستكشفين هم لا يهون النقاش عادة لأفتقارهم التفاصيل وإثباتات بالمستقبل ولكن لديهم تصور. ولذا فإن أفضل طريقة للتعامل مع هؤلاء والمبدعين هي تشجيعهم على مواصلة الطريق وإظهار الإعجاب لهم وتقديرهم.. ولذلك يجب أن يكون الحوار معهم بشكل محفز وخال من الاستهزاء واللوم. ولكن أيضا ستجد في مراحل إدارة التحول معارضين دائما ما لا يقل عن 25% من الناس يفتخرون بمعارضتهم، وهؤلاء النوع من المعارضين أرى أنهم مصابين بالشلل الإدراكي، فهم يُطيلون

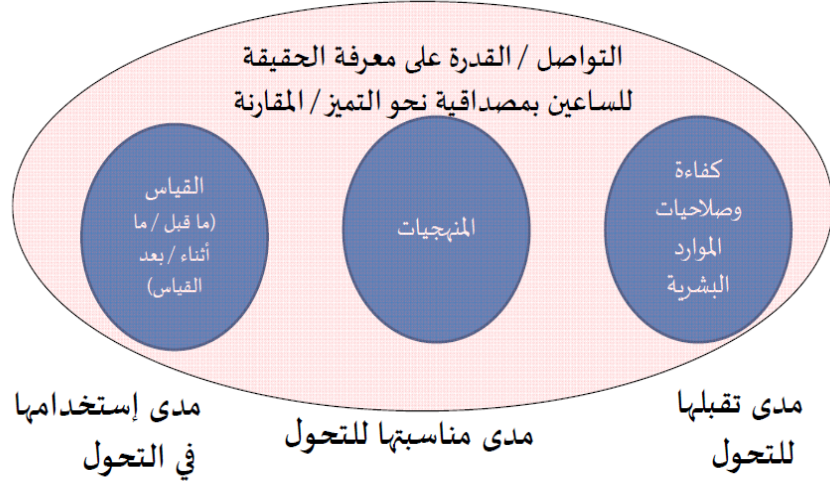
الحوار لإثبات خطأ الفكرة الجديدة (في ضوء أفكارهم القديمة والمستقرة) خاصة وأنهم يتقنون عملهم في ضوء الباراداييم السائد وكما النموذج (8-1).

النموذج (8-1) أنواع وصفات الناس في مراحل التحول



لتعزيز التعلم كثقافة مؤسسية ينبغي إيجاد ثقافة السعي نحو التحول الجذري وبعزيمة متجددة طويلة الأجل، بحيث تؤدي إلى بلورة القيم الرئيسية في المؤسسة وبما ينعكس على السلوك الإداري. ولكي نصل إلى ثقافة وأخلاقيات وسلوكيات التميز بكل أبعادها نحتاج إلى إدارة وإرادة للتغيير تضمن التحول السليم بكل ما تحويه مؤسساتنا من قيم وسلوكيات وممارسات ومبادئ تكون مجربة تدريجياً وساهمت في تحقيق وضع التحول المرغوب. وعادة هذا النوع من إدارة التحول قد يأخذ وقتاً طويلاً، ولكن من خلال منهجيات التحول الصغيرة المتكررة يمكن أن ترى نتائجه في خلال 3-5 سنوات وذات أثر مستدام. يعكس النموذج (9-1) محددات التحول Key Business Factors والتي تساعد على تحديد طبيعة الكفاءات والصلاحيات المطلوبة للموارد البشرية التي تساعد على معرفة مدى تقبلها للتحول، والمنهجيات المستخدمة ومدى مناسبتها للتحول، والقياس الممكن استخدامه في التحول.

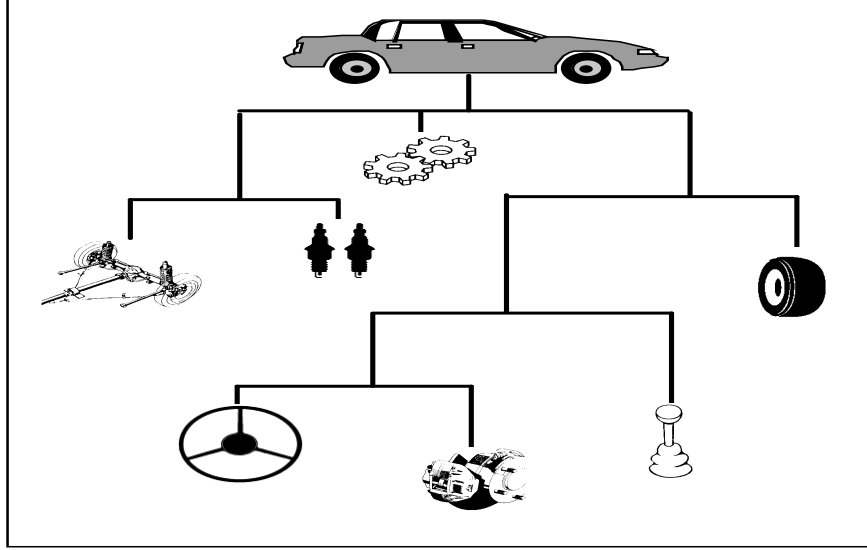
النموذج (9-1) محددات التحول Key Success Factors



الحوار العميق هو علاج قوي نحو التحول لمؤسسات مؤهلة أكثر (Healthy) تقوم على التواصل وبناء العلاقات بين مختلف مستويات المؤسسة. الحوار العميق أثبت أنه آلية ناجحة لضمان عدم فشل المؤسسات في مرحلة التحول، لأنه يصفى الأجواء التي تجمع ولا تفرق، ويصنع جو من الألفة بين أعضاء الفريق الواحد. ثقافة الحوار العميق تعتمد بلا شك على ثقافة الشفافية وبناء العلاقات الحميمة مع المعنيين، وشبكة توريد الخدمات، وكأنه تشيخص دقيق لوضع المؤسسة وعلاقاته مع موظفيها ووسطها وشركائها.

التحول من خلال منهجية حلول التفكير الشاملة (Total Systems Thinking) يهدف أن يؤكد لنا أن التحول يجب أن يكون على أساس نظرة للصورة الكبرى وعلى أسس من التكامل والنظر لكل أنواع التحول المجتمعي والإقتصادي والتقني وما حولها من بيئة يتطلبها التحول الناجح تماما كما تتطلب السيارة توفر كل مقومات حركة السيارة بسلامة ونجاح. فبدون هذا التحول الشمولي تقل قدرتنا على التخلص من الهدر ولا يساعدنا على إدارة المقاومة والتحرك بسلاسة وباستدامة.

النموذج (10-1) يبين متطلبات الحلول الشاملة في إدارة التحول



التحول السليم Healthy Transformation يجب أن يبني على ثقافة الحكم بناء على الواقع والتعلم من خلال الممارسة، والبعد عن ثقافة اللوم التي تركز على (من المخطئ) بدلا من (ما هو الخطأ). التحول السليم أيضا يقوم على التحليل والتقييم والتعليل والإستنتاج ، والتي من خلالها تقل السلبية في طرق المعالجة، وتزيد عوامل الثقة، ودرجة التواصل وبالتالي القدرات على إستدامة التحول.

مراحل ومستويات التحول في زمن التقلبات

يحدث التحول المؤسسي حينما يحدث التغيير في السلوك، وحينما يحس الإنسان أو المؤسسة أو المجتمع بحجم الخسارة، أو حينما يتصاعد الشك عن المستقبل، وحينما تشعر قيادة المؤسسة بالإنزعاج، أو حينما يتم إستشعار القرب من منطقة الخطر. كما يحدث التحول حينما يتوفر للتحول الإستمرارية في محاولة الإستكشاف، والفهم، والتكامل.

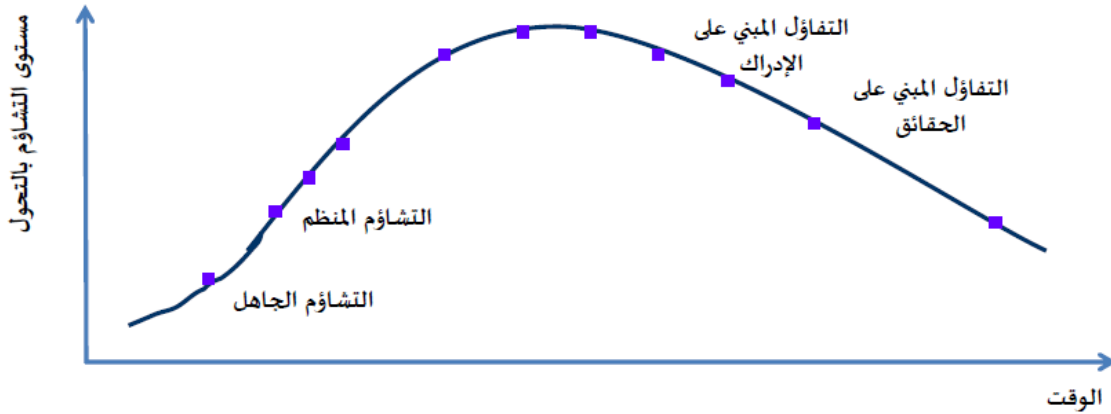
نحن نعيش في لحظة من العصر التحول بها أصبح سريعا ولدرجة أنك لا تكاد رؤية الحاضر حتى تراه وهو في نهايته. ولذا ستجد أن كل مراحل التحول متسارعة. فالمرحلة الأولى من التحول تقوم على تشكيل وتوقع المستقبل. ومن أهم صفات هذه المرحلة هو قلة الافتراضات حول منشأة الأعمال نفسها، وتوليد سيناريوهات بديلة يحدد الفرص، ويقيم نقاط القوة والضعف في السيناريوهات، أما المرحلة الثانية فهي المرحلة التي يتم فيها تحديد ما العمل لبدء تشغيل العديد المشاريع الصغيرة.

في هذه المرحلة تتشكل فرضيات للمستقبل سوف تقلل من محاكاة الماضي جزئياً. أما المرحلة الثالثة من التحول فهي المرحلة التي تبدأ بها عمليات إعادة الهيكلة، والتي يتم فيها التركيز على إحداث تغيير جذري لكيف يتم إنجاز العمل، وتحدث في هذه المرحلة تغييرات هيكلية رئيسية. أما المرحلة الرابعة والأخيرة فهي تقوم على التغيير التدريجي والتركيز على إجراء تغييرات صغيرة تحتاج لصقل طفيف لتحقيق الفارق.

مراحل التحول من مستوى 1 إلى 3 تحدد الحاجة العالية من أجل التحول، وإدارة أكثر تسامحاً تجاه المخاطر، ونسبة قليلة نسبياً من القيود، ولديها توافق جيد بين الإدارة والبيئة ولديها التكيف السريع مع الأحداث المتسارعة والمستوى 4 يتطلب الإدراك بأن هناك حاجة من أجل التحول، ولديه العديد من القيود، والإجماع ضئيل على اتجاه الصناعات التي تتحرك ببطء

تتطلب كل مراحل التحول ثلاثة مستويات حتى تستطيع أن تتواءم مع كل أنواع التقلبات، أول هذه المستويات هو المستوى الذي تتشكل به واقع للمستقبل وتساهم في توليد سيناريوهات بديلة تحدد فرص تقييم نقاط قوة وضعف السيناريوهات. أما المستوى الثاني فهو يقوم على تعريف ما هي الأعمال المستقبلية بناء على آخر التحولات. أما المستوى الثالث فهو المستوى الذي يتم به إعادة هندسة العمليات ويتم التركيز على التغيير الجذري في كيفية إنجاز العمل من خلال تغييرات هيكلية كبيرة. هنالك أنواع من التحولات تكون من صفاتها التفاؤل المنظم وأنواع أخرى من التحولات تكون صفاتها التشاؤم المنظم وهو ما يبينه النموذج (11-1).

النموذج (11-1) الترابط بين التفاؤل والتشاؤم في تحقيق التحول



ففي مستوى التشاؤم الجاهل والحماسي تكون عادة الناس لديها ثقة بالنفس وإيجابية نحو التحول. وفي مستوى التشاؤم المنظم يبدأ الناس باظهار ردود سلبية للتغيير، وتفقد الثقة. أما في مستوى التفاؤل المبني على الإدراك فيبدأ الناس برؤية إمكانية تحقيق التحول. كما تتحقق الثقة وتبدأ المؤسسة بالنمو من جديد. إلى أن تصل إلى أعلى مستويات مراحل التحول وهو التفاؤل المبني على الحقائق حيث يتم عودة الثقة، واقبال الناس بقوة على المشروع.

مقاومة التحول

الرئيس الأمريكي وودرو ويلسون (1921م) له مقولة "إذا كنت تريد أن تجعل لك أعداء، حاول تغيير شيء ما." مقاومة التحول لا يجب أن تخيفنا ، بالعكس قد تكون إحدى ضمانات الإستدامة ، وخاصة إذا فهمت أسباب التحول لكن إذا لم يتم إدارة التحول فإن المقاومة تكون قاتلة. فمن صفات المقاومة أن بها مستوى من التحمل، والكفاح ضد التحول، و معارضة الثابتة لاي تأثير محتمل من التحول ، ولذلك تعمل بجهد على إنهاء التأثير وتبذل جهودا في تحقيق نتائج التحول نحو التحول المحقق لأثر التحول.

التحول صعب على أي إنسان، فتصور إذا كنا نقاوم على طلب التغيير للجهة التي ننام عليها في الفراش، فما بالك في رحلة تحول قد يأخذ أثره جزءا من حياتك أو يصنع فكر جديد في مؤسسات أو مجتمع. من أهم مخاطر عدم القدرة على إدارة المقاومة في مراحل إدارة التحول هو عدم القدرة على الإبداع والتجديد في قناعات وتصرفات الموارد البشرية للمؤسسة والمجتمع المستهدف. وتقاس مراحل ونوعية المقاومة في مراحل التحول حسب طبيعة السلوكيات المستهدف بناءها في المجتمعات، وحسب طبيعة محركات التغيير المتوفرة، ومتطلبات التغلب على المقاومة. وكجزء من إدارة المقاومة، علينا بناء القناعات لقيادات التحول المؤسسي بحيث تؤمن أن المقاومة لا يمكن أن تمنع الحقيقة، فكما يقول الحكماء ثلاثة أشياء لا تستطيع حجها إلى الأبد : الشمس والقمر والحقيقة.

تؤكد الكثير من الدراسات الميدانية وكذلك خبرتي الشخصية لمدة أكثر من ربع قرن مع مشاريع التحول أن عدم اليقين بالتحول المستهدف والخوف من مجهول يفقد الشعور بملكية التحول والتعاون والسماح لتيسير الأمور والتكيف مع التحولات أو دعم هذه التحولات. وتؤكد الدراسات محدودية التدريب الغير مرتبط بالحقيقة وبمراحل لا يشرك الناس في صناعة القرار في تقليل صعوبة

رحلة التحول ! ولقد أثبتت الدراسات انه من الخطأ أن تقوم المؤسسات والمجتمعات بالإعتماد على الموارد والحوافز لكي تتغلب على المقاومة. إدارة المقاومة في حد ذاتها هي مرحلة مهمة للتعلم وبناء الثقة لمراحل التحول المختلفة، ولذا علينا أن نتعامل معها بروح ملئها التقبل ولكن في نفس الوقت بروح ملئها أيضا السرعة والدقة وما أسميه الـ Aglitiy. وكجزء من صناعة هذه الروح المميزة هو أن نزرع المناعة والخوف من شئ أسمه التغيير والتحول. ولذلك تجد أن الكثير من مرضى ومزمني القلب أو من الوفيات التي تسببها أمراض القلب كان من الممكن أن تتحسن صحتهم ويكونوا على قيد الحياة لو تم أخذ النصائح المسداة لهم من الطبيب للتحول في أنماط حياتهم، ودون مقاومة عنيدة، وفي الوقت المناسب، فلا يوجد خيار لمثل هؤلاء في الإستمرار على ما هم عليه، ولكنهم لم يتقبلوا ذلك بسبب قناعاتهم وإدراكهم اللاواعي والمحدود وبسبب طريقة تفكيرهم المقيدة. ولذا فإنني وبعد دراسة لجميع جوانب أسباب المقاومة التي تعرضت لها في محاولاتي لصناعة التحول المؤسسي أو المجتمعي في أكثر من 400 مشروع ميداني، أستطيع القول أن الفشل في إدارة المقاومة ليس بسبب نوعية ونوايا الناس فقط، وقد لا يكون بسبب عدم أهمية وكفاءة اهداف التحول، ولكنه بسبب عدم قدرتنا نحن من ندير عملية التحول على محاكاة طبيعة التفكير المحرك للإنسان كي يصنع التصور الكامل ولكي يحدث التحول المطلوب وفي الوقت المناسب.

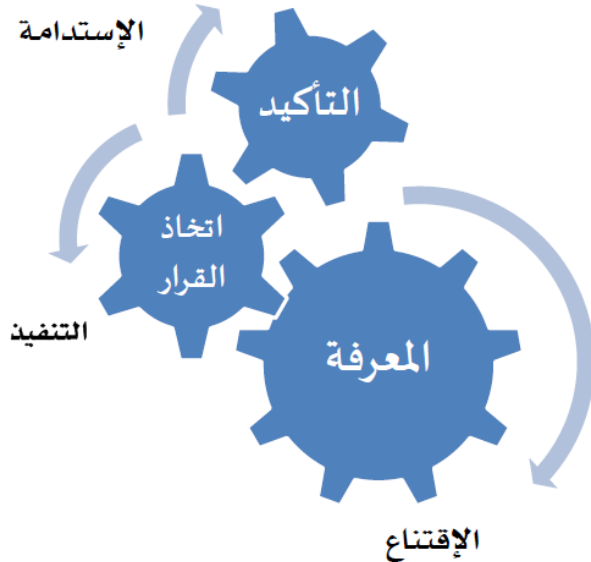
مستوى المقاومة يبدأ بسبب الافتقار إلى المعلومات، والإختلاف مع الفكرة، ثم تأتي مرحلة ردود الفعل العاطفية والفيسيولوجية، ويزيد مع الإحساس بوعي أو دون وعي إلى الخوف من القادم أو الخسارة للمكتسبات. أما مستوى المقاومة الثالث فهو مستوى الذي تختلط فيه أسباب المقاومة مع الاختلافات الثقافية والدينية والعرقية. وفي هذا المستوى سنرى مستوى القدرة على تقبل وجهات نظر الآخرين. وتزيد المقاومة مع الخلافات الشخصية والتي تشكلها عدم الثقة، والريبة، والإختلاف الثقافي والعرقى والعنصرى. في هذا المستوى قد يكون التصور وأنواع الخوف من فقدان الطاقة أو فقدان السيطرة أو عدم احترام الشعور بعدم الكفاءة، أو الشعور بالعزلة، أو بالتخلي عن الإحساس، أو بأنهم لا يمكنهم أن يتخذوا أي قرار حيال التحول الحالي.

المقاومة للتحول يبدأ بعدم الوعي أو عدم الإدراك وإنتشار ثقافة الخوف من متطلبات إعادة الهيكلة والراحة مع الوضع الحالي. المقاومة تزيد حينما لا يوجد وقت كاف، ولا يوجد تواصل، ولا قيادة تشارك في المختبرات والورش، ولا يوجد تطبيق متواصل ولا خبرة. لكي ندير المقاومة نحتاج أن نقضي على السلوكيات السيئة والتي تجعل المقاومة تصل لأن لا يقوم المقاومين بمسؤولياتهم العامة، أو حتى يمنعون أي تطور وبل يتكثرون لمنع اي تقدم محرز ويتمهون التخريب من خلال إبتداع عمليات

وأدوات عمل جديدة تسلب الأضواء عن الجهود الحقيقية. المقاومة تتحول إلى شراسة شخصية لدرجة أنها تعمل على الكلام عن شخص قيادي التحول ، وتقليل ميزات التحول الحادث وبل منع موظفي المشروع من المواصلة والتقليل من جهودهم في العمل وحتى ربما إقصائهم.

من خلال خبرة في عشرات المشاريع التي تم بها مواجهة أنواع من المقاومة وجدت أن المقاومة نحو التحول تزداد مع انعدام الثقة، والاعتقاد بأن التحول غير ضروري، وبأنه ليس من الأولويات. كما أن تبني المؤسسة لمشاريع كثيرة في إدارة التحول والاعتقاد بأن التحول غير ممكن يؤدي في النهاية إلى ارتفاع التكلفة النسبية للتحول، وزيادة الخوف من الفشل الشخصي الذي يزيد من المقاومة. تزداد المقاومة كذلك في حالة الشعور بفقدان الوضع المميز أو القوة، والتهديد للقيم والأفكار، والتعارض الاجتماعي والثقافي والتنظيمي. النموذج (12-1) يبين أن القدرة على إدارة المقاومة تتعزز من خلال الإقتناع والتنفيذ والإستدامة، وهو ما سيعزز مع الوقت والتحديات المعرفة والقدرة على إتخاذ القرار والتأكيد لنجاح التحول.

النموذج (12-1) الترابط بين المعرفة وإتخاذ القرار والتأكيد



إلا إن من أهم أسباب نجاح المقاومة عدم وضوح طبيعة الآثار المستهدفة أو الجانبية للتحول أو عدم القناعة بما هو معلن عنه، أو عدم فهم طبيعة المقاوم الذي قد يرى التحول سلبيا على شريحة من المجتمع المستهدف، أو المجتمع المتأثر بالتحول. فمثلا عدم فهم كيف سيكون أثر خطة تسريح

فئة من الموظفين أو أية آثار تتعلق بمستوى الإنتفاع والخسارة أو التهديد للأمن المادي والنفسي أو التهديد لقيمة الذات أو لمراكز القوى والسلطة وتحدث مقاومة شرسة لا داعي لها. وقد تنشأ حالات متقدمة من مقاومة الموظفين بسبب الإحساس مع الضغوطات العمل المتوقعة بالمقارنة بالعائد. ولذا فإن الزيادة المحدودة في الرواتب بالمقارنة بالضغوطات العملية تعتبر سببا من أسباب المقاومة. كما وجد أن من أكبر أسباب المقاومة هو توفر أجواء سائدة من عدم الثقة بين المغير والمتغير، وتزيد كذلك في حال وجود شروط في إستدامة الإنتفاع من التحول كمثّل القدرة على إكتساب مهارات جديدة أو وسائل مختلفة من الإمتحان. في أحد مشاريع وزارة الصحة في المنطقة وجدنا أن التحول في طريقة إستقبال الحالة الطارئة بالرغم من أنها أحدثت أثرا واضحا، إلا أن أثرها الأهم كان في تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق وخاصة في غرف المعالجة اليومية.

إلا أن أخطر أسباب المقاومة والتي تكون عادة شرسة هو توفر قناعات بأن الوضع حالي مرضي، وتوفر جو من الراحة بالإنجاز المتحقق في المجتمع، يقود في مجموعته إلى الرضا واليقين بأنه لا حاجة للشروع في التحول الآن. أما أهم أسباب صعوبة التحول في المؤسسات الحكومية وخاصة في الدول النامية تجدها بسبب صراع على أو بين السلطة، حيث تزيد المقاومة مع معرفة أي جهة من السلطة أنتك محسوب. وكما إن طبيعة المؤسسات تؤثر بشكل مباشر على طبيعة المقاومة فمثلا المؤسسات المتخصصة الكبيرة البيروقراطية (مثل المؤسسات الهندسية والطبية والمستشفيات والجامعات والمؤسسات التي يسيروها الأطباء والقانونيين أو المهندسين) سيكون لديها مقاومة أشرس من تلك المؤسسات السيادية التي تنفذ الأوامر مباشرة نظرا لأن الأولى تقيس التحول بما تعرفه، وليس بحجم ما لا تعرفه. كما أن التاريخ السابق والشخصي للقيادات التي تدير التحول أيضا هو سبب رئيسي من أسباب المقاومة.

قد تزيد المقاومة بسبب الزيادة المباشرة لتكلفة التغيير أو الغير مباشرة، أو عدم الإقتناع بالتكلفة المصروفة على التحول بالمقارنة بالنتائج التي ستحقق. كما إن عدم التقدير للمخاطر التي قد تترتب على عدم التحول هو في حد ذاته سبب أساسي للمقاومة. إن طبيعة إدارة المقاومة تحتم أن نكون مؤهلين لفهم الواقع ومواجهته من خلال ثقافة متجددة تستجيب للواقع. إن إدارة المقاومة نحو التحول الإيجابي يحتم مستوى من الإدراك لمدرسة الحياة التي تقول بإختصار بأن أفضل طرق التعلم هو من خلال الإمتحان ثم التعلم، فكل مقاومة هو تعلم جديد في إدارة المقاومة للمراحل القادمة.

