

## ورقة عمل عن

### التعامل مع مقاومة التغيير باستخدام أساليب الهندسة النفسية (NLP)

المهندس :عارف محمد سمان ١

#### الملخص

التغيير شيء ثابت في حياتنا ، سواء كان في البيت أو العمل ، ونادرا ما يحدث التغيير بصورة سهلة وبدون مقاومة.

وتهدف الورقة إلى تسليط الضوء عن كيفية التعامل مع مقاومة التغيير التي تحدث غالبا نتيجة مشاريع التغيير التي تحدث في المنشآت والمؤسسات .

والجدير بالذكر أن كثيرا من فرق عمل التغيير لا تأخذ في حسابها هذه المقاومة مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى عرقلة مسار التغيير أو إلى إيقاف مشروع التغيير كليا .

وتتمثل المقاومة عادة في أي ردة فعل سلوكية سلبية تصدر من أفراد بيئة التغيير لذلك فان دراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير والتطوير مطلب ضروري يلزمنا مراعاة الحذر ومعالجة أسباب المقاومة بشيء من التخطيط والتنظيم واتباع أساليب إبداعية (مثل أساليب البرمجة اللغوية العصبية ) للتعامل مع مقاومة التغيير بغية احتواءها أو التخلص منها بل وتوظيف أفرادها نحو التغيير المنشود.

وسوف تشمل الورقة مقدمة عن التغيير وأساسيات اتخاذ القرار و أهم أسباب ومؤشرات مقاومة التغيير، وعرض لبعض أهم أساليب البرمجة اللغوية العصبية المهمة في التعامل مع مقاومة التغيير .

## ورقة عمل عن

### التعامل مع مقاومة التغيير باستخدام أساليب الهندسة النفسية (NLP)

المهندس :عارف محمد سمان ١

١:الشركة السعودية للكهرباء -محطات التوليد -المدينة المنورة

ص ب : ٤٢٤٥٥ المدينة المنورة

جوال :٠٥٠٥٣٠١٤٠٥

بريد الكتروني : ams166@hotmail.com

#### الملخص

تهدف الورقة إلى تسليط الضوء عن كيفية التعامل مع مقاومة التغيير التي تحدث غالباً نتيجة مشاريع التغيير التي تحدث في المنشآت والمؤسسات .  
والجدير بالذكر أن كثيراً من فرق عمل التغيير لا تأخذ في حسابها هذه المقاومة مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى عرقلة مسار التغيير أو إلى إيقاف مشروع التغيير كلياً .  
وسوف تشمل الورقة ذكر لأهم أسباب ومؤشرات مقاومة التغيير، وعرض لبعض أهم أساليب البرمجة اللغوية العصبية المهمة في التعامل مع مقاومة التغيير .

كلمات دالة : مقاومة التغيير، برامج التغيير ، البرمجة اللغوية العصبية .

#### **ABSTRACT FOR**

#### **DEALING WITH CHANGE RESISTANCE IN TOTAL QUALITY MANAGEMENTS USING NLP MANNERS**

Eng/ Arif M. Samman

SE. Western Region- Madinah Power Plants

EMAIL: ams166@hotmail.com

The main goal of this study is to show some dealing manners to eliminate the resistance of changes during appliance of Changing & Improving Process in the companies .

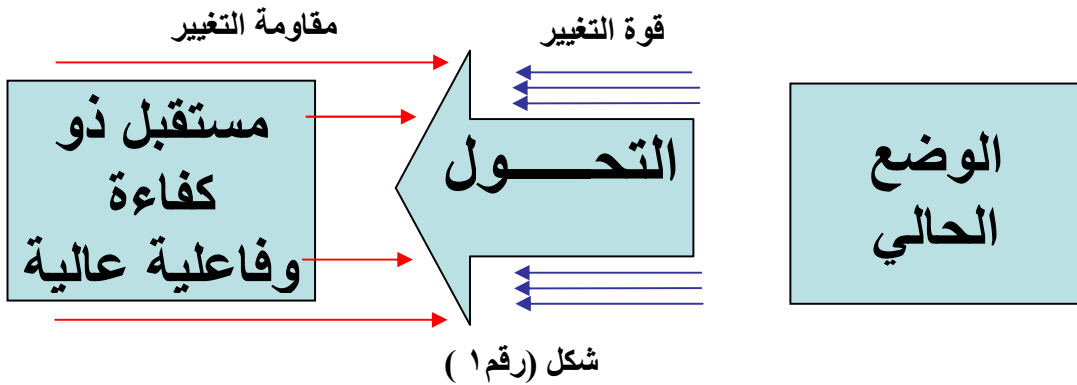
The paper is viewed the importance of most reason and indicators causing the resistance of changes and how to dealing with using most effecting manners of **Neuro Linguistic Programming (NLP)** technique ..

Kay Words : Resistance, Change, Improving Process, Neuro Linguistic Programming (NLP)

## أولاً- مقدمة عن التغيير:

التغيير شيء ثابت في حياتنا ، سواء كان في البيت أو العمل (١) ، ونادراً ما يحدث التغيير بصورة سهلة وبدون مقاومة.

ويبين الشكل (رقم ١) أن التغيير الفعال هو التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية (٢) بإذن الله تعالى .



ولكي تتم عملية التغيير لأبد من وجود قوة دافعة تسمى بقوة التغيير ، ولكن عادة ما تظهر قوة معاكسة تحدث من بيئة التغيير تحاول صد هذا التغيير وعرقلته تسمى مقاومة التغيير ، وكلما كانت هذه المقاومة كبيرة كلما صُعب إجراء التغيير ولو ازدادت وأصبحت أكبر من قوة التغيير أدى ذلك إلى إيقاف التغيير بل إلى إلغاؤه .

وتتمثل المقاومة عادة في أي ردة فعل سلوكية سلبية تصدر من أفراد بيئة التغيير لذلك فإن دراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير والتطوير مطلب ضروري يلزمنا مراعاة الحذر ومعالجة أسباب المقاومة بشيء من التخطيط والتنظيم واتباع أساليب إبداعية (مثل أساليب البرمجة اللغوية العصبية) للتعامل مع مقاومة التغيير بغية احتواءها أو التخلص منها بل وتوظيف أفرادها نحو التغيير المنشود.

وعليه فإن على فرق التغيير مراعاة ذلك بحيث يتم توقع المقاومة قبل حدوثها ومراعاة ذلك قبل مرحلة تنفيذ التغيير ، وذلك بإدراج خطة للتعامل مع المقاومة مع خطة تنفيذ التغيير المنشود .

ولاتخاذ قرار التغيير الفعال لابد من الأخذ في الاعتبار عنصرين مهمين وهما: درجة سلامة هذا القرار من جميع النواحي (الإدارية والفنية والأمنية .... ) ، ودرجة قبول القرار في بيئة العمل كما هو موضح من الشكل (رقم ٢):

### أساسيات اتخاذ القرار

		+
	ق + س + <u>اتخذ</u>	ق + س - <u>استشر</u>
	ق - س + <u>مهّد</u>	ق - س - <u>لا تتخذ</u>
+	<b>السلامة (س)</b>	-

الشكل رقم ٢

فلو افترضنا أن درجة سلامة القرار كبيرة ، فان على المسؤولين عن اتخاذ قرار التغيير ضرورة معرفة مدى قبول القرار ، فلا يتخذ القرار في حالة وجود درجة منخفضة من القبول عند ذلك لابد من التمهيد لقرار التغيير ومحاولة معرفة الأسباب التي تدعو إلى المقاومة، ليتمكنوا من وصف العلاج المناسب لهذه المقاومة وزيادة قبول قرار التغيير.

## ثانياً- أسباب مقاومة التغيير:

أسباب مقاومة التغيير كثيرة ومتعددة . وفيما يلي أهم أسباب مقاومة التغيير، وهي أسباب عامة قد تجتمع أو لا تجتمع جميعها وراء مقاومة التغيير للمشروع التغيير (١) (٢) (٣) (٤) (٥). وهي:

١. الخوف سواء كان (على المصالح المادية أو من فقد العلاقات الشخصية أو من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير أو.....الخ).

٢. الجهل بحقيقة وأهداف التغيير.

٣. السلوك العدواني (العناد، الحماقة والسفه، التنافس غير الشريف.....).

٤. التمسك بالعادات والتقاليد.

٥. الرضا عن الوضع الحالي.

٦. عدم مشاركة الآخرين في صناعة خطة التغيير .

٧. الاتصال الضعيف والمفقود عن موضوع التغيير.

٨. عدم الثقة فيمن يقومون بالتغيير.

٩. سوء العلاقة مع المغير.

١٠. مساس التغيير للقيم والمبادئ والمعتقدات.

١١. التكاليف العالية للتغيير.

١٢. كثرة التجارب التغييرية السابقة.

١٣. ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.

١٤. سرعة حدوث التغيير.

١٥. عدم وجود اثر أو نتائج كبيرة من التغيير.

إن معرفة أسباب مقاومة التغيير ووضع الحلول المناسبة للتعامل معها بشكل جدي ، يضمن نجاح سير المشروع التغيير، لذلك وجب على فرق التغيير حسن اختيار طرف للتعامل مع المقاومة ومحاولة إزالة هذه الأسباب أو على الأقل التقليل منها .

ثالثاً- خطة التعامل مع المقاومة وتشمل:

أ- التعامل إثناء مرحلة الإعداد والتخطيط للتغيير:

من الضروري التنبه أثناء مرحلة الإعداد للتغيير إلى مقاومة التغيير ، لذلك كلما تم إدخال أساليب وطرق للتقليل من هذه المقاومة كلما ضمن المغيرون نجاح عملية التغيير وتحقيق المنشود ويتم ذلك حسب الآتي :

١. مشاركة اكبر قدر من افراد بيئة التغيير)

إن تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تتم لو أنهم اشتركوا بفاعلية في ذلك التغيير الذي يمسه، فالذين يشاركون في عملية التخطيط والتغيير يصبحون اقل نزوعا الى مقاومته . وإن اشترك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام ، وإن الإدارة لا تخفي شيئاً عنهم ، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير ، وقد يكون أنسب طرق المشاركة هي في تشخيص المشاكل ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة . فإن كان من السهل على الأفراد أن يقومون بالتشخيص ، فسيكون من السهل عليهم تقبل العلاج ( وذلك من خلال المشروع التغييرى ) (٣).

٢. الأخذ في الاعتبار عادات وقدرات بيئة التغيير :

على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ في الحسبان قدرات وإمكانيات بيئة التغيير ويضع الخطط اللازمة (من توفير الإمكانيات والتدريب أو التوظيف ....) التي تضمن نجاح العملية التغييرية. أيضا ألا يفسد أو يؤذي عادات العاملين وقيمهم والتي قد تمس مثلا عادات تناول الطعام وتبادل الحديث والإنجازات وتماسك جماعات وأقسام وإدارات العمل وصدقات العاملين الحضور والانصراف وما شابهه من عادات راسخة في سلوك العاملين ، على الأخص لو أنها غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها. الجدير بالذكر إن كثيرا من المشاريع التغييرية المنفذة في بيئة معينة قد لا تصلح تماما في بيئة أخرى مختلفة الإمكانيات والقدرات.

### ٣. توقع المقاومة.

على من يقوم بالتخطيط والتنظيم في فرق التغيير أن يتوقع حصول مقاومة للتغيير ، حيث انه لا بد من معرفة سلوك العاملين وخاصة على مستوى المدراء والمشرفين وتقدير حجم هذه المقاومة والتخطيط لوضع خطة للتعامل مع هذه المقاومة أثناء التنفيذ .

#### ب- التعامل إثناء مرحلة التنفيذ:

##### ١. إزالة الغموض:

على المغير (فريق التغيير) أن يتأكد من أن المعلومات المتعلقة بالعملية التغييرية واضحة ولا غموض أو لبس فيها وتم إيصالها إلى كل العاملين في بيئة التغيير . ، وذلك لأن الجهل بالشيء سبب لمعاداته ومدعاة لرفضه ومقاومته . ولهذا يجب على المغير أن يزود المتأثرين بالتغيير (أفراد بيئة التغيير ) بأقصى قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالعملية التغييرية ، والشارحة لأبعادها المختلفة ، والمفصلة لجوانبها المتعددة ، والتي لا ضرر من إيصالها للمقاومة وإذاعتها للناس (٤). إن توصيل وإيضاح هذه المعلومات يمكن أن يتم خلال أربع مراحل رئيسية ، وهي كالتالي :

أ- الإعلام بفكرة التغيير.

عقد الاجتماعات ، نشر وتوزيع الإعلانات والاستبيانات ،.....

#### ب -الإخبار بقرار التغيير.

نشر و إرسال قرار التغيير إلى كل المتعلقين بالمشروع التغييرى والتأكد من ذلك بواسطة أنظمة الاتصال المعروفة .

#### ج - شرح طريقة التغيير.

يتم التعريف بخطة التغيير ومراحله من البداية حتى النهاية ، والمطلوب لتنفيذ التغيير من كل جهة وأصحاب الصلاحيات وغيرها من الأمور والتفاصيل التي تشرح طريقة التغيير .

#### د -تبيان نتائج التغيير.

يتم الإعلان عن نتائج التغيير المتوقعة أولاً قبل تنفيذ التغيير ثم يتم الإعلان عن نتائج كل مرحلة من مراحل خطة التغيير بعد التنفيذ ومقارنتها بالخطة الموضوعية (٤).

#### ٢. رصد مؤشرات المقاومة

ولمقاومة التغيير أياً كان مؤشرات ومظاهر تدل عليه ، لا بد من معرفتها والتنبؤ بها وتحسس مصادرها للتعامل معها(٢)(٣) .. ومن هذه المؤشرات ما يأتي:

- بطء تنفيذ إجراءات التغيير .
- كثرة الأخطاء.
- كثرة الأجازات.
- كثرة الاستقالات .
- كثرة الشكاوى.
- كثرة التجمعات والكلام عن التغيير.
- تفسير بعض القرارات الجديدة على نحو يخدم النظام القديم .
- فقدان المبادرة.
- تدمير وغضب العاملين (عدم رضا ) .
- رفض التغيير والعناد لمجرد العناد.
- تخريب بعض أدوات التغيير.
- تدني الإنتاجية.

من المؤشرات السابقة يتم معرفة حجم المقاومة (هل هي فردية أم جماعية) ومصدرها (مسئول أم مدير أم موظف ) ليتمكن العاملون في برامج التغيير إيجاد كيفية للتعامل مع كل مصدر لهذه المقاومة . فالقائد المقاوم يحتاج إلى وسيلة للتعامل تختلف عن الموظف العادي وهكذا ... .

### ٣. إيجاد جهة لحل المشاكل.

وعلى المغير أن يوجد مكانا أو جهة لتلقي الشكاوى وتوضيح الإشكاليات التي قد تحدث أثناء تنفيذ عملية التغيير) ويمكن إن تكون عدة جهات موزعة في أماكن قريبة من بيئة التغيير . وتعتبر هذه الجهات مصدرا قويا لتجميع معلومات وبيانات مؤشرات المقاومة التي يتم رفعها للجهات المتخصصة المتابعة للعملية التغييرية لتحليلها وأخذها في الاعتبار في متابعة التغيير أو عمليات التغيير المستقبلية . وان يحمل العاملون في هذه الجهات مهارات إدارية عالية فيما يختص بالتعامل والمقابلة والتفاوض والاتصال .

### ٤. مفاوضة المقاومة ومحاولة إقناعها باستخدام أساليب البرمجة اللغوية العصبية:

من أهم أساليب ووسائل مقاومة المقاومة هو التفاوض معها ومحاولة إقناعها بأهمية التغيير وتبيان الضرر الذي سيلحق بها وبالمنظمة إن لم يتم هذا التغيير . والتجارب تثبت أن كثيراً من الناس يتحولون من مقاومين إلى مؤيدين للعملية التغييرية إذا أحسن التفاوض معهم , وحرص على إقناعهم بالحجة والدليل والمنطق(٤) .

والعملية التغييرية هي عملية سلوكية بالدرجة الأولى , يتعامل فيها الإنسان مع أخيه الإنسان , لذا لا بد للمغير أن يحسن علاقته مع المقاومة , وأن يعي فنون التعامل مع الآخرين , ومن ذلك استخدام أساليب البرمجة النفسية

وقبل الخوض في أساليب البرمجة اللغوية العصبية نود أن ننوه عن الملاحظات التالية:

- تفاصيل بعض أساليب هذا الفن مهمة ولا بد من إتباعها وإتقانها للحصول على النتيجة المطلوبة.
- استخدام أساليب البرمجة اللغوية العصبية ليس الحل الوحيد المضمون للتعامل مع مقاومة التغيير.

ماهي البرمجة اللغوية العصبية :

هي ترجمة للعبارة الإنجليزية

Neuro Linguistic Programming أو NLP ،

ويمكن تعريف هذا العلم بأنه:

"مجموعة من القدرات تستعمل لغة العقل باستراتيجية ايجابية تمكننا من تحقيق أهداف حياتنا " (٧) .

أو هو :

"طريقة منظمة لمعرفة تركيب النفس الإنسانية والتعامل معها بوسائل وأساليب محددة حيث يمكن التأثير بشكل حاسم وسريع في عملية الإدراك ، والتصور، والأفكار، والشعور وبالتالي في السلوك ، والمهارات ، والأداء الإنساني الجسدي والفكري والنفسي بصورة عامة " (١٠) .

كما ذكرنا إن العملية التغييرية هي عملية سلوكية بالدرجة الأولى وان دراسة أساليب هذا العلم المفيد في التعامل والتفاوض مع أفراد أو جماعات المقاومة له الأثر الكبير في نجاح التأثير على المقاومة ومحاولة إقناعها بالتغيير .

**من أساليب البرمجة اللغوية العصبية في التعامل مع المقاومة :**

**أ- استحضار بعض فرضيات البرمجة اللغوية العصبية المهمة :**

إن استيعاب واستحضار مثل هذه الفرضيات في عقل المغير يجعله يتعامل مع أفراد وجماعات المقاومة بصورة صحيحة وتفكير سليم يقوده إلى احتواء ومعالجة أي أسباب لدى مقاومة التغيير .  
ومن أهم هذه الفرضيات ما يلي :

**١ - احترام وتقبل الآخرين كما هم.**

يحاول بعض الناس أن يغير الآخرين كما يريدهم أن يكونوا فيصابوا بخيبة أمل كبيرة لأن كل إنسان عنده مجموعة من القيم والاعتقادات والقدرات الخاصة به التي تمكنه من التصرف بطريقة معينة(٧). لذلك فإن للناس عقولاً ينبغي أن تحترم , ولهم إدراك ينبغي أن يقدر , وإن الاعتقاد بأن المقاومين هم أناس متخلفون رجعيون لا يصلح معهم إلا التجاهل أو استخدام القوة أو الاستهزاء بعقولهم وتفكيرهم أو التشهير بهم هو اعتقاد خاطئ مجاني للصواب , بل هو افتعال لحرب طويلة المدى قد لا يكون لإشعالها حاجة أو في إنكائها منفعة(٤).

وعلى ذلك فان فهم المغير الصحيح لهذا المبدأ والعمل به سيجنبه مشاكل عديدة وأحاسيس وشعور سلبية ، وسيرفع درجة مهارته وقدرته على الاتصال بالمقاومين للتغيير .

## ٢- الخريطة ليست هي الواقع أو الحقيقة

الخريطة هي المفهوم (الصورة الذهنية ) الذي يبنيه كل شخص عن أي حدث معتمداً على مدركاته وخبراته الشخصية.  
ويعنى إن إدراكنا لأي شي أو نحو أي شخص لا يعني حقيقة هذا الشيء أو هذا الشخص فعلا (٧).  
وفهم ذلك يؤدي إلى أن المغير يحاول فهم الصورة الذهنية أو الخريطة الموجودة عند المقاوم ويقوم بمحاولة تغييرها إلى الفهم الصحيح حسب مصلحة التغيير .  
كما أن إيجاد هذا المفهوم لدى المقاومين يساعد كثيرا على تقبلهم للمشروع التغييرى .

## ٣- لكل إنسان في تاريخ ماضيه الإمكانيات التي يحتاجها لإنجاز التغييرات الإيجابية التي تلزمه في حياته.

لكل إنسان في تاريخ ماضيه تجارب وخبرات ايجابية عظيمة يستطيع أن يرجع بذاكرته ويستخدم نفس الإستراتيجية ونفس الأحاسيس الإيجابية ليستفيد منها لتحسين أسلوب حياته(٧).  
لذلك على المغير استنباط هذه الإمكانيات والموارد التي ساعدت بيئة التغيير في النجاح في المشاريع السابقة وتوظيفها في إنجاز هذا المشروع التغييرى .

## ٤- وراء كل سلوك توجد نوايا إيجابية (للشخص نفسه) :

فيجب عليك أن تفرق دائماً بين تصرفات الشخص وبين نواياه التي تدفعه لهذا السلوك ، لأن السلوك ليس هو الشخص ذاته (٧) .  
فإذا عرف المغير الدوافع الإيجابية لسلوك المقاومة ، ثم قام بعملية ربط وإيجاد علاقة بينها وبين مشروع التغيير فان ذلك من شأنه أن يحول المقاومة إلى تأييد .

## ٦- لكل إنسان على وجه الأرض مستويان من الاتصال الواعي واللاواعي

لكل إنسان على وجه الأرض مستويان من الاتصالات العقلية التي تحدد مصيره وتجعله يتصرف بطريقة أو بأخرى هذان المستويان هما العقل الواعي والعقل اللاواعي ولكل منهما وظائف محددة يقوم بها بصفة مستمرة ، ولكل منهما تأثير في الآخر ويتصل به أيضا بصفة مستمرة (٧).

ففهنا ومعرفتنا للقوة الحقيقة لعقلنا الواعي واللاواعي سيمكننا من استخدامهما على أكمل وجه ويكون في امكاننا أيضا فهم ومساعدة المقاومة عن طريق معرفة طريقة برمجة عقولهم .

#### ٧- ليس هناك فشل ولكن هناك خبرات ونتائج

علينا أن ننظر إلى تحديات الحياة على أنها دروسا جديدة تتعلمها لكي تستطيع تحقيق أهدافك وتذكر الحكمة اليابانية التي تقول : (إذا وقعت سبع مرات فقف الثمانية وإذا وقعت ثمان مرات فقف التسعة )، (٧) وأن هذا الفهم العميق إذا تولد في عقل المغير فانه مهما فعل ولم يحقق أهدافك في الوقت الحالي لهذا المشروع فإنه اكتسب خبرات رائعة سيمكنه من تحقيق أهدافه فيما بعد . وأيضا يمكن استخدام التجارب الفاشلة السابقة التي تستند إليها المقاومة إلى دروس وخبرات يستفيد منها في إنجاح مشروع التغيير الحالي .

#### ٨- الشخص الأكثر مرونة يمكنه التحكم في الأمور

المرونة تعتبر من أهم مبادئ ومقدمات النجاح ، فالإنسان المرن في التعامل مع الآخرين ومع تحديات الحياة ستكون له القوة والتحكم في الأمور ، أما الإنسان الذي يصر على أراءه ولا يحاول التعايش مع التغييرات المحيطة به سيكون نصيبه الأحاسيس السلبية وضياع الفرص (٧). ويجب على المغير أن تكون عنده المرونة اللازمة لكي يستطيع مواجهة تحديات المقاومة بطريقة إيجابية.

#### ٩- معنى الاتصال هو النتيجة التي تحصل عليها

أن معنى الاتصال هو النتيجة التي تحصل عليها فإذا فعلت شيئا وكانت النتيجة مختلفة عما كنت تتوقعه فيجب عليك أن تغير طريقته حتى تصل إلى النتائج التي تأملها (٧). فعلى المغير إذا جرب طريقة من طرق التعامل مع المقاومة ولم يصل إلى النتائج المطلوبة عليه استبدال أو تجريب طرق أخرى (مدروسة وليست عشوائية ) حتى يصل إلى النتيجة المطلوبة .

## ١٠ - العقل والجسم يؤثر كل منهما على الآخر

ينعكس ما نقوله لنفسك وما تفكر فيه على تعبيرات وجهك وتحركات جسمك، مما يؤثر على أحاسيسك ومشاعرك . وفي نفس الوقت تؤثر تحركات جسمك وتعبيرات وجهك على أحاسيسك ومن ثم على أفكارك وهذا ما يسمى (علاقة الأفكار والمشاعر والسلوك). وهذا يعني أن التمثيل الداخلي أو التحدث مع الذات سيؤثر على تعبيرات وجهك وتحركات جسمك وبالتالي سيؤثر على شعورك وأحاسيسك وأيضا العكس صحيح (٧). ويستفيد المغير من ذلك في التعامل مع سلوكيات المقاومة من الممكن أن يبدأ من محاولة تغيير أفكار ومشاعر المقاومة والعكس صحيح.

## ١١ - إذا كان أي إنسان قادرا على فعل أي شيء فمن الممكن لأي إنسان آخر أن يتعلمه ويفعله (MODELING النمذجة أو القدوات).

نحن جميعا كبشر لنا عقل وجسد وروح، فإذا كان في استطاعة أي إنسان أن يفعل أي شيء في أي مجال فأنا وأنت وكل إنسان آخر يستطيع أن يتعلمه ويتقنه ويعمله بنفس الطريقة وربما يتفوق عليه . ولكن ذلك يعتمد على مبدئين أساسيين:

١ - أن تريد فعلا عمل هذا الشيء.

٢ - أن تتعلم كيفية عمله (٧).

إذا فعلى المغير أن يقوم بربط مشروعه التغييري بمشاريع ناجحة أخرى تكون بمثابة نموذج ويحاول لفت نظر المقاومة لذلك ويؤيد ذلك بالنتائج الايجابية التي حصلت من التغيير الجديد والتي تنطبق مع النموذج .

## ١٢ - من يضع الإطار يتحكم بالنتيجة

عندما يقدم المغير المشروع التغييري بطريقة ايجابية واضحة فانه يضعها داخل إطار الموافقة والتأييد وبذلك فانه يضمن النتيجة وهي نجاح المشروع والعكس صحيح .

أما إذا قامت المقاومة كما يحدث عادة بعمل إطار سلبي بالمشروع التغييري فان على المغير أن يقوم بعمل ما يسمى إعادة تأطير وهي تغيير الإطار أو المرجع الذي يخص سلوكا معيناً (٦)، ويكون ذلك بإظهار المعاني والحقائق الايجابية للمشروع التغييري .

## خلاصة فهم الفرضيات :

إن على المغير أن يبدأ في قراءة هذه المبادئ أكثر من مرة ويعود نفسه على التصرف من خلالها حتى تصبح واضحة ومفهومة ليصبح قويا وفعالا في فن الاتصال بالآخرين وفي التحكم في شعورهم وأحاسيسهم ويصبح في إمكانه أيضا أن يساعد الآخرين على أن يعيشوا حياة أفضل وبذلك تتم سعادته ويكتمل نجاحه ونجاح المشروع التغييري.

## ب- معرفة أنماط الناس الغالبة:

تصنف البرمجة اللغوية العصبية الناس إلى أصناف باعتبارات مختلفة لكل منهم استراتيجية معينة في التفاعل و الاستجابة للمؤثرات الداخلية و الخارجية و بالتالي يمكن أن نعي منبع تصرفات الناس و نعرف أقرب الطرق لتحقيق الألفة معهم وكسبهم و التأثير الإيجابي فيهم ، و من هذه التصنيفات: تصنيف الناس بحسب جوانب الإنسان الثلاثة إلى ( فكري و سلوكي و شعوري ) تصنيفهم بحسب تغليب الحواس لديهم إلى ( بصوري و سمعي و حسي ) تصنيفهم بحسب إدراكهم للزمن وتفاعلهم معه إلى ( في الزمن و خلال الزمن ). تصنيفهم بحسب أنماط الاهتمامات لديهم إلى سبعة أنماط ( من يهتم بالناس - ومن يهتم بالنشاطات - ومن يهتم بالأماكن - ومن يهتم بالأشياء - ومن يهتم بالمعلومات - ومن يهتم بالوقت - ومن يهتم بالمال ). تصنيفهم بحسب مواقع الإدراك إلى ( من يعيش في موقع الذات - ومن يعيش في موقع المقابل - ومن يعيش في موقع المراقب ). تصنيفهم بحسب الأنماط السلوكية إلى ( اللوام - المسترضي - الواقعي - العقلاني - المشتت ). تصنيف الناس بحسب البرامج العقلية إلى ( من يميل إلى الاقتراب و من يميل إلى الابتعاد - وصاحب المرجعية الداخلية وصاحب المرجعية الخارجية - ومن يبحث عن العائد الداخلي و من يبحث عن العائد الخارجي - ومن يميل إلى الإجمال و من يميل إلى التفصيل - وصاحب دافع الإمكان و صاحب دافع الضرورة - ومن يفضل الخيارات المفتوحة و من يفضل الطرق المحددة - و من يعيش في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ) ( ١٣ ).

وتعلمنا البرمجة اللغوية أن نستدل على حالة المقابل الذهنية الفكرية والمزاجية الشعورية، من خلال

نظرات عينيه و ملامح صورته و حتى نبرة صوته، كما يقول ابن القيم "إن العيون مغاريف القلوب بها يعرف ما في القلوب وان لم يتكلم صاحبها . ان النظر أثناء الكلام إلى جهة الأعلى لليساار يعني ان الإنسان يعبر عن صورة داخلية في الذاكرة ، وإن كان يتكلم وعيناه تزيغان لجهة اليمين الأعلى فهو ينشئ صوراً داخلية ويركبها ولم يسبق له أن رآها ، أما إن كانت عيناه تتجهان لجهة اليسار مباشرة فهو يستذكر كلاماً سبق وأن سمعه ، وأن نظر لجهة اليمين للأسفل فهو يتحدث عن احساس داخلي ومشاعر داخلية ، وان نظر لجهة اليسار من الأسفل فهو يستمع الى نفسه ويحدثها في داخله كمن يقرأ مع نفسه مثلاً (١٢).

نستطيع أن نعرف مفتاح تحفز المقابل لما يعرض عليه وذلك أيضا من خلال نظرة عينيه، وتوظيف ذلك في التفاوض معه في أي شيء وهذا ما يسمى بالنظام القائد.

كما نستطيع أن نتعرف على ما يعتبر مفتاح الاستجابة و الموافقة لديه ، و هو ما يعرف بالنظام المقارن.

ولكل نمط من هذه الأنماط مؤشرات مختلفة تدلنا عليه، من أبرزها: السمات الجسدية والسلوكية، و اللغة الكلامية، و هما أقوى مؤشرين للتعرف على هذه الأنماط، فمعرفة نمط الإنسان الذي تتعامل معه ثم محاولة الدخول له من خلال النمط المناسب له يعجل بالانسجام والتوافق بينك وبينه وإقامة الثقة فيما بينكما . أما التعامل مع مجموعة من الناس فان الأسلوب المناسب هو استخدام مزيج من الكلمات المختلفة الصورية والسمعية والحسية وعدم الاقتصار على نمط واحد (١٠) .

### ج- تحقيق الألفة والتوافق

التوافق هو: الوصول الى خلق جو من التفاهم التام والألفة مع الآخرين والتعامل معهم بطريقتهم ورؤية الاشياء من وجهة نظرهم وتقبلهم بدون محاولة تغييرهم أو الحكم عليهم وعلّة تصرفاتهم ، واحترام أفكارهم وقيمهم ومبادئهم واعتقادهم ومشاعرهم وخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل<sup>(٧)</sup> . لذلك فان تحقيق الألفة والتوافق يكون:

\*بواسطة توافق على مستوى التعبيرات: كطريقة الجلوس، وحركات اليدين والعينين، واللباس، وتعبيرات الوجه والجسم، والتنفس.

- \* بواسطة توافق على مستوى الصوت: كارنفاع الصوت، وانخفاضه، ونغمته، ودرجته، وسرعة.
- \* على مستوى اللغة: نوع الكلمات المستخدمة فيما إذا كانت صوتية، أم سمعية أو حسية..
- \* على مستوى المعتقدات والقيم: المعتقدات والقيم والمعايير والأذواق.
- \* على مستوى البرامج العالية: تفضيل بعض التصورات والمفاهيم، كتفضيل الإجمال أو الإيجاز، أو القرب أو البعد.....(١٠).

#### د - المجارة والقيادة:

بعد تحقيق الألفة والتوافق تبدأ عملية المجارة بحيث يكون أي تغيير في الطرف الأول يقابله تغيير ملازم من الطرف الآخر وذلك لإدامة حالة الألفة والتوافق . وللتحقق من دخول مرحلة المجارة فانك تقوم بأي تغيير من جهتك وتنتظر النتيجة فإذا قام الطرف الأول بمجاراتك فتكون في مرحلة المجارة ، وعندها تقوم بأخذ المبادرة والبدء في قيادة الطرف الأول إلى تأيد المشروع التغييرى(١٠).

#### هـ - استخدام أسلوب الرابط الإيحائي (المرساه) .

**الرابط :** هو عملية ربط الحالة الذهنية أو النظام الداخلي أو الخارجي بإشارة أو (مرساة) صوتية أو سمعية أو حسية ، بحيث يؤدي إطلاق الإشارة إلى حضور تلك الحالة الذهنية وتحدث بشكل طبيعي أو بشكل متعمد..

فحالة الإشراق والتألق تصاحبها مشاعر الثقة بالنفس، والسعادة. وحالة الحزن والكآبة تصاحبها مشاعر المرارة، والهزيمة، والضعف.

ولهذه المشاعر الإيجابية منها والسلبية اثر كبير على التفكير والسلوك، يحتاج الإنسان دوما في حياته إلى مشاعر إيجابية ليقوم بأداء فعالياته بكفاية عالية (١٠).

أيضا يمكن أن يحرص المغير على ربط مشروع التغيير برابط ايجابي مادي أو معنوي لكي يؤدي ذلك إلى حالة ذهنية ايجابية عند أفراد بيئة التغيير.

أيضا يمكن محو الذكريات السلبية و التجارب البائسة من ذاكرته و إضعافها ليزول أو يضعف تأثيرها السلبي عليه.

و- استخدام أسلوب تحويل المعنى أو المحتوى.

لكل سلوك قصد مرتبط به ، وعندما نعرف أن هناك قصداً آخر نقول إن هناك تحويلاً لمعناه أو محتواه (١٠). فمثلاً لو سألنا أحد أن يصف كأساً فيه ماء ، فإنه سوف يجيب إما أن الكأس نصفه ماء أو أن الكأس نصفه فارغ .

فعلينا أن نقوم بفهم قصد المقاومة ومحاولة تحويل هذا القصد إلى هدف التغيير الإيجابي.

ز- استخدام أسلوب تغيير الاعتقاد والقيم. (مقاومة التعميم والحذف والتشويه )

إن سلوكنا وحماسنا للعمل يعتمد على نظام الاعتقاد والقيم التي نؤمن بها. والاعتقاد بشيء هو الاقتناع بصحته. ونركز هنا على المعتقد الحياتي مثل إيمان الشخص بأنه يستطيع أن يقوم بفعل شيء أو لا يستطيع فعله (١٠). . والاعتقاد هو الأساس الذي نبني عليه كل أفعالنا وهو أهم خطوة في طريق النجاح (٩). .

فإذا اعتقد شخصاً بان المصاعِد خطيرة بالنسبة له وأنها من الممكن أن تكون السبب في قتله، فإنه سوف يفضل استخدام السلالم حتى لو أدى ذلك إلى أن يصعد على قدميه حتى الدور العشرين وهذا فيه قدر كبير من التعميم للخوف وحذف لكثير من الحقائق أو تشويه بسبب هذا الاعتقاد . لذلك فإذا لم يوافق المشروع التغييرى اعتقاد شخص أو أشخاص فإنهم يصبحون مقاومون له، لذا فإن على المغير محاولة معرفة المعتقد أو المعتقدات السلبية المعوقة لدى المقاومة واستبدالها بمعتقدات إيجابية جديدة (٧).

ح- معرفة خط الزمن:

يتفاوت الناس جميعهم بالنظر إلى الزمن أو الوقت، فهناك من الناس من ينظر دائماً إلى الماضي ولا يعبأ بالحاضر أو المستقبل إلا قليلاً. وهناك من يهتم بالمستقبل دائماً ولا يهتم بالحاضر والماضي وهناك من يهتم بالماضي والمستقبل وهكذا.. (١٠).

ومعرفة طريقة تفكير الأشخاص بالنسبة للوقت أو الزمن يسمى بخط الزمن ، لذلك فإن لكل إنسان خطاً زمنياً خاصاً به ، وأنه من الممكن تغيير خط الزمن لشخص ما كأن تعكس اتجاهه (من الماضي إلى المستقبل ) أو نقوم بملء خط الزمن في المستقبل وأغناؤه بالصور والقيم الجميلة لمشروع التغيير .

## ط-استخدام أسلوب تمثيل الامتياز البشري (القدوات أو النمذجة).

إن البرمجة اللغوية العصبية هي بذاتها قائمة على دراسة الامتياز في السلوك البشري(القدوات )، والتمثيل هو عملية اكتشاف سلوك ومشاعر وأفكار الشخص المتميز أو الناجح في مجال معين والسير على منهاجه للوصول لنفس الأهداف، أي هو اكتشاف ومطابقة الامتياز البشري. وكما تقول الفرضية " إذا كان أي إنسان قادرا على فعل أي شيء فمن الممكن لأي إنسان آخر أن يتعلمه ويفعله . " (٧).

ويمكن أن تستعمل هذا الأسلوب في محاولة إيجاد قدوات ناجحة لها مواقف ايجابية مع مشروع التغيير والطلب من المقاومة من تمثيل نفس السلوك، وأيضا يمكن أن نوضح للمقاومة أن المشروع التغييرى المماثل الناجح في قطاع آخر أو منشأة أخرى مماثلة لقطاعنا أو منشأتنا يمكن إن ينجح عندنا.

## الخلاصة والتوصيات:

- تزخر توصيات العمليات التغييرية المراد تنفيذها بالأفكار المميزة والطرق الإبداعية ، ولكن يشتكى البعض بعدم القدرة على تنفيذ هذه الأفكار والطرق على أرض الواقع ، ومن أهم أسباب ذلك عدم تقدير المقاومة في بيئة التغيير .
- على المغير أن يتأكد من أن المعلومات المتعلقة بالعملية التغييرية واضحة ولا غموض أو لبس فيها وتم إيصالها إلى كل العاملين في بيئة التغيير .
- ان العملية التغييرية هي عملية سلوكية بالدرجة الأولى , يتعامل فيها الإنسان مع أخيه الإنسان , لذا لا بد للمغير أن يحسن علاقته مع المقاومة , وأن يعي فنون التعامل مع الآخرين , ومن ذلك استخدام أساليب البرمجة اللغوية العصبية وان دراسة أساليب هذا العلم المفيد في التعامل والتفاوض مع أفراد أو جماعات المقاومة له الأثر الكبير في نجاح التأثير على المقاومة ومحاولة إقناعها بالتغيير .
- إن التعامل مع مقاومة التغيير هو السعي إلى فهمهم أولاً ثم محاولة تحويلهم من مقاومين الى مؤيدين .
- إن على المغير أن يراعي في مشروعه التغييرى بيئة التغيير المراد تنفيذ التغيير فيها .
- إن هدف المغير إن يسعى دائماً الى إنجاح مشروعه التغييرى بالانتقال من الوضع الحالى الى وضع أحسن وأفضل ( ذو أداء عالي ) .
- إن عملية التعامل مع المقاومة لا بد من أن تكون منظمة ومدروسة ومستمرة الأمر الذى يدعو الى عمل خطة لكيفية هذا التعامل ضمن خطة التغيير .
- لا بد من إشراك اكبر قدر من أفراد بيئة التغيير فى صناعة المشروع التغييرى ، بحيث لا يقوم المغير بوضع مشروعه التغييرى ثم يقذفه أمام بيئة التغيير من برجه العالى .

## المراجع

- (١)- إدارة التغيير ، ستيف سميث ، الطبعة الأولى ١٤٢١ هـ.بتصرف
- (٢)- التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج ، دانا حانيس روبسون وجيمس روبسون، الطبعة الأولى ٢٠٠٠ م .
- (٣)-إدارة التغيير في العمل ، دمنيتيا سكوت ود.نيس جيف ترجمة مركز العقيد ، الطبعة الأولى ١٤٢٢ هـ .بتصرف
- (٤)- مقاومة المقاومة (٢٠ طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة ) ، د. علي الحمادي ، الطبعة الأولى ١٤١٩ هـ.
- (٥)- كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية ، دي أي هوسي ، الطبعة الأولى ٢٠٠٠ م .بتصرف
- (٦)- البرمجة اللغوية العصبية في ٢١ يوم ، هاري ألدر وبيرل هيزر ، الطبعة الاولى ٢٠٠٣ م .
- (٧)- البرمجة اللغوية العصبية دليل الممارس ، د. إبراهيم الفقي عام م .
- (٨)- البرمجة اللغوية العصبية -الهندسة النفسية ، ناصر محمد العبيد ، الطبعة الثانية ١٤٢٣ هـ .
- (٩)- قوة التحكم بالذات ، . إبراهيم الفقي ، ترجمة سلوى كمال وفخري كمال ، عام م .
- (١٠)-أفاق بلا حدود ، د. محمد التكريتي ، الطبعة الثانية ١٤٢٢ هـ.
- (١١)- قوم عقلك الباطن ، جوزيف ميرفي ، الطبعة التاسعة ٢٠٠٣ م .
- (١٢)-حتى لا تكون كلا -طريقك إلى التفوق والنجاح ، د.عوض القرني ، الطبعة الثانية ١٤١٨ هـ.
- (١٣)-بالإضافة الى بعض الاقتباسات من بعض المقالات المذكورة في موقع البرمجة اللغوية العصبية للأستاذ عبد الرحمن الفيبي ، <http://www.nlpaf.com> .