

## التغيير المخطط كإستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد والمنظمات

ا. دغمان زوبر د. بن رجم محمد خميسي

جامعة سوق أهراس

[benredjem\\_mk@yahoo.fr](mailto:benredjem_mk@yahoo.fr)

Résumé	الملخص
<p>As an imperative necessity, outlined change aims at increasing efficiency within the administration as well as enhancing the opportunity to cope with the problems as they arise. Human societies are constantly evolving and their survival relies upon cohesion and balance among their organizations. The scope of change is holistic and based on a general path of development along with its philosophy and general directions. Henceforth, a holistic change necessitates a change in management methods in the interest of development .</p> <p><b>Key words:</b> outlined change - administration efficiency - balance - development administration - management methods</p>	<p>إن التغيير ضرورة حتمية في الوجود ولذلك نؤكد دوما على أن الثابت في الوجود هو التغيير المخطط من اجل تحسين فعالية الإدارة أي بالتحديد جهاز إدارة التنمية وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة حيث أن المجتمعات البشرية في تغير حضاري مستمر وهذا التغيير هو سبيل نموها وبقائها وهو يمثل عملية التوازن تكفل تحقيق تماسك المجتمع والتلازم بين تنظيماته حيث تتخذ عملية التغيير مظهرا شموليا ونعني بشمولية التغيير من أنها عملية تتعلق بالمسار العام للتنمية من حيث فلسفتها وتوجهاتها العامة، لذا فالتغيير على مستوى الشمولي يتطلب تغييرا في أساليب الإدارة تغييرا يمكنها من استيعاب واحتواء التغيير وتوجيهه لمصلحة التنمية.</p> <p>الكلمات المفتاحية: التغيير المخطط - فعالية الإدارة - عملية التوازن - جهاز إدارة التنمية - أساليب الإدارة</p>

### مقدمة

إن التغيير عملية ديناميكية منظمة تحتاج إلى خطة طويلة المدى لكي يتم تنفيذها بدقة وشمول يستوجب مرونة كافية في أساليب العمل و تحقيق التوازن بين الأصالة والحدثة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا بتحسين العنصر البشري ورعايته، اختياره، انتقاءه، إعداده وتدريبه، حقوقا وواجبات، في مساره الوظيفي كله من بدايته إلى نهايته حيث إن هدف عملية التغيير هو الوصول بالفرد إلى تعميق الدور الفردي وتوافقه مع الأهداف التنظيمية، فمن خلال هذه الدراسة سنتناول موضوعا مهما من الموضوعات الحديثة نسبيا ذلك أن العالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات ولهذا فالدول تتأثر بهذا الواقع السريع التغيير سواء كانت دولة متقدمة أو متخلفة. إن دراسة السلوك الإنساني يعتبر جوهر إستراتيجية التغيير حيث يعد الجزء الصعب تغييره طالما أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لذلك فهي ليست في حالة ثبات وإنما تتغير

باستمرار بسبب التغيير المستمر في الموارد البشرية سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات نظرا للتغيير المستمر في هيكل نظم التعليم و التنمية.

### هدف الدراسة

أهداف هذا البحث هو محاولة إبراز أن التغيير عملية منظمة تحتاج إلى خطة طويلة المدى ذلك أن التغيير يعد عملية ديناميكية منظمة تحتاج إلى خطة طويلة المدى يتم تنفيذها بدقة وشمولا إضافة إلى الوصول إلى إستراتيجية متكاملة تتميز بالشمولية و العمومية باعتبار أن نقطة البداية في إحداث أي تغيير هو تغيير سلوك الإنسان فإذا تغير بصورة مدروسة ومخططة تمكن من تغيير العوامل المحيطة الأخرى به.

### مشكلة الدراسة

ظل موضوع التغيير يشكل محور نقاش ثابت في مجالات السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية والتطوير الإداري على مستوى المنظمة حيث أعطي أهمية للجوانب العلمية والتطبيقية لدراسة سلوك العاملين في المنظمة والذي أصبح يفرض نفسه كإستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد والجماعات و المنظمات فالمشكلة أصبحت تتطلب تفكير على المستوى النظري من جهة، ومن جهة أخرى كونها تطرح التساؤل التالي: كيف نضبط آلية التغيير؟ وفي ماذا تتمثل مقومات تلك الآلية التي تقود لتحسين أداء الأفراد و الجماعات و المنظمات؟

و هذه الإشكالية تتفرع إلى الأسئلة التفصيلية التالية:

- 1- ما هي أهم المراحل المتبعة لإدخال التغيير؟
- 2- ما هي أهم الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لإحداث التغيير بالمنظمة؟
- 3- ما هي أهم النماذج المستعملة في التغيير لدى الدول المستضعفة والمتقدمة؟

### فرضية الدراسة

من اجل الإجابة عن هذه التساؤلات يتم الانطلاق من فرضية أساسية مفادها التأكيد على ضرورة و حتمية التغيير كاستجابة لمتطلبات التوازن بين التغييرات الخارجية والداخلية في إطار تغيير سلوك الإنسان من اجل الزيادة الفعالية وتحسين الأداء بحيث يجب إتباع أسلوب في التفكير المتمثل في الإدارة الإستراتيجية ولا بد من تخطيط شامل لمقومات التنمية من مادية و بشرية و من تغيير الثقافة التنظيمية و تقويم الأداء لتحقيق التنمية البشرية مع تنمية شاملة متوازنة ومستدامة.

وفي محاولتنا الإجابة على هذه التساؤلات يناقش المقال المحاور التالية:

### خطة الدراسة

المحور الأول: المراحل الأساسية لإدخال التغيير.

المحور الثاني: الأساليب والاستراتيجيات المستعملة لإحداث التغيير.

المحور الثالث: أهم النماذج المستعملة للتغيير لدى الدول المستضعفة والمتقدمة.

المحور الأول: المراحل الأساسية لإدخال التغيير

إن أهم مراحل إحداث التغيير تتمثل في ثلاثة مراحل هي:

أولاً: المرحلة الأولى؛ فهي مرحلة الحاجة إلى إحداث التغيير واتخاذ قرار لمواجهة الموقف الحالي حيث لا تحتاج إلى تفصيل دقيق يكفي أيها مرحلة أولية.

ثانياً: المرحلة الثانية؛ فهي تتمثل في تحديد المشكلة حيث لا يمكن لأي واقعة أن تصبح مشكلة إلا إذا كانت لا تتوافق مع نموذج الأشخاص الملاحظين لها والمشكلة هو تمثيل للواقع كيف يجب أن يكون أو عن طريق ملاحظة الانحراف والسير الغير المتوازن وتحديد المشكلة تكون بتقابل بين النموذج الأمثل مع مبدأ ما يكون ولذلك لا بد من جمع المعلومات سواء كانت علنية أو خفية.

وبعد تحديد مواطن الضعف والقوة فيها والنتائج المترتبة عليها بالنسبة الكفاءة والإنتاجية وتحديد الإمكانيات والطاقت المتاحة و نواحي القصور والضعف فيها سواء البشرية أو المادية يتم تحديد الأهداف المرجوة من وراء التغيير قد تصاغ في شكل بيانات مالية أو عن طريق الإنتاج أو أهداف تتعلق بالاتجاهات والروح المعنوية .

ثالثاً: المرحلة الثالثة؛ فهي وضع أساليب إحداث التغيير حيث تتمثل هذه المرحلة في وضع أساليب التغيير ذلك أن بعد التعرف على العناصر الأكثر دلالة وأشكالا وبعد أن تكون المشكلة واضحة ، يمكن حينئذ اختيار أسلوب من أساليب التغيير أو الأساليب كلها مجتمعة ، فمثلا إذا انطلق احد الباحثين من رؤية المنظمة ككل ووصل إلى تحديد مركز المشكلة و هو في النظام الجزئي النفسي يمكنه استعمال أسلوب مشتق من علوم السلوكيات و هو تغيير الأفراد.

– أما بشأن أساليب التغيير البديلة وهي: التغيير الهيكلي وتغيير العنصر البشري، والتغيير التقني

أ- : التغيير الهيكلي STRUCTURAL CHANGE الذي يعتمد على الإدارة بالأهداف M.B.O والإثراء الوظيفي J.E ، وعملية الاستشارة C.

أما الإدارة بالأهداف فهو أسلوب له دور كبير حيث يحدد "هيت وزملائه" الخطوط الهيكلية كما يلي:

✓ المشاركة جماعة العمل؛

✓ مشاركة المدير، الرؤوسين؛

✓ تحديد أهداف النمو؛

✓ تحديد قياس الإنتاج؛

✓ المراجعة ، التقييم و إعادة الدورة.

أما الإثراء الوظيفي فهو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات فان لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فلن يستجيبوا للتغيير، وبالتالي فالإثراء الوظيفي هو تخطيط العمل وأداء العمل وتقويم الأداء فالمدبر عادة هو الذي يقوم بتخطيط العمل وتقييم الأداء والموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير فالإثراء الوظيفي يشتمل عادة على تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسؤوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل<sup>1</sup> ولاشك في أن الإثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل الموظفين التابعين، وهذه الإضافات في التحديات والواجبات تزيد غالباً دافعية الموظفين و يكون الموظفون أكثر احتراماً للتغيرات التي تصنع تحديات العمل، والدافعية هي العملية التي بما إثارة الدوافع وتعيين السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه، سواء أثرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية سوسولوجية أو نفسية أو خارجية كالبواعث، وهي عملية معقدة وتحتاج آلة فهم دوافع العمل وبواعثهم المتعددة والمتداخلة .

عموما التغيير الهيكلي يتناول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي وتغيير علاقات السلطة فقد يشمل:

- زيادة التوسع في الأعمال المسندة للوظيفة.

- إثراء الوظيفة بتغيير المهام و الواجبات الضرورية لزيادة الإشباع الوظيفي للشخص شاغل الوظيفة .

- التغيير في العلاقة بين الإداريين و الفنيين والاستشاريين كخلق مكاتب و مساعدين فنيين استشاريين على أساس دائم أو مؤقت.

ب - : التغيير في العنصر البشري PEOPLE CHANGE لإعادة توجيه وتحسين مهارات ومعارف الأفراد وتشمل المداخل والبرامج الرئيسية لهذا الأسلوب على:

1- برنامج التدريب والتنمية الإدارية المتمثلة أساساً في تدريب الحساسية، تدريب الفريق، حل الصراع، النزاع داخل الجماعة بناء المنظمة، وطريقة التخطيط للمهنة ولحياة الفرد حيث سنحاول توضيح ما يلي:

2 - تدريب الحساسية SENSITIVITY TRAINING أو التدريب المعلمي وهو يحاول أن يجعل الشخص المشارك في البرنامج أكثر إدراكاً ووعياً لنفسه أو ذاته و كذلك أكثر إدراكاً لتأثيره على الآخرين

3 - برامج التدريب والتنمية الإدارية تدريب الفريق حيث يعتبر حل الصراع أي النزاع داخل الجماعة من أهم طرق التدريب والتنمية الإدارية لان تنمية الثقة والعامل النفسي وتماسك الفريق أشياء مرغوبة غير أنها

قد لا تكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمي الكامل حيث أن التغييرات الأساسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة مثل التسويق والإنتاجية والشؤون المالية لان الصراعات حول الفوائد الذاتية يمكن أن تنمو بين الجماعات وهذه الصراعات يمكن أن تسبب في مقاومة التغيير وهناك عدة طرق وأساليب لخفض الصراعات داخل الجماعة نذكر منها:

✓ بناء المنظمة حول نظام الذي صمم بواسطة احد علماء الإدارة المعروفين وهو Renis likert. كما يعرف System Organisation ذلك انه يتميز أن عملية القيادة توجد أو تبعث على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين زيادة على هذا عمليات التفاعليين إلا افراد والمجموعات هي عمليات مفتوحة ومكثفة وكذلك عمليات اتخاذ القرار تتم بأسلوب جماعي مما يسمح بمشاركة الجماعة تصل إلى أهداف واقعية وطموحة في نفس الوقت. إضافة إلى هذا كله تكون عمليات الرقابة موزعة في كل أنحاء المنظمة وأن أهداف أداء عالية ومرتفعة حيث يتم العمل بفعالية على تحقيقها.

✓ طريقة التخطيط للمهنة و حياة الفرد Life & Career Planning ينطوي هذا الأسلوب على تبني المؤسسة لبعض البرامج التي تتضمن قيام الأفراد بإعادة تقييم حياتهم وكذلك المهنة التي عملوا بها أو يخططون لذلك بطريقة منظمة وشاملة مثلا يقوم الفرد بدراسة و تقييم مسار حياته ومسار ووظيفته حتى الآن و يحاول أن يصنع أو يصيغ أهداف لنمط حياته ومهنته و أن يتنبأ بالمستقبل وأن يتم وضع خطط و برامج عمل لتحقيقي هذه الأهداف، كما يتم وضع خطط حياة الشخص و مهنته في نفس الوقت.

ج - التغييرات التقنية<sup>3</sup>: Technological Change وهو ينطوي على تطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات حيث يمكن القول أن التغيير التقني له بالفعل آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة فعلى سبيل المثال فان شراء آلات جديدة في احد المصانع ينطوي عليه تغيرات في محتوى الوظيفة و تقسيم العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وظروف العمل المادية وأنماط الوظيفة وإجراء الترقيات والأمان الوظيفي وكذلك تغيرات في الأجور والرواتب وغير ذلك.

#### المحور الثاني : الأساليب و الاستراتيجيات المستعملة لإحداث التغيير

إن أساليب و أنماط و استراتيجيات التغيير كلها مترابطة فيما بينها ، فإتباع إستراتيجية معينة تتناسب مع نمط و أسلوب تغيير معين و سنتعرض الآن لمعرفة أساليب إدخال التغيير و هي ثلاثة كما يلي :

أولاً: أساليب إدخال التغيير

أ - الأسلوب الأول من القمة إلى القاعدة TOP – DOWN

تقوم بهذا الأسلوب الإدارة العليا في المؤسسة أعلى هيئة في المجتمع فيعد معرفة المشكلة بجمع المعلومات من عدة أطراف يمكن لها كذلك جمع الحلول المقترحة من المرؤوسين أو المجموعات الاستشارية أو مراكز

الاستشارة داخل المنظمة أو بمجرد اخذ القرارات من طرف المسيرين فهي تعلن بداية تطبيق التغيير وهذا بفضل عدة تكتيكات فهذا الأسلوب وحيد الجانب وجد سريع في التطبيق مثلا قرار وزاري لتعديل الجامعات.

#### ب - الأسلوب الثاني من القاعدة إلى القمة BOTTOM – UP

يتم تحديد المشكلة من أعضاء من المستويات الدنيا من الهرم و يختارون الحلول بأنفسهم، فالإدارة العليا هي ابعد ما يمكن من عملية التغيير وقد يحدث اختلال في التكامل بين التغييرات المدخلة من القاعدة والسياسات وتوجيهات الإدارة العليا وبهذا قد تحدث ضغوط في المنظمة<sup>4</sup> فالأسلوب الأول والثاني لإدخال التغيير متطرفين .

#### ج - الأسلوب الثالث توزيع المسؤوليات Distribution of responsibilities

و هو أسلوب وسط فالإدارة العليا و المستويات الدنيا معتمدان على حل المشكل و تجديده و وضعه حيز التطبيق، فهي عملية تقسيم السلطة بين المستويات الهرمية ، و هذا جد مكلف من ناحية الزمن وخاصة تكاليف الاستشارة.

#### ثانيا : استراتيجيات إدخال التغيير :<sup>5</sup>

هناك ثلاثة استراتيجيات تغيير و تختلف كل واحدة عن الأخرى في فرضياتها الأساسية وهي ملتزمة مع الأساليب الثلاثة المذكورة سابقا ، فهي مرتبطة فيما بينها بشكل مباشر .

أ - الإستراتيجية الأولى : العقلانية " العملية " حيث تعتبر هذه الإستراتيجية بان الإنسان كائن رشيد و يتحقق من نفعها و إذا كان التغيير مقصودا و فعالا يتلاءم و الشخصية للأفراد المهتمين بهذا التغيير فيكون مقبولا. بالتالي تقبل التجديد يتأسس على حساب رشيد أي أن الجهل والخرافة يصبحان عائقان لتحقيق التغيير لذلك عمدت بعض الحكومات إلى وضع برامج تربوية لتعليم الشعب المنطق والرشادة بتعميم العلوم والمعارف هذا على أساس ثراء الأمم ازدهارها و الهدف في هذه الحالة بعيد الأمد و القصد منه تكسير المقاومة للتغيير لدى الأفراد في المجتمع الإنساني كما تعتمد هذه الإستراتيجية على سلطة المعرفة و الخبرة لتسهيل عملية التغيير . ومن الملاحظ بان هذه الإستراتيجية تستعمل عادة الأسلوبين الأول و الثاني في إدخال التغيير كما أن لكل إستراتيجية تكتيك خاص بها لتحقيقها<sup>6</sup>.

✓ التكتيك العقلاني " التجريسي": ويكون مرتبط بالتغيير الاستراتيجي العقلاني - التجريبي - ويطبق في المؤسسات ذات الاختراع ونشر المعارف و هذا التكتيك الخاص يعتمد على المجموعة التجريبية وذلك بتجريب التجديد في التنظيم وكذا التكنولوجيا الجديدة عليها ومن المهم اختيار المجموعة التجريبية ثم نحلل

النتائج ونعمها إن أمكن على جميع المؤسسة والتغيير الهيكلي والتقني هما عاملان مجندان عند إجراء التغيير التنظيمي كما أن التربية والتعليم تعتبران وسيلتان هامتين في إحداث التغيير<sup>7</sup>.

ب - الإستراتيجية الثانية المعيارية المعيدة للتربية حيث لا تنفي هذه الإستراتيجية ذكاء وعقلانية المجتمع الإنساني ولكنها تفترض بان الإنسان يسير سلوكه وفق مقاييس اجتماعية والتي تدفع الفرد لسلك مسارات مختلفة في حياته بالتالي يتقبل الأفراد هذه المقاييس ويتوسط ذلك القيم الشخصية فالتغيير هنا ليس عمل العقل بل عمل القلب وتحقيق التغيير في النماذج السلوكية يجب التوصل إليه بالتأثير على التعهد الشخصي ثم تطوير نوع جديد من التعهد النفسي اتجاه نماذج سلوكية جديدة وينتج عن ذلك تغير في التصرف والقيم والقدرات والعلاقات الاجتماعية فالباحث "كورت لوين KURT LEWIN قد فكر في هذا بالاستعانة بالدور الملموس للجماعات الإنسانية والتي طورت الاستراتيجيات المعيارية - المعيدة للتربية حيث لا وجود لإعادة التربية أو تغيير بدون مساهمة وإشراك الأفراد في إعادة تربيتهم وكذا تغييرهم الخاص.

✓ التكتيك المعيارى المعيد للتربية<sup>8</sup>: يعتمد هذا التكتيك على أنشطة التكوين والتي تطور الكفاءات الشخصية للأفراد والعلاقات فيما بينهم والتكتيكات الخاصة بتسهيل نمو الشخصية وترقية الكفاءة وفي هذا الصدد يرى الباحث ARGYRIS - MC GREGOR ارجيس - ماك قريقر- بان الشخص هو أساس كل نظام اجتماعي وكل جهد للتغيير هذا النظام لا بد أن يمر بتغيير الأشخاص المكونين له فتميش وهذا هو المعمول والمعروف به في ميدان البحوث المتقدمة والأعمال المقامة في إطار " المخبر الوطني للتدريب بواشنطن " والتي اخترعت تقنية " الجماعة التدريبية T- GROUP " مجموعات التكوين والتي من خلالها تنمو شخصية الأفراد بتعليمهم لعلاقتهم مع الآخرين ، بفتح مجال الثقة والتفتح أكثر، والتي طالما نجحت في الأوساط التنظيمية فتميش كما عمد " موتون وز بلاك " MOUTON - BLAKE إلى استخدام شبكتين لتحليل ادوار التسيير الغرض منها تحديد وتعريف المشاركين في البرنامج التدريبي و انعكاسه على توجيه سلوكهم وفق حاجيات المنظمة والعمال معا إضافة إلى تكوين حول معالجة الصراعات والخلافات لتكتيك التغيير التنظيمي. ومجموعة التشخيص تعتبر تقنية واسعة الاستعمالات تهدف إلى التعريف بالمشكل الجاري في المؤسسة وتحديد الموارد لحله وهذه التقنية لها عدة أوجه أهمها:

✓ اجتماع التقابل: تتكون هذه المجموعة من عدد من المسيرين من كافة مستويات المنظمة مجزئين لمجموعات صغيرة يعملون على كشف أسباب اختلال سير منظماتهم.

✓ اجتماع الكشف: يستعمل لجمع المعلومات من كافة المستويات في المؤسسة عبر قنوات مهيكلة رسميا فتميش.

✓ مجموعة عائلة: مجموعة زملاء يوكل إليهم مسؤولية تجميع المعطيات للقيام بالتشخيص الذي يعد مهم في تحديد المشكلة ومن ثم إيجاد البديل له و يحتم ذلك وجود كفاءات معتبرة ضمن أعضاء المجموعة مع وجود مناخ ثقة ملائم داخلها.

✓ المجموعة كوحدة مستقلة TEAM BUILDING مشتقة من تقنيات المخابر السابقة ، ولكن جاءت لتشجيع المنافسة بين المجموعات المكونة لحل مشكلات المنظمة.

ج - الإستراتيجية الثالثة الاخضاعية وتعتمد على ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية وتطوير ممارسة السلطة المدعنة (أي المخضعة) لترقية أهداف التغيير، هي الإستراتيجية الشائعة و تظهر مقاومة هذه السلطة وممارستها عن طريق الإضراب والاحتجاج .

✓ التكتيك الاخضاعية: يطبق هذا التكتيك من القمة إلى القاعدة و هذا بممارسة السلطة السياسية أو الاقتصادية باستعمال مبدأي الثواب والعقاب، ويعتمد هذا التكتيك على إصدار مراسيم ، يعني جعل التغيير بشكل رسمي خاصة في حالة التغيير التقني أو الهيكلي، ولا وجود لحل آخر، وعادة فان قمة الهرم تقرر التغيير بوضعها لناس أكفاء في الميدان لكن مع مجموعات جديدة والاصطفاء والتقييم هما التقنيتان المستعملتان أما من القاعدة فهو مبني على النقاش ويتصف بالمقاومة السليمة ( الإضراب ، يوم دراسي ).

المحور الثالث: أهم النماذج المستعملة للتغيير في الدول المتقدمة والمستضعفة

أولاً : نماذج التغيير في الدول المتقدمة

1. نموذج القوى الدافعة والقوى الكابحة الإذابة والتغيير والتجميد: Refreezing Model Driving Restraining Forces Change

يقوم على فكرة أن التغيير في المنظمة يسببها التغيير في حجم و اتجاه العوامل التي تشجع وتيسر التغيير أي القوى الدافعة أو بالتغيير في حجم و اتجاه العوامل التي تعارض التغيير أي القوى الكابحة أو في عدد هذه العوامل معاً. حيث أن ثبات المنظمة أو توازنها يحدث عندما تتعادل هذه القوى الدافعة مع القوى الكابحة بصورة تحافظ معها المنظمة على معدل ثابت لفترة معينة من الزمن<sup>9</sup> حيث يمر التغيير بثلاث مراحل كالأتي:

1- مرحلة الإذابة: يتم فيها إخلال للتوازن بين القوى الكابحة و القوى الدافعة كما تتضمن هذه المرحلة ثلاث نشاطات هي:

أ - ضمان المشاركة الفاعلة للإدارة العليا في بداية عملية التغيير

ب - تشخيص الحالة الراهنة للمنظمة وتحديد الطرق التي من خلالها يستطيع التغيير أن يحسن من الفعالية التنظيمية والفردية.



ج - التدخل الفعلي وبروز خبرة وكيل التغيير الذي يختار أفضل الأساليب من شأنها تحقيق الأهداف المحددة من قبل.

2- مرحلة التغيير: تزداد فيها القوى الدافعة أو تنخفض فيها القوى الكابحة وذلك من خلال تنفيذ المخططات التي تم تطويرها من قبل وكيل التغيير بالمساهمة مع الإدارة ولا بد من مشاركة المستفيدين في عملية التغيير الحقيقي بحيث يشعرون بأنهم أصحاب تلاك التغييرات ولم تفرض عليهم.<sup>10</sup>

3 - مرحلة التجميد : ويتم فيها التوصل إلى توازن جديد بين القوى الدافعة والكابحة و على الرغم من تركيز هدف التطوير في تغيير الحالة الراهنة إلا انه عندما يتم إحداث التغييرات المرغوبة فانه من الضروري جعل هذه التغييرات دائمة ومستقرة.

### ii. نموذج حل المشكلات: Problem Solving Model

يتميز هذا النموذج بكونه وثيقة الصلة بجميع الوظائف التي تحدث ضمن التنظيم أو المؤسسة حيث يقوم الأشخاص المعنويين لإقرار الحاجة إلى التغيير و اتخاذ كافة الخطوات الضرورية وإصلاح المواقف لمواجهة المشكلة ويتولى هؤلاء دراسة التغييرات الممكنة والأزمة لجعل التغيير قابل للتطبيق والتنفيذ. ويعتقد الباحث كورت لوين Kurt Lewin أن السلوك هو عبارة عن توازن ديناميكي بين قوى تعمل في اتجاهات متعاكسة ضمن المجال الاجتماعي للمشروع وهذا النموذج يعطي أهمية للقوى الداخلية في عمليات التغيير فالسمة المميزة لهذا النموذج هي أن متلقي التغيير يكون مشاركا فعلا بحيث يقوم بالمبادرة في التخطيط لحل المشكلة و إحداث التغيير المطلوب

### iii. نموذج التفاعل الاجتماعي: Social Interaction Model

إن نموذج التفاعل الاجتماعي أو نموذج الانتشار تم تطويره من خلال جهود وخدمات الإرشاد الزراعي التي تبث الأفكار والتقنيات الجديدة للمزارعين وقد تقدمه من قبل لجنة من علماء الاجتماع الريفي وتمثل خطواته في الوعي أو الإدراك والاهتمام والتقييم والتجريب أو الاختيار.<sup>11</sup>

### iv. نموذج التغيير المخطط: Planned Change Model

تم طرح هذا النموذج من قبل ليبيت Lipitt وذلك في ضوء نموذج كيرت لوين Kurt Lewin وقام هوس Huse بإجراء تعديلات وتغييرات على هذا النموذج على أساس عملية تتكون من سبعة مراحل ديناميكية تشمل الاستطلاع الدخول والتشخيص والتخطيط والفعل والتثبيت أو التقييم .

v. نموذج البحث والتطوير والانتشار والتبني: Model of research and development, deployment and adoption

تم تطوير هذا النموذج من قبل كلارك وويا وهلفلوك حيث يعتبر أكثر النماذج شمولية في مجالات التغيير الاجتماعي والتربوي وقد صمم خصيصاً ليكون مجدياً في المجالين الاقتصادي والاجتماعي لأنه يعكس مشاريع تحديثية واسعة النطاق يتم تطويرها بهدف مضاعفتها في أماكن أخرى حيث تجدر أن تطبق المراحل الأربعة المستقلة التي يملئها هذا النموذج في مواقع مختلفة مع مجموعات متباينة وهي البحث والتطوير والانتشار والتبني.

#### VI. نموذج تحليل النظم: Systems Analysis

يوفر هذا النموذج سلسلة من الخطوات التي تبدأ باتفاق واضح ومحدد بشأن الأهداف الاجتماعية والتربوية وتسير باتجاه تعبئة الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق الأهداف وتطوير التحسينات كلما اقتضت الحاجة أثناء مرحلة اختبار النموذج لتسيير المستوى الضروري من الكفاءة<sup>12</sup>.

يتم اختبار هذا النموذج من خلال تطبيقه على مجموعة كبيرة من السكان وحينما يتم التحقيق تماماً من كفاءته يجري إدخاله في النظام الاجتماعي والتربوي بأكمله ومن النتائج المتوقعة لاستخدام هذا النموذج هو تنمية ثقة المجتمع باستخدام هذا النوع من التغيير المبرمج لحل المشكلات الاجتماعية والتربوية وأن تعزيز ثقة الناس في المختصين بشؤون المجتمع والتربية عامل أساسي في إعطائهم القيادة الضرورية للتغيير.

#### VII. نموذج النجمة أو نموذج الشبكة: Star network model or a model

هو نموذج كثير الاستخدام حالياً وقد تم استعماله على امتداد عقود لتحديد العناصر الأساسية في أي منظمة والتركيز على قضية وضع الإستراتيجية وتنفيذها حيث يتكون هذا النموذج من خمسة عناصر هي<sup>13</sup>.

أ - الإستراتيجية: حيث تشكل إستراتيجية العمل في نموذج النجمة حجر الزاوية في عنصر التنظيم و المفترض في إستراتيجية المنظمة أنها تحدد نوع الأداء المطلوب فضلاً عن أنواع القدرات والكفاءات التنظيمية المطلوبة والكيفية التي تعتمدها المنظمة للتجاوب بها مع بيئة العمل.

ب - البنية التنظيمية: أي الطريقة التي يتجمع بها أفرادها معاً وتحديد ترابعية المسؤولية والكيفية التي تسند بها المهام إلى المعنيين بها وطبيعة المهام التي تؤدي داخل المنظمة.

ج - المكافآت: أنظمة المكافآت التي لا بد أن تتواءم تماماً مع إستراتيجية المؤسسة بحيث تستطيع مكافأة السلوك وينبغي ربطها أيضاً بإعلان الحاجة إلى الموارد البشرية المطلوبة حيث تؤدي أنظمة المكافآت دوراً مهماً للغاية في جذب الأفراد الملائمين والإبقاء عليهم داخل المنظمة.<sup>14</sup>

د- العمليات الإدارية: وهي الأنظمة التي تصنعها المؤسسة للمساعدة في السيطرة على سلوك أفرادها وإدارة هذا السلوك و تنويره وتوجيهه سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. بحيث يركز هؤلاء الأفراد

على الأعمال الإستراتيجية السليمة و تتضمن العمليات الإدارية أنظمة المعلومات والاتصالات وأنظمة وضع الميزانيات وقياس الأداء المالي وتقييم سلوك المديرين ولاسيما ينخرطون في عمليات اتخاذ القرار وتحديد توجهات المنظمة.

فالميزانيات وعمليات الرقابة على الجودة و أنظمة المعلومات المالية و عمليات الاتصالات كلها وسائل رسمية لقياس نتائج الأداء والإبلاغ عنها إلى المعنيين و تعني الملائمة الإستراتيجية فيما تتعلق بهذه الأنظمة في اغلب الأحوال القياس الصحيح للسلوكيات التي تعتبرها الإستراتيجية مهمة وهي السلوكيات التي ينبغي التحفيز إليها من اجل التنفيذ الناجح للإستراتيجية.

هـ- الأفراد: أي الموارد البشرية إذ يعتبر أداء الفرد أمراً حيوياً كي تعمل المؤسسة بصورة فاعلة ولضمان ذلك ينبغي أن يكون لدى المؤسسات أفراد من أصحاب المهارات والمعرفة الملائمة لطبيعة المنظمة وأن يكون لديهم الدافع الذي يحفزهم الأداء الفعال، فلا بد من توافر مهارات معينة وبعد عملية الاختيار يكمن النجاح في تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم في تحديد المهارات والقدرات اللازمة للأداء الجيد ضمن خطة معينة للمنظمة ومن العناصر المهمة التي يكثر إغفالها في تطوير قوة عاملة ماهرة مسالة توفير بيئة عمل تحقق الرضا وتكافؤ الجهد وعلى الأرجح تستقطب الأفراد المهرة وتحافظ على وجودهم في المنظمة فالعمال على عكس الموارد المهمة الأخرى عناصر متحركة ويملكهم اتخاذ قرار بترك المنظمة أو عدم الالتحاق بها أبداً.

ثانياً : نماذج التغيير في الدول المتخلفة:<sup>15</sup>

يتميز عالمنا المعاصر بعدة ظواهر مهمة في مقدمتها بروز الدول المتخلفة وتعاضم دورها في المجتمع الإنساني وذلك لما تحويه من موارد طبيعية ورأسمال بشري وما تلعبه من دور فعال في مجرى الأحداث العالمية والإقليمية فهي وبعد أن تخلصت من الاختراق الاستعماري الأجنبي تكافح نحو تحقيق مزيد الضبط والسيطرة على مواردها واستثمارها وتحسين إدارتها وسياساتها في مجالات الحياة كافة، ومما يجدر ذكره أن النمو الاقتصادي ليس كل شيء في عملية التنمية وأن الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء تخلف الدول المستضعفة هي أسباب مترابطة تتصل بأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ويترتب على ذلك أن التنمية الحقيقية الفعالة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة إدخال تغييرات جذرية ودائمة على البناء الاجتماعي الثقافي للمجتمع الذي ينشد التنمية ويطمح لتحقيقها وذلك بسبب ارتباط التغييرات الاجتماعية والثقافية فيما بينها ارتباطاً وثيقاً حيث يتفق الكثير من قادة الدول النامية بان طريق التنمية والتغيير يتجسد في النموذج الغربي، حيث أصبح التغيير مرادفاً للاستغراب وأن هذه النظرة غير صحيحة وغير مقبولة وذلك نظراً لاختلاف الحضارات والبيئات مما يترتب عليه اختلاف الاستجابات والأساليب

إضافة إلى أن ذلك يعني ضرورة تخلي الدول النامية عن شخصيتها القومية وتراثها الحضاري والسير في الطريق الغربي.

يسيطر مثل هذا التفكير على الصفوة الحاكمة عامة الناس في معظم الدول المستضعفة ذلك لعدة أسباب منها انبهار المجتمعات المستضعفة بالتقدم و الرخاء الذي يسود المجتمعات الغربية المتقدمة و الصلات التاريخية بين الدول المستعمرة المستعمرات السابقة و انتماء أبناء الصفوة المفكرة في المجتمع المستضعف للحضارة الغربية بل توحد المثقفين مع هذه الحضارة واغترابهم عن مجتمعاتهم وحضاراتهم الأصلية، ذلك أن التغيير لا يقتصر على المجتمع الغربي دون غيره من المجتمعات فتطبيق أي نموذج بحدايفره على المجتمعات الأخرى غير ممكن بل قد يصبح معوقاً للتغيير وليس محققاً له.

في ضوء ما تقدم سيتضمن هذا المحور أيضاً عرضاً موجزاً لأهم نماذج التغيير في عدد من الدول المستضعفة التي حاولت تغيير البناء الاجتماعي والاقتصادي والثقافي بما يتناسب وظروفها الداخلية مستفيدة من النماذج القائمة في الدول المتقدمة وبما يكفل تحقيق التنمية الشاملة فيها.<sup>16</sup>

نموذج تحول المجتمع التقليدي: Model turned traditional society

قام دانيال ليرنر DANIAL LERNER بدراسة عملية التغيير وتحليل عوامله في منطقة الشرق الأوسط وذلك من خلال بحث ميداني طبقه على ست دول، وذلك منذ بداية عقد الخمسينيات محاولاً الإجابة عن بعض الأسئلة الميدانية، من الذي يتغير؟ ومن ماذا؟ وإلى ماذا؟ وبأي سرعة يحدث هذا التغيير؟ كما اعتبر في دراسته هذه أن قيم المجتمع الغربي تمثل مقياساً للتغيير. ذلك أنه وجد أن بعض دول الشرق الأوسط مازالت تعيش في مجتمع تقليدي والقليل منها جدا وصلت إلى منتصف الطريق و التي اعتبرها مجتمعات انتقالية وذلك لما يتصف به أفرادها من طموح غربي السمات إلا أن انجازهم بعيدة عن مستوى طموحاتهم، وأخيراً هناك أقلية تسير نحو التنمية، بالتالي هناك ثلاثة مجموعات وهي:

أ- مجتمعات متطورة MODERNIED SOCIETIES تتمثل في لبنان وتركيا.

ب- مجتمعات انتقالية TRANSITONAL SOCIETIES تتمثل في مصر وسوريا.

ج- مجتمعات تقليدية TRADITIONAL SOCIETIES تتمثل في الأردن وإيران.<sup>17</sup>

وتوصل إلى النتائج التالية:

- أن قطاعات المجتمع التطور السياسة والثقافة والاقتصادية والديموغرافيا ووسائل الاتصال تتطور معا، وأن النظم السياسية تقف عقبة في سبيل التغيير في بعض هذه الدول.

- ما يعوق التغيير في منطقة الشرق الأوسط هو الخلفية العرقية وهو ما يؤخر التنمية في جميع الدول المستضعفة.

- إن التغيير في المجتمعات يأتي نتيجة لتأثر الثقافة الغربية ، فالذي زاد من التغيير هو انتشار وسائل الاتصال الجماهيرية الذي يرتبط بما ارتفاع الدخل والمشاركة السياسية، وقد وضعها ليرنز في المعادلة التالية ( التحضر والتعليم والتعرض لوسائل الاتصال الجماهيرية والدخل والتصويت ).  
كما أكد ليرن ران تضافر برامج التنمية لخلق نموذج الشخصية القائم على المواطنة والمشاركة الايجابية إنما تتسم بالحراك النفسي PSYCHIIC MOBILITY والمشاركة الانفعالية EMPATHY<sup>18</sup> والانفتاح على المواقف الجديدة والتحديات والقدرة على التكيف السريع مع المواقف المتغيرة و الايجابية في الحالات والأصعدة المختلفة.

#### ١. نموذج تفاعل القوى: Powers interaction model

وهو نموذج طرحه كل من " طلال الأسد و روجر أوين " في كتابهما "سوسولوجيا البلدان النامية في الشرق الأوسط " وينظر هذا النموذج إلى ظاهرة التخلف من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

#### أ- البعد العالمي INTERNATIONAL DIMENSION

#### ب- بعد الدولة STATE DIMENSION

#### ج- بعد البناءات والعمليات STRUCTURES AND PROCESS DIMENSION

افتراض هذا النموذج أن اقتصاديات الشرق الأوسط ترتبط بروابط متعددة مع النظام الرأسمالي العالمي وتشمل هذه الروابط الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية والعسكرية، وإنما بدورها تؤثر في البناءات والعمليات الداخلية لهذه المجتمعات وتفرض حدود على تغيير تلك المجتمعات خلال الزمن . Model <sup>19</sup> change of the individual

#### ii. نموذج تغيير الفرد:

يستند هذا النموذج على تغيير اتجاهات الفرد وقيمة انطلاقا من كون أن الرأسمال البشري هو رأسمال التنمية ولكون إن البلاد التي لا تستطيع استثمار و تطوير رأسمالها البشري لن تستطيع أن تحقق شيئا لذلك انطلق هذا النموذج من حقيقة مفادها أن النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية الحديثة لا يستطيع أن يقوم بأعبائها لا أفراد عصريون فالشخص العصري هو الشخص الذي يمارس دورا فعالا في المجتمع وقد قام هذا النموذج على دراسة ثلاثة موضوعات وهي:

أ- تحليل التغيير باعتباره " عملية و " هدف " .

ب- دراسة التفاعل بين التقليد و التحديث كإطار مرجعي قابل للتطبيق من خلال استخدامه في استراتيجيات وخطط التنمية.

ج- تغيير القيم والاتجاهات السلوكية وقد تم تطبيق الموضوعات الثلاثة على مؤسسة صناعة النفط حيث اعتبر البترول عاملاً معجلاً لعملية التغيير. ذلك أن التغيير ظاهرة عامة ولكن لا يعني ذلك بالضرورة ذلك أن المجتمعات تعيد تجارب بعضها، فلكل مجتمع خصوصيات لا بد من مراعاتها فعملية التغيير في الحقيقة ليست مجرد القبول ولكنها تحول العناصر الجديدة إلى قيم ترتبط مع النظام الحضاري القائم، حيث يترتب على ذلك أن التنمية الحقيقية الفعالة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة إدخال تغييرات جذرية و دائمة على البناء الاجتماعي الثقافي للمجتمع. فنستخلص أن النماذج السابقة مهما تعددت فإنها تشترك في أن التنمية والتغيير يستند إلى دعم القرار السياسي ولا بد من التخطيط والبحث، ثم التركيب والتطوير، ثم التقييم .

#### الخاتمة

تم في هذا المقال دراسة الإطار النظري والفكري للتغيير الاستراتيجي، الذي نستنتج منه ما يلي: يمكن القول بان الدراسات والبحوث الموسعة التي تخص المجال التغييرى والنماذج والاستراتيجيات التي يتم التوصل إليها إنما جاءت من البلدان الأكثر تطوراً و تقدماً فلقد شرع الخبراء في صياغة نماذج عديدة للتغيير غير إن المشكلة تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير لان ما يحقق النجاح في منظمة ما ليس بالضرورة هو ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى هذا إلى جانب عدم حياد الطريقة في النمذجة، حيث يتفق الكثير من قادة الدول النامية بان طريق التنمية والتغيير يتجسد في النموذج الغربي حتى لقد أصبح التغيير مرادفاً للاستغراب وأن هذه النظرة غير صحيحة و غير مقبولة وذلك نظراً لاختلاف الحضارات والبيئات مما يترتب عليه اختلاف الاستجابات والأساليب، إضافة إلى أن ذلك يعني ضرورة تخلي الدول النامية عن شخصيتها القومية وتراثها الحضاري والسير في الطريق الغربي، ويترتب على ذلك أن التنمية الحقيقية الفعالة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة إدخال تغيرات جذرية و دائمة على البناء الاجتماعي الثقافي للمجتمع ذلك أن موضوع التغيير المخطط أو ما يطلق عليه البعض التطوير الإداري أصبح يفرض نفسه كإستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد والجماعات والمنظمات وبالرغم من تزايد إسهام العديد من العلماء في هذا الحقل إلا أن الغموض وعدم الاتفاق مازالت سائدة في هذا الصدد فليست هناك حتى الآن نظرية واحدة شاملة يمكن من خلالها دراسة وفهم وممارسة عملية التغيير.

- إن هدف عملية التغيير هو الوصول بالفرد إلى تعميق الدور الفردي وتوافقه مع الأهداف التنظيمية حيث يعني التغيير تحولا في سلوك أفراد المجتمع وفي شخصياتهم وانه يعتمد على جانبيين أساسيين متصلين وهما عمليات التعلم وديناميكيات الشخصية باعتبارهما يمثلان الركائز التي يقوم عليها التكيف الحضاري ذلك إن عملية التغيير تعتمد على تغيير العنصر البشري من خلال مجموعة من الاستراتيجيات هي: العقلانية التجريبية والمعارية واستراتيجيه الإحضاع، كما أن الخبراء والعلماء شرعوا في رسم نماذج إستراتيجية للتغيير

غير أن هناك مشكلات تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير وعدم حياده لان ما يحقق النجاح في منظمة ما في إطار التغيير ليس بالضرورة هو ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى لذلك تم تقسيم تلك النماذج إلى قسمين، تلك التجارب والاستراتيجيات الممارسة في الدول المتقدمة التي تميزت بالدقة وتحديد الشروط التي تكفل تحقيق التغيير والمقاومة المحتملة والمساندة الكفيلة بنجاحه. أما النماذج السائدة في الدول المستضعفة فلا زالت نماذج تخضع لأسلوب "العلاج بالمثل" الذي يؤدي إلى التبعية والهيمنة والنمطية بدلا من انتهاج أسلوب "العلاج بالضد" وتقديم النموذج الأصيل والمتحدد في أن واحد.

### الهوامش

- 1- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1993، ص75
- 2- موسى ألولوي، التطور التنظيمي، الأردن، دار وائل، 1999، ص98
- 3- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة، 2002، ص50
- 4- ويليامير يدجر، فن الانتقال والتغيير الإداري، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، الرياض، فريق الأفكار الدولية، 1991، ص29
- 5- صلاح عبد الباقي، حسين القزاز، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية، مطبعة الإشعاع، د.ت.ن، ص90
- 6- صلاح عبد الباقي، حسين القزاز، المرجع السابق ذكره، ص343
- 7- مختار لفكير، "إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1993، ص65
- 8- بنجامين - ب- تريجو و جون و زيارمان، إستراتيجية الإدارة العليا ماهيتها وكيفية تشغيلها (ترجمة: إبراهيم علي البريس) الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1988، ص98
- 9- بنجامين - ب- تريجو، و جون و زيارمان، مرجع سابق الذكر ص99
- 10- بيتر دروكر، المقابلة والتجديد " مبادئ وممارسات"، ترجمة: حسين عبد الفتاح، الأردن: مركز الكتاب الأردني، 1988، ص70
- 11 - ROBERT POUPART LE CHANGEMENT ORGANISATIONEL. U.S.A : Mc GRAWHILL , 1985 P193
- 12 - محمد على شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، دار الفكر العربي، 1982، ص69
- 13 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، 1982، ص148
- 14- احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، دار المعارف الجامعية، 1982، ص96
- 15 - بديع محمود القاسم، نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري الأردن مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2001 ص120
- 16 - EVERETT ROGERS AND FLOYA F. SHOEMAKER , COMMUNICATION OF INNOVATION ; ACROSS CULTURE APPROACH , NEW YORK : FREE PRESSE MCMILLAN PUBLISHING .1977 , P100
- 17 - ادوارد لولر الثالث، " إدارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات " ترجمة مركز الإمارات والدراسات والبحوث الإستراتيجية " القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات والدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2001، ص270.
- 18 - عبد العال حمود ميز غني، التطور التنظيمي والخصوصية العربية، عمان: منظمة العلوم الإدارية، 1987، ص75
- 19 - إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، القاهرة، الدار الجامعية، 1980، ص53