

الفصل الرابع : منهج التدخل لإحداث التغيير

The Intervention Approach



التدخل To Intervene يعنى الدخول فى نظام من العلاقات . والتفاعل مع أعضاء النظام ومجموعاته وأجزائه يهدف إلى مساعدتهم جميعا ، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من نماذج التدخل فى مجال استشارات إحداث التغيير التنظيمى :

أ- نموذج شراء الاستشارة : *The Purchase Model*

يشترى العميل معلومات المستشار «وكيل التغيير» لإحداث التغيير فى منظمته فيما يتعلق بمشكلة قام العميل بنفسه :

١- بتشخيصها .

٢- وكان قادرا على وصفها للمستشار.

ب- نموذج الطبيب / المريض : *The Doctor - Patient Model*

هنا قرر العميل استدعاء المستشار إلى منظمته لتشخيصها بالضبط ، كما يذهب أى شخص إلى طبيبه للكشف الدورى ، ومن المفترض أن يتعرف المستشار «وكيل التغيير» على مشكلة أو مشكلات المنظمة ويقترح برنامج إحداث التغيير المطلوب .

ج- نموذج استشارة العملية : *Process Model*

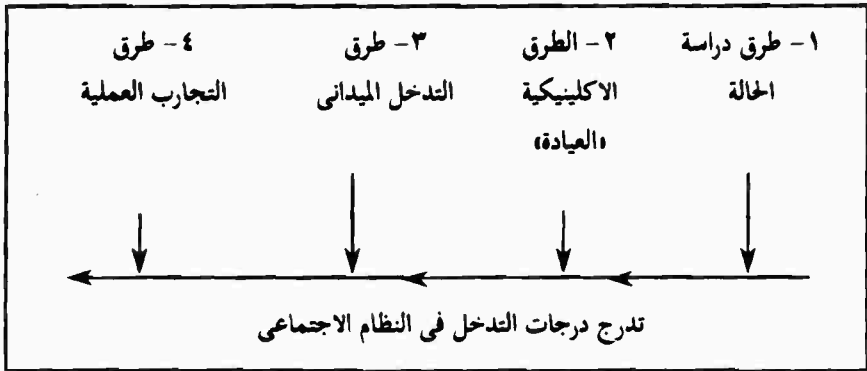
مجموعة من الأنشطة يقوم بها المستشار «وكيل التغيير» لمساعدة العميل على إدراك وفهم العمل مع وقائع العملية داخل نظام العميل التنظيمى ، ومن الأفكار المهمة التى يقوم عليها نموذج استشارة العملية أن العميل يجب أن يحدد ويحل مشكلات النظام بنفسه ، ويصبح دور وكيل التغيير

مساعدة العميل باستمرار لتنمية مهاراته فى هذا الاتجاه .

وهذا هو النموذج الذى نقصده فى هذا الكتاب عن كل تدخل يتم لإحداث التغيير التنظيمى المخطط . يتضمن النموذج فى جوهره أن المعلومات التى يتم الحصول عليها والتأكد من صحتها تصبح هى الأساس الذى يعتمد عليه نظام العميل فى اتخاذ القرارات المستقلة والموثقة ، وعند إجماع أعضاء النظام على حل معين يصبح الجميع ملتزمين بتطبيقه ، ويتعاون وكيل التغيير مع العميل فى تحديد أهداف مشروع إحداث التغيير، وكيفية جمع البيانات والاتفاق على الإجراءات التى يجب اتخاذها .

يظهر الشكل التالى درجات التدخل لإحداث التغيير

شكل رقم (٦)



مع أن وكيل التغيير يتدخل فى النظام الاجتماعى القائم فى المنظمة بكل الطرق المذكورة سابقا إلا أن الفرق يتمثل فى أنه فى التدخل عن طريق دراسة الحالة والطرق الإكلينيكية يحاول وكيل التغيير التقليل ما أمكن من تأثيره الشخصى على مجريات النظام ، بينما فى حالة طرق التدخل الميدانى أو التجريب فإن وكيل التغيير لا يحاول عدم التأثير ولكنه يحاول أن يدرك مدى تأثيره فى التفاعل بينه وبين أطراف عملية إحداث التغيير .

بيد أنه إذا كان لكل الطرق الأربع المذكورة مزاياها فإن لكل منها مشكلاتها أيضا ، وتعتبر اللقاءات التى تتم بين وكيل التغيير وممثلى النظام

هى حجر الزاوية فى طرق دراسة الحالة للحصول على البيانات المطلوبة ، والميزة هنا لكل من العميل ووكيل التغيير أن لهما حرية اختيار الحالة التى تعرض للدراسة ، ومن الواضح أن يحقق هذا الاختيار لهما الحماس والاهتمام لإحداث التغيير ، أما المشكلات الكامنة فى هذه الطريقة فتبدو فى الفرص الضئيلة التى يتأكد بها «وكيل التغيير» أن البيانات التى عرضت والمستندات التى قدمت تغطى كل الوقائع المطلوبة للدراسة الدقيقة للحالة ، كما أن ممثلي النظام ليست لديهم فرصة كبيرة لمناقشة وكيل التغيير للتعديل أو التغيير فيما يقدمه من حلول انطلاقاً من تخصصه .

فى طرق التدخل الإكلينيكية تستخدم اللقاءات والاطلاع على الوثائق كما فى الطريقة السابقة بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة Direct Observation ، التى تعتبر أساس هذه الطريقة ، حيث تكون العملية كما تحدث فى الواقع تحت بصر وكيل التغيير ولكن دون أن يكون له فرضاً تأثير ما شخصى فى تفاعلاتها ، ولايهم بعد ذلك أن تنتقل الحالة إلى وكيل التغيير أو ينتقل هو إليها .

ومن أبرز مزايا طريقة التدخل الإكلينيكي أن وكيل التغيير أو الممارس يستطيع أن يختار ويسجل البيانات التى يعتقد فى ملاءمتها لعلاج الحالة تحت الملاحظة .

الميزة الثانية أنه حينما يتجمع لدى وكيل التغيير مجموعة من البيانات نتيجة الوسائل الأخرى من مقابلات أو مستندات تكون لديه فرصة مراجعتها أثناء ملاحظته للحالة ، كما أن العميل أيضا يمكنه تأكيد هذه البيانات .

يؤخذ على هذه الطريقة أن وجود وكيل التغيير قد يؤثر فى سلوكيات الحالة موضوع الدراسة سواء لإرضاء وكيل التغيير أو ممثل النظام أو بدافع من أعضاء الحالة ذاتها ضد أو مع التغيير المتوقع وهو ما يتناقض مع طبيعة الطريقة .

نأتى بعد ذلك إلى طريقة التجارب المعملية ، حيث يعزل وكيل التغيير الحالة عن واقعها العملى ويخضعها لمجموعة من المدخلات ، ويسجل نتائج تدخله فى كل مرة ، وواضح أن وكيل التغيير يعلن عن تدخله ونماذجه وأدواته للعميل ، وعلى العميل أن يوفر له الظروف التى تناسب هذا التدخل . يتوافر لوكيل التغيير ميزة اختيار العوامل التى يراها مؤثرة على أداء الحالة ، ويستطيع تصميم اختبار تأثير كل عامل على حدة للوصول إلى الأسباب الرئيسية للمشكلة ، وبالتالي يصف الحلول المناسبة من وجهة نظره بعد الحصول على اقتناع وموافقة العميل .

العيب الرئيسى لطريقة التجارب المعملية أنه يصعب تطبيقها فى الأنظمة الاجتماعية ، فمن النادر جداً أن نجد حالة عمليات اجتماعية تخضع نفسها لمعمل التجارب إما بدوافع إنسانية ، أو أخلاقية ، أو حتى لصعوبة عزل نفسها عن تيارات الحياة اليومية بالإضافة إلى أنه ليس هناك ما يضمن أن النتائج التى يمكن الوصول إليها فى معمل التجربة يمكن تحقيقها عند تطبيقها فى واقع النظام ذاته .

أخيراً هناك طريقة التدخل الميدانى Field Intervention ، حيث يدعى وكيل التغيير إلى المنظمة عن طريق ممثليها الرئيسيين ليعمل مع أعضاء النظام ، ويقدم وكيل التغيير لأعضاء النظام نماذجه وتصميماته ويقدمون له بياناتهم ومعلوماتهم ثم يجلسون معاً للتفكير فى الوصول إلى الحلول العملية لزيادة فعالية عمليات المنظمة .

الفرق الجوهرى بين طريقة التدخل الميدانى وباقى طرق التدخل أن وكيل التغيير هنا يسعى من وراء منهجه فى التدخل ليس إلى علاج مشكلات النظام بنفسه ولكن هدفه الرئيسى مساعدة أعضاء النظام لحل مشكلاتهم بأنفسهم ، وأن يصبح منهجه جزءاً من الثقافة التنظيمية فى المنظمة ، وهذه هى الميزة البارزة فى الطريقة الأخيرة ، أما الميزة الأخرى - ولانقل أهمية عن

الأولى - فتظهر فى عملية الربط بين كل من :

الفكر والعمل Thought And Action ، وبين التشخيص والعلاج
Diagnosis And Remedy ، هناك ميزة ثالثة ذات طبيعة أخلاقية Ethical
Nature ، حيث يعمل وكيل التغيير ومعه فريقه مع أعضاء النظام فى جميع
أنشطة مشروع إحداث التغيير على قدم المساواة فى كل خطوة من خطواته .
أما فى الدراسات التقليدية للنظم الاجتماعية فيضع وكيل التغيير وفريقه
أنفسهم فى موضع السلطة بالنسبة لأعضاء النظام موضوع الدراسة الذين
ليس لهم أى دور فى عمليات تصميم المشروع وجمع البيانات وتصنيفها
وتحليلها .

لا تمنع هذه المزايا من ذكر أحد العيوب التى يشير إليها البعض عند تقييم
طرق التدخل الميدانى ، ذلك أنه من الصعوبة بمكان أن ينسب النجاح أو
الفشل فى مشروعات إحداث التغيير المخطط طبقاً لهذه الطريقة إلى جهود
وكيل التغيير وأعضاء النظام المشاركين معه ، فقد يتحقق النجاح أو الفشل
نتيجة عوامل أو أشخاص غير مباشرين فى المشروع .

ولكن يمكن التقليل من هذا العيب إلى حد كبير إذا جاء تصميم
المشروع متكاملًا منذ البداية وتضمن مجموعة من أدوات المتابعة والتسجيل
على درجة كبيرة من الدقة والشمول .

أساليب التدخل :

نذكر أساليب التدخل على لسان أحد وكلاء التغيير - استشارى وضع
الاستراتيجيات التسويقية - تم تكليفه بالعمل مع مجموعة مديرين بإحدى
المنظمات بهدف مساعدتهم على وضع استراتيجية تسويقية لمنظمتهم تناول
فى تحليله مايلى :

★ اختيار أساليب تحقيق الهدف :

يعتمد اختيار أساليب تحقيق أهداف المشروع على الموارد المتاحة للاستشارى ويعتبر من أهمها الاستشارى نفسه : شخصيته ومعلوماته وسمعته ومدى قوته واعتماديته فى مقابل نظام العمل ، أما الموارد الأخرى الحاكمة فهى المعرفة والمشاعر التى تتميز بها مجموعة النظام ، والمركز الوظيفى للأعضاء ، وما تخصصه المنظمة من الوقت والأموال للمشروع ، حيث يتم اختيار أساليب التدخل فى هذه الدراسة بالطبع على طبيعة المهنة ومهارتى الشخصية كخبير والموارد المتاحة من المنظمة وسوف أناقش الأساليب المقترحة تحت هذه العناوين :

- ١- المقابلات .
- ٢- التجارب النفسية .
- ٣- التغذية المرتدة .
- ٤- تحليل المشكلة مع نماذج بديلة
- ٥- دراسة حالات .
- ٦- الأنشطة.
- ٧- نمذجة سلوك وكيل التغيير .
- ٨- الثواب والعقاب .

١- المقابلات : Interviews

تعتبر المقابلة وسيلة لجمع المعلومات ، ومن بين ما يؤخذ على وسيلة المقابلة التأثير الذى يتركه السؤال أو المقابل (بكسر الباء) على المقابل (بفتح الباء) فى منهج التدخل الميدانى .

تستخدم المقابلة لجمع المعلومات الملائمة ومعالجة طريقة تفكير وأسلوب اتصال الأعضاء ومنها :

- ١- جمع معلومات عن المعتقدات والأفكار والحقائق .
- ٢- حث أحد الأعضاء لإلقاء بيان .

٣- استشارة عضوين من الجماعة للتعبير عن آراء مختلفة .

٤- تهيئة جو من الصراحة والوضوح .

٥- توجيه المناقشات نحو موضوع معين وفي زاوية معينة .

ويمكن أن تزداد القائمة أكثر من ذلك ولكن ما يهمنى التركيز عليه هو ماسبق ذكره من جمع البيانات، ومعالجة طريقة التفكير وأسلوب اتصالات الأعضاء .

٢- التجارب النفسية: *Psychological Experiments*

يستخدم هذا الأسلوب لجمع المعلومات عن خصائص أعضاء المجموعة : أنماط حل المشكلات ،عقبات الاتصال ، بالإضافة إلى السمات الشخصية للأعضاء .

تستخدم التجارب النفسية أيضا لخلق جو الصراحة ولجعل الأعضاء يدركون أدوارهم المحتملة فى المجموعة ، والتعبير عن مخاوفهم وآمالهم والصراعات الشخصية بينهم .

ليس من السهل إدارة هذا الأسلوب ، إنه يحتاج إلى مهارة خاصة مناسبة مع دراسات علم النفس ، والتدريب اللازم للتطبيق الجيد وقد يحتاج الموقف إلى الاستعانة بخبير فى علاج الجماعات Group Therapist ، ويفترض مع كل ذلك موافقة أعضاء المجموعة على استخدام هذا الأسلوب وإلا ثار لديهم الشك وعدم الثقة فى وكيل التغيير - وهو ما يهدد المشروع كله بالفشل .

٣- التغذية المرتدة : *Feedback*

يتضمن منهج التدخل الميدانى غالبا بعض أشكال التغذية المرتدة إلى المجموعة ، عن بعض خصائصها التى يمكن استنباطها من أسلوبها فى تحليل المشكلات وتقديم بدائل مختلفة لتفسير التحليل الذى وصلت إليه

المجموعة ، والنتائج المحتملة لألويات أو الاختيارات التي قامت بها المجموعة وبصفة عامة كل ما اتخذته أو لم تتخذه المجموعة من قرارات وتحليلات وتوصيف ، أو كل ما قامت به من أداء ، هذا من ناحية المهمة المكلفة بها المجموعة .

على الجانب الآخر يقدم وكيل التغيير تغذية مرتدة إلى المجموعة حول كيفية اتصالهم ، وهل سلوكهم كان مفتوحا أو مغلقا وإذا ما كانوا يواجهون آراءهم المتصارعة أو يتجاهلونهم . إن التغذية المرتدة لها بصفة عامة جانبان : الأول أداء العمل Task Performance ، والجانب الثانى السلوك الإنسانى Human Behaviour .

٤- تحليل المشكلة مع نماذج بديلة :

Problem Analysis With Alternative Model

يمكن تعريف النموذج بأنه الإطار الفكرى لشرح مجموعة من ظواهر المشاهدة المترابطة ، ولا تستخدم النماذج فقط للشرح ولكنها تستخدم أيضا للتحليل التشخيصى وإحداث التغيير بما يتفق وأهداف النموذج .

يأتى وكيل التغيير إلى المنظمة حاملا معه نماذجه عن الأسلوب الذى تتفاعل به المنظمة مع بيئتها أو الأسلوب الذى تتفاعل به الجماعة التنظيمية مع منظماتها أو مع الجماعات الأخرى .

أحيانا يجد وكيل التغيير أن الموقف التنظيمى الذى يعمل داخله لا يتناسب مع نماذجه ولا بد أن يصمم نماذج جديدة أكثر ملاءمة لبيئة المنظمة ، بل إن البعض يرى أن ذلك يحدث دائما ، حيث إن كل نظام كبصمة الأصبع لا يتشابه مع نظام آخر ، وأن النماذج عن الإنسان والمجموعة والمنظمة وبيئتها التنظيمية تعتبر نماذج عامة وغير قابلة للتطبيق بدون تعديل على كل المواقف فى كل الحالات .

وكثيرا ما يقع وكلاء التغيير فى هذا الخطأ ، ويجمعون البيانات والمعلومات ، ويوجهون أعضاء النظام إلى صالح النموذج نفسه ، وليس إلى طبيعة المشكلة ، ولتفادى الوقوع فى هذا المأزق لابد من اللجوء إلى نماذج بديلة ، وخير مثال على ذلك نماذج مشكلات التسعير ، فهناك نماذج : التحليل الحدى Marginal Analysis ، ونماذج الاحتكار Oligopolistic Models والتسعير على أساس التكاليف Cost - Oriented Model ونظرية المباراة Game Theory .

عندما يتصدى وكيل التغيير لمهمة التدخل لإحداث التغيير فى نظام معين ، فعليه أن يشجع أعضاء النظام لتحليل مشكلاتهم باستخدام النماذج البديلة ، وخاصة حينما تكون المشكلات فى بيئات تنظيمية متشابكة ومعقدة.

٥- دراسة حالات : Case Studies

تستخدم دراسة الحالات فى التدريب الإدارى منذ وقت طويل . من مزايا هذا الأسلوب فى عملية التدخل أنه يعطى الأعضاء فرصة تحليل وحل مشكلات ليست خاصة بهم ، وهنا يجد الأعضاء من السهولة معالجة هذه المشكلات بدون أى حساسية شخصية ، بعكس الحال إذا كانت هناك حالة فعلية ويعتبر العضو أحد أطرافها أو تخص جماعته التنظيمية أو منظمته ككل .

يمكن عن طريق هذا الأسلوب أيضا إعداد أعضاء المنظمة ليكونوا أكثر توقعا للأحداث المحتملة وبذلك يصبحون جاهزين لمواجهةها عندما تقع فى أى مكان وزمان .

فى كل مرحلة من مراحل التدخل أنشطة مختلفة لتحقيق أغراض مختلفة ، التقاء جماعة المنظمة وجماعة وكيل التغيير لتناول الغذاء أو احتساء القهوة فى مكان عام يساعد على تدعيم العلاقات الشخصية بين الأعضاء ، وإذا قام الفريق بزيارة لإحدى المنظمات فقد يثير لديهم الرغبة فى المقارنة بين أنظمة منظماتهم والمنظمة التى ذهبوا لزيارتها .

هذه الوسيلة أكثر سهولة فى التطبيق ، وأكثر قبولا من الأعضاء مقارنة بالتجارب ، أو المباريات النفسية ، على الجانب الآخر فإن النتائج المحققة أقل توقعا ، وغير قابلة للسيطرة بل إنه قد تحدث بعض النكسات أو الحوادث غير المرغوبة فى العلاقات الإنسانية وفى تطور الأداء .

٧- نمذجة سلوك المتدخل (وكيل التغيير) :

Modelling Of Interventionist Behaviour

من المؤكد أن وكيل التغيير يتمتع بتأثير شخصى كبير على أى مجموعة لحل المشكلات انطلاقاً من أنه يلعب دور الخبير ، حيث يعتقد أن لديه معرفة كبيرة بالنظريات والنماذج الإدارية كما يتناولها الفكر الإدارى الحديث ، كما أنه فى حالة كونه استشارياً خارجياً فلن يكون للوظيفة عليه أدنى قيود فى علاقاته وتحركاته . قد يسبب هذا التوقع ضغوطاً على وكيل التغيير وشهرته فى كيفية توظيف مهاراته الشخصية وعليه أن يسلك كشخصية مشهورة فى حقل تخصصه وهذا هو نمذجة سلوك المتدخل . بعض نماذج وكلاء التغيير تقوم على ديناميكية أعضاء الفريق والبعض الآخر على التفكير الابتكارى للمجموعة ، ولذلك فإنه لا يقدم لهم الحلول السهلة وجاهزة الإعداد ، المهم أن يدرك المتدخل إلى أى مدى تأثيره مفيد بالنسبة لإنجاز مهمة الفريق ، ولا يتعدى حدود ذلك ويقع فى المخطور وتطغى شخصيته على شخصيات أعضاء المجموعة إلى حد الإيذاء والضرر .

أسلوب الثواب والعقاب المتاح للمتدخل يعتمد على مركزه العام ، ونوع التعاقد القائم بينه وبين المنظمة والذي يرتبط بالمركز المهني للمتدخل فى السوق ، وحاجة المنظمة . ومن الأهمية أن نذكر هنا أن أنواع الثواب والعقاب ليست فقط تنظيمية أو مالية ولكنها أيضا نفسية واجتماعية ، وربما كانت الأخيرة أكثر تأثيرا.



الباب الثالث

استراتيجيات التغيير التنظيمي