

الفصل الثالث

وكيل إحداث التغيير [الخبير]



هناك كثير من المصطلحات التي تعبر عن الدور الذي يلعبه وكيل إحداث التغيير في التنمية التنظيمية ، ومن بين هذه المصطلحات : استشارى التغيير المسهل / المنمى / استشارى التنمية التنظيمية / استشارى الإجراءات / خبير التغيير .

ولكنى أفضل مصطلح «وكيل إحداث التغيير» من منطلق أنه ليس بداية من مهام الجماعة الأساسية إحداث التغيير ، ولكن التغيير يصبح من حق الجماعة بعد حدوثه ، أى أن التغيير يتم تقديمه عن طريق وكيل بين التغيير والجماعة ، وبعد مضي وقت معين يصبح التغيير أصيلا فى الجماعة، وقد يكون وكيل إحداث التغيير خبيرا خارجيا أو مديرا داخليا، ومن هنا جاء مصطلح «الخبير» فى عنوان الكتاب .

وهذا الدور الذى يقوم به وكيل التغيير أساسى فى عملية التغيير المخطط للمنظمات ، حيث إنه لا يمكن تصور إحداث تغيير تنظيمى داخل جماعة ما بدون وجود نموذج تصورى يتبناه شخص ما ، ويستخدمه فى تدخله فى النظام القائم ، ليعيد به ترتيب العلاقات التنظيمية ، طبقا للمفاهيم التى يقوم عليها هذا النموذج .

وكلاء التغيير هم أفراد لهم نماذجهم التى تساعدهم على الخروج من أسوار الأفكار التقليدية التى بنيت حولهم مطالبين بأنه باستطاعة الجماعات أن تصبح قوة مؤثرة فى تشكيل حياتهم ، وأن هناك استجابات إنسانية للتحرر من القيود والشروط التى تضعها قوى أخرى خارجية أو داخلية على هذه الجماعة أو تلك .

وكلاء التغيير يدعون المنظمات إلى الخروج على الأنماط التقليدية في العلاقات التنظيمية ، ويعتمد وكلاء إحداث التغيير على محاور ثلاثة في تدخلهم لإحداث التغيير المخطط : تنمية نمط الإدارة / ووضع الأهداف / ثم اجتماعات التغذية المرتدة Feedback .

وكلاء التغيير ونموذجهم العام للتغيير

The Change Agents General Change Model (G C M)

قامت جامعة كولومبيا Colombia University بإجراء دراسة قيمة في عام ١٩٧٤ تناولت (٩١) إحدى وتسعين شخصية من أشهر وكلاء التغيير الاجتماعي وجهت إليهم استمارة استقصاء Questionnaire ، أمكن عن طريق تحليل إجاباتهم الوصول إلى نموذج عام لمنهج تدخلهم لإحداث التغيير في المنظمات المختلفة ، يتضمن هذا النموذج قيمهم في التغيير Their Values ، ومفاهيمهم حول الوسائل الفعالة لإحداث التغيير ، والأساليب التي قاموا بتطبيقها ، وأخيرا صفاتهم الشخصية Personal Characteristics التي تصف عملهم .

وبتحليل البيانات المتوافرة في استمارات الاستقصاء ، أمكن تصنيف توجهات وكلاء التغيير استرشادا بمدى تأثيرهم بالمحاور الأربعة التالية :

- ١ - الضغوط الخارجية . 1- Outside Pressures
 - ٢ - تكنولوجيا تغيير الأفراد . 2-People Change Technology
 - ٣ - تنمية المنظمة . 3- Organization Development
 - ٤ - التحليل من أجل قمة الإدارة العليا . 4- Analysis For The Top
- وبالتالي تم الحكم على النموذج الخاص بكل وكيل تغيير ، عند مقارنته بالنموذج العام في مدى ملاءمة :

Values / Actions

(أ) القيم مع الأفعال

Cognitions / Actions

(ب) المعرفة مع الأفعال

وجد أن الضغط الخارجى يتلاءم بدرجة كبيرة مع البعدين «أ» ، «ب» .
بينما تكنولوجيا تغيير الأفراد تتلاءم بدرجة متوسطة مع البعدين «أ» ،
«ب» .

كما أن تنمية المنظمة لاتتلاءم مع البعد «أ» وتتلاءم مع البعد «ب» .
وأخيرا التحليل من أجل القمة يتلائم مع البعد «أ» ولايتلاءم مع البعد
«ب» .

تنظيم إطار الدراسة :

تم تنظيم البيانات التى تم جمعها فى إطار أطلق عليه : النموذج العام
للتغيير (G C M) ، يحتوى على ثلاثة أجزاء : الجزء الأول : عامل القيمة
والجزء الثانى : عامل المعرفة ، والجزء الثالث : عامل تكنولوجيا التغيير .

يتأثر النموذج مباشرة بالخصائص الشخصية والتى من أهمها : التدريب /
الجهة التى ينتسب إليها وكيل التغيير / التوجه السياسى / الدخل / الدين /
العمر / النوع ، بالإضافة إلى خصائص البيئة التنظيمية المتزامنة مع التغيير ،
والاجتماعات التنظيمية ، وعلاقة وكيل التغيير بالعملاء ... وهكذا .

أما مكون القيمة فى G C M فإنه يمثل توجه وكيل التغيير القيمى
لأحداث التغيير الاجتماعى مثل : اتجاهاته تجاه التغييرات الاجتماعية البارزة ،
أهدافه الشخصية فى عملية التغيير ، والأهداف التى يسعى إلى تحقيقها
وكيل التغيير بصفة عامة إن هذا هو البعد السلوكى المتوقع من وكيل التغيير .

مكون المعرفة : يعتمد على النظريات التى تقول : إن الناس يحتاجون إلى
مبادئ عامة عن الحياة الاجتماعية لكى يمكنهم التوقع الصحيح .

مكونات تكنولوجيا التغيير : يشير إلى الأدوات والمهارات التى يستخدمها

وكيل التغيير لإحداث التغيير الاجتماعي ، على سبيل المثال : تدريب الحساسية Sensitivity Training ، وبحوث العمليات Operations Research ، وهكذا .

ويظهر الشكل التالي رقم (٤) مكونات النموذج العام والعلاقات التي تربط بين أجزائه .

الاتساق والملاءمة : بين بعدين رئيسيين يعمل النموذج في إطارهما .

(١) مدى اتساق القيم / أفعال Value / Action .

(٢) مدى اتساق المعرفة / أفعال Cognition / Action .

ومن المفترض أن يظهر توتر أو ضغوط في النموذج الخاص لكل وكيل تغيير عندما يتعارض مكون القيم مع خلفية الخصائص الشخصية ، أو مكون المعرفة مع أفعال وكيل التغيير .

هذا وقد ذكر في استمارة الاستقصاء عشرة متغيرات لإحداث التغيير ، وطلب من كل وكلاء للتغيير إعطاء قيمة لكل متغير عن مدى تأثيره على : تغيير النظام الاجتماعي في المنظمة Change of Social System ، ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المخططة ^(١) .

وهذه البنود العشرة هي :

١- توفير وظائف غير روتينية « متحدية » Challenging Jobs ، تقوم

على نواحي القوة والاستعداد لكل عضو في المنظمة .

٢- تحسين عملية اتخاذ القرارات .

٣- بناء أساليب عادلة لتقييم وإدارة الأداء .

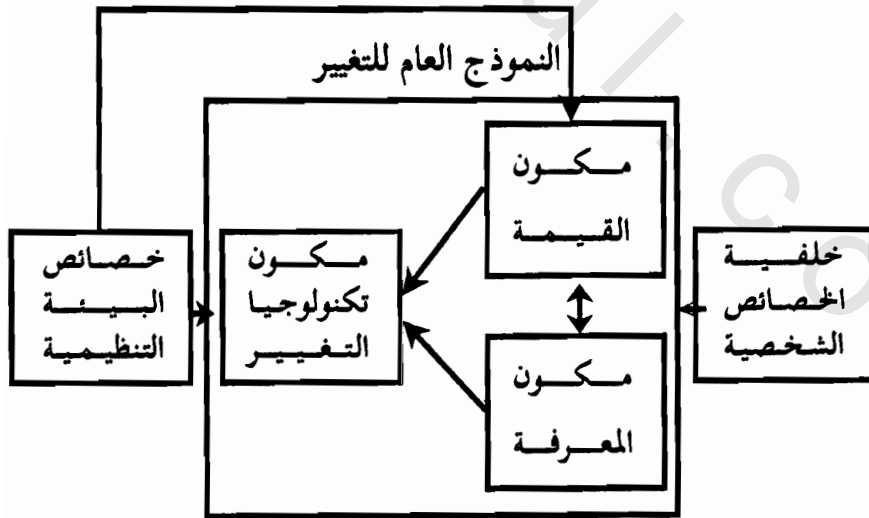
٤- خلق نظام اتصالات فعال يحقق التعاون بين الإدارات المختلفة في

المنظمة .

(١) انظر مكون المعرفة بالجدول رقم (٧) .

- ٥- تسهيل اندماج وتوحد الأعضاء مع أهداف النظام .
- ٦- إنشاء نظام اختيار فعال قادر على التفرقة بين نواحي الضعف ونواحي القصور التي يتصف بها الأعضاء .
- ٧- توفير برامج للتدريب والتنمية الإدارية .
- ٨- تنظيم للأفراد والمجموعات داخل المنظمة يستطيع أن يلعب دوراً محسوساً مع مراكز القوة القائمة بالمنظمة Existing Power Structure .
- ٩- تنظيم للأفراد والمجموعات خارج المنظمة [العملاء والموردين] يلعب دوراً محسوساً مع مراكز القوة القائمة بالمنظمة .
- ١٠- بناء نظام عادل للأجور والمكافآت لكل الوظائف بالمنظمة .

شكل رقم (٤)



إطار لتنظيم بيانات استثمارات الاستقصاء

نتائج الدراسة : The Results

أظهر التحليل التمهيدي للبيانات التي تم جمعها أربعة أنماط من وكلاء التغيير ، تم تركيز الدراسة على هذه الأنماط الأربعة :

أ- وكلاء تغيير الضغوط الخارجية (O P) Outside-Pressure .

ب- وكلاء تغيير تنمية المنظمة (O D) Organization Development .

ج- وكلاء تغيير تكنولوجيا تغيير الأفراد (P C T) People-Change .

د- وكلاء تغيير التحليل لأجل القمة (A F) Analysis For The Top .

T). وسوف نتناول هذه الأنماط بالدراسة على محاور النموذج العام السابق ذكره في الشكل رقم (٤) .

وكلاء التغيير كيف يرون أنفسهم ؟

١- وكلاء تغيير الضغوط الخارجية (O P) :

ضمت هذه المجموعة (٨) وكلاء تغيير يعملون ضمن مجموعة قومية لحماية المستهلك ، وأيضاً (١٣) آخريين يهتمون بالحقوق المدنية Civil Rights (حقوق المرأة) ، وبعضهم نادى بالتدخل السلمى Nonviolent Interventionists ، لإقامة نظام اجتماعى عادل فى المنظمات ، بالإضافة إلى (٦) وكلاء تغيير يوجهون نشاطهم إلى التغيير الاجتماعى ، ويعتبرون أن هناك أحيانا بعض المواقف تضطر إلى اللجوء للعنف كأسلوب من أساليب إحداث التغيير .

يقول أحد وكلاء التغيير فى هذه الفئة للإجابة عن سؤال مقترح ماذا تعمل ؟

«التحريرات والنشر باستخدام : التقارير ، الكتب/ المؤتمرات الصحفية : عن سوء استغلال المستهلك سواء من منظمات الأعمال أو الهيئات الحكومية» .

«أطلق على نفسى العامل المساعد «Catalyst» ، لأننى أمل أن يأخذ الآخرون مشروعنا لخدمة المستهلك مأخذ الجد ، إننا إذا وقفنا عاجزين عن عمل شئ فلن يحدث التغيير الاجتماعى الذى نريده» .

يعمل وكيل تغيير آخر منظم Organizer من خلال منشأه، ويرى أن هدفه فى الحياة أن يحقق للناس أولوياتهم ، يقول : نحن نعالج القضايا التى تهم أعضاء المنظمة والتى تضعها فى أولويات اهتماماتها ، فمثلا إذا كان لديهم اهتمام بموضوع التلوث فإننى أذهب إلى هناك وأجمع الحقائق البحثية عن هذا الموضوع ، ثم أحاول اكتشاف بعض الحلول التى تواجه الضغوط التى ظهرت فى المجتمع نتيجة التلوث الذى حدث صدفة ، ولقد

وجدنا فى شركة Mobil Oil حلاً يمكن الاستفادة بها ، ومن هنا بدأت مقاومة التلوث .

إن ما يقدمه المنظم فى مثل هذه المواقف أفكاراً جيدة عن الأساليب والتوقيات المناسبة .

ب - وكلاء تغيير تنمية المنظمة (O D) :

جاءت ردود هذه الفئة من وكلاء تغيير يعملون فى مؤسسات غير ربحية ، ويشيرون إلى أنفسهم على أنهم مستشارو تنمية المنظمات . وقد قال مستشار تنمية منظمة يعمل مستقلاً : « إننى أعمل مع الجانب الإنسانى فى المنظمة ، وهذا يعنى أننى أساعد أعضاء المنظمة وخاصة الإدارة العليا فى التعبير عن مشكلاتهم فى العلاقات والتعامل مع الآخرين والاتصالات ، وتضارب المصالح . أشرك فى إجراءات تخطيط وتنفيذ وضع الأهداف واتخاذ القرارات ، وإدارة الصراعات ، وتفويض السلطة ، بهذا الأسلوب ، فإننى أساعد المنظمة على التنمية ، وإحداث التغيير فى ميكانيكية إدارتها وحل مشكلاتها ، بالإضافة إلى تنمية مهارات الإدارة العليا للعمل كجماعة مترابطة ومتماسكة يسودها روح الفريق » .

أحد مستشارى تنمية الأكاديميين ، يصف عمله بأنه مستشار عملية Process Consultant ، وأنه يساعد مجموعات العمل داخل المنظمات فى تحسين عملياتها الاجتماعية Their Social Processes ، يقول : « إن فلسفتى فى العمل الاستشارى فى مجال العمليات مبنية على فكرة مساعدة الأفراد ليساعدوا أنفسهم ، ولذلك فإن الاعتبار الرئيسى والمهم الذى أطلب من أجليه لتقديم استشارتى للمنظمات هو أنهم لا يرون أننى أحمل لهم حلاً جاهزاً لمشكلاتهم ، ولكننى أعمل معهم فى تشخيص وحل ما يرونه هم من مشكلات » .

ج- وكلاء تغيير تكنولوجيا تغيير الافراد (P C T) :

تضم هذه المجموعة مستشارى إشباع الحاجات Need - Achievement ، ومستشارى تعديل السلوك Behaviour - Modification ، ومستشارى إثراء العمل Job - Enrichment Consultant ، ولقد جاء فى رد مستشاو لإشباع الحاجات يعمل مستقلا : «إنه يعمل على مساعدة الأفراد والجماعات فى التركيز على تحديد الأهداف والمشكلات التى تعترض سبل تحقيق الأهداف، وأنماط التحفيز الفردى فى مقابل أنماط ومتطلبات تحفيز العمل أو تحقيق أهداف المنظمة / التركيز على التنمية الذاتية للفرد وللمنظمة» .

أما مستشار إثراء العمل ، فإنه يعتقد أن المجتمعات تعاني بسبب عدم استثمار الإمكانيات الكامنة لدى القوى البشرية بها ، وأنه يمكن علاج ذلك بإحداث تغيير مخطط فى واجبات الوظائف المختلفة للأفراد ، ولقد صرح بالآتى :

«نحن نساعد المديرين على إدراك أو تعلم كيفية توظيف كل إمكانيات أعضاء منظماتهم ، وكيف يحفزونهم على ذلك ، وهذا ما يدعو إلى إعادة التفكير فى النموذج التاريخى ، حيث إن المنطق الذى تتوخاه عملية التدريب فى المنظمات هو أنك حينما تغير اتجاهات الأفراد فسوف يغيرون هم سلوكهم تبعاً لذلك ، أو إننا نقول دعنا نغير موقفك وهنا نحملك على تغيير سلوكك ، وسوف تبني أنت اتجاهها يتفق مع سلوكك الجديد ، دعنا نغير بالفعل واجبات الوظائف ، وبالتالي نجد من يتقلدون هذه الوظائف والذين يديرونهم على تعديل سلوكهم تبعاً لذلك» .

د- وكلاء تغيير التحليل لأجل القيمة (A F T) :

تم حصر عدد (١٥) وكيل تغيير فى هذه الفئة الذين يستخدمون بحوث العمليات وتحليل النظم ، عدد (٦) منهم يعملون فى مجال وضع

السياسات التنظيمية ، والباقون خبراء أكاديميين سجل أحدهم واجبات عمله على أنه يعمل مستشارا للمنظمات الخاصة فيما يتعلق بمنهج النظم للوصول إلى قرارات استراتيجية وقرارات تشغيلية ، وعمليات الرقابة على الاستثمار والرقابة على الإنتاج .

وكيل تغيير آخر عضو في مؤسسة بحثية ، تهتم بسياسات ذات توجهات لتطبيق منهج النظم ، يعمل ضمن فريق تم تكليفه لدراسة أحد النظم الاجتماعية قال :

«إننى أعمل ضمن فريق مهمته دراسة مشكلات تصميم وتشغيل النظم التى تساعد المنظمة فى حل مشكلاتها ، أى أن عملنا يتطلب إعادة النمذجة التكنولوجية والتحليلية "Technological Remodelling and Analysis»

«خلفية الخصائص الشخصية»

يعبر الجدولان التاليان عن خلفية وكلاء التغيير موضوع الدراسة

جدول رقم (٣)

الخصائص الديموجرافية

النمط وكل النمط	البيانات	الضغوط الخارجية	نمية المنظمة	تكنولوجيا تغير الأفراد	التحليل لأجل القيمة
		ن = ٢٧	ن = ١٩	ن = ١٧	ن = ٢٨
أصحاب المراكز الأكاديمية %		١٥	٦٨	٧٦	٦٤
متوسط العمر		٣٥ - ٣٠	٥٠ - ٤٠	٤٠ - ٣٥	٥٠ - ٤٠
متوسط الدخل (بالألف دولار)		١٥ - ١٠	٤٠ - ٣٠	٣٠ - ٢٠	أكثر من ٤٠
(مؤهل جامعى أو أقل) %		٤٢	١٣	٦	١٥
ماجستير أو درجة مهنية %		٣٥	٧	-	٢٦
دكتوراه %		٢٣	٨٠	٩٤	٥٩

جدول رقم (٤)

التوجه والاتجاهات السياسية «نسبة مئوية»

%	%	%	%	التوجه السياسي :
صفر	٢٠	١٠	٤١	يسارى Left
٤٠	٥٩	٥٨	٢٢	ليبرال «تحررى» Liberal
٣٢	٦	١٦	صفر	معتدل Moderates
١٠	صفر	١٠	٢٢	محافظ Conservative
٨	١٢	٥	١٢	أخرى Others
درجة النقد الاجتماعى :				
٤	٢٣	٢٦	٥٢	مرتفعة
٩٦	٧٧	٧٤	٤٨	معتدلة أو منخفضة
درجة الرغبة فى إحداث التغييرات				
الجذرية :				
١٠	٢٩	٢٥	٥٠	مرتفعة
٩٠	٧١	٧٥	٥٠	معتدلة أو منخفضة

وباستقراء الجدولين السابقين يتضح أن وكلاء تغيير الضغوط الخارجية OPS مختلفون تماما عن باقى الأنماط ، فهم أقل دخلا ، وأقل تعليما ، وأصغر عمرا ، وأكثر اهتماما بالسياسة ، ولا يعتبر أى منهم نفسه أنه معتدل بينما ٤١ ٪ يعتبرون أنفسهم يساريين ، و فقط ٢٢ ٪ يقولون : إنهم محافظون .

أما فئة تكنولوجيا تغيير الأفراد فإنهم يتميزون بعض الشيء عن فئة تنمية المنظمات وفئة التحليل من أجل القمة ، حيث إن أعضاءهم حاصلون على درجات علمية أعلى قليلا ، بالإضافة إلى أنهم أصغر سنا ويكسبون دخلا أقل ، يلاحظ أيضا أن ٣٢ ٪ من مجموعة وكلاء تغيير التحليل من أجل القمة معتدلون سياسيا ، وبالتالي يختلفون عن وكلاء تكنولوجيا تغيير الأفراد وأيضا وكلاء تنمية المنظمات ، وذلك لأن الآخرين معظمهم تحريريون .

مكون القيمة

يمكن القول استرشادا بالتوجهات السياسية للأنماط الأربعة لوكلاء التغيير الواردة بالجدول رقم (٤) أن هناك اختلافات بينهم فى توجههم القيمى .

ليس مستغربا على وكلاء تغيير الضغوط الخارجية ، الذين لهم توجهات سياسية متطرفة لأقصى اليسار أن يكون نقدهم للمجتمع فى أعلى درجاته ، وأن تكون رغبتهم جارفة فى إحداث التغيرات الجذرية بمجتمعاتهم ، بينما فئة التحليل لأجل القمة الأقل نقدا ، والأقل رغبة فى التغييرات الجذرية ، وتعتبر الفئتان الأخيرتان أكثرهم اعتدالا ، يظهر ذلك أيضا واضحا فى السؤال عن ترتيب أولوية أهداف أفراد العينة حيث أجاب ٦٧٪ من أفراد فئة الضغوط الخارجية بالمقارنة بنسبة لاتزيد عن ٢٣٪ فى الفئات الأخرى ، على أن التساوى فى القوة ومسئولية النظام تأخذ أولوية أولى لديهم ، انظر الجدول رقم (٥) ويظهر الجدول رقم (٦) مدى الارتباط القوى بين التوجهات السياسية والقيم فى الإجابة عن السؤال المتعلق بالهدف الرئيسى فى رأى وكلاء التغيير الذين يرغبون هم فى تحقيقه ، فإذا أخذنا الهدف الثالث «زيادة المشاركة الديمقراطية فى اتخاذ القرارات» وأضفنا إليه إجابات الهدف الخامس «زيادة مساحة القوى الاجتماعية والسياسية للمستويات الأدنى» نجد الآتى :

فئة الضغوط الخارجية = ٣٩٪ وفئة تنمية المنظمة = ٢٨٪ .

فئة تكنولوجيا تغيير الأفراد = ٧٪ وفئة التحليل لأجل القمة = ٨٪ .

تحاول فئة الضغوط الخارجية تغيير ميزان القوة فى المجتمع من خلال أساليب القوة أيضا ، وتحاول فئة تنمية المنظمة أن تجعل الإدارة أكثر ديمقراطية ومشاركة من خلال أساليب الإغراء .

جدول رقم (٥) نسبة مئوية

الهدف الرئيسى فى رأى وكلاء التغيير المطلوب منهم تحقيقه

نمط وكيل التغيير البيان	الضغوط الخارجية	تنمية المنظمة	تكنولوجيا تغيير الأفراد	التحليل لأجل القيمة
	٢٧ = ن	١٧ = ن	١٧ = ن	٢٨ = ن
- تحسين فعالية النظام وزيادة مخرجاته .	١١	٢٦	٣٥	٥٧
- تحسين نظام حل المشكلات	٤	٥٨	١٨	٣٢
- المساواة بين الأعضاء فى القوة والمسئولية لرفاهية النظام	٦٧	٥	٢٣	٧
- تحديد مستوى رضا الأعضاء	٤	صفر	٦	٤
- تحسين العلاقات بين الأعضاء	٤	٥	٦	صفر
- زيادة مساحة حرية الأعضاء فى الاختيار .	صفر	٥	٦	صفر
- خلق نظم جديدة	١١	صفر	صفر	صفر
- لا إجابات	صفر	صفر	٦	صفر

جدول رقم (٦) نسبة مئوية

الهدف الرئيسى فى رأى وكلاء التغيير الذى يرغبون هم فى تحقيقه

%	%	%	%	
٣٢	٧	١١	٩	- نمو وتنمية المنظمة : زيادة الفاعلية والمخرجات .
٢٠	٧	١١	١٧	- تأكيد حرية الأعضاء .
٤	صفر	١١	١٧	- زيادة المشاركة الديمقراطية فى اتخاذ القرارات .
٢٨	٦٧	٣٣	٢٢	- مساعدة المجتمع فى حل المشكلات الاجتماعية .
٤	٧	١٧	٢٢	- زيادة مساحة القوة الاجتماعية والسياسية للمستويات الأدنى .
١٢	١٣	١٧	١٣	- أخرى .

أما إذا قارنا بين إجابات وكلاء التغيير فى رأيهم عن الهدف الرئيسى المطلوب - الجدول رقم (٥) - والهدف الرئيسى المرغوب - الجدول رقم (٦) - أمكننا معرفة مدى الاتساق والملاءمة بين ما هو مطلوب وما هو مرغوب ، ولأغراض المقارنة تم اختيار البنود التالية :

- ١- تحسين فعالية النظام وزيادة مخرجاته .
- ٢- المساواة بين الأعضاء فى القوة والمسئولية لرفاهية النظام .
- ٣- زيادة مساحة حرية الأعضاء .
- ٤- خلق نظم جديدة .

٥- تحسين مستوى رضاء الأعضاء عن أنفسهم وعلاقاتهم .

وجاءت النتائج كما يلي :

كانت فئة الضغوط الخارجية أكثر اتساقا وملاءمة - [نتيجة ليست مستغربة] - لأنهم يسعون إلى المثالية الاجتماعية والسياسية ، وأنهم مدفوعون بما يجب أن يكون "What Should Be" ، في مقابل الفئات الأخرى التي تؤجر على خدماتها ، ولذلك فإن التحليل أثبت أن (٨٠٪) في مجموعة تنمية المنظمات غير متسقة بين المطلوب والمرغوب من الأهداف ، ولكن هناك نسبة ليست قليلة من وكلاء تغيير تكنولوجيا تغيير الأفراد ، وأيضا التحليل من أجل القمة قالوا : «إن مايقومون بأدائه فعلا يتفق مع ما يرغبون في عمله» .

مكون المعرفة

كان من المتوقع أن مكون المعرفة في النموذج العام للتغيير له تأثير وتأثر فيما يتعلق بخلفية الخصائص الشخصية ، وبالتالي يصبح هناك شيء من التداخل بين مكون المعرفة ومكون القيم ، ولقد أثبت تحليل البيانات صحة هذا التوقع .

وكما سبق القول فقد تضمنت استمارة الاستقصاء التي وزعت على وكلاء التغيير عشرة بنود رؤى أنها عوامل إحداث التغيير المخطط لتحقيق أهداف المنظمة الثلاثة التالية :

١ - تحسين الإنتاجية ويرمز لها بالرمز (P) 1-To Improve Productivity.

٢ - زيادة رضا أعضاء المنظمة ويرمز لها بالرمز (S) 2- To Increase Satisfaction .

٣ - تفضيل أعضاء المنظمة للمصلحة العامة عند الضرورة ويرمز له بالرمز (R) 3- Responsiveness To Public Interest

طلب من كل وكلاء التغيير أن يحدد كل منهم تأثير كل بند على الأهداف الثلاثة المذكورة ويرتبها بحسب أهمية تأثيره .

فمثلا بند توفير وظائف غير روتينية «متحدية» ، إذا رأى وكيل التغيير أن له تأثيراً مباشراً على تحسين الإنتاجية فقط ، يضع أمامه الرمز (P) .

أما إذا رأى أن له تأثيراً أقوى على استجابة الأعضاء للمصلحة العامة ، بالإضافة إلى تأثيره على الإنتاجية فإنه يضع الرمزين (R + P) ، بمعنى أنه أقوى في الأولى وأقل تأثيراً في إحداث التغيير في الثانية .

وقد يضع عضو آخر الرموز كالآتي (P + S + R)

وهو بذلك يعنى أن البند مثلاً خلق نظام اتصالات فعال ، له تأثير رئيسي على الإنتاجية (P) يليه تأثير على الرضاء عن العمل (S) وأخيراً تفضيل المصلحة العامة (R) .

والجدول رقم (٧) يحتوى على ترتيب تأثير كل بند من البنود العشرة ذات التأثير الفعال على إحداث التغيير - إذا كان له تأثير - فى كل هدف من الأهداف الثلاثة كما هى مطلوبة من وكيل التغيير ، وهذه توضع خارج الأقواس ، أو كما هى مرغوبة من وجهة النظر الشخصية لوكيل التغيير ، وهذه توضع داخل الأقواس ، وبالتالي يظهر لنا الاتساق والملاءمة فى مكون المعرفة بين ما يراه وكيل التغيير وما يؤديه بالفعل ، وما مدى هذا الاتساق والملاءمة .

جدول رقم (٧)

ترتيب الأساليب ذات التأثير الفعال على إحداث التغيير المخطط كما يراه وكلاء التغيير

نمط وكيل التغيير البيان	الضغوط الخارجية ٢٧ = ن	تنمية المنظمة ١٩ = ن	تكنولوجيا تغيير الأفراد ١٧ = ن	التحليل لأجل القيمة ٢٨ = ن
- توفير وظائف غير روتينية ومتحدية .	S, (P + S)	P + S, (P + S)	S, (P + S)	S, (P + S+R)
- تحسين عملية اتخاذ القرارات .	P + S+R, (R)	P+S+R,(P+R)	R, (R)	P+S+R (P+R)
- طرق عادلة لتقييم وإدارة الأداء .	----	----	P, (P + S)	P + S, ----
- خلق نظام اتصالات فعال .	P, (S)	P+S+R,(P+S+R)	S+R, ----	P+R, (S+R)
- تسهيل اندماج وتوحد الأعضاء .	----	----	----	----
- إنشاء نظام فعال للاختيار .	P+S, (P)	----	----	----
- توفير برامج تدريبية وتنمية .	----	R, ----	P+S+R, ----	R, ----
- تنظيم داخلى يمتلك السلطة .	P, (P)	----	----	----
- تنظيم خارجى يمتلك السلطة .	P, (P)	R, (R)	---- (R)	----, (R)
- نظام عادل للأجور والمكافآت .	(P + S)	---- (S)	P, (P+S+R)	----, (P+S)

ملحوظة : الرموز :

لإنتاجية = P .

للمرضاء عن العمل = S .

لتفضيل المصلحة العامة = R .

ووضع هذه الرموز خارج الأقواس يشير إلى الأهداف الفعلية التي يسعى وكيل التغيير إلى تحقيقها أما وضعها داخل الأقواس فهو يشير إلى الترتيب الذى يراه وكيل التغيير من وجهة نظره «الترتيب المرغوب» أما وضع رمز قبل الآخر فهذا يعنى أنه أكثر أهمية من الذى يليه سواء كان مطلوباً أو مرغوباً .

يشير الجدول السابق إلى مدى الاختلاف بين المطلوب والمرغوب من كل من وكيل تغيير فى الفئات الأربع عند تقييمهم لكل بند وأولوية تأثيره على الأهداف الثلاثة الرئيسية P, S, R .

حيث اتضح أن وكلاء تغيير الضغوط الخارجية وتنمية المنظمة أكثر اتساقاً من الفئتين الآخرين ، وهذا الاختلاف بين المجموعات يشير إلى اختلاف بين التوجهات ، فأصحاب التحليل للقمة وتكنولوجيا تغيير الأفراد يعتمدون على أساليب محدودة جداً لإحداث التغيير ، بينما فئة الضغوط الخارجية ليست مقيدة بعلاقة التعاقد «العمل الاستشارى» ولكنهم مدفوعون بأهداف مجتمعاتهم كما يرونها ، ولذلك فإن لديهم مساحة أكبر من حرية اختيار ما يعتقدون أنه أكثر فعالية من الأساليب المتاحة ، وأيضاً وكلاء تنمية المنظمة يركزون على تغيير العمليات Change Processes ، وأقل التزاماً بالالتصاق إلى وسيلة واحدة للتغيير .

مكوّن تكنولوجيا التغيير

فى جزء من أجزاء استمارة الاستقصاء ، تم توجيه سؤال للمستجوبين لتحديد وسائلهم فى إحداث التغيير ويظهر الجدول رقم (٨) إجابة وكلاء التغيير بعد تجميعها وتصنيفها بالنسبة لكل وسيلة تم استخدامها . ونسبة مئوية لعدد الذين استخدموها فى كل فئة من الفئات الأربع لوكلاء التغيير وباستقراء هذا الجدول يتضح أن فئة الضغوط الخارجية لجأت إلى :

المظاهرات الشعبية ، والعصيان المدنى ، وتخريب الممتلكات ، بالإضافة إلى العنف ، وهى وسائل لم يستخدمها أى وكيل تغيير فى أى فئة من الفئات الأخرى .

أما الأساليب الرئيسية بالنسبة لأصحاب تكنولوجيا تغيير الأفراد فقد جاءت كما يلى : توضيح الأدوار ، والتغيير فى عملية اتخاذ القرارات ، والتغيير فى توزيع السلطة ، والتغيير فى نظم التحفيز ، والابتكارات التكنولوجية ، وأخيرا التدريب السلوكى .

يرى أصحاب التحليل لأجل القمة أن الابتكارات التكنولوجية ، والتغيير فى عملية اتخاذ القرارات وتوضيح الأدوار من أهم وسائل إحداث التغيير لديهم .

الملاحظة الواضحة مع وكلاء تغيير تنمية المنظمة أنهم يستخدمون العديد من الوسائل ،والتي من أهمها : تدريب الحساسية Sensitivity Training .

تنمية فرق العمل Team Development بالإضافة إلى نصح وإرشاد الأعضاء Individual Counseling .

جدول رقم (٨)

وسائل إحداث التغيير ونسبة منوية لمن استخدموها من وكلاء التغيير في
كل فئة من فئاتهم الأربع «نسبة منوية»

نمط وكيل التغيير البيان	الضغوط الخارجية	تنمية المنظمة	تكنولوجيا تغيير الأفراد	التحليل لأجل القمة
	ن = ٢٧	ن = ١٩	ن = ١٧	ن = ٢٨
١- المظاهرات الشعبية .	٢٨	صفر	صفر	صفر
٢- العصيان المدني .	٥٥	صفر	صفر	صفر
٣- تخريب الممتلكات .	١٩	صفر	صفر	صفر
٤- العنف .	٣٠	صفر	صفر	صفر
٥- الإضراب عن العمل .	٣٣	٥	صفر	صفر
٦- اجتماعات المواجهة .	٨٣	٩٥	٤٧	٣٩
٧- مسح التغذية المرتدة .	٢٣	٥٠	٤٦	٣٨
٨- المقابلات والتغذية المرتدة .	٣٩	٨٤	٤٣	٥٧
٩- التدريب على العمل .	٤٤	٢٢	٦٥	٧٥
١٠- التدريب السلوكي .	٢٦	٩٥	٨٨	٥٠
١١- تدريب الحساسية .	٢٧	٧٩	٤١	٢١
١٢- تنمية فرق العمل .	٥٠	١٠٠	٦٥	٣١
١٣- النصع والإرشاد .	٤٢	٩٥	٥٣	٤٦
١٤- الابتكارات التكنولوجية .	٤٨	٦٣	٧١	٨٩
١٥- تغيير نظم التحفيز .	٤٤	٥٨	٨٢	٧١
١٦- التغيير في توزيع السلطة .	٦٣	٨٩	٧١	٧١
١٧- التغيير في عملية اتخاذ القرارات .	٧٠	٩٤	٧٦	٩٦
١٨- توضيح الأدوار .	٧٠	١٠٠	١٠٠	٧٥
١٩- نظام الاختيار .	٥٥	٥٣	٦٥	٥٣

مكونات خصائص البيئة التنظيمية

أمكن حصر الأنظمة التي تضمها البيئة التنظيمية لمجالات نشاط وكلاء التغيير فى الوحدات الحكومية ، وجماعات المجتمع المختلفة ، والاتحادات العمالية والمهنية والمنشآت غير الربحية ، والمدارس والجامعات ، ومنظمات الأعمال ، وأخرى لم يتم تصنيفها .

كل فئات وكلاء التغيير - ماعدا فئة الضغوط الخارجية - لها علاقات تعاون مع أعضاء الأنظمة التي يسعون إلى إحداث التغيير بها ، أما وكلاء تغيير الضغوط الخارجية فقد تم تقسيم الأنظمة التي يتعاملون معها إلى قسمين : يتضمن القسم الأول :

الوحدات الحكومية ، ومنظمات الأعمال التي يحاول أصحاب هذه الفئة إحداث التغيير بها ، ووسيلتهم فى ذلك ليس التعاون وإنما التصادم مع النظام .

أما القسم الثانى : فيضم اتحادات العمال ، والمنظمات غير الحكومية ، ودور التعليم ، والمدارس والجامعات والذين يعمل وكيل التغيير معهم وليس ضدهم ليساعدتهم على التغيير من الداخل ، أو لإعدادهم للتصادم مع الأنظمة الخارجية : منظمات الأعمال أو المصالح الحكومية ، وعن هذا السؤال :

إلى أى من الجماعات يتوجه نشاطك مباشرة؟

فى المنظمات ، قررت إجابة وكلاء التغيير على هذا السؤال أن جميع فئاتهم تعمل مع جماعات مستويات الإدارة العليا أو الوسطى Top And Middle - Level Groups .

وكان السؤال التالى أيضا : أمام أى من الفئات التالية يشعر أنه مسئول ؟

أ- الإدارة العليا .

ب- الشخص الذى استدعاه إلى النظام .

ج- النظام ككل . د- المصلحة العامة للمجتمع .

وجاءت الإجابة متوقعة ، فوكلاء تغيير الضغوط الخارجية يعملون لمصلحة المجتمع وأصحاب التحليل لأجل القمة لمن يستأجرهم ، وهم بالقطع الإدارة العليا للنظام ، أما وكلاء تغيير المنظمات أو تكنولوجيا تغيير الأفراد فينظرون إلى أنفسهم على أنهم يساهمون فى تنمية النظام ككل ، كيف تتدخل كل فئة لإحداث التغيير المخطط ؟

- يفرضون التغيير بالقوة : ٥٠٪ من وكلاء الضغوط الخارجية ولا أحد من باقى الفئات .

- يحرصون على التغيير من الداخل : ٥٠٪ من وكلاء الضغوط الخارجية .

- يقدمون المعلومات فقط ٦٨٪ من وكلاء تنمية المنظمة .

- يطبقون القرارات المتفق عليها بعد موافقة الإدارة العليا :

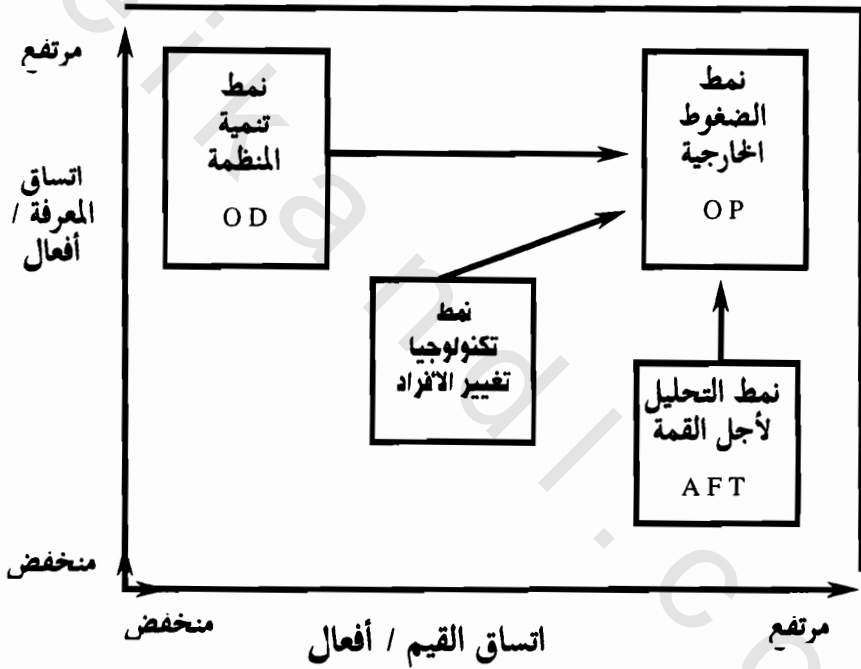
معظمهم وكلاء التحليل لأجل القمة ووكلاء تكنولوجيا تغيير الأفراد .

الاتساق والملاءمة

بين القيم / أفعال Value / Action ، والمعرفة / أفعال Cognition / Action

شكل رقم (٥)

توزيع الأنماط الأربعة لوكلاء التغيير على محورين
للاتساق والملاءمة : الأول محور القيم/أفعال والثاني محور المعرفة/ أفعال



واضح من الشكل أن نمط الضغوط الخارجية OP ، يحقق أعلى اتساق على المحورين القيم / أفعال والمعرفة / أفعال . ويرجع ذلك إلى أن الأيدولوجيات السياسية التي تحكم سلوكهم والعلاقة بين المفاهيم الاجتماعية والطرق المناسبة للتدخل في النظام ، كل ذلك يساعد على أعلى درجات

الاتساق ، على سبيل المثال يرون أن القوة لا تتوزع توزيعاً عادلاً بين أعضاء النظام ، ويجب أن يتم هذا التوزيع العادل ، ولذلك فإن التدخل يهدف إلى عدالة توزيع القوة .

أما باقى الأنماط فإنها تعاني من عدم الاتساق بطريقة أو بأخرى .

نجد أن نمط تنمية المنظمة OD متسق على محور المعرفة / أفعال ، ومنخفض على محور القيم / أفعال ، يردد معظم أفراد فئة OD أنهم يجب عليهم أن يناضلوا من أجل أهداف تنمية المنظمة ، بزيادة مساحة المشاركة الديمقراطية فى اتخاذ القرارات لكل أعضاء النظام ، وزيادة حرية الأعضاء لمساعدة منظماتهم فى حل مشكلاتها الاجتماعية ، وأن تصبح القوة موزعة بالتساوى بين أفراد المنظمة ، ولكنهم يجدون أنفسهم بدلاً من ذلك يوجهون نشاطهم لتحسين الإنتاجية أو مهارة حل مشكلات النظام .

إن التناقض الذى يعاينه وكلاء تغيير OD فى أن لهم منهجاً قيمياً يعكسه أهدافهم ، ولكنهم يدخلون المنظمات لأهداف أخرى تتعلق بالكفاءة والفعالية .

يعزى انخفاض عدم الاتساق على محور القيم / أفعال مع النمط OD إلى عدم اهتمامهم بالبيئة التنظيمية التى يعمل فى إطارها النظام ، ولقد جاء نمط OD متأخراً فى هذا المحور على باقى الأنماط الأخرى .

أما مجموعة تكنولوجيا تغيير الأفراد فإنها تقع بين مجموعتين : المجموعة الأولى وهى التحليل لأجل القمة وقد حددوا أهدافهم فى تحسين إنتاجية وفعالية النظام .

والمجموعة الثانية وهى الضغوط الخارجية التى تعلن عن هدفها فى مساعدة المجتمع التنظيمى اجتماعياً ، ومن هنا يمكن القول بأن مجموعة PCT تعتبر متسقة مع محور القيم / أفعال ، ولكنها مع AFT أقل

اتساقا مع محور المعرفة / أفعال ، وربما يرجع ذلك إلى محدودية مناهج تدخلهما فى كل الأنظمة تحت كل الظروف ، حيث AFT غالبا لا تستخدم غير بحوث العمليات ، وتكنولوجيا تغيير الأفراد تقتصر على إثراء العمل أو تعديل السلوك .

نتائج عدم الاتساق :

لكى يبقى وكلاء تغيير المنظمة OD على حالة عدم الاتساق التى ذكرت سابقا ، فإن هذا معناه أنهم سيكونون دائما فى صراع مع قيادة الأنظمة التى أسندت إليهم مهمة إحداث التغيير ، وهنا يجدون أنفسهم أمام خيارين لاثالث لهما : إما أن يتنازلوا عن قيمهم فى تطبيق أساليب OD لصالح مطالب قادة النظام [وكثيرا ما يحدث هذا ضمناً] أو يتمسكوا بقيم تنمية المنظمة بمواجهة هؤلاء القادة أو العمل مع مستويات أقل لنشر الديمقراطية ، ولكى يصبح وكلاء تغيير OD أكثر اتساقاً يجب عليهم مواجهة صراعاتهم مع مراكز القوة فى النظام وذلك عن طريق :

١- الإعلان مسبقا عن قيم التدخل بصراحة ، والتى تتضمن تكليف الإدارة بالمشاركة .

٢- لا تقدم وعودا بتحسين الفعالية أو زيادة الإنتاجية كمخرجات طبيعية لمنهج تنمية المنظمة مالم يكن لديك الأدلة الكافية لتحقيق ذلك .

٣- قد تضطر لبعض أساليب OP لإشاعة الديمقراطية فى النظام مع المستويات الأقل ، أما التناقض الذى يمكن أن يواجه نمط التحليل لأجل القمة ، فيتمثل فى أنهم يتدخلون لتحقيق أهداف النظام بأساليب غير مناسبة لنموذجهم فى التدخل ، وفى الوقت نفسه غير فعالة ، وهم يشبهون فى ذلك فئة تكنولوجيا تغيير الأفراد ، فى محدودية الأساليب التى يطبقونها .

مزاياء الاتساق والملاءمة :

إذا كان بناء أربعة أنماط من وكلاء التغيير يتسلحون بأربعة نماذج متسقة داخليا لاتضمن فى حد ذاتها إحداث التغيير المخطط ، ولكن الاتساق الداخلى للنماذج يوفر المناخ الصحى والاتجاه فى الطريق العلمى عند التطبيق من خلال ماأتى :

١- تصبح افتراضات وقيم النموذج معلنة على الجميع .

٢- تغيير ثقافة العملاء ، ووكلاء التغيير نحو تقبل الابتكارات الاجتماعية كفرصة لتعليم المزيد عن التغيير الاجتماعى أثناء فترة البحوث التشخيصية .

٣- زيادة فرص اختبار مدى فعالية استراتيجيات التداخل المتنافسة .

Competing Intervention Strategies .

ولايفوتنا أن نقول : إنه إذا تم تطبيق مناهج التدخل لإحداث التغيير المخطط على أساس أنها تجارب ودروس مستفادة ، فإن هذا سوف يساعد تماما على أن يصبح المديرون وكلاء للتغيير الاجتماعى داخل منظماتهم ، بدلا من الاعتماد على استيراد أو استئجار هذه الخدمات من خارج المنظمة .

يتطلب التغيير الكثير من وكلاء التغيير

لكي يحدث التغيير كما هو مخطط له ، فلا بد من إسهام العديد من وكلاء التغيير لإتمام عملية التغيير Change Process ، وطبقا لنموذج «لوين» فى التغيير بمراحله الثلاث أمكن تقسيم وكلاء التغيير المطلوبين بحسب كل مرحلة :

١ - وكلاء تغيير المرحلة الأولى مهمتهم إزالة الجليد :

. Change Generators (Unfreezers)

٢ - وكلاء تغيير المرحلة الثانية مهمتهم تطبيق التغيير .

. Change Implementers (Changers)

٣ - وكلاء تغيير المرحلة الثالثة مهمتهم بنى التغيير .

. Change Adopters (Refreezers)

يقوم وكلاء تغيير المرحلة الأولى بخلق الإحساس بالحاجة للتغيير ، وفى معظم الحالات هم يعملون من خارج المنظمة ، ولسان حالهم يردد دائما . يجب أن تتغير . You must change .

إنهم أولئك الموهوبون الذين يختارون الموضوع المناسب ، ويديرون المناقشات والحوارات من أجله مع الأشخاص المناسبين وفى الأوقات المناسبة ، مسلحين بالمبادئ والنظريات وحماستهم للتغيير الاجتماعى .

عندما تجذب أفكار هؤلاء الرواد بعض أعضاء الإدارة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة داخل المنظمات وتنبت بذور الحاجة إلى التغيير ، نجدهم يسارعون على الفور فى البحث عمن يتولى إزالة العقبات أمام انتشار جذور وفروع شجرة الحاجة للتغيير ، وعندما تورق هذه الشجرة تظهر الحاجة أيضا إلى وكلاء التغيير الذين يطبقون ويدافعون عن شجرة المنظمة فى التغيير حتى

تؤتى ثمارها ، وهؤلاء هم وكلاء تغيير المرحلة الثانية سواء أكانوا داخليين أم خارجيين .

أما وكلاء تغيير المرحلة الثالثة فهم غالبا داخليون والمستفيدون من عملية التغيير ، وبالتالي فهم أكثر عددا ، وأقل اندماجا مباشرا فى عملية التغيير يدافعون عن الإجراءات التى تمت والمبررات والأهداف التى كانت وراء ما حدث من تغيير ، ويظلون كذلك إلى أن يتناقص عددهم أمام حاجة أخرى للتغيير .

وهنا تبدأ إزالة الجليد مرة أخرى Unfreezing للنظام ككل ، أو بعض أجزائه .

وقد تطول هذه الفترة وقد تقصر بحسب الظروف الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة .