

نحو نموذج مقترح لإدارة التغيير في بناء القدرات المحلية

د. نهى أحمد نبيل

كلية الهندسة بالمطرية - جامعة حلوان

الملخص

إن الاهتمام المتزايد بتعزيز قدرة السلطة المحلية هو جزء من الاهتمام الأوسع بتطبيق الإدارة الحضرية، والتي تعد بدورها أحد مقومات التنمية المستدامة. إن النظام العالمي يتجه نحو تطبيق مفاهيم العولمة، واتفاقيات التجارة الحرة، والتكتلات الاقتصادية. من خلال ذلك برز الاهتمام بالإدارة الحضرية كأحد مفاتيح لغة العصر والتركيز على عناصرها، والتي من أهمها العمل على بناء القدرات المحلية لتواكب التقدم، وتعمل على تحقيق دورها في المجتمع بكفاءة وفعالية وتكون ركيزة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وفي ظل ما تمر مصر به حالياً من خطوات نحو التحول الديمقراطي والاتجاه نحو بناء مجتمع يقوم على قيم الإدارة الحضرية من الشفافية والمساءلة والمحاسبية والشفافية والحوار المجتمعي الجاد يظهر مفهوم جديد لإدارة التغيير التي لا بد من امتلاك أدواتها والتعامل معها بشكل جيد ليعبر المجتمع مرحلة التحول الديمقراطي ويعمل على بناء قدرات الإدارات المحلية بما يتناسب ومتطلبات العصر وتحقيق الاستدامة.

تتمثل المشكلة البحثية في عدم وجود خطوات منهجية لبناء القدرات المحلية في ظل التحول الديمقراطي وعدم وضع آلية واضحة لإدارة خطوات التغيير في هذه المرحلة ومدى قدرة المحليات على تقبل هذا التغيير وانعكاسه على مشروعاتنا القومية. وتهدف الورقة البحثية إلى وضع نموذج متكامل لإدارة التغيير في الإدارات المحلية بما يكفل بناء قدراتها من خلال خطوات منهجية محددة تعمل على تحقيق الإدارة الحضرية الجيدة التي تعد ركيزة للتنمية المستدامة بالمجتمعات

يعمل البحث على دراسة دور إدارة التغيير في بناء القدرات المحلية معتمداً على أربعة مراحل حيث يعتمد الجزء الأول والثاني على المنهج الاستقرائي لدراسة مفهومي بناء القدرات وإدارة التغيير والخلفيات النظرية الخاصة بهما ثم المنهج الميداني من خلال عمل استبيان للتعرف على مدى استعداد المحليات للتغيير والعوامل المؤثرة على إحداث عملية التغيير ثم المنهج الاستنباطي للتوصل إلى نموذج لإدارة التغيير في المحليات بصورة تحقق بناء القدرات المحلية، وذلك للتحقق من الفرضية أن إدارة التغيير تمثل أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية بناء القدرات المحلية. ويناقش البحث هذا الموضوع من خلال أربعة أجزاء رئيسية الجزء الأول يتناول مفهوم بناء القدرات والأهداف والركائز والاستراتيجيات التي تقوم عليها عملية بناء القدرات المحلية ودورها في الإدارة الحضرية، ويركز الجزء الثاني التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وثقافة التغيير وكيفية إدارتها لتحقيق أفضل النتائج ونماذج لتجارب عدد من الدول في إدارة التغيير وبناء القدرات، كما يتناول الجزء الثالث استبيان للتعرف على مدى استعداد المحليات لتقبل مفاهيم التغيير في ضوء المتغيرات الحالية، بينما يصيغ المحور الرابع نموذج متكامل لإدارة التغيير في المحليات بصورة تحقق بناء القدرات وتعزز أداء الإدارة الحضرية.

١ مقدمة

١/١ مفهوم بناء القدرات

هناك بعض الغموض حول مفهوم بناء القدرات، لأنه توجد استعمالات متعددة للمفهوم، وهو نتيجة طبيعية لحداثة المفهوم من ناحية، وحداثة مجال البحث من ناحية أخرى. فعملية بناء القدرات مفهوم معقد لأنه يعنى ببناء قدرات الفرد والمؤسسة على المدى البعيد ويجب أن يكون مدفوع بالطلب كما أن عملية بناء القدرات تساهم في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تقوم عملية بناء القدرات على تفعيل مفهومي القدرة والأداء للسلطة المحلية والعوامل التي تؤثر وتتأثر بهما. فمن البديهي أن مستوى القدرة للسلطة المحلية يحدد مستوى الأداء بها، ويتحدد مفهوم القدرة في "تحديد الخطط بفعالية وتكوين خطط وبرامج تطويرية ملائمة، تشمل تنظيم الدعم السياسي والاجتماعي طويل المدى للتنمية المحلية"، بينما مفهوم الأداء يتمثل في "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المطلوبة"^١

كما تم تعريفها على أنها: عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة في علاقتها برسالتها وأهدافها، وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه، وفي توظيف مواردها، بما يحقق لها الاستدامة^٢، وعلى ذلك يمكن تعريف بناء قدرات السلطة المحلية على أنها ليس نشاطا مستقلا أو تام في ذاته، حيث انه مدخل إلى التطوير لمواكبة التغييرات الجذرية والإيجابية متعددة الأبعاد من أجل تحسين قدرات السلطة المحلية في عدة مجالات ووضع الإستراتيجيات، وتنمية المقدرة على الاتصال والتنظيم، بحيث يؤدي إلى خلق الترابط بين جميع الجوانب من حيث المهمة والهيكل والعلاقات والأنشطة بالإضافة إلى إدارة عملية التطوير المؤسسي بأكملها مما يعزز من أداء الإدارة الحضرية.

ومن التعريف السابق يمكن أن تستنتج عدة سمات أساسية للمفهوم، وهي:

- إن بناء القدرات هو عملية تتعدد فيها المتغيرات ويؤثر بعضها على البعض الآخر في إطار متكامل وشمولي.
- إن بناء القدرات عملية تعتمد على القدرة على إدارة التغيير والعمل على إرساء ثقافات جديدة وتغيير الثقافات السائدة.
- إن بناء القدرات هو تدخل خارجي منظم، أي تدخل مخطط له، يبتغي تحقيق أهداف محددة.
- إن بناء القدرات يؤثر إيجابا على تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
- إن بناء القدرات ينبغي أن يمس طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبين الشركاء وأصحاب المصلحة.
- إن بناء القدرات من شأنه الإسهام في تحقيق الاستمرارية أو الاستدامة في الوظائف التنموية التي تقوم بها المؤسسة.

إن بناء القدرات كعملية مترابطة متداخلة من الجهود، تتوجه نحو الأفراد ونحو المنظمات تشتمل على المكونات التالية:

- قدرات تنمية الموارد الإنسانية، سواء فيما يتعلق ببناء الفريق وتوزيع الأدوار، أو تعبئة الموارد الإنسانية (في المجتمع المحلي أو المؤسسة).
- قدرات إدارة التغيير وتنمية الاستعداد لدى العاملين للتغيير والقدرة على قيادة التغيير.
- قدرات إدارة المشروعات والبرامج (التخطيط، التنفيذ، الرقابة).
- قدرات النظام ذاته، فيما يتعلق بصنع السياسات والقرارات، والإدارة المالية والمحاسبية، والقدرات المالية.
- القدرات المعلوماتية وهي القدرة على ضمان تدفق المعلومات بكفاءة وبسر، وهو ما يشمل قاعدة البيانات والبحوث والتوثيق.
- قدرات بناء العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الأخرى على المستويين المحلي والقومي، وكذلك على المستوى الدولي، ويشير ذلك إلى بناء الشراكة والشبكات الاجتماعية.
- القدرات الإستراتيجية للمنظمة لتوفير الرؤية والتخطيط بعيد المدى، مع المراجعة والاستجابة للمتغيرات من خلال عملية التقييم.

٢/١ الأهداف التي تقوم عليها عملية بناء القدرات المحلية

- رفع كفاءة وفاعلية أداء السلطة المحلية في تجهيز وتنفيذ عمليات التنمية المستدامة بحيث تكون قادرة على الاستجابة لمشاكل وقضايا التطوير وذلك بالتعرف على مصالح الأفراد والقطاعات ووضعها في الاعتبار عند القيام بعملية اتخاذ القرار^٣.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والسياسية المتاحة.
- العمل على بناء القدرات التنظيمية ورفع وتنمية المهارات الإدارية للسلطة المحلية.
- تفعيل دور السلطة المحلية في التعامل الخاص وما يتضمنه من المنظمات غير الحكومية والمنظمات الاجتماعية باعتبارها شريك في عمليات التنمية.
- تعميق مفهوم المحاسبية والشفافية ليكونا قاعدة للتعامل مع الشركاء في عملية التنمية المستدامة.

٣/١ مستويات عملية بناء القدرات

تتميز عملية بناء القدرات بالشمولية فهي تتدرج من خلال عدة مستويات لتشمل جميع الفئات المشاركة في أي مشروع تنموي عبر مراحل مختلفة وتتمثل هذه المستويات في^٤:

المستوى الأول: يشمل بناء الفكر لصناع القرار.

المستوى الثاني: يشمل بناء قدرات القائمين على وضع خطط وبرامج التنمية من حيث التصميم لسهولة المتابعة والتقييم.

المستوى الثالث: بناء القدرات على مستوى العمليات الإدارية ويستخدم مع القائمين على تنفيذ برامج التنمية وهذا المستوى يدخل ضمن نطاقه بناء القدرات السلطة المحلية.

المستوى الرابع: يهتم ببناء قدرات جميع الفئات المشاركة في عملية التنمية المستدامة مثل المنظمات غير الحكومية حيث تستلزم المشاركة كفاءات بشرية وقدرات تنظيمية تؤهل هذه الفئات لأن تشارك في صنع السياسات وتنفيذها.

ومن خلال هذه الورقة سوف يتم تناول المستويين الثاني والثالث من بناء القدرات والخاص بالسلطة المحلية حيث أن دور السلطة المحلية يتمثل في ترجمة الخطط والبرامج التنموية المركزية إلى خطط وبرامج محلية تقوم على تنفيذها.

٤/١ مداخل بناء القدرات المحلية

لابد من وضع مجموعة من المداخل المختلفة للبدء في عملية بناء قدرات السلطة المحلية حيث تشمل هذه المداخل على:

- البنية الأساسية: المكان والتشريعات والقوانين واللامركزية الإدارية وقاعدة معلوماتية قوية
- البنية البشرية: العنصر البشري المدرب - كوادرة قادرة على إحداث التغيير ودائرة ونطاق التغيير.
- البنية الإدارية: عملية التخطيط- أسلوب اتخاذ القرار - التنظيم.
- البنية التشاركية: قدرة السلطة المحلية على بناء التواصل والتعاون مع الشركاء.
- البنية الاتصالية: قدرة المنظمة على خلق قاعدة شعبية قوية.

شكل (١) مستويات بناء القدرات



شكل (٢) مداخل بناء القدرات



٥/١ استراتيجيات عملية بناء القدرات المحلية

توجد العديد من الاستراتيجيات التي تقوم عليها عملية بناء القدرات وتمثل هذه الاستراتيجيات فيما بينها الخطوات العملية التنفيذية لبناء القدرات المحلية:

أولاً: تعتمد عملية بناء القدرات على تقييم ما تحتاجه السلطة المحلية من قدرات لتحسين وتطوير أدائها والتعرف على المعوقات التي تؤثر في قيامها بمهامها وذلك من خلال القياس على إطار مرجعي متفق عليه.

ثانياً: تفهم طبيعة العمل وقوانينه بالمحليات وتشمل تفهم طبيعة علاقة السلطة المحلية بالجهات والمنظمات المشتركة في عملية التنمية والقوانين التي تحكم هذه العلاقة والخطوات التي يمر بها أي مشروع تنموي.

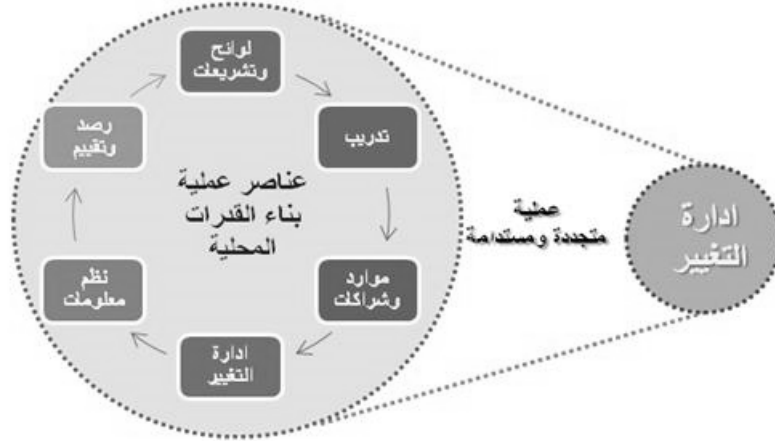
ثالثاً: العمل على تحديد الأهداف العامة لعملية بناء القدرات المحلية والواجب التوصل إليها لتحقيق التنمية المستدامة.

رابعاً: قياس أداء السلطة المحلية والذي يتحقق من خلال التخطيط المنظم، الإدارة المنهجية والتنفيذية، مراقبة وتقييم البرامج والمشاريع، الوعي الشعبي، تدعيم دور المنظمات غير الحكومية في مشروعات التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

٦/١ ركائز عملية بناء القدرات

- تشتمل عملية بناء القدرات على عدد من الركائز التي لا بد من تحقيقها وتتمثل في:
١. تطوير اللوائح والقواعد المؤسسية بما يعمل على تحقيق التمكين والتحفيز والثقة وإدارة العلاقات.
 ٢. تعزيز ثقافة التغيير والقدرة على إدارة التغيير.
 ٣. تطوير نظم المعلومات.
 ٤. بناء القدرات الخاصة للأفراد والمنظمات وتحسين أدائهم.
 ٥. دعم وتعبئة الموارد المالية والبشرية والعمل على تعزيز فكر الشراكة.
 ٦. تطوير قدرات الرصد والتقييم.

شكل (٣) عناصر عملية بناء القدرات المحلية



وعليه تبرز إدارة التغيير كأحد أهم الركائز التي تعتمد عليها عملية بناء القدرات حيث تظهر إدارة التغيير في جميع مراحل عملية بناء القدرات كعنصر تبادلي ذو علاقة طردية قوية مع بناء القدرات فهو يعمل على إدارة هذه العملية وتوجيهها لتحقيق أفضل النتائج المرجوة.

٢ الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير

١/٢ الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في بناء القدرات المحلية فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث. كما تعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال. كما تعتبر إدارة التغيير الثقافة التنظيمية نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المحليات) فإنه يكون من السهل أن تتبناه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظراً للارتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة^٧.

تمثل الثقافة التنظيمية إدراكاً عاماً أو مشتركاً لدى العاملين بالمحليات تجاه ما يجب عمله في المواقف المختلفة وعليه فإنه من المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقف التنظيمية المختلفة أو ذوي الخلفيات المختلفة أنماط سلوكية

متشابهة في القطاع الواحد ولكن ذلك لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة لأن المحليات الكبيرة يتوافر لديها مستويين رئيسيين من الثقافة وهما كالآتي:

الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من العاملين بالمحليات وتحدد هويته.

الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام الإدارية التابعة للمحليات^٨.

شكل (٤) مكونات الثقافة التنظيمية



تتسم الثقافة التنظيمية بأنها تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة حيث تتضمن العديد من المكونات مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والعادات والتقاليد والاتجاهات. ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة التنظيمية كما تظهر بالشكل وهي:

- الجانب المعنوي: القيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة.
- الجانب المادي: المباني والأجهزة والمعدات.
- الجانب السلوكي: المهارات والسلوك والتقاليد.

٢/٢ إدارة التغيير

يعرف التغيير الثقافي بأنه "عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة"^٩. حيث ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية وبناء القدرات للقطاع التنظيمي كما يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات المستفيدين والتطورات التكنولوجية والتشريعات الحكومية وتعتبر السلطة إدارة التغيير أداة حيوية لتحقيق النجاح لأي قطاع تنظيمي لأن ذلك يشجع العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء ومن جهة أخرى يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المحليات المتعلم ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي^{١٠}.

كما تعرف إدارة التغيير بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة^{١١}، كما يمكن تعريفها بأنها الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين. "التغيير في أبسط صورته يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة"^{١٢}.

٣/٢ مجالات إدارة التغيير

التغيير قد يحدث في مجالات متعددة، قد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليها لتطوير التنظيمي وعادة ما ينص بمحور هذا التغيير على الجوانب التالية^{١٣}:

- التغيير في الإستراتيجية: يبدأ التغيير في تطوير إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويكون تغيير الإستراتيجية على مستوى المؤسسة أو النشاط.
- التغيير في الثقافة التنظيمية: السائدة للهيكل الوظيفي والقيم السائدة بالمحليات.
- التغيير في الهيكل التنظيمي: التغيير في طبيعة الوظائف بالهيكل التنظيمي والعلاقات بين الأفراد والمهام الموكلة لكل منهم.
- إعادة تصميم المهام: التغيير في إسناد مهام العمل بشكل جديد وإعادة توزيعها على فرق العمل.
- التغيير التكنولوجي: تحديث نظم وأساليب العمل وتحديث نظم المعلومات والتوثيق.
- إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد: تحسين مهارات الأفراد من خلال برامج التدريب والمحاضرات والندوات.

٤/٢ القوى الدافعة للتغيير

- يمكن تصنيف القوى الدافعة للتغيير في مجموعتين رئيسيتين هما^{١٣}:
- القوى الخارجية: وتتضمن كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة المحليات وتؤثر على تحقيقها لأهدافها مثل قوى "التكنولوجيا، البيئة العامة، المنافسة، القرارات العليا"
 - القوى الداخلية: تتمثل في مجموعة العوامل داخل المحليات والتي تفرض عليه الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها مثل "الأفراد، العمليات والأنظمة، الهيكل التنظيمي".

شكل (٥) يوضح القوى الدافعة للتغيير



٥/٢ أسباب ومظاهر مقاومة المحليات للتغيير

قد تقاوم المحليات للتغيير وتعتبر هذه المقاومة رد فعل طبيعي فأغلب الأنظمة لديها نزعة طبيعية وتلقائية لاستمرار الوضع القائم ومقاومة التغيير لعدة اعتبارات أساسية تتمثل في^{١٤}:

شكل (٦) أسباب ومظاهر مقاومة المحليات للتغيير



تهديدات أولويات تخصيص الموارد:

إن أي تغيير في المحليات قد يترتب عليه تقليص في الموازنة أو أعداد العاملين المنتمين لها.

تهديدات الخبرات المتخصصة:

قد تمثل تغييرات أنظمة وتكنولوجيا العمل تهديداً للخبرات المتخصصة في مجال محدد.

تهديدات علاقات القوة:

إن أي إعادة لتوزيع سلطات اتخاذ القرارات يمكن أن يمثل تهديداً لعلاقات القوة المستقرة داخل المحليات.

العادات والتقاليد الجماعية:

بمعنى أن الأعراف والقيم الجماعية قد تحول دون إحداث التغيير.

ويترتب على العناصر السابقة بعض مظاهر المقاومة المتمثلة في:

- **الجمود الهيكلي:** بمعنى أن تقاوم المحليات التغيير في بنيتها للحفاظ على الاستقرار الحالي.
- **التغيير الشكلي:** وذلك بمقاومة التغيير في صورة إحداث تغيير شكلي في بعض العناصر غير المؤثرة.

٦/٢ أساليب إدارة التغيير

هناك عدة أساليب يمكن استخدامها في إدارة التغيير، ومن بين الأساليب الشائعة، نموذج ليونزو الخطوات الثلاث ونموذج HUSE ذو المراحل السبع.

أولاً: نموذج ليون^{١٥} حيث يقترح أن التغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتم بموجب ثلاث خطوات وهي "تحريك الحالة الراهنة، التحرك إلى الحالة الجديدة (التغيير) ثم إعادة تثبيت الحالة الجديدة لتصبح دائمة وتتمثل هذه الخطوات في:

- التحريك (UNFREEZING): تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.
- التغيير (CHANGING) ويتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغيرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة وخلق أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع لاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة.
- التثبيت (REFREEZING) ويعني ذلك حماية وصيانة التغيرات التي تم إحداثها والحفاظ على المزايا والمكاسب الناتجة عنها.

ثانياً: نموذج (HUSE) قام ستيفن هوس في عام ١٩٨٠ بوضع نموذج مكون من سبع مراحل تم وضعه على أساس نموذج ليون وهو يقوم على الآتي^{١٦}:

١. الاستكشاف: يتم فيها مناقشة الحاجة للتغيير
٢. الدخول: مناقشة التوقعات التي يمكن توقعها من التغيير والمخاطر المحتملة.
٣. التشخيص: تشخيص المشكلات التنظيمية وتحديد إستراتيجية التدخل المخطط.
٤. التخطيط: وضع تفاصيل لأساليب التدخل وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير.
٥. خطة العمل: وضع خطة عمل يتم الاتفاق عليها يمكن أن نجد عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
٦. التثبيت والتقييم: يتم تثبيت خطة التغيير وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.
٧. إنهاء العمل: بعد التأكد من نتائج التقييم وتحقيق الأهداف.

ونجد أن نموذج هوس يحقق نفس النموذج الأول حيث أن الخطوات الأربع الأولى تحقق الخطوة الأولى لدى ليون والخطوتين الرابعة والخامسة تمثل مرحلة التغيير لدى ليون والخطوتين السادسة والسابعة تمثل الخطوة الثالثة لدى ليون وعليه يتفق النموذجان من حيث الخطوات وإن كان الثاني أكثر تفصيلاً.

وعليه يتوصل الباحث إلي وضع أسلوب للتغيير يتفق مع الأساليب السابقة ويطورها يمكن من خلاله تقسيم عملية التغيير إلي ثلاث مراحل رئيسية تشكل ما يسمى بدائرة التغيير وهذه المراحل لتحقيق خطة التغيير وتتمثل في:

مرحلة الانطلاق

تعتبر هذه المرحلة عن ادراك المحليات لحاجتها للتغيير وظهور العديد من المشكلات التي تواجهها بسبب الجمود الوظيفي وإن يكون هناك اتفاقاً عاماً على أهمية التغيير وتشهد هذه المرحلة بداية رحلة البحث عن الحلول ومحاولة اذابة الاوضاع المتجمدة.

المرحلة الانتقالية

تبدأ المرحلة الانتقالية عندما تبدأ المحليات في تبني منهج جديد في الوقت الذي تنفذ فيه طريقة العمل القديمة وغالباً ما تعاني المحليات في هذه الفترة من التضارب لكونها تعمل وفقاً لمجموعتين مختلفتين من الأسس والمبادئ القديمة والحديثة معاً.

مرحلة الفعل

يتم في هذه المرحلة تنفيذ وإدارة استراتيجية العمل الجديدة بحيث تلتزم كل الأنشطة والعمليات بالمحليات بالعمل وفقاً لهذه الطرق الجديدة

بالرغم من ان هناك ثلاث مراحل متميزة لتنفيذ التغيير الا ان العمل بها يتم عادة في سياق تتابعي دوري حيث تؤدي مرحلة الانطلاق الي المرحلة الانتقالية كما ان مرحلة التنفيذ تؤدي بدورها الي مرحلة الانطلاق على مستوى مختلف ومن ثم الي مرحلة انتقالية اخرى، وهذا التقسيم للمراحل لابد وأن يتم ضمن اطار زمني محدد ومعلن من بداية عملية التغيير.

شكل (٧) يوضح دائرة التغيير



٣ تجارب الدول الأجنبية في إدارة التغيير لبناء القدرات المحلية

توجد العديد من التجارب الناجحة في مجال إدارة التغيير لبناء القدرات المحلية وقد تم تحليل عدد من هذه التجارب منها تجربة جنوب أفريقيا والدنمرك وباكستان وانجلترا وتايلاند والموضح بالجدول (١)، وسيتم تحليل التجارب للتوصل إلي مراحل بناء القدرات بكل تجربة وخطوات إدارة التغيير المصاحبة لبناء القدرات بهذه التجارب وتحديد أهم مراحل التداخل بين العمليتين.

من خلال جدول (١) تم رصد تجارب الدول الأجنبية وتحليلها للتعرف على خطوات التغيير المصاحبة لعملية بناء القدرات بهذه الدول ومراحل التداخل بين بناء القدرات وإدارة التغيير.

١/٣ الدروس المستفادة من التجارب والخبرات الأجنبية

تتفرد كل تجربة بمجموعة من الخبرات والخطوات المتميزة التي ساعدت في بناء القدرات وإدارة التغيير بالمحليات تميزت التجربة الأولى باستخدام تحليل SWOT لاستكشاف الوضع الراهن واستيضاح المشكلات والمخاطر كما أنها ابتكرت أدوات للتقييم اعتمدت على المقابلات الشخصية والجماعية والحلقات النقاشية كذلك ركزت على حصر المعوقات بصورة مستمرة لتلافي الأخطاء وتجديد خطة بناء القدرات في ضوء ذلك كما أنها أوجدت مقياس أداء سنوي لقياس حجم التغير في الأداء والخدمات المقدمة من المحليات.

أما التجربة الثانية فمن أهم النقاط تطوير النظم واللوائح قبل البدء بالتغيير وبناء القدرات كما أنها أوجدت مفهوم جديد لقياس الأداء من خلال بطاقات يقوم كل موظف بتعبئتها عن نفسه ومؤسسته ويعلق عليها أقرانه ومروؤسيه كما أنها قامت بقياس الاستعداد للتغيير لدى العاملين قبل البدء وعقد لقاءات وورش عمل لإرساء ثقافة التغيير والتركيز على استدامة عملية التغيير وبناء القدرات.

أما التجربة الثالثة كانت أبرز النقاط هو ابتكار أساليب للتمويل والاعتماد على الشركاء وأصحاب المصلحة وبهذا هي تعد أولى التجارب التي تعنى بحجم الشراكة ودورها وتأثيرها في عملية بناء القدرات والتغيير المصاحب وكذلك إدخال سياسة التنافس بين القطاعات وإدارة خطة التغير بالاعتماد على المفهوم التنافسي في بناء القدرات.

جدول (١) تجارب الدول الأجنبية في إدارة ثقافة التغيير لبناء القدرات المحلية

الحالة	مراحل بناء القدرات المحلية	خطوات التغيير المصاحبة	مراحل التداخل
17 جنوب أفريقيا	• رصد الوضع الراهن وتقييم المشكلات باستخدام تحليل SWOT وقياس أداء الإدارة الحالية. • التدريب قبل وأثناء العمل. • إدارة الموارد البشرية والمالية. • تحسين الكفاءة والتحكم في الإدارة باستخدام نظم المعلومات. • التقييم باستخدام أدوات جديدة مثل ورش العمل والمقابلات الفردية والجماعية. • حصر المعوقات التي تعوق التوصل للنتائج وإعادة رسم الخطة في ضوءها.	• الاتفاق على قيادة التغيير بالمحليات والتوجيه لذلك. • عقد ورش عمل لمناقشة مخاطر التغيير وفوائده. • إدارة التغيير من خلال برنامج بناء القدرات وإعادة تأهيل العاملين • قياس مستوى الخدمة التي تقوم بها المحليات من خلال مقياس أداء سنوي لتحسن الأداء بها وحجم التغيير الناتج	• رصد وقياس القدرات التنظيمية • إدارة موارد • نظم المعلومات • أدوات التقييم • معوقات • الإلهام بالتغيير • التوجيه للتغيير • خطة التغيير • قياس حجم التغيير
18 باكستان	• تطوير النظم والعمليات واللوائح الخاصة بالعاملين. • إدارة التدريب والمهارات القيادية • استخدام نظم المعلومات • إدارة الموارد المالية والبشرية. • الرقابة وإدارة التمويل. • تطوير النظم المعلوماتية والتحسين المستمر. • استمرار التدريب والتوجيه المبني على نظم المعلومات. • إدخال مفهوم قياس الأداء من خلال نظام بطاقات الأداء لتعبر عن مراحل التغيير الانتقالية.	• عمل تقييم لأداء العاملين وقياس الاستعداد للتغيير لديهم • عقد ورش عمل لإرساء ثقافة التغيير وتوضيح حجم المخاطر المترتبة. • إدارة التغيير باستخدام التحفيز والمنافسة بين القطاعات المختلفة. • التركيز على أن التغيير عملية متجددة	• تطوير لوائح • تدريب • نظم معلومات • إدارة موارد • رقابة وتقييم • قياس الاستعداد للتغيير • التهيئة لقبول التغيير • التحفيز على التغيير • التقييم
19 مالديف	• الهدف تحسين الأداء والخدمات المقدمة من مجلس المدينة. • استخدام مبادرة التمويل الخاص لبناء القدرات المحلية لتقديم خدمات أفضل. • استخدام الشراكات وتحديد الأدوار والمسؤوليات. • إعداد التقارير وتخطيط البرامج. • الاعتماد على التنافسية والقدرات التشاركية. • الرصد والتقييم وإعادة الخطة.	• قياس الاستعداد للتغيير من خلال قياس القدرات المتاحة ومدى قابلية العاملين لتقبل التغيير. • تغيير الثقافة السائدة بالتوجيه للفكر التشاركي. • إدارة خطة التغيير بالاعتماد على الفكر التنافسي والقدرات التشاركية.	• تطوير الأداء • إدارة الموارد • الشراكات • التخطيط • التقييم • قياس الاستعداد للتغيير • التهيئة للتغيير • الفكر التشاركي • التقييم
20 إندونيسيا	• الهدف: الإصلاح المؤسسي وإدارة التغيير في القطاع الحكومي. • رصد وجمع المعلومات. • التدريب قبل وأثناء العمل. • الاعتماد على القدرات التشاركية وتحديد الشركاء وأصحاب المصلحة وأدوارهم ومسؤولياتهم. • نظم المعلومات والاتصالات. • العمل على كل مستويات بناء القدرات بدءاً من صناع القرار وصولاً للمستوى التنفيذي.	• العمل على كسب التأييد من القوى السياسية لعملية التغيير. • اختيار قيادة وطنية لإدارة مشروع التغيير. • وضع خطة تضمن أن التغيير عملية مستدامة. • تقييم التغيير من خلال الأداء السنوي.	• رصد ومعلومات • تدريب • شراكات • نظم معلومات • العمل على كل المستويات • كسب التأييد • قيادة التغيير • خطة التغيير • تقييم التغيير
21 النمرات	• تطوير التشريعات والقوانين المنظمة للعمل. • الاعتماد على الفكر التشاركي (جوانات استطلاعية، ورش عمل، التفاعل من خلال الانترنت). • تعزيز وتنظيم مشاركة السكان. • نظم المعلومات. • إتاحة المعلومات والشفافية والمساءلة لبناء الثقة. • التقييم.	• كسب الثقة والتأييد الشعبي للتغيير. • تعزيز ثقافة التغيير لدى المجتمع. • وضع خطة لبناء القدرات من خلال مراحل متعددة للتغيير. • تقييم الأداء السنوي للمحليات بعد التغيير.	• لوائح وتشريعات • شراكات • نظم معلومات • توفير المعلومات • التقييم • تأييد • نشر ثقافة التغيير • خطة التغيير • تقييم التغيير الناتج

أما التجربة الرابعة فأكدت على الشراكة كأحد أهم عناصر بناء القدرات كذلك أوجدت منهجاً جديداً بالعمل على بناء القدرات على جميع المستويات في نفس التوقيت بدءاً من صناعة القرار إلى المستوى التنفيذي كما اتبعت نهجاً جديداً في ثقافة التغيير يعتمد على كسب التأييد ومحاولة الدعم الشعبي للتغيير قبل البدء في التنفيذ والتأكيد على ذلك من خلال اختيار قيادة وطنية متميزة تقود عملية التغيير.

التجربة الخامسة أكدت على الفكر التشاركي وأوجدت طرق أخرى لدعمه مثل مقابلة السكان واستطلاع آرائهم وعقد ورش عمل مكثفة والتفاعل مع آرائهم من خلال الانترنت والعمل على تعزيز وتنظيم مشاركتهم وتحديد أدوارهم ومسئولياتهم. كما اعتمدت مبدأ المساءلة والشفافية لبناء الثقة وعملت على كسب الثقة والتأييد الشعبي للتغيير وتعزيز ثقافة التغيير.

أما النقاط المشتركة والتي ركزت عليها أغلب التجارب تتمثل في: أن عملية بناء القدرات يجب أن تبدأ بهدف تطوير وتغيير اللوائح والتشريعات التي تعزز بناء القدرات ثم التدريب كعملية مستدامة ومتجددة وشاملة قبل وأثناء العمل ثم وضع نظام لإدارة الموارد المالية والبشرية يشمل التأكيد على الشراكة كأساس لعملية بناء القدرات وتغيير ثقافة العاملين بالمحليات تجاه الشراكات المتعددة سواء مع السكان أو منظمات المجتمع المدني والتعامل معها على أنها الأساس لإدارة الموارد البشرية واستثمار جميع القدرات المتاحة من أجل بناء نظام أفضل. ثم وضع نظام لاستخدام نظم المعلومات وتطويرها لمواكبة التغيير ووضع حجر الأساس لنظم الشفافية والمساءلة لبناء الثقة من جديد بين العاملين والسكان ومنظمات المجتمع المدني لوضع نظام يعتمد على أسس الاستدامة ولخلق عملية بناء قدرات شاملة ومتغيرة ومواكبة للتقدم الحاصل في المجتمع.

٤ الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية بالبحث هي دراسة تقييمية تعتمد على تصميم مجموعة من استمارات الاستبيان يتم تطبيقها على العاملين بالوحدات المحلية للمدن المصرية أثناء انعقاد لقاءات شركاء التنمية بمشروع إعداد المخطط الاستراتيجي للمدن. تهدف الدراسة الميدانية إلى:

- التعرف على مدى استعداد المحليات لتقبل التغيير وبناء القدرات، لممارسة دورها بكفاءة وفاعلية.
- دراسة العوامل المؤثرة على تطبيق التغيير وبناء القدرات من وجهة نظر العاملين بالمحليات، وذلك وللمساعدة في التوصل إلى خطة لإدارة التغيير وبناء القدرات وإطار عمل لمنظومة التغيير في المحليات من خلال مراحل متتابعة

تم تطبيق الاستبيان من خلال مشروع إعداد المخطط الاستراتيجي للمدن الصغيرة والذي أعدته هيئة التخطيط العمراني بهدف إعداد المخطط الاستراتيجي للمدن المصرية واستيفاء احتياجاتها ومتطلباتها حتى عام ٢٠٣٢ تم اختيار مجموعة من المدن في ثلاث محافظات مختلفة وهي: محافظة أسيوط - محافظة الشرقية- محافظة دمياط. وقد تم اختيار هذه الوحدات المحلية لمجالس المدن على أساس:

- أنها تمثل ثلاث محافظات مختلفة بمصر من حيث التوزيع المكاني.
- يتفاوت مستوى أداء الوحدات المحلية بالمحافظات الثلاث.
- وجود نفس الهيكل التنظيمي بجميع الوحدات المحلية.
- تفاوت الدخل الاقتصادي للوحدات الثلاث بسبب وجود بعض الأملاك للوحدة المحلية في بعض المحافظات والنشاط الاقتصادي للمحافظة.
- اختلاف مستوى الكوادر الفنية بالوحدات.
- اختلاف نسبة تواجد القطاع الخاص والجمعيات الأهلية بالمحافظات الثلاث.

١/٤ الاستبيان

تم إجراء استبيان أثناء انعقاد لقاءات شركاء التنمية بمشروع إعداد المخطط الاستراتيجي وتم توجيه الاستبيان إلى العاملين بمجلس المدينة مع مراعاة اختيار أكبر عدد من الوظائف المختلفة بالمحليات لقياس مدى الاستعداد للتغيير وقد قام الباحث بإجراء الاستبيان وكانت النتيجة كالتالي:

- تم سؤال العاملين عن الصعوبات التي تواجههم، وكان إجماع الآراء على أن أهم مشاكلهم تتمثل في عدم وجود صلاحيات كافية للوحدات المحلية، بسبب عدم تغير اللوائح والتشريعات التي تحكم عملهم بعد الثورة بالإضافة إلى كثرة تعديلات السكان على الأراضي الزراعية، كذلك قلة الموارد واختيار رؤساء لمجلس المدينة من خارج المركز أو المحافظة.
- كما عبر ٥٥% من العاملين بالمحليات عن عدم رضائهم عن مكان عملهم بسبب سوء التنظيم وقلة الموارد المالية للوحدات المحلية وتغيير القيادات بصورة مستمرة مما يعيق أدائهم لأعمالهم.
- عبر حوالي ٦٠% من العاملين بالوحدات المحلية عن رؤيتهم للمستقبل وبناء القدرات بأن لديهم استعداد كبير للتطوير مما يدفعهم لأخذ الدورات التدريبية وإمكانية مساهمة القطاع الخاص في التمويل واختيار القيادات بصورة أفضل واستمرارها في القيادة لفترات طويلة مع زيادة صلاحيات مجالس المدن في القيادة.
- بينما اختلفت نسبة ٤٠% من العاملين على أنه لا توجد لديهم أي حوافز لتشجيعهم على التغيير والتطوير في أدائهم حيث يعانون من قلة دخولهم وعدم وجود وقت متاح لديهم.
- وقد أقر نسبة ٧٥% من القيادات على عدم توفر الأفراد المؤهلين لإحداث التغيير لديهم حالياً ولكن يتوفر لديهم بعض الأفراد الذين لديهم الاستعداد للتغيير بعد إعطائهم الدورات التدريبية اللازمة وتعليمهم.
- أقر نسبة ٦٥% من العاملين أن أكبر الصعوبات هو عدم وجود خطة ومنهجية واضحة لإدارة التغيير وبناء القدرات ضمن إطار زمني محدد، وأنه لا بد من وجود إرادة سياسية تدفع عملية التغيير وتزيد من الحوافز الناتجة عن بناء القدرات.
- أما بالنسبة لتوفر الوقت فيرى ٦٠% أن الوقت متاح وملئم للتغيير ولا بد من مواكبة الثورة في بناء وتطوير قدراتهم، كما يرى ٣٥% من المشاركين بالاستبيان أن الوقت غير ملائم للتغيير نتيجة لعدم وجود استقرار سياسي وأمني في الفترة الحالية وعدم وجود رؤية واضحة.
- أما عن توفر الموارد اللازمة فيرى أغلبية العاملين بنسبة ٨٥% عدم توفر هذه الموارد اللازمة عن طريق الحكومة كما عبر ٣٠% منهم على أنه يمكن أن يساهم القطاع الخاص في بناء القدرات، لكن بنسبة محدودة وعن طريق منحهم بعض المكاسب نتيجة لذلك.
- كما أفاد نسبة ٧٥% من العاملين عدم وجود أي برامج سابقة لبناء القدرات سوى بعض الدورات التدريبية التي قد تكون في موضوعات غير مرتبطة بتخصصاتهم ولا تنسجم بالاستمرارية.
- يرى البعض أن بعض القيادات قد تخشى التغيير خوفاً على مراكزهم وعدم قدرتهم على مواكبة التغيير و بناء قدراتهم بينما يرى البعض أن التغيير قد يزيد من إمكانيات القيادة والعاملين بها.
- وقد أفاد ٦٥% من العاملين بأن لديهم قناعة بأهمية التغيير وإمكانية حدوثه وزيادة هذه القناعة بعد الثورة ولكن هناك خوف من بعض الآثار السلبية وسوء التطبيق.

٢/٤ العوامل المؤثرة على إدارة التغيير وبناء القدرات بالمحليات

قام البحث من خلال استمارة الاستبيان برصد عدد من العوامل التي تؤثر على إدارة التغيير وبناء القدرات المحلية، حيث توجد عدة عوامل تم رصدها للمدن الثلاث مجتمعة، ومعظمها متفق وإن كانت تختلف بشكل طفيف في بعض الوظائف خاصة القيادية منها وقد تم قياس هذه العوامل بهدف التعرف على معوقات العملية ومدى قدرة المحليات على بناء القدرات وتجاوز المعوقات. وقد ظهرت نتائج الاستبيان كالتالي كما هو موضح بالجدول (٢) الذي يوضح العوامل المؤثرة على إدارة التغيير وبناء القدرات بالوحدات المحلية محل الدراسة.

من خلال الاستبيان وقياس عوامل إدارة التغيير وبناء القدرات اتضح أن لدى المحليات الاستعداد للتغيير والتطوير ومواكبة التقدم في المشروعات القومية ولكن مشروطاً بعدة شروط تتمثل في:

- أن يكون التغيير تدريجياً وعلى مراحل متتابعة.
- أن يكون هناك مردود مباشر للتحسن وبناء القدرات (مثل زيادة الأجور والحوافز أو الترقى).
- أن تتغير القوانين واللوائح المنظمة للعمل بما يزيد من صلاحيات الوحدة المحلية.
- أن تتغير اللوائح بما يحقق لا مركزية الإدارة وتشجيع الشراكة.
- أن تتوفر الموارد اللازمة لإحداث التغيير.
- ضمان استمرارية عملية بناء القدرات.
- توفير الدورات والتدريب لتأهيل بعض الأفراد الموجودين حالياً واستمرار عملية التدريب.
- أن يصاحب التغيير زيادة في صلاحيات الوحدة المحلية.
- اختيار القيادات بشكل أفضل واستمرارها في القيادة لفترات أطول حتى يتوفر الاستقرار لبرامج بناء القدرات وإدارة التغيير.

ومن هذا ندرك أن المحليات يوجد لديها إدراك بأن هناك قصور في أداء دورها وأنها تسعى إلي بناء قدراتها والتغيير ولكنها تحتاج إلي بناء قدرات منظم منهجي ذو خطوات محددة فلا يمكن لكل وحدة محلية أن تبني قدراتها من منظورها الخاص، كما أن تحقيق الشروط السابقة يحد من عملية مقاومة التغيير ومظاهرها المحتملة وعليه لابد من تحليل عدد من التجارب السابقة لإدارة التغيير وبناء القدرات للتوصل إلي منظومة عمل متكاملة.

جدول (٢) العوامل المؤثرة على إدارة التغيير وبناء القدرات بالمحليات

العوامل المؤثرة على إدارة التغيير وبناء القدرات بالمحليات	منخفض	متوسط	مرتفع
مدى توفر المعلومات والبيانات بمقر مجلس المدينة		٥٥%	
مدى تماسك العلاقة بين أعضاء الهيكل الوظيفي		٧٥%	
مستوى الكوادر الفنية المدربة المتوفر	١٥%		
مدى رضا العاملين عن اللوائح والتشريعات الحاكمة		٤٥%	
مدى توفر قيادة يمكنها إدارة التغيير وبناء القدرات	٢٠%		
مدى الاستعداد لتغيير أسلوب العمل وفقاً لخطة بناء القدرات		٦٥%	
مدى توافر الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير	١٥%		
مدى الاستعداد لعقد شراكات مع السكان والقطاع الخاص		٦٠%	
وجود تجارب سابقة في بناء القدرات وإدارة التغيير	٣٠%		
القدرة على التنفيذ والانجاز		٦٠%	
مدى توفر الوقت للتغيير وبناء القدرات		٥٥%	

٥ النتائج

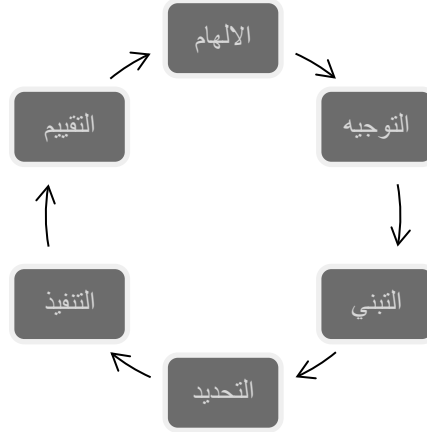
توصل الباحث إلي وضع نموذج متكامل يقوم ببناء القدرات المحلية بإدارة التغيير لديها وهذا النموذج يتضمن خمسة مراحل تبدأ المرحلة الأولى بوضع خطة للتغيير ثم وضع إطار عمل لإدارة التغيير عبر مراحل مختلفة لتكون المرحلة الثالثة وضع خطوات لبناء القدرات ثم وضع إطار عمل لمنظومة بناء القدرات ليصل البحث إلي المرحلة الخامسة وهي إطار عمل للتداخل بين عمليتي إدارة التغيير وبناء القدرات لتحقيق نموذج متكامل يعمل على خلق عملية بناء قدرات للسلطة المحلية متجددة ومستدامة وتعمل على زيادة فعالية إدارة المشروعات القومية

١/٥ النموذج المقترح لإدارة ثقافة التغيير في بناء القدرات المحلية

المرحلة الأولى: خطوات إدارة التغيير

١. تتم عملية التغيير عادة على مراحل متتالية تتمثل أولى هذه الخطوات في الإلهام: الإلهام والقيادة للتغيير لابد أن تبدأ من القيادات بضرورة وحتمية التغيير وذلك بالعمل على قياس الاستعداد للتغيير لدى العاملين وتشجيع هذا الاستعداد وتنميته وكسب التأييد.
٢. التوجيه: التوجيه بتحديد الثقافات الواجبة التغيير والموارد اللازمة لأحداث التغيير وتشكيل فريق العمل المسئول عن التغيير، عمل خطة لمواجهة أسباب مقاومة التغيير لدى المحليات.
٣. التنبؤ: يتبنى الأفكار الجديدة ويدعم الموظفين في تخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير ويولد لديهم الحماس الحقيقي إزاء هذا التغيير وتبني فكر الشراكة وتقوية العلاقات في داخل وخارج دائرة العمل.
٤. التحديد: تحديد خطة التغيير في ضوء المعلومات التي تم جمعها ومناقشتها داخل المحليات ولهذه الخطوة أهميتها لأنها غالباً ما تغير من طريقة العمل ومن طبيعة العلاقات ولهذا لابد أن تراعي الخطة تلبية الاحتياجات المختلفة للعاملين.
٥. التنفيذ: تنفيذ عملية إدارة التغيير ومراعاة تعامل العاملين مع عملية التغيير وتقبلهم لمتطلباتها.
٦. التقييم: تختلف المدة التي قد يستغرقها التغيير تبعاً للثقافة التنظيمية بالمحليات فيمكن أن تنتهي بعد فترة وجيزة كما يمكن أن تستمر إلي فترة غير معلومة.

شكل (٨) المرحلة الأولى: خطوات إدارة التغيير بالمحليات



المرحلة الثانية: إطار عمل إدارة التغيير بالمحليات

تقوم إدارة التغيير على ثلاث مراحل ضمن إطار زمني محدد ويكون كالتالي:

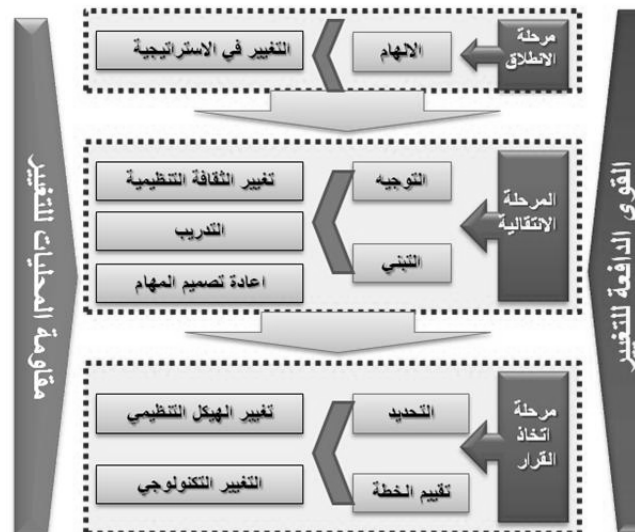
مرحلة الانطلاق: الإلهام بفكر التغيير والعمل على كسب الدعم والتأييد وتبدأ المرحلة بتغيير الإستراتيجية وأهداف المحليات ورسالتها ثم تعزيز ثقافة التغيير وقياس مدى استعداد العاملين للتغيير وتقييم المشكلات الفعلية الموجودة المؤثرة على أداء المحليات لدورها وفهم دوافع التغيير ومخاطره بشفافية ووضوح.

المرحلة الانتقالية: بدء التوجيه لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة ومناقشة اللوائح والقوانين ومحاولة تعديلها والبدء في تكوين فرق العمل للتغيير وتبني فكر التدريب قبل وأثناء العمل وإعادة تصميم مهام العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات في ضوء خطة التغيير وبهذا يبدأ تنفيذ الخطة في صورة تدريجية وبمراحل متتابعة.

مرحلة اتخاذ القرار: دعم خطة التغيير في كل المحاور وتحديد فرق العمل ومهامها وشكل الهيكل الإداري وتحديد و دعم التغيير التكنولوجي ومتابعة التطورات والتغييرات وتحقيق أهداف خطة التغيير لتقييمها ووضع أهداف جديدة في ضوء المتغيرات لإعادة تحسين خطة التغيير.

وهذه المراحل الثلاث تتأثر بشكل مباشر بكل من القوى الدافعة للتغيير التي تضغط من أُل التغيير وتحسين الأداء كما تتأثر بالقوى المقاومة للتغيير والذي ترفضه وتحاول أن تقوض من استمراريته ولا بد لخطة التغيير من مراعاة كافة القوى المؤثرة ضمن الخطة لتجنب الآثار المحتملة.

شكل (٩) المرحلة الثانية: إطار عمل إدارة التغيير بالمحليات

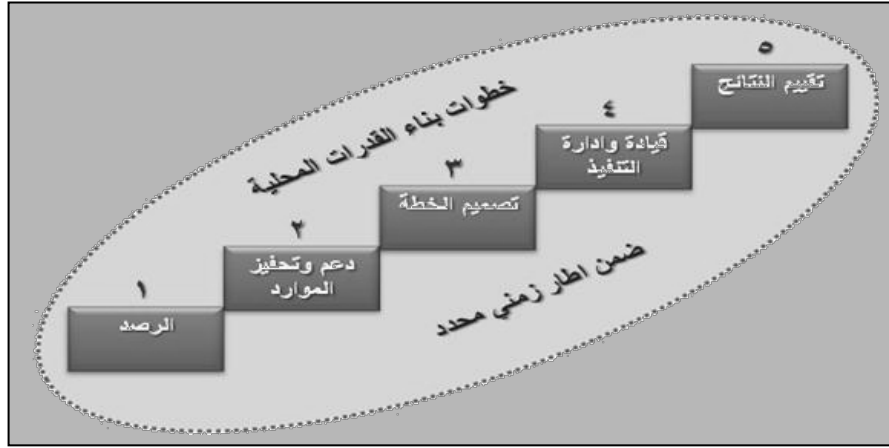


المرحلة الثالثة: خطوات بناء القدرات المحلية

تعتمد خطة بناء القدرات المحلية على خمس خطوات متتالية تحقق هدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية ودمج الدور التشاركي للسكان ومنظمات العمل المدني ضمن خطط عمل الأجهزة المحلية وهذه الخطوات تتمثل في:

- الرصد: رصد الوضع الراهن من خلال تقييم مشكلات الأداء الموجودة حالياً وتقييم أداء العاملين ومستواهم ومدى استعدادهم للتغيير.
- دعم وتحفيز الموارد من خلال حصر الموارد البشرية والمالية المتوفرة ومحاولة ضخ موارد جديدة باستغلال الشراكات مع السكان والقطاع الخاص وتدعيم الموارد الحالية بحسن التخطيط لاستغلالها.
- تصميم الخطة: المعتمدة على التدريب وإعداد الكوادر والتطوير التكنولوجي.
- قيادة وإدارة التنفيذ: لتحقيق أهداف بناء القدرات والتوصل إلى أداء وكفاءة أعلى.
- تقييم النتائج التي تم التوصل إليها وقياس حجم التحسن في الأداء ومدى تحقيق الأهداف.

شكل (١٠) المرحلة الثالثة: خطوات بناء القدرات المحلية



المرحلة الرابعة: إطار عمل المنظومة الثلاثية لبناء القدرات المحلية

توصل البحث إلى وضع منظومة ثلاثية لبناء القدرات المحلية تعتمد على ثلاثة عناصر محورية تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل ومتبادل وهذه العناصر تتمثل في:

أولاً : تطوير الأداء:

أن تطوير وتحسين الأداء بالمحليات لا بد وان يتم العمل عليه بتفعيل أداء كل من الفرد والمؤسسة بشكل متواز من خلال تطوير مهارات العاملين بالبرامج التدريبية قبل وأثناء العمل مع تقييم الأداء بشكل مستمر باستخدام بطاقات الأداء لقياس مدى التغيير والتحسين في المهارات والقدرات كذلك لا بد من العمل على التطوير المؤسسي وتحسين أدائه من خلال مراجعة الهياكل الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة بالمحليات والعمل على تحسينها وتطويرها وإعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات وإدارة العلاقات وإعادة توزيع وإسناد المهام بالشكل الذي يكفل نجاح المحليات في أداء دورها بصورة أكثر فاعلية.

ثانياً: إدارة التغيير:

تعمل المحليات ضمن المنظومة على الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستقبلي أفضل كفاءة وفعالية وذلك بالعمل على عدة مجالات:

- اللوائح والقوانين والتشريعات: لا بد وان تبدأ مرحلة التغيير وبناء القدرات بتطوير الإستراتيجية الأساسية لعمل المحليات ورسالتها وتطوير اللوائح والقوانين والتشريعات السائدة المنظمة للعمل

- إدارة الموارد: لابد من تغيير المفهوم السائد لإدارة الموارد والنظر بفكر جديد إلى الموارد المالية والبشرية وإيجاد القدرة على التخطيط السليم والفعال لموارد الجهة مما يعني بتحديد الأولويات وتشجيع التعاون والشراكة والتحفيز.
- نظم المعلومات: أن نظم المعلومات يمكن أن تلعب دوراً هاماً في رفع كفاءة عمل المحليات حيث يمكنها وضع البيانات لإضافة قيمة تقاسم المعلومات من خلال شبكة العمل وتحسين العمليات الإدارية الداخلية والخارجية ولابد من وضع معايير سنوية لتطويرها وأن يتم تحديثها بانتظام.
- التقييم: العمل على إرساء قواعد الأداء ومعايير التقييم السنوي للعاملين وتحديد عدد من المستويات للأداء يندرج تحتها مستويات العاملين والعمل على تعزيز وتطوير ثقافة التميز في الأداء وربط التقييم بإعادة تصميم الخطط ومعالجة القصور والعمل على استخدام أدوات جديدة للتقييم مثل بطاقات الأداء ووضع نموذج متكامل لما هو متوقع انجازه في المشروعات من العاملين مما يزيد من الفاعلية والقدرة على التقييم.

ثالثاً: الشراكة:

العمل على تغيير الثقافة السائدة تجاه عقد الشراكات مع العديد من الجهات حيث تمثل الشراكة مدخلاً هاماً لتطوير وبناء القدرات ولتفعيل الشراكة لابد من العمل على بناء الثقة مع السكان ومنظمات المجتمع المدني من خلال تفعيل مفاهيم المساءلة والشفافية والحوكمة وأن تلعب أجهزة الإعلام دوراً هاماً في تدعيم هذا الاتجاه والعمل على إرساء قواعد الشراكة في إطار من الشفافية حول الأهداف والاستراتيجيات والنتائج المتوقعة من المشروعات.

شكل (١١) المرحلة الرابعة إطار عمل المنظومة الثلاثية لبناء القدرات المحلية



المرحلة الخامسة: نموذج التداخل لإدارة ثقافة التغيير في بناء القدرات المحلية

- يعتمد نموذج التداخل على عشرة خطوات متتالية تتمثل في:
١. تعزيز ثقافة التغيير وكسب التأييد الشعبي لعملية التغيير ثم قياس الاستعداد لدى العاملين للتغيير.
 ٢. رصد الوضع الراهن بالوحدات المحلية وقياس أداء العاملين ومستوى الخدمات والمشاركة بالمشروعات والعمل على تغيير اللوائح والتشريعات الحاكمة للعمل بما يتناسب وأهداف التغيير وبناء القدرات.
 ٣. انطلاق مرحلة التغيير والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في التعامل مع الشركاء.
 ٤. دعم وتحفيز الموارد المالية والبشرية من خلال عقد الشراكات مع السكان والقطاع الخاص.
 ٥. وضع خطة التغيير وتجربة الأفكار الرئيسية وتوضيح مميزات ومخاطر التغيير بشفافية ووضوح.
 ٦. خطة بناء القدرات والتي تعتمد على البرامج التدريبية والهيكل التنظيمية وإعادة تصميم مهام العمل.
 ٧. تحديد المهام والأولويات التي تحقق أهداف التغيير وبناء القدرات.
 ٨. قيادة وإدارة التنفيذ من خلال تطوير نظم المعلومات والبحوث وإرساء مبادئ الشفافية والمساءلة.
 ٩. تقييم نتائج التغيير وتأثيرها على بناء القدرات ومدى تحقيق الأهداف لتعديل الخطة.
 ١٠. تقييم عملية بناء القدرات واستخدام أدوات جديدة للتقييم لقياس عملية بناء القدرات.

شكل (١٢) المرحلة الخامسة: نموذج التداخل لإدارة ثقافة التغيير في بناء القدرات المحلية



٦ الخلاصة

إن عملية بناء القدرات المحلية هي أحد أهم العمليات لتعزيز قدرة السلطة المحلية، وتعتمد هذه العملية على عدد من الركائز من أهمها إدارة التغيير بالمحليات، ومن خلال البحث تم التعرف على أساليب التداخل بين عمليتي بناء القدرات وإدارة التغيير، وتوصل البحث إلى اقتراح نموذج متكامل يعمل على بناء القدرات المحلية مرتكزاً على إدارة التغيير باعتبارها أحد ركائز هذه العملية، وذلك من خلال عدد من المراحل تبدأ المرحلة الأولى بوضع خطة للتغيير، لتتضمن المرحلة الثانية إطار عمل لإدارة التغيير، ثم تبدأ المرحلة الثالثة بوضع خطة لبناء القدرات المحلية، لتصل المرحلة الرابعة إلى وضع إطار عمل لمنظومة بناء القدرات المحلية، ليصل البحث في المرحلة الخامسة إلى وضع إطار عمل شامل للتداخل بين عمليتي إدارة التغيير وبناء القدرات من خلال عشر خطوات، مما يؤدي إلى إثبات الفرضية البحثية بأن عملية إدارة التغيير أحد أهم ركائز عملية بناء القدرات حيث لا يمكن أن تتم أحدهما دون الأخرى وإنما تقوم عملية بناء القدرات المحلية على التداخل بين خطة تحقيق كلاً من إدارة التغيير وبناء القدرات بحيث يتم العمل بينهما بشكل متوازي، ليحقق بذلك نموذج متكامل يعمل على خلق عملية بناء قدرات للسلطة المحلية متجددة ومستدامة.

المراجع

- ¹ Sosmena, GaudiosoC, (1999) "Improving Urban Management Through Local Government Capacity Building", UNDP/UNCHS (Habitat) /World Bank, Urban Management Program, October 1999.

- ² Moraka ,Raletsatsi Ezekiel (2001) . Management of Change and Conflict Resolution within Student Affairs as Historically White Universities PHD, University of Pretoria, South Africa.
- ³ جون هيلي، ريك جيمس: (٢٠٠٥) "الارتقاء إلى التحديات، تقييم اثر بناء القدرات المنظماتية"، ورقة براكسيس ٢، انترناك مركز تدريب وأبحاث المنظمات غير الحكومية الدولية.
- ⁴ United Nations Development Program (UNDP), (1993), Capacity Building for Sustainable Human Development: An Approach for Technical Co-Operation at Country Level Egypt, p:5.
- ⁵ UNDP. 1998. "Capacity assessment and development in a systems and strategic management context". Management Development and Governance Division, technical advisory paper No.3. New York, N.Y.: United Nations Development Program.
- ⁶ Development Management Division (DMD), (1999), "CSO Capacity Building: An Action Framework", Economic Commission for Africa, Addis Ababa, Ethiopia, PP: 1:20.
- ⁷ Jamal al den al Morse:(2006), "Managing Organizational Culture and Change" , Al Dar Al Gameaia, Cairo, P 13 : 20
- ⁸ Jamal al den al Morse: Op. cit., p 47
- ⁹ عزت السيد أحمد: (٢٠١١)، القيم بين التغير والتغيير، المفاهيم والخصائص والآليات، مجلة جامعة دمشق – مجلد ٢٧ – العدد الأول والثاني.
- ^{١٠} دافيد كليز وآخرون: (٢٠٠٢) "التعلم داخل المنظمات غير الحكومية لإحداث التغيير المؤسسي"، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص: ٥٩.
- ¹¹ Daniels, Raymond George, (2002), The Management Change in six Victorian Secondary Colleges Australia. PhD, University of new South Wales Australia, 2002.
- ^{١٢} ماجدة العطية: (٢٠٠٣) سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣، ص ٣٥٢.
- ¹³ Abbot, J. and Guijt, I. 1998. "Changing Views on Change: Participatory Approaches to Monitoring the Environment". SARL Programme Discussion Paper No. 2. London: IIED.
- ^{١٤} رفيق بن مرسل: (٢٠١١) "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، الجزائر.
- ^{١٥} ابتسام إبراهيم مرزوق: (٢٠٠٦) "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- ^{١٦} نيجلكنج، نيل أنرسون، تعريب. حسني، محمود حسن: (٢٠٠٤) "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر، ص ٢٦١.
- ¹⁷ Sonko, Rita, Addis Berhanu and RodwellShamu.(2011), Does M&E Capacity Development Result in Improved Organizational Performance: Results and Lessons from Pact South Africa's Experience? Johannesburg, South Africa.
- ¹⁸ CBCMP (2012), capacity building and change management program.
- ¹⁹ Sarah Chambers,(2008),MSP Case Study: Manchester City Council - Transforming City Works, pilot case study ,British Council.
- ²⁰ UNDP (2006): Capacity Development Group, institutional reform and change management : managing change in public sector organizations, Bureau for Development Policy, United Nations Development Programme.
- ²¹ Baser, H. & P. Morgan (2008), Capacity, change and performance. ECDPM Discussion, Paper No 59, European Centre for Development Policy Management: Maastricht, the Netherlands.

