

سلسلة الإدارة التطبيقية (ا)



التغيير

نظرية عمل جديدة

تأليف
دكتور وائل شديد



التغيير

نظرية عمل جديدة

سلسلة الإدارة التطبيقية (ا)

التغيير

نظرية عمل جديدة

تأليف

دكتور وائل شديد



شديد، وائل

التغيير: نظرية عمل جديدة / وائل شديد

ص ١١٧

ردمك: ٩٧٨-١-٦٤٦٦٩-١٧٥-٣

ببليوغرافية: ص ١١٥

العنوان بالإنجليزية

Change: New Working Theory

By Wael Shadid

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف

يسمح بتنزيل الكتاب للاستفادة العلمية ولأغراض التعليم مجاناً

ولا يسمح بإعادة إصداره أو أي جزء منه إلا بإذن من المؤلف

E-mail: shadid@protonmail.com

All rights reserved for the author

It is allowed to download the book for free for academic and
educational purposes

No part of this book may be reproduced without the prior written
permission of the Author.

E-mail: shadid@protonmail.com

الطبعة الأولى ٢٠١٩

First Edition 2019

تصميم الغلاف: طارق مصطفى



شكرو عرفة

أتوجه بالشكر لكل من

الدكتور صائل شديد والدكتور أحمد يوسف

لجهدهما في التدقيق اللغوي

ومراجعة وضوح النصوص

فلهما كل الشكر والتقدير على ما بذلوه

من جهد مشكور.

كما أتوجه بالإمتنان والدعاء

لوالدي ووالدتي رحمهما الله

اللذان كانا يوفران لي كل ما يلزم للمضي قدما

وتحقيق الآمال. وأتوجه بالشكر والتقدير لزوجتي

وأولادي على تشجيعهم لي.

الفهرس

10	مدخل
13	الباب الأول: صناعة التغيير
14	الفصل الأول: إرادة التغيير
14	لا تغيير بدون إرادة
16	التغيير الداخلي وعلاقته بالتغيير الخارجي
18	نطاق الكتاب وحدوده (Scope)
21	لماذا التركيز على الحركة الإسلامية؟
23	الفصل الثاني: إدارة التغيير
23	التغيير ودوافعه الداخلية والخارجية
24	عوامل البيئة الداخلية
25	عوامل البيئة الخارجية
27	التغيير في البيئات المستقرة والمتقلبة
28	التغيير ودورة حياة المؤسسة
29	احتماليات النجاح
30	الثقافة والتغيير
33	الرقابة والتغيير
34	نماذج التغيير
34	النموذج الأول: التغيير من أعلى إلى أسفل
35	النموذج الثاني: التغيير من أسفل لأعلى من خلال (النمط التأثيري)
37	النموذج الثالث: المنهجي
39	متطلبات التغيير

41	مراحل التغيير (خارطة الطريق)
41	المرحلة (الخطوة) الأولى: الفهم
45	المرحلة (الخطوة) الثانية: مرحلة التخطيط
50	المرحلة (الخطوة) الثالثة: التنفيذ
52	المرحلة (الخطوة) الرابعة: الفترة الانتقالية الحرجة:
55	المرحلة (الخطوة) الخامسة: المتابعة
60	الباب الثاني: نظرية العمل الجديدة للتغيير
61	الفصل الأول: الخلفية الفكرية لنظرية التغيير المقترحة
61	تمهيد
61	الحركة الإسلامية نموذجا
64	المنجز التاريخي للحركة الاسلامية
65	دورة الحياة
66	التفكير الاستراتيجي لتطوير النظرية المقترحة
68	إشكالية المنطلقات والفرضيات الفكرية للحركة الاسلامية
68	فرضية إقامة الحكم الإسلامي
70	الدعوة على مستوى المجتمع
70	الصراع الأيديولوجي
71	مصطلح «الإسلامي»
72	مشكلة التعريف لدى الحركة الإسلامية
74	محاور التجديد الستة كإطار فكري لنظرية التغيير الجديدة
75	التجديد في التركيبة الفكرية
76	التجديد في التركيبة الاستراتيجية
77	التجديد في التركيبة البنوية الهيكلية
78	التجديد في التركيبة التطبيقية (Applications)

79	الكتلة الحرجة
80	الكسب الجمعي لا النقطي
81	التجديد في الثقافة التنظيمية
83	التجديد في التركيبة الإيمانية والأخلاقية
85	الفصل الثاني: النظرية المقترحة
85	مفهوم التجديد
85	النطاق المركزي للنظرية وأركانها الأربعة
87	الركن الأول: التيار الشعبي
87	فلسفة ودوافع التيار الشعبي
95	قواعد التشبيك
96	رؤية التيار الشعبي ومهمته وأهدافه
97	الركن الثاني: الهيكلية
99	الهيكلية الشبكية الشمسية
101	أولاً: الهيكلية الشبكية
103	ثانياً: الهيكل الهرمي البسيط
104	ثالثاً: الجهاز العصبي الناظم للهيكلية
105	الركن الثالث: الدبلوماسية الشعبية ومؤسسات المجتمع المدني
105	المحور الأول: مؤسسات المجتمع المدني
107	المحور الثاني: الدبلوماسية الشعبية
	المحور الثالث: التقاطع بين مؤسسات المجتمع المدني والدبلوماسية الشعبية
108	الشعبية

110	الركن الرابع: القطبية
110	مفهوم القطبية
112	المقصد من تحقيق القطبية
112	التحالفات
113	المنظومة الأخلاقية

مدخل

الكل أفراداً وجماعات «بصورة عامة» يسعى نحو الأحسن ولو بشكل نظري، أي يحاول أن يغيّر وضعه القائم إلى وضع آخر يعتقد أنه الأفضل له. فالإنسان بطبيعته البشرية يسعى لأن يملك أكثر فأكثر سواء حبا في التكاثر ﴿أَلَهَنَكُمُ التَّكَاثُرُ﴾⁽¹⁾ أو التفاخر ﴿أَعْلَمُوا أَنَّمَا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا لَعِبٌ وَهَوٌّ وَزِينَةٌ وَتَفَاخُرٌ بَيْنَكُمْ وَتَكَاثُرٌ فِي الْأَمْوَالِ وَالْأَوْلَادِ﴾⁽²⁾، أو لإثبات الذات أو لتقديم مزيد من الخير والمنفعة. وكذلك المؤسسات الخاصة والعامة والدول تسعى نحو الأفضل ولو بصورة نظرية. ولما كان الإنسان الفرد والمؤسسات الخاصة والعامة من أهم مكونات المجتمع، فمن الطبيعي أن ينعكس ذلك التغيير نحو الأفضل على المجتمعات بشكل عام.

ومن زاوية أخرى فإن المتغيرات الحالية في العصر الحديث سواء منها السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وحتى الثقافية، تتسم بسرعتها وديناميتها العالية على الأفراد والمؤسسات والدول، مما شكل ضغطاً كبيراً على متخذ القرار لجهة الاستجابة لهذه المتغيرات سواء بالتكيف معها أو بإحداث تغييرات معينة داخل تركيبة المؤسسة أو الجهة التي يديرها. وقد تكون هذه التغييرات بسيطة سهلة التطبيق، أو كبيرة وعميقة لكنها إيجابية لإعادة المؤسسة إلى هدفها الأساس، وإلا ستؤول الأمور إلى انحراف واضح عن الرؤية والهدف الأساس للمؤسسة أو الدولة أو الفرد.

وبهذا نؤكد أن التغيير لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح أمراً حتمياً لبقاء المؤسسة أو الدولة في موضع تنافسي مناسب يضمن لها البقاء

(1) سورة التكاثر
(2) سورة الحديد آية 20

«في أقل أحواله» أو التطور نحو موقع أفضل. وفي المحصلة، لم يعد من السهل المحافظة على التوضع الاستراتيجي لأية مؤسسة أو دولة دون مواكبة الواقع الديناميكي الحالي، ودون إحداث تغييرات أو القدرة على التكيف المناسب الذي يحافظ على ما تملكه المؤسسة أو الدولة من ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والمنافسة والتطور نحو الأحسن.

لقد أصبح التغيير في حياتنا العصرية ضرورة حتمية لا بد منها وبدونها تتأخر المؤسسة أو الدولة عن ركب التقدم والحضارة والازدهار. وعندها ستتحمل القيادات مسئولية عدم التغيير إن بقيت في حالة الركود أو حالة التوضع الحالي «status queue». إذ أن البقاء في نفس التوضع والعقلية والتركيبية في عصر المتغيرات السريعة يدفع المؤسسة/ الدولة للانحدار نحو الانتهاء أو نقطة اللاعودة سواء بسرعة ملحوظة أو ببطء يسير بها نحو الانتهاء دون أن تشعر، وعندها ولات حين مناص. إن ما اسميه صناعة التغيير يحتاج إلى تجديد وإبداع كأية صناعة أخرى، وخاصة عندما يتعلق التغيير بالمجتمعات وتركيباتها وما يتعلق بها من أنظمة حوكمة، وبالتالي فهي تحتاج إلى عوامل نجاح: كفهم واقع الصناعة التي تمارسها المؤسسة؛ أي فهم الواقع الداخلي والخارجي الذي تتحرك فيه حركات التغيير، ويحتاج أيضاً إلى مرونة في المقاربات والتطبيقات لتحقيق نتائج التغيير المنشودة. فضلاً عن أن صناعة التغيير تتطلب إبداعاً في التصور والتطبيق، ومهارة في التخفيف من مقاومة الآخرين لهذا التجديد، سواء المقاومة الداخلية للتغيير أو مقاومة العوامل والعناصر الأخرى في المحيط الخارجي. كما تتطلب صناعة التغيير توفرًا للموارد المطلوبة للنجاح والقدرة على الوصول إليها، ومن المهم -أخيراً- تصميم منهجية التغيير وطريقة وكيفية تنزيله على الواقع. لذلك فإن صناعة التغيير هي صناعة حقيقية، وليست مجرد فكرة تنفيذية بسيطة. ولما كانت الإحاطة بكل متطلبات تغيير المجتمعات وتعقيداته أمراً

يصعب أن يحيط به باحث واحد، لذلك اقتصرنا في هذا الكتاب على تقديم إطلالة من منظور ونظرية جديدة في صناعة التغيير كجزء من متطلبات عمليات التغيير، ومساهمة في تطوير نظرية تغيير يمكن أن تكون فاعلة في واقعنا العربي والإسلامي. وحرصاً مني على التركيز، فقد عملت جاهداً على ألا يزيد الكتاب عن بابين:

❖ الباب الأول وعنوانه صناعة التغيير، ويحتوي على فصلين، الأول إرادة التغيير، والثاني إدارة التغيير.

❖ والباب الثاني وهو بعنوان نظرية العمل الجديدة، وفيه فصلان: الأول: الخلفيات الفكرية للنظرية الجديدة، والثاني النظرية المقترحة. كما ألزمت نفسي منذ بداية فكرة الكتاب بألا يزيد عدد صفحاته عن المئة صفحة، وكلي أمل بألا يخل ذلك في وضوح المفاهيم. ولما كان علم الإدارة علم تطبيقي كما الرياضيات التطبيقية والفيزياء التطبيقية، فإنني أحببت أن يكون هذا الكتاب هو الأول في سلسلة الإدارة التطبيقية كمصطلح أحرص على بثه ونشره ليكون علم الإدارة ونظرياته قابلاً للتطبيق وليس مجرد نظريات. وهنا أحاول أن أدمج ما بين الأكاديميا كعلم نظري وبين إمكانية تنزيل هذه النظريات على الواقع مستفيداً من التجربة العملية التي مارستها ومن الأكاديميا التي درستها آملاً أن افتح باباً أمام الزملاء الآخرين ذوي العلم والتجربة العملية ليجعلوا من علم الإدارة علماً تطبيقياً قابلاً لتنزيل نظرياته على الواقع بسلاسة من خلال الممارسة العملية والواقعية على الأرض.

والله من وراء القصد

جمادى الأولى ١٤٤٠ - يناير ٢٠١٩

المؤلف

الباب الأول: صناعة التغيير

الفصل الأول: إرادة التغيير

الفصل الثاني: إدارة التغيير

إرادة التغيير

لا تغيير بدون إرادة

إن التغيير والسعي له، هو في الأصل قرار نابع من وجود إرادة للتغيير، والتي تعني أن المجموعة أو المجتمع أو الشركة أو المؤسسة بدأت تشعر بوجود خلل ما لا يمكن الاستمرار معه في الوضع الحالي، وأن المشاكل بدأت تتفاقم، وتعقيدات جديدة بدأت تظهر؛ سواء من خلال ملاحظة خلل ما في عمليات المؤسسة أو أمراض اجتماعية جديدة بدأت تستفحل في المجتمع أو المجموعة، أو أن الإنتاجية بدأت تضعف بشكل ملحوظ، أو أن الناس بدأت تتململ، أو أن الموظفين «في حالة الشركات» بدأوا بترك المؤسسة، أو أن دخل الشركة بدأ يتضعع بشكل ملحوظ ويتراجع، أو أن إقبال الموظفين على العمل أصبح ضعيفا، أو أن نسبة البطالة بدأت تتصاعد بشكل غير طبيعي في الدولة، أو أن الاقتصاد الوطني بدأ يتأثر بشكل سلبي ملحوظ بالتقلبات الاقتصادية العالمية أو الإخفاقات الداخلية، أو أن الظروف السياسية بدأت تضطرب، إلى كل ما شابه ذلك مما يستدعي التغيير أو التحديث أو التجديد سواء في الرؤية أو الرسالة أو المدخلات أو الوسائل أو في تقديم منتج أو خدمة جديدة أو متطورة عن السابق.

لماذا إرادة التغيير

إن عمليات التغيير سهلة القول ولكنها صعبة في التطبيق، قد تسمعها من العديد من المسؤولين وفي أكثر من مستوى، وقد تُعقد لها الاجتماعات المتكررة وينتج عنها قرارات لا تجد لها طريقا نحو التنفيذ، أو قد تتعثر وتنتهي بالفشل.

فعمليات التغيير وخاصة الواسعة منها في المؤسسة أو الدولة تجد مقاومة، لا يمكن تجاهلها، تعرقل التطبيق أو تحول التطبيق الواسع إلى تطبيق جزئي يُفقد عملية التغيير زخمها وبالتالي أثرها المنشود، مما يجعل عملية التغيير هذه مثالا للفشل ودفعاً باتجاه البقاء على نفس الحال مع بعض التعديلات السطحية التي لا تغني ولا تسمن من جوع. وإذا كانت عملية التغيير عميقة فإنها ستضرب في مستويات إدارية متتابعة مما يوئد رفضاً لها أو عدم قبول، فيكون مصيرها نفس حال سابقتها. وتتعدد الأمور أكثر إذا كانت القيادة العليا أو جزء منها يرفض عملية التغيير سواء بحجة أن الوضع الحالي معقول، أو بحجة الخوف من نتائج ما ستأتي به عملية التغيير، أو الخوف من فقدان النفوذ والتأثير.

لذا فإن عملية التغيير تحتاج إلى إرادته وعزيمة قوية من قبل القيادة أو من الإدارة العليا حتى يكتب لها النجاح. وهذه الإرادة تقتضي فهما لأسباب التغيير ودوافعه واستيعاباً لأهمية التغيير وضرورته، وتوقفاً لل صعوبات والتحديات، والتمسك بإنفاذ التغيير وجعل مفرداته واقعا يذبّ على الأرض. كما تقتضي إرادة التغيير تحمل المقاومة له والقدرة على امتصاصها وتقليل أثرها من خلال الوسائل المناسبة. كما تتطلب فهما لعملية إدارة التغيير نفسها «وهو ما سيأتي لاحقاً».

ويمكن فهم إرادة التغيير من خلال قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾⁽³⁾ فلا يمكن أن يتم التغيير إلا من الداخل أولاً، سواء داخل الفرد أو داخل المؤسسة أو داخل الدولة. وبالتأكيد فإن هذا التغيير الداخلي يتطلب إرادة قوية لإحداثه وكسر الروتين السائد.

(3) الرعد: 11

التغيير الداخلي وعلاقته بالتغيير الخارجي

مما لا شك فيه أن الأفراد والمؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها والدول كذلك تتأثر ببيئتين متلازمتين: الأولى: البيئة الداخلية. والثانية: البيئة الخارجية. ولكل من البيئتين تفاصيلها ومكوناتها وتفاعلاتها التي تؤثر على الفرد أو المؤسسة أو الدولة. فقد تُعزى أسباب عدم تحقق النتائج المرجوة للعوامل الداخلية، وأحيانا للعوامل الخارجية، وأحيانا أخرى للإثنين معا، وذلك حسب الظروف والإمكانات المتوفرة.

وبغض النظر عن أسباب عدم تحقق النتائج المرجوة، فإن الفرد أو المؤسسة أو الدولة عليها القيام بما يلزم لتغيير أحوالها وعواملها الداخلية قبل التعامل مع العوامل الخارجية أو العوامل الجيوستراتيجية بالنسبة للدول. إذ إن تقوية الوضع الداخلي وتماسكه وتصحيحه وتغييره نحو الأفضل يمهد للتعامل مع العوامل الخارجية ويقوي القدرة على مواجهة التهديدات الخارجية، ويعين على اقتناص الفرص الخارجية واستغلالها وتوظيفها للمصلحة العامة.

قد نحتاج في بعض الأحيان لتغيير ما في البيئة الخارجية من أجل تحسين الوضع العام وتحقيق نتائج مقبولة، أو التغيير في تأثير البيئة الخارجية من أجل إيجاد فرص مناسبة بدلا من البقاء على نفس الحال، إلا أن التغيير الداخلي يعدّ لبنة أساسية في عملية التغيير الكلية، حيث طلب الله سبحانه وتعالى من الناس أن يغيروا ما بأنفسهم «التغيير الداخلي» حتى يغير لهم العوامل الخارجية أو بعضا منها أو يعينهم على التغيير الداخلي حتى ينتقلوا من حالة سلبية إلى حالة إيجابية.

من المؤكد هنا أننا لا نقصد التواكل، وإنما نقصد بذل الأسباب الحقيقية، لأن التعامل مع الأسباب الداخلية للفرد أو المؤسسة أو الدولة

أسهل بكثير من مقارعة الأسباب الخارجية، وبهذا ندرك لماذا أرشد الله تعالى الناس إلى التغيير الداخلي قبل كل شيء. إن عصر المعجزات قد انتهى ومن الخطأ تصور أن تنفيذ تغيير بسيط سطحي سيحدث انقلابا في الوضع وتغيرا معتبرا في الأحوال. إنما المطلوب هو التغيير الحقيقي الجذري أو العميق أو الواسع، ولو كان المقصود تغييرا سطحيا أو بسيطا لما ذكره الله سبحانه في محكم التنزيل.

وفي كثير من المواقف والظروف تكون العوامل الخارجية هي الأكثر حرجا من الداخلية وبالتالي وحسب مفهوم الآية، فإن مراد التغيير يتطلب بذل الأسباب من جهة التغيير الداخلي الحقيقي حتى تتحقق معونة الله تعالى. وبعيدا عن ظلال الآية الكريمة، فإنه من المنطقي أن التعامل مع العوامل الخارجية ومعاركتها لا يمكن أن يتم إلا بعد تشكل أرضية داخلية صلبة وقوية قادرة على الاشتباك مع العوامل الخارجية سواء لصد تهديدات البيئة الخارجية أو التخفيف من آثارها، أو من أجل استثمار الفرص والمنح التي تتولد في البيئة الخارجية. وبالتالي فإن التغيير الداخلي يصبح عماد عمليات التغيير سواء الخارجية منها أم الداخلية أم الإثنين معا. وعلى المؤسسة وأفرادها أن لا يجلسوا في انتظار عملية التغيير، بل أن يكونوا جزءا منها ومن ماكينة التغيير نفسها. «فعلى المؤمن أن ينتقل من موقع من ينتظروعد الله إلى كونه جزءا من قدرالله... فوعده الله بنصر المؤمنين لا ينزل بمجرد كونهم مؤمنين بل يتطلب شروطا ومعطيات وأسبابا»⁽⁴⁾ وهذا مما يفهم من قوله تعالى «وإذ فرقنا بكم البحر» وليس فرقنا لكم البحر ففرق الله بهم البحر لأنهم أصبحوا جزءا من قدر الله، فوعده الله بنصر المؤمنين لا ينزل لمجرد أنهم مؤمنون بل يتطلب شروطا ومعطيات وأسبابا.⁽⁵⁾

(4) عادل بن بوزيد عيساوي «فقه السنن الإلهية ودورها في البناء الحضاري» 2011

(5) نفس المصدر

نطاق الكتاب وحدوده «Scope»

نظرا لأهمية التغيير خصوصا في وقتنا الحالي وبعد فشل العديد من محاولات التغيير وخصوصا الربيع العربي حيث يفهمه البعض بأنه أكبر محاولة تغيير في العصر الحديث لم يكتب لها النجاح في جولتها الأولى، إضافة لمحاولات تغيير حدثت وتحدث داخل جسم الحركة الإسلامية لكن لم ترى النور حتى اللحظة. لذا فإنني أقدم هذه المساهمة الفكرية لتشكّل مع ما سبق من أطروحات من مفكرين آخرين محاولة لتطوير نظرية تغيير تناسب واقعنا المعاصر. فالكتاب موجهٌ لمفكري ومنظري التغيير وأفراد ومناصري حركات التغيير في الوطن العربي والعالم الإسلامي، وهو موجه للشابات والشباب ذوي الحرقه لرؤية الأمل والتجديد والعزة والازدهار في أوطانهم. كما أن الكتاب موجه للمؤسسات والحركات التي تسير بتوجه مماثل أو لها مقاصد شبيهة في التغيير على مستوى المجتمع بغض النظر عن خلفيتها الفكرية. ومما لا شك فيه فإن في بعض فصول الكتاب وأبوابه ما يفيد الأفراد والمؤسسات والمسئولين على مستوى الدولة.

وسيركز الكتاب على مقوّمات التغيير من فكر واستراتيجية تدفع باتجاه قبول أفكار أخرى، وتبتعد عن الجمود في أمور الهيكلية والتطبيقات العملية وتحث على الابداع في الأساليب والآليات في التنفيذ، وتقبل المراجعة في عناصر أخلاقيات العمل. وبالتالي سيشكل ذلك طرح بعد جديد وفلسفة جديدة في نظرية التغيير.

ويسلّط الكتاب الضوء على قبول فكر التغيير، والتفاعل معه، وقبول مناقشة أبعاد جديدة في العمل تختلف عما هو موجود، والجراة على الاشتباك الإيجابي مع نظريات العمل الحالية ضمن أطر الاحترام والتقدير في أصول المناقشات الفكرية بدون إهمال الماضي أو التقليل من شأنه. ولكن ضمن فهم صيرورة التجارب التاريخية ودراستها والحفر

فيها لتقييمها وإخضاعها للحوار الفكري السليم، ولاستنباط العبر والدروس، ومن ثم عمل الإجراءات التصحيحية سواء كانت إجراءات على المستوى المتوسط أو إجراءات على المستوى الواسع والعميق، حتى لو تطلب الأمر مراجعة نظرية العمل من أصلها إذا ثبت أنها لم تُؤدِّ إلى تحقيق النتائج الاستراتيجية المرجوة خلال عمرها الزمني.

كما يدعو الكتاب إلى وضع نظريات العمل المتبعة حالياً على محك **الفحص التاريخي المزمّن** وليس المحك التاريخي الذي لا نهاية زمنية له «التاريخ المفتوح» إلى ما شاء الله. إذ يتوجب على كل تجربة أن تخضع لمدى زمني محدّد يناسبها، على ألا يكون المدى الزمني مفتوحاً لنظرية العمل هذه، مما يؤدي إلى هدر طاقات جيل وراء جيل وتضييع الجهود والأعمار على مذبحه الأجيال دون تحقيق أهداف استراتيجية معتبرة أو هدف التغيير الكبير.

ويهدف الكتاب أيضاً توصيل رسالة للقائمين على التغيير ولطالبي التغيير نحو الأمل والازدهار والعزة والرفعة مفادها أن **الزمن لا يمكن أن يكون مفتوحاً لنظرية عمل ما**، أو لشخص ما مهما بلغت معزته وتقديره، وأنه لا يقبل الاكتفاء بأهداف استراتيجية محدودة والتغني بها على مدى عقود. فالأجيال تستحق أن ترى النور والعزة والازدهار ضمن فترات زمنية، في تقديري ومن خلال تجربتي، لا تزيد عن عشرين عاماً. أما فتح الزمن كصك على بياض فهو أمر مرفوض.

كما يدعو الكتاب لعدم الجمود والركون إلى المألوف، وإنما البحث عن فلسفات ونظريات عمل جديدة بشكل دائم، أو العمل على إجراء تطوير حقيقي على القائم الحالي: سواء على الوسائل أو على المنتج نفسه. فمن الواجب علينا الابتعاد عن السطحية في إحداث التغيير، لأن القيام بإجراءات سطحية والاقتناع بأنها ستؤتي أكلها في عالم

معقد، مع وجود خصوم على درجة كبيرة من الوعي والإمكانات يعتبر تقصيرا لا يُغتفر في حق الأجيال والفكر الأصيل الجميل. ويحث الكتاب أيضا على العقلانية والتوازن والاعتدال ووزن الأمور بحكمة. والمقصود هنا التوازن بين النظرة المغرقة في الواقعية التي تعتقد أن الأمور صعبة ومعقدة، وحيلتها ضعيفة ليس لها من الأمر شيء، فتقتصر على عمل إصلاحات على المستوى البسيط معتقدة أن ذلك يجزئ، وتتبنى أساليب عمل عادية ظانّة أن هذه الأساليب وطرائق العمل العادية والتقليدية ستحدث تغيرا جوهريا، وبالتالي ترضى بالإنجازات البسيطة وتحاول أن تُبهرها وتكبرها لتقنع نفسها وأتباعها بصحة المسيرة وفعاليتها. وتتهم الآخرين بالتسرع والتعجل وحرق المراحل، ومن ثم التوقع في فقااعة الرضى عن النفس الواهمة «complacency» وهنا تكون المهلكة للحركات والجماعات.

وفي المقابل، التوازن مع النظرة المتوغلة في التفاضل لدرجة التهور والاستهتار بمقدرات الخصوم وقوى البيئة الخارجية، وكأن الأمر سيمضي بسهولة ويسر، والمطلوب فقط هو الإقدام دون حساب الكُلف، ثم يتم استدعاء مفاهيم شرعية تم فهمها خطأ وإقحامها في فلسفة العمل، مع إقحام تُهم الخور والعجز على من يخالف ذلك، ثم الاندفاع غير المدروس وحصد الفشل وانتشار الخلاف الداخلي والانشقاق والاتهام المتبادل بالعجز والفشل والتهور والجبن، واستحضار مفاهيم الصبر على الابتلاء وغير ذلك.

إن المطلوب هو التوازن بين هذين المنظورين للوصول إلى الطريق الأنجع والأكثر كفاءة في العمل، والأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف. فالأمر ليس هذا أو ذاك بل هو التوازن ومعرفة الطريق ومعرفة متى يتم التقدم والإقدام ومتى يتم التمهّل. بمعنى آخر إجادة فن المناورة لتحقيق المراد.

كما أن الكتاب عندما يسلط الضوء على قضية ما لا يعني أنه يتغافل عن العوامل الأخرى، ولكنه يقصد التركيز على هذا العامل لأهميته في موضعه وليس تغافلاً أو إهمالاً للعوامل الأخرى. وهذا داء أصيب به الشرقيون عامة والعرب خاصة، فإذا ما ركز متحدث ما على عامل معين بقصد تسليط الضوء عليه لمزيد من الحوار، انبرى شخص آخر ليبيّن أن هناك عاملاً آخر لم يُذكر، ثم ينبري شخص ثالث ليذكر الحضور بعامل ثالث لم يتم التركيز عليه، وهكذا ينبري المتحدثون الواحد تلو الآخر ليذكروا بأهمية عامل ما، وكل ذلك بحجة إظهار التوازن وعرض العوامل والزوايا المختلفة، وفي المحصلة يضع التركيز وبيته أصل الحوار الذي كان عن عامل معين لتفصيله وتبيانهِ وتمحيصه. وتضيع الأمور في الكليات دون تركيز، وتُفتح العديد من المواضيع في ذات الجلسة ويظهر الاختلاف والرؤى المتعددة وتنتهي جلسة الحوار دون التركيز على الشيء المحدد الذي كان أصل الحوار ومادته.

كما سيركز الكتاب أكثر على الحركة الإسلامية دون غيرها من حركات التغيير كتطبيق عملي على فكر التغيير وتطبيقاته.

لماذا التركيز على الحركة الإسلامية؟

إجابة على تساؤل قد يطراً على خاطر: لماذا سيتم تخصيص الحركة الإسلامية في الوطن العربي خاصة وفي العالم الإسلامي عامة دون غيرها؟

لقد تصدرت الحركة الإسلامية بمفهومها الواسع تفاعلات مجتمعاتها وبلدانها وكان لها إسهاماتها الفكرية والدعوية والسياسية والاجتماعية إضافة لتقديمها نخبة من المفكرين والعلماء والدعاة. وأيضا خاضت الحركة الإسلامية في تاريخها الطويل تجارب عديدة

متنوعة. ورغم أن ثورات الربيع العربي قد انطلقت دون ترتيب من الحركات الإسلامية في بلادها، إلا أن الحركة الإسلامية كانت الأقدر على التفاعل مع هذه الثورات ومن ثم كانت الأقدر على توجيهها. لا ننكر أن ثورات الربيع العربي قد شارك فيها بعض الأحزاب أو التجمعات الأخرى، إلا أن الحركة الإسلامية كانت أكثر قدرة على توجيه مسيرة هذه الثورات، وفي بعض الأحيان قيادتها أو على أقل تقدير كانت قادرة على فرض نفسها كعامل مؤثر في تطورها.

ولا شك أن جماعة الإخوان المسلمين وهي أكبر هذه الجماعات وأطولها عمرا من حيث البنية والتماسك، قد خاضت تجارب مختلفة: سياسية واجتماعية ودعوية وفكرية ونقابية. كما خاضت تجارب متنوعة مع الأنظمة الحاكمة، فمنها الهادئ ومنها العاصف ومنها ما بين المنزلتين ووصلت إلى سدة الحكم في الانتخابات الرئاسية في مصر، وشكلت الحكومة في تونس والمغرب.

لذلك كله كان التركيز على الحركة الإسلامية، علما بأن المحتوى قابل ليكون ذا فائدة لأي حركة تغيير أو جماعة تسير على مبدأ قريب أو نهج مشابه من مفهوم التغيير بغض النظر عن خلفيتها أو أيديولوجيتها.

الفصل الثاني:

إدارة التغيير

إذا كان التغيير يحتاج إلى إرادة لإنجازه، فإنه يحتاج أيضا إلى حسن إدارة حتى يحقق أهدافه. فالتغيير ليس عملية عشوائية أو يمكن أن تتم بدون إدارة وتوجيه. ولكنه يحتاج إلى: تخطيط و خطة تنفيذ ورؤية واضحة ووسائل وتواصل وتقييم، وباقي أساليب وتقنيات الإدارة. إن فشل عملية التغيير يعني إضفاء مزيد من جو اليأس وصولا إلى الاستسلام والقبول بالأمر الواقع والرضوخ له.

التغيير ودوافعه الداخلية والخارجية

التغيير ليس منشودا لذاته وإنما هو مطلب ضروري لمجموعة من الدوافع الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا. وكما هو معلوم فإن أية دولة أو مؤسسة أو فرد يتأثر ببيئتين: داخلية وخارجية. والفرد أو المؤسسة كما الدولة هو عبارة عن نظام متكيف «Adaptive system»، بمعنى أنه يحتوي على مجموعة مكونات من العناصر أو العوامل أو الأنظمة الجزئية «Sub-systems» التي تتفاعل فيما بينها ضمن البيئة الداخلية. كما تتفاعل هذه المكونات مع البيئة الخارجية وتبادل معها الفعل وردة الفعل والمعلومات وغير ذلك من التفاعلات. والفرد «أو المؤسسة» يتكيف مع تفاعلات البيئة الخارجية وعناصرها الفاعلة بطريقة تحافظ على بقائه ولذلك فهو نظام متكيف.

ولعل أهم جوهر للتغيير في أقل درجاته أو ضرورياته هو المحافظة على البقاء، بمعنى البقاء والمحافظة على الوجود وعدم الاندثار أو الانتهاء. وهناك تغيير من أجل تطوير القدرات الذاتية للفرد أو المؤسسة أو الدولة لأجل الانتشار الأفقي أو الرأسي أو التمدد الجغرافي في مساحات

جديدة، ومثال ذلك التمدد لزيادة الحصة السوقية وزيادة الدخل، أو زيادة الأتباع والقدرة على التأثير في الجماهير والقرار الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي إلى غير ذلك. ومن ثم القدرة على توجيهه، سواء توجيه الجمهور أو توجيه القرارات ذات الشأن. وقد يطمع البعض ليصل لمرحلة الاحتكار.

عوامل البيئة الداخلية

وهي العوامل المؤثرة أو الحرجة في البيئة الداخلية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: الرؤية والاستراتيجية، والهيكلية، والسياسات، ونمط القيادة «**leadership style**»، وآليات اتخاذ القرار، والقدرة المالية، والحوافز، والخلافات والجيوب الداخلية غير الرسمية «**informal organizations**»، والوضع السياسي الداخلي، والقدرات العسكرية والاقتصادية في حالة الدولة إلى غير ذلك. فعندما تتفاعل هذه العوامل مع بعضها فإنها تحدث أثرا على البيئة الداخلية، فتدفعها لتصبح بيئة إيجابية جاذبة للمهارات والقدرات والأفكار الإبداعية والتفاؤل والتفاني في العمل وحسن الأداء، وبث الجو الأخوي والإنساني، والتعاقد والتكاتف، وظهور روح التحدي للإنجاز الأفضل، وتضمين العناصر الشابة في الطاقم القيادي وتصعيدها. وبالتالي توفير وتوليد عناصر قوى داخلية قادرة على التعامل مع التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية، وقادرة على استثمار الفرص الخارجية وتعظيم مكامن القوة الداخلية.

وفي المقابل قد تدفع هذه العوامل باتجاه تكوين بيئة داخلية سلبية طاردة للقدرات والكفاءات، ناشرة للترهل واللامبالاة، مشجعة للخلافات والانقسامات والتكتلات الداخلية المتصارعة، والهدر المالي، وإضعاف القدرة على جذب زبائن جدد، وانكماش الحصة السوقية، ووقف تصعيد الكفاءات وتحييد الفاعليين، وترفيع الموالي والمؤيد، وانتشار

التملق والانزعاج من النقد، وتصبح الترقية أو التصعيد القيادي بحسب الولاء وليس بحسب الكفاءة، ويتفشى الرضى عن النفس وتكبير الأعمال الصغيرة لتغطية العجز وضعف الأداء، والانشغال بالفرعيات عن الأساسيات ومعالي الأمور، والرضى بالأداء المتواضع وتبريره بخلق الأعذار والحجج، وتسويق الأمور والتحجج بالتأني والتريث - بالرغم من ضرورتهما في بعض المواقف - لصرف النظر عن عجز الأداء، وظهور عناصر تتلاعب بالتقارير والأرقام لتغطي على الواقع السلبي بدل الجرأة والشجاعة في التعامل بموضوعية ومسؤولية، وأيضا قد تقضي إلى كثرة الصراعات بين الشركاء أو عناصر الفريق القيادي، ورفض الأفكار الجديدة، وتغييب العناصر الشابة في المستويات القيادية، ويصل الأمر إلى تسريح الفاعلين وأصحاب الرؤى والفكر إلى غير ذلك من الأمراض.

عوامل البيئة الخارجية

وهي العوامل المؤثرة والحرجة في البيئة الخارجية للزرد أو المؤسسة أو الدولة ومنها على سبيل المثال لا الحصر: المنافسون والخصوم والأعداء، ووسائل الاعلام الخارجية، والوضع الاجتماعي والتركيبية الديمغرافية، والظروف الاقتصادية وحجم الديون الخارجية، والوضع السياسي الداخلي، والقوانين والتشريعات ذات الشأن المؤثرة، ومستوى الحريات والديمقراطية، والثقافة السائدة، والموارد البشرية والثروات والموارد الطبيعية، والوضع الإقليمي أو الدولي، والتحالفات الخارجية ومحاور الاستقطاب الخارجية كالقوى الكبرى في المنطقة أو الإقليم إلى غير ذلك. وقد تكون بعض العوامل الخارجية إيجابية تدفع باتجاه توفير مناخ خارجي مشجع، وموفر للفرص من أجل التقدم والازدهار وتنفيذ الخطط، وتعظيم عناصر القوى الداخلية والتخفيف من عوامل الضعف الداخلية.

وقد تكون العوامل الخارجية أو بعضا منها سلبية بمعنى أنه مؤدٍ للسلبيات والتحديات والعوائق، ومعمق لنقاط الضعف الداخلية، ومتحدٍ لعناصر القوى الداخلية ومستهلك لها. ومن أخطر الأمور، عندما يصبح لبعض العوامل الخارجية تأثيرٌ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أحد أو بعض العوامل الداخلية.

وهنا تبرز خبرة القيادة ومهارتها في التعامل مع هذه العوامل وفي قدرتها على إدارة الاشتباك بين عناصر القوى الداخلية والتحديات الخارجية وبين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط الضعف الداخلية، وتبرز أيضا قدرة القيادة على التوازن وحسن المسير الناضج في خضم هذه التفاعلات بين البيئتين.

وبناء على ما سبق فإن التغيير ليس مطلوبا لذاته ، ولكنه حتمي لتحقيق التوازن وإدارة الاشتباك بين عناصر البيئة الخارجية والداخلية، بل إن العمل على إحداث تغيير في البيئة الخارجية قد يكون أحيانا مطلبا ملحا من أجل توفير فرصة للمؤسسة أو الدولة لتحسين وضعها، أو مواجهة عامل سلبي داخلي أو خارجي، أو لتحريك بيئة ساكنة معيقة لأي تحرك إيجابي، أو لخلق فرصة أو تجنب تهديد أو مخاطر خارجية متوقعة، أو للتقليل من الخسائر أو لزيادة المبيعات، أو لاستقطاب عملاء أو موالين جدد، أو لترفع القدرة على طرح منتجات جديدة، أو لتفعيل وتحسين آليات الشورى في القضايا الهامة، أو لزيادة الكفاءة بتقليل التكلفة والجهد والوقت، بما يفضي إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية لضمان البقاء وزيادة القدرات والإمكانات، ليس فقط للبقاء ولكن للانتشار والتوسع أيضا. ويبقى التحدي الكبير وهو الخوف من التغيير والحرص على البقاء في منطقة حال الواقع «اللاتغيير» للاعتقاد السائد أنه أكثر أمانا.

التغيير في البيئات المستقرة والمتقلبة

هناك بيئات عمل هادئة أو معدل التغيير فيها قليل، وبالتالي يمكن أن توصف بأنها بيئات شبه مستقرة بمعنى أن مقدار التغيير محدود، وفي هذه الحالة يمكن التعامل مع التغيير المطلوب بهدوء أكثر، خاصة أن أغلب حالات التغيير في البيئات شبه المستقرة لا تكون عميقة وواسعة بل محدودة، وبالتالي تكون ضمن السيطرة ويسهل التحكم بها وتوقع نتائجها.

أما في البيئات ذات الدينامية العالية «High Dynamic» أو المضطربة «Turbulent» أو المعقدة «Complex environments»، فإن عملية التغيير تصبح أكثر تعقيدا وصعوبة لأنها أكثر عمقا واتساعا. وبناء عليه يتطلب التغيير في مثل هذه البيئات مهارة وصبرا على المقاومة المتوقعة للتغيير، ويتطلب في نفس الوقت جرأة وإقداما وشجاعة على إحداث التغيير والمضي فيه.

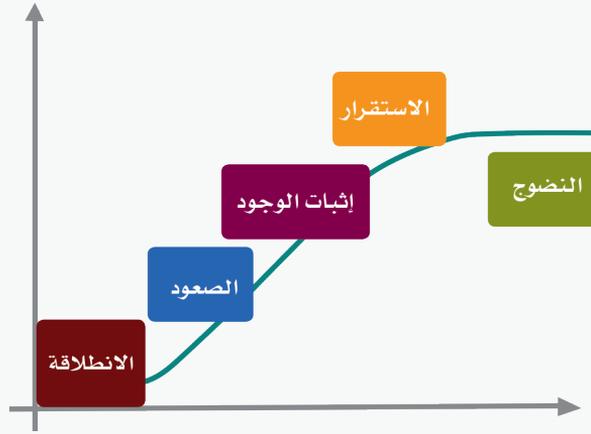
إن الظروف المضطربة تشكل حالة تناقضية «Paradox» بين الارتياح للبقاء على نفس الحال خوفا من الاضطراب والتعقيد ونتائجه، وبين ضرورة التغيير لتفادي سلبيات الواقع الحالي المضطرب والمعقد. ومما لا شك فيه فإن البقاء على نفس الحالة «Status Queue» في حالة التعقيد والاضطراب والدينامية العالية، سينحدر بالمؤسسة نحو نقطة اللاعودة (وهي نقطة القاع) التي قد لا تستطيع المؤسسة بعدها الافاقة وتنتهي وتخرج من السوق. لذا فإن عملية التغيير كثيرا ما تكون ضرورة حتمية وليست ترفا أو نافلة. ويختلف الناس تجاه التغيير فمنهم من يؤيده بشدة ويعمل لإنجاحه، ومنهم من يرفضه ويقاومه وبين هاتين المنزلتين أصناف عدة كما ما هو مبين في الجدول أدناه.

الأفراد	ردة الفعل على التغيير
الملتزم	هو من يريد إحداث التغيير ويعمل لذلك وهو من فريق: التغيير أو من العناصر الداعمة له، ويرغب في إيجاد أي إطار لإنجاح التغيير
المؤيد	ليس من فريق التغيير، ولكن ينظر إلى قيمة التغيير وأهميته ويفعل ما يطلب منه
الممتثل	هو مقتنع بالتغيير وغير عدائي تجاهه ويفعل ما يطلب منه، ولكن ضمن الأطر القائمة
المتردد	لا يعرقل التغيير ولكن لا يندفع باتجاهه وينتظر نتائج الألفية ليحسم أمره
المعارض	غير مقتنع بالتغيير ويعارضه ولا يستجيب لمتطلباته

التغيير ودورة حياة المؤسسة

تتأثر عملية التغيير بعوامل عدة سيأتي ذكرها لاحقاً، ولكن يجدر الإشارة هنا إلى أحد العوامل المؤثرة في التغيير وهو موقع المؤسسة من دورة حياتها. فكلما كانت المؤسسة في بداية التأسيس كلما كان التغيير أسهل وأسرع وأقل تكلفة، وكلما تقدمت المؤسسة على منحى دورة حياتها باتجاه الصعود والاستقرار كلما أصبحت عملية التغيير أكثر صعوبة وأكثر تطلباً، حتى إذا وصلت لمرحلة النضوج فتصبح عملية التغيير حينها وقرار اتخاذ التغيير أكثر تعقيداً، وعندها تحتاج عملية التغيير إلى اقتناع القيادة كلها أو معظمها.

إذ في المراحل المتقدمة من عمر المؤسسة يزداد التوجه نحو البعد عن المخاطرة وتجنب أي مغامرة للمحافظة على المكتسبات السابقة، مما يتطلب تحضير القيادات الوسطى لذلك، وتتطلب كذلك حسن إدارة وتحكم ومتابعة دقيقة، وكلما كان القائد أكثر تحملاً وإصراراً كلما ساعد ذلك في إنجاح التغيير. كما تحتاج عملية التغيير لرؤية واضحة متماسكة قادرة على إقناع الأغلبية بضرورة وأهمية التغيير.



احتماليات النجاح

إن عمليات التغيير كما أسلفنا ليست سهلة وليست مضمونة النجاح نظرا لتعرضها لمقاومة شديدة من البعض، أو للخوف من النتائج، أو بسبب الرغبة في الركون للوضع الحالي وعدم حب المجازفة. ولذلك لا يعني أن الشروع بعملية التغيير سيعني النجاح، وخصوصا في بيئات العمل الحالية ذات المتغيرات المتعددة والدينامية العالية وتعقد بيئات العمل والتنافس الداخلي والخارجي. وقد قامت شركة مكنزي⁶ بعمل دراسة عن معدلات النجاح في عمليات التغيير التي أشرفت عليها في السنوات الأخيرة فكانت النتيجة كالتالي⁷:

- ❖ نسبة النجاح 20% في عام 2012.
- ❖ نسبة النجاح 26% في عام 2017.
- ❖ نسبة المحاولات التي أوصلت قيمة التغيير 31%.
- ❖ 50% من المحاولات الصغيرة أوصلت قيمة التغيير.

(6) وهي من أكبر الشركات الاستشارية في العالم.

(7) <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/secrets-of-successful-change-implementation>.

- ❖ التغيير يستهلك وقتا كبيرا من القيادة ومن المنظمة نفسها، وفي المؤسسات الكبيرة يستغرق معظم الوقت.
- ❖ كلما اتخذت المنظمة مقاربات وإجراءات قوية للتحويل وأخذت إجراءات أكثر كلما زاد معدل النجاح بشكل كبير.
- ❖ تزداد احتمالية النجاح كلما كان القادة وكبار المسؤولين فاعلين ومنخرطين في عملية التغيير.
- ❖ تحديد الأدوار ومساءلة مسؤولي المبادرات تزيد من نسبة نجاح التحويل.

الثقافة والتغيير

للتغيير مترادفات متماثلة كالإصلاح والتجديد والتحديث والتحول وكلها في النهاية تعبر عن إحداث تغيير في السلوك ينتج عن تغير في ثقافة القيادة «الإدارة» والأفراد وتغير في القنوات التي كانت سائده أو في بعض منها وبالتالي تغير في كيفية فعل الأشياء.

والثقافة كمصطلح له أوجه عديدة من حيث التعريف. فمنهم من عرفها على أنها نمط الحياة وبعضهم عرفها على أنها الممارسات والأعمال الفكرية والجمالية بما فيها الأدبية والفنية والموسيقى والنحت والمسرح، وبعضهم عرفها على أنها النمط المميز للوجود الإنساني، وعرفها البعض على أنها الأخلاق والمعرفة التي يكتسبها الإنسان⁽⁸⁾، ويمكن القول بأن الثقافة خليط من القيم والمبادئ والمعتقدات الدفينة والعادات والمشاعر والافتراضات الخاصة بالمجموعات «أو الجماعة أو المجتمع» والتاريخ والخبرات والتجارب وأنماط السلوك لعقود أو قرون⁽⁹⁾.

وبالتالي فإن الثقافة تحدد كيف نرى الأمور ونحكم عليها ونطبقها،

(8) Baldwin, J. R., Faulkner, S. L., Hecht, M. L., & Lindsley, S. L. (Eds.). (2006). Redefining culture: Perspectives across the disciplines. Routledge.

(9) http://www.tbs-sct.gc.ca/report/res_can/siglist-eng.asp

كما أنها تؤثر في السلوك وكيفية التصرف وكيفية تنفيذ الأشياء. وتتشكل الثقافة لدى الأفراد والمجتمعات من خلال السماع والتعلم والممارسة والتجارب، وكما أنها تأخذ وقتا طويلا في التشكل. فكذلك تحتاج وقتا طويلا للتغيير. من هنا كان التغيير في الثقافة أمرا صعبا، ما لم يحدث أمر جلل يسرّع في إحداث تغيير في الثقافة، كالحروب والكوارث والتهجير، والتي يمكن أن تحدث تغييرا في الثقافة، وتساعد على سرعة التكيف مع الواقع. والتغيير في الثقافة يمكن أن يكون موافقا لما تألف الناس عليه، ويمكن أن يكون مخالفا لما تعارف الناس عليه.

وهنا تبرز مجموعة من الأسئلة الحرجة المتعلقة بتغيير الثقافة: كيف نغير ثقافة القيادة الحالية؟ إذ ليس من السهل تغيير ثقافة القيادة وخصوصا من المستوى الأقل إلى المستوى الأعلى. بل إن القيادة العليا يمكنها بسهولة إدانة المطالبين بالتغيير من الصف الثاني وتحويلهم للتحقيق أو توجيه التوبيخ لهم أو حتى فصلهم. مما يؤدي إلى انسحاب العديد من القيادات الفاعلة الحريصة على العمل إلى خارج الصف. إن تغيير ثقافة القيادة العليا يحتاج لاقتناع القائد أو المسئول الأول، أو مجموعة من القيادة العليا تمهيدا لتقبّل ثقافة التغيير، ومما لا شك فيه أن هذا يحتاج إلى وقت طويل.

وفي الجماعات الكبيرة كما في الدول، فقد تكون التشكيلات أو الجيوب أو التكتلات غير الرسمية «Informal organizations» التي تتكون في داخل الحركات الكبيرة والدول، فإنها عادة ما تكون مشكلة للقائد في تبني التغيير، إذ إن كل تكتل سيعمل على تقييم التغيير من زاوية مصلحته، وفي العادة تتضارب مصالح هذه التكتلات مع بعضها ومع التغيير، مما يُعيق عملية التغيير ويدفع القائد للتوفيق بين هذه

التكتلات وإرضائها للمحافظة على وحدة المؤسسة، الأمر الذي يفضي إلى شل عملية التغيير. وهنا لا بد من توفر قائد ذي شخصية قوية «كاريزما» وذي رؤية واضحة يجذب من معه من القيادات والتكتلات نحو التغيير جذبا.

وسؤال آخر يتعلق بالخطوات المطلوبة تجاه القيادات التنفيذية لإحداث التغيير، وهي عادة قيادات الصف الثاني المعنية بالتنفيذ -أي على المستوى التشغيلي-، فكيف يمكننا التخفيف من مقاومتها للتغيير؟ ويسهل إقناع هذه القيادات إذا ما اقتنعت قيادة الصف الأول بالتغيير، وعندها يمكن عقد اللقاءات والاجتماعات والندوات والحوارات من أجل نقل فلسفة التغيير، وأهميتها وضرورتها، وإيجاد حلول لقلقها المتعلق بعمليات التشغيل الجارية ومصيرها، وكيفية تغيير هذه العمليات أو مدخلاتها، وكيفية فهم مخرجاتها وكيف ستحقق هذه المخرجات الهدف من التغيير. وفي المقابل فإن قناعة القيادات التشغيلية بأهمية التغيير ممكن أن يكون سببا رئيسا في الضغط على القيادة العليا لتبنيه، ويمكن أن تمهد القواعد أو باقي العاملين لثقافة التغيير.

إن التغيير يتطلب حوارا وتمهيدا وتبديل قناعات لتقبله. ويمكن للقائد الحصيف أن يستغل بعض الظروف الخارجية الصعبة في الدفع نحو إطلاق عملية تغيير لتجنب تهديدات خارجية خطيرة أو استغلال فرص لا تعوض يمكن أن تحدث نقلة معتبرة للمؤسسة.

وهناك سؤال آخر حول كيفية تنفيذ التغييرات بطريقة تكاملية لا تتعارض مع المبادرات الأخرى؟ وهذه تظهر عندما يكون هناك حراك جزئي نحو التغيير في جانب من الجوانب، أو في إحدى جهات أو إدارات العمل ويكون قد تبلورت أو أطلقت فكرة تغييرية جزئية. سواء كانت

فكرة واحدة أو بعض المبادرات، وهنا يجب على فريق التغيير أن يكون على دراية بمثل هذه المبادرات ويحدد نطاقها «scope» ويتعرف على مُطلقها، ثم يتعامل معها من منظور تكاملي بحيث يتمكن من دمجها في عملية التغيير الكلية لتصبح جزءا منها، ويستفيد من زخمها ولو كان بسيطا.

الرقابة والتغيير

يسهل التغيير في المؤسسات إذا كانت في بداية دورة حياتها بسبب عدم تعقد الأنظمة لديها وعدم نمو البيروقراطية بشكل واضح. لكن المؤسسات ذات المراحل العمرية المتقدمة كمرحلة النضوج تصبح عملية التغيير أكثر صعوبة. لكن وجود مؤسسة للرقابة أو وحدة أو إدارة «حسب حجم المؤسسة» يمكن أن يمهد لعملية التغيير في مثل هذه المؤسسات. ويكون دور الجهة الرقابية سواء كانت رقابة ذاتية معينة من قبل الجهة التنفيذية، أو جهة رقابية معينة من الجمعية العامة في حالة الشركات، أو الجهة الشورية لدى المؤسسة أو مجلس الشعب في حال الدول، فكل الجهات الرقابية السابقة يكون دورها هو الكشف المبكر عن الأخطاء أو الممارسات غير الصحيحة من خلال معايير واضحة. كما يكون دورها اجتراح الحلول للمعوقات والمشاكل والمسالك غير السليمة والسلوكيات السلبية.

وبناء عليه فإن الجهة الرقابية إذا مارست دورها بشكل إيجابي فإنها تسهل الطريق للإصلاح خاصة إذا لم تستطع الجهة التنفيذية القيام بإجراءات التصحيح المناسبة بذاتها. كما أنها تمهد الطريق للقائد أو القيادة أو فريق التغيير للاعتماد على نتائجها كمبرر لضرورة التغيير أو التجديد أو التحول أو التحديث. وبالتالي فإنه من المهم أن تؤسس الجهات الرقابية عملها على معايير واضحة تحقق مبادئ الرقابة

والتقييم لبناء قاعدة صلبة للتقييم والتصويب مما يوفر ركيزة جيدة لإطلاق التغيير.

نماذج التغيير «Changing Models»

في حقيقة الأمر لا يوجد نموذج واحد بعينه يصلح لجميع الحالات، فكل مؤسسة/ منظمة تحتاج إلى شكل أو نمط يتناسب مع احتياجاتها وقضاياها وبيئتها. وفي العموم فإن نماذج التغيير يمكن حصرها في ثلاثة نماذج:

- ❖ من أعلى لأسفل.
- ❖ من أسفل لأعلى «النمط التأثيري».
- ❖ التقرب المنهجي.

النموذج الأول: التغيير من أعلى إلى أسفل

وهذا النموذج يفترض أن تطلق القيادة عملية التغيير، لأن فلسفته تقوم على اساس التركيز على القيادة لقيادة عملية التغيير. بمعنى أن القيادة إذا اقتنعت فإنها تسرع في عملية التغيير على اعتبار أنها قادرة على تغيير الرؤية وإقناع العاملين. كما أنها إذا كانت متفقة ومتفاهمة على التغيير، فإنها تكون قادرة على تنفيذ التغيير في مختلف المستويات، وقادرة على جعل السلوك الجديد مقبولا ويصبح جزءا من الثقافة.

وأخذا بعين الاعتبار شخصية القائد، فإن القائد الملهم أو المحبوب وحتى القائد المسيطر يستطيع أن يُسهّل التغيير إذا اقتنع به. حيث يستطيع هذا النوع من القادة أن يطور رؤية التغيير ويوصلها للموظفين، بل يشركهم فيها، أو يجبرهم عليها إذا كان من النوع المسيطر. كما يستطيع هو ومن معه من القيادة أن يحدد الأهداف والنتائج المرجوة،

حيث يتخذون إجراءً ما عندما لا يتم تحقيق الأهداف، ويركزون على الأداء الذي يقود لتغيير الثقافة. ويقصد هنا بتغيير الثقافة، أي تغيير طريقة فعل الأشياء في المجموعة، وبمرور الوقت يتغير الناس الذين يؤدون هذه الأعمال. بمعنى أنها تبدأ بتغيير طرائق العمل وكيفية الأداء وصولاً لتغيير القطاعات وبالتالي تغيير الناس ودمجهم في ثقافة التغيير بسلاسة.

كما أن تغيير مشاعر الناس نحو قضية ما يمهّد الطريق لتقبلهم التغيير المنشود، وهو أسلوب جدير بالاعتبار والتجريب. فعلى سبيل المثال: إن تجييش مشاعر الناس نحو قضية ما باستخدام وسائل الإعلام من خلال الحس الديني أو المشاعر الوطنية أو مشاعر الخوف أو بث الكراهية تجاه قضية ما أو جهة معينة، يعمل على تغيير القطاعات والثقافة ويمهّد للتغيير. ومما يساعد في التغيير تزويد القائمين على العمل وخصوصاً القيادات التشغيلية وما دونها بالخبرة الجديدة والمهارات المطلوبة للعمليات الجديدة مما يسهل تبني السلوك الجديد من أجل التغيير المنشود.

النموذج الثاني:

التغيير من أسفل لأعلى من خلال «النمط التأثيري»

يعتمد هذا النموذج على فكرة تصعيد التغيير من أسفل إلى أعلى من خلال توفير القيادة مناخ التغيير، ومن ثم التأثير على الأفراد ودفعهم نحو تقبل التغيير وتصعيده من أسفل الهرم إلى أعلاه. ويرى هنري مينتزيبرج «Henry Mintzberg» أن التغيير عبارة عن فئات تصاعديّة، على اعتبار أن التغيير ينمو من القواعد «grassroots»، ولا يمكنك إنزال التغيير إلى أسفل، ولكن يمكنك إيجاد المناخ. وبالتالي فإن هذا النموذج يمكن الناس من التفكير بشكل فردي وجماعي

لمصلحة العمل، ويدفعهم نحو اتخاذ المبادرات، ويسهل الموقف بحيث يمكن أن يصعد التغيير لأعلى، ويعرف الناس ما يجب القيام به من أعمال ومناورات لإحداث التغيير.

يعتمد هذا النموذج على التأثير في قيم الأتباع وأولوياتهم، ومن ثم دفعهم لتحقيق وإنجاز المزيد باتجاه التغيير المطلوب. وفي هذا النمط يلهم القادة الأتباع ويلهبون مشاعرهم من خلال التذكير بالواجب والتفاؤل والحماس والنداء الأخلاقي والوطني والديني، وفي نفس الوقت يوفرون لهم الدعم والتشجيع الشخصي، ويبدون الاهتمام الدائم بهم. وتجد القادة ينتشرون بين الأفراد/الأتباع يقودون ويدربون ويشجعون، ويجعلون من أنفسهم أمثلة حية لما يدعون إليه، وتجدهم يضحون من أجل الجماعة ويلتزمون بأخلاق المهنة والواجب. حيث يدعو القادة الآخرين للنظر إلى المشاكل من زوايا مختلفة لإبداع الحلول الجديدة دون تقييد أو كبح، وتراهم يوفرون الجو المناسب للتعبير عن النفس والنقد السلبي بكل صراحة ويتقبلون ذلك، وهذا يدفع الأتباع لمزيد من التمسك بالفكرة والإقدام على المهام والبحث عن السبل لتحسين أدائهم. وفي هذا النموذج لا تجد كل القادة ظاهرين، فهناك منهم من يفضل العمل خلف الستار وعدم الظهور ويقودون بالنموذج الهادئ والعمل من خلال الآخرين.

ولعل الحركات الإسلامية تعمل بهذه الروح، وهو نموذج موجود في التاريخ الإسلامي، وفي سيرة النبي محمد -عليه الصلاة والسلام- مثال جيد لهذا. ولقد طرح كل من الأفغاني والشيخ محمد عبده وتلميذه محمد رشيد رضا ثم من بعدهم الشيخ حسن البنا مثل جوهر هذه المقاربة.

النموذج الثالث: المنهجي

وينظر هذا النموذج لعملية التغيير على أنها عملية أساسية تحتاج لتخطيط متقن ومقاربة مدروسة متكاملة الأبعاد من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ومن أشهر المنظرين البروفسور John Kotter⁽¹⁰⁾ الذي حدد استراتيجية من ثماني خطوات هي:

❖ تأسيس وإيجاد حالة الشعور بالتحفز وضرورة اتخاذ القرار. بمعنى ضرورة تسليط الضوء على الوضع الحالي وتشكيل رأي عام بحجم معقول من الناس حول الحال السلبي، وتوليد شعور بالحاجة للتغيير وضرورته، وتطوير هذا الشعور ليصل لمرحلة القلق لدى المعنيين، وبالتالي ضرورة عمل شيء ما، وضرورة اتخاذ قرار بخصوص حالة الوضع القائم.

❖ تكوين تحالف أو فريق ليقود ويوجه التغيير. أي لا تُقدّم على عملية التغيير بشكل منفرد، ولكن لا بد من إقناع مجموعة من المعنيين ليصبحوا ملتزمين بالتغيير ويشكلوا الفريق الأساس الذي سيقود عملية التغيير ويوجهها ويديرها. كذلك ضرورة تشكيل تحالفات مع مكونات داخلية في المؤسسة لدعم فكرة التغيير من أجل ترسيخه وتشكيل جبهة قادرة على طرح فكرة التغيير، وقادرة على مواجهة المقاومة المتوقعة له.

❖ تطوير رؤية واستراتيجية واضحة وقوية تبرر عملية التغيير لطرحها على الناس بقوة وباختصار، وتملك عناصر إقناع وامتسكة.

❖ توصيل رؤية التغيير للآخرين بطريقة مقنعة وسريعة، والأصل أن تكون قادرا على توصيل رؤية التغيير في خلال دقائق معدودة. ومن المهم جدا توصيل الرؤية للآخرين لتشكيل طبقة عريضة من المؤيدين، وزيادة عدد الملتزمين بالتغيير، وكل ذلك يسرع في توسيع قاعدة قبول التغيير وتقليص حجم مقاومة التغيير.

(10) Kotter, J. P., "Leading change, Why transformation efforts fail," Harvard Business Review, No. 73, pp. 1995, 67-59.

❖ الدفع نحو إجراء واسع النطاق من خلال تطبيقات عملية وحركة أفقية متسعة، مع توسيع العمق الرأسي في قبول فكرة التغيير لتوسيع وزيادة طبقة الممثلين للتغيير، وجعل فكرة التغيير حقيقة يتحدث الناس بها.

❖ إحراز إنجازات ومكاسب على المدى القصير من خلال أعمال قد تكون محدودة أو صغيرة، والمقصود من ذلك أن تبدأ عملية التغيير ولو بمكاسب صغيرة، فالمهم أن تبدأ بعض الأعمال التغييرية بالظهور، مع الاحتراف بهذه النجاحات والإنجازات وذكرها، لتكبير كرة الثلج.

❖ تعزيز المكاسب وإحداث مزيدٍ من التغيير من خلال الانتقال إلى أعمال أكبر وتحقيق إنجازات أوسع وأعمق دعماً للتغيير وتعزيزاً له وجعله حقيقة ماثلة أمام الجميع.

❖ ترسيخ طرائق ومناهج جديدة في الثقافة من أجل تأصيل فكرة التغيير في الثقافة وتسهيل المهام الكبيرة القادمة لإحداث جوهر التغيير وأصله.

ومن الملاحظ أن البداية في هذا النموذج تبدأ من خلال إيجاد مناخ وشعور بضرورة التصرف لتشكيل الطرف المناسب للتغيير. وتوليد حالة من المطالبة بالتغيير، ثم تكوين تحالف للضغط من أجل التغيير. ولم تكن البداية من الرؤية. إذ إن تشكيل الحالة التغييرية وجوها وتوفير مناخ لها يساعد في تفهم الرؤية التي ستأتي في المرحلة التالية. وليس من الصواب البداية من الرؤية، إذ إن الرؤية تتطور أثناء النقاش وتنبع من أصحاب الحُرقة وبالتالي فإن المشاركة في وضع الرؤية وصياغتها تصبح وكأنها منبثقة من الناس وليست مفروضة من أحد بل هي نتيجة تفكير مجموعة التغيير والملتزمين بها.

كما ينبغي الحذر من القفز عن المراحل الأولى والثانية، وهي توليد وتشكيل حالة التغيير وتكوين فريق التغيير والتحالفات، إذ إن القفز عنهما سيؤدي إلى الفشل وتنفيس محاولة التغيير. حيث إن تشكيل حالة التغيير والشعور بضرورتها، وتكوين التحالفات، وفريق التغيير، هي التي ستطلق عملية التغيير، وستمهّد الطريق أمامها للوصول إلى قاعدة أوسع.

وبالرغم من أن تغيير ثقافة التنظيمات يعتبر محرّجا وطويل المدى، إلا أن جون كوتر جعله في آخر عملية التغيير ويقول: «تغيير الثقافة فقط عندما تنجح في تغيير تصرفات الناس» إذ إن تغيير السلوك والتصرف دليل على تغيير في العقلية وبالتالي تغيير في الثقافة. وبعد أن يحقق السلوك الجديد بعض المنافع للمجموعة وتستمر لفترة من الزمن، فإن الناس تلقائياً سيربطون بين السلوك والتغيير الجديد عند التحسن الذي يطرأ على الأداء.

متطلبات التغيير

برزت أفكار مشتركة من خلال أدبيات الإدارة⁽¹¹⁾ خلصت إلى أن التغيير والنقلة النوعية في المنظمات المركبة والمعقدة يتطلب:

❖ قيادة قوية قادرة على فهم التغيير وتحمل نتائجه والإصرار على تنفيذه، وقوية في طرحه والدفاع عنه.

❖ رؤية واضحة متماسكة وفريقاً أو تحالفاً يقود التغيير وينفذه، ويجعله حقيقة تدب على الأرض. فإن اليد الواحدة لا تصفق. فلذا من الواجب وجود فريق يقود عملية التغيير مع وجود تحالفات من داخل المؤسسة لتدعم التغيير وتعمل على تفعيله ونشره بين الناس.

(11) http://www.tbs-sct.gc.ca/report/res_can/siglist-eng.asp

- ❖ مثابرة وصبرا والتزاما ومتابعة وتقييما، وعدم الشعور بالوهن والضعف، خصوصا في المراحل الأولى، وفي مرحلة المنعطفات، خاصة عند انتشار الفكرة وظهور قبولها وبدأ مقاومتها.
- ❖ فهما للثقافة الموجودة، لمعرفة كيفية التعامل معها وكيفية تغييرها، وتوقع كيفية تصرفها عند مقاومتها للتغيير.
- ❖ شجاعة لمواجهة مقاومة التغيير، وعدم الخوف والتردد لأن ذلك سيفشل عملية التغيير، وخصوصا عندما تكون مقاومة التغيير من قيادات تاريخية أو قيادات متنفذة تعدّ التغيير خروجاً عن الضوابط والمفاهيم الأصيلة القديمة وخروجاً عن المعهود وعدم وفاء للمؤسسين ولل فكر القديم إلى غير ذلك من الاعتبارات.

متطلبات التغيير واسع النطاق «العميق»

- إذا كانت عملية التغيير واسعة وعميقة فإن القائمين عليها يجب أن يلتزموا بمجموعة الصفات المذكورة أعلاه إضافة إلى ثلاث صفات أخرى وهي:
- ❖ التركيبة والاستعداد الذهني الذي يستطيع أن يتعامل مع مثل هذا الحجم من التغيير وهذا يتطلب توفر الشجاعة للمقاومة التي ستبرز.
 - ❖ عدم التراجع عن الخطوة التي بدأت وخصوصا إذا انطلقت عملية التغيير.
 - ❖ توفر القيادة القوية ذات الرؤية الواضحة وذات الالتزام مع مثابرة شديدة، وتماسك من قبل فريق التغيير. إضافة لتوفر مهارات التواصل والاقناع وإيضاح فوائد التغيير وضرورته.

وقد يقول قائل إنه بعد ثورات الربيع العربي ظهرت مجموعة من

العيوب الخطيرة في استراتيجية وتكتيك الحركة الإسلامية وفهمها. وظهر تيار ينادي بالتغيير إلا أنه لم يحقق ذلك. وقد يعود ذلك لعدم وجود فريق متضامن، أو عدم وجود رؤية واضحة مجمع عليها بين طلاب التغيير. كما قد يكون بسبب عدم القدرة على تجميع الحلفاء من المكونات الداخلية للحركة ليشكلوا تحالفا قويا يقف مع التغيير. كما قد يكون لعدم توفر خطة واضحة أو لعدم نشر فكرة التغيير بين صفوف الحركة الإسلامية. وقد تجتمع العوامل السابقة بأغلبها، مع مجموعة أخرى من الأسباب الواقعية.

مراحل التغيير «خارطة الطريق»

بغض النظر عن نموذج التغيير المتبع، فإن عملية التغيير أو دورة حياتها تمر في مراحل متتالية وأحيانا تتداخل وتتشرك مع بعضها في مساحات متقاطعة:

- 1- مرحلة الفهم
- 2- مرحلة التخطيط
- 3- مرحلة التنفيذ
- 4- مرحلة التحول/الانتقال
- 5- مرحلة المتابعة

خريطة الطريق للتغيير Road Map

المرحلة «الخطوة» الأولى: الفهم

وهي المرحلة الأولى في خارطة الطريق التي تبني عليها أسس عملية التغيير ومكوناتها وآلياتها. ويقصد بالفهم هنا مجموعة من العناصر التي لا بد أن تكون واضحة لفريق التغيير أو الجهة التي تدير وتريد التغيير ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

1- فهم الثقافة الحالية والمفاهيم السائدة في المنظمة بغض النظر عن نوع الإصلاح المطلوب وحجمه وسعته وعمقه، وهنا يحتاج فريق التغيير إلى معرفة المعلومات التالية على سبيل المثال لا الحصر:

❖ أنواع السلوك الذي يمارس في المؤسسة/الحركة/المنظمة من حيث:

- كيفية تنفيذ أعمالها، وفرضياتها وثوابتها.
- كيفية الترقية وآليات الانتخابات.
- الفهم للواقع المحيط.
- مدى التساهل والتسامح مع الأفكار الجديدة.
- أسلوب التطوير ومقدار التحديث والتقليدية.
- الخطط المستقبلية، ومقدار التحديث والتقليدية.

❖ أسلوب قيادته العمل من حيث:

- طريقة التوجيه والمتابعة والتقييم.
- نمط القيادة بمعنى الطبيعة الشخصية للقيادة الحالية من حيث التقليدية والقدرة على التجديد وقبول الجديد.
- مدى الالتزام بما يسمى بالثوابت، ومدى فهمهم للثوابت التنظيمية/الحركية/المؤسسية الموجودة.
- القدرة على الاقناع، وقبول أشكال جديدة من الأعمال.
- مدى البيروقراطية لديهم.
- مدى الديكتاتورية والتسلط، ومقدار الأنا لديهم.
- طبيعة التحالفات الداخلية إن وجدت، والتشكيلات غير الرسمية وكيفية تقاطعها، إلى غير ذلك من الأمور المتعلقة بهذا الجانب.

❖ أين هم الآن! بمعنى:

- أين القيادة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية أو التشغيلية؟

• أين موقع المؤسسة على منحى دورة حياتها نفسها؟ أي: هل المؤسسة في مرحلة التأسيس أم مرحلة الإقلاع أم مرحلة التوازن أم مرحلة النضوج؟ إذ إن لكل مرحلة طبيعتها الخاصة من حيث الثقافة ومتطلبات القيادة وآلية اتخاذ القرار وتقبل المخاطرة، والهيكلية، وطبيعة الحوافز وآلية التصعيد القيادي.

2- فهم لماذا الحاجة للتغيير؛ وهي الخطوة التالية الناتجة عن معرفة ثقافة المؤسسة والمكونات المذكورة أعلاه من أجل الخلوص لتحديد موقع المؤسسة الحالي، وإلى أين تريد عملية التغيير أن تصل بالمؤسسة، وبالتالي ما الحاجة إلى التغيير؟

3- بناء الأولويات. لأن قاعدة المعلومات الناتجة عن التقييم تساعد كثيرا في بناء أولويات التغيير والاجماع عليها. والأولويات ممكن أن تؤثر فيها مجموعة من العوامل، وهذا يعني ضرورة العمل على:

- تقييم السلوك وقياسه والممارسات قبل التغيير: فالمنظمات في الغالب لا تدرك، بل هي غير واعية بالمؤثرات التي شكّلت ثقافتها. فالمنظمة/المؤسسة كالأإنسان يكبر ضمن ثقافة ومفاهيم، وأحيانا لا يستطيع تحديد من الذي شكّلها تحديدا، وما المؤثرات التي عملت عليه وشكلت فيه هذه الثقافة: هل هي الأسرة أم الحارة «الضريح» أم المدرسة أم مجموعة من الأقارب، أم أعراف وعادات القبيلة والعشيرة، أم الإعلام والسينما والأفلام والمسلسلات، أم هي التربية الدينية من خلال المساجد والمشايخ وحلقات الوعظ، أم هي الظروف الاقتصادية والمعيشية التي مر بها، أم الظروف الاجتماعية الخاصة به أو العامة المحيطة به، أم هي التوجهات الحزبية التي تعرض لها، أم هي خليط من كل ذلك.
- تحديد مدى الجهوزية والاستعداد للتغيير لدى القيادة والأفراد،

بما في ذلك تحديد الموانع.

• فهم الطبيعة الشخصية للقيادات وطريقة وأسلوب قيادتهم: هل هو هادئ؟ هل يعمل من خلف الكواليس؟ أم هو يواجه ويواجهه؟ وهل تتحمل القيادة المسؤولية؟ أم تركز على تغيير الناس؟ وكيف تعمل مع الآخرين وتؤثر فيهم؟ فالفهم لكل ما سبق يساعد في اختيار نموذج التغيير، ويساعد في التقرب من تغيير الثقافة بشكل مريح للفريق.

٤- مراجعة الجهود المبذولة سابقا، خصوصا عند فشل المحاولات السابقة. لأن مراجعة محاولات التغيير السابقة ضرورية لاستخلاص العبر. وهذا جانب مهم لتحليل عمليات التغيير السابقة من حيث:

- رؤيتها وأسلوبها وطريقة تقديمها وكيفية سلوكها.
- درجة المقاومة التي واجهتها.
- مواطن نجاحها وعوامل فشلها والنجاحات الجزئية التي حققتها إن وجدت.
- فريق التغيير الذي قادها.
- العناصر القيادية التي كانت تقود المؤسسة في ذلك الوقت وهل هم أنفسهم الحاليون.
- الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة وما يمكن جمعه عن المحاولات السابقة.

فقد يكون الفشل مؤشرا على موانع دقيقة وخفية في نظام المؤسسة نفسه وهذا يجب أن يُزال. وعموما، فإن أية مبادرة للتغيير يجب أن تحقق منفعة واضحة ممكن تفهمها وتخليها وإلا ستُبته وتندثر.

٥- اختيار نموذج التغيير «Model» المناسب، اذ بعد معرفة الثقافة السائدة وتحسين الفهم لمكونات البناء ومراجعة الجهود السابقة، وبناء الأولويات مع القيادة القوية للتغيير، كل ذلك يساعد في بناء حالة التغيير واختيار نمودجه المناسب. كما يُؤمّن أساسا صلبا للمرحلة التالية «مرحلة بناء الخطة الاستراتيجية للتغيير». حيث إنه بدون الفهم الدقيق، قد يتم اختيار الاستراتيجية الخطأ.

المرحلة «الخطوة» الثانية: مرحلة التخطيط: أولا: تشكيل الرؤية: Vision & Strategic Planning

بناء على شكل الفهم الواضح، يتم تحديد رؤية التغيير «ما الذي تريد أن تصل إليه عملية التغيير وكيف ستكون المؤسسة»، وهذا يتطلب :

- ❖ تحليل الفجوة بين الواقع الحالي وبين ما يراد أن تكون عليه المؤسسة/الحركة، حسب متطلبات رؤية التغيير المنشودة.
- ❖ تجسير الفجوة، من خلال تصميم خطة استراتيجية تبين رؤية التغيير بوضوح، وتحدد أولوياته والأهداف المقاسة لتحقيق النجاح المبكر، وبيان كيفية وصف التقدم في عملية التغيير.
- ❖ اختيار فريق التغيير بعناية مع تدريبه لتنفيذ وقيادة عملية التغيير. ومن المفيد اختيار الفريق ما أمكن ممثلا عن جميع الوحدات أو القطاعات مع تفاوت بين بعض المكونات أو الأقسام بعيدا عن مفهوم المحاصصة، فليس القصد هو المحاصصة في فريق التغيير بقدر ما يكون القصد إشراك أكبر عدد ممكن من وحدات وقطاعات العمل بحيث يكون الفريق فاعلا.
- ❖ إشراك كل الحركة/ المنظمة من خلال لقاءات واسعة بقاعدة عريضة وجلسات عمل ولقاءات حوارية مع عدد كبير من الأعضاء

يتم فيها الاستماع للأراء والحوار الجاد، حول مواضيع التغيير. وقد يستغرق الاستماع إلى الناس في كل القطاعات ثلاثة شهور وذلك حسب حجم الحركة/ المؤسسة/ المنظمة.

❖ عدم التعجل في تشكيل استراتيجية التغيير أو سلقها سريعاً، فمن الممكن أن يحتاج الأمر إلى ثلاثة شهور أخرى أو أكثر لتطوير الاستراتيجية وتصميمها. والمهم هو دمج ما تم الاستماع إليه مع رؤية فريق التغيير الخاصة. فالرؤية تنشأ مع الوقت ولا تأتي كخطوة أولى، فالناس في النهاية يحتاجون لفكرة توضّح إلى أين سيذهبون.

❖ أن تكون الرؤية محددة وتسمح للعاملين بتكامل ممارسات الحاضر والماضي. فليس القصد التخلي عن الماضي لأنه ماضٍ، بل القصد إحداث التحسين وتطوير القدرات والإمكانات وتحقيق النتائج وإنجاز المشاريع المؤثرة وعمل نقلة نوعية في العمل. وهنا لا بد من ملاحظة وجوب اقتناع الناس بأن التغيير سيساهم في الرضا الوظيفي، فالتغيير ليس مبتوراً عن الشعور بالرضا الوظيفي.

❖ أن تحتوي الرؤية على تحدٍّ، بمعنى أن تحتوي على طموح وتطلع للمستقبل مع قابلية لتنفيذ الرؤية. أي أنها غير واسعة جداً ولا صغيرة جداً؛ لا واقعية جداً خالية من أي أمل يذكر، ولا خيالية غير قابلة للتحقيق.

ثانياً: التخطيط للتغيير:

إن عملية التغيير تخضع لمتطلبات التخطيط كأى عملية أخرى،

مدخلات
التخطيط

عملية التخطيط

مخرجات
التخطيط

لكل عملية تحتاج لمدخلات ثم معالجة لهذه المدخلات ثم تشكل المخرجات المنشودة. وتاليا فإن عملية التخطيط للتغيير تحتاج لمدخلات من أهمها:

- ❖ التغييرات والعوامل والدينامية حول المؤسسة/ المنظمة/ الحركة والتي تدفع للتغيير؟
- ❖ هل الإدارة العليا معنية أو يمكن تنفيذ التغيير بدونها؟
- ❖ هل الإدارة العليا تدعم التغيير أم تعارضه؟ وما موقف المدير العام؟
- ❖ هل التغيير مطلب عند الآخرين؟ ومن هم؟
- ❖ من سيقاوم التغيير؟
- ❖ من هم أصحاب الشأن الذين يستأثرون بالتغيير؟ «وأصحاب الشأن هنا هم كل من سيتأثر بالتغيير سواء سلبا أم إيجابا»
- ❖ ما هي أهم ملامح الثقافة التنظيمية؟

وتبدأ عملية التخطيط بعد الحصول على المدخلات بتحليل الفجوة



«Gap Analysis» بين الرؤية والحالة المنشودة وبين الواقع الحالي، وهذا يتطلب الاستعانة بالاستشارات وذوي الاختصاص، والتغذية الراجعة من عمليات التقييم إن توفرت.

وإذا كان التغيير عميقا وواسعا فإن الأمر يحتاج إلى شكل من أشكال التحليل الاستراتيجي بشكل أوسع بحيث يكون التغيير مدعما بأسلوب علمي سليم قائم على أصول التفكير والتحليل الاستراتيجيين وليس مجرد تفكير عابر. ويتم في التحليل الاستراتيجي تعريف الاحتياج من التغيير ودراسة البدائل وصولا للقناعة بالحاجة للتغيير، مع تحديد نطاق التغيير والمرتكزات الحرجة المتوقعة «Milestones».

- ويجدر الانتباه إلى مجموعة من النقاط المهمة منها:
- التركيز على الأشياء المطلوب التخلص منها على المدى القصير والطويل، كالسلوكيات والأفكار القديمة غير المتطابقة مع التغيير أو التجديد في الإدارة.
- كذلك السلوكيات والأفكار والمعتقدات التنظيمية القديمة الداعمة للتحديث والتغيير، والمفيدة على المدى القصير.
- الانتباه لتطوير قنوات وأفكار وسلوكيات جديدة يتم تبنيها ليتم البناء عليها على المدى الطويل.
- ينبغي التخطيط لمجموعة من الإنجازات تكون بمثابة نجاحات مبكرة لتوليد الحماسة وللتغلب على معاناة التغيير، مما يدفع للتركيز على أولويات التغيير والتركيز على النجاحات المبكرة. وفي نفس الوقت الانتباه لعدم التواكل وانتظار النجاحات لتحدث عفويا بل الإصرار على إنجازها.
- ينبغي التذكير بأن ثقافة المؤسسة/الحركة/المنظمة صعبة وبطيئة التغيير، لأنها بطيئة التشكل في الأصل، وبالتالي فهي بطيئة التغيير.

تصميم الخطة ومؤشرات الأداء: Developing Plan & Performance Indicators

- وهنا نشير لمجموعة من القضايا منها:
- تحديد النتائج المتوقعة وكيفية تحقيقها، وكيفية التعرف على النجاح؟ أي كيف نقيس النجاح.
- قياس التقدم «Progress» والتأكد من أن الفريق يقيس النتائج خصوصا الإنجازات والتغيير في السلوك، لا قياس الأنشطة التقليدية كعدد اللقاءات التي تمت «على أهمية اللقاءات»، ومرات السفر. ولا بد من وجود لقاءات دورية لمناقشة تقارير الإنجاز/ التقدم «progress meetings».
- تصميم خطة العمل للمناقشة ثم الموافقة عليها من قبل الفريق،

- ❖ وسيبين التقييم الحاجة إلى تغيير محدد أو تغيير كبير «جذري».
- ❖ تصميم خطة التشغيل/ التنفيذية «Action plan/Executive plan» مع تحديد الإطار الزمني لكل نشاط، ومن سينفذه، ومؤشر الأداء «KPI's» لتسهيل عملية التقييم وجعلها مبنية على أسس علمية وعملية.
- ❖ التكامل مع مبادرات الآخرين التي تتقاطع جزئيا أو تتناغم كليا مع عملية التغيير لتقليل التعارض الذي ينبغي تجنبه أثناء عملية التغيير.
- ❖ تحديد الموازنة فكثير من مشاريع التغيير لم تنجز لأن ميزانيتها كانت أكبر بكثير من المتوفر.

مخرجات عملية التخطيط

أولا: يجب ألا تنتهي مرحلة التخطيط إلا وقد أجابت بالتحديد عن الأسئلة التالية:

- ❖ من سيقود التغيير «الفريق»؟
- ❖ ما الرؤية؟ وما التغيير المطلوب وما نوعه؟



- ❖ هل التغيير لحجم محدود أم على نطاق واسع؟
- ❖ ما هي الخطة التنفيذية والأعمال المطلوبة لتنفيذها؟ وما السقف الزمني لكل إجراء/ نشاط؟
- ❖ كيفية تنظيم الإجراءات وجدولتها الزمنية والترابط الزمني فيما بينها؟
- ❖ من أصحاب الشأن وما خطة التواصل «communication plan» مع توضيح لم الاهتمام بهم وما احتياجاتهم وكيف

يتأثرون وما الرسالة التي ستوجه لكل واحد منهم؟ وما ردة الفعل المتوقعة منهم؟

- ❖ ما مراحل عملية التغيير؟ ومتى ستكون البداية؟
- ❖ ما خطة مقاومة التغيير؟

ثالثاً: خطة المخاطر:

يتم أحيانا الاندفاع في عملية تغيير دون حساب للمخاطر سواء المتوقعة من داخل المؤسسة نفسها أو من البيئة الخارجية، أو من الفريق نفسه. وهنا ينبغي تحديد وتوقع المخاطر في كل المراحل والمنعطفات:

- ❖ في مرحلة التحضير
- ❖ في مرحلة التخطيط
- ❖ في مرحلة التنفيذ
- ❖ عند إطلاق الرؤية
- ❖ عند التواصل مع أصحاب الشأن
- ❖ عند النجاحات
- ❖ أثناء مقاومة التغيير

المرحلة «الخطوة» الثالثة: التنفيذ

وهي أخطر وأصعب مرحلة، فهي المعنية بكيفية تحقيق التغيير وكيفية إعادة تشكيل الثقافة، حيث إن القيادة وفريق التغيير يجب أن يصنع حالة التغيير، وعليه أن يوصل الفكرة ويتواصل مع الآخرين ويبني قدرة وقابلية كبيرة للتغيير. فبعد إنهاء الرؤية والبدء في التغيير تأتي الخطوة الأولى في التنفيذ وهي بناء منصة التغيير «platform» التي توضح للعاملين ما لهم وما عليهم في هذا الشأن. ثم تأتي خطوة توصيل فكرة التغيير للآخرين من خلال:

- ❖ الحوافز المبنية بشكل سليم

❖ التركيز على فكرة التغيير

❖ توفير الفرص لتجريب مفاهيم التغيير الأولية

❖ إنشاء بنية تحتية لتدعيم الثقافة الجديدة

ويلعب القادة دورا كبيرا - خصوصا المقتنعين بالتغيير - في عملية التنفيذ، فنجاح مبادرة التغيير تعتمد على التنفيذ من حيث: كيف، ولماذا، والاقناع والمقابلات وأسلوب العرض المناسب، والمتابعة، وضمان المصداقية، فتغيير المعتقدات والسلوكيات ممكن أن يتم من خلال تجسيد التجربة الشخصية وتجارب الآخرين على أرض الواقع.

ومن المهم الاستماع لمن هم في الواجهة «الخط الأمامي» في الميدان لاكتشاف الصعوبات والتناقضات والارتباك الذي يعيق التغيير. ويتطلب التغيير من القادة بناء حسّ التحضُّر وبناء القناعة بالتغيير وضرورته بسبب تردي الأوضاع وصعوبة الموقف ولعدم القدرة على تحمله، وأنه ما عاد يطاق. وهذا كله يساعد في التغلب في النهاية على حالة الرضا والقبول بالوضع الحالي «complacency» المسيطرة على الناس.

وعلى الفريق أن ينفذ التغيير بدون أزمة ما استطاع إلى ذلك سبيلا. فالتغيير مع وجود أزمة ينتهي عادة بردة فعل فوق الطبيعي، ويتحول التركيز على الأزمة بدلا من الأصل وهو التغيير. ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن الذهاب بعيداً في طريق الأزمة قد يدمر التغيير ويدمر الثقة. كما أن على قيادة التغيير أن تبني الطاقة الدافعة من خلال تبيان زهُو المستقبل إذا حدث التغيير، وتبيان كيف أن التجديد سيفيد الفرد كما سيفيد المنظمة/ المؤسسة/ الحركة، ففوائد التغيير تحتاج إلى تبين على كل المستويات التنظيمية.

ومن الضروري التركيز على الناس فالتغيير عادة ما يثير المشاعر الإيجابية منها والسلبية، خصوصا أنه سيتعامل مع مستقبل

غير مؤكد مما يولد ضغوطاً نفسية كبيرة. لذا من المهم الانتباه للعواطف وفهم كيف ستؤثر على المنظمة/المؤسسة/الحركة. فالناس عادة ما تسرد الأحداث والروايات لتبرر قلقهم العاطفي فتنتشر انتشار النار في الهشيم مما يوجب على فريق التغيير أن يجهز ردوداً وقصصاً أخرى مضادة ذات مصداقية. وللتقدم من حالة الإدراك إلى حالة قبول السلوك يحتاج الناس إلى تجارب آمنة وناجحة في استخدام الأساليب الجديدة أو الفكر الجديدة. مما يتطلب تكثيف المقابلات لإزالة القلق والخوف من الجديد. ويستحب استضافة الذين جربوا الجديد وعاشوا في التغيير وسمع تجاربهم لإزالة المخاوف من الذين لم يجربوا.

المرحلة «الخطوة» الرابعة:

الفترة الانتقالية الحرجة: Transition Stage

وهي فترة حرجة وممكن تعريفها بأنها مرحلة التخلي عن مجموعة من السلوكيات القديمة والانتقال إلى مجموعة أخرى من السلوكيات الجديدة. ومرحلة التحول من حال إلى حال آخر فيه اختلاف في الفكر والثقافة والتطبيقات والأساليب العملية والهياكل. وهي المدة التي لا يتم فيها التبنى الكامل لما هو جديد. وفي نفس الوقت لا يتم فيها التخلي الكامل عما هو قديم. فهي مرحلة بين المنزلتين.

وتعدّ المرحلة الانتقالية مرحلة مفصلية في مبادرة التغيير، فهي المرحلة الحرجة التي تفقد فيها العديد من مبادرات التغيير جزءاً من عزمها أو كلها. فعندما يبدأ التنفيذ ويبدأ تخلي الناس عن مجموعة من السلوكيات القديمة والانتقال إلى سلوكيات جديدة، تبدأ الأولويات والسلوكيات الجديدة تتواجه وجهاً لوجه مع مقاومة التغيير. فبعض الناس أسرع في تبني الجديد من غيرهم، وبعضهم يتمسك بالقديم حتى يتأكد تماماً من صلاحية الجديد فينتقل إليه. وعادة ما تتعلق

عناصر الثقافة القديمة بالناس وتنادى ولاءاتهم القديمة وتستدعيها، في حين أن التغيير يتطلب ترك هذه العناصر المتجذرة في العمق التي لا يمكن قلعها بسهولة، فيقع البعض في صراع داخلي عنيف قد يجعله يتراجع.

كما تتطلب المرحلة الانتقالية الحرجة تقبل الأنظمة الخارجية والبيئة الخارجية للتغيير وثقافتها، فمن المتوقع فشل التغيير إذ لم تقبل البيئة الخارجية فكرة التغيير وخصوصا على مستوى الحركات الكبيرة والدول. فقد تتدخل بعض العوامل الخارجية الراضة للتغيير في خصوصية البيئة الداخلية وفي المكونات الجيوسياسية للدولة أو للمجتمع من أجل إحباط التغيير. وفي هذه المدة الحرجة قد تتناغم بعض المكونات الداخلية الراضة للتغيير مع بعض العوامل الخارجية مما يشكل تهديدا حقيقيا لعملية التغيير. وهذا يتطلب التواصل مع قاعدة واسعة بشكل مستمر لحث الناس على تبني الثقافة الجديدة في البيئة الداخلية والبحث عن طرق إبداعية لدفع الناس لتبني التغيير والسلوك الجديد والأنظمة والعمليات الجديدة. مصحوبة بتواصل حيوي مع عناصر البيئة الخارجية لكسب التحالفات، ولتخفيف أثر العوامل الخارجية المعارضة للتغيير.

وفي عمليات التغيير الواسعة والعميقة فإن الأمر قد يتطلب تشكيل فريق الانتقال / مكتب الانتقال أو التحول «TO» «Transformation Office» وهو نفس فريق التغيير مع إضافات لبعض العناصر الفاعلة وذلك للإشراف على هذه المرحلة الدقيقة من أجل تجاوزها بسلام وبأقل الخسائر.

التعامل مع مقاومة التغيير

إن مقاومة التغيير ظاهرة شائعة حيث من الطبيعي ألا تتراح مجموعة أو جزء من المؤسسة لفكرة التغيير أو لقيادة التغيير. وهناك من هو غير قادر أو غير راغب لتبني الثقافة الجديدة، وهناك من يخاف من المستقبل ولا يريد تغيير الحال، وهناك من هو منتفع من الوضع الحالي؛ منصبا أو ماديا أو وضعا اجتماعيا «بريستيج» وراضٍ عنه ويعتقد أنه سيخسر مكتسباته بهذا التغيير. وهناك من يعتقد أنه سيفقد موقعه أو وظيفته، وهناك من يعتقد أن الأمر يحتاج لمهارات جديدة لا يملكها فيخشى التغيير، فتتولد مقاومة التغيير. ويتحالف المتضررون والخائفون والمتوجسون والقلقون ليشكلوا جبهة مقاومة للتغيير. وبناء عليه، فإن التعامل مع مقاومة التغيير يحتاج لحكمة وذكاء وصبر. ومن الضروري الاستماع لأسباب القلق، والتعامل معها بعقلية منفتحة وعدل وأريحية. ومن التحديات الأساسية: كيفية تقليل الخوف من الجديد وذلك من خلال: الحديث والحوار واللقاءات والمنشورات التوضيحية التي تعين على تفهم الفرص القادمة وفوائدها وأهميتها للمنظمة/المؤسسة/ الحركة القادمة من التغيير المنشود. وهناك تكتيكات لتقليل الخوف منها: تجزئة مشروع التغيير إلى مراحل، وعمل فترات راحة بين المراحل، مع توفير حوار وتواصل مفتوح ومستمر. ويستحسن عقد لقاءات دورية مع الموظفين لوضعهم في التقدم المحرز، ومناقشة قضايا التنفيذ ومشاركتهم في اقتراح الحلول المناسبة، مع القيام بتحديثٍ دوريٍّ لقاعدة المعلومات عن حالة الرقابة والتقييم وسير التغيير. ومع التأكد من وضع القواعد والأسس لبرامج التوظيف والاستغناء والجذب والتدريب وتغيير الأساليب. وفي نفس الوقت الحرص على التواصل مع مبادرات التغيير التي تحدث أو تجري في منظمات أخرى، وكذلك التواصل مع وسائل

الإعلام، التي عادة ما تُدين الأخطاء والخسائر التي قد تنتج عن التغيير وتعلنها للملأ. وقد تجد وسائل الإعلام المخاطرة في عملية التغيير مادة دسمة لها مع التقليل من شأن النجاحات المحققة.

المدة الزمنية للتغيير

ينبغي الأخذ بعين الاعتبار أن المدة الزمنية للتغيير تعتمد من حالة لأخرى. فحالات التغيير البسيطة قد تستغرق أشهراً، أما حالات التغيير الواسعة فقد تستغرق سنوات قد تتراوح ما بين ٧-١ سنوات، وهذا لا يبرر البطء، بل على العكس تماماً فإنه يجب علينا أن نصبّ اهتمامنا لجعل الأشياء تسير نحو التغيير، مع الإرادة والعزم، وبناء كتلة داعمة كبيرة للتغيير.

المرحلة «الخطوة» الخامسة: المتابعة

إن انطلاق عملية التغيير يبدأ تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية يتطلب متابعة وتقييماً، حيث إنه من المهم استمرار قياس التقدم، والبحث عن التغذية الراجعة، واستمرار التعديل والتطوير. وينبغي من البداية تحديد معايير النجاح وأدوات قياسها والاتفاق عليها، وتحديد نقطة البداية ووضع الأهداف والإجراءات لتوثيق التقدم باتجاه الرؤية. ومع مرور الوقت ينبغي على القيادة أن تؤسس فهماً أعمق لعملية التغيير، وتُحدِّث الاستراتيجية وتُحسِّن التنفيذ. ومن المهم الرجوع إلى المرحلة الأولى لمعرفة أين تسيير الأمور وما التقدم الذي أُنجز وما هو النجاح والفشل، فالتواصل المنتظم يساعد في تعضيد قوة التغيير.

ومن المهم بعد فترة الانتقال الناجحة، توضيح ما الذي جرى بشكل جيد وما الذي لم يَجْرِ كذلك. وهذا يتطلب تحديد الدروس المستفادة، لأن القياس وتقارير التقدم وتوثيقها تشكل فيما بعد أهم الوسائل التعليمية لعمليات التغيير في المستقبل. وليتعرّف الكل على

ما تمّ إنجازه - سواء كانت النتائج إيجابية أم سلبية- ليتمكن من مقارنة الإنجاز بالأهداف التي تم التوافق عليها. ويُستحسن في حال تشكل الممارسات الجديدة وظهورها، نشر مبادئ هذه التجربة للمنظمات والجهات الأخرى التي نعمل معها، مع مراجعتها وقياسها مع المرحلة الأولى «الفهم».

كما ينبغي على فريق التغيير أن يتوقع وقوع أخطاء ومفاجآت غير مرغوب فيها، وأن يستوعب ذلك، وأن يركز على النتائج مع مراعاة بناء الثقة بالإدارة الجديدة التي ينبغي ان تظل أولوية. ويتوجب على القيادات وكبار المدراء أن يكونوا رؤوس حربة في عملية التغيير وينشروا فكرتها باستمرار وبشكل منتظم في كل المستويات، ويتحاوروا بحيوية ويستمعوا للموظفين ويردوا على المخاوف ويجسدوا التغيير الذي يرونه. ومن الضروري إيجاد قائمة متابعة مكونة من عدة عناصر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ❖ هل هناك نتائج سريعة واضحة للجميع وهل يستخدم المدراء نتائج النجاح قصير المدى لعرض مدى التقدم الذي تحقق؟
- ❖ هل المشاريع والمبادرات الجديدة التي أطلقت من أجل التغيير تحقق نتائج في التقنية والأنظمة والأداء؟
- ❖ هل هناك أنظمة مكافأة وتقدير لتشجيع ودفع الحماس وبناء الثقة في النفوس؟
- ❖ هل تناقش القيادة الرؤية والأهداف والاستراتيجيات في اللقاءات الإدارية الاعتيادية كما في اللقاءات الرسمية وغير الرسمية؟
- ❖ هل يعرف الناس الانجازات المهمة ويقدرونها وهل تستثمر القيادة المكاسب في الأوضاع الجديدة لصالح مجهود التغيير؟

❖ ما أسباب التعثر؟ هل بسبب:

- مقاومة التغيير
- ضعف في الرؤية المطروحة للتغيير.
- ضعف فاعلية أو عدم كفاية بث فكرة التغيير وتوصيلها للأخرين.
- تخطيط غير كاف.
- موارد غير كافية.
- الفشل في إيجاد وتكوين حالة ضغط.
- توجيه رسائل غير متناغمة او متناقضة من قبل القيادات والكوادر المعنية بالتغيير.

علما بأن القيادة مخيرة في اختيار نموذج التغيير الذي يناسب أسلوبها ولكن لا بد من تطوير خطة استراتيجية تتناسب مع احتياجات المنظمة، ولا بد من تأسيس نموذج التغيير على فهم عميق لعدة عوامل مرتبطة في الموضوع، كالثقافة السائدة وجهوزية المنظمة للتغيير ومناطق مقاومة التغيير. ومن المستحسن في عمليات التغيير الواسعة اتباع المرحلية في التغيير، فالتغيير سيؤتي أكله على المدى البعيد، وستكون المؤسسة أكثر نضوجا وقدرة على التكيف مع متغيرات المستقبل وستكون فعالة أكثر في إنجاز رسالتها. ومن المهم عدم تجاوز محطات التغيير، إذ أن القفز عن إحداها قد يسبب فشل عملية التغيير مع العلم بإمكانية حدوث تقاطع ما بين مرحلتين متتاليتين.

خريطة الطريق للتغيير Road Map

أهم المكونات	المرحلة
<ul style="list-style-type: none">• فهم الثقافة الحالية• فُهِم لماذا الحاجة للتغيير• بناء الأولويات• مراجعة الجهود المبذولة سابقا• اختيار نموذج التغيير «Model»	مرحلة الفهم
<ul style="list-style-type: none">• تشكيل الرؤية: Vision & Strategic Planning• التخطيط للتغيير• خطة المخاطر	مرحلة التخطيط

<ul style="list-style-type: none">• إيصال الفكرة والتواصل مع الآخرين• بناء قابلية كبيرة للتغيير.• بناء منصة التغيير «platform»• ضمان المصداقية• الاستماع لمن هم في الميدان• التنفيذ بدون أزمة• التركيز على الناس	<p>مرحلة التنفيذ</p>
<ul style="list-style-type: none">• التعامل مع مقاومة التغيير• المدة الزمنية للتغيير	<p>مرحلة الفترة الانتقالية الحرجة</p>
<p>هل هناك نتائج سريعة واضحة للجميع؟</p> <p>هل المشاريع والمبادرات التي أطلقت تحقق نتائج في التقنية والأنظمة والأداء؟</p> <p>هل هناك أنظمة مكافأة وتقدير لتشجيع ودفع الحماس وبناء الثقة في النفوس؟</p> <p>هل تناقش القيادة الرؤية والأهداف والاستراتيجيات؟</p> <p>هل الانجازات المهمة معروفة وهل تستثمر القيادة المكاسب الجديدة؟</p> <p>ما أسباب التعثر؟</p>	<p>مرحلة المتابعة</p>

الباب الثاني: نظرية العمل الجديدة للتغيير

الفصل الأول:
الخلفية الفكرية لنظرية التغيير المقترحة

الفصل الثاني:
النظرية المقترحة

الفصل الأول:

الخلفية الفكرية لنظرية التغيير المقترحة

تمهيد

قبل الولوج في نظرية العمل الجديدة، قد يُطرح سؤال: هل ما ذكر في الفصل الأول يصلح لحركات التغيير المجتمعية؟ فقد يظن البعض أن ما ذكر من تفاصيل في الفصل الأول المتعلق بإرادة التغيير وإدارته إنما هو مختص في الشركات وليس في حركات التغيير المجتمعية أو على مستوى أكبر من ذلك.

ونود أن نبين هنا أن من يظن ذلك فقد جانبه الكثير من الصواب، فالمنطق والتفاصيل والأفكار والمفاهيم وأصول التخطيط والتنظير والاعتبارات وغيرها مما ذكر في الفصل الأول تصلح إلى حد بعيد مع كل حركات التغيير بغض النظر عن حجمها. ولكن ينبغي الانتباه إلى أن حركات التغيير على المستوى الكبير تحتاج إلى أن تكيف الأفكار والمفاهيم والاعتبارات بما يتناسب مع مكونات التغيير التي تتعامل معها ومع بيئتها الداخلية والخارجية. كما أن هذه الحركات بالتأكيد تحتاج إلى أبعاد أخرى مختلفة عن تلك المتعلقة بالشركات الكبيرة كما سيتم عرضها في هذا الفصل. إضافة إلى أن هناك أبعادا خاصة لكل حركة تغيير مجتمعية ينبغي أخذها بعين الاعتبار في تصميم نموذج التغيير ومقارباته لكل حالة.

الحركة الإسلامية نموذجا

حتى لا يكون المقترح الجديد غارقا في النظرية وصعب التصور، فقد اخترت الحركة الإسلامية نموذجا لتطبيق النظرية المقترحة، وذلك ليتمكن القارئ من تصور مكونات النظرية وتخيّل تطبيقاتها العملية،

كما أن الحركة الإسلامية وخصوصا الإخوان المسلمين تستحق الاهتمام باعتبارها من أكبر حركات التغيير في القرن الحالي، كما أنها حافظت على وجودها وتأثيرها لأكثر من تسعين عاما، وقدمت نموذجا في محاولة التغيير ووصلت لسدة الحكم أو لرئاسة الوزراء كما في: مصر وتونس والمغرب والسودان. إضافة لتوفر أدبياتها ونظرياتها، وهي معروفة ومنتشرة يمكن الرجوع إليها.

الحركة الإسلامية بين الإنجاز والإخفاق

لقد تميز مؤسس الإخوان المسلمين الشيخ: حسن البنا - رحمه الله - بأنه استطاع في وقت مبكر أن يقدم بانوراما إسلامية واسعة من حيث: النظرة والاستراتيجية والفهم. ولم يتمكن أحد من بعده أن يقدم طريقة أو آلية واضحة المعالم في كيفية تنزيل هذه البانوراما على الواقع. وظلت الجماعة تنادي بشعار إقامة الدولة الإسلامية «أو الحكم الإسلامي» دون تحديد خارطة طريق واضحة. لقد كانت الخارطة العامة هي إصلاح الفرد ثم الأسرة ثم المجتمع ثم يكون إصلاح الحكم، لكن هذا الطريق عام جدا، وليس بالضرورة أن هذه الانسيابية في عملية التغيير حتمية، وفي نفس الوقت ليس الانتقال من مرحلة إلى أخرى مسألة قطعية. كما أنها لم تبين شروط الانتقال بين المراحل، فظلت جماعة الإخوان منذ ذلك التاريخ حتى الآن في إطار هذه المفاهيم تقريبا.

والمستقرئ لمسار الحركة التفاعلي يمكن أن يستنتج أن المخاضات التي عاشتها على تنوعها وكبرها في بعض البلدان لم تكن في سياق التخطيط أو البناء على فكر واضح أو من خلال عملية تغيير واضحة المعالم. ففي حقيقة الأمر بدت عملية التغيير قائمة على التفاعل مع الأحداث وردات الأفعال، وعلى تطور الأحداث وتفاعل المتغيرات، وعلى

محاولة استغلال الفرصة بشكل من أشكال التفاعل الحي الذي ينقصه التخطيط المسبق والإعداد والتجهيز، ولهذا كانت التجارب وخصوصا ما حدث في مصر وتونس وليدة اللحظة وليدة التفاعل مع الأحداث وتطورها لا نتيجة ترتيب وتخطيط معدّ له.

كما خاض باقي طيف الحركة الإسلامية تجارب متنوعة، فانتهجت جماعة التبليغ منذ تأسيسها وإلى اليوم نهج الدعوة، وإلقاء بذرة الخير لعلها تثمر يوما ما. وخاضت الحركة السلفية تجربة مختلفة وتطورت في تجربتها من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار، فمن مجموعات لا تجيز الخروج على الحاكم إلى مجموعات تكفر الحاكم والمحكوم. وانتهجت نهجا يتميز في أغلبه بالتشدد وعدم اللين والدخول في تفاصيل جزئية والتشدد فيها، والابتعاد عن حقيقة التغيير المجتمعي، وعدم الالتفات إلى هوان الأمة على الناس وضعفها أمام الدول العالمية الأخرى وضياع سيادتها. إلا أن الحركة السلفية عموما شهدت تغيرات داخلية انقلابية فظهر منها من أعاد إباحة ما كان قد حُرّم مثل التصوير واستخدام وسائل الإعلام بكل أشكاله، والتحدث إلى عامة المسلمين بعيدا عن لغة التشدد، ومنهم من تطرف إلى أقصى درجات التطرف فانتقل إلى دائرة التكفير والحكم برّدّة من ليس معهم، وإباحة قتل المسلمين بحكم الردة. ولا تُفضل أن هناك بعض الشخصيات السلفية التي نحت منحى الاعتدال والحوار مع الأطياف الإسلامية الأخرى ورأب الصدع إلا أن الفكر السلفي مازال بسمته العامة مفتقرًا لثلاثة أمور هامة هي:

1- التوازن،

2- وضوح منهج التغيير والاتفاق الداخلي عليه،

3- والانفتاح على الفكر الإسلامي الآخر قبل غيره. ومازال الفكر

السلفي يراوح بين نقيضين في التغيير من مهادنة الحكام والولاء لهم

إلى التكفير وقتال الحكام وكل من يخالفهم الرأي. ولما كانت جماعة الإخوان المسلمين من أقدم هذه الجماعات وأكثرها تنظيماً وأكبرها عدداً وانتشاراً مع خوضها تجارب كبيرة، فإن الحديث سيتركز عليها بشكل عام. وغني عن البيان، فإن تقييم جماعة الإخوان المسلمين بتاريخها الطويل وتجاربها لا يمكن أن يكون في هذا الكتاب، إلا أن الأمر يستحق الإطالة الأولية في منحها الاستراتيجية العام وليس في تفاصيل الأحداث والتكتيكات والمناورات والتفاعلات الداخلية، ذلك لنخرج أنفسنا من عنت تقييم الأنشطة والأهداف التفصيلية والمناورات الآنية ومدى فاعليتها، فذلك شأن داخلي لا يستطيع المراقب الخارجي معرفته. والمراقب الخارجي ينظر إلى الأداء الاستراتيجي العام، محاولاً الإطلال عليه بعيداً عن تفاصيل الأعمال في الميدان، ومركزاً على النتائج العامة التي يراها من الخارج ليستنبط طبيعة المسار.

المنجز التاريخي للحركة الإسلامية

لقد تعرض العالم العربي في ظل الاستعمار وإلى وقت قريب؛ من نهاية القرن العشرين إلى هجمة كبيرة حاولت أن تضرب الأمة في هويتها؛ والهوية هنا بمفهومها الشامل وهي تشمل الدين واللغة والعادات والتقاليد وأشكال الثقافة، وليس الجدل هنا باحتواء الهوية للثقافة أم بشمول الثقافة للهوية. ولكن الحديث عن الهجمة التي قادها العلمانيون بقصد أو عن غير قصد من أجل نزع الجانب الديني عن هوية الأمة العربية التي إن عُرِفَتْ رُبِطَتْ بالدين والتاريخ مسلميهم ومسيحييهم. فالأمة العربية ارتبطت بركيزتين أساسيتين هما: الدين واللغة العربية. ورغم أن بعض العلمانيين لم يحارب اللغة مباشرة، إلا أنهم في العموم وقضوا موقف المعادي للدين أحد أهم الركائز في المكون الثقافي للهوية الأمة العربية.

لقد استطاع العلمانيون في تركيا أن يجتثوا الهوية التركية بخطوتين غير مسبوقتين في تاريخ الأمم، الأولى: إلغاء اللغة العثمانية في سابقة لم تحدث في التاريخ الحديث بأن تغير أمة لغتها بتغيير حروفها، مما آل إلى عزل تام للأجيال عن قراءة تاريخها، وتراثها، وفصل الأجيال عنها، وبالتالي اجتثاث جزء مهم من الهوية من خلال اجتثاث هذا الجزء من التاريخ. والثانية: عزل الناس عن الدين ومنع الأذان باللغة العربية ومنع الحجاب ونشر العلمانية بعنف بل ممكن القول بوحشية. إلا أنه يسجل للحركة الإسلامية في العالم العربي تحديدا وبكل أطيافها أنها وقفت بكل قوة واقتدار أمام المد العلماني الزاحف الذي تمكن من السلطة في العديد من الدول العربية. وقدمت الحركة الإسلامية التضحيات من أجل منع هذا المد من إنجاز ما حققته العلمانية في تركيا. وحافظت الأمة على هويتها بل عادت الصحوة الإسلامية في نهاية السبعينيات من القرن العشرين بقوة ووضوح، وحُفظت هوية الأمة العربية الإسلامية. كما استطاعت الحركة الإسلامية بشكل عام أن توجد تيارا دينيا معتدلا وقف ندا ومعاندا للتسلط والدكتاتورية، وأوجدت صحوة دينية أعادت الناس للدين بغض النظر عن التفاصيل حول المفاهيم الدينية التي انتشرت.

دورة الحياة

إن الجماعات والمؤسسات والدول كالبشر، تعيش وتنمو وتتطور وتكبر وتهرم ثم تزول، ولكن الفرق بينها وبين البشر أن المؤسسات أو الجماعات يمكن لها في وقت الضعف أن تولد لنفسها دورة حياة جديدة من خلال تجديد جوهري في الفكر أو الاستراتيجية أو الأهداف. والناظر في واقع الحركة الإسلامية وخصوصا الإخوان المسلمين يلاحظ تراجعاً وترهلاً وفقداناً للوميض والبريق وخصوصاً بعد تجربتي مصر وتونس وما

أحاط بهما من فشل أو إفشال، وكذلك تجارب الربيع العربي بشكل عام. كما تأتي الأحداث في الأردن لتبين ما تتعرض له الجماعة من مخاض داخلي مقلق لكيونونها ووحدها، حيث ينشق عنها مراقبوها العامون قبل غيرهم في ظاهرة ملفتة للنظر. ثم تتبعا الخلافات الحادة داخل إخوان مصر الجماعة الأكبر حجما.

وبالرغم من المدة الطويلة جدا للجماعة، إلا أنها لم تستطع وبشكل واضح أن تجدد في طرحها الفكري والاستراتيجي وفي آليات التطبيق، ولم تُبدِ براعة في المناورة للوصول إلى أهدافها «لا يقصد هنا في التجديد والمناورة التنازل عن المبادئ والأهداف العامة»، وإن كانت الحركة الإسلامية في تونس أكثر برجماتية إلا أنه وبالرغم من هذه البرجماتية انتهت المطاف بها تدريجيا لتكون خارج الحكم.

وتعيش - الآن - الحركة الإسلامية عامة والإخوان المسلمون خاصة مرحلة صعبة، ومن المتوقع إذا استمرت الأمور على ما هي عليه أن تدخل الجماعة مرحلة الهرم متجهة نحو الانتهاء أو الاستبدال. بمعنى أن دورة الحياة للجماعة في مرحلتها الأخيرة. وللخروج من هذه الحالة، فإن على الحركة الإسلامية عامة والإخوان المسلمين خاصة توليد دورة حياة جديدة من خلال حركة تجديدية كلية وجذرية قائمة على ستة محاور أساسية «سيأتي ذكرها لاحقا». لذلك كله أضحي من الضرورة بمكان طرحُ نظرية وفلسفة عمل تجديدية ليس فقط للحركة الإسلامية بل لكل حركة تجديد، وستكون حالة الحركة الإسلامية نموذجا لتسهيل تخيل أركان نظرية العمل المقترحة.

التفكير الاستراتيجي لتطوير النظرية المقترحة

إن المقاربة النظرية المطروحة كانت وليدة تفكير استراتيجي ونتيجة جهد متراكب من الملاحظة الطويلة نسبيا حيث استغرق تطوير هذه

المقاربة النظرية مني أكثر من خمس سنوات. وهي نتيجة تفكير استراتيجي اعتمدتُ فيه على الاستقراء والحدس لتقديم هذه المقاربة، وبالتالي فإن هذا الجهد المتواضع هو تصور ذهني وليس حقيقة ثابتة. ولكنه في المقابل مبني على أسس علمية حيث نظرتُ للحركة الإسلامية كنظام «System»، أي أنه تصور نظامي/ مؤسسي التوجه ينظر للمؤسسة ككل مع علاقاتها بالخارج، والعلاقات الداخلية وتفاعلاتها والأداء والإنجازات. كما نظرتُ، لتطوير المقاربة الجديدة للتغيير، إلى الحركة الإسلامية على أنها نظام مفتوح متكيف «Open Adaptive System» بمعنى أن الحركة الإسلامية كنظام تتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية «فروعها وإداراتها وتوابعها وإقليمها... الخ»، وأنها نظام مفتوح لأنه يتعامل مع البيئة الخارجية كالمجتمع والدولة وغير ذلك، وأن هذه المكونات أي الأنظمة الفرعية تتفاعل فيما بينها، وتتفاعل كذلك مع بيئتها الخارجية من خلال التأثير والتأثير والفعل وردة الفعل، وكذلك تتكيف مع بيئتها الخارجية بطريقة أو بأخرى لذلك فهي نظام متكيف.

وقد اعتمدتُ للوصول واشتقاق النظرية المقترحة على أسس التفكير الاستراتيجي القائمة على رصد البيئات المحيطة، والتفكير المتجه إلى المستقبل حيث ينظر مسبقاً للأمور، ويثير الأسئلة الحرجة، واعتماد التفكير الحر بعيداً عن أية ضغوط.

ويمكن تعريف التفكير الاستراتيجي بأنه: نشاط فكري يعتمد على الاستقراء والحدس ليبعد صورة ذهنية مستقبلية بخصوص الأمر قيد التفكير. وبالتالي فلا توجد أداة مثبتة لقياسه. وبناء عليه أؤكد على أن ما أطرحه من جهد متواضع هو تصور ذهني وليس حقيقة ثابتة، وهي مساهمة مني في حركة التجديد المطلوب إبداعها في هذه المرحلة الزمنية من عمر الأمة العربية والإسلامية، وهي شكل من أشكال الفكر

التجديدي اضعه بين يدي المهتمين من المفكرين والممارسين.

إشكالية المنطلقات والفرضيات الفكرية للحركة الإسلامية

لا شك بأن الإنجاز الاستراتيجي الأكبر للحركة الإسلامية كما أسلفنا كان المحافظة على الهوية الإسلامية للأمة العربية والإسلامية، وإيجاد تيار ديني معتدل ظل ولا يزال مناكفا ومعاندا للتسلط والديكتاتورية، وأحدث صحوة دينية أعادت الناس إلى التدين بمختلف أشكاله. إضافة إلى أن الحركة الإسلامية أثبتت أنه في حال زوال الديكتاتوريات والأنظمة السلطوية فإنها الأكثر حظا لتكون الوريث لهذه الأنظمة، مما جعل الأنظمة والغرب يتعامل معها على فرضية: أقتل الوريث قبل موت المليك. وأما من الناحية الفكرية وما ينبني عليها من تصورات استراتيجية، فإن المراقب للحركة الإسلامية يجد أن فكرها يصدر عن مجموعة منطلقات وفرضيات أبرزها:

فرضية إقامة الحكم الإسلامي

إن إقامة الحكم الإسلامي أو إقامة الدولة الإسلامية أو الخلافة الإسلامية كلها بنفس المعنى إلى حد ما. والمتفحص لهذه الفرضية يجد أنها فرضية مجردة بدون تنظير فكري ولا عملي للكيفية، وبدون أي تعريف أو تحديد لماهية هذه الدولة أو الخلافة الإسلامية. لقد سَوَّقت الحركة الإسلامية أطروحة الدولة الإسلامية بشكل واسع وكانت من مغريات جذب الشباب واستقطابهم للانضمام إليها، لكنها لم تستطع أن تقدم منظومة فكرية متماسكة حول هذه الأطروحة، ولم تستطع طيلة عشرات السنين أن تبين أو تفكك مفاهيم ومكونات الدولة الإسلامية علما أن هذه الأطروحة «الدولة الإسلامية» لم تتحقق منذ انتهاء عهد الراشدين وساد بدلاً منها الحكم العضوض والحكم

القَهري. وللمحافظة على وجود الأمة لجا بعض الفقهاء إلى تبرير نمط الحكم القهري تحت بند مبايعة المتغلب، أي الذي يستطيع أن يتغلب على منافسيه ويستولي على الحكم عنوة ويورث الحكم لمن بعده دون شرط البيعة الشرعية بمفهومها الديني التقليدي.

- ❖ وفي هذا المقام تبرز مجموعة من الأسئلة الحرجة التي لم يُجب عنها فكر الحركة الإسلامية ولا استراتيجيتها، منها:
- ❖ ما نوع الحكم الذي يبحث عنه الإسلاميون؟ ما تعريف الحكم الإسلامي أو الدولة الإسلامية؟
- ❖ وكيف كان الحكم الإسلامي أصلاً؟
- ❖ وما الشكل الممكن تطويره ليتلاءم مع هذا العصر؟
- ❖ وما الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر أصلاً حتى نقول إن هذا الحكم متطابق مع المبادئ الإسلامية؟
- ❖ وبالتالي هل مفهوم الحكم الإسلامي واقعي؟ أم هو مطبق بشكل ما في الدول العربية والإسلامية؟ أم هو خيال متوهّم؟

أما على أرض الواقع، فتحقيق الدولة الإسلامية بغض النظر عن ماهيتها أمر غير محقق ضمن تركيبات الدول الحالية، وهذا بإقرار الحركة الإسلامية نفسها. فكل الممالك والإمارات في الوطن العربي لا يسمح نظامها السياسي أصلاً بتولي السلطة من غير العائلة الحاكمة. والبعض الآخر في معظمه بدون مجالس للشعب، وإن توفر مجلس الشعب فإن الأغلبية لا يمكن لها أن تشكل حكومة إلا في النادر من الدول. علماً بأن الحركة الإسلامية تُقرُّ بهذا الوضع ومتكيّفة معه على أرض الواقع. وبالتالي ظل مفهوم الحكم الإسلامي موجوداً فقط في الخلفية الذهنية للحركة الإسلامية قيادة وأفراداً، بينما هو غير حاضر

لا في الخطط ولا في النية ولا في التنفيذ، إنما فقط يسكن في ذاكرة الإسلاميين. والمشكلة أن الحركة الإسلامية جعلت من مطلب الدولة الإسلامية غير القابل للتنفيذ مادة أمل داخلية بين الأفراد، والأدهى أنها دفعت وتدفع ثمنها باهظا مقابل هذا الطرح. فالأنظمة تعاديبها وتبرر عداها لها - أي للحركة - بسبب مطلب الدولة الإسلامية الذي تفهمه الأنظمة استبدالاً لها.

الدعوة على مستوى المجتمع

كان العمل الدعوي في القديم ممكنا، بمعنى انتشار الدعوة بين الناس لنشر الدين والأخلاق، أما في العقد الأخير فقد تراجع الأمر كثيرا لأسباب موضوعية، على رأسها أن الحركة لم تستطع تطوير نفسها وألياتها لتواكب مقتضيات العصر الحديث. ففي الوقت الحالي لا تتوفر ظروف الدعوة الواسعة، فقد ظهرت معطيات ووسائل جديدة لم تكن موجودة في الماضي. إن مفهوم الدعوة الفردية قد يكون نافعا في بعض الحالات لكنه لا يمكن أن يوفر كسبا جماهيريا مؤثرا، ونقل خبرات وتجارب الدعوة القديمة للشباب ما عاد مجديا أو قابلا للتطبيق في هذا العصر، فتحول نقل الخبرة إلى نقل تاريخ الدعوة ليس إلا. إن فهم المجتمع العصري القائم على وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الحديثة، سيسهل في فنون الكسب الجماهيري لكنه يحتاج إلى تغيير في هياكل الحركة الإسلامية الجامدة، وفي المادة المطروحة.

الصراع الأيديولوجي

خاضت الحركة الإسلامية في فترات الخمسينيات والستينيات صراعا مع الشيوعية والعلمانية والقومية، ولكن في هذه الأيام لم يعد هذا الصراع موجودا حيث تهاوت الشيوعية وتفكك الاتحاد السوفيتي مع بداية التسعينيات، وفشلت القومية في أنظمتها التي حكمت في

بعض الدول العربية فشلا ذريعا. وفي تقديري: إن الصراع لم يعد فكريا وأيديولوجيا، ولكنه صراع مع الهوى والمُغريات، وأما في الخارج فهو الصراع التقليدي على ثروات الأمة ومقدراتها ومحاولة ضمها لمحاور الصراع الدولية.

ومن هنا أصبح مطلوبا من الحركة الإسلامية أن تعيد حساباتها وتحدد من هم المنافسون والخصوم لها، وذلك لتحديد طريقة التعامل معهم فهم ليسوا سواء. وبالتالي فإن الاشتباك الفكري مع خصوم الأمم يحتاج إلى إعادة نظر، كما أن الطرح التقليدي المشيخي يحتاج إلى إعادة توجيه في المضمون والأولويات.

مصطلح «الإسلامي»

كان سائدا وما زال حتى اليوم مصطلح «إسلامي»، وفي الحقيقة كان هذا المصطلح مفهوما في العقود الماضية حيث كان الصراع على الهوية، فتمايز الناس بين إسلامي وشيوعي وقومي إلى غير ذلك. لكن في هذه السنوات وبعد عصر الصحوة الإسلامية في السبعينيات وانتهاء الصراع الأيديولوجي إلى حد بعيد، أصبح هناك ملايين المعتمدين والحجاج الممارسين للتعاليم الدينية غير المنتمين للحركة الإسلامية، فلم يعد هذا المصطلح نافعا أو مفيدا. بل أصبح يفرق بين الإسلاميين وغيرهم من بقية الشعب وكأن الأمر الفلاني للإسلاميين بينما الأمر الآخر لغيرهم.

إن تكرار هذا المصطلح والإصرار عليه يضعف العلاقة بين الحركة الإسلامية والجمهور ويوجد شيئا من العزلة غير المطلوبة. ما من شك بأن الإسلاميّ بالمفهوم العام هو من يطالب بعودة تطبيق الشريعة، وهذا أصبح مطلبا للكثيرين وليس فقط للإسلاميين. والأجدر بالحركة الإسلامية أن تنظر لكل محب لتطبيق الشريعة على أنه من

ضمن دائرتها، بل تظهره وتدعمه وتتعاون وتتشارك مع الجميع، وغير هذا النهج سيعزز العقلية الحزبية لدى أتباع الحركة الإسلامية، أي العقلية التي لا تقبل إلا من كان فردا فيها، وترفض الآخرين المُقبلين أو المحبين لتطبيق الشريعة. وتصبح الحركة الإسلامية وكأنها تُطبق على الجمهور مفهوم «نحن وهم» وبالتالي المزيد من العزلة والابتعاد عن الجمهور.

إن المتتبع للسيرة النبوية يرى أنه في العهد المكي كانت نخبة المؤمنين تتدارس الدين وتترى في دار الأرقم، ولكن بعد الهجرة والانفتاح على المجتمعات العربية بدأ تكليف المسلمين الجدد بالأعمال كل حسب تخصصه. فهذا خالد بن الوليد يتولى مباشرة قيادة الجيش في مؤته دون أن يمر في محضن تربوي أو حلقة دينية، ومثله عمرو بن العاص وغيرهم كثير.

مشكلة التعريف لدى الحركة الإسلامية

هناك مشكلة كبيرة تعاني منها الحركة الإسلامية وهي مشكلة التعريف، بمعنى ما تعريف الحركة الإسلامية؟ هل الحركة الإسلامية حزب سياسي؟ أم هي حركة اجتماعية؟ أم هي تيار شعبي؟ لقد سمّت نفسها في بعض الدول «جماعة» الإخوان المسلمين، وبالتالي ما هو تعريف الجماعة؟

لقد أصرت الحركة الإسلامية على أن تعرف نفسها تعريفا شموليا باعتبارها حركة دينية وأخلاقية واجتماعية وسياسية وثقافية ومجاهدة، وهي نهج سلفي في الفهم السلفي المعتدل بعيدا عن الابتداع، وصوفي في فهم جوهر الصوفية من ناحية الزهد والتجرد.

في البداية يبدو هذا التعريف جاذبا براقا فهو شامل لكل مناحي الحياة ومرتزا حيث يحوي كل المطلوب. ولكنه من ناحية أخرى، تعريف

أوقع الحركة الإسلامية في مُشكِلٍ كبير عميق مع نفسها قبل كل شيء ومع الأنظمة الحاكمة لاحقاً. إن هذا التعريف الشامل هو تعريف يصلح للدين الإسلامي وهو ميزة له، ويبدو أن الحركة الإسلامية تقمصت التعريف الشامل للدين وألبسته لنفسها مما أوقعها في مشكلة عميقة جعلتها تبعثر جهودها «على محدوديتها» على مجالات كثيرة، فنالت شيئاً ما من كل شيء ولم تنل شيئاً معتبراً في مجالات محددة، ففقدت التركيز «concentration» وبالتالي فقدت ميزة من الميزات الهامة التي تؤدي إلى النجاح على المدى الاستراتيجي البعيد.

هذه الشمولية جعلت الحركة تتصرف تارة كأنها تيار شعبي، وتارة تشكل أحزاباً سياسية، وتارة تشكل مجاميع مقاومة وأخذت تخلط بين التيار والحزب في الفهم والأدوات: حيث يبدو أحياناً أن أصحاب الحزب السياسي يتبنون استراتيجية التيارات الشعبية مما يؤثر سلباً على مقاصدهم السياسية ويجعل أهدافهم تتعارض مع وسائلهم، والعكس صحيح، حيث تتعارض وسائل أصحاب التيار الشعبي مع أهدافهم السياسية، الأمر الذي يعوق تحقيق المراد من سبب وجود التيار الشعبي أو الحزب السياسي.

وإذا كانت الحركة الإسلامية قد تقمصت شمولية الدين ففقدت التركيز على مجال محدد لتحقيق فيه إنجازاً رائداً. فأنها من حيث لا تدري تقمصت مهمة الدولة وقدراتها فظنت أنها قادرة على تحقيق إنجازات معتبرة في المجالات الواسعة التي تبنتها، ففقدت الإنجازات الكبيرة والسيطرة والإعداد، وحملت نفسها ما لا تطيقه الدول ذاتها، وأدخلت نفسها في تناقض مع الأنظمة. وظنت الأنظمة أن الحركة الإسلامية بديلاً عنها خصوصاً أنها تطرح مفهوم إقامة الدولة الإسلامية. وبالرغم من قناعات الأنظمة أن الحركة الإسلامية لا تستطيع فعل ذلك إلا أنها اتخذتها ذريعة لتوجيه الضربات المتتالية لها. ونتج عن ذلك أن الحركة

الإسلامية ألبست نفسها ثوبا شموليا واسعا جدا، وحملت نفسها ما لا تطيق ففقدت هوية المهنة والرسالة وفقدت التعريف.

كان الأجدر بالحركة الإسلامية أن تتبنى مجالات محددة تعمل فيها مع احتفاظها بمفهومها المعتدل للإسلام، وتركز على ذلك حتى تحقق نجاحات على المستوى الاستراتيجي بدلا من التيه في الشمولية التي هي ميزة للدين وليس للتنظيم أو الجماعة، وأما التيه فهو في مدى القدرة والاستطاعة الواسعة التي هي واجب الدولة. إذن، هناك مشاكل حقيقية وعميقة في المنطلقات والفرضيات والفكر وما يبني عليها من استراتيجيات، وكل ذلك يدفع دفعا نحو البحث عن نظرية عمل تجديدية وفلسفة متطورة.

محاوّر التجديد الستة

كإطار فكري لنظرية التغيير الجديدة

ترتكز نظرية التجديد المقترحة على ستة محاور أساسية كإطار فكري لها، وهي: محور الفكر والاستراتيجية والهيكلية والتطبيقات والثقافة التنظيمية والمنظومة الأخلاقية، وهذه المحاور الست - كما هي في الشكل الآتي - تقتضي تغييرا جذريا عميقا لدى الحركة الإسلامية. ولم تعد التغييرات الجزئية هنا أو هناك مجزية، بل هي بحاجة ماسة إذا ما أرادت الاستمرار وإعادة الألق لها إلى تغييرات جذرية عميقة في المجالات الستة مجتمعة.

الفكر

الاستراتيجية

الهيكلية

التطبيقات العملية/ طرائق العمل

الثقافة التنظيمية

المنظومة الأخلاقية

التجديد في التركيبة الفكرية

منذ عهد الشيخ حسن البنا - رحمه الله - وحتى هذه اللحظة لم تقدم الحركة الإسلامية تجديدا في تركيبها الفكرية، بل ظلت تطرح ما طرحه مؤسسها، وكان العجز عن تنفيذ وتحقيق ما كان يحلم به البنا ظل هو السائد والمهيمن على الفكر والأسلوب والطريقة والهيكلية. لا ينكر أحد بأن الجماعة قامت بمناورات سياسية كالمشاركة في الانتخابات التشريعية، ومناورات اجتماعية من خلال الجمعيات الخيرية والاصلاحية، وبعض المناورات الشعبية مستفيدة من الأحداث في العالم الاسلامي وخصوصا أحداث القضية الفلسطينية. إلا أن هذه المناورات ظلت بدون أثر تغيير حقيقي في التركيبة السياسية للدولة، بل هي مناورات استفادت منها الأنظمة في تلميع نفسها أحيانا كأنظمة ديمقراطية تسمح للرأي الآخر كما استفادت منها في تمرير معاهدات وقرارات كمعاهدات السلام من خلال البرلمانات التي كانت الحركة الإسلامية جزءا منها. وبالتالي كان المشهد وكأن الحركة ترس في ماكينة الأنظمة مما عاد بالنفع الاستراتيجي على الأنظمة أكثر منه على الحركة الإسلامية.

والمطلوب الإجابة وبكل جرأة عن مجموعة من الأسئلة منها:

❖ ما النطاق المركزي للحركة الإسلامية في هذه الفوضى الفكرية

التي تعيشها الأمة؟

❖ هل هو الجهاد بمعنى بذل الجهد بمختلف الجوانب أم هو إقامة

دولة الإسلام؟

❖ في الحقيقة، ظلت مسألة التربية هي النطاق الرئيسي في فكر

الحركة الإسلامية التي إذا انحلت مشاكلها «أي التربية» انحلت

باقي المشاكل، فهل هي كذلك الآن؟ أم أن النطاق الرئيس يحتاج

الباب الثاني: نظرية العمل الجديدة للتغيير

إلى تجديد وإعادة نظر عميق وخصوصا بعد ثورات الربيع العربي والثورات المضادة. ومن الأسئلة أيضا:

- ❖ أين موقع الحزبية الآن؟
 - ❖ وكيف يتم انخراط الشعب في العمل بدلا من أن تتحمل الحركة الإسلامية العبء لوحدها؟
 - ❖ ثم أين المتخصصون في علم الاجتماع والسياسة والفكر والاستراتيجيات في الساحة الحركية؟ فالملاحظ في المنجزات أنها نتاج ممارسة تقوم على التجربة والخطأ والتعلم من حركيين مخلصين لا متخصصين، وبهذا غابت التخصصية.
 - ❖ وما المشروع الفكري الذي يحلم به الإسلاميون؟ هل هو:
 - استعادة صورة الخلافة في عهد الراشدين؟
 - هل هو اختزال الشريعة في القانون في ظل دولة وطنية «قومية»؟
 - هل هو تطوير تطبيق الشريعة لتصل إلى الأمور الجنائية إضافة إلى الأحوال الشخصية؟
 - أم هو الإصلاح في ظل دولة قهرية؟
 - أم المشاركة في الانتخابات البرلمانية وبالتالي التحول إلى جزء من أجزاء معادلة الديمقراطية المطروحة في ظل الدولة الوطنية
- «Nation state»؟

التجديد في التركيبة الاستراتيجية

يعتبر التجديد في التركيبة الاستراتيجية نتاجا طبيعيا للتجديد في التركيبة الفكرية، وهنا تطرح أيضا مجموعة من التساؤلات الحرجة في خانة التفكير والتحليل الاستراتيجي: هل بقي مجال للقول بإمكانية نجاح نهج الإصلاح بعد تجربة مصر وليبيا واليمن، أم أن نهج الثورة هو المطلوب؟ ما الرؤية؟ هل هي الوصول إلى الحكم أم إصلاح اجتماعي أم

إصلاح سياسي أم البقاء على الحياة فقط؟ وبالتالي ما الأهداف الكبرى في ظل واقع عربي مريب مضطرب في هذه الحقبة التاريخية؟ ما مهمة الحركة الإسلامية؟ وماذا تفعل بالمواليد الجدد على الساحة الإسلامية من داعش وغيرها؟ وما رؤيتها الجيوستراتيجية في واقع يتدخل فيه البعيد قبل القريب، وتتدخل فيه القوى العالمية الكبرى وقوى إقليمية مثل إيران وغيرها؟

لقد أهملت الحركة الإسلامية البعد الجيوستراتيجي وظنت أنها قادرة على التغيير بمجرد المشاركة في المعادلة السياسية الداخلية، وظنت أن الأمور بعد ذلك ستسير على ما يرام، وأن الأبعاد الجيوسياسية الإقليمية لن تؤثر كثيرا طالما أن الحركة عالجت الأوضاع الداخلية. بينما نجد في حقيقة الأمر أن الوضع الجيوستراتيجي معقد جدا، والبيئات الخارجية لا تسمح بعمل أوسع للحركة الإسلامية، والإمكانات الذاتية للحركة لا تناسب النطاق المركزي القديم ولا ما في الخلفية الذهنية، مما ينبثق عنه مشاكل عميقة في التعامل والتفاعل مع البيئة الخارجية، وهذا يتطلب اجتراف استراتيجيات مدروسة للحركة الإسلامية تتعامل من خلالها مع البيئة الخارجية بجدية أكثر.

التجديد في التركيبة البنوية الهيكلية

إن الناظر إلى الحركة الإسلامية يستنبط أن بناءها الهيكلي صُمم منذ العشرينات ليناسب ذلك الواقع، وليحقق أهدافا في ذلك الزمان وفي تلك البيئة، فهل من المعقول تصور أن البيئة الحالية هي نفس البيئة قبل تسعين عاما؟! وبالتالي ظلت الأطر الهيكلية هي نفسها دون مواءمة للعصر ولأحداثه الكبرى الحالية؟

ناهيك عن بعض التيارات الإسلامية التي تُحرّم التراتيب الهيكلية، أو أن الشيخ هو الأول والثاني والأخير دون اعتبار لرأي الكوادر الأخرى.

ألا يوجد فكر تجديدي في هذا الشأن؟ ألا يوحي الربيع العربي الكبير بمتغيراته الكبرى بإمكانية أن تكون الحركات الاجتماعية الجماهيرية الشعبية بديلا معتبرا قد يوازي النخب والتنظيمات والأحزاب؟ ثم كم عدد الأفراد الذين ينضون تحت راية الحركة الإسلامية كأفراد منتظمين مقارنة بعدد الشعوب الإسلامية التي تصنع الأحداث حاليا دون أن تنتظر الحركات الإسلامية التقليدية؟

ورغم أن الحركة الإسلامية ذات طابع أيديولوجي وإطار بنيوي وهي قادرة على التعبئة، إلا أن الحركات الشبابية التي ظهرت في الربيع العربي ويقودها في الأساس شباب، وشاركت بفاعلية في هذا الربيع، لذلك فهم يستحقون التفكير التجديدي الإبداعي في الهيكلية ليكون لهم دورهم الفاعل بالرغم من أن حركتهم الشبابية هذه ذات تركيبة بنيوية رخوة. ولعله أضحى من الضروري البحث عن التجديد الإبداعي في الهيكلية بدلا من الغرق في هياكل تقليدية هرمة لم تعد تصلح حتى لتحريك نفسها في بيئات ذات حركية متسارعة وتعقيد عال جدا.

التجديد في التركيبة التطبيقية «Applications»

والمقصود هنا إنزال الأفكار على الأرض، ففي الغالب مازالت الإسلامية الحركية بمختلف تنوعاتها تستخدم نفس الآليات التي رُسمت منذ التأسيس. صحيح أن هناك آليات جديدة كانت تبرز من حين إلى آخر لكن في العموم هناك جمود في آليات التطبيق، ناتج في الأصل عن الجمود في التركيبة الفكرية والتركيبة الاستراتيجية والتركيبة البنيوية الهيكلية.

وظلت الآليات محصورة في الإسلاميين أنفسهم أو أنصارهم في أحسن الأحوال، لكن أين الجمهور وأين الشباب والنساء من هذه الآليات؟ وما المساحات المشتركة بين التمدن الإسلامي والتمدن غير الإسلامي القادم من الغرب؟ وما المساحات المشتركة بين الإسلاميين وغير الإسلاميين في

نفس البلد؟ وهل سيبقى مصطلح إسلامي وغير إسلامي يتداول ويفرق بين أبناء المجتمع الواحد وأبناء الدين أنفسهم؟ ألا يمكن التجديد الحقيقي في آليات جديدة للفعل والحشد، والتحرر من بعض القيود التنظيمية والحزبية؟

الكتلة الحرجة

ونطرح هنا مفهوم الكتلة الحرجة والتي نعرفها بأنها الحد الأدنى من الإمكانيات «البشرية والمادية» المطلوبة لإحداث الأمر المراد. فمثلا تحريك طاولة الطعام يحتاج لشخصين فتكون الكتلة الحرجة المطلوبة لإحداث نقل الطاولة شخصين، ولكن إذا وضع على الطاولة سفرة كاملة من الطعام فعندها يحتاج نقل الطاولة إلى أربعة اشخاص مثلا، أي أن الكتلة الحرجة لنقل الطاولة هي أربعة بدلا من اثنين. والكتلة الحرجة حسب التعريف ليست فقط الإمكانيات البشرية بل المادية أيضا فلكل أمر مطلوب إيجاده يحتاج لتكلفة مادية قلت أو كثرت، ينبغي توفيرها.

إن مفهوم الكتلة الحرجة يضيع أحيانا بين مفهوم شرعي ناشئ عن قوله تعالى ﴿كَمْ مِّن فِتْنَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِتْنَةٌ كَثِيرَةٌ بِإِذْنِ اللَّهِ﴾⁽¹²⁾، فيندفع الشباب للأمر دون حساب التكلفة أو احتمالية النجاح والفشل، معتقدين أنهم وإن كانوا فئة قليلة فسينتصرون. وفي حقيقة الأمر أن الله سبحانه وتعالى قد أوضح في سورة الأنفال المقدار العددي للفئة القليلة ولم يتركه سبحانه هكذا دون تعريف إذ قال سبحانه وتعالى ﴿يَتَأْتِيهَا النَّبِيُّ حَرَضَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَبَرُوا وَيَغْلِبُوا مِائَتِينَ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِّنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ﴾⁽¹³⁾ أَلَنْ خَفَفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا فَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ وَإِنْ يَكُنْ

(12) آية 249 من سورة البقرة

مِّنكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُونَ أَلْفَيْنِ بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّادِرِينَ ﴿١٦﴾^(١٣) وبالتالي أصبح تعريف الفئة القليلة هو واحد لاثنين «1:2» أي أن المئة يمكن أن يقابلوا مئتين من الأعداء، وإن كانت الأحوال الإيمانية لفئة ما مرتفعة ومرموقة فيمكن أن يصل العدد واحدا لعشرة.

ولكن أي قيادة عاقلة وراشدة تبني حساباتها على أساس الحد المذكور في الآية وهو واحد لاثنين، ومن هنا يكون قد حدد الله سبحانه وتعالى عددا حجم الفئة القليلة، وأصبحت الكتلة الحرجة المطلوبة في المواجهة مع الأعداء هي نسبة 1:2. وبناء على ذلك فإن الأساليب الدعوية القديمة وطرق الكسب المعهودة غير قادرة بل عاجزة عن تحقيق الكتلة الحرجة المطلوبة لإحداث أمر التغيير ولا حتى الحد الأدنى.

الكسب الجمعي لا النقطي

وهنا نطرح مفهوما آخر وهو مفهوم الكسب الجمعي لا النقطي، أي الكسب ضمن كتل بشرية وليس من خلال كسب فردي نقطي أو كسب عددي محدود العدد.

فقد أصبح الكسب الجمعي ضرورة ملحة لتحقيق الكتلة الحرجة. وإن بقاء الحركة على حالها سيجعلها ثابتة العدد أو تبدأ بالاضمحلال رويدا رويدا نتيجة ضعف الكسب مقابل معدلات الفقد وترك الحركة. والكسب الجمعي يحتاج إلى تغيير جذري في العقلية الحزبية وضرورة تقبل الآخر والمشاركة مع الآخرين، ويحتاج إلى اجتراف هيكلية مختلفة بعيدة عن الهرمية والتراتبية التنظيمية، قادرة على استيعاب الآخرين المحبين والمؤيدين لفكرة إصلاح المجتمع من مختلف الخلفيات والمرجعيات الفكرية واستيعاب الذين لا يفضلون الاحتواء في هياكل تنظيمية ولكنهم محبون لمجتمعاتهم وحريصون على الإصلاح والتقدم والتطور والتحضر. ولقد أخبرنا الله سبحانه وتعالى بأنه يحب الصالحين ويحب المصلحين،

(13) آية 66-65 من سورة الانفال

وقطعا فإن الصالحين والمصلحين لا يمكن أن يكونوا فقط هم أتباع الحركة الإسلامية المنتظمين معها. وفي تقديري أن المستقبل القريب سيشهد ضمور الأحزاب ورفض الانغلاق، وسيكون المستقبل لتلك الحركات التي تقفز من ضيق قارب الحزبية والانغلاق إلى سعة المجتمع ومكونات الدولة الديمغرافية من خلال طرح يستوعب الجميع لكن في إطار هوية المجتمع وثوابته المتفق والمتعارف عليها.

التجديد في الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة ببطء حيث إنها نتيجة تفاعل القيم والمبادئ والمعتقدات الدفينة والعادات والمشاعر والافتراضات الخاصة بالمجموعات أو الجماعة والتاريخ والخبرات والتجارب وأنماط السلوك لعقود أو قرون. وتعتبر الثقافة التنظيمية جزءا من مفهوم الثقافة العام، ولكنها متعلقة بالمؤسسة أو التنظيم أو الحركة قيد البحث. وبالتالي يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: تلك الثقافة المعنية بمنظمة ما «بغض النظر عن حجمها» فهي خليط من القيم والمبادئ والافتراضات الناشئة داخل هذه المنظمة والخبرات العملية والتجارب التي خاضتها. ولكل منظمة أو مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، وبناء عليه فإن إحداث أي تغيير في منظمة ما يحتاج إلى تغيير في أجزاء من ثقافتها التنظيمية وعلى رأسها الافتراضات والمبادئ التي صاغتها أو التي تشكلت أثناء مسيرة هذه المنظمة، حيث إن الثقافة التنظيمية تُحدد كيف يرى الأفراد والقيادات الأمور وكيف يحكمون عليها ويطبقونها، كما أنها تؤثر على السلوك وكيفية التصرف. فإذا كان المطلوب إيجاد تغيير إيجابي فإن على الحركة العمل على طرح ثقافة جديدة وتثقيف الناس بها حتى يألفوها ويقللوا المقاومة الداخلية لها. لقد أصبحت ثقافة التعامل مع الآخرين ذوي الخلفيات الفكرية

المختلفة، واستيعاب المكونات الوطنية الأخرى ضروريةً لنجاح مفهوم التشارك مع الآخر. خصوصاً أنه مازالت هناك قناعات لدى العديد من الإسلاميين بأنهم وحدهم سيحدثون التغيير وبإمكاناتهم الذاتية، وذلك نتيجة تلبُّس الشمولية وتلبُّس القدرة على تحقيق مجالات الشمولية التي تعجز الدول عن تحقيقها.

كما أن مفهوم إكمال المشوار من حيث انتهى الآخر يحتاج إلى اقتناع الحركة الإسلامية بهذا المفهوم، حيث يفضلون البدء من الصفر وإعادة اختراع العجلة بطريقتهم الخاصة ظانين أن أحداً من قبلهم لم يعمل مثل هذا العمل، أو أنهم يرفضون عمل الآخر لأنهم لم يكونوا فيه. فيبدوون من جديد، مستهلكين للزمن ومضيعين وقتهم ووقت غيرهم. كما أن عقلية وثقافة الاحتواء تشكل مشكلة كبيرة عند الكثيرين الذين يريدون أن يحتوا عمل الآخرين فيما أن يسلم الآخر ما عنده من عمل لهم بالكامل، أو أن ينتمي لهم. بينما لو كان مفهوم التشارك واستيعاب الآخرين موجوداً في الثقافة التنظيمية لوفروا على أنفسهم أوقاتاً كثيرة واستوعبوا طاقات وكوادر جديدة.

إن العقلية الحزبية التنظيمية تحتاج لتغيير حتى تستطيع الحركة الإسلامية استيعاب الآخر سواء المؤيد لهم أو المتعادل الذي لا يريد أن ينتمي لحركة ما، حيث إن العقلية الحزبية لا تقبل العمل والنتائج إلا ممن ينتمي للجماعة أو الحزب، مما يفتقر مئات الفرص على الحركة. والعقلية الحزبية تدفع باتجاه الانغلاق ليس فقط على الآخر ولكن على المعرفة والخبرة وتجارب الآخرين المفيدة وبالتالي تدفع إلى العزلة الشعورية ومن ثم العزلة عن تحقيق أصل وجوهر تشكل الحركة ألا وهو إيجاد التغيير. وكيف يغير قوم من مفهوم أناس آخرين دون أن

يختلطوا ويعيشوا معهم!؟ والرسول عليه الصلاة والسلام يقول «المؤمن الذي يخالط الناس، ويضرب على آذاهم، أعظم أجراً من المؤمن الذي لا يخالط الناس، ولا يضرب على آذاهم» (١٤)

التجديد في التركيبة الإيمانية والأخلاقية

إن هذا الجانب مهم ليس فقط في حياة الحركة الإسلامية، بل في حياة أبناء الأمة الإسلامية عموماً. فعلى مستوى أبناء الحركة الإسلامية أنفسهم هناك حاجة إلى تجديد في التركيبة الإيمانية والأخلاقية التي هي أساس الشريعة الإسلامية «وإنك لعلى خلق عظيم» (١٥). وهناك حاجة ماسة لأبناء الأمة الإسلامية نتيجة ما فعلته الحداثة بالمجتمعات الإسلامية من تغيير في المفاهيم والسلوك.

إن محاولة بناء جيل قرآني لا تجدي إن لم يعرف هذا الجيل مكونات أمته ومكونات الحضارات الأخرى والتعرف عليها بعقلية المتدبر لا عقلية الرافض، وبعقلية الواعي المستنير لا بعقلية المنغلق، وبعقلية الواثق من التركيبة الأخلاقية والنماذج الأخلاقية في حضارته لا عقلية الخجول.

كما أن الحركة الإسلامية بعد الربيع العربي وما نتج عنه من انفصال وانشقاق وفصل للكوادر واتهام واختلاف، إضافة لما تحدثه أجواء الانتخابات الداخلية من تكتلات وتحزبات داخلية و«كولسه» يخرج كثيراً عن الأخلاق الإسلامية التي تنادي بها الحركة الإسلامية. إذ لا معنى لادعائهم التسامح والصفح وسلامة الصدر والأمانة والحرص على وحدة الصف ووحدة الأمة مع وجود ممارسات مناقضة تماماً لهذه القيم والأخلاق والتي تمارسها القيادة نفسها قبل غيرها.

(14) رواه الترمذي وابن ماجه عن ابن عمر

(15) سورة القلم: آية 4

وعليه، فإن الحركة الإسلامية تواجه ظروفًا خارجية إقصائية في حقيقتها من قبل بعض الأنظمة العربية والثورة المضادة، فإذا أضفنا ذلك إلى المعوقات الداخلية الكبيرة فإنه ليس أمام الحركة الإسلامية إلا التجديد الكلي الجذري، وإلا ستدخل مرحلة الشيخوخة والترهل بأسرع مما يتوقع قادتها، إن لم تكن دخلتها بالفعل. وعليها ألا تخشى التجديد الجذري خوفاً من فقد أنصار على اعتبار أن التجديد في أصله يتحدى تقاليد استقرت في العقول، وقد يثير قضايا شائكة لا يستطيع الجيل القديم أن يتخيل نفسه يعيش في حياة حركية بدونها.

وهل سيظل الإسلام ينتظر مشروعه التجديدي من المهدي المنتظر؟ أم من أجنبي هو في الأساس مجهض ومناهض لبزوغ نور جديد في المنطقة؟ أم من داخل ترنح وتقوقع بفكر حزبي وكل ما في وسعه هو أن يكرر أسطواناته القديمة التي نشأ عليها دون اعتبار للمتغيرات الكبرى في المنطقة. ولعل الحركة الإسلامية تعاني من عدم تقبل للفكر التجديدي الجذري أو لا تملك الأدوات المطلوبة.

وعليه أضحى التجديد الكلي ضرورة حتمية ليعطي دوره حياةً جديدةً بفكر جديد واع متفتح واستراتيجية طموحة مستنيرة وهيكلية إبداعية وآليات تطبيق يشترك فيها كل أبناء المجتمع. وإن لم يتم فعل ذلك فلا بد من نشاط فكري عميق للتفكير في مرحلة ما بعد الحركة الإسلامية التقليدية الذي يبدو أنه أصبح قاب قوسين أو أدنى.

الفصل الثاني: النظرية المقترحة

مفهوم التجديد

إن ما أقدمه هو محاولة وإضافة في ملف التجديد المطلوب في العصر الحديث في هذه المرحلة الحرجة من تاريخ الأمة العربية والإسلامية، وهو مساهمة متواضعة في تجديد مفهوم التطبيق والتنفيذ العملي، منطلقا من مساهمة في تجديد الفكر والاستراتيجية والهيكلية. أملا أن تكون ذا قيمة وفائدة للممارسين والعاملين والمفكرين والمنظرين. ومن هنا كان لا بد في البداية من طرح تعريف لمصطلح التجديد⁽¹⁶⁾. وبناء عليه يمكن القول بأن التجديد في سياق موضوع الكتاب كما أراه هو:

«اجتراح فكرة أو أفكار تولد آليات ووسائل وطرائق جديدة في إعادة تطبيق الإسلام وانزال مبادئه على الواقع تناسب العصر وذلك بعد ابتعاد الناس عن الدين أو عدم قدرتهم على تطبيقه. أي إعادة وصل الدين بالحياة». ويصبح الجمود هو: «انكماش الدين عن الحياة لينحصر في بعض العبادات والأحوال الشخصية».

النطاق المركزي للنظرية وأركانها الأربعة

النطاق المركز لمنظمة ما «Central Domain» هو مجموعة الأعمال الجوهرية التي إذا تمت فقد تحقق المراد من سبب وجود هذه المنظمة أو المؤسسة. ويحدث خلط كبير بين النطاق المركزي وأعمال أخرى كثيرة ينتج عن ذلك ضياع النطاق المركزي وعدم وضوحه، فتتشغل المؤسسة

(16) إذ يرى الكاتب ان هناك إشكاليات كثيرة تقع لعدم تعريف الأشياء والمصطلحات مما يولد افهاما مختلفة وتطبيقات متناقضة وكلها نتيجة عدم الاتفاق على تعريف المصطلح أو المفهوم المراد التعامل معه.

في الأعمال الجانبية بدلا عن النطاق المركزي فتنحرف أو تبتعد عن أصل هدف تأسيسها.

وبناء عليه فإن النطاق المركزي للنظرية الجديدة يقوم على: تجميع شعبي جماهيري حول فكرة الحركة/المؤسسة. علما بأن كل حركة لها نطاق مركزي مختلف، فمثلا الحركة الإسلامية في فلسطين ممكن أن يكون نطاقها المركزي هو: العودة والتحرر من الاحتلال، بينما في دولة أخرى ممكن أن يكون النطاق المركزي هو: تحقيق العدالة والازدهار والقضاء على الفساد، وقد يكون النطاق المركزي لحركة أخرى هو: الإصلاح والتربية ونشر الأخلاق الإسلامية وهكذا.

وفلسفة هذا النطاق المركزي هو توفير الحاضنة الشعبية تمهيدا لأي نقلة نوعية تغييرية في المجتمع والمتعلقة بالنطاق المركزي. إضافة إلى نشر مفهوم التشارك والانتشار الأفقي الشبكي الواسع، وعدم تحميل المنظمة أو الحركة كل أعباء التغيير، وإنما مشاركة المجتمع في ذلك على قاعدة التشارك والتعاون.

ولما كانت محاور التجديد ستة: المنظومة الفكرية والاستراتيجية والهيكلية ومنظومة التطبيقات العملية والثقافة التنظيمية والمنظومة الأخلاقية، فإن هذه المحاور تحتاج لإسقاط عملي قابل للتنفيذ ويتم تحويل هذه المحاور وترجمتها إلى أركان عملية قابلة للتطبيق الواقعي. وبناء عليه فإن النظرية المقترحة ستتكون من أربعة أركان يعكس كل ركن منها محورا أو أكثر من محاور التجديد الستة. والأركان الأربعة هي:

❖ التيار الشعبي ويعكس التجديد في الفكر والاستراتيجية والثقافة
التنظيمية

- ❖ والشبكة الشمسية وتعكس التجديد في الهيكلية والثقافة التنظيمية
- ❖ والديبلوماسية الشعبية وتعكس التجديد في التطبيقات العملية
- ❖ والقطبية وتعكس التجديد في الفكر والاستراتيجية والجانب الأخلاقي.



الركن الأول: التيار الشعبي فلسفة ودوافع التيار الشعبي

لقد أضحى العمل الجماهيري والنقابي ومؤسسات المجتمع المدني من متطلبات العصر الحديث. ذلك أن الدولة بتركيبتها وهيكلتها مهما كانت قوتها وقدراتها لا تستطيع أن تغطي جميع المجالات، فكان لا بد من وجود مؤسسات المجتمع المدني والنقابات لسد هذه الثغرة. ونظرا للتركيبية السياسية للدولة الحديثة فلا بد أيضا من وجود عمل سياسي يحاول أن يقوم أو يعترض على ما يراه غير مناسب لمصلحة الشعب. ويبرز السؤال هنا: هل يكون العمل على شكل حزب سياسي أم تيار شعبي؟ وما الفرق بينهما؟

عند تسليط الضوء على المفهومين نلاحظ: أن هناك خلطا بينهما ليس بين الجمهور فحسب، وإنما بين الممارسين أيضا. إذ يبدو أحيانا أن أصحاب الحزب السياسي يتبنون استراتيجية التيارات الشعبية مما يؤثر سلبا على مقاصدهم السياسية ويجعل أهدافهم تتعارض مع وسائلهم، والعكس صحيح حيث تتعارض وسائل أصحاب التيار الشعبي مع أهدافهم وبالتالي إعاقة تحقيق المراد بسبب وجود التيار الشعبي أو الحزب السياسي.

فالحزب السياسي هو مجموعة من الناس تؤمن بفكر ما، أو تتبنى أهدافا سياسية أو أيديولوجية أو دينية أو اقتصادية أو فكر مركب من تلك الأهداف السابقة، وينظمون أنفسهم بأطار تنظيمي بهدف الوصول إلى السلطة وتنفيذ برنامجهم السياسي.

بينما التيار الشعبي هو شكل من أشكال الالتقاء أو التجمع الجماهيري حول مصالح أو مطالب ثقافية أو اجتماعية أو وطنية أو سياسية من أجل الضغط على من هم في السلطة لتحقيق مطالبهم ولا يسعون للوصول للسلطة. ولذا يحاول التيار الشعبي إشراك أوسع قاعدة من الجمهور بهدف تحقيق مطالبه وتنتهي مهمة التيار الشعبي بتحقيق مراده المنشود. وهذا يقتضي توحيد الجماهير لتلبية مطالبها في مواجهة السياسات غير العادلة أو غير المناسبة للسلطة.

ومن حيث المقصد، فإن الحزب يهدف لتشكيل قاعدة حزبية مؤمنة بالفكرة، ويعمل على نشر فكره بين المواطنين ليشكل قاعدة جماهيرية واسعة تؤهله للدخول في المعترك السياسي للوصول إلى الحكم، ولذا فإن حياة الحزب مستمرة حتى بعد الوصول للحكم، وقد يشكل ائتلافا حاكما مع أحزاب أخرى أو يكون في المعارضة. في حين أن هدف التيار

الشعبي هو تشكيل قاعدة شعبية تؤمن بالمطالب التي ينادي بها وينشر الوعي بين الجماهير، معتمدا على عدالة المطالب التي يتبناها من أجل الضغط على السلطة لتليتها دون الوصول إلى الحكم، ولذا فإن التيار الشعبي يتوقف عند تحقيق المطالب أو انتهاء أسباب تكوينه في الأصل، ويمكن أن يستمر طالما المطالب لم تتحقق أو دوافع تأسيسه ما زالت قائمة. ويتم تحديد أهداف التيار الشعبي المستقلة من خلال جمهوره نفسه ومنها على سبيل المثال؛ بناء قاعدة مجتمعية واسعة تؤمن بالتغيير الذي تطالب به وتسعى له، ونشر الوعي القانوني والحقوقى المتعلق بالقضية المنشودة، والعمل على تشكيل ثقافة خاصة بها قادرة على مواجهة الثقافة المناقضة لها، إضافة إلى نشر الوعي بمصالحها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للعمل على تحسينها.

أما من حيث الهيكلية، فإن الحزب السياسي يعتمد بالغالب على هيكل هرمي وله سلطة تنظيمية، وتراعي فيه التراتب الهيكلي، والتفويض في الحزب السياسي محدود إلا من خلال الأطر الحزبية. ويكون التفويض للحزبي الملتزم وليس لصاحب الكفاءة. أما التيار الشعبي فيعتمد على هيكل بسيط غير معقد قائم في الأغلب على التوافق مع بعض الضوابط والسياسات لتنظيم الأمور. والتيار الشعبي فيه تفويض أكثر بكثير من الحزب، ويعتمد على العمل بروح الفريق وتجميع الكفاءات.

وفي حين يكون الانتماء للحزب، فإن التيار الشعبي لا ينتمي لحزب محدد ولا ينفذ أجندة أي من الأحزاب ولا يخضع لقرارات أي منها، وغير مقيد بعقلية حزبية، بل منفتح على جميع الأطياف من جميع قطاعات الشعب المختلفة التي تتشارك معه في المطالب. ومن الصعب احتواء التيارات الشعبية المستقلة من خلال الأحزاب التي قد تحاول

ذلك، حيث سترفض الأغلبية في التيار الشعبي الاحتواء وتصر على رفضه. ومن المحتمل أن يتناقض الحزب مع التيار الشعبي إذا كانت مطالب التيار الشعبي تعارض فكر أو سياسة الحزب. كما قد يقوم حزب ما بتشكيل منظمة جماهيرية تشابه التيار الشعبي في الظاهر لكسب واستقطاب الناس الذين لا يريدون الانتماء الحزبي، ولكن هذه المنظمة الشعبية تبقى محكومة بتوجهات الحزب ولا تملك الاستقلالية، ويفرض الحزب عليها أجندته وسرعان ما تكتشف الجماهير تبعية هذه المنظمة الشعبية للحزب بعد مدة وجيزة من الزمن.

والتيار الشعبي ليس معزولاً في حركته عن المكونات السياسية، فيستطيع التيار الشعبي أن ينشئ علاقةً تنسيقاً وتفاهم مع أي حزب يتقاطع معه في المصلحة المشتركة، ولكن دون الخضوع لبرنامجه من خلال التعاون والتنسيق. وعلى التيار الشعبي حينها أن يحافظ على هويته فلا يبدو وكأنه تابع للحزب الذي تقاطعت مصلحته معه.

وحتى تنجح التيارات الشعبية في تحقيق رسالتها فلا بد من الانتباه لمجموعة من عوامل النجاح لعل من أهمها:

❖ نشر الرؤية والرسالة للجماهير وفهمها لإيجاد قاعدة واسعة وواعية لمهمتها

❖ وعدم التفرد في اتخاذ القرارات بل العمل بروح الفريق الواحد

❖ والمطلوب توسيع المشاركة في حل المشاكل التي تواجه التيار

الشعبي بشكل عام، مما يتطلب نشر مفهوم التشارك مع الآخرين،

وعدم البدء من الصفر بل التعاون مع المؤسسات القائمة التي

تتقاطع مع فكرة التيار.

❖ ومن المتطلبات المهمة: المرونة في التعامل دون التنازل عن المبادئ،

- والمقصود هنا المرونة الإدارية إضافة إلى المساواة والعدل بين الجميع.
- ❖ ويتوجب على قيادة التيار الشعبي توضيح المخرجات والنتائج المطلوبة والإنجازات المراد تحقيقها للجميع والمحاسبة على ذلك والتشجيع على الإنجاز.
 - ❖ مع إعطاء الفروع والتنسيقيات الفرعية التابعة للتيار الشعبي صلاحيات ضمن مقاييس متفق عليها لتشجيع الإنجاز وتوفير الدافع للعمل. وهذا يقتضي منح التفويض من أجل زيادة الكفاءة من حيث تقليل الجهد والوقت والكلفة ومن أجل زيادة الشعور بالولاء والانتماء لفكرة التيار الشعبي.

ونظرا لأن التيار الشعبي يتعامل مع مختلف التركيبات الاجتماعية والديمقراطية، فلا بد هنا من التوازن بين نظام الرعاية والوجاهة والامتيازات وبين نظام الجدارة والكفاءة والعطاء. إن تقدير الوجاهة والموقع الاجتماعي أو الفكري أو العلمي يحتاج لتغيير في الثقافة التنظيمية للحركة القائمة على العقلية التنظيمية والهيكلية الهرمية التي قد لا تجد مكانا لاستيعاب مثل هذه الحالات.

ونظرا لقلة التكلفة السياسية للتيار الشعبي، ونظرا للتركيبية السياسية في العديد من الدول كالممالك والإمارات، فإنه من المتوقع أن يكون المستقبل لتبني مفهوم التيارات الشعبية في السنوات القادمة. كما ستجد العديد من الجماعات والأحزاب في فكرة التيار الشعبي مخرجا لها من مأزقها الفكري خصوصا عندما تكتشف أنها كانت في جوهرها تيارا شعبيا وتبني في واقعها وسائل التيارات الشعبية بينما كانت تظن أنها حزب سياسي.

الباب الثاني: نظرية العمل الجديدة للتغيير

الحزب السياسي	التيار الشعبي	
يعتمد بالغالب على هيكل هرمي وله سلطة تنظيمية، وتراعي فيه التراتب الهيكلي، والتفويض في الحزب السياسي محدود إلا من خلال الأطر الحزبية. ويكون التفويض للحزبي الملتزم وليس لصاحب الكفاءة.	هيكل بسيط غير معقد قائم في الأغلب على التوافق مع بعض الضوابط والسياسات لتنظيم الأمور. والتيار الشعبي فيه تفويض أكثر بكثير من الحزب. ويعتمد على العمل بروح الفريق وتجميع الكفاءات.	الهيكلية
يتم تحديدها من قيادة الحزب بما يتوافق مع وضعه ومتطلباته السياسية	يتم تحديد أهداف التيار الشعبي المستقلة من خلال جمهوره نفسه ومنها على سبيل المثال؛ بناء قاعدة مجتمعية واسعة تؤمن بالتغيير الذي تطالب به وتسعى له، ونشر الوعي القانوني والحقوقى المتعلق بالقضية المنشودة، والعمل على تشكيل ثقافة خاصة بها قادرة على مواجهة الثقافة المناقضة لها، إضافة إلى نشر الوعي بمصالحها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للعمل على تحسينها .	الأهداف
الانتماء للحزب	لا ينتمي لحزب محدد ولا ينفذ أجندة أي من الأحزاب ولا يخضع لقرارات أي منها، وغير مقيد بعقلية حزبية، بل منفتح على جميع الأطياف من جميع قطاعات الشعب المختلفة التي تتشارك معه في المطالب.	الانتماء

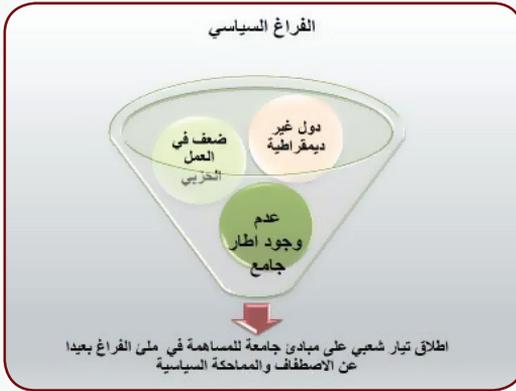
الحزب السياسي	التيار الشعبي	
<p>قد يقوم حزب ما بتشكيل منظمه جماهيرية تشابه التيار الشعبي في الظاهر لكسب واستقطاب الناس الذين لا يريدون الانتماء الحزبي، ولكن هذه المنظمة الشعبية تبقى محكومة بتوجهات الحزب ولا تملك الاستقلالية، ويفرض الحزب عليها أجندته وسرعان ما تكتشف الجماهير تبعية هذه المنظمة الشعبية للحزب بعد مدة وجيزة من الزمن.</p>	<p>من الصعب احتواء التيارات الشعبية المستقلة من خلال الأحزاب التي قد تحاول ذلك، حيث سترفض الأغلبية في التيار الشعبي الاحتواء وتصرّ على رفضه. ومن المحتمل أن يتناقض الحزب مع التيار الشعبي إذا كانت مطالب التيار الشعبي تعارض فكر أو سياسة الحزب.</p>	<p>الاحتواء</p>
<p>مشابه للتيار للوصول للحكم او لتحقيق مصالحه</p>	<p>يستطيع التيار الشعبي أن ينشئ علاقة تنسيق وتفاهم مع أي حزب يتقاطع معه في المصلحة المشتركة ولكن دون الخضوع لبرنامجه من خلال التعاون والتنسيق. وينبغي حينها المحافظة على هويته فلا يبدو وكأنه تابع للحزب الذي تقاطعت مصالحته معه.</p>	<p>العلاقة مع الآخر</p>

وبناء عليه فإن فلسفة التيار الشعبي تكمن في الانتشار في المنظومة الشعبية والجماهيرية «النقابي، الروابط، الاتحادات، المبادرات المجتمعية، مؤسسات المجتمع المدني... الخ»، وبالتالي تجميع الجماهير حول مطالب سياسية واجتماعية، ومشاركة الشعب بالتفكير والقرار وتاليا الالتحام بالشعب. وهذا يتطلب تجنب مصطلح الإسلاميين فالكل مسلم والكل يشارك حسب قدراته وإمكاناته وطاقته. وهنا يأتي التجديد في أساليب الدعوة والاستقطاب وتصبح الدعوة والاستقطاب قائمة على السلوك ومن خلال الأساليب الدعوية المعروفة وغيرها المجددة.

دوافع التوجه للتيار الشعبي

تعدّ فكرة التيار الشعبي فكرة ناجحة وقابلة للتطبيق وهي أمر بدهي إذ إن الدولة بتركيبتها وهيكلتها لا تستطيع أن تغطي جميع مجالات الاحتياجات للناس، وتبقى الدولة بحاجة لمن يملأ الفراغ والثغرات ليخفف عنها العبء. كما أن هناك فراغا كبيرا جدا في عموم الدول العربية والإسلامية التي تعاني من أزمات مالية واقتصادية تضعف قدرتها على سد الثغرات كلها.

وتعاني العديد من الدول فراغا سياسيا في العمل الشعبي والمشاركة



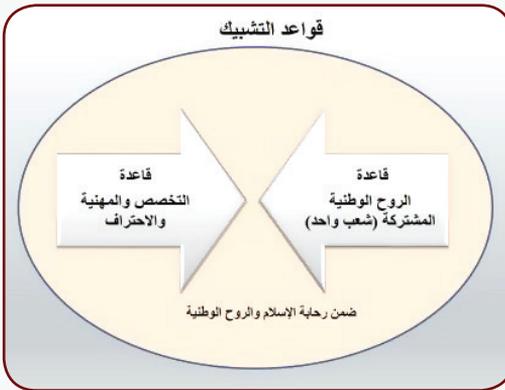
الشعبية مما يعطي فرصة قوية لنجاح فكرة التيار الشعبي للجماهير المتعطشة للمشاركة الديمقراطية والتعبير عن نفسها ضمن إطار شعبي وطني بعيدا عن المماحكات السياسية والاصطفاف الحزبي الأعمى. وبأسلوب التيار الشعبي

تتوفر إمكانية معتبرة لتحقيق مفهوم الكسب الجمعي والانتشار الجماهيري مما يعني ارتفاع احتمالية الوصول لهذه الكتلة الحرجة. إضافة إلى أنه نطاق عمل جديد منطقي ومناسب للظروف وتفاعلات البيئات الداخلية والداخلية، وفيه مرونة ووقف للجمود وإبداع في العمل بطرح نظرية عمل جديدة مناسبة وموائمة.

قواعد التشبيك

وستكون قواعد التشبيك مع الجمهور على قاعدته: الروح الوطنية المشتركة فكل الناس في داخل الدولة الواحدة هم شعب واحد يعانون من هموم واحدة ويتعرضون لضغوط مشتركة وسيواجهون مصيرا مشتركا، والقاعدة الثانية هي: المهنية والتخصص والاحتراف لذلك فالكل مدعو للتيار الشعبي وكل حسب قدرته وتخصصه واستطاعته وبشكل اختياري وكل ذلك ضمن رحابة الإسلام وعدله.

والتيار الشعبي ليس بديلا عن أحد ولا يخاصم أحدا بل الكل مدعو للمشاركة فيه. ومن أهم ميزات التيار الشعبي أنه يبتعد عن الاصطفاة الحزبي أو الفصائلي ويبتعد عن الاصطفاة الأيديولوجي.



كما يمتاز التيار الشعبي بأنه يطرح المفاهيم والهموم الوطنية والشعبية ليجمع الناس عليها، ويعمل التيار كذلك على تقديم المستطاع من الخدمات الاجتماعية والتنمية والتعليمية وغير ذلك من المستطاع من

الخدمات، وسيكون قادرا على حشد الكفاءات والطاقات وتركيزها في الاتجاهات المضيئة.

فكل الطاقات مرحب بها في الوطن الواحد من أجل بناء الحرية ودولة العدل والحرية والديمقراطية.

رؤية التيار الشعبي ومهمته وأهدافه

يستطيع أن يقدم التيار الشعبي رؤية وطنية تجمع أغلب المواطنين، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون رؤية التيار الشعبي كما أراها: «يسعى التيار الشعبي ليكون أوسع إطار شعبي، يعمل على حشد المواطنين/الشعب على المطالب والثوابت الوطنية، وليضم أكبر شريحة من النقابيين والمهنيين والطلاب والعوائل، ويعمل من أجل تحقيقها والدفاع عن حقوقهم، ويقدم الدعم المستطاع في مجالات احتياجات الناس».

وكل ذلك ضمن مجموعة من القيم تناسب كل بلد كالانفتاح والشفافية والتشاركية والمهنية وغير ذلك من القيم المناسبة لكل مجتمع. ويجب أن تصاغ أهداف التيار الشعبي بحيث تلبي احتياجات المواطنين، ويمكن اقتراح مجموعة من الأهداف على سبيل المثال لا الحصر منها:

- ❖ بلورة العمل الوطني الشعبي كأحد مكونات بيئة العمل الوطني.
- ❖ إبقاء قضية الحرية والعدل والأمان والرخاء متقدمة والمحافظة على الثوابت الوطنية.
- ❖ توحيد فئات الشعب على قاعدة المشاركة الوطنية الشاملة والاندماج في التيار ومكوناته.
- ❖ بناء علاقات مع التجمعات الدولية والعربية.
- ❖ تقديم الخدمة المستطاعة على قاعدة «الخبرة والكفاءة والعزيمة لمواجهة المعاناة والاحتياج».

❖ الدفاع عن حق المشاركة السياسية والحقوق المدنية وهوية الأمة العربية الإسلامية.

وبناء عليه سيفتح التيار الشعبي محاور عمل قادرة على استيعاب أعداد كبيرة من المواطنين الراغبين في العمل وخدمة شعوبهم وبلدانهم، ومن هذه المحاور محور الدفاع عن الثوابت والمطالب الوطنية وإيجاد المبادرات والمؤسسات لذلك، ومحور تقديم الخدمات والرعاية للمحتاجين يقدمها كل من عنده خبرة أو كفاءة من أجل مواجهة المعاناة والاحتياج المتفشي في مجتمعاتنا وفيه تخفيف عن الدولة ذاتها. إضافة لمحور بناء العلاقات مع المؤسسات المماثلة في الدول الأخرى والراغبة في المساعدة، علاوة على تأسيس مؤسسات مجتمع مدنية عديد لخدمة كل ذلك، ما يعني العشرات من المؤسسات المدنية والمبادرات الشعبية والألوف الممكن استيعابهم أو تعاطفهم مع مكونات التيار الشعبي.

الركن الثاني: الهيكلية

عند حدوث التجديد في الفكر والاستراتيجية يتطلب ذلك تجديدا في الهيكلية لتواكب الفكر ومراد الاستراتيجية، فالهيكلية تتبع الاستراتيجية لتسهيل تنفيذها. وللأسف فإن المعمول به عند كثير من الحركات والمؤسسات هو أن تُنتخب القيادة ثم يبدأ الرئيس استجلاب أفراد فريقه بناء على هيكل قديم أو بناء على محاصصة أو بناء على ترضيات وموازنات داخلية فتتشكل الهيكلية التي تعمل على استيعاب اعتبارات القائد لا اعتبارات الاستراتيجية ومتطلباتها.



إن الهياكل الهرمية التقليدية أو المصفوفة لا تستطيع أن تلبي احتياجات التيار الشعبي وهذا الطرح الجديد، لأن هذه الهياكل لا تتمتع بالمرونة، وتكرس الحزبية والهرمية والتراتبية التنظيمية والعقلية الحزبية المغلقة على نفسها، وبالتالي تضيق ذرعا بالمكونات الشعبية أو تخنقها في عنق زجاجة من مضائق الهياكل التقليدية فتقتل المقصد والإبداع والتشارك والانفتاح وكل فلسفة التجديد المطروحة.

الدافع لهيكلية جديدة

تعاني الحركات من ضعف الاستقطاب وخصوصا بعد الربيع العربي حيث لم تستطع الحركات والأحزاب قيادة الربيع العربي وإنجازاته وفشلت في مواجهة الثورات المضادة. ولقد ملّ الشباب من الطرح التقليدي الذي لم يعد قادرا على إحداث التغيير، ومما زاد الطين بله الانشقاقات والخلافات داخل الأحزاب والحركات.

وتحتاج حركات التغيير الآن أن تجمع الكتلة الحرجة اللازمة لتنشيط التغيير من جديد، ولقد عجزت الهياكل التقليدية من استيعاب الجماهير، وهي غير قادرة على التعامل معها ضمن هيكلية مرنة مناسبة تستثمر جهود الجماهير المتعاطفة.

ولم يعد الكسب النقطي والمحدود مجديا للوصول إلى الكتلة الحرجة بل أصبح مفهوم الكسب الجمعي هو الأولى وهو الفاعل. والكسب الجمعي يعني الكسب الجماهيري المؤيد لفكرة التغيير، والكسب الشعبي يحتاج لهيكل مرن وفي نفس الوقت قادر على أن يحمل فكرة تغيير كبيرة. وهناك مشكلة كبيرة في الحركة الإسلامية متمثلة في عدم القدرة على استقطاب الجماهير والقطاعات الشبابية لتكون فاعلة في عملة التغيير وتخفيف العبء على التنظيم المركزي، مع ضبط المسيرة والتناغم لتحقيق الفاعلية في عملية التغيير.

كما أن هيكل المصفوفة الذي يجمع بين التخصص والجغرافيا يعاني من سلبيات معتبرة منها:

- ❖ صعوبة تحقيق تبادل المعلومات بفاعلية بين إدارات الجغرافيا وإدارات التخصص.
- ❖ صعوبة تحقيق الأعمال المشتركة.
- ❖ يتسبب في ارتباك داخلي والشعور بفقدان السيطرة بين الجغرافيا والتخصص.
- ❖ صعوبة التوازن بين مدراء الجغرافيا ومدراء التخصص، خصوصا عند عدم التوافق بينهما، وبالتالي يؤدي ذلك إلى وضع العراقيل بعضهم لبعض.
- ❖ يؤدي لزيادة عدد المدراء وبالتالي تكلفة إدارية ومالية عالية.
- ❖ يؤدي إلى نقص الموارد البشرية من الكفاءات حيث يتم التنافس عليهم.
- ❖ يحتاج إلى بيئة أكثر استقرارا فهو مربك في الظروف المضطربة وتداخل الصلاحيات.
- ❖ أخيرا وليس آخرا فهو من أصعب الهياكل في التطبيق ويحتاج إلى تدريب عال.

أما الهيكل الهرمي فعلى إيجابياته بشكل عام إلا أنه يرسخ العقلية الحزبية التي تتعارض مع مفهوم التيار الشعبي واستيعاب الجمهور.

الهيكلية الشبكية الشمسية

يقدم علم الإدارة الهيكلية الشبكية «Network» العضوية ضمن شبكة من العقد «Nodes» تتواصل فيما بينها بطريقة رخوة ومرنة وتصلح لأعمال اجتماعية غير معقدة، ولكنها لا تصلح لأعمال ذات فكرة

صلبة تغييرية. وبالتالي أطرح هنا فكرة جديدة في الهيكلية سأسميها وأطلق عليها: الهيكلية الشبكية الشمسية.

وهي: هيكلية مهجنة من الهيكلية الشبكية التقليدية، مع هيكلية هرمية بسيطة من مستوى واحد أو اثنين على الأكثر. مع جهاز عصبي ناظم. وهذه الهيكلية تطرح لأول مرة كمنظومة هيكلية غير معروفة من قبل. وبالتالي تتكون الهيكلية الشبكية الشمسية من ثلاثة مكونات:

❖ هيكلية شبكية

❖ وقاعدة هرمية بسيطة

❖ وجهاز عصبي.

التعريف والفلسفة

تتكون الهيكلية الشبكية من مجموعة من وحدات، أو مجموعات تابعة مرتبطة بشكل شبكي عضوي وتستخدم طرائق ووسائل مختلفة للتنسيق ولضبط التفاعل والتعامل فيما بينها. وتقوم فلسفتها على تحول الحركة/المؤسسة من شكل حزبي مغلق على أفرادهِ إلى حركة اجتماعية شعبية جماهيرية منفتحة على كل قطاعات الشعب بأريحية لتشارك كل القطاعات المقتنعة بالرؤية في إيجاد الحالة المقصودة على الأرض بدون انغلاق حزبي أو تنظيمي ضمن هيكلية مرنة لكن مرتبطة بمركز الحركة بطريقة غير تقليدية.

الفوائد

تحقق هذه الهيكلية المرونة القادرة على التلاؤم مع التغيير، وتشجع الإدارة الذاتية وحل المشاكل من قبل الفريق، وتمتاز بالتكيف السريع وإبراز الإبداع والاستقلالية، واستيعاب أكبر قدر ممكن من المكونات

الشعبية والأفراد من ذوي الكفاءة من الجمهور مع الابتعاد عن الشكل التنظيمي الحساس بالنسبة للآخرين.

كما أنها تقلل البيروقراطية وتزيد الكفاءة من حيث تقليل المال والجهد والوقت، وفاعلة في البيئات غير المستقرة وذات الديناميكية العالية التي تحتاج للتكيف السريع لمواجهة التغيير، مع القدرة على توزيع المعلومات والمعرفة، وبالتالي زيادة قدرتها على التعامل مع المتغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية. إضافة إلى أنها تناسب أولئك الذين يحبون التصرف الذاتي والانفتاح والإبداع والابتكار والتغيير واقتناص الفرص وتجريب مقاربات جديدة، وتركز على البحث عن تحقيق الأهداف ورؤية النتائج وليس فقط أداء وظيفة.

أولا: الهيكلية الشبكية

تقوم هذه الهيكلية على العقد أو الكواكب «فرق - مؤسسات - جمعيات» وعلى الروابط بين العقد «الكواكب». وهي عبارة عن عقد مستقلة مرتبطة شبكيا للعمل معا لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي سيكون هناك الكثير من الروابط والعديد من مستويات التفاعل. وهي قائمة على ثقافة مشاركة المعرفة والتنفيذ والتعاون بين العقد «الكواكب».

ووحدة بنائها هي: فرق العمل. أي انها قائمة على فكرة الهيكلية العضوية حيث إنه عند التغييرات لابد أن تحافظ المؤسسة على تماسكها واستمرارية عملها وقدرتها على توزيع المعلومات بسرعة كبيرة وإلا فقدت المؤسسة ميزات التنافسية. ومن أبرز المحاذير التي يمكن أن تحدث هي تشكل عقد مهيمنة أو مهيمنة أو تطور روابط مرتكزة على

التنافسية السلبية والضغط بدلا من روح التعاونية وهذه يمكن التعامل معها للتقليل من إمكانية حدوثها وللتقليل من شأنها إذا حدثت.

دور العقد «الفرق - الوحدات»

ويتمثل دور العقد وهي وحدة البناء المفردة في مجموعة مهام منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ❖ نشر الرسالة التي تهتمها في إطار الرسالة الاستراتيجية العامة.
- ❖ استقطاب ذوي الكفاءات وتكوين العلاقات المهنية معهم.
- ❖ الابتكار والإبداع في التنفيذ وحل المشاكل ذاتيا.
- ❖ تحقيق الأهداف والنتائج وتنفيذ البرامج المعنية بها.

دور المركز: الذي يقوم بحزمة من المهام منها على سبيل المثال:

- ❖ تشكيل العقد وتوصيل المعلومات والمتطلبات لديها.
- ❖ تكوين العلاقات مع الهيئات الهامة المشابهة الرسمية والشعبية.
- ❖ متابعة الأداء وتقييم القدرة الانتشارية للعقد ومعالجة كفاءتها.
- ❖ التعامل مع القضايا الكلية.
- ❖ التوجيه العام لباقي الشبكية.

وتبنى هذه الهيكلية على فكرة نظام المجموعة الشمسية القائمة على الهيكلية الشبكية «Network» ومن أهم ميزات البعد عن الهيكلية التنظيمية التقليدية. حيث تدور الكواكب واقمارها حول الشمس التي بدورها تسير في الفضاء وتجري لمستقر لها، أي أن الكل يدور حول المركز «الشمس» التي تجري للمستقر وبالتالي الكل يدور حول الشمس وفي نفس الوقت يجري مع مسار جريان الشمس.

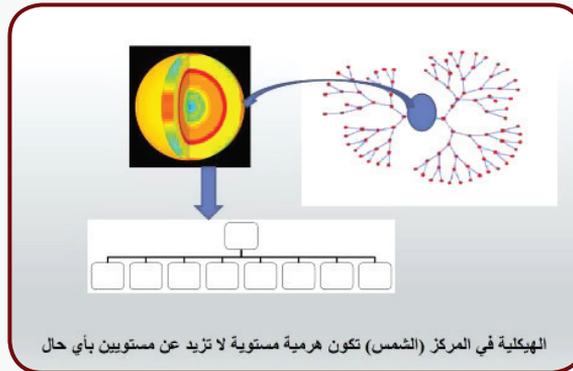
كما ستنفذ كل الأعمال على مبدأ إدارة المشاريع وبالتالي كل عمل

يتحول إلى مشروع وينفذ حسب أصول إدارة المشاريع. بمعنى أن العمل له بداية ونهاية، وله أهداف مطلوب تحقيقها ضمن فترة زمنية محددة «غير مفتوحة» وضمن الميزانية المتوفرة وبجودة يقبلها الجمهور.

والعقدة الواحدة تشكل عقدة خبرة مشتركة ويعمل كل من فيها بشكل فريق «مجموعة» وتنسق المهام بينها، وتتمتع باللامركزية ويفوض لها توجيه المهام، ويترك للعقدة تصميم عمليات العمل. وبالتالي ستشكل النقابات والمؤسسات والمبادرات وغيرها من الكواكب والأقمار أطرا لتأطير الجماهير، والانتساب إلى الأطر الجماهيرية ضمن شروط ميسرة شريطة الاقتناع بالرؤية وليس الفكر التفصيلي. مما يعني هذا انتشارا افقيا كثيفا في المجتمع ليجتمع الناس على مطالب التيار الشعبي، وتوسعا يشمل كل من يؤمن بالمطالب بغض النظر عن خلفيته الفكرية أو القبلية العشائرية.

ثانيا: الهيكل الهرمي البسيط

الهيكلية في المركز «الشمس» تكون هرمية مستوية لا تزيد عن مستويين بأي حال من الأحوال. والقصد هنا هو تحميل الشبكية على قاعدة «Flat structure» لا تتعدى مستويين اثنين أي هرمية بسيطة.

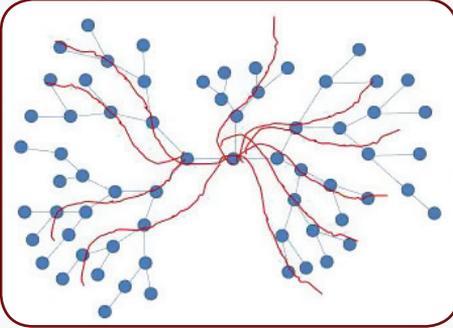


ثالثاً: الجهاز العصبي الناظم لهيكلية



وهذا الجهاز العصبي هو الناظم لهيكلية الشبكية ويعمل على ضبط المسار العام للهيكليّة، وضمان عدم ضياع الشبكية عن الهدف وفقدان الرؤية أو الانحراف عن الاستراتيجية المتفق عليها.

والشبكة العصبية تعمل على ضبط المسير العام وليس التفصيلي، مع التشبيك بين مكونات الهيكلية الشبكية لتوفير المستوى الفني المعقول لأداء أجزاء الشبكية،



ويحرص كذلك على نقل الخبرات بين أجزاء الشبكية العامة. ويتكون الجهاز العصبي من أصحاب المبادرة وذوي المهارات المميزة والناشطين في الهيكلية والفاعلين في ميادين العمل وأصحاب الخبرات والمسئولين عن الأعمال الرئيسية.

الركن الثالث: الدبلوماسية الشعبية ومؤسسات المجتمع المدني



المحور الأول: مؤسسات المجتمع المدني

تلعب مؤسسات المجتمع المدني دورا كبيرا مهما ليس فقط في الدول العربية والإسلامية بل في جميع دول العالم المتحضر وغيرهم. فالدولة مهما كانت إمكانياتها فإنها لا تستطيع أن تلبى جميع الخدمات المطلوبة للجمهور، وبالتالي تقوم مؤسسات المجتمع المدني بملء هذا الفراغ. والعلاقة عكسية بين دور الدولة ودور مؤسسات المجتمع المدني، فكلما قلت إمكانيات الدولة كلما زاد دور مؤسسات المجتمع المدني والعكس صحيح.

تعريف مؤسسات المجتمع المدني

هي مؤسسات «منظمات» تقدم خدمة للمجتمع تلبيةً لاحتياجاته التي لا تلبى من قبل القطاع العام «الحكومي» ولا القطاع الخاص. وهي مؤسسات لا تقصد الربحية من عملها. ولا تتبع القطاع الحكومي أو

الخاص، وتوصف بأنها مؤسسات القطاع الثالث أو مؤسسات المجتمع المدني.



المجتمع المدني

لقد أصبح مصطلح المجتمع المدني متداولاً بكثرة في السنوات الأخيرة نظراً لنشاط وزيادة أهمية مؤسسات المجتمع المدني. وأضحى المجتمع المدني مكوناً رئيساً في التركيبة المجتمعية وحتى في التركيبة السياسية، ويلعب دوراً مهماً في الحياة الشعبية والاجتماعية وعلى مستوى الدبلوماسية الشعبية.

ويمكن تعريف المجتمع المدني بأنه: مجموعة المؤسسات غير الرسمية، التطوعية، المكونة من المؤسسات العاملة في مجال حقوق الإنسان، والعمل الخيري، والقانوني، والنقابي، والبناء الديمقراطي، والصحي، والبحثي، والفكري، والديني... الخ وتعمل على تعزيز ونشر مجموعة من القيم والمبادئ التي تهدف إلى تطوير وتنمية المجتمع.

وعادة ما يأتي تمويل مؤسسات المجتمع المدني من التبرعات الفردية الشعبية وتبرعات المؤسسين وتبرعات المؤسسات الاقتصادية والشركات وتبرعات ومنح الجهات الحكومية وعائدات بعض الخدمات وتبرعات الوقت من المتطوعين.

المحور الثاني: الدبلوماسية الشعبية

أول من أطلق مصطلح الدبلوماسية الشعبية هو Edmund Gullion عميد كلية فليتشر للقانون والدبلوماسية في الستينات.

تعريفها:

وتعرف الدبلوماسية الشعبية بأنها التأثير على الرأي العام في دول أخرى من قبل حكومات خارجية «حشد الرأي الشعبي في دولة ما لصالح فكرة أو توجه ما خارجية». وكذلك التفاعل بين المجموعات الخاصة وأصحاب المصالح في دولة ما مع نظرائهم في دولة أخرى دون ظهور الجهات الرسمية الخارجية في الواجهة.

وتكمن أهميتها في كونها أداة من أدوات القوة الناعمة في العصر الحديث، حيث إن الدبلوماسية التقليدية الرسمية لا تكفي وحدها كأداة تنفذ للسياسة الخارجية، وتبتعد عن الصدام المباشر، مع تشكيل الرأي الآخر بعيدا عن الاتهام بالتبعية وضمن الأطر القانونية في الدول، وأقل تكلفة وتعتمد على موارد محلية وتقلل المخاطر. وهناك فرق بين الدبلوماسية الشعبية «Public Diplomacy» والشئون الشعبية «Public Affairs»

فالشئون الشعبية «العامة» معنية بالتواصل مع الجمهور المحلي من خلال إتاحة المعلومات العامة للناس في داخل البلد المعني عبر وسائل التواصل المختلفة «التواصل الاجتماعي، إذاعة، تلفاز، الصحف»، وهي موجهة للداخل أي للجمهور المحلي، وتقوم على تنفيذ برامج لكسب تأييد الجمهور المحلي وتفهمه.

أما الدبلوماسية الشعبية فهي موجهة للخارج. وترتكز على مفهوم القوة الناعمة وجذب الآخرين «Attraction»

المحور الثالث: التقاطع بين مؤسسات المجتمع المدني والديبلوماسية الشعبية

لما كانت الديبلوماسية الشعبية من أدوات القوة الناعمة القائمة على فكرة جذب الآخر فهي تستخدم وسائل وأدوات في مجملها «أي الوسائل والأدوات» تعتمد على مؤسسات مجتمع مدني، ومن هنا تتقاطع فكرة الديبلوماسية الشعبية مع مؤسسات المجتمع المدني.

فعلى سبيل المثال، تعتبر الثقافة وسيلة هامة وفاعلة من وسائل الديبلوماسية الشعبية، لأن المقصود من هذه الوسيلة هو توليد الانبهار «الصدمة الحضارية» والاعجاب بالبلد الآخر، وبالتالي الاندفاع نحو تقليد ثقافته أو شيء منها. فالسياحة، والجامعات والمؤتمرات والتدريب، والفنانون والأفلام والمشاهير، والخبراء من اقتصاديين واجتماعيين وفنيين وغيرهم، كل أولئك ينقلون بشكل أو بآخر وجهة نظر دولهم ويكون لهم تأثير كبير قد يفوق تأثير السفراء وكثير من الرسميين. وكذلك الأحاديث الصحفية وإصدارها بلغات أجنبية، والمقالات والندوات والمحاضرات، والخطب الموجهة للأجانب في الخارج والتواصل مع الجاليات الأجنبية والسفارات الموجودة في البلد كل ذلك من وسائل الديبلوماسية الشعبية.

ولعل من الوسائل الفاعلة في عصرنا هذا الألعاب الرياضية حيث إن ما سمي بديبلوماسية الكريكت ساهمت في تذويب الجليد في العلاقات بين الهند وباكستان، ومؤخرا في ترطيب الأجواء بين الكوريتين. كما أن الإعلام بأدواته المختلفة كالإذاعات المسموعة والصحافة والتلفاز والمحطات الفضائية كلها يمكن أن تشكل منافذ رئيسة للديبلوماسية الشعبية. علما بأن المؤسسات غير الحكومية مثل الإتحادات والروابط

والنقابات، والإتحادات النسائية، والتنظيمات الشعبية لديها القدرة على التحرك والاتصال بال جماهير. كما يبرز هنا دور النخبة المؤثرة مثل السياسيين والأكاديميين والمفكرين والصحفيين وأصحاب رؤوس الأموال والصناعيين وأصحاب البنوك وزعماء الأحزاب السياسية. وتمثل اليوم الدبلوماسية الافتراضية «virtual diplomacy» كوسائل التواصل الاجتماعي إحدى أهم الوسائل وأسرعها وأكثرها انتشارا بين الجميع ويمكن أن تكون من الوسائل الفاعلة السريعة في الدبلوماسية الشعبية.

متطلبات أساسية

حتى تنجح فكرة الدبلوماسية الشعبية فلا بد من توفير مجموعة من المتطلبات تمثل عوامل نجاح لفكرتها نذكر منها على سبيل المثال:

- ❖ وضوح الرؤية وإدراك أبعاد ومهام السياسة الخارجية للبلد
- ❖ تحديد الهدف وتحديد الطريقة المناسبة.
- ❖ المعرفة العميقة بالقضية المراد التعامل معها.
- ❖ معرفة مداخل ومخارج الآخرين.
- ❖ اعتماد مبدأ النفس الطويل.
- ❖ تنوع القدرات التواصلية لجذب أغلب الفئات الشعبية.
- ❖ المحافظة على المصداقية.

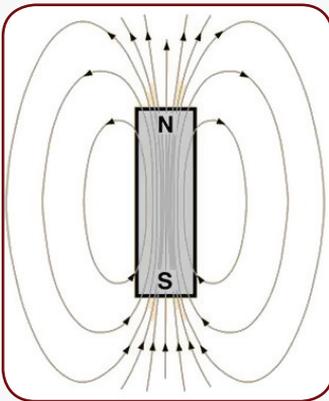
وبناء عليه، وحتى يتمكن من استثمار الدبلوماسية الشعبية، ينبغي للمؤسسة تنزيل فكرة الدبلوماسية الشعبية على الواقع وإدماجها في خططها، مع تشكيل وعي للتعامل الإيجابي السلس مع كل مؤسسات المجتمع المدني سواء المحلية أو التي يشكلها الآخرون من الخارج.

الركن الرابع: القطبية



مفهوم القطبية

من المشاهدات العملية فيما يجري من حولنا من محاولات تغيير، أ طرح هنا مفهوم القطبية التي تعنى القدرة على التأثير وتوجيه التيار الشعبي في السياق الوطني كتيار أو كتلة مؤثره في القرار الوطني أو الإقليمي أو الدولي.



وبالتالي القدرة على نظم حركة التغيير باتجاه الفاعلية ونظم جهود التغيير لتركيزها نحو الهدف المنشود. والقطبية هي الركن الرابع في نظرية التجديد المقترحة.

إن المكونات الشعبية في بلد ما يمكن أن تتأثر بمجموعة عوامل أو مؤثرات، وبالتالي فإن حركات التغيير عليها الانتباه في كيفية الوصول لهذا المستوى من التأثير

ومن ثم التوجيه. وهناك فرق بين التأثير والتوجيه وهما من شروط تحقيق القطبية.

فالتأثير هو المقدره على إحداث أو إيجاد مفاهيم أو توجهات أو رغبات أو ميول أو تغيير قناعات جديدة داخل المجتمع.

أما التوجيه فهو مرحلة أعلى وهو المقدره على توجيه المجتمع باتجاه مسارات معينة أو توجيهه نحو اتخاذ قرارات كبيرة، أو دفعه لتشكيل حالة مجتمعية ما.

وحتى تستطيع حركة التغيير الوصول لمستوى القطبية فلا بد لها من تحقق مجموعة من الشروط أهمها:

- ❖ القدرة على تنفيذ ما يزيد عن 60% من فعاليات وأنشطة التخصص الذي تعمل فيه حركة التغيير. وهذا الرقم هو رقم افتراضي «Empirical»، تم تحديده بناء على تقدير من التجارب الواقعية.
- ❖ أن تضم حركة التغيير أكبر عدد من المنتسبين والمؤيدين بما لا يقل عن 50% من مجموع الشعب أو الجمهور وهذه النسبة تشمل الأعضاء المنتسبين والمؤيدين والمحبين وليس فقط الأعضاء المنتسبين.
- ❖ أن يتوفر قدر كاف من الكوادر لدى حركة التغيير لقيادة الأعمال المختلفة.
- ❖ القدرة على تعويض الكوادر في حالة ترك العمل لأي سبب وعدم تعطل الأعمال.
- ❖ توفر قدرة مالية قادرة على التشغيل الأساسي على الأقل.

المقصد من تحقيق القطبية

كركن رابع، فإن القطبية إذا ما تحققت فإنها توفر القدرة على قيادة وتوجيه التيار الشعبي على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، وتنظم جهود التغيير وتضبط حركة التغيير نحو تحقيق الأهداف المرادة.

كما أنها تعطي حركة التغيير حق التمثيل، أي تمثيل الشعب وهو من أعظم الإنجازات إذا ما تحقق. إن القدرة على الوصول لحق التمثيل يعني تلقائيا القدرة على التأثير والتوجيه، ويؤدي إلى الحد من التدخلات الخارجية وتجنب تشتيت القرار الوطني حيث تكون الحركة القطب جهة ممثلة عن الشعب أو الجمهور وتصبح مرجعية له فتضطر الجهات الخارجية للتعامل مع الحركة القطب. وبالتالي تتوقف التدخلات الخارجية، على مستوى استخدام الجيوب الصغيرة هنا وهناك، التي تستغلها الجهات الخارجية في تعطيل عملية التغيير أو تمييعها.

إضافة إلى أن القطبية تسهل وتسرع التفاعلات والأعمال المتعلقة بالقضية الوطنية، فتصبح المرجعية واضحة فتتخذ القرارات بسرعة أكثر من حالة تعدد الجهود وتبعثرها.

التحالفات

وفي حالة عدم قدرة لاعب واحد من العاملين في التغيير من الوصول إلى حالة القطبية، فإنه يمكن تحقيق القطبية من خلال تحالف أو اتحاد أكثر من لاعب بحيث يكون مجموع هذا التحالف قادرا على تحقيق شروط القطبية المذكورة أعلاه. إن التأخر في تشكيل التحالف في حالة عدم قدرة أي من الفاعلين

تحقيق ذلك، يؤثر سلبا بشكل كبير على مسار عملية التغيير، بل يدفع بها نحو التقهقر والانحدار والانهاء والذبول. إن على القائمين على التغيير أن يستوعبوا أهمية العمل المشترك ضمن تحالف أو اتحاد أو اندماج لتحقيق القطبية.

إن عدم الوصول للقطبية أو عدم القدرة على تشكيل تحالف قادر للوصول إليها، جعل كثيرا من حركات التغيير في كثير من الدول تنتهي وتذبل وتندثر. إن مسئولية التغيير تفرض على العاملين فيه تحمل المسئولية وعدم بعثرة الجهود والأوقات والأثمان الغالية التي تدفع أحيانا للتغيير، وتحتم عليهم عدم العبث بجهود الشعب وضرورة التنازل فيما بينهم لتشكيل تحالف القطبية للوصول للغرض المنشود.

المنظومة الأخلاقية

إن عملية التغيير بشكل عام وحركة التغيير أو تحالف التغيير بشكل خاص مطلوب منه الالتزام الأخلاقي والأدبي مع جميع المكونات في المجتمع، والالتزام الأخلاقي والمسئولية أمام الجماهير وبكل المثل والأخلاق الحميدة من: تسامح وتفاني وتواضع وعفة يد ولسان وحب للآخرين وتشجيع وبعد عن الأنانية والأنا «Ego» وإيثار المجموع على النفس والتحمل والصبر والعقلانية والرشادة والنضج والذكاء والإيثار إلى غير ذلك من الأخلاق الحميدة.

وفي الختام تمثل هذه النظرية المقترحة مساهمة في عملية التجديد التي ينادي بها الآلاف في عالمنا العربي والإسلامي، وهي جهد متواضع أمل أن يكون فيه ما ينفع لصانعي التغيير وطلاب العزة والإبداع والتجديد والعلو والسمو. حيث تركز النظرية الجديدة على أحداث تغيير داخلي أي داخل حركة التغيير من حيث الفكر والاستراتيجية

والهيكلية والثقافة الداخلية والتطبيقات العملية والجوانب الأخلاقية، ثم الانتقال لمعاركة البيئة الخارجية من خلال مفهوم التيار الشعبي والديبلوماسية الشعبية وصولاً للقضية لتحقيق التأثير ثم مرحلة التوجيه وصولاً لمستوى التمثيل لإطلاق عملية التغيير داخل المجتمع.

**والله من وراء القصد
والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات**

المراجع

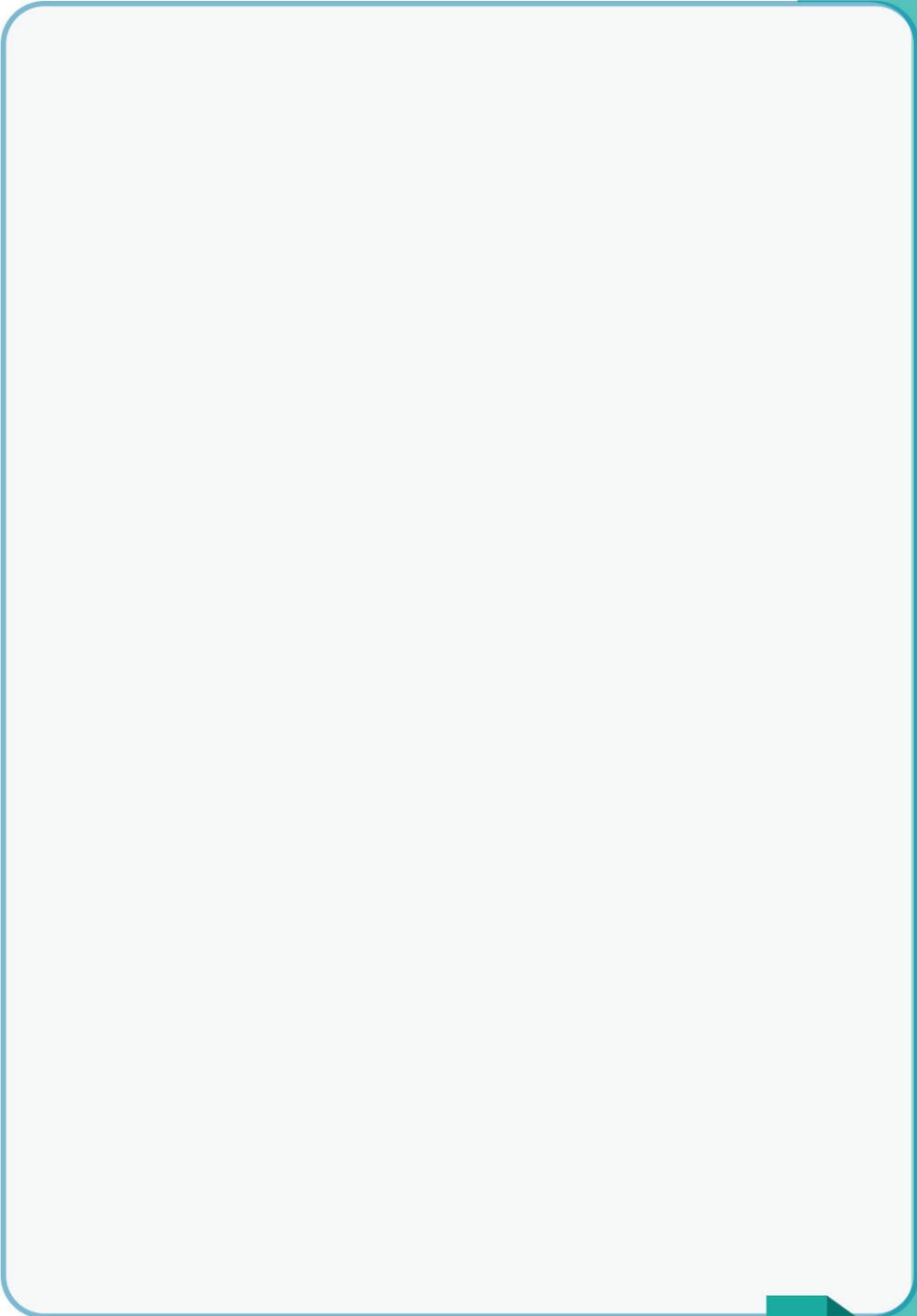
عادل بن بوزيد عيساوي «فقه السنن الإلهية ودورها في البناء الحضاري»، 2011، الدوحة، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية. وائل شديد «منظور جديد في إدارة المؤسسات غير الربحية وتقاطعها مع الدبلوماسية الشعبية»، 2014 بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/secrets-of-successful-change-implementation>.

Kotter, J. P., "Leading change, Why transformation efforts fail," Harvard Business Review, No. 73, pp. 59-67, 1995.

Transportation Safety Board of Canada (TSB), <https://www.canada.ca/en/sr/srb.html?st=s&num=10&s5bm3ts21rch=x&st1rt=0&langs=eng&cdn=canada&q=change+management&gcwu-srch-submit=Search>

http://www.tbs-sct.gc.ca/report/res_can/siglist-eng.asp
Baldwin, J. R., Faulkner, S. L., Hecht, M. L., & Lindsley, S. L. (Eds.). (2006). Redefining culture: Perspectives across the disciplines. Routledge.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تتسم المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الحالية بديناميتها العالية على الأفراد والمؤسسات والدول، وأضحى التغيير حتميا للمحافظة على موضع تنافسي يضمن البقاء أو التطور نحو الأفضل. فالبقاء في نفس الوضع والعقلية والتركيبة في عصر المتغيرات السريعة يدفع للانحدار نحو نقطة اللاعودة وعندها ولات حين مناص. وتشكل هذه المساهمة الفكرية مع ما سبق من أطروحات من مفكرين آخرين محاولة لتطوير نظرية تغيير تناسب واقعنا المعاصر، وهي موجهة لمفكري ومنظري التغيير وللشباب والشابات ومناصري حركات التغيير في الوطن العربي والعالم الإسلامي بغض النظر عن خلفيتها الفكرية. وبالتالي يطرح الكتاب بعدا وفلسفة جديدة في نظرية التغيير، ويحث على قبول فكر التغيير والجرأة على الاشتباك الإيجابي مع نظريات العمل الحالية ضمن أطر الاحترام والتقدير، مع وضع نظريات العمل المتبعة حاليا على محك الفحص التاريخي المزمّن، فالزمن لا يمكن أن يكون مفتوحا لنظرية عمل ما.



التغيير نظرية عمل جديدة



تأليف
دكتور وائل شديد

دكتور وائل شديد حاصل على الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية والماجستير في إدارة المشاريع وبكالوريوس الهندسة المدنية (1982). ويقدم المواضيع المتخصصة ممزوجة بالتجربة العملية التي تزيد عن ثلاثين عاما والمعرفة الأكاديمية المتخصصة. ومما يقدمه في هذا المجال المحترف تشكيل وتحليل الاستراتيجيات في البيئات المعقدة والمضطربة وإدارة الالتزام وإدارة التغيير وتصميم المشاريع وأنظمة الحوكمة وتشكيل الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسات والدولة وإدارة المشاريع الدولية متعددة الاطراف وتطوير المؤسسات والكوادر. وهو استراتيجي باحث وله العديد من المقالات التحليلية والمشاركات في مؤتمرات استراتيجية إقليمية، ومؤلف لكتاب "Complexity management: managing organizations in complex environments" وكتاب "منظور جديد في ادارة المؤسسات غير الربحية وتقاطعها مع الدبلوماسية الشعبية".

