

## ادارة التغيير الدولي " رؤية نظرية\*

د. حازم حمد موسى الجنابي

كلية القلم الجامعة

### الملخص

بداية ،نوضح خارطة البحث والتي تضمنت مقدمة ومبحثين وخاتمة واستنتاجات وكالاتي : يبدا البحث بمقدمة، تتضمن اهمية البحث والتي انطلقت من المكانة والدور التي تحتلها ادارة التغيير في النظام الدولي لا سيما في عالم ما بعد الحرب الباردة، وهذا ما ادركه صناع القرار ومن هنا انطلقت الاهمية للبحث

ونحن نضع الحجر الاساس لهذا البحث واجهتنا اشكالية هي: من يصنع من ؟التغيير يصنع الادارة؟ ام الادارة تصنع التغيير؟ وهل التغيير يقاد؟ ام يدار؟ وهذا كان حافزاً لنا للبحث .. فجعلنا نستند على فرضية مفادها(كلما كانت ادارة التغيير عقلانية ، كلما امكن التحكم بالتغيير ) .ليجرنا البحث الى الساحة الدولية يكون اعلى نطاق له واشمل، متحدين الصعاب العلمية وهذا هو المطلوب لان الهدف من البحث هو ادراك المكانة التي تحتلها ادارة التغيير في الفكر الاستراتيجي الدولي.

اما متن البحث ، فقد تكون من مبحثين وعدة مطالب وكالاتي: :كان المبحث الاول بعنوان التغيير الدولي والذي قسمناه الى ثلاث مطالب :المطلب الاول: تطرقتُ فيه فلسفة التغيير ،اما بالنسبة للمطلب الثاني ،فاهتم بمفهوم التغيير ،وبعد ذلك يأتي المطلب الثالث فتضمن مسميات التغيير .

اما المبحث الثاني ف جاء بعنوان : ادارة التغيير الدولي ،لينقسم هو الاخر الى ثلاثة مطالب وكالاتي :المطلب الاول فسر لنا فلسفة ادارة التغيير ، وتواصل مع ما مضى تطرقنا في المطلب الثاني الى مفاهيم ادارة التغيير ،وصولاً الى المطلب الثالث لتكون مهمته الكشف عن اسماء ادارة التغيير .

وختاماً، يمكن القول ان الفرضية الناصية على (كلما كانت ادارة التغيير عقلانية... كلما امكن التحكم بالتغيير) صحيحة وصريحة من خلال الاستنتاجات التي توصلت اليها في متن التي استخلصت من البحث كنتائج.

## المقدمة

انطلاقاً من القراءة التاريخية التي امتاز بها معطى التغيير، وما أفرزته تفاعلاته من أحداث ومفاجئات، أربكت مدرك صناع القرار، ومديرو السياسة الدولية، عجز الساسة والمفكرون والباحثون وذو الاختصاص والمهتمون في العثور عن وضع تفسير واضح لما يدور في فضاء ذلك المعطى وبناء رؤية استراتيجية توطر تفاعلاته. إذ لم يكن من السهل أو السير التنبؤ بالمستقبل بعيداً عن التغيير وطرق إدارته، فبان على ملامح الحيرة والارتباك وهم يحاولون البحث عن سبل إدارة ذلك المعطى حتى ظن البعض منهم أن ذلك الجهد سيوصلهم إلى بناء مقتربات فهم تتكشف عندها الإشكاليات المتشعبة التي تكتظ بها التفاعلات الدولية.

ونتيجة لذلك ساد نوع من التقاعس لدى البعض الآخر من الباحثين في الخوض بغمار التحليل والتنبؤ بمجريات المستقبل المجهول عن طريق إدراك التغيير وإدارته، تبعاً لما يحويه موضوع البحث من إشكاليات أو جدييات لا يمكن لمها أو حسم مبتغاها لا سيما بعد سيادة رؤية مفادها أن التغيير، حاضنة للأداء العالمي الذي عرف بقوة أو اصره الإدراكية. وتبعاً لذلك، يمكن القول لا يمكن لأي قارئ منصف لتاريخ إدارة التغيير وعبر المراحل التي مرت بها، أن يتغاضى عن الإدارة العقلية التي ولدت إرادة التغيير وإدارة التغيير، وقيادة التغيير. وفي ضوء تضارب الرؤى والطروحات حول مستقبل النظام الدولي في ظل إدارة التغيير. جهد الباحث نفسه لصياغة رؤية أو طرح لبلورة ما ينبغي أن تكون عليه إدارة التغيير الدولية بعد أن ساد نوع من الاهتمام والتركيز على سر نجاح الإستراتيجية الدولية الذي عده الكثير لغز يصعب حله أو البعض سلم بأن لا حل له. مثلما ساد نوع من الفضول لدى العلماء و المفكرين حول استقرار الفكر الدولي وإدراك سلوك صناع القرار، وكيفية قدرتهم على صناعة التغيير وبراعة إدارته ونجاح قيادته.

ومن هذا المنطلق نشأ مفهوم إدارة التغيير وأبانت آثاره في مستقبل النظام الدولي، لما كرسه من رؤى وأطروحات كانت متجذرة أصلاً في المدرك الدولي

حتى بدأ الإلحاح على تطبيقها سبباً في كشف الوجه الحقيقي للقوى الفاعلة في النظام الدولي .

ومن هذا المنطلق حاول الباحث شق طرائق خاصة له بعد أن تزامت أمامه طرق البحث والدراسة في ما يخص الإستراتيجية الدولية، لذا وجد من الضروري ذكر بعض الإشارات المهمة قبل الولوج في تفاصيل الدراسة موضوع البحث لتكون لنا دليلاً في البحث والدراسة ، ولعل أهم تلك الإشارات .

اهمية البحث :انطلقت اهمية البحث من المكانة التي احتلها التغيير في النظام الدولي وما للادارة الدولية من امكانات في صياغة صور التغيير والتحكم به.

اشكالية البحث:حمل لنا الموضوع اشكالية عامة هي هل التغيير يصنع الادارة ام الادارة تصنع التغيير لهذا كان الغموض وضبابية هي اساس الاشكالية للنتزع الى فروع خرجت على شكل تساؤلات هي : ماذا نقصد بفلسفة التغيير ؟وما هي مفاهيمه ؟ماهي اساسه ؟وماهي اشكاله ؟ ماذا نقصد بفلسفة ادارة التغيير ؟وما هي مفاهيمها ؟ماهي اساسها ؟وماهي اشكالها ؟

فرضية البحث:استند البحث الى فرضية مفادها :((كلما كانت ادارة التغيير عقلانية ،كلما امكن التحكم بالتغيير)).

منهجية البحث :اعتمدنا المنهج الوصفي لحاجتنا ليه لوصف المفاهيم.

نطاق البحث:شمل المفهوم واتسع لآخذ نطاق دولي.

هدف البحث :هو التعريف بالتغيير واسسه وادارة التغيير واسسها وتوضيح العلاقة بين الادارة والتغيير .

هيكلية البحث :تكون البحث من مقدمة ومبحثين وخاتمة.

\*-بحث مسئل من اطروحة الدكتوراه،بعنوان الادارة التغيير:الاستراتيجية الامريكية الشاملة انموذجاً،كلية العلوم السياسية ،جامعة النهريين،2012.

**مقدمة تمهيدية:**

لعل من أولى واجبات البحث والتحليل لأية ظاهرة أو واقعة، تحديد المقاصد واستشفاف المضامين والمفاهيم، لا سيما بعد أن يسودها اللبس والتداخل في المعنى. ومن هنا تدعونا دراستنا إلى تحديد القصد من التغيير وسبل إدارته، الذي طالما اختلف بشأنهما الكثير، قياساً ووجوداً، تحديداً وتأطيراً، لما يتضمنه المفهومان من مقومات تشكيل وبناء وأداء، وتميز عن بقية المفاهيم التي تداخلت وتشابكت معه.

وعلى الرغم من حيوية ما تقدم، رأى البعض وغالبيتهم من الأكاديميين، أن المحاولات التأطيرية بهذا الخصوص، وبسبب عوامل شتى، بدت افتراضية أكثر مما هي واقعية، مرجعيين السبب إلى اختلال الأداء الفكري المتوجة نحو التغيير الذي قاد بدوره إلى عجز إدارة التغيير. إذ تتسارع عملية التغيير في حياتنا المعاصرة مثلها كمثل الأمواج الهائجة، فالبعض تصدى لهذه الأمواج فكان ضحية لها، والبعض استطاع أن يركب الموجة ويستفيد من قوة الموج فأصبح مستفيداً من التغيير. والموضوع محل الدراسة، جاء ليرفدنا بالوسائل اللازمة للإفادة من التغيير لا أن نكون ضحية له.

وانطلاقاً مما تقدم، شاع اعتقاد بأن التغيير يؤدي إلى اضطراب وإرباك أدائي، وربما يؤدي إلى حدوث أزمات و كوارث، خاصة وأن الاضطراب الناتج عن التغيير لا يقتصر على التأثير السلبي في المجال المعنوي، بل يتعداه ليلوح المجال المادي. وعليه لم تكن مهمة هذا الحمل سهلة على الإطلاق بل بدت من أصعب المهام لا سيما عندما يتعلق الأمر بالجانب النظري الذي يعد من أصعب الجوانب العلمية لما حمل من مفردات مفاهيمية يراد لها التوضيح خاصة وأنها تطرح على شكل تساؤلات منها: ما هو التغيير؟ ماذا نعني بإدارة التغيير؟ وما القصد من إدارة التغيير؟ الإجابة على تلك التساؤلات ستكون في ثنايا هذا البحث من موضوع الدراسة إذ ارتأى الباحث تقسيمه الى مبحثين وكما يأتي :

**المبحث الأول: التغيير الدولي.****المبحث الثالث: إدارة التغيير الدولي.**

## المبحث الأول التغيير الدولي

لا احد يستطيع أن يتصور، وربما لا يستطيع أن يدرك، أن هذا العالم الواسع والمكتظ بالتغيير، غريب على الكثير من ساكنيه، لما صنع من نوبات ارتباك واضطراب انعكست سلباً على توازن هيكله لتفتقر قواه إلى أوامر ترُصن تفاعلات نظامه بعد أن تمكن التغيير من تحريك القوى المهيمنة من مكانها وربما أزاحتها من التاريخ نهائياً ليصنع قوى جديدة على ركام تلك القديمة التي عصفت بها رياح التغيير.<sup>(1)</sup> ذلك هو التغيير الذي أفضى بدوره إلى إيجاد نوع من التفاعلات، التي عدت منتجة لأنظمة غير متجانسة، أثرت على النسق الدولي، ذلك هو حراك التغيير.<sup>(2)</sup>

ولعل أفضل ما يفسر تلك الجبلية، هو البحث عن مصدر تلك الحقيقة وتوصيف مفرداتها. ومن دون عناء، يستطيع الفرد المتابع أو المهتم وحتى الدارس، أن يوضح ذلك المصدر ليحده ملخص في كلمة واحدة كبيره في معناها واسعة في مضمونها، هي " التغيير الدولي".<sup>(3)</sup> وإذا كانت سجلات التاريخ، أشرت ذلك المفهوم، وما أده من دور في إعادة رسم الخارطة الجيو-سياسية والجيو-ستراتيجية للنظام الدولي بين حقبة وأخرى، فالواجب علينا أن نتصفح تلك السجلات متمعنين النظر بها، في محاولة منا انتقاء بعض التجارب التي كان لها الأثر الفاعل في زرع نواة التغيير. وكيف كانت سبل رعايته، وأسس أدامته، وما هي ميزات البيئة الإستراتيجية الدولية التي كانت بمثابة التربة المناسبة لإنباته.<sup>(4)</sup>

1- منعم العمار، التفكير الاستراتيجي، مجموعة محاضرات أقيمت على طلبة الدكتوراه، قسم الإستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهدين، 2008.

2- خليل حسن، النظام العالمي الجديد والمتغيرات الدولية، مكتبة راس النبع، دار المناهل اللبناني، ط1، بيروت، 2009، ص31.

3- منعم العمار، إدارة التغيير، محاضرات أقيمت على طلبة الدكتوراه، قسم الإستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهدين، للعام الدراسي، 2008-2009.

4- دوغلاس ج. فيث، إستراتيجية الحرية ومشروعها الكبير، نمط تفكير المحافظين الجدد، أبحاث إستراتيجية أمريكية، مركز المعطيات والدراسات الإستراتيجية، دمشق، 2003، ص2.

ولا شك أن تحديد معاني الألفاظ هو العاصم الأهم من التيه في عالم الأفكار والنظريات. وكم أدى عدم تحديد معاني الألفاظ إلى الوقوع في سوء الإدراك، بل سوء الأداء كذلك. لذلك فإن تحديد معاني الألفاظ هو شرط المعرفة العلمية الصحيحة. ولأجل أبانت هذا كله عمدنا إلى تقسيم المبحث على ثلاثة مطالب وكالاتي:

- ✚ **المطلب الأول : فلسفة التغيير الدولي .**
- ✚ **المطلب الثاني : ماهية التغيير الدولي .**
- ✚ **المطلب الثالث: مسميات التغيير الدولي.**

## المطلب الأول

### فلسفة التغيير الدولي

دون شك، أن أول ما يصادفنا في هذا الجهد ما أشترته مذاهب التغيير الدولي في صناعة وتدمير الإمبراطوريات المندثرة والغابرة في الوقت ذاته، عند الإغريق والرومان والمسلمين... الخ. وعلى ما يبدو أن الأقوام سألقة الذكر، وضعت معطى التغيير في إطار الظاهر والملموس والتعامل معه، إي الإدارة بالتغيير أن صح التعبير، وتلقفاً لمثل هذا الارتباط نجد أن المقارنات اقتربت بالوصف دون التجربة (1)

ولعل من حسنات القدر، إن البشر، هم مادة التغيير، وكذلك صناعه، والأوطان هي ساحة لباثروما الأداء متواتر الحلقات، ولذلك المستقبل بقي رهان البشر والزمن (2) لذلك انتظمت أمام المحللين والباحثين والقادة على اختلاف مشاربهم وأدوارهم، جملة من الأساليب وأدوات التحليل في محاولة لرسم منهج يقود لدراسة التغيير، تدفعهم الرغبة والحاجة لرسم حدوده النظرية والعملية، فضلاً عن، القناعة بان الإدراك المفاهيمي للتغيير الدولي يعتمد التفسير السلوكي كأساس له. لذا اتسعت من جراء ذلك فسحة الأمل والتأمل أمام القدرات الذهنية للمنظرين، وتحريك المجسات الحسية الإدراكية، لإيجاد الفعل التغييرى، هذا الفعل

<sup>1</sup> -جاري هامل، قيادة التغيير الجذري، بحث منشور في خلاصات: المدير ورجال

الإعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، عدد 178، 2000، ص7.

<sup>2</sup> -منعم العمار، فلسفة التدرج نحو المستقبل: قراءة في دروبه، افتتاحية قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، عدد(23-24)، 2011.

الذي بقي لحقبة غير قصيرة من الزمن من غيبيات الأمور التي لا يمكن التكهن بها، أو استحالة تحويله إلى فعل نفعي ملموس.<sup>(1)</sup> بعد أن بدت مرحلة استقرار فلسفة التغيير الدولي من قبل العديد من المفكرين الذين تعاملوا معه وفقاً لمنظور واسع شامل، في محاولة منهم لمنحه صفة عالمية.

وأن المرء المتابع للتغيير الدولي يجده ظاهرة متجدرة -متجددة، إذ كان سبب إعادة تشكيل النظام الدولي على أشكال مختلفة وبأطر مختلفة كذلك. وإذا ما تفحصناه بشكل جيد، وتدخلنا في تفاصيله الجزئية، لوجدنا أن له مقومات ودوافع ترصن حالاته و كوابح تعترض طريقه وتقاومه.<sup>(2)</sup> وعلى الرغم من ذلك، نجح بارهاصاته في كسر حواجز الثبات الذي حرص على استمراره انصار الثبات بمختلف عناوينهم وتفاوت ادوارهم.<sup>(3)</sup>

ولأن العالم في حالة مستمرة من التغيير إلى حد تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، وبين ما هو ثابت ونسبي ومتحول، وبين ما هو كائن وما سيولد ويخلق بأشكال ومضامين كيفية جديدة.<sup>(4)</sup> بيد أن هذا التمهيص يرجعنا إلى البدايات الأولى لاستقرائه كمفهوم ، لنتمكن من إدراكه.<sup>(5)</sup> ومن تلك البدايات، المناظرات والمجادلات بين فلاسفة التغيير أمثال (طاليس، فيثاغورس، هرقليطس) وفلاسفة الثبات أمثال "بارمنيدس، وزينون، ومليسيوس". فكان اعتقاد "طاليس" ((إن التغيير امر حتمي تحركه قوة خفية)).<sup>(6)</sup> أما بالنسبة "لهرقليطس" (544-484 ق.م).<sup>(7)</sup> كان جوهر مساهمته تتمثل في مقولته الفلسفية (( أن كل شيء في تغير إلا التغير فهو ثابت لا يتغير )).<sup>(8)</sup> ولم يقصد "هرقليطس" في مقولته المثيرة والبليلة هذه، سوى التغيير المستمر الذي لا

1- ج.ف.س. فوللر، إدارة الحرب، ترجمة: اكرم ديري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط2، بيروت، 1980، ص33.

2- سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة مقدمة للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. جدة. 18-19، 2005، ص5.

3- سعيد رفعت، إرهاصات التغيير في المنطقة العربية، شؤون عربية، عدد123، 2005، ص9.

4- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2002، ص25.

5- محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1985، ص23.

6- جعفر ال ياسين، فلاسفة يونانيون من طاليس إلى سقراط، مكتبة الفكر العربي للنشر والتوزيع، ط3، بغداد، 1985، ص37.

7- هيرقليطس، جدل الحب والحرب، ترجمة: مجاهد عبد المنعم، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، 1980، ص91.

8- المصدر نفسه، ص21.

يتوقف، وهو القانون الوحيد الأزلي والأبدي الذي تخضع له جميع الموجودات وظواهر الوجود. والتغيير لا يحدث إلا "عبر الزمن"، لكن "أينشتاين"، اختلف معهم فذهب في نظريته النسبية إلى كون التغيير متغيراً أساساً ناتج من تفاعل ثلاثة متغيرات، هي (الحركة والسرعة والزمن) والتي على أساسها فسّرت مختلف الظواهر الكونية في معادلات فيزيائية-رياضية التي تعد غاية في التعقيد والبراعة، وهي النظرية المعتمدة حالياً من قبل جميع المختصين في علوم "الفيزياء، الفلك، والرياضيات". وواضح من معطيات هذه النظرية أن التغيير هو احد المتغيرات الأساس في تحليل جميع ظواهر الوجود.<sup>(1)</sup>

وانطلاقاً مما مضى، وانسجاماً معه، فإن الاعتراف بواقع التغيير وارتباطه بالمتغيرات جاء استجابةً وتتويجاً لجدل فلسفي حاد حول مسألتَي الثبات والتبدل على مر الأزمنة. وهذا ما يخبرنا به التاريخ حول الصراع بين "هيراقليطس" العلامة في "فلسفة التغيير" و"بارمنيدس" (515ق.م) العلامة في "فلسفة الثبات"، الذي يعود تاريخه إلى الفكر الفلسفي اليوناني. إذ يقول "هيراقليطس" ((أن الأشياء في تغير متصل وأن التغيير قانون الوجود والاستقرار موت وعدم)).<sup>(2)</sup> واستند في ذلك على "تبدل الحالة نفسها بين مدتين زمنيتين مختلفتين".<sup>(3)</sup> أما "بارمنيدس" فيقرر على العكس من "هيراقليطس" تماماً جاعل من مقولة ((لا جديد تحت الشمس)) ذريعة لسند أفكاره.<sup>(4)</sup> أما "زنيون" (490-430ق.م) قال في إبطاء الحركة والتثبت بالثبات ((إذا كانت الحركة موجودة يلزم إلا يلحق أسرع سريع حركة أبطأ بطيء إذا تقدمه البطيء يقطع مساحة ما أو غيرها)).<sup>(5)</sup> أما "مليوسوس" قال ((بان الوجود صفة ابدية ثابتة -واللاتناهي

1- سامي احمد الموصل، الباراسايكولوجية : ظواهر وتفسيرات، الدار العربية للطباعة، 1، بغداد، 1988، ص107.

2- نقلا عن: حسين عبد الحميد احمد رشوان، التغيير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية : دراسة في علم الاجتماع السياسي، دار الاجتماع السياسي، دار المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1988، ص51.

3- هيراقليطس، جدل الحب والحرب، مصدر سبق ذكره، ص91.

4- محمد احمد الزعبي، التغيير الاجتماعي: بين علم الاجتماع البرجوازي وعلم الاجتماع الاشتراكي، السلسلة السياسية والمجتمع، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1978، ص36.

5- نقلا عن: جعفر ال ياسين، فلاسفة يونانيون من طاليس إلى سقراط، مصدر سبق ذكره، ص56.



والتجانس، لا يفسد ولا يترك ولا يحدث فهو وأحد على الحقيقة))<sup>(1)</sup> . وكذلك قال "صمونيل كيوبنچ" ((التغير ظاهرة طبيعية تخضع لها الظواهر والوقائع وما حملت من قوانين))<sup>(2)</sup> . ويضيف "كارل ماركس" قائلاً ((ليست مهمة الفلسفة تفسير العالم وإنما تغييره)). وأضاف " كيرت ليوين" ((أن أي تغيير يتطلب تخطيط وفقاً لعدد كبير من المعايير والمقياس))<sup>(3)</sup>.

أما في علم الأحياء، فمن المعلوم بأن " عمليات البناء والهدم " التي تمر بها جميع الكائنات، إنما تأتي استجابة للتغيير الذي يأتي عبر الزمن. فلا وجود للحياة دون وجود التغيير ولا وجود للتغيير دون الزمن.<sup>(4)</sup> وهذا يدلنا على أن ثمة علاقة وطيدة، بل مترابطة بصورة حتمية بين التغيير والزمن. إذ يتم التعبير عن درجة التغيير بالوحدة الزمنية، وهذا أن دل على شيء إنما يدل على حقيقة أن التغيير لا يتولد من فراغ إنما يتطلب وقتاً أو زمناً معيناً حتى تكتمل صورته.<sup>(5)</sup> وزيادة على ذلك، تدلنا البحوث السوسولوجية والانثروبولوجية على شواهد بالغة القيمة حول التغيير الدولي. إذ يذكر تاريخ النظرية السوسولوجية، أنه منذ قيام فكر التنوير ظهرت الدعوات الجادة من أجل التغيير الدولي، فتبلورت على شكل تيارات ومدارس التزمت وجهة النظر السوسولوجية والانثروبولوجية.<sup>(6)</sup> وان كان الاهتمام منصب على أبعاد التغيير دون المفهوم.<sup>(7)</sup> يبدأ أن ذلك، لا يعني تجاهل المادية التاريخية في دراسة التغيير لدولي.<sup>(8)</sup> التي وصفته، بأنه))

<sup>1</sup>-نقلا عن: المصدر نفسه، ص60.

<sup>2</sup>- فادية عمر الجولاني، التغيير الاجتماعي مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص11.

<sup>3</sup>-كيرت ليوين وآخرون، ديناميكية الجماعة والتغيير الاجتماعي، ترجمة: أحمد حنون، ج1، وزارة الثقافة، دمشق، 1984، ص184.

<sup>4</sup>-زولتهار سنياي رينشارد هتون، التنبؤ الوراثي، ترجمة:مصطفى ابراهيم فهمي، عالم المعرفة، الكويت، 1990، ص112.

<sup>5</sup>-Strategic Futures Team, A Futurist's Toolbox Methodologies in Futures Work, Performance and Innovation Unit –Cabinet Office, London, September 2001, pp16 – 17.

<sup>6</sup>-محمد الجوهري، التغيير الاجتماعي، دار قطر بن الفجاءة، ط2، قطر، 1986، ص5.

<sup>7</sup>-Kuper A and Kuper J, The Social Science Encyclopedia, Rout ledge and Kegan paul London, 19985, p760

<sup>8</sup>- محمد الجوهري، التغيير الاجتماعي، مصدر سبق ذكره، ص11.

حالة من التفاعل بين العديد من العناصر، التي تتميز بطبيعة متناقضة)).<sup>(1)</sup> ببعديه الفكري وأدائي.<sup>(2)</sup> جاعلة من الحركة صفة أساس له.<sup>(3)</sup> لكن لربما يرجع السبب بذلك الوصف إلى اكتفاء الفلاسفة والعلماء باكتشاف العلل دون وضع العلاج للمعلول بسبب غياب انساق التغيير التي تقودنا بعيداً عن اكتشاف مسبباته.<sup>(4)</sup> وهنا يمكن القول، أن التغيير مفهوم استخدم للإشارة إلى كل صور التباين التاريخي في المجتمع الدولي. إذ يؤكد المفكر "روبرت ماكيفر": ((أن التغيير ذاته تعبير محايد تماماً، فهو لا يتضمن شيئاً سوى الاختلاف بمرور الوقت)).<sup>(5)</sup> وإذا غضضنا النظر عن بعض البديهيات والشكليات، فأنا نستطيع القول أن موضوع دراسة التغيير الدولي ووضع معالجات له وتحديد آليات التكيف معه، كان الشغل الشاغل للمفكرين.<sup>(6)</sup> وهذا يتفق وقول المفكر "نتنشة" أنه: ((من الصعب جداً التكيف مع التغيير)).<sup>(7)</sup> لذا كان من الطبيعي أن نلاحظ كيف استجد الباحثون وحتى الساسة بـ"التغيير الدولي" للوصول إلى تبرير لأفعالهم أو إشاعة تجاربهم، حتى تبلورت نماذج دراسية نحت منحى التوصيف لذلك النمط من التغيير، لتغدو الصورة الواضحة التي تتطبع بالأذهان، أكثر من مما هي وصف محدد لواقع معين.<sup>(8)</sup>

ويقدر ما عبرت، التجارب التاريخية عن تلميحات بهذا الصدد، فإنها أشارت بذات الوقت إلى إشكالية، أفصح عنها المفكرون الذين تحصنوا بمسوغات النضوج وتجهزوا بمؤهلات الإدراك الاستراتيجي.<sup>(9)</sup> مثلما تسلحوا بالعقلانية في

1- نقلا عن: عن المصدر نفسه، ص16.

2- محمد احمد الزعبي، التغيير الاجتماعي، مصدر سبق ذكره، صص 18-19.

3- المصدر نفسه، ص35.

4- حسن الصعب، المقاربة المستقبلية للإنماء العربي، دار العلم للملايين، ط1، بيروت،

1979، ص159.

5- نقلا عن: محمد احمد الزعبي، التغيير الاجتماعي: مصدر سبق ذكره، ص38.

6- حسن بن عمر بلول، مسالة الحقيقة في فلسفة هيدجر، مجلة الوحدة، الفلسفة والفكر المعاصر،

عدد98، 1992، ص28.

7- نقلا عن: المصدر نفسه، ص32.

8 - Slaughter, R. ,The Knowledge Base of Futures Studies, Special issue of Futures, Vol (25), No 3, 1993, pp 76 – 79.

9- بوب جارات وآخرون، كيف نفكر استراتيجياً: فن اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 1998، ص23.

الفكر والأداء، لاستقرائه والاستعداد له.<sup>(1)</sup> وصح قول الدكتور منعم العمار عندما قال ((أن التفكير الاستراتيجي هو المفتاح الواجب امتلاكه أو حيازته إذا ما أراد أحداً فتح بوابة التغيير ورسم خارطة إدارته عبر نوافذ التنبؤ)).<sup>(2)</sup> وهذا يتفق وقول المفكر "الن كاي" ((إن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل، هي إن نصنع ذلك المستقبل)).<sup>(3)</sup> وان كانت عن طريق بناء السيناريوهات التي تقتل الرتبة الفكرية. إذ لم تكن عملية أدراك هذا المكون سهلة على الإطلاق، بل بدت من أصعب المهام التي تصادف المفكرين. والتاريخ الإنساني مليء بمثل هؤلاء الذين أبدعوا في إظهار هذا الحمل على حقيقته لا الاكتفاء بالتعامل معه.<sup>(4)</sup> وتبعاً لسطوة الزمن، واستجابة للقدرة الذهنية، وما تؤسسه من عمق في التفكير، بدا التغيير النافذة أو الطريق الذي يقود إلى استشراف المستقبل.<sup>(5)</sup>

وتأصيلاً لمثل هذا الوصف وترصيناً له، بالرغم مما لاح الكثير من صناع التغيير من المشاكل، أوصلتهم إلى تهمة ممارسة "الهرطقة" ومن ثمة عقوبة "الخيانة العظمى" ومنهم رواد التغيير الأوائل ونذكر منهم "سقراط، نوستراداموس اومشيل... الخ" إلا إنهم لم يتقاعسوا عن ذلك الحمل وأوصلوه إلى ما وصل إليه، لذا بدوا بحق دعاة مدارس التغيير الأولى.<sup>(6)</sup> التي بدت من خلالها مراحل التطور الفكري والأدائي في التعامل مع التغيير ومن ثم انتقلت خطوة إلى الأمام.<sup>(7)</sup> ليصل الكثيرون إلى مستوى عالٍ من التقدم العلمي في مجال دراسة

1-وليد عبد الحي، الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية، شركة الشهاب لنشر والتوزيع، ط1، طرابلس، 1991، ص16.

2-منعم العمار، التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير، مقاربة في المقدمات، قضايا سياسية، جامعة النهدين، بغداد، عدد21-2010، 22، ص8.

3-نقلا عن: زكريا الدوري، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص40.

4-أ.بي. اونكين، النظام العالمي للقرن الواحد والعشرين، ترجمة: يونس كامل اديب وهاشم حمادي، دار المركز الثقافي، ط1، دمشق، 2007، ص7.

5-عبد الجليل التميمي، الزمن، مفاهيمه وأهميته استنماره، (دينياً، فلسفياً، اجتماعياً، اقتصادياً، حضارياً)، المركز اليمني للدراسات التاريخية واستراتيجيات المستقبل، الفعالية الفكرية الثقافية الدورية(الثالثة عشر) لمنندى (منارات) 15، تموز، 2008، ص6.

6- قحطان محمد صالح الجميلي، التنبؤ وقراءة المستقبل: حقائق واوهام، بلا دار نشر، ط1، بغداد، 1986، صص28-29.

7-قسنطين زريق، مطالب المستقبل العربي، هموم وتساؤلات، دار العلم للملايين، ط1، بيروت، 1983، ص20.

التغيير بعد أن تمكنوا من معرفة نظرية التغيير التي توضح فروعه وأصوله محاولين وضع منهج خاص له.<sup>(1)</sup>

ومهما يكن من أمر، فإن الاطمئنان إلى صحة فروض التغيير على وفق تلك النظرية لم يزل بحاجة إلى إثبات معياري ليس تبعاً لمراحل التطور التي يصادفها مفهوم التغيير ذاته، وإنما لان العالم بكل ما يحمله من أحداث وما يؤسسه من مواقف، أصبح بحاجة إلى أنموذج تحليل متعدد المداخل لتحديد التغيير المتقدم.<sup>(2)</sup> وعليه لم يعد التغيير حالة بناء لمواقف مقبلة، بقدر ما هي حاجة لتوليد المعرفة الإدراكية حياله عبر الوعي بما هو خارج نطاق الممكن، خاصة وان التغيير اتسم بالسرعة والتنوع، وهنا بدا مفهوم البقاء للأقوى ولغة الغاب تتراجع لحساب المفهوم الآخر ألا وهو البقاء للأصلح والأكثر تكيفاً مع التغيير.<sup>(3)</sup> ومن هنا بدأت محاولات تحديده، محاولة لتأسيس مدخل مفاهيمي له، عبر إيجاد طريقة أو آلية أو أنموذج يساعدهم على الفهم والإدراك للتغيير الذي يمر به النظام الدولي.<sup>(4)</sup>

والتى تحوله من حال إلى آخر جديد.<sup>(5)</sup> وهذا ما سعى إليه اغلب الباحثين والمختصين، إذ نشدوا من نتاجهم الفكري العثور على تفسير أو تحليل لمسيرة التغيير وإيجاد ثوابت لإدارته بغية بلورة إطار مفاهيمي يزيل اللبس والغموض عن ذلك المفهوم، كي يتيح لهم الفرصة لبلورة رؤية تفسر حالات التغيير المتولدة في النظام الدولي.<sup>(6)</sup> لهذا سادت قناعة لدى دعاة التغيير، بان فلسفة التغيير الأولى هي الحجر الأساس الذي نهل منه مؤسسي مدارس التغيير وأدلوها بدلوهم نحوه.

1- مالك ابن نبي، ميلاد مجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ج 1، ترجمة: عبدالصبور شاهي، دار الإنشاء للطباعة والنشر، ط 1، طرابلس، 1974، ص 23.

2- أ.بي. اونكين، النظام العالمي للقرن الواحد والعشرين: مصدر سبق ذكره، ص 7.

3- آرثر مارويك، الحرب والتحول الاجتماعي في القرن العشرين، ترجمة: سمير عبد الرحيم، دار المأمون للترجمة والطباعة والنشر، ط 1، بغداد، 1990، ص 23.

4- Alexander, Jeffrey C. ,Introduction, In: Differentiation theory and social change,(editor) Jeffrey C. Alexander and Paul Colony, Columbia University Press, New York, 1989, p78.

5- سناء الخولي، التغيير الاجتماعي والتحديث، دار المعرفة الجامعية، ط 1، القاهرة، 2000، ص 43.

6- عواطف عبد الرحمن، الدراسات المستقبلية: الإشكاليات والأفاق، مجلة عالم الفكر، الكويت، عدد 4، 1988، ص 10.

## المطلب الثاني

### ماهية التغيير

لا يخطئ من يظن، أنه من الصعب البت بمعنى قاموسي محدد لمفهوم التغيير، وذلك لتنوع المدارس الفكرية التي تناولته مما ولد اختلافات إدراكية لرواده. وتحسباً لمثل هذا الاختلاط وما يفرزه من دلالات غموض وإرباك، وجدنا من المناسب إعادة بناء السياق التاريخي لمفهوم التغيير الذي تميز عن دونه من المفاهيم بتشابك شروط العلاقة بين ما يحويه من بعد نظري، وما يتطلبه من مقومات في بعده التجريبي. بعد أن أصبح سلوك وأسلوب للتعامل.<sup>(1)</sup>

ومع انشغال الباحثين والمحللين وذوي الشأن بالتغيير، تبعاً لخصوصيته أولاً، ومن ثم ارتباطه بأغلب الوقائع والظواهر التي تشهدها الساحة الدولية ثانياً.<sup>(2)</sup> برزت حاجة وبإلحاح كبير لفهم ذلك المفهوم والوقوف على مسبباته لإدراكها والقدرة على التعامل معها، لا سيما في ظل حالة الارتباك والتشويش الذي ساد المسعى الداعي للتقريب عنه واكتشافه الذي لم يجد له تفسير واضح لحقبة طويلة من الزمن، فالموروث القديم وان صلح نظرياً، لم يصلح عملياً. وهنا بدت محاولات المطابقة بين ما هو نظري وما هو عملي.<sup>(3)</sup>

وفي خضم تلك المحاولات، اصطدم المفكرون بإشكالية كبيرة حيث تحديد مدى العلاقة الارتباطية بين ما هو نظري والأخر العملي.<sup>(4)</sup> وإزاء ذلك، نرى من الصواب الشروع بتحديد لماهية مفهوم التغيير وصوره المتداخلة بتمعن ودراية نظراً لاتساع مضمونه، وشمولية وظيفته، وتعدد أنواع تفاعلاته، على الرغم مما تزخر به الأدبيات الإنسانية والعلمية من تعاريف وشروح تعكس معنى التغيير دون محتواها بالضبط. فغالباً ما تسلط تلك الأدبيات الضوء على مصطلح "التغيير" من منطلق ضيق، لهذا من الواجب البحث عن معاني متعددة له

<sup>1</sup>-إنصاف جميل الربضي،التحولات السياسية والاقتصادية في دول أوروبا الشرقية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1995، ص58.

<sup>2</sup>- Conway W. Hendrson, International Relation conflict and cooperation at the turn of 21 century printed by acid free paper, 1990,p123.

<sup>3</sup>-مايكل شيرمر، لماذا يؤمن الناس بغرائب الأمور، ترجمة: فاضل زكي، دروب للنشر، ط1، بغداد، 1997، ص6.

<sup>4</sup>-لندال ل. دافيدرف، مدخل علم النفس، ترجمة: سيد طواب وآخرون، الدار الدولية للنشر، ط3، القاهرة، 1983، ص248.

وتحديدها، بيد أنه لا يجب الخلط بين مفهوم التغيير وبعض المفاهيم التي هي جزء منه أو ذات صلة مباشرة به على الرغم من أن البعض ينظر إليها على أنها مناظرة أو مرادفة له. فمثلاً يمكن الإشارة إلى بعض المصطلحات القريبة من مفهوم التغيير مثل: التحول، التعديل، الإصلاح، والانتقال، التبديل، التغيير<sup>(1)</sup>.

**مفهوم التغيير لغوياً:** في خضم تدافع المفاهيم واختلاف الآراء، دعتنا الحاجة إلى التركيز على الفرق المفاهيمي بين التغيير والتغير. وبقدر تعلق الأمر بالمفهوم الأول. نجده في اللغة الإنكليزية جاء بمعنى (Change).<sup>(2)</sup> أما التغير فجاء بدلالة (Changeability).<sup>(3)</sup> لهذا يقترب "التغيير" (Change) من "التغير" (Mutation).<sup>(4)</sup> من الناحية الاصطلاحية لكنه في الواقع يختلف من الناحية اللغوية. فالتغير هو مسألة غير إرادية في الحدوث عكس التغيير التي هي مسألة إرادية الحدوث أي أن التغيير هو سلوك واعٍ للتأثير فيسير التغير.<sup>(5)</sup> فنتشابه مع "التبديل"، وكذلك اقترب من "معنى التحول (Conversion)" أي التغير من حال إلى حال.<sup>(6)</sup> فالتغيير يختلف عن التحويل.<sup>(7)</sup> كما واقترب من الانتقال (Transition).<sup>(8)</sup>

1- انور عبد الملك، تغيير العالم، سلسلة عالم المعرفة، ط1، الكويت، عدد 95، 1985، ص5.

2- Munir Baalbaki, AL-Mawrd AL-Hadeeth, A Modern English-Arabic Dictionary, Dar EL-ILm LiL-Malayen, Lebanon, 1989, pp166-167.

3- Oxford dictionary – power of word, oxford university press, 1998, p116.

4- Munir Baalbaki, AL-Mawrd AL-Hadeeth, A Modern English-Arabic Dictionary, Dar EL-ILm LiL-Malayen, Lebanon, 2010, p208.

5- فيا تشيسلاف شيرون، خبايا الانهيار: المخابرات الأمريكية والسوفيتية ونايض البيريسترويكما الخفية، ترجمة: يوسف إبراهيم الجهماني ود. جمال الأسعد، دار حوران للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 1998، ص179.

6- سهيل إدريس، المنهل، قاموس فرنسي-عربي، دار الآداب، ط1، بيروت، 1998، ص304.

7- فوزي منصور، التغير والتغيير عبر التطور الرأسمالي في تجديد الفكر السياسي من أجل التغيير، منشورات المجلس الثقافي اللبناني الجنوبي، بيروت، عدد39، 2001، ص37.

8- القاموس العربي، هيئة الأبحاث والترجمة، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 1999، ص129.

وكذلك ارتبط بعلاقة مع التجديد (Renewal)، والإصلاح (Reform)، والتطور (innovation)، والتي تستخدم بشكل تبادلي<sup>(1)</sup>. وأما في اللغة العربية فنجد مصدر يعبر عن صيغة مبالغة مشتق من الفعل "غَيَّرَ" الشيء بمعنى حوَّله وبَدَّلَه بآخر، وكذلك جعله غير ما كان عليه في السابق<sup>(2)</sup>. وتغيَّر: تَحَوَّل وتَبَدَّل الشيء إلى آخر<sup>(3)</sup>.

**مفهوم التغيير اصطلاحاً:** عرف عن المفاهيم الإنسانية صعوبة توحيد وصفها المفاهيمي إذ تنوعت المفاهيم بتنوع المدارس الفكرية، وهذا ما اخذ على تعريف التغيير، فوصف مقرونًا بالتحول على أنه (( فن التحول من نقطة معلومة إلى نقطة معلومة أخرى. فيؤخذ بصورتين الأولى بدلالة تغيير صورة الشيء دون ذاته، أو أخذه باعتباره استبدالاً للشيء بغيره ))<sup>(4)</sup>. وراح آخرون بوصفهم بعيداً ليصفوه مقرونًا بالهدف المراد انجازه كونه: ((عملية تحول من واقع نحن نعيش فيه إلى حالة منشودة نرغب فيها)).<sup>(5)</sup> وراح فريقاً آخر يزاوجه مع البيئة، قائلاً عنه ((بأنه تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي))، وفضل فريق آخر التركيز على السلوك واصفه بأنه (( تغيير ملموس في النمط السلوكي)).<sup>(6)</sup> والبعض ربطه بالماضي قائلاً عنه ((انه عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية والمطلوبة للمستقبل)).<sup>(7)</sup> وبما أن كلمة التغيير كما سبق أن أشرنا هي صيغة مبالغة وتعني استمرارية التحول والاختلاف في الحالة، وعليه يوصف التغيير على أنه: ((الاختلاف الحاصل في حالة ما خلال مدة زمنية

<sup>1</sup>-Blandford, S ; Middle management in schools, how to harmonize managing and teaching for an effective school; Dallin, p; Redwood Books, wilshire, 1997, pp175-176.

<sup>2</sup>- فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، منشورات المطبعة الكاثوليكية، ط8، بيروت 1966، ص531.

<sup>3</sup>-محمد مكرم ابن منظور، لسان العرب، ج5، دار صادر، بيروت، بدون تاريخ، ص40.

<sup>4</sup>-نقلا عن: طه جابر العلواني، الأزمة الفكرية ومناهج التغيير، قضايا إسلامية معاصرة، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص11.

<sup>5</sup>-نقلا عن: مازن الرمضاني، التغيير، مجموعة محاضرات أقيمت على طلبة الماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة النهدين، 2004.

<sup>6</sup>- نقلا عن: احمد الزيود، إدارة التغيير في منظمات العمل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، عمان، 2006، ص12.

<sup>7</sup>-نقلا عن : مازن الرمضاني، التغيير، مصدر سبق ذكره.

معينة مقارنة بما سبقها)).<sup>(1)</sup> أي يمر مرحلة انتقالية تكتمل فيها صورته.<sup>(2)</sup> وفي ضوء هذا يمكن تعريف التغيير بأنه: ((المظهر الديناميكي للمجتمع الإنساني والحركة الاضطرارية المستمرة والمتتابعة التي تتم من خلال التفاعل عبر الزمن الذي يعبر عن دورة حياة التغيير)).<sup>(3)</sup>

وهذا يدل على إن الغالب المشترك بين اغلب تلك التعاريف، اهتمامها الموحد بان كلمة التغيير مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمستقبل. وعلى هذا الأساس بدت لفظة التغيير. منظوية تحت حالة مستقبلية، إذ إن الذي يدرس المستقبل يبحث عن التغيير، والذي يدرس التغيير يبحث عن المستقبل. وهذا يتطلب التكيف مع التغيير. وهنا يسعفنا قول المفكر "تشارلز داروين" ((ليس البقاء للأقوى أو البقاء للأصلح أو البقاء للأكثر استجابة للتغيير)).<sup>(4)</sup> وعلى هذا الأساس، فالتغيير مصطلح يوحي باستمرارية الفعل. فعندما نقول أن هناك تغييراً يطرأ على مجتمع ما، فهذا يعني أن ثمة حالة مستمرة وغير منقطعة من الاختلاف المتواتر، ومن ثم هو أوسع من معنى التغيير الذي يستخدم عندما تتم مقارنة الحالة في مدة زمنية محددة بمدة سابقة لها. أي أن التغيير يدل على استمرارية وقوع الفعل. فيما يدل التغيير على انتهاء وقوع الفعل التغيري أي أن الأخير يدل على انه أمر لا يمكن التلاعب به نظراً لاحتمية وقوعه. وأن الشيء المهم الذي أفصحت عنه التعاريف الأنفة الذكر هو أن التغيير لم يزل يفهم من خلال صلته بالمستقبل وانه أداة من أدواته، ولهذا يتطلب التغيير قيادة كارزمية.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup>- Strasser, Hermann, and Susan C. Randall (ed), An introduction to theories of social change, London: Routledge and Kegan Paul, 1981, p36.

<sup>2</sup>- Alexander, Jeffrey C. ,Introduction, In: Differentiation theory and social change,(editor) Jeffrey C. Alexander and Paul Colomy, Columbia University Press, , New York , 1989, p78.

<sup>3</sup>-نقلا عن:حسين عبد الحميد احمد رشوان، التغيير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية : دراسة في علم الاجتماع السياسي ، دار المكتب الجامعي الحديث ، ط1، القاهرة ،1988،ص54.

4-Charles Darwin,ManagingChange, Resource Efficiency and Corporate Responsibility, www.oursouthwest.com/SusBus/mggchange.doc,p1.

5-C. Marlene Fiol, Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change, University of Colorado – Denver, Second revision February 1999,p1.



## المطلب الثالث

### مسميات التغيير

يرى المفكر "ويلبرت مور" في "الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية" ((إنه من المحير عندما يتسارع التغيير في عالم التجربة الحقيقي، تميل النظم العلمية التي تتعامل مع الأداء الإنساني لتحميل المسؤولية للإنسان))، متهماً علماء الاجتماع بالقصور في تفسير ظاهرة التغيير، فيما اتهم المفكر "ديفيد استون" ((دارسوا الحياة السياسية، بالميل إلى نسيان أن المشاكل المهمة حقاً في الأبحاث الاجتماعية تعني بأنماط التغيير)). فالتطور الطبيعي لأي علم يتم من التحليل الساكن إلى التحليل الحركي (الديناميكي) بمعنى أن النظرية الساكنة بسيطة ومن السهل إثبات أو تفنيد مقولاتها، بيد أنه من الصعب أن لم يكن من المتعذر، دراسة القوى المحركة للتغيير ما لم تدرك أشكال التغيير على حد قول المفكر "جوزيف شمبتر". ومن هذا المنطلق فإن الدراسات المنهجية والعلمية للتغيير مجال فتي، والقوى المحركة ما هي في الحقيقة سوى جهود لفهم سكونيات تفاعلات نظم دولية معينة، "المساومات، التحالفات، التالفات، إدارة الأزمات... الخ، بدلاً من ذلك تركزت شواغل المفكرين في اكتشاف التغيير في الماضي، أي وضع الفرضيات والنظريات على أسس التغيير في الحقب الماضية بعد اكتشاف التغيير وقنواته بل ومساراته، محاولين من خلال ذلك وضع منهجيات عامة "تعميمات" تفسر مجاميع منقرقة من ظواهر التغيير.<sup>(1)</sup> من خلال التأهيل الفكري والأدائي لإحداث التغيير.<sup>(2)</sup> فضلاً عن الإرادة التي تبعث الأمل للتغيير.<sup>(3)</sup>

وإن يتفق الباحث مع تلك الآراء ولا يختلف معها من حيث المنطلق، إلا إنه يذهب إلى زاوية أخرى مفادها، إن العلة في ضيق مجال هذا النوع من الدراسة وسلوكه مسلك التقليد والاقتباس دون التوليد والإنشاء، هو دراسة التغيير في الحقب الزمنية المنصرمة والتي كان فيها التغيير بمفهومه العمودي والأفقي ضيق النطاق، لتكون عقبة إدراك وأداء تعرقل عملية التنظير في مسالة التغيير، وصولاً إلى الاعتقاد واسع النطاق بعدم جدوى التنبؤ بالتغيير بشكله الشامل والأم،

<sup>1</sup>- روبرت غيلبن، الحرب والتغيير في السياسة العالمية، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، ط1، بيروت، 2009، صص 20-21.

<sup>2</sup>- علي حسن القريشي، التغيير الاجتماعي عند مالك بن نبي، منظور تربوي لقضايا التغيير في الواقع المسلم المعاصر، دار الزهراء للإعلام العربي، ط1، القاهرة، 1989، صص 121.

<sup>3</sup>- عمر عبيد حسنة، رؤية في منهجية التغيير، المكتب الإسلامي، ط1، بيروت، 1994، صص 19.

إذ يعد الباحث "قوانين التغيير" عديمة الجدوى بسبب فرادة الإحداث التاريخية وتعقيدها، ولهذا يعد إدراك التغيير بصورة شاملة ميئوساً منه، نظراً لعدم وجود نظريات تفسر التغيير أو قوانين تنظم حركته، كذلك اختلاف الأنماط المتكررة، واعتماد مجموعات فريدة من الإحداث التاريخية، أي الانتقائية في دراسة التغيير، وأخيراً منعت الإيديولوجية والعاطفة الدينية دراسة التغيير أو التنبؤ به. ويرجع ذلك إلى الحيز المحافظ، كذلك الخوف من المغامرة والخوض في المجهول، إذ إن معظم العلماء والأكاديميين ذوي النهج المحافظ يفضلون الاستقرار والسكون على التغيير ويحبذون التغيير المنظم على الأقل. ففكرة التغيير الجذري أو الشامل العاصف بالقيم والمبادئ يعد خرقاً للقيم وتحدياً للنظم، مما يعرض الباحثين إلى المسائلة أو ربما يؤدي بحقهم بعد اتهامهم بالخيانة العظمى، مما جعلهم يسلمون بالأمر الواقع في التعامل مع التغيير، أي الحتمية بوقوع التغيير من دون التدخل به ليتحول إلى مفهوم التغيير<sup>(1)</sup>.

وإذا كان العلماء اتفقوا على كون التغيير، عملية جوهرية وحتمية، إلا إنهم تفاوتوا في إبراز آلياته وأسبابه. فالبعض ركز على العلاقة بين المراحل السوسيو-اقتصادية، ودرجات التغيير السوسيو-سياسي "ماركس"، والبعض الآخر ركز على المداخل السوسيو-ثقافية "غرامشي"، وهناك من ركز على العلاقة الجدلية بينه وبين التحول في طبيعة النخب وتأثيره على عملية التغيير "باريتو". وتبعاً لتعدد مداخل التغيير اختلفت باختلاف تفسيرات وتوصيفات الفلاسفة والباحثين له تبعاً لتعدد مشاربهم الفكرية والإيديولوجية. الأمر الذي دفعهم إلى التماس الإدراك له كشرط مسبق لفهمه، فبدون إدراك سليم للتغيير حسب "كانط" تكون فكرتنا عنه مجافية للصواب، لا سيما في تفسير إشكالية التغيير وآليات أدارته<sup>(2)</sup>.

ولعل أكبر دليل على الإشكالية الإدراكية التي يعطيها الفكر الفلسفي التقليدي باتجاهاته ميتافيزيقية تلك التي تصور التغيير على أنه صفة طارئة عارضة يتميز بها عالم الحس والمادة، عن عالم المثل والحقيقة، الأمر الذي كان سبباً رئيساً وراء تعالي الأصوات، التي توهم باستحالة إحداث التغيير<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- روبرت غيلبن، الحرب والتغيير في السياسة العالمية، مصدر سبق ذكره، صص 22-23.  
<sup>2</sup>- محمد البوزيدي، التغيير السياسي، ملاحظات حول مقتربات التحليل الأنجلوسكسونية، المجلة المغربية للقانون والاقتصاد، الرباط، 2006، ص 131.

<sup>3</sup>- Lloyd, G.E.R., The Revolution of Wisdom: Studies in The Claims and Practice of Ancient Greek Science, University of California Press, Berkeley, 1989, p 67.

ومع ذلك فان هذا الموقف الفكري لم يحل دون ظهور فلسفة التغيير منذ عصور سحيقة، والتي تجسدت في نظرية "الصيرورة" عند الفيلسوف الإغريقي القديم "هيراقليطس" الذي كان يرى في الصراع والتغيير حقيقة اجتماعية أولية. ومنذ ذلك الحين استرعت ظاهرة التغيير انتباه الفلاسفة والمفكرين، وظهرت بينهم آراء ونظريات حاولوا من خلالها تفسير ماهية التغيير ومسيرته واتجاهاته ومظاهره وعوامله وأشكاله، فتوصلوا إلى تعيين عدة أشكال له كلاسب رؤيته للتغيير وكيفية التعامل معه والزواوية التي ينظر منها.

**فأولاً: التغيير الدائري:** يرى أصحاب هذا المسمى، بأن التغيير ظاهرة تسير في دورات دائرية حتمية لا مناص منها. (1) ومن بين من اعتقد بذلك ابن خلدون "من خلال اعتقاده بحتمية مرور الدولة بمراحل متعاقبة من التغيير مشخصاً نوعين منه: الأول جزئي والثاني شامل. (2) أما "ارنولد توينبي" وصف التغيير على شكل دورات دائرية تقوم على أطوار ثلاث: الأول: حالة التوازن أو التكامل، الثاني: الانتقال إلى حالة من اللاتوازن، الثالث: حالة التوازن إلى حالة جديدة من اللاتوازن، وتلك حلقة دائرية، كما ويصور و"يسلي ميتشل" نمطاً دورياً من التغيير تبتدئ فيه أشكاله في سلسلة لا متناهية من الدورات. (3) أما المفكر الإيطالي "فيكو" أكد أن كل الشعوب تمر في تطورها وتغيير ومظاهرها بثلاثة أطوار متتابعة ثم تعود الأطوار نفسها حيث ما بدأت، لكن بثوب جديد، فكان التغيير يأخذ مسيرة الدائرة المفرغة التي تربط نهاية محيطها ببدايته. (4) في حركة حلزونية "لولبية" صاعدة وهابطة. (5)

**ثانياً: التغيير المتقادم:** لطالما لصقت فكرة التغيير بالمستقبل القادم. فأخذ البعض يرجع سر التغيير إلى دور المعرفة والتقدم العلمي. (6) واتفقت الآراء والتصورات التي جاءت بها قرائح بعض الكتاب والمفكرين، وفي مقدمتهم "مونتاني" الذي دعا إلى التغيير الفكري بالضد من التغيير الثيولوجي، وروج

1- احمد الخشاف، التغيير الاجتماعي، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، المكتبة الثقافية، ط1، القاهرة، 1997، ص26-27.

2- ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر العربي، بيروت، بلا تاريخ، ص371-372.

3 - نقلا عن: حسين عبد الحميد احمد رشوان، التغيير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية، مصدر سبق ذكره، ص51.

4- احمد الخشاف، التغيير الاجتماعي، مصدر سبق ذكره، ص27.

5- طلال البابا، قضايا التخلف والتنمية في العالم الثالث، دار الطبعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1981، ص138.

6- احمد الخشاف، التغيير الاجتماعي، مصدر سبق ذكره، ص28-29.

للتغيير العلماني. والذي حمل لوائه المفكر "فرنسيس بيكون" في مطلع القرن السابع عشر، واتفق معه الفيلسوف الفرنسي "ديكارت"، بكل ما حمله من فكر تغييرى.<sup>(1)</sup> جاعلين من الاستمرار هو الهدف الأسمى، والتغيير غاية لهدف محدد هو الاستقرار المتولد والمتجدد مع دورة حياة التغيير.

**ثالثاً: التغيير المتكامل:** نظر بعض المفكرين إلى التغيير من خلال قيمة أخلاقية غائية هادفة مفادها ان التغيير يحمل في طياته الاتجاه صوب الكمال، أي يكون التغيير متوازناً ومتكاملاً يفضي إلى التطور والنمو والتقدم.<sup>(2)</sup> وفي مقدمة هؤلاء المفكر الفرنسي "ترجو" الذي تأثر بأراء الفيزيوقراطيين الطبيعيين، فنظر إلى التطور التاريخي نظرة تحليلية، فانتهى إلى أن ما اعترى المجتمعات من تغيير، يمثل في كليته وعموميته، سلسلة متصلة الحلقات يرتبط حاضرها بماضيها وتحقق كل حلقة منها تقدماً وصولاً إلى الكمال. ومن رواد هذا الخط العلامة الفرنسي "كوندرسيه" الذي شهد الثورة الفرنسية وراح ضحيتها، تلك الثورة التي عدت نقلة في حياة العالم الغربي في التغيير.<sup>(3)</sup>

**رابعاً: التغير النسقي:** يرى أصحاب هذا المسمى، أن تركيزهم على التغيير وأثره على الأنساق الفاعلة في النظام الدولي الفاعلة على الساحة الدولية، والخاضعة إلى تأثيرات البيئة السياسية هو أساس التغيير.<sup>(4)</sup>

**خامساً: التغيير الديالكتيكي:** تفسر حركة النظام الدولي وتقدمه، بتقدم وحركة القوى المنتجة والعلاقات التي تقوم عليها. ويعنى التعاقب الجدلي الديالكتيكي، بكيفية انتقال بناء هياكل النظام الدولي باستمرار من شكل إلى آخر. ففي كل نظام يوجد القديم الذي ينهار والجديد الذي يولد.<sup>(5)</sup> وقديما قال الفيلسوف الإغريقي "هيراقليطس" (Heraclitus) 540ق.م-475ق.م "أن ((التغيير قانون الوجود والاستقرار موت وعدم)) ومثل فكرة التغيير بجريان الماء فقال ((انه من المستحيل أن ينزل الإنسان النهر الواحد مرتين، فان مياه جديدة تأتي من حوله))، إذ أن الحالة اختلفت بين المديتين كذلك الأمر بالنسبة للإنسان، وفيما بين الخطوتين

1- المصدر نفسه ، ص ص33-34.

2- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2000، ص 269.

3- احمد الخشاف ، التغيير الاجتماعي ، مصدر سبق ذكره ، ص36.

4- Moore.W.A Recoust Melion of Theories of social changes, in S.N Instant Reading in Social Evaluation and Development :Pergimin ,New York,1970,pp 123-124

5- احمد الخشاف ، التغيير الاجتماعي، مصدر سبق ذكره ، ص46.

لا يبقى أي منهما ثابت، وإنما يتغير النهر والإنسان مهما قصر الزمن، تلك هي الفلسفة الهيراقليطية التي تعتبر التغيير قانون الوجود الإنساني.<sup>(1)</sup>

**سادساً: التغيير التطوري:** تجتمع تحت لواء هذا المسمى كل الجهود التي ترمي إلى تفسير التغيير بإرجاع مصدره إلى عوامل ذاتية داخلية، بمعنى أن كل مجتمع يحمل بين طياته بذور تغييره. ويدخل في هذا النطاق آراء العلامة الانكليزي "هيربرت سبنسر" في تفسيره للتغيير في ضوء التطور البيولوجي الحياتي في محاولة منه لتطبيق قوانين علم الحياة على مظاهر التغيير، والتحول البناء من شكل إلى آخر، مفترضاً أن المجتمع شأنه شأن أي كائن حي، يبدأ متجانساً في تكوينه، متماثلاً في استعداداته، ثم يميل شيئاً فشيئاً إلى التفرّد والانتقال من التجانس إلى اللاتجانس، ويخضع لقانون التطور، أي النشوء والارتقاء، ثم الانحلال والإفناء.<sup>(2)</sup>

**سابعاً: التغيير التوازني:** هو تصور آخر للتغيير الذاتي ينبي على رأي المفكر الأمريكي "أوجبرن" عن التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية في المركب الحضاري، فيصفه قائلاً (( أن التغيير ينطلق أصلاً وبوصفة أساسية من مجموعة الاختراعات والمكتشفات العلمية والتي يكون لها استخدامات تكنولوجية مختلفة))، واعترض المفكر "سوروكن" على طرح "أوجبرن" فيما ذهب إليه الأخير من أن العنصر المادي أسرع من الوجه الإيديولوجي اللامادي، فالعكس في نظره هو الصحيح، والعنصر الروحي والإيديولوجي أيسر انتشاراً من المادي ويمكن تأييد هذا الرأي بانتشار الديانات التبشيرية العالمية والإيديولوجيات... الخ.<sup>(3)</sup> فمثلاً الأنبياء صنعوا التغيير وقادوه.<sup>(4)</sup> ولهذا ومن تلك اللحظات بدا التغيير يقاس بالقدرة الأدائية .

فإذا ما تطرقنا للتغيير وفقاً للمخطط المشار إليه أعلاه، وتعمقنا بتفرعاته لوجدنا أنفسنا إمام كم هائل من الفروع المتفرعة المتوالدة أفقياً وعمودياً، متنوعة بين الاختصاص والوضوح والتدرج والسرعة والذبذبة، وكل نوع من تلك الأنواع

1- حسين عبدالحميد احمد رشوان، التغيير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية، مصدر سبق ذكره، ص51.

2- احمد الخشاف، التغيير الاجتماعي، مصدر سبق ذكره، ص ص40-41.

3- المصدر نفسه، ص ص43-44.

4- حصه حمود البازعي، تصور مقترح لتربية إرادة التغيير في ضوء الفكر التربوي الإسلامي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، كلية التربية للبنات، القصيم، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٠٦، ص٤.

يتفرع إلى فروع أخرى. فمن حيث الاختصاص نجد للتغيير فروع ثانوية منها استراتيجي ووظيفي وأدائي وممغنط ومتجاذب ومتداخل. أما من حيث التدرج، فهناك تغيير فائق السرعة ومتدرج خطوة خطوة ومنها بطيء ومنها أشبه بالساكن. لكن من حيث الوضوح نشهد التغيير بدرجات متفاوتة بين الواضح المستقر والشفاف السطحي وغامض غير الواضح والقلق المضطرب غير المستقر. أما من حيث السرعة، فهناك من يكون سريع فجائي ومنه من يكون مصطنع وهمي ومنه من يكون مسيطر عليه أو مفقودة السيطرة عليه. وصولاً إلى حراك التغيير الذي يأخذ مديات مختلفة منها ما هو إرادي وضعي ومنه موضوعي خارج عن السيطرة، ومنه إيجابي بناء وقسم آخر يكون سلبي هدام. تلك هي فروع التغيير أدائياً. وكذلك من الممكن إيجاد تقسيم آخر يأخذ التغيير من زاوية أخرى تختلف نوعاً ما عن سابقتها لكنها تقترب بفروعها الثانوية، متراوحة بين التكرار والعلاقة والعمق والشدة والمستوى والمحور.

وصفة القول، واتفاقاً مع المخطط الذي ذكرناه، يمكن القول إن للعملية التغييرية قواعد وسنن ومبادئ ينبغي التنبه إليها وإدراكها ومن ثم مراعاتها وحسن التعامل معها، وعلى الرغم من، أن المعيار التصنيفي للتغيير مسألة اعتباطية إلى حد كبير، فإن التصنيف المستخدم يجب أن يكون دالة في نظرة المرء عن التغيير وتعريفه للكيان الذي يتغير، فتغيير الأول هو تغيير الأنظمة، والثاني جهازي، والثالث هو تغيير تفاعلي، هنا تواجهنا مشكلة هي كيفية الفصل بين النماذج الثلاثة لتداخلها.<sup>(1)</sup> لا سيما وأن العالم يعيش حقبة تاريخية من التغيير هي حقبة التغيير الديمقراطي.<sup>(2)</sup> لكن ما يميزه ويخصص أداءه ويسير اتجاهه هي الإدارة. وهذا ما نعرض على بحثه في المبحث القادم.

<sup>1</sup> - Lloyd, G.E.R., The Revolution of Wisdom: Studies in The Claims and Practice of Ancient Greek Science, University of California Press, Berkely, 1989, p 67

<sup>2</sup> -ثناء فؤاد عبدالله، آليات التغيير الديمقراطي في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1997، ص44.

## المبحث الثاني إدارة التغيير الدولي

تبعاً لضخامة القصد من ماهية التغيير وإدارته، تدخلت الكثير من العلوم الاختصاصية في تفسير تلك الماهية، فاحتدم الجدل والنقاش حول ما تعنيه تلك المفردة من رؤى وأفعال وصور ناطقة. فالأنموذج المؤطر لإدارة التغيير وأن كان يقوم أساساً على التقارب التفاعلي بين التغيير والمتغير، عبر نوافذ الزمن ومسالك المكان، لم يعد يمثل مرجعية للتطابق والاتساق بين تلك العناصر فحسب، وإنما بدا الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد صلاحية الفعل التغييري ومدى اتساقه بفلسفة الإدارة. ولأنه كذلك، فلا مراء من وصفه بمثابة المجر الذي يلجأ إليه الإنسان، ليحلل ما يصادفه من تغيير، وليقارب ما يملكه من مدركات وتصورات مع الإمكانيات والبيئة المناسبة لتوظيف الحدث القادم.

ولكي ننأى عن أي شطط، سنعمد إلى رؤية هذا المفهوم بعين البصيرة. فبقدر ما يحويه هذا الأسلوب من صعوبة قياس ودقة استحضار ونباهة ربط، فإنه يمثل الأسلوب الأكثر قدرة على احتواء التغيير بفروعه المتشعبة، وهذا يأتي من جمع شتات أداءه في إناء فكري وإداري واحد، تصهر مفردات بناءه، ومن ثم الرقي بها دفعة واحدة لتصبح إدارة التغيير هدفاً شاملاً لا مجرد مصلحة ذاتية. ولأجل ذلك لابد من صناعة الإدارة من مرجعية فلسفية تردف بها بنائها الهيكلي، العنوان الأسمى الذي تحتضن فيه التغيير، فتطبق عليه المعايير القياسية خدمة للهدف المركزي القادر على التحكم بحراك التغيير. الذي يعد امتياز ينبغي حيازته .

وإزاء ذلك، تبرز أمامنا جملة من الأسئلة تبحث عن أجوبه ومنها: ما هي إدارة التغيير؟ وما هي معالمها؟ وما هي مجاهلها؟ وما هي طرق قياسها؟ وكيف تتم معرفتها؟ ما هو الدافع الأساسي أو الحافز الأصلي لإدارة التغيير؟ تلك جملة من الأسئلة كانت بمثابة الإشكالية المفصلة، لما يتفرع عنها من أدوات فكرية ورؤى منهجية، تشكل إطاراً عاماً ومدخلاً وظيفياً، لخطة نظرية، كلفنا في عرضها وتبسيطها بالقدر المناسب في هذا الإطار الموضوعي المتواضع الذي ندرجه ضمن دراسات إدارة التغيير. ولتوضيح الصورة أكثر عرجنا لتقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب وكالاتي :

- ✚ **المطلب الأول : فلسفة إدارة التغيير الدولي .**
- ✚ **المطلب الثاني : ماهية إدارة التغيير الدولي .**
- ✚ **المطلب الثالث : مسميات إدارة التغيير الدولي .**

## المطلب الأول

### فلسفة إدارة التغيير الدولي

إن التغيير من طبيعة الأشياء، وان البقاء على الحال من المحال، لا سيما ونحن نعيش في عالم متغير، عالم قانون القوانين فيه التغيير، بوتيرة لا تهدأ وحركة تأبى الثبات وترفض السكون. وبعيداً عن التجريد والتعميم الفلسفي، نقول أن العالم رهن التغيير. عالم فيه التغيير يسير سريعاً، أن المسألة ليست مجرد تغيير نظاماً دولياً بقدر ما أن الاهتمام المنصب هنا على مسألة التغيير ذاتها.<sup>(1)</sup> ربما لا نتفق على مكون النظام الدولي لكننا، ولا ريب متفقون على أن العالم في حالة من التغيير متواترة يكاد المرء أن يفقد القدرة على متابعتها ومن ثم استيعابها وإدراكها للكلم الهائل من فروع التغيير وللسرعة الفائقة له والتواتر الذي يتميز به نظامنا السياسي العالمي. وربما هذا يفسر سر تحفز الشعوب لمواجهته.<sup>(2)</sup>

وكما هو معروف، يعيش على الأرض أكثر من مليون نوع مختلف من الكائنات، لكن هناك نوع واحد من تلك الكائنات يملك حق صناعة التغيير وإدارته، ذلك هو الإنسان العاقل، فبدا أولى مهامه الصراع مع التغيير، فتصارع مع البيئة وتحمل تقلبات الزمان، حتى فرض نفسه على أرجاء المعمورة كافة.<sup>(3)</sup> لكنه لطالما وقف حائراً أمام ظاهرة التغيير وعاجزاً عن إدراكها دون إيجاد تفسير لما يطوي عليه التبدل المستمر للحياة والفناء فغمد إلى إرجاعها إلى قوة خفية غيبية تارة، وإرادة ومشيئة ربانية تارة أخرى.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup>- تركي حمد، الثقافة العربية أمام تحديات التغيير، بحوث اجتماعية، دار الساقى، ط1، بيروت 1993، ص5.

<sup>2</sup>- منعم العمار، العالم الإسلامي والنهوض المؤجل، قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، عدد7-8، 2005، ص3.

<sup>3</sup>- جون. ج. تيلر، عقول المستقبل، عالم المعرفة، ط1، الكويت، 1990، صص4-5.

<sup>4</sup>- احمد الخشاب، التغيير الاجتماعي، مصدر سبق ذكره، صص5-6.



والحقيقة، أن ظاهرة التغيير لفتت الانتباه منذ بداية التفكير في طبيعة الوجود ونواميس الكون، لاحظها الإنسان المتأمل في حركة الأجرام السماوية، وتغيرها من مكان إلى مكان، ولمسها في تعاقب الليل والنهار فهدها خياله وفكره إلى تفسيرات ميثولوجية أسطورية، وإلى تعليقات ثيولوجية لاهوتية، انتهت إلى إقامة علم الفلك والأجرام السماوية، إذ شددت ظاهرة التغيير انتباه الإنسان حينما لاحظها في تغيرات وتبديلات وتحولات الأجسام الطبيعية وحاول أن يجد لها التفسير والتعليل والتحليل حتى انتهى إلى ما وراء "التغيير في المجال الميتافيزيقي" من قوى كهربائية ومغناطيسية وجاذبية وحركة بين مكوناتها الذرية والجزئية، على نحو ما تعالجه الآن قوانين علم الفيزياء.<sup>(1)</sup> فتنوعت أساليب ومصطلحات العلماء للتعبير عن التغيير، والبحث عن مسميات لإدارته.<sup>(2)</sup> فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم، ما يؤيد التغيير ويكون التعامل الايجابي ومنهم ما يتعامل بالمقاومة ولسان حالهم يقول أن ((التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات)).<sup>(3)</sup> فساد نوع من الصراع الفكري بين دعاة التغيير، ودعاة الثبات.<sup>(4)</sup> وما العبرة الكامنة في قصة أهل الكهف ((ولبثوا في كهفهم ثلاث مئة سنين وازدادوا تسعاً\* قل الله أعلم بما لبثوا)).<sup>(5)</sup> إلا تعبير عن تلك الجدلية. وما إن جاء الإسلام حتى عدّ تغييراً شاملاً وبناءً.<sup>(6)</sup> ولم نذهب بعيداً في استقراء التاريخ، للبحث عن عجز إدراك التغيير، وأمامنا حوادث واقعية وحقيقية حدثت في بداية القرن الماضي، ونرى من الأنسب أن نسوقها هنا، لنذكر كيف أن ابتكار الجديد لا يتماشى مع الفكر القديم. وهذا ما رواه التاريخ

<sup>1</sup> - محمد باسل الطائي، النظرة العلمية المعاصرة للغيب، بحث منشور، كلية العلوم، جامعة اليرموك، عمان، 2009، ص1.

<sup>2</sup> - محسن احمد الخضري، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التوق، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، 2003، ص156.

<sup>3</sup> - طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات شركة، دار الإبداع الخليجي للنشر والتوزيع، ط1، ابو ظبي، 2001، ص45.

<sup>4</sup> - أنبي. اوتكين، النظام العالمي للقرن الواحد والعشرين، مصدر سبق ذكره، ص8.

<sup>5</sup> - القرآن الكريم، سورة الكهف: الاية(25-26)

<sup>6</sup> - رفعت سيد احمد، من الإسلام إلى التغيير: أسرار وحقائق الإسلام وقضايا التغيير الاجتماعي، دار الملتقى للطباعة والنشر، ط1، قبرص، 1994، ص20

عن المخترع "دي فورست" <sup>1</sup> إذ عرض للمحكمة عام 1913 بتهمة النصب والاحتيال، لتبنيه مشروع خيالي -وهي لا يعقله عقل هو- "أنبوبة الاوديون" التي عدت في ما بعد ابرز اختراع في مجال الاتصالات في القرن العشرين. وثمة مثال آخر هو ما ناده به "جيوردانو برونو" عن دوران الأرض حول الشمس، ودحض النظرية التي تقول بدوران الشمس حول الأرض، فاحرق عقاباً له ، وكذلك نظريات "غاليليو" التي حبس وعذب من أجلها. <sup>(1)</sup> تلك كانت نظرة المجتمع البدائية لصناع التغيير، إذ عدوا أفكارهم بمثابة هرطقة، ليولد التغيير في تلك الحقبة إشكالية كانت في ما بعد سبباً في كبح الثورة العقلية. <sup>(2)</sup> لأن ما يجعل الإنسان مضطرباً ليس الأحداث وإنما الحكم على الأحداث والظواهر. <sup>(3)</sup>

ففي ظلال تحولات العميقة التي يشهدها العالم بدا التغيير لامناص منه. <sup>(4)</sup> إلى درجة عدّ إشكالية عالمية، لا بل إن أزمة التغيير تكمن في عالميته التي لازالت مغطاة بالصراعات بإشكالاتها المختلفة. <sup>(5)</sup> وسواء أخذنا التغيير بمعنى تغيير صورة الشيء دون ذاته أو أخذناه بوصفه استبدالاً للشيء بغيره. <sup>(6)</sup> فلا بد للتغيير أن يكون مخططاً ومدروساً متضمناً لأهداف محددة يسعى إلى تحقيقها. <sup>(7)</sup> وهذا يتطلب بناء إستراتيجية تحوي المتطلبات والقدرات المهمة للتغيير وإلا يكون الأخير مستحيل التحقيق. <sup>(8)</sup> فضلاً عن البناء الفكري الذي يعد البناء

<sup>1</sup>- Ankersmit, F.R., History and Tropology: The Rise and Fall of Metaphor, University of California Press, Berkely, 1994. p 34.

<sup>2</sup>- جون.ج تيللر، عقول المستقبل، مصدر سابق، ص 20.

<sup>3</sup>- عبد الغفار مكاي، النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، مجلة الوحدة، مجلة فكرية ثقافية شهرية، الرباط، عدد 98، 1992، ص 15.

<sup>4</sup>- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات -مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 7، 2007، الدار البيضاء، ص 1.

<sup>5</sup>- طه جابر العالواني، الازمة الفكرية ومناهج التغيير، قضايا اسلامية معاصرة ، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1، بيروت، 2003، ص 11.

<sup>6</sup>- المصدر نفسه، ص 11.

<sup>7</sup>-Giordano Yonne: Communication et organizational le reconsideration par la theorized lastructuration reveere question des res sources humans, 26-27, France, mai juin, 1998, pp20-35.

<sup>8</sup>- دافيدويلسون، إستراتيجية التغيير -مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمال، ترجمة: تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط 2، القاهرة ، 1999، ص 56.

الأساس للتأثير واستقطاب الرأي العام.<sup>(1)</sup> باتالتغيير اختيار وصناعة إنسانية.<sup>(2)</sup> ورغم ذلك بقي المهمة التي لم تتجز بعد، برغم من كونه من متطلبات الأمم المتحدة.<sup>(3)</sup> بصورتيه التجريبية والقيمية.<sup>(4)</sup> كون الكثير لم يتمكن من توفير متطلبات التعامل.<sup>(5)</sup>

من الصعب جداً إدراك التغيير ومعاينه إحداثه، واستيعاب مدياته وبلوغ أفاقه، ومعرفة أدواته والتكيف معه، دون بلورة فكرة جامعة له متوائمة مع زمنه، لأن إدراكه متعلق بالزمن واختلافاته. وهذا ما نجده جلياً في الفارق الزمني بين الأجيال، وهنا تنشأ ما يسمى بفجوة الإدراك، أو " فجوة الأجيال"، أو "عقدة الأجيال" أو "صراع الأجيال" والذي يتمخض عنه صراع بين القديم والجديد، لتظهر عمليات التغيير لإحلال الجديد محل القديم، لأن التغيير تجدد، والتجدد تطور، ولكل تغيير دورة حياة يبدأ بها وينتهي معلناً ولادة نموذج جديد.<sup>(6)</sup>

وإذا ما عكسنا التغيير على الإدارة وحاولنا جاهدين تتبع مساراته، نجد التاريخ بقدراته المتوالية كاشفاً لنا على إن الشعوب، نخباً وجموع تمسكوا بالتغيير كحل لمجمل إشكالاتهم، فبدا كمطلب مشروع وحاجة إنسانية لا بد منها لذلك أكلوه للبعض منهم تحمل مسؤولية إدارته.<sup>(7)</sup> وتعدد منحنيات الأداء التي تصيب التغيير في حراكه إدارياً بفعل الزمن، لا يمنع من حساب ما لذلك من مستدعيات ترسم دورة حياته إلى مراحل سلمية وصولاً إلى القمة، وهذا يمكن وصفه .

وإذا ما حاولنا تطابقاً مع المخطط أعلاه، إخضاع إدارة التغيير إلى القوانين الشكلية للظواهر والوقائع، والقواعد القياسية، يتضح طغيان النزعة الكمية أو "التكميم" في دراسة طرق إدارة التغيير وفقاً لدورة حياته. وإذا ما حكمنا علوم التفكير العلمي، والعلوم التجريبية التحليلية، والعلوم التاريخية التفسيرية "الهيرمينوطيقية"، وعلوم الفعل والسلوك المنهجية، لأخبرتنا إنها يتيمة

<sup>1</sup>- سعيد عامر، إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مرآز وايدسيري في سلسلة استشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1992، ص37.

<sup>2</sup>- أحمد نصري، ملامح التغيير الحضاري، قضايا فكرية، مجلة فكرية تصدرها كلية الاداب، جامعة الحسن، الرباط، عدد20، 2010، ص49.

<sup>3</sup>- رفيق حبيب، التغيير الصراع و الضرورة، دار الشروق، ط1، القاهرة، 1999، ص20.

<sup>4</sup>- المصدر نفسه، ص30.

<sup>5</sup>-Main,y and Wind,j: Driving change-how the best companies are preparing for the 21 st century, kogah page, London, 1999, p18

<sup>6</sup>- أ.بني.اوتكين، النظام العالمي للقرن الواحد والعشرين، مصدر سبق ذكره، ص7.

<sup>7</sup>-منعم العمار، هل بمقدور الديمقراطية إن تكون بوابة لفهم العراق، قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، عدد18، 2009، ص8.

وهزيلة، ومهتزة. ويعزو السبب إلى إن المفكر والعلامة الفيلسوف لم يستطع الخروج من دائرة الفكر الأسطوري، لذا تراه يحرك التاريخ ويدير التغيير ليصنع أسطورة المستقبل، مثلما يعمل الأمريكيان جاهدين لصناعة أسطورتهم التاريخية، ذلك بدا طموح متوارث في الفكر السياسي الفلسفي الأمريكي.<sup>(1)</sup> كما ورصد لنا تاريخ الحضارة الغربية بوصفه تاريخ التغيير للأيديولوجيات التي أدارت التغيير بنوع من للاعقلانية على سبيل المثال: العديد من الإيديولوجيات منها؛ "والتويرية"، "والبرجوازية"، "والفاشية"، "والبلشفية" و"النازية"، "والشيوعية"، التي كانت وليدة التغيير وضحية إدارة التغيير اللاعقلانية.<sup>(2)</sup>

وإذا ما غضضنا النظر عن بعض تلك المواقف التي تحاكم إدارة التغيير من منظور خارجي دون التعمق بجوهره، داعين إلى نبذها والتخلي عنها، سواء باسم الأسطورة التاريخية أو باسم الدين أو باسم الغيبيات وكذلك الارتباط بالاحتمية، فإننا نستطيع القول أن موضوع إدارة التغيير بدا يستقطب اهتمام العلماء والمفكرين.<sup>(3)</sup> إذ اعتقدوا بان دراسة الواقع لتغييره لا لإدامته بدت من بديهيات الأمور، لان الماضي كان بالي، والحاضر عابر، والمستقبل الزمن الآتي.<sup>(4)</sup> ولهذا السبب نجد أن الفلاسفة والمفكرين يلحون بالاستمرار على ضرورة التغيير الشامل للحاضر، ويؤكدون على إدارة التغيير ليكون المستقبل مضمون.<sup>(5)</sup> فكان الكثير يبحث عن منهج يوظف التغيير ويؤبه فتوصلوا إلى تشخيصه.

والغريب في الأمر، أن صناع التغيير يتحولون إلى مقاومين له بعد نجاحهم بإدارة التغيير وتحقيق أفكارهم وملاستها ارض الواقع، ليظهر لنا جيل تغييري جديد يقود صناعة التغيير ويديره ليصنع مواطن مختارة لأفكارهم الجديدة المتجددة. وهنا يكون التغيير مرحلي أو انتقالي، مؤمنين بان التغيير ظاهرة طبيعية من ظواهر الحياة.<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup>-منعم العمار، الهيمنة وجدلية المواجهة: دراسة في صور المقاومة، مركز الدراسات الدولية جامعة بغداد، بغداد، 2002، ص12.

<sup>2</sup> - Lloyd, G.E.R., The Revolution of Wisdom: Studies in The Claims and Practice of Ancient Greek Science, University of California Press, Berkeley, 1989, p 67.

<sup>3</sup> -Ankersmit, F.R., History and Tropology: The Rise and Fall of Metaphor, University of California Press, Berkely, 1994, p 34

<sup>4</sup> - حسن الصعب، المقاربة المستقبلية للانماء العربي، دار العلم للملايين، ط1، بيروت، 1979، ص7.

<sup>5</sup> -عبد الغفار مكاي، النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، مصدر سبق ذكره، ص24.

<sup>6</sup> - طلال البابا، قضايا التخلف والتنمية في العالم الثالث، مصدر سبق ذكره، ص138.

وبما أن إدارة التغيير تواجه إشكالية مهمتها غالباً ما تكون مرتبطة بالتغيير نوعاً ومضموناً، ومتأثرة بصورة مباشرة بفكر وأداء مديرو التغيير. فأنا نجد تناقض بين صناعات التغيير المتجددون، وصناعات التغيير القنوعين والمحافظين بما صنعوا من تغيير، أي أن إدارتهم للتغيير مرحلية أو انتقالية، فالفريق الأول هم أصحاب إدارة تغييرية متجددة، ومولدة باستمرار الفعل التغيري، إي الاستمرار في قراءات مؤشرات الأداء التغيري، وتقييم ومتابعة إدارته وتغذية مقاييسه باستمرار لمواكبة وإدراك التغيير حتى لا تتحرف مؤشرات بعيداً عن صناعه. لا سيما بعد التقدم العلمي والتكنولوجي الذي أفرزه التغيير المتراكم. (1)

فالقدر على الإدراك وحسن الإدارة تخفف لحد ما من صدمة المستقبل في زمن المعلوماتية والمعرفة حسب وصف الفن توفلر. (2) الذي بدا فيه التغيير أعمق واشمل. (3) إلى درجة وصل إلى التلاعب بصفات الكائنات ومن ضمنها الإنسان لتكون واحدة من طرق إدارة التغيير. ولما كانت إدارة تغيير عضوية، تولدت صدمة نفسية عقلية عفائية فكرية أدائية، مرة أخرى جراء ابتكار التغيير العضوي. (4) وما تلك الحالة بغريبة بل ما هي إلا حركة التغيير المتواكبة مع الزمن التي يمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية: **الحركة | زمن = التغيير.**

ولا يخطئ من يظن، أن للتفكير الاستراتيجي أثر واضح في إدارة التغيير، إذ تلقي إدارة التغيير كمعطى بالتفكير الاستراتيجي، كونها يقومان على تواتر الفكرة الصانعة للفعل أو الحدث، إذ يبدو الأول حاضناً للأداء، والثانية تمثل الأداة التي تنظم مسير التغيير. (5)

ولعلنا لا نجافي الحقيقة بشيء، إذا ما قلنا إن للبعد الفلسفي دور فاعل في تحديد مقتضيات العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير، لزيادة التناغم والتجانس الايجابي بينهما كمتغيرين، وعلى الرغم من حيوية ما تقدم، إلا إن

1- حسن الصعب، المقاربة المستقبلية للإنماء العربي، مصدر سبق ذكره، ص8.

2- الفن توفلر، صدمة المستقبل: المتغيرات في عالم الغد، ترجمة: محمد علي نصيف، دار النهضة للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 1974، ص486.

3- غوران هديرو، الاتصال والتغيير الاجتماعي في الدول النامية، نظرة نقدية، ترجمة: ناجي الجوهري، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1992، ص18.

4- عبد الحسن صالح، التنبؤ العلمي ومستقبل الإنسان، عالم المعرفة، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها مجلس الوطني للثقافة والفنون والإدارة الكويتي، ط1، الكويت، 1981، ص8.

5- منعم العمار، التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير، مصدر سبق ذكره، ص8.

الأدبيات الحالية أخذت تبحث بعمق في العلاقة بين التفكير والتغيير، موسعة فسحة اللقاء بينهما<sup>(1)</sup>.

وما الهدف من دراسة إدارة التغيير ونظامها، إلا الإسهام في فك شفرة المفاهيم والآراء والنظريات التي قدمها الفكر الإنساني حول الفلسفة العامة للتغيير، من خلال معالجة موضوعية شاملة ومتكاملة، تتعرض لماهيته ومظاهره، وأسبابه وعوامله، ووسائل قياسية وتقويمية. فالتغيير حقيقة وجودية، كونه ظاهرة عامة، وخاصة أساسية تتميز بها الوقائع والظواهر في الحياة السياسية الدولية<sup>(2)</sup>. بيد أن تلك الظاهرة لم تكن بعيدة عن المقاومة التي تقود إلى عرقلة عمل الإدارة أو ربما تقود إلى تدميرها<sup>(3)</sup>.

وعلى الرغم من، صعوبة التوسل بصيغة محددة لتحديد ماهية إدارة التغيير عامة نظراً لما تطلبه من نبوغ وممارسة حسية إدراكية، لتلمس نواحي النقص والوهن في تجارب الماضي، الكاشفة بدورها عن صيغ أداء مختلفة، فضلاً عن ارتباط العلاقة بين القيمين على الإدارة من جهة، والقيمين على شؤون السياسة من جهة أخرى، ذلك الارتباك الذي أفرز آليات تحجيم متعددة لتحديد ما يعنيه التغيير وربما تأهيله لعل من أبرزها تغليب الاستعداد الفكري والإدراكي في النظر إلى الظواهر أو المواقف نظرة إستراتيجية تحدد صور المعالجة وآلياتها لإدارة التغيير. وعلى الرغم من كل ذلك، فإن لهذه الصعوبة مزاياها كونها تزودنا بالقدرة والإصرار لتشخيص وتعيين الشروط المؤهلة لوصف ما يعنيه التغيير وما يستلزم من قواعد أداء محفزة له وإدارته، حيث استحضار تجارب الماضي والاستفادة منها في إدراك التغيير المرتقب وإدارته. ومن ثم إخضاع أساليب قياس التغيير إلى المناهج العلمية لترصينها. مستندين بذلك على العقل والمنطق في تبرير الحجج وإسناد الفرضيات في إدارة التغيير. وهذا يتطلب البحث المسبق عن عقلانية الخيارات الإستراتيجية في إدارة التغيير. وهذا يراد له إيجاد جهاز رقابة ليرد الأخطاء بضوابط ومعايير لتقييم العمل الإداري. وبطبيعة الحال يشترط لإتمام ذلك جهاز للتغذية العكسية يعالج الأخطاء والهفوات والمستجدات غير المحسوبة.

<sup>1</sup>- المصدر نفسه، ص9.

<sup>2</sup>- جمال عبد الناصر مانع، التنظيم الدولي: النظرية العامة والمنظمات العالمية والإقليمية المتخصصة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص43.

<sup>3</sup>- طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، شركة الإبداع الخليجي، ط1، الكويت، 2001، ص45.

ومن هذا المنطلق شاع اعتقاد ما، ولم يزل ساري المفعول، مفاده أن من بين أهم المهام التي أثقلت بها إدارة التغيير، هي المحاولات المبذولة من قبل الكثيرين لتأطير نسق إدارة التغيير تحت عنوان ما، ونمذجته لكي يكون إطاراً عاماً يستند إليه مديرو التغيير في تعاملهم مع مستجدات التغيير.<sup>(1)</sup> وتبدو هذه الفكرة متهافنة نظرياً، ليس لما يتمتع به التغيير من فسحة بناء وتأمل واختيار، بل لأنه غير قابل للحصر بنموذج معين، فالتجربة العلمية لكل الأطر الإدارية تنتبأ بعدم وجود ما يسمى "النموذج -الإطار" الذي يصح كمنهج علمي يستند عليه صانع القرار في إدارته للتغيير.<sup>(2)</sup>

وجرياً مع الجدل القائم، حول أيهما أسبق هل أن التغيير اسبق أم إدارة التغيير؟ لذلك بدت جدلية الحث الأكاديمي منشغلة بتحديد المنطق الذي يمكن من خلاله تحديد ماهية التغيير توطئه لفهم انجازات وتجارب الماضي لتفسير أحداث المستقبل. وسر ذلك الحث هو البحث عن استقلالية الإدارة وتميزها عن المفاهيم ذات العلاقة وكشف أسبابه. تلك الأسباب التي اختلف في توصيفها الباحثون والمهتمون بالتغيير .

والحقيقة، إن ذلك الحث وفر فرصة للكثير من الباحثين ليتلمسوا وبقناعة ماهية إدارة التغيير، برغم من تدخل عوامل خارجية في رسم معالم التغيير وتأثيرها على طرق إدارته فالمنطق يقول أن التغيير يزيل قوى ويولد قوى جديدة، إي أن الدافع النفعي البرجماتي هو الأساس الدافع نحو التغيير.<sup>(3)</sup> ويمكن القول، إن التغيير على عدة أشكال التي يمكن من خلالها أن يدار هي : ((طريقة التوليد، طريقة الاختيار، طريقة الإنشاء، طريقة الاقتباس، طريقة الاستساخ، طريقة الابتكار)).<sup>(4)</sup>

ومهما يكن من أمر هذا الجدل، فإن الثابت المرئي بهذا الخصوص يشير إلى أن التغيير بقيمته ونوعيته، ساهم بشكل كبير في تأطير مفهوم أو معطى البيئة الدولية، بصيغ نظرية ومفاهيمية حملت معها مشاريع مزدوجة مؤهلة لتغيير

<sup>1</sup> - John P. Kotter, Leading Change Publisher: Harvard Business School, 1996,p187.

<sup>2</sup>-نبيل محمد مرسي و احمد عبد السلام سليم،الإدارة الإستراتيجية،إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية،2007،ص17.

<sup>3</sup>-انور عبد الملك،تغيير العالم، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، عدد95، 1985، صص5-6.

<sup>4</sup>-منعم العمار،التفكير الاستراتيجي وصناعة الهدف، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد،بغداد،2000،صص8-9.

الخارطة السياسية الدولية، مزدحمة بالمبادئ الجديدة المبعثرة التي تحتاج للملمة وإخراج، لتكون ذو فائدة.<sup>(1)</sup>

ويقدر ما يتيح لنا الفرص، استشفاف حقيقة هذا المفهوم وفهم مرجعية المنجزات التي حققها، فإنه سيكون بلا شك دالة تقويم لكل ميزة من ميزاته الخاصة، لا سيما وأنه بات من السهل رصدها، رغم انه ذا اتجاه تصاعدي تغييري متواتر، سواء من جانب الثقل واتساع النطاق مفرداته.<sup>(2)</sup> والتي ربطت التغيير والزمن بعلاقة وثيقة فغالباً ما يعمد مديرو التغيير إلى ابتكار طاقات إضافية لا لملاحقة الزمن فحسب، بل للارتقاع إلى مستوى الحدث التغييري.<sup>(3)</sup> أي أن الزمن واحد من أهم محفزات إدارة التغيير.<sup>(4)</sup>

وهذا لم يأتي من فراغ، إذ يرى البعض إن سر ما تقدم يكمن بعدم وجود نمذجة ثابتة لإدارة التغيير في ظل استمرارية التغيير، أو لأن حالات الاجتهاد غالباً ما تكون مقتصرة على الفعل التغييري المعين، وتلك الظاهرة أصبحت شاخصة منذ زمن بعيد، الأمر الذي فتح الباب على مصراعيه أمام الحالات الآنية الواقعة على جزء معين. كما يشارك في ذلك اثر الموقف ذاته بكل ما يحمله من ظروف مغايرة تولدها مسارات الأداء أو تجليات البيئة التي تحتضنه. وهكذا يبدو من الصعوبة بمكان البت بالحسم إزاء محاولات التنظير الهادفة لتأطير مهمة إدارة التغيير بأطر محددة يتوجب من خلالها تعميم ذلك على كل الحالات والظروف والمواقف.<sup>(5)</sup>

ورغم ذلك، بدأ التغيير مع تطور الظروف وتعدد مساحات التأثير، بحاجة إلى بناء وتوصيف ليس لماهيته فحسب، بل واتجاهاته كذلك، عندها بدأت المحاولات تبذل في هذا الاتجاه، ليرز لنا اتجاه تنظيري يأخذ الحاجة الإنسانية لأدراك التغيير وإدارته بعين الاعتبار نظراً لأهميته التي بدا فيها التغيير أمراً لا بد منه، لرفع مستوى الإنسانية ودفعها إلى الإمام. وبما أن فورة التنظير لاحت إدارة التغيير، تصاعدت المطالب تجاه نمذجة بناء الأنظمة وتعيين الدرب الأسلم لتراكم

1 - منعم العمار، التفكير الاستراتيجي وصناعة الهدف، مصدر سبق ذكره، ص5.

2 - Eitzen .D. Standey, Social structure and social problems in America ,Allyn & Bacon ,Boston, 1974 ,p12

3 - جيهان عمر الفاروق، إدارة العقل: بحث قدم في دورة الإعلام الاليكتروني وإدارة العقل، لصيف 2009، جامعة بنى سويف، القاهرة، 2009، ص23.

4 - John P. Katter's force for Change: How Leadership Differs From Management ,1993,p23

5 - سليمان التركي، إدارة التغيير، جريدة الرياض، عدد 14588،، لأثنين 2008\7.



القدرات وإنشاء معايير القوة المؤملة أو المأمول الوصول إليها لضمان السيطرة على التغيير. (1)

وبقدر ما أسست مظاهر العلم صروحاً بات تأثيرها ملموساً في تحديد ماهية التغيير وطرق إدارته، تنادى المختصون به إلى الاستفادة من هذه الفرصة ليتجهوا إلى بناء مقدمات تلاحق محسوبة بهذا الاتجاه. وهذا واضح جلياً في الجهد المبذول من قبل الإباء الأوائل لهذا الحث، واخذوا يتعاملون معه على أساس التنبؤ المقصود والانتقائي، وفي فكرهم عدم التخلي عن لمساتهم الفكرية لاقتفاء أثر التغيير. (2)

بيد أن، هذا لا يعني عدم وجود فرق إدارية أوجدت بالحث فتحاً جديداً في مجال تخصصهم، خاصة وإن التنظير هنا بقدر ما يؤسس خطوط حمر ضد أي انحراف لما يرصده المسئولون من خطط وقدرات لتحفيز الوسائل لتحديد أي نشاط غير مدروس أو انحراف غير مسجل ربما يقع به القائمون على الإدارة، فضلاً عن، اعتقادهم بأن التنظير أو التأطير النظري لما يتوجب عمله من خطط سيرتقي لا محالة بالأداء الاستراتيجي الإداري لتلك المؤسسات، كونه سيخلق جيل متخصص من الإداريين في مجال التغيير. (3)

تبعاً لذلك، نستطيع القول، أن موجة التنظير، عامة، لازالت في حدودها المتوسطة تبعاً لما يمر به حقل التنظير والنظرية من تطورات وتصورات مضافة كان لها الدور في إسناد النزعة العلمية لإدارة التغيير. إذ لم تعد النظرية لتعني حصيلة ملاحظتها ومراقبتها، فإن الإدارة الإستراتيجية ودعاتها باتوا شغوفين بالحصول على هذه المهمة التي أخذت ترتبط بالعقل كمرجعية فكرية لاكتشاف الحقائق العادية منها والمطلقة وفرزها وإدراك ما يمكن إدراكه منها سواء بمساعدة الحواس والافتراض أو كليهما معاً. ويفسر لنا إلحاح الإداريين بهذا الشأن، محدودية التزامهم بالنهج والمنطق التجريبي ليس لأنهم ضد تبني معايير القياس بل لأن ارث أدائهم هو الذي يكون لديهم التجربة الحق، لهذا تراهم شديدي تمسك بالبراغماتية كونهم لا يريدون اعتناق حقائق وقيم مطلقة بعيدة عن التنظيم

<sup>1</sup> - فادية عمر الجولاني، التغيير الاجتماعي: مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغيير، دار الإصلاح للطباعة والنشر، ط1، الرياض، 1984، ص8.

<sup>2</sup> - احمد زايد واعتماد محمد علام، التغيير الاجتماعي، المكتبة الانجلو -مصرية، ط2، القاهرة، 2000، ص14.

<sup>3</sup> - بندر بن عبد العزيز الضبعان، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية الموارد البشرية" شريك استراتيجي في إدارة التغيير، عدد 5663، الاثنين 17/4/1430 هـ. الموافق 13 إبريل 2009.

وعاجزة عن ولادة المعرفة العلمية لحركة الظواهر والأحداث التي تولدها معايير التغيير والتي كونت سلم هرمي يمكن أن نطلق عليه سلم إدارة التغيير.<sup>(1)</sup>

وحرري بالقول، أن إدارة التغيير تعني نظام أو مجموعة من الفرضيات الأولية، أو المبادئ المقبولة المستندة على المعلومات أو المعرفة المحدودة التي تم استخلاصها من الملاحظة، طالما أن هدف أي نظرية هو التحليل التفسيري للظاهرة مع القدرة على توقع طبيعة أو سلوك تلك الظاهرة. لذا يعد الإداريون الإستراتيجيون العنصر الرئيس في الطريقة العلمية هي قدرتها على تقديم قوة التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة (التغيير).<sup>(2)</sup> إذ أن التفكير الاستنتاجي المفسر للظاهرة والقائم على أساس اشتقاق القوانين العلمية التي تفسر حدوث الظاهرة أو الحالة المدروسة. ولو حاولنا البحث عن مستدعيات ذلك، لنجد أن الاستراتيجيات الدولية، وان ابتعدت تدريجياً عن الذاتية التي اعتاد عليها الإنسان في الحقب الماضية إلا إنها لم تبرح تذهب حتى عاودت الظهور من جديد مع المتغيرات الجديدة، الأمر الذي جعل من تمييط التغيير ونمذجته أمراً ليس بالهين، فكيف إدارة التغيير.<sup>(3)</sup> وعلى هذا الأساس خضنا في الفلسفة لنخرج منها بمدلول، الاستراتيجيات الآثار والمعوقات، المرودات والتكاليف، القياس.<sup>(4)</sup>

1- ناهدة إسماعيل، دور عمليات إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية، بحوث مستقبلية، جامعة الحدياء، الموصل، 2006، صص 36-37.

2- بيترف داركر، الإدارة للمستقبل: التسعينيات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1998، صص 524-525.

3- فادية عمر جولاني، التغيير الاجتماعي، مصدر سبق ذكره، ص8.

4- عدلي ابو الطاحون، التغيير الاجتماعي: المفاهيم والنظريات، الاتجاهات والأنماط، الاستراتيجيات الآثار والمعوقات، المرودات والتكاليف، القياس، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1997، ص51.

## المطلب الثاني

### ماهية إدارة التغيير الدولي

حملت لنا الأدبيات السياسية دلالات عديدة. فالبعض منها ينطلق من القناعة مفادها أن البحث في إدارة التغيير لم يكن وليد الصدفة أو ترف فكري بل هو نتاج الإحساس بالحاجة إلى ضبط الفعل العام ونتيجته وتتميتها عبر ضمان روافد نجاحها في التأثير، نظراً لأن انطلاق الفعل هو أولاً وأخيراً قرار هادف ومدروس قائم على مرتكزات واضحة وملموسة تنفذ وفق خطة مرسومة مسبقاً وذات مرونة عالية متجددة بأساليب تصل تبعاً للاختلاف والتميز في التعبير عنها إلى حد القطيعة.<sup>(1)</sup> حتى تبدو كأنها خارج القياس طمعاً في الإيهام والمفاجأة ولكنها موحدة الاتجاه تصب حصائلها في بوتقة واحدة لتحقيق الهدف بأقل كلف، وإدارة التغيير هي خليط من القيم المعرفية والإدارية والفكرية والعملياتية للتحكم بالتغيير.<sup>(2)</sup>

ولئلا نفيض ما يخص مكانه إدارة التغيير، بعد استقراء الأصول التاريخية لإدارة التغيير وطرق إدراكه، وإبانة الصلة بين المفهوم المنقول والمعقول في المنطق الفكري، عالج احد الفلاسفة التغيير من جانب إمكانية تصنيعه وإدارته، قائلاً: ((أن الطبيعة لا يبقى فيها شيء من دون تغيير)).<sup>(3)</sup> ومنهم من قرنه بالسبب قائلاً: لا شيء يبدأ في الوقوع دون سبب، طبقاً للبيديهية المعروفة بمبدأ السبب الكافي ((الحتمية)).<sup>(4)</sup> بيد أن ذلك الافتراض يراد له دليل لبرهنته وإثباته.<sup>(5)</sup> وهذا يتطلب معرفة ((العلة)) ((السبب)) "حسب وصف "ارسطو".<sup>(6)</sup>

وبسبب هذا التباين، استمر الموضوع مثار جدل ونقاش، للبحث عن معاني متعددة لإدارة التغيير، إذ يمكن أن تقهم بشكل عام ومجرد بدلالة إدارة التحول

<sup>1</sup> John P. Kotter. A force for Change :How Leadership Differs From Management. 1993,p12

<sup>2</sup> منعم العمار ، إدارة التغيير ،مصدر سبق ذكره.

<sup>3</sup> محمد عابد الجابري، مدخل إلى فلسفة العلوم:العقلانية المعاصرة وتطور الفكر العلمي،مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 1998، ص425.

<sup>4</sup> -لابلاس،الحتمية الكونية،في محمد عابد الجابري،مدخل إلى فلسفة العلوم :العقلانية المعاصرة وتطور الفكر العلمي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 1998، ص393.

<sup>5</sup> -المصدر نفسه ، ص393.

<sup>6</sup> -المصدر السابق، ص402.

والانتقال من حالة إلى أخرى جديدة، أو أن تُوَطر بشكل أكثر تحديداً في كونه يشير إلى التسلسل الإداري المستمر والمرتقب في مظاهر الحالة المختلفة عبر الزمن، بيد أنه لا يجب الخلط بين مفهوم إدارة التغيير وبعض المفاهيم التي هي جزء منه، أو ذات صلة مباشرة به على الرغم من، أن البعض ينظر إليها على إنها مناظرة، أو مرادفة له.<sup>(1)</sup> فمثلاً يمكن الإشارة إلى بعض المصطلحات القريبة من مفهوم إدارة التغيير مثل: إدارة الانقلاب، إدارة التحول، إدارة التعديل، إدارة الانتقال، إدارة بالتغيّر، الإدارة بالتغيير.. الخ.

وبقدر تعلق الأمر بالتفسير الإنكليزي لمعنى إدارة التغيير، نجد أن هذا التفسير حاول أن يوجد فرقاً جوهرياً بين كلمتي إدارة التغيير وإدارة بالتغيّر. فإدارة التغيير في اللغة الإنكليزية هو (Management of Change) أما إدارة بالتغيّر أو ما يترجم في أحيان عديدة على أنه تحول فقد استخدم له مصطلح (Changeability Management of) أي القدرة على التغيّر، وكذلك مصطلح (Management of Mutation).<sup>(2)</sup>

إذاً إدارة التغيير في اللغة الإنكليزية هو استمرار لإدارة حالة التغيير والتي تطبع سمات ظاهرة معينة مقارنة بمدة سابقة للظاهرة نفسها وليس لغيرها. وهنا يكمن المعنى الحقيقي لإدارة التغيير كونه مرتبط بظاهرة أو نظام ما تتعرض سماته العامة أو أجزاء منه إلى حالة اختلاف مقارنة بالمدة السابقة له بغض النظر عن الأمد الزمني. بيد أن هذا الاختلاف استراتيجياً، هو ما يعبر عنه بحدوث حالة إدارة التغيير. وبما أن كلمة إدارة التغيير تعني استمرارية التحكم بالتحول والاختلاف في الحالة، فإنها تعني التحكم بالاختلاف الحاصل في حالة ما خلال مدة زمنية معينة مقارنة بما سبقها لكسب نتائجها، كأن تكون إدارة تغيير شاملة: المظاهر الحالة جميعها، مثلما هو الحال عند ما تدير الأمم التغيير من نظام دولي إلى آخر جديد مختلف عن سابقه بصورة عامة.<sup>(3)</sup>

أما بالنسبة لإدارة التغيير المحدد، أي أن يطرأ على بعض المظاهر وليس جميعها، فتلك التي تعتمد إحدى الدول أو النظم السياسية إلى إجراء تعديلات معينة لدرجة لا تؤدي هذه التغييرات إلى إحداث حالة اختلاف جذري عن الحالة السابقة. وهذا النمط، وان عدّ تغييراً ولكنه تغيير تعديلي وليس انتقالي وهذا يراد له

<sup>1</sup> -منعم العمار ، إدارة التفكير ،مصدر سبق ذكره.

<sup>2</sup> - Munir Baalbaki, Almawrid, English-Arabic Dictionary, 1989,p23.

<sup>3</sup> -سعد حقي توفيق،النظام الدولي الجديد،دراسة في مستقبل العلاقات الدولية بعد أُنْتها الحرب الباردة، دار الطليعة للنشر والتوزيع ،ط1، عمان،1999،صص 41-42.

إدارة جزئية. وبشكل عام يمكن أن تكون إدارة التغيير التبعدي مقدمة أولية للتهيؤ إلى إحداث حالة إدارة التغيير الشاملة.<sup>(1)</sup>

وعلى هذا الأساس، فإدارة التغيير مصطلح يوحي باستمرارية إدارة الفعل التبعدي. فعندما نقول أن هناك تغييراً يطرأ على مجتمع ما، فهذا يعني أن ثمة حالة مستمرة وغير منقطعة من التغيير المتواتر والذي يرد له إدارة. ومن ثم هو أوسع من معنى إدارة التغيير الذي يستخدم عندما تتم مقارنة الحالة عند مدة زمنية محددة بمدة سابقة لها. فعندما نقارن بين حال النظام الدولي في حقبتين مختلفتين على سبيل المثال، نقول أن ثمة تغيير حدث بعد الحرب الباردة بالمقارنة مع حقبة الحرب الباردة. أي وجود التغيير مدار دون أن يعني هذا أن عملية إدارة التغيير توقفت بل هي مستمرة. ولكن بقدر تعلق الأمر بالمقارنة بين مديتين زمنييتين نستخدم مصطلح التغيير للدلالة على الحالة التي تبدو محددة وثابتة وخارجة عن نطاق التحكم الإنساني، بيد أن التغيير لا يخرج عن دائرة الإرادة الإنسانية، الإرادة التي أعدت مستلزماته.

وهنا لا يخطئ من يظن، أن التداؤب في إدارة التغيير المترامن مع تداؤب التغيير الجديد، هو واحد من سبل تحقيق التكامل المطلوب بين التغيير القديم وولادة التغيير الجديد.<sup>(2)</sup> وخلاف ذلك ستكون هناك فجوات وهفوات بين الواقع والمجهول الذي يصعب حزر ما فيه من أمور. وهنا نحن بحاجة إلى إطلاق العنان والإبحار في محيطات وبحار العقل، لاستشراف ما جهل من أمور في ثنايا التغيير القادم حتى تتوافر لصانع التغيير فرصة إدارته.<sup>(3)</sup> ولا شك أن العقول هي التي أوجدت حقيقة اللامعقول، إذ كان إدراك التغيير وإدارته شيء لا معقول في سابق الزمن، إلا إنه في الحاضر بات معقول.<sup>(4)</sup> ومطلوب في عالم متغير.<sup>(5)</sup> وهذا يتطلب رسم إستراتيجية كي لا يظل صانع القرار الطريق وهو يتعامل معه.<sup>(6)</sup>

1- محمد عمر، التغيير الاجتماعي، دار المعارف، ط1، الإسكندرية، عدد1995، 52، ص12.

2- منعم العمار، التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير، مقارنة في المقدمات، قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، عدد(21-22)، 2010، ص16.

3- محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1998، ص23.

4- جون.ج تيللر، عقول المستقبل، مصدر سبق ذكره، ص7.

5- إقبال محمد، تجديد التفكير الديني في الإسلام، ترجمة: محمود العقاد، لجنة التأليف والترجمة والنشر، ط2، القاهرة، 1986، ص1.

6- سعيد جودت، حتى يغيروا ما بأنفسهم، دار الفكر المعاصر، ط7، بيروت، 1994، ص1.

ولعل أهم نتيجة تستحق الرصد من خلال هذه المقاربة، هو بروز معطى جديد لم بمفرداته آليات الاتصال بين التغيير وحركته الواسعة وبين الإدارة وفرضياتها المتعددة، ذلك المعطى هو إدارة التغيير بكل ما حمل من توليفة حقيقية بين معطين متفاوتين، عمادها العلاقة الملحوظة والقوية المنتجة لأهداف وغايات مقصودة. فإذا كان التغيير هو المسئول عن صناعة الأحداث، فإن الإدارة هي المجددة له والمعنية بترجمته وتأطيره لصالحها، وعليه ان الإدارة هي سيدة التغيير، والأخيرة هي التي تطوع التغيير، لكن الدرب ليس ذو ممر واحد، وان كان واحد فهو واسع يتسع للكثير. وهنا يمكن القول أن كان التغيير هدام فان سببه يرجع إلى الإدارة اللاعقلانية، وان كان بناء فانه يدل على إن الإدارة عقلانية. (1) وبالآتي فان إدارة التغيير العقلانية ستجعل المستقبل مهجن. (2) إي أن صورة المستقبل تتسج خيوطها من معطيات الواقع من جهة، ومن سيناريوهات تغيير هذا الواقع. (3) وان الواقع الموضوعي، يشير إلى وجود رذاذ لاح إدارة التغيير بالضبابية في الجانب العملياتي. فكما خضع التغيير إلى تسلسل هرمي في تثبيت عناوينه كما مربنا، فان إدارة التغيير خضعت إلى تسلسل هرمي في تثبيت عناوينها، تحفزاً لملاحقة التغيير الذي عرف بتنوعه وتعدد أشكاله، لاسيما بعد ما شهدته البيئة الدولية تغيير سريع ومتشعب أظهرت الحاجة الملحة والضرورية لإدارة التغيير. (4)

وهكذا يتوقف نجاح إدارة التغيير على هندستها المعمارية وعلى التقدير السليم للوسائل المعدة لمواجهة التغيير والتنسيق بينها وبين الخطط المعدة لذلك الغرض. إذ لا بد من التناسق والتوائم بين الغاية والوسيلة وتلك تكمن في الضرورات اللازمة لدراسة وفهم التغيير وإدراكه قبل التعامل معه ألمبينه في المخطط أعلاه. فمنذ بدء الخليقة والعالم دولاً وشعوباً منشغل في ترتيب أمره على وفق نظام أو الأنظمة لها القدرة على البقاء والاستمرار ومواجهة التغيير وما يحمل من مفاهيم تذر وجودهم بالخطر. وإذا كان المدخل المسفر لفهم عليّة ذلك الانشغال يكمن في تفسير التغيير وكيفية وقوعه والأفعال التي أنتجها، والاهم

1- ليلي عبد المجيد، التعامل مع مقاومة التغيير، ندوة فكرية، الإدارة واقتصاد، الجامعة القاهر، القاهرة، 2005، ص5.

2- وليد عبد الحي، الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية، شركة الشهاب للنشر والتوزيع، ط1، الدار البيضاء، 1991، ص11.

3- المصدر نفسه، ص10.

4- John P. Kotter. Leading Change Publisher: Harvard Business School. 1996 , p187.

المرجعية الفكرية لإدارة كل ذلك ومدى التزام القائمين بها وأرائهم المتحركة باتجاهها، فهم وجدوا أنفسهم مضطرين لقراءة الأحداث التاريخية وما حملت من أحداث كان أساسها التغيير، حتى لا يحشرون أنفسهم بزواوية ضيقة، بل لأن نظرتهم تتجاوز مقصدها الأكاديمي، فهي قبل كل شيء آلية تشير إلى التغيرات والتقلبات الإستراتيجية، الشاملة لمختلف أنواع التغيير موضحة دواعي حدوثها، والأهم قدرتها على لملمة كافة أنواع التغيير، ذلك المسمى الذي لم يعد يختص بجانب معين بل منتشر الجوانب، وهنا نلمس علاقة تأثير وتأثر بين الإدارة والتغيير.<sup>(1)</sup>

وبقدر ما توضح لنا تلك العلاقة ما يمكن حيازته من مفاهيم ومقومات وإمكانات لتنظيم المستقبل واستقراره بيقظة وتحسب وربما تقويم، فإنها تعيدنا إلى إشكالية تاريخية التي تؤثر بجد على الإنسان ومستقبله، فكم هي الأحداث التاريخية الكبرى التي صنعها التغيير وأدارها المرء لصالحه، والأخر عصفت به وما صنع من صرح سياسي، وظهرت أشياء لم تكن بالحسبان، وهكذا نجد أن صناع القرار بقدر ما كانوا محركين للتاريخ، كانوا لعبة بيد التغيير.<sup>(2)</sup>

وهنا يتضح لنا جانب مهم هو تحقيق المنفعة التي يحصل مديرو التغيير عليها، إذ إن طبيعة النظام الدولي تحدد المصالح التي تخدم القوى الفاعلة، وإدخال التغييرات على النظام الدولي يعني ضمناً إدخال تغييرات على توزيع المنافع على أعضاء النظام والتكاليف المفروضة عليهم، لهذا بدا من الواجب التركيز على دراسة التغيير على النظام الدولي، وبخاصة على جهود الفاعلين السياسيين لتغيير النظام الدولي من أجل تقديم مصالحهم الخاصة، التي تتوقف على طبيعة النظام الدولي، وهنا يبدو التغيير استجابة للفاعلين الدوليين المؤثرين، وبما أن المصالح وقواها تتغير، فسيغير النظام السياسي الدولي مع مرور الوقت بما يعكس هذه التحولات.<sup>(3)</sup>

ولا مرأء في القول، أن تحديد المتطلبات من التغيير يعد المعطى الأساس في تحديد المعطى الأهم في بانروما إدارة التغيير. ويكتسب هذا المعطى تلك الأهمية لكونه غالباً ما يحتل مكانه بارزة في صنع الفعل التغييري، لا سيما وان

<sup>1</sup> - منعم العمار ، التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير ، مصدر سبق ذكره ،ص11

<sup>2</sup> -منعم العمار ،التفكير الإستراتيجي والهدف ،مصدر سبق ذكره ،ص 9

<sup>3</sup> - روبرت غيلبن ،الحرب والتغيير في السياسة العالمية،مصدر سبق ذكره،ص28.

تحديد وصنع التغيير المراد إدارته هو الذي يحفز القادة الإداريون لبناء مخططاتهم ورصد الإمكانيات والوسائل واختيار السبيل الأنسب لإدارته.<sup>(1)</sup> ولأجل ذلك، بدأت إدارة التغيير عملية استنساخ الواقع على هيئة جديدة تتواكب مع ما هو مطلوب ومنشود، معتمداً على قدرة المديرين على توظيف العناصر المادية والمعنوية وبإدارة ذكية تستوعب التغيير المرتقب وحدثياته، ويعتمد محاكمته بحقائق واعية تمثل جوهر المعرفة بالتغيير والوصول إلى توظيفه عبر سبل عدة، تتغير بمسار التغيير والوعي الذاتي عند مدير التغيير، تلك هي سياسات التغيير التي لا يدركها إلا صناعاتها .

ويكاد يكون هناك اتفاق في الرأي بين الساسة والاستراتيجيين لا بل حتى الاجتماعيين والاقتصاديين، على إن إدارة التغيير هي الهدف الأسمى الذي يسعى إليه الجميع، وتبرهن حقائق السلوك الإنساني سلمية كانت ام صراعية على منطقية ذلك الاتفاق إلى درجة بانته للجميع. بتوارد ما نسميه بـ(التمائل التغيري) إي التغيير اللاحق يغير التغيير السابق، وكأنها حالة تغيير متتالية متكاملة. ولأن الاتجاه في ما تقدم يبدو الأكثر عمومية. فان اختلاف وجهات النظر يبدو أكثر عمومية كذلك، وهذا الاختلاف بدا يغزو رويداً رويداً العقول خاصة في ظل الإرباك والفوضى التي تعتري الفكر الاستراتيجي الإداري، بعد أن تصاعدت نغمتا التطرف والتزمت في تحقيق المصالح دون الاهتمام بالتغيير لا بل محاولة مقاومته في سبيل تحقيق المصلحة وتجاهل استعداد الآخر الخصم – المنافس لإدارة التغيير.<sup>(2)</sup>

والحقيقة أن خاصية الجدل ورد الفعل في تحديد الكيفية التي يتم فيها إدارة التغيير، جعلت الكثير من دارسي الشؤون الإستراتيجية الإدارية يتهيبون في طرح خيارهم الحاسم حيال هذه الحقيقة، ليتوزعوا على ثلاثة اتجاهات وكالاتي:<sup>(3)</sup> الاتجاه الأول يرى دعائه أن تحديد التغيير وإدارته يجب أن يكون في ضوء الإمكانيات والوسائل المتاحة والقدرة على توظيفها، وألا عدّ اللهاث ورائه ضرباً من المغامرة. فكم إدارة تغيير أحبطت بسبب تعاضم الفجوة بين الهدف والإمكانيات والوسائل. أي أن هناك هدراً في القدرات وهناك ضرباً من الخيال في

<sup>1</sup> - Group of authors, Approaches to forecasting, European Foundation for the Improvement t of Living and Working Conditions, Brussels, 2003, pp 56-57.

<sup>2</sup>-منعم العمار، التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير، مقارنة في المقدمات، مصدر سبق ذكره،

ص9

<sup>3</sup>-منعم العمار، المصدر نفسه، ص3



الخطة المتبناة، وإذا كان المنطق يبرر حقيقة ما تقدم، فإن ذاكرة الشعوب تظل تحتفظ بمشاريعها وتناضل من أجلها وهي غير مدركة أن التغيير عصف بمفرداتها لكون تلك الحقوق مستلبة من قبل التغيير.

والاتجاه الثاني: يرى دعائه أن الوصول إلى إدارة التغيير ينبغي أن يكون بتدبير مقصود، (خطة مسبقة) ذات نفس طويل في المطاولة يتجاوز حتمية المسار الواحد المستمر. أي إيجاد أو إتباع قاعدة ((خذ وطالب)) تبعاً للظروف المتوفرة والإمكانات المتيسرة، وميزة هذا الاتجاه، أن دعائه يرون بقراءة التغيير وتعيين مساره قضية وعي بضرورات الموقف مقارنة بما ينبغي فعله من طفرات قياسية عن خط الشروع، وعلى الرغم من صعوبة المفردات والأولويات لمثل هذا المفهوم ضمن مدة زمنية محددة دون تدخل الآخرين الخصوم، لان التجارب على ندرتها تؤكد صلاحية مثل هذا الاتجاه، خاصة عندما يتعلق الأمر بالإدارة الجزئية للتغيير .

والاتجاه الثالث: ويرى دعائه، بان إدارة التغيير يجب أن تكون مجهزة مسبقاً لتقوم بدورها، مردفة بكل التجهيزات المادية والمعنوية، وان مفردات الإدارة يجب أن تكون حاملة في ثناياها مهام علاجية لتذليل العقبات التي تصادف العملية الإدارية. لذا يرى دعاة هذا الاتجاه، أن تعهد مهمة إدارة التغيير إلى لجنة محددة ومنسقة فكرياً وعملياً، أي توفر عنصر النسق الإداري، بيد أن رؤية هذا الاتجاه تبدو أكثر عمومية وتصلح للوصف دون الغوص في التفاصيل أو تأكيدات العناوين الفرعية والازدواجية في المهام، لكن ما امتاز به هذا الاتجاه، هو كثرة اللجان والتخصص في الأداء، والذي مثل، لا بل ظل يمثل حافزاً للإبداع الفكري والأدائي، لكونه يبحث في جدوى استخدام فنون وعلوم مهارات الأداء الاستراتيجي للإدارة. وهنا نجد التركيز على الأهداف العمومية دون الأهداف الثانوية، إذ عدها دعاة هذا التيار من الثوابت في إدارة التغيير.<sup>(1)</sup>

والحقيقة أن إدارة التغيير تمثل مشروعاً قائماً بحد ذاته، يتناسب ويتناسق مع الفكر الاستراتيجي وما يشهده من فورة فكرية، واستنابات الإستراتيجية الشاملة التي جعلت من هدفها الأعلى التغيير. والمنهجية المستقبلية هي منهجية التغيير لا منهجية التدويم، لأنها تمكنا وضع الأنموذج المضاد لا الأنموذج القديم.<sup>(2)</sup> فالخاصية المميزة للواقع هي الطبيعة الديناميكية في النظام الدولي المولدة للتغيير.

<sup>1</sup>-منعم العمار، إدارة التغيير مجموعة محاضرات، مصدر سبق ذكره، ص5.

<sup>2</sup>-حسن الصعب، المقاربة المستقبلية للإنماء العربي، دار العلم للملايين، ط1، بيروت

1979، ص143.

وما من نظرية عامة تخص التغيير يمكن تجريدها من عناصرها أو متغيراتها ذات العلاقة، بالرغم من إن الكثير راهنوا على القوة والوسيلة الخشنة لتحقيق التغيير، إذ عدت للتغيير "الحرب" ولحقة من الزمن، كآلية وحيدة للتغيير، والمفاهيم الأخرى هي مفاهيم أوجدت لترصين الوضع وليس لتغييره.<sup>(1)</sup>

وأرجو إن لا أكون مبالغاً عندما أقول أن "الفاعلين الطامحين غير القنوعين هم صناع التغيير تحقيقاً لمصالحهم وإشباعاً لرغباتهم وتلبية لحاجاتهم". وان واحدة من أسباب التغيير هي تضارب المصالح بين الفاعلين، فان التغيير يصنعه الأقوى. فالتغيير في المصالح يولد تضارب، والتضارب يولد صراع، والصراع يولد التغيير، والتغيير يولد استجابة للذين هم اضعف، ولفاعلين المستقادين من التغيير هم رعاة التغيير، لأنهم أصحاب قوى التغيير الذي يصنعونه لتحقيق مصالحهم. إي أن هناك ثمة شرطاً مسبقاً للتغيير يكمن في عدم الارتباط بين النظام القائم وإعادة توزيع السلطة بين الفاعلين الذين يحققون أقصى استفادة من تغيير النظام.<sup>(2)</sup> وبما إن العالم يشهد مع بداية القرن الحادي والعشرين حقبة جديدة ومتطورة وسريعة الأحداث، تشير إلى مخاوف من المستقبل المجهول، ولكي تتجنب خطر المجهول علينا إدراك المعلوم والمكتظ بالإحداث وكشف بؤر التغيير، وحاضناته وتحديد طرق تغذية المرغوب منها تحييد غير مرغوب بها وإجهاضه في أولى بوادر تكونه وفقاً لمجموعة من الاستراتيجيات و التكتيكات والتكنيكات.<sup>(3)</sup>

بالرغم من تبعثر نهج إدارة التغيير في الكتابات الإدارية وفي مساقات عدة، إلا إن المهم إيانة العلاقة بين الإدارة والتغيير للوصول إلى عملية ناجعة ونحن نصف إدارة التغيير، وكيفية ركوب أمواج التغيير التي فرضتها البيئة الدولية.<sup>(4)</sup> بعد أن تمكنت القوى المالكة للقدرة على الإقناع والاقناع بالتغيير. وان أسهبت في إلحاحية التغيير كونه عملية تطويرية فكرية إدارية قيمة. بيد أن التعامل مع التغيير هو من المتطلبات الملحة التي لامناص منها، تخلق فرص

1 - روبرت غيلبن، الحرب والتغيير في السياسة العالمية، مصدر سبق ذكره ، ص 23.

2 - المصدر نفسه، ص 27.

3-بول كيندي وآخرون، هكذا يصنع المستقبل، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط1، ابو ظبي، 2002، ص7.

4-ابراهيم عبد الله منيف، إدارة التغيير وعلم الإدارة، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة"الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 29-30 مارس، 2005، ص2.

وكذلك مشاكل، فالأولى تقود إلى إيجاد مكاسب، أما الثانية فتقود إلى صنعة التهديد.<sup>(1)</sup> وتاصيلأ لمثل هذا الوصف، يبدو للتغيير آليات ومتطلبات استندلت عليها الحاجة، وتلمسها صناع التغيير في أدائهم وأبدعوا في إخراجها.

### المطلب الثالث

#### مسميات إدارة التغيير الدولي

انطلاقاً من المفهوم عنواناً، وكما للإدارة أنواعها. فان لإدارة التغيير أنواعها كذلك، وهذا تحصيل حاصل للعلاقة بين التغيير والإدارة، وهو ما يعرف بمهارات التعامل مع التغيير. إذ يختلف صناع القرار في إدراكه ورسم استراتيجيات إدارته باختلاف التغيير وتفرعاته، بيد أن الجميع سلم بعالمية التغيير التي بدا مفهومه إشكالية عالمية، وأزمة دولية، بعد أن تصادم مع القوميات والطوائف والمذاهب والتجمعات الجغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.<sup>(2)</sup> وهذا الأمر بدا واضح للعيان في عالم ما بعد الحرب الباردة، إذ يوحى بوجود تغيير مستمر ومتشعب عبر الزمن في خصائص النظام الدولي. وهنا نجد حقيقة مفادها التغيّر لا يدار بينما التغيير يدار.<sup>(3)</sup> وبمعنى آخر أن التغيير يمكن أن يتحكم به وإدارته، والتغيّر الشيء الذي لا يمكن أن يتحكم به أو إدارته. وهذا ما يفسر الكيفية التي يحدث بها التغيير وطرق إدارته.<sup>(4)</sup>

واستناداً لذلك، لا يكفينا متابعة التغيير وطرق إدارته بعناية دون البحث والتقصي ورصد ما يكون عليه ذلك المفهوم من أنواع، وما يستند عليه من دعائم، فكرية وتجارب تاريخية وتجليات حملت عناوين مختلفة لها وظيفة الإفصاح عن كنهه ومضمون التغيير بطريقة جدلية لم يكن أمر حسمها بالأمر الهين. حتى يتبين أن التغيير لم يأت فجأة، لكنه جاء من تراكم المحفزات. وبناءً على ذلك لم تعد دراسة التغيير بعيدة عن تفاصيله الجزئية الجديدة والمتجددة

1- ابراهيم عيد الله منيف، إدارة التغيير وعلم الإدارة، مصدر سبق ذكره، ص5

2- طه جابر العلواني، الأزمة الفكرية ومناهج التغيير، مصدر سبق ذكره، ص11.

3- جمال عبد الناصر مانع، التنظيم الدولي: النظرية العامة والمنظمات العالمية والإقليمية والمتخصصة، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص19.

4- Richardson, George P., Feedback Thought in Social Science and Systems Theory, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1991, p374.

بتوالي التغيير.<sup>(1)</sup> وعن العلاقة بين التغيير وفروعه التي هي علاقة تكاملية.<sup>(2)</sup> إذ من الصعوبة بإمكان أن نتصور انتقال مجتمع ما، من حالة إلى حالة أخرى دون المرور بتلك التفاصيل.<sup>(3)</sup>

فيما يعيننا التفسير السببي على توصيف دراسة إدارة التغيير كونها في الأساس، دراسة إدارة التحولات المحتملة في المتغير التابع بتأثير العامل المستقل. فكل ظاهرة أو قضية يراد استشرافها يجب معرفة التغيير في عواملها المستقلة والتابعة التي تؤثر فيها.<sup>(4)</sup> وما الحديث عن أنواع إدارة التغيير إلا التطرق إلى السمات العامة التي تميزه وتضفي عليه صورة معينة. فلو تطرقنا إلى أنواع وسبل إدارة التغيير سنجد أن هناك إدارة تغيير سياسية، إدارة تغيير اجتماعية، إدارة تغيير ثقافية، إدارة تغيير عسكرية، وحتى إدارة تغيير تقنية، إدارة تغيير معلوماتية بيد أن هذه الأنواع لا تمثل أنواع إدارة التغيير، إذ إن الأنواع هي السمات المميزة التي تعكس طبيعة التغيير ونوعيته التي يمكن أن تتواجد في كل نوع من الأنواع المشار إليها سابقاً.<sup>(5)</sup>

فتلك الأنواع المشار إليه انفاً، تدل إلى إن التغيير اخذ تسميات فرعية وثانوية من حيث نطاق وجوده وتأثيره، وشدته، ومحوره، ومستواه، وعمقه ومدى تكراره. ولتحديد تلك الإشكال والأنواع والمسميات لإدارة التغيير توجب علينا إدراك التغيير من خلال طرق عدة نذكر منها:<sup>(6)</sup>

1- طريقة الاتفاق أو التلازم الوقوع؛ متى أوجدت العلة وجب وجود معلول.

<sup>1</sup> - Kuper A and KuperJ, The social science encyclopedia, Rout ledge and Kegan paul London, 1985,p760.

<sup>2</sup> - Meeker, Heidi, Hands-On Futurism: How to Run a Scanning Project, The Futurist, Vol (18) No (1), May-June, 1993, pp. 22-26.

<sup>3</sup> - ج.م. البرتيني، التخلف والتنمية في العالم الثالث، مطبعة الرأي الجديد، ط2، بيروت، 1974، ص7.

<sup>4</sup> - Von Bertalanffy, Ludwig, General systems theory: foundations, developments, applications, New York, Braziller, 1969, p 27.

<sup>5</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، الرياض، 2003، ص12

<sup>6</sup> - قيس هادي احمد، نظرية العلم عند فرانسيس بيكون، مطبعة المعارف، بغداد، 1980، ص278 وما بعدها.

- 2- طريقة الاختلاف في الوقوع؛ أن غياب العلة يستتبع حتماً غياب المعلول بها.
  - 3- طريقة الدمج أو الجمع بين الاتفاق والاختلاف في الوقوع؛ تجمع السابقتين للكشف عن العلة والمعلول.
  - 4- التغيير النسبي التلازم في التغيير؛ تجمع الطرق الثلاثة للكشف عن العلة والمعلول.
  - 5- طريقة المقارنة في الوقوع؛ جعل التاريخ سند للمكاشفة عن التغيير.
  - 6- طريقة القياس في الوقوع؛ وظيفتها زيادة تأكيد الكشف عن العلة والمعلول والتحقق من صحة الفروض، عن طريق الملاحظة والتجربة.
  - 7- طريقة التأثير والتأثر في الوقوع.
- تلك هي جملة الأمور التي تقودنا إلى ابتكار أساليب التعامل مع التغيير للسيطرة على حركاته عمودياً وافقياً.
- ومن الواضح من تلك الطرق أعلاه، أن السيطرة والتحكم بالتغيير تحث على إعادة هندسة هياكل المؤسسات استجابة للتغيير إدراكاً للأساليب التقليدية وغير التقليدية وما تتضمن مفردات، كي يتسنى للإدارات مواكبته وبالآتي صنع القرار تكيفاً واستجابة للتغيير.<sup>(1)</sup> لهذا تعد إدارة التغيير من مداخل الفكر المهمة، بيد أنه من الصعب اختيار مخرجات التغيير بالنسبة للهدف المرجو تحقيقه.<sup>(2)</sup> وخلال ما ورد أعلاه يمكن تصنيف إدارة التغيير لأنواع عدة منها؛ إدارة تعايش التغيير وتحافظ على سكونيتها وإدارة تتوقعه وتستعد لإدارته. وأخرى تصنعه وتديره. ومنها تدركه وتتكيف معه. وقسم من الإدارات يذهب ابعد من ذلك فتعمل على إذايته ومقاومته. ونوع من الإدارات الأخرى تتجاهله وتتجنبه. ومنها من فضل احتوائه وتأطيره. وأخيراً منها من وظفه وحوله إلى فرصة.

<sup>1</sup> Chaplin,B., Improvement through Inspection, Daviad Fulton , London, - 2002 , P.254.

<sup>1</sup> عيد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، الدار البيضاء، عدد6، 2008، صص171-172.

<sup>2</sup> Chaplin,B., Improvement through Inspection, Daviad Fulton , London, - 2002 , P.254.

وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك؛ الأول أسلوب دفاعي: ويتمثل في الغالب في محاولة سدّ الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير. إذ إن من الواضح أن كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع أولاً قبل البناء. لذلك فإن هذا الأسلوب يتسم بأنه دفاعي، ويتخذ شكل رد الفعل على فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة. وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير، بينما قد تستدعي الحكمة في بعض الأحيان مواكبة التغيير بأسلوب مدروس والسعي للاستفادة من الفرص الجديدة.

والثاني أسلوب هجومي: وفي الغالب يقوم بالنتبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير بل والنتبؤ به ليمكّنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل. وهذا الأسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه ليصبّ في الصالح العام، هذا في البعد الإيجابي، أما في البعد السلبي فإنه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه بيد أن إدارة التغيير قضية تتم وتخضع لمنظومة وجودية مستمرة تستمد استمرارها من الوجود، ومن هنا نجد أن التغيير ملازم للحياة<sup>(1)</sup>.

أن التغيير غالباً ما يهزّ التوازن كلياً أو جزئياً، لذا تتطلب إدارته أسلوباً إدارياً يختلف عن الأسلوب التقليدي لتكون الإدارة قادرة وعلى مستوى جيد من الحكمة والحنكة في احتوائه وتنظيمه وتحقيق التوازن الجديد وفق "مبدأ العقلانية الإدارية". وبهذا يظهر الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعي والهجومى، فإن الأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها بالضرر. بينما الأسلوب الهجومي يدرس الصحيح ويقبله، ويردّ الخطأ ويتجنبه، لذلك فإنه ينحى منحى وسطاً يواكب الطموحات والتطلّعات، تحقيقاً لما هو مطلوب ومنشود وفقاً لجملة من الآليات في التعامل معه. واعتمدت تلك الآليات في التعامل مع التغيير على جملة من الأمور منها: البيئة والحركة والفعل والسيطرة والوسائل والأساليب والنوعية والهدف. ولأن كل نظام يتغير بمرور الزمن تبعاً للتفاعل القائم والمستمر بين أجزائه وعناصره، وهذا ما يراد له إدارة.

<sup>1</sup> - محسن احمد الخضري، إدارة التغيير، مصدر سبق ذكره، ص95.

ومظاهر إدارة التغيير التي تطرأ على هذا النظام هي التي يشار إليها على أنها أنماط إدارة السلوك. إذا أن إدارة التغيير هو إدارة حالة الاختلاف التي تتسم بها الحالة مقارنة بالماضي أو بالمدة التي سبقتها حتى وان كانت هذه المدة قريبة جداً، وهذا يتفق وقول "بوتومور" الذي قال ((التغيير استجابة لظرف التحول في الإدارات من خلال اختفاء الأجيال القديمة، وصعود أجيال جديدة. فالنظم تتغير عبر الزمان حتى باتا الزمن والتغيير شيئاً واحداً، فالتغيير سباق متتابع عبر الزمن ليس له بداية ونهاية، والتغيير هو تعاقب الاختلافات عبر الزمن)).<sup>(1)</sup> وهذا القول يتفق وقول "كونت" ((الهدف من ذلك أن نوضح كيف تغيرت المجتمعات عبر الزمن)).<sup>(2)</sup>

وهنا ونحن نتحدث عن التغيير الأمريكي علينا ان لا ننسى ان هناك آخرون يسعون إلى التغيير، لكن من منطلقهم الفكري، الذي يختلف والمناهج الأمريكية، والتي تحولت عنها الأنظار بعيداً نحو التغيير الأمريكي. إذ إن التاريخ يخبرنا عن الإمبراطوريات المهيمنة في الماضي، التي نمت وترعرعت في ثانيا سلوكها التغيري مقاومة تبلورت على شكل تغيير مختلف لما هو سائد، وهذا هو منطق التاريخ، ومن الصعوبة، وربما من المستحيل تغيير منطق التاريخ ومنهجه.<sup>(3)</sup>

وعليه تبدو هذه الخطة النظرية، كمحاولة منهجية في الفهم الفلسفي، لقراءة نصوص التغيير الدولي وتحليلها، في محاولة للارتقاء بها إلى مستوى الطموح النظري، يكون سنداً لفهم التغيير الدولي في مجاله العملي. وفي أثناء ذلك، يمكن القول أن الطرح النظري الفلسفي للتغيير الأمريكي دولياً، يصح نسبياً لقراءة المشكلات والإشكاليات المفاهيمية – الفلسفية التي تنتاب النظام الدولي. والتي عجز الباحثون عن تحديدها بضوابط وقواعد علمية – منهجية، فحاولنا جاهدين مستندين إلى الميراث التاريخي، الذي يتصف بالتراكمية، وبرغم من عموميتها واختلاطها، التي أفرزتها عموميات دراسة التغيير الدولي، أن نخرج بأنموذج يصلح لأن تنطبق عليه الدراسة النظرية (إدارة التغيير)، فوق اختيارنا على الإستراتيجية الأمريكية الشاملة. بعد أن جعلت من

<sup>1</sup>- نقلا عن: حسني عبد الحميد رشوان، مصدر سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup>- نقلا عن: فاروق محمد العادلي، علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، 1977، ص 13.

<sup>3</sup>- أ.بي. اوتكين، النظام العالمي للقرن الواحد والعشرين، مصدر سبق ذكره، ص 13.

التغيير أمراً ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه لصناعة "الإمبراطورية الأمريكية العالمية".<sup>(1)</sup>

## الخاتمة والاستنتاجات

انطلاقاً من، القراءة التاريخية التي امتازت بها ادارة التغيير، وما أفرزته تفاعلاتها من أحداث وسلوكيات، أربكت بدورها المدرك الاستراتيجي العالمي، عجز الساسة والباحثين وذوي الاختصاص عن وضع تفسير واضح لما يدور في مدارك صنّاع القرار أو بناء رؤية إستراتيجية تفسر ما يدور في فضاء الإستراتيجيات، فكان من الصعب التنظير في التغيير والتنبؤ بمستقبل الانظمة ما بعد التغيير.

ونتيجة لذلك، ساد نوع من التقاعس لدى غالبية الباحثين في حوض غمار التحليل والتقصي عن الحقائق الموصلة إلى مفاتيح إدارة التغيير، تلك المفردة التي كانت شفراتها صعبة على قارئ خارطة التغيير لقناعتهم بان ما تحويه من إشكاليات وجدليات لا تنطلق من فراغ، وإنما ترجع إلى جملة من الإفرازات التي تنبثق في بيئة النظام الدولي، والتي احتوت الكثير ولا زالت تتسع للكثير من التغيير.

وأى يكن من حال، فان التغيير المعني قيد الدراسة كتب لها لقدرة وحالفه الحظ ليخرج من حيزه الضيق إلى مدلوله الأوسع والشامل، لبناء إدارة للتغيير ايجابية، ولتكون موضع رهان للقوى العالمية.

ولعل اكبر دليل على ذلك، ما احتوى مشروع إدارة التغيير من أهمية وما شغل من حيز في التفاعلات الدولية، وهذا إن دل على شيء فانه يدل على الخلفية الإستراتيجية التي حملها المدرك العالمي والتي غذاها الفكر الاستراتيجي معطياً للتغيير أولوية في الأجندة العالمية.

<sup>1</sup> - منعم العمار، الهيمنة بين التجديد ومستدعيات التخرج، أوراق إستراتيجية، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2002، ص1



ولو عدنا إلى التاريخ واستقرنا صفحات مسيرة الإستراتيجية الأمريكية، لوجدنا إن التغيير ولد مع ولادة التغيير، وكأن التغيير أساس الإستراتيجية الأقوى التي تعاطت مع الآخرين من منطلق التغيير الصفري.

وتبعاً لهذا الفهم، اتضح السلوك الدولي وبات من السهل واليسر استقراء الفكر الاستراتيجي الدولي وبنات ملامح الغموض فيه خاصة بعد إن ارتفعت أمواج التغيير الدولي وبدا يتلقف بناء النظام الدولي بعد إن وجد بنائه غير متزن وهش إلى درجة بات الجميع يعتقد بان التغيير امر حتمي ولا بد منه، لنخرج من هذه المقاربة بجملة من النتائج منها:

اولاً- أن التغيير فعل وضعي مقصود، مضاد للثبات والسكون، يملك علاقة طردية مع الزمن، وله علاقة تقويمية مع الإدارة، والأخيرة يتحكم بها صناع القرار في النظام الدولي. لهذا تعد الإدارة الدولية المفتاح الأساسي لقيادة التغيير الدولي، وهذا يدل على أن التغيير يصنع ويقاد ويدار. والدليل إن الساسة الأمريكيون صنعوا وقادوا وأداروا التغيير الدولي. ليوصلهم لقمة الهرم السياسي الدولي.

ثانياً- من البديهي القول أن صناع التغيير هم اللاعبين الأساسيين في المسرح السياسي الدولي الذين يهتمون الفرص الإستراتيجية التي تعد خطأ من الآخرين لإحداث نقلة إستراتيجية شاملة تحدث خلل في التوازن الاستراتيجي الدولي ولتكون نافذة للتغيير في الساحة الدولية.

ثالثاً- خير وسيلة لقيادة التغيير، هي صناعة التغيير. وخير وسيلة لصناعة التغيير، هي إدارة التغيير. وخير وسيلة لإدارة التغيير، إيجاد إستراتيجية عقلانية للتفكير.

رابعاً- وبعد عرضنا كل ما تقدم، يمكن أن نؤكد إن النظام الدولي بات رهين إدارة التغيير الأمريكية العقلانية، والأخيرة باتت رهينة للعقلانية القوى الفاعلة في النظام الدولي وهي تتعامل مع التغيير.

خامساً- إن الحديث الموضوعي يشير إلى اللاتماثل في إدارة التغيير الدولي، فهناك قوى تصنع التغيير وهي لا تدرك خطورته، وأخرى تواجه التغيير

وهي لا تترك قوته، وكذلك توجد قوى يصنعها التغيير، وقوى تصنع التغيير ليكون جزء من إستراتيجيتها المعتمدة ليحمل الهدف المبتغى والمنشود.

**ثامناً- إن المستقبل بات رهينة عقلانية إدارة التغيير.** وإدارة التغيير رهينة الإستراتيجية العقلانية الشاملة. طالما بدت إدارة التغيير حاوية لإدارات فرعية أمثال: إدارة التأثير، وإدارة التطبيع، وإدارة الإقناع، وإدارة الانتقاء، إدارة صناع والعدو، إدارة التحدي... الخ.

من كل ما ورد أعلاه من استنتاجات، نصل ونتوصل إلى صحة ودقة الفرضية التي وضعت للدراسة والتي نصت على **((كلما كانت إدارة التغيير عقلانية، كلما امكن التحكم بالتغيير))**.

### قائمة المصادر

- 1- منعم العمار، التفكير الاستراتيجي، مجموعة محاضرات أقيمت على طلبه الدكتوراه، قسم الإستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، 2008.
- 2- خليل حسن، النظام العالمي الجديد والمتغيرات الدولية، مكتبة راس النبع، دار المناهل اللبناني، ط1، بيروت، 2009.
- 3- منعم العمار، إدارة التغيير، محاضرات أقيمت على طلبه الدكتوراه، قسم الإستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، للعام الدراسي، 2008-2009.
- 4- دوغلاس ج. فيث، إستراتيجية الحرية ومشروعها الكبير، نمط تفكير المحافظين الجدد، أبحاث إستراتيجية أمريكية، مركز المعطيات والدراسات الإستراتيجية، دمشق، 2003.
- 5- جاري هامل، قيادة التغيير الجذري، بحث منشور في خلاصات: المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، عدد 178، 2000.
- 6- منعم العمار، فلسفة التدرج نحو المستقبل: قراءة في دروبه، افتتاحية قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، عدد (23-24)، 2011.
- 7- ج. ف. س. فوللر، إدارة الحرب، ترجمة: اكرم ديري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط2، بيروت، 1980.

- 8-سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة مقدمة للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. جدة. 19-18، 2005.
- 9- سعيد رفعت، إرهاصات التغيير في المنطقة العربية، شؤون عربية، عدد123، 2005.
- 10- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2002.
- محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1985.
- 11-جعفر ال ياسين، فلاسفة يونانيون من طاليس إلى سقراط، مكتبة الفكر العربي للنشر والتوزيع، ط3، بغداد، 1985.
- 12-هيرقليطس، جدل الحب والحرب، ترجمة:مجاهد عبد المنعم، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، 1980.
- 13-سامي احمد الموصلي، الباراسايكولوجية: ظواهر وتفسيرات، الدار العربية للطباعة، ط1، بغداد، 1988.
- 14-نقلا عن: حسين عبد الحميد احمد رشوان، التغيير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية: دراسة في علم الاجتماع السياسي، دار المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1988.
- 15- محمد احمد الزعبي، التغيير الاجتماعي: بين علم الاجتماع البرجوازي وعلم الاجتماع الاشتراكي، السلسلة السياسية والمجتمع، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1978.
- 16- فادية عمر الجولاني، التغيير الاجتماعي مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغيير، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993.
- 17-كيرت ليوين وآخرون، ديناميكية الجماعة والتغيير الاجتماعي، ترجمة: أحمد حنونة، ج1، وزارة الثقافة، دمشق، 1984.
- 18-زولتهار سنياي ريتشارد هتون، التتبؤ الوراثي، ترجمة:مصطفى ابراهيم فهمي، عالم المعرفة، الكويت، 1990.
- 19-Strategic Futures Team, A Futurist's Toolbox Methodologies in Futures Work, Performance and Innovation Unit –Cabinet Office, London, September 2001.
- 20- محمد الجوهري، التغيير الاجتماعي، دار قطر بن الفجاءة، ط2، قطر، 1986، ص5.

- 21-Kuper A and Kuper J, The Social Science Encyclopedia, Rout ledge and Kegan paul London ,1985 .
- 22-حسن الصعب، المقاربة المستقبلية للإنماء العربي، دار العلم للملايين، ط1، بيروت، 1979.
- 23- حسن بن عمر بلول، مسألة الحقيقة في فلسفة هيدجر، مجلة الوحدة، الفلسفة والفكر المعاصر، عدد98، 1992 .
- 24 - Slaughter, R. ,The Knowledge Base of Futures Studies, Special issue of Futures, Vol (25), No 3, 1993..
- 25-بوب جارات وآخرون، كيف نفكر استراتيجياً: فن اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مركز الخيرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 1998.
- 26-وليد عبد الحي، الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية، شركة الشهاب لنشر والتوزيع، ط1، طرابلس، 1991.
- 27-منعم العمار، التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير، مقارنة في المقدمات، قضايا سياسية، جامعة النهريين، بغداد، عدد21 - 22، 2010 .
- 28 -نقلا عن: زكريا الدوري، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 29-أ.بي. اوتكين، النظام العالمي للقرن الواحد والعشرين، ترجمة: يونس كامل اديب وهاشم حمادي، دار المركز الثقافي، ط1، دمشق، 2007.
- 30-عبد الجليل التميمي، الزمن، مفاهيمه و أهميته استثماره(، دينياً، فلسفياً، اجتماعياً، اقتصادياً، حضارياً)، المركز اليمني للدراسات التاريخية واستراتيجيات المستقبل، الفعالية الفكرية الثقافية الدورية(الثالثة عشر) لمنتدى (منارات) 15، تموز، 2008.
- 31-قحطان محمد صالح الجميلي، التبوؤ وقراءة المستقبل :حقائق واوهام، بلا دار نشر، ط1، بغداد، 1986.
- 32-قستنتين زريق، مطالب المستقبل العربي، هموم وتساؤلات، دار العلم للملايين، ط1، بيروت، 1983.
- 33- مالك ابن نبي، ميلاد مجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ج ١، ترجمة:عبدالصبور شاهي، دار الإنشاء للطباعة والنشر، ط1، طرابلس، ١٩٧٤.
- 34- آرثر مارويك، الحرب والتحول الاجتماعي في القرن العشرين، ترجمة: سمير عبد الرحيم، دار المأمون للترجمة والطباعة والنشر، ط1، بغداد، 1990 .

- 35- Alexander, Jeffrey C. ,Introduction, In: Differentiation theory and social change,(editor) Jeffrey C. Alexander and Paul Colony, Columbia University Press, New York, 1989.
- 36-سنة الخولي، التغيير الاجتماعي والتحديث، دار المعرفة الجامعية، ط1، القاهرة، 2000.
- 37-عواطف عبد الرحمن، الدراسات المستقبلية: الإشكاليات والأفاق، مجلة عالم الفكر، الكويت، عدد4، 1988.
- 38-إنصاف جميل الربضي، التحولات السياسية والاقتصادية في دول أوروبا الشرقية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1995.
- 39- ConwayW.Henderson, International Relation conflict and cooperation at the turn of 21 century printed by acid free paper, 1990.
- 40-مايكل شيرمر، لماذا يؤمن الناس بغرائب الأمور، ترجمة: فاضل زكي، دروب للنشر، ط1، بغداد، 1997.
- 41-لندال ل. دافيدرف، مدخل علم النفس، ترجمة: سيد طواب وآخرون، الدار الدولية للنشر، ط3، القاهرة، 1983.
- 42-انور عبد الملك، تغيير العالم، سلسلة عالم المعرفة، ط1، الكويت، عدد 95، 1985.
- 43-Munir Baalbaki,AL-Mawrd AL-Hadeeth, A Modern English-Arabic Dictionary, Dar EL-ILm LiL-Malayen, Lebanon, 1989.
- 44- Oxford dictionary – power of word, oxford university press, 1998.
- 45-Munir Baalbaki,AL-Mawrd AL-Hadeeth,A Modern English-Arabic Dictionary, Dar EL-ILm LiL-Malayen, Lebanon, 2010.
- 46 - فيا تشيسلاف شيرون، خبايا الانهيار: المخابرات الأمريكية والسوفيتية ونابض البيريسترويكا الخفية، ترجمة: يوسف إبراهيم الجهماني ود.جمال الأسعد، دار حوران للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 1998.
- 47 -سهيل إدريس، المنهل، قاموس فرنسي-عربي، دار الآداب، ط1، بيروت، 1998.
- 48-فوزي منصور، التغيير والتغيير عبر التطور الرأسمالي في تجديد الفكر السياسي من أجل التغيير، منشورات المجلس الثقافي اللبناني الجنوبي، بيروت، عدد39، 2001.
- 49-لقاموس العربي، هيئة الأبحاث والترجمة، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، 1999.

50-Blandford, S ; Middle management in schools, how to harmonize managing and teaching for an effective school; Dallin, p; Redwood Books, wilshire, 1997.

51- فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، منشورات المطبعة الكاثوليكية، ط8، بيروت، 1966.

52-محمد مكرم ابن منظور،لسان العرب،ج5،دار صادر،بيروت، بدون تاريخ.

53-نقلا عن: طه جابر العلواني، الأزمة الفكرية ومناهج التغيير، قضايا إسلامية معاصرة، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2003.

56-نقلا عن:مازن الرمضاني ، التغيير،مجموعة محاضرات أقيمت على طلبية الماجستير ،كلية العلوم السياسية،جامعة النهرين ،2004.

57-نقلا عن:احمد الزيود،إدارة التغيير في منظمات العمل،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، عمان، 2006 .

58- Strasser, Hermann, and Susan C. Randall (ed), An introduction to theories of social change, London: Routledge and Kegan Paul, 1981.

59- Alexander, Jeffrey C. ,Introduction, In: Differentiation theory and social change,(editor) Jeffrey C. Alexander and Paul Colomy, Columbia University Press, , New York , 1989.

60-نقلا عن:حسين عبد الحميد احمد رشوان، التغيير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية : دراسة في علم الاجتماع السياسي ، دار المكتب الجامعي الحديث ،ط1، القاهرة، 1988.

61-Charles Darwin,ManagingChange, Resource Efficiency and Corporate Responsibility, [www.oursouthwest.com/SusBus/mggchange.doc](http://www.oursouthwest.com/SusBus/mggchange.doc).

62-C. Marlene Fiol, Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change, University of Colorado – Denver, Second revision February 1999.

63-روبرت غيلبن،الحرب والتغيير في السياسة العالمية،ترجمة :عمر سعيد الأيوبي ،دار الكتاب العربي،ط1،بيروت،2009.

64-علي حسن القرشي،التغيير الاجتماعي عند مالك بن نبي، منظور تربوي لقضايا التغيير في الواقع المسلم المعاصر ،دار الزهراء للإعلام العربي، ط1، القاهرة، 1989.

65-عمر عبيد حسنه ،رؤية في منهجية التغيير،المكتب الإسلامي،ط1،بيروت، 1994.

- 66- محمد البوزيدي، التغيير السياسي، ملاحظات حول مقترحات التحليل الأنجلوسكسونية، المجلة المغربية للقانون والاقتصاد، الرباط، 2006 .
- 67 -Lloyd, G.E.R., The Revolution of Wisdom: Studies in The Claims and Practice of Ancient Greek Science, University of California Press, Berkeley, 1989.
- 68- احمد الخشاف، التغيير الاجتماعي، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، المكتبة الثقافية، ط1، القاهرة، 1997 .
- 69- ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر العربي، بيروت، بلا تاريخ.
- 70 - نقلا عن: حسين عبد الحميد احمد رشوان، التغيير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية، مصدر سبق ذكره، ص51.
- 71- طلال البابا، قضايا التخلف والتنمية في العالم الثالث، دار الطبعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1981.
- 72 -حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2000 .
- 73-Moore.W.A Recoust Melion of Theories of social changes, in S.N Instant Reading in Social Evaluation and Development :Pergimin ,New York,1970.
- 74 حسين عبدالحميد احمد رشوان، التغيير الاجتماعي والتنمية السياسية في المجتمعات النامية، مصدر سبق ذكره، ص51.
- 75 حصه حمود البازعي، تصور مقترح لتربية إرادة التغيير في ضوء الفكر التربوي الإسلامي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، كلية التربية للبنات، القصيم، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006 .
- 76- Lloyd, G.E.R., The Revolution of Wisdom: Studies in The Claims and Practice of Ancient Greek Science, University of California Press, Berkely, 1989.
- 77- ثناء فؤاد عبدالله، آليات التغيير الديمقراطي في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1997 .
- 78- تركي حمد، الثقافة العربية أمام تحديات التغيير، بحوث اجتماعية، دار الساقى، ط1، بيروت، 1993 .
- 79- منعم العمار، العالم الإسلامي والنهوض المؤجل، قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، عدد7-8، 2005، ص3
- 80- جون.ج تيللر، عقول المستقبل، عالم المعرفة، ط1، الكويت، 1990 .

- 81- محمد باسل الطائي، النظرة العلمية المعاصرة للغيب، بحث منشور ، كلية العلوم ،جامعة اليرموك، عمان، 2009 .
- 82 -محسن احمد الخضري، إدارة التغيير :مدخل اقتصادي للسيكلولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، 2003.
- 83 - طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات شركة، دار الإبداع الخليجي للنشر والتوزيع ،ط1، ابو ظبي، 2001.
- 84- القرآن الكريم ،سورة الكهف:الاية(25-26)
- 85- رفعت سيد احمد، من الإسلام إلى التغيير :أسرار وحقائق الإسلام وقضايا التغيير الاجتماعي ،دار الملتقى للطباعة والنشر، ط1، قبرص، 1994 .
- 86- Ankersmit, F.R., History and Tropology: The Rise and Fall of Metaphor, University of California Press, Berkely, 1994.
- 87- عبد الغفار مكاي، النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، مجلة الوحدة، مجلة فكرية ثقافية شهرية، الرباط، عدد 98، 1992، ص15.
- 88- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات -مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ، الدار البيضاء، عدد7، 2007.
- 89- طه جابر العالواني، الازمة الفكرية ومناهج التغيير، قضايا اسلامية معاصرة ،دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع ،ط1، بيروت، 2003.
- 90-Giordano Yonne: Communication et organizational le reconsideration par la theorized lastructuration reveere question des res sources humans, 26-27, France, mai juin, 1998.
- 91- دافيدويلسون، إستراتيجية التغيير -مفاهيم ومناظرات في إدارة الأعمال، ترجمة :تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع ،ط2، القاهرة ، 1999 .
- 92- سعيد عامر، إستراتيجيات التغيير وتطویر المنظمات، مرآة وايدسيرفي سلسلة استشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1992، ص37.
- 93- احمد نصري، ملامح التغيير الحضاري ،قضايا فكرية، مجلة فكرية تصدرها كلية الاداب، جامعة الحسن، الرباط، عدد20، 2010.
- 94- رفیق حبيب، التغيير الصراع و الضرورة، دار الشروق، ط1، القاهرة، 1999.
- 95-Main,y and Wind,j: Driving change-how the best companies are preparing for the 21 st century, kogah page, London, 1999.
- 96-منعم العمار ، هل بمقدور الديمقراطية إن تكون بوابة لفهم العراق، قضايا سياسية ،كلية العلوم السياسية ،جامعة النهرين، بغداد، عدد18، 2009.



- 97-منعم العمار، الهيمنة وجدلية المواجهة:دراسة في صور المقاومة،مركز الدراسات الدولية جامعة بغداد، بغداد، 2002.
- 98 - Lloyd, G.E.R., The Revolution of Wisdom: Studies in The Claims and Practice of Ancient Greek Science, University of California Press, Berkeley, 1989.
- 99 -Ankersmit, F.R.,History and Tropology: The Rise and Fall of Metaphor, University of California Press, Berkely,1994.
- 100 حسن الصعب،المقاربة المستقبلية للانماء العربي،دار العلم للملايين،ط1،بيروت، 1979.
- 101-الفن توفلر، صدمة المستقبل:المتغيرات في عالم الغد،ترجمة: محمد علي نصيف،دار النهضة للطباعة والنشر،ط1، القاهرة، 1974.
- 102-غوران هذبرو،الاتصال والتغيير الاجتماعي في الدول النامية،نظرة نقدية،ترجمة:ناجي الجوهر،دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1992.
- 103- عبد الحسن صالح،التنبؤ العلمي ومستقبل الإنسان،عالم المعرفة،سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها مجلس الوطني للثقافة والفنون والإدارة الكويتي،ط1،الكويت،1981.
- 104- جمال عبد الناصر مانع، التنظيم الدولي: النظرية العامة والمنظمات العالمية والإقليمية المتخصصة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 105 - طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، شركة الإبداع الخليجي،ط1،الكويت، 2001.
- 106- John P. Kotter, Leading Change Publisher: Harvard Business School, 1996.
- 107-نبيل محمد مرسي و احمد عبد السلام سليم،الإدارة الإستراتيجية،إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية،2007.
- 108-انور عبد الملك،تغير العالم، سلسلة عالم المعرفة،الكويت، عدد95، 1985.
- 109-منعم العمار،التفكير الاستراتيجي وصناعة الهدف،مركز الدراسات الدولية،جامعة بغداد،بغداد،2000.
- 110-Eitzen .D. Standey, Social structure and social problems in America ,Allyn &Bacon ,Boston, 1974 .
- 111 - جيهان عمر الفاروق، إدارة العقل:بحث قدم في دورة الإعلام الاليكتروني وإدارة العقل،لصيف 2009،جامعة بنى سويف، القاهرة،2009.
- 112 -John P. Katter's force for Change: How Leadership Differs From Management ,1993.

- 113- سليمان التركي، إدارة التغيير، جريدة الرياض، عدد 14588، لأثنين 2008\7.
- 114- فادية عمر الجولاني، التغيير الاجتماعي: مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغيير، دار الإصلاح للطباعة والنشر، ط1، الرياض، 1984.
- 115- احمد زايد واعتماد محمد علام، التغيير الاجتماعي، المكتبة الانجلو - مصرية، ط2، القاهرة، 2000 .
- 116- بندر بن عبد العزيز الضبعان، الصحيفة الاقتصادية الالكترونية الموارد البشرية" شريك استراتيجي في إدارة التغيير، عدد 5663، الاثني عشر 17/4/1430 هـ. الموافق 13 إبريل 2009.
- 117 -ناهدة إسماعيل، دور عمليات إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية، بحوث مستقبلية، جامعة الحدباء، الموصل، 2006، صص 36-37 .
- 118- بيترف داركر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1998.
- 119- عدلي ابو الطاحون، التغيير الاجتماعي: المفاهيم والنظريات، الاتجاهات والأنماط، الاستراتيجيات الآثار والمعوقات، المردودات والتكاليف، القياس، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1997.
- 120-John P. Kotter. A force for Change :How Leadership Differs From Management. 1993.
- 121- محمد عابد الجابري، مدخل إلى فلسفة العلوم: العقلانية المعاصرة وتطور الفكر العلمي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 1998.
- 122-لابلاس، الحتمية الكونية، في محمد عابد الجابري، مدخل إلى فلسفة العلوم: العقلانية المعاصرة وتطور الفكر العلمي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 1998.
- 123- Munir Baalbaki, Almarid, English-Arabic Dictionary, 1989.
- 124- سعد حقي توفيق، النظام الدولي الجديد، دراسة في مستقبل العلاقات الدولية بعد أنتها الحرب الباردة، دار الطليعة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999.
- 125- محمد عمر، التغيير الاجتماعي، دار المعارف، ط1، الاسكندرية، عدد52، 1995.
- 126- منعم العمار، التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير، مقارنة في المقدمات، قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة النهريين، بغداد، عدد(21-22)، 2010.
- 127- محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1998.

- 128- إقبال محمد، تجديد التفكير الديني في الإسلام، ترجمة: محمود العقاد، لجنة التأليف والترجمة والنشر، ط2، القاهرة، 1986.
- 129- سعيد جودت، حتى يغيروا ما بأنفسهم، دار الفكر المعاصر، ط7، بيروت، 1994.
- 130- ليلي عبد المجيد، التعامل مع مقاومة التغيير، ندوة فكرية، الإدارة واقتصاد، الجامعة القاهر، القاهرة، 2005.
- 131- وليد عبد الحي، الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية، شركة الشهاب للنشر والتوزيع، ط1، الدار البيضاء، 1991.
- 132- John P. Kotter. Leading Change Publisher: Harvard Business School. 1996 .
- 133-Group of authors, Approaches to forecasting, European Foundation for the Improvement t of Living and Working Conditions, Brussels, 2003.
- 134- حسن الصعب، المقاربة المستقبلية للإيماء العربي، دار العلم للملايين، ط1، بيروت 1979.
- 135- بول كيندي وآخرون، هكذا يصنع المستقبل، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط1، ابو ظبي، 2002.
- 136- ابراهيم عبد الله منيف، إدارة التغيير وعلم الإدارة، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة" الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 29-30 مارس، 2005.
- 137- جمال عبد الناصر مانع، التنظيم الدولي: النظرية العامة والمنظمات العالمية والإقليمية والمتخصصة، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 138- Richardson, George P., Feedback Thought in Social Science and Systems Theory, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1991.
- 139- Kuper A and KuperJ, The social science encyclopedia, Rout ledge and Kegan paul London, 1985.
- 140- Meeker, Heidi, Hands-On Futurism: How to Run a Scanning Project, The Futurist, Vol (18) No (1), May-June, 1993.
- 141- ج.م. البرتيني، التخلف والتنمية في العالم الثالث، مطبعة الرأي الجديد، ط2، بيروت، 1974.
- 142- Von Bertalanffy, Ludwig, General systems theory: foundations, developments, applications, New York, Braziller, 1969.

- 143- سعد بن مرزوق العنبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، الرياض، 2003.
- 144- قيس هادي احمد، نظرية العلم عند فرانسيس بيكون، مطبعة المعارف، بغداد، 1980.
- 145- Chaplin, B., Improvement through Inspection, Daviad Fulton , London, 2002 .
- 146- عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، الدار البيضاء، عدد 6، 2008.
- 147- Chaplin, B., Improvement through Inspection, Daviad Fulton , London, 2002 , P.254.
- 148- نقلا عن: فاروق محمد العادلي، علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، 1977.
- 149- منعم العمار، الهيمنة بين التجديد ومستدعيات التخرج، أوراق إستراتيجية، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2002،

### **Change Management International Summary**

First of all, make it clear map search, which included an introduction and two sections and a conclusion and conclusions and as follows: comes Find an introduction, include the importance of research, which started from the

position and the role that occupied by change management in the international system, particularly in the world after the Cold War, and this is what he catches policymakers Thus began importance Search.

We put the foundation stone for this search we have encountered are problematic: It is made from? Change makes the administration? Or the administration make the change? Does the change is driven? Or run? This was an incentive for us to search .. We utterly build on the premise that (whenever they change management rational, whenever possible control change). To drag us search the international arena have a higher range has and more comprehensive, united odds scientific This is required because the aim of the research is to understand the place of change management in the strategic thinking of international .

The board search, may be of two sections and several demands and follows :: was First research titled Change International, which to three demands: the first requirement: Turning the philosophy of change, but for the requirement second, Vahtam concept of change, and then comes the demand third guarantees the names change .

The second section came titled: Change Management International, a divided is the other three demands as follows: The first requirement was interpreted our philosophy change management, and continue with what ever dealt in second requirement to concepts change management, down to the third requirement to be his task to name the change management .

Finally, we can say that the hypothesis Nash (whenever they change management rational control ... whenever possible change) is correct and explicit through the conclusions reached by the board learned from the search as results.