

## دور البحث العملي كاستراتيجية للتطوير التنظيمي في عملية حل المشاكل والتعلم وتنمية القيادات الإدارية

عبدالله بن عبدالغني الطجم

أستاذ التطوير التنظيمي المشارك

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

( قدم للنشر في ١٤/١٠/١٤١٨هـ وقبل للنشر في ١٦/٦/١٤١٩هـ )

**المستخلص:** تواجه منظمات اليوم تحديات عملية التكامل بين احتياجات الفرد وأهداف المنظمة والتعاون وإدارة الصراع والتأقلم مع البيئة المتغيرة، بحيث أضحت الحاجة للتغيير المخطط وتوظيف المعرفة الإنسانية لمساعدة المنظمات على حل المشاكل والتعلم المستمر وتنمية القيادات الإدارية لمواجهة تحديات العولمة وثورة المعلومات أمراً ملحا .

وتشكل البحوث أهمية كبيرة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي، إلا أن التجارب تؤكد أن العلوم أصبحت نظيرية وتجريدية وأن التركيز أصبح منصبا على نموذج الفلسفة الوضعية Positivist Model للعلوم بما فيها من نقص وعجز كأسلوب للمعرفة وكطريقة لحل المشاكل التي تواجه التنظيم .

وقد أظهرت الدراسة أن البحث العملي Action Research والذي يقيم شرعيته العلمية على فلسفة النظرة العملية للمشكلات Pragmatism كطريقة للمعرفة وحل المشاكل يعتبر أكثر قدرة على التصدي للتحديات الحالية والمستقبلية .

### المقدمة

تواجه منظمات اليوم تحديات محلية وإقليمية وعالمية جديدة، فعلى المستوى المحلي هناك تحديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعلى المستوى الإقليمي هناك التحالفات والتكتلات الاقتصادية والسياسية، وعلى المستوى العالمي هناك الشركات متعددة الجنسية (Duarte & Snyder, 1997) ومنظمة التجارة العالمية وما نتج عنها من اتفاقيات كاتفاقية الجات، والمنافسة وتحديات معايير الجودة العالمية (الأيزو)، والتحديات التكنولوجية، وتدويل الخدمات والأعمال .

جعلت هذه التحديات درجة ومجال التغيير سريعاً (عامر، ١٩٩٣م) ونتج عنه زيادة في مستوى التعقيدات وعدم التأكد والتي تساهم في تغيير البيئة التنظيمية (الطجم، ١٤٠٧هـ) و(محمد، ١٩٨١م) حيث أشار إلى ذلك (Schon,1971,P.9) بقوله " إننا فقدنا حالة الاستقرار وأصبحنا نواجه صدمة المستقبل " . وحيث إن المنظمات لا تعمل في فراغ بل تتفاعل مع الرأي العام واحتياجاته، لذلك عليها أن تتعلم كيفية التأقلم مع التحديات الجديدة ومتطلباتها .

### مشكلة الدراسة

تواجه منظمات اليوم أزمة في عمليات التأقلم (Adaptation) والتعلم (Learning) خاصة في الدول النامية والتي ورثت أنماطاً من التنظيم قائمة على أساس النموذج القديم (Old Paradigm) للفكر التنظيمي، فإذا كانت هياكل تلك المنظمات ودراساتها وعملية البحث فيها قد أدت أغراضها على قدر من الرضا في العصر الصناعي فإنها لن تستطيع أن تواجه تحديات عصر المعلومات والمنافسة والعولمة أو النظام العالمي الجديد (عالم بلا حدود) بكل أبعاده وافرازاته .

ولاشك أن منظمات اليوم تواجه تحديات عملية التكامل بين (احتياجات الفرد وأهداف المنظمة)، والتأثير الاجتماعي (عدم تركيز القوة)، والتعاون (إدارة الصراع)، والتأقلم (التعامل مع البيئة المتغيرة) . ويعتقد كثير من المفكرين (Naisbitt, 1996) (Bennis, 1969) أن المنظمات القائمة على النظام البيروقراطي والتي تنصف بالفردية وتجترأ الأعمال والبناء الهرمي والمسؤولية المخرأة ومركزية صنع القرار واتخاذها لن تستطيع أن تكون قادرة على مواجهة تحديات المستقبل .

ولهذا فإن التحول من الأنماط البيروقراطية إلى الأنظمة القادرة على حل المشاكل والتأقلم والتعلم المستمر أصبح ضروريا لمواجهة التغييرات في بيئة المنظمات ومحيطها، وأصبح التغيير المخطط (Change Planned) وتوظيف المعرفة الإنسانية لمساعدة المنظمات لمواجهة التحديات وحل

مشاكلها أمراً ملحاً، فال تغيير المخطط هو محاولة مدروسة وليست عشوائية لتطوير المنظمات (الحسن، ١٤١٠هـ) (دره، ١٩٨١م) وتدعو إلى الجمع بين النظرية والتطبيق لاستثمار المعرفة وتسخيرها مع الواقع التنظيمي .

### افتراضات البحث وأغراضه

لكي يمكن للمنظمات من تحقيق القدرة على التأقلم مع بيئتها ومحيطها عليها أن تطور بناءها المؤسسي فيما يتعلق بحل المشاكل، ويجب أن يكون هيكلها وعملياتها منسجمة مع العلاقات والمعنويات الإنسانية المتجددة، وأن يكون لديها القدرة على التصدي للمشاكل الناتجة عن التقدم التكنولوجي (Levin, 1997)، ويجب على العنصر البشري في التنظيم أن يتعلم العمل بصورة تعاونية في عمليات تحديد وتشخيص المشاكل وحلها، وأن يطور آلية الدعم للحفاظ على تلك العمليات وتطويرها .

وتشكل البحوث أهمية كبيرة في عالم المنظمات، لأنها من المفترض أن تصل عالم المعلومات والمعرفة بعالم الواقع والتطبيق، وهذا الوصل مرغوب في العلوم الاجتماعية والتطوير التنظيمي خاصة، لذلك فعلى الباحثين والممارسين التعاون إذا أريد تحقيق التطوير والتغيير في المنظمات بكفاءة وفاعلية .

وتؤكد التجارب أن العلوم أصبحت نظرية وتجريدية بحيث لم يعد لها تأثير كبير في عالم الواقع، ولم تساعد في التعامل مع المشاكل الحقيقية التي تواجه منظمات اليوم، لأن التركيز منصب على نموذج الفلسفة الوضعية (Positivist Model) للعلوم بما فيها من نقص وعجز كأسلوب للمعرفة وكطريقة لحل المشاكل التي تواجه التنظيم (Eden & Reding, 1997) (Orosz, Mckenna & Reding, 1997) (Huxham, 1996) .

والواقع أن نموذج التطوير والتغيير هو مبدأ البحث العملي (Action Research) والذي يتميز بعدم دعم الاهتمامات الأحادية فقط من جانب فريق البحث أو الموافقة على بحث مشاكل قد تم حلها أو أصبحت في عالم النسيان، والأهم من ذلك أنها لا تقبل تصميمًا لا يقدم فرصة للتعلم والمعرفة للتنظيم (Sherwood, 1976) .

وقد أظهر البحث العملي AR والذي يقيم شرعيته العلمية على فلسفة (النظرة العملية للمشكلات) Pragmatism كطريقة للمعرفة وحل المشاكل، أنه أكثر قدرة على التصدي للتحديات الحالية والمستقبلية (Eden & Huxham, 1996) .

لذلك يمكن تلخيص أهداف البحث في الآتي :

- ١ - إلقاء الضوء على الآلية المتاحة للمنظمات والتي يمكن أن تساعد في عملية التأقلم مع المحيط المتغير .
- ٢ - التعريف بالبحث العملي كاستراتيجية للتطوير والتغيير .
- ٣ - تحديد الخطوات والوسائل التي يمكن أن يقدمها البحث العملي كمنهج للمعرفة في مساعدة الأفراد والمجموعات على حل مشكلاتهم وتحقيق النمو والتعلم .
- ٤ - تحليل الأساليب العلمية والعملية التي يمكن أن تساهم في عملية حل المشاكل وتنمية القيادات الإدارية .

### منهج البحث

لا يمكن تطوير ما لا يمكن وصفه وتبريره، لذلك فجزء من هذه الدراسة يتعلق بالوصف والتعليل (Descriptive-Explanatory) ويحاول الإجابة على أسئلة مثل ماذا وكيف؟ والجانب الآخر يتعلق بالجانب المعياري (Normative) ويتعلق بما يجب أن يكون؟

وبدراسة ما هو كائن وما يجب أن يكون سوف تظهر الفجوة، حيث يحاول هذا البحث أن يبيّن جسرا بين ما هو كائن وما يجب أن يكون من خلال تحليل نموذج البحث العملي Action Research Paradigm كاستراتيجية لحل المشاكل التي تواجه التنظيم، وكعملية للتعلم وتطوير القادة الإداريين .

ويأمل الباحث أن تكون تلك الآلية قابلة للتطبيق حتى يمكن للتنظيم وأعضائه مواجهة التحديات الجديدة، ويمكن قياس ذلك من خلال الإجابة على أسئلة مثل متى وكيف؟ متى ما سمح المكان والزمان بذلك .

### أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في الحاجة إلى إجابات على أسئلة جديدة، ومواجهة وحل مشاكل غير معهودة، واتخاذ قرارات في ظروف من عدم التأكد .

### البحث العملي والتطوير التنظيمي

تركز هذه الدراسة على البحث العملي (Action Research) كأحد المداخل الرئيسية للتطوير التنظيمي (Organization Development) ، ومحاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بهذين المفهومين وبيان العلاقة بينهما، والتفريق بين التطوير الإداري والتطوير التنظيمي.

كما سنتناول هذه الدراسة الخلفية التاريخية للبحث العملي، والنماذج المختلفة لهذا النموذج، وبيان علاقة كيف ومتى يتم استخدام البحث العملي كأحد استراتيجيات التطوير التنظيمي .

وستحلل الدراسة المزايا التي يمكن أن يقدمها البحث العملي كمنهج وعملية للمعرفة (Inquiry Process) في حل المشاكل (Problem-Solving) والتعلم (Learning) وتنمية القيادات الإدارية (Leadership Development) في التنظيم .

### الفرق بين التطوير التنظيمي والتطوير الإداري

من الصعوبة تحديد المصدر التاريخي لمفهوم التطوير التنظيمي الحديث بدقة، وذلك على الرغم من الاستخدام الكبير لهذا المصطلح من جانب العديد من الكتاب والمؤلفين (هاشم، ١٩٨٥م) وقد أشار (Bennis, 1966, P. 120) إلى أن العام ١٩٥٨م يمثل نقطة التحول في برامج التغيير التنظيمي من النمو الفردي إلى التطوير التنظيمي حيث حدث هذا التحول في برنامج صمم لشركة إسو للبتزول (Esso Company) بواسطة العالمين روبرت بليك وهربرت شيرد (Herbert and Robert Blake Shepard) ، حيث مثلت هذه الحقبة التحول من برامج التطوير الإداري أو ما يسمى (بتطوير المديرين) (Management Development) إلى برامج التطوير التنظيمي. بمعناه الواسع والأعم كما سيأتي تفصيله، ويعتبر التفريق بين المفهومين السابقين كبرنامجين للتطوير مهما، حيث سيساعد في فهم أعمق لأبعاد التطوير التنظيمي .

ولقد أشار (Burke, 1971, p. 569) إلى أن التطوير التنظيمي موجه إلى تغيير ثقافة المنظمة، وأتماطها السلوكية، وأساليب الأداء، والمناخ التنظيمي، كما وصف عددًا من وسائل التدخل مثل

بناء الفريق (Team-Building) والشبكة الإدارية (Managerial Grid) والتي يرى أنها صممت لتؤدي تأثيراً أكبر من جهود التطوير الإداري (تطوير المدراء)، وذلك على الرغم من أن جهود التطوير الإداري تعتبر جزءاً من برامج التطوير التنظيمي خاصة إذا ما وجد أن المهارات الإدارية في التنظيم هي المسئولة عن انخفاض الأداء (القاضي، ١٩٩٣م).

وقد حاول (Burke, 1971) أن يوضح الفروق بين التطوير التنظيمي والتطوير الإداري من

خلال ستة أجزاء رئيسية :

١ - الغرض من الاستخدام

٢ - الأهداف النموذجية

٣ - أدوات التدخل المستخدمة للتغيير

٤ - الإطار الزمني

٥ - نوعية العاملين

٦ - القيم

وهو يرى أن الغرض الأساسي من استخدام برامج التطوير التنظيمي هو الحاجة لتحسين جزء أو كل الأنظمة الفرعية التي تكون التنظيم، بينما الغرض الرئيسي من استخدام التطوير الإداري هو الحاجة إلى تحسين بعض المهارات لدى المديرين .

ويركز التطوير التنظيمي على تطوير التنظيم ككل، بينما يركز التطوير الإداري على تطوير المديرين كأفراد . إن أهم مكونات مفهوم التطوير التنظيمي هو التركيز على التنظيم ككل، كنظام متكامل، وليس على جزء فقط من ذلك النظام .

### مفهوم التطوير التنظيمي

هناك العديد من تعريفات التطوير التنظيمي التي تركز على فكرة الشمولية التي تميز هذا الحقل عن غيره من البرامج التطويرية . فلقد عرف (Bennis, 1969, P.2) التطوير التنظيمي "بأنه برنامج لمواجهة التغيير، وهو استراتيجية تنفيذية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكلة التنظيمي لتتواءم مع التكنولوجيا الجديدة، نظام السوق، التحديات وافرازات التغيير بصفة عامة" .

كما عرفه (Burke, 1971, P. 575.) بأنه "عملية التجديد *Renewal* المستمرة للتنظيم، حيث تسعى إلى اختبار الكيفية التي يعمل بها النظام، ومحاولة إيجاد طرق لتطوير تلك الوظائف".

وعرفه (Beckhard, 1969, P.9) بأنه "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، يدار من الأعلى لزيادة كفاءة التنظيم وذلك من خلال أدوات التدخل المخططة في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية".

وتوضح هذه التعريفات الأبعاد المختلفة لمعنى التطوير التنظيمي، ويتضح أن التطوير التنظيمي يهتم بالوظائف التنظيمية المختلفة على مستوى التنظيم ككل، ويركز على البعد السلوكي كأساس للتطوير، وذلك باعتبار أن العنصر البشري يمثل أهم عوامل التغيير والتطوير (حمور، ١٩٨٧م).

### البحث العملي كاستراتيجية للتطوير التنظيمي

قبل البدء في وصف وتحليل البحث العملي كأحد الاستراتيجيات الرئيسة والهامة للتطوير التنظيمي، فإنه من المناسب التفريق بين التغيير وإدارة التغيير، حيث قد يحدث التغيير للمنظمة أو المجموعة أو الفرد، وهذا ما يسمى بالتغير العشوائي، بينما تشمل إدارة التغيير المشاركة الفعلية من المنظمة أو المجموعات أو الأفراد في حدوث التغيير، وهذا ما يسمى بالتغيير المخطط، وهو ما يندرج تحته جهود التطوير التنظيمي والتي هي موجهة نحو تخطيط وتنظيم التغيير بهدف زيادة كفاءة التنظيم.

### نماذج التغيير

يوجد هناك خمسة نماذج لعمليات التغيير. وسنتناول تلك النماذج باختصار، ومن ثم سنركز بعد ذلك على البحث العملي كمدخل للتطوير التنظيمي. وهذه النماذج الخمسة هي:

### ١ - البحث، التطوير والنشر *Research, Development and Diffusion*

لا يركز هذا النموذج على تطوير المعرفة فقط بل ويسعى للعمل على نشر المعرفة الجديدة، ويعاب على هذا النموذج أنه عقلاني إلى حد بعيد، ويتجاهل الجوانب الرئيسية لعملية الاتصال والنشر، وتحديداً وجود فجوة زمنية بين ظهور الأفكار الجديدة والعمل على تبنيها.

## ٢ - التفاعل الاجتماعي والنشر Social Interaction and Diffusion

يركز هذا النموذج على أفكار القادة ومجهوداتهم لضمان أن المعلومات الجديدة سوف تصل إلى النظام الاجتماعي Social System أو المنظمة، ويوجد بعض المشاكل الرئيسة مع هذا النموذج، فهو يركز على الفرد ويتجاهل ديناميكية المجموعات في نشر المعلومات، وتأثير المجموعة على الفرد.

## ٣ - نموذج نظرية التدخل Intervention Theory Model

لقد طور هذا النموذج أساسا أرجيرس (Argyris, 1970) حيث ركز على التغيير من داخل التنظيم، فالمفهوم الأساسي لهذا النموذج يقوم على أن التنظيم لا يعرف كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشاكل، إيجاد حلول بديلة، اتخاذ القرارات، والحصول على التزام مشترك للقرار.

ويفضل أرجيرس عبارة المتدخل "Interventionist" على عبارة مستشار التغيير "Change Agent"، لأنه يرى أن مهمة "المتدخل" محاولة تغيير وتعديل العمليات الأساسية فيما يتعلق بتدفق المعلومات وجمعها، وعملية اتخاذ القرارات في التنظيم، بينما مهمة مستشار التغيير هو عمل اقتراحات محددة للتطوير .

ويقوم هذا النموذج على افتراض أن هناك معلومات لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك ما يحول دون المشاركة وتبادل تلك المعلومات مما يؤثر على نشرها بين العاملين وبالتالي الوصول إلى حلول فعالة . لكن يعاب على هذا النموذج أن أرجيرس لم يقدم دلائل قائمة على بحوث علمية لتأكيد شرعية افتراضاته .

## ٤ - التغيير المخطط Planned Change

يعتبر هذا النموذج من أوائل النماذج التي تتسم بالشمولية والمنهجية في عملية التغيير والتطوير، وقد طوره أساسا كل من (Lippitt, Watson, and Westley, 1958)، ويقوم هذا النموذج على أساسين رئيسين وهما أن كافة المعلومات يجب أن تكون متوفرة ومشاعة ويتم تبادلها بين أعضاء التنظيم والمستشار بجرية، وثانيا أن تكون المعلومات ذات فائدة في التطبيق العملي .



إن الافتراض الرئيسي الذي يقوم عليه هذا النموذج هو أن المعلومات المتوافرة في التنظيم أو الذي يقدمها مستشار التطوير يمكن ترجمتها إلى أعمال تطويرية وينتج عنها معلومات أخرى تصلح لأعمال أخرى .

ومن المشاكل الرئيسية لهذا النموذج التركيز على التغيير الفوري وحل المشاكل، مع قليل من التركيز على البحث للوصول للنتائج والتثبت من النتائج في هذا النموذج .

## ٥ - البحث العملي Action Research

وهذا النموذج الذي هو محور هذه الدراسة يتشابه مع النموذج السابق "التغيير المخطط"، لأنهما ينطلقان من أساس واحد، والفرق الرئيسي بين النموذجين هو التركيز الواضح لهذا النموذج على الربط بين البحث Reaserch والعمل Action والذي يوفر المعلومات التي تساعد على حل المشاكل وإحداث التطوير بطريقة علمية .

وتتركز المشكلة الأساسية لنموذج البحث العملي في أن مستشار التطوير يقوم بأدوار مختلفة، وذلك بسبب أن هذا النموذج يركز على عمليات التطوير والتغيير بمختلف جوانبها وبمعناها الشمولي وليس على تغيير محدد فقط، ومن هنا تنبع الحاجة دائما إلى تطوير مجموعة أدوات وتقنيات مختلفة، كما أن التركيز على البحث يجعل كثيراً من المنظمات تعزف عن نموذج البحث العملي، وقد تُفضل البرامج الأحادية الغرض والأقل تكلفة من حيث الوقت والمال .

ويرى كثير من الدارسين لحقل التطوير التنظيمي ومنهم (Huse, 1980, p. 92) و(Cunningham, 1993) و (Seror, 1996) أن البحث العملي هو أكثر نماذج التطوير كمالاً وتعقيداً فيما يتعلق بتدفق المعلومات واستخدامها .

## البحث العملي

### الخلفية التاريخية

تعود فكرة البحث العملي من الناحية الفلسفية إلى (John Dewey) حيث نادى بفكرة الأسلوب العلمي كمفهوم يمكن الاستفادة منه في حل المشاكل اليومية وكوسيلة للتعلم في فلسفة البرجماتية (The Pragmatic Philosophy) والتي تقوم على الوظيفة العملية للعلوم كأداة للتأقلم مع الواقع والتحكم فيه (Kaplan, 1964) .

ولقد أرجع كل من (French & Bell, 1994) أصل البحث العملي إلى مصدرين مستقلين، الأول هو جون كولير (John Collier) مفوض الشؤون الهندية حيث لعب دور تشخيص المشاكل والتوصية ببرامج إصلاحية لتحسين العلاقات العرقية، ولقد وجد كولير أن التأثير والتغيير في العلاقات العرقية عملية بالغة التعقيد تتطلب جهداً مشتركاً من جانب العلماء (الباحثين) والإداريين (الممارسين) و(المستفيدين)، ولقد أطلق كولير على هذا النوع من البحوث (البحث العملي Action Research) .

ويعتبر كورت لوين (Kurt Lewin) أحد علماء النفس الاجتماعي من أهم المصادر الرئيسة والمساهمين في إثراء نظريات وتطبيقات البحث العملي (Cunningham, 1993)، حيث كان مهتماً في تطبيق المعرفة العلمية للعلوم الاجتماعية للمساعدة في حل المشاكل الاجتماعية (French & Bell, 1994, P. 92) وقد قام كل من لوين وعدد من طلابه في بداية عام ١٩٥٠م بعمل الكثير من الأبحاث والدراسات في العديد من البيئات السلوكية المختلفة، حيث ظهر من تلك الأبحاث مفاهيم رئيسية فيما يتعلق بديناميكية المجموعات والتغيير الاجتماعي، ومن ضمنها البحث العملي Action Research (Lewin, 1943). ولقد أبرز لوين في بحثه تغيير عادات الأكل لتناسب مع ظروف الحرب في ذلك الوقت إلى مفهوم هام، ويعتبر أحد أهم مساهماته للعلوم الاجتماعية، وهذا المفهوم هو " أن الطريق لفهم النظام الاجتماعي هو محاولة تغييره"، ولقد أشار مورو (Morrow, 1969, p. 235) إلى تلك المساهمة :

" .. ولقد كانت أهم مساهماته على المستوى النظري، ربما تكون فكرة دراسة الأشياء من خلال تغييرها وملاحظة تأثيرها، .. وفي هذا المفهوم حتى يتم الحصول على الإلمام الشامل بالعملية محل البحث، فإنه يجب إحداث التغيير ومن ثم ملاحظة تأثير المتغيرات والتفاعلات الجديدة " .

ويعتقد لوين أن المساهمة في حل المشاكل العملية لا ينقصها مصادر العلم والمعرفة من مختلف العلوم الاجتماعية . كما يعتقد أن البحوث ضرورية في حل المشاكل الاجتماعية . وعمل في الكثير من تلك الدراسات، وهذا قاده إلى الاعتقاد بضرورة وأهمية الحاجة إلى البحث العملي، وأنها الوسيلة التي يمكن من خلالها إيجاد معيار لقياس التقدم، وأنه بدون ذلك الميزان للتقييم بين الجهود والإنجازات، فلا يوجد ما يمنع من الوصول إلى النتائج الخاطئة (Lewin, 1946, p. 53).

ولذا فإنه ينظر للبحث العملي كوسيلة للربط بين التجريب والتطبيق، وكحلقة بين رجال العلم والمعرفة ورجال الخبرة والتجارب لحل المشاكل بأسلوب علمي وبواقعية في التطبيق .

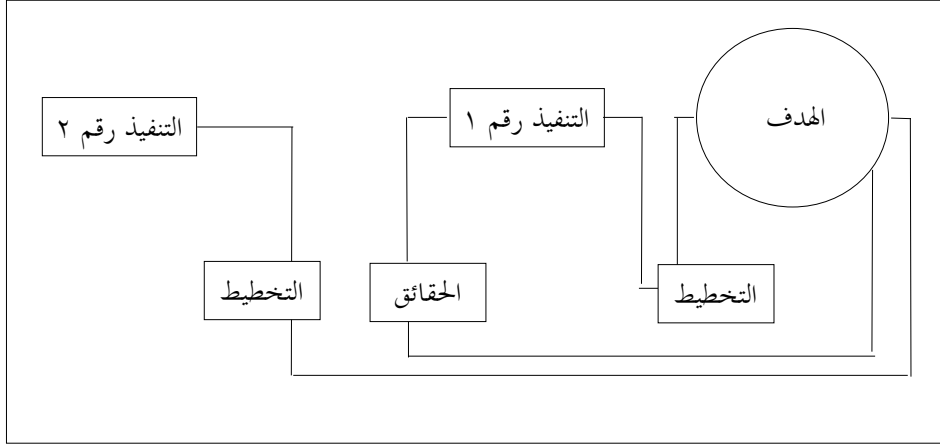
### تعريف البحث العملي

يعتبر تعريف رابو بورت (Rapoport, 1970, p. 499) للبحث العملي من التعريفات السائدة في أدبيات التطوير التنظيمي، حيث عرف البحث العملي من حيث أهدافه بأنه "يهدف البحث العملي إلى المساهمة في الاهتمامات العملية للأشخاص حول المشاكل الآنية التي تواجههم وأيضا المساهمة في أهداف العلوم الاجتماعية من خلال التعاون المشترك وفي الإطار الأخلاقي المقبول" . وقد أضيف إلى الهدفين السابقين للبحث العملي هدف ثالث يتمثل في تطوير القدرة الذاتية للمنظمات في مواجهة المشاكل (Foster,1972) .

ويوصف البحث العملي كمدخل لحل المشاكل التي تواجه المنظمات أو المجتمع، فقد عرف كل من فرنش وبل (French & Bell, 1994, p. 87) البحث العملي: " .. انه تطبيق الأسلوب العلمي في الحصول على الحقائق واستخدام التجارب العلمية على المشاكل العملية التي تتطلب حلولاً فعلية وتتطلب التعاون والتنسيق بين العلماء والتطبيقيين والأشخاص العاديين" .

إن النظر للبحث العملي من هذا المنظور يوضح بعض المزايا الرئيسية والمهمة مثل أنه نموذج للتعلم Learning والتغيير المخطط Planned Change . ولقد قدّم شيرد (Shepard, 1960, p. 33) أحد علماء السلوك الذي قام ببعض البرامج التطويرية لعدد من شركات البترول في الولايات المتحدة، تعريفاً للبحث العملي بقوله: " .. إن نموذج البحث العملي هو نموذج معياري للتعلم والتغيير المخطط، .. يجب أن يكون أمام أي عمل إنساني ذكي هدف، .. وأن يكون هناك تخطيط، .. ومن خلال الحصول على الحقائق يمكن تقييم الوضع الحالي، ومع المعلومات حول الهدف يمكن التخطيط للمرحلة التي تليها، فالتحرك نحو الهدف يتكون من عدد من الخطوات التي تشمل التخطيط-التنفيذ-الحصول على الحقائق والتخطيط" .

ولقد أوضح شيرد العلاقة بين الأهداف والتخطيط والتنفيذ كما يوضحه الشكل التوضيحي رقم (١)، ولقد ركز الكثير من الكتاب على أن البحث العملي يهتم بالتنفيذ، وأنه بحث بغرض وهدف ينير خطى التنفيذ الحالي والمستقبلي .



المصدر:

Wendel French and Cecil Bell, *Organization Development*, (New Jersey: Prentic Hall, 1994) P. 88

## شكل رقم (١)

## نموذج البحث العملي

بالإضافة إلى أنه ينظر للبحث العملي كطريقة ومدخل للتغيير، فإنه ينظر إليه أيضا كعملية حلزونية تتكون من عدد من الأحداث والتفاعلات، ومن هذا المنطلق فقد عرف كل من فرنش وبل البحث العملي: " .. بأنه العملية المنظمة لجمع المعلومات البحثية حول التنظيم المعني والمتعلقة بأهدافه واحتياجاته، وإرجاع تلك المعلومات إلى النظام، والتنفيذ عن طريق التغيير في بعض العوامل المختارة داخل النظام بناءً على المعلومات والفرضيات، ومن ثم تقييم نتائج التنفيذ عن طريق جمع آخر للمعلومات " .

إن هذا التعريف يصف البحث العملي كأنشطة تتكون من سلسلة من العمليات، ولقد نظر عدد من المهتمين إلى البحث العملي كسلسلة من العمليات Process منهم كوري (Corey, 1953,P. 6) الذي عرف البحث العملي: " .. بأنها العملية التي يحاول فيها الممارسون دراسة المشاكل بصورة علمية من أجل الاسترشاد وتصحيح وتقييم قراراتهم وأفعالهم .. " .

كما أن كلا من هوايت وهاملتون (Whyte & Hamilton, 1969, P.2) في دراستهما لتطوير إحدى المنظمات في مدينة شيكاغو، قد ركزا على البحث العملي كسلسلة من العمليات حينما أشارا إلى ذلك: " .. إن كلمة العملية مهمة في البحث العملي، وهذا يعني أنها ليست محاولة

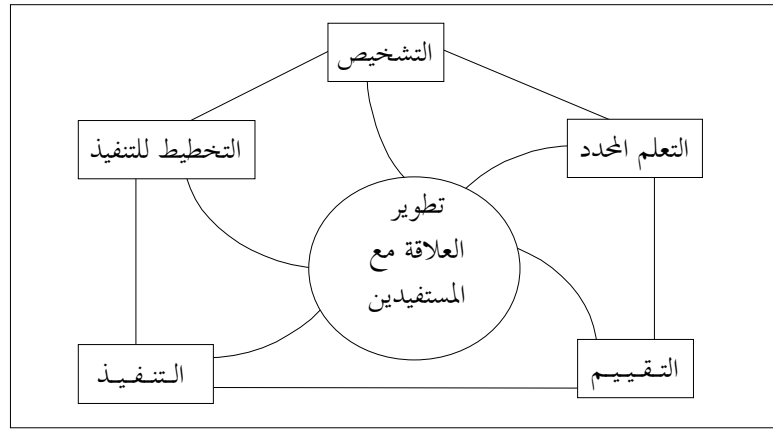
واحدة، حيث يتضمن المشروع جمع مستمر وتحليل للمعلومات البحثية للعلاقات الإنسانية، وإرجاع النتائج للتنظيم لتغيير السلوك".

كما أوضح فرنش (French , 1969, P. 26) طبيعة مجموعة سلسلة العمليات التي يمر فيها البحث العملي كالتالي: " .. التشخيص، جمع المعلومات، إرجاع المعلومات لمجموع المستفيدين، التخطيط للتنفيذ، والتنفيذ".

وبنظرة مماثلة أشار كل من سوسمان وإيفرد (Susman & Evered, 1978, P.588) إلى البحث العملي كمجموعة من سلسلة عمليات تتكون من خمسة مراحل هي :

" .. التشخيص، التخطيط للتنفيذ، التنفيذ، التقييم، وما تم تعلمه تحديدا".

ويبدو من الشكل رقم (٢) المراحل الخمس التي تعتبر ضرورية للتعريف الشامل للبحث العملي، ومع ذلك فإن تلك المراحل التي تنفذ بالتعاون بين الباحثين والمستفيدين قد تختلف في البحث العملي اعتمادا على نوعية البحث العملي .



المصدر:

Gerald Susman and Roger Evered , "An Assessment of the Scientific Merits of Action Research", *Administrative Science Quarterly*, 23 , (December 1978), P. 588.

شكل رقم (٢)

مجموعة سلسلة العمليات للبحث العملي

## أنواع البحث العملي

تشير الدراسات في مجال البحث العملي إلى أربعة أنواع (الطحيم، ١٤١٦هـ) مع ملاحظة محدودية التفريق الواضح بين تلك الأنواع، ويمكن ملاحظة صفات مشتركة في بعض المشروعات .

### ١ - البحث العملي التشخيصي Diagnostic

يصمم هذا النوع من البحوث عادة ليسبق عملية التنفيذ، ويشمل عادة جمع المعلومات حول المشكلة المحددة، ثم يقوم الباحث بإرجاع المعلومات إلى العميل، وهذه المعلومات الراجعة تكون مصحوبة بتوصيات حول التنفيذ المطلوب (Edmondson, 1996). ولقد وصف شين وكوك وهاردنج (Chein , Cook & Harding ,1948, P. 48) هذا النوع من البحث العملي بأن: " .. يقوم الباحث بالتدخل في المشكلة القائمة، .. فيقوم بتشخيص الحالة، فعلى سبيل المثال تدرس حالة التوتر الموجودة، ومصادرها، وما هو متوافر من إمكانيات لحل هذا التوتر، وعمل العديد من التوصيات كحلول للمشكلة ". فإذا لم تتبع التوصيات ولم تنفذ من قبل الإدارة، فستضيع كافة الجهود، لأن البحث العملي حالة متميزة، ففي معظم حالات التوصيات فإنها تتعلق بحالة تنظيمية معينة، وقد لا تنطبق على نظام آخر مختلف .

### ٢ - البحث العملي المشترك Participant

هذا النوع من البحوث نتج عن ضعف في النوع الأول، حيث إن التشخيص ليس بالضرورة أن يقود دائما إلى التنفيذ، وإن الصعوبة الرئيسية في التنفيذ تنبع من عدم التفاعل والاشتراك من قبل أعضاء التنظيم .

وتقوم فكرة البحث المشترك على أن الأشخاص الذين سيقومون بالتنفيذ، لابد وأن يشاركوا في عمليات البحث من بداية المشروع، ولا تقتصر مشاركتهم فقط على ملاحظة الحاجة للبرنامج، بل لابد من استثمار الذات والتفاعل مع البرنامج تخطيطا وتنفيذا (Edmondson, 1996)، فبدون التعاون والتشخيص البحثي، والتوصيات للتطوير والتغيير، فإن النتيجة ستكون القلق والعدوانية والتبرير، بدلا من استثمار الجهود نحو التطوير .

ويعتبر البحث المشترك أسلوباً يستخدم للعديد من المشاكل، ويشابه البحث العملي التشخيصي في أنه يقود إلى حقائق تتعلق بحالة بعينها وليس إلى مبادئ عامة تطبق على العديد من الحالات .

### ٣ - البحث العملي التجريبي Empirical

يكون دور الفرد في هذا النوع من البحوث مزدوجاً في التنفيذ والبحث والملاحظة لأعماله وما ينتج عنها، فعملية البحث هي أساساً موجهة نحو تسجيل الملاحظات وإضافة الخبرة الناتجة عن العمل اليومي، حيث يكون الفرد مسئولاً عن التنفيذ والبحث، ويوجد مفهوم "التعلم من دراسة تأثير الفعل" في هذا النوع من البحوث العملية .

ومن أنواع البحوث العملية التجريبية في مجال الإدارة والمنظمات ما قام به هوايت وهاملتون (Whyte & Hamilton, 1969) من نشاطات تطويرية في شركة البترول Standard Oil، كما أن هناك دراسات متعددة في مجالات أخرى كالتعليم وتطوير المناهج، استخدم فيها هذا النوع التجريبي من البحوث العملية .

وعلى الرغم من المزايا التي يوفرها هذا النوع من البحوث للقائم عليها حيث يكون مسئولاً عن التنفيذ والبحث معاً، مما يعطيه قدراً كبيراً من المعرفة حول التفاصيل الدقيقة للمشروع، إلا أن هناك بعض العيوب، منها ضيق الوقت نتيجة ازدواجية الدور وما قد ينعكس على نوعية ومستوى الدراسة، خصوصاً إذا ما تم الشروع في دراسة أخرى جديدة، ناهيك عن الموضوعية الواجب توفرها، لأن الباحث يقوم بتقييم نتائج تنفيذ مشروعة، نتيجة ازدواجية الدور كما تقدم.

### ٤ - البحث العملي الاختباري Experimental

وهذا النوع الرابع من أنواع البحث العملي يوصف بأنه بحث موجه نحو استخدام مختلف تقنيات التنفيذ بكفاءة نسبية، فهو بحث عملي بكل معنى الكلمة، ومن بين كافة أنواع البحث العملي، يعتبر "البحث التجريبي" من أكثر البحوث مساهمة وقيمة لتقدم العلوم المعرفية .

ولقد وصف كل من (Susman & Evered, 1978, P. 588) هذا النوع من البحث العملي:

" . . . عندما يتعاون الباحث والمستفيد في كافة أو معظم الأوجه تقريباً في وضع اختبار أو تجربة لفعل أو عمل وتقييم نتائجه " .

إذاً من الواضح أن التركيز في هذا النوع من البحوث على التجربة، وأن العمل الرئيسي للبحث هو التنفيذ ونتائجه مع النظرة نحو التعميم من دراسة الحالة، فالاهتمام الرئيسي هو عملية البحث وليس التنفيذ، ولا عجب أن يكون الاهتمام الرئيسي لبحث من هذا النوع التجريبي من البحوث هو مدى صحة المنهج والأسلوب العلمي المتبع (Eden & Huxham, 1996).

فالبحث العملي التجريبي يتشابه مع البحث التطبيقي في العلوم الاجتماعية، إلا أن الفرق في الموضوع، حيث البحث التطبيقي يستنبط الموضوع أو المشكلة، يدرسها، ثم يطبق النتيجة في الحقل، بينما البحث العملي التجريبي يركز بصورة مباشرة على المشكلة كما هي في الواقع التجريبي ثم يعمم النتائج بصورتها الواسعة.

وقد أشار داز (Das, 1963, P. 22) إلى تلك الفروق في قوله: ". في البحث الأساسي تؤسس النظرية، في البحث التطبيقي تختبر النظرية وتطبق على الحالة المحددة؛ في البحث العملي تطبيق الاختبار لا يكون فقط طبقاً لظروف الحالة كما في البحث التطبيقي، بل يتم تحويره ليتناسب مع ظروف الموقف، فالبحث العملي يستفيد من كافة الأدوات المتاحة والباحثين التطبيقيين، ويتم استخدام النتائج في الحصول على التطبيق الصحيح للظروف السائدة".

يبدو جلياً أن البحث العملي التجريبي يختلف عن الأنواع الثلاثة الأخرى، التشخيصي، المشترك، والاختباري، فالتجريبي يركز على وظائف البحث العملي، بغض النظر عن الاختلافات بينهم، فالأنواع الأربعة من البحث العملي تشترك في مفهوم أن البحث العملي هو وسيلة الوحدة بين البحث والتنفيذ في العلوم الاجتماعية، والبحث العملي كما هو اليوم (Gardner, 1974) ما هو إلا محصلة للأنواع الأربعة، مع التركيز على البحث العملي المشترك.

### نموذج البحث العملي

يمثل البحث العملي سلسلة من العمليات المتلاحقة من التحليل والوصول للحقائق، والتخطيط والتنفيذ، والتقييم مع التركيز الشديد على المشاركة والتعاون في كل مرحلة من تلك المراحل، ولقد كان (Lewin, 1947, P. 150) من الأوائل الذين قدموا البحث العملي كأسلوب للبحث في الإدارة، فقد أشار إلى وجوب تطوير أسلوب للبحث يتسم بالكفاءة". .. فحتى تكون هناك فعالية، فيجب أن تكون عملية البحث عن الحقائق موصولة مع النظام القائم بالتنفيذ، ويجب أن يكون جزء من نظام إرجاع المعلومات والذي يربط قسم الاستطلاع في التنظيم مع القسم القائم



على التنفيذ . ويجب أن يعمل بنظام إرجاع المعلومات *Feedback* حتى إذا ما كانت هناك فجوة بين ما هو مرغوب فيه وبين الاتجاه الفعلي، فيمكن وبصورة تلقائية تصحيح التنفيذ أو تعديل التخطيط".

ويبدو أن أهم مظاهر نموذج لوين للبحث العملي كونه عبارة عن سلسلة من العمليات مثل اكتشاف الحقيقة، التنفيذ، والتقييم، كما أن مفهوم المعلومات المرتدة *Feedback* في نموذجه يغطي بأهمية كبيرة بغض النظر عن الباحث الذي يقوم بالكشف عن الحقيقة من داخل التنظيم أو خارجه، كما أن التعاون بين الباحثين والمستفيدين هو أحد مظاهر هذا النموذج، ويعكس فلسفة أن برنامج البحث يجب أن يستجيب لاحتياجات وظروف التنظيم تصميمًا وتنفيذًا .

وبناء على نموذج لوين فهناك العديد من النماذج التي قدمها العديد من العلماء أمثال لبييت وجاردنر وفرنش وشبرد (Lippitt, Gardner, French, and Shepard)، فإن هذه الدراسة تحاول بناء نموذج يقوم على أفكار هيوز (Gardner, 1974) وجاردنر (Huse, 1980) ويتمثل في الخطوات الآتية:

#### تحديد المشكلة

لقد أشار جاردنر إلى ثلاث خطوات قبل الدخول إلى هذه المرحلة (التحضير *Orientation*، التعاقد، الاستكشاف) . وتمثل هذه الخطوات الثلاث في نموذج Gardner "تهيئة المناخ" والتي تساعد على إيجاد جو من الثقة والمعرفة بين المستشارين والمستفيدين حول طبيعة المشكلة المراد فحصها، وحول طبيعة النشاطات المستخدمة، ولقد أشار (Gardner, 1974, P.108) إلى دور مستشار البحث العملي لجعل المستفيدين على وعى بصفات البحث العملي: " .. يعتمد البحث العملي على المشاركة، ويميل إلى تعزيز مركز الفرد، وتقليص مراكز القوة، والعمل على حرية الفرد وفعاليته " .

ويحكم على هذه الفعالية من خلال وجهة نظر الفرد والمنظمة والمجتمع، فيكون العمل فعالاً من وجهة نظر الفرد حينما يوفر له القدرة على النمو والتطور من خلال أنشطة ذات معنى، وحرية الفرد والمشاركة والشعور بالأهمية والتقدير . وتكون فعالة من وجهة نظر المنظمة حينما توفر عنصر البقاء من خلال دعم العاملين والمستفيدين لأهداف ومهام التنظيم، وتوفير المصادر اللازمة . وتكون العملية فعالة من وجهة نظر المجتمع حينما تساهم المخرجات لنوعية الحياة للمجتمع والتي تقاس برضاء المستفيدين ومدى الاستفادة من المنتجات والخدمات المقدمة اقتصادياً .

ثم تأتي بعد إيجاد جو من الثقة والقيم المشتركة، مرحلة العقد أو التعاقد والذي يمثل عقدا نفسيا ونصوا من التفاعل الملزم والاتفاق بين المستفيد ومستشار البحث العملي، وتعتبر هذه الفترة من الاتصالات كفترة لتدريب المستفيدين، حيث يكون هناك محاولة لتطوير المعرفة لزيادة المهارة والاستعداد لمواجهة المشاكل .

### جمع المعلومات

تبدأ مرحلة جمع المعلومات وذلك بعد المشاركة بين المستفيد ومستشار البحث العملي حول القيم والافتراضات من خلال المصارحة والتعاون، وبعد الالتزام المشترك لمواجهة المشاكل المحددة، حيث تحدد في هذه المرحلة أسلوب وطريقة جمع المعلومات وكذلك الأسئلة المثارة .

وهناك أربعة أنواع من طرق جمع المعلومات : المقابلة، الملاحظة، استمارات الاستقصاء، والمعلومات والتقارير المكتوبة، وكل من هذه الطرق تخدم غرضا معيناً. وكان (Gardner, 1974, P.110) من مؤيدي أسلوب الاستقصاء، حينما أشار إلى ذلك بقوله :

" تخدم استمارات الاستقصاء عدداً من الأغراض في عمليات البحث العملي والتدريب، فهي وسيلة للاتصال والتثقيف، وتجعل المستجيب على علم بأن المعلومات المستقاة سوف تكون للاستخدام، وتساعد مستشار البحث العملي على تجاوز النقص في الإعداد" .

### التحليل

الهدف من جمع المعلومات هو مساعدة أعضاء التنظيم والباحثين في مجال البحث العملي على إلقاء الضوء على المشكلة تحت الدراسة، حيث يشارك المستشار مع أعضاء التنظيم كافة المعلومات المفيدة والمتعلقة بموضوع المشكلة، وتقرر العلاقة بين الباحث والمستفيد نوعية المعلومات التي يحتاجونها، كذلك قد تستخدم عدد من الأساليب لتقرير نوعية البدائل العملية التي يجب اتخاذها .

### الاختبار العملي وتصميم البرنامج

على الرغم من أن تنفيذ التطوير يقوم على الحصول على معلومات دقيقة، فإن مرحلة الاختبار العملي (التجريب) تعتبر بمثابة الإجراء الوقائي والمنطقي في عملية البحث العملي حيث تعتبر كل الأفعال مشروطة وعرضة للاختبار .

فالتغيير يبدأ كخيار عملي ويقوم على أساس التجربة وفترة الاختبار، والتغيير المحدود القصد منه إعطاء المستفيدين الفرصة لتقييم الرغبة في التغيير وتصحيح مرحلة ما قبل البدء في عملية التغيير. وقد تعطي الفترة التجريبية الفرصة للمشاركين للتعامل مع أي نتائج غير متوقعة لعملية التغيير، ويأتي تصميم البرنامج المستمر بعد تحليل التجربة. إن أخذ عدد من العناصر في الاعتبار وجمع معلومات جديدة تعتبر عوامل تساعد في تصميم البرنامج، وتقود التوقعات في نموذج البحث العملي إلى تصميم برنامج يعكس الخبرة والتجربة.

### التنفيذ

يتفق كل من مستشار البحث العملي والمستفيد في هذه المرحلة على البدء بعملية التنفيذ، وتمثل التحول من مرحلة الجمود Unfreezing حينما يبدأ المستفيد في التحرك إلى مرحلة جديدة من إعادة التوازن، ويأمل في هذه المرحلة أن يحصل المشاركون على قدر من المعرفة من تلك العملية، ويشاركون في قرار تنفيذ التغيير الذي يمثل مرحلة حرجة، ويجب الإعلان عن قرار عملية التنفيذ بالعديد من الطرق بقدر الإمكان.

ولقد لاحظ (Gardner, 1976) الفوائد الجمّة الناجمة عن المخاطر في توزيع المعلومات في عملية التنفيذ، حيث يجتمع المعنيون معا ليساهموا في: (١) إبداء الملاحظات و (٢) الاقتراحات للتغلب على المشاكل، ومن هنا تسمح تلك الخطوات على مواجهة التوترات والتخلص منها.

### التقييم والمعلومات الراجعة

لما كان البحث العملي عملية تكون سلسلة من الحلقات المتتابعة، يتم جمع المعلومات من أجل تقييم العمل الذي تم اتخاذه، ومراقبة وقياس وتقرير تأثير ما تم تنفيذه، وإرجاع النتائج إلى المستفيدين، الأمر الذي يقود إلى إعادة التشخيص والتقيد من جديد.

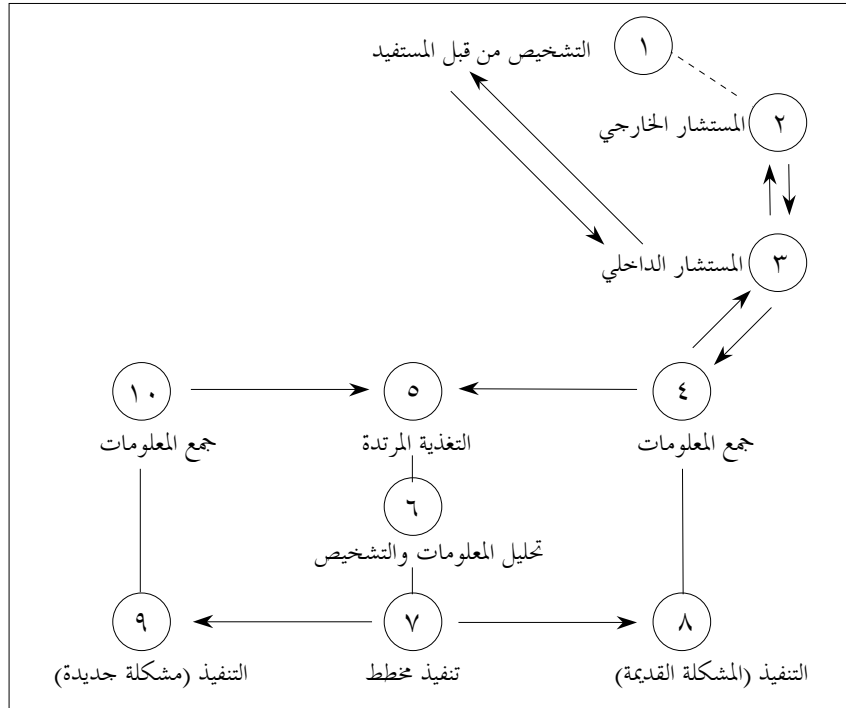
ويعتبر نظام إرجاع المعلومات Feedback نشطا في كل خطوة. ويوضح الشكل رقم (٣) لكل من ليببت وليبيت (Lippitt & Lippitt, 1978) نموذج البحث العملي، حيث يبين كيفية القيام بالأعمال من قبل المجموعة داخل التنظيم.

تلعب مجموعة البحث العملي دور المستشار الداخلي (٣) في الشكل رقم (٣)، فالمستفيد (١) قد يكون قسماً صغيراً أو كبيراً أو قد يكون التنظيم بكامله اعتماداً على وضع المشكلة تحت البحث.

وقد تدعو مجموعة البحث العملي المستشار الخارجي (٢) ليقوم بدور التدريب في حل المشاكل وتزويد المستفيدين بالمهارات المطلوبة، وتبقى مسئولية تخطيط التنفيذ والتطبيق على مجموعة البحث العملي .

تقوم مجموعة البحث العملي بجمع المعلومات من المستفيد ومعالجتها وإرجاعها للمستفيد للتحليل والتشخيص، الخطوات (٤، ٥، ٦) في الشكل رقم (٣)، ثم تقوم المجموعة باقتراح والبدء في التخطيط (٧)، وبذا تكتمل دورة في عمليات البحث العملي . ويلاحظ هنا أن التعاون بين مجموعة البحث والمستفيدين يقلل من الفجوة المعهودة بين البحث والعمل .

تقوم مجموعة البحث العملي بمراقبة خطة البحث وجمع المعلومات لمعرفة سير العمل، فإذا لم تحل المشكلة فتستخدم المعلومات كأساس لجولة أخرى من البحث العملي والتي ينتج عنها مبادأة جماعية من جولة جديدة من البحث (٩، ١٠، ٥، ٦، ٧) .



المصدر :

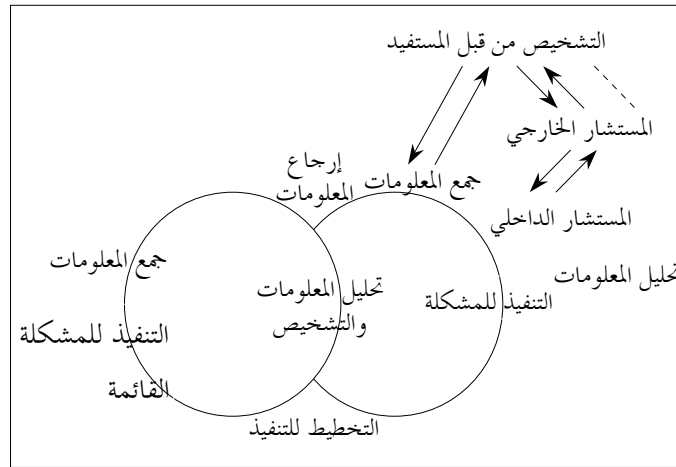
Oscar Mink , James Shutz and Barbara Mink. *Developing and Managing Open Organizations*, Austin, Texas: Learning Concept, 1979, P. 148

شكل رقم (٣)  
نموذج البحث العملي

ربما كان أهم علامة في عمليات البحث العملي هو قاعدة عرض المشكلة على عدد من الجولات، تتمثل في أربعة مراحل : جمع المعلومات، إرجاع المعلومات، التنفيذ، التقييم .

ويوضح الشكل رقم (٤) مدى التركيز على الجوانب اللولبية المختلفة للبحث العملي، وقد أشار شبرد (Shepard, 1960, P.33) إلى أنه يجب أن يكون هناك هدف يقود العمل الإنساني الذكي، فالتحرك نحو الهدف يتكون من عدد من الخطوات : التخطيط - العمل - الحصول على الحقائق - التخطيط .

وتسعى مجموعة البحث العملي من خلال التدوير الحركي لعملية البحث إلى تحسين الأساليب التشغيلية اليومية وبيئة التنظيم . وحتى تكون العملية فعالة، يجب توافر عدد من الشروط، مثل التعاون بين المستفيد والمستشار، تطوير المصادر الداخلية، التداخل بين البحث والعمل والتقييم المستمر (Forhman, 1976) .



المصدر :

Oscar Mink, James Shutz and Barbara Mink, *Developing and Managing Open Organizations*, Austin, Texas: Learning Concept, 1979, P. 149

شكل رقم (٤)

معالم التدوير في نموذج البحث العملي

### مزايا البحث العملي

إن هناك العديد من المزايا والفوائد من استخدام البحث العملي كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، ويمكن تلخيص تلك المزايا في الآتي :

#### أولاً : تحسين قدرة المنظمات على مواجهة وحل المشاكل

تقوم طبيعة البحث العملي على خاصية التعاون Cooperation بين الباحثين والمستفيدين، وهذا يجعل توجه البحث نحو خدمة احتياجات التنظيم والباحثين معا (Edmondson, 1996). ويعمل البحث العملي على تشجيع وتطوير قدرة التنظيم في التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة وما يصحب ذلك من عملية التعلم .

إن من أهداف البحث العملي بناء الهيكل المناسب والنظام الضروري الفعال وتحويل مكونات التنظيم ليتلائم مع المحيط، حيث التركيز على تدعيم وسائل الاتصال وتبادل الأفكار ووسائل حل المشاكل Problem Solving .

ويلاحظ أن البحوث التقليدية التي تقوم على علم الوضعية اليقينية Positivist Science فيها تصور وإدراك عن الباحث على أنه المالك الوحيد للمعرفة، كما أنه (الباحث) هو المصدر الوحيد للتنفيذ . وعلى النقيض من ذلك في البحث العملي (Hendry, 1996) حيث يتم مواجهة المشاكل والوصول للحلول بصورة مشتركة عن طريق تعاون الباحثين والمستفيدين معا مما يؤدي إلى مواجهة وحل المشاكل بفاعلية أكبر نتيجة الإثراء الناتج عن كل من المعرفة والخبرة وتسخيرها لمواجهة الواقع العملي .

ويمكن القول إن افتراض الفلسفة الوضعية (Positivist) القائم على استقلالية وحيادية وموضوعية الباحث لا يمكن أن تكون منسجمة مع متطلبات البحث العملي، فعند القبول بأن المنظمات هي صناعة إنسانية وجدت لتخدم أغراض واحتياجات بشرية، عندها لا يمكن تجاهل الحقيقة بأن الأداء في التنظيم له عواقب سلوكية ومعنوية يجب مواجهتها .

وفي البحث العملي لا ينحصر الحصول على المعرفة من التصرف في المواقف الحقيقية ولكن الموقف نفسه هو نتاج مترامن لمستوى المعرفة الحالية، وقد أشار توربرت (Torbert, 1972) إلى أن السؤال والتفكير أثناء العمل يقود إلى التعلم من التجربة .

إذاً من الواضح أن البحث العملي يقوم على أساس معرفي ومنهجي، لذا فهو يساهم بفعالية في عملية حل المشاكل والمساهمة في الإثراء العلمي بطريقة تختلف عن ما تستطيع البحوث القائمة على العلم الوضعي (Positivist Science) أن تساهم به .

### ثانياً : تعزيز المعرفة والنمو للأفراد والمجموعات والمنظمة

هناك افتراض مهم وهو أن عملية التطوير والتغيير هي عملية حقيقية للتعلم، فأعضاء التنظيم لا يعملون على حل المشاكل فقط بمساعدة أعضاء البحث العملي، بل إنهم يتعلمون أيضاً ويطورون قدراتهم على التغيير والتأقلم بشعور واع وكفاءة .

والبحث العملي ليس فقط بحث أثناء الأداء (Research on Action)، بل إنه يتطلب تفاعل الأشخاص في عملية التطوير والتغيير وحل المشاكل، فالأشخاص في عملية تحديد المشكلة، جمع المعلومات وتحليلها، وتنفيذ برنامج التطوير لا يقتصر دورهم على مواجهة المشاكل وحلها، بل يتعداها إلى التعلم (Learning) في كافة مراحل عملية التغيير والتطوير .

ومن هنا فإن عملية حل المشاكل والتطوير هي عملية تعلم في المقام الأول، وبعبارة أخرى فإن مكونات ومراحل البحث العملي هي خطوات تعليمية، ففي البحوث التقليدية تختبر الفرضيات ويتم الوصول إلى نتائج تتعدى الموقف تحت البحث إلى الفضول العلمي، بينما يتم الوصول إلى النتائج في البحث العملي لغرض حل المشكلة تحت البحث وبصورة عملية .

من هنا وحتى يمكن للمديرين التعلم من نتائج الأداء، يشدد لوين (Lewin,1947) على أهمية "معياري الهدف" "Objective Standard"، حيث بدون ذلك لا تنتفي العملية التعليمية فقط، بل يتعدى ذلك إلى عملية اتخاذ القرارات التي تصبح عشوائية وبدون هدف .

لا توفر عملية تحديد المشكلة باعتبارها المرحلة الأولى في عملية البحث العملي التشخيص الأولى فقط، بل إنها توفر بجانب ذلك قدرًا من التعارف بين أعضاء التنظيم وتزيد من مهاراتهم ومستوى الإدراك، وتبين مدى رغبتهم في قبول التغيير، ولذلك فهي تمثل قدرًا كبيرًا من نشاط التعلم والتدريب بالإضافة لعملية التشخيص .

كذلك فإن عملية المشاركة (Participation) والتي تمثل أحد الدعائم المهمة في البحث العملي، والتي هي حق مشروع وضرورية للحصول على حقائق صحيحة وواقعية، فإنها تعمل على الآتي:

- ١ - تزيد من قدرة الشخص على الاندماج والتفاعل مع المجموعات والمنظمة .
- ٢ - حافظ على إنجاز أهداف التنظيم .
- ٣ - تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في أعضاء التنظيم .
- ٤ - تساهم في تعلم الفرد والتنظيم .

ومن هنا كانت عملية المشاركة عنصراً أساسياً في مفهوم البحث العملي .

كما أن التعاون (Cooperation) كصفة من صفات عمليات البحث العلمي يوفر قدرًا من الالتزام لعملية التطوير التنظيمي ويضمن قدرًا من الدعم لتعزيز السلوك الإيجابي، ويمنع الشعور لدى المشتركين بأنهم قد أكرهوا على قبول التغيير أو التأثير عليهم، وهذا يتوافق مع المقولة بأن مصدر العلم والإبداع هو التعاون والمناخ المتوفر لأعضاء التنظيم للاستفادة من مزايا ونتائج التعاون .

أما عملية جمع المعلومات (Data Collection) بمختلف أساليبها في البحث العملي فهي نشاطات مفيدة تساهم في عملية الاتصالات وتوفر المعلومات اللازمة والصحيحة (Ayas,1996) (Baskerville & Stage, 1996) وتعمل على تثقيف المشاركين وتعريفهم بمزايا وفوائد المعلومات لحل المشاكل التنظيمية، وتساعد أعضاء البحث العملي أيضاً على التخلص من الجهل الغالب والحكمة التقليدية (Gardner,1974) وهذا يوفر قدرًا كبيراً من التعلم والمعرفة للتنظيم ككل .

كما تعمل المعلومات الراجعة (Feedback) كأحد عناصر البحث العملي على توفير فرصة التعلم حول الأداء السابق وتطويره، ولقد أشار ليببت (Lippit, 1978, p. 48) إلى ذلك بقوله "من خلال استخدام المعلومات الراجعة، يمكن لنا أن نتعلم ونتطور سواءً من أنفسنا أو من الآخرين"، كما يمكن للمنظمة كنظام مفتوح أن تستفيد من نشاط المعلومات الراجعة كأحد عناصر البحث العملي لتصحيح الأخطاء والتأقلم مع المحيط المتغير وتوفر فرصة التعلم (Nadler, 1977) و(Katts & Kahn, 1980) .

إذاً يمكن القول إنه من خلال مبادئ وخطوات البحث العملي القائمة على تحديد وتشخيص المشكلة والمشاركة والتعاون والمعلومات الراجعة، توفير قدر كبير من القدرة على مواجهة وحل المشاكل بالإضافة لتوفير عملية التعلم والتطور للأفراد والمجموعات والمنظمة، وذلك بعكس البحوث التقليدية التي توفر تلك الفرص للباحثين فقط .



### ثالثا : تطوير الكوادر القيادية

إذا أريد أن تكون هناك منظمات قابلة للتعلم والتطوير فيجب أن يكون هناك قادة متعلمون ومتطورون (Beer & Eisenstat, 1996)، لأنه بدون تحقيق تلك المعادلة فمن الصعب أن تتحقق للمنظمات القدرة على التأقلم مع المحيط المتغير .

لقد ساهمت نظريات التنظيم التقليدية في جمود دور ووظائف القائد، فالنظرية الكلاسيكية طورته من حيث كونه خبير إنتاج (Production Expert)، ونظرية العلاقات الإنسانية طورته ليكون خبير علاقات إنسانية (Human Relation Expert)، وقد حاول الفكر التنظيمي الحديث أن يجمع القادة بين خبرة الإنتاج والعنصر الإنساني، بالإضافة إلى بعد ثالث ومهم وهو تأهيل القائد أو المدير لأن يكون خبير تغيير وتطوير والذي من المفترض أن ينعكس على مساعدة المنظمة في التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية والتغلب على مقاومة التغيير .

ومن هنا كانت برامج التعلم والتدريب للقادة والقائمة على أفكار المدارس التقليدية القديمة (الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية) غير ناجحة في توفير قادة من المفترض أن يتعاملوا مع محيط سريع التغيير، وبملاك الحساسية للتحديات الحاضرة والمستقبلية ولديهم المهارات اللازمة والضرورية للتشخيص والتعامل مع التناقضات في الاتجاهات أو التكنولوجيا الحديثة .

فالتحول والتركيز الآن ليس على التغيير في المحتويات الفكرية (Intellectual Content) للفرد.. لكن في الاتجاهات والدوافع والمهارات التي تساهم في التعلم المستمر لمواجهة تحديات العالم الجديد، لذلك فالمهمة الحالية ليست في تغيير شخصيات القادة، ولكن في تدريبهم على التعامل مع الواقع الذي يعيشونه وما سيواجهونه، وقد أشار شيرود (Sherwood,1976, P.189) إلى ذلك بقوله :

".. إنها ليست مسألة الحصول على معرفة جديدة والتي ربما لا تتعلق أو تفيد حالات جديدة، إنما هي مسألة تشمل العادات والأساليب وفوق ذلك كله الثقة في النفس للمواجهة والتعامل مع التحديات والتطورات الجديدة لإعداد الأشخاص لمستقبل لا يمكن التنبؤ به " .

إذاً فالهدف من تطوير القادة هو إعدادهم لقبول التغيير والتعامل معه عن طريق زيادة مهاراتهم على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم، وأن يكون لديهم الاستجابة لمتطلبات الظروف المستجدة والمتغيرة .

ولقد برز البحث العملي (Action Research) كمنهج علمي وكإستراتيجية للتطوير التنظيمي في تصديه لتلك المتغيرات والمستجدات والتي لا تسعف فيها المناهج التقليدية في البحث، حيث يعمل البحث العملي ومن خلال أساليبه وخطواته المتعددة على تحقيق المزايا الآتية :

١ - إعطاء القادة المشاركين الفرصة لاختبار وتقييم معلوماتهم وتجاربهم وقيمهم واتجاهاتهم وطريقة تفكيرهم .

٢ - توفير أسلوب علمي منهجي للحصول على المعرفة .

٣ - إعطاء القادة المشاركين أسلوباً منظماً للتفكير يستطيعون من خلاله تطبيق والتحكم في معلوماتهم ومعرفتهم الجديدة واستيعابها في أعمالهم اليومية .

٤ - التركيز على العمليات والعلاقات والتطوير والتغيير لمساعدة القائد على التفكير المتواصل والمتناغم في العناصر الأساسية في العمل .

ولسوف تساعد تلك الخبرات والمزايا القادة في :

١ - زيادة الوعي بالحاجة للتطوير والتغيير .

٢ - زيادة قدراتهم ومهاراتهم .

٣ - تطوير قدراتهم التفكيرية ومهاراتهم التي يمكن أن تساعدهم في عمليات التشخيص واتخاذ القرارات والتنفيذ .

٤ - تطوير فهم عميق وحساسية عالية للمحيط المتغير الداخلي والخارجي الذي يعملون معه ومن خلاله .

٥ - تعلم كيفية التعامل مع إدارة التغيير والتطوير والتصدي لمقاومة التغيير .

٦ - كسب مهارات الإبداع والمرونة والانفتاح والتي هي من متطلبات وظائف القائد .

### النتائج

إن احتياجات ومتطلبات التغيير والتطوير من ناحية ومنافع ومزايا البحث العملي لمقابلة تلك الاحتياجات من ناحية أخرى وكما توصلت إليه هذه الدراسة يقود إلى الاعتقاد بأن البحث العملي هو إستراتيجية فعالة للتطوير التنظيمي .

فمن خلال تحليل البحث العملي كمنهج له شرعيته العلمية ومن خلال مكوناته وعملياته فيما يتعلق بالمعرفة وحل المشاكل وعمليات التعلم وأساليب التدخل لمواجهة المحيط المتغير، يمكن القول إن البحث العملي يعمل على تحقيق العديد من المزايا والفوائد :

### أولاً : مواجهة وحل المشاكل

يعمل البحث العملي على تحسين وظيفة البحث فيما يتعلق بعملية حل المشاكل من خلال :

(أ) يشمل البحث العملي التعاون (Cooperation) بين الباحث وأعضاء التنظيم . وهذا التعاون يعكس حقيقة أن إطار وعمليات البحث سوف توجه نحو حل مشاكل واحتياجات ومتطلبات التنظيم وعناصره، ولا تنحصر في اهتمامات الباحث فقط ورغباته .

(ب) إن تفاعل ومشاركة كافة أعضاء التنظيم في مراحل البحث المختلفة سوف يضمن الخبرة والفهم والقبول من المشاركين للمشكلة والحلول . وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير عمليات حل المشاكل الخاصة بالمنظمة، وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من (Barker & Barker, 1994) .

(ج) يقوم البحث العملي على مبدأ "المساعدة الذاتية" والتي تفترض أن المشكلة القائمة يمكن تشخيصها واستيعابها وحلها بواسطة أعضاء التنظيم أنفسهم وذلك عندما يزودون بالمعرفة الضرورية وأدوات البحث اللازمة، لأن فلسفة البحث العملي تقوم على مبدأ أن الحل ينبع دائماً من التنظيم.

(د) يوفر البحث العملي عملية الربط بين القيم (Values) والاحتياجات (Needs) وذلك من خلال المشاركة (Participation) حيث تضمن تدفق الأفكار والمعلومات ويوفر مناخ للإبداع والابتكار الذي يتطور وينمو من خلال القيم والأنماط والثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يجنب المنظمات القيم والأفكار التي لا تتناسب مع قيم وثقافة التنظيم .

(هـ) يمكن للخبرة الأجنبية أن تتعامل بكفاءة مع المشاكل ذات الطبيعة التقنية وليس مع المشاكل ذات الطبيعة الاجتماعية والسيكولوجية أو كل ما يتعلق بمواضيع القيم والأنماط السلوكية والثقافات السائدة. بمعناها الواسع، وحيث إن البحوث ومراكزها تطورت في العالم الصناعي وموجهة أصلاً لاحتياجاتهم وظروفهم وليس لاحتياجات الدول النامية، لذلك فإن التركيز على

البحث العملي سوف يساعد على تجنب مثل هذه الفجوة ويساعد على بناء نظام لعملية حل المشاكل يتناسب مع الظروف السائدة ويربط بين القيم والاحتياجات .

(و) طالما أن مشاكل اليوم ذات أبعاد متعددة من اجتماعية ونفسية واقتصادية وتنظيمية وخلافة، هذه الأبعاد المختلفة لن تستطيع المراكز البحثية في الجامعات وغيرها بوضعها الحالي القائم على تقسيم العلوم والتخصصات بصورة منفصلة ومتباعدة، هذه الوضعية لن تساهم في تشخيص المشاكل أو إيجاد الحلول، ويبقى فريق البحث العملي المتعدد التخصصات الذي لا يوفر فقط فرصة التعلم للمشاركين بل يوسع مجال البحث والاستقصاء ويوفر حلول للمشاكل تتسم بالشمولية (Holistic Solution) والواقعية .

### ثانيا : التعلم المستمر وتطوير الكوادر القيادية

يوفر البحث العملي المناخ المناسب لأعضاء التنظيم ويحقق للمشاركين المعرفة المستمرة والخبرة المتجددة وتطوير القيادات الإدارية :

(أ) يمكن اعتبار البحث العملي أنه موجهة نحو تطوير قدرات أعضاء التنظيم، حيث يعمل على زيادة مهاراتهم الشخصية وزيادة قدراتهم من خلال العمل الفني والتميز في مراحل عملية حل المشاكل ومواجهة حالات عدم التأكد (Baskerville and Stage, 1996)، حيث يتعلمون من أخطائهم ويثرون تجاربهم وهذا ما يحتاجه أعضاء التنظيم وتوفره آلية البحث العلمي، وقد توصلت دراسة (Wildman & Inayatullah, 1996) إلى نفس النتائج .

(ب) يوفر البحث العملي الظروف المناسبة لنمو وتطور الآخرين، حيث يكتسب أعضاء التنظيم أثناء عملية التطوير التنظيمي مهارات التخطيط والتنظيم والتعلم (Learning) والاعتماد على الذات .

(ج) ييسر البحث العملي تطوير تقنيات كيفية اكتساب المعرفة Know-how وتطبيقاتها، فيوفر للباحث العملي المعرفة اللازمة لإيجاد ظروف التعلم التنظيمي وكيفية التصرف في الحالات غير المحددة، وكيفية اعتماد التنظيم على النفس . وقد طالبت بعض الدراسات بوضع نظرية للتعلم في صميم نموذج التغيير المخطط (Chris,1996) .

(د) من صفات البحث العملي توجهه القوي نحو المشاركة، وهذا يساعد التنظيم على تعلم كيفية العمل المشترك بفاعلية وكيفية التفاعل مع المحيط (Edmondson, 1996). والبحث العملي

بطبيعته يعمل على تعزيز موقف الأفراد والتقليل من تركيز القوة، لذلك فالمنظمة الفعالة هي التي تستطيع الاستفادة من قدرات وإمكانات منسوبيها .

(هـ) في مقابل ضعف البرامج التقليدية لإعداد القادة الإداريين، يبدو جليا أن البحث العملي هو أكثر النماذج قدرة على توفير تلك القيادات (Beer & Eisenstat, 1996)، فمن خلال المشاركة في كل مرحلة من مراحل البحث العملي، سوف لا يتوفر للقادة فقط القدرة على التشخيص وحل مشاكلهم، بل إنهم سيتعلمون من خلال عمليات البحث معرفة قدر كبير عن سلوكياتهم، وزيادة مهاراتهم فيما يتعلق بعلاقاتهم مع الآخرين، وتطوير قدرتهم الفكرية وكافة العمليات والمهارات اللازمة والضرورية لمناصبهم القيادية، وسوف يتفهمون بعمق المحيط الذي يتعاملون معه وكيفية إدارة التغيير والتأقلم معه (Barker and Barker 1994)، ولاشك أنه بدون قائد متمكن لا يمكن أن يكون هناك تنظيم متطور .

(و) إن التعقيد في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في محيط منظمات اليوم يتطلب جهداً مشتركاً وتعاوناً ومتابعة وإرجاعاً للمعلومات (Feedback) . فالبحث العملي يوفر الظروف الملائمة لمقابلة تلك الاحتياجات ويوفر للمنظمة ليس القدرة فقط على التخطيط للتغيير بل يتعداه لضمان أكثر الطرق كفاءة لاستخدام المصادر النادرة وتجنّبها الهدر والتكاليف في العمليات المكررة والمزدوجة .

(ز) في عملية حل المشاكل الإنسانية وتحديد الاحتياج للتطوير وتحسين المعرفة والتكنولوجيا وأنماط العمل على الأشخاص أن يشاركون في إعادة تنقيف أنفسهم، والبحث العملي الذي يقوم على هذه الفلسفة، سوف يساعد أعضاء التنظيم على تعلم كيفية التعلم، فهو يوفر التعلم عن طريق التجربة والخبرة ويعزز التطور والتعلم والرضاء الوظيفي .

### ثالثاً : تطوير وظيفة البحث العلمي

يقوم البحث العملي على افتراض أن هناك علاقة تفاعل بين الفرد والبيئة، وأن الإنسان في بحث دائم لحل المشاكل وإشباع احتياجاته والحصول على الرضاء الوظيفي، لذلك يعمل البحث العملي على معالجة تطوير وظيفة البحث :

(أ) لقد أصبحت العلوم تجريدية بحيث ابتعدت عن الممارسة العملية وهذا يجعلها قاصرة عن التعامل مع المشاكل الحقيقية للمنظمات، لذلك كان من المناسب بل ومن الضروري أن تواجه

النظريات والمفاهيم المشاكل وان تخضع للاختبار، فالنماذج التجريدية تلعب دورها الجزئي في العلوم الطبيعية لكن من السابق لأوانه التركيز عليها في العلوم الاجتماعية، فنحن لا نحتاج نظريات فقط، بل نظريات تهتم بالجوهر والفعل كما تهتم بالشكل . إن البحث العملي كمنهج علمي للبحث موجه لحل المشاكل يمكن أن يمثل الربط بين العلوم (Science) والتطبيق (Practice) وهذا ما يمكن المنظمات من مواجهة التغييرات الحالية، حيث توصلت إلى ذلك دراسة كل من (Eden and Huxham , 1996) .

(ب) باعتبار البحث العملي منهجا علميا يركز على التعاون بين العلماء والممارسين فهو يحاول أن يقرب بين المداخل المختلفة لدراسة المنظمات وما يكتنفها من مشاكل والتي هي متفرقة الآن وموزعة على عدد من حقول المعرفة، والحاجة هي توضيح أن البحث والمنهج هو القاعدة التي تجمع المداخل المختلفة لدراسة المنظمات، وكنتيحة سينخرط العلماء في بحث المشاكل التنظيمية بغض النظر عن خلفياتهم العلمية حيث سيتعاونون في تشخيص وحل تلك المشاكل من خلال قراءتهم للمداخل المختلفة للعلوم والتخصصات . إن البحث العملي من خلال نماذجه وعملياته هو المؤهل لتحقيق تلك الأهداف .

(ج) إن التحول من النماذج التجريدية إلى النظريات والنماذج التي تهتم بالجواهر والفعل وزيادة التداخل والتشابك بين العلوم النظرية والتطبيقية، سيجعل الباحثين أكثر استجابة للاحتياجات المعقدة في عالم المنظمات اليوم (Hendry, 1996) .

إذًا من الواضح أن البحث العملي (Action Research) سوف يساعد الباحثين في الدول النامية على وجه الخصوص على مواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية بأدوات جديدة وبنقطة كاملة.

## المراجع

### أولا : المراجع العربية

- الحسن، ربحي (١٤١٠)، "التخطيط للتغيير-مدخل لتنمية الإدارة"، مجلة معهد الإدارة العامة، ع٢٧، الرياض .  
 حمور، ميرغني عبدالعال (١٩٨٧)، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن .  
 دره، عبدالباري (١٩٨١)، "التغيير في المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد (٤)، مجلد ٩ .  
 الطحج، عبدالله عبدالغني (١٤٠٧)، مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير، جدة، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز .

- الطحيم، عبدالله عبدالغني (١٤١٦)، التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات، حدة، دار التوايح .
- عامر، سعيد يس (١٩٩٣ م)، "التغيير والريادة، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، القاهرة، المؤتمر السنوي الثالث لاستراتيجية التغيير .
- القاضي، فؤاد محمد (١٩٩٣)، "فاعلية الأداء - ونماذج السلوك التنظيمي"، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة، المؤتمر السنوي الثالث لاستراتيجية التغيير .
- محمد، لطفي راشد (١٩٨١)، "التغيير التنظيمي وخصائصه"، مجلة معهد الإدارة العامة، ع ٣١، الرياض .
- هاشم، زكي محمود (١٩٨٥)، التطوير التنظيمي، اجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان، الأردن .

#### ثانيا : المراجع الأجنبية

- Argyris, Chris** (1970) *Intervention Theory and Method*, Reading Mass: Addison -Wesley Publishing Co.
- Ayas, Karen** (1996) Professional Project Management: *International Journal of Project Management* , (14) 3, pp. 131-136.
- Barker, Sandra B. and Barker, Randolph T.**(1994) "Managing Change in an Interdisciplinary Inpatient Unit: An Action Research Approach", *Journal of Mental Health Administration*, vol 21, Iss:1, pp. 80-91.
- Baskerville, Richard and Stage, Jan** (1996) Controlling Prototype Development Through Risk Analysis, *MIS Quarterly*, (20) 4, pp. 481- 504 .
- Beckhard, Richard** (1969) *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co.
- Beer, Micheal and Eisenstat, Russell** (1996) Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning; *Human relations*, (49) 5, pp. 595-619.
- Bennis, Warren** (1966) *Changing Organizations*, N.Y.: McGraw-Hill BookCo., Inc.
- Bennis, Warren** (1969) *Organization Development*, Reading, Mass: Addison Wesley Publishing.
- Burke, W. Warenr** (1971) "Management Development and Organization Development", *Journal of Applied Science*, VII, (Sep/ Oct), pp. 569-579.
- Chein, Isider and Cook, Stuart and Harding, John.** (1948) "The Field of Action Research.", *The American Psychologist*, 3, (February), pp. 43-50.
- Chris, Hendry** (1996) "Understanding and Creating Whole Organizational Change through Learning Theory", *Human Relations*, vol. 49, Iss: 5, pp. 621-641.
- Corey, Sterhen M.** (1953) *Action Research to Improve School Practices*, New York: Bureau of Publication, Teachers College, Columbia University .
- Cunningham, J. Barton** (1993) *Action Research and Organization Development*, Westport, CT: Praeger Publishers .
- Das, Ram** (1963) *Action Research, Its Importance in an Underdeveloped Economy*, Lucknow, India.
- Duarte, Deborah and Snyder, Nancy** (1997) From Experience: Facilitating Global Organizational Learning , *Journal of Product Innovation Management*, (14) 1, pp. 48-55.
- Eden, Colin and Huxham, Chris** (1996) Action Research for Management Research, *British Journal of Management*, (7)1, pp. 75-86.
- Edmondson, Amy** (1996), Three Faces of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnosis in Organizational Intervention Research; *Human Relations*, (49) 5, pp. 571-595.

- Forhman, Mark** (1976) "Action Research As Applied to Organization Development", *Organization and Administrative Science*, **7(1-2)**, pp. 129-161.
- Foster, Michael**, (1972) "The Theory and Practice of Action Research in Work Organizations", *Human Relations*, **25**, (December).
- French, Wendell** (1969) "Organization Development: Objective, Assumptions, and Strategies", *California Management Review*, **12**, (winter).
- French, Wendell and Bell, Cecil** (1994) *Organization Development*, New Jersey: Prentic-Hall, p. 91.
- Gardner, Neely** (1974) "Action Training and Research ..", *Public Administration Review*, **34**, (March/April).
- Gardner, Neely** (1976) "The Non-Hierarchical Organization of the Future? Theory vs. Reality", *Public Administration Review*, **36**, (Sep./Oct).
- Hendry, Chris** (1996) Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory; *Human Relations*, (**94**) **5**, pp. 621- 641.
- Huse, Edgar** (1980) *Organization Development and Change*, 2nd ed. New York: West Publishing Co.
- Kaplan, Abraham** (1964) *The Conduct of Inquiry*, N.Y. Thomas Crowel Co.
- Katz, Daniel; Kahn, Robert and Adams, A. J. Stacy.** (1980) *The Study of Organization*, London: Jossey-Bass Publishers.
- Levin, Morten** (1997) Technology Transfer in Organizational Development; *International Journal of Technology Management*, (**14**) **3**, pp. 297-308.
- Lewin, Kurt** (1943) "Forces Behind Food Habits and Methods of Change", *Bulletin of the National Research Council*, **108**, (February).
- Lewin, Kurt** (1946) "Action Research and Minority Problems", *Journal of Social Issues*, **2(4)** (November).
- Lewin, Kurt** (1947) "Frontier in Group Dynamics", *Human Relations*, **1(2)** (November).
- Lippitt, R., Watson, J., and Westley, B.** (1958) *The Dynamics of Planned Change*, N.Y.,: Harcourt, Brace and Word.
- Lippitt, Ronald and Lippitt, Gordon** (1978) *The Consulting Process in Action*, La Jolla, California: University Associate
- Mink, Oscar G.; Schultz, James and Mink, Barbara** (1979) *Developing and Managing Open Organizations*, Austin, Texas: Learning Concept.
- Morrow, Alfred, J.** (1969) *The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin*, (N.Y.: Basic Books.
- Nadler, David, A.** (1977) *Feedback and Organization Development: Using Data-Based Method*. Reading, Mass. Addison-wesely.
- Naisbitt, John** (1996) *Megatrends Asia*, N.Y. Simon & Schuster.
- Orosz, Janet; Mckenna Christoher and Reding, Kathleen** (1997) Qualitative Research Methods in Public Administration, *International Journal of Public Administration*, (**20**) **11**, pp. 1891-1906.
- Rapoport, Robert N.** (1970) "Three Dilemmas in Action Research", *Human Relations*, **23(6)**.
- Schon, Donald** (1971) *Beyond the Stable State*, New York: Norton and Company, Inc.
- Seror, Ann** (1996) Action Research for International Information Technology Transfer, *Technovation*, (**16**) **8**, pp. 421-429.
- Shepard, Herbert.** (1960) "An Action Research Model", in *An Action Research Program for Organization Improvement*, Ann Arbor, University of Michigan.
- Sherwood, Frank P.** (1976) Action Research , Some Perspective for Learning Organization, *Administrative and Society*, **8(9)**, pp. 177-189.
- Susman, Gerald and Evered, Roger** (1978) "An Assessment Scientific Merits of Action Research", *Administrative Science Quarterly*, **23**, p. 588.



- Torbert, William R.** (1972) *Learning from Experience*, New York: Columbia University Press.
- Whyte and Hamilton** (1969) *Action Research for Management*, (Homewood, Illinois).
- Wildman, Paul and Inayatullah, Sohail**, (1996) Ways of Knowing, Culture, Communication and the Pedagogues of the Future; *Futures*, (28) 8, pp. 723-740.

## The Role of Action Research as an Organization Development Strategy in Solving Problems, Learning and Leadership Development

ABDULLAH A. AL-TAJEM

*Associate Professor,  
Public Administration Department  
Faculty of Economics & Administration  
King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia*

ABSTRACT. Organizations of today are facing the challenge of integrating individual needs and organizational goals, collaboration, managing of conflicts and adaptation to a changing environment. This led to the need of planning of change, and utilization of human inquiry to help organizations solve their problems, learning and leadership development, in order to cope with globalization and the revolution of communication and information.

Research is vital in the process of change and organization development, but experience shows that science has become so abstract, emphasizing on the positivist model of science with their deficiencies as a method for generating knowledge and in solving problems that organizations face.

This study shows that Action Research which base its scientific legitimacy on the pragmatism philosophy and as an approach of inquiry and problem solving will be more capable of dealing with the new challenge.