



حكومة الشارقة
دائرة الخدمات الاجتماعية
GOVERNMENT OF SHARJAH
Social Services Department

الابتكار القيادي في العمل الحكومي

برنامج التطوير القيادي وإعداد قيادات المستقبل







الخصومية

إن معلومات هذا الكتيب قابلة للتغيير دون إعلام مسبق. إن أسماء الشركات، المنتجات، الأشخاص وحتى الرموز المستخدمة والمذكورة في هذا الكتيب لا تعود إلى أي شخص أو شركة أو منتج في الواقع إلا إذا ذكر غير ذلك. إن الالتزام بقوانين حقوق الطبع هو مسؤولية مستخدم هذا الكتيب. لا يحق لأي طرف إعادة استخدام أو نشر أي جزء من هذا الكتيب بأي شكل سواء كان الكترونياً أو ورقياً دون الحصول على إذن مسبق، حتى لو سمح لك استخدام الكتاب الكترونياً فإنه يسمح فقط بطباعة نسخة واحدة فقط.

© جميع الحقوق محفوظة

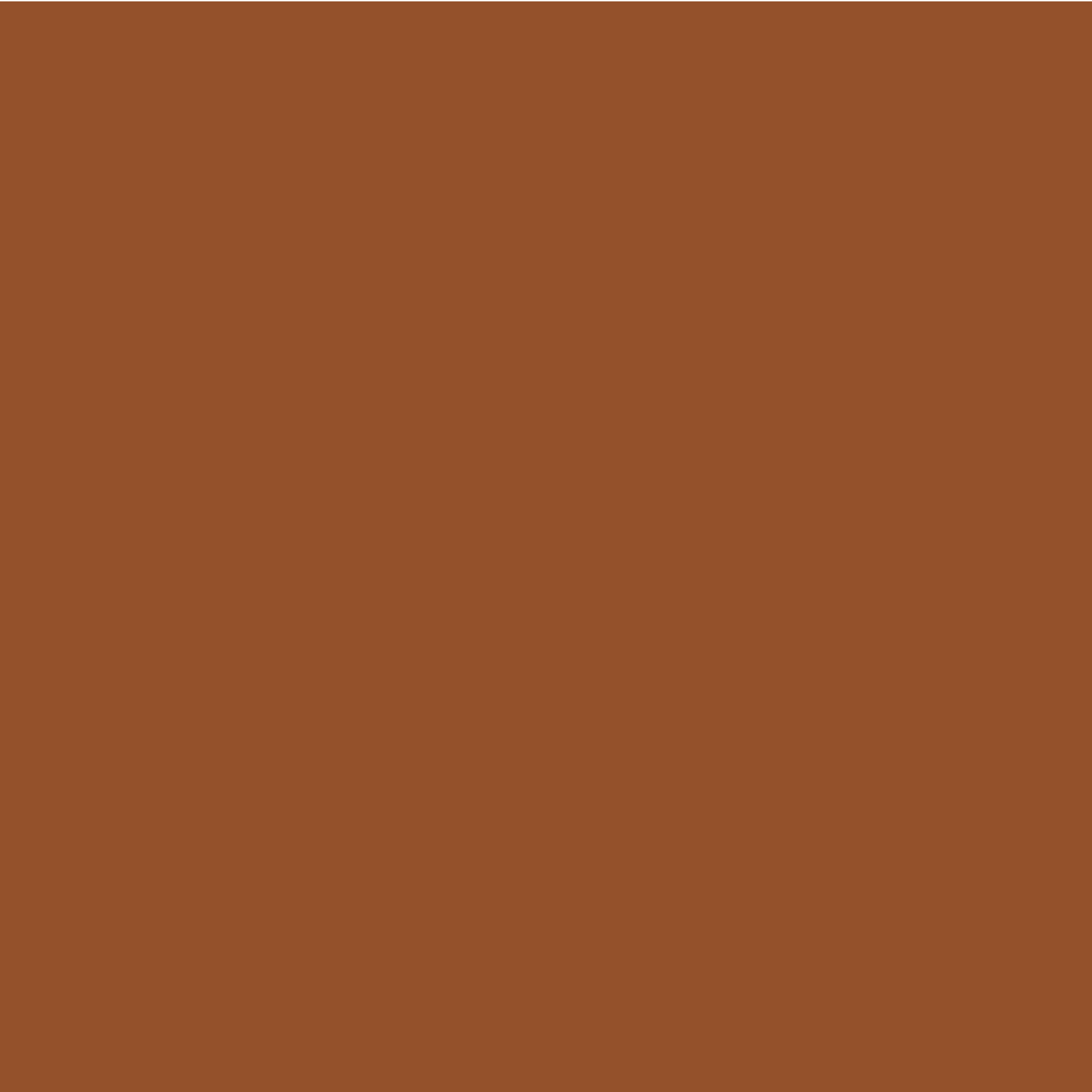


هذا الكتيب

تم إعداد هذا الكتيب وفق النهج التشاركي مع ذوي الاختصاص في التطوير القيادي من خلال أسلوب التعلم التفاعلي والبناء على الخبرات وهذا الكتيب معد ضمن سلسلة كتيبات التطوير القيادي ويهدف إلى :

■ تزويد القادة بمادة مرجعية أساسية حول إمكانات وتقنيات الابتكار على المستوى القيادي.

■ تزويد القادة بالتطبيقات المتضمنة للأنشطة والتمارين اللازمة والتي تسهم في تميز الأداء القيادي في محور الابتكار القيادي.



الفهرس

المحور الأول: التفكير الإبداعي وإدارة ابتكار

- مفهوم وعناصر التفكير الإبداعي ١٣
- ركائز ثقافة الابتكار ١٤
- دور القيادة في تحفيز الابتكار ١٧
- إمكانات الابتكار الفعال ١٩
- نموذج المؤسسة المبتكرة ٢١
- معوقات الابتكار ٢٢

المحور الثاني: الابتكار وإدارة التغيير

- رؤية و إمكانات التغيير ٢٩
- القيادة وإدارة التغيير ٣٠
- أسس التعامل مع مقاومة التغيير ٣٢
- تقنيات استثمار مقاومة التغيير ٣٣

المحور الثالث : التفكير النُظْمِي

- مفاهيم التفكير النظمي ٣٧
- خصائص التفكير النظمي ٣٨
- التفكير النظمي وإتخاذ القرارات ٣٩

التفكير الإبداعي وإدارة الابتكار

التفكير الإبداعي وإدارة ابتكار

التفكير الإبداعي من المهارات التي يجب على القائد تطويرها لبناء القدرة على الأفكار المبدعة في عمليات التفكير الإبداعي من خلال سلسلة مترابطة من بناء الأفكار وتقبلها والتعامل معها وفقاً لمنظور التغيير والتجديد والابتعاد عن التفكير التقليدي، وتنوع التقنيات الحديثة التي تهدف إلى تجاوز أنماط التفكير التقليدي والوصول بالعقل البشري إلى أقصى قدراته الإبداعية، وتمثل خريطة الأفكار إحدى الأدوات الأساسية التي لاقت رواجاً لافتاً نظراً لقدرتها على تحفيز الذهن على إنتاج كم من الأفكار بطريقة غير تقليدية.

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- مفهوم وعناصر التفكير الإبداعي.
- ركائز ثقافة الابتكار.
- دور القيادة في تحفيز الابتكار.
- إمكانات الابتكار الفعال.
- نموذج المؤسسة المبتكرة.
- معوقات الابتكار.

مفهوم وعناصر التفكير الإبداعي

يرتكز التفكير الإبداعي على أساسيات معتمدة تؤدي إلى فعالية التفكير بشكل إبداعي وفق ما يلي :

الوفرة: أفضل طريقة للحصول على أفكار إبداعية هي الحصول على أفكار كثيرة فالأفكار الكثيرة تؤدي إلى أفكار جديدة إبداعية ومبتكرة.

الإصرار: لا تجعل آراء الآخرين المختلفة تؤثر فيك سلباً حتى لو بدت أنها تسخر من أفكارك.

التساؤل: الأسئلة والفرضيات الساذجة قد تأتي بأجوبة ذكية، فلا تتردد من طرح التساؤلات وإن بدت بسيطة أو غريبة على ذهن المستمع.

التغيير: لإيجاد الحل للمشكلة لا تنظر إليها من نفس الزاوية التقليدية.

التخيل: حاول أن تتخيل الوضع عند حل المشكلة قبل أن تبدأ بحلها ، كل تصرف له ما يقابله ، تعلم النظر للأمور من الخلف إلى الأمام أو من داخلها إلى خارجها .

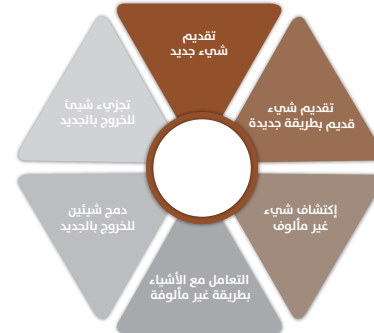
في الطريق إلى ابتكار أفكار مبدعة يمكن التفكير بطرق جديدة كما يلي :

التفكير بالمقلوب: أي قلب ما تعارف عليه الناس عادة للوصول إلى نتائج إبداعية مثل:

■ كان الناس يتناولون الشاي ساخناً دوماً ، فظهر من فِكر بالمقلوب وابتكر الشاي البارد.

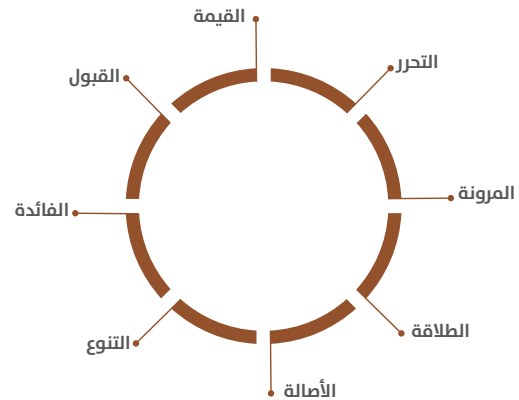
■ كان المرضى هم من يذهبون للأطباء دوماً ، فظهر من فِكر بالمقلوب وصار الأطباء يزورون المرضى.

عرف (كورت ١٩٩٨) الإبداع بأنه القدرة على إنتاج الأفكار الأصلية والحلول باستخدام التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد بإعطاء معاني للأفكار ويمكن أن يكون الإبداع أيضاً :



■ مفاهيم الإبداع ■

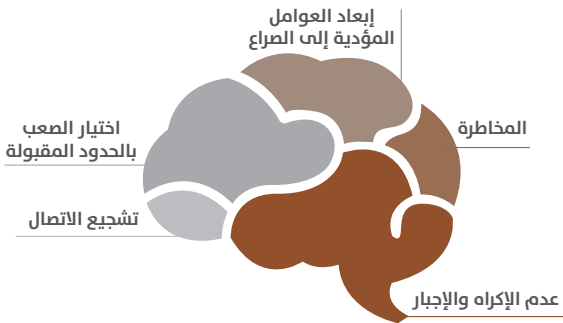
عرف (اولسون ١٩٩٩) الإبداع بأنه عملية ذهنية يتم فيها توليد الأفكار وتعديل الأفكار من خبرة معرفية سابقة وموجودة لدى الفرد ويتصف التفكير الإبداعي بالخصائص التالية:



■ خصائص التفكير الإبداعي ■

ركائز ثقافة الابتكار

البيئة الابتكارية أو المناخ الإبداعي في معناه الواسع كما يقول ألكسندرو روشكا في كتابه الإبداع العام والخاص يعني الوسط المباشر و التأثيرات الاجتماعية النفسية، والاقتصادية، والثقافية، والتربوية التي تحفز الإبداع، ويمكن أن نعدد جملة من الظروف التي تدفع أو تنمي تطور السلوك الإبداعي للشخصية مثل:



■ عوامل تطور السلوك الإبداعي

وهناك ثلاث ركائز رئيسية لإنشاء ثقافة مؤسسية تتمحور حول الابتكار:

- التدريب وتطوير المهارات في الابتكار.
 - الابتكار في مجال البحث ونقل المعرفة.
 - توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار.
- وتتأثر بيئة الابتكار بعدة مؤثرات ترتبط بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في ثقافة الإبداع والابتكار.

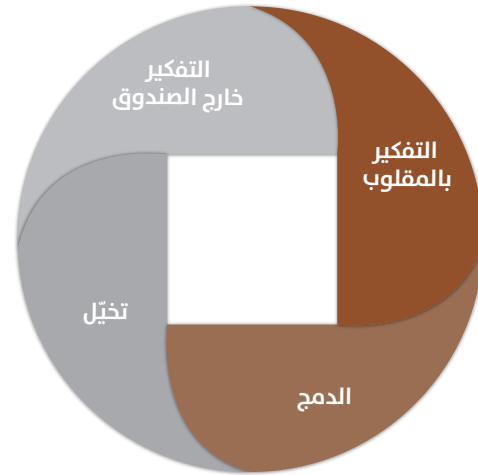
الدمج بين المعطيات المختلفة: من خلال دمج عنصرين أو أكثر للحصول على أفكار إبداعية جديدة.

■ سيارة + قارب = مركبة برمائية.

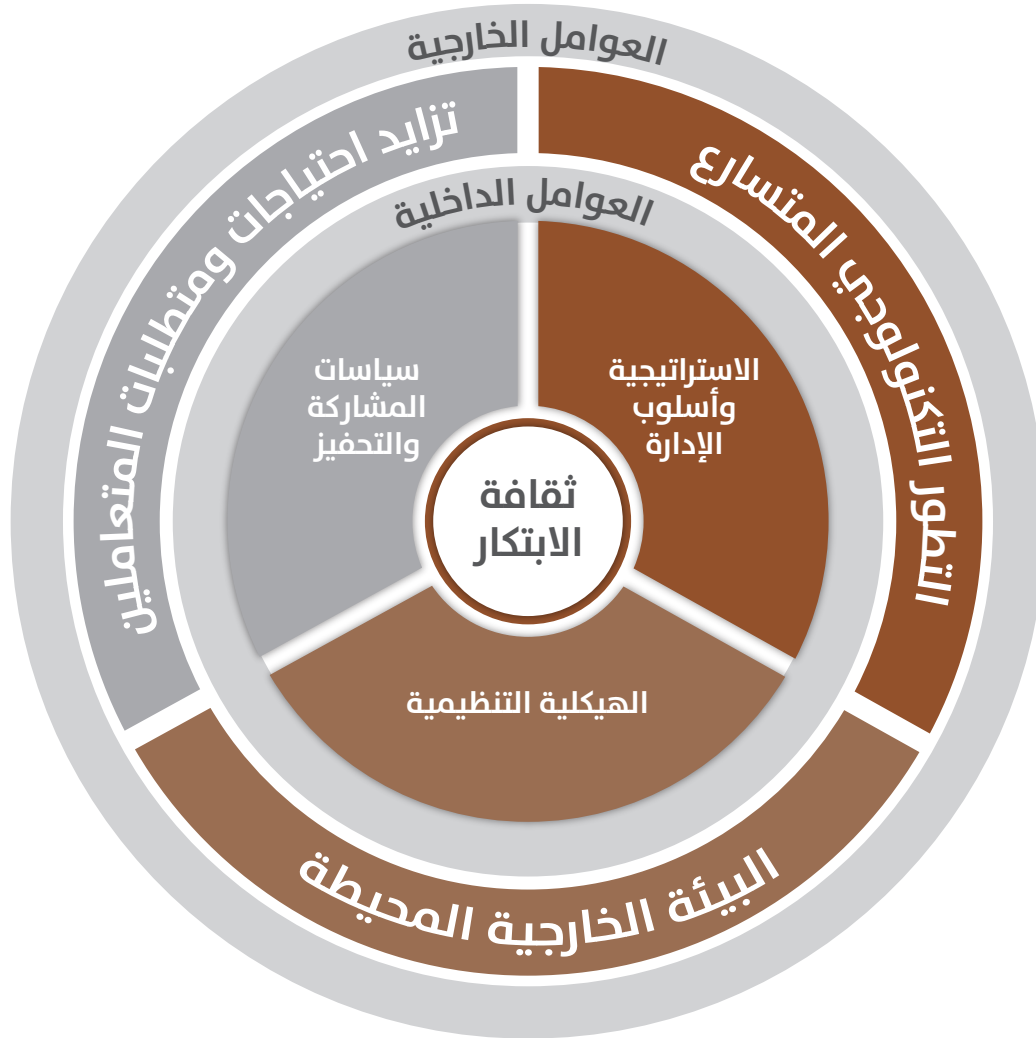
■ سوق + إنترنت = سوق إلكتروني.

التفكير خارج الصندوق: لا تستسلم للنمطية والتفكير التقليدي.

■ ما هي فوائد القلم؟ الكتابة... حاول أن تجد عشر فوائد للقلم غير الكتابة.



■ أنماط التفكير الإبداعي



■ منظومة بيئة الابتكار ■

المنظمة أفقياً وعمودياً.

التفاعل: إن تفاعل المنظمة مع الأفكار المطروحة أياً كان جدواها أو جدوى تطبيقها أو متطلباتها يكون منطلقاً رئيساً لخلق بيئة الإبداع و يكون هذا التفاعل من خلال تقبل جميع الأفكار والتواصل مع مقدمها.

التغيير: تعتبر عملية التغيير الداعم والحاضن في نفس الوقت لبيئة الإبداع وتوطيد ركائز ثقافة الابتكار لأنه يدعم الشركات الوظيفية ويشعر الفرد/المجموعة بأهمية أفكاره وجدواها.



■ نموذج التفاعلات الخمسة ■

من البديهي القول بأن «البيئة الإبداعية» تنبت الإبداع، و قد قامت الباحثة «تريزا أمابيل» مع «ستان كريسكويتش» بدراسة العوامل التي تؤثر على الإبداع لدى العلماء المتخصصين بالتطوير والبحوث في الشركات الكبرى.

وجاءت النتائج لتؤكد ما يسمونه بمبدأ «الدافعية الذاتية للإبداع» أي أن الأفراد يكونون في أحسن حالات الإبداع لديهم عندما يشعرون بالدافعية الذاتية ومبعتها «الاهتمام الشخصي» بالعمل أو بإشباع حاجة نفسية لديهم أو شعورهم بالتحدي إزاء عمل ما، و لكن إبداعهم يقل إذا كان المصدر خارجياً.

تقوم المدارس الحديثة على تبني عدة اتجاهات في عملية بناء بيئة عمل محفزة للإبداع ويتقدمها نموذج «التاءات الخمسة» الذي يعتمد على محددات ومتغيرات ترتبط بالأفكار والموارد ويمكن استعراض النموذج على النحو التالي:

التنوع: يرتبط التنوع بمدى حرص المؤسسة على التنوع في اختيار مواردها البشرية ضمن سياسات الاستقطاب والتعيين بحيث يشمل هذا التنوع اختلافاً في البيئات والثقافات والجغرافيا والجنسيات وحتى في مصادر و مخرجات التعليم.

التنظيم: لا بد لتوفر البيئة الإبداعية من تنظيم وحدة العمل المعنية بالتعامل مع الاقتراحات والأفكار ووضع هيكلها التنظيمي المساند والداعم لاختصاص هذا العمل.

التواصل: المحافظة على قنوات الاتصال والتواصل المفتوحة المعنية بإرسال واستقبال الأفكار داخل وحدات

دور القيادة في تحفيز الابتكار

تعد القيادة مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المؤسسات، والإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية لمنظمات مبدعة وريادية.

ويعد القائد محور عملية الإبداع ومحركها الرئيس وكلما زادت توجهاته وطاقاته باتجاه التجديد فإنه يكون الأكثر قدرة على اتخاذ الدور القيادي للعملية الإبداعية برمتها.

وقد توصل العلماء إلى تحديد مجموعة من الصفات الرئيسة التي تشكل منظومة كفاءة القائد المبدع وتم ربطها بالرؤية والقيم المؤسسية التي يتبناها القائد ويمكن إجمال أهم هذه الصفات بما يلي:

■ كن نموذجا:

١- قيم (أخلاقيات) واضحة.

٢- قدوة في القيم.

■ مكن الآخرين:

١- فوض المرؤوسين.

٢- ازرع الثقة بهم.

■ كن مشجعا للإبداع:

١- حث على الإبداع.

٢- هيئ مناخ ملائم للإبداع.

■ تحدى الواقع:

١- ابحث عن الفرص.

٢- خاطر وغامر.

■ ألهم رؤيا مشتركة:

١- ضع رؤيا واضحة مشتركة.

٢- اعمل على تحقيقها وتوافقها.

ويعد القادة في أي مؤسسة مفاتيح الابتكار وهم العنصر الأهم في الوصول إلى بيئة محفزة للإبداع، ويمكن لهم وضع النصائح التالية بعين الاعتبار لمساعدتهم على قيادة الابتكار في المنظمة:

■ قد استراتيجية الابتكار وكن أول من يعمل بها ولأجلها فالسابق دائما يدل على الريادة.

■ اجعل البحث المستمر والتطوير ملازمان حقيقيان لك في كافة اعمالك.

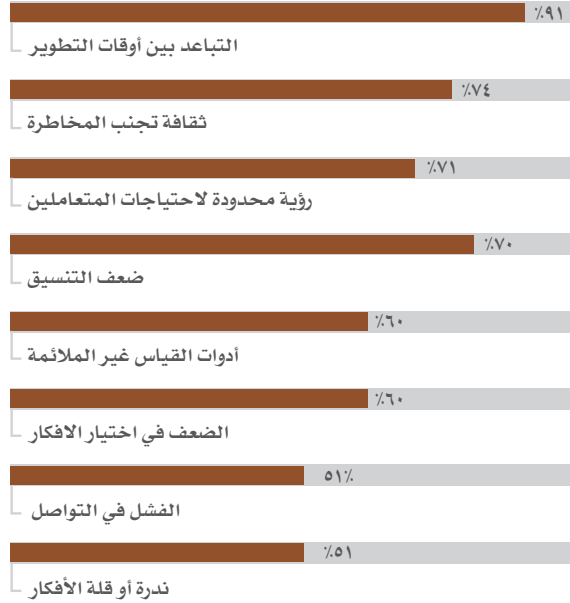
■ ساهم في صناعة بيئة الابتكار وكن جزءا حقيقيا وأصيلا منها.

■ طور نفسك وفريقك في انماط ووسائل التفكير.

■ نوّع خبرات موظفيك داخل وحدة الأعمال الواحدة.

■ حفز الموظفين المبتكرين ولا تحاسبهم على الأخطاء

وبالمقابل هناك أسباب مشتركة تحول دون تحقيق النتائج المرجوة من الابتكار وهي كما يلي :



فهي إحدى أهم الطرق للتعلم والابتكار.

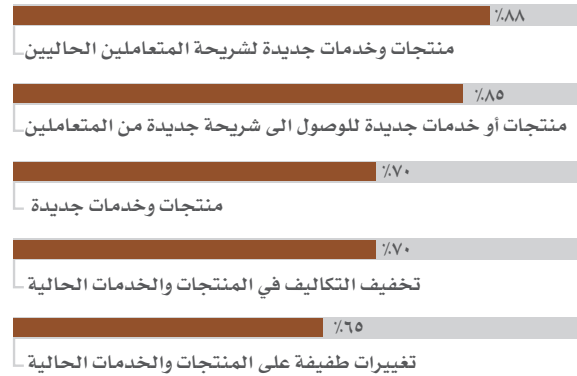
■ افتح قنوات اتصال لا محدودة مع فريق عملك.

■ تعامل باحترام وإعجاب مع الأفكار الجديدة أيا كانت وحفز مقدمها.

■ مزج بين مهارات فريق العمل وقدراتهم لخلق التفاعل المنشود الذي يقود إلى الابتكار.

وفي دراسات مستفيضة حول أولويات وأهداف القادة من خلال توجهاتهم نحو الابتكار أظهرت النتائج أولويات متقاربة وأهدافا تخدم كافة مجالات العمل كما يبينها الشكل التالي:

الأولويات



ممكّنات الابتكار الفعال

- القوانين والسياسات.
 - التغييرات الجيوسياسية.
 - الاقتصاد الشامل.
 - البيئة.
- المبدأ الأول: منح الابتكار مجالاً أوسع والربط بين النقاط

وتحرك بفاعلية وفق منهجية تطبيقية من خلال الابتكار في ما يلي:

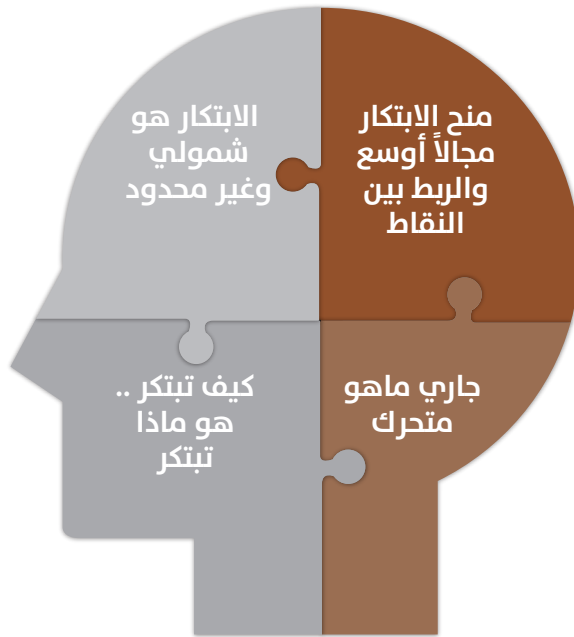
- تغيير الثوابت.
- تطوير المهارات.
- تنوع الخيارات.
- بناء الخطط.
- التنفيذ الفعال.
- جمع المعلومات.
- تحسين الإجراءات.
- تطوير المعايير.

- الابتكار يعزز شيء ما.
- الابتكار يسترجع شيء ما.
- الابتكار يرجع إلى نقيضه مع مر الزمن.
- الابتكار هو كيف تمارس أشياء كثيرة معا لإيجاد قيمة (الحلول).
- نمو الابتكار هو نتاج جهود ممنهجة لعملية الأبحاث والتطوير.
- الابتكار موجود في كل مكان، لأن الابتكار هو صفة أو سمة لأشياء كثيرة.

المبدأ الثاني: جار ما هو متحرك .. وتفاعل بابتكار جار ما هو متحرك، مثل تحرك الكبير للصغير والمال للوقت وهنا على الابتكار الاستجابة لما يلي:

- متطلبات المتعاملين.
- التنافس.
- ذوو العلاقة.
- العلوم والتكنولوجيا.

- التوافق، والمناسبة، والمزامنة، والتوقيت، هي أشياء محورية للابتكار.
- التنوع ضروري لإنتاج التوتر الخلاق، ولكن في إطار نظام أكبر.
- الابتكار هو في الغالب يدور حول ربط النقاط وعبر الحدود.



■ مبادئ تمكين الابتكار ■

المبدأ الثالث: كيف تبتكر.. هو ماذا تبتكر

- هل ينبغي علينا أن نكون مركزين ومبرمجين أم يجب أن نكون مرنين ونحسن انتهاز الفرص؟ هل ينبغي علينا بناء قدراتنا الابتكارية الخاصة أم نسعى للحصول عليها.
 - هل يجب أن يكون الابتكار مدفوعاً من قادة الإدارات العليا أم نتيجة مطالبة من قادة الميدان أقرب للشركاء أم أقرب للمتعاملين؟
 - هل ينبغي لنا أن نضع استراتيجيتنا ثم نقوم بتطوير الثقافة والكفاءة لجعل الابتكار يحدث، أو العكس؟
 - هل يجب أن نضع مساراً لتنمية الابتكار أم أن نجعل الابتكار يستجيب لمجموعة متنوعة من المؤثرات؟
 - هل ينبغي أن يكون الابتكار وظيفة الإدارات في المنظمة أو مسؤولية تتوزع على جميع الوحدات العاملة؟
 - هل ينبغي أن يكون الابتكار متسقاً مع أنشطة الأعمال الأساسية الحالية أم يجب أن يمتلك الحرية لإنشاء مجال أعمال جديد تماماً؟
- المبدأ الرابع: الابتكار هو شمولي وغير محدود
- كل شيء في الكون على حد سواء هو كل وجزء من نظام أوسع

نموذج المؤسسة المبتكرة

مهما اختلفت المؤسسات في مجالاتها وسواء كانت مؤسسة حكومية أم خاصة هناك نموذج يمكن جعل أي مؤسسة من خلاله مبتكرة من خلال العناصر التالية :

بيئة العمل

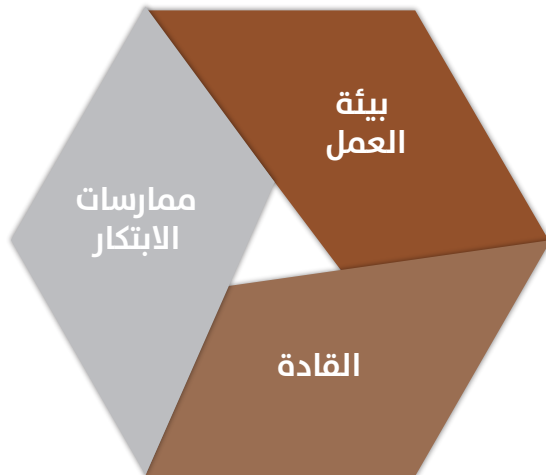
- مسؤوليات وأدوار واضحة.
- إدارة مشاريع مستقرة.
- أهداف منطقية وطموحة.
- عمليات منهجية.
- معايير وأنظمة.
- عمل منظم وممنهج.

القادة

- واقعيون.
- يتسمون بالتنظيم والمنهجية.
- يمتلكون الكفاءة العلمية والتقنية.
- يلتزمون بالقوانين والأنظمة.
- يمتلكون مهارة حل المشكلات.
- يتسمون بالموضوعية.
- يمتلكون روح المثابرة.

ممارسات الابتكار

- عملية التحسين المستمر.
- الهندسة العكسية.
- المقارنة المرجعية.
- إدارة الجودة الكلية.
- المحاكاة.
- منصات الابتكار.
- أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتكاملة.
- إدارة سلاسل توريد الابتكار.



■ عناصر نموذج المؤسسة المبتكرة

معوقات الابتكار

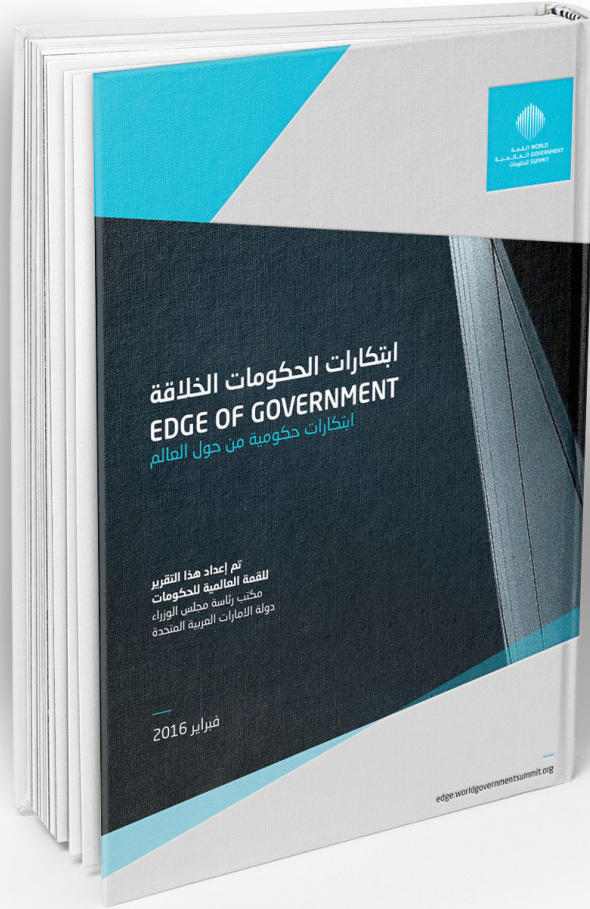
هناك عبارات متداولة في عمليات التفكير تتخذ مسارا سلبيا إذ تنم عن تفكير سلبي يعيق التفكير الإبداعي والابتكار يجب على القائد تجنبها وهذه العبارات كما يلي :

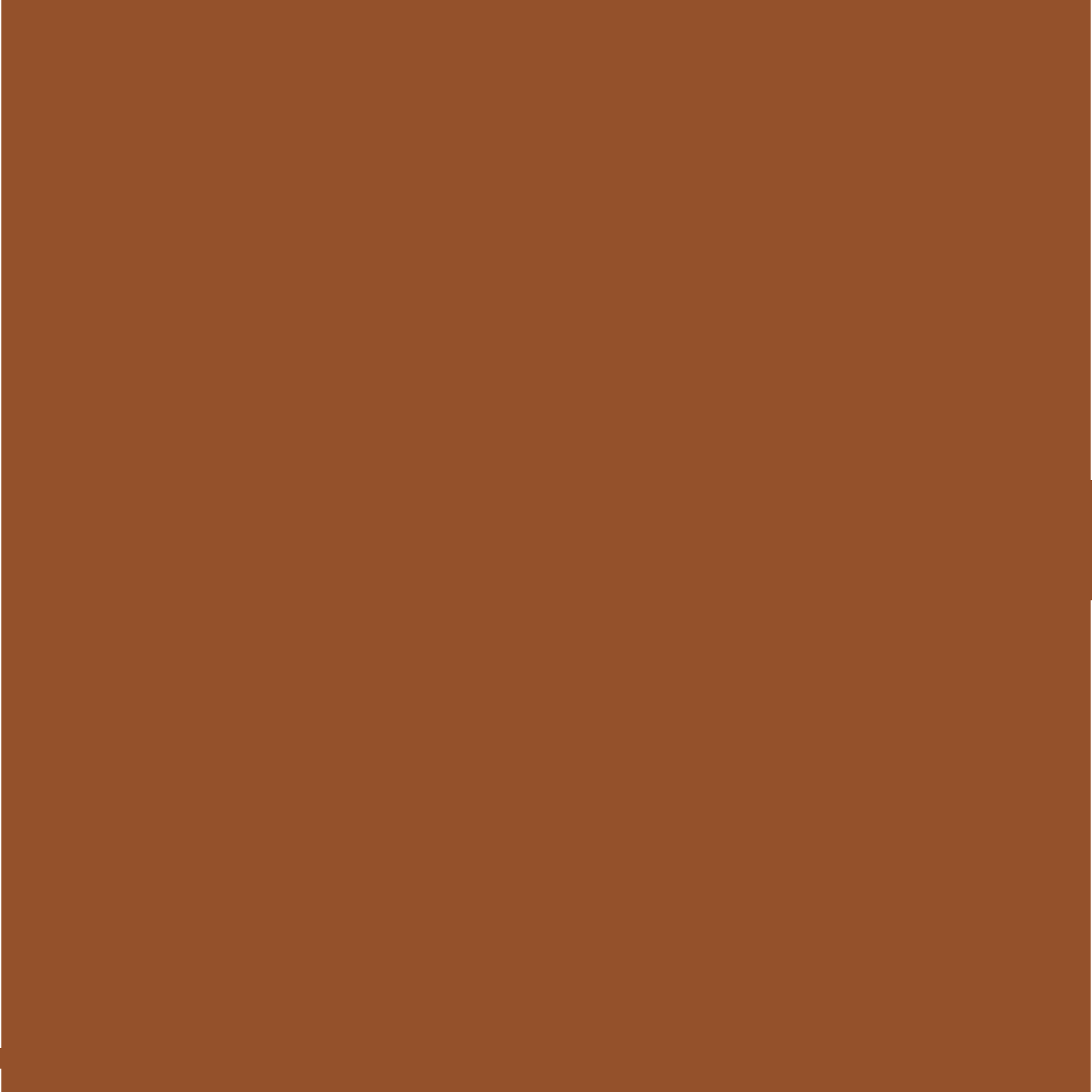
- قمنا بذلك سابقا.
- تستغرق هذه الفكرة وقتًا طويلا.
- هذه فكرة مكلفة جدا.
- هذا مستحيل.
- يمكن تطبيق الفكرة مستقبلا أما الآن فلا.
- هذه فكرة غبية.
- لا يمكنك عمل ذلك هنا.
- لا أعتقد أن ذلك مهم.
- هذه فكرة جنونية ولا يتقبلها العقل.
- الأنظمة لا تسمح بذلك.



■ العبارات المعيقة للابتكار ■

كتابك ... للقراءة





الابتكار وإدارة التغيير الفعال

الابتكار وإدارة التغيير الفعال

إدارة التغيير هو نهج منظم لتحويل الأفراد وفرق العمل والمؤسسات من الحالة الراهنة إلى الحالة المستقبلية المرجوة، لتحقيق أو تنفيذ رؤية واستراتيجية. وهي عملية تنظيمية تهدف إلى تمكين الموظفين من قبول وتبني التغييرات في بيئتهم الحالية كما أن هناك عدة تيارات فكرية مختلفة شكلت ممارسات إدارة التغيير على الوجه المعروف اليوم ويشمل محور إدارة التغيير الفعال مجموعة الموضوعات التالية :

- رؤية التغيير وممكنات التغيير.
- القيادة وإدارة التغيير.
- أسس التعامل مع مقاومة التغيير.
- تقنيات استثمار مقاومة التغيير.

رؤية التغيير و إمكانات التغيير

وتحقيق الأهداف المنشودة من خلال ما يلي :

- فهم احتياجات الأطراف المتأثرة ودوافعهم.
- تحديد ما يمكن أن تكسبه وتخسره الأطراف المتأثرة.
- العمل بشفافية وتوضيح كل ما يتعلق بالتغيير مع الأطراف المتأثرة.
- إتاحة الفرصة لمشاركة الأطراف المتأثرة.

إن مبادرة وجهود التغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة. وسواء ما إذا كان التغيير بفعل عوامل خارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) أو داخلية (السياسة أو الأنظمة أو الهياكل التنظيمية)، فإن وضع رؤية سوف يوضح اتجاه التغيير. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الرؤية ستساعد في تحفيز ذوي العلاقة والمؤثرين في التغيير على اتخاذ إجراءات في الاتجاه الصحيح.

يجب أن تتصف الرؤية التي يجب وضعها للتغيير بمجموعة من الخصائص والمواصفات التي تدعم فاعليتها، وبالتالي يجب أن تكون الرؤية:

■ قابلة للتصور : تعطي صورة لما سيكون عليه شكل المستقبل.

■ مرغوب فيه : تناشد المصالح طويلة الأجل من الموظفين والمتعاملين وأصحاب المصلحة الخ.

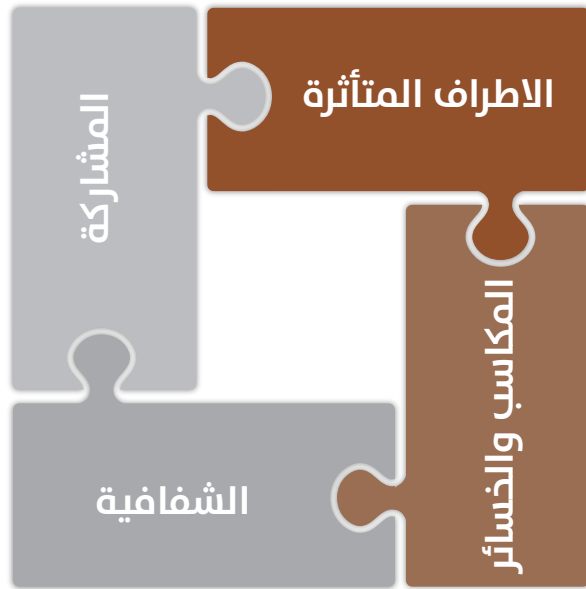
■ مجدية : تتضمن أهدافاً واقعية، ويمكن تحقيقها.

■ مركزة : واضحة بما يكفي لتوفير التوجيه في صنع القرار.

■ مرنة : عامة بما فيه الكفاية للسماح للمبادرة والاستجابات البديلة.

■ مفهومة - ويمكن تفسيرها في ٥ دقائق.

ولتحقيق الفعالية الكبرى من برامج التغيير فإنه يمكن لنا الاعتماد على عدة إمكانات تعزز فرص النجاح



■ إمكانات فاعلية التغيير

القيادة وإدارة التغيير

تتخذ عملية التغيير أشكالاً متعددة ترتبط بمجموعة من المؤثرات المعتمدة على الوقت المتاح وطبيعة التحديات والتهديدات لتقوم وفق الإطار التالي:

التغيير المفاجئ:

لا بد من فهم متطلبات التغيير المفاجئ الذي يتم فرضه على مستوى المنظمة ومدى تقبل والتزام العاملين لنمط هذا التغيير والذي يتسم عادة بما يلي:

- يكون قليل التكلفة نسبياً.
- يتم على المدى القصير.
- يتم فرضه على مجموعة العاملين دون تشارك.
- يحمل عادة مخاطر عالية.

التغيير المرحلي:

يعبر عن حالة تغيير منظمة إلى حد ما، نظراً لأنه يتم بطريقة غير مباشرة وبتقنيات وآليات أكثر تقبلاً لدى الموظفين المعنيين بالتغيير ويتسم بما يلي:

- تتم معالجة القضايا بشكل منفصل وفق متطلبات كل قضية.
- يتم إيصاله للمعنيين بطرق وتقنيات غير مباشرة.
- يتسم بقدرته على تقليل حجم ونوع مقاومة التغيير.

التحول الثقافي :

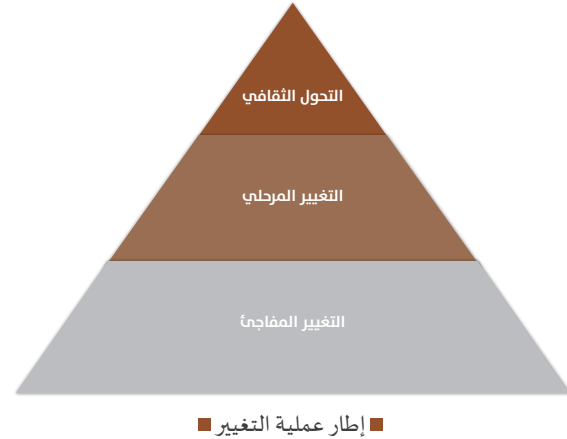
يعتبر مبتغى وهدف التغيير الأساس وهو عملية استراتيجية منظمة تركز على الأداء الكلي للمنظمة في كافة بيئات الأعمال ويتسم بما يلي:

- يتم على مستوى استراتيجي لكافة أجزاء المنظمة.
- يتطلب جهد كبير أكثر من غيره من أنواع وأنماط التغيير.
- يتم على مستوى طويل الأجل ومستقبلي.

وتمثل القيادة بشكل عام مصدر الإلهام لفريق العمل في نقلهم وتحفيزهم نحو التغيير حيث تلعب دورا رئيسا في نجاح التغيير من خلال قدرتها على تحقيق مبادئ وتقنيات مقنعة باهمية وضرورة التغيير وتحديد عوائد إيجابية من هذا التغيير على فريق العمل في كل موقع.

ويتطلب هذا الدور القيادي جملة من التقنيات التي يجب اتباعها لضمان تحقيق الدور القيادي في إدارة التغيير وتمثل بما يلي:

- القدرة على برهنة أهمية وضرورة التغيير لفريق العمل والوصول معهم منذ البداية إلى اتفاق بكاد يكون أقرب إلى الإجماع إلى حاجة التغيير.
- إحداث مواكبة للتغيير في الشكل التنظيمي الذي يدعم احتياجات المنظمة.
- إشراك كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية في عملية التغيير وعدم تجاهل صف وظيفي أو تركيز على صف على حساب الآخر.
- تنفيذ خطة التغيير مباشرة دون تباطؤ وإشعار العاملين بجديتها ووضع نظام رقابي فعال للتنفيذ.
- تطوير الكفاءات بما يجعلها مؤهلة للتعامل مع أدوات التغيير ومنسجمة معها لضمان استمرارية الأعمال.



أسس التعامل مع مقاومة التغيير

لا يستطيع التغيير وسيقوم بالتغيير:

هؤلاء الذين على استعداد للتغيير ويرون الفائدة منه ولكنهم يفتقرون إلى المقدرة للتغيير بنجاح. النهج مع هذه المجموعة هو ببساطة أن يتم من خلال العمل الذي يشكل تحدياً لهم وتوفير إمكانات التغيير أو تخصيص وقت إضافي لجعلها فعالة.

يستطيع التغيير ولن يقوم بالتغيير:

هذه المجموعة الصعبة للتعامل معها. لديهم القدرة والموارد اللازمة للتغيير ولكن ليسوا على استعداد للتغيير وهؤلاء هم الذين يرمون بالاعتراضات ولا يظهرون أي دعم لعملية التغيير ويضعون حواجز وعقبات ويحرصون على الحفاظ على الوضع الراهن وهم في كثير من الأحيان يتسببون في فشل جهود التغيير.

لا يستطيع التغيير ولن يقوم بالتغيير:

هؤلاء الذين ليس لديهم القدرة على التغيير وليسوا على استعداد للحصول على الدعم للتغيير ما لم تكن لهذه المجموعة الأهمية لبرنامج التغيير، ويتم عادة اتباع مزيج من الأساليب المذكورة أعلاه.

التعامل مع مقاومة التغيير يتطلب تحليلاً رفيع المستوى حول واقع الأفراد والفرق التي تتأثر بعملية التغيير. وتختلف القدرة والاستعداد للتفاعل مع مبادرات التغيير وفق أربع فئات وهي:



■ استعدادات الأشخاص للتغيير ■

ويتطلب التعامل مع الفئات السابقة تقنيات مخصصة لكل فئة على النحو التالي:

يستطيع التغيير وسيقوم بالتغيير:

تعد الفئة المقبلة على التغيير والأسهل في التعامل فهي تمتلك الموارد والاستعداد للمشاركة والحماس لتنفيذ هذا التغيير ويمكن أن يصبحوا قدوة ودافعين للتأثير على أولئك الذين لم يقتنعوا بعد بالتغيير.

تقنيات استثمار مقاومة التغيير

يشير الكاتبان (جي دي فورد) و(أل دبليو فورد) في مجلة هارفارد للأعمال إلى مفهوم استثمار مقاومة التغيير حيث يشيران إلى أن فئة مقاومي التغيير عادة ما تكون مهمة في عملية التغيير، ويعتبرونها المفتاح لأنها توفر التغذية الراجعة لمعلومات قيمة حول السلبيات التي قد تؤثر على عملية التغيير. وخاصة إذا كان لديهم خبرة في فشل الجهود السابقة للتغيير، ويشار إلى أن هناك عددا من استراتيجيات الاستثمار في فئة مقاومة التغيير يمكن تناولها وتحديدها كما يلي:

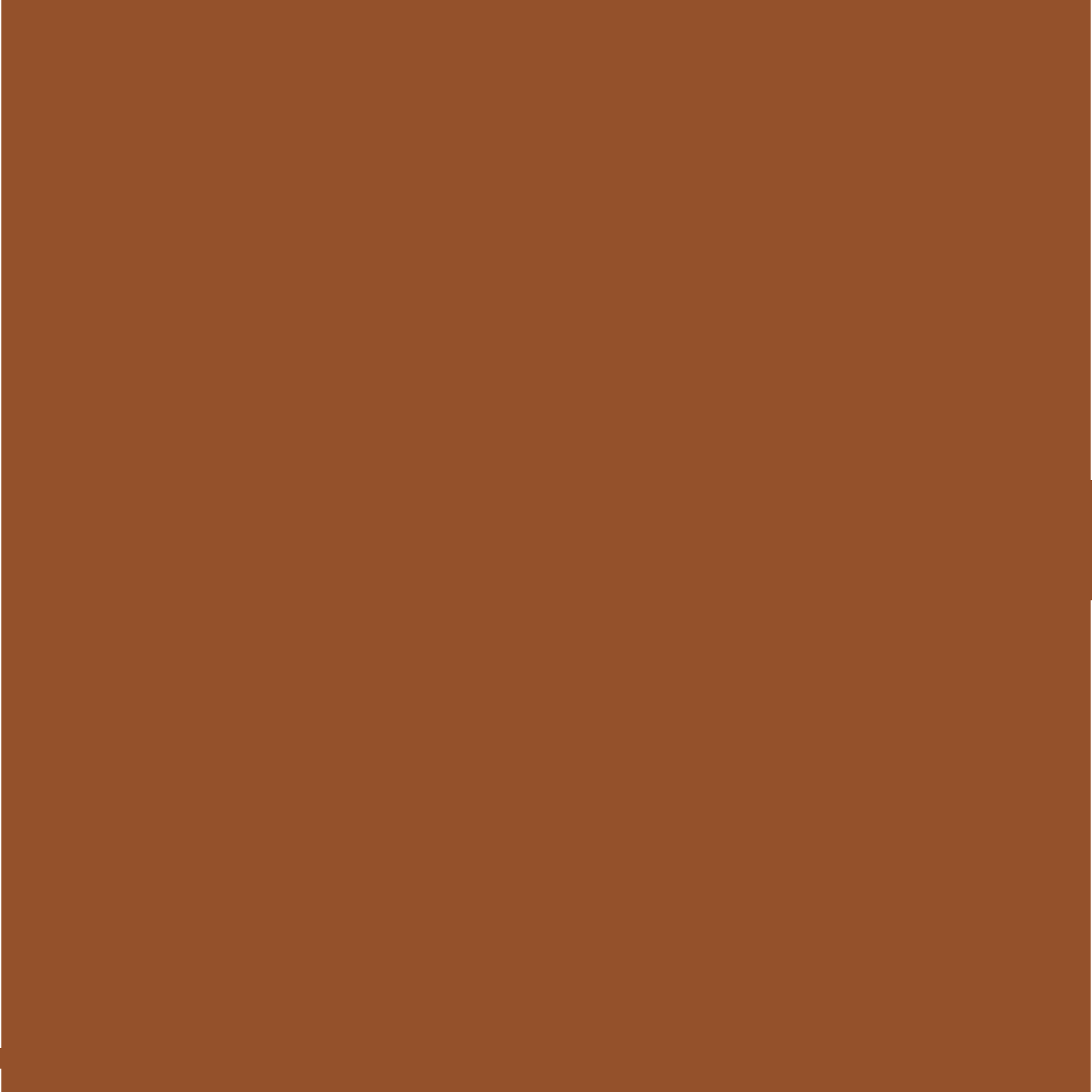
■ **تعزيز الوعي:** من خلال زيادة مستويات التواصل لفهم تأثير التغييرات على هذه الفئة ولبحث تخفيف هذا الأثر هناك فرصة ممتازة لكسب موقفهم لعملية التغيير.

■ **توضيح الغاية:** هذه الفئة بحاجة ليس فقط لفهم كيفية التغيير بطريقة العمل ولكن لمعرفة الصورة الكاملة والفوائد التي تجلبها التغييرات.

■ **تغيير التغيير:** فئة المقاومين للتغيير هم أولئك الذين يهتمون بشكل أكبر في سير الأمور في نصابها الصحيح، لكن لديهم مخاوف حول المشكلات التي تحدث من سوء التصميم والتنفيذ لذا من الضروري أخذ وجهات نظرهم على محمل الجد ويمكن أن تكون هناك نتيجة مربحة للجانبين.

■ **المشاركة:** البحث عن فرص إشراك هذه الفئة لتشارك في جهود التغيير من خلال إسناد بعض المهام التي يقتنعون بفائدتها.

■ **استخدام التجارب السابقة:** من خلال فهم دروس الماضي لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء مرة أخرى وبناء جو من الثقة باستراتيجية التغيير.



التفكير النظامي

التفكير النُظمي

إن تطور قدرة القيادي على التفكير تعتمد على إمكانيات وكفاءات يتم صقلها مع الخبرة للوصول إلى التمكن من التفكير بشكل شمولي وفق منهجية معتمدة وهذا التفكير الذي يعتبر استراتيجيا يتمثل بالتفكير النظمي وهنا من المهم الوقوف على مفاهيم وأبعاد هذا التفكير لدعم مخزون القادة من المهارات والخبرات التي تحقق التميز المنشود.

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- مفاهيم التفكير النظمي.
- خصائص التفكير النظمي.
- التفكير النظمي واتخاذ القرارات.

مفاهيم التفكير النظامي

بشكل كبير لما تسببه الأحداث من تأثيرات على الأنظمة المرتبطة داخل البيئة الأوسع.

والتفكير بشكل نظمي في الحالة أو المشكلة يتطلب أولا تحديد طبيعتها من خلال :

- هل هو نظام مركب أو معقد؟
- ما هي عناصر (مركبات) النظام؟
- كيف تتصل هذه المركبات ببعضها؟
- كيف تتفاعل؟
- ما مدى القدرة على توقع مخرجات هذا النظام في ظل المعطيات؟
- كما من المهم فهم الأنظمة المعقدة مقابل الأنظمة المركبة وفق ما يلي :

يرتبط التفكير النظامي بالتمييز المتعلق بالأنظمة المعقدة والمركبة حيث أصبحت الأنظمة المعقدة إطارا فكريا جديدا للتعامل مع حل المشكلات ويمكن تحديد أهم السمات التعريفية للأنظمة المعقدة بما يلي:

تتكون من كيانات مستقلة : الأنظمة المعقدة تتكون من مجموعة متنوعة من الكيانات التي هي كيانات مستقلة في حد ذاتها تتفاعل مع بعضها البعض.

تتعرض لنقاط تحول وتغيير مفاجئ: الأنظمة المعقدة غير مستقرة ولا تسير بشكل خطي.

عدم القدرة على التنبؤ : يكاد يكون من المستحيل التنبؤ بدقة المستقبل في الأنظمة المعقدة.

التطور : الأنظمة معقدة تتطور من تلقاء نفسها دون أن تكون هناك خطة محددة الهدف أو الاتجاه.

تتأثر بشكل كبير: الأنظمة المعقدة قد تتأثر بأحداث صغيرة

الأنظمة المعقدة	الأنظمة المركبة
صعبة الإحصاء ومترابطة	العناصر محددة بالأرقام ويمكن إحصاؤها
صعبة الكشف وغالبا ما تتفاعل خارج إطار أي قانون معين	العلاقات تخضع لقانون السبب والنتيجة
يتكرر نادرا ويصعب التنبؤ به	السلوك متكرر وسهل التنبؤ
ناشئة	المخرجات محددة سلفا

خصائص التفكير النظمي

يمكن إدراك كيفية التفكير النظمي من خلال فهم الخصائص المختلفة والتي تتمثل أهمها بما يلي :

■ التفكير بلغة العلاقات : الإنتقال في المنظور من الأجزاء إلى الكل و من الأشياء إلى العلاقات.

■ التفكير بشمولية أوسع : العلاقات بين المنظومة وبينها والإنتقال هنا يكون من التفكير بالعلاقات بين المنظومة ككل إلى العلاقات في المنظومات الأوسع المحيطة بها.

ويركز التفكير النظمي على تحقيق الفاعلية والكفاية من خلال التعرف على أبعاد المشكلة ووضع الحلول المناسبة بهدف الوصول إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عبر فهم التشابك بين مكونات النظام في المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة وبتيح التفكير النظمي تحقيق ما يلي :

■ الكفاية : استثمار الموارد بأقل كلفة وافضل طريقة ممكنة.

■ الفاعلية الإدارية : اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والإنجاز في المواعيد المحددة.

يعد التفكير النظمي عملية فهم مرتبطة بكيفية تحديد مجموعة من الأشياء التي يمكن اعتبارها نظاما واحدا من خلال علاقات التأثير بينها داخل النظام نفسه، ويقوم التفكير النظمي على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تتمثل بما يلي:

■ ينظر التفكير النظمي إلى المشكلات كأجزاء من نظام واحد ولا يعير اهتماما للتعامل مع كل جزء بعينه.

■ يعد مجموعة متناسقة من الممارسات القائمة على فهم العلاقات بين الأجزاء بعضها ببعض وارتباطها مع النظام الكلي أو أنظمة أخرى.

■ يركز التفكير النظمي على المسببات وما يستتبعها من تأثيرات متناسقة.

■ يهتم التفكير النظمي في دراسة الأحداث وارتباطاتها بتفصيلاتها الصغيرة على الكل.

■ يتسم التفكير النظمي بقدرته على تقديم نمط تفكيري تقني قادر على التعامل مع كافة الأنظمة الحياتية دون استثناء سواء على المستوى البشري أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو التربوي أو العلمي أو البيئي وغيرها.

التفكير النظمي و اتخاذ القرارات

وقد تفشل بعض الحلول بسبب بعض الأخطاء التي يجب تجنبها وهي :

■ التمرکز حول الفكرة الذهنية الأولى وعدم الخروج نحو نطاق أشمل.

■ تجاهل العلاقات والمشاكل المحتملة للتعامل معها لاحقاً.

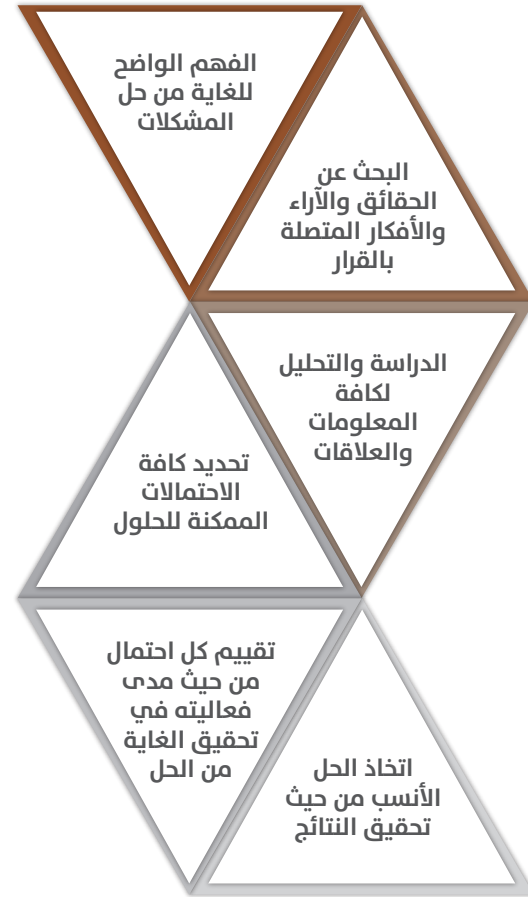
■ الخوف من الأفكار الجديدة الأفضل بدلاً من تلك المستخدمة حالياً.

■ الإنتقائية في التعامل مع المعلومات ومحدودية النظرة.

■ عدم النظر إلى المبادئ والأخلاقيات في الحلول.

■ عدم التعلم من الأخطاء السابقة وتكرار الأخطاء مراراً.

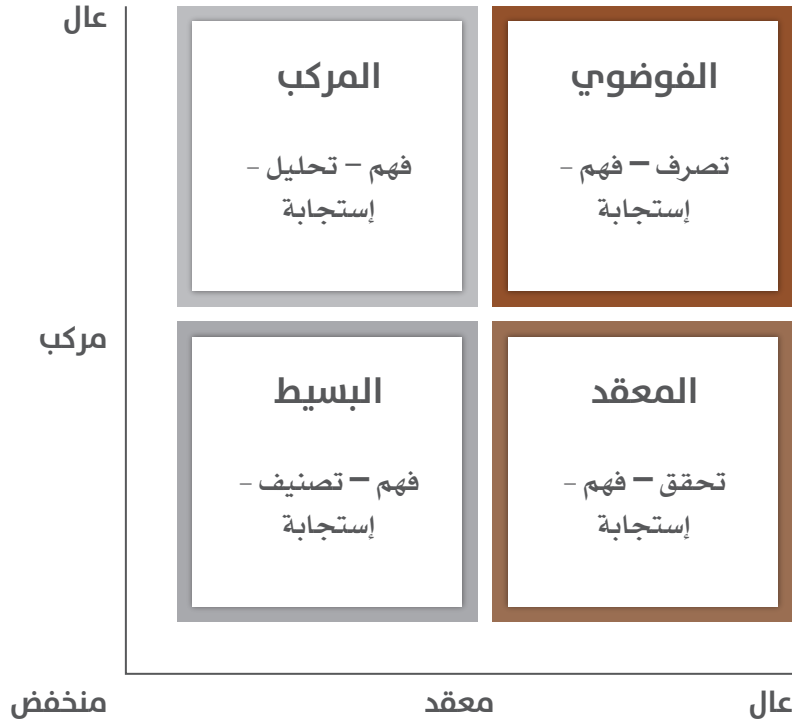
يعتبر اتخاذ القرارات وخاصة الإستراتيجية منها المحور في الأداء القيادي وهو مهمة يقوم بها القادة على اختلاف أنماطهم ومسؤولياتهم وهنا تكمن أهمية التفكير النظمي فهو عملية ديناميكية تفاعلية تدعم حل المشكلات بشكل فعال من خلال ما يلي :



■ حل المشكلات بالتفكير النظمي ■

تطبيقات:

تمثل المصفوفة التالية إطارا لديناميكية التفكير النظمي، حدد إحدى مشكلات العمل الرئيسة و صنفها وتعامل معها وفقا للمصفوفة؟



- من خلال العصف الذهني (أي من دون تحليل) ضع لائحة بالمشاكل والتحديات تواجهك في العمل.
 - يتم توزيع هذه التحديات باستخدام مصفوفة التفكير النظمي.
- ويمكن فهم الفرق بين السياقات البسيطة والمركبة والمعقدة من خلال المقاربة التالية التي وضعها المفكرين جلويبرمان وزيمرمان:

طهو الطعام	صناعة صاروخ	تربية طفل
الوصفة ضرورية	الوصفة ضرورية	الوصفة تطبيقها محدود
الوصفة سهلة التقليد	صناعة صاروخ واحد يزيد الثقة بصناعة الثاني	تربية طفل واحد تعطي الخبرة ولا تضمن تربية الطفل الثاني بنجاح
الخبرة مفيدة لكنها غير مطلوبة	بحاجة لخبرات متنوعة بمختلف المجالات	الخبرة مفيدة لكنها ليست ضرورية ولا كافية للنجاح
ينتج عنها منتج نمطي	المنتج متشابه إلى حد كبير	كل طفل فريد ويحتاج طريقة خاصة به
الوصفة الجيدة تعطي نتائج جيدة كل مرة	هناك درجة عالية من التأكد من النتائج إذا تم التعامل مع القضايا الأصلية	

من خلال المقاربة السابقة حدد سمات كل من السياقات البسيطة والمركبة والمعقدة





