ما المقصود بالتغيير، وما هي القوى التي تحركه، وما هو الفرق بين التغيير المخطط والطارئ، وما أهم أنواع التغيير التنظيمي، وماذا يقصد بمقاومة التغيير، وما هي أسبابها، وماذا نعني بالتطوير والإبداع التنظيمي؟

الكاتب : د. محمد العامري January 12, 2024 عدد المشاهدات : 4020

مقدمة:

إن التغيير هو سمة سائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإنه يشمل كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها. إن غدًا يأتي دائمًا مختلفًا عن اليوم لذلك فالتخطيط والتنظيم والرقابة يجب أن تتكيف وتحاول حل المشاكل التي ستظهر مستقبلًا. وإذا كان التغيير حقيقة تنظيمية فإن التعامل معه أصبح جزءا من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار. في هذا الفصل سنتطرق إلى قضايا أساسية تشكل محتوى عملية التغيير التي تأمل من خلالها المنظمة التطور وتحسين قدرتها على الإبداع. سيتم في البدء مناقشة طبيعة وقوى التغيير في منظمات الأعمال ومن ثم أنواع هذا التغيير وطرق التعامل معها ثم ننتقل إلى مسببات التغيير وقوى مقاومة التغيير لنختتم الفصل بموضوع التطور المنظمي والإبداع كأحد الجوانب المهمة المرتبطة بالتغيير

في بيئة الأعمال المعاصرة.

خطوات قيادة التغيير حسب نظرية جون كوتر في إدارة التغيير Kotter Model of Change مع د. محمد العامري

أولًا: طبيعة وقوى التغيير Change Nature and Forces

إن التغيير المنظمي Organizational Change هو تعديل أساسي وحيوي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها، والتغيير يمكن أن يشمل أي مفصل من مفاصل عمل المنظمة كانسيابية العمل وجدولته وأسس التقسيم التنظيمي ونطاق الإشراف والمكائن وتصميم المنظمة والأفراد أنفسهم. وإذا كان التغيير مخططا فإنه يشمل أي جانب ترى الإدارة ضرورة تغييره لتحسين فاعلية المنظمة ونجاحها.

إن أهمية التغيير تتجلى في جعل المنظمة تنمو وتزدهر باستمرار باعتبار أن هذا التغيير هو حالة تحسين مستمرة تأتي استجابة للتغيرات في بيئة عمل المنظمة مثل تغير حاجات الزبائن أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو استجابة لتشريعات حكومية جديدة. ودراسة التغيير التنظيمي مهمة جدًا لأن كافة المدراء في مختلف المستويات الإدارية سيواجهونه. إن المدراء الذين يمتلكون قدرة لمعرفة نوع التغيير المناسب إدخاله يجعلون المنظمة أكثر إبداعا ومرونة استجابة للتغييرات المحيطة بها. لذلك يشجع المدراء العاملين على البحث عن أفكار جديدة لإحداث تغييرات مفيدة في أي من مفردات عمل المنظمة.

* قوى التغيير Change Forces

إن قوى التغيير يمكن أن توجد في داخل المنظمة أو خارجها، فقوى التغيير الخارجية تمثل قوى بيئة Environmental Forces موجودة في جميع متغيرات وعناصر البيئة من مستهلكين ومنافسين وتكنولوجيا وجوانب اقتصادية واجتماعية ودولية. فقد تجعل تغييرات بيئية معينة نظام العمل الحالي وأساليبه غير قدرة على الاستجابة لهذه التغييرات في حاجات الزبائن مثلًا بسبب كون النظام غير مرن. إن هذا الأمر يحث المنظمة على إجراء تغييرات باستخدام فريق عمل أكثر تمكينا لوضع جدولة سريعة تستجيب فيها لحاجات الزبائن وتأكيد الجودة وسرعة التسليم وبالتالي فإن هذا النظام الجديد قد خفض الكلف ورفع من مرونة العمل وهذه متطلبات أساسية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة. أما القوى الداخلية Internal Forces فهي قوى تغيير تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات فإذا رغبت الإدارة العليا في اختيار النمو السريع كهدف فإن مجمل الأفعال الداخلية يجب أن تغير لكي تضع هذا الأمر موضع تنفيذ فعال وقد يكون ذلك من خلال إيجاد قسم جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة وما يتبع ذلك من تغييرات على مستوى العاملين والأساليب وجوانب المنظمة الأخرى. إن هذا يدخل في إطار مراجعة وفحص النظام لمعرفة الجوانب التي تعوق إدخال تغيير إيجابي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وتحسين فاعلية المنظمة.

* التغيير المخطط والتغيير الطارئ

Planned Change and Reactive Change

من الممكن التخطيط للتغيير مقدمًا بشكل كفؤ في بعض الحالات،وفي حالات أخرى وبسبب عدم استطاعة المنظمة التنبؤ بالأحداث فإن تغييرا قد يقع وتجب الاستجابة له ويسمى هذا تغييرا مفاجئا أو طارئا. ويقصد بالتغيير المخطط planned Change التغيير الي تم تصميمه وتنفيذه بطريقة منهجية تقوم على أساس استقراء وتوقع الأحداث المستقبلية. أما التغيير الطارئ Reactive Change فهو استجابة تدريجية للأحداث عند وقوعها بسبب محدودية رؤية الأحداث المستقبلية والتنبؤ بتداعياتها واتخاذ إجراءات واضحة لمجابهتها، والمدراء عادة يفضلون التغيير المخطط على التغيير الطارئ. ويقتضي الحال من المدراء معرفة وفهم التغيير وكيفية حصول التأثيرات الناجمة عنه.

- الحاجة للتغيير Need for Change

إن مجمل قوى التغيير الداخلية والخارجية تنعكس على المنظمة وتتطلب إجراء تغيير فيها. ومما يلاحظ إن الكثير من العاملين لا يرغبون في إحداث أي تغيير ما لم تحصل مشكلة أو أزمة. وإذا ما حدثت الأزمة أو المشكلة فإننا نرى زيادة في الحاجة إلى التغيير من خلال تقييم للمشكلة أو الأزمة أو الفرصة السانحة ومن ثم العمل على البدء بالتغيير سواء بتطبيق أفكار جديدة أو البحث عن وسائل عمل جديدة أو العمل بأساليب جديدة للتعامل مع المشكلة أو الأزمة ثم تنفيذ التغيير المطلوب لغرض تحسين الوضع كما في الشكل أدناه.

> *التغيير المخطط Planned Change التغيير الذي يصمم وينفذ بطريقة منهجية تقوم على أساس قراءة المستقبل وتوقع أحداث معينة.*
> *التغيير الطارئ Reactive Change هو استجابة تدريجية للأحداث*

في بعض الحالات قد لا يكون التغيير بسبب وجود أزمة أو مشكلة أو فرصة ومع ذلك فإن المدراء ينظمون أفكارهم ويكونون أكثر اهتمامًا بإجراء تغيير لغرض تحسن الوضع القائم. ويمكن أن تكون فجوة الأداء Performance Gap سببًا في إجراء التغيير، والمقصود بفجوة الأداء هنا الفرق بين الأداء المرغوب والأداء المتحقق فعلًا. فإذا وجد المدير أن الأداء المتحقق ينحرف كثيرًا عن الأداء المستهدف أو المرغوب فقد تظهر حاجة إلى إجراء تغيير لتحسين الوضع وتقليل الفجوة. وكما سبقت الإشارة إلى تحليل SWOT باعتباره تشخيصا للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية فقد يعطي هذا التحليل أيضًا الحاجة إلى إجراء تغيير أو تحسني في الوضع القائم حاليًا. يتطلب الأمر من المدراء أن يكونوا حذرين منتبهين جدًا لبروز المشاكل أو سنوح الفرص لكونها مدخلات للحاجة للتغيير.

- البدء بعملية التغيير Initiating Change

بعد أن ترى الإدارة في منظمات الأعمال الحاجة للتغيير فإن البدء به يجب أن يحصل بسرعة ومرحلة البدء بالتغيير هي خطوة مهمة لكونها ستؤدي إلى تغييرات إدارية خاصة وأنها مرتبطة بأفكار جديدة تطور وتعتمد لجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير سواء المخطط أو الطارئ. وبهذا فإن هذه المرحلة تكون أكثر وضوحا من خلال تبني المنظمة للبحث والإبداع وفرق العمل الرائدة.

1. البحث Search

وهو يحمل العمليات الخاصة بإحاطة المنظمة بكل ما يتعلق بالتطورات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تستخدم وتساهم في الوفاء بالحاجات المدركة لتغيير. إن هذا الأمر مغطى في إطار المعرفة الموجودة في المنظمة والتي يمكن تطبيقها أو من خلال استخدام المدراء لقدراتهم المهنية والاستفادة من التقارير المهنية والاستشارات أو أي مصدر آخر.وفي أحيان عديدة فإن المعرفة الموجودة قد لا تكفي للتعامل مع الحالات لذلك يجب أن تطور المنظمة استجابات تتسم بالإبداع الفردي أو الجماعي وكذلك تشجيع الأفراد على التجديد وتطبيق الأفكار الجديدة وغيرها.

2. القابلية للابتكار Creativity

إن القابلية للابتكار هي القدرة على توليد أفكار جديدة يمكن أن تفي الاحتياجات المدركة أو الاستجابة للفرص من قبل المنظمة. تعد القابلية للابتكار خطوة أوى للإبداع Innovation. وهذه الظاهرة ضرورية جدًا لنجاح المنظمة على المدى الطويل، حيث أنها تساهم في البدء بإجراء التغيير في المنظمة باعتبار أن الأفراد والمجموعات والأقسام يعملون في بيئة تتسم بالتجديد والإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة.

3. رواد الأفكار Idea champions

إذا كانت ظروف القدرة على الابتكار مهيأة فإن أفكارا جديدة ستتولد وتطور ومن ثم تنفذ وبالتأكيد فإن دور من أطلق الفكرة وطورها سيكون حاسما في اتجاهها. إن رائد الفكرة Idea champion يمكن أن يعرف على أنه الشخص الذي يرى الحاجة للتغيير المثمر في المنظمة. إن الأفكار الريادية في منظمات الأعمال تتطلب العديد من الأدوار قد يلعب شخص واحد أحد هذه الأدوار أو أكثر. وبشكل عام فإن الإبداع الناجح في الشركات يتضمن أدوار متداخلة لعدد من الأفراد كل دور يتقمصه واحد منهم: فالمخترع Inventor يطور فكرة جديدة يعرف أنها ذات قيمة فنية ولكن ليس لديه القدرة على الرغبة لترويجها وإقناع المنظمة بقبولها، وهنا يأتي دور الرائد أو البطل Champion الذي يقتنع بالفكرة ويقنع الإدارة بفائدة هذه الفكرة وضرورة دعمها ماليا من قبل المنظمة. أما الراعي Sponsor فعادة ما يكون مديرا من مديرين الإدارة العليا يعطي موافقته ويوفر رعايته وحمايته ويزل عوائق أو عقبات قبول الفكرة. وأخيرًا فإن هناك من يمحص الفكرة Critic ويمنع من أن تقبل فكرة رديئة لا تعطي مردودا إيجابيًا فهو يتحدى الراعي والرائد ويطلب براهين قوية على جودة وصلاحية الفكرة ومردودها للمنظمة. ويعرض الشكل التالي هذه الأفكار.

فجوة الأداء Performance Gap الفرق بين مستوى الأداء المستهدف والأداء المتحقق فعلًا.

البحث Search عمليات التعلم لكل ما يتعلق بالتطورات الداخلية أو الخارجية التي يمكن أن تستخدم للوفاء بالحاجات المدركة للتغيير.

القابلية للابتكار Creativity هي القدرة على توليد أفكار جديدة يمكن أن تفي بالحاجات المدركة أو اقتناص الفرص من قبل المنظمة.

رائد الأفكار Idea champion هو الشخص الذي يرى الحاجة للتغيير المثمر في المنظمة.

الممحص Critic يطلب براهين واختبارات واقعية للفكرة منتقدا جوانب القصور فيها ويؤكد على اجتياز الفكرة لاختبارات صعبة لإثبات صلاحيتها.

الراعي Sponsor مدير في الإدارة العليا يحاول إزالة العقبات في المنظمة ويدعم ويعطي الموافقة للفكرة.

الرائد أو البطل Champion يؤمن بالفكرة ويرى جوانبها المفيدة ويواجه حقائق الكلفة والربح المتولدة عن الفكرة ويحصل على دعم إداري ومالي للفكرة ويحاول تجوز العقبات.

المخترع Inventor يطور ويعرف الجوانب الفنية للفكرة لكنه لا يعرف كيف يحصل على الدعم والإسناد لتحويل الفكرة إلى منتج أو عمل.

ثانيًا: أنواع التغيير التنظيمي Organizational Change Types

من الممكن أن يشمل التغيير في منظمات الأعمال واحدًا أو أكثر من المجالات التالية: هيكل المنظمة وتصميمه، التكنولوجيا والعمليات، الأفراد، ويلخص الشكل التالي بعض المفردات المهمة التي من الممكن أن تكون عرضة للتغيير المخطط أو المفاجئ ضمن المجالات الثلاثة المذكورة.

جدول مجالات التغيير التنظيمي

هيكل المنظمة والتصميم	التكنولوجيا والعمليات	الأفراد
* تصميم الوظيفة. * التقسيم (إقامة الوحدات التنظيمية) * علاقات الرؤساء بالمرؤوسين. * توزيع السلطة. * أساليب التنسيق. * العلاقات الوظيفية والاستشارية. * التصميم بأكمله. * إدارة الموارد البشرية.	* تكنولوجيا المعلومات. * التجهيزات والمكائن. * العمليات الإنتاجية. * تتابع أو تعاقب أنشطة العمل. * نظام الرقابة.	* السلوكيات. * المهارات. * الأداء. * الإدراك. * التوقعات. * القيم.

يمكن أن تأخذ عملية التغيير المخطط مراحل متعاقبة يؤدي الاهتمام بها إلى نجاح عملية التغيير والتي يمكن أن تجمل بالخطوات الممثلة بالشكل التالي:

* تغيير الهيكل والتصميم Structure and Design Change

من الممكن أن يكون التغيير منصبًا على أي من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. إن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضًا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، وكما أشير إليه سابقًا فإن الاتجاه الحديث هو نحو الهياكل المفلطحة والتي تكون فيها أساليب التنسيق وتوليفة العلاقات بين التنفيذيين أو الاستشاريين عرضة للتغيير أيضًا. كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم. إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية Structural Changes والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة. كذلك يمكن أن تشمل هذه التغييرات الأهداف وخصائص الهيكل والإجراءات والنظم الإدارية.

* التغيير التكنولوجي والعمليات

Technological and Operations

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكائن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم. والتغيير التكنولوجي Technological Change يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة أعمالها، وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساسا على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع

والخدمات كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جدية أو منتجات محسنة. وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب على المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها. وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو رواد الأفكار لحث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة. ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا، وقد تكون الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات. وتغيير المنتج Product Change هو الآخر تغيير في طبيعة السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وأن الإبداع في المنتجات الجديدة New Product Innovation له مضامين عديدة في المنظمة فقد يكون هذا المنتج الجديد ناتج عن استراتيجية جديدة معتمدة أو الدخول لأسواق جديدة أو غيرها. كما أن قصر دورة حياة المنتجات هو الآخر له تأثير كبير في إحداث التغييرات التكنولوجية والعملياتية. إن الإبداع في المنتج يمثل خطوة أساسية باتجاه تكيف المنظمة مع التغييرات الحاصلة في الأسواق أو التكنولوجيا أو المنافسة. إن المنظمات الناجحة في تطوير منتجات جديدة لديها الخصائص التالية:

1. فهم دقيق لحاجات الزبائن من قبل الإدارة التسويقية في المنظمة.
2. فنيين متخصصين واعين بالتطورات التكنولوجية الحديثة ويستفيدون بفاعلية كبيرة من التكنولوجيا الجديدة.
3. اشتراك أعضاء مهمين من أقسام البحث والتطوير والتصنيع والتسويق في عملية تطوير المنتج الجديد. إن هذا يعني أن الأفكار الجديدة الإبداعية في المنظمة تأتي من خلال الواقع وتسير أفقيا في الأقسام المختلفة. ولعل أحد أهم نماذج الإبداع في المنتجات الجديدة هو ما يسمى نموذج الربط الأفقي Horizontal Linkage Model .

التغييرات الهيكلية Structural Changes أي تغييرات في الطرق التي تصمم وتدار بها المنظمة.
التغيير التكنولوجي Technological Change تغييرات مرتبطة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة.
التغيير في المنتج Product Change تغيرات في السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
نموذج الربط الأفقي Horizontal Linkage Model مدخل لتغيير المنتج يركز على تقاسم عملية التطوير والإبداع للمنتجات بين أكثر من قسم من أقسام المنظمة.

ويعرض هذا النموذج حقيقة العمل المشترك بين أقسام البحث والتصنيع والتسويق لتطوير المنتجات الجديدة. إن الأفراد في هذه الأقسام يلتقون بانتظام في فرق وقوى مهام لتقاسم الأفكار وحل المشكلات. فالعاملون في قسم البحث والتطوير يقدمون معلومات حول لتطور التكنولوجي وما يستجد من أساليب تكنولوجية حديثة للعاملين في قسم التسويق ليقوم هؤلاء الآخرين بتحديد مجالات الفائدة الممكنة للزبائن من هذه التكنولوجيا ويمررون شكاوى الزبائن أيضًا إلى أقسام البحث والتطوير لاستخدامها في تعديل أو تصميم منتجات جديدة. أما قسم التصنيع فإنه يقدم معلومات بشأن مجالات تصنيع المنتجات بتكاليف معقولة. هن فإن الربط بهذه الطريقة يجعل من القرار جماعيا ومشتركًا ومترابطًا.

* تغيير الأفراد People Change

إن المجال الآخر المهم الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية، فقد تقرر المنظمة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها. إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض المحافظة وتحسين نوعية القوة العاملة. وضمن هذه التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك وتهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين ويدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات والقيم التي تساهم في جعل المنظمة أكثر قدرة للاستجابة للتغييرات البيئية.

إن هذه الأنواع الثلاثة من التغييرات الهيكلية والتكنولوجية وعلى مستوى الأفراد أو الموارد البشرية يمكن أن تكون مترابطة وتحدث بشكل متزامن وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة وتهدف من خلاله إلى جعل العوامل المرتبطة بكل نوع من التغييرات السابقة أكثر قبولًا لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة فاعلية المنظمة. ويبدو أمرًا منطقيا تأثر العوامل الهيكلية بالعوامل التكنولوجية وهذه بالإنسانية وبالعكس، بمعنى إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم ورئيسي في بعد من هذه الأبعاد يجب أن تدرس وتؤشر أيضًا انعكاس هذه التغييرات على الأبعاد الأخرى.

ثالثًا: مقاومة التغيير Change Resistance

لغرض نجاح عملية التغيير يتطلب الأمر معرفة عوامل مقاومة التغيير ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها لكي تتم عملية التغيير بنجاح. خاصة في الحالات التي يتم التخطيط مسبقًا له.

* معنى مقاومة التغيير وأسبابها

Change Resistance concept and Causes

يحتاج المدراء إلى معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد والمجموعات والهيكل والسياسات إلى مقاومة التغيير كخطوة أولى في سبيل التغلب على هذه المقاومة وإيجاد حلول لها. ومقاومة التغيير Change Resistance تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيًا يدل على عدم رضا أو تقبل أو تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فاعلية المنظمة. وتبدو مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، فقد يقف البعض موقفا سلبيًا معارضًا بشدة لإجراء التغيير في حين قد يقف البعض الآخر محايدا أو متفرجا دون أن يساهم في تشجيع عملية التغيير. وترتبط عملية مقاومة التغيير بأسباب عديدة منها:

> ** مقاومة التغيير Change Resistance وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيًا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.*

1. المصالح الذاتية الشخصية Self Interests

يعارض العاملون أي تغير لأنهم يعتقدون أنه سيسلبهم بعض الأشياء ذات القيمة لهم. إن عرض تغييرات في مجال تصميم الوظيفة أو الهيكل أو التكنولوجيا ربما يقود إلى فقدان قوة حقيقي أو مستشعر وكذلك ما يدفع لهم من أجر أو منافع كانت المنظمة تقدمها لهم. إن الشعور أو التخوف من فقدان مصلحة ذاتية يمثل أكبر عقبة في وجه إدخال التغيير.

2. نقص الفهم أو الثقة Lack of Understanding

غالبًا ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير أو أنهم لا يثقون بالأهداف الحقيقية للتغيير. قد تبدو

عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر.

3. عدم التأكد Uncertainty

يمثل هذا الأمر عائقا مهما في وجه عملية التغيير، فهناك قلق من قبل العاملين حول وظائفهم وما إذا كانت مهاراتهم وقدراتهم ستلائم الواقع الجديد، كما أن شعورًا بالتهديد والغموض يصبح ملازمًا لحالة التغيير من بعض جوانبها يؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد. ولعل أوضح مثال هنا هو عمليات الخصخصة والتحول إلى قطاع خاص حيث يشعر العاملون بقلق كبير وخوف من فقدان الوظائف اعتقادا بأن القطاع الخاص هادفا للربح فقط وأن موظفي الدولة قد لا يتأقلمون مع الوضع الجديد.

4. الاختلاف في مستويات الإدراك للمواقف Different Perceptions

إن تقييم المواقف المختلفة وأخذ الانطباعات المتباينة عنها يؤدي إلى ظهور مقاومة للتغيير فمثلًا عندما يتخذ المدير قرار ويعرض خطة للتغيير بناء على تقديره الشخصي للموقف فإن هناك احتمال أن لا يتفق الآخرون مع هذا التقييم لأنهم يدركون الموقف بشكل مختلف.

5. الشعور بالضياع Feeling of Loss

إن الكثير من التغييرات تشتمل على بدائل لترتيب العمل بطريقة يمكن أن تجعل شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة مضطربة وغير مستقرة. وبما أن العلاقات الاجتماعية مهمة فإن أغلب الأفراد يقاومون إجراء تعديلات في هذه العلاقات وهناك دائمًا تهديدات غير منظورة ترافق عمليات التغيير مثل القوة والمكانة والأمان والتأقلم مع الإجراءات السائدة.

6. ثقافة المنظمة المحافظة Conservative Organizational Culture

قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببًا في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدمًا.

* تحليل قوى الدفع أو الرفض للتغيير

إن تحليل قوى الدفع باتجاه التغيير وقوى رفض أو مقاومة التغيير يمثل مدخلًا مهما لدراسة عملية التغيير بشكل متعمق بهدف إنجاحها وتقليل المقاومة لها. إن قوى التغيير تعتقد أن فرصا كبيرة ومؤاتية تحصل عليها المنظمة جراء تحقيق مثل هذه التغييرات فهم يمثلون قوى محفزة لإدخال التغيير ومتابعة تنفيذه ونجاحه. وفي الطرف الآخر تمثل قوى مقاومة التغيير مجموعة من العقبات والمعوقات المختلفة لإجراء عملية التغيير. ع ندما يتم إحداث تغيير معين فعلى الإدارة أن تحلل كلا الفريقين لكي تعرف لمن ستكون الغلبة والقوة. فقد تكون القوى المحبذة والداعم للتغيير لديها القوة الكافية لجعل التغيير حقيقة واقعة ويتم تنفيذه والانتقال من الحالة السابقة إلى الحالة الجديدة، أو قد تكون قوى مقاومة التغيير هي القوى الفاعلية والمؤثرة وبالتالي يتطلب الأمر تخفيف هذه المقاومة لغرض إحداث التغيير المطلوب. وقد تستخدم الإدارة أسلوبين لإحداث التغيير في إطار هذا التحليل هما: تدعيم القوى الدافعة للتغيير وتقلل قوى مقاومة التغيير. وعادة ما يفضل استخدام أسلوب تقليل مقاومة التغيير لأن تدعيم القوى الدافعة قد يأتي بنتائج سلبية لأنه قد يولد تعزيز لمقاومة التغيير بشكل كبير. وكمثال لهذا التحليل نعرض الشكل التالي الذي يمثل الانتقال من نظام المخزون التقليدي إلى نظام المخزن الصفري في ظل نظام الإنتاج الآني Just in Time.

* التغلب على مقاومة التغيير Overcoming change Resistance

يمكن للإدارة أن تستخدم العديد من الأساليب والمداخل للتقليل من مقاومة التغيير ومنها:

1. المشاركة Participation

من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير ومن ثم التغلب عليها نهائيًا وذلك بتشجيع من يتزعم المقاومة للتغيير وإشراكه في تصميم وتنفيذ برامج التغيير. إن هذا يخلق نوع من الالتزام تجاه نجاح عملية التغيير كما أن المشاركة تساعد المدراء بتشخيص المشاكل التي تظهر وفهم اختلاف مستويات إدراك العاملين لعمليات التغيير.

2. المفاوضات Negotiations

وهي طرق أكثر رسمية لإقامة حوار وخلق تعاون فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم في دعم مشاريع التغيير. فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو غير دقيقة أو ناقصة أو مهولة للآثار السلبية محتملة الحصول نتيجة التغيير فإنه يفترض بالإدارة أن يعتمد برنامج للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف ومنافع التغيير.

3. التربية والاتصالات Communication and Education

إن التربية المستمرة وليس التدريب فقط تعطي معلومات كافية عن الحاجة إلى التغيير كما أن إقناع العاملين بشكل مستمر أن التغيير هو سنة الحياة بالإضافة إلى الاتصالات الفاعلة التي تربط بين العاملين والإدارة وسرعة إيصال المعلومات إليهم تؤدي إلى دعم مشاريع التغيير.

- أسباب الصراع Conflict Causes

قد يحدث الصراع التنظيمي كظاهرة اجتماعية نتيجة التفاعل بين الأفراد والمجموعات ويرتبط بأسباب عقلانية نتيجة اختلاف الأهداف وطرق تحقيقها أو لأسباب غير عقلانية تنشأ من السلوك العدائي والفهم المشوه والتمسك بالرأي.

وبشكل عام يمكن الإشارة إلى أهم أسباب الصراع بالآتي:

1. درجة الاستقلال الوظيفي: إن الاعتمادية في العمل بين الأفراد والمجموعات والأقسام قد يؤدي إلى زيادة احتمالية حدوث الصراع. في حين تقل احتمالية حدوث الصراع كلما زادت درجة استقلالية المجموعات والأقسام عن بعضها.

2. التفاوت في السلوك بين الأفراد والمجموعات والأقسام: فقد يكون هذا التفاوت بين الأقسام التنفيذية والاستشارية أو بين الأقسام التنفيذية بعضها مع البعض الآخر أو بين المستويات الإدارية المختلفة، ويرجع هذا إلى الاختلاف في مفردات الثقافة المرتبطة بخصوصية العمل ومدى الخبرة العلمية والعملية.

3. تباين واختلاف الأهداف: حيث تكون المنافسة في البداية ثم تزداد درجة الصراع بسبب تباين الأهداف واختلافها وهذا ما يلاحظ عادة في حالة تنسيق عمل جماعي كبير كالاختلاف الحاصل بين العاملين في المجال الإنتاجي والتسويقي.

4. قد ينشأ الصراع نتيجة التداخل بين المسؤوليات والصلاحيات وعدم وضوح الأدوار.

- مراحل الصراع التنظيمي Organizational Conflict Stages

إن النظر للصراع كحالة ديناميكية وكعملية تفاعل جعل الباحثين يحددون خمسة مراحل مختلفة ومتسلسلة للصراع:

* مرحلة الصراع الكامن Latent conflict

وعادة ما يكون الصراع مختفيا وغير ظاهر لكن هناك احتمال لظهوره لسبب أو لآخر من الأسباب المشار إليها أعلاه.

* مرحلة الصراع المدرك Perceived conflict

هنا يتم إدراك الصراع أو الشعور به بين الأفراد أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية وعادة ما يمكن ملاحظة ذلك من خلال المعلومات التي تتاح ويمكن الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال.

* مرحلة الصراع المحسوس felt conflict

تمثل هذه المرحلة امتداد للمرحلة السابقة حيث تتولد أشكال من القلق والتوتر والاعتراض ويكون مدركا وتحاول الجهات المتصارعة التخفيف من آثاره بالسيطرة عليه.

* مرحلة الصراع العلني Manifest Conflict

هنا تمارس الجماعات أو الأفراد أو الأقسام صراعا علنيا تتبلور من خلال السلوك مثل المشاحنات والعداوات واللامبالاة أو العصيان أو غيره من مظاهر النزاع.

* مرحلة ما بعد الصراع Aftermath Conflict

وهذه المرحلة هي قمة الصراع حيث تظهر فيها كل الآثار السلبية لنتيجة الصراع وهنا قد يكون الصراع مدمرا وهادما للمنظمة أو يتم اعتمد سبل المعالجة وتخفيف حدته. ومن الضروري أن تتبع المنظمة أنجع الطرق لمعالجته وليس التسويات الوسيطة التي تعيد دورة الصراع مرة أخرى.

- أنواع الصراع Conflict Types

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الصراع: الأول الصراع الفردي وهو صراع ذاتي مع الفرد نفسه وتتعدد أسبابه، فربما تكون عدم قبول القرار أو عدم إمكانية تشخيص القرار الأفضل لمعالجة المشكلة أو الظاهرة أو بسبب عدم التأكد في حالة تشابك البدائل وعدم معرفة انعكاسها على الفرد ذاته.

أما النوع الثاني فهو صراع داخل المنظمة بين الأفراد أو الجماعات أو بين الأقسام في الوحدات التي تتكون منها المنظمة ولكل من هذه أسباب عديدة تؤدي إلى ظهور مثل هذه الصراعات. أما النوع الأخير، فهو الصراع بين المنظمات بسبب تباين مدركات هذه المنظمات وتقاطع أهدافها والمنافسة الشديدة خاصة إذا كانت الأسواق محدودة والموارد قليلة أو نادرة.

- التعامل مع الصراع Conflict Management

كثيرة هذه الدراسات التي أشارت إلى الطرق المختلفة لمعالجة الصراع وإدارته وتقليل آثاره السلبية، وخلاصة هذه الدراسات تركز على معرفة أسباب الصراع أولًا ثم استخدام الأساليب العلمية لحل النزاع أو تخفيف حدة الصراع وإزالته سواء بالإقناع أو التفاوض والتوفيق بين الأطراف المتصارعة. ومن الضروري الإشارة إلى أن تحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها في التعامل بين الأفراد داخل المنظمة وكذلك وجد قيادة إدارية كفوءة وناجحة تتعامل مع الصراع وتحسمه حال ظهوره وكذلك وضوح الأدوار في الهيكل التنظيمي وتصميمه تساعد هي الأخرى في تقليل حالات الصراع في منظمات الأعمال.

رابعًا: التطوير والإبداع التنظيمي

Organizational Innovation and Development

يمثل الأفراد والمجموعات وثقافتهم جانب مهم يحدد قدرة المنظمة في إجراء تغييرات فيها من خلال أنشطة التدريب والتطوير وفي إطار ما يسمى التطوير المنظمي (Organizational Development OD) من جانب ومن .....

6. تطوير العلاقات البينية للمجموعات Inter - group Development

بناء عدة مجاميع تكون أكثر قدرة على تحسين العلاقات والتنسيق فيما بينها لتبادل الخبرات وحل المشاكل والنزاعات بين المجاميع وغيرها.

7. التربية Education

التدريب الصفي التربوي ممثلا بأنشطة متنوعة ومحاضرات مركز على فهم بعضهم البعض وتشجيع العاملين على المشاركة وفهم الآخرين.

8. وسطاء السلام Third - Party Peacemaking

من أنشطة التطوير التنظيمي المهمة في حل الصراعات القائم بين المجموعات أو الأفراد أو الأقسام أو الإدارات. وعادة ما يكون وسط السلام خبير أو مستشار بأنشطة التطوير التنظيمي ويستخدم أساليب مثل المفاوضات لحل أي مشكلة بين الأفراد أو المجموعات.

9 أساليب هيكلية فنية Techno - Structural Activities

تتعلق هذه الأساليب بتصميم المنظمة وهيكلها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وعلاقاتها وتقاطعها مع الفرد والوظيفة. فمثلًا زيادة اللامركزية أو زيادة الأتمتة أو غيرها هي مثال على ذلك.

10. تخطيط المسار الوظيفي والحياتي Life and Carrier Planning

يساعد هذا النمط من التخطيط على تحديد الاحتياجات التدريبية ورسم خطة للمسار الوظيفي المستقبلي الأمر الذي يزيد من اندماج الأفراد في المنظمة وجعل حياتهم أكثر تنظيما.

ختاما لهذه الفقرة فإن التطوير التنظيمي مهم جدًا لمنظمات الأعمال والتغيير فيها وذلك من خلال تركيزه على قضايا مهمة وأساسية. ويجب على المدراء أن يفهموا طبيعة وفلسفة التطوير التنظيمي قبل استخدام أي أسلوب من أساليبه. ومن الضروري أن يكون هناك دعم لأنشطة التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا لغرض نجاح تنفيذ هذه الأنشطة.

* الإبداع التنظيمي Organizational Innovation

يقصد بالإبداع Innovation الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجات في شكل سلع وخدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها. كذلك يشمل الإبداع إدخال أو تطوير الأساليب التنظيمية الموجودة. وهناك مصطلحات أخرى قد تستخدم بطريقة خاطئة كمرادف للإبداع وأهمها القابلية على الابتكار أو الخلق Creativity التي تعني القدرة على توليد أفكار جديدة في حين أن الإبداع هو تطبيق عملي لهذه الأفكار. كذلك هناك الاختراع Invention الذي هو ابتكار شيء غير موجود مسبقًا في أي مكان في العالم وهو جديد تمامًا في حين أن الإبداع هو الإتيان بشيء جديد للمنظمة ولكنه قديكونمعروفا في مكان آخر على سبيل المثال أن شركة ما تنتج أجهزة كهربائية وتدخل الآن خط لإنتاج أجهزة التلفزيون هذه الحالة تعتبر إبداع للشركة ولكن ليس اختراعا لأن التلفزيون اخترع قبل فترة طويلة. أما الاكتشاف Discovery فهو التعرف على شيء

موجود أساسا في الطبيعة مثل العناصر الكيماوية والمعادن وغيرها من الأمور. وأخيرًا فهناك مصطلح التحسين Improvement الذي يعني الانتقال بشيء معين من حالة إلى حالة أفضل من خلال زيادة القيمة.

> *الإبداع Innovation الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير منتجات في شكل سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.*
> *القابلية على خلق الأفكار Creativity القدرة على توليد أفكار جديدة.*

- عملية الإبداع Innovation Process

إن الإبداع ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية واحدة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة التي يعتمد بعضها على بعض خاصة عندما يتعلق الأمر بإبداع جذري Radical Innovation والذي يعني تغييرا جوهريا في خصائص المنتج أو منتجًا جديدًا تمامًا. وبشكل عام فإن مراحل عملية الإبداع يمكن أن تلخص في المخطط التالي:

جدول دورة حياة الإبداع

مرحلة التقديم: تقود المنظمة بإدخال المنتج الجديد إلى السوق أو تطبيق العملية الجديدة في مكان العمل	مرحلة التطبيق: تطبق المنظمة الفكرة الجديدة في مجال التصميم أو التصنيع أو التسليم للمنتج الجديد سواء كان سلعة أو خدمة أو عملية.	مرحلة التطوير للفكرة: تقوم المنظمة بتقييم ودراسة وتعديل وتحسين فكرة مبتكرة أو جديدة.
مرحلة النمو: يزداد الطلب على السلعة أو الخدمة التي تم إدخالها.	مرحلة النضوج: تبدأ الكثير من المنظمات العاملة في نفس القطاع بالتقليد أو اقتباس الفكرة وتقديم منتجات مشابهة.	مرحلة التدهور: ينخفض الطلب على المنتج وتبدأ منتجات أخرى بالحلول محله وتبدأ مرحلة جديدة لتطوير أفكار جديدة.

> ** الإبداع الجذري Radical Innovation إنتاج منتجات جديدة أو تطوير تكنولوجيا تحل محل ما هو موجود.*

المرجع: العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.