

## التغيير التنظيمي كإستراتيجية لدعم عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

د. أحمد بن يحي ربيع

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

rabiebenyahia33@yahoo.com

### ملخص:

إن أهم مصادر الميزة التنافسية التي يعيشها الفكر الاقتصادي الحالي هو الإبداع، فهو مفتاح لتطوير الأداء و وجوده ضمن ممارسات و أنشطة المؤسسة في كافة المستويات يساعدها في مواجهة تحديات البيئة، فالقدرة التنافسية لمؤسسات اليوم مرهونة بقدرتها المستمرة على تحسين و تعديل منتجاتها و أساليبها و نمط عملها و على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة باستمرار و بالتالي اتخاذ التغيير كعنصر محوري تدور عليه جل تحركاتها و مواقفها، كضرورة لتفعيل قراراتها و إمكانياتها، بما يضمن المحافظة على بقائها و استمرارها و هذا من شأنه أن يعطي لهذه المؤسسات صبغة التجديد و التطوير في كافة هياكلها و بنيتها الداخلية.

الكلمات الدالة: التغيير التنظيمي, الإبداع, عملية الإبداع

### **Abstract:**

In the current economy the innovation is the most important sources of competitive advantage, it is the key to improving performance of the enterprises, thus help it to meet the challenges of the environment, today the Competitiveness of the enterprises depends on their ability to improve and modify products and methods and style of work and to adapt with the changing environment constantly, that's mean take the change as a central of their movements and positions to activate its decisions and develop all of structures and their potential so as to safeguard the survival and continuity.

**Key words:** organizational change, innovation, the process of innovation.

#### تمهيد:

يعيش الفكر الاقتصادي اليوم ثورة حقيقية، بفعل التحولات العميقة التي أفرزتها الأنماط ألما بعد صناعية كالإنتاج و التداول، و تجد هذه الثورة مبرراتها في ضرورة مواكبة نظم اقتصادية تشهد انتقالا سريعا، من محددات تعتمد على ميزات تنافسية، تتولد بالأساس عن وفرة و كلفة اليد العاملة و الموارد الطبيعية، إلى نظم قوامها ميزات إستراتيجية تستمد مقوماتها من اقتصاد المعرفة و الثورة المعلوماتية و التكنولوجية، ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يعيشها الفكر الاقتصادي الحالي هو الإبداع و ذلك في ظل طبيعة أكثر تعقيدا تطبع المناخ العام للمؤسسات، الأمر الذي دفع هذه الأخيرة إلى ضرورة تفعيل قراراتها و إمكانياتها، بهدف بلورة مسار استراتيجي، قادر على جعل المؤسسة أكثر قدرة على التنبؤ و التحكم المسبق في المتغيرات المستقبلية ذات الخصوصية و العمل على إرساء قواعد و مفاهيم بناءة و معاصرة كمبدأ عام لتطوير المنافسة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، هذا ما جعل التغيير عنصر محوري و مركزي تدور عليه جل الحركات و المواقف الهادفة، لإعطاء المؤسسة بعد استراتيجي قوامه المرونة و التحكم في كافة الفعاليات و العناصر و التي من شأنها إعطاء صبغة التجديد و التطوير في كافة الهياكل و البنى الداخلية للمؤسسة، فمن خلال ذلك كله اين تبرز العلاقة بين عملية التغيير على المستوى التنظيمي و تنمية روح الابداع بين الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة ؟

#### -أولا: التغيير التنظيمي المنطلقات و الأسس.

تعيش المؤسسات اليوم ضمن بيئة ديناميكية شديدة الاضطراب، ما يستوجب عليها التكيف مع مختلف المتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و القانونية و فيما يلي مختلف الجوانب التي تؤكد حتمية عملية التغيير<sup>(1)</sup>:

- 0 الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل في المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال، الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الشرق متاح لمن هم في أقصى الغرب في ساعات بل وفي دقائق.
- 0 التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة، سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
- 0 التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات، حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين-تغير الأذواق-.
- 0 زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال متعددة الجنسيات وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية.
- 0 الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية، فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغييرات سريعة في اتجاهاتهم ومدركاتهم ودوافعهم وشخصياتهم، كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

1- مفهوم التغيير التنظيمي: يعتبر التغيير التنظيمي مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المؤسسة، مع تركيز

خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير، الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة<sup>(2)</sup>.

**و نعني بذلك** إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

✓ ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها، مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها و هذا النوع من التغيير ناتج عن رد فعل ( reactive ) .

✓ أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية، تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر و هذا النوع من التغيير يكون ناتج عن مبادرة من المؤسسة ( proactive ) .

## 2- مجالات التغيير:

التغيير قد يحدث في مجالات متعددة، قد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية، عن طريق برامج التنمية أو التدريب وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري، كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه التطوير التنظيمي وعادة ما ينصب محور هذا التغيير على جوانب تمثل الدرجة الثانية للتغيير و هي التحول التنظيمي و هو تغيير أساسي يهتم ب<sup>(3)</sup>:

**0 التغيير في الإستراتيجية:** عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا والهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية، وقد يكون تغيير الإستراتيجية على مستوى المؤسسة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الإستراتيجية الوظيفية.

**0 التغيير في الثقافة التنظيمية:** إن إحداث التغيير في إستراتيجية المؤسسة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها، ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة، فعلى سبيل المثال يجب خلق مجموعة من القادة الجدد الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المؤسسة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل، و هنا تلعب تسيير الموارد البشرية دوراً هاماً في إحداث هذا التغيير.

**0 التغيير في الهيكل التنظيمي:** وتشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، وكذلك تغيير علاقات السلطة وقد يشمل التغيير الهيكلي تغييرات في طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة (تغيير ملامح الوظيفة) ، زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة ويكون الهدف هنا هو جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبحث على التحدي ومع ذلك فإن إضافة مهام لا معنى لها قد يحدث أثر عكسي، إضافة الى تغيير في العلاقات بين الإداريين والفنيين والاستشاريين ويشمل ذلك خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو على أساس دائم.

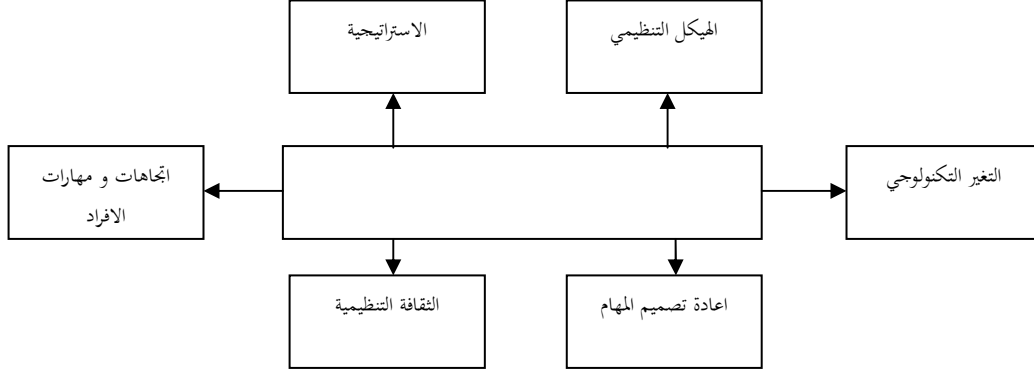
**0 إعادة تصميم المهام:** إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة، بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسؤولية اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق.

**0 التغيير التكنولوجي:** يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال، أهمها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة

وتحسن جودة الإنتاج ومن الممكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تناوبه.

**0 تغيير اتجاهات و مهارات الأفراد:** ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم من خلال برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات.

#### الشكل رقم 1: مجالات ادارة التغيير



المصدر: العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، الاردن، 2003، ص 394.

ان الهدف من احداث تغيير في هذه الجوانب، هو انشاء نظام قابل للتجديد و البقاء يعتمد على تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية و غير الرسمية .

يمكننا القول أن اجراء أي تغيير في أي مستوى أو جانب من الجوانب التنظيمية سيؤثر على الجوانب الأخرى للتنظيم، كما أن قوة أو ضعف ذلك التأثير يتوقف على مستوى و مصدر التغيير .

#### 3- أنماط التغيير التنظيمي:

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

**0 حسب الأسباب:** تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي<sup>(4)</sup>: أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط، ويتم حسبها تصنيف التغيير التنظيمي إلى ثلاث أنماط:

■ تغيير/استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المؤسسة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط مؤسسات منافسة، ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.

- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المؤسسات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها، مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.
- تغيير بمحاف السيطر على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

#### 0 حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

- تغيير مخطط: تقوم المؤسسة بالتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري، الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها، وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى<sup>(5)</sup>.

- تغيير دفاعي: تقوم المؤسسة بهذا النوع من التغيير، لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها، لتتمكن من الاستمرار والحفاظ على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المؤسسات للدفاع عن وجودها<sup>(6)</sup>.

- تغيير مجرمي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المؤسسة، فهو سباق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المؤسسة.

#### 0 حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير إلى نوعين<sup>(7)</sup>:

- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجياً، على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها.

- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

#### 4- مقاومة التغيير:

هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك<sup>(8)</sup>.

من خلال هذا التعرف نرى أن هناك علاقة وطيدة بين التغيير و سلوك الفرد، فلكل فرد في المؤسسة ردة فعل اتجاه أي تغيير يحدث و تتحدد طبيعة ردة الفعل تلك وفق اتجاهات و معتقدات الفرد اتجاه التغيير، فإذا تكون له ردة فعل إيجابية فيقبل التغيير و يدعمه أو أنه يرفضه تماماً و يقاومه بحجة انه سيمس راحته داخل المؤسسة . تأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات، كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية<sup>(9)</sup>:

– قلة الفهم والثقة: قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم، سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير

وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض، كما أنّ نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة<sup>(10)</sup>.

**- الخوف:** كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفق في تحصيل ذلك من وقت وجهد وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب<sup>(11)</sup>.

**- نقص الحوافز:** من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه<sup>(12)</sup>.

## ثانياً: ماهية الإبداع

**1- تعريف الإبداع:** غالباً ما يتم تناول الإبداع من جانبه التكنولوجي، إلا أن مفهوم الإبداع يتجاوز هذه الحدود ومن أجل التعرف على مختلف المفاهيم نورد فيما يلي تعريفات مختلفة للإبداع.

على المستوى الفردي عرف **ابراهيم سيلزنيك (Abraham zaleznick)** الإبداع بأنه قدرة عقلية فردية على إسترجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة و الإستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة<sup>(13)</sup>.

أما «**هيجان**» فقد عرف الإبداع بأنه قدرة عقلية، تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمؤسسات<sup>(14)</sup>.

وفي الجانب الآخر المعاكس تماماً فقد أكد بعض العلماء على دور الجماعة في الإبداع، حيث يقول «**ميكونسكي واروشفسكي**» إن الفرد في ظروف البحث العلمي الجماعي المعقد لا يعود فرداً منعزلاً بإستعداداته وميوله ومواهبه، إنما يدخل في إطار من العلاقات والأدوار الجماعية والمتعاونة والمنظمة، التي تحدد للفرد مدى دلالة المشكلات النفسية والاجتماعية وأثرهما على نتائج البحث العلمي المعاصر<sup>(15)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف التالي:

الإبداع عملية ضمن الحقيقة الإنسانية، تمكن الفرد من إدراك وتطوير الأفكار والأساليب وهو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، فبدايته فردية ثم يتم تعزيزه عن طريق الجماعة، من خلال المناقشات وتبادل الآراء ونهايته إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجدية وبالتالي تحسين كينونة الفرد والمؤسسة وبالتالي المجتمع.

## 2- أنواع الإبداع: يمكن تصنيف الإبداع وفق معيارين طبيعة الإبداع و درجة الإبداع إلى :

**\_\_\_ وفق طبيعة الإبداع:** يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين الإبداع في المنتج، إبداعات تجارية و إبداعات تنظيمية، وكل نوع يتجاوب مع خصائص وأهداف محددة<sup>(16)</sup>.

**\*الإبداع في المنتج:** ويقصد به إدخال في السوق منتج (سلعة أو خدمة) جديد أو محسن مقارنة بخصائصه الأساسية، بميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية، إضافة إلى الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك<sup>(17)</sup>.

**\*الإبداع في طريقة الإنتاج:** وتعرف على أنها إدخال طريقة إنتاج جديدة أو طريقة جديدة لتقدم الخدمات أو تسليم المنتجات و تظهر نتيجة ذلك سواء في المنتج الجديد، أو في جودة المنتج أو تكلفة الإنتاج والتوزيع<sup>(18)</sup>.

\***الإبداع التجاري:** يضم مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، و التي تهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة لكسب ثقة الزبون<sup>(19)</sup>.

\***الإبداع التنظيمي:** يتوقف على تغييرات في اقتسام وتوزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن أن تجلب هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة، طريقة تسيير للمخزون جديدة...<sup>(20)</sup>.

\_\_\_\_ وفق درجة الإبداع: ونميز هنا بين نوعين من الإبداع:

\* **الإبداع الجزئي:** يجذب تحسينات متوالية للمنتج مهما كان سلعة أو خدمة ولا يتطلب معارف علمية جديدة، هذه التحسينات تأثيرها لا يكون كبيرا على مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسين للأداء الناجع، كتخفيض للتكاليف أو تغيير في الأنظمة الجزئية للمكونات خاصة في المنتج<sup>(21)</sup>.

\***الإبداع الجذري:** تأثير هذا النوع من الإبداع يكون كبيرا على المؤسسة ويتطلب معارف جديدة، وفي غالب الأحيان يستدعي العودة إلى البحث عن الكفاءات اللازمة خارج المؤسسة للوصول إلى تحقيق هذه الإبداعات، التي تحتاج الى العديد من السنوات والاستثمارات المالية.

يكون هذا النوع من الإبداع محصورا عادة عند مؤسسات قليلة ومتخصصة في الميدان البحثي، كما يكون تأثيره ملاحظ على المتعاملين والقوى الخارجية للمؤسسة من زبائن و منافسين<sup>(22)</sup>.

### 3- خصائص الإبداع: للإبداع العديد من الخصائص تميزه عن غيره نذكر منها<sup>(23)</sup>:

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسب للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة أو المؤسسة ككل) حتى ولم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- يجب على الإبداع أن يكون مقصودا وليس عارضا.
- من صفات الإبداع أن لا يكون روتيني.
- يهدف الإبداع حتما إلى تحقيق فائدة للمؤسسة أو لبعض فروعها أو حتى للمجتمع ككل.
- لا بد للإبداع أن يتسم بعمومية آثاره وفوائده، فإذا قام احد الأشخاص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله، ولم يكن له أثرا ملحوظا على باقي الأفراد في المؤسسة، فلا يعتبر ذلك من قبيل الإبداع.

### 4- عملية الإبداع: تتطلب عملية الإبداع إتباع خطوات ومراحل محددة يمكن التطرق إليها فيمايلي<sup>(24)</sup>:

- **تحديد المشكلة :** تعد مسألة التحديد الدقيق والواضح للمشكلة الخطوة الأساسية من خطوات الإبداع، حيث تطرح على المؤسسة تساؤلات عديدة يتعين الإجابة عليها مثل : ما هي قيمة المؤسسة في الوقت الحالي وكيف تكون وضعيتها في المستقبل ؟ وما هي أهدافها الإستراتيجية ؟ وكيف يمكن الوصول إليها ؟ فهذه المرحلة تتمثل في التخطيط للمجهودات الإبداعية ويتم فيها التحديد الدقيق للأهداف.
- **التركيز :** نقصد بالتركيز هنا عدم التعامل مع أكثر من مشكلة في وقت واحد، بل يجب تركيز الجهود للتعامل مع المشكلة الواحدة لإيجاد الحل الإبداعي لها.

- **جمع المعلومات :** إذا كانت المعلومات سواء من حيث الكم أو النوع الأداة الفعالة من أجل ممارسة أنشطة المؤسسة المختلفة، فهي تشكل بالنسبة للمبدعين الأداة الأكثر أهمية وذلك من أجل التحديد الواضح

للمشكلة وتحليلها وتقديم بدائل حلول لها.

**-التشخيص :** في هذه الخطوة يتم معرفة ما قد يوجد في طريق الإبداع من معوقات ومقاومات ومشكلات وخاصة تلك التي ترتبط بالعناصر البشرية، وذلك لأن إهمال الجوانب الإنسانية التي تتعلق بالمشاركة والصراع وأهمية التحفيز ... قد تؤدي إلى الفشل والإخفاق.

**-حل المشكلات :** يحتاج حل المشكلات إلى مهارات إبداعية واستعدادات سلوكية، كما يعتمد الحل على ما يسبق خطوة حل المشكلات من تحديد للمشكلة وجمع المعلومات وكذا التشخيص السليم.

**-الإستراتيجيات :** تأتي مرحلة وضع الإستراتيجيات كخطوة من خطوات التغيير الفعال الناتج عن الإبداع وما يرافقها من تداخل إداري يكون في صورة خطة رئيسية للمؤسسة، حيث توضع كافة الاعتبارات والمتغيرات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

### ثالثا: التغيير التنظيمي و الإبداع:

**1- التغيير و الإبداع عند شيمبتر:** إن اهتمام شيمبتر بالتطور التقني كان جليا من خلال كتابه نظرية التطور الاقتصادي 1912 يشرح فيه الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الإبداع التكنولوجي و المتمثلة في عبقرية المقاولين، إن هؤلاء المقاولين يقومون بتغيير الوضعيات من خلال تنفيذ توليفات جديدة للحصول على الأرباح، لان الحصول على وضعية احتكارية جديدة هي نتيجة تخطيط وضعية سابقة ساكنة من خلال القيام بالإبداع .

يفهم مما تقدم أن نظريته لعملية التطور التاريخي للرأسمالية تتم من خلال سيرورة التهديم و البناء، و هذه الأخيرة هي المحرك الرئيسي للتطور الاقتصادي، الذي يؤدي إلى الانتقال من وضعية ذات مردودية أقل إلى وضعية ذات مردودية أكبر . و الإشكال الذي طرحه في نفس الكتاب، يتمثل في عدم حدوث التطور بصورة مستمرة و إنما بكيفية متقطعة، و الإجابة على ذلك تكمن في قيام المقاول بتغيير التوليفات التي تحدث تلك القفزة النوعية، التي تحقق أرباح مرتفعة، فالربح هو الدافع الذي يحث المقاول على البحث عن توليفات جديدة لعوامل الإنتاج، مما يحدث عدم توازنات للوضعيات الحالية و البحث عن الوضعية المناسبة التي لا يستطيع منافسه اللحاق بها<sup>(25)</sup>.

### 2- الإبداع و التغيير التنظيمي, ما العلاقة؟

إن المؤسسات ذات الثقافة المقاولتية هي المؤسسات الأكثر اتجاها إلى التغيير المستمر والإبداع، فهي تعتمد على خيالها الخصب في الحصول على أفكار جديدة، تسمح لها بمواكبة التغيرات الحاصلة في محيطها و الحفاظ على مكانتها ضمنه، على عكس مؤسسات أخرى تعتمد في نظام تسييرها على التسيير المركزي و التي تعاني كثيرا، بسبب صلابة أو جمود نظامها الداخلي و هذا هو حال العديد من المؤسسات الجزائرية، و التي تعاني منذ تأسيسها من جمود و صلابة تنظيمها، فهيكلها تعتمد على مركزية عالية و مجال ضيق للتسيير المستقل ( تفويض السلطة)، بالإضافة إلى أن هناك فصل بين الوظائف المسؤولة عن اتخاذ القرارات و الوظائف المسؤولة عن تنفيذ هذه القرارات، الأمر الذي أدى إلى خنق الإبداع و صعب مهمة التكيف مع متغيرات المحيط، و بالتالي لا بد على هذه المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق التوازن الداخلي و الخارجي، بما يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة، و من بين الأدوات التي تمكن من تحقيق ذلك نذكر:

**1- إدخال إدارة التغيير في الثقافة التسييرية و اعتماد إستراتيجية شاملة للتغيير تراعي مختلف العوامل الداخلية منها والخارجية.**

**2-** تغيير الثقافة السائدة، فإذا كان هناك تناقض بين الإستراتيجية المراد تحقيقها والثقافة السائدة في المؤسسة، فإنّ الثقافة هي التي ترجح الكفة دائما.

**3-** ضرورة العمل وفق الحس الاقتصادي، من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

**4-** اعتماد الطرق و الأساليب العلمية في حل المشكلات، بدلا من الاعتماد على التجربة و الخطأ.

**5-** ضرورة توطيد العلاقة ما بين المؤسسات الجزائرية والجامعات ومراكز البحث .

**6-** تبني إستراتيجية إبتكارية شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بالمؤسسة.

فقدرة المؤسسة على الإبداع، مرفقة بقدرتها على التغيير بمختلف مجالاته (التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم المهام، التغيير التكنولوجي، تغيير في اتجاهات و مهارات الأفراد).

من جانب آخر يرى **MINTZBERG** أن درجة التغيير التي تحتاجها المؤسسة في بنيتها و ذلك لمسايرة التغيرات الحاصلة في المحيط، يعتمد على الفكر الإبداعي المتواجد بداخلها، فالمؤسسة لا تستطيع أن تسيطر على متغيرات محيطها، فهي تحتاج إلى مستوى معين من التغيير من أجل الاستمرار و البقاء . ويمكن أن نلاحظ العلاقة بين التغيير التنظيمي و الإبداع في مختلف المفاهيم الحديثة التالية و المبنية أساسا على مفهوم التغيير :

- **الدكاء التنظيمي** : و الذي يتجه نحو تجسيد هياكل متكاملة أكثر مرونة و أكثر تفاعلية، من أجل استثمار أحسن للقدرات التكنولوجية.

- **المؤسسات المتعلمة** : و المتمثلة في المؤسسة القادرة على خلق و اكتساب و نقل المعرفة و تعديل ممارساتها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة .

- **تكنولوجيا المعلومات الاتصال** : تسهل من عملية ربط المؤسسة بمحيطها، من خلال تسهيل الحصول على معلومات تخص الأسواق و الأسعار و الإنتاج و كذا المنافسين و الزبائن . و يمكن أيضا تحديد الارتباط بين التغيير والإبداع، من خلال العلاقة بين القدرة التنظيمية على مواكبة و استيعاب التغيير التكنولوجي ( أو/ و آثار التغيرات البيئية).

حيث يعتبر (C.Henderson) (1990) وهو من المفكرين الذين بحثوا في هذا الارتباط و أثره على نمو المؤسسة، من خلال العلاقة بين التطورات التكنولوجية وقدرة المؤسسة على امتصاصها واستيعابها، فإذا كان التغيير بسيطا، فإنّ القدرة الامتصاصية و الاستيعابية للتطورات التكنولوجية تكون منخفضة، حيث أنّ الابتكارات و الإبداعات البسيطة لا تستلزم تغييرات كبيرة على السلع والخدمات أو مخرجات المؤسسة بصفة عامة والعكس صحيح (26).

ويعتقد C.Henderson أنّ السلعة أو الخدمة تتبلور في سلوك وهيكل المؤسسة، مما يتطلب إعادة تشكيل للعلاقات بين الأقسام المتتابعة و إيجاد المقومات المناسبة لبناء الابتكارات و الإبداعات، مع تحديد ضمني للنماذج العقلية للأفراد ومهارتهم .

**الخاتمة**: التغيير التنظيمي أمر حتمي و ضروري لبقاء المؤسسة و تطورها، و نجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاه الأفراد نحوه، وكذا على أسلوب التسيير المبني على المشاركة و المرونة و إعطاء الحريات في العمل و زيادة مساحة

الاستقلالية، من أجل تحقيق الأفراد لذاتهم بتفجير طاقاتهم الإبداعية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، فالعنصر البشري يعتبر الأداة الرئيسية التي يقوم عليها و بما و من أجلها أي تغيير أو إبداع .

#### المراجع :

- 1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 361.
- 2- العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2002، ص. 343.
- 3- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر، عمان، 2003، ص. 394.
- 4- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص ص 4،5.
- 5- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، د ت، ص. 256.
- 6- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، مجموعة نيل العربية، مصر، 1999، ص 366.
- 7- ROBERT HELLER, gérer le changement, mangopratique, Italie, 1999, p 12-13.
- 8- محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الايزو 9000 بين النظرية و التطبيق، بيمكو، مصر، 1996، ص. 286.
- 9- نفس المرجع السابق، ص. 286.
- 10- سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الاداري، مصر، 1994، ص. 217.
- 11- نفس المرجع السابق، ص. 217.
- 12- سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص. 217.
- 13- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص. 3.
- 14- نفس المرجع السابق، ص. 5.
- 15- نفس المرجع السابق، ص. 6.
- 16- MICHEL MARCHESNAY ET CILETTE FOURCADE, gestion de la 1997, p 284. nalhan , PME/PMI,
- 17- ROBERT BOYER ET MICHEL DIDIER, innovation et croissance, la documentation française , 1998, p 14.
- 18- COMMISSION EUROPEENNE, manuel d'Oslo, la mesure des activités p 28. édition OCDE, 1997, eurostrat, scientifique,
- 19- Ibid, p 28.
- 20- MICHEL MARCHESNAY ET CILETTE FOURCADE,op.cit , p 285.
- 21- JOEL BROUSTAIL ET FREDERIC FRERY, le management stratégique de l'innovation, édition Dalloz, 1993, p 12.
- 22- Ibid, p 11.
- 23- نيجل كينج و نيل أندرسن، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 22.
- 24- بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص. 267.
- 25- ALAIN BIENAYME, l'économie des innovation technologiques, édition presses universitaires de France, 1994 , p 14-15.