**"أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة الاستاذ :بومصباح نبيل الأستاذ: فتان الطيب**

**جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس**

[b\_nabil30@hotmail.fr](mailto:b_nabil30@hotmail.fr)[fettane26@hotmail.com](mailto:Fettane26@hotmail.com)

**تلخيص**:

تتناول هذه الورقة البحثية الإبداع و أثره في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، حيث سنتطرق إلى الإبداع كبعد جديد للتغيير، و سوف نقدم نموذج Igor ANSOFF الذي هو عبارة عن مصفوفة نمو تبين أثر الإبداع على تغيير الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات، و الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية **،** و اختراق أسواق جديدة انطلاقا من الاستراتيجيات الإبداعية.

**كلمات مفتاحية**: الإبداع، التغيير، المنافسة، الإستراتيجية، الميزة التنافسية، مصفوفة النمو...

**Résumé :**

Cet article traite le sujet de l’innovation et ses effets sur le changement de stratégies des nouvelles organisations, pour cela on a entamé l’innovation comme une nouvelle dimension du changement, le model de Igor Ansoff qui traduit l’effet de l’innovation sur le changement de stratégies concurrentielles des organisations, et le role qui joue pour la réalisation d’un avantage concurrentiel.

**تمهيد:**

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنّه يقدم لها حلولا مُثلى في عالم يعجّ بالتحدياّت التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشّديد بين الشركات والتغيّر التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية و إلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، و في هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.

و قد دعت الحاجة إلى الإبداع، المؤسّسات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجّه بعضها إلى تدريب الموظّفين على التفكير و الممارسة الإبداعية، وأنشأ آخرون فروعًا خاصة تهتمّ بتشجيع الابتكار و تنمية الإبداع، مما أجّج حدّة التنافس بين المؤسّسات، ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجها آخر أو بعدا جديدا لعملية التغيير و هذا ما سنحاول أن نبينه خلال هذه الورقة البحثية من خلال معالجتنا للإشكالية التالية:

**" ما هو أثر الإبداع على عملية التغيير و رسم استراتيجيات المنظمات الحديثة؟"**

**أولا- الإبداع: إشكالية المفهوم**

في البداية نود أن نبين أن الإبداع هو مرادف لـ"l’innovation" و هناك من يسميها بالتجديد أو الابتكار و هي تختلف عن الاكتشاف أو الاختراع"l’invention" التي تعني الاكتشاف الجديد.

لقد وجدنا في المراجع العربية خلطا في المفاهيم بين الإبداع و الابتكار و التحسين و التجديد و غيرها من المصطلحات المتداولة، في حين وجدنا في المراجع باللغة الفرنسية و الإنجليزية شيوع استعمال مصطلح "innovation" للدلالة على الإبداع و الابتكار.

الإبداع هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج1، فالإبداع حسب هذا التعريف تشترط فيه الإيجابية أي نعني بها تعديل نهدف من ورائه إلى إيجاد تحسينات تعلقت بالمنتجات أو العمليات بهدف تحسين الأداء أي الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد.

و في هذا الصدد نجد مصطلح الإبداع التكنولوجي الذي يعني تطوير و تعديل مستمر و تحسين لمخرجات الاختراع و الاكتشافات بهدف الوصول إلى أداء أحسن سواء كانت في العمليات أو المنتج.

يرى ( علي ماضي1991 )2 أن "الإبداع هو كل عمل يتفتق عن طريقة جديدة و يتكشف عن رؤية شيء ما أو علاقة معينة و جعل الطريقة و الشيء ذات معان تأتلف مع الفكر و الروح و القلب"، أي أن المقدرة على الإبداع تأتي من خلال إدراك العلاقات بين الأشياء و الأفكار و الأحداث و الربط بينهما و إنشاء علاقات منطقية جديدة بين الملاحظات المختلفة، و عليه فإن الإبداع هو الرغبة العارمة في استخدام ما يدرك العقل في تطبيقات عملية تحقق نتائج جديدة ومتميزة.

و يرى (الصيرفي 2003 )3 أن المقصود به هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها.

و يرى (سيد هواري 1992)4 أن الإبداع هو تبني فكرة جديدة موجودة و بالتالي من الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة.

**1/ المداخل الأساسية في دراسة الإبداع**

إن موضوع الإبداع اليوم يحظى باهتمام واسع، لاسيما و أن المجتمعات الحديثة تسير في خطى حثيثة من أجل تقدمها في عالم شديد السرعة و التغير، و أمام كثرة الإشكالات الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية أصبحت الحاجة إليه ملحة في مختلف مجالات النشاط الإنساني...

و هو من المواضيع المعقدة، لهذا فضلنا أن نتطرق إلى المداخل الأساسية في دراسته حتى يسهل علينا فهم العملية الإبداعية، كما أنها توجد عدة مداخل للتعريف به أثناء دراسته، و توجد استراتيجيات كثيرة يمكن للمنظمات أن تتبناها لتحقيق الفعل الإبداعي، ويمكن أن نجمل هذه المداخل في النقاط التالية5:

* **التركيز على العملية الإبداعية أو آلية الإبداع:** حيث تبدأ العملية الإبداعية بإحساس الفرد أو المنظمة بمشكلة ما تسبب نوعا من عدم التوازن، و هذا ما يؤدي إلى البحث عن حل يعيد للمنظمة توازنها، و هذه العملية تمر بأربعة مرحل هي: الإعداد، الحضانة، الإضاءة، الحل.
* **التركيز على نتيجة العملية الإبداعية:**  حيث تكمن قيمة الإبداع في الفائدة المترتبة عليه، و قد تكون الفائدة: زيادة في الإنتاجية، براعة في الأداء...الخ، وهكذا يتم الحكم على المحصلة أكثر من الآلية أو العملية التي يسير بها العمل.
* **التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين**: وتضم الصفات و الخصائص النفسية المتمثلة في المخاطرة، و المرونة، و المثابرة، و الانفتاح على الخبرة الداخلية و الخارجية، وقوة الاتصال، وبشكل أكثر تحديدا فإن من بين الصفات الإبداعية.

**2/ العناصر الأساسية للإبداع:**

ومن جهة أخرى هناك منهج آخر يعتبر كمدخل مهم في دراسة الإبداع و يتمثل في دراسة عنصريه الأساسيين و هما: "القدرة على التخطيط الإستراتيجي" و " القدرة على بناء ثقافة في المنظمة" سنحاول فيما يلي شرحهما.

2-1**/ التفكير الإستراتيجي:**

يرتبط أساسا بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير و التغيير و التأقلم، وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة و كذا الإحصاء...

إن التفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة و المشتركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة و دورها و أهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، وقليلا ما يوجد مثله في الدول النامية و منظماتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع و التنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي و عدم وجود التوافق و الانسجام و التعاون بين أعضائها.

و يرى "محمد القريوتي"6 أن هذا أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما والعربية خصوصا، ويرى أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات و الهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود و غياب الانتماء للمؤسسة، وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماما بتحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها.

و من هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمرا لا بد منه من أجل خلق و تكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار و النمو و بالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الإستراتيجي المحترف.

**2-2/ بناء ثقافة المنظمة:**

تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، و اعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم و احترامهم و تدريبهم، و إتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على الإبداع التنظيمي.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة و يمكن للمسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، و هذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية.

إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف، أو أساليب التطوير التنظيمية، و العمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة النوعية و الجودة، و هذا يقودنا للحديث عن إستراتيجية الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق و نشر الثقافة التنظيمية.

**3/ إستراتيجية الإبداع التنظيمي:**

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تحقق الفعل الإبداعي و تجعل منه ظاهرة دائمة و متأصلة، و يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تخطط العملية الإبداعية و توجد لها المناخ المناسب داخل المنظمة، و من هذه الإستراتيجيات:

3-1**/ نموذج الإدارة بالأهداف:**

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها7.

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع و الابتكار.

3-2**/ التطوير التنظيمي:**

التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى، المستوحاة أساسا من العلوم السلوكية و التي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فعاليتها.

و التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات و التغيير، يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي8.

3-3**/ التخصص الوظيفي:**

و هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، من أجل ترويج الإبداع التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

3-4**/ الدورية**:

و هي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة و متغيرة، كمثال على ذلك " نموذج المصفوفة" الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين، أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، و من ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى9.

**ثانيا- عملية التغيير في المنظمات الحديثة**

لقد أحدثت المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي، و التطورات التكنولوجية، و الانفجار المعرفي في شتى العلوم نقلة نوعية في توجيه و قيادة المنظمات الحديثة، حيث أصبحت أكثر اهتماما بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات المستمرة، كما أن نظم التسيير القائمة على الخبرة و التقليد و التشدد و عدم الانفتاح، و كذا عدم تقبل الرأي الأخر، أصبحت كلها عقبة في وجه التطوير المثمر، لذا كانت الحاجة ماسة للتغيير و الذي أصبح شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر.

كما أن المنظمات الحديثة تمثل كيانات اجتماعية و تنظيمية وجدت من اجل تسهيل المعاملات داخل وخارج المنظمة، و بما أن المحيط الخارجي في تطور و تغير مستمر، فلا بد على هذه المنظمات أن تواكب هذه التغيرات و تتأقلم معها بطرق تمكنها من الاستجابة الذكية للتحديات و الفرص التي يقدمها المحيط الخارجي.

و حتى نتمكن من فهم آلية التغيير لا بد أن نأخذ في الحسبان أنه مفهوم شامل و واسع، لذا ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة التي يمكن أن تتم من خلالها عملية التغيير، فقد يكون على المستوى التكنولوجي، التغيير التنظيمي، تغيير سلوكات الموظفين، أهداف وسياسات المنظمة، أساليب وطرق العمل، ثقافة المنظمة و كذا قيم واتجاهات الأفراد والجماعات.

حسب نظرية المنظمة فإن المنظمات تعمل في نظام أكبر منها تتمثل في النظم الاجتماعية و البيئية و هذا يعني أن أية عملية تغيير في إحدى هذه النظم تؤثر في كافة النظم الأخرى و ان كانت هذه الآثار متفاوتة.

**1/ تعريف التغيير:**

تنظر نظرية العلوم السلوكية إلى التغيير على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

و يعرف وندل فرنش Wendell French التغيير التنظيمي بأنّه: " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازية بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية" 10.

كما يعرفه وارن بينس بانه "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية"11.

**2/ خصائص عملية التغيير:**

كثيرًا ما يصطدم الموظفون في مَنشأتهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق و صعوبات تحتاج فيه الإدارة إلى انتهاج أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهّلة لاستيعاب التغيرات وبالتالي التهُيّؤ للتطوير و القدرة على التكيّف مع الأحداث، والاسْتجابة لمتطلباته.  ولذلك فإن شَكل الإدارة وأسْلوبها يتكاملان و يتفاعلان ويؤثران في توجّهات عمل المؤسّسة ومستوى أهدافها ومشاريعها.

ولقد بدأ الطّابع التقليدي للمؤسّسات في الاضمحلال، و لوأنّ عالمنا العربي ما يزال يشهد الكثير من هذه النّماذج، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية تفتقد إلى الموضوعية و يغلب عليها طابع الفرْدية و اتخاذ القرارات المرتجلة، بينما عالم اليوم يميل الى تبنيّ المؤسّسات التّي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي و إشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، و الإحساس بالمصير المشترك، ونشر جوّ من الحريّة و الديمقراطيّة.. وهذا يُساهم في إعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصّمود و يفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم. و كل هذا يسير بالتوازي مع تتبّع الواقع العمليّ كظاهرة الابتكار و التقدم التكنولوجي المُذهل الذي ألغى الحُدود و قرّب المسافات ووفر المعلومات التي أصْبح الحُصول عليها مُيّسرًا، بعيدا عن سُلطة الرَقابة والمانع الأمْني. و في هذا الواقع الجديد، كان لزامًا علينا أنْ نبحث عن تصوّرٍ جديدٍ لإدارة المُؤسّسات، يضمن لها التطوّر والاستمراريّة، مع الحفاظ على كيانها، في ظلّ عالم جديدٍ ملِيء بالمُنافسة و التنوّع.ومن هنا يتبيّن لنا أنّ مَفهوم الإدَارة الحديث يتقاطع مع عدَدٍ من العلوم الأخرى: كعلمِ الاقتصاد و السّياسة و السّلوك الإنساني..ممّا يعْني أنّ الإدارة ليست هياكل ثابتة أو مجموعة من القوانين المقدسة تفرض على المُوظفين منْ أجل تطبيقها، فالإدارة الناجحة تستند إلى معطيات عِلمية، و تُوظف الأدمغة البشرية وتسْتخدم الموارد المُتاحة بتقانة عالية من أجل إنجاز أهدافها بنجاح في واقع يعجّ بالصّراعات والتّحالفات. ومن خلال هذا الواقع الجديد تظهر إرادة صَلبة تهدف إلى إحْداث التغييّر مَهْما كانَ التحدّي ومهْما كانَ الثمن.

تتميّز عملية التغيّير بعدد من الخصائص الهامّة لا بدّ من إدراكها، ويُمكن إجْمالها في عشرة نقاط12:

1. التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها و بين احتياجات القوى المختلفة و إشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرّضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.
2. المشاركة: لتكون عملية التغيير بيئة أمنة و تضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
3. الواقعية: إنّ المنظّمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها و طاقتها المتوفرة و مواردها المتاحة.
4. القدرة والفاعلية: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحريّة لاتخاذ القرارت من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
5. الغائية: إنّ عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واعٍ و مقصود بعيد عن العبثية يهدف إلى:

- إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمْجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.

- إنّ قبول عمليّة التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جوّ من المرونة على الكيان الإداري.

6- الشرعية القانونية: لابد أن تكون لإدارة التغيير مرجعيّة شرعيّة قانونيّة من جل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنّها تتبنّى المبادئ الأخلاقيّة السّائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلاميّة تعمل باستمرار على ترْسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

7- الإصلاح: إنّ من مهام عمليّة التغـيير الإصلاح: أيّ العمل على الحـفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها و السّعي لإصلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.

8- الرّشادة أو المسؤولية: و هو مُستوى الإدراك العميق لمَا سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ ْيجب دِراسة كلّ خطوات التغيير قبل اتخاذ أيّ قرارٍ أو تصرّفٍ. أيّ أنّ التغيّير يجبُ أنْ يُوفّر مكاسبَ للمنظمة لا أنْ يضعها في دوّامة من َالخسائر.

9- الإبداع: إنّ خاصيّة الإبداع صِفة مُرتبطة بالمنظّمات المُعاصرة التّي تتبنّى مَنهج التغيير للحفاظِ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورًا رياديّا في غرْس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعْمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير و يسْعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمسْتوى المعْرفي للمُوّظفين.

10- امْتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث: كثيراً ما تعْصف بالمُنظمة أحداثٌ تهدّد كيانها وتنذر بزوالها، حيثُ تتصادمُ مصالح الطرفيــن بداخلها و يعــمل كلّ طرفٍ على إزالة الآخر و هنا يجب على السّلطة الفاعلة أنْ تتكيّف بسُرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث و تجنّب المنظّمة الصّدام الذّي يؤدّي الى دمارها بل إنها تمْسك بمُجريات الأحداث وتُوجهها حِفاظا على المُنظمة ومَكاسبها13.

**3/ أسباب التغيير:**

إن التعامل مع التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى، فقد يعتقد البعض أن التغيير يمثل تهديدا لمُستقبلها و أمانها، و أن التقيــّد بالثبات يجلب المَصْلحة للمنظمة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار و الانسجام ، إلا أنّ الأمر يبدُو على العكس فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمنظمة بمواجهة التحديات و إثبات وجودها عن طريق التكيّف المستمرّ و التحالف الوفيّ بين الإدارة و الأفراد و إدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء.

لا شك أنّ دواعي التغيير متعددة ومتشابكة، إن عملية التغيير لا تحدث من فراغ فهي تأتي استجابة لظروف معينة داخل المُنظمة أو من خارجها يمكن إجمالها فيما يلي14:

- **تطوّر على مستوى الأساليب**: إنّ أساليب العمل تتطور بتطور العصْر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المُتحَفيّ (نسبة إلى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ.

- **تطوّر في السياسات و الأنظمة:** إنّ إصْدار القوانين و التشريعات الجديدة من شـأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها و إعادة توزيع الأدوار و المسْؤوليات داخلها.

طُموحات العاملين: إنّ إسهامات العاملين داخل المُنظمة عَبْر سَنوات من العمل الدّؤوب يزيدُ من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمُنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبيّة تساعدهم على التدريب الفني و إعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.

- **تغير نظرة الجمهور من المُنظمات**: كانت العلاقة بيت الجمهور و المؤسّسات في السّابق عدائيّة مُرتبطة بحقبة الاستعمار فالمُوظف كان عُنصرًا غير مرْغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسْرية على المجتمع كجمْعِ الضرائب بطرق أشْبه بالعِقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شِعار الجودة بحُكم فقدان المُنافسة و غياب الوَعْي الكافي للمستهلك بمستوى المنتوج. و في العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصْبح يعمل منْ أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه و قدرته على التمييز بين السّلعة الجيدة و الرّديئة. كلّ هذا جعل المنظمات تغيّر معاملاتها و نظرتها للزّبون عن طريق إعادة تأهِيل المُوَظفين.

- **الاستفادة من المَعارف البشرية**: لقدْ استفادت المنظمات من تطور العلوم و المعارف الجديدة بحيْث تمّ توظيفها، ممّا أمكن التحكم في سلوكيات الإنسان و تعديلها.

- **حدّة المنافسة بين المنظمات:** إنّ اسْتعار حُمّى المُنافسة بين المؤسّسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق و لذلك ظهرت الرغبة في إدْراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة و تنمية القدرة و الكفاءة للمُوظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي.

- **إشراك الموظفين في القرارات:** إنّ تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يُحسِّن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز15 أنّ هناك أسبابا ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير:

أهم القوى الداخلية:

* تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.
* إدخال أجهزة و معدات جديدة.
* ندرة القوى العاملة.
* إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
* الدمج مع منظمات أخرى.
* تدنّي معنويات العاملين.
* ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
* حدوث أزمة داخلية طارئة.
* تدنّي الأرباح.

أهمّ القِوى الخارجية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية.

- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.

- تغييرات سريعة في أسْعار المواد.

- المنافسة الشديدة.

- حدوث أزمة خارجية طارئة .

أمّا جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون16 فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير:

- الأزمة :(Crisis) بمعنى إدراك أنّ الأمور يجب أنْ تتحّرك من مكانها و تتغير.

- الرّؤية (:(Vision الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصل إليه بالتغيير.

- الفرصة (:(Opportunity بمعنى التنبّؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتّالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

- التهديد: ((Threat أي التنبّؤ بحُدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها.

**4/ أهداف التغيير**

إنّ اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والاستراتيجيات هو اكبر دليل على رغبتها في التطور و التغيير و رفضها للجمود والتخلّي عن الأفكار التقليدية، و هذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع و الدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع والحلم بالواقع و تتفاعل فيه الحركة بالازدهار.

لا بد لعمليات التغيير التنظيمي أن تنضبط عبْر منْهج عِلميّ شاملٍ فهي ليست مجرد عمليّات تجريبيّة بل هي اسْتجابة منطقية لواقع جديدٍ، و هذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها و رؤيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها.

إن ّما يُميز عملية التغيير، أنّـها إجراء تنــمويّ عميق يســتند إلى مشروع له أهــداف دقيــقة وواضحة ومدروسة و مُخططة.   
ويمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

ا - التكـيف مــــع البيئة و المحيط الخارجي و الداخلي .  
ب- تسْعى المُنـظمة إلى مـدّ جـُـسُور التـّـعاون من أجــْل الرّفع من كـفاءتها و ذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المُتخصّصة لانجاز أهدافها العامّة.  
ت- تقوم المنظمة باختبار الموظفين و مساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيـير والتطوير المطلوب .

ث- تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و الأهداف التنظيمية لهم.   
جـ- تحديد نقاط القوة و الضعف الصراع بهــدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخــدم مصلحة المنظمة .   
حـ- تحـطيم النّــمط الإداري التقليدي و تــبنّي أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.   
خـ- ضرورة تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفــير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة. ويلخص جون شيروود **17**John Sherwood أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكتم عليها أو تحاشِي مناقشتها.

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.

- العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.

- إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، و تشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق. مما بزيد من فاعلية الجماعات.

- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة.

- مساعدة المشرفين على تبنيّ أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objective بدل الإدارة بالأزمات Management by Crisis.

- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، و الاعتماد عليها كأساس للرّقابة الخارجية و مكملا لها.

ثالثا- الإبداع كبعد جديد للتغيير في المنظمات الحديثة

يعتبر الإبداع داخل المنظمات الحديثة احد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس إستراتيجية جديدة في التفكير و التعامل مع التحديات و المشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي، و قد يكون هذا الإبداع في صورة استراتيجة تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي و ثابت بما يواكب المنظمة مع المتغيرات الحاصلة في العالم، و سنشرح فيما يلي كيف يؤثر الإبداع التكنولوجي على المنافسة بما في ذلك استراتيجيات المؤسسة فيما يخص تسويق المنتجات و دخول أسواق جديدة عبر نموذج . Igor ANSOFF

**\* أثر الإبداع التكنولوجي على المنافسة:**

يعتبر الإبداع التكنولوجي بعدا جديدا للمنافسة و في ما يلي سنذكر بعض آثاره:

* استعمال التقنيات الجديدة المبتكرة تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، و تحقيق الجودة العالية.
* يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى القدرة على التسويق و دخول أسواق جديدة من خلال التصدير.
* الانخفاض الكبير في تكلفة النقل و الاتصالات أدى إلى تطوير اندماج أسواق المال الدولية و تسارع حركة العولمة.
* الإبداع التكنولوجي هو محرك التطور و التقدم، فهو سلاح أساسي للمؤسسات الرائدة في هذا المجال.
* الإبداع التكنولوجي يعكس مستوى أداء الموارد البشرية و دورها في اكتساب مزايا تنافسية.

أنشأ الباحث Igor ANSOFF مصفوفة للتحليل الإستراتيجي للسوق و المنتجات، وأخذت تسمية مصفوفة النمو ل 18Igor ANSOFF ، كما سنتمكن من خلال هذه المصفوفة توضيح أثر الإبداع التكنولوجي على المنافسة، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسات للإستراتجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقا للحرف Z (كما هو موضح في الشكل رقم 1 ، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المؤسسة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والإستراتيجيات الأربعة هي :

إستراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح فيه نظرا لكبر قاعدة الزبائن ، وهذا راجع لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 1.

إستراتيجية تنمية المنتجات: وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة، و تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 2.

إستراتيجية تنمية السوق: تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدرا من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المؤسسة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 3.

إستراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، و تعتبر بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق و احتياجات الزبائن و توجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار، و تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 4.

الشكل رقم 1 : مصفوفة النمو لـANSOFF

**السوق الموجود**

السوق الجديد

منتجات جديدة

منتجات موجودة

المصدر: إبراهيم بخـتي، "دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق

دراسة حالة الجزائر "، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2002، ص51.

لكن إذا أدخلنا الإبداع التكنولوجي كبعد جديد على مصفوفة النمو لـ19ANSOFF فكيف سيكون تأثير ذلك على الإستراتيجيات المقترحة، حيث يصبح لدينا الإبداع التكنولوجي كمركبة ثالثة (منتجات، سوق، إبداع تكنولوجي) في الفضاء الثلاثي 3D، و تتحول مصفوفة ANSOFF في ظل هذا الإبداع التكنولوجي إلى الشكل التالي:

الشكل رقم 2 : مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد ( مصفوفة النمو التكنولوجي)

**1**

**3**

**2**

**4**

**5**

**7**

**8**

**6**

## إبداع تكنولوجي جديد موجود

**منتجات جديدة موجودة**

المصدر : إبراهيم بخـتي ، مرجع سابق، ص54.

تتكون المصفوفة في الشكل رقم 3 لـANSOFF، من ثمانية مكعبات جزئية، تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة 1،2،3،4 للتحليل الإستراتيجي لـANSOFF، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة 5،6،7،8 الإستراتيجيات المعتمدة على الإبداع التكنولوجي الجديد، وتعتبر هذه المكعبات امتداد للمصفوفة التقليدية للنمو، وكل منها تمثل إستراتيجية معينة ؛ وسنطلق على هذه المصفوفة الثلاثية الأبعاد، مصفوفة النمو التكنولوجي، ونستعرضها في الآتي :

إستراتيجية اللامبالاة ( الاختراق ): تنتج حالة اللامبالاة عندما لا يؤثر الإبداع التكنولوجي في السوق، ولا يؤثر أيضا في أنشطة المؤسسة، وكأن التجديد التكنولوجي، لم يظهر أصلا، و لذلك تعتبر هذه الإستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 1.

إستراتيجية التكيف (تنمية المنتجات): تنتج هذه الإستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو نشاط جديد أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 2.

إستراتيجية تنمية السوق: إستراتيجية تنمية السوق نحصل عليها، عندما توسع المؤسسة سوق تصريف منتجاتها لتعظيم أرباحها ورفع حصتها، وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 3.

إستراتيجية التنوع في المنتجات: تظهر إستراتيجية التنوع في المنتجات، عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 4.

إستراتيجية الأمثلية: تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفة مثلى، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة 5.

إستراتيجية التغيير: إستراتيجية تنتج عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم)، نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 6.

إستراتيجية التوسع: تستخدم هذه الإستراتيجية لتستفيد المؤسسة من الإبداع التكنولوجي الجديد، بغية زيادة توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 7.

إستراتيجية التجديد: تستخدم إستراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع و خدمات جديدة بغية التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على السوق جديد، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 8.

خاتمة:

من خلال ما سبق نلاحظ أن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد، فإن المنظمة سوف تغير استراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، و قد تنشئ أقساما جديدة و تحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها، إن هذا النموذج يعطينا صورة واضحة عن علاقة الإبداع بالتغيير، و يجعلنا ندرك أنهما يشكلان ثنائية متلازمة، و يكونان استراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة و الدخول في دائرة المنظمات المبدعة.

**المراجع المستعملة:**

سعيد أوكيل، "اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"، د م ج الجزائر،1994، ص54.

علي ماضي، "النفس البشرية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 197.

1. محمد الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص12.
2. سيد هواري، "التنظيم والهياكل والسلوكيات والنظم"، مكتبة عين شمس، 1992 ص 222.

عبوي، زيد منير، " إدارة الإبداع و الابتكار"، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2006، ص53.

القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة". عمان: الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2000، ط3، ص 99.

اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة". عمان: الأردن، دار وائل للنشر و

التوزيع، 2003،ط2، ص49.

اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص74.

نفس المرجع، ص 75.

1. Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior ( Oak Park,Illinois Moore Publishing Co, in 1978) PP.244
2. Warren G. Bennis, Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned

Organizational Change" Journal of Applied Behavioral Science (Oct- Dec) 1965 p.346

د.محسن أحمد الخضيري، " إدارة التغيير"، دار الرضا للنشر، دمشق: 2003 ،ص 19-23.

1. د.محسن أحمد الخضيري ، نفس المرجع، نفس الصفحات.

موسى زكي الأيوبي، "الإبداع الإداري و ادارة التغيير في المؤسسات العامة العربية"، عمّان المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1986،ص 100- 103.

1. Stephen P. Robbins Organization Theory: The Structure and Design of Organizations (Englewood Cliffs, N, J.Prentice- Hall, Inc (1983).pp.269-272

دانا جاينس روبنسون- جيمس روبنسون ، " التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، تعريب: إصدارات بميلك، الإشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميلك القاهرة 2009.

John Sherwood “An introduction to organization development” In Robert T. Golebiewski and William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1,New York: Marcel Dekker, Inc 1978 p.206

إبراهيم بخـتي ،"دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002، ص51 .

1. إبراهيم بخـتي (ANSOFF H. Igor )، مرجع سابق، ص 54.