

تنمية الإبداع بالمؤسسة كمدخل للتغيير التنظيمي: مع الإشارة للمؤسسات الجزائرية Improving creativity in the organization as an introduction to organizational change: with reference to Algerian organizations

الدكتورة بلخضر مسعودة

الجزائر

الملخص

تفرض المتغيرات البيئية العديد من التحديات أمام نجاح منظمات الأعمال، الأمر الذي يستلزم التفكير في التكيف معها ومعالجة المشاكل المرتبطة بها بطرق جديدة، فقد اتجه الكثيرون لتنمية الإبداع كأحد المداخل الرئيسية للتغيير التنظيمي، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من منظمات الأعمال تسعى جاهدة لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتسم بسرعة الحركة، مما يتطلب عليها ضرورة أن تتعامل مع التغيير بإعتباره نشاطا هادفاً، فعلا ومفيدا، يتم التخطيط له ولا يأتي بصفة مفاجئة أو عشوائية ويستلزم عملية تنمية وتوظيف للإبداع على مستواها وتوفير المقومات التنظيمية الضرورية لتنميته لخدمة أهداف التغيير التنظيمي كأحد أهم مداخله، واعتباره عملية تجديد مستمرة تضمن إستمرارها في عالم سريع التغير.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، تنمية الإبداع، التغيير التنظيمي.

Abstract

Environmental variables pose many challenges to the success of business organizations, which requires thinking about adapting to them and addressing the problems associated with them in new ways, many have turned to develop creativity as one of the main entrances to organizational change. Algerian organization like other organizations Business strives to meet the major challenges in this fast-moving time, which requires it to deal with organizational change as a purposeful, effective and useful activity, planned and not come sudden or random and requires a process of development for creativity at its level and Providing the necessary organizational components for its development to serve the objectives of organizational change as one of its most important entry points, and considering it an ongoing process of renewal to ensure its continuity in a rapidly changing world.

Key words: creativity, creativity improving, organizational change

مقدمة

تعمل المنظمات في ظروف منافسة عالية التعقيد، إذ يعتمد نجاحها على مدى تكيفها مع مختلف التغيرات، حيث تفرض البيئة الاقتصادية والاجتماعية العديد من المشكلات التي يستلزم التفكير في معالجتها وحلها بطريقة ابداعية مغايرة للطرق التقليدية من خلال تشجيع التفكير الإبداعي وتنمية روح المبادرة لدى العاملين، حيث يمثل الإبداع إستعدادا فطريا قابلا للنمو وهو من الضروريات المهمة التي ينبغي تعزيزها في شتى مجالات الحياة بصفة عامة وفي المؤسسات بصفة خاصة. وقد اتجه الكثيرون لتطبيق مفهوم الإبداع الذي ظهر منذ عدة سنوات كمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة، فهو تلك الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، ويتضمن عملية إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة، ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجهاً آخر أو مدخلا من مداخل التغيير التنظيمي الذي يعد من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغيرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يسهم بسرعة الحركة، وذلك لضمان استمرارية والبقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة، مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السلمية التي تقوم عليها.

اشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الذي يبرز اشكالية الدراسة "ما أهمية تنمية الإبداع كمدخل للتغيير التنظيمي؟". للإجابة على هذا التساؤل يمكن تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإبداع وما هي أساليب تنميته على مستوى المؤسسة؟

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي وما هي مختلف أسبابه ودواعيه؟
- كيف يمكن للإبداع أن يكون مدخلا للتغيير التنظيمي بالمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يتم تنمية الإبداع بالمؤسسة بالاعتماد على عدة أساليب؛
- يتأثر التغيير التنظيمي بتغيرات لها علاقة بمصدرين داخلي وخارجي؛
- الإبداع مدخل من مداخل التغيير التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مفهومين أساسيين ينصبان في صميم إدارة الأعمال وهما الإبداع والتغيير التنظيمي، حيث يعد الإبداع تلك العملية التي تخاطب الفكر الإنساني وتسعى إلى التحرر من كل ما هو تقليدي والبحث في حلول جديدة وأفكار خلاقة، أما التغيير التنظيمي فهو يعبر عن ديناميكية المؤسسة وسعيها الدائم إلى مواكبة التغيرات والتكيف مع كل ما جديد من خلال عملية مخططة ومدروسة، كما تبرز أهمية الدراسة في محاولة التعرف على أهمية الإبداع الذي يعد مدخلا من مداخل التغيير التنظيمي ووجها من أوجهه، حيث يعبر كل منهما على وجود المؤسسة وعلى تمتعها بروح الاستمرارية والتميز والبقاء.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإبداع، من خلال التطرق إلى أهميته بالمؤسسة وأبرز طرق إعماده والأساليب المختلفة لتعزيزه داخلها، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي باعتباره من المفاهيم التي لا تزال تلاقي إهتمام الباحثين به، بالإضافة إلى البحث في دور الإبداع كمدخل للتغيير التنظيمي وذلك من خلال إبراز الفرق بين هذين المفهومين، ومعرفة أساسيات التغيير المبني على الإبداع وأخيرا محاولة الإشارة إلى علاقة الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية باعتبار الإبداع وجها من أوجه التغيير التنظيمي.

تقسيم الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها ومن أجل تحقيق أهدافها، فقد تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- تنمية الإبداع بالمؤسسة؛
- مفهوم التغيير التنظيمي؛
- الإبداع وللتغيير التنظيمي مع الإشارة للمؤسسات الجزائرية.

المحور الأول- تنمية الإبداع بالمؤسسة

أصبح الإبداع سمة مميزة في المؤسسات والدول الساعية نحو التقدم، حيث أنه يقدم لها حلا لمُتلى في عالم يعجّ بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين المؤسسات والتغير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المؤسسات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات ابداعية قادرة على مواجهة هذه التحديات، وقد دعت الحاجة إلى الإبداع ضرورة استجابة المؤسسات له بأشكال مختلفة، حيث توجه بعضها إلى تدريب الموظفين على التفكير المبدع والممارسة الابتكارية، وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيعه وتميمته.

1-1- مفهوم الإبداع وأهميته

يمثل الإبداع عملية تتضمن التعامل مع المواقف والنظر إليها بروية جديدة وغير مألوفة في علاقة تفاعلية تجمع بين الفرد والبيئة التنظيمية والكلية، بما يؤدي إلى إيجاد شيء جديد وأصيل¹ ويمثل النتيجة المترتبة على استخدام أسلوب جديد بما يؤثر على جميع مكونات المنتج²، من خلال القدرة على تطوير أفكار جديدة بطرق غير عادية³، وحسب "شومبيتر" فان الإبداع يمثل إنتاج منتج جديد، إستخدام مصدر جديد للموارد، إدماج طريقة عمل جديدة، فتح مجال عمل جديد أو إيجاد تنظيم جديد⁴

تبرز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية⁵:

- ✓ يمثل الإبداع أحد وسائل نمو المؤسسات ومواجهة مشكلات والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى؛
- ✓ يعزز الإبداع أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وتحقيق الريادة؛
- ✓ يكشف عن طرق جديدة تسهم في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة؛
- ✓ يساهم في تقديم وتطوير سلع وخدمات جديدة بما يلبي حاجة المستهلكين؛
- ✓ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون منافع لهم، من خلال المكافآت التي يحصلون عليها

2-1- طرق تبني الإبداع بالمؤسسة

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات من مؤسسة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (تقنية، بشرية، مالي، إلخ...) إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، وتمثل خمسة طرق وهي التطوير الداخلي (إبداع من الداخل)، عقود التعاون، النمو الخارجي، المؤسسات الباطنية وإقتناء الرخص وهي كالآتي⁶:

- أ. **التطوير من الداخل:** تمثل الطريقة الكلاسيكية لإعتماد الإبداع الذي يطور من داخل المؤسسة، خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير، وتمنح هذه الطريقة إستقلالية أكثر للمؤسسة في حالة نجاح الإبداع، لكنها تعد أكثر الطرق خطورة، نظرا لطول مدتها وارتفاع تكاليفها، وكذلك أخطار التقليد الذي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة، من جهة أخرى فإن ميلاد الإبداعات في داخل المؤسسة، يترتب عنها ضرورة إجراء تغييرات، والذي يقابل غالبا بمقاومة من النقابات أو من المسيرين والهدف. ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي:
- ✓ إقتراحات صادرة من مبدع قادر على إستغلال الأفكار والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛
 - ✓ أرضية محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد؛
 - ✓ تعاون وتنسيق داخلي.

- ب. **عقود التعاون:** تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، تنجت هذه الأهمية من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها (الإعلام الآلي، صناعة الطائرات)، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عولمة الأسواق والتعقيد المتزايد للتكنولوجيا وإشتداد المنافسة المرتبطة بالعولمة والتعديلات القانونية الدولية. تتلخص الإيجابيات الناتجة من إتفاقيات التعاون في:
- ✓ تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي؛
 - ✓ تخفيض مدة دوران الإبداعات؛
 - ✓ رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة؛
 - ✓ بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

- ت. **النمو الخارجي:** يتمثل في تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية بحيازة حصة من رأس المال، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة. ويعد النمو الخارجي أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، ولكن تعتبر هذه الطريقة مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة، بالإضافة إلى عدة أخطار أهمها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال المؤسسة

- ث. **المقولة الباطنية:** المقولة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الإستشاريين، مركز البحوث العمومية والخاصة، الجامعات....وفي هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة، فيمكن الإستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على إختلافها.

ج. **اقتناء الرخص:** الباب الخامس لإعتماد الإبداع هو إقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع، وبذلك فهي طريقة سريعة، أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها، بشرط توفر الإمكانيات لتطبيقها خاصة التقنية منها، ففي حالة التكنولوجيا العالية المستوى قد تجد المؤسسة صعوبة بالتحكم فيها، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية، ثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم، وهذا النقص في الإستقلالية جعل منها طريقة أقل إستعمالاً خاصة في الدول المتقدمة.

3-1- أساليب تنمية الإبداع

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري، 2002، ص250-251)

أ. **أسلوب العصف الذهني:** والذي ابتكره "أوسبرون"، ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة ثم الأخرى ليختار الأنسب منها. ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة؛

- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار؛

- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ب. **أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية:** أوجده "دليليك وفان دوفان"، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدى سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- أن يسجل كل فرد على حدى أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها؛

- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم؛

- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد؛

- بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

ت. **أسلوب دلفي (Delphi):** وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

بالإضافة إلى الأساليب السابقة الذكر، هناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

❖ **حلقات الجودة (Quality Circles):** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا

مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

❖ **إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):** عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين

المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه⁷

إلى جانب هذه الأساليب يوجد العديد من العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة الإبداع بالمؤسسة، وفيما يلي أهم متغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه⁸:

- **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات

- استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعات والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة
- ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، فتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
- القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم
- جماعة العمل: دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع
- أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد

المحور الثاني- التغيير التنظيمي

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التغييرات والمستجدات في بيئة عملها، والتي تفرض عليها أن تتغير فالتغيير التنظيمي لا يحدث بالصدفة، وإنما توجد هناك أسباب بيئية داخلية أو خارجية تدفع بالمنظمة إلى إحداث تعديلات جذرية أو جزئية في بعض النواحي التنظيمية، لإيجاد توافق أكبر بين وضعها الحالي و أي ظروف بيئية جديدة.

2-1- مفهوم التغيير التنظيمي

يقصد بالتغيير التنظيمي ذلك النشاط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، لمواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث داخلها أو خارجها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية⁹، وهو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء وإجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والتميز¹⁰، كما ويعرف كذلك بأنه فلسفة إدارية شاملة وممنهجة، توضع في ضوء مجموعة من الخطوات المدروسة والمتعاقبة تباعاً، تهدف إلى إحداث حالة تحويل أو تحول من الحالة الراهنة إلى حالة مرغوبة، تشمل المنظمة أو جزء منها (الأفراد، الأهداف، الهيكل، الثقافة...) للتكيف مع التغييرات والأوضاع المستجدة في بيئتها (الداخلية والخارجية) اعتماد على ما تمتلكه من موارد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة¹¹

يتمثل التغيير التنظيمي في "عملية تغيير ملموس في سلوك العاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وتكون المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"¹²

2-2- خصائص التغيير التنظيمي

حتى يكون التغيير التنظيمي نشاطاً هادفاً يجب أن يتميز بعدة خصائص هامة، يتعين الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة حتى يكون التغيير مبرراً، أي لا يكون تغييراً لمجرد التغيير، وتتمثل هذه الخصائص في¹³:

- الاستهدافية: أي أن للتغيير أهداف وهو لا يحدث عشوائياً؛
- الواقعية: يرتبط بواقع المنظمة، والذي يتم في إطار إمكانياتها وظروفها؛
- الفائدة: والتي تشكل معيار التغيير الأكثر حسماً في قبوله، وعليه يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وتطلعات القوى المختلفة التي تتأثر به؛
- الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين.

- المشاركة: يحتاج التغيير التنظيمي إلى التفاعل الايجابي والمشاركة الواعية لمختلف القوى؛
- الإصلاح والرشد: من خلال إصلاح ما هو قائم من عيوب، بالإضافة إلى ترشيد العمل الإداري، إذ يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة والعائد؛
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها.

3-2- مصادر التغيير التنظيمي

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الايديولوجية الثقافية¹⁴

أ- المصادر الخارجية للتغيير التنظيمي: تتمثل في المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجة على المؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى:

❖ عناصر البيئة العامة: تسمى عوامل البيئة الكلية كالظروف الاقتصادية السائدة، المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والدولية... الخ.

- البيئة الاقتصادية: هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي. من هذه العوامل الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية...

- البيئة السياسية: هي القوى التي تحركها القرارات السياسية، وتمثل إما فرصة أو تهديدا للمؤسسات، ومنها الضرائب والرسوم، درجة الاستقرار السياسي...

- البيئة الاجتماعية: تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات، خاصة وأن أثرها يكون على جانب الطلب على المنتجات، وكذلك على القيم والعادات والممارسات للعاملين داخل المؤسسة.

- البيئة التكنولوجية: تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتؤثر على المؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية

- البيئة القانونية والتشريعية: يعتبر المحيط القانوني من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، مثل قوانين التشريع للعمل، القوانين الجبائية، التشريعات الخاصة بحماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الإستيراد والتصدير، وغيرها...

❖ عناصر البيئة الخاصة (بيئة الصناعة): هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العلاء، الموردين، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين... الخ)، والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل. وقد حددها يقول مايكل بورتير (Porter) في خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في المجال، وتتمثل في تهديد المنافسين الجدد، قدرة المستهلكين على المساومة، قدرة الموردين على المساومة، التنافس بين المنافسين الحاليين¹⁵

ب- المصادر الداخلية للتغيير التنظيمي

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. من القوى الداخلية التي تفرض التغيير عناصر البيئة الداخلية والتي يقصد بالبيئة الداخلية للمؤسسة مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ومن هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال¹⁶. وتتمثل مصادر التغيير في:

- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
 - انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
 - عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.
 - تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
 - إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.
- من المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:
- ✓ التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
 - ✓ التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
 - ✓ التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
 - ✓ التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
 - ✓ التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد¹⁷

المحور الثالث- الإبداع والتغيير التنظيمي

3-1- الفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي:

- الإبداع مثل التغيير يمكن أن يكون جذريا يهدف إلى إحداث قطيعة مع الماضي أو قد يتجسد في ابتكارات باطنية غير مهمة تحدث في المؤسسات باستمرار مثل: تعديل آلات الإنتاج وإحداث تغييرات أو تحسينات على منتج معين من أجل إرضاء الزبائن، .. إلخ، فهذه الممارسات التحسينية اليومية تشكل نوع من التجديد بالرغم من عدم إعطائها أهمية كبيرة. وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين مقاربتين:
- مقارنة التدمير الخلاق، التي ترى أنّ الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم.
 - المقاربة التي تعتبر أنّ الإبداع يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه.
- الحقيقة أنّ الإبداع والابتكار يعطي كلتا المقاربتين، تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمانا للاستمرارية من جهة أخرى، أما التغيير فيطلب استراتيجية ومستويات متعددة كالتصميم التنظيمي واليقظة والترصد، ونظم المعلومات، ونظام الحوافز وثقافة المؤسسة، فكل مستوى من هذه المستويات يمكن أن يؤثر على تشكيل وصياغة الاستراتيجية وعلى تطبيقها وتحويلها إلى أهداف مجسدة، حيث يفترض في هذا الشأن أن تكون الانحرافات بين الاستراتيجية المستهدفة والإستراتيجية المحققة في أدنى حد لها، وهذا ما يتطلب تحديد المزيج الخاص بالمؤسسة والذي يجب التطرق إليه باعتباره أسلوب بناء وهيكل ذو أربعة أبعاد:
- البعد التكنولوجي: يتمثل في نظم المعلومات، نظام الترصد واليقظة؛
 - البعد الاستراتيجي: يتمثل في محفظة المعارف والمهارات؛
 - البعد التنظيمي: يتمثل في هيكل تنظيمي يمكن من الابتكار وتقاسم المعارف؛
 - البعد المرتبط بالهوية وثقافة المؤسسة: أي هوية متعلمة وقابلة للتعلم.

لكل مؤسسة أسلوب محدد في المزج بين هذه الأبعاد، وفي استعمال مستويات التغيير، فقد تركز بعضها على العناصر الفردية، كما يمكن أن يؤدي الهيكل التنظيمي إلى الابتكار باعتباره مجموعة فرعية للتغيير. وقد تلعب الظروف الداخلية والخارجية دورا كبيرا في التأثير على الجهود الابتكارية للمؤسسة التي يمكن أن تصاحبها تغييرات ملموسة على الجوانب التنظيمية¹⁸

2-3- مدخل التغيير التنظيمي من خلال الإبداع

يمثل التغيير التنظيمي المرتكز على الإبداع عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية من أجل إحداث تحسين ورفع لكفاءة التنظيم، حيث يتم التركيز على الفعالية التنظيمية، وبمعنى أدق إحداث تغيير شامل في التنظيم كله من خلال وضع نتائج البحث والدراسات التنظيمية موضع التطبيق أولاً بأول ومتابعة آثارها على أداء التنظيم بصفة مستمرة باعتبارها عناصر متجددة فيه.

يمثل التغيير الإبداعي التنظيمي "نشاطا طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، وذلك بالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وذلك بتحفيز من عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم"، هذا التعريف يوضح أن محل التركيز في عمليات التغيير هو زيادة فعالية التنظيم في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالفرص والتحديات التي يواجهها في علاقته بالمناخ المحيط، بالإضافة لتوفير الأسس اللازمة لجعل عملية التجديد عملية ذاتية ومستمرة في التنظيم وإحياء عناصره واستثارة الطاقات المتاحة به وحفزها على الانطلاق وحماية التنظيم من التجمد والتقدم المادي أو المعنوي، كما يجب أن تتجه جهود التغيير التنظيمي إلى العناصر المادية والإنسانية مع الاهتمام بالمبالغ بالجوانب السلوكية لأعضائه بما في ذلك الأنشطة والتفاعلات والمشاعر والمعتقدات والاتجاهات والقيم التي تسيطر على سلوك هؤلاء الأعضاء.

إن التغيير المرتكز على الإبداع عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم حيث أن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظاما متكاملًا تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة فالتغيير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي والعلاقات الإنسانية في التنظيم، ويهدف إلى تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والابتكار.

مما سبق يمكن استخلاص عدد من الخصائص المميزة لعمليات التغيير من خلال الإبداع التنظيمي

وهي:

1. تركيز عمليات التغيير المعتمدة على الإبداع اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات؛
2. تستخدم عمليات التغيير المبنية على الإبداع التنظيمي مفهوم النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير؛
3. تعتمد عمليات التغيير الإبداعي التنظيمي زيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات؛
4. تتجه عمليات التغيير الإبداعي في الأساس إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل¹⁹

3-3- الإبداع والتغيير في المؤسسات الجزائرية

يتم إحداث التغيير في المؤسسات الجزائرية عن طريق جملة من الآليات التي تتمثل في مجموعة من المهام الاستراتيجية التي يجب القيام بها من قبل المؤسسات الجزائرية التي تتجه نحو التغيير للحد من تأثير

التحديات، وهناك فرصة مواتية أمام المؤسسات الجزائرية للاستفادة من هذه الآليات كي تتمكن من مواجهة تداعيات التأثيرات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه الآليات:

- إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية في المؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة ويقوم بهذا التحليل عادة إدارة البحث والتطوير في المؤسسة أو يتم الإستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال؛
- إعادة صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، بما يخدم الأهداف الناشئة التي تسعى إليها المؤسسة من خلال إحداث التغيير. ومن أجل أن يتم ذلك، فلا بد من إشراك جميع الأفراد في المؤسسة لصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها لتصبح رؤية مشتركة يؤمن بها الجميع؛
- طالما أن المؤسسة وضعت أهدافا جديدة لا بد من تحقيقها، فلا بد لها من وضع معايير مناسبة لقياس النجاح في تحقيق هذه الأهداف؛
- على المؤسسة وضع وصياغة الخطط النابعة من إستراتيجيتها من أجل استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الناشئة عن متغيرات خارجية؛
- التركيز على نظم البحث والتطوير في المؤسسة من أجل الكشف عن متغيرات متوقعة قد تكون في صالح المؤسسة أو ضد مصلحتها؛
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتوافق والتغيير المنشود شريطة أن تراعي فيه الاختصاصات لكل إدارة من إدارات المؤسسة وعلاقات الإدارات بعضها ببعض؛
- تطوير التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة لكي تصبح قادرة على استيعاب التغيير المأمول؛
- متابعة الأداء أولاً بأول وتقييم ما تم إنجازه.

مما لا شك فيه أن الظرف الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في ظل المتغيرات البيئية المحلية والعالمية يفرض عليها التعامل مع إدارة التغيير بحسب ما تقتضيه التحديات وما تفرضه الرهانات، ولعل أول تحدي يواجهه المسيرون يتمثل في الحفاظ على توازن يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة من جهة، والحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة من جهة أخرى. ويمكن تحديد الارتباط بين التغيير والابتكار من خلال العلاقة بين القدرة التنظيمية على مواكبة واستيعاب التغيير التكنولوجي (أو /و أثار التغييرات البيئية). (فإذا كان التغيير بسيطاً أو بنائياً) بخطوات مدروسة (فإنّ القدرة الإمتصاصية للمؤسسة تكون منخفضة، حيث أنّ الابتكارات البسيطة لا تستلزم تغييرات كبيرة على السلع والخدمات أو مخرجات المؤسسة بصفة عامة والعكس صحيح.

لتنمية الإبداع وتبني التغيير أثرهما الإيجابي على المؤسسة، حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الأشكال والمضمون، وعلى تفجير المطالب والرغبات، وتنمية الدوافع والحوافز من أجل الارتقاء والتطور، وذلك ما يقتضي القيام بعمليات تطويرية وتحسينية متلازمة، من خلال إصلاح العيوب ومعالجة الأخطاء السابقة، والقيام بعمليات التجديد والابتكار والإحلال بالنسبة للوسائل والطرق والمنتجات والهيكل التنظيمية، وبالتالي، تحقيق التطوير الشامل المتكامل الذي يقوم على تحقيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة. فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو الابتكار، .. وهكذا دواليك

الخاتمة

يمثل العمل بمبادئ الإبداع وتنميته بمنظمات الأعمال ضرورة حتمية لتطورها وديناميكتها باعتباره عملية تجديد مستمرة لإمكانياتها ومواردها وباعتباره عملية تغيير في حد ذاته، حيث يمثل التغيير المرتكز على الإبداع عملية منتظمة يتم بموجبها استخدام العديد من الأساليب من أجل تحسين ورفع كفاءة التنظيم وتجديد لعملياته، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات فهي ليست بمنأى عن عمليات التغيير التي تتطلبها التغيرات البيئية، كما تتواصل جهودها لدعم عمليات الإبداع داخلها وإستثمار أفكار كفاءاتها بما يخدم أهدافها وتوجهات نموها.

الاقتراحات:

- من بين اقتراحات الدراسة لدعم أساليب تنمية الإبداع كمدخل للتغيير نذكر:
- ضرورة تقييم فعالية الطرق المعتمدة لتبني الإبداع (عقود التعاون، إقتناء الرخص، المقابله من الباطن، التطوير الداخلي أو الخارجي) وتنويعها، حسب إمكانيات المنظمة التقنية، البشرية والمالية؛
- ضرورة تنمية آليات لتشجيع المورد البشري بالمؤسسات الجزائرية وتعوده على تقديم أفكاره الخلاقة، من خلال التعامل معها وفق منهج علمي يشجعه على تشاركها والمساهمة بها لتطوير المؤسسة؛
- ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بإجراء عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وإعادة صياغة رسالتها وأهدافها بما يناسب أهداف التغيير وبما يخدم عملية الإبداع؛
- تعزيز ثقافة الإبداع بالمؤسسات الجزائرية بتوفير المقومات التنظيمية الضرورية لتنميته من خلال توفير هيكل تنظيمي عضوي، قيادة إبداعية، فرق عمل مبدعة وأنظمة مكافآت تستجيب لذوي الأداء المتميز؛
- ضرورة أن تتعامل المؤسسات الجزائرية مع التغيير التنظيمي باعتباره نشاطا هادفا، فعالا ومفيدا، يتم التخطيط له ولا يأتي بصفة مفاجئة أو عشوائية؛
- ضرورة التفاعل الايجابي والمشاركة الواعية لمختلف القوى في عمليتي الإبداع والتغيير التنظيمي، للسيطرة على التغييرات والتحكم في اتجاهها؛
- تفعيل نظام معلومات يعنى بكل تغيير داخلي أو خارجي وتطوير إمكانيات البحث والتطوير وتنمية كفاءات المورد البشري والإستثمار فيه؛
- توظيف الإبداع بالمؤسسة الجزائرية لخدمة أهداف التغيير التنظيمي كأحد أهم مداخله، واعتباره عملية تجديد ذاتية ومستمرة تحميه من التقادم والجمود.

التهميش والمراجع

- 1- Jean François , Soutenain, "**Management**", France, Edition Foucher, 2008, p 210.
- 2- Jean Lachman, "**Le financement des stratégies de l'innovation**", Edition Economica, Paris, 1993, p :22.
- 3- Steplen Roblin , "**management**", Edition Pearson, France, 2008, p :210.
- 4- Tom Peter, "**Fabriquer le future: l'imaginaire au service de l'innovation**", Edition Dunod, Paris, 2007, p: 05.
- 5- Direction de la recherche sur les politiques, **Une perspective sur la performance en innovation dans le secteur des transports**, Canada,2004 (Document internet), P 5
- 6- طراد فارس، "**واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007، ص ص 11، 13.
- 7- العزاوي نجم، نصير طلال، "**أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء دارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**"، الملتقى الدولي "**الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية**"، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 08.
- 8- العزاوي نجم، نصير طلال، "**أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء دارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**"، الملتقى الدولي "**الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية**"، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 08.
- 9- عقيلي عمر وصفي، "**الإدارة المعاصرة**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 356.

- 10- ثابت عبد الرحمن إدريس، "إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص397.
- 11- سعد علي حمود العنزي، دور إدارة الموهبة القيادية في عملية التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية في عدد من الكليات الحكومية والأهلية في العراق)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48، 2016، ص95.
- 12- Wind,J and Main,Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, kogah page, London, 1999, p18.
- 13- واعر وسيلة، مقعاش سامية، "متطلبات الحزمة الالكترونية في تعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسة"، ملتقى الإدارة الالكترونية، مركز رماح، عمان، الأردن، نوفمبر 2017، ص 11.
- 14- Albraak Abdurrahman: **Organizational change and innovation, unpublished scientific research**, Riyadh, 2008, p2
- 15- الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 05، 2007، ص 42.
- 16- ربحي مصطفى عليان، "تسويق المعلومات"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 50.
- 17- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله"، الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 12 و 13 ماي 2010، ص 09.
- 18- زين يونس، بوحديد ليلي، "التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2016، ص 190.
- 19- سيد عيد، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة تحت عنوان "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، أيام 17 إلى 21 شباط-فبراير، 2008، ص 20.
- 20- زين يونس، بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

