

## نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي للمنظمات بطريقة (إبداع-معرفة وابتكار- تقانة)

### Proposal model for the strategic balance of organizations by (Innovation- knowledge and creativity –technology)

بواشري أمينة، أستاذة محاضرة أ، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

تاريخ الاستلام: 2019/02/19 : تاريخ القبول: 2019/05/28 : تاريخ النشر: 2019/07/07

مستخلص: يهدف البحث إلى إبراز دور المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تعزيز و دعم عمليات الإبداع و الابتكارية في ادارة التغيير التنظيمي و التغيير الاستراتيجي ، الذي أصبح –هذا التغيير - نشاطا عاديا و ممارسة مألوفة و ليس ظاهرة طارئة في حياة المنظمات ، و ذلك نظرا للتحويلات العالمية والتغيرات السريعة التي أصبحت تواجهها هذه المنظمات . و يُعتبر التغيير هو البرنامج الشامل الذي يستهدف إحداث توازن استراتيجي في المنظمات بقصد التكيف مع البيئة المتغيرة لأجل ضمان الاستمرار و النمو لها . و في الوقت نفسه تعتبر مفاهيم الإبداع و الابتكار أدوات إستراتيجية تنظيمية هامة نظرا لما تقوم به من دور للبقاء في عالم الأعمال . و مع تزايد معدلات الابتكار و نمو معدل الإبداع تزداد الحاجة إلى التغيير التنظيمي و التغيير الاستراتيجي من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة التي بات يغلب عليها أساسا التنافس العالمي . نقترح من خلال هذا البحث بناء أو نموذج نظري يجمع بين هذه المتغيرات ليتم تناوله في دراسات لاحقة و تطويره إلى نموذج قابل للاختبار في واقع المنظمات و هذا من أجل إدارة التغيير التنظيمي وفق رؤية استراتيجية تعتمد الفعل الاستباقي و الاستعداد المُدرك لعمليات التغيير المطلوبة . و قد تم اعتماد المنهج الاستقرائي لتجميع المادة العلمية اللازمة و تم الوصول إلى نتائج من شأنها أن تكون مرشدة للمنظمات في تبنيها لهذا النموذج .

الكلمات المفتاحية: إبداع، ابتكار، معرفة، تقانة، تغيير تنظيمي، تغيير استراتيجي، منافسة عالمية، توازن استراتيجي.

**Abstract:** The current age is the age of knowledge economy and the fast changes known to organizations today in various fields, which are mainly caused by the emerge of globalization phenomenon and the tense competition .This article explains a number of interrelated concepts trying to connect them to come up with a new integrated concept . this research was aimed at the role of knowledge and information technology and the innovation & creativity in the organizations for lead their changes with a strategic vision and big ideas . when the organizations understand the relationships between the innovation-creativity and knowledge – information technology , they can change their plans for find the reasonable solutions for their problems. All this makes organizations today in need to consider the balancing between developing their human resources and their understanding of innovation and creativity in its general sense up to its organizational sense. This cannot be done unless creativity and learning elements and the knowledge base of the organization are integrated .

**Keywords:** innovation, creativity, organizational change, strategic innovation, strategic change, knowledge, technology, global competition, strategic balance.

\* بواشري أمينة، البريد الإلكتروني: master2012alg@yahoo.com

## مقدمة:

مع زيادة المنافسة العالمية Global Competition و التقدم التكنولوجي السريع تبرز أهمية الإبداع والابتكار إذ أهم ما يميز هذا العصر أنه عصر المعرفة Knowledge Era حيث أصبح يُنظر إليها باعتبارها أصلا استراتيجيا و مصدرا هاما لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، التي يتم تحقيقها من خلال المعرفة و إدارتها باعتبارها وسيلة للبحث على الإبداع و تشجيع الابتكار، و في الوقت نفسه يُعتبر كل من الإبداع و الابتكار من أهم الأدوات التنظيمية و الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمات للبقاء في عالم الأعمال.

وعليه قام البحث على اشكالية: كيف يُمكن للمعرفة و تكنولوجيا المعلومات أن يعمل على تدعيم وتعزيز عمليات الإبداع و الابتكار لأجل إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة؟ ومنه تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على أهمية الإبداع و الابتكار و كيف بإمكان المنظمات او الشركات إدارة التغيير التنظيمي بالاعتماد عليهما وفقا لمفهوم المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، و كيف للتقانة (التكنولوجيا) أن تساهم بشكل كبير في ادارة عمليات الابتكار و كذا ضرورة الربط بين القاعدة المعرفية للمنظمة و عملية الإبداع. ومنه فإن الهدف الرئيس من البحث هو التوصل الى بناء او نموذج يوضح تلك العلاقة بين كل من المعرفة و الإبداع من جهة و أيضا الابتكار و التقانة من جهة أخرى و اعتبارهما من أهم الأدوات التنظيمية و الاستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي و الاستراتيجي، و قد تم اعتماد متغيرات المعرفة و التقانة و كذا الإبداع و الابتكار، التي تعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة على الهياكل التنظيمية للمنظمات، و باعتبار التغيير التنظيمي هو المفتاح الاساس لنجاح المنظمة و تميزها، و حتى يكون هذا التغيير تغييرا ايجابيا لا بد من إدارته وفق احدث الأدوات التنظيمية و الاستراتيجية المبنية على المعرفة استخدام أحدث التكنولوجيات، و قد تم اعتماد المنهج الاستقرائي و ذلك بتجميع المادة العلمية اللازمة للدراسة من خلال المراجع و الدراسات و الأبحاث المختلفة و الاستناد عليها في تكوين مفردات البحث.

ولعل من بين أهم الدراسات المرجعية التي استندت عليها الدراسة في إعداد هذا النموذج نجد: دراسة قام بها الباحثان (Burns & Stalker : 1961) معتمدان فكرة أن البيئة يمكن أن تكون عاملا موقفيا لفهم الروابط بين الإبداع التقني و الهيكلية، هذه الدراسة شملت المؤسسات التقليدية الاسكتلندية و حاول الباحثين من خلالها فهم صعوبة إدخال التكنولوجيا الجديدة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، أدت هذه الدراسة إلى إظهار أن هناك نوعان من المنظمات مع بيئات مختلفة: النوع الميكانيكي و النوع العضوي. دراسة قام بها كل من (Tornatzky &

، حيث يُعتبر الباحثان أول من نظرا لنظرية التفاعل بين التكنولوجيا، التنظيم والبيئة وذلك من خلال كتابهما "سيرورة الإبداع التكنولوجي"، هذا العمل يصف تأثير السيرورة التي من خلالها تتكيف وتنفذ الإبداعات التكنولوجية بالتفاعل الذي يتم بين السياق التكنولوجي، السياق التنظيمي والبيئة البيئي، دراسة أخرى قام بها (Desanctics و Poole : 1994) تدرس عملية التغيير التنظيمي الناتج عن استخدام التكنولوجيا، توجت هذه الدراسة بنظرية تم تسميتها بها نظرية التكييف الهيكلية كإطار مفاهيمي لدراسة التغييرات التنظيمية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا. كما قاما الباحثان (Griffith و Swyer : 2003) بوضع نموذج يصفان فيه الافتراضية والمعرفة في الفرق، هذا النموذج يمثل وسيلة للتفكير في أشكال نقل المعرفة ونقلها ضمن الفرق والمؤسسة، النموذج يصف الأثار الافتراضية في نقل المعرفة في ثلاثة نقاط أساسية تتمثل أولا في نقل وتطوير المعرفة بين أعضاء الفرق، ثانيا تشكيل القدرة الاستيعابية والممارسة المجتمعية، وثالثا تشكيل الذاكرة التفاعلية والتأزر بين الفرق. بالإضافة إلى هذه الأعمال هناك نظريات أخرى عالجت جانب مهم من الدراسة الحالية يتمثل في الإبداع ولعل من بين أهم هذه نظريات نذكر نظرية : simon & march; 1958، arvey; 1966، arvey & mill; 1970 و zaltman and others; 1973.

و من أجل تحقيق هدف البحث و في ضوء منهجيته تم تقسيم الورقة البحثية الى العناصر التالية :

أولاً: مفهوم وأهمية الإبداع والابتكار

ثانياً: مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي

ثالثاً: الإبداع الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي

رابعاً : المعرفة وتكنولوجيا المعلومات و علاقتهما بالإبداع و الابتكارية

خامساً : نحو نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي للمنظمة

أولاً: مفهوم وأهمية الإبداع والابتكار

في كثير من الأحيان يُستخدم مفهوم الإبداع و مفهوم الابتكار ليؤديان نفس المعنى و يصلان إلى نفس الغرض، و كثيرا ما يُستعملان بشكل متبادل في الدراسات و الأبحاث التي تناولت هذه المفاهيم . و الأصل أن لكل من المصطلحين تعريفات خاصة به، فهناك من التعريفات ما يركز على طبيعة عملية التفكير و النشاط العقلي، والبعض الآخر يركز على الخصائص الشخصية للأفراد، وهناك من التعريفات ما يُركز فيه على المنتج و العمليات (Arad, Hanson and

(Schneider, 1997). والبعض من الباحثين و الكتاب في مجال الابداع و الابتكار تجدهم يميزون بين المصطلحين على أساس أن الابداع هو عملية عقلية يتم من خلالها توليد الأفكار الجديدة في حين أن الابتكار هو التطبيقات العملية لمثل هذه الأفكار. و الحقيقة أنه لا يوجد ابتكار بدون إبداع و عليه فإننا سنستعمل مصطلح الابداع و الابتكار بما يتلاءم و أهداف الدراسة، و كذا طبيعة العلاقات التي نريد البحث أن يكون فيها والمتعلقة بالمعرفة و تكنولوجيا المعلومات. و للتمييز بين الإبداع و الابتكار و العلاقة بينهما حيث نجد أن هناك من لا يفرق بين المصطلحين : الإبداع (Innovation) و الابتكار (Creativity) وهذا ما ذهبت إليه الكثير من أدبيات إدارة الأعمال لا سيما العربية منها، حيث يترجم المصطلحان (Innovation) و (Creativity) على أنهما " إبداع " رغم أن الثاني يترجم على أنه " ابتكار ". إلا أن الدراسات العالمية الحديثة أثبتت غير هذا وأكدت حتمية الاختلاف بين المصطلحين فالتمييز بين مفهومى الإبداع و الابتكار كما أشار إلى ذلك سكوت و بريس ( Scott & Bruce, 1994 ) قد يكون مسألة تأكيد أكثر مما هي مسألة جوهر، فالابتكار يعني القيام بشيء ما لأول مرة في مكان ما أو تكوين معرفة جديدة. أما الإبداع فإنه يعني تبني الأفكار المفيدة و تطبيقها . وأضاف أمابيل (Amabile et al., 1996) أن كل إبداع لا بُد أن يبدأ بفكرة مبتكرة. وهكذا يمكن أن نصل و بتعبير أدق و أوضح إلى أن الإبداع هو حصيلة الاختراع (فعل الاكتشاف) يضاف إليه التطبيق (فعل الاستعمال)، و لهذا السبب تم اختيارنا لمصطلح الإبداع و يلازمه الابتكار كونهما الأقرب من حيث الاستعمال و كما تقتضيه طبيعة الدراسة الحالية كما تم الإشارة إليه سابقا. ولعل من أهم التعاريف التي جاء بها مجموعة من الباحثين و الكتاب نذكر منها :

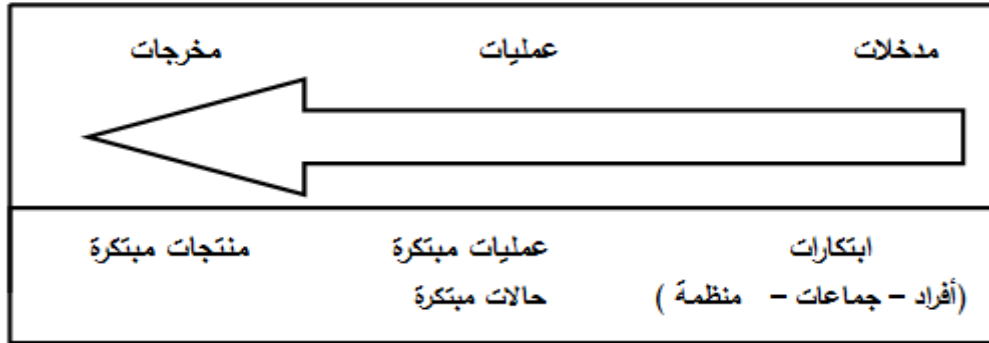
✓ تعريف دراكر الذي يرى أن العملية الإبداعية هي الإحلال المستمر للقديم بواسطة الجديد، و بتقديم شيء ما أو تقديمه بطريقة أفضل . و كذلك الوسيلة التي تمكن المنظمة من إيجاد مصادر جديدة للثروة أو دعم المصادر الحالية ذات الإمكانيات الكبيرة لإيجاد ثروة مستقبلية و كما أشار إلى ذلك هيت (Hitt, 2001).

✓ تعريف نايت (Knight, 1967) الذي يرى في العملية الإبداعية تبني للتغيير الجديد في المنظمة و البيئة ذات العلاقة .

و قدّم روبنس و كولتر (Robbins & Coulter, 1999) نموذجاً يوضح العلاقة بين الابتكار و الإبداع ، إذ عرفا الإبداع بأنه اعتماد الأفكار المبتكرة و تقديمها على شكل سلع و خدمات نافعة

أو اعتمادها أسلوباً جديداً في العمليات، وأن المنظمات المبدعة هي التي تمتاز بإمكانياتها في توجيه ابتكاراتها نحو مخرجات ناجحة. أنظر الشكل (1).

الشكل رقم (01): مراحل عملية الإبداع



Source: Robbins, S.P. & Coulter, M., Management, 6th ed., New Jersey, Prentice-Hall, (1999).

إن من أهم أسباب تبني الإبداع في المنظمات هو الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

#### ثانيا : مفهوم وأهمية التغيير التنظيمي

موضوع التغيير التنظيمي أو المنظمي هو من أهم مواضيع نظرية المنظمة حيث يُعبر عن الانتقال من وضع إلى آخر، وقد يكون التغيير مقصودا أو عشوائيا، شاملا أو جزئيا، ايجابيا أو سلبيا، سريعا أو تدريجيا ماديا أو معنويا. والتغيير التنظيمي هو البرنامج الشامل الذي يستهدف تغيير في المنظمات بقصد التكيف مع البيئة المتغيرة بما يضمن الاستمرار والنمو لها. وقد يشمل التغيير: الإستراتيجية والأهداف، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، الثقافة، أساليب التسيير أو السياسات والقواعد الحاكمة، التقانة أو التكنولوجيا، الموارد البشرية. فالتغيير هو فعل أو نشاط ينتج عنه تبدل في دور وشكل الأنظمة المختلفة وبما يُمثل الحالة المستقبلية لها. ويُبين (Wilson, 1995) بأن المقصود بالتغيير التنظيمي درجات التغيير التي تحدث مثل إعادة إنتاج موسع أو الانتقال التطوري وغير ذلك. كما تبني هاريس موضوع التغيير التنظيمي من خلال الإشارة إلى اضطراب البيئة والحاجة إلى مهارات عالية لمواجهة ذلك والاستعداد له. لأن المديرين بحاجة دائمة إلى الصورة الكبيرة حول الأحداث ومستوى الخبرة ذات العلاقة بالعالم

الخاص المحيط بالمنظمة ، و ما يستلزم ذلك بشكل جوهري تحديد اتجاه التغيير قبل حصوله بشكل محدد في السياسات و البرامج أو الاجراءات (Harris,1989) ، و هذا ما سوف نتطرق اليه من خلال مفهوم التغيير الاستراتيجي الذي يعتمد على الفعل الاستباقي. ويمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي، النوع الاول غير المخطط الذي لا يكون مبنيا على أي خطة ويتم دون تدخل الإنسان وانما يكون بفعل عوامل خارجة عن النطاق البشري والتحكم فيها كالعوامل الطبيعية والبيولوجية و هذا يمكن ان نلمسه من خلال نظرية دورة حياة المنظمة. والنوع الثاني من التغيير هو تغيير تنظيمي مخطط الذي يكون عن قصد و يتبع خطة معينة و واضحة بمعنى انه يتم بمبادرة من الإدارة و لا يترك الأوضاع للتغيير التلقائي حيث تركز الاطر الفكرية لعدد من النظريات على هذا النوع من التغيير. و التغيير المخطط له هو ما تصبو الى توضيحه هذه الورقة.

نظرا للظروف البيئية الجديدة والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال تجد المنظمة نفسها أمام أوضاع جديدة وظروف مستجدة تحتم عليها في كثير من الأحيان إدخال تغييرات تنظيمية من أجل الاستمرار و النمو. ولذلك على المنظمات أن تكون لديها قابليات كبيرة على التكيف. ولقد أتضح أكثر الاهتمام الفعلي للتغيير خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي خلال فترة الخمسينات والستينات حيث تلقت فكرة التغيير التنظيمي المُخطط دعما من أبرز مفكري وعلماء التطوير التنظيمي أمثال ماكريكو وارجيرس (Douglas Mcgregor & chris Arggis).

#### ثالثا : الإبداع الاستراتيجي و التغيير الاستراتيجي

معرفة أهمية الابداع الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي لا بد أولا من التعرف على بعض العراقيل التي تقف أمام تطبيق الإبداع في المنظمات وتنفيذ عمليات الابتكار؛ حيث أوضحت عديد من الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من العراقيل للأسباب التالية :

- ✓ أنه ليس هناك رغبة في خلق صراع سلبي ناشئ بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- ✓ الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة؛
- ✓ عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛
- ✓ عدم حركية الهيكل التنظيمي السائد لمدة طويلة رغم ما يحدث من تغيرات بيئية.

فالملاحظ غالبا أن هناك مقاومة كبيرة للتغيير في كثير من المنظمات وخاصة إذا كانت منظمات حكومية لأسباب قد لا يكون المقام مناسب لذكرها في هذه الورقة البحثية. و عليه فإنه من

الأهمية أن نتطرق الى مفهومي الابداع الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي حتى تدرك المنظمات أهمية التغيير وأهمية تحريك الابداع و الحث عليه.

❖ الإبداع الاستراتيجي: في ظل المنافسة العالمية والتحوّلات السريعة في العالم تظهر الحاجة الماسة إلى ظهور الشخصية الإستراتيجية المبدعة القادرة على توليد الأفكار والملاحظة الدقيقة والتحدي والسيطرة على الأوضاع في المواقف الصعبة. وفي هذا الصدد أشار دافت و نو ( Daft & Noe , 2001 ) إلى أن الاتجاه إلى العالمية وتكامل تقانة المعلومات (التكنولوجيا) أدى إلى إعادة التفكير في كيفية إدارة الأعمال وكيفية قيادة منظمات متشعبة نحو تحقيق تطور مستمر. فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يُمكن القول إن الإبداع يتطلّب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب. و من جانب تداخل الإبداع مع عناصر أخرى اعتبره بون (Bonn,2005) بأنه عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي حيث أن الإستراتيجية هي عبارة عن أفكار وتطوير للحلول الجديدة للحصول على ميزة تنافسية (أي ابتكار طرق و مداخل جديدة)، أما باقي عناصر التفكير الاستراتيجي في نظر نفس الكاتب هي التفكير النظمي و الرؤية. إن الإبداع الاستراتيجي يركز على المستقبل، و هذا له ارتباط بالرؤية الإستراتيجية حيث أن الإبداع يكون استراتيجيا عندما يتحول من مجرد فكرة أو مقترح أو مجرد مورد غير ملموس إلى مقدرات جوهرية قادرة على توليد قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الاعتماد على التفكير الإبداعي المبني على الافتراضات والمتغيرات والعلاقات السببية غير الواضحة والعادات والقيم فضلا عن التفكير العقلاني الثابت التحليلي المبني على المنطق. فلا بدّ للإستراتيجي كما أشار إلى ذلك ويت وماير ( Wit & Mayer, 2000 ) أن يعتمد على الخيال لتوليد أفكار جديدة لم تكن موجودة، وأن يكون تفكيره خارج الإطار المألوف وبشكل مستمر لأنه يعمل في ظل عدم التأكد التي تولده البيئة المعقدة المضطربة.. و عليه يمكن الوصول إلى أن الإبداع هو عملية عقلية تركز على المستقبل .

❖ التغيير الاستراتيجي: هو أحد أنواع أو أشكال التغيير التنظيمي المُخطط الذي يعني بالتحوّلات التنظيمية ذات السياق الشامل و النطاق الكلي أو حجم التغيير فبالبيئة المعاصرة تتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير الاستراتيجي أو إحداث ذلك التغيير وتنفيذه بنجاح؛ حيث ان المنظمات الناجحة هي تلك القدرة على توقع التغيير الحاصل في البيئة و تقدير ذلك التغيير والتصرف بما يجب أن

يكون من تغييرات تنظيمية، وهذا ما يسمى في علم الادارة الأفعال الاستباقية (Proactive actions) بدلا من الأفعال الانعكاسية أو مجرد رد فعل (Reactive Response). وكما أشار (داغر، 2000) يكون التغيير الاستراتيجي شاملا و يتميز بقدر كبير و متنوع من المداخل الفكرية و تشارك فيه كل المستويات التنظيمية .

#### رابعا : المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و علاقتهما بالإبداع و الابتكارية

تعتبر المعرفة مفهوما اعم واشمل من المعلومات والبيانات. و تصبح المعرفة معرفة إذا ما تدخل الفرد لتبويب وتحليل و تلخيص و تنظيم البيانات حيث ان هذا يكسبها معنى و يحولها الى معلومات. و عندما يفسر الفرد هذه المعلومات اعتمادا على خبرته و حكمه الشخصي فإن ذلك يحولها الى معرفة. و المعرفة تمثل استخدام الدراسة و البحث و التحقق و الملاحظة و الخبرة لتفسير المعلومات. و يوضح (Bhatt,2001) أن تكنولوجيا المعلومات قد تساعد على تحويل البيانات الى معلومات اعتمادا على الأجهزة و البرمجيات التي تساعد على تصنيف و تبويب و تخزين و عرض البيانات ولكنها لا تستطيع أن تحول المعلومات الى معرفة لأن ذلك يتطلب نظم اجتماعية متخصصة مثل نظم التدريب و التعلم التي تكسب الفرد مهارات البحث و التفسير و كل ذلك يمكن أن يدخل ضمن دائرة الابداع و الابتكار . و ان المعرفة تنطبق عليها خصائص الأصل الاستراتيجي. حيث انها تؤدي الى تحسين منتجات و عمليات و خدمات و تنافسية المنظمة. و كل هذه العمليات تقوم تحت مسمى الابداع و الابتكار. فلقد أصبحت المعرفة من أهم الموجودات التي أصبحت الحاجة إلى إيجادها و المحافظة عليها ضرورة ملحة لإعادة استعمالها في القرارات التي ستواجه المنظمة حاضرا و مستقبلا. و يعد المدخل الاقتصادي أحد المداخل الرئيسة التي يُعتمد عليها في تعريف إدارة المعرفة؛ حيث يُنظر إليها على أنها أحد أصول أو موارد المنظمة و أن إدارة المعرفة هي في الواقع إدارة لرأس المال الفكري بها. و الكثير من الباحثين أشاروا إلى أنه على المدراء التنفيذيين أن يدركوا الأهمية الكبيرة و الحاسمة لقوة العقل من أجل النجاح الاقتصادي للمنظمة أو الشركة و إيجاد بيئة للمعرفة من أجل النمو و التطور، لأن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة الخارجية (Brooking,2003). و لم تعد العوامل الحاسمة تتمثل في رأس المال و العمل و الأرض فحسب وإنما أصبحت أيضا المعرفة هي الأساس المعمول به و المُعول عليه في إدارة هذه العوامل؛ خاصة مع شدة المنافسة و التغييرات التي تحدث.

إن اعتماد السوق العالمية اليوم أصبح واضحا أكثر في الاقتصاد المبني على أدوات المعرفة و على العقل البشري و الفكر الإنساني. فالاقتصاد المعرفة هو اقتصاد الوفرة وليس اقتصاد الندرة كما هو الحال في مفهوم الاقتصاد التقليدي المبني على أساس تبادل المادة (Jashapara,2004) .



فاقتصاد المعرفة لا يحتاج إلى إمكانات مادية كبيرة مثل ما كان عليه الاقتصاد التقليدي ولكن ما يحتاج إليه أكثر هو العقول المتعلمة والمدربة بشكل جيد ومستمر على تقنيات العصر وقادرة على توسيع القاعدة المعرفية للمنظمة. أنه في الاقتصاد المعرفي سيصبح رأس المال الفكري المصدر الأكيد للتفوق العالمي والميزة التنافسية الدائمة. وبأن منظمات الأعمال الناجحة ستكون هي مصدرا معرفة جديدة باستمرار وتنشرها فيها (Finnigan, 1996), (Stewart, 1997). وفي الوقت نفسه ما زالت أهمية تقنية المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات تزداد يوما بعد يوم خاصة في ظل بيئة العولمة؛ حيث أصبحت أداة لدعم وتمكين القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل السوق المحلية والعالمية ويرى بعض الكتاب مثل (Boynton, et al., 1992) أن تكنولوجيا المعلومات تمكن الإدارة و المنظمات بصفة عامة من تحقيق: تطوير المنتجات القائمة مع إنتاج متنوع ومتطور من السلع والخدمات الجديدة، خلق القيمة المضافة، بناء التنظيمات الشبكية التكامل والتنسيق بين مجالات ووظائف الإدارة وأنشطة الأعمال، تعظيم أداء الإدارة وتحقيق غاياتها المستقبلية وتكوين قاعدة بيانات. وقد أوضحت دراسة (Bhatt, 2000) أن تكنولوجيا المعلومات هي أساس نجاح إعادة هندسة العمليات في المشروعات المختلفة. وفي المقابل نرى من خلال هذا البحث ضرورة التدريب والتكوين الجيد في مجال تكنولوجيا المعلومات حتى تكون في متناول كل المستويات الإدارية في المنظمة وذلك من أجل الاستفادة أكثر من الآثار المترتبة عن الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات والذي سيعمل بالتأكيد على تحقيق ميزة تنافسية وتفوق في الأداء والذي بدوره يعكس تحقيق الجودة. حيث أنه وفي ظل عصر المعلومات أصبحت منظمات الأعمال تعمل في بيئات هي في تغير باستمرار؛ بحيث انه يجب عليها أن تتعامل مع المعلومات باعتبارها "مصادر قيمة" من أجل أن تواكب هذه المنظمات التطورات الحاصلة والنمو المتزايد للمنظمات والشركات خاصة في عصر التوجه العالمي للأعمال وتزايد المنافسة بين الدول في مختلف مجالات الأعمال سواء في الجانب الإنتاجي أو الجانب الخدماتي. وبالتالي فان الأمر لا يتعلق اليوم بمجرد الحاجة إلى معلومات ولكن لا بد من التركيز على المعلومات الإستراتيجية التي تشمل جميع أنواع المعلومات إضافة إلى المعلومات المالية والمحاسبية التي كان التركيز عليهما من قبل أكثر. وقد صاحبت تكنولوجيا المعلومات "عصر المعلومات" ويتضمن ذلك استخدام الكمبيوتر وأنواع التكنولوجيا المرتبطة به في الحصول على المعلومات ونقلها، وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات المنظمات في تطبيق الأسلوب الآلي في معالجة البيانات وعلى هذا الأساس فان إجراء معظم عمليات المعالجة تتم دون التدخل المباشر للإنسان؛ وتستطيع أنظمة المعلومات الآلية أو المستندة على الكمبيوتر من القيام بالعديد من الوظائف بسرعة بالغة ودقة

عالية. وقد استخدمت بعض التطبيقات الجديدة من خلال تكنولوجيا المعلومات في المكاتب المطبق فيما الأسلوب الآلي و في عملية التصنيع المتسمة بالمرونة والمراجعة بمساعدة الكمبيوتر وأنظمة دعم القرار و نظم الخبرة بالإضافة انه يمكن تطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلسلة القيمة وهي تيار الأنشطة التي يمكن من خلالها خلق قيمة (Kaplan and Anthony,1998)

#### خامسا : نحو نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي للمنظمة

من أجل فهم دور الابداع و الابتكار في ادارة التغيير التنظيمي فإنه من المهم التطرق الى بعض نظريات الابداع : حيث قام عدد من العلماء والكُتّاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم . قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي(الصرايرة،2003):

- **نظرية (simon & march;1958):** التي فسرت الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل؛ فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ،عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.
- **نظرية (arvey;1966):** التي بينت عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، و تبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات . كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة .
- **نظرية (arvey & mill;1970):** قد استفادا مما قدمه كلا من (simon & march) و(stalker & burns)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول) ، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من

خلال إدراك القضية (أو المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجاهاها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية.

➤ **نظرية (zaltman and others;1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبيني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (hage and aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي: مرحلة البدء، مراحل ثانوية حول الإبداع، مراحل ثانوية للقرار، مراحل التطبيق (تطبيق تجريبي، تطبيق متواصل).

بالإضافة إلى هذه النظريات، ومحاولتا منا لفهم التوازن الإستراتيجي والعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة وجب علينا البحث في مختلف الدراسات التي عالجت هذه الجوانب، الأمر الذي قادنا إلى أهم هذه الدراسات والتي نذكر منها (مسوس كمال، 2018):

➤ **دراسة (Burns and Stalker, 1961):** بدراسة فكرة أن البيئة يمكن أن تكون عاملا موقفيا لفهم الروابط بين الإبداع التقني والهيكلية، هذه الدراسة شملت المنظمات التقليدية الاسكتلندية وحاولا من خلالها فهم صعوبة إدخال التكنولوجيا الجديدة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، أدت هذه الدراسة إلى إظهار أن هناك نوعان من المنظمات مع بيئات مختلفة:

❖ **النوع الميكانيكي:** مناسب للظروف المستقرة (شركات الغزل والنسيج):

❖ **النوع العضوي:** الذي بيئته يمكن وصفها بأنها غير مستقرة.

في نفس الدراسة قام الباحثان بقياس عدم اليقين البيئي باستخدام معدل التغيير التقني والتباين في المبيعات وتوصلوا أن هيكل المنظمة وقدرتها على الإبداع التكنولوجي يعتمد على العوامل الخارجية (البيئة)، وعليه خلصوا أن البيئة عامل موقفي مهم في هيكل المنظمة، الشكل التالي يوضح العلاقة بين البيئة والتكنولوجيا والهيكلية حسب الباحثين.

➤ دراسة ( Tornatzky and Fleischer, 1990 ): قاما الباحثان بدراسة التفاعل بين التكنولوجيا التنظيم والبيئة، فتوصلوا في الأخير أن هذا التفاعل يولد ما يعرف بعملية الإبداع التكنولوجي، حيث يتضمن السياق التكنولوجي كل التكنولوجيات التي لها صلة بالمنظمة التي هي قيد الاستخدام كذلك المتوفرة في السوق ولكن ليست قيد الاستخدام حالياً، أما السياق التنظيمي فيمثل خصائص وموارد المنظمة بما في ذلك ربط الهياكل بين الموظفين، سيرورة الاتصال بين المنظمات، حجم المنظمة، أما السياق البيئي فيمثل حجم وهيكل الصناعة ومنافسي المنظمة في سياق الاقتصاد الكلي والبيئة التنظيمية، التفاعل بين السياق التكنولوجي والبيئة التنظيمية والبيئي يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.

➤ دراسة ( Poole and Desanctics, 1994 ): عمل الباحثان على تعزيز فكرة أن الأثار المترتبة عن التكنولوجيا في البيئة التنظيمية يخضع للطريقة التي يتم استخدامها من قبل الأفراد في التعامل مع هذه التكنولوجيا أكثر من استعمال التكنولوجيا في حد ذاتها، وعلى هذا الأساس أشار الباحثان إلى عدم التجانس في طرق الاستخدام، فبعض الأفراد يعملون على تكييف النظم لكي تتناسب مع احتياجاتهم في العمل، وهناك من يقاوم أو لا يتقبل استخدام هذه النظم. البحث في فهم الاختلاف في استخدام التكنولوجيا هو ما أدى بالباحثين إلى وضع نظرية التكييف الهيكلية كإطار مفاهيمي لدراسة التغييرات التنظيمية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.

النظرية التي طورها الباحثين تثير التساؤلات حول عملية التغير التنظيمي الناجم عن استخدام التكنولوجيا من زاويتين من التحليل : أنواع الهياكل التي توفرها التكنولوجيا، والهياكل التي تنشأ في الواقع من العمل الإنساني .

➤ دراسة ( Swyer and Griffith, 2003 ): قاما الباحثان Griffith و Swyer بوضع نموذج يصفان فيه الافتراضية والمعرفة في الفرق ، هذا النموذج يمثل وسيلة للتفكير في أشكال نقل المعرفة ونقلها ضمن الفرق والمؤسسة، النموذج يصف الأثار الافتراضية في نقل المعرفة في ثلاثة نقاط أساسية تتمثل أولاً في نقل وتطوير المعرفة بين أعضاء الفرق، ثانياً تشكيل القدرة الاستيعابية والممارسة المجتمعية، وثالثاً تشكيل الذاكرة التفاعلية والتآزر بين الفرق.

✓ المعرفة الفردية: هي سلسلة متصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية؛

✓ المعرفة الاجتماعية: هي المعرفة التي إما أن تكون موضوعية ( صريحة ومعروفة بين أعضاء الفريق مثل استحقاق وظيفة معينة )، وأن تكون جماعية ( المعرفة الصريحة التي يتم استيعابها من قبل أعضاء الفريق مثل الخطوات التي ينبغي اتخاذها للتحرك من خلال سيرورة معينة ) أو تشكلت عن طريق فهم مشترك بين أعضاء الفريق التي تنبع من الفردية ويتفاعل أعضاء الفريق معها:

✓ معرفة الفرق الاحتمالية: فرق المعرفة الفردية والمعرفة الاجتماعية تتجمع لتشكّل معرفة الفرق الاحتمالية:

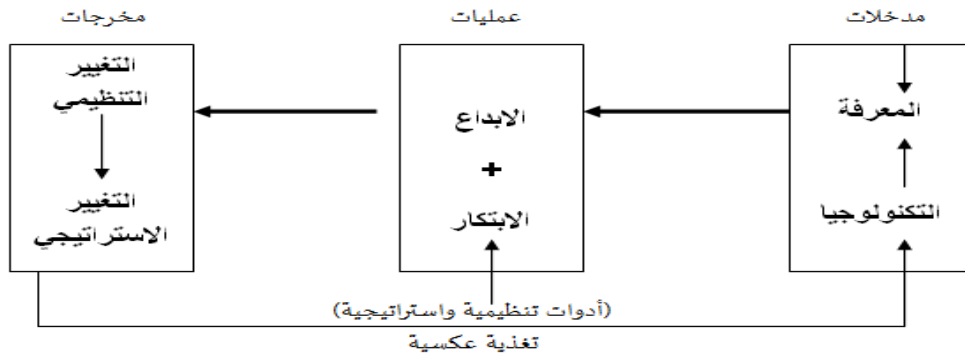
✓ المعرفة التنظيمية: تتمثل في التكنولوجيا والهياكل والروتين التي تجسد الإجراءات السابقة للمؤسسة وتوفر السياق والأساس للمعرفة داخل الأفراد والفرق.

وعليه انطلاقاً من كل ما سبق نجد أنه إذا كانت تكنولوجيا المعلومات الحديثة توفر لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Intranet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filter، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، فإنه أيضاً المعرفة تُوفّر لتكنولوجيا المعلومات القاعدة الأساسية التي تقوم عليها باعتبار المنظمة تقوم على قاعدة معرفية أساسها المعلومات التي تتيح لكل العاملين بالمنظمة من اكتساب هذه الأخيرة وتطويرها والإضافة عليها عن طريق عمليات الابتكار لتعزز هذه القاعدة المعرفية. إضافة إلى أنه يمكن القول أن المعرفة ما هي إلا مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين لدى المنظمة. وهكذا تصبح تكنولوجيا المعلومات في تالزم مستمر مع المعرفة و يصبح من الضروري إدخال المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات بطريقة تسمح بتمكين نظم المعلومات من العمل بكفاءة عالية واستخدام المعلومات كقيمة تعمل على بناء ودعم الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين جودة المنتجات وتطويرها. ولقد شهدت تكنولوجيا المعلومات ثلاث تطورات جوهرية: التطور الأول/ زيادة مستوى الآلية والتكامل مرتبطة بالتطبيقات المتكاملة للحاسب الآلي. فمع ظهور الصناعات الأوتوماتيكية تم استخدام الحاسب الآلي في مراقبة العمليات والتحكم فيها. وبسبب استخدام الحاسب الآلي أمكن تجميع كميات معتبرة من المعلومات المفيدة التي تُمكن المديرين من الإحاطة بالأحداث التي تتم في المنظمة أثناء حدوثها تقريبا. التطور الثاني/ ويتمثل في توافر الأدوات المطلوبة للاستفادة من التطور في تكنولوجيا

المعلومات. مثل توافر الحاسبات الشخصية و نظم دعم القرارات وبرامج التحليل المتصلة مباشرة بالتشغيل المركزي. حيث لعبت الحاسبات الشخصية مثلا دورا فعالا كوسيلة اتصال تربط بين نظم المعلومات بالشركة أو المنظمة. ولعبت برامج التحليل و نظم دعم القرارات دورا مهما في إمداد المديرين بإمكانات استخدام تلك المعلومات . التطور الثالث / ظهور التجارة الالكترونية . وهي أي شكل من الأنشطة التجارية التي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و من أمثلة ذلك التجارة عبر الانترنت.

من كل ما سبق التطرق إليه يُمكن الخروج بنموذج مقترح يتضمن المتغيرات التي جاءت بعنوان البحث حيث تم اعتماد متغيري المعرفة و تكنولوجيا المعلومات كمتغيرات مستقلة أو تفسيرية بإمكان المنظمة التحكم بها لإدارة التغيير التنظيمي الذي نعتبره في هذا البحث متغيرا تابعا أو استجابيا و من خلال الأدوات الاستراتيجية و التنظيمية المتمثلة في الابداع و الابتكار و التي تلعب دور المتغير الثالث الذي من شأنه دعم و تعزيز عملية إدارة التغيير التنظيمي . أنظر الشكل رقم (2) :

الشكل رقم (02): نموذج البحث المقترح



المصدر: وفق تصور الباحثة بالاعتماد على ما عكسته الأدبيات

فحتى تنجح المنظمات في مجال ادارة التغيير القائمة على مفهومي الابداع و الابتكار و ذلك من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار في ظل المنافسة العالمية الشديدة ؛ فإنه يتعين تنمية مناخ ابتكاري سليم وبيئة ابداعية توضع أساسا للابتكارات و اجراء التحسينات و التعزيزات المستمرة تسمح بتمكين العاملين و حثهم على التفكير و توليد الأفكار وتوفر لهم الرغبة و الإستعداد للتعليم المستمر و توسيع القاعدة المعرفية لمنظمتهم .

## الخلاصة

في الأخير تم الخروج ببعض الاستنتاجات التي من شأنها أن تفتح أفقا للبحث الميداني في هذا الموضوع وهي :

- ✓ تطبيق تكنولوجيا المعلومات في زيادة العمليات الابتكارية؛
  - ✓ توسيع القاعدة المعرفية للمنظمات ( أو الشركات) عن طريق تفعيل اداة تكنولوجيا المعلومات التي تمكن لنظم المعلومات و الذي بدوره يدعم المعلومات التي هي الأخرى تمكن للتغيير التنظيمي؛
  - ✓ الحث على الإبداع و الابتكار لأجل جعل التغيير التنظيمي من القرارات الاعتيادية لدى المنظمات؛
  - ✓ الحصول على المعلومات الاستراتيجية خاصة مع المنافسة العالمية التي تتطلب حرصا دائما و متابعة لتحسين و تطوير المنتج السلعي أو الخدمي أكثر و بأحدث التقانات .
  - ✓ تطوير القدرات الفكرية و المعرفية التي يمتلكها العاملون في كل المستويات الادارية بالمنظمات؛
  - ✓ تطوير النموذج المقترح و إخضاعه للدراسة الميدانية .
- قائمة المصادر والمراجع :
- 1- الزهري ، رندا (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ،عالم الفكر، المجلد 30 ، العدد 3
  - 2- الساعد، رشاد محمد و حريم ، حسين محمود (2004)، علاقة إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة (بحث ميداني على قطاع الصناعات) ، دورية المجلة الأردنية ، مجلد 8 ، عدد 1.
  - 3- الصرايرة ، اكثم (2003) ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات ، مؤته ، المجلد 18 ، العدد 4 .
  - 4- داغر ، منقذ محمد ( 2000 )، التغيير الاستراتيجي و علاقته بالخصائص الشخصية و التنظيمية للمديرين العامين في منظمات الادارة العامة في العراق ،( بحث غير منشور) .
  - 5- مرسي، نبيل محمد (2006 ) تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة ، بحث منشور، الإسكندرية .
  - 6- مارك ، دودجسون وديفيد جان ، ترجمة زينب عاطف سيد (2014)، الابتكار مقدمة قصيرة جدا، دار هنداوي، ط1، القاهرة .

- 7- مسوس ، كمال (2018) ، نحو حوكمة نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ع ت ع ت ، جامعة الجزائر03 ، الجزائر.
- 8- Arad, S., Hanson, M., and Schneider,R.,1997, **A framework for the Study of relationships between organizational characteristics and organization innovation** , journal of Creative Behavior ,Vol.,31.
- 9- Bhatt, Ganesh D. ,2000, **Exploring The Relationship Between Information Technology** , Business Process Management Journal, Vol 1.No2.
- 10-Barney, j.b. 1991, **Firm Resources and Sustained Competitive advantage** ,Journal of Management, Vol.17.
- 11-Barnes, Stuart (ed.) 2002, **Knowledge Management Systems : Theory & Practice**, London: Thomson Learning.
- 12-porter, M.E. , 1996 , **What is Strategy** , Harvard Business Review.
- 13-Brooking .A , 2003, **The Management of Intellectual Capital**, Journal of Long Rang Planning, Vol.30, No.3.
- 14-Finnigan, G.P. , 1996, **The Manager Guide To Benchmark Way** , California, Gossey-pass .
- 15-Hariharan,A., 2003, **Knowledge Management : A Strategic Tool**, Journal of Knowledge Management Practice ,December.
- 16-Harris ,Philipr ,1989 , **High Performance Leadership Glenview** , Illinois, London .
- 17-Jashapara , Ashok, 2004, **Knowledge Management : an integral approach**, pearson Education Limited.
- 18-Morgen, Gareth. 1997, **Images of Organization, Thousand Oaks: Sage Publications.**



19- PORTER. M. , 1993, **l'Avantage concurrentiel des nations**. inter-éditions.

20- Stewart ,T.A.,1997, **Intellectual Capital** , N.Y.,CURRENCY and Doubleday

21- [www.indiainfolin.com/sisc/crea.pdf](http://www.indiainfolin.com/sisc/crea.pdf),2016. 20-