

دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية

أ. سليمة علي بن يحي
أستاذة مساعدة "أ"
جامعة خميس مليانة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات، والوقوف على المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، وتم استخدام المنهج الوصفي قصد الكشف عن الحقائق والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها. توصلت هذه الدراسة إلى أن واقع المؤسسة يختلف تماما عن ما هو موجود في الهيكل خاصة مع اتساع الأسواق وظهور بعض المنافسة، وبالرغم من بعض السیادات التنظيمية فإنها لا تزال تبحث عن الحلول لمشاكلها وتجاوز الصعوبات التي تعترضها سعيا منها إلى الوصول إلى الفعالية الاقتصادية والتطوير التنظيمي.

Abstract:

Each department or organization in this day encounter problems and conflicts and internal conflicts and external between workers and clients , and thus seek to embrace what is new and more useful than its predecessor , so the change is a feature modern and imposing based organizations , requires concerted efforts in order to carry out the tasks and roles at the right time and be in harmony with the internal conditions for organizations and variables outside world, and organizations to respond to the changes effectively and scheme contributes to overcoming the problems and obstacles organizational change , with a focus on the entrances of behavioral planning and application in the treatment of existing problems and expected for reasons of change, and this forced organizations to adopt strategies and trends unique Keep pace circumstances change, and the degree of adjustment and stop dealing with the change to respond to the technical and practical dimensions and behavioral.

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، والاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي سواء من قبل الباحثين أو أصحاب المؤسسات الاقتصادية قد فرضته الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة والتي أصبحت تشكل عليها تهديدا هذه الظروف المتغيرة للمحيط الخارجي للمؤسسة أجبرتها على إجراء تغييرات في مختلف المجالات التنظيمية للمؤسسة لمواكبة تغييرات المحيط.

أصبح التغيير التنظيمي أكبر مشكل مطروح بالنسبة للمسيرين في عالمنا الحالي وبالرغم من أن هذا الموضوع بدأ يفرض نفسه ابتداء من سنوات الثمانينات إلا أنه في الحقيقة مفهوم التغيير التنظيمي مرتبط بتاريخ الفكر التنظيمي في المدارس الكلاسيكية خاصة الإدارة العلمية والتي جاءت بمصطلح التغيير التكنولوجي (التقني) هاته الرؤى التي انتشرت في الدول الرأسمالية والاشتراكية على حد سواء وعليه يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية أجرت أول تغيير تنظيمي بغرض التوصل إلى نمط تنظيمي أكثر عقلانية وأكثر إنتاجية وعليه فإن الهدف من التغيير هو الوصول إلى الكفاءة والفاعلية أو بتغيير آخر الوصول إلى رضا الزبون عن ما تقدمه إلى المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية وبالرغم من أن التغيير التنظيمي ستمل مختلف النواحي التنظيمية إلا إن نجاحه يعتمد بصفة كبيرة على العنصر البشري في المنظمة من حيث استيعاب أفراد المنظمة للتغيير وتقبلهم له ويظهر ذلك من خلال مواقفهم واتجاهاتهم نحو التغيير والتي بدورها تكون مرتبطة بالثقافة التي يحملونها ومدى وعيهم بأهمية التغيير وعليه فإن نجاح التغيير مرتبط بالدرجة الأولى بالعنصر البشري.

المنظمات اليوم أكثر حاجة إلى الإبداع في ظل التحولات والتغيرات السريعة التي فرضتها مجموعة من المتغيرات كالتسارع التكنولوجي و تشدد المنافسة وتغيير أذواق المستهلك وكذا الزيادة الهائلة في حجم المعرفة لأداء متميز، وبالتالي أخذ الإبداع مكانة متميزة ومعتبرة في سياسة المنظمات مما ازداد من اهتمام الباحثين به في مجال الإدارة وتناولوه من عدة جوانب وأبعاد باعتبارها احد الخصائص الهامة للمنظمات التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العولمة وما يرافق ذلك من منافسة وغيرها، والبيئة التنظيمية هي التي تحدد مجال وفترة الإبداع إما يساعد على ظهوره ويشجعه و يعمل على إبقائه كما قد يعوق ظهوره و يمنع استمراره ولا يشجع إلا على التبعية أو التقليد والنقل والمحاكاة والتواكل والسؤال الذي يمكن أن نطرحه في هذا الصدد هو: هل للتغيير التنظيمي دور في تنمية الإبداع داخل المنظمات؟

1. تعريف التغيير التنظيمي:

يقصد به إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين:

- ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب العمل لأداء نشاطاتها مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ذلك بغرض إحداث تناسق و توافق بين التنظيم و الظروف البيئية التي يعمل فيها.
 - أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق التنظيم سبقا على غيره من التنظيمات و توفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر.
- و يمكن تعريفه بأنه: "تلك التي يمكن أن تبذل باستمرار لتطوير المؤسسة سعيا وراء رفع الأداء عن طريق التعديل في الهياكل التنظيمية لمواكبة متطلبات التغيير و تبسيط نظم العمل و إجراءاته مع محاولة تنمية السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين وتحقيق بيئة العمل التي تؤثر على الجهاز الإداري (محمد الجوهري و عبد الله الخرفي، 1997، ص33).

أما عند أحمد زايد: "إن التغيير الحادث في التنظيم يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، وبالتالي فهو يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بآخرين بأكثر أوبر فع و تنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب و تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية أو تغيير في النظم و الإجراءات و تطوير النظم بهدف تخفيض الوقت و الجهد و الموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولا إلى كفاءة عالية أيضا يشمل الهيكل التنظيمي و هذا بهدف توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات و قنوات تدفق السلطة و قد تشمل إعادة هيكلة التنظيم و زيادة وحدات تنظيمية جديدة" (علي الشامي، 1988، ص 327).

ويشير مفهوم التغيير التنظيمي أيضا إلى: "اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر، و تباين بناؤه عبر الزمن و استبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم و تباين خصائصهم المهنية و القواعد القانونية و تتحسن التكنولوجيا، و تباين أساليب الاتصال و تنوع التخصصات و يتعد تقسيم العمل و قد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، و يلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته" (أحمد مصطفى خاطر، 1999، ص333).

و يمثل التغيير التنظيمي من وجهة سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب: "تحركا ديناميكيا بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية، ليحمل بين طياته و عود و أحلام للبعض، و ندم و ألام للبعض الأخر وفق الاستعداد الفني و الإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها." كما يعتبر التغيير التنظيمي داخل المنظمات الفرنسية ضرورة لمواجهة التحديات الأمريكية و اليابانية. ويرى لورنت بلنجر أن التغيير التنظيمي هو: "تغيير كبير يشير إلى التبدل و التحول أو العبور من مرحلة حالية غير مربحة إلى مرحلة مرغوبة، (مصطفى محمود أبو بكر 2003/2002، ص375)، و يهدف إلى

إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي الأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة."

2- خصائص التغيير التنظيمي:

يشمل التغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص هي كالاتي:

- التغيير التنظيمي عبارة عن عملة مخططة لمواجهة ظروف ومواقف معينة يتضمن إحداث تعديلات في أحد جوانب المنظمة يتطلب الأمر تعديلها أي أن التغيير التنظيمي يتم وفق خطة عمل متكاملة.

- يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية (Peter drucker, 1957, p38).

- تتصف عملية التغيير التنظيمي بأنها خطة متكاملة فهي لا تخص جانب واحد فقط في المنظمة او جزء محدد منا، بل تشمل كافة العناصر المشكلة للمنظمة ذلك أنه يصعب تغيير عنصر بمعزل عن بقية العناصر الأخرى.

- لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على مستوى إداري معين فهي تشمل جميع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.

- من أهم الخصائص التي تميز التغيير التنظيمي هو أنه يتميز بالمقاومة من طرق أعضاء التنظيم أي أن أعضاء التنظيم يقاومون التغييرات التي تقوم المنظمة وذلك لعدة أسباب سنتطرق إليها عند معالجة هذا العنصر (بوفلجة غياب، 1992، ص 59).

3- أسباب ودوافع التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عفوية أو تلقائية بل، كما قلنا سابقا هي عملية مقصودة تهدف المؤسسة من خلالها إلى التأقلم مع الظروف المحيطة بها ذلك أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح وليس مغلق كما كان ينظر إليه من طرف علماء التنظيم الكلاسيكيين وبما أن المحيط الخارجي وما يحتويه من مكونات (المحيط الاجتماعي الاقتصادي السياسي التكنولوجي....الخ) هو محيط متغير فيتوجب على المؤسسة التأقلم من هذا التغيير والسوق تجد نفسها معزولة عن محيطها وهذا ما يؤدي بها إلى الزوال وباختصار يمكن حصر أسباب التغيير التنظيمي كالاتي:

- **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا عنصر محدد في التغيير التنظيمي حيث أن تاريخ المؤسسة في العالم أظهر أن التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج كانت أكثر العوامل شيوعا من حيث تأثيرا على الإنتاج من حيث الكم والكيف. إن العامل التكنولوجي استعمل في المؤسسة الاقتصادية منذ ظهور الآلة التجارية في بريطانيا والثورة الصناعية إلى يومنا هذا فالاختراعات التكنولوجية لعبت دورا مهما في تطوير الإنتاج.

- الزبون: منذ الأزمة الاقتصادية العالمية (1929، 1933) تغير مفهوم المؤسسة كليا وتحول من مؤسسة النسق المغلق إلى مؤسسة النسق المفتوح على المحيط حيث أصبح الزبون أو المستهلك يشكل في المؤسسة الحديثة سبب رئيسي للتغيير وعليه فان كل المتعاملين في مجال التسويق أصبحوا يركزون على هذا المتغير بذا عرف علم التسويق تطورا كبيرا من أجل تحليل وفهم سلوك المستهلك وثقافته الاستهلاكية. حتى انه تم اللجوء إلى علم النفس والاستعانة به من أجل تزويد المؤسسة بمختلف المعلومات في هذا المجال والتي تبنى المؤسسة على أساسها استراتيجياتها التجارية (طارق السويدان، 2001، ص37).

- **المنافسة:** فبالنسبة لمجال المنافسة لم يعد يقتصر على الحصة في السوق أو على المواد الأولية بل أصبحت المنافسة على مصدر أو منبع المعارف إلا وهو العنصر البشري أو ما أُصطلح على تسميته (المادية) (أو العصفور النادر) هذا لن يتأثر للمؤسسة إذا لم تقم بتغييرات على تنظيمها الداخلي كما عليها إنشاء نظام حوافز قادر على استقطاب الطبقات المبدعة القادرة على خلق الفارق التنافسي وعليه فإن المنافسة تعتبر عامل ومتغيرة ثقيلة في عملية التغيير التنظيمي هاته المنافسة قد تؤدي بين عشية وضحاها إلى اختفاء مؤسسات من الوجود وظهور مؤسسات أخرى.

الثقافة الداخلية للمؤسسة: فالمؤسسة لن تبقى في الوجود إذا لم تتأقلم مع محيطها عن طريق التغيير من حيث حجم الهيكل التنظيمي الذي كان يتميز بكثرة المستويات التنظيمية والتي لم تعد تتماشى مع التسيير الحديث الذي يعتمد على سرعة المعلومة واتخاذ القرار، هذا من جهة ومن جهة أخ كالثقافة البيروقراطية، وبالتالي هذه الثقافة قد تؤدي إلى فشل عملية التغيير كونها لم تعد تتماشى مع متغيرات المحيط الخارجي وبالتالي أصبحت المؤسسات خاصة الأمريكية تركز على خلق ثقافة جديدة ناجعة وفعالة مبنية على الحرية والعدالة والمبادرة والتي تجسدت في (فرق العمل الذاتية، حلقات الجودة، الجودة الشاملة.... الخ) والشكل الموالي يختصر أسباب التغيير التنظيمي المذكورة سابقا (روبنس داناجانس وروبنس جيمس، 2000، ص 106).

4- **أهداف التغيير:** إلى جانب الأهداف المعلنة لأي تغيير تنظيمي والتي تتمثل عادة في الربح والزيادة في الإنتاج والإنتاجية هناك أهداف أخرى ومنها التغيير في الطريقة التي تكيف التنظيمات بموجبها مع المحيط الخارجي وتغييرات أنماط سلوكيات العمال حتى تتكيف مع الظروف المستجدة (Rabah Kechad, 1998, p313).

وكذلك من أهداف التغيير تحسين وسائل إرضاء الحاجات الاقتصادية للفرد وتنمية العمل الإنساني لدى الفرد والمساهمة في إرضاء الفرد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. إن عدم قدرة التنظيمات على التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها إجراء تغييرات تنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التجديدات التكنولوجية

والمنافسة الحادة وخاصة في الدول الرأسمالية، كما يساعدها ذلك على مواجهة الإجراءات والقوانين الحكومية وحاجات المجتمع ومتطلباته.

5- ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي:

إن الباحثين في مجال التغيير يؤكدون على إن ردود أفعال الأفراد تجاه عملية التغيير يمر بسبعة مراحل وحسب كل من (دانا جانس روبنسن وجيمس روبنسن) ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **مرحلة التحذير:** تتميز هاته المرحلة بالصدمة والشلل حيث يشعر الأفراد وكأنهم مصابون بالشلل فيشعرون بعدم قدرتهم على التصرف كرد فعل لقائي للتغيير.

- **مرحلة الإنكار:** تتميز هاته المرحلة بقلة الاهتمام وعدم المبالاة بعملية التغيير ومعرفة التفصيل وقد يصل الأمر إلى إنكار عملية التغيير.

- **مرحلة الضعف:** في هاته المرحلة يصبح التغيير وقعا مفروضا ولا مفر منه، وبمجرد وإدراك الأفراد لهاته الحقيقة الواضحة يشعرون بمشاعر الغموض وعدم التأكد والشك والغضب وعدم قدرتهم في السيطرة على انفعالاتهم.

- **مرحلة القبول:** هنا تزول الصدمة ومشاعر الشك والغموض لدى الأفراد، ويصبحون أكثر وعيا بعملية التغيير وتزداد درجة قبولهم له، ويبدؤون في التحرر تدريجيا من تمسكهم بالماضي ويدركون عندا أن التغيير حقيقة واقعة لا بد من التعامل معها.

- **مرحلة الاختيار:** في هذه المرحلة يسترجع الأفراد حيويتهم ونشاطهم وينتابهم نوع من الفضول فيحاولون أن يجربون التغيير والوضع الجديد الذي ينتقلون إليه، وتظهر هنا بعض السلبيات مثل سوء الفهم ومشاعر الإحباط من الآخرين ولكن بالموازاة مع ذلك قد تظهر بعض الأفكار الإبداعية.

- **مرحلة البحث عن معاني التغيير:** في هذه المرحلة تظهر حاجة الأفراد إلى إيجاد معنى جديد وقيم جديدة تدفعهم إلى الاستمرار في عملية التغيير (دوجلاس (ك) سميث، 2002، ص44).

- **مرحلة الاندماج:** هنا يتقبل الأفراد التغيير ويستوعبون معناه الحقيقي ويصبح جزء من حياتهم اليومية، وبالتالي يكتسبون قيم جديدة وثقافة تنظيم جديدة هاته الثقافة التي تمكنهم من التأقلم مع التغيير الخارجي وقد يستغرق الوصول إلى هاته المرحلة وقتا طويلا وقد لا يصل بعض الأفراد إلى هذه المرحلة

6- أهمية الإبداع في المنظمات:

قد يعرف الإبداع و فق المنظور الشومبييري (الاقتصادي الشهير) و الذي يعتبر أول من قدم تعريف للإبداع إذ يعرفه على أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج و كذلك التغيير في جميع مكونات الإنتاج أو كيفية تصميمه و لقد حددت خمسة أشكال للإبداع و هي كما يلي

- إنتاج منتج جديد

- إدماج طريقة جديدة في التسويق أو الإنتاج.

- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة و يعرف الإبداع كذلك بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف، اختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإدارة التغيير والتطوير التنظيمي والسلوكي وليس للمصادفة (كامل محمد المغربي، 1994/1995، ص319).

وتظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.

وللإبداع دور في توفير حلول للنزاعات والتي بدأت بالانتشار، بالإضافة إلى أن الإبداع يمكّن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

كما ويمكن القول بأن أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، فإذا ما أرادت أي منظمة التميز أو حتى الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية.

والإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويمكّن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، كما أن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المنظمة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع، إضافة لهذا فقد أصبح الإبداع مطلباً إجبارياً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء. (بن نذير نصر الدين ، 2002، ص10).

7- إستراتيجية تعزيز الإبداع في ظل التغيير التنظيمي:

حتى تستطيع المؤسسات بصفة عامة الحفاظ على توازنها و استقرارها و كذا تكيف جماعات العمل فيها لابد أن تتخذ عدة إستراتيجيات من أجل تعزيز الإبداع بالنسبة للفرد و الجماعة حتى تستطيع القيام بتغيير جديد يخدم الفرد و المنظمة وحتى يستطيع أن يقوم بتغيير إبداعي مناسب مع التغيير الحاصل داخل المنظمة و يرجع بالدرجة الأولى ذلك إلى القائد متخذ القرار و من بين الإستراتيجيات التي يتبعها ما يلي:

* إستراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الفرد :

- مقاومة الخوف من الفشل و تأكيد أن الفشل هو مرادف للفرص و التعلم .
- تعزيز الثقة بالنفس و تشجيع الفرد على اكتساب مهارات متخصصة .
- إعطاء الذات وقتاً كافياً للتفكير .
- الحصول على دعم الآخرين و الذي يظهر في شكل تعاون بدلا من المنافسة بين العمال الجدد.
- البعد عن النقد و السخرية للأفكار (Michel(A)west and James, 1998, p 82).

* استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة :

- المشاركة في طرح الآراء و اتخاذ القرار.
- التركيز على المتغيرات من خلال العاملين بدلا من المقارنة بينهم .
- تشجيع التماسك بين أعضاء الجماعة لأنه يزيد من شعور تحقيق الذات و الأمان النفسي وزيادة الرضا والشعور بالمسؤولية الفردية و كذا زيادة العمل الجماعي المشترك.
- هذا بالنسبة للقيادة لكن لا يكفي هذا وحده إذا لم تكن للمنظمة إستراتيجية في ذلك و من أهم إستراتيجيات ما يلي (نيجل كنج أندرسون، 2004 ، ص 114):
- تشجيع حرية التفكير والتعبير عن الرأي.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية .
- تشجيع المعلمين على المخاطرة .
- توفير الخصوصية للمبدعين .
- تشجيع التنافس البناء بين المعلمين والطلبة .
- تشجيع استخدام وسائل الإبداع .
- الحد من المبالغة في برامج المتابعة والإشراف .
- تزويد الأفراد بالتغذية الراجعة
- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل .
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد .
- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول

8- معوقات الإبداع و علاقتها بالتغيير التنظيمي :

الإبداع يشكل أحد أشكال التغيير إلى الأفضل فهو يصادف صعوبات كثيرة لذلك وجب على المؤسسة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل والنظر فيها قبل حدوث التغيير إذ أنه لا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليديين عندهم الجرأة والإبداع خاصة مع وجود فئة عاملة نشيطة وقادرة على الإبداع و الابتكار هذا يعيق طريق المبدعين و يكون أداة لقتل أفكارهم وكذا أهدافهم مقابل التغيير. ومن أهم المعوقات ما يلي:

سوء المناخ التنظيمي: والذي يمكن أن تشكله العلاقات السائدة في الجهاز الإداري و بنمط الإشراف و أسس الترقية ونظم التقويم و الحوافز ، فمن الغريب أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظيمي غير صحيح يحبط طاقات الإنسان ويبعدها، خاصة إذا تعلق التغيير في أحد هذه الزوايا هذا يعرقل التفكير الإبداعي والبحث في أساليب للمقاومة و الوصول إلى الأهداف المرجوة بمختلف السبل.

- **القيم الاجتماعية السائدة:** الإبداع يعني التجريب و التفكير لغير المؤلف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة مما يسبب أذى و مقاومة لدعاة التغيير فمعظم المخترعين و المنظرين لاقو في حياتهم مقاومة مع مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المؤلف، فمن المعروف مثلا أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا بالغا.

- **ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم:** حوافز الإبداع تتمثل برؤية الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل، و لكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، فكثيرا ما نجد طول اللسان و التردد على المسؤولين.

- **عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب،** فالقيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم، إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين و تعاونهم معها و مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الموجودة فإن كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحيطا (محمد عجيلة، 2005، ص106).

- **الإبداع كحاصل تطبيقي لعملية التغيير التنظيمي:** و قد يعتبر التطوير من أهم نتائج الإبداع عند حدوث التغيير و يظهر فيما يلي:

* **التطوير التنظيمي كمحدد للإبداع:** إذ يعتبر التطوير نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي تم التوصل إليها عن طريق البحث و الخبرة العلمية و الذي يكون الهدف منه إنتاج مواد جديدة أو منتجات وآلات تستعمل في عمليات جديدة أو إدخال التحسينات المطلوبة على المنتجات و الآلات و الأنظمة المستعملة.

ويعرف على أنه ذلك التغيير المخطط الذي يعمل على تحسين فعالية الإدارة، و تقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة. وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

إن خلق أفكار جديدة إبداعية و تطوير أساليب أو منتجات جديدة يتطلب انتباه واهتمام كبيرين من قبل الإدارات المعنية في المؤسسات المعاصرة، ذلك أن أهمية وجود النخبة و القناعات الكافية بعملية التطوير هو الذي يقودنا إلى تبني الإستراتيجية الإبداعية للمنظمات، ووظيفة التطوير أيا كان الشكل التنظيمي لها فإن هناك مجموعة من التحديات الواجب مواجهتها لإطلاق طاقات الإبداع و الابتكار إلى مداها الأقصى وهي كما يلي:

- قد يرتبط دور الإدارة في تنفيذ استراتيجية التطوير بتوفير كافة الأجواء الداخلية و الخارجية لنشر مفهوم الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة المعنية مع استخدام كافة الأساليب المؤدية إلى إيجاد الذهنية

الإبتكارية وحفز أفراد قادرين على ترجمة مداخلات هذه الذهنية الإبتكارية إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات متطورة (Michel(A)west and Jame, 1998).

خاتمة

لقد توضح لنا مما سبق بأن عملية التغيير التنظيمي تعتبر من الأنشطة الرئيسية لأي مؤسسة حيث تنعدم إمكانية الحاجة إلى المؤسسات فالمؤسسة سيكون باستطاعتها أداء العمل المطلوب، وفي ظل الظروف المتغيرة بوتيرة مشاركة للمحيط الذي تعيش به المؤسسة الاقتصادية تجد المؤسسات اليوم نفسها مجبرة على التأقلم والتعايش مع هاته الظروف وهذا لن يتأتى لها إلا عن طريق التغيير التنظيمي الذي ارتبط ظهوره بظهور التنظيمات فإن تخطيط التغيير والتطوير يمر بمراحل عديدة منها إدراك الحاجة للتغيير تليها مرحلة البداية في التخطيط للتغيير وأخيرا مرحلة إدماج التغيير في صيرورة المنظمات والرجوع إلى حالة التوازن، فهو إذن ليس بعملية سهلة بل صعبة ومعقدة وتواجه مقاومة من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة لذا يجب دراسة عملية التغيير دراسة عميقة ومتأنية وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة الظروف المساعدة على التغيير ذلك أن التغيير الذي يحصل يحقق التغيير الفعلي.

فنجاح التغيير التنظيمي مقترن بتلك الإبداعات التي يقوم بها الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و لا يكون ذلك طبعا إلا من خلال تقديم حوافز مادية وكذا معنوية و تعتبر هذه الأخيرة السبيل الأكثر فعالية في ظهور الإبداع و كذا تنميته في ظل التغييرات القائمة داخل المنظمة .

قائمة المراجع

باللغة العربية

- 1- محمد الجوهري وعبد الله الخرفي، طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، القاهرة، 1997.
- 2- علي الشامي، السلوك التنظيمي organisation behavior، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1988.
- 3- أحمد مصطفى خاطر، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الرغاية، 1999.
- 4- مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون طبعة، 2003/2002.
- 5- بوفلجة غياب، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون طبعة، 1992.

- 6- طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، دون طبعة، 2001.
- 7- روبنس داناجانس وروبنس جيمس، التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمان توفيق، إصدارات القاهرة، دون طبعة، 2000.
- 8- دوجلاس (ك) سميث، إدارة التغيير كيف؟ المبادئ والاستراتيجيات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة، 2002.
- 9- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995/1994.
- 10- بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 11- نيجل كنج، أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل إنتقادي للمنظمات، ت، محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 12- www.dz4tech.com/vbb/showthread - اليوم: 2010-04-29 على الساعة 15:30 .
- 13- محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة لمعوقات ومحفزات الإبداع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير، تخصص إدارة أعمال، 2005 .

باللغة الأجنبية

- 14- Peter drucker, La pratique de la direction des entreprises, édition d'organisation, Paris, 1957.
- 15- Rabah Kechad, Revu Spesialisse, Lessentiel du management, paris, 1998.
- 16- Michel(A)west and James, Ennovation and creativity at work wiley and sans, 1998.