



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

الإبتكار ودوره في صناعة التغيير في المنظمة

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:
* د. بكدي فاطمة

إعداد الطالب :
* محيبيية حميد

لجنة المناقشة:

رئيساً	أستاذة محاضر "أ" - جامعة الجبالي بونعامة	د. خبازي فاطمة الزهراء
مشرفاً	أستاذة محاضر "أ" - جامعة الجبالي بونعامة	د. بكدي فاطمة
ممتحناً	أستاذ مساعد "ب" - جامعة الجبالي بونعامة	د. فرحول ميلود

السنة الجامعية : 2019-2020

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

أهدي ثمرات هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين اللذين اجتهدا في

تربيتي ورعايتي.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل العائلة والأقارب

إلى كل الزملاء

وإلى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

حميد

الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذا رزقنا وأهمني الصبر و الثابرة و وفقني لإنهاء هذا العمل، وأسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدني علما وتعلما ويسر لي أمري فله الحمد والشكر والثني عليه الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

وإعترافا بالجميل لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر وخاصة الى كل من مد لي العون والمساهمة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

كما أتفضل بأحر

تشكراتي للأستاذة المحترمة: " د. بكدي فاطمة " التي ساهمت

بنصائحها ولم تبخل علي بجهودها لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية

ولا انسى أن اشكر كل من شارك في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو دعاء .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث، ومنحني جزء من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل

أسأل الله العلي القدير أن ينفع هذا العمل قارئه ، أن يتقبله في ميزان الحسنات إنه سميع قريب مجيب الدعوات.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار في صناعة التغيير في المنظمة، وذلك من خلال إبراز العلاقة بين الابتكار والتغيير، حيث تم التطرق إلى مفهوم شامل للابتكار، التغيير وصولاً إلى المساهمة في إحداث التغيير في المنظمة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

لقد خلصنا إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أنّ الابتكار يلعب دوراً ريادياً ومحوراً في نجاح عملية التغيير في المنظمة من أجل التكيف مع متغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية والاستثمار الإيجابي في هذا التغيير (من أجل تحقيق أهداف ورؤية المنظمة) وتحويل نقاط الضعف في المنظمة إلى قوة، والتهديدات إلى فرص من أجل تحقيق أهداف ورؤية المنظمة.

الكلمات المفتاحية:

الابتكار، المنظمة الابتكارية، التغيير، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير.

Abstract

This study aims to define the role of innovation in creating change within the organization, highlighting the relationship between the two variables, where a global concept of innovation and change has been addressed to achieve the relationship between them based on a descriptive approach to collect information related to the subject of the study.

One of the most important research findings is innovation which plays a pioneering and pivotal role in the success of the change process in the organization in order to adapt to the variables of the internal and external working environment and investing positively in that change (in order to achieve organizational goals and vision) and transforming organizational weaknesses into strengths and threats. Opportunities to achieve the goals and vision of the organization.

keywords: Innovation, innovative organization, change, organizational change, resistance to change.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة.....-Erreur ! Signet non défini.

الفصل الأول:الرابط بين الابتكار والتغير في المنظمة

تمهيد: 5

المبحث الاول: أدبيات الدراسات السابقة والمشابهة 6

المطلب الأول: الدراسات المحلية 6

المطلب الثاني: الدراسات العربية 8

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية 10

المطلب الرابع: القيمة المضافة للدراسة الحالية 11

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للابتكار 12

المطلب الأول: مفهوم الابتكار 12

الفرع الأول: تعريف الابتكار 12

الفرع الثاني: أهمية الابتكار 14

الفرع الثالث: أهداف الابتكار 14

الفرع الرابع: خصائص الابتكار 15

الفرع الخامس: خصائص المنظمة الابتكارية 16

المطلب الثاني:أنواع ومصادر الابتكار ومستوياته..... 17

الفرع الأول: أنواع الابتكار..... 17

الفرع الثاني: مصادر الابتكار 21

الفرع الثالث: مستويات الابتكار 22

المطلب الثالث:استراتيجيات ومعوقات الابتكار..... 24

24	الفرع الأول: إستراتيجيات الابتكار
24	الفرع الثاني: معوقات الابتكار
28	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتغيير
28	المطلب الأول: مفهوم التغيير
28	الفرع الأول: تعريف التغيير
29	الفرع الثاني: أهمية التغيير
30	الفرع الثالث: أهداف التغيير
31	الفرع الرابع: أنواع التغيير
32	الفرع الخامس: دوافع التغيير
32	المطلب الثاني: مقاومة التغيير
32	الفرع الأول: أسباب قبول التغيير
33	الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير
34	الفرع الثالث: أشكال التعبير عن مقاومة التغيير
34	المطلب الثالث: العوامل المساعدة على احداث التغيير
34	الفرع الأول: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير
36	الفرع الثاني: معوقات التغيير
37	الفرع الثالث: عوامل نجاح التغيير
39	المبحث الرابع: الابتكار وعلاقته بالتغيير في المنظمة
39	المطلب الأول: العلاقة بين التغيير والابتكار
40	المطلب الثاني: الاتجاهات الرئيسية للعلاقة بين التغيير والابتكار
40	الفرع الأول: تكنولوجيا المعلومات
41	الفرع الثاني: الموارد البشرية
42	الفرع الثالث: إدارة المنظمة
42	الفرع الرابع: العولمة
43	المطلب الثالث: أثر الابتكار والتغيير على المنظمة
44	خلاصة الفصل الأول:

46: خاتمة

50: قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة 11

الجدول رقم 2: خصائص التحسين (كايزن) والابتكار 20

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01: مفهوم الابتكار-الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق 16
- الشكل رقم 02: الابتكار الجذري والابتكار التحسيني..... 20
- الشكل رقم 03: إستراتيجيات ابتكار المنتجات وفق مصفوفة "أنصوف"..... 26
- الشكل رقم 04: الابتكار والتغيير التنظيمي..... 39

مقدمة

✓ توطئة

في عالم تتحطم فيه نماذج العمل التقليدية وتصبح غير قادرة على لعب الأدوار التي لعبتها سابقا، وفي وقت تعتبر فيه العولمة والتكنولوجيا والعوامل الديموغرافية من بين القوى الرئيسية التي تجعل من بيئة الاقتصاد تتغير بسرعة، يصبح الابتكار شيفرة الحل بيد المنظمات التي تسعى لاكتسابه والعمل به خاصة في ظل التغيرات الدراماتيكية التي تشهدها بيئة الأعمال من حول المنظمة وحتى من داخلها (اقتصاديا، تكنولوجيا، اجتماعيا...)، وهذا ما أدركته مبكرا كبريات الشركات والمؤسسات من حول العالم كنتك المتمرزة في واد السيليكون بالولايات المتحدة الأمريكية، أو تلك المتواجدة في شرق آسيا (الصين واليابان) وجنوب شرقها وإن اختلفت تجارب الابتكار بين الغرب والشرق بحسب الباحثين، فالابتكار اليوم أصبح قوة لمن يكتسبه وتهديدات لمن يفنقه، فالابتكار أحيانا وإن لم يحقق نموا للمنظمة فإنه يحافظ على بقائها في السوق، بالمعنى العكسي فإن تجاهل المنظمة للابتكار أو تهميشها له لا يحد من فرص نموها أو يضعها موضع التابع فقط، بل قد يشكل عليها خطرا وجوديا ويدفعها نحو الإفلاس، هو أسوأ سيناريو قد يحدث مع أي منظمة اقتصادية في العالم. وهذا ما يفسر سعي كبريات هاته المنظمات ومن ورائها الدول التي تحتضنها لجعل الابتكار كأسلوب عمل يومي على كل المستويات الإدارية وكتوجه استراتيجي يعكسه حجم التسهيلات والتحقيقات الضخمة والعائلة الممنوحة للمبدعين والمبتكرين وذلك إيمانا من قيادات هؤلاء المنظمات بدور الأشخاص المبدعين والمبتكرين في زيادة هاته المنظمات سابقا و مستقبلا أخذين بالقول القائل: "أنا مستعد أن لأدفع آخر دينار مادام أنه سيعود علي أكثر مما دفعته " فالخبرة التاريخية أكدت أن أي منظمة اقتصادية مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي دون أن تكون منظمة ابتكارية.

من زاوية أخرى فإن التوجه نحو الابتكار والسعي نحو بناء منظمة ابتكارية يقود الى احداث تغييرات و أحيانا توصف بالتغييرات الجذرية، ان كان في المفاهيم او الأساليب او الأدوات او المناهج حتى تصبح منظمة على الاستجابة وبشكل كفاء وفعال لمتغيرات بيئة الاعمال الداخلية والخارجية التي تشتد ظروفها وضوابطها يوما بعد يوم وذلك من اجل تحسين أدائها والرفع من قدرتها التنافسية.

✓ إشكالية الدراسة

اعتمادا على ما سبق، وضمن إطار الهدف العام للدراسة والإلمام بجوانب الموضوع، يمكن طرح إشكالية البحث على النحو التالي: "ما هو دور الابتكار في صناعة التغيير في المنظمة؟"
للإجابة عن هذه الإشكالية ارتأينا تقسيمها إلى مجموعة التساؤلات التالية:

- 1- هل يؤثر الابتكار على عملية التغيير في المنظمة ؟
- 2- هل بات التغيير في المنظمة ضرورة ملحة ، أم مجرد بديل تلجأ إليه المنظمة وقت ما تشاء ؟
- 3- هل هناك فترات زمنية مناسبة لإحداث الابتكار والتغيير بالمقارنة مع غيرها؟

4- ما المقصود بالتغيير في المنظمة ؟ و هل بات حتمية لا بد منها، أم مجرد اختيار ؟

✓ فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

1- يعتبر الابتكار مكون رئيسي لعملية التغيير في المنظمة.

2- توجه المنظمة اليوم نحو التغيير لم يعد مسألة اختيار بل أصبح ضرورة ملحة للتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال.

3- دهنك احتمال أكبر لنجاح الابتكار والتغيير في المنظمة خلال فترات زمنية محددة مقارنة بأخرى.

✓ أهمية الدراسة

❖ الأهمية العملية: تساهم هذه الدراسة في إبراز الدور الذي يلعبه الابتكار في إحداث التغيير في المنظمة.

❖ الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى المعرفي للجامعة الجزائرية.

تتعلق أهمية الدراسة من الأهمية البالغة التي يحظى بها موضوع الابتكار اليوم لدى كبريات المنظمات الاقتصادية ومراكز البحوث من حول العالم و خاصة الرائدة منها و ذلك للدور المحوري و البعد الاستراتيجي الذي يلعبه التغيير في ريادة المنظمة وبقائها في سوق المنافسة.

✓ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لبلوغ جملة من الأهداف، من أبرزها:

1- معرفة أشكال الابتكار والدور الذي يلعبه في إحداث التغيير في المنظمة.

2- إبراز خصائص الابتكار والمنظمة الابتكارية.

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الابتكار والتغيير في المنظمة.

✓ أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الدوافع الشخصية والموضوعية التي كانت وراء اختيار هذا موضوع هذه الدراسة، من بينها مايلي:

1- الميل الشخصي لهذا الموضوع، والإحاطة بالمفاهيم المرتبطة به.

2- العلاقة المباشرة بين التخصص الدراسي موضوع الدراسة.

3- قلة المواضيع التي تناولت عنصري الابتكار والتغيير في دراسة واحدة.

4- معرفة الأسباب التي تجعل عدد من المسؤولين يتجاهلون الابتكار والمبتكرين ويتبعون أساليب عمل تقليدية معطلة لتطور المنظمة ونموها.

✓ منهج الدراسة وأدواتها

من أجل التمكن من التمكن من الإجابة على أسئلة البحث و دراسة الإشكالية المطروحة و محاولة إثبات صحة

الفرضية، تم الإعتماد على النهج الوصفي و ذلك بغرض تكوين البناء المفاهيمي اللازم لموضع الدراسة.

أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات منها : الكتب الأطروحات و الرسائل

الجامعية، المجالات العلمية.

✓ حدود الدراسة

إن عملية تشخيص حدود الدراسة تعد من الخطوات المهمة في البحث العلمي والذي يرسخ توجهات الدراسة وأهدافها.

❖ **الحدود الموضوعية:** للابتكار دور مهم في إحداث التغيير في المنظمة ، بحيث لا يمكن لأي منظمة تجاهله أو القفز عليه من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة خاصة في عصر العولمة، وفي ظل هذا يعتبر الابتكار وسيلة مهمة بيد المنظمة من أجل التكيف مع هذه المتغيرات بل و الإستفادة منها لنمو المنظمة وبقائها في سوق المنافسة.

❖ **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من أواخر فيفري 2020 إلى غاية سبتمبر 2020.

✓ صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهت إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الابتكار على التغيير في موضوع واحد.
- 2- رفض معظم المؤسسات والشركات الاقتصادية (العمومية أو الخاصة) التي تقدمت إليها إجراء التريص على مستوى مصالحها.
- 3- رفض مديرية اتصالات الجزائر لولاية عين الدفلى لإجراء التريص التطبيقي على مستوى مصالحها رغم موافقتها سابقا بسبب أزمة فيروس كوفيد_19.

✓ الدراسات السابقة

تهدف هذه العملية إلى التعرف على بعض الدراسات التي تناولت موضوع البحث و التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات بالإضافة إلى أوجه الاختلاف بينهما و بين الدراسة الحالية.

✓ هيكلية الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث في الفصل الأول حيث تم من خلالها الإلمام بكل الجوانب التي يمكن من بواسطتها تحقيق أهداف البحث والإجابة على إشكالياتها وكذلك معرفة صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. تم التطرق في المبحث الأول الى الدراسات السابقة. اما المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للابتكار والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب ، حيث تطرق المطلب الأول الى مفهوم الابتكار، أما المطلب الثاني فتطرق الى أنواعه ومصادره ومستوياته، في حين تطرق المطلب الثالث إلى استراتيجيات ومعوقات الابتكار.

تناول المبحث الثالث الإطار المفاهيمي للتغيير، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، حيث تطرق المطلب الأول إلى مفهوم التغيير ،أما المطلب الثاني فتطرق إلى مقاومة التغيير ، أما المطلب الثالث فتطرق إلى العوامل المساعدة على أحداث التغيير. كما تناول المبحث الرابع الابتكار ودوره في صناعة التغيير في المنظمة، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، حيث تطرق المطلب الأول إلى الابتكار وعلاقته بالتغيير المنظمة، أما المطلب الثاني فتطرق إلى الاتجاهات الرئيسية للعلاقة بين الابتكار والتغيير، في حين تناول المطلب الثالث أثر الابتكار والتغيير علنا للمنظمة.

الفصل الأول:

الرابط بين الابتكار

والتغيير في المنظمة

تمهيد

في عالم متسارع ومليء بالتغيرات نتيجة للعولمة والتطور التكنولوجي الهائل الذي شهده هذا القرن وكذا تطور ثقافة المستهلك وتنوع حاجاته و انفتاح الأسواق على بعضها البعض مما ولد ضغطا تنافسيا على المنظمة واصبح عليها لزاما العمل اكثر من اجل الحفاظ على مكانتها التنافسية وعلى ولاء زبائنها في السوق.

كل هذه التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة جعلها تلجأ للابتكار من اجل إيجاد أفكار وأساليب ، مناهج جديدة تمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين مستوى جودة منتجاتها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون وتوسيع حصتها السوقية وبالتالي ضمان نموها واستمرارية وجودها في السوق، لذلك يجب على المنظمة فهم العلاقة الموجودة بين الابتكار والتغيير للاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة وقد قسمنا هذا الفصل الى اربع مباحث كما يلي:

المبحث الاول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للابتكار

المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي للتغيير

المبحث الرابع: العلاقة بين الابتكار والتغيير

المبحث الأول: أدبيات الدراسات السابقة والمثابرة

تم التطرق في هذا المطلب الى أربعة فروع اساسية حيث يتضمن مصادر الدراسات السابقة الوطنية، العربية والاجنبية، واخيرا يستعرض الفرع الرابع خصائص الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

يشمل هذا الفرع مختلف الدراسات المحلية من رسائل ومذكرات ومقالات.

1- دراسة بويعة عبد الوهاب " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، تخصص إدارة الموارد البشرية، السنة الجامعية 2011/2012.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الآتي: ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، و يمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك.

- إن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار جديدة أو غير مألوفة.

- إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى حسب درجة كثافة الابتكار.

- إن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجاً بسيطاً لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

- إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغيير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل و إنما المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص و تحويل التهديدات إلى فرص جديدة ، و اكتشافه لحاجات كامنة و إيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي.

- إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع المتغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات و رغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال سماحه بالقيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كانت عليه قبل أن تتغير أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين، و بالتالي فإن الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص و استغلالها بأفضل شكل.

2- دراسة بن شيخ منال "دور الابتكارات المالية في إدارة مخاطر شركات التأمين على الأشخاص" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و بنوك، جامعة سطيف. السنة الجامعية 2018/2019.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الآتي: ما مدى مساهمة الابتكارات المالية في تطوير إدارة المخاطر في شركات التأمين على الأشخاص؟

و من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- يعمل الابتكار المالي على حل مشكلة من المشكلات المالية كما يساهم في توفير أليات وأدوات مهمة تساعد في تطوير مختلف العمليات المالية.
- يكون الابتكار نافع ومفيد حينما يحقق المصالح المشروعة، إذ يرفع الكفاءة الاقتصادية و يسهل مختلف الأنشطة المالية، لكن إذا خلا الابتكار من هذه الإيجابيات وكان المقصود به هو مجرد تجاوز الأنظمة و تخطي السياسات لزيادة الربحية فسوف يؤدي بطبيعة الحال إلى الإضرار باستقرار الأسواق المالية.
- تعتبر الهندسة المالية وسيلة لتنفيذ الابتكار، فظهور الهندسة المالية و أسواقها أعطى و سوف يعطي مجالات ابتكار متعددة و متطورة، انطلاقا من الدور الذي تؤديه في تنشيط الأسواق المالية و نقل المخاطر و ذلك عن طريق خلق أدوات و أوراق مالية جديدة و استنباط وسائل وطرق جديدة لمواجهة المخاطر.

3-دراسة شيشة نوال "أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 17، المجلد 02، الجزائر، 2017.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الآتي:كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- التغيير التنظيمي في الأفراد يعد جزءا من ثقافة الأفراد، باتباعهم مختلف التغييرات و التعليمات الجديدة داخل شركاتهم.
- أهمية التأقلم مع مستجدات التكنولوجيا.
- ضرورة التعجيل بإدخال تغييرات على هياكلها من أجل تسهيل تقديم خدماتها، بغية امتلاك هيكل تنظيمي مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- السعي وراء إيجاد تطبيق فعلي للمعارف الخاصة بالابتكارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام ب:
- إجراء تغييرات في إدخال أنظمة الحاسوب المستحدثة في عملياتها الإدارية بوضعها برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم أليات العمل.
- إجراء تغييرات في تصميم خدماتها، بابتكار طرق لبناء و تعديل عملياتها الخدمية، وقيامها بإدخال طرق و تقنيات جديدة بهدف ربط علاقاتها مع الزبائن، و سعيها إلى وضع برامج جديدة للحصول على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.
- تخصيص برامج لتحسين و تطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها، بتقديمها لعروض مجانية بغية زيادة حصتها السوقية.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

يشمل هذا الفرع مختلف الدراسات العربية من رسائل ومذكرات ومقالات.

1-دراسة حماد محمود الرقيب "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية _ غزة، فلسطين ، 2008.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الآتي:ما هو واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة؟

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- يوجد ضعف في دور الإدارة العليا بالوزارة في القيام بعملية التغيير ،حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 59% وهذا يدل على الحاجة إلى تطوير و تنمية في مختلف الجوانب ذات العلاقة بعملية التغيير،سواء أكان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم و بناء.
- تبين أن قناعات العاملين حول عملية التغيير كبيرة .
- التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في استراتيجية الوزارة.
- الوزارات لا تهتم بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير .
- يوجد ضعف عام في استخدام التطورات التكنولوجية لإحداث التغيير،بحيث عجزت الوزارات عن استخدام التقنيات المتاحة و المتوفرة لتبني منهج إداري وتطوير و تحسين ضمن خطة التغيير .
- أثبتت الدراسة أن الوزارات لا تملك خطط منهجية واضحة لإدارة الموارد البشرية.

2-عوني فتحي خليل عبيد "واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية" مجمع الشفاء الطبي، قسم إدارة الأعمال،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية _ غزة، فلسطين،2009.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الآتي: ما هو تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، دون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات للارتقاء بأداء العاملين و دون مراجعة للبيئة الداخلية و الخارجية، وعدم إعادة توزيع الصلاحيات للتوافق مع متطلبات العمل.
- تضخم الهيكل التنظيمي بالكثير من الإدارات و الأقسام ، و جمود و عدم مرونة الهيكل التنظيمي ، وعدم ملائمة ذلك الهيكل التنظيمي لمتطلبات العمل في داخل المجتمع أدى إلى التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات.

• سلبية الإدارة اتجاه العاملين حيث ذلك من خلال عدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون ، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، و عدم الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع العاملين على الرغم من تأثير ذلك على أداء العاملين.

• عدم فعالية التدريب في التغيير في الأفراد و ذلك لعدم وجود خطة متكاملة تحدد ما هو التغيير المنشود و عدم توافق التدريب مع متطلبات العمل، و الاكتفاء بالتدريب الفني دون الاهتمام بتغيير اتجاه و سلوك العاملين.

• التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لم توجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة، وما هي الأقسام التي تحتاج إلى التغيير في التكنولوجيا ، كذلك لم يترافق ذلك التغيير مع دورات تدريبية أو تغيير في الإجراءات وأساليب العمل المتبعة، عدم استغلال التكنولوجيا للارتقاء بالعمل الإداري.

• غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير ، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين، كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة.

3- إحسان دهش جلاب و م.أسيل علي مزهر "التغيير الاستراتيجي و الابتكار التنظيمي : العلاقة و الأثر، دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية" مجلة الدراسات الإدارية ، العدد 3 ، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق ، 2007.

وقد أثار موضوع الدراسة التساؤلات التالية:

* هل تجري الأحداث في منظماتنا المحلية على وفق التسلسل المنطقي أعلاه ؟

* إلى أي مدى تستطيع الإدارة في منظماتنا المحلية أن تأخذ على عاتقها الشروع بإجراء التغييرات الثقافية و التركيبية والعملياتية ؟

* كيف يمكن الحكم على مستوى العملية الابتكارية في منظماتنا المحلية ؟

* مامدى التناغم بين محتوى عملية التغيير الثقافي و التركيبية و العملياتية من جانب والمساهمة في خلق منظمات محلية ابتكاري من جانب آخر ؟

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

• الميل الواضح لمجلس إدارة شركة أور العامة للصناعات الهندسية نحو عملية التغيير الاستراتيجي ، و على الرغم من تقارب شدة الميول نحو عناصر التغيير الاستراتيجي غير أن التوجه بالدرجة الأساس نحو تغيير التركيب التنظيمي ثم الثقافة التنظيمية ومن ثم عمليات الأعمال .

• سعي إدارة الشركة صوب إشاعة القيم التي تحث على تقبل عملية بشكل عام في الشركة مما يعني أن إدارة الشركة تسعى إلى نبذ الشخصية في العمل و استبدالها بالموضوعية في عملية مناقشة الأفكار التطويرية و تنفيذها.

- تتوافر في الشركة المدروسة جميع العناصر الضرورية للابتكار التنظيمي. غير أن ذلك جاء بمستويات متفاوتة إذ جاء الاهتمام متوجهاً بالدرجة الرئيسية نحو الجانب الاجتماعي ثم القيم ثم التعلم ثم الأفكار ثم الإدراك ثم التبادل ثم أوقات البهجة و المرح ومن ثم الغرض و الرؤية.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة و أثر بين عناصر عملية التغيير الاستراتيجي و العناصر الضرورية للابتكار التنظيمي في الشركة المدروسة الأمر الذي من شأنه أن يؤشر لشيئين رئيسيين : أولهما إمكانية توجه مراكز القرار في الشركة نحو كل أبعاد التركيب التنظيمي و مقومات الثقافة التنظيمية و ركائز عمليات الأعمال إذا ما أريد النهوض بواقع عملية الابتكار التنظيمي.
- أما الشيء الثاني فيتصل بوضع أسبقيات عمل واضحة و آليات تنفيذ مميزة لعملية التغيير الاستراتيجي على وفق ما يستجد من تغيير في الاستراتيجية المعتمدة من قبل الشركة.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

يشمل هذا الفرع مختلف الدراسات الأجنبية من رسائل ومذكرات ومقالات.

1- Diefenbach " The managerialistic ideology of organizational change management " Journal of Organizational Change Management , Vol. 20, No. 1, 2007.

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرت التغيير التي تقوم بها الادارات الجديدة، وكيف يتم ايصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية ادراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي université International ما بين أعوام 2004 و 2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية.

2- دراسة كازيا وجون : John &Kasia بعنوان "هل تدعم العوامل المؤسسية الإبداع والابتكار في الشركات البولندية" 2007.

هدف هذه الدراسة هو معرفة إلى أي حد تقوم الشركات البولندية بتسهيل عملية الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تعديل النموذج الذي عمله مارتن وتيربالنش 2003 والمخصص 100 لقياس العوامل الأربعة المؤثرة، وهي الإستراتيجية، الهيكلية، نظام الدعم والسلوك المؤسسي ومعرفة مدى دعم الشركات البولندية لعملية التعليم المؤسسي فيها. وأجريت الدراسة على 67 من المدراء وكلهم متخصصين في إدارة العمال، في الشركات البولندية بواسطة الاستبيان أدتاً للدراسة، والتي تكونت من 40 فقرة موزعة على الأبعاد الدراسة، وتم سؤال المدراء في هذه الشركات عن كيفية تقييم هذه الأبعاد الأربعة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بان الشركات المملوكة بالكامل أو بشكل جزئي من قبل أجانب في بولندا تدعم الابتعاد والابتكار أكثر من تلك المملوكة بالكامل من قبل بولنديين.

المطلب الرابع: القيمة المضافة للدراسة الحالية

في هذا الفرع سوف نشير إلى أهم جوانب التشابه والاختلاف للدراسة السابقة مع الدراسة الحالية إضافة لتبيين مميزات الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها سابقاً نجد أن هناك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف في عدة جوانب بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وأهمها ما يلي:

الجدول رقم 04: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - الأدوات والأساليب الإحصائية في الدراسات السابقة. - من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة. - اختلفت من حيث المجال الزمني. - اختلفت من حيث بيئة الدراسة. - النتائج المتوصل إليها. 	<ul style="list-style-type: none"> - معالجة نفس الموضوع. - المنهج المتبع.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الدراسات السابقة.

بالنظر لما تضمنه عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة كل من الابتكار و التغيير إلا أنه يوجد بعض الاختلاف بالرغم من غزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة.

✓ **من حيث بيئة الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والبعض الآخر هنا في الجزائر، في حين لم يتم تطبيق الدراسة الحالية على أي مؤسسة بل كانت شاملة وتتكلم بصفة عامة.

✓ **من حيث هدف الدراسة:** تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى معرفة أشكال الابتكار والدور الذي يلعبه في إحداث التغيير في المنظمة. إضافة لإبراز خصائص الابتكار والمنظمة الابتكارية. كما سيتم التعرف على طبيعة العلاقة بين الابتكار والتغيير في المنظمة

✓ **من حيث المتغيرات:** أغلبية الدراسات تناولت كل متغير على حدة، إلى أن الدراسة الحالية دمجت بين المتغيرين لتبيين العلاقة بينهما.

✓ **من حيث المنهج:** يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية لأنها لم تعتمد على أي منهج آخر.

ثانياً: مميزات الدراسة الحالية

تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات التغيير في المنظمات إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد العلاقة بين الابتكار وأهميته بالنسبة للتغيير.

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدى إلا أنها لم تشر إلى أهمية وعلاقة الابتكار بالتغيير والدور الذي يلعبه الابتكار في نجاح التغيير.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للابتكار

في عصر العولمة والثورة الصناعية الرابعة، ومع ظهور مصطلحات ومفاهيم جديدة كانت إلى وقت قريب غير معروفة أو غير مكتملة المفهوم كالمعرفة، الإنترنت، الأشياء، الذكاء الاصطناعي، يبرز إلى العيان الدور المحوري والإستراتيجي الذي يلعبه الابتكار في شياغة شكل ونمط بيئة الأعمال الحديثة، ومعها تكتشف المنظمة أهمية الابتكار ودوره في قيادة المنظمة وضمان بقائها في سوق المنافسة، وكذلك أهمية الاستثمار في المورد البشري خاصة الكفاء منه الذي يتمتع بطاقات ومهارات إبداعية وإدراكية هائلة، وذلك بتوفير كافة الظروف المناسبة لعمله، لأن المورد البشري هو المنطلق الأول والرئيسي لأي ابتكار رآه البشر، ولا يتحقق ذلك إلا بالبقاء.

وقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الابتكار ومستوياته

المطلب الثالث: استراتيجيات ومعوقات الابتكار

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

سنتناول في هذا المطلب لمختلف التعاريف للابتكار.

الفرع الأول: تعريف الابتكار

لقد تباينت آراء العلماء والباحثون بشأن التعريفات التي قدّمت لمفهوم الابتكار، وفي حقيقة الأمر أنّ هذا التباين لا يعكس سوى الأهمية البالغة التي حظي بها موضوع الابتكار لدى هؤلاء المفكرين بالإضافة إلى الزوايا المختلفة التي عولج منها هذا الموضوع، إلا أنّ كل هذه التباينات والاختلافات تتقاطع في نقطة مشتركة وهي كون أنّ الإشكال يقصد به الإثبات بالشيء الجديد كلياً أو جزئياً، بقصد خلق قيمة مضافة للمؤسسة والزيون، كل هذا سنلمسه في ثلثة من التعريفات التي قدّمها بعض العلماء والباحثين وهي كالآتي:

لقد عرّفه "فوند فان Vande Ven: أنه "تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها"¹.

وعرّفه "دامانبور" Damanpour على أنه: منتج أو خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة، هيكل جديد أو نظام إداري جديد أو خطة جديدة أو برنامج جديد يتعلّق بأعضاء المؤسسة.

¹ - ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018، ص12.

وسانده "روبينس 1993" Robbins في الفكرة بقوله أنّ الابتكار عبارة عن فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الابتكار في المؤسسات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية.

وقد عرّف الابتكار على أنه: "تطبيق فكرة طوّرت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارجها، سواء تعلّق الأمر بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة عندما تطبّقها.

وفي تعريف آخر فإن الابتكار لا يقف على عتبة الفكرة الجديدة (الإبداع) وإنما يتجاوزها إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق، والجديد في هذا التعريف أن يمكن أن يغطّي الحالات الثلاث: الجديد بالنسبة للمؤسسة دون أن يكون ذلك في السوق كما في تشبّه المؤسسة بالمؤسسات الأخرى في داخل المنتج على أساس (أنا أيضا: Me too) أو الجديد بصيغة التحسين كما هو الحال في تحسين القهوة سريعة الذوبان إلى القهوة النشيطة، وأخيرا الجديد الذي يشبه ما سبقه كما في التوصل إلى عقار جديد للقضاء على مرض ما.

ويدعم هذه الفكرة Tome Petero بقوله أنّ الابتكار هو: التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره وهذا يوسع الإشكال إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات، كما أنّ التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني إبداعه داخل المؤسسة وإنما قد يعني أيضا ثراؤه من الآخرين أو تقليده.

وفي نفس السياق يرى "روبينس" و"كوتلر" Robbins & cotler بأنّ الإبداع يمثل القابلية لتوليف الأفكار بطريقة متفردة أو تركيب متميّز وغير معتاد بين الأفكار، هذا يعني أنّ الإبداع يمثل قابليات فردية أو فرقية أو تنظيمية على خلق وإيجاد الأفكار التي يمكن أن تتجسّد لاحق في منتجات وخدمات جديدة في المؤسسة، ويمكن التعبير عن هذه القابلية على إيجاد الأفكار بكونها تمثل من خلال العملية الابتكار التي تؤدي إلى إيجاد منتجات أو خدمات أو طرق أو آليات جديدة، فالإدارة يفترض أن تهَيّئ المناخ التنظيمي والعمل المناسب لتوليد هذه الأفكار أولا ثم تحويلها إلى منتجات وخدمات ترضي بل تبهر الزبائن.

انطلاقا من كل ما سبق يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي التالي: "الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع والذي ينبثق عليه تطوير جذري أو تحسين سواء من المنتجات (ابتكار منتج) أو في العمليات (ابتكار العمليات) أو في الممارسات الإدارية (ابتكار إداري) أو في الممارسات التسويقية وما يتعلّق بتوزيع المنتجات وتسويقها، أو ما يسمى بالابتكار التسويقي'.

الفرع الثاني: أهمية الابتكار

تنشط المنظمة اليوم في بيئة أعمال شديدة التنافس والتعقيد خاصة مع عولمة الأسواق والمعارف وتعظيم قيمة الزبون، وهو ما أدى إلى تقادم متسارع في أساليب العمل والسعي نحو تقديم منتجات جديدة بشكل دائم، ووفقا لذلك أصبح الابتكار يحظى بأهمية أكبر نذكر منها ما يلي:¹

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يحسّن من جودة المنتجات.
- يساعد على تقليل الفترة بين منتج جديد وآخر مما يساهم في تميّز المنظمة من حيث التنافس بالوقت.
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

بالإضافة إلى ذلك فإنّ تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق، وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

الفرع الثالث: أهداف الابتكار

يسعى الابتكار إلى تحقيق جملة من الأهداف المحددة والمسطرة مسبقا في المنظمة، والتي يمكن التعبير عنها في النقاط الآتية:²

- إنّ الابتكار وما ينطوي عليه من ابتكار المنتجات الأمر الذي يعني مزيدا من الأرباح والكفاءات الأعلى في الإنتاج أو في العمليات الإنتاجية الجديدة، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.
- إنّ الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج.
- إنّ الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يؤدي إلى ارتفاع الأرباح ونمو المؤسسات، وهذا يشكل حافزا لنيل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الابتكارات.
- إنّ الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة في الناتج الكلي بنفس القدر في الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع.

¹ - بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص ص 37-38.

² - ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، ص ص 73-74، مرجع سابق.

- إنّ المزيد من الابتكارات سواء التكنولوجية أو غيرها والانتشار السريع لها يعتبر أهدافا اجتماعية مرغوب فيها وهذا يعني أنّ هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع ككل.
 - وبما أنّ نتائج الابتكارات قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية.
- وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف.

الفرع الرابع: خصائص الابتكار

للابتكار جملة من الخصائص نختصرها في أربع نقاط كالآتي:¹

الابتكار يعني التمايز: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

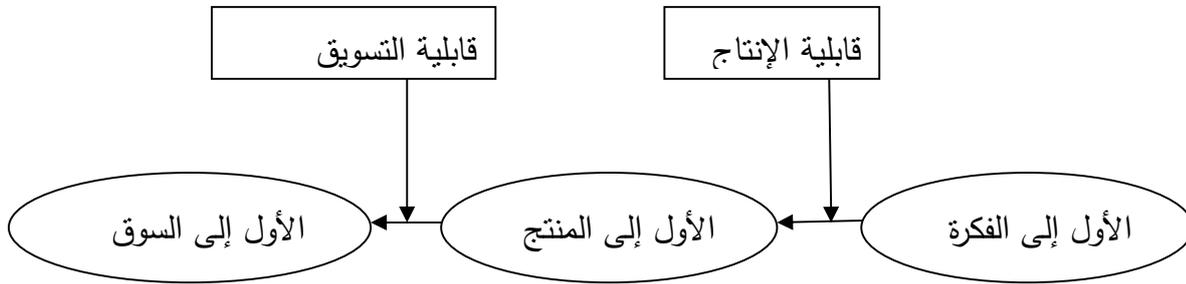
الابتكار يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطورها.

الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعّال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف.

الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحبي الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الول بما ادخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أنّ صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد، كما هو موضّح في الشكل التالي:

¹ - ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، ص ص 5-6، مرجع سابق.

الشكل رقم 1: مفهوم الابتكار-الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



العامل المؤثر	الجدة- التحسين الكبير	الهندسة- كفاءة الإنتاج	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبتكر أو الشركة، للأدبيات والدراسات، الموردون، الزبائن والمنافسون... الخ	الخبرة الهندسية، مرونة التكنولوجيا العملية، إدارة عمليات كفاءة، وإدارة تكاليف كفاءة.	الخبرة التسويقية، التوجه إلى الزبون، قنوات التوزيع، سياسات التسعير، ترويج وإعلان ...

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 23.

الفرع الخامس: خصائص المنظمة الابتكارية

إنّ الابتكار في المنظمة لا يأتي من فراغ بل نتيجة مجموعة من الشروط والميزات التي عملت هذه المنظمات على اكتسابها وجعلها كأسلوب عمل لا ينفصل عن ممارستها اليومية، ففي دراسة حول فعالية المؤسسات قام الكاتبان "روبينس واترمان وتوم بيترز Robret Waterman & Tom Peters بدراسة 40 مؤسسة أمريكية متميزة ومبتكرة تبين أنّ تلك المؤسسات تتّصف بالخصائص التالية:¹

- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المؤسسة أن تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
- السعي لزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
- تطوير قيم ومثاليات وافتراضات واعتقادات (التوجه القيمي) في العمل يدركها العاملون ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.

¹ - ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، ص ص 09-10، مرجع سابق.

- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية مع وجود حدّ أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة.
- استمرار تركيز الاهتمام على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المؤسسة وعدم الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك فيها المؤسسة مهارة متأصلة في هذا المجال.
- الجمع بين الحزم واللين، فهناك رقابة مركزية متشدّدة لحماية قيم وأهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وكذا تفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح الابتكار والمخاطرة.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الابتكار ومستوياته

الفرع الأول: أنواع الابتكار

لقد صنّف العلماء والباحثون الابتكار إلى أنواع مختلفة، حيث تختلف هذه التصنيفات باختلاف رؤية وميول واهتمام ومجال البحث من عالم وباحث إلى آخر، وكذا الزاوية والفترة التي عالج فيها هذا الموضوع.

ومن بين العلماء والباحثين الذين قدّموا تصنيفات للابتكار نجد ما يلي:

تصنيف فاربورز دامانبور وويليام إيفان 1984 Faariborz Damanpour & Wiliam Evan: حيث صنّفا الابتكار إلى نوعين هما:¹

الابتكارات الفنية: وهي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المنظمة.

الابتكارات الإدارية: وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة.

وفي سنة 1990 أضاف دامانبور (Damanpour) مستوى ثالث من الابتكارات وهو الابتكارات المساعدة الإضافية.

الابتكارات المساعدة الإضافية: هي الابتكارات التي تشكّل حدود البيئة التنظيمية والتي تذهب لأبعد حدّ من الوظائف الابتدائية للعمل في المنظمة.

¹ - نيجل كنج ونيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 220 - 221.

تصنيف آخر لـ: دامانبور وغوبا لكريشنان (Damanpour & Gopalakrishnan) 2001: حيث صنفا الابتكار إلى نوعين هما:¹

ابتكارات المنتجات: وهي عبارة عن منتجات أو خدمات جديدة مقدّمة للوفاء باحتياجات مستخدم أو سوق خارجي.

ابتكارات العمليات: هي عبارة عن عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج والخدمات في المنظمة، وقد بينوا أنه في عينة كبيرة من البنوك الأمريكية (حجم العينة = 101)، يتم تقديم ابتكارات المنتجات بمعدّل وسرعة أكبر من العمليات، والتي فسروها بإدراك المدراء بأن الأولى سوق تتضمن ميزة تنافسية أكبر، ومن ناحية أخرى نجد أنّ البنوك التي أظهرت أكبر قدر من التنسيق بين نوعي الابتكار، قد أظهرت أيضاً أعلى مستوى للأداء وهي نتيجة تتماشى مع بحوث سابقة في قطاعات أخرى (على سبيل المثال: Ettore, 1995 في قطاع المصنوعات، 1995، Pisano & Wheelright في شركات الأدوية).

تصنيف سلومون وستوارت (Solomi & Stewart): حيث صنّف الابتكار إلى ثلاثة أنواع وهي:²

الابتكارات المستمرة: وهي التي تأتي بتغييرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون كما في للحليب المطعم بالعسل أو الموز.

الابتكارات المستمرة: الديناميكية: وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي، وتكون ذات تأثير معقول على طريقة في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معيّنة كما في هواتف اللمسة-النبرة (Touch-Tune)، آلات التصوير، آلية التركيز ... الخ.

الابتكارات المتقطعة: وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيها قبلها من تكنولوجيا أو منتجات، وفي بعض الحالات تغيّر أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، التلفزيون، والحاسوب.

تصنيف بيرثون وآخرون (Berthon): حيث صنّفوا الابتكار إلى أربعة أنواع وهي:³

ابتكارات العزلة: وهي التي تطوّر في الشركة بدون علاقة مع السوق أو الزبون، وبالتالي فهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة وإستراتيجيتها، تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

¹ - محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص221-222.

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص109.

³ - المرجع نفسه، ص110.

ابتكارات الإبتاع: وهي التي تتبع الاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية (التمشي بأحذية الزبون)، فهي تتبع السوق ولا تتشبهه، كما في تطوير شركة "مازدا لسيارة (MIATA) باعتماد بحوث السوق غير الرسمية حيث المهندسين لعبوا دور أصوات المحركات لزبائن معتملين من أجل تطوير محركات لسيارات رياضية، ويتم تطوير المنتجات في هذا النوع من الابتكارات بأنه تدريجي وإستراتيجية الشركة استجابية، كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

ابتكارات التشكيل: وهذه الابتكارات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق والزبائن فيها، لا يكونوا واعين لحاجاتهم أو رغباتهم وبالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الابتكارات، وتطوير المنتج يتسم بالوثبات والانقطاع ما بين هذه الوثبات، وإستراتيجية الشركة حازمة في خيار التطوير كما تكون الشركة موجهة للتكنولوجيا.

ابتكارات التفاعل: وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا - السوق أو الزبون بالاعتماد على المحاور والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيس في الشركة، ويكون تطوير المنتجات وإستراتيجية الشركة تشاركية، كما يكون توجه الشركة وثقافتها تفاعلية ومرنة.

تصنيف آخر للابتكار:

هناك من الباحثين من صنف الابتكار إلى نوعين رئيسيين وهما:¹

الابتكار الجذري (الاختراق): ويتمثل في التوصل إلى المنتج أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، حيث أنها بمثابة تقدّم كبير ومفاجئ يختلف عما سبقه.

الابتكار التدريجي (التحسين): وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات العالية.

وهذا ما حققته شركة (3M) الأمريكية حين ابتكرت أوراق الملاحظات اللاصقة Post- li Notes بالتجريب على تحسين المواد اللاصقة التقليدية.

¹ - سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص24.

الجدول رقم 1: خصائص التحسين (كايزن) والابتكار

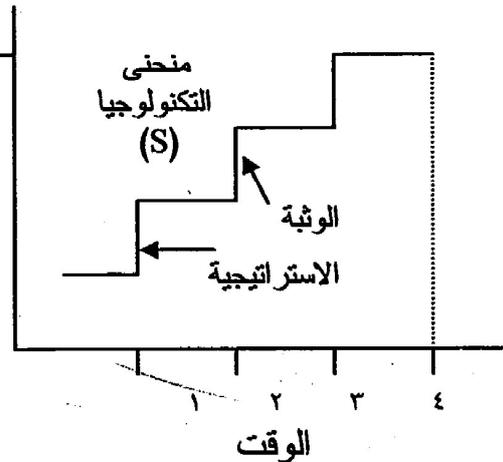
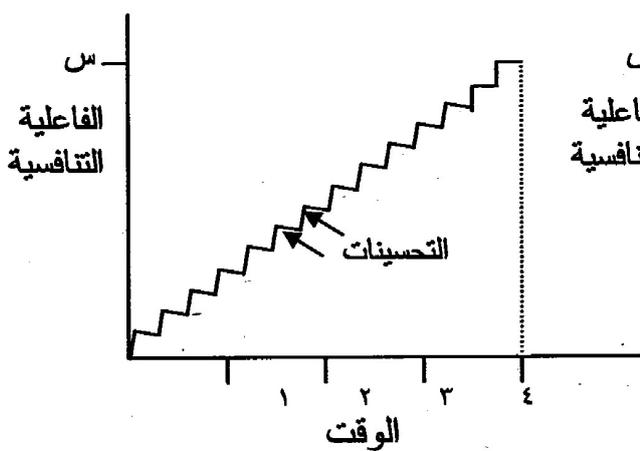
الابتكار	التحسين (كايزن)	
- قصير الأمد ولكن جذري.	- يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري.	- التأثير
- خطوات كبيرة.	- خطوات صغيرة.	- سرعة المسير
- متقطع وغير تدريجي.	- مستمر وتدرجي.	- الإطار الزمني
- مفاجئ وتطيري.	- تدريجي وثابت.	- التغيير
- قلة من المتميزين المختارين.	- كل فرد.	- المساهمة
- فردي عاصف، أفكار وجهود فردية.	- جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم.	- المدخل
- خردة وإعادة بناء.	- الصيانة والتحسين.	- الطريقة
- الافتراضات التكنولوجية، ابتكارات جديدة، نظريات جديدة.	- الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة.	- الشرارة
- تتطلب استثمارات كبيرة وجهد قليل للمحافظة عليه.	- يتطلب استثمارات قليلة، ولكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه.	- المتطلبات العلمية
- للتكنولوجيا.	- للأفراد.	- توجيه الجهد
- نتائج من أجل الأرباح.	- أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل.	- معايير التقييم
- ملائم جيد للاقتصاد سريع النمو.	- أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو.	- الميزة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ص 154، مرجع سابق

الشكل رقم (2): الابتكار الجذري والابتكار التحسيني

ب - التحسينات الصغيرة

أ - الوثبات الاستراتيجية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ص 155، مرجع سابق.

تصنيف آخر للابتكار: يمكن أن تُجملَ معظم التصنيفات السابقة للابتكار في أربعة أنواع رئيسية هي:¹

ابتكار منتج: ابتكار المنتج يخص تلك الإضافات الجديدة أو المحسنة التي تمس المنتج في ذاته أو خصائصه التركيبية التي تميّزه عن باقي المنتجات التي لم يمسه التحسين.

ابتكارات العمليات: كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تنشيطه وتخفيض تكاليف الإنتاج.

الابتكار الإداري: إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير ونظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات عن توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة.

الابتكار التسويقي: يشمل الابتكار التسويقي كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستخدام الواحد أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال والغلق، أو تحسين صورته وعلامته التجارية، وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات إيصال المنتج للمنازل، ويمكن أن يشمل أيضا أنظمة الترويج والدعاية كالابتكار في الإشهار وطرقه وتقنياته.

الفرع الثاني: مصادر الابتكار

لأوضح العالم "داركر" (p. f. Drucker) أنه يوجد سبعة مصادر للابتكار على اعتبار أنه عملية منظمة ورشيدة، وهذه المصادر هي:²

أولاً: المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشمل هذا المصدر على ما يأتي: النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

ثانياً: مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما هو يفترض أن يكون: حيث أن التعارض يؤشر أنّ هناك فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر على ما يأتي: الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.

ثالثاً: الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة إلى طريقة): إنّ الحاجة أم الاختراع وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.

¹ - ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية،

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ص ص 31 - 32، مرجع سابق.

رابعاً: **بنية الصناعة والسوق:** لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر ما يأتي: الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة ومؤشرات تغيير الصناعة.

خامساً: **العوامل السكانية:** التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، وإن تبدل العوامل السكانية يأتي تغييرات تمثل فرصاً من أجل الابتكار والأسواق وقطاعات سوقية جديدة.

سادساً: **تبدل الإدراك والرؤية:** إن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحصل معه فرصاً عظيمة للابتكار، وأن توقيت ذلك في الكثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمهين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

سابعاً: **المعرفة الجديدة:** إن الابتكار القائم على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدراً عظيماً للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

الفرع الثالث: مستويات الابتكار

صنّف الباحثون الابتكار إلى ثلاثة مستويات وهي:¹

الابتكار على مستوى الفرد: وهو الابتكار الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميّز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عُقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبتكر وخصائص وسمات شخصية المختلفة التي تميّز بها والتي تتوفر في الشخص غير المبتكر.

الابتكار على مستوى الجماعة: وهو الابتكار الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة...)، واعتماداً على خاصية التداؤب (Synergism) فإن ابتكار الجماعة يفوق كثيراً مجموع الابتكارات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبتكرة، وهذا ويتأثر ابتكار الجماعة كما ونوعاً بالعوامل التالية:

¹ - ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، ص ص 7-9، مرجع سابق.

الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابتكار لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

المشاركة الآمنة: إنّ البيئة والمناخ التنظيمي اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم -بدون اتهام مضاد- يعززان الابتكار الناجح.

الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجّع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقسيم إجراءات العمل والعمل على تجديدها بشكل مستمر.

دعم ومؤازرة الابتكار: ليتحقق الابتكار يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل التي تؤثر في ابتكار الجماعة والمتمثلة في:

جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

تنوع الجماعة: يزداد ابتكار الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

عمل الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الابتكار أكثر من الجماعة القديمة.

حجم الجماعة: يزداد الابتكار مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

الابتكار على مستوى المؤسسة: إنّ الابتكار في المؤسسات المعاصرة بات أمراً ضرورياً إذا ما أرادت البقاء في بيئة سريعة التغيرات، وعليها أن تجعل الابتكار أسلوب عملها وممارستها اليومية.

ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التي اقترحها الكاتب "هارلود ليفيت" Harlod Leavitt:

- ضرورة إدراك أنّ الابتكار والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذي علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلّم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلّم حل المشكلات بصورة ابتكارية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابتكارية في اكتشاف المشكلات: مما يساعد على تنمية المهارات الابتكارية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل وتفصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الابتكارية في صنع المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعلّ الابتكار الحقيقي يتعلّق ويتّصل بهذا المطلب، ويكون أكثر أهمية من الابتكار في المطالب السابقة، لأنّ الابتكار على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

يمكن تنمية المهارة والقدرة على الابتكار في صيغ المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة، سواء فيما يتعلّق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدوات وغيرها.

المطلب الثالث: استراتيجيات ومعوقات الابتكار

الفرع الأول: استراتيجيات الابتكار

من أنواع الابتكار السابقة: تكنولوجي،/ تنظيمي، تسويقي يتّضح أنّ المنتجات النهائية هي محور التقاطع المشترك، باعتبارها أدوات إشباع الحاجات ووسائل التنافس في الأسواق، وتتّضح جليا علاقة التكامل والترابط بين مختلف أنواع الابتكار، فما يكون سببا في فترة قد يكون نتيجة في فترة أخرى، وحيث أنّ المؤسسة كيان يجمع كل هذه المكونات لا يمكن تصوّر انعدام التأثير بين الجوانب التنظيمية والتقنية والتسويقية، وعليه فعند الحديث عن إستراتيجيات الابتكار فإنّ ذلك يعني قيام المؤسسة بتطوير المنتجات الجديدة وطرحها في الأسواق بشكل مخطّط ومدروس، وتتفق هذه الإستراتيجيات مع مفهوم مصفوفة النمو لـ: "إيجور أنصوف" Igor Ansoff والتي تتميّز بوجود أربعة خيارات إستراتيجية هي:¹

إستراتيجية اختراق السوق: (أسواق حالية + منتجات حالية): تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية عن طريق تغلغلها في الأسواق الحالية باستخدام منتجاتها الحالية المعدّلة أو المحسّنة، فتزيد المؤسسة حصّتها السوقية من خلال تشجيع المستهلكين الحاليين على زيادة استهلاكهم للمنتجات الحالية أو تشجيع زبائن جدد للتحوّل من استهلاك منتجات المنافسين إلى منتجاتها تدريجيا.

إستراتيجية تطوير المنتجات: (أسواق حالية + منتجات جديدة): تقوم المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية بطرح منتجات مبتكرة أو محسّنة في الأسواق الحالية بهدف تحقيق النمو المكثّف عن طريق زيادة المبيعات والحصة

¹ - ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، ص ص 33-35، مرجع سابق.

السوقية، وتعدّ هذه الإستراتيجية مهمة لأنها تؤدي بالمؤسسة إلى اقتناص فرص جديدة للنمو من خلال طرح منتجات جديدة؛ إنّ هذه الإستراتيجية تعمل ضمن ثلاث بدائل أساسية:

- تعمل ضمن نطاق الكفاءات والقدرات الحالية كقيام المؤسسة بإضافة مزايا جديدة على المنتجات.
- تعمل ضمن الحاجة التي توفر كفاءات وقدرات جديدة من أجل استجابة أفضل للتغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن، مع الاهتمام بخصائص السلعة والخدمة المقدّمة، لأن الزبائن أصبح لديهم الخبرة الكافية لتقييم المنتجات والاختيار الواسع بينها.
- تطوير منتجات جديدة بمواصفات جديدة خارجة عن نطاق التوقعات الحالية للزبائن والمنافسين.

إستراتيجية تطوير السوق (أسواق جديدة + منتجات حالية): تهتم هذه الإستراتيجية بتقديم المنتج الحالي في أسواق جديدة تتوفر فيها فرص سوقية، وتسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها أو مبيعاتها أو حصّتها السوقية عن طريق طرح نفس المنتجات في عدّة أسواق، ونظرا لوجود حاجات ورغبات غير مشبّعة لدى الزبائن في تلك الأسواق عن طريق نفس المنتجات في عدّة أسواق ونظرا لوجود حاجات ورغبات غير مشبّعة لدى الزبائن في تلك الأسواق، فإنّ هذه الإستراتيجية قد تقود المؤسسة إلى تطوير سوقها من خلال:

- استغلال نفس المنتج ونفس عوامل النجاح في أسواق أخرى لا تتواجد فيها هذه العوامل.
- تطوير استخدامات جديدة لنفس المنتج الحالي في أسواق أخرى.
- امتداد انتشار المنتج جغرافيا إما محليا أو عالميا في أسواق جديدة.
- القيام بالتعديلات والتحسينات المطلوبة لخصائص المنتج تماشيا مع متطلبات العولمة.
- تبنّي برنامج متكامل لتطوير الكفاءات والقدرات الحالية لتكون أكثر قدرة على الابتكار والتطوير.

إستراتيجية تطوير التنوع: (أسواق جديدة + منتجات جديدة):

إستراتيجيات التنوع بشكل عام تعني تلك الإستراتيجيات التي تأخذ المؤسسة عن منتجاتها وأسواقها الحالية، ويكون التنوع للأسباب التالية:

- تغيير بيئة الأعمال بكل ما تحمله من فرص وتهديدات جديدة.
 - استغلال موارد وكفاءات المؤسسة في أسواق جديدة.
 - إرضاء توقعات كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.
- يتّخذ التنوع نوعان من الإستراتيجيات الكبرى:

- **التنوع المرتبط:** أي التنوع داخل مجال الصناعة الأصلي للمؤسسة.

- التنوع غير المرتبط: هي إستراتيجية تطوير أعمال المؤسسة خارج نطاق المنتجات والأسواق الحالية والصناعة ككل.

وتجدر الإشارة إلى أنّ كل خيار إستراتيجي في مصفوفة "أنصوف" Ansoff تحتاج إلى إستراتيجيات وسياسات تسويقية داعمة تختلف من خيار إلى آخر حسب طبيعة أبعاد المصفوفة. ويمكن تمثيل الإستراتيجيات السابقة بالمصفوفة كما يلي:

الشكل رقم 1: إستراتيجيات ابتكار المنتجات وفق مصفوفة "أنصوف":

المنتجات

جديدة

حالية

الأسواق

إستراتيجية تطوير المنتجات	إستراتيجية اختراق السوق
إستراتيجية التنوع	إستراتيجية تطوير السوق

المصدر: ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، ص 36، مرجع سابق.

الفرع الثاني: معوقات الابتكار

على الرغم من المزايا الكثيرة التي يعود بها الابتكار على المنظمة وأفرادها إلا أنّ هذا لا يشفع للمبتكر في كثير من الأحيان، فغالبا ما تكون طريقه مليئة بالتحديات والمعوقات التي يتعيّن عليه تجاوزها بنجاح، وغالبا ما تكون كالاتي¹:

- الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المدير بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- نبذ الزملاء، حيث أنّ الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعروهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتّهكّم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، خاصة المادية منها، مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنّبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النبذ والمحاربة والعون.

¹ - سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، ص ص 107-108، مرجع سابق.

- عدم وجود قيادة إدارية كفؤة (مؤهلة)، حيث أنّ الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كان مثبّطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
 - الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشوها معهم.
 - معوقات تنظيمية: وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أنّ الإدارة ترى أنّ الأدوار والسلوك يجب أن لا يتناقض والتوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الدوار تحديداً قلّ مجال الإبداع وصغرت دائرته، فعندما يحدّد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
 - معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.
 - ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالٍ، وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.
 - التفكير غير المتعمّق: إذ كثيراً ما تشكّل العادات في التفكير عائقاً، أما الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة حيث أنّ التعامل مع الأفكار دون تعمّق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلّمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكّل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.
- خلاصة القول، نجد أنّ تزايد حاجة المنظمات إلى الابتكار -في الوقت الحاضر بوصفه مصدراً للمفاهيم، المنتجات، العمليات، والأساليب الجديدة- يتطلب معه وضع الحلول والخطط اللازمة التي تعالج المعوقات التي تحدّ من الإبداع، وتعمل على فهم العوامل التي تؤثر في الإبداع وتعمل على تنميته داخل المنظمة، وقد بدأ أنّ المنظمات الحديثة التي تسعى للتميّز تسلك منهاجاً حديثاً بالفعل في هذا المجال.
- من خلال ما تم ذكره في هذا المبحث يمكن القول أنّ الابتكار في علوم اليوم أصبح يأخذ أهمية متزايدة وموقفاً ريادياً ضمن إستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة، فهو من أهم الميزات والخصائص التي تضمن نمو المؤسسة وبقائها في السوق.
- إلا أنّ نجاح الابتكار وتحويله من فكرة إبداعية إلى واقع علمي وذو قيمة، يتطلب توفير حزمة من الشروط والمتطلبات المادية والمعنوية للفرد المبتكر باعتباره مصدر أي فكرة إبداعية، ويمكن أن يتحقق هذا النجاح فقط ببناء منظمة ابتكارية.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتغيير

في عالم كل شيء فيه يتغير، والثابت والوحيد هو التغيير نفسه، ومما ر شك فيه أنّ بيئة العمال ليست استثناء من هذه القاعدة، وف ظل هذه التحولات السريعة والمتعاطمة تجد المنظمة نفسها مجبرة على التعاطي مع مختلف التغييرات الحاصلة من حولها، وحتى من داخل أسوارها، مدركة بأن تجاهل هذه التغييرات أو التقليل من أهميتها سيجعل المنظمة خارج ساحة المنافسة ويدفعها نحو الزوال.

غير أنّ التغيير في كثير من الأحيان يولّد ردّة فعل عكسية أو ما يصطلح عليه بمقاومة التغيير، خاصة إذا كانت عملية التغيير غير واضحة الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها أو الأدوات التي ستتم بها.

إلا أنّ مقاومة عملية التغيير يمكن التغلّب عليها والحدّ منها إذا تم إتباع بعض الأساليب أو الإستراتيجيات التي يمكن بواسطتها زيادة احتمال نجاح عملية التغيير إلى حدّ بعيد جداً.

وقد قسّمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التغيير

المطلب الثاني: مقاومة التغيير

المطلب الثالث: العوامل المساعدة على أحداث التغيير

المطلب الأول: مفهوم التغيير

الفرع الأول: تعريف التغيير

لقد حظي موضوع التغيير بمكانة هامة لدى العلماء والباحثين في المجال الإداري والاقتصادي، إدراكاً منهم لدوره الأساسي في التأقلم مع المتغيرات التي تشهدها المنظمة داخلياً وخارجياً، وقد انعكس هذا الاهتمام بعدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التغيير، ووفقاً لذلك فقد صيغت الكثير من التعاريف لمفهوم التغيير نذكر منها ما يلي:¹

* عرّف "اللوزي" التغيير (2002، ص 224): إدخال تحسيناً أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكّن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

¹ - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 11.

* كما عرّف "اللامي" (2007، ص 94) التغيير بأنه: "تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة".

* كذلك يقصد بالتغيير الإداري إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي.

* التغيير هو "إحداث تعديلات مدروسة في أي عنصر من عناصر التنظيم لتحقيق أهداف محددة".

* التغيير هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل.

الفرع الثاني: أهمية التغيير

يحظى موضوع التغيير في عالم اليوم باهتمام واسع ومتزايد في إدارة المنظمات، نظرا للدور الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها، لذلك وجب على جميع أفراد المنظمة، خاصة من هم في المستويات الإدارية والوظيفية العليا لإدراك والإلهام بأهمية التغيير وهي كالاتي:¹

الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، إلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية جدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات الشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج إلى جهد التعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تغيير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء نحو التقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثمة فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع، وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

¹ - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، ص ص 14- 16، مرجع سابق.

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطار والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

ومن ثمة تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثمة يعود النفع والعائد على المستفيدين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي والدخلي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء، ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً كل منهم يدفع الآخر ويحفزه.

فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير ... وهكذا.

التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

الوصول لدرجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

المحور الأول: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف والفاقد والتالف والعدم والمعيب والمهدر والضائع ... الخ.

المحور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدتها مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

الفرع الثالث: أهداف التغيير

يسعى القائمون على عملية التغيير في المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي من شأنها خلق قيمة مضافة وجعلها أكثر مرونة ومواءمة مع المتغيرات داخل وخارج المنظمة، وحسب العالم "جون شيروود" فإن للتغيير أهداف هي كالآتي:¹

¹ - د. عبد القادر شارف، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية، المجلة العربية للإدارة، ع 3، الجزائر، 2018، ص 175.

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكّن كافة العاملين من معالجة كافة المشكلات التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، وعدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by objective بدل الإدارة بالأزمات Management by bycrisis.

الفرع الرابع: أنواع التغيير

تعيش المنظمة اليوم في بيئة مليئة بالتحوّلات والتحدّيات والتي قد تؤثر على المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، ووفقاً لشكل هذه التحوّلات والتغيرات يكون التغيير في المنظمة على عدّة أنواع وهي كالآتي:¹

تغيير تكنولوجي: وهي التغيرات التي تنطوي على تطبيق تكنولوجيا تسمى بالتغيّرات التكنولوجية، مثال على ذلك استخدام تكنولوجيا تصنيع جديدة أو استخدام المعلومات بدءاً من الملفات والأوراق.

تغيير في المنتجات أو الخدمات: من فترة لأخرى تقوم المؤسسات بتحسين المنتج، أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة، مثال على ذلك بالنسبة لشركات السيارات، كإضافة تغييرات في شكل السيارة أو وظائفها مثل النقل الأوتوماتيكي أو استحداث سيارة جديدة تماماً.

تغيير في الهيكل التنظيمي: نتيجة لأسباب كثيرة فإنّ تغيير الهيكل التنظيمي يصبح ضرورة في بعض الأوقات، فعند توسّع المؤسسة فإنّ التغيير قد يكون بإضافة قطاعات جديدة، وقد يكون أكبر من ذلك، فيتم التحوّل من هيكل زظيفي إلى جغرافي أو قطاعي، ونتيجة لوجود مشاكل بيروقراطية أو ضعف في الرقابة فقد يتم التحوّل جزئياً أو كلياً من هيكل وظيفي إلى قطاعي أو العكس.

تغيير في الثقافة: تغيير ثقافة العاملين تعني تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، وهذه العملية ليست سهلة، ولكنها تحدث عند ظهور بوادر انهيار في الأداء أو عند تغيير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة.

تغيير في الإستراتيجية: الإستراتيجية تحدّد الاتجاه العام للمؤسسة مثل التركيب على شرائح محدّدة من المستهلكين أو الأسواق وكذلك طريقة المنافسة، إنّ هذه الإستراتيجية قد تتغيّر أحياناً وهو ما يعني تغيير كبير في المؤسسة وأولوياتها.

¹ - سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 17.

الفرع الخامس: دوافع التغيير

هناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير واعتباره كأداة فعّالة للتأقلم مع التطوّرات واستدامة المنظمة، ولعلّ من هذه الدوافع ما يلي:¹

- التطوّر الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.
- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.
- تطوّر وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسة العامة أو الخاصة.
- تطوّر المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
- التغيير في الظروف الاقتصادية والسياسية.
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تحسين كافة قدراته الكامنة للعمل.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبين إنتاجيته في المنظمة.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير

الفرع الأول: أسباب قبول التغيير

على الرغم من أنّ الطرح السائد هو أنّ أي عملية تغيير تُطرح داخل المنظمة يُقابل بالرفض بحجة أنّ الفرد يميل إلى المألوف ويتخوّف من المجهول، إلا أنّ هذه الفكرة إسقاطها وعزلها إذا ما أدرك المشرف على عملية التغيير مجموعة من الثوابت والمهارات والأسباب التي تجعل من عملية التغيير محلّ قبول وترحيب من قبل شريحة واسعة من الذين سيمسهم التغيير، ولعلّ من هذه الأسباب ما يلي:²

- إذا اشترك معظم العاملين أو جميعهم في التخطيط لإحداث التغيير.
- إذا تم إعطاء فكرة مسبقة على التغيير الذي سيطرأ، بحيث يجيب على تساؤلات العاملين.
- إذا كان التغيير واضحاً للجميع بأنه نحو الأفضل وهناك شبه إجماع عليه من العاملين.
- إذا كان التغيير مطلب من الجميع ويلبي احتياجاتهم في العمل.
- الإجابة عن استفساراتهم في حينها، وهو جزء من مهارة الاتصال الفعال.

¹ - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، ص 13، مرجع سابق.

² - سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، ص ص 46-47، مرجع سابق.

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير

على الرغم من الأهمية التي يحظى بها موضوع التغيير في بيئة الأعمال في عالم اليوم نظرا لمزاياه وعوائده، وكذا مواكبة للتغيرات المتسارعة والطارئة التي تفرضها معطيات الداخل والخارج، إلا أن تطبيقه ليس بتلك السهولة التي يتصورها البعض، إذ غالبا ما يؤدي الاتجاه بتطبيق التغيير داخل المنظمة إلى توليد تيار معاكس يدفع برفع هذا التغيير والمحافظة على الوضع الحالي لعدة أسباب منها الآتي:¹

انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: وذلك لأن التغيير يتطلب تغييرات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا من الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

توقع الخسارة: فعالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها، وقد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للسيرة السابقة، الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان وخصوصا أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز، أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم، وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة خصوصا أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم.

التخوفات الاقتصادية: فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغييرا في مجالات الدخل والصرف وميزانيات الأعمال، الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلبّي طموحاته، خصوصا وانه تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة ومختصرة: هذا فضلا عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات، إذ قد يخشى الإعلامي الذي يحب هذا الدور وتطبع مع مهاراته أن يبدل التغيير دوره الإداري أو مدير مالي، الأمر الذي يجعله متعثرا في مسيرته ودوره إلى غير ذلك من الأسباب والدواعي، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية، وحينئذ ستشكل خطورة كبيرة، لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع، وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل، كما ينبغي أن نلفت أيضا إلى أن التغيير غير المدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ ويجعل الموانع حينئذ خطأ مرسومة وبشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ تؤدي في محصلتها إلى فشل التطوير والتغيير بشكل كبير.

¹ - سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، ص ص 47-49، مرجع سابق.

القلق الاجتماعي: فإن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر ارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يحبون التعامل معها.

الفرع الثالث: أشكال التعبير عن مقاومة التغيير

تظهر عملية مقاومة التغيير في المنظمة على أوجه وصور مختلفة ومن بينها ما يلي:¹

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
- يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية يحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- يصرّ الفرد على أنّ التغيير ليس عادلاً.
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لصالحه بالتغيير.
- يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير.
- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور.
- يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة على أحداث التغيير

الفرع الأول: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

غالباً ما تشكل مقاومة التغيير وما ينجّر عنها من مخاطر وتهديدات سواء على أصحاب التغيير أو المنظمة ككل سبباً في عزوف هؤلاء عن قيادة أو تبني أي عملية تغيير، إلا أنّ هذه المخاطر يجب أن لا تصبح حجة مطلقاً بأيدي هؤلاء للتهرب من مسؤوليتهم في إحداث التغيير، فقد اجمع العلماء والباحثين على مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات التي تمكن من التغلب على مقاومة التغيير وهي:²

¹ - عوني فتحي خليل عبيد، واقع غدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، ص 41، مرجع سابق.

² - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، ص 42-44، مرجع سابق.

التعليم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التّعرف بمنطق التغيير ويفترض هذا الأسلوب أنّ المقاومة يكون سببها عدم توفّر المعلومات أو سوء الاتصال، فإذا استلم العاملون الحقائق كاملة عن التغيير، وتم توضيح أي سوء فهم، فإنّ ذلك يمكن أن يؤدي لتقليل المقاومة.

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدّة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذا الأسلوب أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندا يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

المشاركة: من طبيعة الأفراد أنهم لن يقاوموا قرارات شاركوا في اتخاذها، لذلك قبل إجراء عملية التغيير يمكن الاجتماع مع الأفراد الذين من المحتمل أن يقاوموا التغيير، وإشراكهم في عملية اتّخاذ القرارات بعملية التغيير وذلك على افتراض أنّ المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكّنهم من المشاركة، فإنّ مشاركتهم قد تؤدي لتقليل مقاومتهم والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا هناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة المشاركة باتخاذ القرار، فقد تتخذ قرارات سيئة، كما أنّ عملية اتّخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

التسهيل والدعم: يستطيع مخططو التغيير تقديم الدّعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة التفوق عالية بين العاملين فإنّ تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة تساعد على عملية التطبيق، ومن مساوئ هذا الأسلوب أنّ هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة بالإضافة لتكلفتها كما أنها تضمن النجاح.

المفاوضات: من خلال هذا الأسلوب يتم إعطاء شيء ذو قيمة لتقليل المقاومة، فإذا كانت المقاومة تتمركز في عدد محدود من العاملين فإنّ رزنامة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضروريا حين تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أنّ هناك خطورة من أنّ المفاوضات مع هؤلاء العاملين قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة المطالبة بنفس المزايا.

المنافرة والكسب: المنافرة هي محاولة التأثير غير الظاهر من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات غير المرغوب فيها، خلق إشاعات للتأثير على العاملين لقبول التغيير، أما الكسب فإنه أسلوب يشمل الأمن من المنافرة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير، حيث تُطلب نصيحة قادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إذ كلا من المنافرة والكسب هي طرق غير مكلفة نسبيا، وسهلة الحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن

لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية إذا ما أدرك المستهدف انه مخدوع، ويُستخدم كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض فإن ذلك يؤدي لانخفاض مصداقية وكيل التغيير إلى الصفر.

الإلزام الضمني او الصريح: يبدو هذا الأسلوب لازماً عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير، بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفر مدى زمني لأي جهد للإقناع بالتغيير، والإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه مفر من الالتزام بالتغيير.

أما الإلزام فيتمثل في سياسة أو قرار يُحظر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجه رسمي يتعين الالتزام به، وفي كل الحالات يجب أن يصاحب الإلزام بالتغيير أيًا كانت صيغته اتصالات رسمية وغير رسمية تطلق الأثر على الذي يصيب المستهدف بالتغيير نتيجة لإلزامه به، بحيث يبدو الأمر إلزاماً له بالتغيير وليس إكراهاً له.

الفرع الثاني: معوقات التغيير

تعوق عملية التغيير داخل المنظمة مجموعة من الصعوبات والعقبات التي من شأنها أن ترهن نجاح هذه العملية وتجعلها عرضة للفشل، ومن بين هذه الصعوبات نذكر ما يلي:¹

الثقافة الفردية: إنّ بعض محاور التغيير قد تتعارض مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما لا يجعله مرتاحاً في عملية الانخراط في هذا النهج، ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادية مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

تختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض، لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة، وكيفية التعامل معها، حيث أنّ طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه الناس هو الإجراءات التي يمر بها التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير.

الشعور بالأمان أو بالخوف: قد يتطلّب الوضع الجديد توصيفا وظيفيا جديدا ينشئ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي التخوّف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي.

هذا كما وقد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل إذا تمكّن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي، من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التمييز.

¹ - سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، ص ص 51-52، مرجع سابق.

الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يُفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بعد المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قيادي التغيير في المنظمة دوراً إيجابياً وأقنعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أنّ هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات.

ولكي تكتسب القيادة هذه الثقة ونقضي على الحساسيات في المهد، ينبغي أن تشرح أبعاد وغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، وهذا الاعتقاد سيتحوّل إلى خوف قد ينتج عنه مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراق أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكّن قيادي التغيير من إقناع المنقادين بأنّ عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.

الفرع الثالث: عوامل نجاح التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير داخل المنظمة مجموعة من الشروط واللوازم الواجب توافرها، بحيث يؤدي غياب أو نقص واحد منها إلى الحدّ من فرص نجاح التغيير، وهذه العوامل هي:¹

- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أنّ دعمهم وتأبيدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير، وتساعدهم على تكوين تصوّر شامل عن التغيير وقواعده.
- التركيز على المجموعات أكثر من التركيز على الأفراد، إذ أنّ لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثير واضح على سلوك الأفراد.
- تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.

¹ - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، ص 45، مرجع سابق.

- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

تتطور مظاهر الحياة من حولنا ويتغير معها كل شيء، وفي بيئة الأعمال تشهد المنظمات تسارعا رهيبا من حولها، وحتى من داخلها، وذلك في مختلف المجالات خاصة في المجالين التكنولوجي والتسويقي، بالإضافة إلى تطور الثقافة الاستهلاكية للزبون وعولمة الأسواق والاستهلاك، وهو ما زاد من حدة المنافسة بين المنظمات بحيث بات يفرض على المنظمة التخلي عن الأساليب التقليدية التي تتصف بالجمود وتجاهل التغيرات، وإتباع أساليب عمل جديدة تتصف بالمرونة والتأقلم مع التغيرات، بحيث أصبح توجه المنظمة نحو تبني التغيير أمرا حتميا ومفروضا ولا غنى عنه من أجل نمو المنظمة واستمراريتها.

إلا أن توجه المنظمة نحو التغيير ليس بالسهل لأنه سيجلب معه مقاومة التغيير، الأمر الذي يتطلب قيادة كفأة ومحترفة تحسن إدارة الأزمات والتعامل مع المخاطر والحد من أثرها بإتباع جملة من الأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بنجاح عملية التغيير.

المبحث الرابع: الابتكار وعلاقته بالتغيير في المنظمة

تتميز بيئة الأعمال اليوم بالمنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي، وانفتاح الأسواق على بعضها البعض، وتقارب أنماط الاستهلاك، مما يؤكد حاجة المنظمات الشديدة لتبني طرق وأساليب جديدة مبتكرة في العمل من أجل التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات. ومن هنا فقد أصبح لزاماً على قادة المنظمات فهم طبيعة العلاقة التي تربط بين الابتكار والتغيير بوصفهما أحد أهم المعايير وميزان الحكم على نجاح أو فشل أي منظمة حديثة، أو التنبؤ بمستقبلها، وكذا فهم اتجاهات العلاقة بينهما بالإضافة على بحث تأثير كل من الابتكار والتغيير على المنظمة.

المطلب الأول: العلاقة بين التغيير والابتكار

من خلال فهمنا واجتهادنا فيما سبق ذكره يمكن أن نستنبط طبيعة العلاقة بين التغيير والابتكار، فنقول

التالي:

يمكن أن يعتبر الابتكار على أنه احد فروع التغيير، وأنّ المقدرة الإدارية على الإبداع وتصميم منظمات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير.

ويمكن القول بأنّ جميع الابتكارات تشير إلى التغيير، ولكن ليس جميع التغييرات ابتكارات، وذلك باعتبار أنّ التغييرات يمكن أن لا تتطلب أفكاراً جديدة أو تقود إلى تحسينات هامة.

يمكن تلخيص العلاقة بين التغيير والابتكار في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2: الابتكار والتغيير التنظيمي



المصدر: سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 113.

المطلب الثاني: الاتجاهات الرئيسية للعلاقة بين التغيير والابتكار

يمكن تحديد أربعة ميادين واتجاهات عامة للعلاقة بين التغيير والابتكار، ويمكن أن تحدّد هذه الاتجاهات كأمتلة مرادفة للمنظمات المعاصرة، وهي:

- تكنولوجيا المعلومات.
- الموارد البشرية.
- إدارة المنظمة.
- العولمة.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الاتجاهات:

الفرع الأول: تكنولوجيا المعلومات¹

تعرف تكنولوجيا المعلومات (IT) بأنها: "البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحددة بالحاسوب".

تعود أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في الابتكار إلى النقاط الرئيسية التالية:

- تزايد انتشار المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، وتزايد فنون العاملين في هذه المنظمات.
- تنمية وتطوير شبكات الاتصالات والمعالجات الدقيقة التي أدت إلى ظهور نظم جديدة مبنية على استخدام أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الاتصال المتقدمة.
- التغييرات التي طرأت على المعلومات وعلى الطرق والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها والتي أدت إلى تغيير مفهوم ودور المعلومات، حيث أصبح ينظر إليها على أنها مورد إستراتيجي هام.

كذلك تقسم تكنولوجيا المعلومات إلى عدّة روافد تكنولوجية أساسية وتتمثل في:

- تكنولوجيا أجهزة الحاسب.
- الرقابة "التحكّم الإلكتروني".
- تكنولوجيا الاتصالات.
- البرمجيات.
- هندسة المعرفة.

¹ - سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 114.

- هندسة البرمجيات.

هذا ويمكن ان تتخذ تكنولوجيا المعلومات العديد من الطرق والأساليب التي تؤثر من خلالها على عمليات التغيير والابتكار في مجال التصنيع وهي:

التصميم بمساعدة الحاسوب: هو عبارة عن برامج تصميم تعبّر عن الأدوات والطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالنسبة للمهندسين بدرجة كبيرة بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد.

الهندسة بمساعدة الحواسيب: هي عبارة عن استعمال الحواسيب لمحاكاة وتحليل وتقييم تصميمات السلعة وتطوير عمليات الإنتاج باستعمال طرق التصميم لمساعدة الحاسوب.

التصنيع بمساعدة الحاسوب: وتعني استعمال الحواسيب لأتمتة عمليات الإنتاج والتصنيع.

هندسة النظم بمساعدة الحاسوب: هي عبارة عن استعمال حزم البرمجيات لإنجاز وأتمتة العديد من نشاطات نظم المعلومات.

الفرع الثاني: الموارد البشرية

حيث أن ما يحدث من تغيير وابتكارات في التكنولوجيا والنظم الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع والتغيرات التي تحدث في القوانين والنظم والإجراءات والبرامج كل ذلك له تأثير على إدارة الموارد البشرية، لذلك يجب على المسؤولين عن هذه المجالات أن تتوفر لديهم الخبرة اللازمة لتقدير انعكاسات هذه العوامل على نظم وطرق وأساليب إدارة الموارد البشرية¹.

ذلك بالإضافة إلى أنّ الانعكاسات التنظيمية بين المنظمات قد تؤدي إلى تغيير في الموارد البشرية التي تشكل وظائف الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن أهم الفلسفات التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على إدارة الابتكار والتغيير والتي تتطلب التحسين المستمر في كافة أنحاء المنظمة هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وتعرف بأنها فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم لتحسين كل العمليات ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، ومن خلال هذا التعريف يتضح مدى الاستنباط والعلاقة بين مفهوم الابتكار والإبداع ومفهوم إدارة الجودة الشاملة بهدف المحافظة على سمعة المنظمة وتخفيض تكاليف إعادة العمل وتحقيق التحسين المستمر في كافة أنحاء المنظمة.

¹ - سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 116.

كذلك فإنّ إدارة الجودة الشاملة تتطلّب إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة وأنّ الابتكار هو إحدى السمات الأساسية لتصميم العمل في إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثالث: إدارة المنظمة¹

تلعب إدارة المنظمة دوراً أساسياً وهاماً في إدارة الابتكار والتغيير، فهي التي تقرّر إذا كان من الضروري القيام بعملية الابتكار والتغيير أم لا، ولكن الشرط الأساسي هو ضرورة اقتناع هذه الإدارة بما تقوم به من ابتكارات وتغييرات، والتي يجب أن تحدثها في المنظمة.

ومهما كانت دواعي التغيير والابتكار فإنّ النتائج هي فوق كل شيء، فالتغيير الكبير في الاتجاهات والقيم والسلوكيات هو في حقيقة الأمر بعض التقنيات والطرق الإدارية المستخدمة في المنظمات.

وقد حان الوقت لكي تباشر إدارة المنظمات كافة بإنشاء إدارة خاصة تعنى بشؤون الابتكار والتغيير بهدف ضمان البقاء والسيطرة في الأسواق.

الفرع الرابع: العولمة

هناك الكثير من القوى التي تقود المنظمات إلى عالم العولمة وذلك من خلال امتداد نشاطاتها إلى الأسواق الخارجية، فالحدود التجارية الموجودة بين الدول تتلاشى، ويصبح تسويق السلعة أو الخدمة سهلاً ودون قيود². ولذلك فإنّ جميع السلع تتضمن منافسين خارجيين، ووفقاً لذلك يقود النضوج في الأسواق المحلية المنظمات للبحث عن التوسع العالمي.

والصناعة التي من المحتمل أن تدخل العولمة تقاد بالعوامل التنافسية والبيئية والاقتصادية والسوقية، استجابة الزبون وقبول السلعة العالمية، أما العوامل الاقتصادية فهي تحدّد مطاردة الإستراتيجية العالمية التي يمكن أن تقدّم المنافع العامة للتكلفة، بينما تحدد العوامل البيئية فيما إذا كان الأساس الضروري التدعيم في نفس الموقع ويمكن أن تتطلّب المنظمات من خلال العوامل التنافسية ضرورة التعرف على المنظمات المنافسة للدول الأخرى.

¹ - سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 118.

² - سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 118.

المطلب الثالث: أثر الابتكار والتغيير على المنظمة¹

إنّ الارتباط بين التغيير التنظيمي والابتكار يحدّد من خلال الارتباط المستقبلي بين القدرة التنظيمية والتغيير التكنولوجي، وخير مثال على ذلك هو تكنولوجيا أشباه الموصلات، حيث اخترعت هذه التكنولوجيا وقدمت العديد من الابتكارات، فعلى سبيل المثال تم التحوّل الترانزستورات إلى الدارات المتكاملة إلى الرقاكات نفسها التي تحتوي على عدد كبير من التحسينات التي تترافق مع النشاط التنظيمي، وهذه التغييرات في التكنولوجيا قد فاقت قدرة منظمات متعدّدة على الكفاح مع الأجيال الجديدة للتكنولوجيا، وقد أصبح تعلّمها عبء خاصة عندما تنشأ مثل هذه التكنولوجيا الجديدة، وقد أرهقت بهياكل لا يمكن أن تحافظ على الطرق الجديدة للعمل.

إنّ الفحص الأكثر تحديدا للارتباط بين الابتكار والتغيير التنظيمي قد قدّم من قبل Henderson 1990، حيث يوضح هذا الأخير العلاقات بين التطورات التكنولوجية وقدرة المنظمات على امتصاصها، والعديد من المنظمات قد تظهر قدرة امتصاصية رديئة، إذا كان التغيير صغيرا وبناءً، مثل هذه الابتكارات لا تستلزم تغييرات رئيسية في سلع وخدمات المنظمة أو في عملية إنتاج المخرجات، بل على العكس من ذلك فإنها تتطلب العلاقات بين الأجزاء، وهو يتطلّب أيضا إعادة تشكيل العلاقات بين الأقسام المتتابعة، والمنظمات تتطلّب أسسا مناسبة لبناء الابتكارات مع تحديد ضمني للنماذج العقلية للأفراد ونماذج السلوك، فإذا توحدت الأعمال الجغرافية والتكنولوجية والوظائفية مع فرق العمل ودوائر الجودة، فإنّ هذه الابتكارات والتغييرات ستترك حينئذ أثرا إيجابيا على حياة المنظمة.

من خلال ما تم ذكره في هذا المبحث يمكن القول أنّ الابتكار في كثير من الأحيان هو المكوّن الرئيسي في عملية التغيير، بحيث أنّ كل ابتكار تتوصل إليه المنظمة يحدث تغييرا في نمط عملها، كما قد يغيّر من أهدافها ورؤيتها للمستقبل، بالإضافة إلى التغيير الذي سيحدثه في الوضع التنافسي للمنظمة ودفعها نحو الريادة، حيث يكون الابتكار في كثير من الأحيان الجسر الوحيد الذي يربط بين وضع المنظمة الحالي والتغيير الذي تسعى إلى بلوغه والنجاح فيه.

كما يجب أن نشير إلى أنّ تطبيق الابتكار والتغيير داخل المنظمة وفق منهج علمي كفء وفعال سيترك أثرا إيجابيا على أداء ونتائج المنظمة.

¹ - سليم بطرس جلدة، وزيد عبوي، مرجع سابق، ص 119.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل يمكن القول ان التغيير اليوم اصبح صفة تلازم بيئة الاعمال التي تشهد تغيرات سريعة ومتعاطمة، زاد من قوتها العولمة والتطور التكنولوجي وتغير الثقافة الاستهلاكية لافراد وانفتاح المجتمعات على بعضها البعض.

الا ان هذه التغيرات وان كانت تشكل ضغطا تنافسيا وخطرا على وجود المنظمة، يمكن الاستفادة منها وتحويلها من نقاط ضعف الى نقاط قوة، ومن تهديدات الى فرص عن طريق تفعيل عملية الابتكار داخل المنظمة من اجل تحسين أداء المنظمة واكتسابها ميزة تنافسية وضمان استمراريتها ونموها وهو ما يوفره الابتكار.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضع الابتكار ودوره في صناعة التغيير في المنظمة، يتبين أنّ المنظمة اليوم تنشط في بيئة شديدة التعقيد والمنافسة زاد من حدتها العولمة والقفزة التكنولوجية الهائلة التي شهدتها الألفية الثالثة، وقد أعطى ذلك المستهلك حجما هائلا من الخيارات والبدائل المتاحة سواء في السلع والخدمات، كل ذلك جعل اليوم القائمين على شؤون المنظمة وجميع أفرادها مطالبين ببذل جهود أكبر مما سبق لضمان نمو المنظمة واستمرارية وجودها وبقائها في سوق المنافسة.

غير أنّ مسعى المنظمة للنمو والاستمرارية قد لا يتحقق بإتباع الطرق والمناهج التقليدية، وإنما يتطلب استحداث مناهج وأدوات جديدة ومبتكرة قد تكون أكثر كفاءة وفعالية. وضمن هذا الإطار وبينما تسعى المنظمة إلى التخلّي عن الأساليب والطرق التقليدية والبحث عن أساليب جديدة وفقا للتأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة داخليا وخارجيا، يتبين لها أنّ الابتكار هو عنصر محوري في عملية التغيير ومكون لا بد منه فأحداث تغيير فعّال وبنّاء يقوم على إيجاد مناهج وأساليب وأدوات مبتكرة وهو ما يحققه الابتكار، وأما بدونها فتفشل عملية التغيير.

ومن هنا يتوجّب على القائمين على شؤون المنظمة وقادتها التوجه نحو بناء منظمة ابتكارية يتميزّ بسمات وخصائص تختلف فيها عن المنظمة التقليدية، ولعل من أبرز هذه السمات والخصائص هي المرونة الكبيرة وسهولة الاتصال والمشاركة وتقديم كافة أشكال الدعم والتسهيل للمورد البشري خاصة ممن يمتلكون قدرات إدراكية وطاقت إبداعية تمثل اللبنة الأساس في ابتكار تحدّثه المنظمة، والذي يحسّن من أدائها ويزيد من ربحيتها، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية والاقتراب أكثر من الريادة ومحاولة الانتقال من منظمة تتأثر بالتغيرات البيئية فقط إلى منظمة مؤثرة ومستفيدة من التغيير وهو ما يحققه الابتكار.

نتائج الدراسة:

اعتمادا على ما سبق ذكره وضمن تحليلنا لموضوع الابتكار ودوره في صناعة التغيير في المنظمة توصلنا إلى النتائج التالية:

إنّ نجاح عملية التغيير في المنظمة غالبا ما يتطلب إيجاد أفكار ومناهج وأساليب وأدوات جديدة، وهو ما يوفره الابتكار، إلا أنّ نجح الابتكار يتطلب وعيا وفهما كافيين لمسؤولي المنظمة لأهمية الابتكار والمبتكرين وضرورة توفير البيئة الملائمة لعملهم من خلال التوجه لبناء منظمة ابتكارية.

- الابتكار أصبح توجهها إستراتيجيا لكبرى لمنظمات حول العالم خاصة في ظل العولمة وعصر المعرفة، بحيث أصبح الابتكار هو الفارق الرئيسي بين المنظمات التي ستبقى في السوق وتنافس تلك التي ستفشل وتتسحب خارج السوق.

- تكثيف المنظمات الكبرى للاستثمار في الموارد البشرية خاصة ممن يتسمون بقدرات وصفات إبداعية وإدراكية نظرا لدورهم الحاسم في نجاح الابتكار، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية واستمرارية المنظمة والذي يعتبر الهدف الإستراتيجي لأي منظمة.

- زيادة التطور التكنولوجي وتعقد بيئة الأعمال وتداخلها وعولمة الأسواق فرض على المنظمات التوجه نحو تبني التغيير للتأقلم مع التحديات والتحويلات التي تشهدها بيئة المنظمة داخليا وخارجيا.
- عزوف بعض المسؤولين عن إحداث التغيير اللازم في المنظمة التي يشرفون عليها بسبب التخوف من مقاومة التغيير سيجعل المنظمة تتكبد خسائر كبيرة ومفاجئة على المدى البعيد وربما يدفعها نحو إفلاس والانسحاب نهائيا من السوق، أنا بالنسبة لمقاومة التغيير فيمكن لتغلب عليها بإتباع بعض الأساليب والإستراتيجيات.
- إن تبني الابتكار والتغيير الفعال والناجح اختيار إستراتيجي وفعال من قبل المنظمة سيحدث نتائج جيدة على المستوى البعيد وسيكسب المنظمة ميزة تنافسية ويساهم في نموها واستمراريتها.

نتائج اختبار الفرضيات

- بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة فقد تمكنا من اختبارها سواء بالنفي أو الإثبات، وذلك من خلال الدراسة النظرية لموضوع الابتكار ودوره في صناعة التغيير في المنظمة.
- بداية بالفرضية الأولى التي تتمحور حول اعتبار الابتكار كمكون رئيسي لعملية التغيير في المنظمة، فقد تم إثباتها من خلال المطلب الأول من المبحث الثالث، حيث أصبح الابتكار مكونا رئيسيا في عملية التغيير ونجاحها، على اعتبار أن تنفيذ التغيير والانتقال من الحالة القائمة إلى وضعية أخرى يتطلب إيجاد أفكار وأساليب ومناهج جديدة ومبتكرة حتى تكون عملية التغيير ناجحة وفعالة.

- أما بالنسبة للفرضية الثانية والتي تفترض أن توجه المنظمة اليوم نحو التغيير لم يعد مسألة اختيار بل أصبح ضرورة ملحة للتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، فقد تم إتباعها من خلال المبحث الثاني، حيث أصبح تبني التغيير أمر ضروري وحتمي في إستراتيجية المنظمة، على اعتبار أن المنظمة تنشط في بيئة معقدة وغير ثابتة، ومنه صبح تبني التغيير وسيلة مهمة للتكيف مع هذه المتغيرات واستغلالها لصالح نمو المنطقة واستمرارها وتنافسيتها.

- أما فيما يخص الفرضية الثالثة التي تفترض أن هناك احتمال نجاح عمليتي الابتكار والتغيير في المنظمة خلال فترات زمنية محددة مقارنة بغيرها فقد تم إتباعها من خلال المطلب الثالث من المبحث الثالث، بحيث يجب مراعاة الأوقات المناسبة لطرح الابتكار على الجمهور أو الإعلان عن خطة التغيير وأهدافها وتقادي الفترات الحساسة أو الحرجة بالنسبة للمنظمة والتي قد تؤدي إلى فشل الابتكار أو تخلق مقاومة تغيير عنيفة تسقط جدوى عملية التغيير.

الاقتراحات

- ضرورة توجه المنظمات اليوم نحو تبني رؤية إستراتيجية قائمة في أساسها على التوجه نحو الابتكار وبناء منظمة ابتكارية.
- تحسيس العاملين بأهمية الابتكار وجعله كقيمة أساسية من قيم الثقافة التنظيمية في المنظمة، وجعله كأحد شروط الترقيّة الوظيفية.

- ضرورة دعم الأشخاص المبدعين والمبتكرين ومن لديهم أفكار تخدم المنظمة سواء من داخل المنظمة أو خارجها وذلك بتقديم التسهيل والدعم في كافة المستويات والمراحل.
 - ضرورة إدراك القائمين على شؤون المنظمة أهمية التوجه نحو التغيير وجعله ضمن الأبعاد الإستراتيجية للمنظمة وذلك للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة داخليا أو خارجيا.
 - بناء خطة تغيير قائمة على معطيات علمية وواقعية لبيئة العمل الحالية، وأخرى مستقبلية تتعلق بالتغيرات التي قد تشهدها بيئة العمل.
 - ضرورة إدراك المسؤولين في المنظمة بأن مقاومة التغيير هي نتيجة طبيعية لعملية التغيير حتى وإن كانت نتيجة غير مرغوب فيها، كما أنه يمكن التغلب عليها باختيار الأساليب والإستراتيجيات المناسبة للتغلب على مقاومة التغيير.
 - ضرورة إشراك العاملين في صياغة خطة وأهداف التغيير لزيادة احتمالية نجاح عملية التغيير وكذلك التقليل من مقاومة التغيير.
 - إيجاد أفكار وأساليب وأدوات جديدة ومبتكرة تسهل فهم واستيعاب مخطط التغيير والمساعدة على تطبيقه على أرض الواقع.
 - ضرورة تغيير النظرة بالنسبة لموضوع التغيير بحيث لا يصبح كأمر استثنائي تلجأ إليه قيادة المنظمة في الأزمات والطوارئ، وإنما كعملية طبيعية ومستمرة تفرضها التغيرات المتتالية في بيئة الأعمال حول المنظمة.
 - ضرورة تفتح المدراء والمسؤولين على النماذج المحلية والعالمية في الابتكار والتغيير من أجل الاستفادة من تجارب واقعية وحقيقية.
- آفاق الدراسة**
- الابتكار الإداري ودوره في تحسين جودة المؤسسات الخدمية.
 - دور التخطيط الإستراتيجي في بناء منظمة ابتكارية.
 - أثر المعرفة في إحداث التغيير في المنظمة.
 - التعلم التنظيمي ودورها في صناعة التغيير بالمؤسسة..

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- نيغل كنج ونيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

ثانياً: مذكرات التخرج:

- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
- ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018.
- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

ثالثاً: المجالات.

- عبد القادر شارف، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية، المجلة العربية للإدارة، ع 3، الجزائر، 2018.