

أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة

The impact of innovation in improving the performance of modern organizations.

د. بورنان مصطفى¹

Received: 15/09/2018

Accepted: 04/01/2019

ملخص:

يعتبر الإبداع ومداخله أداة أساسية وضرورية لتطوير المنظمات الاقتصادية وبقائها ونموها، وبأهمية تأصيل التوجه الإبداعي والتفكير الابتكاري في جهود الإصلاح والتطوير الصناعي والإداري والتنظيمي الهادفة إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، تسعى الدراسة إلى دور الإبداع من حيث المفاهيم والنظريات ومستوياته ومراحله، أي تفسير العوامل المؤثرة فيه، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

رموز JEL: D02, M21.

Abstract:

Innovation and its access are considered as a vital and a fundamental device to promote the development of the economic enterprises and keep them in creasingly steady.

Believing of the necessity of insisting on the reinforcement of the innovation policy and the creativity thought for the development sake to organize the economic and administrative purpose aiming at bettering the competence and efficiency of the enterprises. This study aims at the innovation for the understandings and the theories, their levels and their process i.e. their explanation and the factors effecting their economic and social policies.

(JEL) Classification : D02, M21.

¹ - جامعة عمار تليجي - الأغواط؛ الجزائر، البريد الإلكتروني: fgnedjma@yahoo.fr

1. مقدمة

إن المنظمات الحديثة تكافح من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية، فالمنظمات الحديثة تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع.

فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير، إذن الإبداع هو الذي يفرق بين العمل العادي والتميز، ومن هنا أصبحت المنظمات الحديثة تدرك أهمية الإبداع لما له من ميزة تنافسية يمكن مواجهه بها الغير ليصبح الأكثر أهمية في شركات الأعمال المتقدمة فهو النشاط الأكثر أهمية في البقاء والنمو، وهو النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل، وهو الذي ينشئ الثروة، ولتتحول الشركات بشكل متزايد إلى نمط جديد يمكن وصفه بالشركات القائمة على التميز والإبداع.

ومن هنا تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى التفاعل مع تلك المتغيرات الاقتصادية العالمية من خلال اعتمادها على مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تحقيق اندماج فعال في الاقتصاد العالمي، وتعزيز تنافسيتها لمواجهة المعطيات المستقبلية، خاصة بعد الانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر وبدأ تطبيق اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وهذا ما سيدفعها إلى البحث عن اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لضمان البقاء والاستمرارية أولاً، والأسبقية عن منافسيها ثانياً.

1.1. التساؤلات الفرعية: ومن خلال هذا سوف نحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- مامدى فعالية الإبداع في تطوير المنظمات الحديثة ورفع من أداءها ؟
- ماهو الدور الذي تلعبه المنظمات في عملية الإبداع ؟
- ماهي إستراتيجية الإبداع في تنمية وتطوير المنظمات الحديثة؟
- ماهي العوائق والمشاكل تحول دون نهوض الفرد بالإبداع داخل منظمته؟

- ماهي الحلول المقترحة لتحسين أداء المنظمات؟
- وللإيفاء بهذا الغرض يتم عرض ذلك من خلال ثلاثة محاور أساسية هي:
- ماذا نقصد بالإبداع وما هي المؤثرات على عملية الإبداع وماهي مستوياته؟
- الأسباب التي تجعل من المنظمات الحديثة تتبنى الإبداع؟ وحاجتها من خلال تفعيل مقومات التطوير المستمر؟
- ما هي المشاكل المعوقات التي تعاني منها المنظمات لمواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى التطلعات؟

2. ماذا نقصد بالإبداع وما هي المؤثرات على عملية الإبداع وماهي مستوياته؟

1.2 ماذا نقصد بالإبداع

نقصد بالإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لايشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الأدوات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

الإبداع هو قدرة إنسانية خاصة تذلل المصاعب وتولد الأفكار البناءة وتحول المؤسسات الخاملة إلى أخرى نشطة وحية، حيث تساعد المؤسسة على تسيير الأخطار وزيادة أرباحها على المدى الطويل⁽¹⁾ وعموماً فالمبدع هو الذي يأتينا بالأفكار والتصاميم والنظريات والأعمال الفنية الجديدة والخارجة عن المؤلف.

إن الإبداع هو نمط من أنماط التفكير، ومستوى متقدم في سلم القدرات الذهنية للإنسان يتميز به عن غيره، وحسب تعريف غيلفورد⁽²⁾ يشير إلى القدرات المميزة لأشخاص المبدعين، والقدرة إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة، ويشمل السلوك الإبداعي فيما يشمل الاختراع والتصميم والاستنباط والتأليف والتخطيط⁽²⁾.

وعليه فإن الإبداع يعني: "هو عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظمة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية باعتماد أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للمنظمة أو تحسينها لغرض تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة"⁽³⁾ فهو في الحقيقة تقاطع بين ما هو ممكن تقنيا (تكنولوجيا) وما هو ممكن تجاريا (اقتصاديا).

2.2 المؤثرات على عملية الإبداع

وإن من أهم العوامل المؤثرة على عملية الإبداع هي⁽⁴⁾:

- وجود القوة الدافعة أو الإحساس بالمشكلات؛
- الطلاقة في توليد والإنتاج الأفكار في وحدة زمنية ما؛
- درجة التجديد في طرح الأفكار؛
- المرونة في التفكير والقدرة على التغيير؛
- تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل (القدرة التركيبية والقدرة التحليلية)؛
- مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته؛
- القدرة على إعادة التنظيم والتعريف والتحول الأفكار والاستخدام الجديد؛
- التعامل مع الأفكار وإدارتها في وقت واحد؛
- ضبط درجة التقويم من أجل الاختيار الأفضل للأفكار.
- إجراءات الهادفة إلى تحسين كفاءات المستخدمين والعمال عن طريق الاستثمار في التكوين والرفع من مسؤولية العمال في العملية الإنتاجية⁽⁵⁾.

3.2 مستوياته

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها⁽⁶⁾ :

1.3.2 الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ،وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

2.3.2 الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

3.3.2 الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.

وان هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

أ. الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ،ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

ب. الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي (7):

- الإبداع التعبيري: (Expressive Creativity) وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

- الإبداع الإنتاجي: (Productive Creativity) وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

- الإبداع الإختراعي: (Inventive Creativity) ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

- الإبداع الإبتكاري: (Innovative Creativity) يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

- إبداع الإنبثاق: (Emergence Creativity) هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة.

3. الأسباب التي تجعل من المنظمات الحديثة تتبنى الإبداع؟ وحاجتها من خلال تفعيل مقومات التطوير المستمر؟

يمكن إيجاز هذه الأسباب بما يلي (8):

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

- يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات الحديثة، أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة، وهذا يعني حصولها على قوة أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة، وتطويره في مراحل أخرى⁽⁹⁾.

- أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تقدم الخدمات بشكل مميز

- أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها.

- تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ إن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات ببسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه.

- مساندة اتجاهات الدولة في الخصصة في ظل اتجاهات العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، فلمنظمة الحكومية بحاجة إلى تبني المواهب المبدعة التي تمكن المنظمة من مساندة ركب التطور والمنافسة.

- تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

- الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين دون الإضافة والإبداع والتكيف⁽¹⁰⁾.

1.3 حاجة المنظمات الحديثة للإبداع من خلال تفعيل مقومات التطوير المستمر

يتحقق ذلك من مستوى " إدارة التميز " إذا توفرت للمنظمة الحديثة إمكانيات التطوير المستمر في العمليات والمنتجات ونظم العمل بها وآليات التعامل مع العملاء وأطراف المناخ الخارجي، ولا يأتي الإبداع من فراغ، بل ينبع من المصادر الأساسية التالية:

1.1.3 المصادر الجوهرية

- التوجهات الإستراتيجية للمنظمة الحديثة متمثلة في رسالتها ورؤيتها المستقبلية والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها والتي تستوعب التطوير والتحديث باعتبارهما من المقومات الأساسية للمنظمة الحديثة؛
- البناء التنظيمي المرن الذي يتيح الفرص لأفراد وجماعات العمل بالمنظمة الحديثة للإبداع في الأداء وابتكار وسائل جديدة ومنتجات متطورة لإرضاء رغبات العملاء، ويحفز العاملين ويكافئهم على المبادرة والابتكار؛
- ثقافة المنظمة التي تحابي الإبداع والابتكار وتشجع قيم التطوير والتحديث وقبول التغيير والمبادرة إلى التعامل مع المتغيرات وتحمل المخاطر في سبيل تحقيق مستويات الأداء الأعلى.
- أنماط القيادة الإدارية التي تحفز العاملين على التقدم باقتراحاتهم ومبتكراتهم وتكافئهم على الجيد منها وتضعه موضع التطبيق؛
- توجهات الإدارة العليا وقبولها لمفهوم تمكين العاملين ومنحهم حرية الحركة واتخاذ القرارات وتشكيل أنماط الأداء بحسب متطلبات الموقف، مما يحفزهم على إعمال الفكر وإطلاق طاقاتهم الذهنية.
- ومن هنا جاءت الركائز الأساسية في نظام الإبداع والتطوير المستمر حتى تتحقق للمنظمة الحديثة فرص تفعيل عملياتها الإبداعية

2.1.3 تفعيل عملياتها الإبداعية

- أ. نظم فعالة للمعلومات ترصد المتغيرات في الأسواق، وتطورات التقنية ومستحدثات العلم، وممارسات المنافسين واتجاهاتهم للإبداع والابتكار، فضلاً عن رغبات العملاء وآرائهم وتقييمهم لمستوى خدمات المنظمة الحديثة والشكاوى التي تصدر منهم بحق المنظمة أو منتجاتها أو العاملين بها؛
- ب. نظام فعال ومتطور لإدارة الموارد البشرية يستطيع التمييز والكشف عن العناصر البشرية المؤهلين لممارسة الإبداع والتجديد والتطوير بما يتوفر لهم من القدرات الفكرية والذهنية والمهارات والخبرات التقنية والعلمية، فضلاً عن الحماس والتحفز والميول المحابية للإقدام وحب التغيير وعدم الركون للمعتاد أو الخوف من الجديد.
- ج. قدرات مالية وإنتاجية تسمح بمباشرة أعمال البحوث والتطوير R&D وفق توجهات إستراتيجية وخطط وبرامج مدروسة تخرج بها من نطاق العمل العفوي أو العشوائي إلى مجال الإبداع المنظم.

د. نظم للحوافز تشجع الأفراد والجماعات على التفكير والابتكار والإبداع وتجعل لهم نصيب فيما يتحقق من إنجازات تقنية وعلمية وما يترتب عليها من أرباح وعوائد اقتصادية ومالية.

3.1.3 التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات الإبداع للمنظمات الحديثة⁽¹¹⁾:

أ. الدراسة التشخيصية.

ب. وضع خطة للإبداع.

ج. التهيئة لقبول للتطوير والإبداع ورعايته.

د. المتابعة التصحيحية.

ونورد فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة والأخذ بأسبابها ومقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها.

2.3 الدراسة التشخيصية:

تتعلق عملية إبداع المنظمات من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير لهاته المنظمات لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب. أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان، واكتشاف فرص الإبداع في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها الأشخاص داخل منظماتهم؟

- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟

- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟

- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟

- ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة؟

- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، نظم وإجراءات Software ومعدات صلبة Hardware .
- ما هي المشاكل المعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، ومعوقات نظم وإجراءات، أو معوقات تسهيلات ومعدات.

3.3 وضع الخطة الإبداعية:

تمر عملية وضع خطة للإبداع بمرحلتين: اكتشاف فرصة الإبداع ووضع خطة له في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة، ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية:

- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
- ما هي فرصة الإبداع المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به.
- هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص الإبداع أما وضع خطة الإبداعية ذاتها فيطلب أيضاً تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة. ككل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:
- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة × كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضاً .
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

4.3 التهيئة لقبول الإبداع ورعايته:

توضع الخطط لتقبل التنفيذ، هذه فرضية صحيحة، وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنه أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه، هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات الإبداع التنظيمي.

إن التغيير عملية لا يمكن تلافيتها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة. بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض الناس، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس سيئاً بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً جيداً .

إن الإنصات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم ويؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

1.4.3 التنوير بحكمة التغيير: لا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة. العامل يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل. لابد أن يكون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي. الحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.

2.4.3 المشاركة: إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.

3.4.3 الاتصال الفعال: يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدوا متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة. قد يرمز لها بتدفق المعلومات Flow of Information، والمعلومات على خطوط العمل On-line Information ونظم معلومات الإدارة Management Information System ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية و/ أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة Accessibility to Information، ودينامية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

4.4.3 التدريب: يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية و/أو تغييرات في النظم والتنظيمات و/ أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل. وكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ.

4.4 المتابعة التصحيحية:

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأساليب حصر نتائج كمياً و/ أو نوعياً واكتشاف الأخطاء. وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس. وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:

- متابعة أداء الموارد البشرية: وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي... الخ.
- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد... الخ.

- معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات... الخ.

4. المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المنظمات لمواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى التطلعات

تعاني كثير من المنظمات الحديثة من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء؛ ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي⁽¹²⁾:

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات الحديثة وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين؛

- توزيع المسؤوليات ونشنتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء؛

- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات؛

- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية؛

- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.

- الانحصر في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل؛

- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب؛

- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها؛

- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات الحديثة.
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات الحديثة، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.
- تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات الحديثة وانهيارها، كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وبتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات متعددة الأهمية Transnational [عابرة القارات] وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.
- الخوف من الفشل وتجنب المخاطر والاعتیاد على الأمور وكذلك عدم توافر الحرية ومقاومة التغيير وجمود القوانين وانخفاض الدعم الجماعي وفقدان التحفيز والتوبيخ العلني.⁽¹³⁾

5. خاتمة:

1.5 نتائج البحث:

- ومن أهم النتائج التي لها التأثير في منظمات الأعمال الحديثة ما يلي:
- الإبداع وتطوير في وسائل وآليات ونظم للإنتاج يعطي السرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً ومكانيات غير مسبقة؛
- ابتداء أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيداتها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها وحفظها وتداولها⁽¹⁴⁾؛

- ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، حتى أن نسبة عالية من المنتجات من السلع والخدمات أصبحت تنتج فور طلبها في مواقع الاستخدام مباشرة وفق الرغبات والمواصفات التي يحددها كل مستهلك (عميل) ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج وأسعار البيع.
- الوصول بالمنتجات إلى السوق العالمي بالمعنى الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة واختيار أمثلها بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم.
- تعاظم الدور الذي تلعبه شبكة الإنترنت في تيسير المعاملات الاقتصادية في البيع والشراء وتبادل المعلومات وتكامل الخدمات بحيث أصبحت التجارة الإلكترونية E-Commerce أو نظام الأعمال الإلكتروني E-Business من أساسيات العصر الجديد.
- التوسع في نظم الشراء والإنتاج في الوقت الحقيقي Just-in-time والتخلص من أعباء التخزين سواء للمستلزمات أو المنتجات التامة، وتحقيق الارتباط الوثيق بين نظم الإنتاج والتداول للمنتجين و الموردين.
- اعتماد تقنية المعلومات و آليات الاتصالات الحديثة في تحقيق التواصل بين الشركات و بين العديد من مقاولي الباطن Sub-Contractors والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير Outsourcing لكثير من العمليات الإنتاجية والتسويقية بل والإدارية، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الخدمات يتم تصميمها وتصنيعها وإنتاجها في مواقع مختلفة من العالم بحسب الكفاءة النسبية وتميز التكاليف، ثم يصير تجميعها وتوفيرها للعملاء في مواقع الاستخدام من خلال شبكات الاتصالات المستندة إلى الحاسبات الآلية.

2.5 التوصيات

- لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية الحديثة مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات الحديثة وأساليبها مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:
- أ. إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحولت إحتتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة، فالإبتكار

- قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
- ب. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً وريحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- ج. احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- د. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- هـ. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح
- ز. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلّاقة.
- ح. التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.
- ط. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.

ي. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

ك. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همة عالية وقس جديد خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير، والإبداع بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

6. قائمة المراجع

- 1- Kathryn A. Baker, *L'innovation*, [On line], www.science.doe.gov, consultée le:15/08/ 2004.
- 2- معلومات هامة لمعلومات في الإدارة والجودة (ثقافة العمل الحر على الموقع الإلكتروني):
Rihawi \\ntserver\Share\NOUR\Data\client data\ 254 doc Page 2 of 3.
- 3- نقلا عن: سلوى مهدي عبد الجبار وصالح المهدي العامري، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، الملتقى الدولي حول "أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي - 02 جوان 2003.
- 4- السلمي علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970م، ص 214.
- 5- Donald.G.Mcfetridge, *La compétitivité : Notions et Mesures*, Industrie Canada, Canada, Avril 1995, p:07
- 6- أ.د. علي السلمي ملتقى نماذج التميز الإداري *MANAGEMENT EXCELLENCE MODELS*
- 7- ماهر، أحمد، *السلوك التنظيمي*، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993م، ص 138-ص 143.
- 8- الصرن، رعد (2001)، *إدارة الإبداع والابتكار*، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.
- 9- نجم عبود نجم، *إدارة الابتكار*، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 226.

- 10- الحلواني، ابتسام، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1411هـ، ص62.
- 11- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية تصنيف، مهارات تدريبية، [On line] عدد (67)، 2003 /8/20 على الموقع الإلكتروني:
- www.ngoce.org info@ngoce.org.
- 12- الصرايرة ، أكنم (2003) ، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات" ، مؤته ، المجلد 18 ، العدد 4.
- 13- الزهري، رنده (2002) ، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية" ، عالم الفكر ، المجلد 30 ، العدد 3
- 14-Yann Lhomme, L'Innovation Technologique dans l'Industrie, in: 4 Pages (Statistiques Industrielles), N°: 168, décembre 2002, p : 04