

## المحاضرة الخامسة: الإبداع التنظيمي

تشير أدبيات دراسة الإبداع التنظيمي إلى أنه لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين، وذلك لأن مفهوم الإبداع التنظيمي هو مصطلح متعدد الأبعاد، وبهذا تعددت أنواعه.

**1.2. مفهوم الإبداع التنظيمي:** إن مفهوم الإبداع التنظيمي هو مفهوم واسع، نظرا لشموليته على الجوانب الإستراتيجية، الهيكلية والسلوكية<sup>1</sup>. كما يعد الإبداع التنظيمي مصطلحا غامضا وذلك نتيجة لغياب إجماع على تعريفه، لكن هناك مجموعة من الأبحاث التي قامت بتطوير مقارباتها بغية محاولة فهم الظاهرة المعقدة للإبداع التنظيمي.

ركز جزء من الدراسات على تعريف خصائص هيكل التنظيم المبدع وتأثيراتها على المنتج وعلى المراحل التقنية للإبداع.

وركز الجزء الآخر من الدراسات على تحليل وفهم كيف تتغير المؤسسات. أين تضمن حقل الدراسة على نماذج خاصة بكيفية حدوث التغيرات التنظيمية بطريقة جيدة حسب ترتيب الأنماط المختلفة للتغيرات التنظيمية من التطورية إلى غاية المعاد تطورها. كما هدفت أيضا إلى فهم مقاومة التغير التنظيمي وكيفية تجاوز هذه المشكلة وتعزيز قدرة التنظيمات على التغيير والتأقلم مع تغيرات المحيط والتكنولوجيا.

أما الأبحاث الثالثة فركزت حول كيفية ظهور، تطور ونمو الإبداع التنظيمي على المستوى الجزئي داخل المؤسسة. وركزت أيضا على نظريات الإدراك والتعلم وكذلك على نظريات الإبداع الخلاق.

توصلت في النهاية، جميع هذه المقاربات إلى فهم أنه من الضروري تكييف الإبداع التنظيمي مع إدخال أو تبني التكنولوجيات الجديدة، وأن الإبداع التنظيمي شرط لنجاح المنتج أو الإبداع في العمليات التقنية. كما حاولت فهم كيف وتحت أي ظروف تتغير فيها التنظيمات<sup>2</sup>.

الإبداع التنظيمي هو إبداع الطرق غير التكنولوجية ويشمل التطبيقات الحديثة الإدارية، الاستراتيجية، الإجراءات، السياسات والهياكل التنظيمية الحديثة<sup>3</sup>. حيث أخذ الإبداع التنظيمي مكانا داخل الأنظمة التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة. وعلى خلاف إبداع المنتج أو الخدمة الذي هو موجه لطلبات الزبائن فالإبداع التنظيمي ركز على الاحتياجات الداخلية للمؤسسة مع هدف تحسين فاعلية وفعالية الطرق التنظيمية. ومن بين الإبداعات التنظيمية الأكثر شهرة في الأدبيات هي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والانتاج في الوقت المحدد<sup>4</sup>. ويمس الإبداع التنظيمي أيضا: تسيير المعارف، ثقافة المؤسسة، المقاولاتية<sup>5</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي وفقا لثلاث طرق مختلفة، الأولى هو عبارة عن عملية لتطور الجيل والاستفادة من الأفكار الجديدة، الثانية هو تطوير والاستفادة من الأفكار الجديدة في حدود الطلب المؤسسي، وتكمن الثالثة والأخيرة في الاستفادة من أسلوب تصنيع جديد ومنتجات جديدة<sup>1</sup>.

يشير الإبداع التنظيمي بالتحديد إلى النظم أو المؤسسات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن أن نقول إنَّ النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، غير معروفة أو محددة سابقا. هذا التعريف للإبداع التنظيمي حسب المشروع الأوربي، الذي قادته جامعة يودن الإيطالية يتضمن ثلاثة مفاهيم أساسية:

**الاستعداد:** إنَّ الإبداع التنظيمي أو الإبداع في المؤسسات ليس فقط توفير الشروط وتوفير الكفاءات بل هو: القدرة على التعديل، القدرة على التغيير، القدرة على الإبتداع\* والقدرة على الإبداع. وأن كل مؤسسة أو نظام اجتماعي لديه هذا الاستعداد للإبداع.

**النظام:** المقصود هنا النظام الإبداعي، أي ليس الأفراد وحدهم هم القادرون على الإبداع، وتحديدهم كمبدعين، ولكن أيضا النظم الاجتماعية، كالمؤسسات، الشركات، والجماعات... كل هؤلاء لديهم الاستعداد للإبداع ويحتاجون للقدرة الإبداعية ويطالبون بها.

**التطوير:** التطوير والتغيير ضروري ولكنه لا يغطي الشروط اللازمة لتحديد الإبداع. بكلام آخر: الإبداع لا يتحدد بمدخلات النظام فحسب (الأفراد والجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا، مثل: إدارة الإبداع، السياق الإبداعي، والظروف التي يجري فيها الإبداع.

ويضيف فريق جامعة يودن أن سياق الإبداع التنظيمي هو نتيجة الظروف الكلية التي تعيشها المؤسسة، مع ملاحظة أن الإبداع التنظيمي لا يتحدد بإبداعات الفرد، ولا بمجموع إبداعات الأفراد، ولا بمجموع إبداعات الجماعات. بل يتحدد أيضا بتضافر رفيع المستوى بمجموع المؤثرات السياقية الداخلية والخارجية<sup>2</sup>.

غير أن للإبداع التنظيمي شروطه تتمثل في<sup>1</sup>: الانتماء للمؤسسة مما يدفع العاملين للمحافظة على ممتلكاتها وسمعتها، الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين مما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة، العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات، احترام الرأي والرأي الآخر، البعد الإنساني في التعامل والاتصالات، الإيمان بمواهب الآخرين.

إن توافر هذه الشروط يمكن أن تسهم إلى حد كبير في إيجاد التنظيم المبدع، والذي عادة ما يقوم على أساس المرونة، التكيف، والاستجابة للمتغيرات الخارجية.

أظهرت أعمال كل من Wolf سنة 1994 و Lam سنة 2005 وجود مقاربتان رئيسيتين في موضوع الإبداع التنظيمي. استعملت **المقاربة الأولى** مصطلح "الإبداع التنظيمي" للدلالة على تبني الإبداعات بمختلف أنواعها (التكنولوجية وغير التكنولوجية، المنتجات، الخدمات وطرق التصنيع) من طرف التنظيمات. ومنه فالإبداع يعرف في معناه الواسع جدا كـ "تبني أفكار جديدة أو تصرفات جديدة ارتبطت بنظام، طريقة تصنيع، سياسة، برنامج، منتج أو خدمة التي هي جديدة بالنسبة للمؤسسة المتبينة". في هذه المقاربة وحدة التحليل هي التنظيم، وخواصها خاصة الهيكلية (الحجم، العمر، نمط الهيكل...) هي التي اختبرت لمعرفة أثرها على قدرة المؤسسات على الإبداع. سمي Wolf هذا البحث النظري بـ "Organizational Innovativeness". إذ كانت هذه المقاربة في الأصل ذات أدبيات غنية إلا أنها تعرضت إلى انتقادات عديدة. عاتب المؤلفين النتائج الغامضة والمتناقضة حقا خاصة بسبب عدم وضوح المتغير المدروس الذي يمكنه أو لايمكنه جمع مختلف أنواع الإبداعات. بالإضافة، فإن هذه المقاربة التي غالبا ما تسهل استخدام مصطلح "Organisational Innovation" أو "Innovation Organisationnelle" مكان "Organizational Innovation" أو "Capacité Organisationnelle d'innovation"، الأمر الذي أشاع الغموض حول مفهوم الإبداع التنظيمي. هذا قاد مختلف المؤلفين إلى تغيير اسم المصطلح إلى "Innovation Management" أو "Innovation Managérial".

في **المقاربة الثانية**، استعمل المؤلفون مصطلح "Innovation Organisationnelle" بطريقة محددة أكثر من أجل اسناد نمط خاص للإبداع، المقدم في تصنيفات الإبداع، حيث أصبحت هذه الأخيرة كوحدة تحليل لهذه المقاربة. فيما يتعلق بأعمال Schumpeter سنة 1934 التي قدمت التركيبة الأساسية للأفكار حول الإبداع والذي ميز بين خمسة أنواع للإبداع، التي منها الإبداع التنظيمي، حيث نجد هذا الأخير دوما مدرج تحت هذه التسمية. بالرجوع إلى هذه التصنيفات يمكننا تقديم الوسيلة لتحديد حدود هذا المفهوم<sup>2</sup>.

مما سبق نلاحظ أنه تم استخدام عدة مصطلحات بطريقة قابلة للتبادل في أدبيات الإبداع لمفهوم الإبداع غير التكنولوجي: الإبداع التنظيمي، الإبداع الإداري، إدارة الإبداع،... والخ.

## الجدول رقم 01: تعريف الابداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

المؤلفين	المصطلحات	التعريفات
Schumpeter (1934)	IO*	طريقة جديدة للتنظيم.
Evan (1966)	IA**	نتيجة النظام الاجتماعي للمؤسسة. الاستفادة من فكرة جديدة متعلقة بتوظيف الفرد.
Williamson (1975)	IO	يرجع إلى التغييرات في الهياكل والإجراءات التنظيمية.
Kimberly (1981)	IM***	كل برنامج، منتج أو تقنية التي تمثل إنحراف بليغ نسبة إلى جوانب فن الإدارة والتي تؤثر على طبيعة مكان، جودة أو كمية المعلومات المتاحة من أجل اتخاذ القرارات.
Damanpour, Evan (1984)	IA	أفكار إدارية جديدة متحدرة من النظام الاجتماعي للمؤسسة المنتظرة كالعلاقات بين الأفراد التي تتفاعل لإنجاز مهمة أو هدف خاص.
Ménard (1995)	IO	تغيير الهيكله بدرجة كبير أو تغيير يؤثر فقط على القواعد، الروتين والمهام.
Gosselin (1997)	IA	إجراءات جديدة، سياسات إدارية وهياكل تنظيمية.
Alange, al (1998)	IO	تطبيقات إدارية جديدة، أساليب إدارية جديدة وهياكل تنظيمية جديدة.
Edquist, al (2001)	IO	طريقة جديدة لتنظيم النشاطات مثل الانتاج أو البحث والتطوير التي لها حقا علاقة مع الموارد البشرية والتي هي مع هدف تحسين فعالية وفاعلية المؤسسة.
OECD (2005)	IO	الاستفادة من طرق تنظيمية جديدة في تطبيقات الأعمال، تنظيم العمل والعلاقات الخارجية.
Sanidas (2005)	IO	تكنولوجيا جديدة لا مادية تشمل هياكل جديدة، أشكال جديدة أو أساليب إنتاج جديدة.
Hamel (2006)	IMa****	انحراف مسجل نسبة إلى المبادئ التقليدية للإدارة، الطرق و التطبيقات أو نسبة إلى أشكال التنظيم العادي والذي يعدل كثيرا الطريقة التي منها العمل المنجز في الإدارة.
Armbruster, al (2008)	IO	استعمال تطبيقات جديدة ومفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة.
Birkinshan, al (2008)	IMa	الاستفادة من تطبيقات، طرق، هياكل وتقنيات جديدة نسبة إلى حالة فن الإدارة وموجهة للسماح لبلوغ الأهداف التنظيمية.
Tanniner , Jantunen, Saksa (2008)	AI	يستلزم مكونات إدارية ويؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة.
Damanpour, Aravind 2012	IM	مقاربات جديدة في شأن المعارف من أجل إنجاز عمل الإدارة وإيجاد طرق جديدة التي تنتج تغييرات في الاستراتيجية، الهيكله، الطرق الإدارية والأنظمة.
Volberda, al (2013)	IMa	تقديم تطبيقات، هياكل، تقنيات، وطرق جديدة لتحسين فعالية وفاعلية الطرق التنظيمية الداخلية.

Source : Sandra Dubouloz, L'innovation organisationnelle –antécédents et complémentarité- une approche intégrative appliquée au lean management, thèse de doctorat, Université de Grenoble, 26 novembre 2013, p 41, 43.

\* IO : Innovation Organisationnelle.

\*\* IA : Innovation Administrative.

\*\*\* IM : Innovation Managériale.

\*\*\*\* IMa : Innovation Management.

## 2.2. أنواع الإبداع التنظيمي:

قدمت L'OCDE تقسيما للإبداع التنظيمي اشتمل على ثلاثة أنماط كما يلي<sup>1</sup>:

## 1.2.2. التطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية:

إنّ هذه التطبيقات تسمح للمؤسسة بإدراك، إنتاج ووضع في السوق منتجاتها بفاعلية أكثر من منافسيها، كما تسمح بتقليل تكاليف النشاطات، آجال التسليم قصيرة جداً، تحسين مرونة التنظيم وتكون اقتصاديات السلم الخصائص الأساسية للتطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية. هذه النشاطات تؤدي معاً إلى تحسين الإنتاجية، تقليل تكاليف الإنتاج، تطوير النوعية وعرض أحسن خدمة للزبائن. وتشتمل ما يلي:

أ. **تغيير بنية المؤسسة:** يشمل تغيير بنية المؤسسة جميع نشاطات المؤسسة وكذا تنسيق الإنتاج والتوزيع، تخفيض مدة وضع المنتجات في السوق، تحسين الإنتاج وفق Just-à temps، تحسين تسيير الجرد، تقليل تكاليف التمويل، تقليل أخطاء المعالجة، وتحسين خدمات الزبائن. إنّ اللجوء الكبير لاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال يمكنه مساعدة المؤسسات على الإنتفاع من مكاسب ممكنة مرتبطة بالتغيير.

ب. **عقلنة طرق الإنتاج:** تعتبر عقلنة الإنتاج من أكبر ردود الأفعال الناجمة عن التغيرات التي تمس السوق.

ج. **طرق عمل مرنة:** إنّ طرق العمل المرنة تسمح بزيادة عرض المؤسسات، بمعنى زيادة قدرتهم على تنويع وسطاء العمل. كما يمكن للمؤسسات تكيف عدد عمالها مع دوراتها التجارية وإتجاهاتها التي تمس الطلب.

د. **المقاولة من الباطن:** يمكنها أن تشكل عامل مفتاحي للتطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية، من خلال سماحها للمؤسسة من الإنتفاع بمواهب الأفراد وبالموارد المتاحة والإيجابيات المرتبطة بالمهارات.

هـ. **إدماج مختلف القطاعات الوظيفية.**

و. **تخفيض درجة اللامركزية:** وتشمل لامركزية تسيير وتأهيل العاملين لتحسين المردودية.

## 2.2.2. التطبيقات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية:

تستعمل المؤسسات تطبيقات تسيير الموارد البشرية كأداة استراتيجية من أجل الوصول إلى أهدافها كتقليل التكاليف وتطوير المنتجات، حيث تسمح تطبيقات تسيير الموارد البشرية بتجهيز عدد كفوّ ومحفز من العمال، والذي يمكن تكيفه مع التكنولوجيات الجديدة وتطور الأسواق، وذلك من خلال ما يلي:

أ. **مكافأة مردودية الوظيفة:** إنّ مكافأة مردودية الوظيفة تسمح بإنشاء رابط بين مكافأة العمال، مردودياتهم الفردية ومردودية المؤسسة. وتهدف إلى رفع دوافع العمال، وكذا ثقّتهم والتزامهم. حيث توجد عدة أوجه لربط المكافأة بالمردودية: كأنظمة الحوافز الفردية، تقسيم الأرباح وحوافز أخرى جماعية، المشاركة في الفوائد ومكافأة الاستحقاق، مكافأة مهارات الوظيفة.

- ب. المفهوم المرن للمهام ومشاركة العمال: ويعد واحدا من الأهداف المفتاحية لسياسات تسيير الموارد البشرية، ويشمل: برامج إيحائية للعمال، المفهوم المرن للمهام وتداول المناصب، إثراء وتوسيع المهام، إعادة تعريف المهام، تقاسم المعلومة مع العمال، حلقات الجودة ومعالجة المشاكل عن طريق فريق، فرق عمل مسيرة ذاتيا ولجان مختلطة (رؤوساء- نقابيين).
- ج. تحسين مهارات العمال: وذلك من خلال تكوين مهيكّل مرتبط بالعمل، تكوين جاري (حالي) للعمل، المشاركة في برنامج مساعد على التكوين، المشاركة في برامج أخرى للتكوين.
- د. الشراكة رؤوساء- نقابيين: تحسين الشراكة رؤوساء- نقابيين.

### 3.2.2. التطبيقات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات:

والتي اشتملت على:

أ. تسيير الجودة الشاملة: ساهم تسيير الجودة الشاملة في إنشاء استراتيجية أساسية فيما يتعلق بالمنافسة وبهذا أصبح مصدر اهتمام جميع مستويات التسيير بما فيها الإطار العليا. ويتأسس تسيير الجودة الشاملة على العوامل التالية: التأكيد على الزبون؛ ويحتوي بدوره على عوامل كمتطلبات الزبائن، رضا الزبائن والتغيرات التي تمس الطرق، تحسين نظامي؛ والمقصود به تأكيد تنظيمي نظامي ومععم على تحسين النوعية، تخفيض مدة الدورات، تخفيض النفقات، وتبني اتجاه محور حول الوقاية، مردودية الموردين وتقارير مع الموردين؛ يعني اختيار الموردين حسب نوعية المنتج بدلا من السعر فقط، مشاركة وإتقان العمال؛ يعني إنشاء فرق للحد من مشاكل الجودة وحلها، أدوات احصائية، مثل Organigrammes لتأكيد المتابعة واستمرارية المراقبة.

ب. تحسين التنسيق مع الزبائن/ موردين.

ج. تحسين رضا الزبائن: حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على رضا زبائنها وجب عليها إدراك، صنع وتسليم منتجات وخدمات وفقا لاحتياجات الزبائن المحددة وغير المحددة أحسن من منافسيها، وتجهيز منتجات ذات قيمة عالية، وإظهار الأمانة لهم.

كما ساهمت بعض المحاولات في ترتيب الأنواع المختلفة لمفاهيم التنظيم إلى عدة أصناف. بالاعتماد على هذه المقاربة، يمكن تصنيف الإبداع التنظيمي إلى: هيكل الإبداع التنظيمي وطريقة الإبداع التنظيمي.

أ. هيكل الإبداع التنظيمي: تؤثر هيكل الإبداع التنظيمي، تُغيّر وتُحسّن المسؤوليات، قيادة الخطوط والمعلومات المتدفقة، كما تقسم هيكل الوظائف (البحث والتطوير، الإنتاج، موارد بشرية، المالية،... الخ). كما تحتوي مثلا على التغيير في الهيكل التنظيمية للوظائف (تطوير المنتجات، الإنتاج، موارد بشرية).

ب. **طريقة الإبداع التنظيمي**: أثرت طريقة الإبداع التنظيمي في الروتينات، طرق وعمليات المؤسسة، وبذلك، فإنّ هذه الإبداعات تغيّر أو تطوّر طرق جديدة وعمليات ضمن المؤسسة، كقواعد الخطأ الصفري. كما تؤثر على سرعة ومرونة الإنتاج (فرق العمل، مفاهيم Juste- à temps) أو على نوعية الإنتاج (طرق التحسين المستمر، حلقات الجودة).

يمكن تقسيم الإبداع التنظيمي أيضا من حيث البعد إلى Intra- organisationnel و Inter- organisationnel. حيث أنّ الصنف الأول يكون ضمن التنظيم أو المؤسسة فحسب، في حين يتعدى الصنف الثاني حدود المؤسسات. يشتمل الصنف الأول على هياكل تنظيمية جديدة في المؤسسات المحيطة، أما الصنف الثاني فيعنى خاصة بأقسام أو وظائف المؤسسة، أو التأثير الكلي على هيكل واستراتيجية المؤسسة ككل. والشكل أدناه يوضح أصناف الإبداع التنظيمي بأمثلة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (02): أنواع الإبداع التنظيمي

		تركيز الإبداع التنظيمي	
		Intra- organisationnel	Inter- organisationnel
أنواع الإبداع التنظيمي	هيكلية الإبداع التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فريق تنفيذي؛</li> <li>• لامركزية التخطيط، العمليات ومراقبة الوظائف؛</li> <li>• تصنيع خلية أو شرائح؛</li> <li>• تخفيض المستويات التسلسلية؛</li> <li>• الخ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شراكة/ شبكات العمل/ تحالفات (البحث والتطوير، الإنتاج، خدمة، بيع، الخ...؛</li> <li>• صنع أو بيع/ خارج المصدر؛</li> <li>• الخ...</li> </ul>
	طريقة الإبداع التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فريق العمل في الإنتاج؛</li> <li>• إثراء العمل/ توسيع العمل؛</li> <li>• الهندسة المتزامنة/ الهندسة المنافسة؛</li> <li>• طرق التحسين المستمر/ Kaizen؛</li> <li>• حلقات الجودة؛</li> <li>• مراقبة الجودة/ شهادة (ISO)؛</li> <li>• مراقبة المحيط (ISO)؛</li> <li>• مبدأ الخطأ الصفري (KANBAN)؛</li> <li>• الصيانة الوقائية؛</li> <li>• الخ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juste – à temps (للمستهلكين من طرف العارضين)؛</li> <li>• وحيد/ ثنائي المصدر؛</li> <li>• إدارة سلسلة العرض؛</li> <li>• مراقبة نوعية المستهلك؛</li> <li>• الخ...</li> </ul>