

## الهدم الخلاق

### Creative Destruction

## وإمكانية اعتماد كنموذج ابداعي في المنظمات العربية

أ. د. زكريا مطلق الدوري

استاذ إدارة الأعمال

قسم ادارة الاعمال / جامعة الاسراء

### تمهيد:

أن هذه الدراسة هي دراسة نظرية اهتمت بتقديم مدخل معاصر لمنظمات الأعمال، يمكن أن يعتمد عليه من أجل تحقيق الريادة و البقاء. وذلك من خلال اعتماد مدخل الهدم الخلاق و تقديم نموذج قادر على التفاعل مع البيئة بكل ما تقدمه من فرص وتحديات. وتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث: تناول المبحث الأول منهجية الدراسة. وبينما تناول المبحث الثاني توضيح مفهوم الهدم الخلاق والعناصر المكونة لهذا المدخل وأخيراً تقديم نموذج يعطي تصور واضح عن هذا المدخل. وأخيراً في المبحث الثالث تم تناول الاستنتاجات النظرية التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### المعضلة الفكرية:

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات و الضغوط التي جعلت من البيئة التي تعمل بها منظمات الأعمال أكثر تعقيداً بسبب التغير المتسارع، سرعة تقليد المنتجات، تضاعف عدد المنافسين وتطور وسائل الاتصال، والذي أنعكس في عدم القدرة على البقاء والاستمرار بأداء الأعمال. فكيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تزدهر فوق هذه الفوضى.

أن الازدهار والنجاح يمكن أن يتحقق من خلال تبني منهج وأضح الأبعاد يقود مجهود المنظمة نحو تحقيق البقاء والاستمرارية. وأن هذا المدخل الذي سيتم اعتماده لمواجهة هذه التحديات هو الهدم الخلاق، حيث أن هذا المدخل يرفض الجمود والتحجر الذي يصيب المنظمات، حيث يبحث هذا المدخل باستمرار عن طرق لتحسين واقع المنظمة والارتقاء بها.

وتتجسد أبعاد المعضلة الفكرية لهذه الدراسة بالبحث عن إطار فلسفي مناسب لهذا المدخل، من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما هو الهدم الخلاق؟
٢. ماهي عناصر الهدم الخلاق؟
٣. كيف تتفاعل هذه العناصر مع بعض في إطار عملية الهدم الخلاق؟

## أهمية الدراسة:

أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تتبنى مدخل يضمن لها تحقيق رؤيتها أو يساهم في تكوين رؤيا محددة كي توجه أعمالها بشكل يحفزها لتحقيق تلك الرؤيا، ويمكن المنظمة من مواجهة التحديات التي تتعرض لها. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة حيث أنه تتضمن على رؤيا وفلسفة إدارية يمكن من خلالها توجيه مجهود المنظمة بطريقة فاعلة. حيث أن الأهداف الشخصية والربح أصبحت في يومنا هذا عاجزة عن تفعيل المنظمات، لذلك برزت الحاجة إلى مدخل أكثر شمولية يستطيع أن يستوعب المنظمة ويفعلها ويضمن لها تحقيق الريادة. لذلك كانت هناك عدة مبررات لإعتماد مدخل الهدم الخلاق في منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر نتيجة لـ:

- أ- الثورة التكنولوجية الهائلة في مجال المعلومات والاتصالات الحديثة.
- ب- ظهور الإتحادات والمنظمات الإقليمية كالإتحاد الأوروبي وما نتج عنه من سوق أوروبية قادرة على المنافسة بكفاءة وفي بيئة عمل جديدة قادرة على المنافسة وأصبح بالتالي على المنظمات القيام بإجراء التغييرات الحتمية بما يؤدي إلى تحقيق الريادة في أداؤها وإنتاجها وتسويقها .
- ج- ظهور فرص جديدة في بيئة الأعمال وخصوصاً بعد ظهور شركات أو منظمات عملاقة ومبدعة.
- د- التحرك السريع نحو العولمة وإحتمال ضياع الفرص امام المنظمات التي لم تتبنى عمليات التطوير التنظيمي وإعتماد مدخل الهدم الخلاق.

## هدف الدراسة:

محاولة بناء نموذج قادر على التفاعل مع التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال العربية ويضمن لها التطور و البقاء في البيئة ذات التغيير السريع.

## الإطار النظري للدراسة

أن الإطار النظري لهذه الدراسة يتكون من قسمين. وينفرد القسم الأول من الإطار النظري للدراسة بتقديم مفهوم الهدم الخلاق. وفي القسم الثاني سنتناول العناصر المكونة لمدخل الهدم الخلاق، لكي نخرج بالنهاية برؤية شمولية عن مدخل الهدم الخلاق.

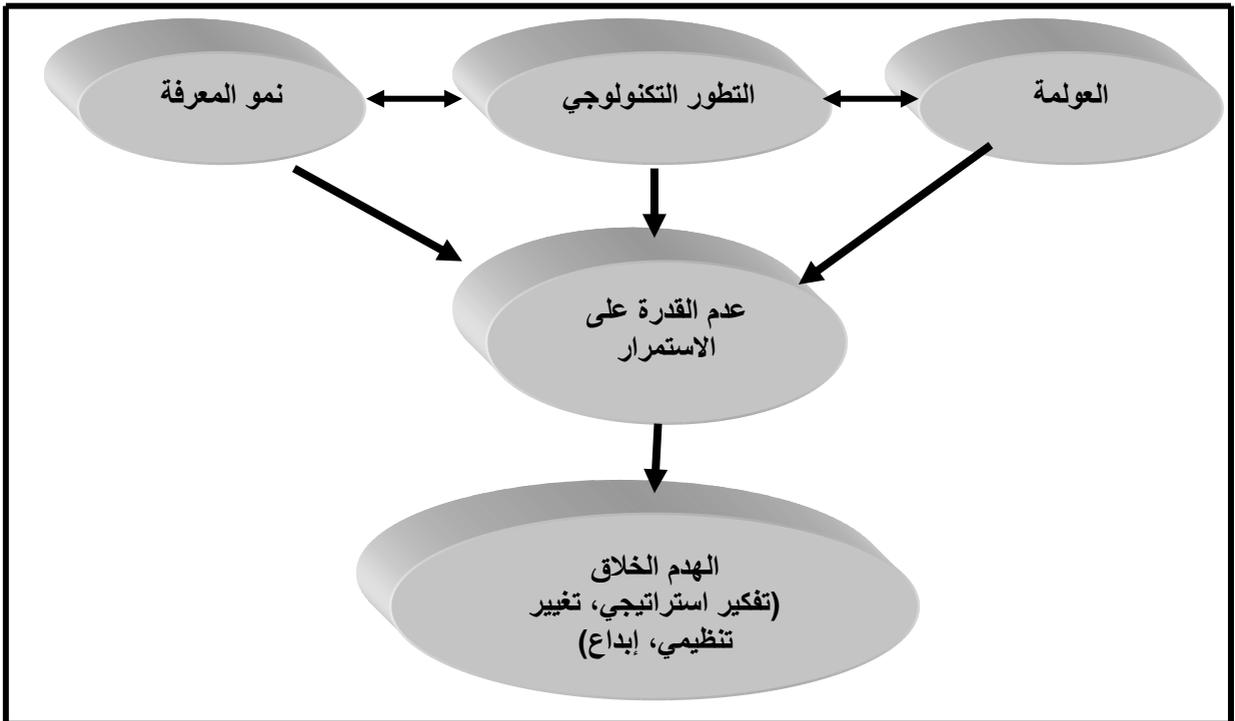
## أولاً: مفهوم الهدم الخلاق : Creative Destruction

في عام 1942 قدم العالم الاقتصادي Joseph Alois Schumpeter كتابته (الرأسمالية والاجتماعية والديمقراطية)، والذي تناول فيه الهدم الخلاق (Ruiz,2002:P3). وقد أطلق Schumpeter على عملية التكوين والإزالة بالهدم الخلاق (Porkinson,2000,10) وأن الهدم الخلاق هو الأكثر شهرة من بين ما قدمه، بسبب أن هذا التعبير ليس قطعة فكرية مثيرة فقط ولكن يعبر عن رؤية Schumpeter لتطور الاقتصاد الرأسمالي وعلاقته بالنزاعات الاجتماعية والسياسية. وأن الاقتصاد الأمريكي كان في المقدمة في تطبيق ما أطلق عليه Schumpeter الهدم الخلاق. (Andersen, 2004:P1). وقد وضع Schumpeter نظريته الإبداع و الهدم الخلاق كمحرك للرأسمالية، التي بها دورة الإبداع والانتشار تخلق صناعات جديدة و تدفع الأنماط القديمة إلى الزوال (Jones ,1995:P25). وفي هذه العملية يظهر الابتكار الناجح في كل مرة بتكوين الاحتكار الذي بدوره يكون الأرباح والتي تؤدي إلى ظهور المقلدين وتستمر هذه العملية حتى تعود إلى الحالة الطبيعية، حتى يقدم ابتكار جديد وتتكرر الدورة من جديد. (Paul & Vaaler ,2002:P15) . ويعرف Schumpeter الهدم الخلاق على أنه عملية تنافسية التي بها المنظمة تبحث عن ابتكار مميزة من خلالها تستطيع التفوق على المنافسين.

وكما عرفها على أنها تنفيذ مجموعة جديدة من العناصر والمنتجات التي تتحدى أنماط التنظيم والإنتاج القديمة.  
وكما يدل الهدم الخلاق على التنافس بين القديم والتقليدي والجديد والذي لم يختبر بشكل جيد. (Jones,1995:P10).

حيث أن الاستمرار بترك التقنيات القديمة وفسح المجال للجديدة يؤدي إلى هاز Churning الاقتصاد الذي من خلاله يزيح الجديد القديم والذي يؤدي بدورة إلى التقدم. وليس هناك شك بأن الأغلبية الواسعة تفضل العمل الأقل ضغطاً والبيئة الأقل تنافس. ولكن كما يظهر بأن الزبون يبحث عن السلع ذات السعر المنخفض والجودة العالية (Andersen,2004:P1). فالتحدي هو في إدارة عمليات المنظمة، وهذه الأيام يوجد القليل من المنظمات القائمة التي تمتلك الطاقة والوقت الإدارة عملية الهدم الخلاق وخصوصاً بالسرعة والمعايير المطلوبة للتنافس في السوق. (Porkinson,2000:P10). فالمنظمات يجب أن تؤمن بضرورة إعادة تصميمها من الأعلى إلى الأسفل بالاعتماد على افتراض عدم الاستمرارية، من خلال توليد أو اكتساب منظمات جديدة، واستبعاد الأداء الهامشي بدون فقدان السيطرة على العمليات. وإذا كانت عمليات المنظمة جيدة فإن الهدم الخلاق ضمن المنظمة سوف يحدد الاستمرارية التنافسية على المدى البعيد الأداء المنظمة (Parkinson,2000:P23).

ونرى من هذا العرض أن الهدم الخلاق عبارة عن استجابة لظروف البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، لكي تكتسب القدرة على البقاء من خلال استبعاد أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة. والشكل التالي يوضح هذه ذلك.

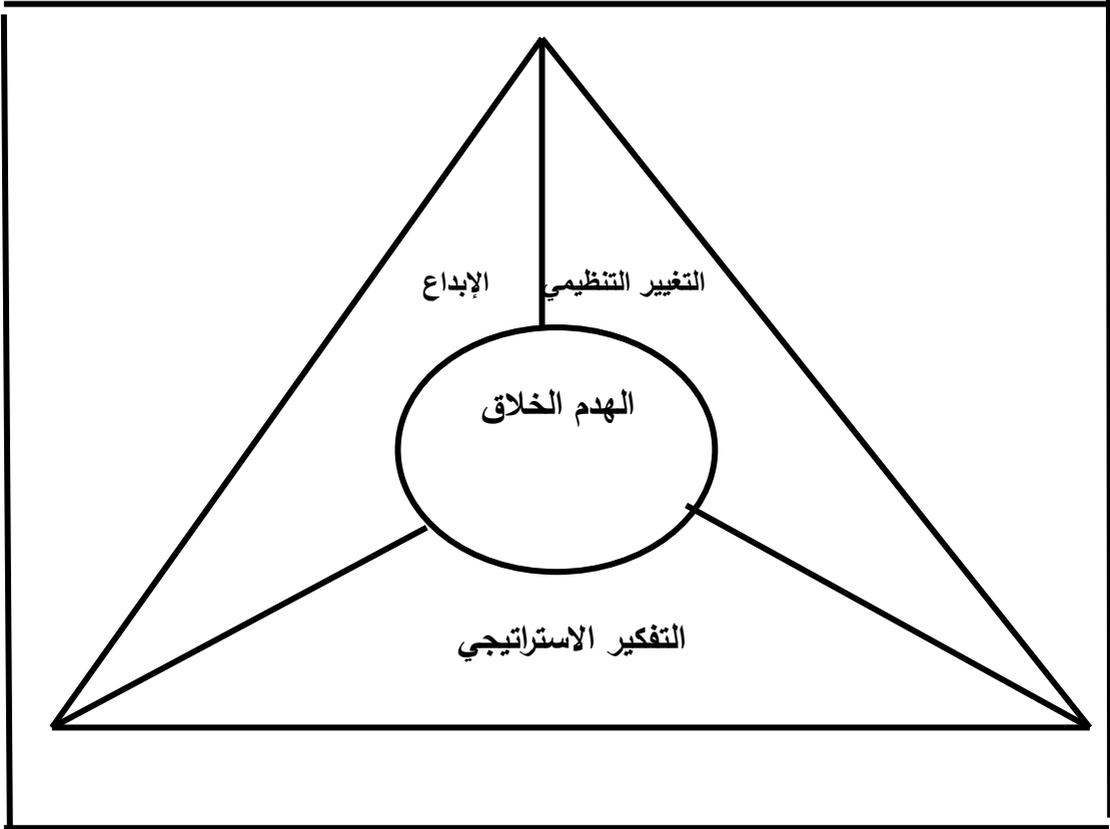


الشكل (١) العوامل المؤثرة على الهدم الخلاق

قد عرف **Albert Einstein** الجنون على أنه فعل نفس الشيء بنفس الطريقة مراراً وتكراراً وتوقع نتائج مختلفة. وبهذا يرى كل من **Einstein** و **Schumpeter** أن الجديد سوف يظهر كنتيجة للتغيير في الداخل. (Gonzalez,2004:PP2) ويجب أن يكون هذا التغيير مسبقاً بتفكير استراتيجي، ومن خلال هذه التفاعل يمكن أن نحصل على الجديد. ولهذا فإن الهدم الخلاق يتكون من العناصر التالية:

- ١- التفكير الاستراتيجي، ٢- التغيير المنظمي، ٣- الإبداع.
- حيث أن تكامل هذه العناصر وتوظيفها من أجل القيام بعملية الهدم الخلاق يمنح المنظمة القدرة على الاستمرارية والبقاء.

والشكل التالي يوضح عناصر الهدم الخلاق.



الشكل (٢) عناصر الهدم الخلاق

وسوف يتم تناول كل عنصر من هذه العناصر والتحدث عنها بشكل مختصر لكي نستطيع الخروج برؤية وفلسفة عن مدخل الهدم الخلاق. وأن مدخل الهدم الخلاق يهدف إلى السعي لتحقيق توازن ديناميكي، التحول نحو العولمة، تطوير استراتيجيات احتواء السوق، تحول الادارة نحو الزبون. (الدوري: صالح، 2003، ص8)

### ثانياً: مراحل عملية الهدم الخلاق

تكتسب عملية الهدم الخلاق أهمية كبيرة لدى المنظمة، ولذلك فهي تشكل إجراءً ليس سهلاً أو روتينياً بل أنه حالة فاصلة بين ما هو قديم بالياً وجديداً متطوراً . لا شك ان المنظمات حينما تتبنى افكاراً ومفاهيماً جديدة، فإنها لا بد أن تكون قادرة على الإيفاء بمتطلبات التحديث والتطوير وبالأخص المتطلبات المادية والمالية والبشرية . إن دخول منظمات في عمليات التطوير التنظيمي وتبني مدخل الهدم الخلاق إنما يعني إلتزام المنظمة بالآتي:

- أ- السعي الجاد لخلق المعرفة التنظيمية عبر الابداع والتطوير التنظيمي ودعم رأس المال الفكري والبشري والاجتماعي داخل المنظمة.
- ب- تطوير استراتيجيات المنظمات على المستوى الكلي ووحدات الاعمال وإنتهاج إستراتيجيات النفاذ او التغلغل السوقي.
- ج- التحول لإدارة موجهة نحو الزبون بدلاً من الإدارات الموجهة نحو الإنتاج . وهنا تبرز قدرات المنظمة في خلق الرغبات والحاجات الجديدة التي لم يكن الزبون قادراً على تحديدها او طلبها . فالطلب هنا يتحدد بدرجة إبداعات المنظمة في طرح السلع والخدمات الجديدة وإيصالها إلى المستهلك بدلاً من ان يقوم المستهلك بتحديد تلك الحاجات او الخدمات التي يطلبها.
- د- السعي بإيجاد توازن ديناميكي بين برامج التدريب والتعليم والحوافز وبين الأداء الأفضل . حيث ان تسريح عدد من العاملين الفانضين وظهور مستويات إدارية معينة يستدعي إعادة تأهيل ما تبقى من العاملين وإعادة تصميم العمل بما يؤمن كفاءة اداء عالية.
- هـ- خفض العمالة ( Down Sizing ) بطريقة الإزاحة والإحلال الخلافة التي تكفل عودة الأفراد الى المنظمة عند الحاجة بموجب معيار أخلاقي يوطر تبني الإدارة لبرنامج التغيير والتطوير.
- و- تطوير إستراتيجية إحتواء السوق من خلال تقليل دورة حياة المنتج .
- ز- التحول إلى العولمة حينما تصبح المنظمة قادرة على تحديد حصتها السوقية في السوق المحلية، وتكتسب ميزة تنافسية في أدائها إزاء الشركات الأخرى والمنتجات التي تطرحها في السوق. هنا تظهر لديها رغبة بدخول الأسواق العالمية بالطرق المعروفة سواء بالإستثمار المباشر او غير المباشر لمنافسة الشركات الأخرى عند دخول مرحلة العالمية أو العولمة.

### ثالثاً: خصائص الهدم الخلاق

- ١- الهدم الخلاق ليس عملية ثابتة، بل هو عملية ديناميكية مستمرة يعتمد على منطق إستيعاب المستهلك وتقلباته. والمنظمة هنا لا تنتظر لكي تغير بل على ان تبادر في التغيير نحو التطوير وتتنبأ بالمستقبل وظروف البيئة الخارجية قبل وقوع الأحداث لكي تكون في مأمن من التقلبات والثبات في بيئة العمل.
- ٢- تحدث عملية الهدم الخلاق بشكل إندفاع حذر وليس عملية تشبه التقليد للمنظمات الأخرى فهي (تسرع رصين) كما يطلق عليها جوزيف شامبير.
- ٣- يسعى الهدم الخلاق لبناء هيكل كفوء إقتصادياً للمنظمة أكثر رصانة واكثر نمواً وبشكل علمي كي يستطيع أن ينافس الشركات الأخرى بكفاءة في ظل الاقتصاد العالمي.

### رابعاً: عناصر الهدم الخلاق

بعد أن وضعنا مفهوم الهدم الخلاق ننتقل الآن إلى مناقشة العناصر التي تتكون منها هذه العملية.

### ١- التفكير الاستراتيجي:

نتناول تحت مظلة التفكير الاستراتيجي كل من مفهوم التفكير الاستراتيجي وخصائص التفكير الاستراتيجي.

#### أ- مفهوم التفكير الاستراتيجي:

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه نمطاً يسهم في تحقيق التوائم بين إمكانيات المنظمة وواقع المنافسة من خلال دراسة العلاقات المنظورة والغير منظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية (يونس، 1999:ص41). ومن هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي (Kogut,1999:P196). ويشكل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة، كونه يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها التنافسية من خلال تهينة قدرأ من الاستعداد الذي يشكل وثبة للنجاح. وقد أشار Chakravarthy بأن التفكير الاستراتيجي يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة. وكما يعمل التفكير الاستراتيجي على تنمية الحدس المبدع وبناء تصورات في إعادة بناء الاستراتيجيات (Chakravarthy,1991:P118-120). ولا بد من الإشارة إلى أن التفكير الاستراتيجي يساعد على الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصورات المنظمة طويلة الأمد. وأن هذه التساؤلات هي عبارة عن تحديات أساسية للإدارة العليا التي تشجع الإدارة العليا على استخدام التفكير الاستراتيجي (Cole,1994:P72).

يرى Henry Mintzberg التفكير الاستراتيجي على أنه أسلوب معين للتفكير يشتمل على خصائص محددة يمكن تمييزها بوضوح. ومن ناحية أخرى فإن التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيب تقوم باستخدام الحدس و الخلق Creativity من أجل تكون منظور متكامل عن المنظمة. ويشير Hamel إلى التفكير الاستراتيجي على أنه صناعة الهندسة المعمارية للاستراتيجية. ويركز على الأفكار التي أشار إليها Mintzberg الخلق، الاكتشاف، وتفاهم عدم القدرة على الاستمرار (Laawrence2000:P3-4).

ويعرف Garratt التفكير الاستراتيجي على أنه أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولين توجيه المنظمة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعلاً بشكل أفضل لمنظمتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجهاً للمستقبل من دون إهمال للماضي (Garratt,1998:P23).

وبشكل عام يمكن رؤية التفكير الاستراتيجي على أنه يتضمن التفكير والعمل ضمن مجموعة معينة من الافتراضات والبدائل المحتملة التي تقود إلى فرضيات وبدائل جديدة أكثر موانمة من سابقتها (Laawrence2000:P4). وأن التفكير الاستراتيجي هو أكثر من استجابة يومية للمشاكل والفرص والحقائق الجديدة، فهو خلق للمستقبل ويركز التفكير الاستراتيجي على الكيفية التي من خلالها يتمكن من خلق مستقبل أفضل من خلال إضافة القيمة للمجتمع وأن يكون فاعلاً. وكما يهتم بكيفية السيطرة على المستقبل (Jsmes,2000:P40-41).

- ومن هذا العرض نرى بأن التفكير الاستراتيجي يسهم في
- بناء رؤى مستقبلية لكون التفكير الاستراتيجي موجهاً بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة .
  - اعتنام أكبر عدد من الفرص الرباحة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة الاستجابة. (صالح، 2001: ص23)
  - تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير. (الخفاجي، 1998: ص107).

#### ب- خصائص التفكير الاستراتيجي:

قبل الخوض في تلك الخصائص يمكن أن نعرف خصائص التفكير الاستراتيجي بمجموعة من القدرات الشخصية والصفات التنظيمية التي تبرز شخصية المفكرين الاستراتيجيين عن غيرهم، إذ تبين تفردهم في نمط التفكير الذي يستخدمونه في حل المشكلات والتعامل مع المواقف ذات البعد الاستراتيجي، والتي يشتهرون في ضونها بمرور الوقت ويخلدهم التاريخ على أساسها (صالح، 2001: ص26).

تتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص شخصية تشتمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي وخصائص تنظيمية تظم المؤشرات التي يستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي.

تعد تلك الخصائص (الشخصية والتنظيمية) معياراً لتحديد المفكرين الاستراتيجيين من جهة ومن جهة أخرى لتمييز أنماط التفكير المستخدمة من قبل المفكر الاستراتيجي من خلال مجموعة مواقف أو مقاييس.

#### • السمات الشخصية

وتمثل مجموعة القدرات (الاستشرافية، الحدس، الخلق، النقدية)

القدرات الاستشرافية وهي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة و تطوره مسبقاً، و تمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو مسبق.

القدرات الحدسية تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية. والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الاستراتيجيين تكون لديهم الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي.

القدرات الخلاقة وتعني إنتاج شيء يتسم بالتفانية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار.

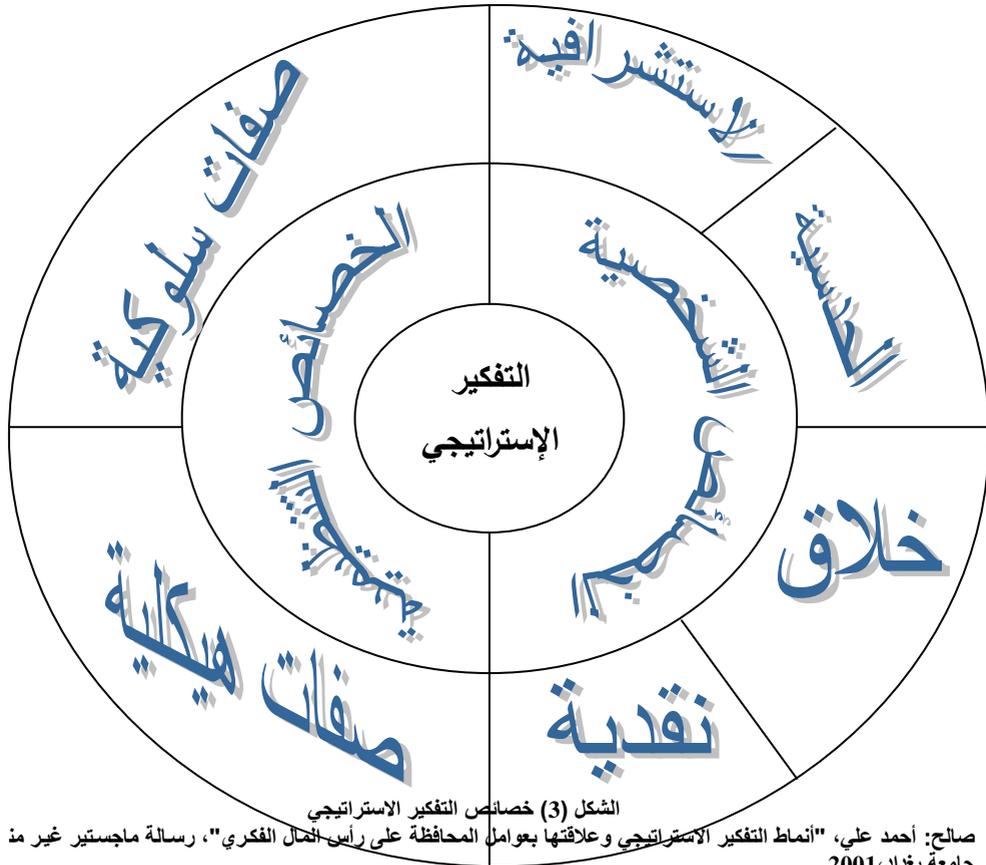
القدرات النقدية وهي عبارة عن التقويم الدقيق للمقدمات والشواهد والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الأخذ بالاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف.

#### • الخصائص التنظيمية

وهي الصفات التنظيمية (الهيكلية والسلوكية) التي تعد مؤشرات يستدل من خلالها على نمط المفكر الاستراتيجي وتأثيره في إدارة استراتيجيتها الشاملة. وأهم صفات الخصائص التنظيمية

الخصائص الهيكلية وتضم المؤشرات الاتية:

- المستوى الاستراتيجي: والذي يهمننا في هذا المقام هو تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الاستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي. وللإجابة نقول أن التفكير الاستراتيجي ينتشر بين مستوى الاستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الاعمال. لأنهما المسؤولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.
- الرسمية: وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول منفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية الاستجابة السريعة أي تقل الرسمية. (صالح، 2001: ص26-27)
- الإغراق المعلوماتي: حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصنع القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره لانه أقل حساسية تجاه الاغراق المعلوماتي. وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.
- السمات السلوكية وتشتمل على المؤشرات الاتية:
- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها: حيث أن المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.
- الاهتمام بالعاملين: يهتم التفكير الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم
- تبني المخاطرة: يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لان تبني المخاطر يساهم في تحقيق معدلات عائدة أعلى وانتهاز الفرص.



## ٢- التغيير التنظيمي:

سنناقش في التغيير التنظيمي كل من مفهوم التغيير التنظيمي ومصادر التغيير التنظيمي، وهي كالتالي.

## أ- مفهوم التغيير التنظيمي.

يمكن في البداية أن نعرف التغيير بشكل عام على أنه تبديل الوضع الرهن (الدهان، 1992: ص161). أما التغيير التنظيمي فيعرف بأنه تغيير موجه ومقصود يسعى إلى تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال إلى حالة أكثر قدرة على حل المشكلات، وأن التصور الحالي لنظرية الإدارة الحديثة يتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه (ويلسون، 1995: ص21). وتعتبر عملية التغيير التنظيمي عن حركة الانتقال الجزئي أو التدريجي من واقع رهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة (الشماخ وحمود، 2000: ص369).

## ب- مصادر التغيير التنظيمي.

يوجد تصنيفين رئيسيين لمصادر التغيير وهما تصنيف Kast & Rosenzweig وتصنيف Luthans، وهي على النحو التالي.

## تصنيف Kast &amp; Rosenzweig

حيث أشاروا إلى القوى الدافعة نحو التغيير والتي تتمثل بما يلي:

- البيئة: وتعرض أهم مصادر التغيير، فهي تتضمن عوامل البيئة الخارجية ومنها العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، إن أي تغيير يحصل في هذه العوامل يؤدي إلى ضرورة إجراء التغيير في المنظمة.
- مستوى التكنولوجيا: تتأثر المنظمة بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة في الأساليب والوسائل التكنولوجية، وذلك للأثر الكبير للتكنولوجيا على فاعلية وكفاءة المنظمة.
- الأهداف والقيم: يحصل التغيير من خلال التعديلات في أهداف المنظمة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم.
- الهيكل: يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة، سواء أكان على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي، إلى التغيير في المنظمة بصورة عامة في الوقت نفسه.
- الدوافع الاجتماعية والنفسية: وتلعب هذا العوامل دوراً مهماً في تنفيذ التغيير أو مقاومته، بالإضافة إلى ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي.
- الدوافع الإدارية: يسعى المدراء في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العمليات الإدارية من جهة أخرى.

## تصنيف Luthans وقد صنف عناصر التغيير بالشكل التالي.

- العوامل الخارجية: وتتضمن العوامل المتعلقة بالتغيرات البيئة الخارجية، ومنها زيادة شدة المنافسة بين المنظمات، التغيير في البيئة الاجتماعية، والتغيرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي وغيرها.
- العوامل الداخلية: وتتضمن المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة، وهيكلها التنظيمي، والأساليب والإجراءات الأزمات لتحقيق الأهداف، أو لمعالجة المشكلات المتصلة بالعمل والأفراد العاملين فيها بشكل عام. وتتضمن ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة، إدراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها، والحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة، وكذلك إدراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي والأنظمة المتبعة في المنظمة (الشمام وحمود، 2000: ص376).

### ٣- الإبداع

سنتناول هنا في البداية مفهوم الإبداع من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين في هذا المجال، ومن ثمة ننتقل إلى بيان خصائص الإبداع.

#### أ- مفهوم الإبداع:

أن أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة هو الإبداع، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطريقة التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية وإنما يكون الإبداع والابتكار سمات مميزة لها (الدوري والعزاوي، 2004: ص14).

لقد عبر Masskanter قانلاً أن الفوز بالأعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع، فالمنظمات التي تبعد تجني كل المزايا. وهذا يجعل من الإبداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية الحالية فهو تعتبر مؤشراً أساسياً الأداء الحالي الجيد للمنظمة، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على حماية إبداعها من التقليد من قبل الآخرين يمثل مصدر آخر للميزة التنافسية (Kotelnikov, 2003: P5)

وقد عرف Heep الإبداع على أنه عملية خلق منتج جديد غير مألوف أو خلق خصائص جديدة لمنتج جديد. (السامرائي، 1999: ص ٢٩)

في حين عرف Kotelnikov الإبداع على أنه عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات وخدمات جديدة، فهي تتعلق بخلق وزيادة الإنتاج، أي أنها تتعلق بنمو الأعمال (Kotelnikov, 2003: P3). ويرى Druieker بأن الإبداع هو الإحلال المستمر للقديم بواسطة الجديد وتقديم شيء ما أو بطريقة أفضل (السامرائي، 1999: ص29).

وعرف Jones الإبداع على أنه عملية تعتمد على المنظمات لتطوير سلع وخدمات، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل والاستجابة الأفضل لحاجات الزبون.

وبهذا يكون الإبداع هو عبارة عن قدرة المنظمات على اعتماد مداخل إدارية مبتكرة تلقى التجاوب الأمثل من الأفراد العاملين، وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (الدوري: العزاوي، 2004، ص15)

#### ب- خصائص الإبداع التنظيمي

تتسم المنظمات المبدعة بمجموعة سمات والتي تناولها كل من Gliffordf & Gavanagh وهي كالتالي:

١- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية كعدو رئيسي، وتحفيز العاملين على التجريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية.

٢- تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم.

وأضاف كانتر سمات أخرى تجسدت في شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق، واعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الإبداع والتجديد. (الدوري: العزاوي، 2004، ص16)

والجدول التالي يوضح آراء عدد من الباحثين في خصائص الإبداع التنظيمي.

الجدول (١) خصائص الإبداع التنظيمي

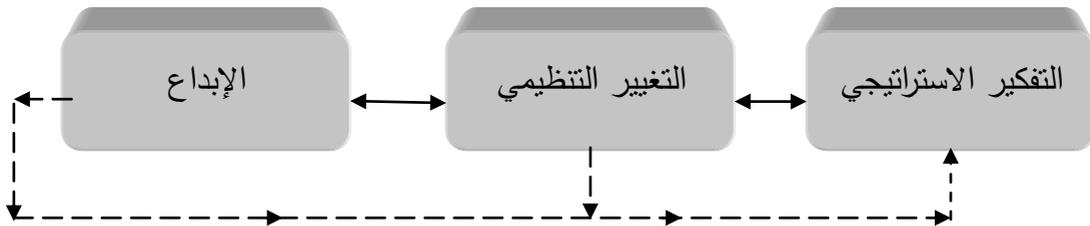
| الخصائص  | الكتاب/ السنة                                     |
|--|---|
| القبول/ الوقت الاضافي/ فكرة او ممارسة يتبناها الفرد والجماعات/ تحديد قنوات الاتصال/ التركيب الاجتماعي اعطاء النظام قيم او ثقافة. | Kateetal<br>(النعمي وآخرون ١٩٩٦: P67)             |
| الكلفة الاولية/ كلفة الاستمرارية/ معدل كلفة التغطية/ دفع المستحقات المكافأة/ التوافق والانسجام/ آلية الجذب وانتشار الافكار.      | Zaltman, et. Al., 1973: p34)                      |
| القيادة/ تنوع الاعراف/ استمرارية التطوير/ التماسك  | Siegel & Kaaemerer<br>(النعمي وآخرون، ١٩٩٦: ص ٦٧) |

ومما تقدم يمكن أن نقول أن هناك بعض الخصائص المشتركة للإبداع (التعقيد، القبول، الاستحسان الاجتماعي)، وبينما تتباين بقية الخصائص وفقاً لتباين نظرة الكتاب. (الدوري: العزاوي، 2004: ص16)

### خامساً : نموذج الهدم الخلاق:

وفي إطار هذه المفاهيم التي تم عرضها يبرز تساؤل ما هو مصدر الفكرة المطبقة؟ والإجابة عن هذا التساؤل تكمن في الخلق (Creativity) والذي يعرف بأنه تجميع الأفكار التي كانت ترى سابقاً بأنها غير مترابطة، فهي القدرة على التفكير ذات المنظور الغير تقليدي (Kotelnikov,2003:P1). ومن هذا نرى أن الخطوة الأولى في الهدم الخلاق هي التفكير وعلى وجه الخصوص التفكير الاستراتيجي ومن ثمة القيام بالتغيير لكي نتوصل إلى الإبداع.

حيث أن كل من التفكير الاستراتيجي والتغيير التنظيمي يؤثران على الإبداع. ولذلك فإن المحصلة النهائية لعملية الهدم الخلاق يجب أن تتمثل بتحقيق إبداع، وإذا لم تستطع تحقيق إبداع فإن ذلك يعني بأن عملية الهدم الخلاق التي قام بها فريق العمل أو المنظمة هي عملية غير خلاقية. مما يستوجب إعادة التفكير الاستراتيجي بالعملية والتي تظهر في الشكر من خلال التغذية العكسية. والشكل التالي يعطي تصور كامل عن مدخل الهدم الخلاق.



الشكل (٤) عملية الهدم الخلاق. التغذية العكسية

## سادساً: المنظمات العربية والهدم الخلاق:

ان السؤال الذي يطرح نفسه في الوقت الحالي هو "هل ان منظماتنا العربية مهيئة في الوقت الحاضر لإعتماد مدخل الهدم الخلاق"؟

ان الاجابة باختصار هو اننا لو ألقينا نظرة فاحصة على منظماتنا العربية وبشكل عام لوجدنا انها تعاني من مشكلات عديدة نتيجة لتاثرها بالقرار السياسي او البيئة السياسية، القانونية والتشريعية، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية،... الخ ، فضلاً عن مشاكل داخلية تتعلق بالمنظمات ذاتها. أن وجود مثل هذه المشكلات تعد عقبات حقيقية امام المنظمات العربية وخصوصاً عند اعتمادها المداخل والأساليب الادارية التقليدية وهذا ما يظهر جليا لأغلب منظماتنا العربية عندما تفكر بالدخول إلى الأسواق العالمية . الأمر الذي يستلزم عليها البحث بشكل جدي إلى إنتهاج مداخل إدارية حديثة ومنها مدخل الهدم الخلاق لإغتنام الفرص للبحث عن النمو والتطور للحاق بالمنافسين الدوليين في الأسواق المحلية والعالمية .

## الاستنتاجات:

١. أن هذا المدخل يمكن منظمات الأعمال بأن تكون فاعلة في البيئة التي تعمل بها وليست كرد فعل عما يحدث في البيئة.
٢. يمنح هذا المدخل المنظمة المرونة في التكيف والتوافق والتفوق احياناً مع البيئة.
٣. يمكن هذا المدخل منظمات الأعمال من التفوق على منافسيها لكون هذا المدخل يمنح المنظمة القدرة على تجديد نفسها باستمرار مما يفوت الفرصة على المنافسين الاخرين بعدم القدرة على التقليد.
٤. أن مدخل الهدم الخلاق هو إطار لتطوير الأعمال يركز على المستقبل وتطوير رؤيا مستقبلية .
٥. يمكن استخدام الهدم الخلاق كمدخل لتكوين القدرات الجوهرية.
٦. يمكن تكوين الهياكل المرنة لمنظمات الأعمال من خلال اعتماد الهدم الخلاق حيث أنه يساعد المنظمة لتكوين هيكل مرن يستجيب للبيئة.
٧. ينعكس تطبيق مدخل الهدم الخلاق على تطوير الوعي الاستراتيجي في منظمات الاعمال.
٨. يسهم مدخل الهدم الخلاق في تطوير المعرفة التنظيمية لمنظمات الاعمال.

## المصادر:

### أولاً : المصادر العربية

- ١ . الخفاجي، نعمة عباس خضير، " التفكير الاستراتيجي: إطار نظري"، مجلة جامعة بابل، المجلد ٣، العدد ١، 1998.
- ٢ . الدهان، د. أميمة، "نظريات منظمات الاعمال"، مطبعة الصفري، عمان، 1992.
- ٣ . الدوري، زكريا مطلق، العزاوي، بشرى محمد العزاوي "أدارة المعرفة وأنعكاساتها على الابداع التنظيمي" بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة الزيتونة الاردنية، 2004.
- ٤ . الشماخ، د. خليل محمد حسن ومحمود، د. خضير كاظم، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- ٥ . ويلسون، دافيدس، ترجمة تحية السيد عمارة، مراجعة شفيق رزق الله، "استراتيجية التغيير" ، مفاهيم ومناظرات في أدارة التغيير. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. 1995.

## ثانياً: الرسائل الجامعية

١. السامرائي، سلوى هاني، "الابداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه: رسالة دكتوراة في قسم ادارة العمال جامعة بغداد، 1999.
٢. صالح، أحمد علي، "أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري"، رسالة ماجستير قسم إدارة الاعمال مقدمة إلى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد جامعة بغداد، 2001.
٣. يونس، طارق شريف "أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال مقدمة إلى كلية الادارة و الاقتصاد جامعة الموصل 1999.

## ثالثاً: المصادر الإنكليزية

1. Chakravarthy,B.S& Lorange, "Managing The Strategy Process" Mexice 1991.
2. Cole G.A. "Strategic Management"2ed ,Ashford Colour Press,1994.
3. Garratt,Bop,"Developing Strategic Thought",Mc-Graw-Hill Book Company,1998.
4. Hatch,Maryjo "Organization Theory", Oxford University Press,U.K,1997.
5. Kogut,B,"What Makes A Company Global" Harvard Business Review ,Jan-Fab,1999.

## مقالات الانترنت

1. Andersen,Sloth "The Process of Creative Destruction :From Bision To Measurement" Department of Business Studies, ٢٠٠٤
2. Gonalez, Victor" Creative Destruction Abd Sucess" 2004.
3. Jones, " Creative Destruction: Department Competition. 1995.
4. Kotalnikov,Vahim "New Economy" HBR,April 2003.
5. Lawrence,Eton "Strategic Thinking " Personnel Development and Resourcinng Group,1999.
6. Parkinson,Jay "survival and Performance In The Era of Discontinuity" 2000
7. Paul.M,Vaaler.Burknard "Creative Destruction in Emerging Markets "، 2002
8. Ruiz,Lsobel"Innovation and Technology:The Creative Destruction analysis : 2002