

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

R épublique Alg érienne D éocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L 'enseignement Supérieure de la Recherche Scientifique

Universit é 20 Aout 1955 SKIKDA  
Facult é des Science Economiques,  
Commerciales, et Science des Gestion  
D épartement: Science de Gestion  
Laboratoire: ECOFIMA



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
مخبر اقتصاد، مالية وإدارة أعمال

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

## دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي

– دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قالمة –

إشراف:

إعداد الطالبة:

د. أمال يوب

إكرام بودبزة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور طيار أحسن
مقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة قسم " أ "	الدكتورة يوب أمال
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة قسم " أ "	الدكتورة بوغازي فريدة
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر قسم " أ "	الدكتور عماري سمير
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر قسم " أ "	الدكتور عيشوش رياض
عضوا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر قسم " أ "	الدكتور جادلي سمير

السنة الجامعية: 2020 – 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

---

# الملخص

---

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة اشتملت على (59) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (291) استبانة، استرجع منها (211) استبانة صالحة للتحليل، ليتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال اختبارات تحليل الانحدار البسيط، الانحدار المتعدد، اختبار T للعينات المستقلة، اختبار F لتحليل التباين الأحادي، بالاعتماد على برنامج "SPSS". ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر معنوي موجب للتغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، ويتجسد هذا الأثر في التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تعزى لمتغير الجنس؛
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والخبرة.
- بناء على هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة إنشاء إدارة متخصصة بالتغيير داخل المؤسسة تتولى عملية التخطيط وإعداد برامج التغيير بالتنسيق مع مختلف مديريات المؤسسة؛
  - الاهتمام بشكل أوسع بتحسين وتطوير الأساليب التسويقية المعتمدة في الترويج لمنتجات المؤسسة مما يسمح لها باختراق الأسواق العالمية؛
  - تعزيز التعاون مع الجامعات والمعاهد والمؤسسات العالمية المختصة في الصناعات الغذائية للاستفادة من خبرتها لتقديم منتجات جديدة وصحية أكثر.
- الكلمات المفتاحية:** التغيير، التغيير التنظيمي، الابتكار المؤسسي، مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر قالمة.

**Abstract :**

This study aimed to identify the role of organizational change on developing institutional innovation in Amor Ben Amor canned food Corporation in Guelma state, In order to achieve the study objectives and to answer the problematic and the secondary questions, the descriptive analytical method was used, also a questionnaire consisting of (59) question was designed as a main tool for collecting data from the study sample, where it was used the Randon sampling method of the study society, where a total of (291) questionnaire were distributed, revtrieving (211) valid questionnaire for statistycal analysis. where it's data analysis and testing hypotheses by means of simple regression analysis, multi-regression analysis, Independent Samples T Test and One Way ANOVA tests, using the SPSS program. One of the most important results of the study:

- There is a positive significant effect of Organizational change on the development of institutional innovation, this effect is reflected in Technological change and organizational structure change;
- There are no statistically significant differences in the answers of the study sample individuals about the role of organizational change on the development of institutional innovation due to the sex variable;
- There are statistically significant differences in the answers of the study sample individuals about the role of organizational change on the development of institutional innovation due to the age, educational qualification, functional level and experience variables.

Based on these results, the study concluded to the following suggestion:

- the most important are the necessity of establishing a specialized change department in the organization to handle the planning and preparation process change programs in coordination with various directorates of the institution;
- Paying more attention to improving and developing the marketing methods adopted in promoting institution's products, which allowsit to penetrate global markets;
- Enhancing cooperation with international universities, institutes and institutions specialized in the food industry to utilize its expertise to present new and healthier products.

**Keywords :** Change, Organizational Change, Institutional Innovation, Amor Ben Amor canned food Corporation Guelma.

## دعاء

« اللَّهُمَّ لَا تَجْعَلْنَا نُصَابُ بِالْغُرُورِ إِذَا مَجَّحْنَا... وَلَا بِالْيَأْسِ إِذَا أَخْفَقْنَا... وَذَكِّرْنَا أَنَّ  
الإخفاقَ هُوَ التَّجْرِبَةُ الَّتِي تَسْبِقُ النِّجَاحَ... اللَّهُمَّ إِذَا أَعْطَيْتَنَا نِجَاحًا فَلَا تَأْخُذْ مِنَّا  
تَوَاضَعْنَا وَإِذَا أَعْطَيْتَنَا تَوَاضِعًا فَلَا تَأْخُذْ مِنَّا اعْتِرَازَنَا بِكِرَامَتِنَا...»

رَبَّنَا تَقَبَّلْ مِنَّا هَذَا الدُّعَاءَ

آمِينَ ... آمِينَ ... آمِينَ ...

# شكر و عرفان

الحمد لله المحمود بجميع المحامد تعظيما وتشريفا وثناء، المتصف بصفات الكمال عزة وقوة وكبرياء، المنعوت بنعوت الجلال، واسع الكرم جزيل النعم نحمده أن وفقنا لإتمام هذا العمل فما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه ننيب

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور إذ أنها لا تؤتي حق صياغتها، ومن باب رد الفضل لأهله أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى:

والداي لما قدماه لي في صمت وصبر

الأستاذة المشرفة الدكتورة يوب أمل لها مني جزيل الشكر والامتنان لاهتمامها ورحابة صدرها ولكل وقت وقفت فيه إلى جانبي وساندتني فلم تبخل علي بنصائحها وتوجيهاتها، فكانت نعم الأستاذة والمشرفة التي لن أنسى كلماتها المشجعة لي.

والشكر موصول مسبقا إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل وإثرائه بملاحظاتهم وتصويباتهم العلمية القيمة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة الأفاضل محكمي أداة الدراسة الذين ساهموا في نجاح هذا العمل بتوجيهاتهم وملاحظاتهم.

والشكر أيضا للسيد مهدي حبيليس مدير الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، والسيدة نسيمه على حسن استقبالهم ومساعدتهم لنا.

وإنني في هذا المقام أتقدم بالشكر والامتنان لجميع من أنار لي الطريق بعلمه وتوجيهاته.

## إهداء

إلى من أضاء لي طريق العلم والأخلاق... وزرع بداخلي حب النجاح والتفوق...

إلى من برؤيتهم ترتاح النفس وبرهم ألتمس ريح الجنة والداي الكريمين ألبسهما الله لباس الصحة والعافية  
وتوجهما بقبس من نوره

إلى التي وهبتني كل شيء، حضني الدافئ، عذرا منك وشكرا لك أمي الغالية

إلى من أفنى حياته لأجل تعليمي، سندي وقوتي، من أحمل اسمه بكل افتخار أبي العزيز

إلى من يؤنس وحدتي ويملأني علي خلوتي ويبعدن عني وحشتي أختاي الغاليتين

إلى أخي وقرّة عيني الذي لا أملك غيره

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

إلى الأعرء على قلبي صديقتي، زميلاتي وزملائي

إلى كل من أحبوني وأحببتهم

أهدي هذا العمل



---

# قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

---

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	..... الأتمودج الفرضي المبسط للدراسة	01
32	..... نموذج Kurt Lewin لتبني عملية التغيير التنظيمي	02
37	..... Larry Greiner وفق نموذج	03
42	..... ثقافة المؤسسة والتغيير	04
46	..... الكفاءات القيادية للإدارة الفعالة للتغيير	05
58	..... أشكال مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد، المؤسسة والجماعة	06
72	..... مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة	07
72	..... من الإبداع إلى الابتكار (العلاقة بين الإبداع، الاختراع والابتكار)	08
74	..... مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق	09
100	..... مكونات إستراتيجية الابتكار	10
102	..... نموذج الابتكار الخطي (الصندوق الأسود)	11
103	..... نموذج الدفع العلمي (دفع التكنولوجيا)	12
103	..... النموذج الموجه من خلال السوق (جذب الطلب)	13
104	..... النموذج التفاعلي لعملية الابتكار	14
141	..... نسبة ومجالات المؤسسات المبتكرة في قطاع الصناعات الغذائية لسنة 2013	15
151	..... مجموعة المؤسسات المكونة لمجمع عمر بن عمر	16
153	..... قيم مجمع عمر بن عمر	17
179	..... الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (وحدة بوعاتي محمود)	18
180	..... الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر سنة 2017	19
181	..... الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر سنة 2018	20
182	..... الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية سنة 2020	21
196	..... أتمودج الدراسة	22

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وجهات النظر حول مقاومة التغيير التنظيمي .....	52
02	إيجابيات وسلبيات استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات .....	62
03	مؤشرات لتطور مساهمة قطاع الصناعة الغذائية الجزائرية في الناتج الخام (2010-2015) .....	144
04	مؤشرات لتطور مساهمة قطاع الصناعة الغذائية الجزائرية في الدخل المحلي (2010-2015) ...	145
05	مؤشرات لتطور مساهمة قطاع الصناعة الغذائية الجزائرية في القيمة المضافة (2010-2015) ..	145
06	الطاقة الإنتاجية لوحدة مصبرات عمر بن عمر في بداية نشاطه .....	155
07	الطاقة الإنتاجية لوحدة مصبرات عمر بن عمر حاليا .....	156
08	الدورات التدريبية للمؤسسة خلال الفترة (2013-2019) .....	168
09	الميزانية الموجهة للتدريب خلال الفترة (2016-2019) .....	170
10	تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2016-2020) .....	172
11	الميزانية المخصصة للأجور والحوافز خلال الفترة (2016-2019) .....	175
12	أبعاد التغيير التنظيمي حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة .....	195
13	أبعاد الابتكار المؤسسي حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة .....	195
14	عدد موظفي المؤسسة سنة 2020 .....	197
15	الإحصائيات الرقمية لأداة الدراسة .....	199
16	مقياس ليكارت الحماسي .....	201
17	معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد التغيير في الأفراد والدرجة الكلية له .....	205
18	معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية له .....	206
19	معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية له .....	207
20	معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد الابتكار الإداري والدرجة الكلية له .....	208
21	معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد الابتكار التكنولوجي والدرجة الكلية له .....	208
22	معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد الابتكار التسويقي والدرجة الكلية له .....	209
23	معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للمحور .....	210
24	معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد الابتكار المؤسسي والدرجة الكلية للمحور .....	210
25	معامل ارتباط "بيرسون" لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية لها .....	211
26	قيم درجات الثبات لألفا كرونباخ .....	212

212	قيم معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" والصدق الذاتي لمحاوَر أداة الدراسة .....	27
213	اختبار التجزئة النصفية .....	28
215	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .....	29
216	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .....	30
216	توزيع عينة الدراسة حسب العمر .....	31
217	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .....	32
218	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي .....	33
219	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .....	34
220	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية .....	35
221	الأهمية النسبية لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .....	36
222	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التغيير في الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة .....	37
226	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة ...	38
228	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التغيير في الهيكل بالمؤسسة محل الدراسة .....	39
230	الأهمية النسبية لتطبيق الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة .....	40
231	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الابتكار الإداري بالمؤسسة محل الدراسة .....	41
232	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الابتكار التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة ...	42
233	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الابتكار التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة .....	43
235	اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) .....	44
236	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الأفراد في تطوير الابتكار المؤسسي .....	45
237	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في التكنولوجيا في تطوير الابتكار المؤسسي .....	46
238	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي .....	47
240	تحليل الارتباط بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي .....	48
241	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد .....	49
241	معاملات الانحدار الخطي المتعدد لقوة تأثير أبعاد التغيير التنظيمي في الابتكار المؤسسي .....	50
243	اختبار القوة التفسيرية لنماذج الانحدار المتعدد التدريجي .....	51
243	معاملات الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقوة تأثير التغيير التنظيمي في الابتكار المؤسسي .....	52
245	اختبار (Independent Simple T Test) للفروق الإحصائية تبعا لمتغير الجنس .....	53
246	اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعا لمتغير العمر .....	54

247	اختبار (LSD) لتحديد الفروق في إجابات المستجوبين تبعاً لمتغير العمر .....	55
248	اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .....	56
249	اختبار (LSD) لتحديد الفروق في إجابات المستجوبين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .....	57
251	اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .....	58
252	اختبار (LSD) لتحديد الفروق في إجابات المستجوبين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .....	59
253	اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة .....	60
254	اختبار (LSD) لتحديد الفروق في إجابات المستجوبين تبعاً لمتغير الخبرة .....	61

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
289	..... الاستبانة الأولية للدراسة الموجهة للتحكيم	01
294	..... قائمة الأساتذة المحكمين	02
295	..... الاستبانة النهائية للدراسة	03
299	..... المواد العلمية للبرنامج التدريبي مناجير	04
300	..... المدة الزمنية للتدريب لبرنامج التطوير الذاتي	05
301	..... الهيكل التنظيمي للوحدات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	06
302	..... الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة سنة 2018	07
303	..... نموذج عن أسئلة المقابلة	08
304	..... نموذج عن ملف المعالجة التقنية باستخدام برنامج SPSS	09

---

# فهرس المحتويات

---

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الملخص .....
IV	الدعاء .....
V	شكر وعرهان .....
VI	إهداء .....
VIII	قائمة الأشكال .....
IX	قائمة الجداول .....
XII	قائمة الملاحق .....
XIV	فهرس المحتويات .....
أ	مقدمة .....
64-1	الفصل الأول: الإطار النظري للغير التنظيمي
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الغير التنظيمي .....
3	المطلب الأول: مفهوم الغير التنظيمي .....
3	أولاً. التطور التاريخي للغير التنظيمي .....
5	ثانياً. تعريف الغير التنظيمي .....
8	ثالثاً. خصائص الغير التنظيمي .....
9	المطلب الثاني: القوى الدافعة للغير التنظيمي .....
9	أولاً. القوى الخارجية .....
9	ثانياً. القوى الداخلية .....
11	المطلب الثالث: أهمية الغير التنظيمي وأهدافه .....
11	أولاً. أهمية الغير التنظيمي .....
12	ثانياً. أهداف الغير التنظيمي .....
13	ثالثاً. أسس الغير التنظيمي وعناصره .....
14	المطلب الرابع: أنواع الغير التنظيمي ومجالاته .....
14	أولاً. أنواع الغير التنظيمي .....



17	ثانيا. مجالات التغيير التنظيمي .....
22	المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي.....
22	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.....
22	أولا. تعريف إدارة التغيير التنظيمي.....
24	ثانيا. خصائص إدارة التغيير التنظيمي.....
25	المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي، مراحل ونماذجه .....
25	أولا. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي.....
29	ثانيا. مراحل التغيير التنظيمي.....
30	ثالثا. نماذج التغيير التنظيمي.....
37	المطلب الثالث: معوقات وتحديات إدارة التغيير التنظيمي ومتطلبات نجاحها.....
37	أولا. معوقات إدارة التغيير التنظيمي .....
38	ثانيا. تحديات إدارة التغيير التنظيمي .....
39	ثالثا. متطلبات نجاح إدارة التغيير التنظيمي .....
40	المطلب الرابع: المداخل الداعمة لتطبيق التغيير التنظيمي.....
40	أولا. الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي .....
43	ثانيا. قيادة التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي .....
47	ثالثا. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي .....
49	رابعا. التعلم التنظيمي كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي .....
50	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.....
50	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي .....
51	أولا. تعريف مقاومة التغيير التنظيمي .....
53	ثانيا. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .....
55	ثالثا. العوامل المساعدة على زيادة مقاومة التغيير .....
55	المطلب الثاني: مستويات وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي .....
56	أولا. مستويات مقاومة التغيير التنظيمي .....
57	ثانيا. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي .....
58	المطلب الثالث: سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي .....

58	أولا. سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي .....
59	ثانيا. إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي .....
<b>59</b>	<b>المطلب الرابع: مجالات مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات مواجهتها .....</b>
60	أولا. مجالات مقاومة التغيير التنظيمي .....
61	ثانيا. إستراتيجيات التقليل مقاومة التغيير التنظيمي .....
64	خلاصة الفصل .....
<b>131-65</b>	<b>الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي</b>
<b>66</b>	<b>تمهيد .....</b>
<b>67</b>	<b>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار المؤسسي .....</b>
<b>67</b>	<b>المطلب الأول: عموميات حول الابتكار المؤسسي .....</b>
67	أولا. مفهوم الابتكار المؤسسي .....
69	ثانيا. الابتكار وعلاقته ببعض المفاهيم المتداخلة .....
73	ثالثا. خصائص الابتكار المؤسسي .....
74	رابعا. أهمية الابتكار المؤسسي .....
<b>75</b>	<b>المطلب الثاني: دوافع الابتكار المؤسسي ومصادره .....</b>
75	أولا. دوافع الابتكار المؤسسي .....
76	ثانيا. مصادر الابتكار المؤسسي .....
<b>77</b>	<b>المطلب الثالث: مستويات الابتكار وأنواعه .....</b>
77	أولا. مستويات الابتكار .....
79	ثانيا. أنواع الابتكار .....
<b>87</b>	<b>المطلب الرابع: معوقات الابتكار والعوامل المؤثرة فيه .....</b>
87	أولا. معوقات الابتكار .....
89	ثانيا. العوامل المؤثرة في الابتكار .....
<b>91</b>	<b>المبحث الثاني: إدارة الابتكار المؤسسي .....</b>
<b>91</b>	<b>المطلب الأول: مفهوم إدارة الابتكار المؤسسي .....</b>
91	أولا. تعريف إدارة الابتكار المؤسسي .....
92	ثانيا. خصائص إدارة الابتكار المؤسسي .....

93	ثالثا. مبادئ ومقومات إدارة الابتكار المؤسسي .....
94	المطلب الثاني: مراحل عملية الابتكار المؤسسي .....
96	المطلب الثالث: تحديات إدارة الابتكار المؤسسي .....
97	المطلب الرابع: استراتيجيات الابتكار المؤسسي ونماذجه .....
97	أولا. استراتيجيات الابتكار المؤسسي .....
102	ثانيا. نماذج الابتكار المؤسسي .....
105	المبحث الثالث: تطوير الابتكار المؤسسي من خلال التغيير التنظيمي .....
106	المطلب الأول: علاقة التغيير التنظيمي بتطوير الابتكار المؤسسي .....
106	أولا. مفهوم تطوير الابتكار المؤسسي .....
108	ثانيا. أدوات تطوير الابتكار في المؤسسات .....
112	ثالثا. الفرق بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي .....
114	المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين التغيير في الأفراد وتطوير الابتكار المؤسسي .....
114	أولا. دور التغيير من خلال التدريب في تطوير الابتكار المؤسسي .....
116	ثانيا. دور التغيير من خلال الحوافز في تطوير الابتكار المؤسسي .....
118	ثالثا. دور التغيير من خلال التوظيف في تطوير الابتكار المؤسسي .....
119	رابعا. دور التغيير من خلال التنمية الإدارية في تطوير الابتكار المؤسسي .....
120	خامسا. دور التغيير من خلال نمط القيادة في تطوير الابتكار المؤسسي .....
121	سادسا. دور التغيير من خلال العلاقات الإنسانية في تطوير الابتكار المؤسسي .....
122	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين التغيير التكنولوجي وتطوير الابتكار المؤسسي .....
125	المطلب الرابع: دور التغيير في الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي .....
125	أولا. دور التغيير من خلال مرونة الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي .....
127	ثانيا. دور التغيير من خلال خطوط السلطة والمسؤولية في تطوير الابتكار المؤسسي .....
128	ثالثا. دور التغيير من خلال خطوط الاتصال في تطوير الابتكار المؤسسي .....
129	رابعا. دور التغيير من خلال المشاركة في صنع القرار في تطوير الابتكار المؤسسي .....
131	خلاصة الفصل .....
189-132	الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر
133	تمهيد .....

134	المبحث الأول: مدخل لقطاع الصناعات الغذائية .....
134	المطلب الأول: ماهية الصناعات الغذائية .....
134	أولا. نشأة الصناعات الغذائية .....
136	ثانيا. تعريف الصناعات الغذائية .....
136	المطلب الثاني: أهمية قطاع الصناعات الغذائية.....
137	المطلب الثالث: التغيير التكنولوجي وعلاقته بالابتكار في قطاع الصناعات الغذائية .....
142	المطلب الرابع: الصناعة الغذائية في الجزائر.....
142	أولا. واقع الصناعات الغذائية في الجزائر .....
146	ثانيا. أهمية الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني .....
147	ثالثا. معوقات الصناعة الغذائية .....
146	رابعا. مقومات وآليات تطوير الصناعة الغذائية في الجزائر .....
149	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة لمصبرات الغذائية عمر بن عمر .....
150	المطلب الأول: التعريف بمجمع عمر بن عمر.....
150	أولا. نبذة عن مجمع عمر بن عمر .....
152	ثانيا. أهداف مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية .....
152	ثالثا. خصائص مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية .....
154	المطلب الثاني: مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية .....
154	أولا. مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (المؤسسة محل الدراسة) .....
158	ثانيا. مؤسسة مطاحن عمر بن عمر .....
158	ثالثا. وحدة عجائن عمر بن عمر.....
159	رابعا. مؤسسة بن عمر للتطوير العقاري .....
159	خامسا. بن عمر للترويج السياحي .....
159	سادسا: شركات مطاحن البحر الأبيض المتوسط .....
160	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر .....
163	المبحث الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر .....
163	المطلب الأول: الأسباب التي دفعت المؤسسة للتغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي .....

164	المطلب الثاني: واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر .....
164	أولاً. التغيير في الأفراد .....
177	ثانياً. التغيير في التكنولوجيا .....
178	ثالثاً. التغيير في الهيكل التنظيمي .....
184	المطلب الثالث: واقع الابتكار المؤسسي في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر .....
184	أولاً. الابتكار الإداري .....
185	ثانياً. الابتكار التكنولوجي .....
186	ثالثاً. الابتكار التسويقي .....
189	خلاصة الفصل .....
259-190	الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB
191	تمهيد .....
192	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .....
192	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادرها .....
192	أولاً: منهج الدراسة .....
193	ثانياً: مصادر الدراسة .....
194	المطلب الثاني: أنموذج الدراسة .....
194	أولاً. أبعاد التغيير التنظيمي (المتغير المستقل) .....
195	ثانياً. أبعاد الابتكار المؤسسي (المتغير التابع) .....
197	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة .....
197	أولاً. مجتمع الدراسة .....
198	ثانياً. عينة الدراسة .....
200	المطلب الرابع: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية .....
200	أولاً: تصميم أداة الدراسة .....
202	ثانياً. أساليب المعالجة الإحصائية .....
203	ثالثاً. اختبار أداة الدراسة .....
215	المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة .....

215	المطلب الأول: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة .....
215	أولاً. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .....
216	ثانياً. توزيع عينة الدراسة حسب العمر .....
217	ثالثاً. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .....
218	رابعاً. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي .....
219	خامساً. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة .....
219	سادساً. توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية .....
220	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور التغيير التنظيمي .....
220	أولاً. تحليل درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور التغيير التنظيمي .....
221	ثانياً. تحليل بعد التغيير في الأفراد .....
225	ثالثاً. تحليل بعد التغيير في التكنولوجيا .....
227	رابعاً. تحليل بعد التغيير في الهيكل التنظيمي .....
230	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور الابتكار المؤسسي .....
230	أولاً. تحليل درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور الابتكار المؤسسي .....
231	ثانياً. تحليل بعد الابتكار الإداري .....
232	ثالثاً. تحليل بعد الابتكار التكنولوجي .....
233	رابعاً. تحليل بعد الابتكار التسويقي .....
234	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها .....
234	المطلب الأول: اختبار علاقة الأثر بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي .....
234	أولاً. اختبار التعددية الخطية .....
235	ثانياً. اختبار الانحدار الخطي البسيط لكل متغير مستقل فرعي والمتغير التابع .....
239	ثالثاً. اختبار الانحدار الخطي المتعدد .....
242	رابعاً. اقتراح نموذج للتغيير التنظيمي وتطوير الابتكار المؤسسي .....
244	المطلب الثاني: اختبار الفروق الإحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة .....
255	المطلب الثالث: تفسير ومناقشة نتائج وفرضيات الدراسة .....
255	أولاً. النتائج المتعلقة بالتغيير التنظيمي .....
256	ثانياً. النتائج المتعلقة بالابتكار المؤسسي .....

257	..... ثالثا. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
259	..... خلاصة الفصل
260	..... الخاتمة
265	..... قائمة المراجع
288	..... الملحق

---

# مقدمة

---



## تمهيد:

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة تنافسية ومتغيرات معقدة ناتجة عن كونها عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها ومازالت تشهدها الساحة العالمية، والتي لها الأثر البالغ على المؤسسات الاقتصادية باختلاف أشكالها ومجال نشاطها، حيث خلفت هذه التغيرات مجموعة من التحديات التي تعترض نجاح المؤسسات وتضعف وضعيتها التنافسية.

غير أن هذه التغيرات وعلى قدر عرقلتها للمؤسسات إلا أنها شكلت منعرجا حاسما دفع بالمؤسسات للبحث عن الآليات التي تسمح لها بمواجهة مختلف التحديات والتطورات ومواكبتها بطرق جديدة ومبتكرة، وذلك من أجل ضمان مكانة في السوق المحلية والعالمية خاصة مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات وسعيها لتحقيق السبق التنافسي.

وفي ظل بحث المؤسسات عن الريادة ومواجهة المنافسة فمن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي لها القدرة على التخلي عن المحاكاة والتطوير والتحسين والتوجه نحو الإبداع والابتكار المؤسسي لتقديم كل ما هو جديد ومبتكر على مستوى الأساليب والمفاهيم الإدارية، المنتجات، الخدمات والتسويق، والتي تعد عاملا أساسيا لتنمية وتطوير المؤسسات وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، إلا أنه وفي ظل الظروف المتغيرة والمعقدة التي تفرض تحديات كبيرة على المؤسسات فإن تطوير الابتكار والعمل على استدامته يتطلب منهجا إداريا قادرا على مواجهة مختلف التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية التي تفرضها بيئة العمل.

نظرا لذلك ظهرت العديد من المفاهيم الجديدة التي تمكن المؤسسات المعاصرة من تحقيق أهدافها وضمان البقاء، لعل أبرزها مفهوم التغيير الذي قال عنه علماء الاجتماع بأن "الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، فالتغيير هو الظاهرة الوحيدة التي تتصف بالديمومة والاستمرار دون أن تتوقف عند مستوى معين، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات انتهاج أسلوب التغيير التنظيمي بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات الجديدة كتغيير أساليبها وسياساتها التقليدية وتوفير الإمكانيات والكفاءات البشرية، والإمكانيات التنظيمية والتكنولوجية التي تعتبر أهم المقومات القادرة على التأثير في القدرات الإبداعية للأفراد والمؤسسات، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لخلق كل ما هو جديد وذو جودة عالية، الأمر الذي يمكنها من ضمان مكانتها التنافسية بل وتحقيق التميز والريادة في مجال عملها والحفاظ على استدامتها.

وعلى هذا الأساس تولدت لدى المؤسسات حاجة ماسة لاعتماد التوليفة الملائمة من مجالات التغيير التنظيمي التي تتماشى مع توجهاتها المستقبلية، من خلال مجموعة من التعديلات على مستوى كفاءاتها البشرية لتنمية مهاراتهم وتطوير

قدراتهم، وضرورة توفير أحدث التقنيات والأجهزة التكنولوجية، إضافة إلى جعل أنظمتها وهياكلها أكثر مرونة، والتي من شأنها المساهمة في الارتقاء بمستوى ابتكاراتها، مما يسمح لها بترسيخ ثقافة الابتكار المؤسسي ليصبح فرعاً من فروع التغيير.

### إشكالية الدراسة:

تعتبر مؤسسات الصناعات الغذائية من بين المؤسسات التي تعتمد على الابتكار، كونها تنتمي لإحدى الصناعات الإستراتيجية القائمة على المعرفة والاستثمار فيها للحفاظ على مركزها التنافسي، فهذا النوع من الصناعات يخضع لعامل أساسي يحكمه وهو تغير أذواق المستهلكين وبختمهم الدائم عن الأغذية الصحية ذات الجودة العالية، مما يدفع المؤسسات لانتهاج أسلوب التغيير والبحث عن الآليات التي تسمح لها بتلبية احتياجات عملائها والمحافظة عليهم.

وباعتبار مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ليست في منأى عن التغيرات الحاصلة في الساحة الاقتصادية العالمية، وسعيها منها لمواكبتها والتكيف معها فقد انتهجت سلسلة من الإجراءات بإتباعها لمسار التغيير الذي يعبر عن كل الأشياء الجديدة التي تأتي مع الرؤى الخلاقة والابتكارات غير المسبوقة، شرط إتباع الأسلوب العلمي والمنهجي للتغيير التنظيمي مما يسمح لها بتحقيق أحد أهم أهدافه وهو تنمية القدرة على الابتكار في المؤسسات. وهذا ما خلق إشكالية للبحث عن الآليات الواجب اعتمادها في تطبيق التغيير التنظيمي بما يسمح بتطوير الابتكار.

من هنا تتضح لنا مشكلة الدراسة في التحقق من دور التغيير التنظيمي بمؤسسات الصناعات الغذائية في تطوير الابتكار المؤسسي، ومؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة كغيرها من المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الارتقاء بمستوى أدائها، وهو ما جعلنا نسلط الضوء عليها للتحقق من دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بها. ومن هنا فإنه يمكن معالجة مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

**ما دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة؟**

وللإجابة عن إشكالية الدراسة؛ تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة؟
2. ما مستوى تطبيق الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لآراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

#### فرضيات الدراسة:

من خلال ما تقدم؛ وبغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية ارتأينا طرح الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير في الأفراد في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير في الأفراد في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير في الأفراد في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

❖ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

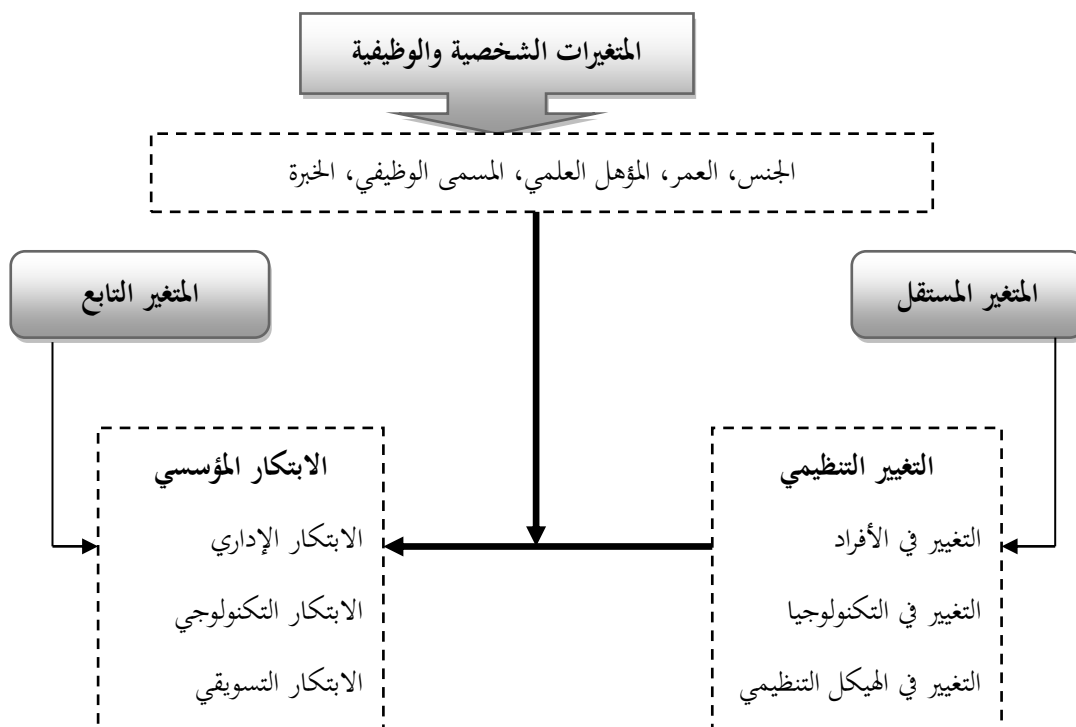
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة؛

### نموذج الدراسة:

من أجل تبيان فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالاعتماد على الدراسات السابقة يمكن تمثيل الأنموذج الفرضي المبسط للدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): الأنموذج الفرضي المبسط للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

بعد اتضاح أبعاد المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) وأبعاد المتغير التابع (الابتكار المؤسسي) من خلال النموذج أعلاه، يمكننا الآن تقديم المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- **التغيير التنظيمي:** هو عملية إحداث مجموعة من التعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات المؤسسة وإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية أخرى من حوله. ويشتمل على مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي: التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي؛
- **الابتكار المؤسسي:** هو عملية توليد فكرة جديدة والعمل على تنفيذها في منتج، عملية، أو خدمة جديدة بما يساهم في تحقيق نمو أو ربح للمؤسسة، ويخلق لها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها. ويشتمل على ثلاث متغيرات وهي: الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي والابتكار التسويقي.

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها كأحد أهم المفاهيم الإدارية التي توليها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبرى، وتعتبرها مراً مهماً نحو التميز والريادة في السوق في ظل المنافسة الشديدة، وذلك من جانب علمي وآخر عملي.

تتضح الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أكثر المواضيع حيوية وأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي مازالت تشكل غموضاً وتحتاج للمزيد من البحث لإزالة اللبس الذي يعتريها (التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي) وتقديم إضافة علمية للدراسات الأكاديمية في هذا المجال، من خلال تحديد دور التغيير التنظيمي كونه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها حيث يهدف إلى تحسين قدرات المؤسسة من أجل مواكبة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة عملها، وبالتالي المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهدافها وحل مشاكلها هذا من جهة، ومن جهة ثانية دوره في تنمية القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية القدرات الإبداعية للأفراد وتحسين سلوكياتهم وتطلعاتهم، ونقل التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة وتحديد هياكلها التنظيمية بما يضمن لها التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق التميز والسبق التنافسي.

في حين تتجلى أهميتها العملية في محاولة تسليط الضوء على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي وتحديد الآليات والاستراتيجيات المساعدة على ذلك، من خلال تشخيص التغيير التنظيمي في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر وكذا مدى تطبيقها للابتكار باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال نشاطها، ومن خلال نتائج هذه الدراسة نأمل

في تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز استغلال المؤسسة لإمكاناتها وقدرتها على التغيير بما يساعدها على بناء مؤسسة مبتكرة.

### أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التحقق من دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر كنموذج للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية، إضافة إلى:

- إعداد إطار نظري متكامل حول التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي، وضبطهما وتجريدهما من طابع التعقيد والغموض، والتركيز من خلاله على إبراز أهمية ودور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي؛
- إبراز مدى توجه مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة نحو تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفيها، وبيان دوره في تطوير الابتكار المؤسسي بها؛
- اختبار طبيعة العلاقة التي تربط بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي على مستوى مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة؛
- التوصل لمجموعة من النتائج والاقتراحات التي من شأنها حث المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة على تفعيل تطبيق التغيير التنظيمي، والاستفادة منه في توفير البيئة الملائمة والمشجعة على الابتكار.

### أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها:
- جاء اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى بحكم التخصص "إدارة الموارد البشرية"، إضافة إلى الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وبالتغيير التنظيمي والابتكار لما يتميزان به من حداثة نسبية وأهمية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة؛
  - الأهمية المتنامية التي توليها المؤسسات لتطبيق المفاهيم الجديدة، خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع التنافسي مما يجعلها بحاجة إلى الدراسة والتحليل؛

- الرغبة في تقديم قيمة مضافة نظرا لوجود نقص نسبي في الدراسات الجزائرية التي تناولت مساهمة التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار بشكل يسمح باستخلاص دروس تفيد المؤسسات على المدى القريب والبعيد، رغم أهميته للمؤسسات الحديثة في ظل التحديات التي تواجهها؛
- لفت انتباه المؤسسات الجزائرية لأهمية الابتكار المؤسسي وضرورة تبنيه والعمل على خلق بيئة مشجعة وداعمة للابتكار، لهذا تم اختيار المؤسسة محل الدراسة كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية نظرا للمكانة التي تحظى بها في قطاع الصناعات الغذائية، وكذا أهمية هذا القطاع بالنسبة للمجتمع.

### المنهج المتبع:

في إطار الإلمام بالموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه ومعالجة وتحليل الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتشخيص الظاهرة المدروسة بشكل دقيق وواضح كما هي عليه في الواقع، وذلك من خلال المسح المكتبي لمختلف المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة من كتب ودوريات علمية ومراجع عربية وأجنبية ومواقع الكترونية. إضافة إلى ذلك ومن أجل الكشف عن حيثيات الموضوع عمليا وتحقيق نتائج قابلة للتعميم، فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف الربط بين متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها وصولا للاقتراحات التي نأمل أن تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

### حدود الدراسة:

- لكل دراسة حدود موضوعية، مكانية وبشرية، بالإضافة إلى الحدود الزمنية، وقد تحددت هذه الدراسة بالحدود التالية:
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في حدودها الموضوعية على تحديد دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، وذلك من خلال اعتمادها على ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي)، وثلاثة أبعاد للمتغير التابع (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، الابتكار التسويقي)، وتحدد نتائج الدراسة بدرجة استجابة أفراد العينة فقرات استبانة الدراسة؛
- **الحدود المكانية:** بالنسبة للحدود المكانية فقد تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قالم؛
- **الحدود البشرية:** ركزت الدراسة في جانبها البشري على جميع العاملين بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قالم، بالاعتماد على اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة في ظل استحالة تطبيقها على كامل المجتمع؛

– الحدود الزمنية: امتدت دراستنا بصفة عامة من بداية من شهر جانفي 2018 إلى غاية شهر مارس 2021، بالنسبة للجانب النظري فقد امتدت هذه الفترة من شهر جانفي 2018 إلى غاية شهر جوان 2020، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة فقد امتدت هذه الفترة من شهر نوفمبر 2020 إلى غاية شهر مارس 2021.

### الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحث العلمي لأنها تفيد في تحديد إشكالية الدراسة وتجنبه التكرار، لذلك سيتم التطرق لأهم ما تم الاطلاع عليه من دراسات سابقة تطرقت لموضوع الدراسة ومتغيراتها وفق زوايا متعددة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. ونشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 1995 و2019، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الجغرافي والزمني.

هذا وقد تم تصنيفها حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة إلى ثلاث نقاط هي: الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي، الدراسات المتعلقة بالابتكار المؤسسي، ثم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا. وفيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، وجوانب الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

### استعراض الدراسات السابقة:

#### 1. الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

- Etude de Ralph Rouzier (1995), **Aspects d'un Changement Organisationnel : Cas de La Caisse Populaire L'assomption**, Cahier de Recherche, N 05.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على العمل اليومي للموظفين، ولتحقيق الغرض منها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل عينة مكونة من (20) مفردة من العاملين واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وإجراء مجموعة من المقابلات، وذلك من أجل تحليل عملية التغيير التنظيمي التي تم إجراؤها بالمؤسسة محل الدراسة، وقد ارتكز التغيير التنظيمي في هذه الدراسة على الجودة الشاملة التي افترض أنها ستؤثر على زيادة مشاركة الموظفين في العمل. وقد توصلت النتائج إلى أن الموظفين لديهم استعداد للمشاركة في التغيير التنظيمي من خلال الجودة الشاملة (المساعدة المتبادلة، العمل الجماعي، احترام صاحب العمل، احترام الذات)، أيضا توصلت إلى أن التغيير المعتمد لا يؤثر على تعزيز العمل اليومي للموظفين.



- دراسة علاوي عبد الفتاح (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة شركة سونلغاز بالأغواط-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل ودراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (254) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائجها تطبيق متوسط للتغيير التنظيمي، وجود أثر لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الأفراد على أداء الموارد البشرية، وجود أثر للتغيير في الأفراد والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين. لتقترح في الأخير ضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تتوافق مع متطلبات العمل، تحديد سلطة ومسؤولية كل إدارة ووظيفة وتقليل المركزية، إشراك العاملين في عملية التغيير لجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه.
- دراسة يوسف صالح الحمد العنزي (2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة عينة مكونة من (280) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق مرتفع لأبعاد إدارة التغيير، وجود تأثير لإدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة، عدم وجود فروق حول أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- دراسة عبد الغني بن حامد (2016)، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية - دراسة حالة المديرين الجهويين لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التغيير التنظيمي في زيادة فعالية سياساتها وأنظمتها الأجرية. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل ودراسة عينة مكونة من (122) مفردة من الإطارات، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت إلى نتائج مفادها افتقار المؤسسة لجهود الاستعداد التنظيمي لتبني التغيير، فالتغيير كان شكلياً مما أدى إلى زيادة مقاومة العاملين للتغيير، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقومات التنظيمية والإنسانية لعملية التغيير والتحسينات التي طرأت على السياسة الأجرية، وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية في المؤسسة، وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة حول متغيري الدراسة. لتقترح في الأخير ضرورة منح التغيير بعدا استراتيجيا وتعميم ثقافة التغيير في المؤسسة، وتكوين فريق متخصص من الخبراء الداخليين لتوضيح أهداف المؤسسة ورسالتها للعاملين.

## 2. الدراسات المتعلقة بالابتكار المؤسسي:

- Eghtesadi G, Hamidizadeh M.R (2001), **Organizational Learning and Organizational Innovation**, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 01, N 05.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التعلم التنظيمي على الابتكار التنظيمي في مؤسسة Tondguyan البتروكيمياوية بإيران، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (180) خبيرا من أصل (720) خبيرا من مجتمع الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتبين من خلال هذه الدراسة وجود ارتباط متوسط بين التعلم التنظيمي (الدعم التنظيمي، الدليل الاستراتيجي، ثقافة الابتكار، المؤسسة المتعلمة، الهيكل التنظيمي) والابتكار.

- دراسة بوبعة عبد الوهاب (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل ودراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة (100) مفردة من العاملين بإحدى مؤسسات الاتصال "موبيليس" باعتبار أنها تنشط في قطاع يتميز بالمنافسة الشديدة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة ليس لها مصلحة ابتكار كما أنها لا تتوفر على أفراد متخصصين في الابتكار، وجود تطبيق مرتفع للابتكار المؤسسي. وقد اقترحت الدراسة ضرورة إنشاء نظام للحوافز خاص بالأفراد المساهمين في العملية الابتكارية، الاهتمام بالاستماع لمقترحات العاملين لإحداث التغيير، وضع المؤسسة ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة.
- دراسة عادل عيد عياد (2017)، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، من خلال تحليل ودراسة عينة

عشوائية بسيطة مكونة من (270) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتبين من خلال هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي متوسطة، وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري، وجود أثر لهذه الممارسات على الابتكار الإداري. وقد اقترح في هذه الدراسة ضرورة إشراك وتشجيع العاملين ومنحهم الحرية في تنفيذ الأعمال، ضرورة تمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة العالية لتنفيذ مشاريع إبداعية ومبتكرة، توفير الإمكانيات ووضع سياسات ولوائح مبتكرة تسهم في التجديد والابتكار والإبداع والتغيير والتطوير.

- دراسة صباح ترغيني (2018)، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور-، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي في دعم الابتكار، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة وتحليل عينة عشوائية بسيطة قدرها (100) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق متوسط للابتكار بالمؤسسة، وجود أثر للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار. واقترحت الدراسة تشجيع العمال على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، تهيئة بيئة تنظيمية تدفع إلى التطوير والتحسين لتشجيع المبادرة لدى الأفراد، تعيين لجان مختصة بتطوير المنتجات وتحسين العمليات والممارسات الإدارية.

### 3. الدراسات التي جمعت بين متغيري الدراسة الحالية:

- دراسة تيقاوي العربي (2010)، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية -، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل مؤسسات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل ودراسة عينة عشوائية بسيطة قدرها (75) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للتغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي)، وجود تطبيق مرتفع لأبعاد الابتكار. واقترحت الدراسة ضرورة تبني سياسية جديدة تعمل على التوسع في الدور الفعلي لعملية التغيير التنظيمي لزيادة مقدرة المؤسسات على التنافس، العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين من خلال القيام برسم خطط من شأنها أن تهيأ المديرين للتجاوب السريع مع

المتغيرات الجديدة باستحداث أو إلغاء في هياكلها التنظيمية، وإجراء تغييرات جذرية في استعمال التقانة في كافة المستويات الإدارية.

- Marina Figuriado Moreiro & Others (2016), **Change and Innovation an Observable Relationship in Services**, Rai Revista de Administracao e Inovacao, N 13.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التغيير والابتكار في الخدمات، ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل الاستعداد للتغيير والاستعداد للابتكار في الخدمات، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (350) شركة لتطوير خدمات البرمجيات في البرازيل. وقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين الرغبة في التغيير والابتكار في الخدمات.

- دراسة تيقاوي العربي وآخرون (2019)، تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 02. هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى تواجد عمليات إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في خلق ابتكارات تنظيمية في ظل المتغيرات البيئية غير المستقرة، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل ودراسة عينة عشوائية بسيطة قدرها (35) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية الجزائرية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين التكيف مع التغيير التنظيمي والابتكار، واقترحت ضرورة الاهتمام بدراسة وتشخيص المتغيرات البيئية وتحليلها، العمل على دفع وتحفيز العاملين على إدخال ابتكارات تقنية على مؤسساتهم.

ومن خلال ما تقدم، يتضح أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في نقاط معينة واختلفت معها في نقاط أخرى، وهي كالتالي:

- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على هدف مشترك وهو تحليل العلاقة بين المتغيرين (المستقل والتابع) بالرغم من اختلاف الأبعاد المعتمدة في دراستهما؛
- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة التغيير التنظيمي كمتغير مستقل باستثناء دراسة تيقاوي العربي وآخرون (2019) التي اعتبرت التغيير التنظيمي كمتغير وسيط، والملاحظ أن هذه الدراسة قامت بتحليل التغيير التنظيمي من خلال أبعاد (قبول التغيير والاستعداد له، الميل العاطفي والايجابية للتغيير، السلوك المصاحب للتغيير)، في حين ركزت

دراسة (Ralph Rouzier 1995) على الجودة الشاملة كأسلوب للتغيير التنظيمي، وهذا ما يوضح اختلاف

الأبعاد المعتمدة في قياس التغيير التنظيمي من دراسة إلى أخرى مع دراستنا الحالية؛

- بالنسبة للمتغير التابع الابتكار المؤسسي فنجد دراسات ركزت على بعد واحد من أبعاد الابتكار على غرار دراسة عادل عيد عياد (2017) التي اهتمت ببعد واحد وهو الابتكار الإداري، ودراسة تيقاوي العربي (2010) التي اهتمت بالابتكار الإداري، التقني والابتكار الإضافي، أما دراسة تيقاوي العربي وآخرون (2019) فقد ركزت على الابتكار الجذري والابتكار التحسيني، ودراسات أخرى تناولت الابتكار بشكل عام؛
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبد الفتاح علاوي (2013) في الأبعاد المعتمدة لدراسة المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)، كما اتفقت مع دراسة ترغيني صباح (2019) في الأبعاد المعتمدة لدراسة المتغير التابع (الابتكار المؤسسي)؛
- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة وهي تتفق مع العينة المختارة في الدراسة الحالية، باستثناء دراسة عبد الغني بن حامد (2016) التي طبقت على عينة عشوائية طبقية؛
- اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في توظيف المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لمعالجة ودراسة مثل هذه الظواهر؛
- من حيث النتائج المتوصل إليها فقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، كما اختلفت مع بعضها الآخر.

وقد كان للدراسات السابقة مساهمة كبيرة في إنجاز هذه الدراسة، حيث تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري،

كما تم الاعتماد عليها في بناء أداة وأنموذج الدراسة الحالية، وتحديد إشكالياتها وفرضياتها.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، يتضح لنا قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل كاف، كما أن هذه الدراسات تناولت هذا الموضوع في قطاع آخر وهو قطاع الخدمات في حين الدراسة الحالية ركزت على قطاع هام وحساس هو قطاع الصناعات الغذائية الذي يساهم في تحقيق الأمن الغذائي والتنمية الاقتصادية في المجتمع وبالتركيز على إحدى المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها، مما سمح لنا بتحليلها تحليلاً دقيقاً، كما نجد أن هذه الدراسة تختلف عنها من حيث الأبعاد المستخدمة في قياس المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)؛

وكذلك الأبعاد المستخدمة في قياس الابتكار المؤسسي، إضافة إلى اعتماد الدراسة الحالية بالإضافة للاستبانة على المقابلة بتناولها للآليات والاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة لتطوير الابتكار.

### صعوبات الدراسة:

يواجه البحث العلمي مهما كان نوعه مجموعة من الصعوبات التي تختلف من باحث إلى آخر، وخلال إعداد هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات، كان من بينها:

- طول فترة إعداد الاستبانة وعرضها على المحكمين والتي استغرقت فترة طويلة لإعادة بناء الاستبانة النهائية وفق الملاحظات المقدمة؛
- قلة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تتبنى الابتكار، فأغلب المؤسسات الجزائرية لا تمتلك التوجه الريادي نحو الإبداع والابتكار وهو ما خلق لنا صعوبة في اختيار المؤسسة للدراسة الميدانية؛
- استغراق وقت طويل للحصول على ترخيص من المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك نتيجة للوضعية الصحية التي ميزت الفترة التي كان من المفترض أن تتم فيها الدراسة الميدانية؛
- صعوبة التواصل مع المؤسسة محل الدراسة والأصعب من ذلك استرجاع الاستثمارات في الوقت المحدد؛
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والميزانيات المتعلقة بالمؤسسة، إلا في مجالات قليلة وبعضها لا يخدم دراستنا مما صعب من استمرار الدراسة في اتجاه معين.

### هيكل الدراسة الحالية:

- من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها فقد تم تقسيم وهيكل هذه الدراسة في أربعة فصول كما يلي:
- **الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتغيير التنظيمي؛** والذي سيتم فيه التطرق إلى الأسس النظرية والعلمية للتغيير التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث، سيتم فيها التعرض للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتغيير التنظيمي، إدارة التغيير التنظيمي، وصولاً إلى مقاومة التغيير التنظيمي والأساليب المعتمدة في التقليل منها؛
  - **الفصل الثاني بعنوان الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي؛** والذي سيتم التطرق من خلاله إلى الخلفية النظرية للابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي من خلال ثلاث مباحث، انطلاقاً من المفاهيم الأساسية للابتكار، مروراً بإدارة الابتكار المؤسسي، وفي الختام تحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي؛

- الفصل الثالث بعنوان واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر؛ والذي سيتم التطرق من خلاله لخلفية التغيير والابتكار في الصناعات الغذائية من خلال ثلاث مباحث، انطلاقا من مدخل الصناعات الغذائية، مرورا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة باعتبارها نموذجا عن المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، وفي الختام تشخيص التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الفصل الرابع بعنوان دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB؛ والذي سنتناول من خلاله تحليلا لواقع متغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفيها من خلال ثلاث مباحث، انطلاقا من تحديد منهجية الدراسة الميدانية، مرورا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

---

# الفصل الأول

---



تمهيد:

إن التطورات والتحولات الكبرى التي شهدتها الساحة العالمية نهاية القرن العشرين وإلى يومنا هذا في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، من عولمة وانفتاح على الأسواق العالمية واشتداد حدة المنافسة والتطور التكنولوجي، أدت إلى بروز بيئة أعمال معاصرة تتميز بقدر كبير من التعقيد والتغيير، أين أصبح التغيير ضرورة وحتمية لا يمكن التغافل عنها، بل أصبح محورا ترتكز عليه المؤسسات المعاصرة لمواكبة التطورات والتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال ودفعها لبناء مركز متميز يضمن لها البقاء والنمو.

من خلال الطرح السابق تظهر حاجة المؤسسات للإحاطة بمفهوم التغيير وأهميته وضرورة ترسيخه كثقافة يومية في المؤسسة، وضرورة اعتماد إدارة المؤسسة على منهج علمي لإدارة التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة وضمان استمراريتها، وفي إطار سعيها لذلك تواجه المؤسسات رد فعل طبيعي وحتمي من قبل الأفراد لعرقلة أو إفشال أي تغيير أو تعديل في المؤسسة، لذلك يجب عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب التغيير التنظيمي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وهي:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي**

**المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي**

**المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي**

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي

يعد موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الهامة التي شهدت تطورات سريعة ومستمرة، وتزايدت أهميته في ظل بيئة الأعمال المعاصرة نظرا لتميزها بالسرعة والتعقيد والتحديات والمنافسة الشديدة. ومن أجل الإحاطة بجوانب التغيير التنظيمي فقد خصصنا هذا المبحث للتعلم أكثر في مفهومه، والقوى الدافعة لانتهاجه، إضافة إلى التعرف على أنواعه ومجالاته.

### المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

لا يمكننا التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي قبل التطرق لنشأة هذا المنهج والأسلوب الإداري الحديث، ومن ثم تحديد مفهوم التغيير بشكل عام ثم مفهوم التغيير التنظيمي.

### أولا. التطور التاريخي للتغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي مفهوما إداريا حديثا نسبيا، ويزخر تاريخه بالعديد من المساهمات المقدمة من طرف الباحثين في مجال العلوم السلوكية والنفسية، إضافة للمساهمات الفردية للقائمين بعمليات التغيير. وقد استخدم مصطلح التغيير لأول مرة من طرف الباحثين B. Moutton & R. Blake أثناء قيامهما بتدريب حول العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956، واستخدمه بعدها كل من H. Shpard & R. Blake، وأثناء تدريب مجموعات العمل استخدم كل من Mc Gregor & R. Bechard مصطلح التطوير الذي عرفاه على أنه جهد منظم وشامل للتغيير<sup>1</sup>. وقد أشارت معظم الدراسات التي أجريت حول التطور التاريخي للتغيير التنظيمي أنه مر بجيلين هما<sup>2</sup>:

### 1. الجيل الأول: يتضح تطور التغيير التنظيمي في الجيل الأول من خلال الفروع الأربعة التالية:

– **التدريب المعلمي (المخبري):** تركز تطور هذه المرحلة على إجراء تدريب داخلي أو خارجي للعاملين من طرف جماعات تدريب مكونة من علماء متخصصين، وقد نتج عنها ظواهر حديثة في التدريب. بدأت هذه المرحلة على يد عراب إدارة التغيير التنظيمي L. Kurt الذي بذل جهودا لتأسيس مركز أبحاث لدراسة ديناميكية

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 338.  
<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص ص 62-66.

الجماعات عام 1945، حيث قام مع عدد من الباحثين البريطانيين عام 1946 بتنظيم ورشة عمل على إثرها

تم تصميم نظام جديد لتدريب المجموعات **Training Group**؛

— **البحث الميداني:** في هذه المرحلة تم استنباط أسلوب علمي للبحث مشكل من مجموعة الأساليب والتقنيات المطورة من طرف أعضاء مركز البحوث الميدانية بجامعة متشجان الأمريكية **R. Likert & M. Floyd** وآخرون، حيث استنبط **R. Likert** مقياس ذو خمس درجات لقياس اتجاهات العاملين، إضافة لإجراء بحوث ميدانية حول القيادة والدافعية ودراسة الحالة المعنوية للعاملين. وتمت الاستفادة من البحث الميداني في عملية التغيير التنظيمي من خلال توزيع استبانات للعاملين لقياس اتجاهاتهم حول موضوع معين ومناقشتها للاستفادة منها في إجراء التغيير الإيجابي؛

— **مرحلة البحوث التطبيقية:** شكلت المراحل السابقة بدايات التغيير التنظيمي وفق أسلوب البحوث التطبيقية، وقد أدت هذه المراحل إلى نشوء اتجاه لإحداث التغيير التنظيمي بأسلوب علمي وفق عدد من الخطوات: تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة، تحديد الوضع المرغوب فيه مستقبلاً، تنفيذ خطة التغيير، تقييم التغيير المنفذ، وأخيراً دمج الأسلوب البحثي ضمن نظم المؤسسة؛

— **مرحلة التوفيق بين النواحي الاجتماعية والتقنية والتشخيصية:** بدأت هذه الفكرة خلال دراسة لتقييم الآثار السلبية للحرب العالمية الأولى، حيث تم التركيز على التنسيق بين العلاقات الفنية في العمل والعلاقات الاجتماعية، وذلك بتنظيم وترتيب الوظائف غير التنفيذية، وبالأخص في حالات إعادة تصميم الوظائف، بالتركيز على فرق العمل والاستفادة من أساليب البحث التطبيقي، وانتهاج مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

## 2. الجيل الثاني: تمثلت مظاهر تطور التغيير التنظيمي في الجيل الثاني بالاهتمام بالجوانب التالية:

— الاهتمام بالتحول التنظيمي من خلال التغيير التنظيمي الشامل ذو الأبعاد المتعددة في المؤسسة، بعيداً عن التغيير الجزئي أو التدريجي؛

— الاهتمام بتصميم وتغيير الثقافة التنظيمية ووفق هذا عملت المؤسسات على دراسة الثقافة السائدة بها، وذلك لمعرفة القيم والاتجاهات التي يؤمن بها الأفراد، وتحديد القيم والمعتقدات التي تحد من التطور والمشجعة عليه؛

— الاهتمام بالتعلم والاستفادة من الظروف والإمكانيات التي تساعد على الاستفادة من التجارب التاريخية؛

— الاهتمام بتطوير فرق العمل، وإدارة الجودة الشاملة والأبحاث المستقبلية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

مما سبق يتضح وجود اختلاف بين الجيل الأول والجيل الثاني للتغيير التنظيمي، حيث ركز الجيل الأول على الجانب الإنساني للعاملين وتطويره وأهمل الجوانب الأخرى، أما الجيل الثاني فإلى جانب اهتمامه بالسلوك الإنساني فقد ظهر لديه توجه جديد يوسع من جوانب التغيير التنظيمي بتركيزه على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فاهتم بالتعلم وتطوير فرق العمل وإدارة الجودة الشاملة والاستفادة من التجارب التاريخية، وذلك بهدف تطوير المؤسسات نظرا لما تقدمه هذه التوجهات من إيجابيات للتغيير التنظيمي.

### ثانيا. ماهية التغيير التنظيمي

اختلفت وتباينت التعاريف المقدمة للتغيير التنظيمي وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين له، مما أدى إلى عدم الاتفاق حول تعريف موحد وشامل للتغيير.

يرى هرقلطس Hrkulaitts\* أنه "ليس هناك ما هو دائم سوى التغيير، فالتغيير سنة الحياة، ويعد عنصرا أساسيا لنجاح الإدارة في أي مجتمع وسممة من سمات القيادة المتميزة"<sup>1</sup>. وهنا يتضح أن التغيير ليس ظاهرة معاصرة وإنما هو ظاهرة طبيعية ومنظمة ومستمرة، وسممة أساسية تقوم عليها الإدارة.

أما بالنسبة ل R. Robert فالتغيير هو "ظاهرة التحول إلى تحقيق التوازن بين الأنظمة المعقدة من أنظمة ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع"<sup>2</sup>. وحسب هذا التعريف فإن التغيير هو أسلوب لتحقيق الاتزان بين الأنظمة على المستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي في المجتمع.

و من منطلق آخر عرف Pierre Collettere et autre التغيير بأنه "كل انتقال من حالة إلى أخرى، وأن يكون ملاحظا أو ملموسا في بيئة العمل ومستداما نسبيا"<sup>3</sup>. أي أن التغيير شيء مادي أو معنوي يمكن ملاحظته أو لمسه في بيئة العمل ويتميز بالاستدامة النسبية، فالتغيير هنا ليس شيئا أنيا وإنما هو شيء مستمر نسبيا.

\* هرقلطس هو فيلسوف وكاتب يوناني في عصر ما قبل سقراط، ولد سنة 535 قبل الميلاد، وقد اعتبر بأن الوجود في تغير دائم باعتبار التغير هو الجوهر الأساسي في الكون.

<sup>1</sup> مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 23.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار النوابع، الرياض، السعودية، 1996، ص 08.

<sup>3</sup> Pierre Collettere et autre, **Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique**, Presses de L'université du Québec, Québec, Canada, 2002, p. 20.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وقبل التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي تجدر الإشارة إلى وجود فرق جوهري بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المؤسسات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تنجم عن تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها أو مخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فهو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل<sup>1</sup>. وبذلك فإن التغيير يتم بصورة طبيعية وعشوائية نتيجة للتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين التغيير التنظيمي يحدث بصورة مخططة ومقصودة داخل المؤسسة.

بعد أن حددنا الفرق بين التغيير والتغيير، يمكننا الآن التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي وتقديم التعاريف المختلفة التي تناولها الباحثون على اختلاف وجهات نظرهم.

أشار Gareth أن التغيير التنظيمي هو "تلك العملية التي تتحرك من خلالها المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب لرفع كفاءتها"<sup>2</sup>. وقد ركز هذا التعريف على أن التغيير يهدف لرفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها.

وركز آخرون على أنه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"<sup>3</sup>. من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه تم التركيز على الجانب الإنساني السلوكي للعاملين في عملية التغيير وإهمال الجوانب الأخرى، وذلك باعتبار الفرد المحرك الأساسي للعمليات الإدارية في المؤسسة لذا تسعى إلى تنمية مهاراته وقدراته.

في حين أضاف Gerard dominique بأن التغيير التنظيمي عبارة عن "مجموعة من الإجراءات ونتائجها، ويتضمن تعديلات ملموسة أو مجردة ترتبط بالأنظمة، الأفراد أو المواقف، فالتغيير يميز بين جانبين أساسيين هما عملية تعديل النظام وعملية تعديل السلوك"<sup>4</sup>. فهو عبارة عن "تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهم جميعاً"<sup>5</sup>. ركز هذا

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> Gareth R. John, **Organizational Theory Design and Change**, Pearson Ed International, United State of America, 2007, p. 269.

<sup>3</sup> جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 57.

<sup>4</sup> Gérard-Dominique Carton, **Eloge du Changement Méthodes et Outils pour Réussir un Changement Individuel et Professionnel**, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, France, 2006, pp. 19-20.

<sup>5</sup> فريد راغب النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الطبعة الأولى، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 299.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

التعريف على أن التغيير هو إحداث تعديلات أو تحسينات في جزء أو كل عناصر المؤسسة من أجل تطويرها لتحقيق أهدافها فهو لا يتعلق بالجانب الإنساني فقط.

كما أضافت أميمة الدهان بأنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المؤسسة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير والذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة"<sup>1</sup>. ركز هذا التعريف على أن التغيير خطة طويلة المدى وشاملة لعناصر المؤسسة، يقوم بقيادتها وكيل التغيير بالاستعانة بخبراء ومستشارين لإقناع العاملين بتطبيق أفكار جديدة.

في حين وصفه آخرون بأنه "تحرك ديناميكي، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هي ظاهرة يصعب تجنبها"<sup>2</sup>. وقد ركز هذا التعريف على أن التغيير نتيجة حتمية للتطورات والابتكارات التي تشهدها بيئة الأعمال يتقبله البعض ويرفضه البعض الآخر.

وعليه يمكن اعتبار التغيير التنظيمي "نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المؤسسة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمؤسسة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل"<sup>3</sup>. أي أن التغيير التنظيمي ضرورة وحتمية في المؤسسة يتم باستخدام مجموعة من الأساليب لمواكبة التطورات والتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال التي تنشط ضمنها، وذلك من خلال تحديد عناصرها والتخلص من كل ما يعيق تطورها.

مما سبق؛ يمكننا تقديم تعريف إجرائي للتغيير التنظيمي بأنه عملية إدارية مخططة ومستمرة تهدف إلى التحول بالمؤسسة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية مستهدفة أفضل، عبر مراحل متعاقبة وبأدوات وأساليب محددة، وتعتمد الإدارة لأجل ذلك إحداث تعديلات في جزء أو جميع عناصر المؤسسة (الأهداف والاستراتيجيات، الأفراد، الهيكل التنظيمي،

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 24.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، مركز وايد سرفس، القاهرة، مصر، 1991، ص ص 51-53.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 52.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

التكنولوجيا)، لمساعدتها على التكيف ومواكبة التغييرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بها (الداخلية والخارجية)، وضمان الاستمرارية والنجاح وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

رغم اختلاف التعاريف المقدمة من قبل الباحثين للتغيير التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا حول مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأساليب الإدارية الحديثة.

### ثالثاً. خصائص التغيير التنظيمي

من خلال تحليل المفاهيم المقدمة نستخلص أن التغيير التنظيمي منهج فكري لإحداث التغيير السلوكي والاجتماعي والإداري في المؤسسات، وهو يتمتع بمجموعة من الخصائص والميزات، نلخص مجملها في الآتي<sup>1</sup>:

- **التغيير عملية مستمرة:** التغيير رد فعل واستجابة للتغيرات التي تطرأ على المؤسسة أو المتوقع حدوثها في فترات زمنية متقاربة أو متباعدة، أي أن التغيير لا يحدث مرة واحدة وإنما هو عملية مستمرة؛
- **التغيير عملية مخططة:** التغيير عملية منظمة ومخططة وليست عشوائية، فهو استجابة للظروف التي تعترض المؤسسة من أجل مواجهتها وتحديد ما يجب تغييره؟ كيف يمكن تغييره؟ متى يتم ذلك؟ المعوقات والمشاكل التي تعترضه وكيفية التغلب عليها، ومن المسؤول عنها؟ فإذا لم يتم التخطيط للتغيير فلا يمكن تنفيذه بنجاح؛
- **التغيير مسؤولية إدارية:** التغيير عملية مشتركة بين مختلف المستويات الإدارية، ويفضل إنجازه بإشراك العاملين، رغم أن العبء الأكبر يقع على الإدارة العليا لدعم التغيير والموافقة على خطته، واتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذه، ويمكنها الاستعانة بقسم داخلي متخصص أو مستشارين خارجيين في التغيير لمساعدتها على التنفيذ؛
- **التغيير مبني على النظم المفتوحة:** فهو يحدث نتيجة لتأثر وتأثير المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، وإحداث التغيير في إحدى نظم المؤسسة يستوجب إجراء تغييرات في نظم فرعية أخرى تساعدها على إنجاحه؛
- **التغيير يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية:** يسعى التغيير التنظيمي إلى مساعدة المؤسسة على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئة العمل لتحقيق البقاء والاستمرارية والتطور وهو ما يعرف بالفعالية التنظيمية؛
- **لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير:** إن ما يلائم مؤسسة قد لا يلائم أخرى وهذا لاختلاف ظروف عمل كل منها، أي أن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يستلزم القيام بدراسة تحليلية لتحديد ومعرفة الظروف والمشاكل التي تواجهها قبل وضع خطة التغيير.

<sup>1</sup> محمد الصبري، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 24-26.

### المطلب الثاني: القوى الدافعة للتغيير التنظيمي

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي ساهمت في تبني المؤسسات لأسلوب التغيير التنظيمي، والتي تم تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين، الأولى هي القوى الداخلية أما الثانية فتتمثل في القوى الخارجية، وهي كالتالي:

#### أولاً. القوى الداخلية

هي القوى التي تنتج من داخل المؤسسة وتؤثر عليها، فالإنتاجية المنخفضة والصراعات والإضراب، إمكانيات المؤسسة وقدراتها... إلخ، كلها عوامل تدفع المؤسسات للتفكير بضرورة التغيير، ومن بين هذه القوى نذكر<sup>1</sup>:

- وجود أهداف جديدة: قد تغير المؤسسة أهدافها بأخرى جديدة أو إضافة أهداف جديدة والتخلي عن أهداف معينة، مما يدفعها لإجراء مجموعة من التعديلات المناسبة لتوفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف الجديدة؛
- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد ذوي قدرات ومهارات وخبرات، ويتمتعون بالقدرة على تكوين رؤية مستقبلية واضحة خاصة إذا تم توظيفهم في مراكز قيادية سيؤدي إلى حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة؛
- عدم رضا العاملين: إن انعدام الرضا الوظيفي لدى العاملين من شأنه خلق العديد من المشاكل التي تنعكس سلباً على أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة، لهذا يجب تشخيص أسباب عدم رضا العاملين ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة بإجراء التعديلات اللازمة التي يطلبها العمال والتي تكون في صالحهم وصالح المؤسسة؛
- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني في مستوى الأداء التنفيذي والممارسات التشغيلية للمؤسسة، يتوجب البحث عن الأسباب التي أدت إلى ذلك ومحاولة إيجاد الحلول لها لتحسين مستوى الأداء؛
- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المؤسسة: إن التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال تدفع المؤسسة إلى إجراء تغييرات وتعديلات على الهيكل التنظيمي لتصبح أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

#### ثانياً. القوى الخارجية

نظراً لعمل المؤسسة في بيئة مفتوحة تؤثر وتتأثر بها وتتفاعل معها، فإنها تضطر لمواجهة مجموعة من القوى الخارجية والتي تساهم في دفع المؤسسة نحو إحداث التغيير من أجل مواكبة مختلف التحديات التي تواجهها، وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 361.

<sup>2</sup> Kavita Singh, **Organisation Change and Development**, 1<sup>st</sup> edition, Excel Books, New Delhi, India, 2005, pp. 08-10.



- **القوى السياسية:** أثرت القوى السياسية على المؤسسات ودفعتها لانتهاج التغيير للتكيف مع الوضع الجديد كانتقال دول شرق أوروبا نحو الديمقراطية واقتصاد السوق، الانقلابات والصراعات في ألمانيا... إلخ؛
- **القوى الاقتصادية:** إن السبب الرئيسي للتغيير هو عدم اليقين والتأكد بشأن الاتجاهات المستقبلية للاقتصاد، فالمؤسسة تواجه العديد من الظروف الاقتصادية غير المستقرة والمتغيرة كتقلب أسعار الفائدة، انخفاض الإنتاجية، التضخم، الانكماش، الركود الاقتصادي وغيرها...، والتي تؤثر على الاقتصاد عموماً والمؤسسة خصوصاً؛
- **القوى الحكومية:** يتجلى ذلك في القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات وتدفع المؤسسات للتكيف معها، وتتضمن عادة إعادة صياغة بعض القوانين أو استبدالها كزيادة اللامركزية، فرض القيود على الاستيراد واتخاذ تدابير لتحرير اقتصادياتها لجذب العملات الأجنبية... وغيرها؛
- **اشتداد المنافسة:** تسعى المؤسسات المعاصرة لتحقيق النمو والبقاء والحصول على ميزة تنافسية، الأمر الذي يدفعها إلى تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لإجراء التعديلات المناسبة ومعالجتها؛
- **تغير أذواق المستهلكين واحتياجاتهم:** إن التغير الدائم لأذواق المستهلكين واحتياجاتهم المتزايدة يجبر المؤسسات على التكيف معها، والعمل على تلبيةها وتوجيه منتجاتها لإرضائهم؛
- **القوى التكنولوجية:** إن تطور المعرفة العلمية التي تنتجها المؤسسات والجامعات، وتقدم طرق البحث واعتماد التطورات التكنولوجية على هذا التقدم يشير إلى بروز تغييرات جذرية في تصميم الخدمات والمنتجات، وإنتاجها وتسليمها<sup>1</sup>، مما أجبر المؤسسات على مواكبتها وإدراجها في مجال عملها لتحسين الإنتاج وتسهيل عملها؛
- **القوى الاجتماعية والثقافية والحضارية:** إن التطورات التي حصلت على مستوى العلاقات الاجتماعية والتطور الثقافي والحضاري استوجب من المؤسسات التكيف معها، وخلق الانسجام والتناغم بينها وبين الظواهر الاجتماعية كالعادات والتقاليد والأعراف، وذلك بإجراء تعديلات وتغييرات في أنشطتها<sup>2</sup>.

مما تقدم يتضح أن التغيير لا يحدث من العدم، فهناك مجموعة من القوى توجه المؤسسات نحو التفكير في إحداث تعديلات على مختلف مستوياتها ومجالاتها، وهي عبارة عن مؤشرات توضح للمؤسسة حاجتها للتغيير، وتساعد على تقييم وضعها والتعرف على المشكلات التي تواجهها وتحديد توقيت إجراء التغييرات اللازمة. والتي تنقسم إلى قوى خارجية تؤثر على وجود المؤسسة والأسواق التي تعمل ضمنها فتقدم لها فرصاً جديدة لتنمية مركزها التنافسي، ومجموعة

<sup>1</sup> Michael A. Hit, C. Chet Miller, Adrienne Colella, **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, INC, United State of America, 2011, p. 535.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 185.

من القوى الداخلية الناجمة عن تطور وتنامي آفاق وتطلعات الموارد البشرية والتغيرات التي تواجهها الإدارة من مشاكل واضطرابات داخل المؤسسة، وهو ما يجعل التغيير التنظيمي في ظل تلك التغيرات أمراً مهماً حتى تحقق المؤسسة أهدافها.

### المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه

بعدما تم التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي وأهم دوافعه، سنتطرق في هذا المطلب للأهمية التي يحظى بها التغيير التنظيمي في المؤسسة، والأهداف التي تسعى هذه الأخيرة لتحقيقها من خلاله.

#### أولاً. أهمية التغيير التنظيمي

تبرز أهمية التغيير التنظيمي في كونه وسيلة لبقاء المؤسسة وضمان ميزتها التنافسية، والتي تتحقق في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** تعمل المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، والحفاظ على بقائها واستمراريتها، وذلك بإبعاد المؤسسة عن الروتين والعمل المستقر، وتجديد الحيوية داخلها وإنعاش الآمال وتحريك الثوابت، مما يؤدي إلى شيوع روح التفاؤل والدافعية نحو الارتقاء فتظهر المبادرات الفردية والجماعية، والمشاركة في تقديم الآراء والمقترحات الجيدة فنتشر المنافسة بين الأفراد لتقديم الأفضل؛
- **تنمية القدرة على الابتكار:** يحتاج التغيير دائماً إلى جهد للتعامل معه، على أساس وجود فريقين منهم المؤيد والذي يتعامل بأسلوب ايجابي معه، ومنهم المقاوم للتغيير الراض له، وكلا الفريقين يحتاج التعامل معهما إلى أساليب وطرق مبتكرة لاكتشاف القدرات والمهارات الكامنة لديهم وتوجيهها، والعمل على تنمية الإبداع والابتكار أسلوباً، شكلاً ومضموناً؛
- **تعزيز الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تحفيز الأفراد وتنمية رغبتهم ودوافعهم نحو التغيير والارتقاء والتطور نحو الأفضل وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب وهي:
  - ✓ عمليات الإصلاح والتعديل وتحديد الأخطاء والعيوب الموجودة في المؤسسة لتصحيحها ومواجهة المشكلات التي تعترضها وإيجاد الحلول المناسبة لها؛
  - ✓ عمليات التجديد والتحديث وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛
  - ✓ التطوير الشامل والمتكامل القائم على تطبيق أساليب وطرق ووسائل إنتاج جديدة ومبتكرة، وذلك بالاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة التي تدفع نحو التغيير.

<sup>1</sup> سالم سيد عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 20.

— **التوافق مع متغيرات الحياة:** يهتم التغيير بزيادة القدرة على التكيف السريع والتوافق مع متغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتفاعل مع الأحداث المختلفة التي تتداخل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في مسارها وتوجيهها بما يتناسب مع المؤسسة ويخدم نجاحها وتفوقها.

ويمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعناصر التي تتأثر به كما يلي<sup>1</sup>:

- **العاملين:** يعمل التغيير على تقليص الفجوة بين توقعات العاملين والأوضاع القائمة في المؤسسة، فالعاملون يطمحون لاهتمام المؤسسة بهم، وبالأخص تحقيق الذات، الصراحة، الثقة والشعور بالدفء الاجتماعي؛
- **العملاء:** في ظل الاهتمام الذي يوليه العملاء لجودة الخدمات التي يحصلون عليها، سعت المؤسسات لتلبية حاجاتهم ومطالبهم لكسب ولائهم وجذب عملاء جدد، فأخذ التغيير موضوع العملاء بعين الاعتبار ليصبح له دور بارز في استراتيجيات المؤسسة والمشاركة في وضع السياسات والإجراءات لتحسين نوعية الخدمات؛
- **المؤسسة:** يهتم التغيير بتحسين الأداء والتطوير والإبداع في كافة مجالات العمل، وتعتبر الجودة الشاملة أسلوباً للتغيير التنظيمي في مؤسسات الأعمال المعاصرة، حيث تمكن من التقاء كل أعضاء المؤسسة في كل الإدارات والمستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء.

مما تقدم يتضح أن أهمية التغيير التنظيمي ترجع إلى كونه وسيلة لتحقيق رضا المتعاملين مع المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا، وتحقيق التوازن التنظيمي بين مكونات المؤسسة، فلولا التغيير لظلت المؤسسة على وضعها الحالي دون أي تطور وما استطاعت تحقيق أهدافها وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انهيارها.

### ثانياً. أهداف التغيير التنظيمي

- إن عملية التغيير هي عملية مخططة، مدروسة وهادفة، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهداف فيما يلي<sup>2</sup>:
- تحسين قدرات المؤسسة لضمان بقائها واستمراريتها، من خلال مواكبة تغيرات البيئة المحيطة والتكيف معها؛
  - ضمان التعاون مع الوحدات المتخصصة من أجل تحقيق أهدافها والرفع من كفاءة أدائها؛
  - اختيار أفضل الموظفين ومساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لانجاز التغيير والتطوير المطلوب؛

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

<sup>2</sup> أنعام الحياي، بناء الدين العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص ص 45-46.

— ضمان الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية للموظفين، وبالتالي رفع مستوى ولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة؛

— العمل على اكتشاف مواطن الصراع في المؤسسة للسيطرة عليها وتوجيهها من أجل تجنب المشاكل والصراعات؛  
— إحلال أساليب إدارية أكثر تأثيراً ونجاعة والتخلص من النمط التقليدي كتنبي أسلوب الإدارة بالأهداف؛  
— توفير المعلومات المناسبة والملائمة لمتخذ القرار، وتوظيف المعارف الجديدة لمساعدة المؤسسة على حل مشاكلها؛  
— إشاعة جو من الثقة والتعاون والاحترام بين العاملين، مما يخلق علاقات تبادلية وتكاملية ويشجع روح المنافسة ويعزز فاعلية العمل الجماعي؛

— تطوير المعتقدات والأنماط السلوكية في المؤسسة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية؛

— تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وجعلها أساساً للرقابة الخارجية ومكملاً لها.

ونظراً للأهمية التي يحظى بها التغيير التنظيمي خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي تشهدها بيئة الأعمال، فإن هناك جملة من الأسس والعناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتطبيق التغيير التنظيمي بنجاح.

### ثالثاً. أسس التغيير التنظيمي وعناصره

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، نجد منها<sup>1</sup>:

- الدراسة الدقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي التغيير والتعرف على أسبابها، والتخطيط للنتائج المرجو تحقيقها؛
- إدراك المسؤول دوافع التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، إضافة إلى الوعي التام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثرها على الآخرين؛
- التعرف على أسباب دعم الأفراد للتغيير أو مقاومته، وتحليل القوى الدافعة والمعركة للتغيير؛
- التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير؛
- توضيح أهداف التغيير لأعضاء المؤسسة، لأن السرية والغموض وعدم توفر المعلومات تسبب الحيرة والقلق والتوتر، مما يولد رد فعل عكسي اتجاه عملية التغيير؛
- إشراك الأفراد ومنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم تجاه التغيير، مما يسمح بتخفيف حدة مقاومته، ويزود المسؤول بتغذية راجعة تساعد على اكتشاف أسباب المعارضة، وكسب ثقة الأفراد وطمأننتهم بشأن التغيير؛

<sup>1</sup> زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- معرفة المسؤول لما يجب أداؤه للحفاظ على استقرار واستمرارية التغيير، فيجب أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات تساعد الأفراد في تطوير سلوكياتهم وتغيير اتجاهاتهم بما يتناسب ومتغيرات البيئة الجديدة؛
- ضمان الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين وباقي أعضاء المؤسسة المتأثرين بالتغيير، وإعلامهم بأهداف التغيير وإجراءاته والنتائج المتوقع تحقيقها.

هذا ويتطلب تنفيذ عملية التغيير من المسؤول دراسة وتحليل عناصر أساسية في عملية التغيير، وهي<sup>1</sup>:

- **موضوع التغيير:** هو الموضوع الذي تتناوله عملية التغيير؛
- **المغير:** هو الذي يطالب بعملية التغيير، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الركيزة الأساسية لعملية التغيير؛
- **المؤيد للتغيير:** هو الذي يتقبل فكرة التغيير ويؤيدها، سواء من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها؛
- **المحايد:** هو الذي لم يتبنى موقفا واضحا من عملية التغيير، فلا هو أبدى اعتراضه ولا موافقته؛
- **المقاوم:** الذي يعارض التغيير ويسعى لتأخيره أو تشويبه من خلال الإشاعات بهدف إفشاله والقضاء عليه؛
- **مقاومة التغيير:** مجموعة السلوكيات والممارسات التي يتبناها القادة لمواجهة مقاومة التغيير.

وعليه؛ فإن نجاح التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافه يحتاج بشكل أو بآخر إلى مراعاة مسؤول أو وكيل التغيير مجموعة من الأسس التي توفر بيئة تنظيمية تحفز على التغيير، وتمنح الأفراد مساحة كافية لقبوله والالتزام بتنفيذه، وذلك بالتركيز على العناصر الأساسية للتغيير والتي أطلق عليها الحمادي في كتابه التغيير الذكي اسم "الميمات الستة".

### المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي ومجالاته

يتميز الباحثون وعلماء الإدارة بين العديد من المجالات التي يمكن تطبيق التغيير التنظيمي عليها والتي تندرج ضمنها أنواع متعددة من التغيير التنظيمي.

#### أولا. أنواع التغيير التنظيمي

تعددت أنواع التغيير التنظيمي واختلفت باختلاف الأسس التي ينظر إليها الباحثون، فظهرت العديد من التصنيفات والتقسيمات، والتي يتم التمييز بينها بدلالة عدد من المعايير والأسس العلمية والعملية على النحو التالي:

#### 1. حسب معيار التخطيط: يركز هذا المعيار أساسا على درجة الاستعداد للتغيير، وينقسم التغيير حسبها إلى نوعين:

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 100.

— **التغيير المخطط:** هو جهد إداري منظم لنقل مؤسسة أو نظام فرعي إلى حالة جديدة، ويشمل تصميم المؤسسة والتكنولوجيا والأفراد وأنظمة المعلومات، حيث يشخص الحالة الآنية للمؤسسة ويدير العملية التي تنقلها من حالتها الآنية إلى حالتها المستقبلية، ويرتكز على التوقع المسبق لاتجاهات قوى التغيير المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية<sup>1</sup>؛

— **التغيير العشوائي:** يحدث هذا التغيير كرد فعل لعدم اهتمام المؤسسة بتوقع التغيرات البيئية، حيث تتحرك حينما تشد عليها الضغوط الداخلية أو الخارجية لتقرر اتخاذ سلسلة من الإجراءات الفورية والروتينية قصيرة الأمد لمواجهة هذه التغيرات. وهو أسلوب دفاعي تتخذ فيه مجموعة من الإجراءات العلاجية، وغالبا ما تكون نتائج هذا التغيير غير الفعال أقل من التكلفة والجهد المبذول لتنفيذه<sup>2</sup>.

وعليه؛ يمكن القول أن المؤسسات التي تهتم بتوقع التغيرات البيئية والعمل على إحداث التغيير المسبق قبل حدوث التغيرات على مستوى البيئة المحيطة ستكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والعكس بالنسبة للمؤسسات التي تلجأ إلى التغيير العشوائي كرد فعل للحالات الطارئة نتيجة الضغوط التي تتعرض لها فتكون آثاره ونتائجه سلبية على المؤسسة.

### 2. حسب معيار المصدر: ويستخدم هذا المعيار لتحديد منبت التغيير والأسباب الدافعة إليه، وينقسم إلى<sup>3</sup>:

— **التغيير المفروض:** يتم فرض التغيير على المؤسسة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية وعليها تنفيذه، فهو إجباري بقوة القانون كتغيير بعض سياساتها لتتماشى مع التشريعات، جمعيات حماية البيئة والمستهلك...؛

— **التغيير المتعمد:** يصدر قرار إجراء هذا النوع من التغيير من طرف السلطة الداخلية للمؤسسة، باعتباره البديل المناسب الذي يراه المدير ويصدر القرار بتنفيذه ليعالج به مشكلة معينة أو من أجل تحسين الأداء؛

— **التغيير التكتيفي:** يحدث بناء على اقتناع ورضا شخصي من المرؤوسين، أي أن هذا التغيير لا يملك قنوات دعم رسمية ويحدث نتيجة لتطوير إجراءات العمل، جعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة أو مواجهة موقف استثنائي.

### 3. حسب معيار درجة الشمول: يقوم هذا المعيار على نطاق وامتداد المجالات التي يمسها التغيير، وينقسم إلى نوعين<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior Integration Individuals, Groups and Organizations**, 4<sup>th</sup> edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York, United State of America, 2011, p. 456.

<sup>2</sup> جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-29.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 23.

<sup>4</sup> مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

- التغيير الشامل: الذي يحدث في كل المجالات دون استثناء، ويمس كافة إدارات وفروع المؤسسة، وذلك نتيجة وجود فشل ذريع في تحقيق الأهداف والغايات أو في حالة رغبة المؤسسة في تغيير رؤيتها الإستراتيجية؛
- التغيير الجزئي: الذي يحدث في جانب أو مجال أو أكثر في المؤسسة، أي أنه لا يمس جميع مجالاتها ولا يتم دفعة واحدة بل يحدث بشكل تدريجي.

وما يعاب على التغيير الجزئي هو عرقلته لمسار تطور أداء المؤسسة نتيجة لتركيزه على تطوير جوانب دون أخرى، مما يتسبب في غياب الاتزان بين أجزاء المؤسسة ويحد من فعالية التغيير.

#### 4. حسب معيار الموضوع: يقوم هذا المعيار على جوهر الجوانب التي تمسها عملية التغيير، ويتم تقسيمه إلى:

- التغيير المادي: يشمل المعدات والأدوات وغيرها، مثل التغيير الهيكلي حيث يتم إجراء تعديلات أو تغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي على مستوى أساليب الأعمال والأنشطة أو الوسائل التكنولوجية؛
- التغيير المعنوي: يهدف إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوك العاملين من خلال برامج التدريب والتكوين الداخلية والخارجية لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم لمواكبة مختلف التطورات في المؤسسة.

وعليه؛ يمكن القول أن التغيير المادي يكون شكليا إذا لم يرافقه تغيير في سلوكيات العاملين وأساليب العمل التقليدية، وإذا تم تجاهل التغيير المعنوي فإن هذا النوع من التغيير يصبح غير فعال.

#### 5. حسب معيار السرعة: يركز هذا المعيار على درجة السرعة في إدخال التغيير للمؤسسة، ويشمل نوعين هما:

- التغيير التدريجي (البطيء): يتميز هذا التغيير بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداثه يعتمد على طبيعة الظروف الذي استدعى القيام به؛
- التغيير السريع (المفاجئ): ويحدث بصورة سريعة ومفاجئة وذلك نتيجة للتطور والتحسين المستمر وكذا تغير احتياجات ومتطلبات المستهلكين<sup>1</sup>.

#### 6. حسب معيار المضمون: يقوم هذا المعيار على محور وجوه عملية التغيير، ويشمل نوعين هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 350-351.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 18.

- **التغيير الشكلي:** يهتم هذا التغيير بإدخال تعديلات وتغييرات تتعلق بالإجراءات والشكل، ويركز على تصميم الأنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بالشكل الصحيح؛
- **التغيير في المضمون:** يهتم بالأهداف والنتائج المتوقع تحقيقها والمشاكل والمعوقات الممكن حدوثها والبحث عن الحلول الممكنة لها، فمن خلاله يتم وضع خطط إستراتيجية وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون وينفذونها.

### ثانياً. مجالات التغيير التنظيمي

بعد تشخيص الأسباب والدوافع التي شكلت الحاجة للتغيير في المؤسسة، تعمل هذه الأخيرة على تحديد المجالات التي يجب أن تدخل عليها التعديلات الجديدة بهدف حل المشاكل التي تعاني منها وتحقيق التطوير. وقد ركز الباحثون في إحداث التغيير التنظيمي على مجموعة من المجالات التي تمثل العناصر أو الركائز الأساسية للمؤسسة، وهي<sup>1</sup>:

**1. التغيير في أهداف واستراتيجيات المؤسسة:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المؤسسة الكلية والإدارات الفرعية والوظيفية، وتعتبر الإستراتيجية المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. وتغيير إستراتيجية المؤسسة يكون مواكبة للتغيرات التي تشهدها بيئة العمل، فعند قيام القائد بإحداث التغيير يجب أن يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتوافق مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير ومسارته من جهة، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف من جهة ثانية؛

**2. التغيير في الأفراد:** يعتبر المورد البشري عنصراً هاماً ومحورياً في المؤسسة، وبالتالي يركز التغيير في الأفراد على تطوير مهاراتهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوكيات الأفراد، ومن ثم العمل على تطويرها حتى تتلاءم مع احتياجات المؤسسة. إن فعالية وكفاءة التغييرات المستهدفة تقترن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين، حيث أن إسهامهم من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير، وعدم استجابتهم له من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرارية المؤسسة<sup>2</sup>. والأفراد أهم عنصر في عملية التغيير وجوهر العمل في أي مؤسسة، ويتضمن التغيير في الأفراد تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات<sup>3</sup>. أي أن التغيير في الأفراد يهدف للارتقاء بأدائهم

<sup>1</sup> نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2018، ص 80.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>3</sup> عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية دراسة حالة المديرين الجهويين لحاسي الرمل وحاسي مسعود – قسم الإنتاج – سوناطراك الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص 17.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتعديل سلوكهم التنظيمي. وهناك من ركز عند إحداث التغيير في الأفراد على ناحيتين هما<sup>1</sup>:

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين وإحلال غيرهم محلهم؛
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

وهناك فريق آخر ركز على الجوانب الإنسانية، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما<sup>2</sup>:

- المهارات والأداء: يستخدم لذلك ثلاثة مداخل وهي:
  - ✓ الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أنه يصعب تطبيقه خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز بعض المؤسسات؛
  - ✓ التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير واختبارات جديدة لانتقاء العاملين الجدد وتقييم مستواهم؛
  - ✓ تدريب العاملين: يقصد به تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل وتحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: ذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المؤسسة وسلوك الأفراد والمجموعات.

إن تغيير الأفراد في المؤسسة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المؤسسة وأدوارها، وتساعد هذه العملية على تطويرهم وتحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتها بكفاءة، وعلى مسؤول التغيير أن يراعي الجوانب المتعلقة بالأفراد كالدوافع والقدرات والاتجاهات، وأنماط الشخصية والمشاركة في

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1983، ص ص 257 – 258.

<sup>2</sup> جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

القرارات وحل المشكلات، وذلك من أجل أن يكون التغيير فعالا وناجحا. ويمكن تسجيل الفجوات بين توقعات العاملين، والأوضاع القائمة في مؤسساتهم على النحو التالي<sup>1</sup>:

✓ رغبة العاملين في وظائف تتحدى مهاراتهم، وتنمية شخصياتهم لكن الأوضاع الحالية في مؤسساتهم تتجه إلى البساطة والروتين، وهذا الوضع يتطلب مهارات أقل؛

✓ المساواة في المناخ التنظيمي مما يحقق لدى الأفراد التأثير المتبادل في العلاقات؛

✓ تطوع العاملين للمزيد من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياتهم، منها تحقيق الذات والصراحة بين أعضاء المؤسسة والشعور بالدفء الاجتماعي.

**3. التغيير في التكنولوجيا:** يتميز عالم الأعمال المعاصر بدرجة عالية من التطور العلمي والتكنولوجي في مختلف المجالات، مما دفع المؤسسات لاحتية مواكبة التغيير المستمر للتكنولوجيا للتكيف مع البيئة وتقديم منتجات جديدة وذات جودة.

إن التغيير الذي يؤثر على عملية التحول الفعلية للمدخلات إلى مخرجات (العملية الإنتاجية للمؤسسة) يشار إليه بالتغيير التكنولوجي، ويتم التركيز فيه على استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل ويشمل التغيير في المعدات والأدوات، أساليب وتسلسل العمل، نظم معالجة المعلومات، ودرجة الأتمتة. إن استخدام التكنولوجيا الحديثة يؤثر على النظم الفرعية في المؤسسة، فعلى سبيل المثال أحدث التطور التكنولوجي ثورة في تصميم، تطوير وتصنيع المنتج بواسطة الحاسوب<sup>2</sup>، فالتغيير التكنولوجي هو عملية استخدام مخرجات الإبداع والابتكار بهدف إحداث تغيير بسيط أو جذري في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>3</sup>، ويتعدى التغيير التكنولوجي وظيفة الإنتاج، حيث تقوم المؤسسات حاليا بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.

<sup>1</sup> العربي تيقاوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في منظمات الأعمال الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2010، ص 08.

<sup>2</sup> Anil Kumar, B.K Punia, **Organizational Change: An Overview, Organizational Change and Intervention**, Guru Janbheshwar University, Hisar, s.a.pp, p. 14, visited date: 10/12/2018, available at: <http://www.docplayer.net/5698784-Organisational-change-and-interventions-obh-413-contents.html>.

<sup>3</sup> صورية بوظرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2018، ص 220.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

وأبعد من ذلك فقد أدى التطور التكنولوجي إلى إكساب المؤسسات مهام وأساليب وإدارة وثقافة جديدة للقيام بالأعمال منها تطوير طرق المعاملات كطريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية) والتي تخدم جميع المجالات كتقديم برامج التعليم والتدريب عن بعد<sup>1</sup>.

ويُقاس التغيير التكنولوجي وفق دراسة وتحليل العوامل والمؤشرات ذات العلاقة بأهداف المؤسسة من خلال<sup>2</sup>:

✓ **نصيب العامل من رأس المال المستثمر الكلي:** بقياس رأس المال المستثمر الكلي إلى إجمالي عدد الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف التوصل إلى نصيب العامل من رأس المال المستثمر.

نصيب العامل من رأس المال المستثمر الكلي = رأس المال المستثمر الكلي / عدد العاملين

✓ **نصيب عمال الإنتاج من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات:** بقياس رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات إلى عدد عمال الإنتاج المباشرين العاملين في مواقع الإنتاج المباشرة، للتعرف على نصيب كل عامل من كل دينار مستثمر في الآلات والمعدات.

نصيب عمال الإنتاج المباشرين من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات = رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات / عدد عمال الإنتاج المباشر

✓ **نصيب الوحدة المنتجة من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات:** بقياس رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات إلى حجم الإنتاج الفعلي للتعرف على نوع التكنولوجيا التي أدخلت في خطوط الإنتاج، ففي حالة ارتفاع هذا المؤشر يعني ذلك وجود تكنولوجيا جديدة أدخلت في عملية الإنتاج.

نصيب الوحدة المنتجة من رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات = رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات / كمية الإنتاج الفعلي

✓ **نصيب الوحدة المنتجة من العاملين المباشرين:** نسبة عمال الإنتاج المباشرين إلى حجم الإنتاج الفعلي من أجل التوصل إلى معدلات التغيير التي حصلت في قيم هذا المؤشر قبل التغيير التكنولوجي وبعده، فعند انخفاض قيمة المؤشر يعني ذلك وجود تكنولوجيا ذات كثافة رأسمالية.

نصيب الوحدة المنتجة من العاملين المباشرين = عدد العاملين المباشرين / كمية الإنتاج الفعلي

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 42.

<sup>2</sup> عبد العباس رحمان قحطان، التغيير التكنولوجي وأثره في تحقيق جودة المنتجات الصناعية: دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمينتس العالمية، 2011، ص 82-83.

✓ نصيب الوحدة المنتجة من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة: بنسبة كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة إلى حجم الإنتاج الفعلي، فاستخدام تكنولوجيا جديدة يؤدي إلى زيادة كمية الطاقة المستهلكة ومن ثم زيادة الإنتاجية، فانخفاض نصيب الوحدة المنتجة من كمية الطاقة الكهربائية يدل على درجة التغيير التكنولوجي.

نصيب الوحدة المنتجة من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة = كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة / كمية الإنتاج الفعلي

4. التغيير في الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبيان نظام تبادل المعلومات وآليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها<sup>1</sup>.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم المجالات التي يمسه التغيير التنظيمي، باعتباره الطريقة التي تقوم من خلالها المؤسسات بتوزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال والرقابة عليها، وقد تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخلي والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي وأيضاً الهياكل الفرعية كإعادة توزيع الوظائف، تحديد المسؤوليات، تفويض المهام، تحديد نطاق الإشراف والعلاقات الداخلية، وإعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها مع بعضها البعض، كما يشمل تحديد مصادر اتخاذ القرارات، درجة المركزية واللامركزية وكذا النظم المتبعة في المؤسسة كنظم المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة<sup>2</sup>.

مما تقدم يتضح أن التغيير التنظيمي عملية متسلسلة، تركز على مجموعة من الآليات والوسائل من أجل إحداث التجديد والتطوير في مختلف مجالات المؤسسة. هذه المجالات تمثل سلسلة مترابطة ومتداخلة فلا يمكن إحداث التغيير في مجال واحد فقط، لأن هذا التغيير لن ينجح ما لم يحدث تغيير وتعديل للنظم الأخرى المكتملة له مما يجبر المؤسسة على أخذ احتياطاتها ودراسة فكرة التغيير دراسة دقيقة ومتأنية لخلق التوازن بين هذه المجالات، وبالرغم من الأهمية التي يحتلها كل مجال من مجالات التغيير التنظيمي، إلا أن التغيير في الأفراد يعتبر من أهم المجالات باعتبار الفرد هو العنصر الأساسي والمورد المحوري لأي مؤسسة، والعصب المحرك لأنشطتها والمنفذ الأول والأخير لعملية التغيير مهما كان مجالها.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 50.

<sup>2</sup> سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 81.

### المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من المتغيرات الثابتة في بيئة الأعمال المعاصرة، وفي ظل ذلك تواجه المؤسسات العديد من التحديات لتنفيذه بالشكل الصحيح، هذا ما دفعها للبحث عن أسلوب واضح لإدارة العملية بنجاح. وللإحاطة بجوانب إدارة التغيير التنظيمي، فقد خصصنا هذا المبحث للتعلم أكثر في مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، مداخل واستراتيجيات تنفيذه إضافة إلى مراحل ونماذج تطبيقه، وأخيرا المعوقات والتحديات التي تواجه إدارة التغيير التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

التغيير هو ظاهرة طبيعية وحتمية لا يمكن تجاهلها، أما إدارة التغيير التنظيمي فهي ذلك الأسلوب أو المنهج الذي تلجأ إليه المؤسسة من أجل التنظيم والتخطيط للتغيير، وتمتص بمجموعة من الخصائص التي تساهم في تحقيق أهدافه.

### أولا. تعريف إدارة التغيير التنظيمي

تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها "الآلة أو الدافع الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي ذو الفوائد العديدة للمؤسسات والأفراد، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل الاقتصادية الفعالة لإحداث التغيير وذلك لخدمة الأهداف المنشودة"<sup>1</sup>. من خلال التعريف يتضح أن إدارة التغيير هي التحرك لمواجهة التغيرات الجديدة ومواكبة مختلف التطورات التي تشهدها بيئة عمل المؤسسة والاستفادة من إيجابياته والتعامل مع سلبياته بحذر، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعرفها العالم الإداري ستيف سميث بأنها "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"<sup>2</sup>. يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة التغيير التنظيمي هي استخدام منهج علمي يركز على الممارسات والسلوكيات الجديدة لتعزيز التغيير وإقناع أعضاء المؤسسة بتبنيه، من أجل الانتقال بها إلى وضع مستقبلي أفضل.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 30.

<sup>2</sup> مختار حماد، إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دراكر" دراسة تحليلية نقدية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 01، 2016، ص 192.

في ذات السياق عرفها آخرون بأنها "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود، خلال فترة زمنية محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة"<sup>1</sup>. أي أن إدارة التغيير هي التوقع والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد اللازمة وتكييف المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لاستخدامها، مما يساهم في تحقيق التحويل الناجح للمؤسسة نحو الأفضل بأقل جهد ووقت وتكلفة.

مما سبق؛ يمكننا اقتراح تعريف إجرائي لإدارة التغيير التنظيمي على أنها نظام فكري لإدارة المؤسسة بإتباع مجموعة من الأساليب العلمية لإحداث التغيير التنظيمي، وذلك بتحديد الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة واستغلالها بطريقة اقتصادية والعمل على ترسيخ السلوكيات والممارسات الجيدة لإقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته من أجل ضمان التحويل بالمؤسسة إلى واقع أفضل مما هي عليه حاليا بأقل جهد وتكلفة وفي الوقت المناسب.

ويمكن إحداث التغيير والتحكم فيه من خلال أكثر من مدخل، وذلك على النحو التالي:

— **التغيير من القمة إلى القاعدة Top-down**: يحدث التغيير في ظل هذا المدخل وفقا لخطوط السلطة الرسمية، حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير والسيطرة عليه، وتنفيذه واتخاذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه التغيير دون تدخل الإدارات الدنيا. غير أن هذا المدخل لا يعني أنه ليس تشاركيا فقد يتم تصميم المشاريع بالتعاون مع الرؤساء أو مجموعة أكبر من أفراد المؤسسة، ويعد هذا النهج القائم على فرض التغيير من أعلى بطريقة توجيهية وقسرية ناجحا لاسيما عندما لا يكون هناك بديل آخر كما هو الحال في أوقات الأزمات<sup>2</sup>.

يصلح هذا المدخل عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المؤسسة، ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول<sup>3</sup>؛

— **التغيير من القاعدة إلى القمة Bottom-up**: يفترض هذا المدخل وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير، حيث يتم تفويض المسؤولية للمستويات الدنيا لتشجيع العاملين على تبني عملية التغيير، وذلك من منطلق أن التغيير

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> Julia Baloguna et autre, **Stratégies du Changement**, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2005, p. 28.

<sup>3</sup> عبد الرحمن إدريس ثابت، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 373.

يجب أن لا يأتي من المستويات العليا فقط هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن النهج التصاعدي لا يشجع التبني والالتزام الضروريين لإحداث التغييرات اللازمة<sup>1</sup>؛

– **المدخل المتكامل:** يقوم هذا المدخل على مشاركة جميع المستويات الإدارية في تقرير التغيير المرغوب، وفي ظل ذلك يمكن تكوين فرق أو جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامج التغيير، كما أن هناك نظاما مكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المدخل القائم على المشاركة بأن الجميع مسؤول عن التغيير، مما يقلل احتمالات المقاومة نظرا لمشاركة وقبول الغالبية به، غير أن عدم استخدام هذا المدخل بدقة وبطريقة منهجية يؤدي إلى تشتت جهود التغيير وربما فشلها<sup>2</sup>.

مما تقدم يتضح لنا أن هناك من يتبنى البدء بالتغيير من القمة من منظور أن القيادة العليا هي المسؤولة عن التأثير في سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم وتوجيههم لتصبح أسلوب أداء المهام الموكلة إليهم. وهناك من يتبنى فكرة التغيير من القاعدة باعتبار أن عملية تنفيذ التغيير تتم في المستويات التشغيلية والتكتيكية، فمن الأفضل أن يشارك الجميع في عملية التغيير، الأمر الذي يحد من مقاومته ويرفع مستوى تقبله وتبنيه من طرف الأفراد العاملين. أما الفريق الثالث فيتبنى المدخل المتكامل القائم على الدمج بين التغيير من القاعدة والتغيير من القمة، وذلك بمشاركة جميع المستويات الإدارية، ويعتبر هذا المدخل من أفضل المداخل لأنه يضمن مشاركة جميع الأطراف المعنية ويوحد رغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

### ثانيا. خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدد من الخصائص الهامة والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>3</sup>:

- **الاستهدافية:** التغيير التنظيمي لا يحدث بصفة عشوائية، وإنما في إطار حركة منظمة لتحقيق غاية محددة، وهذا يعني أن إدارة التغيير لا تتحرك عشوائيا، وإنما على أساس تحقيق أهداف محددة ومقبولة من قوى التغيير؛
- **الواقعية:** إن إدارة التغيير يجب أن ترتبط بالواقع العملي للمؤسسة، وأن يتم ذلك في إطار إمكانياتها ومواردها والظروف التي تمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر والتأقلم معه؛
- **التوافقية:** وتعني ضرورة وجود مستوى مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير (المؤيدون، المنفذون، الممولون، المحايدون، والمقاومون)؛

<sup>1</sup> Julia Balogun et autre, Op. cit, p. 29.

<sup>2</sup> عبد الرحمن إدريس ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 373.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2010، ص ص 269-

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- **الفاعلية:** حتى تكون إدارة التغيير ذات فاعلية يجب أن تتمتع بالمرونة في التحرك، والتأثير في الآخرين وتوجيههم، وامتلاك الرؤية الشاملة للقوى المتصارعة، أي رصد قوى التغيير والتعامل معها وبما لتحقيق أهداف التغيير؛
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير لتفادي المعارضة أو المقاومة؛
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية، ونظرا لأن قوانين المؤسسة قد تتعارض مع اتجاهات التغيير وجب تعديلها مع الحفاظ على الشرعية القانونية، والأخلاق والأعراف السائدة وغيرها؛
- **الإصلاح:** يتوقف نجاح إدارة التغيير على إصلاح العيوب ومعالجة الاختلالات الموجودة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسة ليصبح التغيير عملية إصلاح شامل ومتكامل للمؤسسة؛
- **الرشادة:** وهي صفة ملازمة لكل عمل إداري خاصة في إدارة التغيير، حيث يجب أن يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فلا يعقل أن يحدث التغيير خسائر يصعب تغطيتها؛
- **القدرة على التطوير والابتكار:** التغيير يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم حاليا، وإلا فقد مضمونه وهويته والقوى الدافعة التي يستند عليها، لذا فإن إدارة التغيير تشجع الأفراد على التطوير والابتكار بأساليب متعددة كالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية؛
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** بمعنى استيعاب ضغط الأحداث السريعة التي تحتاج الكيان الإداري وامتصاص آثارها، لذا اهتمت إدارة التغيير بالتكيف مع الأحداث للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة.

### المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي، مراحلها ونماذجها

يعد إحداث التغيير الفعال من سمات المؤسسات الناجحة، وتختلف طرق تنفيذه من مؤسسة إلى أخرى باختلاف المواقف والظروف والإمكانيات، ويخضع نجاحه إلى الإستراتيجية المتبعة في تنفيذه. تمر عملية التغيير بمجموعة من المراحل التي اختلف الباحثون والمفكرون في تحديد عددها وكيفية تنفيذها وضبط خطواتها، وذلك لاختلاف النماذج التي طورها الباحثون انطلاقا من نموذج Kurt Lewin الثلاثي الخطوات والذي صمم لإدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات.

### أولا. استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

بعد إدراك المؤسسة لحاجتها الملحة للتغيير فإنها تسعى لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتنفيذه، وقبل التطرق لاستراتيجيات التغيير التنظيمي يجب أولا الفصل بين مفهومي التغيير الاستراتيجي واستراتيجيات التغيير.



يقصد بالتغيير الاستراتيجي إحداث التغيير والتجديد على أوسع نطاق لتجديد وتحديث الهيكل الخاص بالمؤسسة وأساليب عملها والاتجاه المستقبلي لنشاطها بطريقة تكون شبه كلية. أما إستراتيجية التغيير فهي عملية تبني تصور ذو أبعاد عميقة واختيار ذو رؤية مشتركة وواسعة النطاق لاستشراف الآفاق المستقبلية للمؤسسة والتي يرجى تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة الأمد، فهي عملية اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لإعادة صياغة الواقع لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>1</sup>. ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد:

**1. إستراتيجية التغيير المتدرج:** تعتبر هذه الإستراتيجية من أهم الطرق وأكثرها فعالية للتعامل مع التغيير، سواء كان تغييراً مخططاً أو عشوائياً وطارئاً. غير أنها تتأثر بالعديد من العوامل من بينها مهارات وقدرات الأفراد العاملين، ومدى رغبتهم بالمشاركة في إحداث التغيير والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبيئة العمل<sup>2</sup>. وتتضمن مجموعة من الأساليب نجد من بينها<sup>3</sup>:

- أسلوب المشاركة واسعة النطاق: يتم استخدامه عند انخفاض درجة مقاومة التغيير ودرجة حاجة المؤسسة للتغيير، ويتم من خلاله السماح لأفراد التنظيم والذين يؤثر عليهم التغيير بالمشاركة في تحديد ما هو التغيير وكيفية إحداثه، فيكونوا على دراية بتفاصيل عملية التغيير مما يشجعهم على تبنيه والعمل على تنفيذه بنجاح؛
- أسلوب المشاركة المركزة: يتم اعتماده في حالة وجود درجة عالية من الحاجة إلى التغيير، مع وجود درجة مقاومة منخفضة، حيث لا يوجد أمام المسؤول الوقت الكافي لإشراك جميع أفراد التنظيم في التخطيط والإعداد للتغيير، فيعتمد على المشاركة المركزة للأفراد المؤثرين والمهمين لنجاح التغيير وإشراكهم في تقديم آراءهم واقتراحاتهم، وفي نفس الوقت التركيز على التواصل مع باقي أفراد المؤسسة من أجل ضمان التزامهم بتنفيذ التغيير؛
- أسلوب الإقناع: يستخدم هذا الأسلوب عند عدم وجود ضرورة ملحة للتغيير، ودرجة عالية من المقاومة، حيث يتم اللجوء إليه لإقناع الأفراد بضرورة التغيير وأهميته لهم وللمؤسسة من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة؛
- أسلوب الإجبار: يتم استخدامه في حالة درجة عالية من الحاجة للتغيير ترافقها مقاومة مرتفعة من طرف أعضاء المؤسسة، ويكون استخدام أسلوب الإقناع من طرف المديرين غير مفيد، أو أنه يتخذ وقتاً طويلاً، لذلك يتم استخدام هذا الأسلوب إلى جانب الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف والرؤية المشتركة لأهداف التغيير.

<sup>1</sup> وسيم أبو عريش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 124.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 125.

<sup>3</sup> محمد بن يوسف النمران العطيبيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-210.

2. إستراتيجية التغيير البنوي: تتبنى هذه الإستراتيجية التغيير الجذري، حيث تصبح المؤسسة شيئاً جديداً، غير أنها تشكل تهديداً لأمن العاملين نتيجة لإعادة التوظيف والتنظيم الهيكلي، لذلك لا بد على إدارة المؤسسة أو مسؤول التغيير إتباع الأساليب القيادية الآتية<sup>1</sup>:

- أسلوب البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة، لكن الروح القيادية تبقى غير كافية إن لم يرافقها التخطيط والتوجيه اللازم لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- أسلوب الإلزام: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير عالية، لكن المؤسسة تمر بوضع عادي ولا تعاني من أية مشاكل أو أزمات؛
- أسلوب التثقيف والتوعية الموجهة: يقوم هذا الأسلوب على أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو عدم اقتناع الأفراد أو المؤسسات بضرورة التغيير سواء لعدم رغبتهم فيه أو خوفاً منه، لكونه يهدد مصالحهم أو يتناقض مع قيمهم ومعتقداتهم، ويتم التغلب على ذلك من خلال تغيير اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد وتنمية ولائهم للمؤسسة<sup>2</sup>؛
- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية): وفق هذه الإستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل لإحداث التغيير المفروض بالقوة، حيث يتم اللجوء إلى العقوبات والمكافآت لمواجهة مقاومي التغيير، غير أن هذه الإستراتيجية غير فعالة على المدى الطويل فهي لا تضمن التزام وولاء الأفراد ودعمهم للتغيير على المدى الطويل، وتقتصر فعاليتها على بعض الظروف والحالات الطارئة فقط<sup>3</sup>.

في حين صنف Larry Greiner استراتيجيات التغيير التنظيمي حسب كيفية إحداث التغيير إلى<sup>4</sup>:

- إستراتيجية تعتمد على طرف واحد: يؤكد هذا المدخل على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير كإصدار قانون أو تعليمة أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي؛
- إستراتيجية المشاركة: تستخدم هذه الإستراتيجية عن طريق اتخاذ القرارات من طرف الجماعة وذلك بالمشاركة في حل المشكلات في حالة وجودها؛

<sup>1</sup> ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 230.

<sup>2</sup> سالم سيد عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>4</sup> زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 47.

— إستراتيجية السلطة المفوضة: حيث تتعهد الجماعة بتحمل مسؤولية التعرف على المشكلات وتشخيصها عن طريق دراسة الحالة، تدريب الحساسية وتدريب الجماعة، وذلك بالتركيز على العلاقات بين الأفراد<sup>1</sup>.

إن اختيار إحدى الاستراتيجيات السالفة الذكر يخضع لمجموعة من العوامل، وهذه العوامل هي<sup>2</sup>:

— **أهداف التغيير التنظيمي:** يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من الجوانب الصعبة والمهمة في عملية التغيير، حيث أن الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو العمل على تشكيل مؤسسة حيوية، متجددة، مبدعة ومتكيفة مع البيئة المحيطة بها، لكن تعارض وتضارب أهداف التغيير أمر محتمل وتحدي كبير يواجه وسيط التغيير.

في عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة بالتغيير الأخذ في الاعتبار بعدين مهمين هما مضمون الأهداف وكيفية تحديدها، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو من قبل الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير، إذ لكل إستراتيجية طريقة معينة لتحديد الأهداف.

— **الوحدة أو الجهة المستهدفة من التغيير:** يمكن أن يستهدف التغيير الفرد و/أو الجماعة، و/أو التنظيم، وقد اختلف الباحثون في ذلك، فمنهم من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، وآخرون ركزوا على تغيير الجماعة، وفئة أخرى تؤكد على تغيير الهيكل التنظيمي. حيث من منظور المدى البعيد سيتناول التغيير الوحدات أو الجهات الثلاثة، لكن القرار حساس في المدى القصير فيما يتعلق بالجهة المستهدفة، وهذا سيؤثر على اختيار الإستراتيجية الملائمة؛

— **الفرص الموازية والقيود المضادة:** إن التعرف على الموارد المتاحة والفرص الممكن استغلالها، وكذا القيود والتهديدات المتوقعة أمر مهم، وله أثر في اختيار إحدى استراتيجيات التغيير المناسبة؛

— **وسيط التغيير:** وسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المؤسسة على التغيير التنظيمي، وقد يكون فردا من داخل المؤسسة أو من خارجها، وبذلك يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير التنظيمي على وسيط التغيير الذي يتولى عملية تنفيذ التغيير وإقناع الأفراد بتبنيه.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 383.

<sup>2</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.

### ثانياً. مراحل التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي عملية مخططة ومستمرة فهي ليست برنامجاً محددًا بمدة زمنية معينة، وقد اختلف الباحثون في تحديد مراحلها وخطواتها كل حسب وجهة نظره، حيث يرى Robert Heller أن التغيير التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي<sup>1</sup>:

**1. مرحلة تخطيط التغيير:** بعد اتخاذ قرار التغيير يقوم مسؤول التغيير بتحديد الأهداف المرجوة بدقة ووضوح، وذلك من خلال وضع إستراتيجية تحدد الأولويات التي تحتاج إلى التغيير السريع لمعالجتها أولاً، وتحديد طرق تقييم التغييرات التي سيتم تطبيقها وتعيين الأفراد المكلفين بتنفيذها، إضافة إلى تحفيز العاملين بإشراكهم في عملية التغيير والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم لضمان التزامهم بالتغيير والحد من مقاومتهم، ليتم بعدها وضع رزمة ومخطط لمراقبة عملية التنفيذ والتنبؤ بالنتائج لمعرفة الإيجابيات لتعزيزها والسلبيات لتصحيحها وتفاديها مستقبلاً؛

**2. مرحلة تنفيذ التغيير:** تتضمن هذه المرحلة انتهاج إستراتيجية تغيير البناء التنظيمي، وتتطلب مرونة كبيرة وحنكة عالية لإشراك معظم الفاعلين في هذه الإستراتيجية وذلك بتوزيع المسؤوليات والاعتماد على إستراتيجية اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، والعاملين فيما بينهم، وإعلامهم بالتغيير وتقديم التوجيهات اللازمة لتنفيذه بنجاح، وذلك بهدف تنمية انخراطهم في مشروع التغيير بشكل يضمن دعمهم ومساندتهم وبالتالي تبنيهم للتغيير. وهذا ما يؤدي إلى تغيير ثقافة المؤسسة من خلال تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد مما يمكن المؤسسة من تقليص عوامل مقاومة التغيير والصراع داخلها؛

**3. مرحلة تعزيز التغيير:** بعد تنفيذ عملية التغيير ولضمان نجاحه يجب متابعة ومراقبة النتائج المتوصل إليها وتقييمها بالمقارنة مع النتائج المتوقعة، والعمل على الاستقرار وإيجاد نوع من التوازن مع الحفاظ على ديناميكية التغيير داخل المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بمراجعة الفرضيات التي انطلق منها التغيير ومن ثم تعزيز عوامل النجاح أو مراجعة جوانب الإخفاق، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المسطرة.

في هذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى التغيير في مستويات الأداء، ومن ثم تهدف إلى تعلم المهارات الجديدة والتغيير على مستوى الاتجاهات والسلوكيات القديمة، وهذا يتطلب توفر الرغبة والإرادة لدى كل الفاعلين في المؤسسة، مما يؤكد دون شك أن العنصر الإنساني يظل هو المحور الرئيسي في عملية التغيير.

<sup>1</sup> عبد الغني بن حامد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

### ثالثاً. نماذج التغيير التنظيمي

إن اعتماد نموذج واحد للتغيير يشكل صعوبة كبيرة، إذ لا يمكن للمؤسسات تبني نفس النموذج فما يمكن تطبيقه في مؤسسة ما يحقق لها النجاح ليس بالضرورة أن ينجح في مؤسسة أخرى. وقد تناول الباحثون العديد من النماذج لتطبيق التغيير التنظيمي ومساعدة المؤسسات على تحديد المراحل والخطوات الأساسية لتنفيذه كل حسب فلسفته.

**1. نموذج Kurt Lewin:** يعد Kurt Lewin من الباحثين الأوائل الذين اقترحوا مراحل لتبني عملية التغيير التنظيمي، وقد طور نموذجاً لإحداث ذلك سنة 1947، وبحسب اعتقاد الكثير فإن هذا النموذج القائم على عدد من المراحل يتمتع بفعالية كبيرة إذا ما تم تطبيقه بشكل يتناسب ويتلاءم مع ظروف المؤسسة واحتياجاتها.

هذا النموذج يتكون من أربعة عناصر وهي المسائل التنظيمية، نظرية المجال، ديناميكيات المجموعة وأبحاث الحركة، والتي تشكل منهجاً متكاملًا لتحليل وفهم عملية التغيير على مستوى المجموعة والتنظيم والمجتمع<sup>1</sup>. وهذه المراحل هي:

— **مرحلة الإذابة Unfreezing:** من خلال هذه الخطوة يحاول قادة التغيير إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة من عاملين ومدراء لضرورة التغيير وإقناعهم به، من خلال تقديم سبب منطقي يدفع الأفراد إلى عدم الالتزام بالوضع الراهن، وجذب انتباههم للمشاكل التي تعيق تقدمهم في العمل، وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم للتخلص من المسار المعتمد والبحث عن حلول مبدعة ومبتكرة لحل مشاكلهم، وهو ما يطلق عليه بالإذابة.

ويمكن للقادة تحقيق ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والمناسبة عن الأداء المالي الضعيف، أو التغيير المتوقع، أو التطور التكنولوجي الجديد، وقد يلجأ القادة إلى خلق نوع من الشعور بالذنب أو القلق بشأن عدم التغيير لدى الأفراد والذي يمكن أن يكون محفزاً لهم، وذلك عن طريق مناقشة النتائج السلبية التي ستعانيها المؤسسة وأعضاؤها إذا لم يتم التغيير<sup>2</sup>. تتم عملية الإذابة من خلال مجموعة من الممارسات والاتجاهات التي تهدف للحد من معوقات التغيير، ومنها<sup>3</sup>:

✓ منع أي نمط سلوكي غير مرغوب فيه من الممكن أن يحدث نوعاً من المشاكل والعراقيل؛

<sup>1</sup> Bernard Burnes, **Kurt Lewin and the Planned Approache To Change: A Re-appraisal**, Journal of Management Studies, Vol 41, N 06, 2004, p. 985.

<sup>2</sup> Michael A. Hit, C. Chet Miller, Adrienne Colella, Op. cit, p. 540.

<sup>3</sup> هناء مارس، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نموذج "كيرت لوين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 02، العدد 10، 2017، ص ص 406-407.

- ✓ انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى عرقلة التغيير، وقد يصل الأمر بالانتقاد أحيانا إلى زرع الإحساس بالذنب أو الانتقاص من القيمة والقدر؛
- ✓ إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير؛
- ✓ توفير بيئة تنظيمية تشجع أساليب العمل والتصرفات المرغوبة؛
- ✓ خلق الدافعية لتعلم كل جديد بإجراء بعض التغييرات التي تشعر العاملين بسوء الأساليب القديمة.

في هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من كل ما من شأنه المساهمة في تمسك الأفراد بمواقفهم والتشبث بالوضع الحالي، حيث يعمل القادة على تغيير قيم ومعتقدات الأفراد وتوجهاتهم وتحفيزهم للتوجه الاستباقي نحو التغيير.

— **مرحلة التغيير Change:** حيث يتم إدخال التغيير المطلوب باختيار خبراء التغيير لمجموعة من الأساليب والتعليمات والإرشادات التي يمكن من خلالها تنفيذ التغيير المطلوب، من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، وذلك بالتشخيص العميق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة<sup>1</sup>.

ترتكز هذه المرحلة على ثلاثة أنشطة وهي توفير المعلومات والأدلة التي تدعم التغييرات المقترحة، والتي بدورها لا يؤمن الأفراد بما يطلب منهم ولن يلتزموا به وإزالة أي قيود محتملة لإجراء التغيير، وهذا قد يتطلب استثمار المزيد من الموارد المالية لتقليل القيود المالية أو توفير المزيد من التدريب، وأخيرا القدرة على تغيير السلوك وتنفيذ التغيير<sup>2</sup>.

إن نجاح هذه المرحلة يتوقف أولا على نجاح المرحلة الأولى، وثانيا على الانتقال والإقدام التدريجي والمعقول لتثبيت عملية التغيير واستخدام الاستراتيجيات المناسبة وفي الوقت المناسب لضمان عدم مقاومة العاملين والتزامهم بتبني التغيير.

— **مرحلة التثبيت أو إعادة التجميد Refreezing:** حيث تنتقل المؤسسة إلى حالة التوازن التي يتم تحقيقها باستخدام آليات الدعم، وذلك من خلال تغيير الثقافة التنظيمية، منح الحوافز وإجراء تعديلات على الهياكل الإدارية كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها، صلاحيات العاملين وغيرها، الأمر الذي يسمح بتعزيز الاستقرار والثبات للوضع التنظيمي الجديد من خلال المشاركة ودمج الأساليب والأفكار والقيم والسلوكيات التي تعلموها لتحسين أساليب عملهم القديمة وتطويرها، والعمل على ضمان هذا التغيير واستمراره<sup>3</sup>.

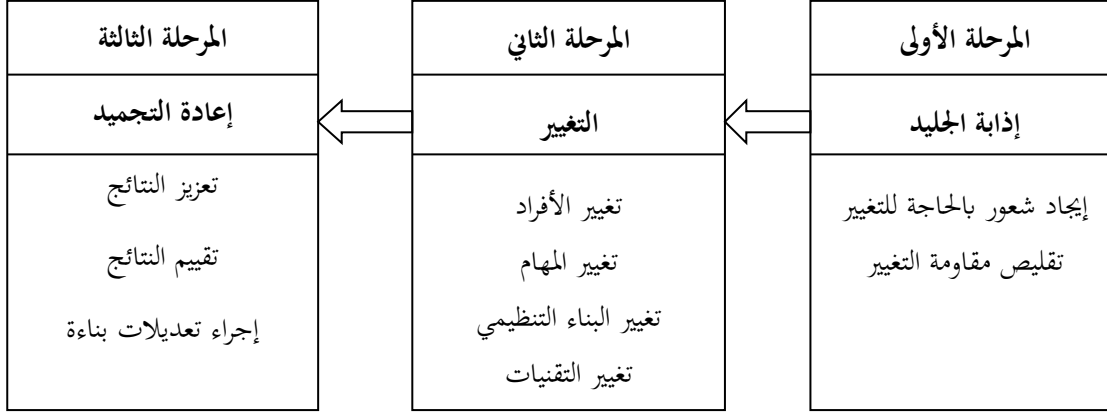
<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>2</sup> Michael A. Hit, C. Chet Miller, Adrienne Colella, Op. cit, p. 540.

<sup>3</sup> Thmas G. Cummings, Christopher G. Worley, **Organizational Development and Change**, 9<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, United State of America, 2008, p. 24.

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تقييم لما تم تطبيقه من تغييرات، فيتم تحديد إيجابيات التغيير التنظيمي لتعزيزها والسلبات لتصحيحها، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وكفاءتها. والشكل التالي يوضح نموذج Kurt Lewin:

الشكل رقم (02): نموذج Kurt Lewin لتبني عملية التغيير التنظيمي



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 377.

يوضح الشكل أعلاه أن إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج Kurt Lewin هي سبيل للتحويل بالمؤسسة من الوضع الآني إلى وضع مستهدف أفضل بالارتكاز على ثلاثة مراحل أساسية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في إذابة الجليد التي تركز على إقناع الأفراد بضرورة التغيير والالتزام به، في حين تتمثل المرحلة الثانية في التغيير أو التنفيذ بإجراء تعديلات وتغييرات على جوانب متعددة في المؤسسة، وأخيراً مرحلة التجميد والتي تعد مرحلة مهمة تحاول من خلالها المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام لدى الأفراد نحو كل ما تم تحقيقه خلال فترة التغيير .

وقد اعتمد Kurt Lewin في بنائه لهذا النموذج على عدد من المفاتيح والافتراضات الكامنة، والعديد من الفرضيات الأخرى لخصها Kinicki Kreitner في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- عملية التغيير تركز على تعلم الأشياء الجديدة، إضافة إلى ترك واستبعاد السلوكيات والاتجاهات والقيم أو الممارسات التنظيمية التقليدية؛
- التغيير لا يحدث ما لم توجد دافعية للتغيير (التحفيز)، وغالبا ما يكون هذا الجزء هو الأصعب في عملية التغيير؛

<sup>1</sup> Angelo Kinicki, Mel Fugate, **Organizational Behavior : A Practical, Problem-Solving Approach**, MC Graw Hill Education, New York, United State of America, 2016, pp. 564.

- الأفراد هم محور التغييرات التنظيمية، سواء من حيث الهيكل أو المجموعة أو المكافآت أو تصميم الوظيفة، فأى مجال تقرر المؤسسة إدخال تغييرات عليه يتطلب تغيير الأفراد فالمؤسسات لن تتغير إذا لم يتغير سلوك أفرادها؛
- مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية لدى الأفراد، ولا ترتبط بعدم اقتناعهم بأهداف التغيير وأهميته فهي موجودة حتى عندما تكون الأهداف مرغوبة للغاية؛
- التغيير الفعال يتطلب تعزيز وتدعيم السلوكيات والممارسات التنظيمية الجديدة.

### 2. نموذج Edgard Huse: قام Huse عام 1980 بتطوير نموذج لإدارة التغيير التنظيمي من سبعة مراحل<sup>1</sup>:

- **الاستكشاف:** يجتمع مسؤولي المؤسسة ومستشار أو وكيل التغيير التنظيمي لمناقشة الحاجة إلى التغيير، وتستطلع المؤسسة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، هذا الأخير يقوم باستنباط البيانات التي تظهرها المشاكل؛
- **الدخول:** يجتمع مسؤولي المؤسسة والمستشارين للاتفاق على التعاقد، ويتشكل العقد بينهما من مجموعة التوقعات والتنبؤات التي يقدمها كل طرف للآخر مقارنة بما يتوقع الحصول عليه منه؛
- **التشخيص:** يقوم مستشار التغيير بتشخيص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتحديد بدقة بناء على ما يمتلكه من خلفية حول المشاكل التي تواجه المؤسسات، ومن ثم تحديد إستراتيجية لتنفيذ مشروع التغيير؛
- **التخطيط:** بعد تشخيص مشكلة المؤسسة وتحديد أبعادها والإستراتيجية الملائمة لحلها، يقدم مستشار التغيير خطة شاملة تتضمن أسلوب التدخل وكيفية أداء المهام والتوقيت المناسب لعملية التغيير، واستطلاع المصادر المرتقبة لمقاومة التغيير وأسبابها ووضع استراتيجيات ملائمة لمواجهةها والحد منها؛
- **خطة العمل:** بعد موافقة المؤسسة على ما قدمه مستشار التغيير، يبدأ التدخل طبقاً لخطة العمل المتفق عليها، ويمكن أن تبدأ طرق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المؤسسة المعقدة نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي؛
- **التثبيت والتقييم:** في هذه المرحلة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المؤسسة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وقياس النتائج بشكل كمي؛
- **إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير بالانتقال من مؤسسة إلى أخرى، فالعمل بالنسبة له هو الدخول إلى المؤسسة وتقديم خبرته ثم تنفيذ العمل والخروج منها، ليبدأ في مؤسسة أخرى أو مشروع آخر لتطوير المؤسسة نفسها.

<sup>1</sup> صورية بوظيفة، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية - دراسة حالة شركة اسمنت تيسة -، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2010-2011، ص ص 19-20.



3. نموذج **Richard Beckhard & R. Harris**: قدم كل من Richard Beckhard & R. Harris عام

1987 نمودجا يهتم بتحفيز التغيير، وقد تم صياغة هذا النموذج في شكل معادلة  $\text{Change} = \text{ABC} > \text{D}$  حيث<sup>1</sup>:

**A**: عدم الرضا عن الوضع الراهن؛ **B**: الرؤية والمستقبل المرغوب فيه؛ **C**: مسار العمل؛ **D**: تكاليف التغيير.

حيث اقترح **Richard Beckhard & R. Harris** بأن التغيير لن يحدث إلا إذا كان هناك عدم رضا بالوضع الراهن، وأن الأفراد يدركون ضرورة الانتقال إلى مستقبل مرغوب يكون أفضل من الوضع الحالي وفق مسار عملي معين لتحقيقه، وتكون تكاليف التغيير مرتفعة، وهذا من وجهة نظرهم منهج تحفيزي لإدارة التغيير، فيكون مؤثرا ويساهم في وضوح وفهم كيفية إدارة التغيير المخطط، حيث أننا نحتاج لتخفيض تكاليف التغيير وإقناع الأفراد بأن الوضع الراهن للمؤسسة مثقل بالمشاكل التي قد تضرر بها وتتسبب في تراجع أدائها، مع وجود ضرورة ملحة لإقناع الأفراد برؤية استشرافية ووجود وسيلة لتحقيق ذلك. كما اقترح **Beckhard & Harris** أن التركيز على المستقبل أكثر أهمية من الحاضر، وذلك للأسباب التالية:

✓ يحل التفاؤل محل التشاؤم؛

✓ تمكين الأفراد من تصور أدوارهم، وتعزيز الالتزام لديهم؛

✓ الحد من حالة عدم التأكد، والشعور بعدم الأمان؛

✓ تركيز الانتباه فيما يجعل المؤسسة فعالة بعيدا عن المشاكل.

4. نموذج **J. Kotter**: اقترح **Kotter** نمودجا لإدارة التغيير التنظيمي يركز على ثمانية خطوات، وهو من أكثر

النماذج المعاصرة تأثيرا على التغيير التنظيمي، تم استخدامه في إصلاح الشرطة الدانماركية، وطوره جون كوتر الذي درس الأخطاء التي حدثت في التحولات التنظيمية الكبرى، ومنه استخلص المراحل الثمانية لنجاح التغيير التنظيمي<sup>2</sup>، وتتمثل هذه المراحل في<sup>3</sup>:

— إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير: في هذه الخطوة يجب دراسة السوق ورصد الحقائق التنافسية، وتحديد الأزمات

الحالية والمحتملة، وكذا الفرص المتاحة والمحتملة؛

<sup>1</sup> Allan Williams, Sally Woodward, Paul Dobson, **Managing Change Successfully: Using Theory and Experience to Implement Change**, 1<sup>st</sup> edition, Thomson Learning, 2002, pp. 285-286.

<sup>2</sup> Rex Degnegaard, **Strategic Change Management: Change Management Challenges in the Danish Police Reform**, 1<sup>st</sup> edition, PhD Series, Denmark, 2010, p. 90.

<sup>3</sup> Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, **Changing Organizational Culture**, culture change work in progress, 1<sup>st</sup> published, Routledge Taylor and Francis Group, New York, United State of America, 2008, p. 23.

- إنشاء تحالف موجه للتغيير: إن إحداث التغيير التنظيمي يتطلب وجود مجموعة لها القدرة والكفاءة على قيادة التغيير وتوجيهه، ويجب على هذه المجموعة العمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق النجاح؛
- تطوير رؤية وإستراتيجية: إن توجيه التغيير التنظيمي يتطلب وجود قائد ناجح يمتلك رؤية واضحة ومستقبلية للمساندة وتوجيه جهود التغيير، والعمل على تطوير الاستراتيجيات الملائمة والتي تهدف لتحقيق هذه الرؤية؛
- إيصال رؤية التغيير: يجب على قائد التغيير استخدام الوسائل المتاحة والملائمة لنشر الرؤية الجديدة واستراتيجيات تنفيذها بنجاح، مما يخلق شعور مشترك للعمل من أجل تحقيق الهدف المنشود؛
- تمكين العمل ذو القاعدة العريضة: إن نجاح التغيير يتطلب التخلص من العقبات التي تعترض طريقه من أساليب العمل والنظم أو الهياكل، إضافة إلى تشجيع روح المجازفة والمخاطرة والأفكار والأنشطة الإبداعية؛
- تحقيق إنجازات قصيرة الأجل: يجب التخطيط لإجراء التعديلات والتحسينات الواضحة والملموسة في الأداء، وتحقيق المكاسب، والاعتراف بجهود الأفراد ومكافأة المساهمين بشكل فعال وواضح في تنفيذ عملية التغيير؛
- توحيد المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير: مع التطورات التي تشهدها بيئة العمل وتزايد دوافع التغيير يجب استخدام المكاسب المحققة من أجل تحقيق مكاسب متزايدة للتغيير، وضمان توظيف المشاركين في تنفيذ عملية التغيير وتنشيطهم في مشاريع وموضوعات جديدة لتغيير الأنظمة والسياسات والهياكل التي لا تتناسب مع الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛
- ترسيخ أساليب ومناهج جديدة في ثقافة المؤسسة: إن القيادة الناجحة للمؤسسة تعبر عن الارتباط بين السلوكيات الجديدة وتحسين أداء المؤسسة ونجاحها، وتسعى لتطوير الآليات اللازمة لضمان تنمية قيادة التغيير واستمراريتها.

5. نموذج Lippitt & Watson & Westley: قام كل من الباحثين Lippitt & Watson & Westley (1958) بتوسيع وتطوير نموذج التغيير الثلاثي، لينتقل إلى نموذج بسبعة مراحل تركز بشكل مكثف على دور ومسؤولية وكيل التغيير بدلا من تطوير التغيير في حد ذاته، وضرورة توفير المعلومات المناسبة، ويمكن تلخيصه في المراحل التالية<sup>1</sup>:

- تشخيص المشكلة: وذلك بالتعرف على الأسباب والدوافع التي ساهمت في بروز هذه المشكلة ومجالاتها؛
- تقييم الدافع والقدرة على التغيير: وذلك بتحديد الأسباب التي استدعت إجراء التغيير، ومدى قدرة المؤسسة على تنفيذه بنجاح؛

<sup>1</sup> Alicia Kritsonis, **Comparison of Change Theories**, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Vol 08, N 01, 2004-2005, pp. 04-03

- تقييم موارد ودوافع وكيل التغيير: يشمل مدى التزام واستعداد الموارد البشرية لقبول التغيير وتنفيذه، وتحديد الدوافع الإنسانية التي أدت بوكيل التغيير لانتهاجه (دوافع الانجاز، دوافع التفوق، دوافع الانتماء...)
- الاختيار التدريجي لمجالات التغيير: في هذه المرحلة يتم اقتراح حلول للمشكلة التي تم تشخيصها سابقا، واختيار الحل المناسب وتطوير خطط العمل ووضع الاستراتيجيات المناسبة والقابلة للتطبيق؛
- اختيار أدوار وكلاء التغيير: يجب تحديد دور كل وكيل وفهمه بدقة ووضوح من طرف الجميع، حتى تكون النتائج المتوقعة واضحة، ومن أمثلة هذه الأدوار نجد المشجع، الميسر والخبير... الخ؛
- الحفاظ على التغيير وتثبيته: يتم ذلك حسب إستراتيجية العمل المتفق عليها، باستخدام مجموعة من الآليات التي تسعى إلى تحقيق الهدف المنشود كالاتصالات والتدريب والتنسيق الجماعي من أجل تحسين أساليب العمل؛
- الحل التدريجي للعلاقة التعاقدية لوكيل التغيير: بعد تثبيت عملية التغيير يتم إنهاء العلاقة التعاقدية مع وكيل التغيير حيث ينسحب تدريجيا من دوره كمساند لتسهيل عملية التغيير، لتواصل المؤسسة مسارها بعد أن يصبح التغيير جزءا من ثقافتها التنظيمية.

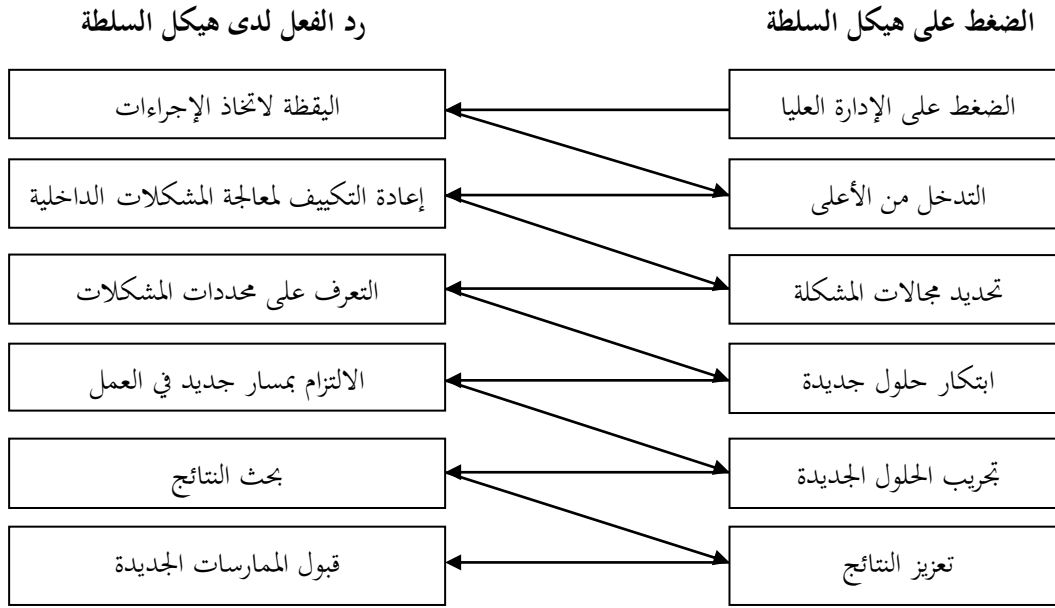
6. نموذج Larry Greiner: قام Greiner بوضع نموذج لإحداث التغيير التنظيمي، وهذا النموذج يؤكد على دور وكيل التغيير في قيادة التغيير بنجاح. ووفقا لهذا النموذج يمر التغيير الناجح بستة مراحل أساسية ومتتابعة، وهي<sup>1</sup>:

- مرحلة الإثارة والضغط الخارجي على الإدارة العليا للمؤسسة لبدء عملية التغيير؛
- مرحلة تدخل الإدارة العليا بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدخال التغيير إلى المؤسسة ومواجهة مشاكلها؛
- مرحلة التعرف على المشكلة وتشخيصها والتعرف على مسبباتها؛
- مرحلة ابتكار الحلول الجديدة للمشكلات؛
- مرحلة تجريب الحلول الجديدة؛
- مرحلة تعزيز النتائج الإيجابية.

والشكل (03) يوضح أن نموذج Larry Greiner يركز على ستة مراحل تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، خاصة في حالة وجود ردود لدى هيكل السلطة عند الضغط عليه.

<sup>1</sup> S. S. khanka, **Organizational Behaviour**, 1<sup>st</sup> edition, S. Chand Publishing, New Delhi, India, 2002, p. 474.

الشكل رقم (03): مراحل ديناميكية التغيير وفق نموذج Larry Greiner



Source: S. S. khanka, **Organizational Behavior**, 1<sup>st</sup> edition, S. Chand Publishing, New Delhi, India, 2002, p. 474.

المطلب الثالث: معوقات وتحديات إدارة التغيير التنظيمي ومتطلبات نجاحها

تواجه إدارة التغيير التنظيمي العديد من العراقيل والتحديات التي تؤدي إلى تأخير تنفيذ التغيير التنظيمي وتعطيله وقد يصل الأمر إلى إفشاله، ومن أجل مواجهتها يجب أن توفر المؤسسة مجموعة من المتطلبات التي تسمح بنجاحها.

أولاً. معوقات إدارة التغيير التنظيمي

تتأثر عملية التغيير التنظيمي بأي عامل يتدخل في أي عنصر أو خطوة من خطوات عملية التغيير، سواء كان من البيئة الداخلية أو الخارجية، وهناك العديد من المعوقات التي تعترض إدارة التغيير التنظيمي وتحد من فعاليتها ما يترتب عنه في غالب الأحيان التأخر في تنفيذ التغيير أو فشله، ويمكن توضيح المعوقات التي تعترض إدارة التغيير التنظيمي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

– **المعوقات البشرية:** ترتبط بالمعوقات الشخصية، الاجتماعية والثقافية، والتي من بينها مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير نتيجة جهلهم لدوافع التغيير والنتائج المترتبة عنه، نقص الكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا؛

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 350-353.

- **المعوقات الاجتماعية:** حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات والتقاليد السيئة والتركييب الطبقي على التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، وخلق صراعات بين العاملين في نفس المستوى الإداري، الأمر الذي يغذي روح المقاومة والرفض لعملية التغيير التنظيمي؛
- **المعوقات الثقافية:** قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد، مما يجعله غير مرتاح في الانضمام لهذا النهج، ويدفع القائمين على برامج التغيير التنظيمي وقيادته لمراعاة هذا البعد، وإيلاء فائق العناية والاهتمام للمزيج الثقافي للمؤسسة نظرا لأهميته في عملية التغيير. ومن أبرز هذه المعوقات اختلاف قيم ومبادئ الأفراد عن قيم ومبادئ المؤسسة، تمسك الأفراد بمعتقداتهم، إضافة إلى تمسكهم بالمنهج والممارسات التقليدية في أداء مهامهم؛
- **المعوقات البيئية:** تتعلق بالبيئة القانونية والتطور والتغير الدائم للأوضاع السياسية، والأزمات الاقتصادية، وطريقة توزيع الموارد خاصة في الدول النامية والتي تحد من التوجهات التطويرية لنقص مخصصات تلك التوجهات، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمؤسسة؛
- **المعوقات التقنية:** تتعلق بضعف الإمكانيات اللازمة لإحداث التغيير أو سوء توزيعها، وتشمل عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات، إضافة إلى تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة؛
- **المعوقات التنظيمية:** هي تلك الصعوبات والمشكلات الناجمة عن سياسات المؤسسة وهيكلها ومناخها التنظيمي، والتي تؤثر على نجاح أو فشل عملية التغيير كتقادم السياسات الإدارية ونظام الحوافز، كثرة تغيير القوانين والأنظمة والقرارات بطريقة عشوائية، الاختيار والتعيين طبقا لمعايير الولاء، سوء توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، قصور وسوء نظام المعلومات والاتصالات وعدم وضوح أهداف التغيير التنظيمي للأفراد العاملين وتناقضها مع احتياجاتهم ورغباتهم<sup>1</sup>.

### ثانيا. تحديات إدارة التغيير التنظيمي

تواجه المؤسسة العديد من التحديات أثناء محاولتها فرض تواجدها والمحافظة على مركزها، ويمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> فريد كورتل، أمال كحيل، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> صورية بوطرفة، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة شركة اسمنت تبسة، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

- المنافسة الداخلية والخارجية: بعد التطورات التي شهدها العالم عقب الحرب الباردة وإنشاء منظمة التجارة العالمية، أصبحت الدول المتقدمة والنامية تواجه منافسة خارجية للمنتجات والخدمات ومنافسة داخلية بين العاملين، وبذلك أصبحت المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار أن إدارة عمليات المنافسة أمر أساسي في إدارة التغيير؛
- التركيز على الجودة الكلية: أصبحت عمليات إدارة الجودة من الأمور الأساسية التي تهتم بها المؤسسات، فظهرت التشريعات التي تكفل حق المستهلك بما يجعل الوصول إلى مستويات الجودة والحفاظ عليها محددًا عند إدارة التغيير، فتم استخدام نظم توكيد الجودة للتغلب على قصور الأداء في المؤسسات وتقديم الأفضل للعميل؛
- التركيز على الإنتاجية: أصبحت إدارة التغيير تهتم بزيادة الإنتاجية عن طريق تخفيض دورة الوقت أو إنتاج كميات أكبر خلال نفس الوقت، مما دفع المؤسسات للبحث عن أسباب زيادة تكلفة منتجاتها أو خدماتها أو مصادر هذه التكاليف؛

- منظمة التجارة العالمية: أصبحت المؤسسات تعمل في ظل السوق الحرة وضوابط منظمة التجارة العالمية لضمان قبول إنتاجها وعدم تعرضها للعقوبات، مما يتطلب ترتيبات إضافية للتعامل مع هذه الضوابط لتحقيق أهداف إدارة التغيير؛

- النظم الجديدة للحفاظ على البيئة: إن تزايد المخاطر المحيطة بالبيئة في ظل توسع التلوث ودق ناقوس الخطر، دفع بالدول والمؤسسات الدولية لإصدار تشريعات للحد من المخاطر، فظهرت قوانين حماية البيئة والتي تتطلب اتخاذ إجراءات إضافية لمنع حدوث التلوث، لذا أصبحت الاعتبارات البيئية محددًا أساسيًا لإدارة التغيير التنظيمي.

ونظرا للتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات في ظل المرحلة الراهنة فإنها تبحث عن الاستقرار اللازم الذي يسمح لها بالاستمرارية وضمان النجاح والتفوق، فقد سعت المؤسسات لتوفير مجموعة من المتطلبات التي تساعد على إدارة التغيير بنجاح.

### ثالثًا. متطلبات نجاح إدارة التغيير التنظيمي

إن المعوقات والتحديات التي تعترض إدارة التغيير التنظيمي وتحد من نجاحها تستوجب على المؤسسات تحديد مجموعة من المتطلبات والمبادئ التي يجب على القادة الالتزام بها من أجل تنفيذ مشروع التغيير وضمان مساندة العاملين لهم، لأنه

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

كلما تأخر الالتزام بما كلما أدى ذلك إلى التأخر في تنفيذ التغيير مما يؤدي إلى فشله بنسبة أكبر ذلك. وقد لخص  
Douglas K. Smith هذه المتطلبات في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أن يكون القادة ومسؤولي التغيير قدوة في ممارسة التغيير في كافة سلوكياتهم الإدارية؛
- تشجيع القادة لسلوكيات وجهود الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب مما يساعد في سرعة إحداثه واستمراره؛
- جعل لغة التغيير سهلة ومفهومة، وتزويد العاملين بالنشرات والكتيبات، ودعمهم لتخطي التغيير بسلام وأمان؛
- التغيير يبدأ من خلال فرق عمل، حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، ففرق العمل  
مؤسسات مصغرة يمكن من خلالها تقويم تجربة التغيير قبل تعميمها على المؤسسة ككل؛
- شرح أهمية التحديث والتطوير وتبني أسلوب الإبداع والاستماع لجميع الآراء ومناقشتها واختيار أفضلها؛
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة؛
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير حتى يكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه؛
- جعل بؤرة التصميم الإداري هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها؛
- جعل نتائج الأداء الهدف الرئيسي للتغيير، من خلال تغيير سلوكيات الأفراد ومهاراتهم للوصول إليها؛
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساندة الآخرين لإحداثه وتقبله والاستعداد له، مما يساهم  
في زيادة عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير، حتى يصبح التغيير ثقافة راسخة في المؤسسة.

### المطلب الرابع: المداخل الداعمة لتطبيق التغيير التنظيمي

من أجل تطبيق ناجح وفعال للتغيير التنظيمي تستعين قيادة المؤسسة بمجموعة من المداخل الحديثة التي تساعدها على  
نشر فكرة التغيير في المؤسسة، وقد تعددت هذه المداخل والتي اتخذها الباحثون كأساس لدعم التغيير التنظيمي ومن بينها  
الثقافة التنظيمية، قيادة التغيير، إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي.

### أولاً. الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي

للثقافة التنظيمية مكانة هامة في المؤسسات فهي التي تميز مؤسسة عن غيرها، وتعتبر عنصراً فاعلاً وداعماً لتحقيق  
أهدافها واستراتيجياتها لما لها من تأثير على قيم وسلوكيات العاملين، واستخدم هذا المصطلح لأول مرة سنة 1980 في  
المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week، إلى أن جاء الباحثين A.A Kennodu & T.E Deal بكتاب

<sup>1</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121.

تحت عنوان Corporate Culture سنة 1982 واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم<sup>1</sup>. ولم يصبح هذا المصطلح شائعا إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، لتحتل الثقافة التنظيمية أهمية كبرى خلال الثمانينات والتسعينات باعتبارها جانبا رئيسيا في المؤسسة على غرار الالتزام والتحفيز وتخصيص الموارد والميزة التنافسية، مما يؤثر على سلوكيات وتوجهات الأفراد ويشجعهم على العمل وتقديم أفضل ما لديهم، فهي يمكن أن تسهل أو تعرقل تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وأهدافها<sup>2</sup>.

والثقافة التنظيمية هي "أنماط من السلوك التنظيمي والقيم أو الافتراضات أو المعتقدات أو العلاقات المشتركة التي يملكها الأعضاء حول مؤسستهم"<sup>3</sup>. يتضح من هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والسلوكيات والمعتقدات التي يتبناها الأفراد في المؤسسة. وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من المفاهيم أو المعاني التي يتشارك فيها مجموعة من الأفراد، وغالبا ما تكون كامنة وغير معلن عنها بين أعضاء المجموعة، وتتميز عن تلك الخاصة بالمجموعات الأخرى، ويتم العمل على تمريرها إلى الأعضاء الجدد"<sup>4</sup>. فهي عملية تفاعلية بين مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المشتركة والتي تشكل هوية المؤسسة وتميزها عن غيرها، والثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم في خلق أفكار إبداعية ومبتكرة لأداء المهام بأساليب جديدة مما يسهل على المؤسسة تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها المنشودة.

يعرف التغيير الثقافي بأنه "عملية التغيير المخطط التي يتم من خلالها البحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية التي توفر المناخ التنظيمي الصحي، للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي أثرت حديثا على الجماعة أو المؤسسة، ويعتمد التغيير الثقافي على الصراع من أجل البقاء ومن المحتمل أن بعض الثقافات فشلت في التكيف نتيجة ضعفها، وهو من أهم أنواع التغيير لأنه تحديث جذري يطال كافة المستويات، كما أن الفرد لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها مخزونه القيمي المتراكم، لذلك فإنه لا يمكن إحداث التغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحرك القاعدي للسلوك، ولا يمكن التنبؤ بنجاح أي برنامج للتغيير بمعزل عن التغيير الثقافي"<sup>5</sup>. فالتغيير

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 11.

<sup>2</sup> Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, **Changing Organizational Culture**, 2<sup>nd</sup> edition, Routledge, New York, United State of America, 2016, p. 40.

<sup>3</sup> Susan M. Awbry, **General Education Reformed as Organizational Change: Integrating Cultural and Structural Change**, The Journal Of General Education, Penn State University, Vol 54, N 01, 2005, p. 05.

<sup>4</sup> Nathalie Delobbe, Christian Vandenberghe, **La Culture Organisationnelle, Les Dimensions, Humaines du Travail: Théories et Pratique en Psychologie du Travail et des Organisations**, ISBN : 2-86480-926-5, Nancy, France, 2004, p. 507.

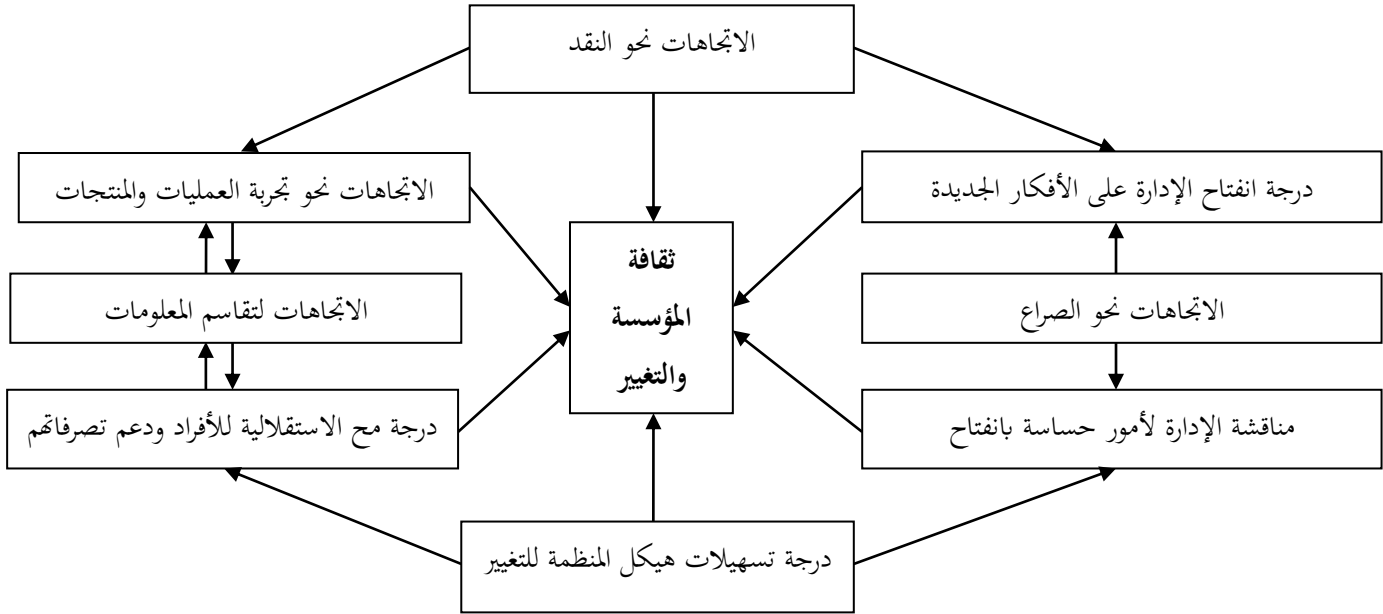
<sup>5</sup> سامية خبيزي، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 09، 2015، ص 57.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الثقافة عملية مخططة تسعى للحصول على أفكار وأساليب عمل جديدة توفر الجو الملائم لمواكبة متغيرات بيئة العمل، وذلك من أجل التغلب على الصراع التنظيمي وضمان استمرارية ونجاح عملية التغيير في المؤسسة. وهو ما يتطلب فهم العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتغيير، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): ثقافة المؤسسة والتغيير



المصدر: نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 118.

تعمل الثقافة التنظيمية على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المؤسسة مما يسمح لها بالتأقلم مع المحيط الخارجي، وقد أثبتت العديد من الدراسات أنه لا يمكن إحداث التغيير التنظيمي دون وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تؤثر وتتأثر بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات<sup>1</sup>. فالتغيير الناجح والفعال يجب أن يكون مدعماً بمجموعة من التعديلات التي تمس كافة النظم الفرعية في المؤسسة بما فيها الثقافة التنظيمية، مما يسهل إحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية والقيم والأنماط القيادية. واليوم تسعى المؤسسات لتبني ثقافة مرنة ومتطورة تسمح لها بكسب ميزة تنافسية لمواجهة التحديات واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زين الدين بروش، أحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة -، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 01، العدد 01، 2007، ص 60.

<sup>2</sup> نور الدين تاويريت، نسيم بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 09، 2014، ص 119-120.

لقد صنف Kanter الثقافة التنظيمية إلى ثقافة مجزئة وثقافة تكاملية، فامتلاك المؤسسات خصائص الثقافة التكاملية يساعدها على إحداث التغيير، في حين التي تسودها الثقافة المجزئة تكون بطيئة الرد عند الحاجة إلى التغيير، كما بين Jones أن للثقافة التنظيمية دور مهم في نجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الاستعداد له، والذي يتأثر بمعتقدات واتجاهات أعضاء المؤسسة، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، ويتم تنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

مما تقدم يمكننا القول أنه لا يمكن تجاهل الثقافة التنظيمية عند إحداث التغيير التنظيمي، فهي عامل إيجابي في دعم التغيير التنظيمي بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات تنظيمية توجه سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم، وللإستفادة من هذا الدعم في نجاح التغيير التنظيمي يجب على المؤسسة تحديد الثقافة التنظيمية السائدة عند إحداث التغيير وتعزيزها لضمان نجاح التغيير، وإلا فإن ذلك سيؤدي إلى فشل التغيير، وذلك من خلال مشاركة العاملين، العوائد والمكافآت التدريب والتعلم والتمكين وتطوير المهارات الإبداعية والمعرفية وغيرها من الآليات.

### ثانياً. قيادة التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي

لقيادة التغيير التنظيمي دور هام في المؤسسة فقادة التغيير هم العنصر الفعال لتوجيه الأفراد نحو التغيير، لما لهم من قدرة للتأثير على قيم وسلوكيات واتجاهات العاملين، وإقناعهم بأهمية التغيير، لذلك تشكل مدخلا مهما للتغيير التنظيمي.

وتعرف قيادة التغيير بأنها ذلك "الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة للمؤسسة"<sup>2</sup>. أي أن قيادة التغيير هي عملية التأثير في الأفراد وإقناعهم بضرورة تغيير الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تخطيط وتوجيه استخدام الموارد المتاحة بعقلانية والمساهمة في إحداث التطوير والتحسين على مستوى كل أو جزء من أنظمة المؤسسة، وضمان الفعالية التنظيمية.

ويؤدي قادة التغيير عدة أدوار من أجل التأثير على الأفراد لتبني التغيير بهدف الحفاظ على استمرارية المؤسسة في ظل بيئة العمل سريعة الغير والتعقيد، ويمكن إجمال هذه الأدوار في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عمر بلحازية، محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية -، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12 و13 ماي 2011، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 71.

<sup>3</sup> جادلي سمير، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017، ص 45.

- **المبادرة:** من خلال تكوين رؤية مستقبلية واضحة ووضع الخطة اللازمة لتنفيذها بنجاح؛
  - **الاتصال:** وذلك بالتواصل مع الأفراد العاملين وإقناعهم بأهمية التغيير وضرورة تبنيه؛
  - **القدوة:** يجب أن يعمل القائد على تحسين صورته، والتصرف بحكمة وحسن التعامل والتفكير الجيد، مما يسمح للأفراد بالتأكد من إمكانية التغيير واعتبار القائدة قدوة لهم.
- إن أهمية قيادة التغيير التنظيمي تكمن في إيجاد الرغبة للمشاركة في التغيير، تجهيز التابعين للمشاركة وتمكينهم منها<sup>1</sup>.  
ومن أهم أنماط قيادة التغيير نجد:
- **أسلوب التعاون:** يساهم هذا الأسلوب في خلق الشعور لدى العاملين بالحاجة إلى التغيير وضرورته، مما يساهم في زيادة فرص دعمهم والتزامهم به، فيشاركون في تحديد الأمور الواجب تغييرها، وكيفية تغييرها، ويتم ذلك من خلال فتح المجال أمام العاملين لتقديم آرائهم من خلال ورشات العمل، أو مجموعات العمل المتخصصة، أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتميز بالمواجهة بين قادة التغيير والعاملين<sup>2</sup>؛
  - **أسلوب التشارك:** يقوم هذا النمط على مبدأ الشورى بين العاملين حول التغيير أكثر من مبدأ إشراكهم في التغيير، مما يسمح بمشاركة محدودة وفي مجالات محددة، كأن يتم إعلام العاملين بالرؤية المستقبلية للمؤسسة، وأن الهدف من التغيير هو زيادة الكفاءة والإنتاجية وتقليل الهدر، ويطلب منهم التفكير في تحسين أدائهم، والمساهمة في تصميم مهام محددة في المؤسسة وتنفيذها، مما يساهم في إحداث التغيير كتطبيق ممارسات جديدة أو طرق اتصال جديدة؛
  - **أسلوب التوجيه:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يتم اتخاذ قرار التغيير أين يعتمد قادة التغيير إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، ويفصل هذا الأسلوب بين مفكري التغيير، وبين ممارسيه أو مطبقيه، فتبدأ فكرة التغيير لدى القادة عند محاولتهم الترويج لأفكارهم بين العاملين، والذين يفترض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم. وقد تحتاج هذه الطريقة إلى جهود متواصلة لإقناع العاملين بأهمية التغيير، والحصول على دعمهم، مما يتطلب إجراء اتصالات مكثفة وتنظيم ورشات عمل لشرح الفائدة من التغيير؛

<sup>1</sup> الأخضر صباحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2010-2011، ص 96.

<sup>2</sup> قادة مختار محمودي، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص ص 109-110.

- أسلوب الإلزام: إن نمط الإلزام الذي تتخذه القيادة هو امتداد لنمط التوجيه، وهنا يتم فرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلا من إقناعهم به، وهذا يحقق التغيير السريع ولكن يمكن أن يؤدي إلى زيادة المقاومة نتيجة لانعدام الجهود المسبقة لشرح الحاجة إلى التغيير، وتشجيع العاملين على قبوله، وغالبا ما يفشل هذا الأسلوب باستثناء حالات الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم الأفراد بشكل مسبق في المؤسسة؛
- الأسلوب التحويلي: القيادة التحويلية هي "أسلوب قيادة يحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والمرؤوسين يرفعون بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق"<sup>1</sup>. ويرى Avalio & Bass أن القيادة التحويلية لا تقتصر ممارستها على الإدارة العليا، وإنما يمكن ممارستها في مختلف المستويات الإدارية، غير أن تطبيقها على مستوى الإدارة العليا يكون بنسبة عالية، حيث تكون هناك فرصة كبيرة للقيادة لممارسة سلوكياتها من خلال طرح آرائهم وتوضيحها وإقناع المرؤوسين بها وتوجيههم لتنفيذها<sup>2</sup>.
- ويمكن إبراز دور الأسلوب التحويلي في إحداث التغيير التنظيمي من خلال<sup>3</sup>:

- ✓ **التأثير المثالي:** يهدف القادة من خلال التأثير المثالي إلى تشجيع الأتباع على النظر لهم كنموذج إيجابي، من خلال كسب ثقتهم واحترامهم، وإظهارهم السلوكيات الأخلاقية والمبادئ والقيم وبالتالي التأكد من إمكانية التغيير الجدي؛
- ✓ **الحفز الإلهامي:** ويشير إلى تصرفات وسلوكيات القائد وقدرته على تحفيز أتباعه من خلال تحديد رؤى مستقبلية والتحدث عن المؤسسة بتفاؤل وحيوية، مما يولد لدى الأتباع التحدي والمخاطرة، وإثارة الروح الفردية والجماعية للعمل لخلق مستوى معين من الولاء لدى الأتباع وتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم؛
- ✓ **الاستشارة الفكرية:** وتعني إثارة القائد لأتباعه للتفكير بطريقة جديدة وبأسلوب إبداعي لحل المشكلات، وتشجيع أتباعه لإعادة صياغة المواقف وأساليب العمل القديمة وطرح الأفكار الإبداعية لحلها، متجنباً في ذلك السخرية أو الانتقادات العلنية لأخطاء أتباعه واستشارة أفكارهم لإيجاد حلول أكثر إبداعاً؛

<sup>1</sup> Daniela Beck-Tauber, **Transformational Leadership: Exploring its Functionality**, Thesis of Doctorat, school of management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of Buchbindere, Munich, Germany, 2012, p. 05.

<sup>2</sup> Taly Dvir & others, **Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment**, The Academy of Management Journal, Vol 45, N 04, 2002, p. 736.

<sup>3</sup> Daniela Beck-Tauber, Op. cit, pp. 97-101.

✓ **الاعتبارات الفردية:** حيث يولي القائد اهتمامات أكبر بالاحتياجات الشخصية لأتباعه، والتي تتسم باختلاف من عامل لآخر، وفي نفس الوقت بناء الثقة وتطوير قدرات ومهارات الأفراد من خلال التدريب، وتقديم المشورة للأفراد من خلال مراقبة مستمرة لتحديد مدى احتياج العاملين للتوجيه<sup>1</sup>.

يختلف دور القيادة الإدارية في تحقيق التغيير التنظيمي باختلاف درجة التغيير، فالتغييرات التدريجية يسهل التعامل معها عكس التغييرات الجذرية التي تتطلب أكثر من مجرد كفاءات قيادية، حيث تتطلب قبولاً من أعضاء المؤسسة وخلق الإدراك بالحاجة إلى التغيير، مما يلزم المؤسسة بإتباع مستوى عال من القيادة الإبداعية والمخاطرة<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح أهم الكفاءات القيادية الواجب توفرها من أجل نجاح التغيير التنظيمي:

### الشكل رقم (05): الكفاءات القيادية للإدارة الفعالة للتغيير



**Source :** Wassim Abbas, Imran Asghar, **The Role of Leadership in Organizational Change**, Thesis in industrial Engineering and Management, Faculty of Engineering and Sustainable Development, University of Gavele, 2010, p. 21.

مما تقدم يتضح أن نجاح التغيير التنظيمي يتأثر بنمط القيادة الممارس في المؤسسة، فالقادة يؤثرون بطريقة مباشرة وغير مباشرة في قبول الأفراد للتغيير في السلوكيات والتوجهات، الهياكل التنظيمية، أساليب العمل، والإجراءات والسياسات، وذلك من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع الأفراد على تقديم مقترحاتهم وبذل أقصى إمكاناتهم ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويوجههم لحل المشاكل التي تواجههم مما يبيث في نفوسهم الثقة وتقدير الذات، يعزز ثقتهم في قراراته والعمل على تنفيذها، وبالتالي قبول التغييرات وتنفيذها وعدم مقاومتها.

<sup>1</sup> Bengu Hirlak, Ergun Kara, **Organizational change and Leadership: Studies on Interdisciplinary**, Economics and Business, Vol 01, 2018, p. 262.

<sup>2</sup> Wassim Abbas, Imran Asghar, **The Role of Leadership in Organizational Change**, Thesis in Industrial Engineering and Management, Faculty of Engineering and Sustainable Development, University of Gavele, 2010, p. 23.

### ثالثا. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي

تبلورت فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ثمانينيات القرن العشرين الذي شهد اهتماما متزايدا بعمليات تحسين الجودة، والتي تطورت عبر أربعة مراحل: فحص الجودة، مراقبة الجودة، ضمان الجودة وأخيرا إدارة الجودة الشاملة.

وتعرف الجودة بأنها "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن السعر والأمان، والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال"<sup>1</sup>. أما الجودة الشاملة فهي "نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء"<sup>2</sup>.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي "فلسفة إدارية ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس التحسين المستمر، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين جميع العمليات داخل المؤسسة وتحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء. فهي عملية خلق التكامل بين الأساليب الإدارية والجهود الحالية والأدوات التقنية في إطار منهج عمل نظامي لتحقيق التحسين المستمر"<sup>3</sup>. وقد ركز هذا التعريف على أن إدارة الجودة الشاملة هي العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة لإرضاء العميل.

إن إدارة الجودة الشاملة تعنى بتغيير ثقافة المؤسسة، مبادئها، قيمها وأنظمتها، أي أنها عملية تغيير في النظام السياسي للمؤسسة، عمليات صنع القرار، وقواعد القوة، ومن أجل إدخال تغيير حقيقي يجب تغيير هذه الأبعاد الثلاثة وإلا فإن إدارة الجودة الشاملة لن تنجح كتغيير تكنولوجي. وقد لاحظ الكثيرون أن إدارة الجودة الشاملة تحدث تغييرات جذرية في ثقافة وطريقة عمل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل رئيسية أخرى لها علاقة بأنظمة متعددة خاصة أنظمة الموارد البشرية كتصميم الوظائف، الاختيار والتعيين، التعويضات والمكافآت وامتداد الانجاز والتطوير. بالإضافة إلى إشعار العاملين بعدم الخوف والقلق على مصالحهم كنتيجة لتغييرات إدارة الجودة الشاملة، فقد تغير الوظائف جذريا لكن لن يتم الاستغناء عن أحد من العاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 16.

<sup>2</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 177.

<sup>3</sup> Dale H. Besterfield & others, **Total Quality Management**, 3<sup>rd</sup> edition, Pearson, New Delhi, India, 2011, p. 01.

<sup>4</sup> رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 08 و 09 مارس 2005، ص 78.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

كما سبق يتضح وجود علاقة وثيقة بين التغيير وإدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن إبرازها من خلال التغييرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي<sup>1</sup>:

- إدارة الجودة الشاملة تحتاج ثقافة تنظيمية تكون قادرة على إحداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، مما يساعد على توحيد هذه الأنماط وتوجيهها نحو تحقيق رسالتها؛
- الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل أو الهيكل التنظيمي ذو المستويات الإدارية المتعددة لم يعد ملائماً لإدارة الجودة الشاملة، حيث أصبح الهيكل التنظيمي الملائم هو ما يسمى بمدخل النظام المتكامل، الذي ينظر إلى المؤسسة وهيكلها التنظيمي على أنه مكون من أنظمة فرعية متكاملة، يتأثر فيها الجميع بأي مشكلة تحصل ويسهل انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر مما يحدث تكاملاً عمودياً وأفقياً. وهذا ما يتطلب الانتقال من أسلوب الأعمال المنفذ من شخص أو مجموعة عمل واحدة إلى أسلوب العمليات الذي يعنى بتقسيم العمل على مراحل متسلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة واحدة؛
- إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المؤسسة إلى تصميم عملياتها بما يتماشى مع متطلبات تطبيقها، والتي تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في كل شيء لتحقيق درجة عالية من الأداء والجودة؛
- تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى أنظمة جديدة لتكون أداة مرشدة للأداء الكلي، وموجهة له نحو تحقيق الأهداف المنشودة. أما السياسات فهي الموجه لتحقيق الهدف الكلي للمؤسسة واستراتيجياتها، وفي ظل أنظمتها الجديدة يجب أن تكون السياسات مرنة حتى لا تشكل قيوداً تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها؛
- إن مسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية جماعية، ويتجسد ذلك في فرق العمل، حلقات الجودة والقوى الوظيفية، ولكي تنجح هذه الفرق في أداء مهامها لابد من مراعاة المصلحة العامة، المسؤولية الجماعية، منح فرق العمل السلطة الكافية لإنجاز مهامهم والاحترام المتبادل؛
- تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة وإشاعة النمط الذي يتصف بالشجاعة، ومواجهة المشاكل والاعتراف بالأخطاء والاستفادة منها، وتحمل المسؤولية وامتلاك رؤية مستقبلية واضحة، وتغيير نمط القيادة قد يتطلب التعيين أو النقل أو الاستبدال إضافة إلى التدريب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ضيف، إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2012، ص ص 129-133.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 90.

مما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجا إداريا حديثا يساهم في تطوير المؤسسات وتميزها، حيث تركز على تحسين مخرجات المؤسسة من خلال التحسين والتطوير المستمر للممارسات الداخلية للمؤسسة، وذلك بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد، مرونة الهياكل التنظيمية، إعادة تصميم العمليات، تجديد الأنظمة والسياسات وإجراءات العمل، وكل هذا يساعد المؤسسة على إحداث التغيير التنظيمي بسلاسة، وبالتالي الانتقال بالمؤسسة نحو الأفضل وهو الهدف الأساسي للتغيير التنظيمي.

### رابعا. التعلم التنظيمي كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي

يعرف التعلم التنظيمي بأنه "إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها مصحوبة بتعديل في السلوك من أجل عكس المعرفة والرؤية الجديدة، إنتاج أصول ذات مستوى أعلى"<sup>1</sup>، ويشير Senge إلى أنه "الاختيار والمراجعة المستمرة لخبرة العاملين سواء الفردية أو الجماعية وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول عليها وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية"<sup>2</sup>. وقد ركز التعريف هنا على أن التعلم التنظيمي هو تعديل السلوك الفردي والجماعي لأعضاء المؤسسة بالارتكاز على المعرفة الجديدة مما يؤدي إلى خلق قيمة جديدة وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أكد العديد من الباحثين على غرار Lyle أن التعلم التنظيمي أحد منافذ التغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة<sup>3</sup>، فالتعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي يرتبطان ارتباطا جد وثيق لدرجة أنه لا يمكن تحديد أيهما يؤثر على الآخر كون التأثير متبادل بينهما، حيث يعتبر Guilhour أن ميكانيزمات التغيير متأصلة في قدرة الأفراد على التعلم وكذا قدرة المؤسسة، وبالتالي التغيير التنظيمي مرتبط بقدرة المؤسسة وأفرادها على التعلم، حيث أن التغيير ينصب حول التعلم التشغيلي والذي يركز على القيام بالأشياء التي تعودنا القيام بها وهو أمر ضروري في المدى القصير، أو التعلم الاستكشافي والذي يعتمد على القيام بأشياء جديدة عادة ما يرتبط بالمدى الطويل، فالتعلم التشغيلي يركز على القيام بنفس الشيء بطريقة أفضل، أي تعديل وتحسين أساليب العمل وهو ما يعتبر تغييرا بسيطا لكنه يظل تغييرا. أما التعلم الاستكشافي فيتعلق بالقطيعة مع الأساليب القديمة، وتبني أساليب جديدة، هذا التجديد يفترض تغييرا في القيم والإستراتيجية، وتبني

<sup>1</sup> Robert Neilson, **Collaborature Technologies and Organizational Learning Idea**, Group Publishing, Hershey, United State of America, 1997, p. 02.

<sup>2</sup> مدحت محمد محمود أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 138.

<sup>3</sup> جادلي سمير، مرجع سبق ذكره، ص 32.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

التنوع مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار، وبالتالي المؤسسة التي تنتهج هذا النوع من التعلم تساهم في إرساء ثقافة التغيير وتخزن حلول مبتكرة، وتجعل من عمالها أفرادا يسعون للتغيير ولا يقاومونه مما يوفر دعما حقيقيا لإدارة التغيير<sup>1</sup>.

مما تقدم يتضح أن التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي يدعمان ويعززان بعضهما، فالتعلم التنظيمي هو فلسفة إدارية تساعد المؤسسة على تطوير وتحسين قدراتها، من خلال ارتكازه على التعلم واكتساب المعارف الجديدة وتوظيفها، وتبادلها بين العاملين والتخلي عن الأساليب القديمة في العمل، مما يشجع على بروز الأفكار المبتكرة، ومواكبة التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسة، وهو ما يعزز عملية التغيير التنظيمي ويساهم في نجاحها من جهة، ومن جهة ثانية فإن التزام المؤسسة بعملية التغيير باعتبارها عملية طويلة المدى ومستمرة يتطلب زيادة ورفع مستوى التعلم التنظيمي.

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

تتفاوت درجة التغيير من مؤسسة إلى أخرى، كما تتفاوت مدى استجابة الأفراد لها، ورغم أهمية التغيير بالنسبة للفرد والمؤسسة، إلا أنه يواجه مقاومة أثناء تنفيذه مما يهدد نجاحه. ومن أجل تجنب فشل عملية التغيير التنظيمي يجب على القادة دراسة وتحليل مختلف الجوانب وتشخيص الأسباب التي من شأنها أن تدفع بالفرد والجماعات لمقاومته، وذلك من أجل إدارة هذه المقاومة ووأدها قبل ظهورها أو وضع الأساليب والاستراتيجيات التي من شأنها مواجهة هذه المقاومة والحد منها. وللإحاطة بجوانب مقاومة التغيير التنظيمي خصصنا هذا المبحث للتعلم أكثر في مفهومها، أنواعها، إضافة لعرض مستوياتها وأشكالها، وأخيرا مجالات واستراتيجيات التغلب عليها.

### المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي من أصعب المهام الإدارية المبدعة، لأنه يتطلب التخطيط الناجح قبل التنفيذ وقبل كل هذا هو بحاجة إلى الفكرة المناسبة والرجل المناسب في الوقت والمكان المناسب. وباعتبار التغيير التنظيمي يهدف إلى خلق حالة جديدة لم تكن موجودة من قبل فإنه يواجه برد فعل من أعضاء المؤسسة، وغالبا ما يتسم هذا الرد بالسلبية والرفض وذلك نتيجة لاعتيادهم على ما هو قائم رفضهم للتجديد وهو ما يطلق عليه بمقاومة التغيير التنظيمي .

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فاسي، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017-2018، ص ص 43-44.

### أولاً. تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

يعد Kurt Lewin أول من تناول مصطلح المقاومة في نظريته الميدانية ولاحقاً أثناء دراسته حول ديناميكيات المجموعة عام 1947، وفي عام 1948 استخدمه الباحثين Coch & French غير أنهما لم يقدموا تعريفاً واضحاً لمصطلح المقاومة، حيث قدما المقاومة على أنها مشكلة تحفيزية تعرقل تعلم المهارات والقدرات التي يتطلبها مشروع التغيير في بداية دراستهما لنظرية مقاومة التغيير التنظيمي، وبعد النتائج التي توصلوا إليها فقد بينا بأن المقاومة هي مزيج من رد الفعل الفردي للإحباط مع مجموعة القوى المسببة له. وكذلك Kotter & Schlesinger لم يعرفا مقاومة التغيير التنظيمي واكتفيا بالقول أن المهمة الأساسية للقائد هي الالتزام بتنفيذ التغيير والتغلب على المقاومة<sup>1</sup>.

وقد تعددت التعاريف المقدمة لمقاومة التغيير التنظيمي من طرف الباحثين، وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين لها، فهناك من حللها من جانب نفسي، سلوكي، تنظيمي أو تكنولوجي. والفرد بطبيعته يميل نحو مقاومة تغيير وتحديث وتحديد الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك التحول في نظام العمل من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر نفسي له، نتيجة لعدم تأكده من النتائج المتوقعة منه، والتي قد تكون ضارة لمصالحه الشخصية حسب وجهة نظره، الأمر الذي يدفعه للامتناع عن التغيير وعدم الامتثال له والمحافظة على الوضع الحالي<sup>2</sup>.

من هذا المنطلق تعرف مقاومة التغيير بأنها "موقف فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري، يظهر بظهور فكرة التحول في المؤسسة، وبالتالي فهي موقف سلبي يتبناه العاملون عند إدخال تغييرات في دورة العمل العادية"<sup>3</sup>. أي أن مقاومة التغيير هي رد فعل سلبي وطبيعي للعاملين تجاه ما تقوم به المؤسسة من تغييرات لما اعتاد الأفراد على وجوده سابقاً.

كما أشار آخرون بأنها "استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"<sup>4</sup>. لذا من الطبيعي أن يقاوم الأفراد التغيير نتيجة لشعورهم بالخوف والتهديد الذي يشكله التغيير لمصالحهم الشخصية ومكتسباتهم ومكانتهم في المؤسسة.

<sup>1</sup> Jaap J. Boonstra, **Dynamics of Organizational Change and Learning**, John Willey & Sons Ltd, England, 2004, p. 320.

<sup>2</sup> عباس سمير، آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها، مجلة أبعاد نفسية وتربوية، المجلد 03، العدد 10، 2017، ص 188.

<sup>3</sup> Céline Bareil, **La Résistance au Changement: Synthèse et Critique des Écrits**, Cahier du CETO, HEC Montréal, Canada, 2004, p. 03.

<sup>4</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 384.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

أما Alvin Zander 1950 فعرّفها بأنها "ذلك السلوك الذي يهدف لحماية الأفراد من آثار التغيير الحقيقي أو المتوقع"، ووافق في ذلك الباحثين Zaltman & Duncan 1977 اللذان أكدوا بأن مقاومة التغيير التنظيمي هي "أي سلوك يسعى من خلاله الفرد للحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة ضغوط التغيير"<sup>1</sup>. وقد ركز هذا التعريف على أن المقاومة سلوك إيجابي ومرغوب يهدف من خلالها الأفراد للحفاظ على مكتسباتهم الحالية ضد ضغوط التغيير.

ومن خلال مراجعة الدراسات الأدبية التي تناولت موضوع مقاومة التغيير تم تلخيص وجهات نظر الباحثين حولها إلى رأيين، أولهما تقليدي يعتبر أن التغيير والمقاومة أمر واحد لا يمكن التخلي عن أحدهما، فالتغيير يعني المقاومة والمقاومة تعني التغيير، أي أن أي محاولة لإدخال التغيير إلى المؤسسة مهما كان نوعه أو طريقته سيواجه بالرفض. أما الثاني وهو الرأي البديل (الحديث) فيعتبر أن المقاومة لا تحدث إلا إذا تم إهمال الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): وجهات النظر حول مقاومة التغيير التنظيمي

الرأي	الفكرة الأساسية	السبب الرئيسي	التقييم	الانطباق	الحلول
الرأي التقليدي	رد فعل طبيعي وحتمي لأي تغيير محتمل	تهديد أمان واستقرار العاملين ومصالحهم	سلوك غير مرغوب فيه اتجاه الإدارة	الإدارة والعاملين أطراف متعارضة	إعلام أطراف التغيير والضغط عليهم للامتثال للتغيير
الرأي البديل	رد فعل يرتبط بنوع التغيير ويمكن الوقاية منه	استبعاد العاملين من المشاركة في التغيير	سلوك مرغوب فيه يعبر عن الاهتمام والالتزام تجاه المؤسسة.	الإدارة والعاملين يمكنهما العمل معا لتحقيق أهداف التغيير	جعل التغيير مجهود مشترك بين جميع أفراد التنظيم

Source: Jaap J. Boonstra, **Dynamics of Organizational Change and Learning**, John Wiley and Sons Ltd, England, 2004, p. 322

إن مقاومة التغيير قد لا تكون سلبية دائما بل إيجابية، وتظهر إيجابيتها عندما يكون التغيير المقترح سلبيا أي أن الفوائد المحققة منه أقل من تكاليفه وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فتظهر عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على العامل والمؤسسة كبيرا مقارنة بتكاليفه<sup>2</sup>. وحسب Hultman فإن الجانب السلبي للمقاومة يشمل السلوكيات السلبية التي يمارسها العاملون كاستخدام الانتقائي للحقائق، التخريب، نشر الشائعات، المماطلة وحجب المعلومات، أما الجانب الإيجابي فيتمثل في دعم التغيير والعمل على إنجاحه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> R. L. Nandeshwar, Balakrishna Jayasimha, **Change and Knowledge Management**, 2<sup>nd</sup> edition, Excel Books, New Delhi, India, 2010, p. 97.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup> Denni R. Self, Mike Schroeder, **Enhancing The Success of Organizational Change**, Leadership and Organizational Development Journal, Vol 30, N 02, 2009, p. 168.

مما سبق؛ يمكن وضع تعريف إجرائي لمقاومة التغيير التنظيمي على أنها بالدرجة الأولى استجابة للتعديلات والتغييرات التي تحدث على مستوى المؤسسة وأنظمة عملها، فهي رد فعل فردي أو جماعي، واعي أو غير واعي تجاه أي تعديل أو تجديد أو تطوير خارج عن المألوف وغير معتاد، ومقاومة التغيير التنظيمي هي ظاهرة طبيعية تواجه مؤسسات الأعمال يعبر من خلالها العاملون عن رفضهم وعدم قبولهم لأي تغيير أو تحديث تنوي المؤسسة القيام به، والركون للحفاظ على الوضع الحالي لتصورهم بأن هذا التغيير يهدد مكانتهم ومصالحهم الشخصية.

### ثانياً. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

أثبتت التجارب التي مر بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي الذي تنوي الإدارة القيام به، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيته، وهناك أسباب عديدة وراء ذلك يمكن حصرها في<sup>1</sup>:

- قلة إدراك الأفراد لمساوى الوضع الراهن في المؤسسة وعدم إدراكهم لمزايا وإيجابيات الوضع الجديد يمثل عائقاً حقيقياً أمام إحداث التغيير؛
- طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه وهذا سببه إما عدم إشراك الأفراد في العملية أو غياب الاتصال والتواصل؛
- العلاقات التقليدية القائمة بين المسؤولين ونقابات العمال أو بعض الأفراد والجماعات، فالطرف الثاني ينظر إلى التغيير بأنه مجرد وعود مستقبلية لا يمكن الوثوق بها والتغيير الحقيقي حسبهم يتمثل في الحصول على نتائج فورية؛
- عدم قدرة قادة التغيير على إقناع العاملين بأهمية التغيير وإيجابياته وعدم تهيئتهم لقبوله والالتزام به؛
- الغموض الذي يميز التغيير من حيث الكيفية والهدف والمجال، مما يشكك الأفراد في قادة وعملية التغيير نفسها؛
- قد يشعر البعض من أفراد المؤسسة بعدم الرضا والارتياح في الوضع الجديد لأن التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابعا عنهم، خاصة إذا كان مفروضاً عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يثقون فيهم.

ومن خلال اطلاعنا على أدبيات مقاومة التغيير التنظيمي وجدنا أن هناك من يصنف هذه الأسباب إلى مجموعة من العوامل الشخصية، التنظيمية، العقلانية ... وغيرها من التصنيفات، التي وإن اختلفت في معايير تصنيفها إلا أنها لا تختلف في مضمونها، وعلى هذا الأساس فقد صنفها Newstrom & Davis إلى ثلاثة عوامل أساسية، وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> قويدر معيزي، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي وإدارة التغيير ومقاومته، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2010، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 391.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- **عوامل منطقية:** إن اتخاذ الفرد لقرار قبول التغيير والالتزام به أو رفضه يتركز على مجموعة من الدوافع الموضوعية والمنطقية، وهذه العوامل تتمثل في:
- ✓ الوقت المطلوب للتكيف ومواكبة التغييرات؛
  - ✓ الوقت الإضافي للتعلم وتطوير المهارات والقدرات؛
  - ✓ احتمالات نشأة ظروف غير مرغوبة؛
  - ✓ تكاليف التغيير؛
  - ✓ التساؤل عن الجدوى الفنية للتغيير للفرد والمؤسسة.
- **عوامل نفسية:** ترتبط مقاومة التغيير التنظيمي بالسلوك الإنساني وخاصة خصائصه النفسية، والتي تتركز على العواطف والمشاعر والاتجاهات مما يساعد الأفراد على بناء تصوراتهم حول دوافع التغيير وأهميته والأسباب التي تدفعهم لمقاومته. وهذه العوامل تتمثل في:
- ✓ الخوف من المجهول؛
  - ✓ عدم قبول التغيير والالتزام به؛
  - ✓ عدم الميل نحو الإدارة أو وكيل التغيير؛
  - ✓ الحاجة للأمن والاستقرار، والمحافظة على الوضع الراهن.
- **عوامل اجتماعية:** تتركز هذه العوامل على مصالح وقيم الجماعة، والتي يترتب عنها الرغبة في الحفاظ على مصالح الجماعة، الأمر الذي يدفعها إلى إجبار بعض الأفراد على مقاومة التغيير التنظيمي. وتتمثل هذه العوامل في:
- ✓ التحالفات السياسية؛
  - ✓ القيم المضادة للجماعة؛
  - ✓ الاهتمام بمصلحة الجماعة فقط؛
  - ✓ الحفاظ على المصالح والمكتسبات المحققة؛
  - ✓ الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة.

### ثالثا. العوامل المساعدة على زيادة مقاومة التغيير

قد يلقي التغيير قبولا في مؤسسة ما بينما يواجه نفس التغيير معارضة في مؤسسة أخرى، وقد تحتد شدة هذه المقاومة في مؤسسات أخرى، ومن أهم العوامل التي يمكن أن تساعد في زيادة حدة المقاومة نجد<sup>1</sup>:

- فشل تجارب التغيير السابقة: إن تعرض المؤسسة لمحاولات فاشلة للتغيير يؤدي إلى تمكن الخوف من الأفراد العاملين بشأن تكرار نفس التجربة، وبالتالي زيادة الإحساس بالمخاطر والتنبؤ المسبق بفشل العملية؛
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين: كلما كانت ثقة العاملين في الإدارة قوية كلما انخفض مستوى الخوف من التغيير، وكانوا أكثر استعدادا لقبول وجهة نظر الإدارة حول حتمية التغيير، وإن ضعفت الثقة بين العاملين والإدارة فسيعتبرون أي محاولة للتغيير تهديدا لمصالحهم ومكتسباتهم فتشهد مقاومة التغيير حدة أكبر؛
- تغيير نظام الحوافز، الصلاحيات والسلوكيات: إن التغيير في نظام الحوافز والمكافآت والحد من صلاحيات الأفراد ومسؤولياتهم، أو تغيير اتجاهاتهم وقيمهم يشعروهم بتهديد أمنهم الوظيفي، مما يجعلهم أكثر مقاومة؛
- ضعف أسلوب التقييم: إن الاعتماد على المعايير الموضوعية في تقييم أداء المدراء والعاملين وما يقومون به من تطوير وإبداع يعد حافزا لقبول التغيير، أما أن يركز التقييم على الأداء النمطي فإنه يدفعهم لرفض التغيير؛
- ثقافة عدم تقبل الأخطاء: ثقافة المؤسسة لها دور مهم في قبول التغيير، فإما أن تشجع التغيير أو تعرقله، فبعض المدراء لا يتقبلون الأخطاء ولا يفهمون أن أي تجربة جديدة تصاحبها نسبة خطأ ومخاطرة، هذه الثقافة تجعل الأفراد يتجنبون التغيير ويسعون للحفاظ على نفس أسلوب العمل، الأمر الذي يدفعهم لمقاومة التغيير؛
- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: إن التغيير المفروض يجعل الأفراد والجماعات يشككون في النوايا الحقيقية له، وهذا النوع يتنافى مع مبادئ الإدارة الحديثة القائمة على المشاركة والتعاون بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات.

مما تقدم يتضح أن التغيير التنظيمي يواجه معارضة من الأفراد، وقد تعدد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي واختلفت عواملها، فقد تواجه المؤسسة سببا واحدا لمقاومة التغيير التنظيمي فتعمل على معالجته والحد منه، غير أنه في حالة تعدد الأسباب الكامنة وراء مقاومة الأفراد للتغيير فإن ذلك يشكل عائقا كبيرا أمام الإدارة ويحد من قدرتها على تنفيذ التغيير.

<sup>1</sup> ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص 274-275.

### المطلب الثاني: مستويات وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي

تحدث مقاومة التغيير التنظيمي على مستويات متعددة في المؤسسة، فقد تكون بصفة فردية أو جماعية وقد تكون على مستوى التنظيم بحد ذاته، هذه المستويات تظهر مقاومتها بأساليب وأشكال مختلفة قد تكون علنية أو مستترة. وتتسبب في العديد من السلبيات التي تعرقل عملية التغيير التنظيمي ورغم ذلك تحمل في طياتها إيجابيات كامنة من المتوقع أن تساهم في دعم عملية التغيير التنظيمي وتحسين تسييرها.

#### أولاً. مستويات مقاومة التغيير التنظيمي

تنقسم مقاومة التغيير في المؤسسة إلى ثلاث مستويات، وهي<sup>1</sup>:

- **المقاومة على مستوى الفرد:** تكمن المصادر الأساسية لمقاومة التغيير التنظيمي لدى الأفراد في الخصائص الإنسانية كتصورات الفرد التنظيمية، شخصيته وحاجاته، وتنشأ هذه المقاومة نتيجة للروتين اليومي واعتياد الأفراد على نمط معين لأداء المهام، تهديد الأمان الوظيفي للعاملين، الخوف من الجهول وغيرها من الأسباب التي تدفع الفرد لإظهار التردد في قبول التغيير ومقاومته؛
- **المقاومة على مستوى الجماعة:** تحدث المقاومة على مستوى الجماعة أو فريق العمل الواحد نتيجة لتغيير معايير العمل داخل المجموعة وغياب التفاعل بين أعضائها بسبب تغيير علاقات العمل، تماسك المجموعة التي تسعى للحفاظ على أعضائها ومهامها وجمود المجموعة نتيجة لمبادئها الراضية لأي تغيير في المؤسسة؛
- **المقاومة على مستوى المؤسسة:** تدرك المؤسسة أهمية وحتمية التغيير التنظيمي، غير أنها وأثناء محاولاتها للقيام بالتغيير تجد نفسها لا تملك الرغبة للنظر بعيداً عن رؤيتها وتنفيذ التغيير، وتريد الاستمرار فيما هي عليه حالياً، وتحدث المقاومة على هذا المستوى نتيجة للصراع والسلطة، اختلاف التوجهات الإدارية للعاملين، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

<sup>1</sup> R. L. Nandeshwar, Balakrishna Jayasimha, Op. cit, pp. 97-100.

### ثانياً. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

يعبر الأفراد عن مقاومتهم ورفضهم للتغيير بالعديد من الأساليب والأشكال، والتي تتجلى في<sup>1</sup>:

- المقاومة المستترة: تتمثل في خفض الأداء المستتر، نقص الالتزام، الإزاحة، أنشطة التخريب، تعطيل وصول المعلومات والتغيب والتأخر عن العمل، إضافة إلى أنشطة الاختلال الوظيفي الأخرى؛
- المقاومة المعلنة: تشمل المقاومة المباشرة والمقاومة المخططة للجماعة ونقص الأداء العلني، الصدام بين الجماعات، والإضراب عن العمل والمقاومة بين المؤسسات من خلال أفعال صناعية إقليمية وقومية.

وتبرز مقاومة التغيير التنظيمي في مظاهر عديدة في المؤسسة الواحدة، ومن بينها نجد<sup>2</sup>:

- الجمود الهيكلي ويقصد به انتخاب مجموعة من العناصر التي لها القدرة على التأثير والإقناع والمساهمة الايجابية في إحداث التغيير وضمها إلى صفوف المقاومة بهدف كسر عملية التغيير وعرقلتها، مما يحدث انقسامات داخل المؤسسة إلى جماعات كل جماعة تمثل تيارا يساندها ويؤيد أفكارها؛
- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة؛
- زيادة تمسك بعض الأفراد بمهامهم والتشبث بمناصبهم، مما يسمح لهم بما يمتلكونه من سلطة بالتحكم في الأوضاع خوفاً من فقدان مناصبهم وإمكاناتهم أو عنادا للتغييرات الجديدة؛
- اشتداد حالة التذمر بين أفراد المؤسسة، والتي يستفيد منها في غالب الأحيان الأفراد الذين لديهم القدرة على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام مما يحول دون تحقيق أهدافها في التغيير.

والشكل التالي يوضح كيفية توزيع مقاومة التغيير التنظيمي على مستوياتها الثلاث:

<sup>1</sup> حاتم سمان، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 79.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.



الشكل رقم (06): أشكال مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد، المؤسسة والجماعة

المؤسسة	الجماعة	الفرد	توزيع المقاومة
هبوط الحافز، خفض الأداء المستمر، نقص الالتزام			المستترة
الإزاحة، أنشطة التخريب، صور الاختلال الوظيفي الأخرى			التعبير عن المقاومة
المقاومة المباشرة للجماعة، المقاومة المخططة للجماعة، نقص الأداء العلني			
الصدام، الضغوط المفرطة لتطابق الأعمال داخل الجماعة لجدول أعمالها بشكل فعال			
قاعدة العمل طبقا للقاعدة في العلاقات الصناعية، الإضراب عن العمل.			المعلنة

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 316.

مما سبق يتضح أن مقاومة التغيير وكما تتعدد أسبابها، فإن مستوياتها أيضا تختلف فنجد المقاومة على المستوى الفردي والجماعي وحتى على مستوى التنظيم في حد ذاته، وتأخذ المقاومة صفة العلنية أو التستر والتي يتم التعبير عنها من خلال مجموعة الأشكال والمظاهر المختلفة. ويمكن القول أن كل نوع من أنواع المقاومة لا يقل خطرا عن الآخر غير أن المقاومة المستترة أصعب من ناحية التعامل معها لعدم ظهورها للعلن فلا يمكن تحديدها بشكلها مما يؤخر التعامل معها.

### المطلب الثالث: سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي

من المتعارف عليه بين جميع الباحثين والمنظرين في العلوم الإدارية أن مقاومة التغيير التنظيمي تنطوي على مجموعة من السلبيات المتعددة، نظرا لما تخلفه من عراقيل تنعكس سلبا على أداء الفرد مباشرة وبالتالي أداء المؤسسة، غير أن علماء الإدارة الحديثة أكدوا أن مقاومة التغيير التنظيمي تحمل في طياتها العديد من الإيجابيات التي يمكنها المساهمة في تحسين سيرورة عملية التغيير التنظيمي.

#### أولا. سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

إن مقاومة التغيير التنظيمي تخلق مجموعة من العراقيل والقيود التي تحد من نجاح عملية التغيير، ومن بينها نجد<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> فوزية بداد، الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص 133-134.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- التشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي وإضعاف قيادته؛
- تشتيت جهود قادة التغيير والمعنيين به من تنفيذ برامج التغيير إلى البحث عن أساليب للتغلب على المقاومة؛
- انخفاض مستوى أداء العاملين في ظل انشغالهم بالصراعات مما يؤثر على فعالية الإنتاج وانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه؛
- ارتفاع معدلات التسرب ودوران العمالة مما يؤدي إلى هدر كبير في الوقت؛
- تفشي الآثار النفسية والاجتماعية السلبية الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى نشوء الصراعات التنظيمية وتعدد الجماعات غير الرسمية؛
- تشويه الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العاملين خاصة في حالة اشتداد صراعات المقاومة مما يؤثر على التزامهم وولائهم لها؛
- محاربة الأفكار الجديدة والمبتكرة في العمل، مما يؤدي للإهمال وغياب التعاون بين العاملين لحل المشاكل التي تواجههم بطرق إبداعية؛
- تخلف المؤسسة عن مجارة منافسيها في ظل بيئة معاصرة تتميز بالسرعة والتعقيد والإبداع والابتكار؛
- تلاشي فكرة التغيير وتفشي المشاكل والعراقيل مما يؤدي إلى انهيار المؤسسة وتلاشيها في بعض الأحيان.

### ثانياً. إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي

- على الرغم مما تشكله مقاومة التغيير التنظيمي من عرقلة للتجديد والتطوير في المؤسسات، إلا أنها تحمل في جوانبها العديد من الفوائد والنتائج الايجابية، ومن بين هذه الايجابيات نجد<sup>1</sup>:
- تشجيع الإدارة على الفحص والمراجعة الدقيقة والجديدة لمقترحات التغيير للتأكد من مدى ملاءمتها للمؤسسة، ومن هنا فإن المقاومة المعقولة تدفع الإدارة إلى تفحص مقترحاتها فيكون الموظفون قد ساهموا في مساندة الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة؛
  - مساعدة الإدارة على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن يتسبب فيها التغيير التنظيمي، مما يسمح لها باتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب وقوع هذه المشاكل أو الحد من تطورها وتفاقمها؛
  - تكشف مقاومة التغيير عن ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات؛

<sup>1</sup> محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

- تشجع الإدارة على بذل المزيد من الجهود والاهتمام أكثر بالتخطيط السليم للتغيير ومحاولة إشراك العاملين بتقديم أفكار ومقترحات، مما يساهم في تقبل أفضل للتغيير والالتزام به والعمل على تنفيذه بنجاح؛
- تزويد الإدارة بمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما تشكل متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، وتشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أفضل.

### المطلب الرابع: مجالات مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات مواجهتها

تنجم مقاومة التغيير التنظيمي عن مجموعة من العناصر التي ترتبط مباشرة بعملية التغيير وتسييرها والتي تتجلى في ثلاثة مجالات أساسية وهي طبيعة التغيير وإستراتيجيته والقائمين عليه، ومن أجل التخفيف من حدة المقاومة ومواجهتها تتبع قيادة المؤسسة مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات.

#### أولا. مجالات مقاومة التغيير التنظيمي

تتركز مجالات مقاومة التغيير التنظيمي في ثلاث نقاط أساسية وهي<sup>1</sup>:

- **مقاومة طبيعة التغيير:** قد يشهد التغيير مقاومة لطبيعته، لأن الرافضين يعتقدون أنهم أولى بأنفسهم وأدرى بما يناسبهم في أداء مهامهم؛
- **مقاومة إستراتيجية التغيير:** قد تنجم مقاومة التغيير نتيجة للإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي، فالإستراتيجية التي يعتمدها فريق التغيير قد ينجم عنها مقاومة من أفراد المؤسسة نتيجة لتدميرهم من التغيير السلطوي الصارم والإجباري المنتهج، كما تواجه إستراتيجية الإقناع مقاومة شرسة إذا ما كانت المعلومات المقدمة محل شك وعدم ثقة، وإستراتيجية السلطة المفوضة أيضا تتعرض للمقاومة إذا ما شعر العاملون بوجود نوع من الاستغلال أو النفاق من خلال إشراكهم في عملية التغيير وأهم موجهون من القيادة العليا؛
- **مقاومة عامل التغيير:** هذا النوع من المقاومة يرتبط بمسؤول التغيير مباشرة، وغالبا ما تتعلق بمشاكل شخصية وتأخذ أشكالا كالمقارنة بين المغير والمعنيين بالتغيير، ولعامل التغيير دور فعال في نجاح أو فشل التغيير، لذلك يجب التأكد من تمتع المسؤول عن التغيير بالمهارة والكفاءة التي تمكنه من تنفيذ التغيير وتفادي المقاومة أو القدرة على التعامل معها والحد منها.

<sup>1</sup> سليم العايب، نوال زواوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر، المجلد 29، العدد 02، 2016، ص 181.

### ثانياً. إستراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

بالرغم من الخوف الشديد وحالة التوتر التي يصاب بها الأفراد نتيجة للتغييرات المراد إدخالها على المؤسسة، وارتباطهم الشديد بالوضع الراهن مهما اختلفت الأسباب لذلك، إلا أن مقاومة التغيير التنظيمي ليست بتلك المعضلة التي يصعب التغلب عليها أو على الأقل التقليل من حدتها، وتضييق آثارها السلبية. وقد حدد كوتر وشليزنجر ستة تكتيكات للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي وهي<sup>1</sup>:

- **إستراتيجية التعليم والاتصال:** تعتبر إستراتيجية التعليم والاتصال من أهم الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التقليل من مقاومة العاملين للتغيير، تستخدم في حالة قصور المعلومات المتوفرة حول عملية التغيير، وذلك من خلال التواصل مع العاملين لمساعدتهم على رؤية منطق التغيير وتفهم الحاجة إليه وإدراك أهدافه ونتائجه، ويمكن تحقيق هذا الاتصال من خلال المناقشات الفردية، أو المذكرات والتقارير أو العروض التقديمية الجماعية؛
- **إستراتيجية المشاركة والاندماج:** من الصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا فيه، لذا فإنه قبل إجراء التغيير يمكن إشراك المعارضين والسماح لهم بتقديم أفكارهم واقتراحاتهم من أجل تخطيط وصياغة برامج التغيير مما يؤدي إلى تبنيهم للتغيير والالتزام به والعمل على تنفيذه دون مقاومة نتيجة لامتلاكهم المعلومات الكافية، وذلك بافتراض أن المشاركين لديهم الخبرة لتقديم مساهمة فعالة، فإن مشاركتهم يمكن أن تقلل من المقاومة والحصول على الالتزام وزيادة جودة قرار التغيير؛
- **إستراتيجية التسهيل والدعم أو التيسير:** يمكن للمؤسسات التي تخضع للتغيير أن تقدم مجموعة من الجهود الداعمة لتقليل المقاومة كتقديم المشورة للعاملين، أو التدريب وتحسين وتطوير المهارات الحالية واكتساب مهارات جديدة، أو منحهم إجازة قصيرة للراحة بعد التغيير؛
- **إستراتيجية التفاوض والاتفاق:** عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير من إحداث التغيير في المؤسسة، وتمتلك القدرة العالية على معارضته ومقاومته لإفشاله (كنقابة العمال)، يتم من خلال هذه الإستراتيجية التفاوض مع المقاومين وإجراء بعض المساومات معهم كمنحهم حزمة مكافآت محددة تلي احتياجاتهم الفردية أو تقديم مزايا لهؤلاء الأطراف من أجل الموافقة على إحداث التغيير؛
- **إستراتيجية التلاعب والاستحواذ:** ويطلق عليها إستراتيجية الاستغلال واختيار الأعضاء، ويشير التلاعب إلى محاولات التأثير السرية، وذلك من خلال تعديل الحقائق وتشويهها لجعلها تبدو أكثر جاذبية، وحجب

<sup>1</sup> Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, India, 2005, p. 354.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

المعلومات غير المرغوب فيها، وخلق شائعات كاذبة لحمل العمال على قبول التغيير. ويعد الاستحواذ شكلا من أشكال التلاعب والمشاركة، حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى منح قادة المجموعات المقاومة دورا رئيسيا في عملية تصميم التغيير واتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي لضمان موافقتها؛

— إستراتيجية الإكراه الصريح والضمني: ضمن هذه الإستراتيجية يتم استخدام الإكراه وتطبيق التهديدات المباشرة أو السلطة على المقاومين لإجبار العاملين على قبول التغيير، ومن أمثلة ذلك التهديد والتخويف في السر أو العلن بالنقل، وفقدان الترقيات وتقييمات الأداء السلبية، وخطابات التوصية السيئة. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما يتعين تطبيق التغييرات بسرعة، أو عندما تكون التغييرات ذات طبيعة مؤقتة أو أن البادئ بالتغيير يمتلك قوة كبيرة، وعلى الرغم من السرعة والفعالية على المدى القصير إلا أنها قد تجعل الأفراد الغاضبين يلجئون إلى السلوك اللئيم على المدى الطويل<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح خصائص كل إستراتيجية تعتمد على المؤسسات للحد من مقاومة التغيير التنظيمي:

### الجدول رقم (02): إيجابيات وسلبيات استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات

الإستراتيجية	إيجابياتها	سلبياتها
التعليم والاتصال	مساهمة العاملين في عملية التغيير بعد تقديم المعلومات لهم واقتناعهم بضرورة التغيير	تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشاركة والاندماج	تخلق نوع من الالتزام لدى الأفراد لتطبيق التغيير	تستغرق وقتا طويلا للحد من المقاومة
التسهيل والدعم	أفضل إستراتيجية للحد من مقاومة التغيير	تكلفتها العالية وتستغرق وقتا طويلا لتحقيق الهدف المرجو منها
التفاوض والاتفاق	سهلة نسبيا	احتمال تكلفتها العالية
الاستغلال واختيار الأعضاء	سرعة لإقناع العاملين بالتغيير وغير مكلفة	إمكانية خلقها لمشاكل في المستقبل إذا ما شعر العاملون بالاستغلال الذي تعرضوا له
الإكراه الظاهر وغير الظاهر	السرعة في دعم التغيير والمقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة	خطورة استمرار استياء العاملين من أصحاب فكرة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 46-47.

مما سبق؛ يمكننا القول أن مقاومة التغيير التنظيمي بالدرجة الأولى هي رد فعل واستجابة طبيعية للإجراءات التي من المتوقع أن تتخذها المؤسسة من أجل تحسين وضعيتها والبقاء في المنافسة وضمان مركزها هذا من جهة، ومن جهة أخرى

<sup>1</sup> Harsh Pathak, **Organisational Change**, India Binding House, India, 2011, p. 111.

فهي تعبر عن معارضة ورفض للتغيير التنظيمي من قبل الأفراد أو الجماعات لأسباب متعددة قد تكون شخصية تتعلق بنفسية الموظف وتصوراتة السلبية حول التغيير، أو ترتبط بالمؤسسة في حد ذاتها والإستراتيجية المعتمدة في إدخال هذا التغيير، والتي قد لا تتناسب مع قدرات الأفراد ومهاراتهم وحتى إمكانياتها المتاحة لإجراء هذه التعديلات في الوقت الراهن، وغيرها من الأسباب التي تدفع بالعاملين لرفض التغيير والعمل على إفشاله بشتى الطرق العلنية والمستترة، السلمية والعنيفة. لذلك يجب على قائد التغيير في المؤسسة قبل اتخاذ قرار التغيير أن يقوم بدراسة تحليلية واستشرافية للوضع الحالي والمستقبلي الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه، وتحديد الأسباب التي قد تدفع العاملين لعدم قبول التغيير والالتزام به، ومن ثمة وضع الحلول اللازمة لتقليص حدة المقاومة والتغلب عليها.

### خلاصة الفصل

استناداً إلى ما تقدم حول موضوع التغيير التنظيمي، يتضح أن التغيير التنظيمي منهيح إداري تعتمد المؤسسات لمواجهة وتحقيق التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف تحسين فعاليتها التنظيمية وضمان مركزها في سوق المنافسة، فهو مفتاح نجاح المؤسسات، وتختلف أنواعه من مؤسسة إلى أخرى وحتى في المؤسسة الواحدة، فقد يشمل جميع أجزاء المؤسسة أو جزء منها فقط، وفي مجالات مختلفة أبرزها الأفراد، التكنولوجيا والهيكلة التنظيمية.

ويعتبر التغيير التنظيمي عملية إدارية مخططة وهادفة تقع مسؤوليتها على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، ومن هنا فإن إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة تهدف إلى استخدام أفضل الطرق والأساليب العلمية التي تساعد في الاستعداد المسبق للتغيير، بهدف توفير المناخ التنظيمي الملائم لضمان التحسين المستمر لأدائها، واختيار المدخل المناسب لتطبيق التغيير. وذلك وفق مجموعة من المراحل التي تم تطويرها بالاعتماد على نموذج "كيرت لوين" الثلاثي، وفي إطار ذلك تواجه الإدارة مجموعة من التحديات والمعوقات التي تعرقل عملية التغيير وتبطئها، مما يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التي يجب الالتزام بها من أجل تنفيذ مشروع التغيير وضمان مساندة العاملين له.

هذا وتواجه عملية التغيير التنظيمي رد فعل سلبي "مقاومة التغيير التنظيمي" من قبل العاملين كتعبير طبيعي عن أي تغيير أو تعديل تقوم به المؤسسة، هذه المقاومة تؤثر بشكل سلبي على عملية التغيير وقد تؤدي إلى إفشالها ورغم ذلك لا يمكن إهمال إيجابياتها، فهي قد تلفت نظر القادة إلى نقاط لم ينتبهوا لها أثناء عملية التخطيط بما يضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، ومن أجل مواجهتها تلجأ قيادة المؤسسة إلى استخدام مجموعة من الاستراتيجيات كأساليب الإقناع والتعليم والتفاوض أو أسلوب الإكراه.

وتهدف المؤسسات من خلال التغيير التنظيمي للتحويل إلى وضع أفضل من وضعها الحالي لضمان مكانتها بين المؤسسات المنافسة في سوق العمل، وهذا لن يتحقق إلا في ظل تنمية قدراتها الإبداعية والابتكارية لتحسين توجهاتها المستقبلية نحو تنمية الابتكار الذي يعد أحد أهداف التغيير التنظيمي.

---

## الفصل الثاني

---



تمهيد:

تعمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة تتميز بالتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، وفي ظل اشتداد المنافسة والانتقال من اقتصاد المال إلى اقتصاد المعرفة القائم على التطور العلمي والتكنولوجي، أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية التكيف مع هذه المتغيرات ومواكبتها من أجل ضمان النجاح والتميز. ومن هنا يبرز الابتكار كمرتكز أساسي لأي مؤسسة تسعى إلى التطور وتحقيق مرحلة متقدمة من التميز والريادة في بيئة الأعمال التي فرضت على المؤسسات حتمية التحسين المستمر والاستجابة لمتغيرات البيئة المعاصرة.

هذا ويعد الابتكار المؤسسي عملية معقدة تكتنفها العديد من العراقيل والمشاكل والتحديات خاصة وأنه يتميز بنسبته العالية في الفشل، الأمر الذي دفع المؤسسات للبحث عن كيفية تسيير عملية الابتكار في المؤسسة، واختيار الاستراتيجيات الملائمة وتوفير المتطلبات اللازمة التي تسمح لها بالنجاح والتحول إلى مؤسسات مبتكرة ريادية. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهمية التركيز على التغيير التنظيمي كدعامة أساسية للتحسين المستمر داخل المؤسسة، ودفعها نحو الإبداع والابتكار الذي أصبح ميزة تنافسية فريدة بين المؤسسات.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار المؤسسي

المبحث الثاني: إدارة الابتكار المؤسسي

المبحث الثالث: تطوير الابتكار المؤسسي من خلال التغيير التنظيمي

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار المؤسسي

يعد الابتكار أحد أهم العناصر المساهمة في تحقيق الأداء المتميز وضمان المركز التنافسي للمؤسسة، فهو أحد أهم وسائل التجديد والتغيير التي تهدف للمحافظة على البقاء والاستمرارية في ظل التحديات الراهنة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبنيه والعمل على خلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار. وفي هذا الإطار سيتم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم الابتكار المؤسسي، مصادره، مستوياته وأنواعه، وأخيرا العراقل والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: عموميات حول الابتكار المؤسسي

رغم شيوع مصطلح الابتكار في الأدب الإداري وكثرة استخدامه في السنوات القليلة الماضية، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له من طرف الباحثين والمختصين، وذلك لاختلاف الأبعاد التي يتناولها كل باحث، بالرغم من وجود بعض الجوانب المشتركة. لذا سيتم التطرق إلى أبرز التعاريف والمفاهيم المتداخلة مع الابتكار، خصائصه وأهميته.

### أولا. مفهوم الابتكار المؤسسي

يعتبر الباحث الاقتصادي النمساوي Josef Schumpeter أول من استخدم مصطلح الابتكار عام 1912، وذلك من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي"، حيث أشار إلى أن الابتكار هو التغيير المنشأ أو الضروري، ومفهوم القوة المدمرة أو البناء الهدام المدمر لما سبق من منتجات ليحل محلها بدائل أخرى لتحقيق البقاء والاستمرارية<sup>1</sup>.

ومن منطلق آخر عرفه Steigler بأنه "قدرة المؤسسة على اكتشاف المعرفة الإبداعية وإضفاء الطابع الاجتماعي والاقتصادي عليها"<sup>2</sup>. كما عرف بأنه "القدرة التنظيمية لتجديد الأفكار والمعرفة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة بشكل مستمر لصالح أصحاب المصلحة"<sup>3</sup>. حيث ركز هذا التعريف على أن الابتكار هو القدرة على الوصول إلى المعارف الجديدة أو تجديد المعارف المكتسبة لتحويلها إلى منتج أو خدمة أو أسلوب جديد.

وقد عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنه "العملية التي تسمح بتحويل فكرة إلى منتج (سلعة أو خدمة) جديد أو محسن، أو إلى طريقة عمل جديدة، وعملية الابتكار تغطي النشاطات العلمية والتكنولوجية والتجارية

<sup>1</sup> Jean-Luc Charron, Sabine Separl, **Organisation et Gestion de l'entreprise: Manuel & Applications**, édition dunod, France, 1998, pp. 188-189.

<sup>2</sup> Arnaud Groff, **Manager L'innovation: 100 Question pour Comprendre et Agir**, Afnor éditions, 2009, p. 09.

<sup>3</sup> Seyed Hadi Razavi, Omid Attarnezhad, **Management of Organizational Innovation**, International Journal of Business and Social Science, Vol 04, N 01, 2013, p. 227.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

والمالية الضرورية للتسويق الناجح للمنتج الجديد والتنفيذ الفعال للطريقة الجديدة<sup>1</sup>، فهو "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"<sup>2</sup>. وقد ركز هذا التعريف على أن الابتكار هو عملية المعالجة التي تخضع لها الأفكار أو المعارف أو أي شيء جديد للتحويل إلى شيء ملموس يخلق منفعة سواء للفرد أو المؤسسة.

وفي سياق آخر أكد Kreitner أن "الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما هو التطبيق العملي للفكرة وطرحها في السوق"<sup>3</sup>، فالابتكار "هو التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المؤسسة"<sup>4</sup>. وهنا تم التركيز على أن الابتكار هو التجسيد الفعلي للفكرة الإبداعية وتحويلها إلى تطبيق عملي وتسويقها.

والابتكار مهما كان حديثا لا يعتبر ابتكارا إذا لم يخلق نموا أو ربحا خالصا في اقتصاد السوق للمؤسسة المبتكرة، فيجب أن يولد الابتكار ميزة تنافسية فريدة من نوعها للمؤسسة مقارنة مع منافسيها، وهذا يعني أن يكون الربح الخالص ربحا يتم إنشاؤه من خلال الابتكار فقط<sup>5</sup>. بالإضافة إلى كونه يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات التي تحيط بها بسرعة لتكون قادرة على إيجاد منتجات وأسواق جديدة، كما أنه في إطار تحليل المصدر المعتمد على الموارد فإن الابتكار يعد ميزة تنافسية مستدامة<sup>6</sup>.

ويعرف الابتكار المؤسسي بأنه "الابتكار الذي تنتجه مؤسسة ما وليس فردا محمدا، فقد أصبحت الاختراعات والابتكارات منتجا أساسيا للمؤسسات المعاصرة التي تحتاج أن تستمر في النمو"<sup>7</sup>. ركز هذا التعريف على أن الابتكار المؤسسي هو نتاج عملية تشاركية بين أفراد المؤسسة وليس جهدا فرديا لتحويل الفكرة الجديدة إلى منتج أو خدمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> OCDE, Manuel D'Oslo: Principe Directeur pour Le Recueil et Interopérations des Donnée sur L'innovation, 3<sup>ème</sup> édition, édition OCDE, 2005, p.46.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1992، ص 100.

<sup>3</sup> Kreitner Robert, **Management**, 4<sup>th</sup> edition, Houghton Mifflin Co, Boston, 1989, p. 118.

<sup>4</sup> بومدين بالكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 23.

<sup>5</sup> Kuniyoshi Urabe, John Child, Tadao Kagono, **Innovation and Management International Comparision**, Walter De Gruyter, New York, United State of America, 1988, pp. 03-04.

<sup>6</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الدولي حول دعم وتنمية المشروعات الصغيرة وإستراتيجية الابتكار، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، يومي 11 و12 مارس 2012، ص 20.

<sup>7</sup> سعاد نايف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 395.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

في حين وصفه آخرون بأنه "طريقة تنظيمية في ممارسات المؤسسة التجارية أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية الجديدة للمؤسسة وذلك بهدف تحسين أدائها"<sup>1</sup>. فهو يشير إلى "تطبيق أفضل الحلول والمنتجات والخدمات الجديدة التي تلبي المتطلبات الجديدة واحتياجات السوق المرتبطة بها، وخلق أساليب جديدة للإنتاج والتوريد والتوزيع، وتغييرات في الإدارة، وتنظيم العمل، وظروف ومواصفات العمل"<sup>2</sup>.

ويمكن للمؤسسات الابتكار من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، من أجل تمييزها والحصول على دخل إضافي، من خلال الإنشاء (المعروف عموماً باسم ابتكار العمليات)، من خلال تحسين التصنيع أو ابتكار العمليات التي تهدف إلى تسهيل العلاقات مع العملاء والمؤسسة<sup>3</sup>. حيث ركز هذا التعريف على أن الابتكار المؤسسي لا يقتصر على خلق منتج أو خدمة جديدة وإنما يتجاوزها إلى إيجاد أساليب وأنظمة تسيير جديدة في المؤسسة وتطبيقها لتنظيم علاقاتها وممارساتها التسويقية.

مما تقدم؛ يمكننا تعريف الابتكار المؤسسي بأنه عملية تتم على مستوى المؤسسة كنتيجة للتفاعل بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة لخلق أفكار مبدعة تتصف بالتفرد والحدثة، والعمل على تطويرها وتجسيدها عملياً، سواء على مستوى الممارسات التنظيمية (الإدارية) بتطوير سياسات وأساليب للتعامل مع الأطراف الداخلية والخارجية تحسين أداء وظائفها الإدارية، أو على المستوى التكنولوجي بتطوير منتجات جديدة أو تحسينها، وإيجاد أساليب وطرق إنتاجية جديدة، أو على المستوى التسويقي بتقديم خدمات جذابة ومبتكرة لتلبية حاجيات ورغبات الزبائن لضمان ولائهم وذلك من خلال تحسين المزيج التسويقي، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وخلق ميزة تنافسية فريدة ومستدامة.

### ثانياً. الابتكار وعلاقته ببعض المفاهيم المتداخلة

بالتمعق في دراسة الابتكار اتضح لنا وجود تداخل لدى الباحثين بين الابتكار والعديد من المفاهيم ذات الصلة، فكثير منهم يستخدمونه كمرادف للاختراع والإبداع والتحسين، مما أدى إلى صعوبة تحديد مفهوم الابتكار تحديداً دقيقاً، غير أنه يمكننا القول أنه توجد اختلافات دقيقة بين هذه المصطلحات، والتي سيتم توضيحها لإزالة اللبس بينها. فما المقصود بهذه المصطلحات وما علاقتها بالابتكار؟

<sup>1</sup> Annika Steiber, **Organizational Innovations: A Conceptualization of How They are Created, Diffused, and Sustained**, Doctoral thesis, Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2012, p. 06.

<sup>2</sup> Petra Koudelkova, Frantisek Milichovsky, **Successful Innovation by Motivation**, Verslas Teorija ir praktika, Vol 16, N 03, 2015, p. 224.

<sup>3</sup> Eréndira Fierro Moreno and others, **Predictors of Administrative Innovation: Functions and Organizational Methods - Mexican and Colombian Hospitals-**, Review of Business Management, Vol 17, N 54, 2015, p. 808.

1. علاقة الابتكار بالاختراع: يستخدم كل من مصطلح الاختراع والابتكار في العديد من الدراسات كمترادفين ووجهان لعملة واحدة باعتبارهما يعبران عن التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم تنفيذها لخلق منتج أو عملية أو خدمة جديدة، كما أشار إلى ذلك كل من Latham & Mealiea. وقد أشار العديد من الباحثين أيضا إلى أن الابتكار هو "اختراع شيء جديد"<sup>1</sup>.

في حين أشار آخرون إلى أن الاختراع شيء والابتكار شيء مغاير تماما عنه كما هو الحال لدى Peter Drucker الذي اعتبر أن الابتكار أكثر من مجرد اختراع حيث أن للابتكار سبعة مصادر أساسية أحدها هو اختراع شيء جديد<sup>2</sup>. ويتفق معه في ذلك كل من Coulter Robbins & Shani & Lau اللذان ميزا بينهما حيث اعتبرا أن الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة كليا ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، في حين أن الابتكار هو التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو خلق أفكار جديدة<sup>3</sup>. ويوافقهم في ذلك كل من 1989 Smith & Ainsworth اللذان يقولان أن الابتكار يتضمن فكرة الاختراع والاكتشاف معا، ولكنه يتجاوزهما إلى توفير حلول جديدة وفريدة قابلة للاستخدام لمواجهة المشاكل أو الفرص أو التحديات وقد تكون استخداما جديدا لمنتج قديم؛ منتج جديد من التكنولوجيا الجاهزة؛ إستراتيجية تسويق جديدة<sup>4</sup>. في حين يرى 1974 Freeman أن "الاختراع هو فكرة أو رسم تخطيطي أو نموذج لجهاز أو منتج أو عملية أو نظام جديد أو محسن... ويتم تحقيق الابتكار بالمعنى الاقتصادي فقط مع أول معاملة تجارية"<sup>5</sup>. وتوافق في ذلك Marie Debourg التي اعتبرت بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع مستشهدة بأن الليزر اختراع في حين الأقراص الليزرية هي التطبيق التجاري للاختراع الليزر<sup>6</sup>.

تأسيسا على ما سبق؛ يتضح أن الابتكار والاختراع هما ظاهرتين متكاملتين لا تنفصلان عن بعضهما البعض، فالابتكار هو تطبيق وتجسيد الاختراعات المتعددة والتي تساهم في تطوير العمليات والمنتجات المبتكرة.

<sup>1</sup> Camille Carrier, Denis J. Garand, **Le Concept D'innovation: Débat et Ambiguïtés**, 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, France, 13-14-15 mai 1996, p. 02, consulter le 23/02/2020, page web :

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1110-le-concept-d-innovation-debats-et-ambiguités/download>.

<sup>2</sup> Fang Zhou, **Entrepreneurship and Innovation in E-Business: An Integrative Perspective**, Idea Group Publishing, United States of America, 2006, p. 05.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 17.

<sup>4</sup> Borut Likar, Peter Fatur, **Innovation Management**, 1<sup>st</sup> edition, Korona plus d.o.o., Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 2013, p. 17.

<sup>5</sup> Adela Sheshi, Donika Kercini, **The Role of Technological, Technical and Administrative Innovation in The Performance of The SME'S in Albania**, European Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol 05, N 02, 2017, pp. 96-97.

<sup>6</sup> محمد الطيب بن مير، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017، ص 51.

2. الابتكار والإبداع: يوجد خلط لدى بعض الباحثين عند الحديث عن الإبداع والابتكار، حيث يعتبر **الصنف الأول** من الباحثين أن الإبداع والابتكار لهما نفس المعنى ولا يوجد فرق بينهما، أي أنه إيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، ومن ثم تجسيدها وتطبيقها في شكل منتج، خدمة أو عملية جديدة، أو تطوير وتحسين ما هو موجود حالياً بما يلي احتياجات الأفراد بجودة أعلى وأكثر قبولاً. وقد عرف الابتكار والإبداع وفقاً لهؤلاء بأنه التطبيق العملي الخلاق للأفكار الجديدة ومن ثم تجسيدها، أي عملية صنع سلعة جديدة أو تطوير سلعة حالية تحظى بالقبول من الناحية الاقتصادية<sup>1</sup>.

أما **الصنف الثاني** فقد اعتبر أن المصطلحين مختلفين، حيث عرفت Amabile الإبداع بأنه "عملية إنتاج أفكار جديدة صالحة لأي مجال من مجالات النشاط الإنساني من علوم وفنون وكذا الحياة اليومية شريطة أن تكون هذه الأفكار الجديدة مختلفة عما سبقها من أفكار ملائمة غير غريبة لها القدرة على حل المشكلات واستغلال الفرص المتاحة"<sup>2</sup>. ووصفه 1987 Sérieyس بأنه إنتاج للأفكار الرائعة، والابتكار تجسيد ملموس لهذه الأفكار. وقد قدم العديد من الباحثين الحجج والبراهين التي تثبت هذا الاختلاف القائم بينهما على غرار Carr، 1996 Herron، Amabile، 2006 Thompson، 2009 Smith، 1995 Van De Ven، & Johansson.

غير أنه ظهر مؤخراً بعض الاتفاق حول تعريف المصطلحين، حيث حددت نقاط الاختلاف بينهما من خلال مجالين رئيسيين اقترحهما King 1959 هما الحدائة وطبيعة العملية إضافة إلى طبيعة المنشئ، وهي كالتالي<sup>3</sup>:

- **نوع الحدائة المعنية:** حيث يفترض الإبداع أن الفكرة أو المنتج المصمم جديد تماماً، بينما الابتكار يعتمد أكثر على شيء جديد يتعلق بالمؤسسة أو بقطاع معين أو بمجال معين؛
- **طبيعة العملية:** الإبداع عملية إدراكية يستخدمها الفرد لحل المشكلات التي تواجهه بشكل جديد وأصيل، أما الابتكار فهو عملية اجتماعية لا يوجد فيها نشاط عقلي مستقل ومحدد مسبقاً بل تقوم على التطبيق الفعلي؛
- **طبيعة المنشئ:** الإبداع يعتبر عملاً فردياً يتطلب الخيال والقدرات الشخصية التي تدفع الفرد إلى التفكير المتباين من أجل خلق شيء أفضل، فالأفكار الجديدة من الأكثر غرابة إلى الأكثر قيمة تبرز من الفرد، والأمر مختلف بالنسبة للابتكار الذي يعتبر عملية جماعية.

<sup>1</sup> عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013، ص 19.

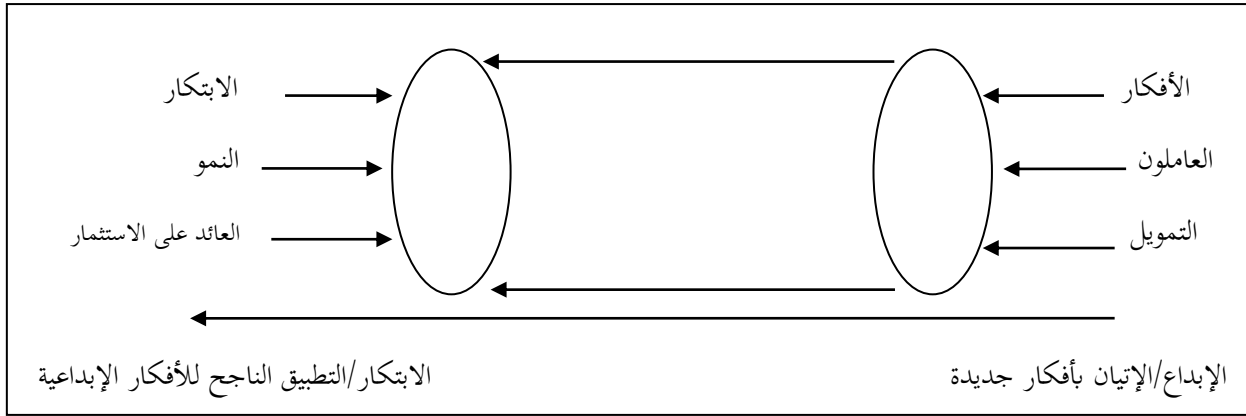
<sup>2</sup> Teresa Amabile, **Motivating Creativity in Organizations**, California Management Review, Vol 40, N 01, 1997, p.40.

<sup>3</sup> Camille Carrier, Denis J. Garand, Op. cit, pp. 03-04.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

ويوضح الشكل أدناه أن الإبداع نقطة البداية التي تؤدي إلى الإتيان بكل ما هو جديد من عناصر أو أفكار هدفها التحسين المستمر للمؤسسة والتي تكون مدخلات عملية الابتكار، في حين الابتكار هو نقطة النهاية التي تعمل على التجسيد الملموس للأفكار الجديدة والمبدعة بطريقة ناجحة (مخرجات)، فالإبداع والابتكار تربطهما علاقة تكاملية.

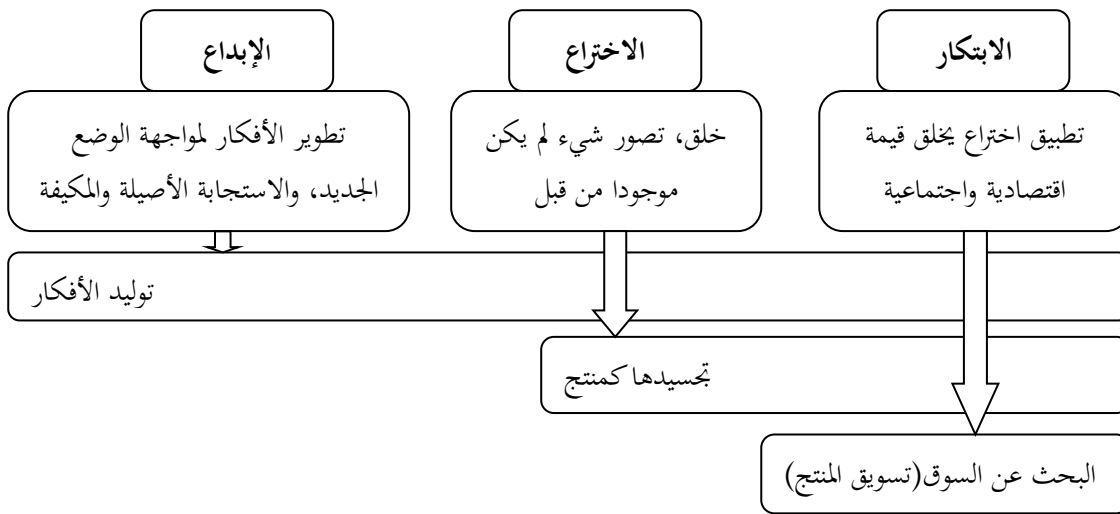
الشكل رقم (07): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 36.

وبالرغم من حداثة الأفكار الجديدة وإثارها للاهتمام إلا أنها ليست اختراعا ولا ابتكارا، فلا أهمية لها إن لم تترجم على أرض الواقع، فعملية تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع هي اختراع، وفي هذه المرحلة يأتي الدور المهم للعلم والتكنولوجيا في تحويلها إلى ابتكارات من شأنها تحسين أداء المؤسسة<sup>1</sup>. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): من الإبداع إلى الابتكار (العلاقة بين الإبداع، الاختراع والابتكار)



Source : Arnaud Groff, Manager L'innovation: 100 Question pour Comprendre et Agir, 1<sup>er</sup> édition, Afnor editions, 2009, p. 13.

<sup>1</sup> Theuns Pelser, The Affect of Innovation Strategies and Their Connect to Company Performance, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 05, N 09, 2014, p. 61.

3. العلاقة بين الابتكار والتحسين: يقصد بالتحسين إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو السلع أو الخدمات الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمة في الاستخدام<sup>1</sup>. أما الابتكار فإما أن يكون جذرياً يختلف عن سلفه الموجود في السوق كلياً، أو أن يكون جذرياً للمؤسسة فقط، أما الابتكار التحسيني فهو التوصل إلى منتج جديد بإدخال تعديلات على المنتجات السابقة<sup>2</sup>، وهذا النوع هو السائد في أغلب المؤسسات نظراً لأن الابتكار الجذري يتطلب الكثير من الموارد المالية، المادية، البشرية، التنظيمية والتكنولوجية إضافة إلى الوقت والتكلفة مما يضعف تنافسية المؤسسة<sup>3</sup>.

وبصفة عامة يتضح اختلاف الابتكار عن التحسين في كون الابتكار هو القيام بشيء مختلف تماماً عما هو موجود حالياً، أما التحسين فهو تطوير شيء موجود بإدخال تعديلات وتغييرات تجعله على نحو أفضل مما هو عليه لتلبية حاجات المستهلكين ولا يتطلب القيام بخطوات كبيرة، أي أن التحسين هو ابتكار تدريجي أو ابتكار تطوري.

### ثالثاً. خصائص الابتكار المؤسسي

رغم الاختلاف في تحديد تعريف موحد للابتكار، إلا أنه توجد مجموعة من الخصائص المشتركة التي ركزت عليها مختلف التعاريف والتي تميز الابتكار وهي<sup>4</sup>:

- الابتكار يعني التمايز أي الإتيان بما هو متميز ومختلف عن المنافسين، لإنشاء شريحة سوقية بالاستجابة لحاجاتها؛
- الابتكار يمثل الجديد أي أن الابتكار يعني خلق ما هو جديد سواء بشكل كلي أو جزئي؛
- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص القائمة على القراءة الجديدة لحاجات وتوقعات الآخرين، والرؤية الخلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد على خلق طلب فعال واكتشاف السوق الجديد غير المعروف مسبقاً؛
- الابتكار ظاهرة مستمرة وطويلة المدى فهو سلسلة تراكمية لعدد من عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية من إنشاء فكرة، إلى تطويرها وتسويقها لتصبح منتجا قابلاً للاستهلاك أو عملية جديدة مع تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> بشير العلاق، قضايا تسويقية معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 171.

<sup>2</sup> أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2016-2017، ص 20.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 48-49.

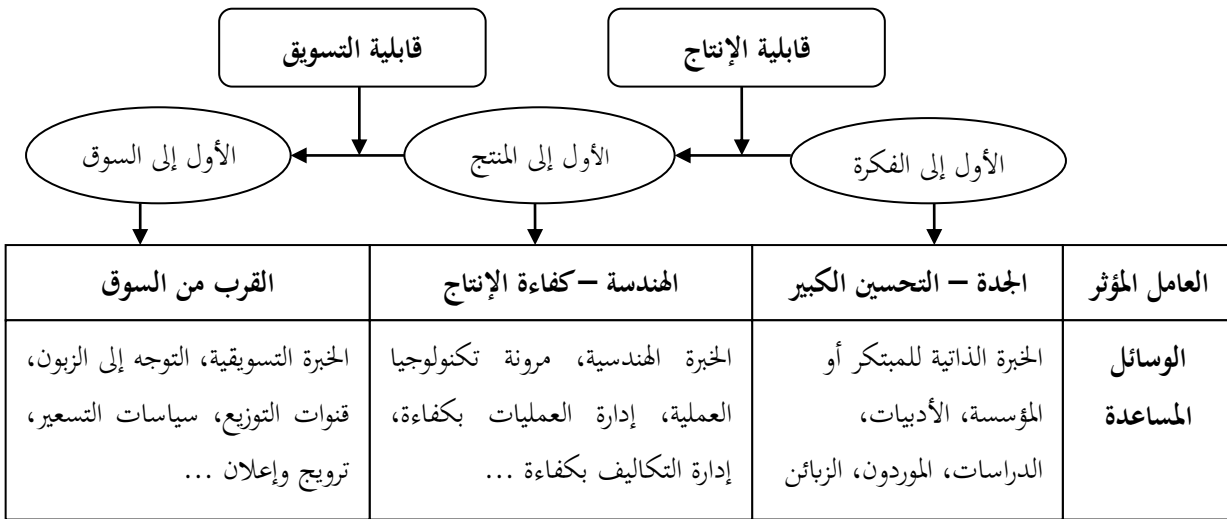
<sup>5</sup> Kuniyoshi Urabe, John Child, Tadao Kagono, Op. cit, p. 03.



## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

- تعد المجازفة والمخاطرة جوهر الإستراتيجية الابتكارية، غير أنه يجب تحقيق التوازن بين المخاطرة (الابتكار) والأمان؛
- يحقق الابتكار منفعة أو قيمة لم تكن موجودة من قبل، وأن يحظى بقبول الأفراد ولا يتعارض مع معتقداتهم وقيمهم، كما أن التغيير الذي ينتجه الابتكار يجب أن يكون مقبولا من طرف نظام القيمة للأفراد المعنيين<sup>1</sup>؛
- الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وهي ميزة أساسية لصاحب الابتكار بأن يكون أول من توصل إلى الفكرة والسوق، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أحدثه من تعديلات، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 23.

### رابعا. أهمية الابتكار المؤسسي

يمكن إبراز أهمية الابتكار المؤسسي في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، الإبداع، جودة المنتجات وغيرها؛
- الابتكار المؤسسي في جوهره تغيير إيجابي للفرد والمؤسسة، حيث يساهم في تنمية المهارات الشخصية والتفاعل بين فرق العمل مما يمكنها من التكيف مع البيئة الديناميكية سريعة التغيير، ويسمح لها بالاستمرار والبقاء؛

<sup>1</sup> أحلام سوداني، الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016-2017، ص 36.

<sup>2</sup> مجيد حميد مجيد، مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 113، 2017، ص 116.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

- الابتكار المؤسسي يعزز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، ويساعدها على إيجاد حلول لمشكلاتها؛
- يساعد على تعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى زبائنها، بالاعتماد على أساليب مبتكرة في التسويق<sup>1</sup>؛
- يسمح الابتكار بتوسيع الخطوط الإنتاجية للمؤسسة واقتحام أسواق جديدة تساهم في زيادة حصتها السوقية؛
- تخفيض تكلفة اليد العاملة من خلال تحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية، الأمر الذي يساهم في تخفيض تكلفة منتجاتها بما يتوافق وقدرة عملائها؛
- يساعد المؤسسة على تحمل مسؤوليتها البيئية من خلال العمل على تحقيق الابتكار المسؤول الذي يسعى إلى تقليل حجم الأضرار البيئية الناجمة عن أنشطتها الابتكارية وتقليل حجم الطاقة المستهلكة<sup>2</sup>.

إن الأهمية التي يحظى بها الابتكار دفعت المؤسسات إلى تعزيز إمكانياتها، والسعي لتحقيق أهدافها، فاتجهت بعض المؤسسات نحو الابتكار لتحقيق الريادة وضمان الميزة التنافسية الفريدة، في حين اتجهت مؤسسات أخرى إلى إجراء تعديلات وتحسينات فقط من أجل ضمان البقاء وعدم الاندثار في ظل المنافسة الشديدة، إلا أنه ورغم هذا الاختلاف فإن هذه المؤسسات تشترك في هدف رئيسي تسعى جميعها لتحقيقه وهو تحسين جودة الخدمات والمنتجات الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تحقق من خلاله المؤسسات جميع أهدافها.

### المطلب الثاني: دوافع الابتكار المؤسسي ومصادره

اتفق الباحثون على وجود دوافع أدت بالأفراد والجماعات والمؤسسات للاهتمام بالابتكار، والبحث عن المصادر التي توفر لهم فرص الإبداع والابتكار وتشجعهم على تبنيه والاهتمام به.

#### أولاً. دوافع الابتكار المؤسسي

هناك العديد من المسببات التي دفعت المؤسسات لتبني الابتكار، ومن بين هذه الدوافع نجد<sup>3</sup>:

- أدت العولمة إلى اشتداد المنافسة ما دفع المؤسسات لبذل المزيد من الجهد والاستغلال الأمثل للموارد للرفع من مستوى النشاط الإبداعي والابتكاري؛

<sup>1</sup> سعاد بلونيس، تأثير المعرفة الضمنية على الابتكار في مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017-2018، ص 53.

<sup>2</sup> David Osullivan, Lawrence Dooley, **Applying Innovation**, Sage Publication, Los Angeles, United state of America, 2009, pp. 58-59.

<sup>3</sup> مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007-2008، ص ص 12-13.

- تزايد وتسارع المتغيرات التي أفرزت فرصا تزداد حدة التنافس عليها وتهديدات تحتاج إلى خبرات كبيرة لتتحاشاها المؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات للتعامل مع هذه المتغيرات من خلال الابتكار لاكتساب ميزة تنافسية؛
- توجه المؤسسات لدعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة تعمل على تنمية روح الإبداع والابتكار لديهم باعتبارهم جزءا مهما من الكينونة الاجتماعية للمؤسسة<sup>1</sup>؛
- أدت الثورة العلمية والتكنولوجية إلى مواكبة التطورات وتطبيق الاكتشافات المتعلقة بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة، مما شجع على التوجه نحو تطوير الأبحاث والتعاقد مع مراكز البحث والجامعات وإنشاء مخابر بحث؛
- إن تطور تكنولوجيا المعلومات أدى إلى الكثير من الإضافات سواء في شكل سلع أو خدمات، كذلك التي تقدمها شبكات الانترنت في عمليات التصميم وتقليل الوقت والجهد<sup>2</sup>.

### ثانيا. مصادر الابتكار المؤسسي

يشير Peter Drucker في كتابه *Innovation and Entrepreneurship* إلى وجود عدد من المصادر التي توفر للمؤسسة فرص للإبداع والابتكار، تكمن المصادر الأربعة الأولى داخل المؤسسة سواء كانت تجارية أو خدمية، وتكون هذه المصادر مرئية، أما المجموعة الثانية فتتمثل في البيئة الخارجية<sup>3</sup>. وتمثل هذه المصادر في<sup>4</sup>:

#### 1. مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة): من بين مصادر البيئة الخاصة نجد:

- المصدر غير المتوقع: تجد المؤسسة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار إلا أنها لا تستطيع التوقع بنجاحه أو فشله، لتقع في حالة تدفعها للمبادرة مثلا بابتكار طريقة لتسويق منتجها ولكنها غير متأكدة من النجاح؛
- مصدر عدم الكفاية أو التعارض بين ما هو متوقع وما هو موجود، مما قد يعرضها للخسارة فتضطر لاستخدام أفكار أخرى للابتكار؛
- الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها لإيجاد شيء ما مفقود وعرضه على الآخرين، فتقوم المؤسسة باستغلال هذه الفرصة، وبالتالي تلبية احتياجات الأفراد وحل المشكلة التي كانت تواجههم؛

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 42.

<sup>2</sup> سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 109.

<sup>3</sup> Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper, United State of America, 1985, p. 35.

<sup>4</sup> عصام محمود حسن هنطش، إبراهيم جابر السيد أحمد، إدارة الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الجديد للنشر والتوزيع، زرادة، الجزائر، 2019، ص ص 40-43.

— التغييرات في الصناعة وهيكل السوق: تكون المؤسسة مستعدة لابتكار السلعة، الخدمة، أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة؛

2. مصادر الابتكار في البيئة العامة: وهي التغييرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة وتدفع المؤسسة للابتكار، ومنها<sup>1</sup>:

- التغييرات السكانية: التي يمكن أن تخلق فرص للابتكار مما يشجع المؤسسة على التفكير الإبداعي، حيث تغيرت حاجات الأفراد ورغباتهم وأصبحت المنتجات غير كافية، مما يؤدي إلى حتمية الابتكار وفتح أسواق جديدة؛
- التغييرات في الإدراك، الأنماط والرؤية: إن تغيير إدراك ورؤية الأفراد يمكن أن تخلق فرصا للابتكار والتي يمكن تجديدها، فتكون مصدرا لتشجيع المؤسسة على الابتكار والإبداع، في طرق تقديم الخدمات والمنتجات؛
- المعرفة الجديدة: إن التقدم والتطور الذي شهدته المعرفة العلمية وغير العلمية يمثل مصدرا عظيما للابتكار.

### المطلب الثالث: مستويات الابتكار وأنواعه

بعد التعرف على مفهوم الابتكار والمفاهيم المتداخلة معه، وتحديد الأسباب التي تدفع المؤسسات للابتكار والمصادر التي يتم من خلالها استقاء الأفكار، أصبح من الضروري تحديد المستويات التي يمر من خلالها الابتكار وتحديد أنواعه.

#### أولا. مستويات الابتكار

يعتبر الابتكار ضرورة ملحة وقد أشار العديد من الباحثين إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للابتكار، وهي:

1. الابتكار على مستوى الفرد: وهو الابتكار الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وقد تناول

العديد من الباحثين هذا الموضوع لتحديد سمات الشخصية المبدعة والمبتكرة، والتعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبتكر وخصائصه<sup>2</sup>.

ومن بين خصائص الفرد المبتكر حب الاستطلاع؛ تحدي الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛ النظر لأبعد من الأطر

المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛ التصورات الجديدة في طرق مواجهة المشاكل وإيجاد الفرص<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> أمينة عدنان، الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص 32.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 308.

<sup>3</sup> مدحت محمد محمود أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 74.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

2. الابتكار على مستوى جماعة العمل: والذي يتم تحقيقه من قبل جماعة العمل بالاعتماد على خاصية التداؤب، فابتكار الجماعة يتجاوز الابتكار الفردي لأعضاء المؤسسة، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم مما يولد أفكارا جديدة أكثر جودة<sup>1</sup>. ويتأثر الابتكار على مستوى الجماعة بمجموعة من العوامل، وهي<sup>2</sup>:

- الرؤية: تزداد احتمالات الابتكار لدى الجماعة حينما تكون هناك قيم وأفكار واضحة ومشاركة؛
- المشاركة الآمنة: إن المناخ والبيئة اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم يعززان الإبداع والابتكار؛
- دعم ومؤازرة الإبداع والابتكار: حتى يتحقق الإبداع والابتكار لا بد من توفير المساندة اللازمة لعملية التغيير؛
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛
- عمر الجماعة: تميل الجماعات حديثة التكوين إلى الابتكار أكثر من الجماعات القديمة التي تحب الاستقرار؛
- التنوع في المعرفة والمهارات: يزداد الابتكار بتنوع معارف ومهارات الجماعة، فيقدمون حلول مبتكرة؛
- تكامل وتماسك فريق العمل: عندما يعمل أعضاء الفريق بطرق متكاملة للاستفادة من معارفهم ومهاراتهم المتنوعة، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للعمل وتقديم الأفضل<sup>3</sup>.

3. الابتكار على مستوى المؤسسة: يعتبر الإبداع الركيزة الأساسية للابتكارات الملموسة في جميع مستويات المؤسسة سواء الإدارة العليا، الوسطى أو السفلى، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التي اقترحها الكاتب Harold Leavitt<sup>4</sup>:

- الابتكار والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الاستطلاع فعلى المؤسسة توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابتكارية من خلال ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة في التعامل مع المشكلات بأساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- التعود على التفكير المطلق وتقصي أبعاد أي مشكلة مما ينمي المهارات الابتكارية لاكتشاف المشكلات وحلها؛
- ضرورة تنمية المهارات الابتكارية في صنع المشكلات من العدم والعمل على حلها، لأن الابتكار على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات إلى تجارب ريادية غير مسبوقة.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 308.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبيوي، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 48-49.

<sup>3</sup> Michael A. West, Claudia A. Sacramento, Doris Fay, **Creativity and Innovation in Work Group: The Paradoxical Role of Demands**, (edited by Leight Thompson, Hoon Seok Choi, **Creativity and Innovation in Organization Teams**), Lawrence Erlbaum Associates, London, England, 2006, p.137

<sup>4</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 308.

استنادا إلى ما سبق؛ يتضح أن الابتكار يتواجد على ثلاث مستويات تشكل عملية متكاملة للابتكار، وهي الابتكار الفردي والذي ينتج عن الفرد ذاته نتيجة لتمتعته بمجموعة من الخصائص الشخصية والمعرفية والقدرات الإبداعية التي تعزز لديه التوجه الاستباقي نحو الابتكار، والابتكار الجماعي الذي تقوم به جماعة العمل أو فريق العمل ويحقق قيمة أعلى من الابتكار الفردي نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء مما يحقق جودة الأفكار المبتكرة التي تنتج عن الجماعة، وأخيرا الابتكار على مستوى المؤسسة والذي يعتبر نتيجة نهائية للجهود المبذولة من طرف الأفراد المبدعين في المؤسسة.

### ثانيا. أنواع الابتكار

يختلف الباحثون في تحديد أنواع الابتكار نتيجة لاختلاف المداخل والزوايا التي ينظر منها كل باحث للابتكار، وقد تم تصنيفها حسب مجموعة من المعايير إلى:

#### 1. حسب معيار التوقع والتنبؤ: صنف Knigh 1967 الابتكارات حسب هذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

- الابتكار المخطط: والذي يتم الاستعداد المسبق له من قبل المؤسسة وتوفير كافة الموارد اللازمة لإنجاحه؛
- الابتكار غير المجدول: يحدث فجأة وتضطر المؤسسة إلى تنبيه لمواجهة الظروف التي تعترضها؛

#### 2. حسب معيار المصدر: ويرتكز هذا المعيار على منبت الابتكار والدافع وراءه، وينقسم الابتكار حسبه إلى نوعين<sup>2</sup>:

- ابتكار الحاجة: تخضع المؤسسات للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال المحيطة وما تفرضه عليها من قيود في إطار العصرنة والتكنولوجيا الحديثة، فتسارع إلى الابتكار لمواكبة ذلك؛
- ابتكار المبادرة: على عكس ابتكار الحاجة فإن هذا النوع يكون بمبادرة من المؤسسة، أي أن المؤسسة هنا طرف فاعل في بيئتها تؤثر فيها من خلال طرحها لمنتجات جديدة، وهو خاصية تتميز بها المؤسسات الرائدة.

ابتكار الحاجة هو ابتكار مفروض تتبناه المؤسسة لمواكبة تغيرات البيئة المحيطة بها، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل وذلك لتحقيق ميزة تنافسية فريدة تمكنها من تجاوز منافسيها، أما ابتكار المبادرة فهو ابتكار اختياري تتبناه المؤسسة بمحض إرادتها ورغبة منها في تقديم الأفضل وتحقيق التميز.

<sup>1</sup> Camille Carrier, Denis J. Garand, Op. cit, p. 09.

<sup>2</sup> عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

3. معيار استمرارية التطور التكنولوجي: صنف Solomon & Stuarts الابتكار إلى ثلاثة أنواع، وهي<sup>1</sup>:

- الابتكار المستمر: يسمح للمؤسسة بتحديد مكانتها الحالية والمستقبلية في المجال الذي تتنافس فيه، وبما أن التكنولوجيا عامل محدد في هذه الابتكارات فإنها تأتي بتغييرات صغيرة تدريجية على المنتجات الحالية للمؤسسة وتكون ذات تأثير على سلوك المستهلك، ويعبر هذا النوع من الابتكارات عن رؤية مستقبلية للمؤسسة؛
- الابتكار المستمر الديناميكي: وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي ذات تأثير معقول على أسلوب الأفراد في أداء العمل وتحقيق تغييرات في سلوكياتهم وتوجهاتهم؛
- الابتكار المتقطع: لا يحدث الابتكار وفق تتابع الأجيال المطورة للمنتجات وإنما قد يحدث وفق القفزة الابتكارية، وفي بعض الحالات فإن الابتكار يساهم في تغيير أسلوب الحياة المعاش.

4. حسب معيار درجة الابتكار: حسب هذا المعيار يتم تقسيم الابتكار إلى نوعين، وهما<sup>2</sup>:

- الابتكار الجذري: وهو أكبر من مجرد إدخال تحسينات على التصميم الموجودة، فهو يغير بشكل كامل استخدامات تقنية معينة أو يدخل تكنولوجيا جديدة، بل ينشئ تصميماً جديداً ويتميز بالندرة النسبية؛
- الابتكار التدريجي: وفق هذا النوع يتم تنقيح وتحسين تصميم موجود من خلال إدخال تحسينات على مكوناته ولا يتم تغييرها بشكل جذري، وهو الأكثر شيوعاً.

وقد قام W. J. Abernathy بكلية Harvard Business School بالتمييز بينهما حيث اعتبر الابتكار الجذري في المنتجات موجهاً لتعظيم أداء المنتج، أما التدريجي للعملية فهو موجه نحو تحسين عملية الإنتاج لتقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية ومستوى الجودة<sup>3</sup>. فالابتكار الجذري هو التوصل إلى ما هو جديد كلياً وبخصائص وموارد وتصاميم جديدة ولم يسبق وجوده من قبل، ويؤدي إلى خلق قيمة جديدة، أما الابتكار التدريجي فهو إدخال تعديلات أو تحسينات فقط من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمة.

5. حسب معيار طبيعة الوظيفة أو التخصص: حسب هذا المعيار يتم تقسيم الابتكار إلى ثلاثة أنواع وهي:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 231.

<sup>2</sup> سائر بصمه جي، الابتكار الناجح كيف تبتكر وتستثمر ابتكارك بطريقة عملية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2016، ص ص 37-38.

<sup>3</sup> Kuniyoshi Urabe, John Child, Tadao Kagono, Op. cit, p. 04.

– الابتكار الإداري: عرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2005) بأنه "إدخال طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات، تنظيم مكان العمل، أو في العلاقات الخارجية للمؤسسة"<sup>1</sup>. أي أن هذا النوع من الابتكار لا يقتصر على البيئة الداخلية بل يتجاوزها إلى البيئة الخارجية ممثلة في العملاء والموردين والمنافسين.

وقد أوضح Daniel Robey أن الابتكار الإداري "يشتمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة ونظم الرقابة الجديدة وغيرها"<sup>2</sup>. فهو يشمل تنفيذ طريقة جديدة لتعيين الأفراد أو ممارسة سلطة أو تحفيز الأفراد أو صناعة القرار أو التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة العاملين، وبالتالي فالابتكارات الإدارية تتعلق بالابتكار في الوظائف الإدارية وإدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>. كما أشار Greenan 2003 أن الابتكار الإداري هو إحداث تعديلات في طريقة اتخاذ القرارات من حيث إدراج تغييرات في توزيع المسؤوليات، وفي طريقة هيكلية المعلومات، وهياكل الاتصال داخل المؤسسة<sup>4</sup>.

ويساهم الابتكار الإداري في دعم المؤسسات لتحقيق أهداف تطوير المنتجات الجديدة بالتكيف مع السوق المتغيرة وخلق بيئة جديدة، وإدخال منتجات أو خدمات جديدة، وقد أكد Damanpour & Evan على أهمية زيادة فعالية النظام لمطابقة متطلبات السوق الجديدة من خلال إحداث تغييرات وإجراءات عمل جديدة بأدوار جديدة للعاملين<sup>5</sup>. ويصنف الابتكار الإداري إلى ثلاثة أبعاد وهي<sup>6</sup>:

✓ **الابتكار الإداري العام:** هي الابتكارات التي شكلت منعطفات في تطور الإدارة كالمدراس الإدارية التقليدية، العلاقات الإنسانية... الخ، فكل منها قدم مرحلة إدارية تم خلالها الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى المصفوفي ثم التنظيم اللاهزمي الأفقي فالتنظيم الشبكي. والتي ساهمت في زيادة الكفاءة والمرونة المطلوبة في الأعمال المهنية كثيفة المعرفة، إضافة إلى ابتكارات عملية الإنتاج كنظام الوقت المحدد، إدخال الانترنت والإدارة الالكترونية؛

<sup>1</sup> Er ándira Fierro Moreno and others, Op. cit, p. 809.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 346.

<sup>3</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 123.

<sup>4</sup> Er ándira Fierro Moreno and others, Op. cit, p. 809.

<sup>5</sup> Hyejin Cho, Pyoungsoo Lee, Choong Ho Shin, **Becoming a Sustainable Organization: Focusing on Process, Administrative Innovation and Human Resource Practices**, Sustainability, N 11, 2019, pp. 04-05.

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 348-350.



✓ ابتكار المفاهيم الإدارية: تعتبر المفاهيم الإدارية الجديدة مصدرا لتحسين الكفاءة والإنتاجية سواء في تحسين فهم الإدارة لحاجات العاملين (مدرج ماسلو)، تحسين طرق الأمتلية في اتخاذ القرارات، قياس وتحسين التحليل والأداء المالي، وبعد أوسع في الابتكار الإداري لأنه يستهدف تحسين أداء مختلف المستويات الإدارية؛

✓ إعادة ابتكار المؤسسة: إن الابتكار الأهم للمؤسسة هو ضمان البقاء والاستمرارية، ولتحقيق ذلك عليها إعادة النظر باستمرار في افتراضاتها الخاصة بالبيئة المحيطة، وحيث أن عوامل البيئة يمكن أن تتغير فإن المؤسسة التي لا تستطيع إعادة النظر في افتراضاتها من خلال رؤية ابتكارية ستواجه الفشل وفقدان مركزها التنافسي.

وبصفة عامة فإن الابتكار الإداري عنصر مهما في تطوير أداء المؤسسة وقيادتها نحو الريادة وضمان البقاء والاستمرار، وذلك من خلال توفيره لبيئة عمل ملائمة قائمة على تنظيم طرق وأساليب وأنماط تسيير العمل مما يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة.

– الابتكار التكنولوجي: أكد Evan 1966 أن "الابتكار التكنولوجي يحدث في النظام الفني للمؤسسة ويرتبط عادة بالتكنولوجيا، ويمكن أن يكون منتجا جديدا أو خدمة أو عملية"<sup>1</sup>. فهو تقديم سلعة أو أسلوب يضيف شيئا جديدا يلاحظه الزبائن ويضيف قيمة لم تكن موجودة من قبل، حينها يمكن القول أن هذه السلعة مبتكرة. ويعرف أيضا بأنه "نظام متكامل من المعرفة والمعلومات، والإبداعات، والاختراعات، وتطبيقاتها في مجال تطوير العمليات والمنتجات وأيضا المعدات والتجهيزات والآلات ومواضيع العمل المختلفة والخدمات الإنتاجية والقدرات التنظيمية في كل متكامل، ومتربط بفعالية مع الخصائص النوعية، الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية"<sup>2</sup>. ويعد الابتكار التكنولوجي عاملا مهما لتطوير وزيادة إنتاجية العمل، وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستويات الأداء، وهو مطلب لا يمكن الاستغناء عنه إذا كانت المؤسسة تسعى للبقاء في السوق الحالية أو اختراق أسواق جديدة<sup>3</sup>.

وينقسم الابتكار التكنولوجي إلى نوعين هما:

<sup>1</sup> Adela Sheshi, Donika Kercini, Op. cit, p. 97.

<sup>2</sup> علي بودلال، الإبداع والابتكار التكنولوجي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 08 و09 نوفمبر 2010، ص 04.

<sup>3</sup> مجيد حميد مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

✓ **ابتكار المنتج:** يعرف Kotler & All ابتكار المنتج بأنه "عملية تطوير المنتجات الأصلية وتقديم منتجات جديدة تماما، أو هي عملية تعديل وتحسين المنتجات وعلامتها التجارية من خلال جهود البحث والتطوير من قبل المؤسسة"<sup>1</sup>. ويشير ابتكار المنتج إلى التغييرات الحاصلة في المنتجات المقدمة للزبائن عن طريق تقديم سلع وخدمات جديدة أو تحسين خصائص المنتج أو الغرض من استخدامه، ويتضمن ذلك إدخال تحسينات كبيرة إما في المواصفات الفنية للمنتج أو المواد المكونة له<sup>2</sup>. وتكون ابتكارات المنتج فيما يلي<sup>3</sup>:

- **تقديم منتج جديد:** أي تقديم منتج مختلف عما هو موجود حاليا في المؤسسة، تكون خصائصه التكنولوجية أو استعمالاته تختلف ولم يسبق وأن تعاملت معه بغض النظر عن السوق؛
- **تحسين المنتج الحالي أو القديم:** وهي المنتجات الحالية التي أجري عليها تعديل أو تطوير وتحسينها، حيث يمكن تحسين منتج بسيط (تحسين الأداء أو تخفيض التكاليف)، أو تحسين منتج معقد (يتضمن الكثير من الأنظمة الفرعية المتكاملة) عن طريق إحداث تغييرات جزئية في هذه الأنظمة.

✓ **ابتكار العملية:** تعرف العملية بأنها "سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة، شريطة أن تولد هذه الأنشطة قيمة للزبون"<sup>4</sup>.

وعلى عكس ابتكار المنتج أو الخدمة فإن ابتكارات العمليات لديها تركيز داخلي وتهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية الداخلية لتسهيل إنتاج وتسليم السلع أو الخدمات للعملاء<sup>5</sup>. ويتعلق الأمر بابتكار تقنيات جديدة تساعد على تطوير الأجهزة المستخدمة في الإنتاج وما يرافقها من ابتكار في طرق النقل والتخزين المؤدية إلى زيادة الإنتاج ويعتبر الابتكار على هذا المستوى أداة لزيادة كفاءة النظم الإنتاجية،

<sup>1</sup> Kotler. P & all, **Principles of Marketing**, Prentice Hall Europe, 2<sup>nd</sup> edition, European edition, 1999, p. 603.

<sup>2</sup> اسحق محمد الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014، ص 227.

<sup>3</sup> OCDE, Op. cit, p. 37.

<sup>4</sup> الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص 263.

<sup>5</sup> Fariborz Damanpour, Richard M. Walker, Claudia N. Avellaneda, **Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations**, Journal of Management Studies, Vol 46, N 04, 2009, p. 654.

وإحلال نظم تكنولوجية جديدة لتقليل التكاليف<sup>1</sup>. ويمكن أن يكون الابتكار جذريا أي استبدال أساليب العمل بشكل جذري، أو تدريجي بتحسين عناصر الإنتاج والمعدات والآلات وبرامج التصميم وغيرها<sup>2</sup>.

إن ابتكارات العمليات التكنولوجية هي عناصر جديدة يتم إدخالها في نظام الإنتاج في المؤسسة، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى تقليل مدة التسليم، وزيادة المرونة التشغيلية، وخفض تكاليف الإنتاج، فهي تعدل عمليات وأنظمة تشغيل المؤسسة. وفي المؤسسات الخدمية هذه الابتكارات مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات<sup>3</sup>. وتكون ابتكارات العملية فيما يلي<sup>4</sup>:

■ **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** ويقصد بها كيفية صنع المنتج من خلال الاختيار الجيد للمدخلات، العمليات، تدفق العمل، وسائل وطرق إنتاج السلع والخدمات، والتي يحصل من خلالها الزبون على منتج أو خدمة تحظى بالقبول لديه وتلبي احتياجاته ورغباته؛

■ **تحسين عملية إنتاجية قائمة:** تعني تحسين الإجراءات، النشاطات، أداء العمليات الإنتاجية، والتحسين في العمليات الإنتاجية يمكن أن يصنف وفق الهدف الذي تصبوا إليه المؤسسة، فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية، وقد أوضح Evans 1997 أن تحسين العملية هو تحقيق الفرص لانجاز مستوى عال ومستمر في أداء العملية لمواجهة متطلبات الزبائن.

إن ابتكارات العمليات الإدارية هي مناهج وممارسات جديدة تتعلق بالتغييرات في هيكل المؤسسة وعملياتها، والأنظمة الإدارية كنظام التحفيز والمكافأة، والمعرفة المستخدمة في أداء عمل الإدارة، والمهارات الإدارية التي تؤثر بشكل غير مباشر على نشاط العمل الأساسي للمؤسسة وبشكل أساسي على أنظمة إدارتها، مما يمكن المؤسسة من العمل والنجاح باستخدام مواردها بفعالية. في حين ابتكارات العمليات التكنولوجية ترتبط ارتباطا مباشرا بالنشاط الأساسي للمؤسسة وتنتج تغييرات في أنظمة التشغيل بشكل أساسي<sup>5</sup>.

– **الابتكار التسويقي:** يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، فهو "القدرة على الوصول إلى أفكار جديدة في أنشطة تسويق المنتج، السعر،

<sup>1</sup> Faouzia Bouacha, Sabrina Younsi, **Les TIC: Outil Indispensable pour l'innovation Organisationnelle**, S éminaire Scientifique Internationale sur l'entreprise Economique Algérienne et l'innovation à la lumière du Troisième Mill énaire, Université de Guelma, Alg érie, 16 et 17 Novembre 2008, p. 294.

<sup>2</sup> Reichstein. T, Salter. A, **Investigating The Sources of Process Innovation Among YK Manufacturing Firms**, Industrial and Corporate Change, Vol 15, N 04, 2006, pp. 653- 682.

<sup>3</sup> Fariborz Damanpour, Richard M. Walker, Claudia N. Avellaneda, Op. cit, pp. 654-655.

<sup>4</sup> إباد محمود الرحيم، دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، 2008، ص ص 69-71.

<sup>5</sup> Fariborz Damanpour, Richard M. Walker, Claudia N. Avellaneda, Op. cit, p. 655.

التوزيع، الترويج، بحوث التسويق، وتحويل هذه الأفكار إلى واقع عملي بما يحقق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>. وينقسم الابتكار التسويقي إلى:

✓ **الابتكار في المنتج:** إن المنتج عنصر أساسي في المزيج التسويقي تركز عليه العناصر الأخرى، فإذا لم يكن هناك منتج لن يكون هناك سعر أو ترويج أو توزيع؛

✓ **الابتكار في السعر:** يقصد به "تقديم عروض أفضل بالسعر للزبائن، وهذا يعبر عن التحسينات بطريقة تفوق المنافسين مما ينعكس على التكلفة وبالتالي على السعر، أو ينعكس على الجودة بتكلفة أقل من القيمة المضافة لصالح الزبون"<sup>2</sup>. ويعد من أهم استراتيجيات تحقيق التميز التسويقي، حيث تعمل على وضع السياسات السعرية التي تخدم الزبون وتحفزه على اقتناء المنتج، مما يحقق لها ميزة تنافسية تتمثل في ضمان ولاء الزبون، وعدم توجهه إلى مؤسسة أخرى منافسة. ومن أمثلة الأساليب المبتكرة في مجال التسعير نجد<sup>3</sup>:

- وضع المستهلك سعر المنتج بنفسه وهي طريقة مبتكرة ظهرت أواخر سبعينيات القرن الماضي؛
- بطاقات التسعير الخاصة القائمة على الحصول على أسعار خاصة والاستفادة من مزايا التخفيض من خلال الحصول على نوع من البطاقات كبطاقة النادي الماسية التي ابتكرتها سلسلة فنادق هيلتون؛
- التسعير السيكولوجي أو النفسي والذي له تأثير نفسي على قرار المستهلك باقتناء المنتج من عدمه.

✓ **الابتكار في الترويج:** يعتبر الترويج أحد أهم عناصر المزيج التسويقي والذي يتم من خلاله الإعلان عن المنتج قبل إطلاقه في السوق. وقد عرفه كل من Edward & William بأنه "التنسيق بين جهود السوق في إقامة منافذ المعلومات وفي تسهيل بيع السلع والخدمات، أو في قبول فكرة معينة"<sup>4</sup>. يتضح هنا أن الترويج هو عملية الاتصال بالمستهلك المحتمل للمنتج قبل طرحه في السوق لإقناعه باقتناء المنتج أو الخدمة، ونظراً لأهميته في عملية تسويق المنتج اتجهت المؤسسات إلى البحث عن أساليب وطرق مبتكرة وجذابة للإعلان

<sup>1</sup> فراس فاضل مرغل، دور خلق المعرفة في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية على الفنادق بإقليم كردستان- العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 09، العدد 02، 2018، ص 262.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 286.

<sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 158-177.

<sup>4</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 260.

عنه بدلا عن الطرق التقليدية، وذلك بالاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك وإقناعه بجودة المنتج وقدرته على تلبية احتياجاته ورغباته<sup>1</sup>. ويمس الابتكار الترويجي جميع عناصر المزيج الترويجي، ونجد منها<sup>2</sup>:

- الابتكار في الإعلان: يهدف لتزويد الزبائن بالمعلومات اللازمة عن المنتج من خلال إعلان ابتكاري صادق، لذلك تتوجه إلى وكالات الإعلان المبدعة، والتي تمنح كل منتج معالجته الإبداعية الفريدة؛
- الابتكار في مجال البيع الشخصي: يتم اللجوء إليه كوسيلة لتفعيل وزيادة احتمالات عملية البيع كزيادة فرق المبيعات الداخلية بالنسبة لفرق المبيعات الخارجية، البيع عن طريق الموزعين التابعين لفرق خاصة من مندوبي المبيعات، ميكنة البيع والتخلي عن مكاتب البيع وتعويضها بأجهزة الحاسوب المتنقل لرجال البيع؛
- الابتكار في مجال تنشيط المبيعات: يعتبر الابتكار السعري أحد المؤثرات الأساسية لتنشيط المبيعات، وإضافة له توجد العديد من الوسائل المبتكرة كحافز المستخدم المتكرر حيث يكافئ العميل الوفي للمؤسسة، المسابقات والألعاب للفوز بجوائز تعتمد على المهارات التحليلية أو الإبداعية للمستهلكين، الرعاية الرياضية والثقافية؛

- الابتكار في النشر: الابتكار في النشر لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر، وإنما فيما يتم نشره والوقت والوسيلة الملائمة للنشر، فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية والتي قد تكون مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره منها. وذلك بهدف تطوير العلاقات العامة الإبداعية التي تثير اهتمام وسائل الإعلام، مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة كدعوة مسؤول كبير في الدولة لحضور حفل افتتاح فرع أو تقديم منتج جديد، التبرع للجمعيات الخيرية وغيرها من الأنشطة في مجال العمل الاجتماعي والرياضي<sup>3</sup>؛

✓ **الابتكار في التوزيع:** يعتبر التوزيع أحد الوظائف التسويقية المهمة التي يتم من خلالها إيصال المنتج إلى السوق في الوقت والمكان المناسبين، من خلال إيجاد طرق وأساليب جديدة ومتميزة لتقديم المنتجات إلى

<sup>1</sup> الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2014، ص 05، المتصفح يوم 20/03/2020، على الموقع الإلكتروني: <http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/893>

<sup>2</sup> سامية لحول، آيات مولحسان، الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد 02، 2017، ص ص 283-286.

<sup>3</sup> منال كباب، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2016-2017، ص ص 135-136.

الزبائن عن طريق منافذ توزيعية ابتكارية بدلا من التقليدية<sup>1</sup>، أو في شكل منافذ التوزيع ذاتها، وقد يمس الابتكار التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو الجو المحيط بعملية التوزيع، مما يؤثر على العميل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة<sup>2</sup>. ومن أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

- البيع الآلي من خلال استخدام آلات خاصة لبيع المنتجات كالمشروبات، الخدمات المصرفية... الخ؛
- البيع البريدي وتعتمده المؤسسات بتزويد عملائها بمطويات أو كتيبات في البريد العادي أو الإلكتروني؛
- استخدام المؤسسات لمواقعها الإلكترونية لبيع منتجاتها، حيث يمكن للعميل الاطلاع على المنتجات المتاحة عبر الموقع واختيار ما يلائمه ويتم الدفع في الغالب باستخدام بطاقات الدفع الآلي؛
- استخدام أرفف البيع حيث يتم وضع المنتجات الجذابة في مستوى نظر ومتناول العميل.

مما تقدم يتضح أن الابتكار التسويقي يهدف للوصول إلى ما وراء توقعات الزبون ورجباته، وذلك من أجل المحافظة عليه وجذب زبائن جدد، بالتركيز على التجديد في أساليب المزيج التسويقي لإقناع الزبون والتأثير عليه.

### المطلب الرابع: معوقات الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الابتكار نشاطا كغيره من أنشطة المؤسسة، وينطبق عليه ما ينطبق عليها، والمعروف أن مختلف الأنشطة في المؤسسة تعترضها مجموعة من العراقيل التي تحد من نجاحها، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة والتي تساهم في نجاحها.

#### أولا. معوقات الابتكار

كل عمل لا بد أن تواجهه مجموعة من العراقيل والمعوقات، ولأن الابتكار كغيره من الأعمال فإنه يواجه صعوبات عديدة تقف حاجزا أمام تنفيذه، ومن بين المعوقات التي تواجه عملية الابتكار نجد:

#### 1. المعوقات الشخصية أو الفردية: وهي المعوقات المتعلقة بشخصية الفرد<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد الأمين كروش، أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية دراسة حالة سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019-2020، ص 39.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 210-211.

<sup>3</sup> الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

<sup>4</sup> برفين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 127-128.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

- الخوف من الفشل والعقاب يجعل الفرد يتخاذل عن مواجهة المخاطر والإبداع في حل المشاكل التي تواجهه؛
- إن الغموض وعدم وضوح المشكلة يجعل الفرد يحجم عن محاولة إيجاد حل لها؛
- الحساسية والاعتزاز العالي بالذات يجعل الأفراد لا يرغبون بالمشاركة في الابتكار خوفاً من الرفض؛
- تقاعس بعض الأفراد عن تجريب قدراتهم الابتكارية واختبارها، وضعف بصيرتهم وعدم امتلاك رؤية ذات بعد؛
- إن تخلي الفرد عن استعراض ما يدور حوله يجد من قدرته على التفكير فيما يتجاوز حدود قدراته وخبراته؛
- تشبث الأفراد وانحيازهم إلى الأطر الثابتة والمعايير المحددة سلفاً لدرجة أنه لا يمكنهم الأداء أو التفكير.

### 2. المعوقات التنظيمية: يواجه الابتكار العديد من المعوقات التنظيمية، ومن بينها نجد<sup>1</sup>:

- غياب أو انعدام ثقة المدراء بأنفسهم وبالمرؤوسين وعدم مساندة المبادرات والأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة؛
- غياب المناخ التنظيمي الصحي الذي يشجع على الإبداع والابتكار؛
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة وقادرة على إدارة عملية الابتكار المؤسسي؛
- الاعتماد على هيكل تنظيمي غير سليم ولا يسمح بجرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم... الخ؛

بالإضافة إلى ما سبق توجد معيقات أخرى تعترض الابتكار وهي<sup>2</sup>:

- تتطلب المشاريع الابتكارية تمويلاً مناسباً يجب الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطور المشروع، وعدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار؛
- الابتكار يحمل نسبة فشل والمعروف أن الجميع يخشى المخاطرة والمجازفة، لذلك تحمل المؤسسات شعارات الميل نحو تجنب المخاطرة، وهي بذلك تعمل على تقليص نسبة المخاطرة مما يكسر الابتكار ويعمل على إفشاله؛
- تنشأ المؤسسات الحدود وتحدد المسؤوليات، وهذا ما يحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك، ويخلق لهم عقبات جمة جراء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار؛
- الوقت نادر وقيم بالنسبة للمؤسسة، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم وقت العمل وكيف يمكن لها أن تكون ذات مردود، وهذا ما لا يمكن مع الابتكار، إذ يصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود قبل أن يصل المنتج إلى السوق؛

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة منظمات الأعمال: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 311.

<sup>2</sup> أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 79-80.

3. المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية: قد تشكل القيم والعادات والتقاليد السائدة والضغط الاجتماعي عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الابتكارية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع الابتكار، والأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد تكون عاملاً معرقلاً ولا تسمح بتعزيز الابتكار وتنميته<sup>1</sup>.

إن هذه المعوقات والعراقيل التي تواجه مؤسسات الأعمال المعاصرة في طريقها نحو تحقيق التميز والانفراد بالصدارة وضمن مركزها التنافسي تعد سبباً في فشل الابتكار.

### ثانياً. العوامل المؤثرة في الابتكار

يتأثر الابتكار بالعديد من العوامل، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

— **الخصائص الشخصية:** يعتبر الفرد جوهر العملية الابتكارية وسابقاً ساد مبدأً أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فاقتصر الابتكار على فئة العلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار ظاهرة عامة وليس ظاهرة خاصة<sup>2</sup>. ومن صفات الأفراد المبتكرين<sup>3</sup>:

✓ مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة لإيجاد حلول غير مألوفة لها، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد التعامل معها؛

✓ المبتكر يمتلك حس الشك الذي يدفعه لطرح أسئلة خارجة عن المألوف حتى يصل إلى نتيجة لا بد منها لإيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد؛

✓ قد تكون الطريقة المنهجية جزءاً من عمل المبتكر إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية يتطلب الحدس، والنظر في الأشياء بعيداً أو خارج علاقاتها الموضوعية؛

✓ المبتكر محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به. أما على مستوى المؤسسة فيرتبط انجازه الذاتي بالمنافسة والتفوق على الآخرين؛

✓ نفور الفرد المبتكر من المحددات والقيود والواجبات التي تحد من طاقته وتحد تفكيره وقدراته، وهذا ما يفسر عدم اعتراف الكثير من المبتكرين بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجاهم المعرفي.

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 320-321.

<sup>2</sup> مدحت محمد محمود أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 131-134.



- **العوامل التنظيمية:** تمثل المؤسسات هيكلًا تنظيميًا مؤثرًا على النشاط الابتكاري للأفراد، فهم لا يعملون في الفراغ أو خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات أن المناخ التنظيمي السائد يؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيره على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، لذا يجب مراعاة العوامل التنظيمية المختلفة كإستراتيجية المؤسسة، القيادة وأسلوب الإدارة، استخدام فرق العمل، ثقافة المؤسسة وسلاسة عملية الاتصال<sup>1</sup>؛
- **العوامل التكنولوجية:** تشمل هذه العوامل كفاءة العاملين في البحث والتطوير والمخصصات المالية، قواعد البيانات ووفرة الأجهزة والبرامج الحديثة والتعاون مع الجهات الأكاديمية<sup>2</sup>. بالإضافة إلى الاطلاع المستمر على التطور التكنولوجي مما يساعد على اكتساب أفكار جديدة ومعرفة أساليب عمل أكثر تطوراً<sup>3</sup>؛
- **عوامل البيئة العامة في المجتمع:** يولد الفرد في بيئة قد تكون داعمة للابتكار وتبناه، أو تعمل على عرقلة وكبح نجاحه من خلال تشجيعها للتقليد والتبعية، وهو نفس الأمر الذي ينطبق على المؤسسة فهي تنشط في نفس البيئة السائدة، وعليه يمكن تصنيف عوامل البيئة العامة السائدة في المجتمع إلى<sup>4</sup>:
- ✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة التي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد، ثم يأتي دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز؛
- ✓ **العوامل السياسية:** تعتبر العوامل السياسية عنصراً حاسماً في عملية الابتكار، ذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى المؤسسة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات، تخصيص الحوافز المادية والمعنوية، ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الإبداعية والابتكارية.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

<sup>2</sup> نجاة مدلس، العوامل التكنولوجية والتنظيمية للابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 05، العدد 09، 2016، ص ص 136-137.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 02، 2005، ص ص 157-158.

<sup>4</sup> الصادق لشهب، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص ص 14-15.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

مما سبق يتضح وجود عوامل متعددة ومتنوعة تؤثر في الابتكار، منها ما يرتبط بشخصية الفرد وقدراته التي تميزه عن غيره، وأخرى تتعلق بالعوامل التنظيمية والتكنولوجية وعوامل البيئة العامة في المجتمع، وكلها عوامل تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد والجماعات وتعزيز قدرتهم على الابتكار بالاعتماد على مجموعة من الآليات المحفزة، والتي تلعب دورا بارزا في تنمية الابتكار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### المبحث الثاني: إدارة الابتكار المؤسسي

يتميز الابتكار بالتعقيد الشديد ونسبته العالية في الفشل في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المؤسسات، وباعتباره إستراتيجية مهمة للمؤسسة من أجل مواكبة التطورات والتكيف مع البيئة المحيطة، فقد لجأت المؤسسات للبحث عن الأسلوب الأمثل لإدارة هذه العملية وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاحها. ومن أجل الإحاطة بجوانب إدارة الابتكار فقد خصصنا هذا المبحث للتعرف على مفهوم إدارة الابتكار المؤسسي، مراحل تنفيذ الابتكار، معوقاتهما وتحدياتهما.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الابتكار المؤسسي

يعتبر الابتكار المؤسسي من المتغيرات الثابتة في بيئة الأعمال المعاصرة، وفي ظل ذلك أصبح الابتكار حتمية للمؤسسات من أجل مواجهة التحديات المتزايدة. هذا ما دفعها للبحث عن أسلوب واضح لإدارة الابتكار بطريقة علمية ومنهجية لتنفيذه بنجاح، وتتميز هذه الإدارة بمجموعة من الخصائص والمبادئ التي تساعد على نجاحها.

### أولا. تعريف إدارة الابتكار المؤسسي

الابتكار المؤسسي عملية معقدة ومحفوفة بالمخاطر ويجب على المدراء الذين يتعاملون مع إدارة الابتكار أن يكونوا على دراية بدرجة التعقيد التي تتسم بها العملية. ووفق ما جاء به Firenze Walsh & F. Romon، فإن إدارة الابتكار هي فن صعب ومعقد أولا من ناحية إتباع خاصية الابتكار الكامنة التي هي عدم اليقين بشأن مستقبل الابتكار أو الاختراع، ومن جهة ثانية بسبب صعوبة التعبير عن أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف<sup>1</sup>.

وقد عرفها Slater بأنها "عملية تبني مقاييس ومعايير تقييم الابتكار وقياسه، واستخدامها بشكل دوري لتحديد مدى التقدم في القدرة الابتكارية"<sup>2</sup>. وعرفها كل من Romon & Walsh بأنها "جميع الإجراءات والخيارات التي تم

<sup>1</sup> Mounir Amdaoud, **La Gestion de L'innovation dans les Entreprises Algériennes: Enjeu Majeur pour L'obtention d'un Avantage Concurrentiel Durable**, Mémoire De Magister en Science de Gestion, Département des Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2014, pp. 52-54.

<sup>2</sup> Slater R, **29 Leadership Secret from Jack Welch**, McGraw-Hill, New York, United State of America, 2003, p. 15.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

اتخاذها لتعزيز الأفكار الجديدة، واتخاذ قرار بشأن إطلاق وتنفيذ مشاريع الابتكار للمؤسسة". وحسب ما ورد عنهما فإن إدارة الابتكار تتضمن دراسة الأنشطة وتوجيهها، وإنجاز مشروعات الابتكار للمؤسسة، والتي يتم تنفيذها على مستوى كل مشروع، القرارات الواجب اتخاذها بشأن التوجه والاستثمار واختيار المشاريع التي سيتم إطلاقها ومتابعتها والتي يتم اتخاذها على مستوى جميع المشاريع<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا بأنها مزيج متكامل بين المهارات الفردية وقدرة التحكم في تقنيات الإدارة من مدخل ابتكاري، كما تشمل جملة العمليات المتتابعة والمتكاملة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة على العملية الابتكارية، من مرحلة اكتشاف المشكلة أو الدافع للابتكار إلى غاية وضع الفكرة المبتكرة حيز التنفيذ، بهدف رفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة، وتقديم قيمة مضافة تعكس ميزة تنافسية يصعب تقليدها<sup>2</sup>.

### ثانيا. خصائص إدارة الابتكار المؤسسي

تتميز إدارة الابتكار المؤسسي بمجموعة من الخصائص، ومن أهمها<sup>3</sup>:

- تعدد الحوادث المفاجئة وحالات عدم التأكد في المشاريع الابتكارية، وصعوبة معرفة حدود العمل بدقة نظرا لتطور متطلبات المشروع الابتكاري باستمرار، ومن جهة أخرى عدم تعبير الزبائن عن رغباتهم بوضوح، إضافة إلى اختلاف توجهات وسلوكيات أعضاء مجموعة العمل، مما يؤدي إلى صعوبة معرفة مدى استقلاليتهم وتجاوبهم مع موضوع الابتكار، وإمكانية عدم التحكم في التكنولوجيا المستخدمة والاستطالة في وضع المخططات، والتي سرعان ما تتجاوزها الأحداث المفاجئة والمعاكسة للمعطيات الأولى، والتي يجب توقعها والتكيف معها؛
- تتولد أغلب الأفكار الابتكارية في المؤسسات من التحليل المنهجي العلمي لمجالات الفرص في بيئتها، وتعزز الإدارة فرص إنجاح المشاريع الابتكارية بالتركيز على هذه الفرص. لكن هذا غير كافي فلا بد من الإبداع لتحقيق الاستجابة السليمة التي تستوجب حركية معقدة من التفاعلات بين العديد من الأطراف الفاعلة، من أقسام داخل المؤسسة أو مؤسسات وهيئات أخرى كمراكز البحث ومعاهد التعليم العالي وغيرها؛

<sup>1</sup> Amdaoud Mounir, Op. cit, p. 54.

<sup>2</sup> سارة بن زايد، دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2016-2017، ص 36.

<sup>3</sup> أحمد كعرار، دور إدارة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة **Samsung Engineering**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص ص 73-74.

— لا يجب اختزال الابتكار في المهبة لأن ذلك يؤدي إلى تحجيم قدرة الإدارة على إنجاحه، واقتصار دورها على تعيين الأفراد المناسبين، وقد أكد Peter Drucker أن الابتكار وظيفة أساسية وينبغي إدارتها كأى وظيفة أخرى، فهي تقتضي التعلم أكثر من العمل من خلال ترسيخ الأدوار والعمليات الصحيحة، وتحديد الأهداف والإجراءات الواضحة والمناسبة ومراجعة التقدم عند كل خطوة.

### ثالثا. مبادئ ومقومات إدارة الابتكار المؤسسي

1. مبادئ إدارة الابتكار: وضع Peter Drucker مجموعة من المبادئ تركز عليها إدارة الابتكار، والتي تنطوي على ما يجب فعله؛ ما يجب عدم فعله ومجموعة من الشروط للابتكار، ويمكن إجمال هذه المبادئ في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- البحث عن الفرص المبتكرة في أماكن ومصادر مختلفة وبطريقة موضوعية، وتحليلها ودراستها بطريقة منهجية؛
- النظر، الإنصات، الملاحظة، وإدراك توقعات وقيم العملاء، فالابتكار فرصة لإرضاء العملاء وتحقيق ميزة متفردة؛
- الابتكار يجب أن يكون فعالا وبسيطا وموجها نحو تطبيق محدد ولحاجة محددة للحصول على النتيجة المنشودة؛
- الابتكار عمل والمبتكرون لا يعملون في أكثر من مجال على الرغم من قدرتهم المبتكرة الهائلة، لأن الابتكار يتطلب قدرا من المعرفة والاستعداد والالتزام بالتنفيذ؛
- البحث في الفرص المناسبة للمؤسسة والأفراد، وذلك بسبب المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة نتيجة لأي فشل في الابتكار، إضافة إلى أن الأفراد لن يكونوا مستعدين لبذل جهودهم في عمل لا يضمنون نتائجه بنسبة كبيرة؛
- إن الابتكار يحدث تغييرا في سلوك الأفراد وكيفية العمل والإنتاج ويؤثر في الاقتصاد والمجتمع، لذلك يجب أن يركز على السوق ويكون محركا أساسيا له؛
- ليس هناك ابتكار دون قيادة، فالقيادة يشكلون سندا ومحفزا قويا لدفع الأفراد للابتكار وإزالة العقبات التي تواجههم هذا داخل المؤسسة، أما خارجها فالمبتكر يسعى دوما لتحقيق الريادة ويثبت نفسه في السوق.

2. مقومات إدارة الابتكار: للابتكار مجموعة من المقومات نذكر أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الارتباط والانتماء للمؤسسة والذي يعد أساس الابتكار، فإخلاص الفرد ينعكس إيجابا على عملية الإبداع والابتكار، فيقدم على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة التي تحقق أهداف المؤسسة؛

<sup>1</sup> Peter F. Drucker, Op. cit, pp. 134-139.

<sup>2</sup> حسن رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص 51-52.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

- تتم مسؤولي المؤسسة برؤية مستقبلية واستشرافية ورؤية الفرص المتاحة والتفكير في كيفية استثمارها لتحقيق النجاح والاستمرارية وضمان ميزة تنافسية مستدامة؛
- الكفاءة هي تخفيض التكاليف والفعالية هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرجوة، وهي بهذا تشير إلى الحس الاقتصادي، وتحسين نوعية الخدمة يشير إلى الحس الاجتماعي. وبالتالي الحفاظ على الموارد التي تحقق الابتكار؛
- يجب على الإدارة الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية في تسيير عملية الابتكار بدلا من أسلوب التجربة والخطأ. فالابتكار القائم على الجهد الفردي قد انتهى، وأصبح يعتمد على الجهود المتكاملة لكافة العمال؛
- يتطلب الابتكار توفير مناخ تنظيمي يسوده احترام آراء الآخرين، ومن هذا المنطلق تنتهز المؤسسات المبتكرة الفرص المناسبة وتشجع الأفراد على تقديم أفكارهم من أجل التطوير والتحسين المستمر؛
- لا يمكن للابتكار أن يتحقق دون تكاتف جهود العاملين وتقديم أقصى إمكانياتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يتطلب الاهتمام بالعاملين وتشجيع العمل بروح الفريق، وتحمل المسؤولية مناصفة.

### المطلب الثاني: مراحل عملية الابتكار المؤسسي

إن القدرة على إدارة عملية الابتكار تعتبر كفاءة أساسية لأي مؤسسة، ولكن يجب أولا إدراك كيفية نجاح هذه العملية وتحديد مراحلها والتي اختلف الباحثون فيها، فالصنف الأول من الباحثين قدم عملية الابتكار على أنها أربعة مراحل أساسية تفاعلية من توليد الأفكار إلى غاية طرح المنتج الجديد في السوق، أما الصنف الثاني أضاف مرحلة خامسة وهي مرحلة التعلم، والتي تعد مرحلة هامة من أجل ضمان تغذية عكسية ناجحة. وهذه المراحل هي:

**1. توليد الأفكار الجديدة:** ويقصد بالفكرة الجديدة ذلك الأمر المستحدث وغير العادي الذي يشتمل على تحقيق منفعة مطلوبة من قبل المستهلك أو المستخدم في السوق، كما إيجاد منتج جديد يحقق له منافع يريدها ويتكلفه معقولة<sup>1</sup>. أما توليد الأفكار الجديدة فهي إمكانية استحضار العقل لمجموعة متنوعة من الصور، الأفكار، الحلول... المحفزة بدافع خارجي أو داخلي والقائمة على المعرفة، والتي بإمكانها تقديم النتيجة المرغوبة<sup>2</sup>.

في هذه المرحلة تتم عملية المسح الشامل والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية للتهديدات والفرص التي يمكن تطويرها إلى ابتكار من قبل المؤسسة، وذلك بجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والخلاقة. وتتضمن هذه المرحلة استخراج

<sup>1</sup> إبراهيم عواد المشاقبة، أثر التخصصية على إدارة تطوير المنتجات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 167.

<sup>2</sup> سائر بضمه جي، مصادر الأفكار المبتكرة دليل المبدعين لمنابع الأفكار القوية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2016، ص 34.

مصادر الابتكار للأفكار الجديدة وتقييم الحلول والمشاكل التي تم تحديدها. وقد تنتج الأفكار الجديدة من نظرة تقنية إلى منتج أو عملية أو خدمة ما، وأحياناً من المشاكل السابقة أو المستقبلية، كما يمكن تحفيز هذه الأفكار عن طريق أهداف المؤسسة أو فرصة غير متوقعة، أو زيارة المؤسسات الأخرى وإجراء مناقشات غير رسمية مع الزملاء والعملاء<sup>1</sup>.

**2. التعرف على الفرص (غربلة وتقييم الأفكار):** وتمثل هذه المرحلة في التعرف على الأفكار و غربلة الملائم منها للمؤسسة، وتقييم فرصة تطويرها إلى منتج أو عملية أو خدمة جديدة مقارنة بالأفكار الأخرى. لذا يجب عليها المفاضلة بين أفضل الأفكار المتاحة أمامها، والتي يجب أن تتوافق مع أهداف المؤسسة ومواردها الإستراتيجية المتاحة وقدرتها الحالية، ومزيج الابتكارات الذي يتم تطويره حالياً، المنافسين ومتغيرات البيئة المحيطة، وذلك من أجل توجيه الموارد الإضافية نحو ابتكارات أكثر ملائمة. وتنطوي هذه المرحلة على نوعين من الأخطاء، الأول هو عدم متابعة تنفيذ فكرة مبتكرة كانت ستنتج والثاني هو السماح باعتماد فكرة فاشلة للمؤسسة، ويعد الخطأ الثاني أكثر ضرراً لأن تطوير هذه الفكرة سيستهلك موارد مالية ومادية وبشرية وتكنولوجية كبيرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يتسبب في منع تطوير فكرة مفيدة للمؤسسة، أما في حال التخلي عن فكرة جيدة عن طريق الخطأ فمن المحتمل أن تتكرر هذه الفكرة في مرحلة توليد الأفكار في عملية ابتكارية جديدة؛

**3. تطوير المنتج واختباره:** بعد تحديد الفكرة الملائمة للمؤسسة، تنتقل الفكرة إلى مرحلة جديدة حيث يتم تطويرها إلى ابتكار محتمل جاهز للتطبيق وإطلاقه في السوق الداخلية أو الخارجية، ويتطلب تطوير الابتكار موارد مالية كبيرة وقد يتطلب كفاءات ومهارات نادرة أو غير متوفرة في المؤسسة مما يتسبب في عرقلة تنفيذ بعض الابتكارات. وتشتمل هذه المرحلة على مجموعة من الأنشطة الرئيسية وهي التجريب والتصميم والتطوير والاختبار، تحليل السوق، وضع النماذج الأولية للمنتج، تطوير النماذج الأولية للمنتج ليصبح منتجاً أو عملية أو خدمة ملموسة قادرة على تلبية احتياجات المستهلك، وفي نهاية مرحلة التطوير وقبل الانطلاق في عملية التنفيذ يجب على المؤسسة أن تنتظر حتى تكون ظروف السوق سليمة للانتقال إلى مرحلة التنفيذ؛

**4. إطلاق المنتج في السوق:** تعد أهم مرحلة حيث يتم طرح المنتج الجديد في السوق، وفيها تظهر نتائج الابتكار ويتحدد مدى نجاحه أو فشله، وذلك من خلال تقييم الزبون وإقباله على المنتج، ولتجنب ذلك تبذل المؤسسة مجهودات كبيرة وفق إستراتيجية خاصة تحدد فيها كل ما يتعلق بتخطيط عملية إطلاق المنتج واختيار أفضل سياسات المزيج التسويقي المناسبة والتي تعمل على إقناع الأفراد بالمنتج وقبوله؛

<sup>1</sup> David Osullivan, Lawrence Dooley, Op. cit, p. 62.

5. **التعلم:** تعد هذه المرحلة عملية فرعية نهائية للابتكار، حيث تتطلب من المؤسسة إعادة دراسة وتحليل المراحل السابقة لعملية الابتكار وتحديد المجالات التي يمكن تحسين العملية فيها. ومن هنا فحتى الإجراءات المبتكرة التي تم التخلي عنها أو التي انتهت بالفشل يمكن أن تكون مفيدة فتستخدم كمدخلات في عملية ابتكارية جديدة، حيث تتعلم المؤسسة من أخطائها وتتجنب تكرارها مستقبلا ويمكن أيضا استخدام المعرفة الجديدة المكتسبة من تنفيذ الابتكارات السابقة كمدخلات في مرحلة توليد الأفكار التي قد تؤدي إلى ابتكارات مستقبلية، وهذا ما يحسن فعالية المؤسسة في إدارة الابتكار، ويزيد من نسبة نجاح أعمالها الابتكارية مستقبلا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تحديات إدارة الابتكار المؤسسي

يتميز ميدان الابتكار بالتغير الشديد، مع ضرورة ملاءمة المشاريع الابتكارية لحاجات العملاء، غير أن تحقيق ذلك يخضع لمجموعة من القيود والتوجهات، وهذا يشكل تحديات أمام إدارة الابتكار، ومن أهمها<sup>2</sup>:

— **الابتكار المستدام:** إن التوجه العالمي نحو ضمان التنمية المستدامة في جميع المجالات، يدفع بالمؤسسات نحو تدعيم فكرة التنمية المستدامة في نظام الإنتاج والاستهلاك، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون الابتكارات مستدامة. غير أن عبارة الابتكارات المستدامة التي ظهرت مؤخرا تحمل غموضا وتناقضات كبيرة، فالابتكارات لا تكون مستدامة إلا إذا تم تطويرها من قبل إدارة الابتكار، حيث يجب أن تقدم الخيارات والوسائل التي بواسطتها تطور المشاريع الابتكارية بالإضافة إلى التحقق من تطبيقها وفق ما هو مخطط له.

وفي ظل هذه التحولات فإن المصالح الخاصة بخلق ودعم الابتكار يجب أن تؤدي دورها في تجسيد الابتكارات المفتوحة، كما يتطلب منها الابتكار بشكل مستمر. وهذا يخلق مشكل الملاءمة بين الابتكار والعائد الخاص به، لذا يجب تدخل أعوان جدد يساعدون على إدارة الابتكار مثل الباحثين العموميين، الخواص، الجامعة، حيث يتم وضع نمط محدد لتقاسم أخطار الابتكار والعائد على الاستثمار.

— **الإدارة المسؤولة للابتكار:** إن المتعارف عليه هو أن الابتكارات تأتي بالجديد فقط، فالابتكارات لا يمكن أن تكون في حد ذاتها مسؤولة في المجتمع أو البيئة، أو تكون محترمة لأخلاق معينة، ولكن السلطة العمومية هي التي تتدخل لمنع منتج، أو إجراء، أو حماية وتفضيل صناعة أو سلوك استهلاكي معين. إن المهمة الأساسية لإدارة

<sup>1</sup> David Osullivan, Lawrence Dooley, Op. cit, pp. 62-64.

<sup>2</sup> فرحات هولي، أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص ص 21-22.

الابتكار هي تقديم منتجات وعمليات جديدة للمؤسسة من أجل النجاح في الأسواق، وعلى الرأي العام والسلطات العمومية التدخل من أجل أحلقة هذه المنتجات وحماية المحيط، وذلك لتجسيد مفاهيم إدارة الابتكار المسؤولة، هذه الأخيرة تتطلب شرطين أساسيين هما الذكاء الاقتصادي استحداث الأنظمة المساعدة على اتخاذ قرارات إدارة الابتكار خاصة المتعلقة باختيار المشاريع المنفذة والتي يجب أن تتضمن أنماطاً لقياس الأثر على التنمية المستدامة؛

— إدارة الابتكار في ظل اقتصاديات عدم الأكادة والأنظمة التقنية المعقدة: إن التغيرات التي تحدث في البيئة تكون عنيفة في بعض الأحيان مما يجعلها تخلق ظروف عدم الأكادة، كما أنها تجلب العديد من المخاطر، وفي نفس الوقت تفتح للمؤسسات المبتكرة العديد من الفرص الملائمة للابتكار.

وبصفة عامة؛ يمكن القول أن إدارة الابتكار يجب أن تعمل على إطلاق منتجات وإجراءات إنتاجية تصمم خصيصاً لاقتصاد الطاقة وضمان تقليل التسريبات الإشعاعية. إن الوصول إلى مفهوم المسؤولية في إدارة الابتكار يتضمن العلم بجميع المعارف الجديدة في القطاع مع القدرة على تغيير المنتجات الموجودة أي الابتكار من جديد.

### المطلب الرابع: استراتيجيات الابتكار المؤسسي ونماذجه

إن تزايد اهتمام المؤسسات بالابتكار دفع الباحثين للبحث عن أفضل الطرق والسياسات التي تمكنها من تطبيق الابتكار الناجح، وكتيجة لتلك البحوث والدراسات ظهرت العديد من النظريات والنماذج والاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على انتهاز أفضل الأساليب الابتكارية لتطوير أدائها. وفي هذا الإطار سنحاول التطرق لأهم الاستراتيجيات الابتكارية التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية، والنماذج الابتكارية المختلفة.

### أولاً. استراتيجيات الابتكار المؤسسي

**1. مفهوم إستراتيجية الابتكار:** من الصعب تحديد تعريف واضح لإستراتيجية الابتكار المؤسسي، ومن أجل وضع تعريف مناسب لها يجب أولاً تحديد مفهوم الإستراتيجية، والأدوار المزدوجة لإستراتيجية الابتكار. وتعرف الإستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف والجوانب الخاصة بأحد المشاريع على المدى البعيد، والاستفادة من سلسلة الأفعال والتخصيصات



## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

المتاحة من خلال الموارد الضرورية لتنفيذ الأهداف المسطرة<sup>1</sup>. فالإستراتيجية هي خطة شاملة تعمل على تحقيق التوافق بين أنشطة المؤسسة، ومواردها بما يساهم في تحقيق أهدافها وعادة ما تكون طويلة المدى.

وترتبط الأدوار المزدوجة لإستراتيجية الابتكار ارتباطا وثيقا بدور الابتكار في المؤسسة، فيمكن أن يلعب الابتكار دورا في تحقيق الأهداف الحالية للمؤسسة من خلال تمكينها من إطلاق منتجات مبتكرة، أو العثور على طرق مبتكرة لدخول أسواق جديدة أو تحسين الكفاءات الداخلية. والدور الآخر هو تغيير توجه وأهداف المؤسسة بدلا من استخدام الابتكار لتحقيق الأهداف الحالية. إذا يمكن تحديد دورين رئيسيين للابتكار هما: دور إستراتيجية تحسين الابتكار (القيام بالأمر بشكل أفضل)؛ دور إستراتيجية ابتكار الأعمال المستقبلية (القيام بالأمر بشكل مختلف)<sup>2</sup>.

مما سبق يتضح أن للابتكار دورين الأول يكون على المدى القصير والمتوسط والثاني يكون على المدى الطويل. فإذا تم تعريف إستراتيجية المؤسسة على أنها خطة مصممة لتحقيق هدف معين طويل المدى، فيمكن عندئذ تعريف إستراتيجية الابتكار على أنها الخطة التي ستمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها طويلة المدى، وبالتالي فإن إستراتيجية الابتكار هي "تلك الإستراتيجية التي تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات بطريقة تراكمية ومستدامة حول نوع الابتكار الذي يناسب أهدافها". وإذا تم تعريف الإستراتيجية كدليل لتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فعندئذ هي "تلك الإستراتيجية التي توجه القرارات المتعلقة بكيفية استخدام الموارد للوفاء بأهداف المؤسسة في الابتكار وبالتالي تقديم القيمة وبناء الميزة التنافسية".

وعليه يمكن تعريف إستراتيجية الابتكار بأنها "خطة تدرجية وظيفية ومحددة مسبقا تنظم توزيع الموارد على أنواع مختلفة من الابتكارات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وإرشادها حول متى وكيف يجب أن تتخلى عن الماضي بشكل انتقائي و/ أو تغيير إستراتيجيتها وأهدافها من أجل التركيز على أعمال المستقبل"<sup>3</sup>.

إن التطورات التي شهدتها السوق الاقتصادية العالمية أدت وبشكل متزايد إلى اعتبار الابتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي، وهذا ما أكده S.C. Wahilewright. وقد أصبحت المؤسسات اليوم تدرك بأن الابتكار هو محور نجاحها والمصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والمؤسسة الابتكارية تختلف عن باقي المؤسسات التي لا تضع الابتكار محورا أساسيا في إستراتيجيتها، وقد أشار Peter Drucker إلى أن الحكمة المسيطرة الخاصة

<sup>1</sup> مايكل ارستونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2020، ص 36.

<sup>2</sup> Bernard R Katz, Niek Du Preez, Cornelius Stephanus Schutte, **Definition and Role of an Innovation Strategy**, Conference Paper, SAIIE 24, At Glenburn lodge, Gauteng, Sout Africa, October 2010, pp. 67- 68.

<sup>3</sup> Idem, p. 69.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

باستراتيجية المؤسسة الناجحة يمكن أن تكون "من أجل الأحسن؛ من أجل الأكثر". أما بالنسبة للإستراتيجية الابتكارية فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة "إلى الجديد؛ إلى المختلف". ولا بد من مراعاة حقيقة مهمة وهي أن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون واحدة في كل الظروف، وكذا الميزة التنافسية<sup>1</sup>. ويمكن تحديد مكونات إستراتيجية الابتكار في<sup>2</sup>:

— **مكونات توجيه اختيار الابتكار:** تتعلق بكيفية توجيه عملية اختيار مبادرات الابتكار، وتشتمل على النوع والمستوى، والتأثير وبيان حجم المخاطرة، هذه المكونات الأربعة تستخدم لتحديد مجموعة الابتكارات المطلوبة في المؤسسة، وعلى أساسها يتم المفاضلة بين مبادرات الابتكار، فهي تصف المزيج المطلوب لدعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك وبمجرد تلاءم إستراتيجية الابتكار مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فإنها ستضمن اختيار مبادرات الابتكار السليمة؛

— **مكونات تخصيص موارد الابتكار:** تتعلق بتخصيص الموارد الموجهة للابتكار، والذي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية وهي: النسبة بين موارد الابتكار والموارد التشغيلية؛ المشاركون في أنشطة الابتكار، وأين ستحدث أنشطة الابتكار. وبناء على هذه العوامل يمكن تحديد ثلاثة عناصر لإستراتيجية الابتكار وهي: الموارد، التعاون والمكان.

حيث يتضمن عنصر الموارد تقسيم الموارد بين تشغيل الأعمال الحالية، وتنفيذ مبادرات الابتكار وتحسين قدرة المؤسسة على الابتكار. أما عنصر المكان فإنه يعمل على تحقيق التوازن بين أنواع الموارد المطلوبة. فالابتكار الداخلي يتطلب المزيد من الموظفين الداخليين بينما يتطلب الابتكار الخارجي الاستعانة بمصادر خارجية أقل عددا، ولكن غالبا ما يكون هناك موارد مالية أكبر. أما عنصر التعاون فإنه يؤثر على مستوى الموارد البشرية والمالية، فإذا تم إغلاق الابتكار فستكون هناك حاجة إلى المزيد من الموارد والقدرات الداخلية، وإذا تم تطبيق الابتكار المفتوح سيكون هناك حاجة إلى عدد أقل من الموظفين الداخليين وحاجة أكبر للمزيد من الموارد المالية.

— **مكونات لتوجيه عملية اتخاذ القرار والإعداد للتغيير:** الجزء الثالث والأخير من مكونات إستراتيجية الابتكار يتعلق بتوجيه اتخاذ القرارات المرتبطة بالأعمال المستقبلية للمؤسسة والاستعداد للتغيير، أي توفير الظروف والإمكانات اللازمة للمؤسسة للتكيف مع الأعمال المستقبلية. وتتضمن عنصرين أساسيين هما: برنامج التشغيل مختلف الدوافع الخارجية، والتي تتطلب في مرحلة ما في المستقبل من المؤسسة التخلي عن الماضي وإنشاء أعمالها

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-29.

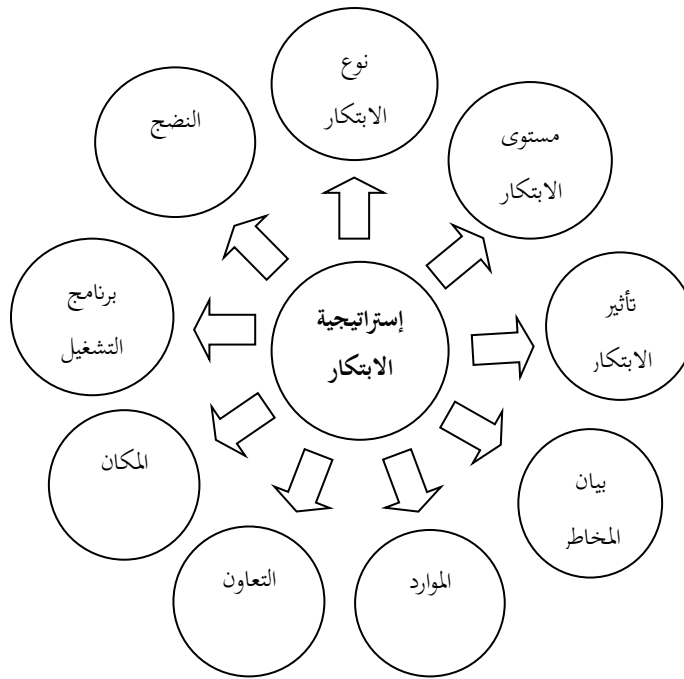
<sup>2</sup> Bernard R Katz, Niek Du Preez, Cornelius Stephanus Schutte, Op. cit, pp. 70-71.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

المستقبلية، وعنصر النضج الذي يصف القدرة الحالية للمؤسسة على الابتكار بنجاح ومسار تحسين النضج الذي يجب أن تتبعه.

مما سبق؛ يتضح أن إستراتيجية الابتكار تتضمن ثلاث مكونات أساسية، وكل منها يضم مجموعة من العناصر، هذه العناصر لها مجموعة من الخيارات والتي يمكن من خلالها تحديد إستراتيجية الابتكار الملائمة والتي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعموما تتكون إستراتيجية الابتكار من تسع مكونات حاسمة. والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (10): مكونات إستراتيجية الابتكار



**Source:** Bernard R Katz, Niek Du Preez, Cornelius Stephanus Schutte, **Definition and Role of an Innovation Strategy**, Conference Paper, SAIE 24, At Glenburn lodge, Gauteng, Sout Africa, October 2010, p. 71.

2. أنواع الاستراتيجيات الابتكارية: هناك العديد من استراتيجيات الابتكار التي تساعد المؤسسة في جعل الابتكار ظاهرة متجددة ومتأصلة، ويمكن حصرها في:

– الإستراتيجية الاستباقية: وهي إستراتيجية المؤسسات الرائدة تنطوي على التأثير في الأسواق من خلال ابتكار منتجات وخلق أسواق جديدة، ويتطلب بناؤها قدرة كبيرة على التوقع بالتطورات المستقبلية وقدرة أكبر على تحديد الفرص الكامنة في الأسواق.

تدفع الإستراتيجية الاستباقية المؤسسة إلى أن تكون سباقة في توليد الأفكار وإنتاج المنتجات الجديدة وتسويقها، وبما أن السبق إلى السوق هو الأهم فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجية هي التفرد في عرض القيمة الجديدة

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

لشرائح واسعة من الزبائن<sup>1</sup>. تهدف هذه الإستراتيجية إلى جعل المؤسسة رائدة في مجالها في إدخال المنتجات والتكنولوجيا الجديدة، لتكون فيما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، وهذا يتطلب موارد ضخمة ومجهودات وخبرات كبيرة للبحث والتطوير وتحمل مخاطر كبيرة، فهي لا تعتمد الهيمنة على السوق بالاعتماد على التكنولوجيا فحسب، وإنما أيضا القيام بإجراءات عدوانية باستخدام التسعير<sup>2</sup>؛

— **إستراتيجية رد الفعل:** إستراتيجية رد الفعل السريع المتبعة من طرف المؤسسات التي تفضل تجنب المخاطرة بابتكار الجديد لأول مرة نظرا لاحتمالات الفشل العالية المرافقة لمشاريع الابتكار الجذري، وتميل المؤسسات لانتهاج مثل هذه الإستراتيجية عندما يكون لديها القدرة على التطوير للحاق بسرعة بالمؤسسة الرائدة في السوق. وفي هذه الحالة فإن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار خاسرا لن تخسر شيئا، وإذا كان راجحا فإنها تسعى للحاق بالمؤسسة الرائدة، والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية، والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية. وتبني هذه الإستراتيجية لا يحتاج إلى قدرات كبيرة في مجال البحث الأساسي، وإنما يفترض بها أن تتميز بقدرات تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة لمحاكاة المنتج الجديد أو المطور من قبل قادة السوق، وأن تتوفر على كفاءات تسويقية عالية المهارة تمكنها من مجاراة المناورات التنافسية لتمييز المنتج الجديد في مراحل مبكرة من ظهوره في السوق<sup>3</sup>؛

— **إستراتيجية الابتكار- التحسين الموجهة نحو التميز:** هي إستراتيجية تركز على مدى قدرة المؤسسة على إحداث تعديلات في المنتج الحالي وتكييفه ليخدم جزء محدد من السوق، هذه الإستراتيجية عادة ما تتبناها المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل كمنافس في السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق بالتزام جهود ضئيلة للبحث والتطوير مع جهد قوي في هندسة الإنتاج؛

— **إستراتيجية الإنتاج الكفاء:** تركز على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، والمؤسسات التي تنتهجها عادة ما تدخل السوق في مرحلة نضوج منتجاتها، ولا تبذل جهودا كبيرة في البحث والتطوير وإنما تتطلب جهودا إنتاجية وكفاءة في السيطرة على الإنتاج. هذه الإستراتيجية ترتبط بالابتكار من خلال عنصر

<sup>1</sup> عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة موبيليس"، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 52.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 151-152.

<sup>3</sup> عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

التعلم لخفض التكلفة في إنتاج منتج جديد بلغ ذروته في هذه المرحلة، إضافة إلى أن الكثير من الابتكارات تحمل إمكانات عالية قابلة للاستخدام ولفترة زمنية طويلة لتحقيق مزايا إيجابية تحقق إنتاجا ذو كفاءة عالية<sup>1</sup>.

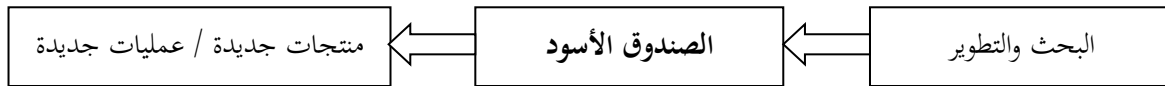
تهدف المؤسسة من خلال الاستراتيجيات الابتكارية إلى مواكبة تطورات البيئة التنافسية، مما يضمن لها الاستمرارية والنجاح، ويختلف اعتماد هذه الاستراتيجيات من مؤسسة إلى أخرى فما ينجح في مؤسسة قد يفشل في مؤسسة أخرى، لذلك يجب على المؤسسات العمل على تحديد أفضل إستراتيجية ابتكارية تتلاءم مع أهدافها الإستراتيجية وإمكاناتها.

### ثانيا. نماذج الابتكار المؤسسي

شكل الابتكار منذ مطلع القرن العشرين محور اهتمام العديد من الباحثين المهنيين والأكاديميين، وعلى إثر ذلك تم وضع نماذج مختلفة للابتكار مازالت تخضع للبحث والتطوير بشكل مستمر، حيث قدمها Rothwell بداية التسعينات في خمسة نماذج، واعتمادا عليها قام Marinova & Phillimore عام 2003 بتصنيفها إلى ستة نماذج، وهي:

**1. نموذج الصندوق الأسود:** هذا النموذج اهتم بمدخلات ومخرجات عملية الابتكار دون الاهتمام بعملية الابتكار نفسها واعتبرها بمثابة صندوق أسود. كما هو موضح في الشكل رقم (11):

#### الشكل رقم (11): نموذج الابتكار الخطي (الصندوق الأسود)



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 159.

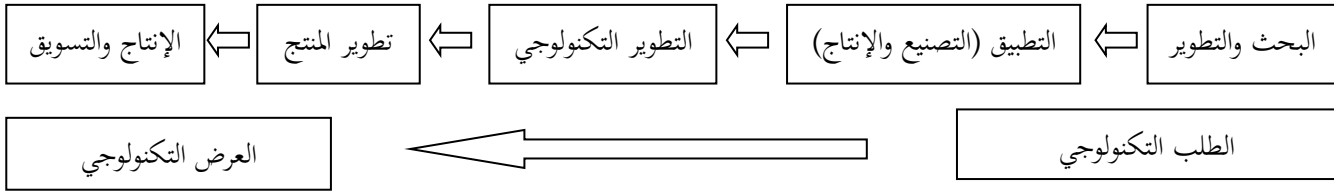
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عملية الابتكار تشكل علبة سوداء تربط بين مدخلات الابتكار الناتجة عن عمليات البحث والتطوير، وبين مخرجات الابتكار ممثلة في المنتجات والعمليات الجديدة، أي أن الابتكار هنا عملية غامضة لا يعلم من خلالها كيف يتم تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات. وقد شكلت هذه العملية محورا أساسيا لبروز نموذجين مختلفين وهما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أسماء قدوري، استراتيجيات الابتكار وأثرها على تدعيم القدرة التنافسية للشركات المصدرة دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغافم، الجزائر، 2015-2016، ص 35.

<sup>2</sup> Guillermo Cortes Robles, **Management De l'Innovation Technologique et des Connaissances: Synergie entre la Théorie TRIZ et le Raisonnement à partir de Cas Application en Génie des Procédés et Systèmes Industriels**, Thèse Doctorat, Ecole Doctoral, Toulouse, France, 2006, p. 15.

– نموذج الدفع العلمي **Science Push**: أو ما يطلق عليه أيضا "نموذج الدفع التكنولوجي"، ظهر هذا النموذج في الخمسينات والستينات عندما كان تطوير المنتج يعتمد على التقدم التكنولوجي، وقد تأثر هذا النموذج الأول بشدة بنظريات جوزيف شومبيتر، ويشير هذا النموذج إلى أن الابتكار ينبثق من تدفق أحادي الاتجاه، أي أنه ينشأ من أنشطة العلوم والبحث والتطوير وينتهي بالتطبيق التجاري، لذا يعد الابتكار حسب عملية خطية تبدأ باكتشاف علمي، ثم تتبع مراحل متعددة كالاختراع والتكنولوجيا وأخيرا وصول المنتج أو الخدمة أو العملية الجديدة إلى السوق. كما هو موضح في الشكل أدناه:

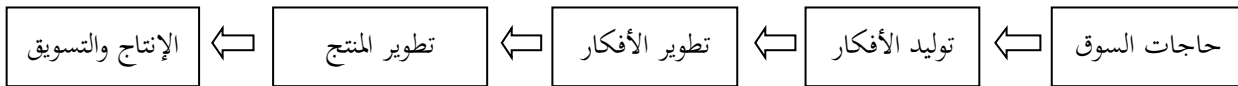
الشكل رقم (12): نموذج الدفع العلمي (دفع التكنولوجيا)



**La Source:** Fabiana Matos da Silva, Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, **Innovation Development Process in Small and Medium Technology-based Companies**, RAI Revista de Administracio e Inovacio, Vol 13, 2016, p. 178

– نموذج جذب الطلب **Demand Pull**: أو ما يطلق عليه أيضا "نموذج جذب السوق"، تم تصميم هذا النموذج في أواخر الستينات وأوائل السبعينات من طرف الباحث شموكلر، عندما تم تحديد تنوع الطلب في السوق (التركيز على فرص السوق واحتياجات العملاء المتزايدة) والذي يعتبر المحفز الأول لعملية الابتكار. ويشير هذا النموذج إلى أن الابتكار مشتق من طلب متصور على سوق يغير تطور التكنولوجيا واتجاهها، وفيه يتم تحفيز الابتكار من قبل أقسام التسويق التي لها علاقة مباشرة مع العميل، وذلك من أجل تحليل رغبات العملاء والعمل على أساسها عند تصميم المنتج أو اقتراح اتجاهات جديدة للبحث والتطوير. وهنا السوق هو المصدر الأساسي للبحث عن الأفكار الابتكارية لتوجيه عملية البحث والتطوير بما يلي احتياجات ورغبات العملاء. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): النموذج الموجه من خلال السوق (جذب الطلب)



**La Source:** Fabiana Matos da Silva, Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, **Innovation Development Process in Small and Medium Technology-based Companies**, RAI Revista de Administracio e Inovacio, Vol 13, 2016, p. 178

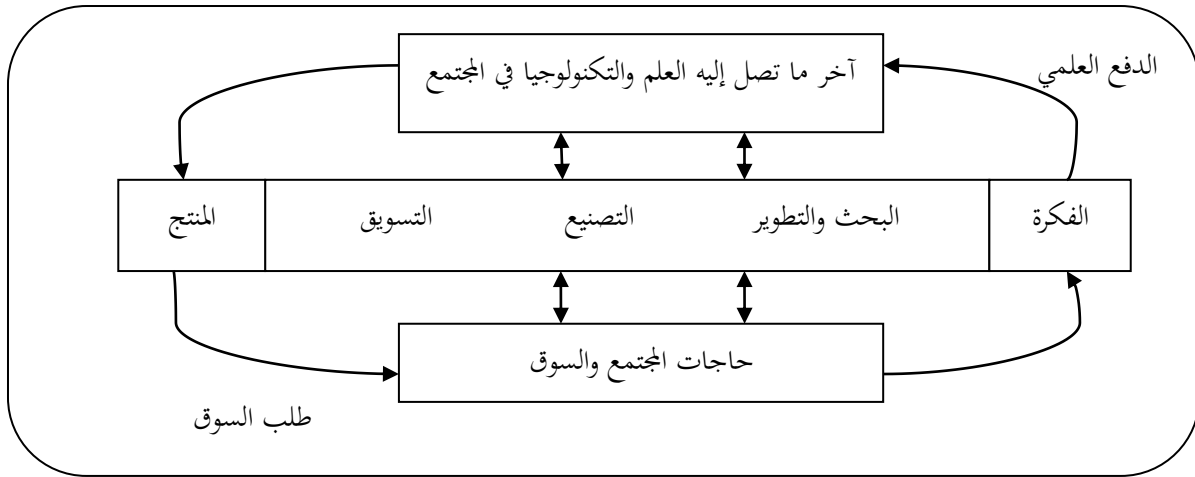
2. النموذج الخطي: في بداية النصف الثاني من القرن العشرين بدأ نموذج الصندوق الأسود يقل استخدامه نظرا لتطور شروط المنافسة، التي انتقلت من منافسة تركز على الأسعار إلى منافسة تركز على الإبداع، حينها تم تفسير عملية

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

الابتكار كنتيجة للبحث العلمي الذي يطور ويساعد على إنتاج منتج جديد، فهو عبارة عن مراحل متتابعة حيث أن مخرجات مرحلة ما هي مدخلات المرحلة الموالية لهذا سمي بالنموذج الخطي، ويتطلب هذا النموذج تنظيم مغلق وتخصيص الأفراد والنشاطات والمصالح، وخطواته متعددة لكنها تنطلق من الاختراع ثم البحث والتطوير لتنتهي بالابتكار<sup>1</sup>.

**3. النماذج التفاعلية (نماذج الاقتزان):** تم تصميم هذا النموذج من طرف كلاين وروزنبرغ عام 1986، حيث طور هذا النموذج بشكل أكبر النموذج الخطي للابتكار وعمل على المزج بين نموذج الدفع العلمي ونموذج جذب السوق، كما أكد هذا النموذج على أن الابتكارات تحدث نتيجة لتفاعل السوق والقاعدة العلمية وقدرات المؤسسة، فلا توجد نقطة بداية محددة لعملية الابتكار، فالابتكار هنا عملية تفاعل متسلسلة وخطية منطقية وإن لم تكن مستمرة<sup>2</sup>، نتيجة تفاعل أطراف متعددة ومعقدة من وسائل الاتصال التي يتم من خلالها نقل المعرفة، فهي عبارة عن شبكة مسارات على مستوى الشبكة التنظيمية الداخلية أو الخارجية للربط بين قدرات المؤسسة المختلفة، وارتباطاتها مع كل من الجماعات العلمية والتكنولوجية والسوق. فالتفاعلات لا تحدث في مرحلة معينة من مراحل تطوير المنتج، وإنما تكون في جميع المراحل (وظائف البحث والتطوير والهندسة والتصميم والتصنيع والمبيعات)، ويظهر النموذج في البداية وكأنه نموذج خطي لكنه يوضح أيضا أهمية التغذية العكسية والترابط مع العلم وليس مع البحث والتطوير أو التسويق<sup>3</sup>. كما هو موضح أدناه:

الشكل رقم (14): النموذج التفاعلي لعملية الابتكار



**La Source:** Larisa V. Shavinina and all, **The International Handbook of Innovation**, Elsevier Science, Netherland, 2003, p. 837.

<sup>1</sup> نزيهان حيواني، الابتكار المبني على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015، ص 18.

<sup>2</sup> Paull Trott, **Innovation Management and New Product Developpement**, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Education, United Kingdom, 2017, pp. 24-25.

<sup>3</sup> Larisa V. Shavinina and all, **The International Handbook of Innovation**, Elsevier Science, Netherland, 2003, p.837.

وفقا لهذا النموذج يتضح أن عملية الابتكار تنطلق من الحاجة الجديدة التي تساهم في توليد وبلورة فكرة جديدة لحل المشكلة الجديدة، والتي تتحول في وجود المقدرة التكنولوجية إلى اختراع وتصميم يوضح الفكرة الجديدة، أي أن العملية تنطلق من الاختراع إلى التصميم والتطوير، ثم التصنيع وبعدها التسويق وطرح المنتج للبيع في السوق، وكل مرحلة من هذه المراحل تركز على حاجات المجتمع والسوق والأساليب الفنية الجديدة والقديمة في التكنولوجيا والإنتاج.

**4. نماذج النظم:** إن تعقد عملية الابتكار لا يتطلب التفاعلات بين أعضاء المؤسسة فقط، بل وأيضا التعاون بين المؤسسات خلافا لما مضى حيث كانت المؤسسات تعمل كوحدات منعزلة تتفادى أي تداخل مع المؤسسات الأخرى، لتصبح اليوم أكثر تداخلا وشفافية في التعامل مع بعضها البعض، خاصة مع المجهزين والموزعين. ويقوم هذا النموذج على التعامل مع الابتكار كنظام بما يحقق التداؤب من خلال تكامل وتفاعل جميع الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وكذلك التفاعلات والصلات البيئية مع المؤسسات الأخرى، والاستفادة من إقامة علاقات عبر الشبكات مع المؤسسات التي تمتلك إمكانيات لا تمتلكها المؤسسة؛

**5. النماذج التطورية:** نشأت النماذج التطورية نتيجة فشل النماذج الاقتصادية النيوكلاسيكية في التعامل مع التغيرات النوعية التي ترافق الابتكارات التكنولوجية. والابتكار أكثر تعقيدا وتنوعا مما تستطيع النماذج الاقتصادية التعامل معه، فكما تعمل عوامل الطبيعة على التطور من خلال تكييف الأصلح، فإن المنافسة تعمل وفق منطق البقاء للأصلح على بقاء المؤسسات الأكثر ابتكارا وقدرة على التكيف؛

**6. نموذج الأوساط الابتكارية:** تم تطوير هذا النموذج بتأثير دعاة الموقع الجغرافي والمدخل العنقودي الإقليمي من الاقتصاديين الذين يرون أن التكنولوجيا والعملية الابتكارية تتطور في إطار جغرافي وعنقودي إقليمي. ويرى هذا النموذج أن الابتكار بأبعاده الاقتصادية والفنية هو توليفة خلاقة لعوامل المعرفة والقدرات الخاصة والتنظيم الإقليمي، فليس هناك ابتكار عديم الموقع أو خال من تأثير المنطقة بل هو ظاهرة مكانية داخلية تعتمد على موارد المنطقة التي توجد فيها<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: تطوير الابتكار المؤسسي من خلال التغيير التنظيمي

تتم المؤسسات دائما بتحسين موقعها التنافسي، وفي ظل التطورات العلمية والتكنولوجية المتزايدة وتوجه المؤسسات نحو الإبداع والابتكار فقد تحول الاهتمام من الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال التطوير المستمر للابتكار المؤسسي، وقد اختلفت الطرق والأساليب المستخدمة في ذلك، ولعل

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-164.



## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

أهمها التغيير التنظيمي الذي يهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسات. من خلال هذا المبحث سنحاول التعمق في مفهوم تطوير الابتكار المؤسسي وعلاقة التغيير التنظيمي بذلك.

### المطلب الأول: علاقة التغيير التنظيمي بتطوير الابتكار المؤسسي

تحتاج المؤسسات في سعيها للتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة إلى الاهتمام بشكل واسع بالابتكار والعمل على تطويره، وهو ما دفع الباحثين والمختصين للاهتمام والبحث عن الأساليب والاستراتيجيات الملائمة لذلك. وفي هذا المطلب سنتطرق لمفهوم تطوير الابتكار، أدواته وعلاقته بالتغيير التنظيمي.

#### أولاً. مفهوم تطوير الابتكار المؤسسي

التطوير منهج حتمي في ظل عمليات التغيير والتطور والتقدم العلمي الذي تشهده الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها، وقبل تحديد مفهومه يجب الإشارة إلى أن مفهوم التطوير يشتمل على التغيير والتحسين والتعديل، غير أن التغيير قد لا يعبر عن التحول نحو الأحسن فتكون نتيجة التغيير سلبية، وعندئذ فهو لا يدخل ضمن مفهوم التطوير<sup>1</sup>. أي أن التغيير الايجابي فقط هو الذي يعبر عن التطوير الذي يهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة وجودة منتجاتها.

ويعرف أيضاً بأنه "الانتقال بالتنظيم من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات، والهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل، المعدات، وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات، ورفع كفاءة الأداء وفاعليته"<sup>2</sup>. يتضح من خلال هذا التعريف أن التطوير يجب أن يكون مستمرا لضمان مواكبة التغيرات والمستجدات التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة من أجل تحسين أداء المؤسسة. وذلك بإضافة خصائص وميزات جديدة على مستوى العمليات والمنتجات والخدمات المبتكرة سابقاً، وتهدف هذه العملية إلى تحقيق نوع من التوافق بين رغبات الزبائن واحتياجاتهم الجديدة، ومتغيرات بيئة العمل، وذلك لن يحدث إلا من خلال إدخال مجموعة من التعديلات والتغييرات والتحسينات على مستوى المؤسسة.

مما تقدم؛ يتضح أن تطوير الابتكار المؤسسي هو نتيجة أو رد فعل لحل مشكلة أو حاجة جديدة ظهرت في المنتج، الخدمة، التقنية أو العملية المبتكرة سابقاً، والتي لم تستطع تلبية احتياجات وتطلعات العملاء. ومن هنا يمكن تعريف

<sup>1</sup> محسن علي عطية، المناهج الحديثة وطرائق التدريس، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 221.

<sup>2</sup> فاديا إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 15.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

تطوير الابتكار المؤسسي بأنه عملية منظمة وهادفة ومستمرة لتحقيق الابتكار المستدام من خلال دمج جميع الإجراءات الفعالة (التعديلات والتغييرات والتحسينات اللازمة) في أماكنها المناسبة (الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، سلوكيات المؤسسة... الخ)، والذي يحقق للمؤسسة الارتقاء ويقودها نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن لها الريادة.

وتوجد العديد من الخصائص الداخلية للمؤسسات والتي من شأنها التأثير على تطوير الابتكار المؤسسي، وقد تكون هذه الخصائص بمثابة حافز لتطوير الابتكار في المؤسسة ومن بينها<sup>1</sup>:

- القدرة الداخلية على توليد معرفة جديدة: والتي تدل على حجم وكفاءة البحث والتطوير الداخلي وكذلك هيكلها التنظيمي؛
- روابط لمصادر المعلومات والمعرفة الخارجية: وتشمل روابط إلى الموردين والمؤسسات الاستشارية والعملاء والمنافسين بما في ذلك التحالفات الإستراتيجية للبحث والتطوير، ومقدمي الخدمات التكنولوجية ومقدمي البحث والتطوير والمعرفة العلمية والتكنولوجية مثل جامعات ومعاهد البحث والتطوير ومؤسسات البحث والتطوير المتخصصة؛
- القدرة الاستيعابية: والتي تعكس تدريب وجودة ومهارات وقدرات موظفي المؤسسة، وخصائص إجراءات الابتكار الخاصة بها؛
- تاريخ الشركة وقاعدة مواردها: والتي تنعكس على حجمها، مواردها المالية، ربحيتها، ودرجة تنوعها، مما يشير إلى إمكاناتها من حيث رأس المال المعرفي المتراكم وتأثيرات دورة الحياة الثابتة، وتنظيم عملها والإنتاج والابتكار؛
- منتجات المؤسسة: ويتعلق الأمر بالمنتج الحالي والعملية والسوق والتكنولوجيا التنظيمية والتصميم؛
- شروط الطلب في المؤسسة: كحجم وحصة السوق، مرونة الأسعار، عدم اليقين، درجة المنافسة وتطور السوق؛
- الخصائص الإدارية للمؤسسة: بما في ذلك اختصاصها، قدرتها، حوافزها، إستراتيجيتها، قيمها ومعاييرها؛
- الروابط الخارجية للمؤسسة: تشكل الروابط الخارجية للمؤسسة (محليا وإقليميا ووطنيا ودوليا) وخاصة الروابط الدولية (التصدير والاستيراد) قناة رئيسية لتدفق المعرفة الجديدة داخل المؤسسة؛
- الاستراتيجيات الابتكارية المتبعة: إن إتباع المؤسسة لاستراتيجيات ابتكارية حازمة على المدى القصير والمتوسط والطويل من حيث الاستكشاف مقابل الاستغلال، ومن حيث المنافسة في المنتج وتوجه السوق والمنافسة في التكاليف، المرونة، الجودة وحصص السوق مما يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير عملية الابتكار المؤسسي؛

<sup>1</sup> Sam Tavassoli, Charlie Karlsson, **Firm's Innovation Strategies Analyzed and Explained**, CESIS Electronic Working Paper Series, N 396, 2015, pp. 09-08.

- مجال نشاط المؤسسة: ويقصد به صناعة المؤسسة والتي تشير إلى النوع الرئيسي للمنتجات التي تنتجها.
- وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات من خلال التزود بالموارد العالية التي تمكنها من النجاح في عملية الابتكار إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات التي تعرقل تطوير الابتكار. وقد حددت العديد من الدراسات عوامل حاسمة لنجاح عملية تطوير الابتكار من بينها العوامل التي حددها كل من Tidd & Bessant وهي<sup>1</sup>:
- النظر للابتكار وإدارته كعملية وليس كحدث واحد أو سلسلة من الأحداث؛
- الإدارة الجيدة والتعلم من التجربة لتحسين النتائج؛
- التكامل الفعال لجميع المساهمات في عملية الابتكار فكل مساهمة هي مكون أساسي لعملية الابتكار؛
- توفر نظام لجمع البيانات وتدعيمه بالتحليل الجيد لهذه المعلومات مما يساعد على تطوير المنتجات الجديدة؛
- اختيار المشروع الملائم استراتيجيا لقدرات المؤسسة ومواردها واستراتيجياتها؛
- المراقبة والإدارة المستمرة للمشروع؛
- المراجعة الدورية للمشروع واتخاذ القرارات المناسبة من حيث استمرارية المشروع أو إنجائه أو التعجيل به من خلال تخصيص الأموال اللازمة لذلك؛
- إجراء المراجعة الدورية لعملية الابتكار والأنشطة الإدارية من أجل تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة.

### ثانيا. أدوات تطوير الابتكار في المؤسسات

نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة اتجهت المؤسسات على اختلاف ثقافتها سواء المبتكرة أو غير المبتكرة إلى الاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب لتطوير الابتكار، الأولى سعيها منها لضمان الريادة والميزة التنافسية المستدامة، والثانية من أجل تفادي الفشل والتلاشي. ومن الأساليب المعتمدة لتطوير الابتكار نجد<sup>2</sup>:

**1. فرق الحوار:** هي طريقة تستخدم لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار منتجات جديدة، حيث يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين والمحتملين للسلعة في فريق يقوده منشط لدراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم وإحساسهم تجاه فئة المنتجات الحالية، ثم ربط الأفكار وردود الأفعال فيما بينها لتكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع المستهلكين، هذه القاعدة من المعطيات يمكنها أن تخلق أفكار جديدة لتطوير منتجات جديدة؛

<sup>1</sup> Robin Lowe, Sue Marriott, **Enterprise: Entrepreneurship and Innovation**, 1<sup>st</sup> edition, Elsevier Ltd, United State of America, 2006, p. 93.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بوبعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

2. تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن: تعتبر الانتقادات المقدمة من طرف الزبائن مصدرا هاما لتطوير الابتكار، فعادة ما يقدم الزبائن شكاوى واحتجاجات أو اقتراحات يرغبون في إضافتها للمنتج. وهذا يمنح المؤسسة فرصة لاستخلاص أفكار جديدة من شأنها أن تساهم في تطوير المنتجات بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبائن؛
3. الاستجابات: إن القيام باستجابات حول منتجات وخدمات المؤسسة من شأنه أن يسمح بمعرفة آراء الزبائن وتوجهاتهم حول منتجاتها والعمل على تطويرها؛
4. تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم: اتفقت جميع النماذج النظرية التي حاولت تصميم وهيكلية سيرورة الشراء على محورية عنصر الإدراك في أي عملية شراء، ويعد التحليل المستمر لإدراكات الزبائن وسيلة مهمة لاكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة، وذلك بالاعتماد على العديد من التقنيات من بينها سلام الاتجاهات والخريطة الإدراكية؛
5. تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها: رغم عدم وجود طريقة مثالية لتوقع تغيرات البيئة إلا أن المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة كل ما يدور في بيئتها قد يمكنها من ابتكار بعض الأفكار والحلول للمشاكل المتوقعة؛
6. أسلوب الترابطات: هي تقنية ابتكرها William J. Gordon عام 1994 تعتمد على محاكاة الحالات المشابهة، حيث يتم حل المشاكل على ضوء حلول لمشاكل سابقة مشابهة لها، يتم تطبيقها على فريق أو مجموعة من الأفراد (من 5 إلى 8 أعضاء) ذوي كفاءات مختلفة، حيث يقومون بدراسة المشكل ومقارنته بوضعية مشابهة تم حلها سابقا بطريقة فعالة وإسقاط هذا الحل على المشكل المدروس<sup>1</sup>؛
7. أسلوب العصف الذهني: يعد Alex Osborne مبتكر هذه الطريقة عام 1941 والتي كانت كرد فعل لعدم رضاه عن استخدام العقل البشري من أجل التصدي لمشكلة ما وتوليد قائمة من الأفكار التي من شأنها إيجاد حل مبتكر<sup>2</sup>. أي أنه أسلوب لدعم عملية الإبداع والابتكار الجماعي من خلال تحفيز التفكير لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار. وتحدد مبادئه كالاتي<sup>3</sup>:

- لا تنتقد في بداية عملية طرح الأفكار لأنها قد تؤخر عملية العصف الذهني أو تتسبب في فشلها؛
- قل كل شيء تفكر فيه (تشجيع الأفكار الشاذة) فلا يوجد حدود للأفكار التي يمكن طرحها؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>2</sup> منال أحمد البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 39.

<sup>3</sup> Paul B. Paulus, Toshihiko Nakui, Vicky L. Putman, **Groups Brainstorming and Teamwork: Some Rules for the Road to Innovation**, (edited by Leight Thompson, Hoon Seok Choi, **Creativity and Innovation in Organization Teams**), Lawrence Erlbaum Associates, London, England, 2006, p. 79.

- تشجيع الاهتمام بأفكار الآخرين وربطها بمخزونهم من الأفكار لاستخلاص أفضل الأفكار وأكثرها حداثة؛
- إنتاج عدد أكبر من الأفكار مهما كانت درجة جودتها، ومن ثم العمل على تحليل هذه الأفكار.

8. نظام إدارة الابتكارات (علبة الأفكار): تم استخدام صناديق الاقتراحات كوسيلة لتنسيق وإدارة الابتكار، وتعتبر عملية إدارة الأفكار وسيلة فعالة لرفع القدرات الابتكارية، والتوصل إلى تحسينات مستمرة لخفض التكاليف، غير أن ما يعاب عليها أنها نادرا ما تؤدي إلى ابتكارات شاملة، سابقا كانت تهدف إلى تحسين الكفاءة التنظيمية والقدرة التنافسية أو تحسين ممارسات وإجراءات معينة، أما اليوم فأصبحت تساهم في طرح منتجات جديدة وبالتالي فهي قد تكون مصدرا مربحا للابتكار في المؤسسة بسبب تطور أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تمكن من معالجة الأفكار بطريقة فعالة<sup>1</sup>؛

9. قبعات التفكير الست: يعتبر أسلوب القبعات أسلوبا مفيدا للتفوق والنجاح، حيث يهدف إلى منح المدراء دليلا في كيفية تشجيع الأفكار الابتكارية والاستفادة منها<sup>2</sup>. وتظهر أهمية هذا الأسلوب في دعم اتخاذ القرارات السليمة اعتمادا على أنماط التفكير الشائعة لدى الأفراد من خلال تدريبهم على ممارسة هذه الأنماط عند البحث عن حلول للمشاكل وتحقيق التفكير المتوازي، وقد أشار إدوارد دي بونو في كتابه "قبعات التفكير الست" إلى ست قبعات لكل منها لون يساعد الفرد على التخيل ويرتبط بوظيفته ومدلولاتها وتداعي المعاني أو الأفكار<sup>3</sup>، وتتمثل هذه القبعات في<sup>4</sup>:

- ✓ القبعة البيضاء: تدل على التفكير الحيادي، فيعتمد الفرد عند استخدامها على جمع المعلومات والحقائق الموضوعية؛
- ✓ القبعة الحمراء: تدل على التفكير العاطفي، وتسمح للفرد باستكشاف مشاعر الآخرين والاهتمام بها دون تبريرها؛
- ✓ القبعة السوداء: تدل على التفكير السلبي والمتشائم للفرد نحو الأفكار المستقبلية أو تقييمه للأوضاع الماضية والحالية؛
- ✓ القبعة الصفراء: تدل على التفكير الايجابي للفرد وتركيزه على احتمالات النجاح ودعمها وتقليل احتمالات الفشل؛
- ✓ القبعة الخضراء: تدل على التفكير الخلاق، مما يساهم في تطوير الإبداع والابتكار؛

<sup>1</sup> Christian Sandstrom, Jennie Bjork, **Idea Management System for a Changing Innovation Landscape**, International Journal of Product Development, Vol 11, N 3/4, 2010, pp. 311-312.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 424.

<sup>3</sup> إدوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجيوسي، المجمع الثقافي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص ص 49-50.

<sup>4</sup> Edward De Bono, **Six Thinking Hats**, Granica Editions, Viking, England, 1985, pp. 94-97.

✓ القبعة الزرقاء: تدل على التفكير المسيطر الموجه الذي يدير ويخطط وينظم ويرتب العمليات.

ويعبر أسلوب القبعات الست عن أنماط التفكير التي يتميز بها الأفراد، والمعبر عنها بست قبعات لكل منها لون معبر، فعندما يفكر الفرد أو يناقش فإنه يرتدي إحدى القبعات مما يساعده على رؤية المشكلات التي تواجهه من زوايا متعددة، وبالتالي التحول نحو التفكير الموجه من التفكير التقليدي إلى التفكير الإبداعي والخالق.

**10. أسلوب حلقات الجودة:** إحدى تقنيات الإدارة التشاركية ظهرت لأول مرة عام 1960 باسم "فرق حل المشاكل"، ويعد Kaoru Ishikawa مبتكر هذا الأسلوب، وهي مجموعات دراسة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة أو التحسين الذاتي مكونة من (10 أعضاء أو أقل)<sup>1</sup> يجتمعون لمدة ساعة كل أسبوع لتشخيص وحل المشاكل التي تواجههم في العمل، ويتعين عليهم مراقبة جودة المنتجات وزيادة الإنتاج وتوجيه أنفسهم نحو خلق الابتكارات<sup>2</sup>؛

**11. نظرية الأدوار الأربعة:** ابتكرها روجر فون أويك سنة 1989 وترتكز على حاجة الأفراد إلى موقف صعب لتبنيهم وإخراجهم من نمط التفكير المعتاد، فيكتشفون العالم بأفكار جديدة ثم يعملون على تطبيقها لإنتاج ابتكارات تضيف قيمة لأنجازاتهم سواء على المستوى الفردي، الجماعي أو على مستوى المؤسسة ككل<sup>3</sup>.

**12. نشاط البحث والتطوير:** تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف الداخلية للمؤسسات المبتكرة للمنتجات الجديدة، حيث أن إنتاج المعارف الجديدة واستغلالها في الأنشطة اليومية يمثل عنصراً أساسياً في عملية التغيير، لذلك تخصص المؤسسات مصالح للإبداع والابتكار مسؤولة عن البحث والتطوير مهمتها الأولى إيجاد الأفكار وتنفيذها لحل المشكلات التي تواجهها وتلبية الاحتياجات المتجددة للزبائن، إلا أن الطرق التنظيمية لإيجاد هذه الأفكار تختلف حسب تنظيم كل مؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Petruta Blaga, Boer Josef, **Human Resources, Quality Cycles and Innovation**, Procedia Economics and Finance, Vol 15, 2014, p. 1459.

<sup>2</sup> S. Thirugnanan, S. Vinodh, S. R. Devadasan, **Innovative Quality Circle: A Technique for Coupling Innovation and Quality Through Employee Participation**, International Journal Services and Operation Management, Vol 03, N 04, 2007, pp. 480-481.

<sup>3</sup> طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، بدون دار نشر، بدون بلد النشر، 2004، ص ص 119-120.

<sup>4</sup> عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص 145.

### ثالثا. الفرق بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي

بعدها تطرقنا للالتباس الذي يشوب الإبداع والابتكار وصعوبة تحديد الفرق بينهما لدى بعض الباحثين، يظهر لنا نفس الإشكال بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي. فهناك من يعتبر أن الابتكار هو أساس التغيير وآخرون يعتبرون التغيير التنظيمي أساس الابتكار، ومن خلال دراستنا لاحظنا أنهما يشتركان في مجموعة من الخصائص، وهي:

- كلاهما يمكن أن يكون جذريا يهدف إلى إحداث تغيير تام مخالف تماما لما هو موجود سابقا، كما يمكن أن يكون تدريجيا يهدف إلى التحسين المستمر؛
- كلاهما عملية مخططة وهادفة ومستمرة تسعى لتحقيق الأفضل؛
- كلاهما يسعى لإحداث التعديل والتطوير على مستوى مجالات متعددة في المؤسسة (الإستراتيجية، الأهداف، أنظمة العمل، إجراءات وقواعد العمل، الأفراد، التكنولوجيا المستخدمة، ثقافة المؤسسة... الخ).

غير أن الاشتراك في هذه الخصائص لا يعني أن التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي وجهان لعملة واحدة، فلكل منهما هدف وأسلوب ومقومات نجاح. وهناك العديد من المقاربات التي تساعد على التمييز بينهما، ومن بينها<sup>1</sup>:

- مقارنة التدمير الخلاق: ترى هذه المقاربة أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم؛
  - مقارنة تعزيز ما هو موجود: تقوم على أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه.
- إن الابتكار يغطي كلا المقاربتين، فهو عملية مستمرة تسعى لتحسين كل ما هو قائم، وفي المقابل التخلي عن كل ما هو قديم والانطلاق من خلاله للبحث عن كل ما هو جديد وتطويره. أما التغيير فيتطلب إستراتيجية ومستويات متعددة كنظم المعلومات، نظام الحوافز وثقافة المؤسسة، وكل مستوى منها يمكن أن يؤثر على صياغة وتشكيل الإستراتيجية وتطبيقها وتحويلها إلى أهداف مجسدة، حيث يفترض أن الانحرافات بين الإستراتيجية المستهدفة والإستراتيجية المحققة في أدنى حد لها، وهذا يتطلب تحديد مزيج خاص بالمؤسسة ذو أربعة أبعاد، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- البعد التكنولوجي: ويتمثل في نظم المعلومات، نظام التردد واليقظة؛

<sup>1</sup> الهادي بوقلقول، رضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، 30 نوفمبر- 01 ديسمبر 2004، المتصفح يوم 20/03/2020، على الموقع الإلكتروني:

<http://elbassair.net/Centrechargement/maktaba/minaire/Forum/Communications/BoukalkoulSouames.htm>

<sup>2</sup> زين يونس، ليلي بوحديد، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 04، 2016، ص 193-194.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

- البعد الاستراتيجي: يتمثل في محفظة المعارف والمهارات؛
  - البعد التنظيمي: يتمثل في هيكل تنظيمي يمكن من الابتكار وتقاسم المعارف؛
  - بعد الهوية وثقافة المؤسسة: أي هوية متعلمة وقابلة للتعلم.
- إضافة إلى ما سبق يمكن النظر إلى الفرق بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي من أربعة زوايا مختلفة، وهي<sup>1</sup>:
- التغيير يتطلب توفر المعرفة والموارد السابقة لتطبيقه بينما في الابتكار المعرفة السابقة ليست ضرورية؛
  - التغيير نسبي وقابل للمقارنة بينما الابتكار شيء جديد لا يمكن مقارنته؛
  - التغيير لا يأتي من الحاجة غير المللابة بل هو عملية نمو طبيعي، بينما الابتكار نتيجة لحاجة غير مللابة؛
  - التغيير مستمر في الطبيعة ويتوافق مع الواقع، بينما الابتكار متقطع في الطبيعة ويتوافق مع التغيير في الإدراك.

وقد عمل العديد من الباحثين على تحديد الارتباط بين التغيير والابتكار ويعد C. Henderson 1990 من بين الباحثين الذين حددوا هذا الارتباط من خلال العلاقة بين التطورات التكنولوجية وقدرة المؤسسة على مواكبتها والتكيف معها من خلال التغيير التكنولوجي، فإذا كان التغيير بسيطاً أو بنائياً (بخطوات مدروسة) فإن قدرة المؤسسة على الاستيعاب والتكيف تكون منخفضة، حيث أن الابتكارات البسيطة لا تستلزم تغييرات كبيرة والعكس في حالة الابتكارات الجذرية<sup>2</sup>.

إن التغيير التنظيمي والابتكار قد يكونان متممين لبعضهما البعض، ويمكن اعتبار الابتكار أحد فروع التغيير التنظيمي، حيث تعمل المؤسسات على استحداث أقسام منفصلة تلائم الجهود الابتكارية، وأن قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار ستزداد كلما زادت وتيرة التغيير، فأغلب المؤسسات المبتكرة لديها توجه داخلي نحو التغيير<sup>3</sup>.

مما تقدم يمكن القول أن التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي يرتبطان بعلاقة تكاملية، فالتغيير التنظيمي هو المحرك الأساسي للتحويل نحو مؤسسة ذات توجه ابتكاري، أي أن المؤسسة المبتكرة هي في الأصل مؤسسة لديها توجه نحو

<sup>1</sup> Vartika Avdresh, **Difference Between Change and Innovation**, XVI Annual Conference Proceedings, 2015, pp. 724-726.

<sup>2</sup> الهادي بوقلقول، رضوان سوامس، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 114.



## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

التغيير لتحقيق الأفضل، وذلك من خلال إجراء مجموعة من التغييرات والتعديلات في كل المؤسسة أو أجزاء منها، وعليه يمكن القول أن كل ابتكار قد مر عبر التغيير غير أنه لا يمكننا القول بأن كل تغيير ينتج عنه ابتكارات جديدة.

### المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين التغيير في الأفراد وتطوير الابتكار المؤسسي

يعتبر الأفراد عنصرا مهما في أي عملية أو نشاط داخل المؤسسة، ومع التقدم العلمي والتكنولوجي الذي تشهده بيئة الأعمال المعاصرة انتهجت المؤسسات أسلوب التغيير التنظيمي في مختلف مجالاتها ومستوياتها الإدارية، ولعل أبرز هذه المجالات هم الأفراد أو المورد البشري الذي يعد أهم مورد يتأثر بالتغييرات التي تحدث في بيئة العمل المعاصرة، لذلك يجب التركيز عليه بالدرجة الأولى أثناء عملية التغيير والاستثمار فيه باعتباره مفتاح التميز، وذلك من خلال تغيير طريقة تفكير العمال وسلوكياتهم وكذا توقعاتهم وتوجهاتهم وتشجيعهم على تبني التغيير من أجل تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية، مما يساهم في تحسين وتطوير الابتكار في المؤسسة. وذلك بالاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التوظيف، التنمية الإدارية، أنماط القيادة، العلاقات الإنسانية).

### أولا. دور التغيير من خلال التدريب في تطوير الابتكار المؤسسي

من أهم وأصعب ما يواجه المؤسسات المعاصرة لتحسين أدائها هو تحسين وتطوير مهارات الأفراد العاملين بها، فالمؤسسات بحاجة إلى أفراد يعرفون الأعمال ويفهمون النظريات والممارسات الحديثة، وقد يكون هؤلاء الأفراد متواجدين داخل المؤسسة، وأحيانا يجب نقلهم من أقسام أخرى أو جلبهم من خارج المؤسسة وكلهم بحاجة إلى التدريب<sup>1</sup>. وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ودراسة التغييرات الواجب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بهدف تطوير أدائهم والسيطرة على المشاكل التي تواجههم، ومن ثم تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق ومواجهة التغييرات المتوقعة في بيئة الأعمال ويضمن تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة<sup>2</sup>.

حيث تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية، ندوات تثقيفية، وبعثات إلى الخارج لاكتساب الخبرات والمعارف، مما يؤدي إلى تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وإمكاناتهم وتغيير اتجاهاتهم وتنميتها وتحسين مستوى الأداء<sup>3</sup>. والتدريب لا يقتصر

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 348.

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 20.

<sup>3</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 165.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

على مجموعة البرامج التدريبية العملية التطبيقية وإنما يجب أن ترافقها برامج تدريبية سلوكية تتلاءم ومتطلبات العمل وتدفع الأفراد لانتهاج سلوكيات جديدة تشجع على العمل والالتزام والتجاوب مع مختلف التغييرات التي تجربها المؤسسة.

والتدريب أحد العوامل التي تساعد على الإبداع والأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي، خاصة في ظل الاهتمام بالموارد البشري على حساب بقية الموارد، والتركيز على السرعة والكفاءة والإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال يكاد يكون مدارا بواسطة فرق ومجموعات العمل، فالتدريب يسعى إلى توفير برامج لتنمية المورد البشري ورفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية، فإذا كانت البرامج التقليدية تسعى لتصحيح الانحرافات والتخلص من السلبيات وتحقيق الاستمرارية، فإن البرامج التدريبية ذات التوجه الإبداعي تهدف إلى رفع معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات عمل جديدة تتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والتغيير في ظروف العمل<sup>1</sup>. ويمكن إبراز دور التدريب في تطوير الابتكار المؤسسي من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- يساهم التدريب في تعزيز الابتكار من خلال حصول الأفراد على المعرفة المطورة من أجل فهم المنتجات المعقدة وعمليات الإنتاج ليكونوا أكثر قدرة على الوصول إلى التحسينات التكنولوجية؛
- الحصول على التدريب والتعليم المستمرين يوفر مهارات مثالية للأفراد، ويساعد على تحديد الأهداف طويلة الأجل، فيكون لديهم الفرصة لمواجهة المشاكل الجديدة واكتساب خبرات متنوعة وإعدادهم لمواجهة التحديات والحصول على الأفكار الجديدة والمبتكرة، واتخاذ قرارات أكثر فعالية، وإنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها؛
- إكساب الأفراد التقنيات وأدوات البحث ونشر وتطبيق المعرفة الجديدة والتي تعد من المدخلات الرئيسية للابتكار في مختلف مجالاته؛
- المساهمة في تعديل المواقف والسلوكيات التي تؤدي بالأفراد إلى تحسين أدائهم وابتكار طرق جديدة للعمل؛
- توفير البرامج المصممة والمنظمة والتي تعمل على تحسين المهارات اللازمة للموظفين وتطوير معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم تجاه الابتكار التكنولوجي والإداري؛
- إن التدريب المنظم والمستمر والمرتبط باحتياجات العميل يولد المزيد من المنتجات والخدمات الجديدة؛

<sup>1</sup> سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>2</sup> Julia Clemencia Naraonjo-Valencia & Others, **The Relation Between Training and Innovation in Innovation Companies**, International Journal of Innovation Management, Vol 22, N 02, 2018, pp. 07-08.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

— يساهم التدريب التقني المتطور في إكساب الأفراد أساليب الابتكار وتدريبهم عمليا على تطبيقات تفكيرية وتنموية للقدرات وتطوير الخبرات والمعارف مما يسهل نجاح عملية الإبداع وابتكار المنتجات والعمليات<sup>1</sup>.

مما تقدم يتضح أن الابتكار ليس ظاهرة فطرية وإنما هو ظاهرة إنسانية وليست حكرا على فئة خاصة، فهو مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف التي يكتسبها الفرد، لذا يجب على المؤسسات الساعية لتطوير ابتكاراتها العمل على إكساب أفرادها المهارات والمعارف اللازمة لتنمية قدراتهم الفكرية، وفي مجالات متعددة كالقيادة والاتصال واتخاذ القرارات من خلال التدريب العام أو المتخصص بالاستعانة بمؤسسات متخصصة، مما يساهم في فتح المجال أمامهم للإبداع والابتكار واكتشاف الحلول الجديدة.

### ثانيا. دور التغيير من خلال الحوافز في تطوير الابتكار المؤسسي

يولي علماء السلوك الإنساني أهمية كبيرة لموضوع الحوافز لارتباطه بالسلوك الإنساني وإحداث تغييرات في عادات الأفراد، معتقداتهم، آراؤهم واتجاهاتهم، فهي بمثابة مجموعة من الإمكانيات التي تحرك دوافعهم للقيام بمجموعة من المهام والأنشطة بالطريقة والسلوك الذي يجعلهم قادرين على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، لذلك يجب على الإدارة التنوع والتجديد في الحوافز من فترة لأخرى من أجل دفع الأفراد للعمل على تطوير أدائهم<sup>2</sup>.

ونجاح إدارة المؤسسة في إبراز الفوائد والمكاسب التي يمكن للفرد تحقيقها من وراء القيام بعملية التغيير التنظيمي تعتبر من أهم الحوافز التي تدفع الأفراد للعمل من أجل إنجاح التغيير. وتتأكد هذه العلاقة الوثيقة بين الحوافز والجزاءات التنظيمية والتغيير إذا ما روعيت بعض الحوافز المهمة للسلوك الإنساني، التي يمكن للإدارة استخدامها كآلية لتحفيز العاملين على قبول التغيير والعمل على إنجاحه، وذلك بعد إقناعهم بأهميته وتبيان الفرص التي يمكن أن يحققها لهم التغيير من إشباع لحاجاتهم ورغباتهم وتحقيق طموحاتهم<sup>3</sup>.

وتتعدد أنواع الحوافز التي تقدم للأفراد نتيجة قيامهم بمهامهم على أكمل وجه وفقا للمعايير المحددة، أو في حالة تقديم حلول وأفكار جديدة ومبتكرة لبعض المشكلات التي تواجههم، توجيه عقوبات لمن يقع عليه نوع من التقصير أو الإهمال

<sup>1</sup> مها صلاح عسكر الشمري، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 89-90.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-162.

<sup>3</sup> معتز عبد الله سيد، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الأول، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص 34.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

في العمل مما يساهم في تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح، كما أن ارتباط نظام الحوافز بأداء العاملين يعزز لديهم الثقة والانتماء للعمل، ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية<sup>1</sup>.

وللحوافز دور كبير في تشجيع الابتكار، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة سيقدم المزيد منها، مما يساهم في دفعه نحو تحسين وتطوير أدائه، واستخدام محفزات الطاقة والهمة في المؤسسة يدفع العمال نحو العمل والإبداع والابتكار، كما يجب الانتباه إلى عدم وجود معوقات للابتكار في المؤسسة كالمشاكل الداخلية والانتقادات المدمرة والمنافسة داخل المؤسسة والرقابة الصارمة من قبل الإدارة العليا (الأنظمة الجزائية والتهديد بالعقوبات)<sup>2</sup>.

كما أن التحفيز ضروري لإنشاء وتوليد مخرجات مبتكرة حيث يدعم التحفيز قدرة الموظفين على المخاطرة والخروج بالأفكار الجديدة التي تعزز دافع الموظف لتطوير أفكار إبداعية وبالتالي تعزيز قدراته الابتكارية، فإذا ما رغبت المؤسسة في أن تكون مبتكرة، يجب عليها الانتباه إلى عملية التحفيز لخلق جودة الأفكار وكذلك استغلالها<sup>3</sup>، فعلى سبيل المثال وجد Angle 1989 أن المكافآت الفردية تؤدي إلى زيادة توليد الأفكار والابتكارات الجذرية، بينما تميل المكافآت الجماعية إلى زيادة تنفيذ الابتكار الإداري والابتكارات الإضافية<sup>4</sup>.

وأكدت العديد من الدراسات أن الحوافز عامل أساسي للحفاظ على الأفراد المبدعين، الذين يمتلكون معرفة وخبرة وقدرة على خلق المعرفة الجديدة، ونقلها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة، كما أن استخدام أفراد مبدعين من خارج المؤسسة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فإنه مكلف جداً، لهذا لا بد أن تكون الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبداع لتكون إشارة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالمبدعين والمبتكرين<sup>5</sup>.

مما تقدم يتضح أن أنظمة الحوافز والجزاءات التنظيمية السليمة والمتكاملة القائمة على مقاييس موضوعية ومتعددة الأنواع يمكنها إحداث التأثير الإيجابي على الأنشطة الابتكارية من خلال إثارة الدافع لدى الأفراد من أجل بذل جهوداتهم، وتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ومقترحات جديدة ومبتكرة وتعزيز السلوك الابتكاري لديهم.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 302.

<sup>2</sup> Rajesh N. Pahurkar, **The Comprehensive Approach for Creativity and Innovation Enhancement and Sustainability in Social Enterprises** (edited by Rita Lamatto, **Organizational Behavior and Business Ethics**), The English Press, New York, United State of America, 2017, p. 31.

<sup>3</sup> Pratibha Verma, Bindu Singh, M.K. Rao, **Developing Innovation Capability: The Role of Organizational Learning Culture and Task Motivation**, Global Journal of Finance and Management, Vol 06, N 06, 2014, p. 578.

<sup>4</sup> Benn Lawson, Danny Samson, **Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach**, International Journal of Innovation Management, Vol 05, N 03, 2001, p. 393.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

### ثالثاً. دور التغيير من خلال التوظيف في تطوير الابتكار المؤسسي

نتيجة للتطورات التي شهدتها الساحة العالمية وثمافت المؤسسات على إرضاء عملائها، تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات فأصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة مؤهلة ومدربة قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة وتحقيق جودة المنتج لإرضاء العملاء<sup>1</sup>.

هذا الوضع خلق لدى المؤسسات الرغبة في تغيير سياسات الاستقطاب والتوظيف التي تنتهجها من أجل مواكبة متغيرات بيئة العمل، فعملت على تحفيز وترغيب الأفراد الذين يتمتعون بمهارات وقدرات على التقدم لطلب العمل في المؤسسة، ووضعت من أجل ذلك مجموعة من القواعد والأسس العلمية للتأكد من مدى تمتعهم بالمهارات والقدرات التي تتناسب مع التوجهات الحديثة للمؤسسات نحو الإبداع والابتكار. ويمكن إبراز دور التغيير في الأفراد من خلال التوظيف على تطوير الابتكار المؤسسي من خلال النقاط التالية:

- إن اعتماد عملية الاختيار والتعيين على المبادئ العلمية (مبدأ الاستعداد والصلاحية، الجدارة والكفاءة ومبدأ العمل الملائم للمؤهلات والميول والقدرات) يساهم في توفير الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والابتكار<sup>2</sup>؛
- إن انتقاء وتوظيف الموارد البشرية الكفؤة، والتي تتصف بالتفكير الابتكاري والقدرة على اقتراح الأفكار الخلاقة يمكن أن يحول القيود أو المشاكل التي تبدو أنها تمنع تحقيق الهدف إلى فرصة يتم استثمارها لتحقيقه<sup>3</sup>؛
- تساهم المواهب المستقطبة في تطوير المنتجات الجديدة، وخلق المعرفة وتحقيق مستويات أداء أعلى والتعامل مع الابتكار بشكل أكثر فاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى تمكين المؤسسات من تحسين القدرة التنافسية المستدامة<sup>4</sup>؛
- إن توظيف المرشحين الخارجيين وارتباطهم بالمؤسسة قد يفرز معرفة وخبرة جديدة بالإضافة إلى القدرات الإبداعية أو المواقف الايجابية نحو ريادة الأعمال<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 274-275.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 287.

<sup>3</sup> نرمان حيواني، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>4</sup> Hyejin Cho, Pyoungsoo Lee, Choong Ho Shin, **Becoming a Sustainable Organization: Focusing on Process, Administrative Innovation and Human Resource Practices**, Sustainability, Vol 11, N 13, 2019, p. 07.

<sup>5</sup> Julia Clemencia Naraonjo-Valencia & others, Op. cit, p. 08.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

— الإحلال الوظيفي يوفر للعامل فرصة الحصول على مجموعة متنوعة من الخبرات وبالتالي تحسين معرفته وزيادة فرصة الترقية، كما يسمح له برؤية المؤسسة من زوايا متعددة ويساهم في إقامة روابط شخصية قوية بين الأفراد الأمر الذي يعزز انتمائهم للمؤسسة ويضمن الانفتاح على الأفكار الجديدة<sup>1</sup>.

مما تقدم يتضح أن اعتماد المؤسسة على سياسة توظيف سليمة قائمة على المعايير العلمية والموضوعية لاستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة الراغبة في الابتكار والتجديد، وكذا الحفاظ على أصحاب الخبرة من موظفيها والعمل على نقل المعرفة وتداولها وتخزينها للحفاظ على خبرات العمال من الضياع سيساهم في تطوير الابتكار المؤسسي.

### رابعاً. دور التغيير من خلال التنمية الإدارية في تطوير الابتكار المؤسسي

تهدف التنمية إلى إحداث التغيير المقصود والموجه المخطط لضمان البقاء وتحقيق الاستمرارية للمؤسسة، من خلال سلسلة من التغييرات الهيكلية والوظيفية والأدائية<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص دور التغيير في الأفراد من خلال التنمية الإدارية في تطوير الابتكار المؤسسي في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تعمل برامج التنمية الإدارية على تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات الأفراد عن طريق المعارف والمهارات، مما يؤدي إلى تحسين قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي والابتكاري؛
- تساهم في تطوير الجهاز الإداري للمؤسسة من خلال بناء هياكل تنظيمية فعالة وتطوير السلوك التنظيمي، تبسيط الإجراءات للعاملين وتحسين بيئة العمل، وبالتالي خلق مناخ ملائم ومشجع على الإبداع والابتكار؛
- تحسين قدرات المدراء القيادية والإدارية والإنسانية لتأدية أعمالهم بطريقة أفضل، وتمكينهم من التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛
- تهيئة المدراء وتزويدهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية، وتسمح لهم بإدارة الابتكار وذلك من خلال إرسالهم في دورات تعليمية لاكتساب المزيد من المعارف والخبرات اللازمة لذلك.

<sup>1</sup> C. P. Cano, P.Q Cano, **HR Management and its Impact on Innovation Performance in Companies**, International journal of Technology Management, N 35, 2006, p. 14.

<sup>2</sup> طارق الخير، محمد مرعي مرعي، أيمن ديوب، التنمية الإدارية، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2014، ص 17.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 23-24.

### خامسا. دور التغيير من خلال نمط القيادة في تطوير الابتكار المؤسسي

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في المؤسسة، لذلك ترتبط ارتباطا وثيقا ببرامج التغيير التنظيمي والتي يتوقف نجاحها إلى حد كبير على كفاءة الأساليب القيادية المنتهجة، فالقائد المتسلط والمستأثر بالسلطة والذي لا يشارك الآخرين بالاستماع لآرائهم ومقترحاتهم والعمل على اتخاذ القرارات بذاته يؤدي إلى تباعد الأفراد وإحجامهم عن العمل وامتصاص حماسهم، كما أنه يكسب العاملين العداوة ويدفعهم لمقاومة كل ما تسعى إليه المؤسسة فيما يتعلق ببرامج التغيير التنظيمي.

وترتبط القيادة ارتباطا وثيقا بالابتكار فالوظيفة الأولى للقائد ليست توفير الأفكار العظيمة لوحده، وإنما هي خلق بيئة تنمو فيها الأفكار العظيمة وتتحوّل إلى إنجازات، تم إنتاجها بمجهود عدة أفراد، وليس نتيجة عن عبقرية أو نبوغ فرد واحد، فالابتكار يجسد روح العمل الجماعي ويعزز من قيمة الجهد الفردي، والجمع بينها في عمل واحد يجسد "النبوغ الجماعي" للفريق<sup>1</sup>. ويمكن إبراز دور التغيير في الأفراد من خلال القيادة في تطوير الابتكار المؤسسي في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- بناء مؤسسات تعاونية فلولا التفاعل الجماعي وإسهامات الأفراد ما تمكنت المؤسسة من تقديم أي منتج جديد ومبتكر، فالاعتماد على ثلاثية الجمع بين المهارات والتقنيات والإدارة السديدة للأعمال بشكل متساو بدلا من تبني رؤية واحدة للقائد أو المدير سيحدث فارقا كبيرا في تطوير الابتكار؛
- الابتكار عملية معقدة تقوم على التجربة والخطأ، أي أنها تحتاج إلى عقلية تتقبل فكرة التجربة والتعلم والموائمة، ثم المحاولة والتجربة مرة أخرى، فالقائد الذي يسمح بذلك يساعد على التعلم الذي يعتبر أساس الابتكار؛
- الابتكار المؤسسي يتطلب بعض المهارات التي يمكن للقائد أن يشجع على ظهورها وتنميتها، وذلك من خلال ثلاثة إمكانات أساسية تمثل الجوانب الرئيسية في عملية الابتكار، وهي التفاعل الإبداعي بين مجموعات العمل التي تنتج العديد من الأفكار وتتواصل فيما بينها لتبادل هذه الأفكار ومناقشتها من أجل التوصل إلى فكرة استثنائية واحدة؛ البديهة الإبداعية التي تعتمدها المؤسسات في وضع الخيارات المختلفة واختبارها والتعلم من نتائجها، فيتم تنفيذ الأفكار المبتكرة بجدية؛ وأخيرا الحل الإبداعي الذي يركز على جمع الأفكار بما فيها المتناقضة والمتعارضة.

<sup>1</sup> مجموعة من الكتاب، القيادة الذكية ومهارات عمل الفريق، الطبعة الأولى، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص 55-114.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 116-130.

وهنا يبرز دور القائد في الموازنة بين طرح الأفكار الجديدة وبين التوصل إلى نتائج نهائية في الوقت المناسب، وتوجيه المرؤوسين للالتزام بمجموعة القواعد التي تنظم العمل وتطبيق الأفكار الجديدة؛

— الاستجابة للأفكار الإبداعية التي يمكن تطويرها وتحقيقها، والحصول على أفضل المواهب الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، وتنمية قدراتهم بما يخدم أداء المؤسسة وتذليل العقابيل والإجراءات التقليدية التي تواجههم، وتشجيعهم على مواصلة إنجازاتهم وابتكاراتهم من خلال تطوير المناخ التنظيمي بما يساعد على الابتكار ودعم السلوك الابتكاري، إضافة إلى وضع جداول زمنية لانجاز الابتكارات وتوفير الإمكانيات<sup>1</sup>.

مما تقدم يتضح أن للقيادة دور مهم في تعزيز الابتكار وتطويره في المؤسسات، فالقادة هم من يقود عملية التفكير الإبداعي للأفراد، فإذا كان هناك قادة يؤمنون بالابتكار وينفقون فيه كأداة للبقاء وأساس لنمو المؤسسة فإن هذا يمكن أن يعزز الثقافة المبتكرة للأفراد من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على التفكير خارج الصندوق والمبادرة بالحلول الجديدة للمشاكل التي تعترضهم، والإدارة الجيدة لعملية الابتكار بتطوير البيئة التنظيمية وخلق ثقافة مشجعة وحاضنة للابتكار.

### سادسا. دور التغيير من خلال العلاقات الإنسانية في تطوير الابتكار المؤسسي

يهدف التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام العلوم السلوكية، حيث يعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع أداء الأفراد، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم لجعلهم يقبلون على العمل وزيادة معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم، فقد أثبتت تجارب "هاوثورن" أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للتغيير<sup>2</sup>.

وهذا ما يتطلب إحداث مجموعة من التغييرات على مستوى علاقة العاملين فيما بينهم وبين المسؤولين، والعمل على توفير بيئة عمل تتميز بالتعاون والعمل الجماعي في ظروف يسودها الاحترام والثقة والعلاقات الاجتماعية الجيدة.

ويمكن تلخيص دور التغيير من خلال العلاقات الإنسانية في تطوير الابتكار المؤسسي في النقاط التالية<sup>3</sup>:

— إن المناخ السائد بين الأفراد في المؤسسة من أحاسيس وسلوكيات وتفاعل يعتبر أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة؛

<sup>1</sup> إبراهيم شوقي، أمن عامر وآخرون، سيكولوجية الإبداع: أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 436.

<sup>2</sup> عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013، ص 190-191.

<sup>3</sup> جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الموصل، المجلد 01، العدد 04، 2012، ص 11.



- العلاقات الإنسانية الجيدة تساهم في بروز علاقات عمل جيدة، فتنشط الاتصالات في الاتجاهين الصاعد والنازل، ويتم تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات تتعلق بهم وبأعمالهم وعدم الاحتفاظ بها لأنفسهم، وهذا يعمل على تسهيل عملية التحسين المستمر لتطوير وتحسين جودة المنتج كما وكيفاً<sup>1</sup>؛
- العلاقات الشخصية الطيبة والجيدة تساهم في تحسين سلوكيات الأفراد وإنتاجيتهم، فيصبح من السهل مواجهة المشكلات الفنية في ظل غياب المشكلات الانفعالية والسلوكية بين الأفراد، فيكون المناخ السائد ملائماً للتفكير في حلول ابتكارية لمواجهة المشكلات بعيداً عن المشاحنات والمشاعر الشخصية، وذلك يشجع على قبول الابتكار والسعي إلى تطبيقه بنجاح<sup>2</sup>.

مما تقدم يتضح أن العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون والثقة تجعل الموظفين يدركون أنهم محل تقدير وثقة واهتمام من قبل زملائهم ورؤسائهم وأنهم جزء مهم في المؤسسة وليسوا فقط وسيلة لتحقيق أهدافها، مما يساعد على تعزيز السلوكيات الابتكارية لدى الأفراد وتداول الأفكار الجديدة فيما بينهم والتعبير عنها بشكل آمن، مما يساعد على خلق بيئة تنظيمية قد تكون أكثر فعالية من الحوافز المالية لتعزيز الابتكار القائم بالدرجة الأولى على التفاعل الجماعي.

وبصفة عامة يمكن القول أن التغيير في المورد البشري من خلال التدريب، التوظيف، التحفيز، القيادة، التنمية الإدارية والعلاقات الإنسانية يسعى لتحسين وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم وسلوكياتهم، وتعزيز قدرته على التحليل وإدراك المواقف التي تواجهه والنظر إليها من زوايا متعددة، وتعزيز التعاون والعمل بروح الفريق الواحد مما يعزز قدرتهم على الإبداع والابتكار.

### المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين التغيير التكنولوجي وتطوير الابتكار المؤسسي

إن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب وجود تقدم في أساليب ونمط ممارسة الأعمال، وهذا يقودنا إلى ضرورة إدخال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة التي لها دور كبير في إحداث التغييرات التي أصبحت تعتمد الابتكارات التكنولوجية، فهي تؤثر وبشكل أساسي في تنظيم الأعمال من خلال إجراء تغيير في الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام<sup>3</sup>، وإدخال أجهزة أو آلات ومعدات لتطوير أساليب العمل وتحسين مستوى أداء الأفراد ورفع الكفاءة الإنتاجية، فالتكنولوجيا المتطورة

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

<sup>2</sup> إبراهيم شوقي، أمين عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 437.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 327.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

وأساليب الإنتاج الحديثة تساهم في زيادة وتحسين الإنتاج، والارتقاء بمعايير الجودة الناجمة عن التطور التكنولوجي مما يزيد من حماس الأفراد للتغيير والتطوير<sup>1</sup>، ويمنحهم الرغبة في تقديم الأفضل والبحث عن كل ما هو جديد ومبتكر.

غير أن التركيز على التشغيل الآلي والاعتماد على التقنيات الحديثة بشكل كبير يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير الابتكاري، وهذا لا يعني أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل يجب أن يكون هناك مجال لتقديم مقترحات من شأنها المساهمة في عملية التطوير والتحسين<sup>2</sup>، وتؤدي التكنولوجيا أدوارا متعددة بالتنسيق مع الموارد البشرية خاصة في مجال الحاسوب بما يدعم عملية الابتكار ويساهم في تطويرها، وذلك من خلال<sup>3</sup>:

- مساهمة التطبيقات التكنولوجية في انجاز الوظائف الكتابية، تنميط عمليات الإدخال، إعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة معالجتها وسهولة تداولها؛
- تعمل أنظمة دعم القرار على تدعيم عملية الإبداع والابتكار وتقليل مدته، وتقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات والابتكارات الجديدة؛
- توفر الأنظمة الخبرة قاعدة معرفية تحتوي على معارف متعددة حول موضوع معين يتم العمل عليه من أجل تقديم ابتكار مختلف، ويساعد على اتخاذ القرار السليم؛
- يتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إعادة هيكلة المؤسسات مثل تسطيح التسلسل الهرمي وتفويض المسؤوليات، إعادة هندسة العمليات التجارية كإدخال إدارة الوقت أو الانخراط في التجارة الالكترونية، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تماما. بهذه الطريقة يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الابتكار وتحسين الكفاءة مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة<sup>4</sup>؛
- ساعد ظهور الانترنت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي وزيادة إنتاجها، وتوفير الكثير من المعلومات العلمية والتكنولوجية العامة لتطوير المنتجات؛
- إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين الابتكار ورفع العمليات التسويقية، حيث مكنت المستهلك من الاطلاع على مواصفات وعروض السلع التي يرغبون في اقتنائها، فأصبح الانترنت مكانا للتسوق وظهرت بعض البرمجيات لتسهيل العملية تدعى بالمشتري الرقمي Bosts<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 279.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليته، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 302.

<sup>3</sup> أسامة محمد خير، مرجع سبق ذكره، ص 186.

<sup>4</sup> Rajesh N. Paturkar, Op. cit, pp. 31-32.

<sup>5</sup> أمال حاج عيسى، هوارى معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 23 و24 أبريل 2003، ص ص 118-119.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير المخرجات من سلع وخدمات تتماشى وتطلعات المستهلكين، وبذلك فإن هذه التكنولوجيات تتميز بالابتكارات المتكررة، مما يساهم في الحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة تضمن الاستدامة التنافسية لهذه المؤسسات<sup>1</sup>؛
  - تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة والبرمجيات وتطوير المعارف الفنية والتسويقية والمالية والتكنولوجية التي تعتبر من مقومات الابتكار وتساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
  - إن تجهيز المؤسسات بالتكنولوجيا المتقدمة يوفر فرصة للأفراد ذوي التفكير المفتوح لمواكبة التطورات التكنولوجية، وبالأخص المرتبطة بمجالات نشاط المؤسسة، مما يوفر لهم فرصا قد ينبثق عنها أشياء جديدة نتيجة للصدف ويوجه تفكيرهم نحو اتجاه آخر ويخترع شيء جديد؛
  - برامج الحاسوب توفر فرصا لرفع مستوى الأفكار والأعمال المنجزة من خلاله، حيث سهل إجراء التعديلات اللازمة على الأعمال، وتعفيهم من جهود تعتبر ثانوية، وبالتالي تخصيص وقتا أكبر للأعمال المهمة والمبتكرة<sup>2</sup>؛
  - توفر نظام معلومات تسويقي يوفر المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لاتخاذ القرار التسويقي وتوفير معلومات عن المنافسين، إضافة إلى آليات وأنظمة أمنية للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكار وضمان عدم تسربها إلى المنافسين مما يساهم في تطوير الابتكار التسويقي<sup>3</sup>.
- وبصفة عامة يمكن القول أن التغيير التكنولوجي له دور مهم في تطوير الابتكار المؤسسي، ويبرز هذا الدور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت بشكل كبير في إنشاء وتحسين العديد من السلع والخدمات، واستخدام التقنيات الجديدة المبتكرة وتوفير أنظمة التحكم والتنفيذ الآلي للعمليات الإنتاجية وإدارة العلاقات الخارجية والداخلية للمؤسسة، مما يساهم في تعزيز القدرة الإنتاجية وتحقيق الجودة العالية.

<sup>1</sup> خالدية بوجحيش، عبد الكريم البشير، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار (دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 13، العدد 17، 2017، ص ص 174-175.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 183-184.

<sup>3</sup> نعيمة برك، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية الخاصة بخدمات الاتصال ودوره في جذب انتباه المستهلك: دراسة حالة موبيليس، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011-2012، ص 22.

### المطلب الرابع: دور التغيير في الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي

إن إدراك قادة المؤسسات لأهمية الابتكار في بيئات العمل المتجددة، وحاجتهم لإبداء العاملين سلوكيات ابتكارية، دفعهم إلى العمل على تهيئة مؤسساتهم للنهوض بدورها الفاعل في توظيف الإبداع والابتكار في حل مشكلاتها، وتحقيق التميز في أداء عمالها، وهذا يتطلب تغييرا حاسما في بنائها التنظيمي الهرمي<sup>1</sup> باعتباره أحد الأسس اللازمة لتحقيق المرونة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، ولا تكون المؤسسة مرنة وقادرة على مواجهة هذه التغيرات إلا إذا امتلكت هيكلًا تنظيميًا فعالًا يتناسب وأهدافها الإستراتيجية.

تتأثر عملية الابتكار في المؤسسة بنوع الإدارة العليا والهيكل التنظيمي المعتمد، فبعض المؤسسات مستبدة وديكتاتورية، وتتردد في مشاركة الحرية مع موظفيها، فعندما تعمل المؤسسة على تحجيم حرية التفكير بشكل إبداعي فإن هذا الفعل يحد من الإبداع والابتكار في المؤسسة، وهذه المؤسسات هيكل رسمي صارم للغاية، والذي يعتبر شكلا من أشكال الرقابة في المؤسسات البيروقراطية، غير أن هذا النوع من الهياكل التنظيمية الذي يرمج السلوكيات والتطبيق الصارم للمعايير السلوكية يحد من الأداء<sup>2</sup>.

وفي عصر الابتكار لا بد أن يكون للمؤسسة هياكل تنظيمية جديدة تتناسب وخصائص المؤسسة المبتكرة، فكان لزاما على المؤسسات تكوين هياكل تنظيمية جديدة تختلف عن القديمة وتتميز بالمرونة، استخدام فرق العمل المتعددة الوظائف، الاتصالات الأفقية، اللامركزية والمشاركة في صنع القرارات وغيرها من الخصائص<sup>3</sup>. وذلك لن يحدث إلا من خلال تطوير الهياكل التنظيمية لمواجهة التغيرات والتكيف معها، من خلال مجموعة من المتغيرات الأساسية (مرونة الهيكل التنظيمي، خطوط السلطة والمسؤولية، خطوط الاتصال، المشاركة في صنع القرارات).

### أولا. دور التغيير من خلال مرونة الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي

إن المؤسسات الأكثر نجاحا في الابتكار هي التي تعزز هياكلها لتطوير المعرفة، ويمكن إبراز أهمية التغيير الهيكلي من خلال مرونة الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي في النقاط التالية:

<sup>1</sup> إبراهيم شوقي، أمين عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 415.

<sup>2</sup> Rajesh N. Paturkar, Op. cit, p. 30.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، كلية الإدارة، جامعة قطر، قطر، 2005، ص 115.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

- إن إلزام العاملين بإتباع القواعد واللوائح والإجراءات التنظيمية الروتينية والمعقدة سوف يكون عقبة أمام تنمية الروح الإبداعية لديهم، ويحد من استغلال مواهبهم وقدراتهم فالتشدد في إتباع الأنظمة والإجراءات يفقدهم القدرة على التفكير الابتكاري<sup>1</sup>، لذلك يجب تكيف هذه القواعد واللوائح والإجراءات وتغييرها بما يتناسب مع منح العاملين الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المنوطة بهم وتطبيق أفكارهم الإبداعية والابتكارية؛
- إن بساطة الإجراءات ووضوحها يوفر أمام العاملين فرصا للإبداع والتصور الخصب، وتقديم المزيد من الاقتراحات الهادفة والأفكار الجديدة لتطوير أساليب العمل<sup>2</sup>؛
- توفير مساحة للتكامل بالحفاظ على بساطة بيئة العمل ومرونتها والانفتاح على الآراء المختلفة، فالقادة الداعمون لعملية الابتكار يستعرضون الأنظمة والتدرجات الوظيفية ويوظفونها كأداة مرنة تعزز عملية الاكتشاف التعاوني والتوصل إلى حلول إبداعية<sup>3</sup>؛
- إن بناء الهيكل التنظيمي يجب أن يتوافق مع طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وعند وجود مشكلة في التنسيق بين الأقسام أو المستويات الإدارية المختلفة، يجب إعادة النظر في البناء الإداري بهدف التأكد من ملاءمته لطبيعة النشاط والعمليات وحل مشكلة التنسيق، مما يتيح للإدارة العليا التركيز على الإبداع والابتكار<sup>4</sup>؛
- الهياكل التنظيمية المرنة تسمح بتطوير وتنمية المعرفة من خلال عمليات البحث والتطوير والتفاعل بين الموظفين والعملاء والموردين، مما يسمح بتنمية المعرفة على أساس الخبرة والتفاعل وبالتالي زيادة القدرة على الابتكار<sup>5</sup>؛
- إن استحداث بعض المصالح الإدارية الجديدة من شأنه أن يساهم في تحسين عملية الإبداع والابتكار، فمثلا استحداث مصلحة للبحث لتطوير يساهم في بروز أفكار جديدة ومبتكرة.

مما تقدم يتضح أن مرونة الهيكل التنظيمي تخلق مجالا من الحرية يشجع الأفراد على الإبداع والابتكار، ويفسح أمامهم المجال للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات المحيطة، وبناء علاقات واتصالات جيدة مما يخلق مناخا للثقة ويساهم في بعث الحماس لديهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم الجديدة، فيعمل كل فرد على تقديم أفضل ما لديه مما

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حلة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 108.

<sup>2</sup> مصطفى غنيم، تبسيط الإجراءات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 41.

<sup>3</sup> مجموعة من الكتاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-130.

<sup>4</sup> علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص ص 174-175.

<sup>5</sup> Adriana Maroti de Mello, Roberto Marx, Mario Salerno, **Organizational Structures To Support Innovation : How Do Companies Decide?**, Revista de Administracio e Inovacio, Vol 09, N 04, 2012, p.08.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

يكسبهم مهارات التوجه الاستباقي نحو الإبداع والابتكار، أما الهيكل غير المرن فإنه يجعل الأفراد يعملون تحت الضغط والخوف من الانتقاد مما يخلق مناخا تنظيميا لا يساعد على الابتكار.

### ثانيا. دور التغيير من خلال خطوط السلطة والمسؤولية في تطوير الابتكار المؤسسي

إن السلطة وما يقابلها من مسؤولية تتغير ويعاد توزيعها تبعا لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، التي تستوجب إعادة توزيع الصلاحيات سواء كان ذلك في تشديد مركزيتها أو الانفتاح على الاتجاه اللامركزي في العمل، وهناك فوائد عديدة لتفويض السلطة، فتفويض السلطة يعفي المدير من تفاصيل العمل التي تستهلك جزء كبير من وقته ويمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات دون انتظار الموافقة عليها من رؤسائهم، مما يزيد المرونة ويسمح باتخاذ الإجراءات السريعة<sup>1</sup>. ويمكن إبراز أهمية التغيير الهيكلي من خلال السلطة والمسؤولية في تطوير الابتكار المؤسسي في النقاط التالية:

- تعمل اللامركزية على تحسين القرارات الديمقراطية، فالمؤسسات التي تتميز بالديمقراطية توفر إدارتها للموظفين فرصة للمشاركة والاهتمام بأفكارهم بدلا من الاعتماد على السلطة العليا في اتخاذ القرارات، وهذا يزيد من سرعة الابتكار من خلال تسريع عملية اتخاذ القرار<sup>2</sup>؛
- الابتكار الإداري يحدث داخل النواة الإدارية من أعلى إلى أسفل وبالتالي فإن إضفاء طابع الرسمية والمركزية قد يؤدي إلى زيادة الابتكار من أعلى إلى أسفل، في حين تسمح المستويات المنخفضة من المركزية وإضفاء الطابع الرسمي بالابتكار من القاعدة إلى القمة في الابتكار التكنولوجي؛
- الابتكار يمر عبر مرحلتين جوهريتين هما مرحلة البداية ومرحلة التنفيذ، الأولى هي جميع المهام التي ينطوي عليها البحث عن الأفكار وتوليد وتقييم المواقف تجاه الابتكار وتحديد المشكلات وتطوير الابتكار، والثانية تشمل جميع الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع الابتكار وفترة استخدامه. المرحلة الأولى يتم تحفيزها من خلال المستويات المنخفضة من المركزية والتهئية الرسمية ومستويات أكبر من التعقيد، بينما مرحلة التنفيذ تتم من خلال مستويات منخفضة من التعقيد ومستويات أعلى من المركزية؛
- المركزية تعيق تكوين المعرفة من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا، وبالتالي تقليل جودة الأفكار ومبادرة الموظفين مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء المبتكر والتي تعيق تطوير المنتجات والعمليات والممارسات المبتكرة<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> عبد الفتاح علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>2</sup> Yamini Prakash Shahay, Menakshi Gupta, **The Role of Organization Structure In the Bulk-Drug industry**, The Indian Journal of Industry Relations, Vol 46, N 03, 2011, pp. 451-452.

<sup>3</sup> Faruk Kalay, Gary S. Lynn, **The Impact of Organizational Structure on Management: An Empirical Research in Turkey**, Journal of Business, Economics and Finance, Vol 05, N 01, 2016, pp. 128-129.

— بالرغم من أن اللامركزية تتيح حرية التصرف للعاملين فإذا أراد العامل إدخال أي تطوير أو تحسين على أسلوب أداء العمل، فإن الرئيس الذي يملك قرار التطوير والتحسين يجب أن يكون قريباً من العامل للتعرف على رأيه والحصول على موافقته<sup>1</sup>. وهنا يكمن دور التفويض المناسب للسلطة والذي يؤكد ضرورة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم فهم الذين يقومون بالتنفيذ المباشر للمهام الموكلة إليهم، لذلك يجب منحهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل التي تعترضهم مما يزيد من فاعلية العاملين ويكشف عن مواهبهم.

### ثالثاً. دور التغيير من خلال خطوط الاتصال في تطوير الابتكار المؤسسي

يعتبر الاتصال وسيلة مهمة لتحسين العمل فلا يمكن لأي مؤسسة العمل بدون وسائل الاتصال، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى ضرورة تجديد وتغيير أساليب الاتصالات بما يتوافق ومتطلبات العمل لضمان السير الحسن والتدفق الجيد للمعلومات والأوامر والتعليمات، فكفاءة العمل ترتبط بمدى كفاءة وفعالية أنظمة الاتصالات المتوفرة في المؤسسة.

ويعد الاتصال الفعال من أهم الأساليب لإيصال رؤية الإدارة للعاملين بشفافية وأمانة، وذلك من خلال نقل المعلومات الصحيحة والكاملة للأفراد عن أهدافها وسياساتها وبرامجها، وبدرجة كافية من الاستمرار والوضوح، والتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد العاملين في المؤسسة وشكاويهم ومقترحاتهم، مما يساهم في عملية التنبؤ والتوقع المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد، بما يحقق تبادل الرسائل الإقناعية ونقل توقعات إيجابية عن نتائج التغييرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة<sup>2</sup>.

وقد توصلت الدراسات إلى أن العمال يفضلون في رؤسائهم ومدراءهم جوانب مختلفة كان أبرزها الاتصال الجيد كاستماع القادة لما يريد العامل قوله، وتشجيعه على الإدلاء بأرائه ومنحه المعلومات التي يريدتها لإتمام مهامه، وذلك من خلال توفير المعلومات المناسبة والتي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية والابتكارية، فالمعلومات المتدفقة لها أثر مهم على تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين<sup>3</sup>.

إن نشر الابتكار وتطبيقه في المؤسسة لا يمكن أن يتم بدون قنوات اتصال فعالة، فالإتصال هو المحدد الرئيسي للابتكار المؤسسي، والابتكار كما هو معروف يرتبط بالمخاطرة والتعقيد مما يخلق مقاومة في تبنيه، وفي هذه الحالة يمكن

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup> معتز عبد الله سيد، مرجع سبق ذكره، ص 52-114.

<sup>3</sup> سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

## الفصل الثاني: الابتكار المؤسسي وعلاقته بالتغيير التنظيمي

لقنوات الاتصال المناسبة تعزيز الثقة لقبول الابتكار، وقد تتضمن الاتصالات المتعلقة بالابتكار معلومات رئيسية حول نوع الابتكار والتأثير ومعلومات السلطة والمسؤولية أثناء تنفيذ عملية الابتكار<sup>1</sup>.

يساهم التغيير في خطوط الاتصال في تحسين عملية تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة وفي مختلف الاتجاهات، مما يخلق تفاعلات جيدة بين أعضاء المؤسسة ويرفع درجة الثقة بينهم، ويخلق الرغبة لديهم للعمل بروح الفريق الواحد ويشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، ويضمن التعلم وتبادل المعارف بينهم، وهذا من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا مشجعا على الإبداع والابتكار، ويحسن من عملية التفكير الإبداعي لدى الأفراد.

### رابعاً. دور التغيير من خلال المشاركة في صنع القرار في تطوير الابتكار المؤسسي

إن اتخاذ القرار في المؤسسات هو المحور الأساسي الذي تركز عليه العملية الإدارية، وهي المهمة الأساسية للمدير، والمحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق وتوجيه ورقابة وابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل أجزاء المؤسسة وأفرادها بشكل عام<sup>2</sup>. أي أن عملية اتخاذ القرار وبالرغم من أنها مهمة مسندة للمدير إلا أنها عملية تشاركية يساهم فيها العاملون في مختلف المستويات الإدارية، فلا يمكن للمدير وحده اتخاذ القرار النهائي الذي هو نتيجة لمجموعة من القرارات الفرعية التي اتخذها العاملون أثناء تنفيذ المشروع.

والمشاركة في صنع القرار هي عملية لخلق التوازن بين أعضاء المؤسسة وضمان الثقة بينهم، وبما أن التغيير التنظيمي هو عملية للتحويل بالمؤسسات نحو الأفضل فيجب على الإدارة إشراك الأفراد في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير، مما يساهم في الحد من مقاومة الأفراد للتغييرات التي تحدثها الإدارة لإحساسهم بأنهم جزء منها وليسوا وسيلة لتنفيذها فقط. ويمكن إبراز أهمية المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير في تطوير عملية الابتكار من خلال:

- يساهم في تنمية قدرات ومهارات الأفراد في اتخاذ القرارات ويكسبهم الخبرة اللازمة لمواجهة المشكلات والنظر إليها من زوايا مختلفة، مما ينمي لديهم الإحساس بالمشكلات والبحث عن حلول مبتكرة لها قبل حدوثها؛
- يمثل الاهتمام بصنع القرارات جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير المؤسسات واستمراريتها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية وابتكارية لتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> Rajesh N. Paturkar, Op. cit, p. 33.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 09.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 300.



- مشاركة العاملين في عملية صنع القرار تعتبر سيناريو مثالي يحفز لديهم الرغبة في التفكير الإبداعي والمبتكر ويمكنهم من خلاله استخدام معرفتهم واقتراح مسارات عمل جديدة، حيث يمكنهم عرض مهاراتهم وخبراتهم<sup>1</sup>؛
- المشاركة في صنع القرارات تعزز التكامل وتبادل المعلومات والتفاعل داخل المجموعات، مما يؤدي إلى اندماج تنظيمي أكبر في المؤسسة ويساهم في تعزيز الابتكار<sup>2</sup>.

يساهم إشراك العاملين في التغيير التنظيمي في خلق مناخ تنظيمي ملائم لإبداء آرائهم ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم، وإيجاد البدائل الممكنة لحلها مما يعزز روح التنافس بينهم، فوجود مجموعة متنوعة من الأفراد يسمح بتوفير حجم أكبر من الآراء والأفكار والمعارف، وهذا ما يسمح لهم بتقديم وجهات نظر مختلفة حول المشكلة المطروحة للنقاش، مما يعزز لديهم التفكير الابتكاري ويتم اتخاذ القرار الملائم والالتزام به والعمل على تنفيذه مما يساهم في تطوير الابتكار.

---

<sup>1</sup> Julia Clemencia Naraonjo-Valencia & others, Op. cit, p. 08.

<sup>2</sup> Yamini Prakash Shahay, Menakshi Gupta, Op. cit, p. 452.

### خلاصة الفصل

يعتبر الابتكار ميزة تنافسية للمؤسسة تضمن لها القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة التي فرضتها التحولات في مختلف مجالات الحياة، والابتكار المؤسسي طريقة هامة لتحويل الأفكار الإبداعية في إطار تفاعل أعضاء المؤسسة إلى منتجات أو أساليب أو ممارسات تجارية جديدة وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة وضمان ريادتها.

ويعتبر الابتكار المؤسسي عملية معقدة وليس عملية سهلة لهذا تلجأ المؤسسات لإدارته بدقة وحذر، والتركيز في ذلك على مجموعة من المبادئ التي تنطوي على ما يجب فعله وما يجب عدم فعله، وفي إطار ذلك تواجه الإدارة مجموعة من التحديات والمعوقات التي تعرقل عملية الابتكار وقد تؤدي إلى إفشالها وعدم استمراريتها.

ومن أبرز الدعائم التي تساعد على تطوير الابتكار في المؤسسات الاقتصادية التغيير التنظيمي نتيجة للعلاقة التكاملية التي تربط بينهما، حيث أن التغيير التنظيمي يسعى لتنمية القدرة على الابتكار فهو المحرك الأساسي للتحويل نحو مؤسسة ذات توجه ابتكاري، فتوفير متطلبات تطوير الابتكارات (متطلبات بشرية، تكنولوجية وتنظيمية) لن يتحقق إلا من خلال إحداث مجموعة من التعديلات والتغييرات في المكونات الأساسية للمؤسسة (الأفراد، الهيكل التنظيمي والتكنولوجي)، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم الإبداعية وقدرتهم التكنولوجية، وخلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على مواكبة مختلف التغييرات، وتوفير التكنولوجيا اللازمة لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وبالتالي اكتساب المعارف والقدرات والمهارات الجديدة التي تعتبر المحرك الأساسي لخلق الأفكار الجديدة وتطويرها والعمل على تحويلها إلى منتجات، أساليب أو ممارسات ابتكارية.

إذن يمكن القول أن كل ابتكار قد مر عبر التغيير غير أنه لا يمكننا القول بأن كل تغيير ينتج عنه ابتكارات جديدة.

---

## الفصل الثالث

---

### تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة للتطورات والتحويلات التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة والتي فرضت على المؤسسات مجموعة من التحديات دفعتها للبحث عن الأساليب الحديثة التي تمكنها من مواكبة هذه التطورات والتكيف معها والاستجابة لمختلف التغيرات، فبرز التغيير التنظيمي كأسلوب إداري يسمح للمؤسسة بمواكبة التطورات والتكيف معها وذلك بالنظر إلى الدور المهم الذي يؤديه في توفير المتطلبات اللازمة لتطوير إمكانيات المؤسسة والتحول بها نحو الأفضل، والمساهمة في تطوير الابتكار المؤسسي الذي أصبح ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات الاقتصادية.

غير أن هذا لا يعد كافيا للتحقق من مساهمة التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسات الاقتصادية، لذلك كان لا بد من إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي للبيئة الجزائرية، وذلك في قطاع الصناعات الغذائية الذي يعتمد بشكل كبير على التطور العلمي والتكنولوجي وهو الذي شهد العديد من التغيرات والابتكارات.

وعلى هذا الأساس فقد تم تخصيص هذا الفصل للوقوف على واقع قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB (Conserverie Alimentaire Amor ben Amor) بولاية قلمة التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في القطاع، والتي تنتمي إلى مجمع عمر بن عمر، على الرغم من وجود عدد معتبر من المنافسين الذين قد يشكلون خطرا على مركزها التنافسي. الأمر الذي دفعها لتطوير منتجاتها والتوجه نحو تطوير ابتكاراتها وذلك بالاعتماد على مواردها البشرية والتكنولوجية والتنظيمية وممارساتها التسويقية، لهذا تم اختيار مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB كنموذج للدراسة الميدانية. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

### المبحث الأول: مدخل لقطاع الصناعات الغذائية

#### المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قلمة

#### المبحث الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قلمة

### المبحث الأول: مدخل لقطاع الصناعات الغذائية

تعتبر الصناعة الغذائية من أهم الصناعات باعتبارها قطاعا هاما في الدولة يسعى لتحقيق الاكتفاء الغذائي للمجتمع والمساهمة في الاقتصاد الوطني، وقد عرفت الصناعات الغذائية العديد من التطورات منذ القدم والتي ازدادت مع الحاجة إليها والتقدم العلمي والتكنولوجي وارتباطها المباشر بالصحة الجسمية والنفسية للفرد، وهذا ما دفع المؤسسات لضرورة مواكبة التطورات المختلفة للبحث عن أفضل الأغذية للحفاظ على صحة الأفراد ومواجهة احتياجاتهم وتلبتها. وفي هذا المبحث سنتطرق للتطور التاريخي للصناعات الغذائية، أهميتها، علاقتها بالتغيير والابتكار، وفي الأخير سنسلط الضوء على واقع الصناعة الغذائية الجزائرية.

### المطلب الأول: ماهية الصناعات الغذائية

مرت الصناعة الغذائية كغيرها من الصناعات الأخرى بمجموعة من التطورات حتى أصبحت كما هي عليه الآن، وفي هذا الجزء سنتطرق لمفهوم الصناعة الغذائية.

### أولا. نشأة الصناعات الغذائية

تشير الآثار التاريخية لبعض الحضارات أن الإنسان قد مارس بعض العمليات المرتبطة بصناعة الأغذية في عصور ما قبل التاريخ، وارتبطت هذه الصناعة غالبا بجرش الحبوب وتجفيف اللحوم واستخدام الملح لحفظها، ويعتبر المصريون القدماء أوائل من استخدم وسائل طحن الحبوب، ثم أدخل الرومان عليها مجموعة من التحسينات التي أدت إلى ظهور الرحي التي لا تزال تستخدم إلى يومنا هذا.

واستمر الإنسان في البحث عن أفضل الطرق التي تساعد في حفظ الغذاء ونقله وتوزيعه، معتمدا في ذلك على كل ما تجود به الطبيعة كاستخدامه للثلج الطبيعي في حفظ الطعام، ونظرا لاستحالة الاعتماد على الثلج بشكل دائم وفي جميع المناطق تم اكتشاف أنظمة التبريد الميكانيكي سواء التي تعمل على أساس الضغط أو على أساس الامتصاص. وفي عام 1809 تمكن الخباز الفرنسي Nicolas Appert من الحصول على جائزة لتمكنه من الحفاظ على أنواع كثيرة من الأغذية في علب زجاجية يطبخ فيها الأطعمة ويغلقها فتبقى لمدة طويلة دون تلف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص 54-55.

وقد أدت التجارة الحديثة وبالأخص بعد الحرب العالمية الثانية وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض، والتطورات التكنولوجية في جميع مناحي الحياة إلى تغير خارطة توزيع الغذاء في العالم، فالتطور الذي شهده النشاط الاقتصادي خلق منافسة حادة بين أقطاب الصناعات الغذائية في العالم، مما خلف كارتلات ومحتكري قلة لتوريد المواد الأولية الغذائية<sup>1</sup>، ونتيجة لمختلف التطورات العلمية التي شهدتها العالم والتنافس الشديد في إنتاج الغذاء والبحث عن أساليب أكثر ابتكارا لحفظه، فقد شهدت نهاية القرن التاسع عشر تطورا ملحوظا في تصنيع وإنتاج الغذاء على ثلاث فترات أساسية، حيث تم إنشاء العديد من الصناعات الغذائية خلال هذه الفترة، وهذه الفترات هي<sup>2</sup>:

- **الفترة الأولى (1880-1920):** خلال هذه الفترة ونتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي تم بناء أسس التصنيع بفضل التقدم فتم تطوير الصناعات الغذائية الأولى: طحين الدقيق والتعليب، ومصفاة السكر، وتصنيع الجعة، صناعة المعكرونة...، وخلال الحرب الأهلية انطلقت عملية تصنيع المعلبات عام 1886 في الولايات المتحدة الأمريكية، أين حلت الآلة محل الإنسان في عملية التصنيع، وبعدها بسنوات حوالي عام 1900 تطورت صناعة اللحوم عبر المحيط الأطلسي حيث تغير التبريد والنقل الميكانيكي منذ ثمانينات القرن التاسع عشر؛
- **الفترة الثانية (1900-1970):** وتميزت هذه الفترة بتطوير عمليات جديدة وزيادة كفاءة العمليات الصناعية، حيث تم استخدام المعرفة العلمية لتطوير الأساليب التحليلية وشرح الظواهر ذات الطبيعة الكيميائية أو البيولوجية في الإنتاج، واكتشاف عمليات جديدة، وتصميم منتجات جديدة؛
- **الفترة الثالثة منذ السبعينات:** أدى التنوع في المسارات التكنولوجية والعولمة إلى تسريع التوجه نحو الابتكار في الصناعات الغذائية، وساهم في ذلك كثافة رأس المال الذي تميزت به هذه الفترة حيث تعددت الصناعات الغذائية واختلفت توقعات الربح اعتمادا على ما إذا كانت التغييرات التقنية مهمة أم لا. وفي هذه الفترة تضاعفت إنتاجية الصناعات الغذائية بسرعة كبيرة نتيجة الاستخدام المكثف للأتمتة والالكترونيات التي قلصت مدة الإنتاج، كما مس الابتكار الجذري العمليات الإنتاجية على سبيل المثال: تكسير الحليب، تجفيد عجينة الخبز، تجفيف القهوة بالتجميد.

<sup>1</sup> وليد صيفي، أثر السياسات الصناعية على حجم وهيكل العمالة في القطاع -دراسة فرع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر في الفترة 1990-2013-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 79.

<sup>2</sup> Francois Nicolas, Michel HY, **Apprentissage Technologique et Innovation en Agro-alimentaire**, Revue Economie Rurale, N 257, 2000, pp. 30-31.

### ثانيا. تعريف الصناعات الغذائية

تعرف الصناعات الغذائية على أنها: "إحدى فروع الصناعات التحويلية التي تقوم بتحويل المواد الخام الزراعية، سواء منها النباتية أو الحيوانية، محافظة بذلك على قيمتها الغذائية أطول مدة ممكنة عند تحويلها إلى منتجات غذائية، تسهل عملية نقلها من مكان إلى آخر، مع بقائها صالحة للاستهلاك لفترة زمنية طويلة"<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق يعرفها الدكتور عز الدين فراج على أنها: "القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية، وإمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة لاستخدامها في مواسم غير مواسمها واستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، وتبقى صالحة للاستعمال من الوجهة الصحية والحيوية"<sup>2</sup>.

ويشير آخرون إلى أن الصناعات الغذائية عبارة عن "مجموع المؤسسات التي تهتم بتحويل المواد الزراعية بالمعنى العام من أجل الاستهلاك الغذائي النهائي وهي تعد جزءا هاما من النظام الغذائي الذي يضم بدوره أيضا النشاطات المصنفة عادة في الزراعة كالتوزيع الغذائي، النقل، التجارة، المقاهي، المطاعم وكذلك إنتاج وسائل خاصة مصنفة من طرف قطاعات أخرى: جرارات، أسمدة، تجهيزات صناعة... الخ"<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية قطاع الصناعات الغذائية

تكمن أهمية قطاع الصناعات الغذائية في كونه يضيف فائدة على قطاعات متعددة، إضافة إلى أهميته على الصعيد الاستراتيجي ومساهمته في تحقيق الأمن الغذائي والاستقرار الاقتصادي، ويمكن إيجاز أهميته الاقتصادية والاجتماعية في<sup>4</sup>:

- المساهمة في توفير المنتجات الغذائية بالكم والكيف المناسب وفي الوقت المناسب؛
- توفير نظام متكامل الحماية للمستهلك من خلال تقديم منتجات آمنة وصحية؛

<sup>1</sup> أسماء حاجي، ناصر بوعزيز، دور الصناعات الغذائية في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة الفترة 2009-2015، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 20، 2017، ص 407.

<sup>2</sup> أسماء حاجي، مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية قلمة 2009-2017، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2018-2019، ص 19.

<sup>3</sup> حميد حملوي، وسام عمرون، أثر فرع الصناعات الغذائية على الاقتصاد الجزائري وآفاق تطوره دراسة حالة الجزائر 2000-2015، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 20، العدد 02، 2019، ص 23.

<sup>4</sup> حاج بن زيدان، حسينة مهدي، دور الصناعات الغذائية في إرساء دعائم النمو الاقتصادي للجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 123-124.

- الالتزام باحترام المواصفات العلمية للجودة في ميدان الصناعة الغذائية بغرض تحسين المنتجات الغذائية؛
- تدعيم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية بإضافة الأملاح المعدنية أو الفيتامينات المغذية؛
- المساهمة في ترقية منظومة الإنتاج الحديث وذلك في إطار التكيف مع التطور التكنولوجي؛
- تساهم مؤسسات الصناعة الغذائية في ضمان استمرار عمليات التشغيل، حيث تستقطب هذه المؤسسات أعدادا كبيرة من اليد العاملة الدائمة والمؤقتة، حيث تزداد عمليات التوظيف كلما اتسم الموسم الزراعي بالنجاح، وبالتالي تزداد أنشطة الجمع والنقل والتخزين للمحاصيل الزراعية، كما تزداد أعمال الحفظ والتكيف المعالج لضمان محافظة المنتجات الزراعية على قيمتها الغذائية إلى حين الحاجة إليها؛
- تسمح الصناعة الغذائية بتصنيع وحفظ الأغذية والمواد الغذائية التي تزيد عن حاجة الاستهلاك الطازج في موسم الإنتاج الزراعي لاستعمالها في أوقات ندرة وجودها وهي في حالة طازجة، وبذلك يمكن المحافظة على مستوى الأسعار للخدمات الزراعية وتحويلها إلى منتجات لها قيمة اقتصادية.

بالإضافة إلى ذلك فإن قطاع الصناعات الغذائية يساهم في<sup>1</sup>:

- الاستغلال الأمثل للخامات الزراعية من خلال تصنيعها والاستفادة من مخلفاتها في التغذية الحيوانية أو في منتجات أخرى للاستفادة الإنسانية؛
- إمكانية تصدير الفائض من المنتجات الزراعية صعبة التصدير على صورتها الطازجة أو التي تتحسن اقتصاديات تصديرها وهي مصنعة مقارنة بتصديرها وهي طازجة؛
- تحل محل الواردات التي تستوردها الدولة من محرجات هذه الصناعات، ما يغطي العجز في توفير الموارد الغذائية إضافة إلى اعتبارها مورد كسب للعملة الصعبة بخفض الواردات أو زيادة الصادرات.

### المطلب الثالث: التغيير التكنولوجي وعلاقته بالابتكار في قطاع الصناعات الغذائية

تختلف الصناعات الغذائية الحالية كصناعة تحويلية لإنتاج الغذاء في ظل التطورات العلمية التي شهدتها القرن العشرين والحادي والعشرين عنها في القرون السابقة، سواء من حيث التكنولوجيا أو المواصفات والمعايير العالمية المطلوبة لضمان جودة السلع الغذائية وسلامتها. فقد ساهم التغيير التكنولوجي بقدر كبير منذ السبعينات في تنمية اقتصاد الأغذية الزراعية، حيث مكن من تطبيق عدد كبير من الابتكارات، سواء في العمليات أو المنتجات أو من خلال إعادة تنظيم

<sup>1</sup> نبيلة شطارة، سارة لبرش، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص ص 64-65.



أنشطة الإنتاج والتوزيع، ويبدو أن وتيرتها قد تسارعت خلال السنوات الماضية، لكن دورها كان أساسيا في ظهور وتطوير الصناعات الزراعية والغذائية الجديدة منذ نهاية القرن التاسع عشر، وذلك بالاعتماد على تطورات المعرفة المستخدمة سواء ما تعلق منها بالتركيبات، القيم الغذائية للمنتجات، تأثير التكنولوجيا على خصائص المنتج أو طرق الإدارة المطبقة.

وقد خرجت الصناعات الغذائية من التغييرات التكنولوجية والهيكلية العميقة التي مرت بها خلال هذه الفترة الطويلة، بتطوير قدرتها على إتقان عملية طويلة تتكون من عدة مراحل من التصميم والبحث والاختبار والتدعيم، والتي تتدخل فيها المهارات الداخلية والخارجية، وإتقان جميع الأنشطة المبتكرة التي ينطوي عليها التعلم التكنولوجي، فهي العملية التي تحضر للابتكار داخل المؤسسات، وتشمل موارد البحث والتطوير الداخلية المكملة للمصادر الخارجية. ويتم تفسير التغيير التكنولوجي في الغذاء على أنه نتيجة لعملية التعلم، حيث تتحد القدرات الداخلية والخارجية للمؤسسة في تفاعلات مع بيئتها، حيث تتعلم المؤسسة إتقان تصميم المنتج باستخدام التكنولوجيا الجديدة، فقبول التكنولوجيا الجديدة يرفع من مستوى استخدامها وتطويرها مع الموردين والعملاء للتكيف مع التغيير التكنولوجي وتحسينه<sup>1</sup>.

وفي قطاع الصناعات الغذائية ظهرت العديد من التغييرات التي ساهمت في تطوير فروع القطاع بتجدد وتطور الأنظمة التكنولوجية من خلال التغييرات العامة الأربعة التالية<sup>2</sup>:

- إدخال المؤسسات لخدمات البحث والتطوير التي تم إنشاؤها من قبل مؤسسات الصناعات الغذائية الكبيرة؛
- تطوير أشكال جديدة من التنظيم في المؤسسات الكبيرة (الشركات متعددة الجنسيات)؛
- عمليات نقل التكنولوجيا التي تعني أن جميع الصناعات في كل بلد تستفيد من نفس البيئة، وأنه يوجد ترابط بين الصناعات في تنميتها حيث استفادت من الابتكارات في الكيمياء والميكانيك والنقل؛
- ظهور صناعة التوزيع وإدخال الخدمة الذاتية ثم وحدات البيع على نطاق واسع أدى إلى ظهور مؤسسات ذات قدرات استيعاب التكنولوجيا الجديدة وقوة التفاوض بشأن استخدام ابتكارات الصناعات الغذائية.

وقد سمحت عمليات التطور الحالية في مجال أبحاث التكنولوجيا للصناعات الغذائية بنقل أحدث الانجازات سواء من حيث نوعية الأغذية أو إمكانية حفظها أو نقلها من مكان إلى آخر مع المحافظة على جودتها وسلامتها، حتى أصبح مفهوم الجودة والسلامة الغذائية يمثل عنصرا أساسيا من عناصر الرعاية الصحية، وقد برز ذلك نتيجة لما ثبت للعلماء

<sup>1</sup> Francois Nicolas, Michel HY, Op. cit, pp. 27-28.

<sup>2</sup> Nabil Khouri, *Déterminants de L'innovation dans les PME Agroalimentaires*, les Cahier du CREAD, N 94, 2010, pp. 153-154 .

والباحثين في مجال الصحة البشرية والبيطرية أن الأمراض الناجمة عن تلوث الغذاء هي المشكلة الصحية الأكثر انتشارا في العالم، ولها علاقة كبيرة بما ينتج في المصانع الغذائية، لذلك سارعت العديد من الدول لإعداد الإجراءات والقوانين التي تضمن اتخاذ كافة التدابير الصحية للمراقبة الغذائية، وهو ما يتطلب تزويد المصانع الغذائية بمختبرات ومعدات وأجهزة حديثة للتأكد من تنفيذ المواصفات والمعايير التي تقرها القوانين والتشريعات العالمية، كما يتطلب كوادر عالية التأهيل والتدريب، والاستمرار في اكتساب تلك الكفاءات بآخر معطيات العلم والمعرفة الفنية لسلامة الغذاء، الأمر الذي يستدعي من الدول النامية التركيز على العلوم في تطوير أنظمتهم الرقابية حتى تتمكن من الوصول إلى الأسواق العالمية، وفق الشروط والقوانين والمواصفات العالمية، وهو ما ينعكس إيجابا على الاستثمار في قطاع الصناعات الغذائية<sup>1</sup>.

وتعتبر الشركات متعددة الجنسيات من الفاعلين الرئيسيين للابتكار في صناعة الأغذية الزراعية باختلاف أنواعها كالحليب المكثف والأغذية المجمدة، البسترة، الأعلاف المركبة للماشية والمحاصيل المعدلة وراثيا. حيث أن المؤسسات الكبيرة هي المبتكر الرئيسي في الصناعات الغذائية الزراعية، وذلك لقدرتها على إتقان عمليات الابتكار الطويلة والمكلفة في غالب الأحيان، وحسب Fort & al فإن قطاع الأغذية الزراعية يشهد تطورا كبيرا لكنه مازال من بين أقل الأنشطة الصناعية كثافة في البحث والتطوير ولكنه من بين الأنشطة الأكثر ابتكارا، وقد برر Nicolas & HY 2000 هذا التناقض بأن الظروف العامة للتغيير التكنولوجي في الصناعات الغذائية الزراعية هي نتيجة لعملية التعلم والتي تظهر عادة على مستوى المنتجات من خلال إستراتيجية تمايز بالاستثمار في البحث والإعلان. وقد ميز Nicolas & HY بين فئات مختلفة من المؤسسات وفقا لسلوكهم في مواجهة الابتكار<sup>2</sup>:

- المؤسسات الكبيرة التابعة للمجمع والتي تتجه عملية التعلم الخاصة بها نحو المهارات التقنية وتستخدم لذلك مواردها الداخلية؛
- المؤسسات الكبيرة المستقلة التي تتجه عملية التعلم الخاصة بها نحو المهارات التقنية والتجارية والتي تساهم بفعالية في شبكات الابتكار؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للمجمع والتي تستند في عملياتها التعليمية على التحويلات داخل المجمع؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقلة والتي تعتمد في عملياتها التعليمية على التفاعل مع مورديها والمؤسسات العامة.

<sup>1</sup> فوزي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> Nabil Khouri, Op. cit, pp. 154-155.

ومن أبرز البرامج والتكنولوجيات الحديثة التي أفرزتها التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال الصناعات الغذائية والزراعية، والتي تساهم في تحسين جودة المنتجات وسلامتها الصحية والعمل على استدامتها نجد<sup>1</sup>:

— **الروبوتات والآلات:** يضمن استخدام الآلات في صناعة المواد الغذائية الجودة والقدرة على تقليل تكاليف الحفاظ على الطعام طازجا وزيادة إنتاجيته، ويعد ظهور الروبوتات مثلا ملموسا على تكنولوجيا الأغذية، حيث ساعدت هذه الآلات في القضاء على مشكلات السلامة للوظائف الأكثر خطورة في صناعة الأغذية، وإنقاذ الكثير من إصابات العمل؛

— **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** هي من أبرز التقنيات الواعدة والتكنولوجيا الحديثة في الصناعات الغذائية، حيث انتشرت الطباعة ثلاثية الأبعاد وكانت هناك العديد من التطبيقات من وكالة ناسا لطباعة البيوترا وتصنيع الأطعمة اللينة للأكل لمن لا يستطيعون مضغ الطعام الصعب للاستهلاك، وهذا ما يساهم في بروز ابتكارات جديدة لتكون قادرة على خلق العديد من الأشياء والمساعدة في استدامة الغذاء؛

— **طائرات بدون طيار:** إن استخدام أنظمة تتبع GPS وصور الأقمار الصناعية والطائرات بدون طيار في مراقبة غلة المحاصيل ومستويات التربة وأنماط الطقس ساهم في تحديد المحاصيل المريضة أو التالفة والتخلص منها، وبالتالي زيادة الكفاءة في المزارع والمناطق الزراعية وتحسين جودة المنتجات؛

— **إنترنت الأشياء:** وهي شبكة أجهزة ومعدات متصلة ببعضها البعض وتسهل جمع البيانات عن طريق الاستشعار عن بعد، حيث يمكن للزراعة الدقيقة أن تجعل صناعة الأغذية أكثر كفاءة وأقل تكلفة، وذلك برفع المردود الزراعي وتقليل الخسائر، وضمان تطبيق ممارسات مستدامة تحدد بالضبط ما يجب فعله ومتى وأين، إذ تتيح أدوات الاستشعار عن بعد مراقبة وتتبع رطوبة التربة ونمو المحاصيل، ومستويات علف الحيوانات، كما تساعد في الإدارة والتحكم بمعدات الري والحد من إهدار المياه وزيادة الإنتاج، ويؤدي جمع وتحليل هذه البيانات عن طريق منصة واحدة إلى تحسين التشغيل واتخاذ القرارات الملائمة للسياسة الزراعية المرجوة؛

<sup>1</sup> للمزيد أنظر:

طه إبراهيم، التكنولوجيا الحديثة في صناعة الطعام ومستقبل التكنولوجيا الغذائية، مرآة العرب الإخبارية، 4 ماي 2019، المتصفح يوم 2020/10/15،

على الموقع الإلكتروني: <https://www.thraramirror.com>

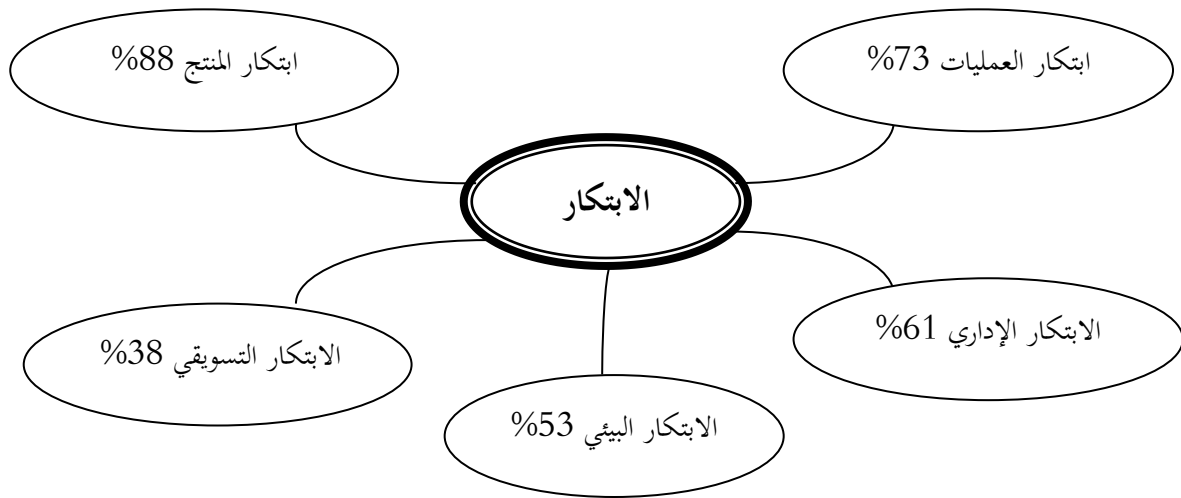
إدريس أمجيش، إلى أين تأخذنا التكنولوجيا؟، 30 ماي 2017، المتصفح يوم 2020/10/17، على الموقع الإلكتروني:

<https://www.manshoor.com/world/agriculture-revolution-technology-food-crisis>

- **برامج الحوسبة السحابية:** حيث يتم استخدام بيانات الطقس اعتمادا على برامج الحوسبة السحابية للمواءمة بين تنبؤات الطقس وكمية الأسمدة التي تحتاجها المحاصيل، وهو ما حفز المعاهد الزراعية لتبني مثل تلك التقنيات، ووفر في المقابل محاصيل آمنة للاستهلاك، ويجري تطبيق هذه التقنية في إحدى مزارع الولايات المتحدة الأمريكية؛
- **سلاسل التوريد الجديدة:** ظهرت تطبيقات تحاول زيادة وضوح مراحل سلسلة التوريد، وذلك بجمع البيانات وتخزينها في كل مرحلة من مراحل السلسلة، وتزويد العملاء بهذه المعطيات كي يتمكنوا من فحص المنتجات والوصول إلى تاريخها فوراً، بدلا من العمليات اليدوية التقليدية المتعارف عليها، مما يقلل من إهدار المنتجات الغذائية ورفع كفاءة سلسلة التوريد. على سبيل المثال فإن الفواكه بعد حصادها تمر عبر وحدات التخزين ومرافق التعبئة والتغليف وقنوات التوزيع قبل وصولها إلى المستهلك، وتستهلك هذه العملية الكثير من الوقت والطاقة، وتسبب في تلف ما يقارب 16% من كمية الفواكه، غير أن سلسلة التوريد الجديدة باستخدام الطباعة ثلاثية الأبعاد تمكن من تحويل الفواكه إلى مسحوق دقيق فور الحصاد، مما يسمح بسهولة نقلها دون تعريضها لخطر الفساد، وبعد ذلك سيستخدم المستهلك طباعة ثلاثية الأبعاد لإعادة الفاكهة إلى حالتها الأصلية.

وقد مس الابتكار في مؤسسات الصناعات الغذائية مجموعة من المجالات تجاوزت الإطار التكنولوجي، والشكل التالي يعبر عن نسبة مجالات ابتكار المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية سنة 2013:

### الشكل رقم (15): نسبة ومجالات المؤسسات المبتكرة في قطاع الصناعات الغذائية لسنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Source: Réseau Wallon de Développement Rural, **Innovation dans le Secteur Agroalimentaire : Compte-rendu de la journée d'échanges et des Visites de Terrain a Ellezelles**, Wallonie, 23 Janvier 2015, p. 03.

### المطلب الرابع: الصناعة الغذائية في الجزائر

يتميز قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر بالتنوع الشديد إذ يحتوي على مجموعة من الفروع الغذائية المختلفة والتي تقدم مجموعة متنوعة من المنتجات التي يحاول من خلالها تغطية الطلب المحلي، والتوجه نحو التصدير. وفي هذا المطلب سنتناول تطور الصناعة الغذائية في الجزائر، ومدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني وآليات تطويره.

#### أولاً. واقع الصناعات الغذائية في الجزائر

**1. لمحة عن قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية:** عرفت مرحلة ما بعد 1960 تطوراً في مجال التبادلات الزراعية والغذائية بين دول شمال وجنوب البحر الأبيض المتوسط نتيجة لبرامج التنمية التي انتهجتها هذه الدول، فقد أدى الانفتاح على الأسواق الدولية في الشمال إلى إحداث تطور هائل في مجال الأغذية، بينما في الجنوب تعاضم مستوى الاستيراد نتيجة للزيادة السكانية وتباطؤ نمو إنتاجية القطاع الزراعي. أما في الجزائر فقد تركزت المنتجات الغذائية المستوردة في الحبوب ومنتجات الحليب والسكر والزيتون، وقد مرت الصناعة الغذائية في الجزائر بعد الاستقلال بعدة مراحل وهي<sup>1</sup>:

– **المرحلة الأولى 1962-1979:** في هذه الفترة ركزت الجزائر على إقامة قاعدة صناعية مصنعة على حساب الصناعات الخفيفة، وذلك في إطار السياسات الاقتصادية التنموية المنتهجة بعد الاستقلال، غير أن هذا الفرع من الصناعة لم يحظى بالاهتمام الكافي إذ لم تتعدى حصته في إجمالي المخصصات الاستثمارية العمومية للفترة 1967-1973 نسبة 5%، وقد عرفت هذه النسبة تحسناً خلال الفترة 1974-1979 حيث بلغت 13% نظراً لاهتمام الدولة بتحقيق الأمن الغذائي؛

– **المرحلة الثانية 1980-1989:** هدفت المخططات التنموية في هذه المرحلة إلى إصلاح الاختلالات الناجمة عن المخططات التنموية السابقة والتي أهملت القطاع الفلاحي، فعملت الدولة على ترقية قطاع الهياكل الأساسية وتشجيع التنمية في قطاع الزراعة والري، واستحوذ قطاع الصناعات الغذائية على أكبر مبلغ مقارنة بالفروع الأخرى وهذا لمواجهة الطلب المتزايد على السلع الغذائية، غير أن هذه المرحلة واجهت صعوبات مالية نتيجة انهيار أسعار المحروقات مما تسبب في تعطيل العديد من المشاريع وإلغاء بعضها خاصة في قطاع الصناعات الغذائية واختفاء بعض المزروعات الصناعية كالشمندر السكري وتدهور زراعة الطماطم والزيتون؛

<sup>1</sup> وردة سعدي، دور المزيج التسويقي في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية المصدرة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص ص 284-287.

– المرحلة الثالثة 1990-1995: شهدت هذه المرحلة تذبذبا في المخصصات المالية لفرع الصناعات الغذائية حيث سجلت 3250 مليار دينار، 990 مليار دينار، 1475 مليار دينار خلال سنوات 1990، 1992، 1993، 1995 على التوالي، وهذا نتيجة للسياسة الاقتصادية آنذاك والتي تميزت بالاختلال والتميز بين القطاعات إضافة إلى الظروف الاجتماعية السائدة؛

– المرحلة الرابعة 1996-2000: تميزت هذه المرحلة بانفتاح الاقتصاد الجزائري وتحوله إلى اقتصاد السوق وانتشار نسيج ديناميكي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في مجالات متنوعة منها المنتجات الحيوانية والنباتية، منتجات الصيد البحري، أنشطة تحويل المواد النباتية والحيوانية، إضافة إلى خدمات حفظ المنتجات الغذائية والتغليف وتوضيب السلع وتوفير شروط الإنتاج الملائمة، وتميزت هذه الصناعات بالتمركز في المناطق ذات البنية التحتية الملائمة القريبة من الأسواق الحضرية الكبرى ذات الاستهلاك المرتفع؛

– المرحلة الخامسة الألفية الجديدة 2001-2014: في مطلع هذه الألفية انطلقت الجزائر في انتهاج سياسة تنموية ميزانية توسعية خلال الفترة 2001-2014 في ظل وفرة المدخيل الخارجية الناتجة عن التحسن المستمر لأسعار النفط، الأمر الذي انعكس بشكل غير مباشر على القطاع وبالأخص فرعي الفلاحة والصيد البحري. والتي شملت ثلاث برامج للاستثمارات العمومية وهي:

✓ برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004: خصص لهذا البرنامج مبلغ مالي قدره 525 مليار دينار منها 65 مليار دج لدعم القطاع الفلاحي ونحو 9.5 مليار دج لقطاع الصيد والموارد المائية، وبلغ عدد المؤسسات المعنية بهذه المخصصات 151 مؤسسة بمبلغ إجمالي قدره 2327 مليون دج؛

✓ برنامج دعم النمو 2005-2009: خصص لهذا البرنامج 9000 مليار دج منها 300 مليار دج لدعم قطاع الفلاحة والتنمية الريفية، و13.5 مليار دج لقطاع الصناعة و12 مليار دج لقطاع الصيد البحري؛

✓ البرنامج الخماسي 2010-2014: خصص لهذا البرنامج مبلغ مالي قدره 21214 مليار دج، استفاد في إطاره قطاع الصناعة والفلاحة والصيد البحري بمبلغ 3000 مليار دج، هذا البرنامج يتكامل مع البرنامج الوطني لتنمية الصناعات الغذائية PNDIM خلال الفترة 2010-2014، وذلك في إطار إستراتيجية استغلال المؤهلات الزراعية التي تمتلكها الجزائر لتكثيف الإنتاج الزراعي وتقوية التكامل بين قطاعي الزراعة والصناعات الغذائية؛

✓ برنامج النمو الجديد 2015-2019: يتكامل هذا البرنامج مع البرامج التنموية السابقة، وقد خصص له مبلغ مالي قدره 21000 مليار دج وتم إيلاء الأهمية فيه للبنى التحتية الاقتصادية حيث خصص لها 4300

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

مليار دج، 4079.6 مليار دج في 2015 مقابل 1894.2 مليار دج خلال سنة 2016 لقطاع الصناعات الغذائية<sup>1</sup>.

الجدول رقم (03): مؤشرات لتطور مساهمة قطاع الصناعة الغذائية الجزائرية في الناتج الخام (2015-2020)

الوحدة: مليون دج

2015	2014	2013	2012	2011	2010	البيان	
186007.1	172843.0	160169.1	150014.2	143147.2	118948.0	عمومي	الناتج الخام
964758.2	889557.5	826981.1	749304.6	680999.5	627478.0	خاص	
%83.83	%83.72	%83.77	%83.31	%82.63	%84.06	المجموع	
1150765.3	1062490.5	987150.2	899318.8	824146.7	746426.0		معدل النمو %
%08.30	%07.63	%09.76	%09.12	%10.41	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Office Nationale Statistique, **Compte Economique : Compte Production et compte d'exploitation (2001-2015)**, Algérie, 2015, p. 02.

من خلال الجدول نلاحظ أن القطاع الخاص يستحوذ على قطاع الصناعات الغذائية مقابل القطاع العمومي، إذ يساهم القطاع الخاص بما لا يقل عن 83% من الناتج الخام الإجمالي مقابل 17% فقط للقطاع العام، كما نلاحظ أن معدل النمو الكلي للناتج الخام الإجمالي شهد تراجعا منذ سنة 2012 إذ انخفض من 10.41% سنة 2011 ليصل إلى 09.12%، 09.76%، 07.63% خلال سنوات 2012، 2013، 2014 على التوالي، ليشهد في سنة 2015 ارتفاعا طفيفا قدره 08.30% سنة 2015.

كما نلاحظ من خلال الجدول (04) أن القطاع الخاص يساهم بما لا يقل عن 87% من الدخل المحلي الإجمالي مقابل 13% فقط للقطاع العام، كما نلاحظ أن معدل النمو الكلي للدخل المحلي الإجمالي شهد تذبذبا شديدا خلال الفترة 2010-2015، إذ حقق انخفاضاً سنة 2011 مقارنة بسنة 2010، ليحقق ارتفاعاً ملحوظاً سنة 2012 بنسبة قدرها 16.42% مقارنة بسنة 2011، هذه الزيادة لم تستمر لينخفض معدل النمو إلى 06.30% سنة 2013، ليرتفع مجدداً إلى 13.57% سنة 2014، لينخفض سنة 2015 إلى 09.01%.

<sup>1</sup> عبد الصمد سعودي، أسماء حبشي، أثر القطاع الصناعي ضمن برامج الاستثمارات العمومية في تحقيق التنوع الاقتصادي في الجزائر للفترة (2001-2016) دراسة تطبيقية مؤشر هرفندل هرشمان، الملتقى العلمي الدولي حول إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي، البلدة، الجزائر، 06 و 07 نوفمبر 2018، ص 11.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

### الجدول رقم (04): مؤشرات لتطور مساهمة قطاع الصناعة الغذائية الجزائرية في الدخل المحلي

الوحدة: مليون دج

2015	2014	2013	2012	2011	2010	البيان	
40206.6	36267.8	31696.6	30977.9	27328.7	23375.9	عمومي	الدخل المحلي
285898.0	262890.8	231711.9	216816.2	185510.3	173921.4	خاص	
%87.67	%87.87	%87.96	%87.49	%87.15	%88.15	المجموع	
326104.6	299158.6	263408.5	247794.1	212839.0	197297.3	معدل النمو الكلي	
%09.01	%13.57	%06.30	%16.42	%07.87	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Office Nationale Statistique, **Compte Economique : Compte Production et compte d'exploitation (2001-2015)**, Algérie, 2015, p. 02.

### الجدول رقم (05): مؤشرات لتطور مساهمة قطاع الصناعة الغذائية الجزائرية في القيمة المضافة

الوحدة: مليون دج

2015	2014	2013	2012	2011	2010	البيان	
46359.8	41715.1	36307.2	33930.8	32058.8	27550.6	عمومي	القيمة المضافة
307360.8	282826.8	249173.2	232206.7	199787.7	186581.9	خاص	
%86.89	%87.14	%87.28	%87.25	%86.17	%87.13	المجموع	
353720.6	324541.9	285480.4	266137.5	231846.5	214132.5	معدل النمو الكلي	
%09	%13.68	%07.26	%14.79	%07.87	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Office Nationale Statistique, **Compte Economique : Compte Production et compte d'exploitation (2001-2015)**, Algérie, 2015, p. 02.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القطاع الخاص للصناعات الغذائية يساهم بما لا يقل عن 86% من القيمة المضافة لقطاع الصناعات الغذائية، وقد شهد معدل النمو الكلي للقيمة المضافة الإجمالية تذبذبا شديدا خلال الفترة 2010-2015 والتي تراوحت بين 07.26% و 14.79%، إذ حقق انخفاضا ملحوظا سنة 2011 مقارنة بسنة 2010، ليرتفع سنة 2012 بنسبة قدرها 14.79%، هذه الزيادة لم تستمر لينخفض معدل النمو إلى 07.26% سنة 2013، ليرتفع إلى 13.68% سنة 2014، لينخفض سنة 2015 إلى 09%.



2. خصائص قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: يتميز قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر بمجموعة من الخصائص، نوجزها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- بالنسبة للنوعية في إنتاج الصناعة الغذائية في الجزائر فالمستوى النوعي الذي تقدمه الفئات الرائدة هو فعليا مطابق للمستويات العالمية، بينما مستوى إنتاج صغار المنتجين يبقى متوسط إلى ضعيف، من جهة أخرى الأسعار المحلية مجزية فالطالبين في السوق الجزائرية أقل تطلبا؛
- تحظى الصناعة الغذائية في الجزائر بإمكانيات كبيرة وهائلة في فروع المطاحن والمشروبات على عكس فروع أخرى تعاني من ضعف الإنتاج وعدد منخفض للمؤسسات مثل تعليب الأسماك، إنتاج المجددات، المخازن الصناعية؛
- بعض الشعب تعتمد كلياً على الاستيراد في توفير المواد الأولية كصناعة السكر، الزيوت، المارجرين والقهوة التي تستورد تقريبا كل المواد الأولية التي تتطلبها، وهي أيضا بنسبة كبيرة حالة قطاع مطاحن القمح اللين والذي يعتمد أساسا على القمح المستورد، أما شعبة الحليب فإن احتياجاتها مغطاة بنسبة 70% باستيراد المسحوق وهي تتطور باستمرار، صناعة العصائر تستعمل مواد مركزة مستوردة من البرازيل وإسبانيا؛
- بعض الشعب تعتمد على نفسها في إدارة عملية توزيع منتجاتها لأن شبكات التوزيع غالبا تقليدية أو مفقودة؛
- سلسلة التبريد غير مسيطر عليها سوى في بعض الشعب مثلا كبار منتجي المنتجات الحليبية الفائقة البرودة والتي تكون شبكتها الخاصة وتقوم بمساعدة تجار الجملة المحليين الذين تتعامل معهم.

### ثانيا. أهمية الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني

- يعد قطاع الصناعات الغذائية من أهم القطاعات الإستراتيجية والأكثر حيوية وديناميكية في الاقتصاد الوطني، وهذا نظرا لما يشكله من مساهمة في تحقيق الأمن الغذائي وتكوين الثروة للدولة، ومن بين أسباب الاهتمام بهذا القطاع<sup>2</sup>:
- هذا القطاع يمثل الأمن الغذائي للوطن، وهذا إذا ما أردنا الابتعاد عن مصطلح تحقيق الاكتفاء الذاتي والتي لا تزال الجزائر حاليا بعيدة عنه؛

<sup>1</sup> أسماء حاجي، ناصر بوعزيز، الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق النهوض بها لتحقيق الأمن الغذائي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، 2017، ص 103.

<sup>2</sup> ثريا الماحي، إستراتيجية المنافسة والإبداع في مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر بين الواقع والمأمول، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، نوفمبر 2010، ص 03.

- الأهمية المحسوسة التي يمثلها قطاع الصناعات الغذائية في قطاع الصناعة فهي تمثل 31.5% من القيمة المضافة، لأن مشاركة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني مهمة جدا بمقدار ما يعادل 627 مليار دينار أي ما يعادل 38.5% من القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات؛
- ارتفاع الفاتورة الغذائية المتزايدة حتم على الدولة وضع إستراتيجية تنافسية للرفع من أداء المؤسسات الغذائية المحلية كما ونوعا لتخفيض عبئ الواردات وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، كما أن فرع الصناعات الغذائية يمثل 28% من الواردات الصناعية، والمكونة غالبا من المنتجات واسعة الاستهلاك كالقمح والسكر والزيت.

### ثالثا. معوقات الصناعة الغذائية

- تواجه الصناعات الغذائية كغيرها من الصناعات العديد من العراقيل والصعوبات، والتي يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:
- نقص اليد العاملة المؤهلة والفنيين المهرة؛
  - نقص المادة الخام بالكمية والتنوعية المناسبة، والمواصفات التي تسمح بالحصول على منتجات ذات جودة تتوافق والمواصفات القياسية المطلوبة في التصنيع؛
  - عدم توفر وسائل الحفظ الجيدة والكافية عند التداول أو التخزين؛
  - قصور الأجهزة الإدارية في كثير من المصانع، من خلال ضعف قطاعات التسويق وضعف القدرة على التنبؤ بالأسعار في سوق متقلبة بطبيعته؛
  - التباطؤ في إدخال التقنيات الحديثة وتطبيق الجودة، وهذا ما يتطلب استثمارات كبيرة ومكلفة خاصة بالنسبة للمصانع الصغيرة.

### رابعا. مقومات وآليات تطوير الصناعة الغذائية في الجزائر

إن الأهمية التي يحظى بها قطاع الصناعات الغذائية نظرا لدوره في تحقيق الأمن الغذائي والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دفعت للبحث عن الإجراءات الممكن اتخاذها لتوفير المناخ الملائم لتطوير الصناعات الغذائية، ونذكر أهم هذه المقومات كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أسماء فراس، دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 241.

<sup>2</sup> عبد الوهاب عبدات، واقع الصناعات الغذائية وآفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة (1997-2007)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص 97-98.

- إعادة هيكلة القطاع وتبعيته: إن ملكية الدولة للقطاع تعد إحدى المشاكل التي تؤثر على كفاءة الإنتاجية، غير أن خصوصية القطاع كليا ليست هي الحل، وقطاع الصناعات الغذائية ليس مجالاً للربح السريع، لذلك يجب إعادة هيكلته وإشراك الجهات ذات العلاقة في ذلك، وأن يكون هدفها دفع وتنمية قطاع الصناعات الغذائية؛
- الاهتمام بزراعة المحاصيل الزراعية: كالشعير خاصة في المناطق التي لا يمكن فيها زراعة القمح وتشجيع استهلاكه من خلال إدماجه في صناعة الخبز كمادة ثانوية وفق المعايير الممكنة والتي لا تؤثر على جودة المنتج، وتشجيع الفلاحين على زراعته؛
- إدخال الطرق والأساليب العلمية الحديثة: وذلك في مرحلة الجني بتطبيق التقنيات الحديثة لإنضاج وتجهيز التمور وغيرها؛
- تشجيع الشراكة الصناعية: من أجل المساهمة في توفير المنتجات الغذائية خاصة التي لا تحتاج إلى تقنيات معقدة، والتزام المجتمع بتوفير الرقابة الفنية والصحية لضمان سلامة المنتجات؛
- الالتزام بإجراء دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية: عند توطین وإقامة المشاريع الصناعية خاصة تصنيع منتجات الخضر والفواكه؛
- توفير مدخلات الإنتاج: بالكمية والنوعية المناسبة للمنتج، برنامج الإنتاج وتوفير قطع الغيار لضمان انسياب الإنتاج وتقليل الأعطال؛
- إيجاد بدائل لمواد التعبئة والتغليف: وذلك فيما يتعلق بالمواد المستوردة بأخرى محلية لتقليل التبعية للخارج والاستفادة من خبرات الدول الأخرى خاصة في مجال تعبئة الألبان، والزيوت في عبوات اللدائن؛
- وضع مواصفات خاصة لعمال القطاع: لتوفير الحد الأدنى من المتطلبات الواجب توفرها في عمال القطاع بإعداد البرامج التدريبية وتأهيل العمال لرفع كفاءتهم الإنتاجية ورفع وعيهم حول طبيعة مواد الإنتاج؛
- تشجيع البحث العلمي التطبيقي: وذلك من خلال إدخال المواد الغذائية الأولية المتوفرة محليا ودراسة قيمتها الغذائية، والاهتمام بالمواصفات القياسية وضبط الجودة وتشجيع المبدعين في المجال، بالإضافة إلى تشجيع البحوث وبراءات الاختراع العالمية المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة في عمليات التصنيع الغذائي؛
- تشجيع الاستثمارات العربية المشتركة: وفقا للأسس التي تكفل نجاحها بناء على دراسات فنية واقتصادية مسبقة.

وفي إطار ذلك وضعت الجزائر إستراتيجية لتطوير الصناعات الغذائية تركز على أربعة محاور أساسية تتمثل في تطوير إنتاجية وتنافسية الصناعات الزراعية الغذائية وتسريع إعادة التأهيل وبناء قاعدة لوجيستكية توجه للتصدير ودفع عجلة البحث العلمي والابتكار في هذا القطاع، وفي هذا الإطار تعتمد الجزائر على مجموعة من الآليات وهي<sup>1</sup>:

— تفعيل دور الهيئات والهيكل الوسيطة التي تعكف على تحقيق التكامل في أدوارها لبعث مختلف أنشطة الصناعات الزراعية الغذائية، ومن ضمنها وزارة التجارة، وزارة الفلاحة والتنمية الريفية ووزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار... وغيرها من الهيئات؛

— إنشاء المعاهد والمخابر المتخصصة في الصناعات الزراعية الغذائية، ووضع الإطار المؤسسي المكلف بالإشراف على إقامة أدوات المنافسة وتطوير طرق التموين بالمدخلات الضرورية للعملية الإنتاجية، وفي إطار ذلك تم:

✓ تشكيل لجنة وزارية مشتركة خاصة بالعتاد وإنشاء مجلس وطني للصناعات الزراعية الغذائية، إنشاء مركز تقني صناعي ذو طابع وطني وصندوق للدعم المالي وإنشاء أربعة أقطاب تقنية خاصة بالصناعة الزراعية الغذائية ذات طابع جهوي؛

✓ إنشاء بنك معلومات لإحصاء مختلف الأطراف الفاعلة في القطاع وإنشاء أراضيات لوجيستكية قبلية وبعديّة، وإعادة تأهيل مؤسسات القطاع وإنشاء مناطق صناعية متخصصة للصناعات الغذائية؛

✓ إنشاء جهاز دعم لتشجيع إدماج المواد الأولية في العملية الإنتاجية وتقليل الاستيراد وتشجيع المنتجين والمحولين على انتهاج سياسة التعاقد.

— إجراء تشخيص استراتيجي لجميع فروع النشاط وتحليل توقعات النمو بما وترقية المناطق ذات الإمكانيات المعتبرة، وتسهيل إنشاء المؤسسات وتحقيق التقارب الجغرافي وتحسين مناخ الأعمال والاستثمار لتشجيع المؤسسات الرائدة.

### المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قلمة إحدى المؤسسات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، وهو مؤسسة مبتكرة ذات بعد وطني ودولي في الصناعات الغذائية تابعة لمجمع عمر بن عمر. وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على التطور التاريخي لمجمع عمر بن عمر، كما سنتناول بالتفصيل المؤسسة ميدان الدراسة وهي مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

<sup>1</sup> ذهبية لطرش، شافية كناف، تحديات تطوير الصناعات الزراعية الغذائية الجزائرية في إطار النموذج الاقتصادي الجديد للنمو 2016-2030، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2017، ص 184-185.

### المطلب الأول: التعريف بمجمع عمر بن عمر

من خلال هذا المطلب سنحاول إلقاء الضوء على مجمع عمر بن عمر بالتعرف على نشأته وإعطاء لمحة حول هذا المجمع، مؤسساته، خصائصه ومنتجاته.

#### أولاً. نبذة عن مجمع عمر بن عمر

مجمع عمر بن عمر مؤسسة رائدة في السوق الوطنية والعالمية، انطلق بمصنع واحد ليصبح اليوم عبارة عن مجموعة من المؤسسات المستقلة في مجالات متعددة.

**1. تعريف مجمع عمر بن عمر:** مجمع عمر بن عمر شركة عائلية مكونة من مجموعة من المؤسسات المستقلة ذات الشخصية المحدودة، منها ما هو مختص في الصناعات الزراعية الغذائية وأخرى في السياحة والعقارات، أنشئ هذا المجمع سنة 1984 على يد الوالد السيد بن عمر محمد العيد وكان آنذاك مختصاً في الصناعات الغذائية فقط، وبعد وفاة الوالد تولى أبناؤه مهمة تسيير هذه المؤسسة وواصلوا المشوار لترقية جودة ونوعية منتجات المجمع.

يقع المجمع في شرق الجزائر أين تقع الإدارة المركزية للمجمع في الشمال الشرقي لولاية قلمة بالفجوج، انطلق المجمع في نشاطه الفعلي سنة 1986 برأس مال قدره 500 000 000 00 دج، في بدايته تخصص هذا المجمع في قطاع الصناعات الغذائية، وانطلق بمصنع لتحويل الطماطم الصناعية بمنطقة بوعاتي محمود بولاية قلمة، والتي تعتبر اللبنة الأولى التي ساهمت في تحوله من مؤسسة واحدة إلى مجمع رائد على المستوى الوطني والعالمي، وتوسع نشاطه ليشمل العديد من المجالات في السنوات الأخيرة.

**2. مراحل تطور مجمع عمر بن عمر:** مر مجمع عمر بن عمر بالعديد من المراحل التي جعلت منه اليوم المجمع الجزائري الرائد في قطاع الصناعة الغذائية على المستوى المحلي والعالمي، وقد تطور هذا المجمع في مجالات متعددة ويمكن تلخيص التطور التاريخي للمجمع في النقاط التالية:

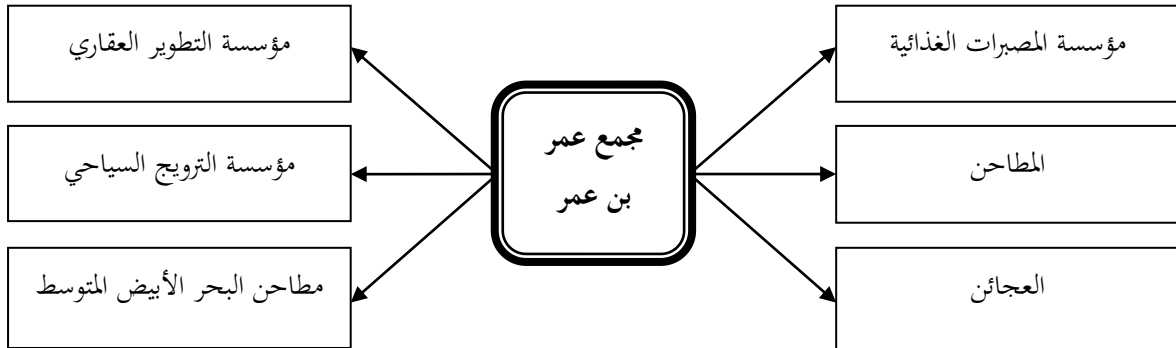
— 1986: إنشاء العلامة التجارية عمر بن عمر وتركيب مصنع المصبرات CAB في بوعاتي على بعد 17 كلم من ولاية قلمة؛

— 2000: إنشاء مطاحن عمر بن عمر MAB؛

— 2002: إنشاء وحدة العجائن عمر بن عمر؛

- 2004: الاستثمار في التنمية الزراعية وإنشاء مؤسسة بن عمر للتنمية الزراعية HDA؛
  - 2005: الابتكار في مجالات الحبوب من خلال إنشاء شبكة تحسين القمح الصلب؛
  - 2009: رؤية جديدة تركز على التميز من خلال اختيارها دخول سوق العقارات وإنشاء مؤسسة بن عمر للترقية العقارية BPI؛
  - 2012: اكتساب 60% من مركب الزراعة الغذائية الرياض (بومرداس)؛
  - 2013: إنشاء مؤسسة مطاحن البحر الأبيض المتوسط والتي تمثل شراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام؛
  - 2014: إنشاء مشروع بن عمر للترويج السياحي BPT؛
  - 2018: إنشاء وحدة تصنيع الصناديق المعدنية Green Box؛
  - 2018: انطلاق التطوير العقاري بشراكة CSCEC.
- والشكل التالي يوضح المؤسسات المكونة لمجمع عمر بن عمر:

الشكل رقم (16): مجموعة المؤسسات المكونة لمجمع عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما تقدم من معلومات.

مما تقدم؛ يتضح أن مجمع عمر بن عمر انتهج إستراتيجية التنوع في منتجاته وكذا مجالات استثماراته فلم يكتفي بقطاع الصناعات الغذائية فقط، فالمجمع اليوم يتخصص في مجموعة من المجالات وهي: تعليب المواد الغذائية، المطاحن، العجائن الغذائية، التنمية الفلاحية، الخبز الصناعي، الترقية العقارية والسياحية، وهذا ما ساهم في تحقيق المجمع لأهدافه وتحسين صورته أمام زبائنه.

### ثانيا. أهداف مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية

تعدد الأهداف التي يعمل مجمع عمر بن عمر على تحقيقها، وبغرض تحقيق ذلك فقد تعددت أنشطة المجمع واتسعت على المستوى الوطني والدولي، ومن بين هذه الأهداف نذكر:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتجات الطماطم ومشتقات القمح (السميد، العجائن، الخبز) وغزو الأسواق العالمية؛
  - توفير شروط التنمية على المدى الطويل؛
  - تطوير شعبة الأغذية الزراعية؛
  - إبراز المعرفة الفنية الجزائرية دوليا؛
  - تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على حصصها السوقية في السوق المحلية والجهوية والوطنية؛
  - تحقيق رضا زبائنها الحاليين والمحافظة عليهم والعمل على جذب زبائن محتملين؛
  - زيادة توسيع أنشطة المؤسسة خاصة في مجال العجائن والمصبرات الخاصة بالحبوب الجافة المعلبة.
- مما تقدم؛ يتضح أن مجمع عمر بن عمر وإضافة إلى أهدافه الاقتصادية وتحقيق الأرباح فإنه يلتزم بواجبه الاجتماعي من خلال العمل على توفير المنتجات الغذائية اللازمة والمنتجة محليا وبأسعار تراعي القدرة الشرائية لأفراد المجتمع، إضافة إلى توفير فرص عمل والتقليل من حدة البطالة وخلق قيمة مضافة داخل الاقتصاد الوطني.

### ثالثا. خصائص مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية

يتميز مجمع عمر بن عمر عن غيره من المؤسسات بمجموعة من الخصائص جعلته يحتل الريادة على المستوى الوطني، هذه الخصائص تتعلق بأسلوب العمل والتنظيم، القواعد والتعليمات، القيم.

**1. تنظيم العمل في المجمع:** تؤكد إدارة مجمع عمر بن عمر بمختلف مؤسساتها على حسن التسيير وفق قواعد مطبقة على جميع العاملين به، وفي إطار ذلك تؤكد قيادة المجمع على:

- توفير نسخة من النظام الداخلي للعمال لتمكينهم من الاطلاع على كيفية أداء واجباتهم والمهام المنوطة بهم، ودفعهم للتقيد بالتعليمات العامة في مجال الحقوق والواجبات؛
- توضيح الواجبات وعقوبة الإخلال بها: مواقيت العمل، ساعات العمل التناوبي، المداومة، العطل الأسبوعية...؛
- توفير برنامج الحوافز وتعليمات العمل: حوافز المرودية، الأجر القاعدي، العطلة السنوية؛

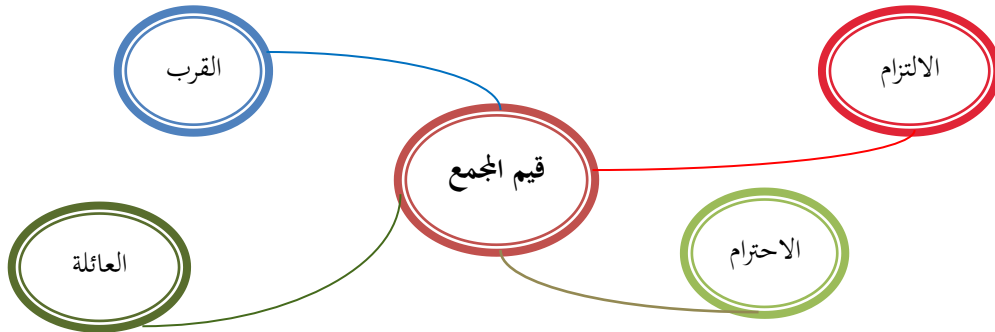
– توضيح التأخرات والغيابات غير المبررة (الاقتطاع من الأجر)، واجب العامل المريض، متابعة ومراقبة الانضباط في العمل، وصل الخروج... الخ.

2. قواعد وتعليمات المجمع: يخضع العمل في مجمع عمر بن عمر لمجموعة من اللوائح والتعليمات التي تضمن السير الحسن للعمل وهي:

- تعليمات متعلقة بالأمن في مجال المعدات، آلات وميكانيزمات خطيرة، الممنوعات في مجال الأمن؛
- تعليمات متعلقة بالمسؤولية في مجال الوقاية الصحية، الأمن في الأماكن ووسائل العمل من ملابس وتجهيزات ومعدات الأمن والسلامة، قواعد متعلقة بالآلات والمعدات، الحوادث الجسدية والتعليمات العامة الاستعجالية؛
- تعليمات الحماية والوقاية في طب العمل، حوادث العمل والأمراض المهنية.

3. قيم المجمع: لمجمع عمر بن عمر مجموعة من القيم والمبادئ المعترف بها، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): قيم مجمع عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للمجمع: [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com)

– التركيز على القرب: يركز مجمع عمر بن عمر على أن يكون قريبا من جميع المستهلكين والمزارعين والسلطات العامة، والأفراد العاملين بالمؤسسة رجالا ونساء وعلى جميع المستويات، فإن الاهتمام بالأداء والتحسين المستمر يتماشى جنبا إلى جنب مع الاهتمام بالأفراد وتحقيق رغبات المستهلكين، فمجمع عمر بن عمر يعتبر كل صاحب مصلحة شريك في المجمع؛

– إظهار الاحترام: يهتم مجمع عمر بن عمر باحترام مستهلكي منتجاته وتلبية توقعاتهم وتزويدهم بمنتجات صحية وعالية الجودة، من خلال رفع المتطلبات إلى مستوى معايير الجودة والمعايير الغذائية الدولية؛



- الالتزام: يسعى مجمع عمر بن عمر للالتزام تجاه الدولة وخدمة الجزائر والذي يعد جزءا من مشروعه وأهدافه، فمجمع عمر بن عمر ومن خلال أعماله واستثماراته يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- استمرار تاريخ العائلة: يسعى مجمع عمر بن عمر من خلال مختلف أنشطته واستثماراته للحفاظ على تاريخه العائلي، فهو وقبل كل شيء شركة عائلية، تستمد زخمها من جذورها العميقة وتتجه نحو بناء المستقبل بقناعة، وذلك لتتفوق على نفسها وتنوع وتستمر في الابتكار.

4. رؤية المجمع: تحت شعار "النجح معا" يسعى مجمع عمر بن عمر لبناء مجمع جزائري دولي فعال ومبتكر، قريب ويقظ ملتزم بتطوير الجزائر، باعتباره المجمع الرائد في صناعة الأغذية الزراعية على المستوى الوطني، وفي إطار ذلك يستفيد مجمع عمر بن عمر من الخبرات المثبتة في إدارة المشاريع لتنفيذ أنشطة التنوع في القطاعات المحددة على أنها قطاعات واعدة.

5. مهمة المجمع: قام المجمع ببناء البنية التحتية الصناعية على أحدث طراز والتي بفضلها يعمل على إثراء وتعزيز طاقاته، وهدفه تلبية الاحتياجات الغذائية في السوق الداخلي، والوصول إلى العملاء من خلال إنتاج العلامات التجارية المفضلة لديهم، فالمجمع مقتنع بأنه لا يمكن أن يكون هناك أداء اقتصادي أو ربحية مالية دون تأكيد المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية، وذلك تحت شعار "معا في نهج الفوز مع جميع عملائنا"، من المنتج إلى المستهلك والتنمية على المدى البعيد يجب أن تعود بالفائدة على المجتمع الجزائري ككل.

### المطلب الثاني: مؤسسات مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية

مجمع عمر بن عمر هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، انطلق سنة 1984 بقسم واحد هو مصنع المصبرات الغذائية المنتج لمعجون الطماطم، ليتسع ويتنوع نشاط المجمع مع مرور السنين.

#### أولا. مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (المؤسسة محل الدراسة)

تعتبر مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر اللبنة الأساسية التي انطلق منها مجمع عمر بن عمر، ومن خلالها أنشأ مختلف استثماراته في المجالات المختلفة التي ينشط ضمنها حاليا.

1. نبذة عن مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB: انطلقت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية سنة 1984 بوحدة صغيرة لتحويل منتج الطماطم ببلدية بوعاتي محمود، وهي أول ما تم انجازه كخطوة أولى في مسار مجمع عمر بن عمر بقدرة إنتاج بلغت 240 طن يوميا من الطماطم الطازجة، وكان المجمع هو المورد للمواد الأولية.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

وبعد سنوات أصبحت مصبرات عمر بن عمر الرائدة في السوق الجزائرية بطاقة إنتاج قدرها 1500 طن في اليوم بالاعتماد على طاقة استقبال 7600 طن في اليوم، وقد قامت المؤسسة بإدخال خطوط إنتاجية جديدة للمربي، الفلفل الحار، وفي وقت قصير اكتسبت الزبائن الجزائريين، وتضاعف حجم الإنتاج عشرين مرة بين سنة 1986 وسنة 2011 ووصلت طاقة إنتاجه إلى 67000 طن، ليتضاعف حجم الإنتاج سنة 2017 ويصل إلى 90000 طن، حيث أصبحت تستقبل 11000 طن يوميا.

يقدر رأسمال المؤسسة ب 600.000.000.00 دج وتأخذ المؤسسة التسمية التالية: ش ذ م م مصبرات عمر بن عمر انطلقت المؤسسة ب 600 عامل، ويبلغ عدد عمالها حاليا 1402 عامل موزعين على مختلف الوحدات الإنتاجية في ولايات مختلفة من الوطن.

تقع المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في الشمال الشرقي لولاية قالمة ببلدية بوعاتي محمود 19 كلم عن بلدية قالمة، يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية، ويحدها غربا بكوش لخضر وجنوبا بلدية الركنية. وقد قامت المؤسسة بإنشاء وحدات إنتاجية لها في كل من بوعاتي محمود، الفجوج بولاية قالمة، ومصنع بومعيزة بولاية سكيكدة، بالإضافة إلى مصنع عين بن بيضاء، وحدة الخبانة ووحدة مسعد، وقد تعددت وتنوعت المنتجات التي تقدمها المؤسسة بأحجام مختلفة، تتميز بالجودة العالية وتتوافق مع حاجات ورغبات زبائنها<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح الطاقة الإنتاجية لوحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر في بداية نشاطها:

### الجدول رقم (06): الطاقة الإنتاجية لوحدة مصبرات عمر بن عمر في بداية نشاطها

الوحدة: طن

المنتجات	القدرة التحويلية / اليوم	كمية الإنتاج / اليوم
الطماطم	200	36
الهريسة	96	50
المربي	96	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للمؤسسة: [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com)

<sup>1</sup> الوثائق والمعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية لمؤسسة عمر بن عمر.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

استنادا للجدول (06) يتضح أن الطاقة الإنتاجية لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر المسؤولة عن إنتاج الطماطم والهريسة والمربي تقدر ب 200 طن يوميا للطماطم و96 طن للهريسة والمربي، أما الإنتاج اليومي فيقدر ب 36 طن لمعجون الطماطم، أما بالنسبة للهريسة ومعجون الفواكه (المربي) فتقدر كمية الإنتاج اليومية ب 50 طن.

### الجدول رقم (07): الطاقة الإنتاجية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر خلال سنة 2020

المنتجات	القدرة الإنتاجية/اليوم	كمية الإنتاج / السنة
الطماطم	11000	70000
الهريسة	11000	13600
المربي	11000	9600

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للمؤسسة: [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com)

استنادا للجدول (07) يتضح أن الطاقة الإنتاجية لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر المسؤولة عن إنتاج الطماطم والهريسة والمربي تقدر ب 11000 طن يوميا لكل نوع من المنتجات الموضحة أعلاه، أما الإنتاج السنوي فيقدر ب 70000 طن لمعجون الطماطم، 13600 طن من الهريسة، أما بالنسبة لمعجون الفواكه (المربي) فتقدر كمية الإنتاج السنوية ب 9600 طن.

يتم العمل في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر 24/24 ساعة وذلك بالتناوب عبر أربع فرق، وهي كالتالي:

- الفرقة الأولى: تعمل انطلاقا من الساعة 05:30 صباحا إلى الساعة 13:00 زوالا؛
- الفرقة الثانية: تعمل انطلاقا من الساعة 13:30 زوالا إلى الساعة 21:00 مساء؛
- الفرقة الثالثة: تعمل انطلاقا من الساعة 21:30 مساء إلى الساعة 05:00 صباحا؛
- الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة ثم تأخذ مكانها بعد النشاط محل فرقة تكون قد دخلت في فترة راحة.

2. مراحل إنتاج المصبرات الغذائية: للحصول على المنتج النهائي وتسويقه للمستهلك، تمر عملية إنتاج الطماطم بمجموعة من العمليات المتسلسلة، وتنقسم العملية الإنتاجية إلى ستة مراحل أساسية:

- استقبال الطماطم: عملية استقبال الطماطم تكون في وقت محدد، وهذا لحفظها وتخزينها، وتنقسم بدورها إلى مرحلتين:

- الميزان: بعد اقتناء الطماطم ودخول الشاحنات تمر مباشرة عبر الميزان، حيث يتم تسجيل وزنها ثم يعاد وزن الشاحنة فارغة، وهذا من خلال برنامج خاص يقوم بإجراء عملية حسابية للحصول على حجم الطماطم الذي تم تفريغه؛
- التفريغ: تقوم الشاحنات بتفريغ حمولتها وتتم هذه العملية بمساعدة الماء، حيث يعمل من جهة على تفريغ الحمولة من الشاحنة ومن جهة أخرى يعمل على تنظيف حبات الطماطم من التراب والشوائب.
- **تنظيف الطماطم:** يتم الاهتمام بتنظيف الطماطم وتنقيتها وهذا من خلال المراحل التالية:
  - التصفية: تتم تصفية الطماطم من الماء، حيث يتم فصل حبات الطماطم عن الماء وهذا باستخدام جهاز *élévateur*، حيث تصعد الطماطم ويبقى الماء في الأسفل، ثم تنتقل الطماطم آليا إلى أنابيب تحت الأرض، ومن ثم يتم إعادة تنظيفها وتصفيتها من الماء؛
  - التنقية: بعد تنظيف الطماطم وتصفيتها من مختلف الشوائب والأتربة العالقة بها يتم تنقية حبات الطماطم، حيث تنزع الحبات التي لا تتمتع بالجودة العالية (الوزن، النضج، الحالة العامة) والاحتفاظ بالكمية الجيدة منها.
- **التقطيع:** بعد اختيار الطماطم المناسبة تنطلق عملية التقطيع، والتي تمر عبر عدة آلات تبدأ بتقطيعها إلى نصفين، ثم تطبخ على درجة حرارة 60-70 درجة مئوية، حيث يتم سحقها باستخدام الحرارة العالية، ثم نزع القشرة والبذور للحصول على عصير طماطم صافي باستخدام مصفاة تفصل المخلفات عن عصير الطماطم، وما يمكن الإشارة إليه أن هذه المخلفات التي يتم فصلها عن عصير الطماطم يتم استغلالها من طرف الفلاحين.
- **التكرين:** بعد عملية الطبخ يخرج عصير يشكل منه الماء 95% ويتم تبخيرها للحصول على عصيدة الطماطم، والتي تمر على أربعة مراحل تتخلص فيها من الماء للحصول على عصيدة الطماطم، والتي يختلف تركيزها حيث في فترة جني الطماطم يتم تركيزها بنسبة 36%، وهو ما يعرف بثلاثي مركز الطماطم لتخزينها، أما أثناء التعليب فيختلف تركيزها بين (28%-22%).
- **التعقيم:** تحتوي الطماطم على مجموعة من الجراثيم والميكروبات التي لا يمكن تعقيمها انطلاقا من درجة الحرارة التي تعرضت لها أثناء المرحلة السابقة، وهذا ما يؤدي لضرورة تعريضها لدرجة حرارة تصل إلى 120 درجة مئوية، حيث تمر في هذه المرحلة عبر أنبوب محاط بأنبوب آخر يمر فيه الماء بدرجة حرارة مرتفعة (120-130 درجة مئوية).

– **التعليب:** تتم عملية تعليب المنتجات بشكل آلي، حيث توضع العلب في رافعة تعمل على حمل العلب لتمر هذه الأخيرة عبر مسار مكشوف لهذا يتم تعريضها للبخار للقضاء على الجراثيم والميكروبات المحتمل أن تعترض هذه العلب.

بعدها يتم تجميع العلب وتعبئتها وإحكام إغلاقها، ومن ثم يتم تعريضها إلى درجة حرارة تصل إلى أكثر من 120 درجة مئوية لقضاء على أي ميكروبات قد تكون عالقة بالطماطم، بعدها تتعرض العلب لعملية التبريد التدريجي عبر مراحل لتخفيض حرارتها بعدها يتم تعريضها لماء لضمان الاحتفاظ بها وسلامتها.

### ثانيا. مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تحتوي مطاحن السميد والعجائن على الإدارة المركزية للمجمع، وجاءت فكرة إنشائها بعد الأبحاث والدراسات التمهيديّة لإعداد المشروع، واختيرت منطقة الفجوج بولاية قلمة لانجازها، وهذا راجع بالدرجة الأولى للمنطقة الجيولوجية التي تتلاءم مع نشاط المؤسسة وإمكانيات التمويل، وقد تم إنشاؤها نهاية سنة 1999 وبداية سنة 2000، أين بدأ مجمع عمر بن عمر أول زراعة للحبوب وقد تم انجاز المطحنة الأولى يوم 28 ماي 2000 بسعة إنتاج قدرها 300 طن خلال 24 ساعة، وكان عدد عمالها 34 عاملا وتربع على مساحة 3.5 هكتار.

وفي سنة 2005 انطلقت أشغال انجاز المطحنة الثانية بطاقة إنتاج 400 طن خلال 24 ساعة، أما العملية الإنتاجية فقد انطلقت في جويلية 2006، وتعمل المطاحن على توفير المادة الأولية للقمح من المناطق الزراعية القريبة، وتقدر الطاقة الإنتاجية الحالية ب 700 طن يوميا، والإنتاج السنوي ب 250000 ألف طن.

تقع مطاحن عمر بن عمر في الشمال الشرقي لولاية قلمة بمنطقة الفجوج بحوالي 4 كلم يحدها شرقا هيليبوليس وشمالا بلدية الفجوج، أما من الغرب فتحدها بلدية مجاز عمار وجنوبا بلدية قلمة، وقد قامت مطاحن عمر بن عمر بإثراء أنشطتها لتقديم عرض متنوع يلبي الاحتياجات الاستهلاكية للسوق الوطني من السميد والمعكرونة التي يضاف إليها المخبز الصناعي، وهو ما دفعها لإنشاء وحدة العجائن.

### ثالثا. وحدة عجائن عمر بن عمر

أنشئ مصنع عمر بن عمر للعجائن في 15 أوت 2008 وانطلقت العملية الإنتاجية في جوان 2009، وذلك بقدرة إنتاجية قدرها 10000 طن سنويا من الكسكس و50000 طن سنويا من العجائن، وتقع في الشمال الشرقي

لولاية قلمة بمنطقة الفجوج بجوالي 4 كلم يحدها شرقا هيليوبوليس وشمالا بلدية الفجوج، أما من الغرب بلدية مجاز عمار وجنوبا بلدية قلمة.

### رابعا. مؤسسة بن عمر للتطوير العقاري

في إطار إستراتيجية المجمع للتنوع خارج قطاع الأغذية الزراعية دخل المجمع سوق العقارات سنة 2009، وذلك من خلال إنشائه فرع "بن عمر للترقية العقاري"، وذلك بهدف التقرب من الحياة اليومية للجزائريين وتغطية النقص الذي تشهده الجزائر في قطاع السكن الاجتماعي، إلى جانب الاستفادة من خبرته في إدارة المشاريع، وفي إطار ذلك تم بالفعل شراء 46 شقة غير منتهية وعمل على إتمامها وتجديدها، وفي ظل ذلك قام المجمع أيضا بالعمل على انجاز 165 وحدة سكنية بعنابة سنة 2014 في حي الريم، إضافة إلى 69 وحدة سكنية في حي فالماسكورث.

### خامسا. بن عمر للترويج السياحي

يسعى المجمع للمساهمة في قطاع السياحة والاستفادة من ثروات البلاد كالمناخ المشمس، والمناظر الطبيعية الخلابة، وفي هذا الإطار عمل المجمع على الاستثمار والترويج السياحي فأنشأ مؤسسة بن عمر للترويج السياحي، والتي قام من خلالها بالمشروع في انجاز مشروع "دريم لاند" وهو المشروع الأول لمجمع بن عمر للترويج السياحي، وهذا المشروع عبارة عن مجمع كبير يتكون من شقق وفنادق في موقع استثنائي على شاطئ البحر<sup>1</sup>.

### سادسا: شركات مطاحن البحر الأبيض المتوسط

هو مشروع شراكة مع مجمع الرياض الجزائر ويعتبر مثالا جيدا للشراكة بين القطاع العام والخاص، سمح هذا المشروع في بداية سنة 2014 بإعادة فتح مجمع المواد الغذائية الذي كان مغلقا لأكثر من 15 سنة، وساهم أيضا في تنشيط منطقة العمل بومرداس ضمن هذا المجمع، وهو مخبز صناعي فائق الحداثة يلبي جزء من الطلب على الخبز بمنتجات ذات جودة عالية، والذي يختص في إنتاج الخبز الصناعي والعجائن والمرطبات، وقد قدرت الطاقة الإنتاجية لهذه المخبزة الصناعية ب 450 ألف خبزة يوميا بالإضافة إلى الحلويات والمرطبات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسماء فرداس، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 265.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

تعتمد جميع المؤسسات في تسيير مصالحها وعملياتها الداخلية على هيكل تنظيمي واضح من خلاله يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد وكذا ترتيب العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية داخل المؤسسة، ومجمع عمر بن عمر بجميع مؤسساته كغيره من المؤسسات لها هيكل تنظيمي خاص بها، وكذلك هو الأمر بالنسبة لمؤسسة المصبرات الغذائية التي تضم 6 وحدات إنتاجية. وتشكل المؤسسة من هيكلين تنظيميين؛ هيكل خاص بالمديرية العامة للمؤسسة، وآخر خاص بالوحدات الإنتاجية، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في النقاط التالية:

- **المدير العام:** هو المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة وتوجيه الأوامر والتعليمات إلى مسؤولي المديرية والوحدات والأقسام، ويشرف على الإدارة العامة ويمثلها لدى السلطات القضائية ومختلف الهيئات.
- **الأمانة العامة:** هي مسؤولة عن تنظيم العلاقات بين المدير ومختلف الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها، واستقبال الرسائل البريدية والالكترونية وتسجيلها وتقديمها للمدير العام، وتحضير أوامر المهمات وطباعتها وإيداعها لدى المدير للموافقة عليها.
- **مديرية الإدارة العامة:** تسهر على تسيير شؤون المؤسسة كما تعتبر همزة وصل بين مختلف مصالح المؤسسة والتنسيق فيما بينها، فهي تعمل على إعلام العمال في حالة وجود قوانين جديدة خاصة بأوقات العمل والعطل، ويعتبر مدير المؤسسة أعلى هيئة وهو المسؤول الأول والأخير، ويطلق عليه اسم المدير، ويعمل على ضمان سير العملية الإنتاجية بصورة جيدة، واتخاذ القرارات وإصدارها في الوقت المناسب، ويعمل تحت إشرافه كل من:
  - ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** وهي عبارة عن مصلحة مسؤولة عن الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كافة الوسائل اللازمة المستخدمة في الإدارة من لوازم مكتبية، وكذلك تزويد المؤسسة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل، والصيانة وتسيير قطع الغيار المستهلكة؛
  - ✓ **مصلحة التموين:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة المواد الأولية والتموينات الأخرى التي تدخل في عملية الإنتاج، وتحديد كل العناصر الواجب على المؤسسة شراؤها في الوقت المناسب بعد تحديد الاحتياجات، حيث يتم إعداد مختلف الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء، بعدها تتولى عملية تخزين المواد الأولية في المخازن بما يتلاءم مع ظروف الإنتاج والمعايير المنصوص عليها، وتسيير مخزون المنتجات التامة ومراقبة عملية دخول وخروج مختلف المواد من غير المنتجات التامة من المخازن؛

- ✓ مصلحة الاتصال: يتم في هذه المصلحة العمل على الترويج للمؤسسة وعلامتها وتحسين صورتها وكذلك بالنسبة لمنتجاتها عن طريق الإعلام والاتصال؛
- ✓ مصلحة الوقاية والأمن: تقوم هذه المصلحة بتوفير الأمن داخل وخارج المؤسسة وحمايتها من أي خطر والتدخل السريع وفي الوقت المناسب، وحماية محيط المؤسسة وزوارها وضمان الحماية الفردية للعمال؛
- ✓ مصلحة الإعلام الآلي: تختص هذه المصلحة بقيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة، تسديد فواتير الهاتف والتلكس عبر الانترنت، متابعة برمجة العمال أثناء تنقلهم في المهمات، وإعداد بطاقات الكترونية للعمال يستخدمونها أثناء الدخول والخروج؛
- ✓ مصلحة الجودة والتطوير: تهتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية المنتجات ومدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها، إضافة للقيام بدراسات وأبحاث من شأنها تحسين وتطوير المنتجات والبحث عن مكونات وأساليب جديدة لتقديم المنتجات في إطار تحقيق احتياجات الزبائن وتلبية رغباتهم.
- **مديرية الموارد البشرية:** تعتبر هذه المديرية من بين أهم المديريات في المؤسسة، نظرا للدور المهم الذي تقوم به في تسيير شؤون العمال، الحرص على تسوية وضعيتهم مع الإدارة، واستقبال مختلف الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتربصات وزيارات ميدانية بالمؤسسة. وتضم مجموعة من المصالح وهي:
  - ✓ مصلحة الأجور: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة كل ما يتعلق بالأجور، وهي مختصة في إعداد أجور العمال والمنح والعلاوات وإعادة تصحيح رواتبهم في حالة وجود خطأ وتقديم كشف الأجور؛
  - ✓ مصلحة الموارد البشرية: حيث تعمل على تسجيل العطل الرسمية الممنوحة لكل عامل، والعطل المرضية والعطل التعويضية، فهي تعمل على ضمان السير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية إضافة إلى إجراء المقابلات لتوظيف عمال جدد، الاحتفاظ بملفات العاملين يدويا والكترونيا؛
  - ✓ مصلحة التكوين وتسيير المسار الوظيفي: تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على خطط التدريب والتكوين المهني، والعمل على تطبيق قوانين العمل الداخلية للمؤسسة بما يتفق مع قوانين العمل الوطنية، تطوير الكفاءات والحفاظ عليها، ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة؛
- **مديرية المبيعات والتجارة:** تعد من المصالح الأساسية، وتعمل على تسويق منتجات المؤسسة، ما تجدر الإشارة له أن عملية تصريف المنتجات وبيعها تتم على مستوى الوحدة الرئيسية فقط، وتضم:



- ✓ مصلحة التجارة: تتكفل مصلحة التجارة باستقبال طلبيات العملاء ووضع البرامج الملائمة لتلبيتها، والقيام بدراسات حول أساليب البيع والمراجعة الدورية للأسعار، إضافة إلى البحث عن أسواق جديدة لمنتجات المؤسسة والترويج لها.
- ✓ مصلحة المبيعات: تتكفل هذه المصلحة ببيع وتقديم المنتج النهائي عبر مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف مسؤول المصلحة، وبعد موافقة مدير المؤسسة تقوم المصلحة بالإجراءات التالية:
- تحديد برنامج للبيع وتنفيذه وفقا للاتفاقيات المبرمة مع المتعاملين الاقتصاديين؛
  - إعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع وتحويل نسخ منها إلى مصلحة المالية والمحاسبة.
- **مديرية المحاسبة والمالية:** تهتم هذه المديرية بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار، وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطاتها، وتتضمن هذه المديرية الأقسام التالية:
- ✓ قسم المحاسبة: مهمته تسجيل جميع العمليات اليومية التي تجرى على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات في وثائق خاصة بذلك (دفتر اليومية)، ومتابعة مختلف الديون والعمل على تغطيتها وتسديدها في المواعيد والمتابعة المستمرة للإيرادات والمصاريف بالإضافة إلى إعداد الميزانية السنوية ومختلف الأعمال المحاسبية الأخرى. إضافة إلى التكفل بتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من مواد جديدة تدخل في عملية الإنتاج وذلك بالتنسيق مع مختلف الوحدات الأخرى؛
- ✓ قسم المالية: يهتم هذا القسم بدراسة المركز المالي للمؤسسة ومتابعة جميع المعاملات المالية وتولي العلاقات مع أطراف خارجية مختلفة كالمؤسسات المالية، والمؤسسات العامة... إلخ؛
- ✓ قسم تسيير شؤون الفلاحين: يتكفل هذا القسم بشؤون الفلاحة وتنظيم التعامل مع الموردين (تجار وفلاحين) فيما يتعلق بالتموين بالمواد الأولية والطازجة ودفع مستحقاتهم في الآجال المحددة.
- **وحدات الإنتاج:** وتضم 6 وحدات إنتاجية لكل منها هيكل تنظيمي خاص بها كما هو موضح في الملحق رقم (07)، وهذه الوحدات هي:
- ✓ وحدة بوعاتي محمود (قالمة): انطلقت سنة 1986 بطاقة تحويلية قدرها 200 طن يوميا ليرتفع حجم طاقتها التحويلية إلى 2800 طن يوميا في أواخر سنة 2020، تتكفل هذه الوحدة باستقبال الفلفل الحار وتحويله إلى هريسة، واستقبال المرابي والطماطم لوضعها في العلب المعدنية؛
- ✓ وحدة الفجوج (قالمة): تم إنشاء هذه الوحدة سنة 2008 والتي تبلغ طاقتها التحويلية الحالية 3500 طن يوميا، وهي مختصة في إنتاج الطماطم جزء منها يوضع في العلب المعدنية والجزء الآخر يخزن كمعجون

- طماطم مضاعف التركيز (22% و 28%) لاستغلاله لاحقا في عملية الإنتاج، ويشكل إنتاجها 90% من الإنتاج الكلي لمصبرات الطماطم؛
- ✓ وحدة بومعيزة (سكيكدة): تم إنشاء هذه الوحدة سنة 2011 وتبلغ طاقتها التحويلية الحالية 3800 طن يوميا، وتقوم بإنتاج صلصة الطماطم والبيتزا ووضعها في العلب الزجاجية، إضافة إلى منتج التوابل، وفي أواخر سنة 2020 أصبحت الوحدة تنتج الأطباق الجاهزة (العدس واللوبيا)؛
- ✓ وحدة الخبانة (المسيلة): تم إنشاء هذه الوحدة سنة 2015 والتي تبلغ طاقتها التحويلية الحالية 1500 طن يوميا، تقوم بإنتاج وتحويل الهريسة ومرى المشمش جزء تحوله مباشرة لوحدة بوعاتي ليوضع في العلب المعدنية، والجزء المتبقي تتولى وضعه في العلب الزجاجية، في حين تتولى تحويل الفراولة والتين إلى مربي يوضع مباشرة في العلب الزجاجية؛
- ✓ وحدة مسعد (الجلفة): تم إنشاء هذه الوحدة سنة 2016 والتي تبلغ طاقتها التحويلية الحالية 600 طن يوميا، وتقوم بتحويل مربي المشمش إلى وحدة بوعاتي ليوضع في العلب الحديدية؛
- ✓ وحدة عين بن بيضاء (قالمة): تم إنشاء هذه الوحدة سنة 2018 والتي تبلغ طاقتها التحويلية الحالية 600 طن يوميا، وتتولى صناعة معجون الطماطم ثلاثية التركيز (36% و 38%) والذي يوجه للتخزين في أكياس حفظ خاصة لإعادة التصنيع وتوجيهه للوحدات الإنتاجية.

### المبحث الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

تعتبر مؤسسة المصبرات عمر بن عمر من أهم المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، حيث تعد قطبا صناعيا يسعى لاحتلال مكانة هامة في السوق الجزائرية والعالمية، وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية لضمان التميز وتحقيق البقاء والاستمرار، وفي ظل ذلك قامت المؤسسة بإحداث العديد من التغييرات والابتكارات التي ساهمت في ريادتها لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية. وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على الأسباب التي دفعت المؤسسة لتبني التغيير التنظيمي والابتكار، وتحديد أهم التغييرات والابتكارات التي قامت بها.

#### المطلب الأول: الأسباب التي دفعت المؤسسة للتغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي

إن انتهاج مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر للتغيير التنظيمي، وتعزيز الاهتمام بالابتكار المؤسسي والعمل على تطويره يرجع للعديد من الأسباب أهمها:

- المنافسة: تعد المنافسة السبب أو الحاجز الأول الذي دفع المؤسسة للتفكير في إحداث تغييرات في طريقة عملها وتسيير مواردها وكفاءتها البشرية، خاصة في ظل دخول الجزائر اقتصاد السوق والانفتاح الذي شهدته في الآونة الأخيرة على مختلف الأسواق الدولية وفي مختلف المجالات، الأمر الذي دفع المؤسسة للتفكير في تطوير منتجاتها وتحسين جودتها؛
- تغير أذواق المستهلكين: إن الهدف الرئيسي لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر هو تحقيق الربح من خلال العمل على تغطية السوق المحلي وتلبية احتياجات وتطلعات زبائنها، ونظرا لتعدد المنتجات المتداولة في السوق فقد فضلت المؤسسة إجراء تغييرات على مختلف أنشطتها للحفاظ على زبائنها والعمل على جذب زبائن آخرين؛
- السوق: إن الطلب المتزايد في سوق الصناعات الغذائية والتطور الكبير الذي يشهده هذا القطاع من منتجات جديدة وذات جودة عالية ساهم في توجه مؤسسة عمر بن عمر إلى تحسين منتجاتها، وتطوير أساليب عملها والبحث عن منتجات جيدة ذات جودة وقيمة غذائية مراعية بذلك الجانب الصحي للمستهلك، ويتضح ذلك من خلال المراحل التي تخضع لها عملية الإنتاج؛
- التطورات التكنولوجية: في مختلف المجالات سواء ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات أو الآلات وتقنيات الإنتاج؛

### المطلب الثاني: واقع التغيير التنظيمي في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

في هذا المطلب سنتطرق لواقع تطبيق التغيير التنظيمي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، وذلك بإبراز الآليات والاستراتيجيات المعتمدة في تغيير مواردها البشرية، التكنولوجيا المستخدمة وهيكلها التنظيمي.

#### أولا. التغيير في الأفراد

تقوم سياسة مؤسسة عمر بن عمر على إيلاء أهمية كبيرة لرأس مالها البشري، وذلك باعتباره العنصر الأساسي والمحرك الرئيسي لجميع أنشطتها وعملياتها الإدارية في جميع مستوياتها التنظيمية، فهو العنصر الأول الذي يواجه مختلف التغييرات والتطورات التي تشهدها بيئة عمل المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.

وباعتبار التغيير التنظيمي عملية مهمة محورها الرئيسي الأفراد، فإن المؤسسة وبهدف إعداد مواردها البشرية وضمان اليد العاملة الكفؤة والمؤهلة لمواكبة التغييرات والتطورات التي توجهت للاهتمام بشكل كبير إلى توفير الكفاءات البشرية التي تضمن لها التفوق والتميز، فقامت بتنمية مواردها البشرية من الجانب المادي والنوعي لكونهم المورد الوحيد غير القابل للتقليد من قبل المنافسين، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات التي تسمح لها بالتأثير على نوعية وجودة

المورد البشري وتعزيز ولائه وانتمائه للمؤسسة، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد: التوظيف، التدريب، الحوافز والجزاءات التنظيمية، نمط القيادة، التنمية الإدارية، وتعزيز العلاقات الإنسانية.

**1. التدريب:** تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها قطاع الصناعات الغذائية، وفي إطار ذلك تعتمد المؤسسة على التدريب والتكوين، وقد خصصت لذلك مصلحة تهتم بعمليات التدريب والتكوين (مصلحة تسيير المسار الوظيفي والتكوين) بما يضمن لها إعداد كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على مواكبة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة، وذلك من خلال:

- تنمية وتطوير مواردها البشرية وتأهيل أكبر عدد ممكن من العاملين؛
  - تنمية القدرات الإبداعية لعمالها من خلال تزويدهم بالمهارات والقدرات والمعارف النظرية والتطبيقية اللازمة من أجل معالجة الأبعاد المهنية أو أي خلل ممكن وإكسابهم الخبرات الجديدة وتحسين سلوكياتهم، وذلك لتمكينهم من مواجهة مختلف التغيرات التي قد تفرزها بيئة العمل الداخلية أو الخارجية؛
  - توفير الظروف الجيدة للعمال للتأقلم مع الوظائف الجديدة والمستقبلية، ومساعدتهم على تحقيق التطوير الذاتي.
- وبهذا فإن المؤسسة تعمل على تحسين أداء جميع عمالها (باستثناء العمال الموسمين)، وتمكينهم من متطلبات التفكير الابتكاري مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة ورفع مستوى جودة منتجاتها والحفاظ على مكانتها في ظل المنافسة الشديدة. وعلى هذا الأساس تقوم مديرية الموارد البشرية في المؤسسة بإعداد مخطط للتكوين والتدريب كل سنة، وذلك بناء على احتياجاتها التدريبية والمتمثلة في:

- التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة: مثلا مشاريع للتغيير الداخلي والتي تستلزم مفاهيم جديدة (طرق إنتاج جديدة، شهادة ISO...)
- إشكاليات يمكن أن تملحها التغييرات الخارجية (التكيف مع التطور التقني والتكنولوجي)؛
- بعض المشاكل أو الاختلالات التي يتوجب معالجتها وحلها؛
- المفارقات في القدرات عند الاهتمام بالنشاطات المحددة بناء على نتائج تقييم العمال.

وتمر عملية التدريب بمجموعة من المراحل والعمليات المتكاملة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة، والمتمثلة في:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية: تقوم المديرية العامة بتحديد الاتجاهات والأولويات التي تخص عمليات التكوين وتحديد الميزانية التقديرية المخصصة لها، ثم تقوم هذه الأخير أو مديرية الموارد البشرية بإرسال البطاقات

- التقنية لعروض التكوين من المدارس ومعاهد التدريب وتحديد آجال الردود، ثم تجميع الاحتياجات المقررة من طرف إدارة الوحدات والمديرية العامة في شكل وثيقة نموذجية؛
- **مرحلة تحكيم الطلبات:** في هذه المرحلة تقوم مديرية الموارد البشرية بتحديد الأسعار الإجمالية للتكوينات المطلوبة من طرف تكوينات القائمة (العروض المقدمة من مؤسسات التكوين)، وتحويلها للمديرية العامة للفصل فيها؛
  - **صياغة المواصفات (تصميم خطة التدريب):** في هذه المرحلة تقوم مديرية الموارد البشرية بإعداد دفتر شروط للتكوينات (عنوان التدريب، الأهداف المنتظرة، المدة والحجم الساعي، عدد الأفراد المرشحين للتدريب، الهيئات المسؤولة عن التدريب، أماكن التدريب، موازنة التدريب، التوقعات البيداغوجية وطرق التقييم)؛
  - **مرحلة تسجيل المرشحين للتكوين:** في هذه المرحلة تقوم مديرية الموارد البشرية بتسجيل المرشحين وتزويد الهيئات العملية بتواريخ التكوين المسطرة؛
  - **تنفيذ برامج التدريب والتكوين:** وتندرج ضمن صلاحيات مديرية الموارد البشرية لتنفيذ مخطط التدريب وفق الرزنامة المحددة؛
  - **مرحلة مراقبة إجراءات التدريب والتكوين:** في هذه المرحلة تتم عملية الإشراف على انطلاق مختلف البرامج التدريبية والتكوينية، حضور المتدربين، تسليم الشهادات من قبل مؤسسات التكوين؛
  - **تقييم عملية التدريب:** بعد انتهاء الدورات التدريبية يتم تقييمها بهدف تحديد مدى استفادة المتكلمين منها، تحديد درجة تنفيذ الخطة التدريبية، ويتم تقييم المتدرب وفق نوعين من التقييم:
    - ✓ التقييم الفوري: بعد انتهاء العامل من الدورة التدريبية مباشرة يتم إعداد تقييم أولي للمتدرب، حيث يطلب منه تقييم الشروط العامة للدورة (محتوى الدورة، الأهداف، الوسائل البيداغوجية...)
    - ✓ التقييم البارد: ويكون من طرف العون المكون حيث يقوم بتقييم المستوى المنتظر وهذا بعد متابعة أداء العامل المتدرب في موقع العمل مقارنة بالأهداف المنتظرة من خلال السلوك والناتج المقدمة في العمل، ويتم تنفيذه في مدة تتراوح من ثلاثة إلى ستة أشهر.
- وتنتهج المؤسسة أسلوبين من التدريب، وهما<sup>1</sup>:
- **التدريب الداخلي:** تهتم المؤسسة بالتدريب الداخلي حيث يتم إجراؤه بطريقة علمية وموضوعية مدروسة ومخططة بصفة دورية ومستمرة، ويتم وفق برنامج مخطط يشمل الجانب النظري والتطبيقي، ويكون المكونون من

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مهدي حبيليس مدير الموارد البشرية، يوم 23 نوفمبر 2020، على الساعة 09:30.

أفراد المؤسسة حيث يتم وضع برنامج تدريبي متكامل وورشات عمل تعتمد فيها على خبرة إطاراتها ممن يتمتعون بمؤهلات ومعارف كبيرة، أو الاستعانة بمكونين خارجيين لتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة.

يتاح هذا النوع من التدريب لكافة العمال في مختلف المستويات الإدارية وباختلاف مناصبهم حسب الحاجة لذلك، ووفق برامج تدريبية تحدد من طرف الرؤساء المباشرين، كما يخضع له العمال الجدد لتزويدهم بمتطلبات الوظيفة، وكيفية أداء المهام الموكلة إليهم، أو من أجل تغطية ومعالجة بعض النقائص لدى العاملين القدامى، ومن ضمن برامج التدريب الداخلية نجد إقامة دورات تدريب للعمال داخل المؤسسة على استخدام الآلات الجديدة بالاستعانة بمكونين من الخارج تحسبا لأي عطل قد يحدث أثناء العمليات.

– **التدريب الخارجي:** يتم خارج المؤسسة من خلال التعاقد مع مراكز التكوين والتدريب، والمؤسسات الوطنية المتخصصة، عقد لقاءات وندوات مع العمال والمشاركة في التظاهرات العلمية المتخصصة، ويتعلق بطرق وتقنيات الإنتاج، وصفات جديدة، آلات تكنولوجية جديدة، حيث تقوم المؤسسة بتوجيه عدد من العمال (الإطارات) لأجل اكتساب المعارف والمهارات لتسيير الآلات وطرق الإنتاج الجديدة وتحسين كفاءاتهم. وهو نوعان:

- تدريب داخل الوطن: يحتل هذا النوع من التدريب قدرا كبيرا من البرامج التدريبية والتي تبلغ نسبتها حوالي 99% من البرامج التدريبية المبرمجة من قبل المؤسسة؛
- تدريب خارج الوطن: حيث تقوم المؤسسة بإرسال مجموعة من العاملين للتدريب مثلا حول كيفية تسيير بعض التجهيزات والتقنيات الحديثة، وذلك على مستوى المؤسسات التي تم اقتناء هذه التجهيزات منها، إرسال بعثات لتعلم اللغات الأجنبية... إلخ.

والجدول (08) يوضح عينة من البرامج التدريبية خلال الفترة (2013-2019)، حيث نلاحظ تعدد وتنوع في البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملون في المؤسسة نتيجة لاختلاف تخصصات ومستويات ومهام العاملين وذلك حسب احتياجات المؤسسة والعمال، تقام هذه الدورات التدريبية والتكوينية بالاتفاق مع المعاهد أو الجامعات أو مراكز التدريب أو باستدعاء خبراء ومختصين، ويشمل برنامج كل دورة تدريبية مجموعة من المواد العلمية والتطبيقات العملية كما هو موضح في الملحق رقم (4) بالنسبة للبرنامج التدريبي مناجير وبرنامج التطوير الذاتي، وذلك لاهتمام المؤسسة بتطوير كفاءات ومهارات مواردها البشرية من خلال إكسابهم المعرفة والكفاءة والخبرات والقدرات المتميزة، وتطوير السلوك الإنساني للعمال نحو التميز والإبداع لتحقيق نجاحات أفضل، بالإضافة إلى خلق بيئة تفاعلية بين المتدربين فاجتماعهم

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

حول نفس الهدف وفي مجال محدد يخلق لديهم روحا تفاعلية، ويسمح لهم بتبادل الأفكار فيما بينهم ويعزز العلاقات الإنسانية، مما يساعدهم على مواكبة مختلف التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة.

وتتفاوت مدة التدريب والتكوين حسب الغرض من كل دورة تدريبية ومتطلباتها العملية والتطبيقية، وعلى العموم تتراوح مدة البرامج التدريبية والتكوينية ما بين يوم واحد (1) إلى سنة كاملة. بالنسبة لبرنامج التطوير الذاتي نلاحظ أن الدورة مقسمة على 5 أشهر وموزعة على 3 أيام لكل شهر وفق مجموعات للعمال كما هو موضح في الملحق رقم (5)، في حين امتدت لسنة كاملة بالنسبة للبرنامج التكويني شهادة دراسات ما بعد التدرج المتخصص PGS وبرنامج ماستر إدارة الأعمال MBA.

### الجدول رقم (08): الدورات التدريبية للمؤسسة خلال الفترة (2013-2019)

المدة	الفترة	عنوان البرنامج التدريبي
شهر واحد (01)	شهر جانفي	قانون المالية 2013
عشرة (10) أيام	10 مارس 2013 - 21 مارس 2013	تقنيات التسيير
ستة (06) أيام	25 أفريل 2013 - 30 أفريل 2013	تقنيات التجارة الخارجية
ثلاثة (03) أيام	18 ماي 2013 - 20 ماي 2013	تسيير المخازن
ثلاثة (03) أيام	30 مارس 2013 - 01 أفريل 2013	تسيير المخزون
إحدى عشر (11) يوم	12 ماي 2013 / 06 جوان 2013	البرمجة العصبية اللغوية
ستة (06) أيام	21 ماي 2013 - 27 ماي 2013	تقنيات الشراء
خمسة عشر (15) يوما	مارس - أفريل 2013	نظام المحاسبة الجديد
3 أيام كل شهر لمدة 5 أشهر	منذ سنة 2014 وإلى غاية سنة 2020	برامج تأهيل العمال (التطوير الذاتي)
//	2017	برنامج مناجير
//	2018/2017	البرمجة العصبية اللغوية
//	2018/2017	اللغة الانجليزية بالطا
//	2018/2017	برنامج حفظ المنتجات الزراعية CTCPA*
لمدة سنة كاملة	2018/2017	شهادة دراسات ما بعد التدرج المتخصص PGS*
لمدة سنة كاملة	2018	برنامج ماستر إدارة الأعمال MBA*

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

\* Centre Technique de la Conservation des Produit Agroalimentaire

\* Post Graduation Spécialisé

\* Master Business Administration

وتتميز عملية التدريب والتكوين في المؤسسة بالاستمرارية وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال استمرار المؤسسة في بعض البرامج التدريبية والتكوينية لسنوات متتالية: برنامج البرمجة العصبية اللغوية (2013، 2014، 2017، 2018)، برنامج تأهيل العمال والذي امتد خلال الفترة (2014-2019)، برنامج اللغة الانجليزية بمالطا وبرنامج حفظ المنتجات الزراعية CTCPA إضافة إلى البرنامج التكويني شهادة دراسات ما بعد التدرج PGS خلال الفترة (2017-2018)، وذلك نتيجة لأهمية هذه البرامج التدريبية ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها بعد إجراء عملية التقييم للمتدربين.

تحرص المؤسسة على إتاحة فرصة التدريب والتكوين لجميع العمال باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وهو ما دفع المؤسسة سنة 2014 إلى استحداث برنامج تدريبي جديد "تأهيل العمال أو التطوير الذاتي" والذي ساهم في ارتفاع عدد العمال المستفيدين من البرامج التدريبية إلى حوالي 675 عاملا.

في سنة 2017 قامت المؤسسة بمجموعة من البرامج التدريبية خضع على إثرها 178 عاملا للتدريب والتكوين في مختلف البرامج التدريبية، حيث استفاد 150 عاملا من برنامج التطوير الذاتي من مختلف الفئات العاملة في المؤسسة، و10 عمال استفادوا من البرنامج التكويني مناجير، في حين استفاد 8 إطارات من الدورة التدريبية للبرمجة العصبية اللغوية لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم والتميز والإبداع، وقد استفاد 4 عمال من برنامج تكويني بالمركز الفني لحفظ المنتجات الزراعية موجه لعمال المخابر، كما تم الاتفاق مع جامعة باجي مختار بعناية من أجل تكوين 4 عمال في إطار دراسات ما بعد التدرج المتخصص، كما تم إرسال عاملين إلى مالطا للتكوين في اللغة الانجليزية.

وفي سنة 2018 استفاد 181 عامل من البرامج التدريبية المختلفة، إذ استفاد 150 عامل آخر من برنامج التطوير الذاتي، و8 إطارات من التكوين لنيل شهادة دراسات ما بعد التدرج المتخصص، و6 عمال مخبريين من برنامج تكويني بالمركز الفني لحفظ المنتجات الزراعية بفرنسا، وعاملين استفادا من برنامج التكوين في اللغة الفرنسية بمالطا، وفي هذه السنة انطلقت المؤسسة في برنامج تكويني جديد لنيل شهادة ماستر إدارة الأعمال موجه للإطارات السامية في المؤسسة في إطار اتفاقية مع المدرسة العليا الجزائرية للأعمال بالمحمدية والذي استفاد منه 15 إطارا ساميا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مهدي حبيليس مدير الموارد البشرية، يوم 11 جانفي 2021، على الساعة 14:00.



## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

ويفسر هذا الارتفاع الذي تشهده المؤسسة في عدد المستفيدين بزيادة عدد العمال واستحداث المؤسسة لوحدات إنتاج جديدة والعمل على استحداث منتجات جديدة، مما استدعى ضرورة تكوين العمال لمواجهة هذه التغييرات، إضافة إلى استحداث المؤسسة لفكرة برنامج التطوير الذاتي التي تهدف من خلالها لتحسين مستوى العمال غير المؤهلين.

ومن أجل تغطية هذه البرامج التدريبية المتعددة والتكفل بالأفراد المشاركين فيها تخصص المؤسسة ما نسبته 01% من إجمالي الكتلة الأجرية القاعدية للعمال كنفقات من أجل التدريب والتكوين، وإن لم تقم بذلك فإنها ستقوم بدفع هذه النسبة كضريبة لصالح للدولة، وتنفذ المؤسسة إستراتيجية التدريب والتكوين على جميع العاملين بالمؤسسة باستثناء العمال الموسميين، والجدول التالي يوضح الميزانية الموجهة للتدريب خلال الفترة (2016-2019):

### الجدول رقم (09): الميزانية الموجهة للتدريب خلال الفترة (2016-2019)

الوحدة: مليون دج

السنة	2016	2017	2018	2019
المبلغ	15	15	20	25
معدل النمو %	-	00 %	33.33 %	66.67 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

استنادا إلى الجدول (09) يتضح أن المؤسسة تضع ميزانية معينة كل سنة للتدريب وتنمية قدرات مواردها البشرية، هذه الميزانية التي تشكل عنصرا أساسيا لوضع خطة تدريبية تسمح بتحسين أداء العمال ورفع إنتاجيتهم. حيث نلاحظ أن الميزانية المخصصة للتدريب شهدت استقرارا سنة 2015 و2016 بمبلغ مالي قدره 15 مليون دج، لتسجل سنة 2018 ارتفاعا ملحوظا بمعدل نمو قدره 33.33 % مقارنة بسنة 2016 و2017، لترتفع بوتيرة عالية سنة 2019 بمعدل نمو قدره 66.67 % مقارنة بسنة 2016.

كما أن المبالغ المنفقة على الدورات التدريبية خلال الفترة (2016-2019) مرتفعة جدا مقارنة بعدد العمال المشاركين في الدورات التدريبية، ويمكن تفسير ذلك بنوعية البرامج التدريبية والتكوينية التي تقوم بها المؤسسة والظروف الجيدة التي تحرص المؤسسة على توفيرها للمتدربين، حيث تتضمن هذه النفقات العديد من الأمور (وسائل التدريب، الإطعام، النقل، الإقامة، الأمن...).

**2. التوظيف:** تهتم المؤسسة بتدعيم وتحسين كفاءاتها البشرية بما يسمح لها بمواكبة التطورات التي تواجهها، ولذلك تعتمد إستراتيجية التوظيف والاستقطاب الجيد للكفاءات التي تحتاجها لشغل المناصب الشاغرة، وينقسم التوظيف إلى:

- **التوظيف الداخلي:** يتم من خلال الترقية أو أسلوب النقل الوظيفي، وتستند هذه العملية إلى مجموعة من الشروط أهمها الأقدمية، الكفاءة والمهارة والقدرة على تسيير مهام الوظيفة الموكلة إلى الموظف. وقد تلجأ المؤسسة إلى الإحلال الوظيفي للعامل في حال وجود ظرف طارئ، وفي هذه الحالة يتم اختيار شخص يتمتع بالكفاءة والقدرة لشغل المنصب مؤقتا، وإذا أراد العامل شغل هذا المنصب بشكل دائم فإنه يقدم طلبا كغيره من المتقدمين عند الإعلان عن عملية الاستقطاب، وفي حال نجاحه يستمر في المنصب، وإن فشل يعود إلى منصبه السابق؛
- **التوظيف الخارجي:** تتم عملية التوظيف الخارجي من خلال الإعلان عن مسابقات التوظيف في المؤسسة عن طريق الموقع الإلكتروني للمؤسسة، أو الاتصال بمديرية تشغيل الشباب من أجل توفير اليد العاملة المناسبة للوظيفة الشاغرة، كما يقوم العاملون بإعلام معارفهم لتقديم طلبات التوظيف.

يخضع التوظيف لعملية متسلسلة وفق معايير علمية وموضوعية، وذلك عبر المراحل التالية:

- ✓ تحديد احتياجات مختلف الوحدات والمصالح من الموارد البشرية اللازمة لتغطية المناصب الشاغرة؛
- ✓ تدرس مديرية الموارد البشرية الطلبات وتحدد نوع التوظيف الملائم، ثم ترسلها للمديرية العامة لدراساتها، وتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف المناصب الشاغرة، وعند الموافقة تباشر الإجراءات اللازمة؛
- ✓ استقبال طلبات الترشح للوظيفة الشاغرة ودراستها، ومن ثم إبلاغ المتقدمين إما بالقبول أو الرفض؛
- ✓ انتقاء المترشحين الذين تتوافق أفكارهم، مهاراتهم وقدراتهم، توجهاتهم وسلوكياتهم مع مواصفات الوظيفة، بناء على المعايير العلمية والموضوعية لانتقاء أفضل الكفاءات، وذلك من قبل لجنة تحكيم تتكون عادة من عضو دائم وأعضاء متغيرين حسب الوظيفة المستهدفة (مدير الموارد البشرية، عضو دائم وإطارات أخرى من ذوي الكفاءة والخبرة الذين لديهم معرفة بمتطلبات الوظيفة المعنية)؛
- ✓ إبلاغ المقبولين بالتقدم لاستلام مناصبهم، حيث يتم تعيينهم مبدئيا بصفة مترشحين لتقييمهم وتحديد مدى قدرتهم وانسجامهم مع العمل. في نهاية فترة التبرص يقدم المشرف تقريرا عن مدى جاهزية المتربص لاستلام وظيفته بشكل نهائي، أما في حال فشله يتم فصله والبحث عن عامل آخر، وفي الحالات التي لا يستطيع المشرف تقييم مدى قدرة المتربص على أداء مهامه يطلب منحه فترة إضافية لتقييمه فيما أن يقبل خلالها أو يتم فصله.

وقد شهدت المؤسسة تطورا كبيرا للموارد البشرية في السنوات الأخيرة، ويمكن حساب معدل التوظيف الذي يعبر عن

نمو المؤسسة وتوسعها والتغيير في مواردها البشرية، وفق العلاقة التالية:

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

معدل التوظيف (معدل النمو) = (عدد العمال الحاليين - عدد عمال السنة السابقة) / عدد عمال السنة السابقة

الجدول رقم (10): تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2016-2020)

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
الموارد البشرية	دائمين	829	829	836	1202
	موسميين	432	471	499	200
	المجموع	1247	1300	1328	1404
معدل النمو %	-	04.25 %	02.15 %	05.72 %	00.16 % -

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن تركيبة الموارد البشرية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر تتكون من صنفين عمال دائمين يشكلون الأغلبية وعمال موسميين يشكلون الأقلية وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الإنتاج الزراعي والذي تتميز منتجاته بالموسمية.

كما نلاحظ أن عدد عمال المؤسسة في تطور مستمر من سنة إلى أخرى إذ انتقل عدد العمال من 1247 عام 2016 إلى 1404 عام 2019 وذلك بنسبة نمو قدرها 13%. وكانت أكبر نسبة نمو بالمؤسسة سنة 2019 بنسبة 05.72 % مقارنة بسنة 2018، وذلك نتيجة لانطلاق الوحدة الإنتاجية عين بن بيضاء في العمل والتي تم إنشاؤها في سنة 2018، لينخفض عدد العمال سنة 2020 وبشكل ضعيف جدا ليلعب 1402 عاملاً.

ويعود هذا التطور في عدد عمال المؤسسة للسياسة التوسعية التي تنتهجها المؤسسة في عملها منذ انطلاقتها سنة 1986 بوحدة واحدة بلدية بوعاتي بقالة ويعد عاملة قدرها 600 عاملاً فقط، حيث قامت هذه الأخير بإنشاء العديد من الوحدات الإنتاجية واستحداثها لخطوط إنتاج جديدة لم تكن موجودة من قبل، إضافة إلى التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سواء على المستوى الهيكلي أو التكنولوجي، وهذا ما استدعى رفع نسبة التوظيف وتوفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة لتنفيذ برامجها.

3. الأجور والحوافز والجزاءات التنظيمية: تقدم مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر مجموعة من الحوافز للعمال لتشجيعهم على أداء مهامهم بكل جدية وأمانة، وضمان ولائهم وانتمايتهم للمؤسسة. وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية،

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

بالإضافة إلى الجزاءات التنظيمية التي تفرض على العاملين عند مخالفتهم لإجراءات وقوانين العمل أو ارتكابهم لمخالفات وتختلف درجة هذه الجزاءات باختلاف درجة المخالفة، وتمثل هذه الحوافز في<sup>1</sup>:

– **الحوافز المادية:** من بين الحوافز المادية التي يتحصل عليها العاملون في المؤسسة الأجر، العلاوات، المكافآت وغيرها من القيم المادية، وتشكل الحوافز المادية المقدمة للعاملين مما يلي:

✓ الأجر القاعدي: يمنح لجميع العاملين دون استثناء وبشكل عادل ومنصف وقدره 26700 دج حاليا (بعدها كان 20000 دج في السنوات الماضية)؛

✓ منحة السلة: تمنح لكل عامل يوميا في حال العمل لمدة 4 ساعات باستمرار (بعدها كانت تمنح كل 6 ساعات سابقا) وقدرها 350 دج، وفي حالة غيابه لا يتحصل على تعويض عنها؛

✓ علاوة النقل: توفر المؤسسة وسائل النقل من مقر الولاية إلى المؤسسة، وتمنح قيمة معينة عن كل 1 كلم لكل عامل يبعد عن الولاية يتنقل عن طريق وسائل النقل العمومية؛

✓ منحة المسؤولية: تمنح للعامل نتيجة العمل الإضافي الذي يقوم به خارج مواعيد عمله الرسمي؛

✓ تعويض الساعات الليلية: 30% من قيمة الساعة (من الساعة 21 ليلا حتى 5 صباحا)؛

✓ منحة الخطر: تمنح للعمال في المناصب المعرض فيها العامل للخطر ونسبتها حسب درجة الخطر: 25%، 50%، 100%؛

✓ منحة الإجهاد: تمنح لجميع العمال وخاصة عمال الإنتاج وقدرها 5200 دج؛

✓ منحة الوسخ: تمنح للعمال المعرضين للوسخ وتقدر قيمتها ب 4200 دج؛

✓ منحة التلوث: تمنح لعمال المخبر والذي يستخدمون المواد الكيميائية وقدرها 3100 دج؛

✓ منحة الخبرة المهنية: كل سنة يحصل العامل على مجموعة من النقاط، وتقدم له نسبة معينة من الأجر القاعدي، ولا تعترف المؤسسة بالخبرة المكتسبة من العمل في مؤسسات أخرى، وهي كالاتي:

● 1 سنة: 01% لمدة 5 سنوات؛

● 1 سنة: 01.5% من 6 إلى 10 سنوات؛

● 1 سنة: 02% من 11 إلى 15 سنة؛

● 1 سنة: 02% من 16 إلى 20 سنة؛

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مهدي حبيليس مدير الموارد البشرية، يوم 23 نوفمبر 2020، على الساعة 14:00.

- أكثر من 20 سنة: 03%؛
  - حتى تصل إلى 50% وهو الحد الأعلى.
  - ✓ منحة الدخول المدرسي: وهي عبارة عن مبلغ مالي يمنح لأولاد العمال بالمؤسسة والذي يزاولون دراستهم في مختلف المستويات مهما كان عددهم:
  - الابتدائي والمتوسط: 3000 دج (سابقا كانت 1500 دج)؛
  - الثانوي: 5000 دج (سابقا كانت 3000 دج)؛
  - الجامعي: 10000 دج (سابقا كانت 6000 دج).
  - ✓ المنحة العائلية: عبارة عن مبالغ مالية تمنح لأولاد العمال بقيمة 300 دج لكل تلميذ متمدرس حتى يبلغ 21 سنة؛
  - ✓ منحة الشريك العاطل عن العمل: تمنح لشريك العامل (الزوج أو الزوجة) مكافأة قدرها 500 دج كل شهر؛
  - ✓ مصاريف التنقل والمهمات: عندما تكون هناك مهمة تفوق مسافتها 50 كلم تمنح المؤسسة للعامل تعويضا:
  - وجبتي الغذاء العشاء: أعوان التحكم والتنفيذ 500 دج، الإطارات 1000 دج؛
  - المهمة بعد التاسعة ليلا: أعوان التحكم والتنفيذ بمبلغ 1500 دج والإطارات بمبلغ 3000 دج؛
  - المبيت: في حالة المبيت تتكفل المؤسسة بتسديد مبالغ الإقامة للعمال باختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- بالنسبة للمنح والحوافز المادية التي لا تدخل ضمن الأجر نجد:
- ✓ الهبات الخاصة بالمناسبات والتي تمنحها المؤسسة للعامل كهدية وتتعلق بالعمال المقبلين على الزواج: وتقدر هذه المنحة ب 100000 دج للعمال البسطاء، و 200000 دج للإطارات؛
  - ✓ القروض الخاصة بالمناسبات والتي تمنحها المؤسسة للعامل كسلفية: وتقدم حسب حاجة كل عامل من خلال طلب يتقدم به العامل للإدارة (المرض، اقتناء سكن...) والأولوية في هذه الحالة للمرض (حيث يقدم الطلب ويتم الرد عليه في اليوم الموالي مباشرة)، ثم تقتطع قيمة السلفية من الأجر على فترات محددة، منحة العيد ومنحة رمضان وهذه أيضا يتم اقتطاع قيمتها من أجر العامل؛

✓ منحة الجرد: وهي منحة يتحصل عليها العمال الذين يقومون بعملية الجرد وتتراوح قيمتها ما بين 5000-10000 دج.

والجدول التالي يوضح الميزانية المخصصة للأجور والحوافز خلال الفترة (2016-2019):

**الجدول رقم (11): الميزانية المخصصة للأجور والحوافز خلال الفترة (2016-2019)**

الوحدة: مليون دج

السنة	2016	2017	2018	2019
المبلغ	690	720	780	820
معدل النمو %	-	04.34 %	08.33 %	05.12 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الميزانية المخصصة للأجور والحوافز شهدت ارتفاعا مستمرا خلال الفترة (2016-2019)، حيث ارتفعت المبالغ المخصصة لها من 690 مليون دج سنة 2016 إلى 720 مليون دج سنة 2017، لتواصل ارتفاعها سنة 2019 لتصل إلى 820 مليون دج.

ويمكن تفسير الاهتمام الكبير للمؤسسة بالإنفاق المادي لتحفيز عمالها بالتأثير الكبير الذي تحدثه الحوافز المادية لدى الأفراد، مما يخلق لديهم الرغبة لبذل مجهودات أكثر وأفضل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة هذا من جهة ومن جهة ثانية ارتفاع عدد العمال.

– الحوافز المعنوية: فيما يتعلق بالحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة للعمال فتنقسم هي الأخرى إلى:

✓ الحوافز المعنوية الايجابية: توفير مستلزمات العمل كاللباس، الاعتراف بالمجهودات الفردية للعمال، معالجة مشاكل العمال، إشراك العمال في الاجتماعات والأخذ بأرائهم، الاهتمام بالجانب الصحي والحماية الاجتماعية، تزويد العمال بوسائل الحماية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والحوادث وإصابات العمل، الترقية وتشجيع الأفراد على تطوير الذات... الخ؛

✓ الحوافز المعنوية السلبية: تستخدم المؤسسة هذا النوع من الحوافز للحد من التصرفات والسلوكيات غير المرغوب فيها لدى العمال، ومن بينها: الإخطار، الإعدار، التحويل للتحقيق، الفصل المؤقت، التوقيف المؤقت للأجر، وعقوبات صارمة على الأخطاء المرتكبة حسب درجة خطورتها:

■ أخطاء من الدرجة الأولى: الغياب بدون مبرر وإهمال العمل وعقوبتها الإنذار الشفهي والكتابي؛

- أخطاء من الدرجة الثانية: تجاوز المسؤول المباشر وإيصال الشكوى للمدير وعقوبتها الإنذار الكتابي؛
- أخطاء من الدرجة الثانية: السرقة، الغياب المتكرر بدون مبرر والتسبب في إيقاف العمل بدون مبرر، وعقوبتها الفصل النهائي.

**4. نمط القيادة:** لنمط القيادة الإدارية المعتمد في المؤسسة دور كبير في نجاح المؤسسة أو فشلها، وهذا ما دفع المؤسسة لاعتماد نمط قيادي يساهم في تنظيم مهام المؤسسة وعلاقات الأفراد داخلها، ومما لاحظناه من خلال المقابلات التي قمنا بها مع مدير الموارد البشرية، اتضح أن المؤسسة تعتمد على النمط الديمقراطي في تسيير شؤونها، مرتكزة في ذلك على الاحترام المتبادل، المعاملة المتساوية بين العاملين، العدالة والإنصاف، العمل بروح الفريق الواحد وإشراك العمال في اتخاذ القرارات وخاصة تلك المتعلقة مباشرة بأداء مهامهم، كما تعمل على تفويض الصلاحيات وفق مجموعة من المعايير الموضوعية والعلمية القائمة على مبدأ الجدارة والكفاءة وفق مسؤولية كل عامل بما يضمن السير الحسن للعمل، إضافة إلى تشجيع العمال لتقديم كل ما هو جديد وبذل الجهود اللازمة لنجاح العمل.

**5. التنمية الإدارية:** تعمل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على التطوير والتنمية الإدارية لمختلف العاملين بها وخاصة الإطارات، ويتجلى ذلك في المشاركة في المنتقيات والأيام الدراسية والمؤتمرات العلمية التي تعقد على مستوى الجامعات والمعاهد داخل الوطن وخارجه والتي تتعلق بمجال عملهم، حيث تسمح هذه الأخيرة للعمال بالمشاركة فيها بناء على طلبات منظمي هذه المؤتمرات بعد أن تقوم بدراسة الطلب وتحديد الأهمية التي تعود على العامل والمؤسسة في آن واحد عند المشاركة فيها.

كما تسعى المؤسسة لتحسين المستوى العلمي لعمالها من خلال السماح لهم بمواصلة دراساتهم ويتجلى ذلك في إرسال عمالها للجامعات للحصول على شهادات ما بعد التدرج، وقد تعاقدت في هذا الشأن مع جامعة باجي مختار عنابة والمدرسة العليا الجزائرية للأعمال بالمحمدية.

**6. العلاقات الإنسانية:** إن التطورات المتلاحقة التي شهدتها مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على المستوى التنظيمي والتكنولوجي والإنساني، دفعت المؤسسة للاهتمام أكبر بالجانب الإنساني للعمال، وتحسين العلاقات بين أعضائها باعتبارها رابطة مهما بينهم وتميز تعاملاتهم المتعددة، مما يسمح لهم بالاندماج في بيئة عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها. ومن خلال ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية يتضح أن المؤسسة عملت على بناء بيئة اجتماعية جيدة قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين، ولعل أبرز ما يمكن الحديث عنه هو غياب تلك الفروق بين العمال البسطاء وباقي الإطارات والمسؤولين في المؤسسة، مما خلق لدى العمال نوعا من الشعور بتقدير الذات والانتماء للمؤسسة (وأكثر

ما عزز هذا الشعور البرنامج التدريبي التطوير الذاتي الذي يخضع له أبسط العمال في المؤسسة والظروف التي توفرها لهم المؤسسة أثناء هذه الدورة التدريبية).

هذا وقد عملت المؤسسة على خلق جو ودي تعاوني بين أفرادها والعمل على تحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم وتقديم الإعانة لهم في حالات المرض والزواج، بالإضافة إلى تفهم المسؤول لمؤوسيه في حالة الغياب أو التأخر في إنجاز بعض المهام الموكلة إليه في حالة وجود مبرر لذلك التأخر وهذا ما ساهم في خلق الثقة والاحترام بين الجميع، مما ساهم في تغيير سلوكياتهم وسهل عليها عملية التغيير والحد من شدة المقاومين له، وخلق نوعا من المرونة والرغبة لدى الأفراد في التجديد.

### ثانيا. التغيير في التكنولوجيا

**1. الأجهزة والمعدات:** تعمل مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر منذ انطلاقتها على تعزيز وتطوير التكنولوجيا المستخدمة ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية والتي تسمح لها بمواصلة نشاطها وضمها عن غيرها من المنافسين. في هذا الإطار قامت المؤسسة بالتزود بأحدث التقنيات والآلات التكنولوجية الجديدة، حيث تعمل على تزويد مخبرها بمختلف الآلات المتخصصة الأوروبية وهذا من خلال التعامل مع العديد من الدول الأوروبية على غرار ألمانيا، كما أنها تتعامل ومنذ مدة تتجاوز 20 سنة مع التكنولوجيا الإيطالية وهذا نظرا لجودة آلتها وسعرها المعقول.

كما قامت المؤسسة بتزويد جميع مصالحها بكل ما تحتاجه من تكنولوجيا وأحدث الحواسيب وتقنيات الاتصال التي تسمح لها بمزاولة نشاطها في أحسن الظروف، كما تعمل على تجديد تقنيات العمل وتحديثها ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الصناعات الغذائية، كإقتناء جهاز Encartonneuse لصنع العلب الكرتونية لوضع علب الطماطم، وجهاز Palettiseur لتغليف العلب الكرتونية، أجهزة التعقيم Autoclave... الخ.

**2. تكنولوجيا المعلومات:** قامت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بالعديد من التغييرات التكنولوجية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال، وتحسين أدائها وجودة منتجاتها ومن بين هذه التغييرات نجد<sup>1</sup>:

— قبل سنة 2009 كانت المؤسسة تعتمد على مجموعة من البرمجيات لتسيير مختلف وظائفها ونشاطاتها اليومية من بينها برنامج التجارة Big Commerce وتستخدمه مديرية المبيعات لتقييد المبيعات، و Big Accounting لتسجيل العمليات المحاسبية، بالإضافة إلى استخدام برنامج الممتاز لإعداد الأجور؛

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الموارد البشرية السيد مهدي حيبليس، يوم 08 ديسمبر 2020، على الساعة 14:00.



- في سنة 2009 قامت المؤسسة بتغيير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة بما يتوافق مع مصلحة كل وحدة ومصلحة بها، فعملت على إضافة مجموعة من البرامج الخاصة بالفلاح، المشتريات، برامج الصيانة، بالإضافة إلى التخلي عن البرنامج المحاسبي Big Accounting وبرنامج الممتاز للأجور وتعويضهما ببرنامج SISnet، وإعداد خادم رئيسي SERVER لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمختلف البرمجيات عن طريق شبكة داخلية مرتبطة ببعضها البعض (قاعدة البيانات) لحماية معطيات وبيانات المؤسسة؛
- في سنة 2013 قامت المؤسسة باقتناء برنامج تخطيط موارد المؤسسة ERP\* من ألمانيا، وهو نظام متكامل يعمل على ربط جميع البرامج في برنامج واحد (المالية، الموارد البشرية، التصنيع، سلاسل التوريد، المخزون...) باستثناء برنامج الأجور، يسمح هذا البرنامج بتسجيل العمليات تلقائياً مما يسهل عمل المحاسبين.
- وإلى جانب برنامج تخطيط موارد المؤسسة هناك شبكة افتراضية خاصة تربط بين مختلف وحدات المؤسسة المتباعدة وتعرف بـ VPN\*، والتي تسمح للأفراد داخل المؤسسة بالاتصال بقاعدة البيانات بسهولة متى تطلب الأمر ذلك، وتكون هذه البيئات محمية لأنها مشفرة بطريقة يصعب فهمها إذا ما تم اختراقها؛
- في سنة 2017 تم تغيير برنامج تحديد الأجور من برنامج SISnet إلى برنامج XPERT GRH؛
- في أواخر سنة 2020 اقتنت المؤسسة برنامج جديد من الشركة الجزائرية DLG التابع لمؤسسة جزائرية في بومرداس، وهو نظام متكامل يعمل على ربط جميع البرامج في برنامج واحد (الحاسبة، الموارد البشرية، التجارة، تسيير المخزون...) والذي ينطلق العمل به سنة 2021.

### ثالثاً. التغيير في الهيكل التنظيمي

يشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مجالاً مهماً تنفذ من خلاله المؤسسة مختلف استراتيجياتها، وقد ساهمت الاختلالات والتوجهات التوسعية المتعددة التي قامت بها المؤسسة واستحداثها لوحدات جديدة خلال فترات مختلفة إلى البحث عن الهيكل التنظيمي الملائم الذي يسمح لها بتطبيق استراتيجياتها بنجاح، وإيماناً منها بذلك قامت بإجراء عدة تغييرات في هيكلها التنظيمي بما يتماشى والظروف المحيطة بها. وقد أحدثت المؤسسة خلال الفترة 2017-2021 ثلاث تغييرات أساسية نستعرضها كالتالي<sup>1</sup>:

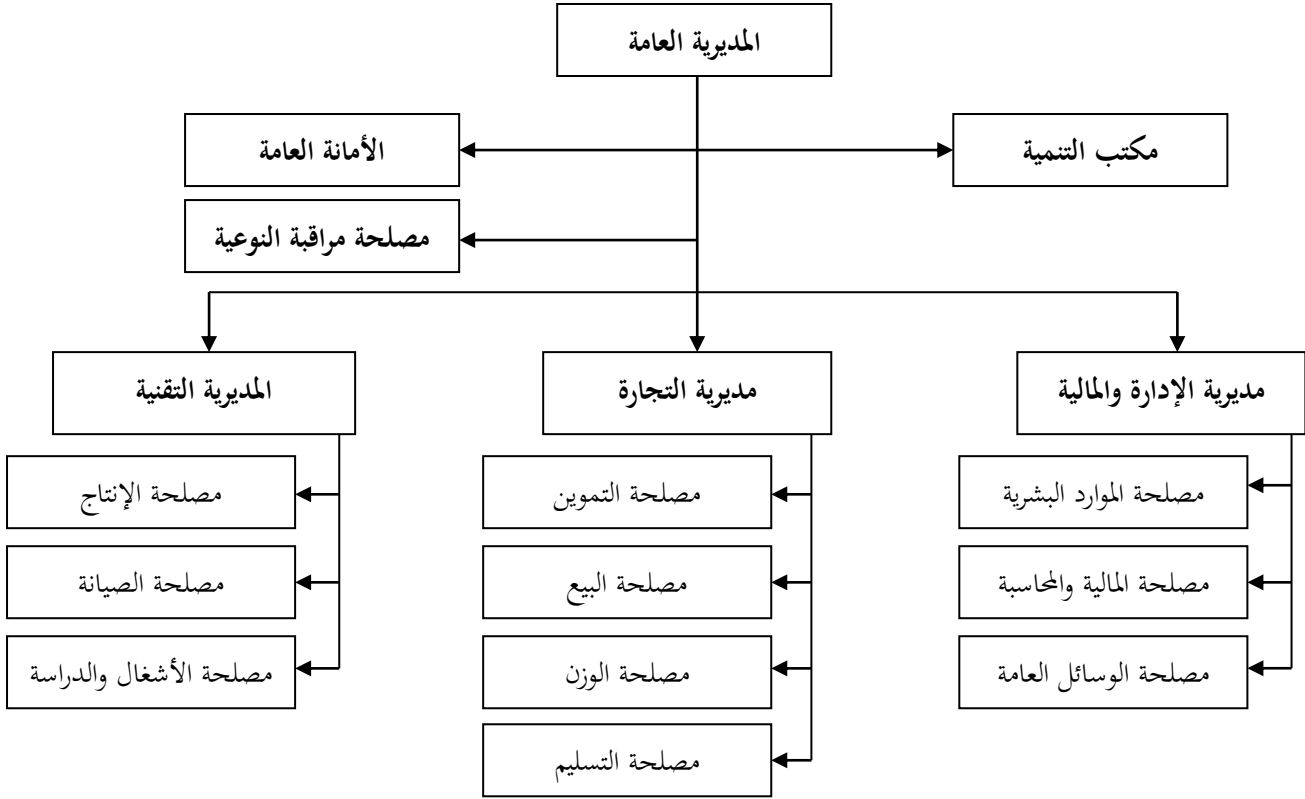
\* Enterprise Resource Planing

\* Virtuel Private Network

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مهدي حبيليس مدير الموارد البشرية، يوم 11 جانفي 2021، على الساعة 14:00.

– قبل التغيير (قبل سنة 2017): يبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر الذي كان سائدا قبل إجراء التغيير:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (وحدة بوعاتي محمود)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

إن الهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة الأم كان يندرج ضمنه الهيكل التنظيمي لوحدة بوعاتي محمود والتي كانت مسؤولة عن باقي الوحدات الإنتاجية الأخرى التي كانت لها مديريات مستقلة سمحت لها باستقلالية أكبر في ممارسة نشاطاتها. ويضم الهيكل التنظيمي كما نلاحظ مكتب للتنمية والأمانة العامة ومصلحة مراقبة النوعية والتي كانت تابعة مباشرة للمديرية العامة، بالإضافة إلى ثلاث مديريات (الإدارة والمالية، مديرية التجارة والمديرية التقنية) تعمل على التنسيق بين مختلف مديريات الوحدات الإنتاجية الأخرى والإشراف والرقابة على مختلف المهام التي تقوم بها.

– التغيير الأول سنة 2017: توجهت المؤسسة للتفكير في إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مارس 2017، باستحداث المديرية العامة، وهذا ما منح لوحدة بوعاتي محمود استقلالية وحرية أكبر في ممارسة مهامها كغيرها من الوحدات الخمسة الأخرى، وتوفير المنتجات التي تنتجها المؤسسة، وبهدف

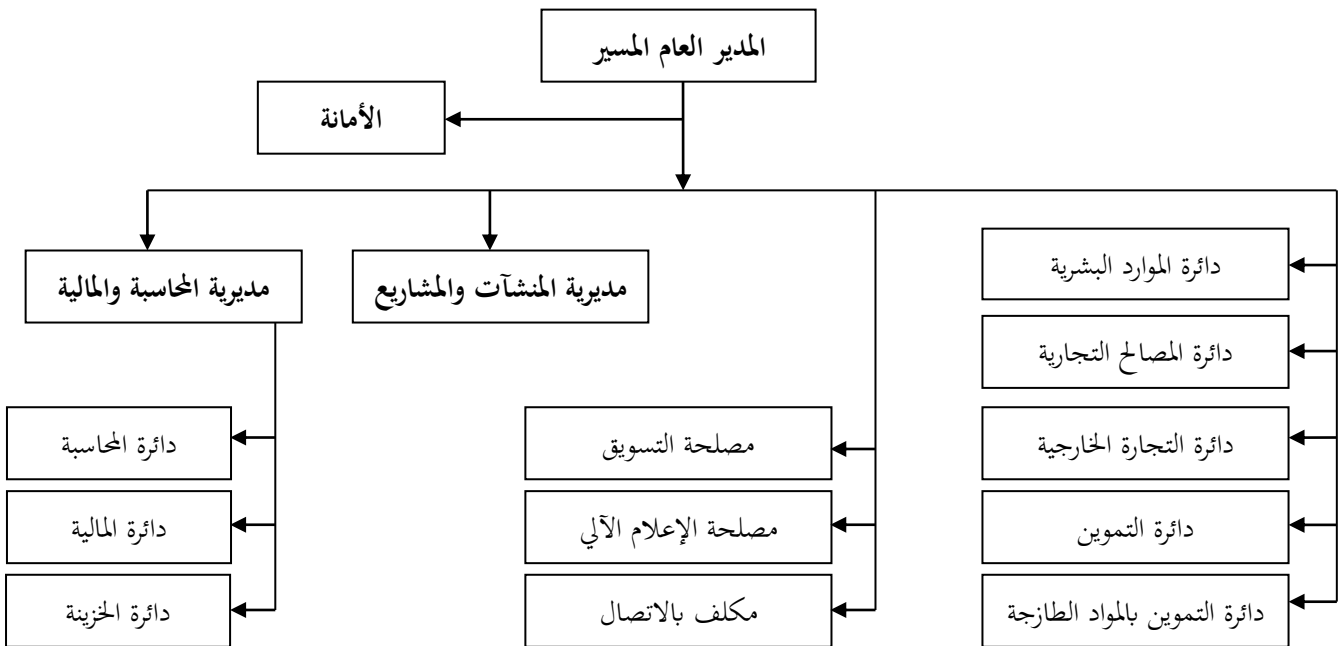
## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

ذلك فقد حرصت المؤسسة على توفير هيكل تنظيمي ملائم لهذه الوحدات يساعد على تنفيذ أنشطتها كما هو موضح في الملحق (06). أما عملية الترويج وضمن البيع والتوزيع فتقع على عاتق المديرية العامة للمؤسسة.

ومن بين الأسباب التي دفعت المؤسسة لإحداث هذا التغيير نجد<sup>1</sup>:

- ✓ إنشاء مديرية عامة تشكل همزة وصل لتنظيم وتنسيق المهام بين الوحدات التسييرية والإنتاجية على المستوى الوطني، والتي تتركز على مستواها القرارات الإستراتيجية؛
- ✓ منح الاستقلالية لوحدة بوعاتي محمود لرفع وزيادة كفاءتها وفعاليتها؛
- ✓ تسهيل عملية الربط بين مختلف الوحدات خاصة ما يتعلق باقتناء المواد الأولية والاتصال بالموردين؛
- ✓ توحيد سلم الأجور بين وحدات مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، مما يترتب عليه إعادة النظر في حوالي 80% من أجور العمال بالوحدة خاصة ما تعلق بمصلحة الإنتاج.

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر سنة 2017



المصدر: الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

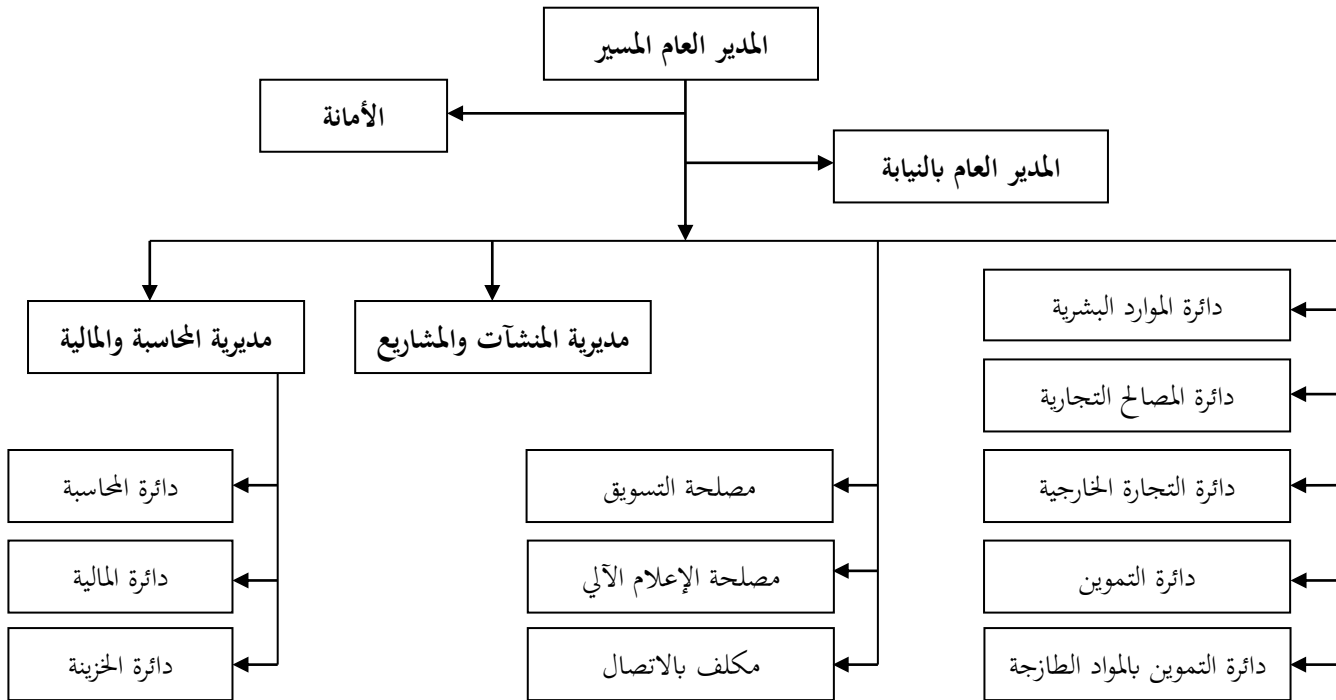
من خلال الهيكلين التنظيميين السابقين نلاحظ بأن التغييرات التي أدخلتها المؤسسة سنة 2017 على الهيكل التنظيمي للمؤسسة تشمل ما يلي:

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مهدي حبيليس مدير الموارد البشرية، يوم 11 جانفي 2020، على الساعة 14:00.

## الفصل الثالث: واقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي في الصناعات الغذائية في الجزائر

- ✓ استحداث المديرية العامة للمؤسسة؛
  - ✓ فصل دائرة الصيانة ودائرة الأشغال والدراسة حيث أصبحتا مديرية المنشآت والمشاريع؛
  - ✓ إلغاء مكتب التنمية ومصلحة مراقبة النوعية والتي أصبحت تابعة للوحدات الإنتاجية تحت اسم المخبر؛
  - ✓ إلغاء المديرية التقنية ودائرة الإنتاج التي كانت تختص بتسيير الإنتاج التابع لوحدة بوعاتي التي أصبح لها هيكل تنظيمي منفصل عن المديرية العامة؛
  - ✓ مصلحة الوسائل العامة أصبحت تابعة للإدارة العامة؛
  - ✓ مديرية الإدارة والمالية أصبحت مديرية المحاسبة والمالية؛
  - ✓ دمج مصلحة التجارة الخارجية ودائرة المصالح التجارية والتمويل ومصلحة التمويل بالمواد الطازجة على مستوى المديرية العامة؛
  - ✓ مصلحة الموارد البشرية لم تعد تابعة لمديرية الإدارة والمالية بل أصبحت دائرة تابعة للإدارة العامة؛
  - ✓ تم إضافة مصلحة التسويق، الإعلام الآلي والمكلف بالاتصال وهي تابعة للإدارة العامة.
- التغيير الثاني سنة 2018: حيث تم استحداث منصب المدير العام بالنيابة، كما هو موضح في الملحق رقم (07). والشكل التالي يستعرض الهيكل التنظيمي للمديرية بعد إجراء التغيير الثاني:

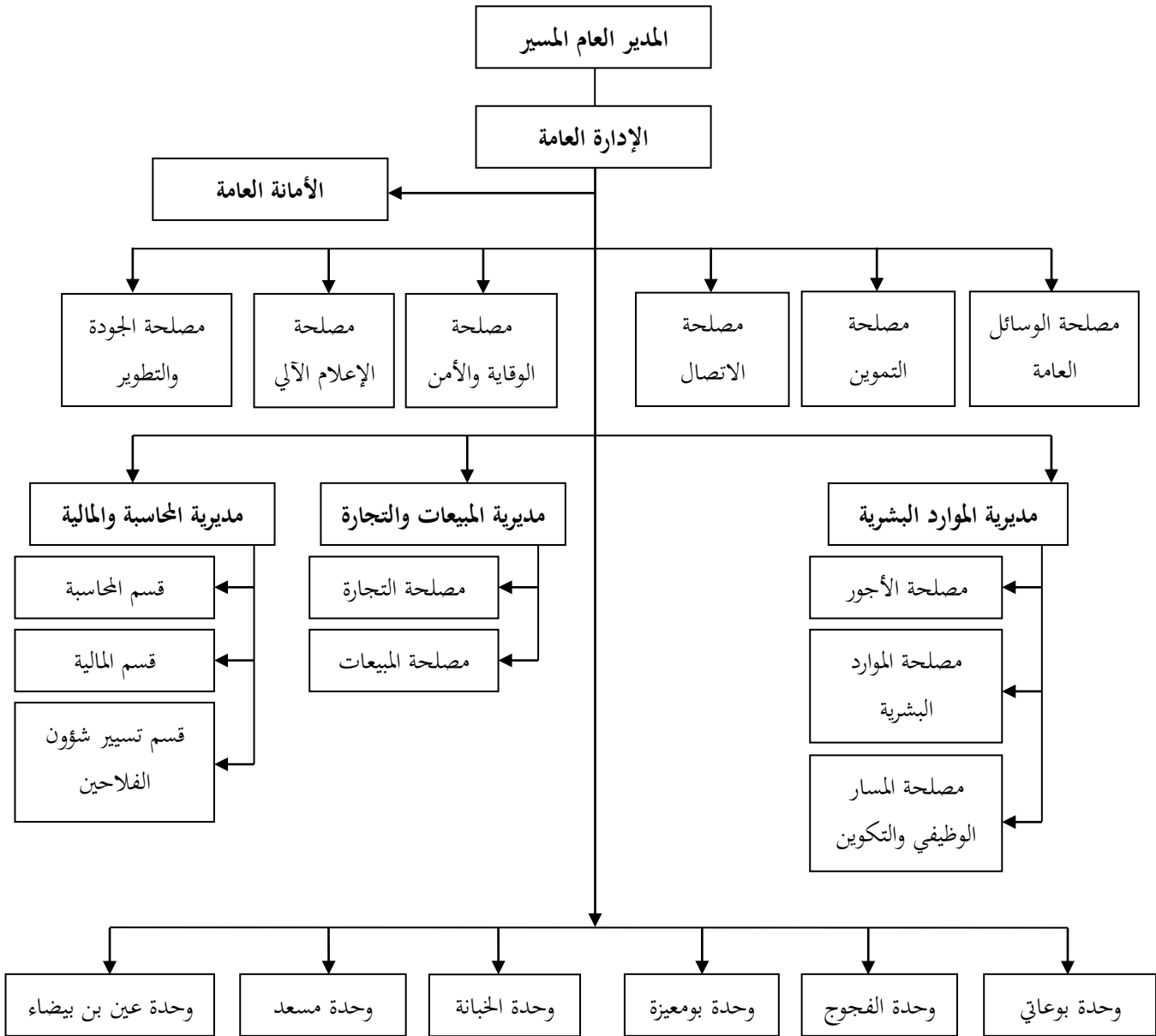
الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر سنة 2018



المصدر: الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

– التغيير الثالث سنة 2020: في منتصف سنة 2020 قامت المؤسسة بإحداث تغيير ثالث على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بتحويل الدوائر إلى مديريات في مستوى إداري واحد، وحذف وإدماج بعض المديريات والأقسام والمصالح الأخرى وهذا تحت إشراف المديرية العامة التي تتفرع إلى عدة مديريات وأقسام مما يضمن التوازن بين مختلف المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها، كما هو موضح أدناه:

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية سنة 2020



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسة أجرت تعديلات على الهيكل التنظيمي لسنة 2018 تشمل ما يلي:

- ✓ إلغاء منصب المدير العام بالنيابة؛
- ✓ استحداث مصلحة الجودة والتطوير ودمجها إلى جانب مصلحة الاتصال ومصلحة الإعلام الآلي والوقاية والأمن ضمن مديرية الإدارة العامة؛
- ✓ فصل دائرة الموارد البشرية عن الإدارة العامة وأصبحت مديرية تضم مجموعة من المصالح؛
- ✓ استحداث مديرية التجارة والمبيعات التي تم ضمها دمج دائرة المصالح التجارية ومصلحة التموين بالمواد الطازجة، ودارة التجارة الخارجية؛
- ✓ إلغاء مديرية المنشآت والمشاريع؛
- ✓ إلغاء دائرة الخزينة واستحداث قسم تسيير شؤون الفلاحين ضمن مديرية المحاسبة والمالية.

إن التغييرات التي مست الهيكل التنظيمي للمؤسسة في السنوات الأخيرة تعود بالدرجة الأولى للمنافسة الشديدة التي تواجه المؤسسة وتماشيا مع تطورات قطاع الصناعات الغذائية، بالإضافة إلى سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال خلق نوع من الانسجام والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ووظائفها. ويظهر من خلال الشكل أعلاه أن تنظيم المؤسسة مركزي تشرف عليه المديرية العامة التي تتفرع إلى عدة مديريات ووحدات إنتاجية، تعمل على التنسيق بينها وضمان عدم التداخل في المهام، وتتكفل المديرية العامة بعملية التسويق والبيع.

– التغيير الرابع سنة 2021: حاليا تعمل المؤسسة على إجراء تغيير آخر حيث ستقوم باستحداث مديرية التدقيق الداخلي والتي ستكون تابعة مباشرة للمدير العام (المسير) على مستوى المديرية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى مشروع تغيير يمس الهيكل التنظيمي للوحدات الإنتاجية الستة.

مما تقدم، يتضح لنا بأن التغييرات التي قامت بها المؤسسة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة كانت استجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة عمل المؤسسة، إضافة إلى تسهيل تنفيذ القرارات وتسريعها، كما يتضح أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتمد على مزيج من المركزية واللامركزية في التسيير، حيث تتركز المصالح الإدارية في أعلى الهيكل التنظيمي، والوحدات الإنتاجية في أدنى الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية التي تقع فيها مع منحها بعض الاستقلالية في التسيير ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي للوحدات الإنتاجية.

### المطلب الثالث: واقع الابتكار المؤسسي في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

في هذا المطلب سنتطرق للابتكارات التي استحدثتها مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، سواء على المستوى الإداري، التكنولوجي أو التسويقي.

#### أولا. الابتكار الإداري

من بين الابتكارات الإدارية في المؤسسة نجد:

- **استحداث برنامج تدريبي:** في أواخر سنة 2014 قررت المؤسسة تطوير فكرة لتأهيل وتنمية وتحسين مستوى العمال البسطاء في المؤسسة أو ما يطلق عليه برنامج التطوير الذاتي للعمال، والتي توجه للعمال ذوي المؤهلات العلمية البسيطة أو حتى الأفراد الذين لا يمتلكون مؤهلات كعمال النظافة، عمال الأمن...، حيث يستفيد كل عامل من هذه الدورة التدريبية مهما كان منصبه الوظيفي. هذه الدورة التدريبية تتم خارج المؤسسة ويتم التخطيط لها باختيار المكان المناسب لإجراء الدورة وعادة ما يتم إجراؤها بفنادق عناية وتوفير جميع الظروف الملائمة كالنقل والإقامة الجيدة وغيرها من المزايا، حيث تتعاقد المؤسسة مع مؤسسة تكوين لتطوير برنامج تدريبي باللغة العامية لتسهيل عملية فهم الأفراد للبرنامج التدريبي والذي يضم مجموعة من المواضيع (السلامة والصحة المهنية، تعلم فنون التواصل، اطلاع العمال على قانون العمل، إدارة الوقت...)، ويتم تنفيذ هذه الدورة لمدة 3 أيام في الشهر على مدار 5 أشهر؛
- **استحداث في نظام الأجور والحوافز:** في سنة 2018 استحدثت المؤسسة ما يطلق عليه "أجر التشجيع أو التحفيز"، حيث يتحصل العمال على أربعة عشر (14) أجرا في السنة، اثني عشر أجرا عاديا وشهرين إضافيين يقدمان بين شهر ديسمبر وشهر جانفي من كل سنة. وهذا الأجر يتحصل عليه جميع العاملون في المؤسسة دون استثناء إلا في حالة ارتكابهم لمخالفات من الدرجة الثانية فإنه يتم حرمانهم منها. ويتم احتساب هذا الأجر كالتالي:

$$\text{أجر التشجيع} = \text{إجمالي أجور العامل خلال السنة} / 12$$

وقد أجرت المؤسسة هذه السنة تعديلا على هذا الأجر بحيث يتحصل جميع العاملين على الأجر 13 فقط، أما الأجر 14 فيحتسب على أساس تحقيق الأهداف المسطرة لكل وحدة إنتاجية، بحيث كل وحدة إنتاجية تحقق ما يفوق 80% من أهدافها يتحصل عمالها على الأجر 14.

– إدخال مفاهيم جديدة وتحويلها إلى أنظمة عمل للتماشي مع مختلف المعايير الوطنية والدولية، مثل نظام إدارة الجودة ISO 22000 لسلامة المواد الغذائية سنة 2015، ونظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة HACCP\*.

## ثانيا. الابتكار التكنولوجي

ينقسم الابتكار التكنولوجي إلى ابتكار المنتج وابتكار العملية، وذلك على النحو التالي:

**1. ابتكار المنتج:** يتمثل نشاط مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في تحويل الخضر والفواكه إلى مجموعة من المصبرات الغذائية، وقد قامت بتوسيع تشكيلة منتجاتها، فبعدما كانت تقتصر على منتج الطماطم الصناعية عند انطلاق نشاطها سنة 1986، أصبحت الآن تضم منتجات جديدة مختلفة ومتعددة بأحجام مختلفة، وهذا نتيجة لاعتمادها على مجموعة حديثة من التكنولوجيا سمحت لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية وذات خصائص مختلفة على غرار معجون الطماطم بمواصفات مختلفة (التركيز، الحموضة)، وأدخلت تحسينات على بعض المنتجات.

وتتمثل منتجات المؤسسة في أربع تشكيلات أساسية ومختلفة، تضم كل تشكيلة منها مجموعة من المنتجات منها ما هو دائم وآخر موسمي، وتتمثل هذه التشكيلات فيما يلي<sup>1</sup>:

– **تشكيلة منتجات الطماطم:** تضم مجموعة من المنتجات ذات خصائص مختلفة وهي:

✓ معجون الطماطم: ويضم منتجات مختلفة:

▪ منتج طماطم زهرة بأحجام مختلفة سنة 2013؛

▪ منتج طماطم Hello بأحجام مختلفة سنة 2015؛

✓ منتج صلصة الطماطم بأحجام مختلفة سنة 2017؛

✓ منتج صلصة البييتزا بأحجام مختلفة سنة 2017.

– **تشكيلة منتجات المرابي:** تضم مجموعة من المنتجات ذات خصائص مختلفة وهي:

✓ منتج مرابي المشمش بأحجام مختلفة سنة 1986؛

✓ منتج مرابي التفاح بأحجام مختلفة سنة 2002؛

\* Hazard Analsis and Critical Control Points

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مهدي حبيليس مدير الموارد البشرية، يوم 08 ديسمبر 2020، على الساعة 14:00.



✓ منتج مربى الفراولة بأحجام مختلفة سنة 2018؛

✓ منتج مربى التين بأحجام مختلفة سنة 2018؛

✓ منتج مربى البرتقال بأحجام مختلفة سنة 2019.

– تشكيلة الهريسة: تضم مجموعة من المنتجات ذات خصائص مختلفة وهي:

✓ منتج جديد يتمثل في الهريسة (الفلفل الأحمر الحار) بأحجام مختلفة سنة 1986؛

✓ منتج التوابل المختلفة سنة 2015؛

✓ منتج الهروس سنة 2019.

– تشكيلة منتجات الأطباق الجاهزة للتسخين: تضم نوعين من المنتجات وهي:

✓ الفاصوليا سنة 2020؛

✓ العدس سنة 2020.

ترتبط هذه المنتجات بحجم الإنتاج الموسمي للخضر والفواكه المستخدم كمادة أولية في عملية الإنتاج، فقد يتم حذف المنتج في حال نقص المادة الأولية، والعودة لإنتاجه عند توفر المادة الأولية.

2. ابتكار العملية: والذي يتم على مستوى الإنتاج وعمليات التصنيع أو التقنيات المعتمدة في التصنيع نتيجة لإجراء تعديلات على المنتجات أو استحداث منتجات جديدة.

### ثالثا. الابتكار التسويقي

ويبرز هذا النوع من الابتكار من خلال التنوع في أساليب التسويق، وينقسم إلى ابتكار المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، وذلك على النحو التالي:

1. الابتكار في المنتج: قامت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتوسيع تشكيلة منتجاتها (انظر ابتكار المنتج).

2. الابتكار في التسعير: ترتبط أسعار منتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بنوعية وجود منتجاتها، حيث تعمل على تقديم منتجاتها بأسعار معقولة تتماشى والقدرة الشرائية للمستهلك، غير أنه أحيانا تتجاوز أسعارها أسعار منتجات المنافسين، كما أن سياستها التسعيرية تتميز بالاختلاف من منتج إلى آخر ومن حجم إلى آخر، فلكل منتج تسعير خاص به يتم تحديده على أساس تكلفة الإنتاج.

3. الابتكار في الترويج: اعتمدت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على الترويج لمنتجاتها وعلامتها على مجموعة مختلفة من سياسات الترويج منها ما هو تقليدي وما هو جديد ومبتكر:

– الإعلان: يعتبر الإشهار أو الإعلان من أهم الوسائل المستخدمة في المؤسسات للتعريف بها، وقد ركزت مؤسسة عمر بن عمر على الإعلانات كوسيلة اتصال للتعريف بها وبمنتجاتها واكتساب سمعة جيدة في السوق، ومن بين الأساليب المستخدمة في ذلك نجد:

✓ إطلاق حملة إشهارية كلاسيكية بالاعتماد على مجموعة من وسائل الإعلام السمعي البصري والسمعي من خلال الومضات الإشهارية التي تبث على القنوات الجزائرية في مختلف فترات السنة (النهار، الشروق، الخبر، الجزائرية، الجزائرية الثالثة...)، وذلك بهدف التعريف بمنتجاتها ومدى جودتها وأصالتها لعل أبرزها الومضة الإشهارية المتعلقة بمصبرات الطماطم خلال شهر رمضان (إشهار لصلصة البيتزا في شهر رمضان، إشهار لمنتج الطماطم Hello سنة 2019)؛

✓ المشاركة في التوعية حول ضرورة التباعد الاجتماعي خلال وباء الكورونا من خلال ومضة إشهارية داخل مصنع إنتاج الطماطم، مما ساهم في إبراز صورة جيدة عن المؤسسة التي تعتمد على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وذلك سنة 2020؛

✓ الإشهار عبر الإذاعة لإيصال رسالتها الإعلانية بسرعة وبأقل تكلفة إضافة إلى المجالات والجراند؛  
✓ الإشهار باستخدام الملصقات بعدة صيغ: الملصقات الإشهارية الورقية، الملصقات في الحافلات، اللوحات الإشهارية الكبيرة على مستوى الأماكن العمومية المفتوحة؛

✓ إنشاء موقع الكتروني خاص بالمؤسسة والذي يعتمد على اللغة العربية والفرنسية ويتضح من خلاله العديد من المعلومات حول المؤسسة، رمزها، المنتجات، جهات الاتصال بالمؤسسة، العناوين الكاملة للمؤسسة، خريطة الموقع؛

✓ الاعتماد على صفحة الفايسبوك الخاصة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، والتي تتضمن مجموعة من المعلومات المتعلقة بالمنتجات، إشهارات حول المؤسسة، إشهارات تتعلق بالمنتجات، صور، فيديوهات، تقييم لأنشطة المؤسسة.

– تنشيط المبيعات: تعتمد مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على أسلوب تنشيط المبيعات للتعريف بمنتجاتها، وفي إطار ذلك شاركت المؤسسة في العديد من المعارض والصالونات الوطنية منها والدولية بهدف الترويج لمختلف منتجاتها، والتعريف بها على المستوى المحلي والدولي، ومن بين المعارض التي شاركت فيها نجد:

- ✓ عقد مؤسسة عمر بن عمر يوما تقنيا حول إنتاج الطماطم الصناعية بالجزائر سنة 2015؛
- ✓ إقامة عدة أيام دراسية وملتقيات لإعطاء شرح مفصل حول المشاتل ببلدية الفجوج وسبل تطبيقها وعرض النتائج المحققة وهذا بهدف توسيع التجربة إلى شعب أخرى وتحسين إنتاجها؛
- ✓ الصالون الدولي للزراعة في المغرب خلال الفترة الممتدة من 27 أفريل إلى 01 ماي 2011، وهذا ما سمح بالتعريف بمنتجات المؤسسة وترقيتها؛
- ✓ المعرض الدولي للصناعات الغذائية والزراعية "سيال" بالعاصمة الفرنسية باريس والذي شاركت فيه المؤسسة لمدة 4 سنوات آخرها خلال الفترة الممتدة من 19 إلى 23 أكتوبر 2014، وهو من أكبر التجمعات الدولية المتخصصة في المجال الفلاحي والصناعي، مما فتح أمام المؤسسة التطرق لسبل التعاون بين فرنسا والجزائر لتطوير الصناعات الغذائية الجزائرية؛
- ✓ المشاركة في جميع المعارض المحلية المنظمة من قبل مديرية الفلاحة.

– البيع الشخصي: يتم ذلك من خلال:

- ✓ التعامل مع تجار الجملة والذين بدورهم يتعاملون مع تجار التجزئة، وهنا يتضح أن التعامل لا يتم مباشرة مع المستهلك؛
- ✓ تتعامل مع المراكز والمجمعات التجارية الكبرى كالمركز التجاري ARDIS بالجزائر العاصمة.
- العلاقات العامة: تستخدم مؤسسة عمر بن عمر أسلوب العلاقات العامة للتعريف بمنتجاتها والتسويق لها من خلال إجراء المقابلات التلفزيونية، مقابلات مع الصحافة المكتوبة، الحملات التضامنية، التظاهرات ودعم الفرق الرياضية والتي من بينها:
- ✓ عقد اتفاقية شراكة مع اتحادية كرة القدم في نوفمبر 2013 لمدة 3 سنوات، ويعتبر المتعامل الاقتصادي الأول الذي عمل على تمويل المنتخب الوطني الجزائري، مما يسمح بتعزيز صورة المؤسسة لدى الزبائن؛
- ✓ عقد اتفاق مع الاتحادية الوطنية لكرة اليد في جانفي 2014 وتجديده سنة 2015.

4. الابتكار في التوزيع: تتبع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغائية مجموعة من السياسات التي تضمن لها تزويد الأسواق بمنتجاتها في الوقت والمكان المناسب، حيث تعتمد على إستراتيجية التوزيع المكثف لتغطية السوق، وتوكل مهمة توزيع منتجات المؤسسة إلى تاجر الجملة الذي يتعاقد مع المؤسسة ليتولى نقل المنتج بنفسه ويتحمل تكاليف النقل، في حين تتحمل المؤسسة تكاليف تخزين منتجاتها وذلك نظرا لامتلاكها مخازن لتخزين منتجاتها والمواد الأولية. أما على المستوى الدولي فإن المؤسسة تتعاقد مع موزعين أجنب في الدول التي سيتم توزيع تصدير المنتجات لها ليقوموا بتوزيعها.

### خلاصة الفصل

مجمع عمر بن عمر مؤسسة رائدة في قطاع الصناعات الغذائية تابعة للقطاع الخاص، انطلقت في نشاطها سنة 1986 بمصنع لتحويل الطماطم الصناعية بولاية قلمة، ليتسع نشاط المجمع من المصبرات الغذائية إلى المطاحن ويتوسع في الإنتاج ليخترق سوق العجائن الغذائية، ولم يكتفي بهذا فقام بإنشاء العديد من الفروع في مختلف المجالات على غرار قطاع العقارات وقطاع السياحة في السنوات الأخيرة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قلمة، فإن المؤسسة وفي إطار الحفاظ على المكانة التي وصلت إليها تسعى لاتخاذ كافة الإجراءات وإتباع الآليات والاستراتيجيات التي تسمح لها بالبقاء في الريادة وضمان ميزة تنافسية مستدامة.

ولذلك انتهجت المؤسسة أسلوب التغيير التنظيمي القائم على تعزيز وتحسين قدرات وإمكانيات وسلوكيات مواردها البشرية والعمل على تكوين رأس مال بشري كفاء وتشجيعه على الإبداع والابتكار، ومواكبة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية بتوفير أحدث وأفضل الأجهزة والمعدات في مجال الصناعة الغذائية، والعمل على بناء هيكل تنظيمي مرن يسمح لها بالتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

إن سعي المؤسسة للتحسين المستمر لنوعية منتجاتها وإرضاء عملائها، دفعها للعمل على تطوير ابتكاراتها، وذلك من خلال الاهتمام بتحسين عملياتها وأنظمتها الإدارية، تطوير منتجاتها وتقديم منتجات جديدة أو تحسين وتعديل المنتجات الحالية، إضافة إلى تطوير إستراتيجيتها التسويقية وابتكار أساليب وتقنيات جديدة لتسويق منتجاتها.

---

## الفصل الرابع

---

تمهيد:

تعتبر مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قائمة من أهم وأكبر المؤسسات الجزائرية في الصناعات الغذائية، فهي اللبنة الأساسية التي انطلق من خلالها مجمع عمر بن عمر بمختلف الأنشطة والتطورات التي يشهدها حاليا واكتسب من خلالها الريادة في محيطه رغم المنافسة التي يشهدها قطاع الصناعات الغذائية. ومن أجل مواجهة مختلف التغيرات المتسارعة التي تؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي سارعت المؤسسة إلى اتخاذ كافة الإجراءات وتوفير جميع المتطلبات اللازمة لضمان مكانتها من خلال توجيهها نحو الابتكار وتحقيق الجودة في منتجاتها بالتركيز على أسلوب التغيير التنظيمي.

وبعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب والأبعاد المتعلقة بموضوع الدراسة، وإحاطتنا بواقع المؤسسة محل الدراسة الميدانية وواقع التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي بها، ارتأينا في هذا الفصل إجراء دراسة استطلاعية تحليلية بالمؤسسة كنموذج للدراسة الميدانية بدليل تطويرها للعديد من المنتجات وفتح العديد من الفروع والوحدات الجديدة لتلبية احتياجات زبائنها من المنتجات التي شهدت رواجاً كبيراً على المستوى الوطني والدولي.

سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة واختبار فرضياتها، ومناقشتها لتأكيد وتحديد دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة. ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب التغيير التنظيمي ودوره في تطوير الابتكار المؤسسي فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

**المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها**

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن دراسة أي ظاهرة تتطلب إخضاعها لأسلوب منهجي لمعالجة إشكالياتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، انطلاقاً من طبيعة وأهداف الدراسة. وللإحاطة بمختلف الجوانب المنهجية لدراستنا سنحاول في هذا المبحث إبراز الإطار العام للدراسة الميدانية، من خلال عرض المنهج المتبع في الدراسة، مصادرها، والتطرق لأنموذج الدراسة وإبراز أبعاده وكيفية تحديدها. إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل نتائجها وتفسيرها، وأخيراً تحديد مجتمع وعينة الدراسة واختبار صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

### المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادرها

يختلف المنهج العلمي المعتمد في تطبيق الدراسات باختلاف نوع الدراسة وأهدافها، ولتحقيق الهدف من الدراسة يجب إتباع المنهج والأسلوب المناسب وكذلك المصادر المناسبة لجمع المعلومات للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، والتي يمكن من خلالها الحكم على واقع الظاهرة المدروسة وتعميم نتائجها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة، إضافة إلى أهم المصادر المستخدمة والتعرف على متغيرات الدراسة.

### أولاً: منهج الدراسة

يقول ديكرت أنه "لا يمكن التفكير في بحث حقيقة ما بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث دون منهج تمنع من الوصول إلى الحقيقة"<sup>1</sup>. فالمنهج هو كل إجابة على سؤال متعلق بالكيفية - كيف؟- التي ينطلق بها الباحث من تساؤلات البحث إلى إجاباته ومن فرضياته إلى نتائجه وتفسيراته، فهو الطريق الواضح والخطة المرسومة للوصول إلى الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

وقد استخدمنا في دراستنا هذه المنهج والأسلوب المناسب لطبيعة وأهداف هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة منظمة لدراسة حقائق راهنة لظاهرة محددة، وذلك بغرض اكتشاف حقائق جديدة أو إثبات حقائق قديمة بشكل كمي أو كمي عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>3</sup>. وهو الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال البيانات المستقاة من الكتب

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 60.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، منهج البحث العلمي بين الإبداع والإبداع، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2009، ص 29.

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطين، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 133.

والبحوث والدوريات وشبكة الانترنت لوصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بشكل كفي أو كمي، إضافة إلى وصف العلاقة بين المفاهيم الأساسية للدراسة، وجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها والوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة، وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

### ثانياً: مصادر الدراسة

عند استخدام أي منهج علمي يجب الاستعانة بمجموعة من المصادر والأدوات المناسبة، حيث أن طبيعة موضوع الدراسة تفرض اختيار مجموعة من المصادر المساعدة على جمع البيانات، وقد اعتمدنا على نوعين من المصادر هما:

**1. المصادر الأولية:** هي تلك المصادر التي تحتوي على المعلومات والبيانات المباشرة كالثائق الأصلية والتقارير الصادرة عن المصادر الفعلية لها أو الملاحظين المباشرين للظاهرة المدروسة<sup>1</sup>. أي أنها تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات بصفة أصلية. ومن أجل إعداد الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- **الاستبانة:** تمثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة في الاستبيان، وهو عبارة عن نموذج يحتوي عدداً من الأسئلة التي يطلب من عينة البحث الإجابة عنها. حيث تم تطوير الاستبانة بالاستعانة بما جاء به الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع لقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، والتي تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V20، بهدف الوصول إلى نتائج ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة؛
- **المقابلة:** أداة من أدوات البحث العلمي لها أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وتعرف بأنها محادثة بين الباحث وشخص آخر أو أشخاص آخرين، وتشمل أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>2</sup>. فهي وسيلة لجمع البيانات والحصول على المعلومات الضرورية بشكل مباشر من قبل المسؤولين في المؤسسة؛
- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم وأقدم الأساليب المستخدمة في جمع المعلومات، والتي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات غير الملموسة والتي لا يمكن تقييمها بشكل كمي، وقد استخدمنا أسلوب الملاحظة من أجل جمع بعض البيانات التي لم يكن باستطاعتنا جمعها عن طريق الاستبانة والمقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية

<sup>1</sup> عبد الرحمن سيد سليمان، **منهج البحث**، الطبعة الأولى، عالم الكتب، الرياض، السعودية، 2014، ص 36.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **منهج وأساليب البحث العلمي**، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2011، ص 102.



والإحصاءات الرقمية المقدمة من قبل المؤسسة، من خلال تنقلاتنا للمؤسسة وتعلقت أغلبها ببيئة العمل والعلاقات الإنسانية بين العمال والمرؤوسين، إضافة إلى نمط القيادة والإشراف المعتمد في المؤسسة؛

– **الوثائق والسجلات الإدارية:** تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات الإدارية على مستوى المؤسسة لجمع المعلومات الدقيقة المتعلقة بنشاط المؤسسة، هيكلها التنظيمي وإجراءات العمل بما للتعرف على واقع تبني المؤسسة لتغييرات الدراسة.

**2. المصادر الثانوية:** هي تلك المصادر التي تنقل معلوماتها عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر كالكتب أو التقارير، فهي عادة ما تكون نقلا عن مصدر أو ترجمة عن مصادر أولية بالمواصفات السابقة أو إعادة قراءة لها<sup>1</sup>.

فيما يخص المصادر الثانوية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أهم ما جاء به الأدب النظري من المراجع المكتوبة ممثلة في الكتب والمقالات العلمية العربية والأجنبية والبحوث العلمية والرسائل الجامعية (رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه) والمواقع الإلكترونية، والتي تطرقت لنفس الموضوع أو أحد متغيراته.

ومن المستحسن استخدام المصادر الأولية لكونها أكثر دقة وشوفاً، فكلما تم تناقل المعلومة تنخفض دقتها، وهذا قد يرجع لأخطاء أثناء النقل، أو أثناء ترجمة المصطلحات، وعلى العموم قد تكون هذه الأخطاء متعمدة أو غير متعمدة.

### المطلب الثاني: أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي للبحوث والدراسات هو تحديد العلاقة بين مجموعة من المتغيرات، ومن أجل تحديد ذلك يجب وضع نموذج لاختباره وتوضيح علاقة الارتباط بين المتغيرات. وفي ضوء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، ومشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بصياغة أنموذج للدراسة للبحث عن علاقة الارتباط والأثر القائمة بين التغيير التنظيمي وتطوير الابتكار المؤسسي.

### أولاً. أبعاد التغيير التنظيمي (المتغير المستقل)

في هذا الأنموذج المتغير المستقل متمثل في التغيير التنظيمي، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة لتحديد أبعاده، كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 196.

الجدول رقم (12): أبعاد التغيير التنظيمي حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الباحث
التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي	2000	Macmill & Tampoe
التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي	2002	Daft
التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي	2007	أحمد محسن الخضيرى
التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام	2013	يوسف صالح الحمد العنزي
التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي	2013	علاوي عبد الفتاح
قبول التغيير والاستعداد له، الميل العاطفي والايجابية للتغيير، السلوك المصاحب للتغيير	2019	تيقاوي العربي وآخرون

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن الدراسات السابقة التي تناولت التغيير التنظيمي ركزت على أبعاد عديدة أهمها: التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأهداف، التغيير في المهام والتغيير في الثقافة. وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على دراسات كل من Macmill & Tampoe 2000، Daft 2002، علاوي عبد الفتاح 2013 لتحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في: التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي.

ثانياً. أبعاد الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)

في هذا النموذج المتغير التابع هو الابتكار المؤسسي، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة لتحديد أبعاده، كما هو موضح في الجدول التالي:

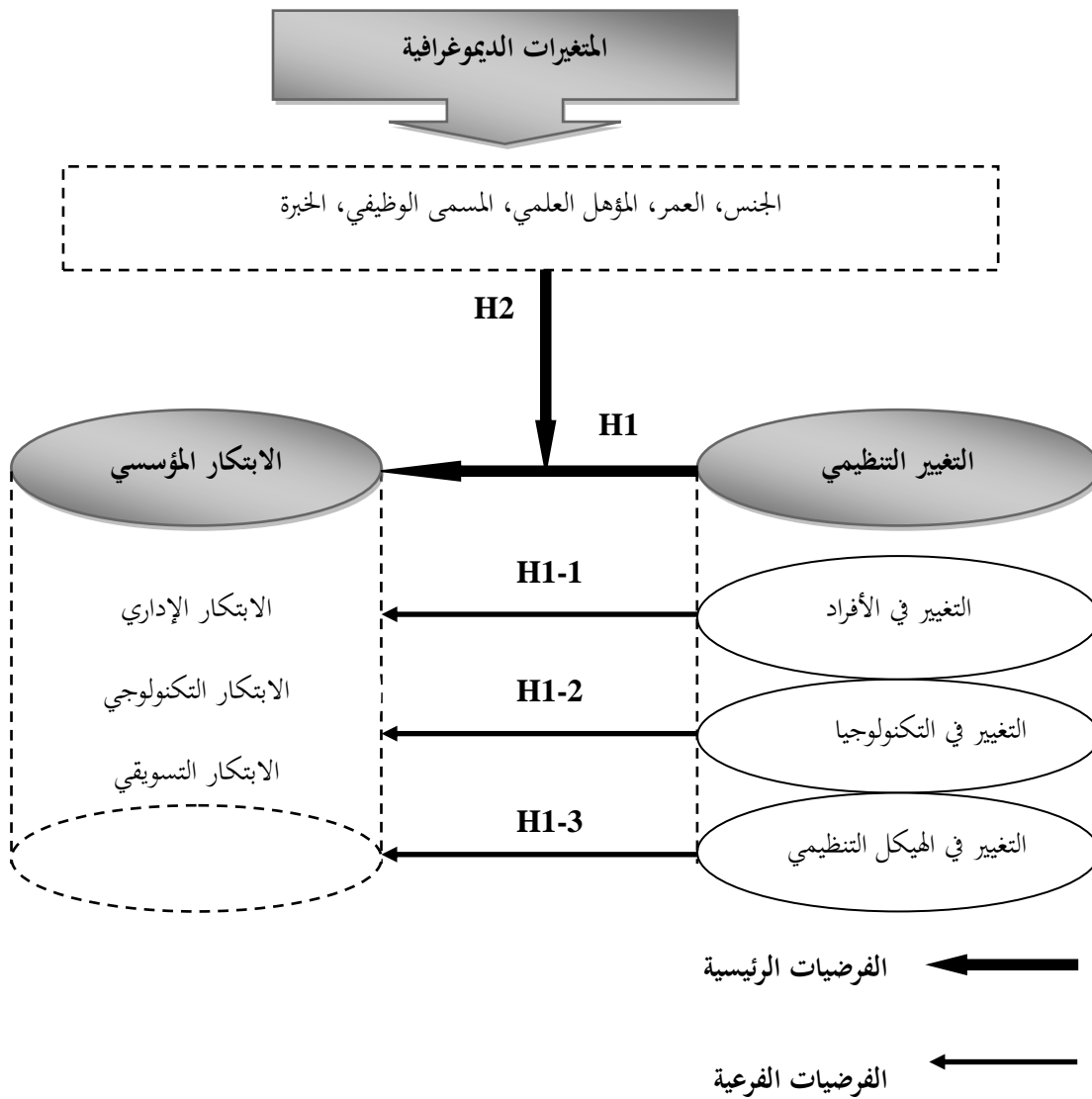
الجدول رقم (13): أبعاد الابتكار المؤسسي حسب ما جاء في بعض أدبيات الدراسات السابقة

الأبعاد	السنة	الباحث
الابتكار التقني، الابتكار الإداري، الابتكار الإضافي	1991	Damanpour
الابتكار التنظيمي، ابتكار المنتج، ابتكار العملية الإنتاجية، الابتكار التسويقي	2010	OCDE
ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار الإداري	2014	اسحق محمود الشعار
ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار التسويقي، الابتكار الإداري	2018	ترغيني صباح
الابتكار التحسيني، الابتكار الجذري	2019	تيقاوي العربي وآخرون

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول (13) يمكننا القول بأن الدراسات السابقة التي تناولت الابتكار المؤسسي ركزت على أبعاد عديدة أهمها: الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، الابتكار التنظيمي، ابتكار العملية وابتكار المنتج. وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على دراسات كل من Damanpour 1991، OCDE 2010، ودراسة ترغيني صباح 2018، وذلك لتحديد أبعاد المتغير التابع والمتمثلة في: الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي والابتكار التسويقي. بعد اتضاح أبعاد الدراسة يمكننا تمثيل نموذج الدراسة الذي يوضح الفرضيات التي سيتم اختبارها في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

لانجاز الدراسة الميدانية يجب تحديد المجتمع المناسب وأسباب اختياره، والعينة الممثلة له، وذلك وفق الأسس العلمية حتى تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة. وفي هذا المطلب سنحاول التعرف على مجتمع الدراسة والعينة التي تم استهدافها، وكذا إجراءات تحديدها.

#### أولاً. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة مفردات الظاهرة المراد دراستها أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة"<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة، تساؤلاتها، الإشكالية المطروحة، طبيعة البيانات المطلوبة وأهداف الدراسة، فقد تمثل ميدان الدراسة الحالية في مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قائلة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، والبالغ عددهم (1402)، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (14): عدد موظفي المؤسسة سنة 2020

الموظفين	العدد	
إطار	298	
أعوان تحكم	613	
أعوان تنفيذ	دائمين	291
	موسميين	200

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول أن مجتمع الدراسة ينقسم إلى فئات وظيفية وهم الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والذين ينقسمون بدورهم إلى عمال دائمين وعمال موسميين.

<sup>1</sup> سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2003، ص 08.

### ثانياً. عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها جزء من مفردات مجتمع الدراسة، التي يتم دراستها ويعتمد عليها في تعميم النتائج المتوصل إليها<sup>1</sup>، ففي حالة كبر حجم المجتمع أو صعوبة دراسة كل وحداته، تعد العينة الجزء المعبر الذي يغني الباحث عن دراسة كل مفردات المجتمع.

وتنقسم العينات إلى قسمين أساسيين؛ العينات العشوائية أو عينة الاحتمال (Sample Probability)، والعينة غير العشوائية أو سابقة التحديد (Pre-defined Sample). ويشترط في العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلاً صادقاً، أن يتم اختيارها بدقة وموضوعية وأن يتم سحبها من المجتمع بطريقة عشوائية حتى تتاح الفرصة لجميع مفرداته للظهور دون تأثير أو تأثير. وحسب موضوع دراستنا فإن أسلوب العينة المناسب هو العينة العشوائية، ويمكن اختيار عينة الدراسة وفق عدة خطوات يمكن توضيحها فيما يلي<sup>2</sup>:

— **تحديد مجتمع البحث الأصلي:** حيث تم تحديد المجتمع الأصلي ومكوناته الأساسية تحديداً واضحاً ودقيقاً، وقد

استقرت دراستنا على مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قلمة؛

— **اختيار وتحديد نوع العينة:** في هذه المرحلة يتم تحديد العينة التي سيوزع الاستبيان على أفرادها، فإذا كان المجتمع

الأصلي متجانساً في الخواص فإن أي نوع من العينات يفي بالغرض، أما إذا برزت اختلافات وظهر التباين في الجوانب المراد دراستها، وهذا ما يحدث في الغالب فإن شروط محددة في العينات مطلوب توفرها في هذا المجال، كأن تكون عينة طبقية تناسبية أو عينة منتظمة تعطي الفرصة لكل أفراد المجتمع، وفي دراستنا مست العينة العشوائية جميع العاملين (باستثناء العمال الموسميين) بالمؤسسة محل الدراسة وعددهم 1202 عاملاً؛

— **تحديد العدد المطلوب من الأفراد في العينة:** بعد تحديد حجم وعدد وحدات المجتمع الأصلي للدراسة يتم

تحديد حجم العينة المراد توزيع الاستبيان عليها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن حجم العينة المختارة يتأثر بعوامل عدة أهمها مقدار الوقت المتوفر لدى الباحث، وإمكاناته العلمية والمادية ومدى التجانس أو التباين في خصائص المجتمع الأصلي. وقد تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين لإدراكنا بأن التغيير التنظيمي يمس جميع العاملين في المؤسسة كما أن الابتكار المؤسسي هو عملية جماعية يشارك في نجاحها الجميع.

<sup>1</sup> فتحي أحمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 14.

<sup>2</sup> صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 221-222.

من هذا المنطلق تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على نموذج رابطة التربية الأمريكية وفقا للمعادلة التالية:

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1 - p)}{D^2(N - 1) + X^2 \cdot P(1 - P)}$$

حيث:

n: حجم العينة

X<sup>2</sup>: إحصائية كاي مربع عند درجة الثقة (95%) ودرجة حرية واحدة، وتقدر ب X<sup>2</sup>= 3.841

N: حجم المجتمع وهو 1202 عامل.

P: النسبة المقدرة للدراسة وتم اختيار نسبة (50%).

D<sup>2</sup>: نسبة الخطأ المسموح به وقد حدد ب (0.05) (5%)، أي D = (0.05<sup>2</sup>) = 0.0025

من أجل الحصول على العينة الممثلة للمجتمع، وبعد التأكد من صدق الاستمارة من خلال الدراسة الاستطلاعية والتي تكونت من (30) عاملا بالمؤسسة محل الدراسة، وبتطبيق المعادلة أعلاه وبعد استبعاد العمال الموسمين تحصلنا على حجم عينة قدره (291) مفردة، كما هو موضح أدناه:

$$n = \frac{3.841^2 * 1202 * 0.5(1 - 0.5)}{0.05^2(1202 - 1) + 3.841^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)} = 291$$

والجدول التالي يوضح الإحصائيات الرقمية المتعلقة بالعينة المناسبة للدراسة:

الجدول رقم (15): الإحصائيات الرقمية لأداة الدراسة

الاستبانات	الحجم المستهدف	الاستبانات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الصالحة للتحليل
العدد	291	291	240	51	29	211
النسبة المئوية	100%	100%	82.47%	17.52%	12.08%	72.50%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما تقدم من معلومات حول مجتمع وعينة الدراسة.

يوضح الجدول (15) أن عينة الدراسة قدرها (291) موزعة على مختلف وحدات المؤسسة محل الدراسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وقد تم استرجاع (250) استبانة منها (29) غير صالحة للدراسة وذلك لعدم استيفائها شروط المعالجة الإحصائية، ليقدر عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ب (211) استبانة والملاحظ أن نسبتها بلغت 72.50% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تؤكد استجابة أفراد العينة مع الاستبانة.

### المطلب الرابع: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي تم بناؤها اعتماداً على فرضيات الدراسة والأدب النظري والدراسات السابقة. وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى طريقة تصميم هذه الأداة، إجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجتها.

#### أولاً: تصميم أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف التحقق من دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تم اختيار الاستبيان كأداة للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، والذي تم تصميمه من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره من خلال الاطلاع على الكتب والبحوث العلمية، والدراسات ذات الصلة بالموضوع؛
- إعداد الاستبانة المبدئية بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، والتي تم تعديلها أكثر من مرة لبناء استبانة تتوافق مع موضوع الدراسة وتحيط بجميع جوانبه، حيث تم تقسيمها إلى محاور مرتبة ترتيباً منطقياً تصب مضمانيها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من بيانات؛
- عرض الاستبانة المبدئية على الأستاذة المشرفة لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات المناسبة للدراسة، وإجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهاتها وإرشاداتها، وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من (87) عبارة؛
- عرض الاستبانة الأولية (الملحق رقم 01) على مجموعة من الأساتذة المحكمين (الملحق رقم 02)، الذين قاموا بتوجيه مجموعة من الملاحظات، وبعد استعادة الاستمارة أجريت التعديلات الملائمة وفق ملاحظات المحكمين؛
- تقديم نسخة عن الاستبانة لمدير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، الذي أبدى رأيه في الاستبيان وتعديل بعض العبارات بما يتوافق مع المؤسسة والتي كانت متعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية؛
- توزيع الاستمارة على عينة استطلاعية لاختبار ثبات وصدق الأداة؛
- بعد الأخذ بجميع الملاحظات تم إعداد الاستبانة النهائية للدراسة (الملحق رقم 03) والتي تتضمن (59) عبارة؛
- توزيع الاستبانة النهائية على عينة الدراسة المستهدفة.

وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) في شكلها النهائي من جزئين أساسيين:

➤ الجزء الأول: تضمن مجموعة من الأسئلة العامة والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي:

الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية المستفاد منها.

➤ الجزء الثاني: ويحتوي على محاور الاستبيان ويتكون من محورين يمثلان المتغير المستقل والمتغير التابع وهما:

✓ المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل التغيير التنظيمي والذي يرمز له بالرمز (X)، ويحتوي على (40) عبارة

تهدف إلى التعرف على مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة، موزعة على ثلاثة أبعاد تم اختيارها للدراسة هي:

▪ التغيير في الأفراد: يرمز له بالرمز (x1)، تمثله العبارات (01- 20) في الاستبيان؛

▪ التغيير في الهيكل التنظيمي: يرمز له بالرمز (x2)، تمثله العبارات (21- 30) في الاستبيان؛

▪ التغيير في التكنولوجيا: يرمز له بالرمز (x3)، تمثله العبارات من (31-40) في الاستبيان.

✓ المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع الابتكار المؤسسي والذي يرمز له بالرمز (Y)، ويحتوي على (19) عبارة

تهدف إلى التعرف على مستوى الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة، موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

▪ الابتكار الإداري: يرمز له بالرمز (y1)، تمثله العبارات (41- 44) في الاستبيان؛

▪ الابتكار التكنولوجي: يرمز له بالرمز (y2)، تمثله العبارات (45- 51) في الاستبيان؛

▪ الابتكار التسويقي: يرمز له بالرمز (y3)، تمثله العبارات (52- 59) في الاستبيان.

لقياس فقرات الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كإحدى طرق تقدير الدرجات ووحدة البعد لقياس

درجة الموافقة أو عدم الموافقة على الفقرات المكونة لموضوع الدراسة وتحديد التقدير أو مستوى الممارسة أو مستوى

التوافر.

#### الجدول رقم (16): مقياس ليكرت الخماسي

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5
الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
المستوى	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الطبعة لأولى، دار الخوارزم

العلمية للنشر، السعودية، 2008، ص ص 540-541.



## ثانيا. أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في دراسة وتحليل الاستبيان باختلاف الهدف المرجو منها، ولتحقيق الهدف من دراستنا تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:

**1. أساليب المعالجة الإحصائية الوصفية:** تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف الظاهرة ومختلف مكوناتها، ومن بين الأساليب التي تم استخدامها ما يلي:

- **المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات؛
- **الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية؛
- **التكرارات والنسب المئوية:** لتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

**2. أساليب المعالجة الإحصائية الاستدلالية:** تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية للاستدلال عن التأثير والارتباطات بين مختلف مكونات الظاهرة المدروسة، وقد سميت بالاختبارات لأنها قد تكون إيجابية (وجود أثر وارتباط) أو سلبية (عدم وجود أثر وارتباط) بناء على فرضية مسبقة، ومن بين الأساليب التي تم استخدامها ما يلي:

- **اختبار الثبات:** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يمنح نفس النتيجة في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، وذلك باستخدام معامل الثبات اعتمادا على معادلة "ألفا كرونباخ"؛
- **اختبار التجزئة النصفية:** الذي يعكس ثبات الاستمارة بعد تقسيمها إلى نصفين، وذلك باستخدام معامل سبيرمان براون ومعامل غوتمان؛
- **اختبار الصدق:** باستخدام معامل المحك لقياس صدق أداة الدراسة؛
- **اختبار الارتباط:** باستخدام معامل الارتباط بيرسون الذي يهتم بتحديد طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط بيرسون، حيث تتراوح قيمته بين (1 و -1)؛
- **اختبار كولموغوروف-سيمرnof:** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة واعتدالية النموذج؛
- **اختبار التعددية الخطية:** باستخدام معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، والتي تعتبر شرطا في اختبار تحليل الانحدار؛

- اختبار الانحدار الخطي البسيط: يهتم بتقدير العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل واحد؛
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد: يهتم بتقدير العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة؛
- اختبار الانحدار المتعدد التدريجي: أحد أنواع الانحدار المتعدد يعتمد على إضافة أو إسقاط بعض المتغيرات تدريجياً، ل يتم في النهاية الحصول على توليفة من المتغيرات التفسيرية المثلى والأكثر فعالية وتأثيراً في المتغير التابع؛
- اختبار جوهريّة الفروق بين متوسطي مجموعتين: باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) الذي يهتم بقياس ما إذا كانت مجموعتان مختلفتان عن بعضهما البعض في خاصية أو متغير ما أم لا؛
- اختبار جوهريّة الفروق بين متوسطات عدد من المجموعات: اختبار F لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والذي يوضح ما إذا كان هناك فرق معنوي بين المتوسطات لأكثر من مجموعتين؛
- الاختبار البعدي Post Hoc: باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD لتحديد مصدر الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

### ثالثاً. اختبار أداة الدراسة

لأداة الدراسة مجموعة من الخصائص التي تسمح بتحديد مدى صلاحيتها للتطبيق الميداني، لذلك وقبل البدء في تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، يجب التأكد أولاً من أن الأداة تقيس فعلاً ما وضعت لأجله، وذلك بالاعتماد على اختبارات الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي لتحديد الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة.

**1. صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة قياسها لما وضعت لأجله، وللتأكد من أن الأداة ستفي بالغرض المرجو منها تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات للتأكد من مدى صدقها: وهي:

**1.1 الصدق الظاهري:** يقصد به شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها للتحقق من قدرة الاستبيان على قياس ما ينبغي قياسه، والذي يعتمد على مبدأ التحكيم. وللتأكد من الصدق الظاهري وإضفاء الصفة العلمية ودرجة من المصدقية لها، فقد تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والمتخصصين في مجال الإدارة والتسيير والموارد البشرية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وعدد من جامعات الوطن كما هو موضح في (الملحق رقم 02)، وذلك لمراجعتها نظراً لخبرتهم الأكاديمية وإبداء ملاحظاتهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لقياس

ما وضعت لأجله، ومدى وضوحها وسلامتها اللغوية. وبعد عرض أداة الدراسة على الأساتذة المحكمين لإبداء آرائهم حول محاور الاستبيان، وتقديم توجيهاتهم وانتقاداتهم البناءة حول ما يلاحظونه ضروريا ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وجه المحكمون ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وقد ركزت ملاحظاتهم على:

- تقليص عدد عبارات الاستبيان لزيادة مستوى تعاون أفراد عينة الدراسة والحصول على إجابات مكتملة؛
- حذف بعض العبارات من الاستبانة الأولية لعدم توافقتها مع بعض المحاور؛
- إعادة صياغة بعض العبارات لتسهيل فهمها؛
- إضافة بعد عدد الدورات التدريبية في الجزء الأول من الاستبيان.

بعد إجراء التعديلات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين، والتأكد من مدى توافق عبارات الاستبيان مع محاور الدراسة نكون قد استجبنا لآراء الأساتذة المحكمين وتوجيهاتهم ل يتم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية (الملحق رقم 03).

**2.1. الصدق الاستطلاعي:** قبل اختبار أداة الدراسة وتوزيعها على العينة المستهدفة تم إخضاعها للدراسة الاستطلاعية من خلال توزيعها على عينة من المبحوثين قدرها (30) عاملا من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف قياس صدق وثبات الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة. بعد استرجاع عينة الدراسة الاستطلاعية تم إخضاعها للاختبار والتأكد من مدى ثباتها واتساقها الداخلي، ليتضح أن الأداة تتمتع بالثبات والاتساق الداخلي مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني.

**3.1. صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بالصدق الداخلي مدى ارتباط واتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وعليه تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مستوى الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه.

**3.1.1. صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (التغيير التنظيمي):** تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي)، وذلك لتوضيح مدى الاتساق بين أبعاد أداة الدراسة، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

الجدول رقم (17): معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد التغيير في الأفراد والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية وتضع خطة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم.	0.839**	0.000
02	تشارك المؤسسة العاملين في دورات تدريبية تخصصية تتوافق مع طبيعة ومتطلبات العمل.	0.701**	0.000
03	يتم الاستعانة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير مهارات العاملين.	0.613**	0.000
04	تستعين المؤسسة ب خبراء في عملية التدريب والتطوير السلوكي للعاملين	0.879**	0.000
<b>التدريب</b>			
05	توفر المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على التغيير.	0.881**	0.000
06	تم عملية الترقية وتوزيع المهام بناء مؤهلات العامل وأدائه.	0.879**	0.000
<b>الحوافز</b>			
07	تستقطب المؤسسة خريجي الجامعات ذوي المؤهلات العالية.	0.731**	0.000
08	توظف المؤسسة الأفراد ذوي الخبرات في المناصب الإدارية.	0.563**	0.000
09	يخضع التوظيف في المؤسسة للمعايير الموضوعية والعلمية.	0.697**	0.000
<b>التوظيف</b>			
10	توفر المؤسسة للعاملين فرصة التعلم وتطبيق المعرفة أثناء العمل.	0.680**	0.000
11	تشجع المؤسسة التعلم التنظيمي وتعمل على إرساء دعائمه.	0.792**	0.000
12	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في المنتديات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بمجال العمل.	0.813**	0.000
13	تمنح المؤسسة للعاملين فرصة الحصول على دورات خاصة للدراسة.	0.804**	0.000
<b>التنمية الإدارية</b>			
14	يشجع المسؤول المبادرات الفردية لتجريب الأفكار الابتكارية رغم المخاطرة.	0.682**	0.000
15	يشجع المسؤول العمل الجماعي ويدعم روح الفريق بين العمال.	0.644**	0.000
16	يبنى المسؤول إستراتيجية التقدير والتعزيز الايجابي لمجهودات العاملين.	0.794**	0.000
<b>نمط القيادة</b>			
17	يتعامل المسؤول مع العاملين على أساس الثقة والألفة.	0.535**	0.000
18	تعمل المؤسسة للحفاظ على المكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين.	0.758**	0.000
19	يسود جو من التفاعل الاجتماعي بين العاملين (الزيارات، المناسبات الاجتماعية...)	0.742**	0.000
20	بيئة العمل قائمة على التعاون وخالية من الضغوط والصراعات الداخلية	0.757**	0.000
<b>العلاقات الإنسانية</b>			

\*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20).

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

من خلال الجدول (17) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل الفرعي الأول التغيير في الأفراد موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.535)؛ (0.879) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي لفقرات بعد التغيير في الأفراد والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (18): معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	توفر المؤسسة أحدث الأجهزة والتقنيات التكنولوجية وأفضلها.	0.917**	0.000
22	توفر المؤسسة أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.	0.875**	0.000
23	توفر المؤسسة الكم الكافي من ملحقات الحواسيب (الطابعة، المساح الضوئي...).	0.730**	0.000
24	توفر المؤسسة أجهزة الاتصال اللازمة في المؤسسة.	0.844**	0.000
<b>الأجهزة والمعدات</b>			
25	توفر المؤسسة البرمجيات اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.	0.618**	0.000
26	تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد.	0.770**	0.000
27	توفر المؤسسة أنظمة حماية شبكات متطورة لحفظ البيانات وضمان سريتها.	0.840**	0.000
<b>البرمجيات</b>			
28	للمؤسسة موقع الكتروني دائم وفعال على شبكة الانترنت.	0.639**	0.000
29	توفر المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة في المؤسسة.	0.732**	0.000
30	ترتبط فروع المؤسسة بشبكة واحدة.	0.794**	0.000
<b>الشبكات</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20). \*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من خلال الجدول (18) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل الفرعي الثاني التغيير في التكنولوجيا موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.730)؛ (0.917) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي لفقرات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (19): معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	يقيم الهيكل التنظيمي باستمرار ويتم تطويره بما يتوافق ومتطلبات العمل.	0.489**	0.000
32	تم تجديد وتطوير أنظمة ولوائح المؤسسة بما يتوافق ومتطلبات العمل.	0.823**	0.000
33	إجراءات العمل الحالية أسهل من الإجراءات القديمة.	0.621**	0.000
<b>مرونة الهيكل التنظيمي</b>			
34	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.	0.816**	0.000
35	تفوض الصلاحيات للمسؤولين في مختلف المستويات والفروع الإدارية على أسس علمية.	0.716**	0.000
36	يرى العاملون بأن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم.	0.732**	0.000
<b>خطوط السلطة والمسؤولية</b>			
37	تعقد اجتماعات دورية بين العاملين والمسؤولين لمناقشة أمور العمل.	0.730**	0.000
38	تنتقل المعلومات بشكل رسمي في الاتجاهين (من أعلى إلى أدنى مستوى/ من أدنى إلى أعلى مستوى)	0.651**	0.000
<b>خطوط الاتصال</b>			
39	يتم إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير.	0.742**	0.000
40	يتم التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات اللازمة.	0.840**	0.000
<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20). \*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من خلال الجدول (19) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل الفرعي الثالث التغيير في الهيكل التنظيمي موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.489؛ 0.840) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على أنها تتمتع بدرجة صدق جيدة وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي لفقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور.

**3.2.1. صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (الابتكار المؤسسي):** تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة للمتغير التابع (الابتكار المؤسسي)، وذلك لتوضيح مدى الاتساق بين أبعاد أداة الدراسة، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

الجدول رقم (20): معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد الابتكار الإداري والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
41	استحدثت المؤسسة برامج جديدة لتطوير مهارات العاملين على فهم آليات عمل الإدارة.	0.755**	0.000
42	اتخذت المؤسسة إجراءات جديدة في مجال المكافآت والحوافز.	0.789**	0.000
43	استحدثت المؤسسة سياسات وإجراءات جديدة لتطوير مركزها التنافسي.	0.666**	0.000
44	استحدثت المؤسسة نظام معلوماتي خاص لمعالجة البيانات والمعلومات.	0.801**	0.000
<b>الابتكار الإداري</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20). \*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من خلال الجدول (20) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة لأبعاد المتغير التابع الفرعي الأول الابتكار الإداري موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.666؛ 0.801) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على أنها تتمتع بدرجة صدق جيدة وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي لفقرات بعد الابتكار الإداري والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (21): معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات بعد الابتكار التكنولوجي والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
45	قدمت المؤسسة منتجات مختلفة عما هو موجود في السوق (هي الأولى من نوعها في السوق).	0.642**	0.000
46	قدمت المؤسسة منتجات هي الأولى من نوعها بالنسبة لها.	0.576**	0.000
47	قدمت المؤسسة منتجات محسنة (قامت بتعديلات تغييرات على خصائص المنتج).	0.575**	0.000
48	أحدثت المؤسسة تغييرات هامة في التصميم الجمالي للعبئة والتغليف.	0.616**	0.000
<b>ابتكار المنتج</b>			
49	تعتمد المؤسسة على آليات تكنولوجية حديثة لمساعدتها في العملية الإنتاجية.	0.679**	0.000
50	قدمت المؤسسة عمليات تصنيع جديدة تماما.	0.660**	0.000
51	قدمت المؤسسة عمليات تصنيع محسنة.	0.691**	0.000
<b>ابتكار العملية</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20). \*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

من خلال الجدول (21) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة لأبعاد المتغير التابع الفرعي الثاني الابتكار التكنولوجي موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.575؛ 0.679) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على أنها تتمتع بدرجة صدق جيدة وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي لفقرات بعد الابتكار التكنولوجي والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (22): معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات محور الابتكار التسويقي والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
52	طورت المؤسسة إستراتيجية تسويق تجعل العملاء جزء من المؤسسة.	0.795**	0.000
53	استحدثت المؤسسة قناة ملاحظات لتلقي شكاوى الزبائن وتحويلها إلى مقترحات مشاريع مبتكرة.	0.799**	0.000
54	تقدم المؤسسة سياسة تسعير جديدة وعادلة.	0.757**	0.000
55	توفر المؤسسة صيغ الدفع المتعددة (المسبق، الآجل، الإلكتروني...).	0.793**	0.000
56	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة للترويج لمنتجاتها وخدماتها الجديدة.	0.778**	0.000
57	تتعامل المؤسسة مع وكلاء مبدعين ومتميزين لتلبية حاجات زبائنهم.	0.885**	0.000
58	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب ومنافذ توزيع منتجاتها.	0.710**	0.000
59	تحرص المؤسسة على توفير خدماتها في الوقت والمكان المناسبين.	0.666**	0.000
<b>الابتكار التسويقي</b>			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20). \*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من خلال الجدول (22) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة لأبعاد المتغير التابع الفرعي الثالث الابتكار التسويقي موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.666؛ 0.885) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على أنها تتمتع بدرجة صدق جيدة وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي لفقرات بعد الابتكار التسويقي والدرجة الكلية للمحور.

**3.3.1. صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الفرعية ومتغيراتها:** تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين الأبعاد الفرعية والمتغير الذي تنتمي إليه، وذلك لتوضيح مدى الاتساق بين أبعاد أداة الدراسة، والنتائج موضحة في الجدولين (23)، (24):



الجدول رقم (23): معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

التغيير التنظيمي	التغيير في الأفراد	التغيير في التكنولوجيا	التغيير الهيكلي التنظيمي
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
معامل الارتباط	0.950**	0.789**	0.859**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20). \*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من خلال الجدول (23) يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) موجبة ومرتفعة جدا ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (0.000)، وقيمة أعلى ارتباط (0.950)، وأدنى معامل ارتباط بلغ (0.789).

الجدول رقم (24): معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد الابتكار المؤسسي والدرجة الكلية للمحور

الابتكار المؤسسي	الابتكار الإداري	الابتكار التكنولوجي	الابتكار التسويقي
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
معامل الارتباط	0.763**	0.707**	0.850**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20). \*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

من خلال الجدول (24) يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير التابع (الابتكار المؤسسي) موجبة ومرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (0.000)، وقيمة أعلى ارتباط (0.850)، وأدنى معامل ارتباط بلغ (0.707).

مما تقدم؛ ومن خلال نتائج الجدولين (23) و(24) يتضح وجود علاقة طردية مرتفعة بين جميع أبعاد المتغيرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، مما يدل على أنها تتمتع بدرجة صدق جيدة وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي لأداة الدراسة.

**4.1. الصدق البنائي:** يقصد به مدى قدرة المحاور الكلية للاستبانة على قياس ما وضعت لأجله، ولتحقيق ذلك تم حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل محور من المحاور الأساسية للاستبانة مع الدرجة الكلية لها، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): معامل الارتباط "بيرسون" لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية لها

الرمز	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
X	التغيير التنظيمي	0.964**	0.000
Y	الابتكار المؤسسي	0.867**	0.000
XY	الدرجة الكلية للاستمارة	1	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20).

استنادا إلى نتائج الجدول (25) يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل محور بالدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وموجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (0.000)، مما يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبناء عليه يتضح صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

**5.1. اختبار الثبات:** يقصد بالثبات دقة واتساق النتائج المتوقعة من الاختبار الموجه لقياس المعلومات عن سلوك واتجاهات المستجوبين، والهدف من هذه الخطوة هو تقييم الأداة المستعملة في الدراسة ومدى استقرار نتائج الاختبار لو تم إعادته أكثر من مرة على نفس العينة وفي نفس الظروف.

ومن بين أهم الأساليب المستخدمة لحساب ثبات المقياس نجد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يأخذ القيمة من 0 إلى 1، والتي تعبر عن نسبة ثبات أسئلة الاستبيان في حال إعادة طرحها على نفس أفراد العينة في نفس الظروف وكلما اقتربت قيمته من 1 زادت موثوقية الاستبيان، بالإضافة إلى طريقة التجزئة النصفية التي تم الاعتماد عليهما للتحقق من ثبات استمارة الدراسة.

**5.1.1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** حيث يتم قياس ثبات الاستبانة من خلال حساب الاتساق الداخلي للبيانات والتي تساهم في تحديد مدى كفاية الاستبانة وصلاحيتها لدراسة وتحليل الظاهرة المدروسة. وللحكم على مدى ثبات الاستبيان ومصادقته تم تحديد مجموعة من المجالات التي توضح لنا موثوقية الأداة واعتمادها كمقياس للدراسة، والجدول التالي يوضح قيم درجات الثبات:

الجدول رقم (26): قيم درجات الثبات لألفا كرونباخ

درجة الثبات	قيمة المعامل
غير كافية	أقل من 0.60
ضعيفة	$0.65 > \text{Cronbach's Alpha} > 0.60$
مقبولة كحد أدنى	$0.70 > \text{Cronbach's Alpha} > 0.65$
حسنة	$0.85 > \text{Cronbach's Alpha} > 0.70$
جيدة	$0.90 > \text{Cronbach's Alpha} > 0.85$
ممتازة	$0.90 < \text{Cronbach's Alpha}$

Source: Manu Carricano & Fanny Poujol, *Analyse des Données avec SPSS*, Person Education, France, 2009, p. 53.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" باستخدام برنامج (SPSS V20) بالإضافة إلى معامل الصدق الذاتي، والنتائج موضحة في الجدول

الجدول رقم (27): قيم معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" والصدق الذاتي لمخاور أداة الدراسة

الرمز	المخاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
x1	التغيير في الأفراد	20	0.860	0.927
x2	التغيير في الهيكل التنظيمي	10	0.812	0.901
x3	التغيير في التكنولوجيا	10	0.879	0.937
<b>X</b>	<b>التغيير التنظيمي</b>	<b>40</b>	<b>0.930</b>	<b>0.964</b>
y1	الابتكار الإداري	04	0.734	<b>0.856</b>
y2	الابتكار التكنولوجي	07	0.728	<b>0.853</b>
y3	الابتكار التسويقي	08	0.888	<b>0.942</b>
<b>Y</b>	<b>الابتكار المؤسسي</b>	<b>19</b>	<b>0.872</b>	<b>0.933</b>
<b>XY</b>	<b>الأداة ككل</b>	<b>59</b>	<b>0.946</b>	<b>0.972</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

يوضح الجدول (27) معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة وجميع أبعادها، وقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.812 و 0.879) بالنسبة لأبعاد التغيير التنظيمي، والذي سجل قيمة ثبات كلية قدرها (0.930). حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.728 و 0.888) بالنسبة لأبعاد الابتكار المؤسسي والذي قدرت قيمة ثباته الكلية ب (0.872) وهي قيم تتراوح بين حسنة وممتازة.

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

أما فيما يتعلق بقيمة معامل الثبات للأداة ككل فقد بلغت (0.946) وهي قيمة مرتفعة جدا، والملاحظ أنها تقع ضمن المجال  $Cronbach's\ Alpha < 0.90$ ، مما يشير إلى أن درجة ثبات أداة الدراسة ممتازة.

كما أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الذاتي إذ تراوح معامل الصدق الذاتي بين (0.901 و 0.937) لأبعاد المتغير المستقل، وبين (0.853 و 0.942) لأبعاد المتغير التابع وهي قيم مرتفعة جدا، أما فيما يتعلق بقيمة معامل الصدق للأداة ككل فقد بلغ (0.972) وهي قيمة مرتفعة جدا.

مما تقدم؛ يتضح أن قيم معاملات ثبات أبعاد الدراسة مرتفعة جدا وكلها أكبر من النسبة المعيارية المثالية 70%، وهو ما يشير إلى مصداقية أداة الدراسة وتجانسها الداخلي مما يسمح باعتمادها كأداة لقياس متغيرات الدراسة وتعميم نتائجها على المجتمع ككل، كما أن معامل الصدق الذاتي كان مرتفعا جدا، وعلى هذا الأساس فإن أداة الدراسة تتمتع بنسبة كبيرة من الدقة والموثوقية ما يؤكد قابليتها للتطبيق الميداني.

**5.2.1. طريقة التجزئة النصفية (Split Half Reliability):** تستخدم طريقة التجزئة النصفية لقياس مدى ثبات الاستمارة، حيث يتم تقسيم فقرات الأداة إلى قسمين بشكل عشوائي، وتسجل نتائج القسم الأول ونتائج القسم الثاني في كل محور الاستمارة ليتم حساب معامل الارتباط سبيرمان بين القسمين، وبعد ذلك يتم تعديل معامل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان براون، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28): اختبار التجزئة النصفية

البيان			
0.901	القيمة	النصف الأول	ألفا كرونباخ
30	عدد الفقرات		
0.920	القيمة	النصف الثاني	
29	عدد الفقرات		
59	مجموع الفقرات		
<b>0.711</b>	الارتباط بين النصفين		
0.831	متساوي المدى		معامل سبيرمان - براون
0.831	غير متساوي المدى		
<b>0.826</b>	معامل ثبات Gutman		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

استنادا للنتائج الموضحة في الجدول (28) نلاحظ أن قيمة الارتباط بواسطة معامل "ألفا كرونباخ" للنصف الأول بلغت (0.901) ومعامل "ألفا كرونباخ" للنصف الثاني بلغ (0.920)، ونلاحظ وجود فرق بين معاملي ثبات النصف الأول والنصف الثاني هذا من جهة، ومن جهة ثانية بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان- براون (0.831) وهما قيمتان متساويتان، كما بلغت قيمة معامل Gutman بلغ (0.826) وهي قيمة قوية تشير إلى ثبات الاستبيان وموثوقيته.

**6.1. اختبار التوزيع الطبيعي:** إن تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة يتطلب التأكد من التوزيع الاعتمادي للبيانات، والذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات المراد اختبارها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. والذي يؤثر على اختيار الاختبارات اللازمة لمعالجة فرضيات الدراسة.

ففي حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية، أما في حالة عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات فيتم الاعتماد على أسلوب الاختبارات اللامعلمية، وهذه الاختبارات تستخدم فقط في حالة العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن 30 مفردة، أما في حالة العينات كبيرة الحجم والتي تتجاوز 30 أو 50 مفردة (لاختلاف وجهات نظر الباحثين) فلا يشترط التوزيع الطبيعي للاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات، وذلك حسب ما جاءت به نظرية النهاية المركزية والتي تنص على أنه كلما زاد حجم العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع، ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعيا بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة ثلاثين فما فوق.

ومن أجل ذلك نضع الفرضية التالية:

$H_0$ : تتبع البيانات المتحصل عليها التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة (0.05)

$H_1$ : تتبع البيانات المتحصل عليها التوزيع غير الطبيعي عند مستوى دلالة (0.05)

ومن أجل الإجابة على الفرضيتين السابقتين سيتم الاعتماد على اختبار كولمغروف-سمرنوف للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المحصل عليها من عدمه، لتحديد الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة، وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

نوع التوزيع	(كولموروف - سمرنوف)		محتوى المحور	الرمز
	Sig	قيمة Z		
توزيع طبيعي	0.071	1.292	التغيير التنظيمي	X
توزيع طبيعي	0.069	1.298	الابتكار المؤسسي	Y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

يتبين من خلال الجدول (29) أن قيمة Z المحسوبة تتراوح بين (1.292 و 1.298)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية لجميع محاور الدراسة تراوحت بين (0.069 و 0.071) وكلها أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وعليه يتم متابعة تحليل فرضيات الدراسة وفقاً للاختبارات المعلمية.

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على أفراد عينة الدراسة، وذلك لمعرفة مستوى الاهتمام الذي توليه مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر للتغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي، وفي هذا الإطار سيتم أولاً تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ثم عرض النتائج المتعلقة بمحور التغيير التنظيمي وأخيراً تحليل النتائج المتعلقة بمحور الابتكار المؤسسي.

#### المطلب الأول: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة وأسلوب توزيعها حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية، وذلك بالاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي ممثلة في التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات.

#### أولاً. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب خصائص الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58.3%	123	ذكر
41.7%	88	أنثى
100%	211	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال الجدول (30) تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن ما نسبته (58.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، في حين نجد أن نسبة (41.7%) تمثل فئة الإناث والذين يتوزعون عددياً: 123، 88 على التوالي.

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بأنها متقاربة، منطقية ومعقولة، غير أن فئة الذكور أكبر من فئة الإناث بالنسبة لإجمالي الباحثين، وهذا راجع إلى نشاط المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية يدل على أن المؤسسة أثناء عملية التوظيف لا تميز بين الجنسين وإنما تخضع للمعايير العلمية والموضوعية التي تحدد على أساس الكفاءة والقدرات والمهارات التي تسمح للعامل بأداء المهام المطلوبة منه.

#### ثانياً. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب خصائص العمر كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
9.5%	20	25 سنة فأقل
37.9%	80	من 26 إلى 35 سنة
34.6%	73	من 36 إلى 46 سنة
18.0%	38	أكثر من 46 سنة
100%	211	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (31) يظهر أن هناك مزيج من مختلف الفئات العمرية في أفراد عينة الدراسة، إلا أن أغليبتهم وبنسبة (37.9%) تتراوح أعمارهم بين (26 إلى 35 سنة)، ويمثلون عددياً: 80 مبحوثاً، تليها الفئة العمرية الثالثة (من 36 إلى 46 سنة) بنسبة (34.6%)، ويمثلون عددياً 73 مبحوثاً. بينما الفئة العمرية (أكثر من

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

46) بنسبة (18.0%)، في حين الفئة العمرية (25 سنة فأقل) لم تتجاوز (9.5%) والذين يمثلون عددياً: 20 عاملاً.

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في توظيفها على فئة الشباب بنسبة كبيرة تفوق 47%، وهو ما يسمح لها بتكوين رأس مال بشري فتي وتنمية قدراته ومهاراته، وإكسابه معارف جديدة تتوافق مع المتغيرات البيئية التي يولي لها الشباب اهتماماً كبيراً خاصة في ظل التطورات التكنولوجية، وهذا يفتح أمام المؤسسة مجالاً واسعاً للنمو والتطور وتقديم منتجات جديدة تتمتع بالجودة نظراً لإمكانية تعزيز القدرات الإبداعية لدى هذه الفئة والاستثمار فيها مما يؤدي إلى تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار بالمؤسسة. كما أن المؤسسة توظف 34% من الفئة المتوسطة في العمر و 18% من الفئة التي تتجاوز أعمارهم 46 سنة، وهذا يدل على توفر المؤسسة على مخزون بشري يتمتع بخبرة وإطلاع كاف على كافة مجريات العمل في المؤسسة ويدرك نقاط قوتها وضعفها مما يساعد على نقل معارفهم وخبرتهم لفئة الشباب وتوجيههم للمساهمة في تطوير المؤسسة وتعزيز مكانتها.

### ثالثاً. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
07.1%	15	ثانوي فأقل
16.6%	35	دبلوم مهني
46.0%	97	ليسانس
16.1%	34	ماستر
14.2%	30	ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)
100%	211	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

استناداً إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول (32)، يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم مستوى جامعي وذلك بنسبة (46.0%) والذين يمثلون عددياً 97 مبحوثاً، تليها نسبة (16.6%) للأفراد المتحصّلين على شهادات التكوين المهني ويمثلون عددياً 35 عاملاً، تليها فئة الأفراد الحاصلين على شهادة ماستر بنسبة (16.1%) والذين يمثلون عددياً



## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

34 مبحوثا، في حين بلغت نسبة الأفراد المتحصلين على شهادات ما بعد التدرج (14.2%)، أما النسبة المتبقية وقدرها (7.1%) فكانت للأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل.

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بأن المؤسسة تستهدف استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي ومؤهل دراسات عليا (بين ليسانس وماستر، ماجستير ودكتوراه) بنسبة تفوق (76%)، إضافة إلى فئة الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية، وهذه النتيجة تعكس الكفاءات البشرية ذات النوعية التي تضمها المؤسسة نظرا لطبيعة نشاطها من جهة، ومن جهة ثانية الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال نشاطها تسعى للتوسع المستمر وتحقيق مزايا تنافسية تضمن لها التميز.

### رابعا. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (33): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
29.9%	63	إطار
48.3%	102	عون تحكم
21.8%	46	عون تنفيذ
100%	211	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج المبينة في الجدول (33) يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير المسمى الوظيفي بما نسبته (48.3%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب عون تحكم والذين يمثلون عدديا: 102 عاملا، تليها نسبة (29.9%) من أفراد العينة يشغلون منصب إطار والذين يمثلون عدديا 63 عاملا، في حين لا تتجاوز نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب عون تنفيذ (21.8%) والذين يمثلون عدديا 46 عاملا.

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بأنها منطقية وتتماشى مع عينة الدراسة التي استهدفت جميع العاملين وفي جميع المستويات الإدارية بمختلف وظائفهم، وكانت نسبة الاستجابة الأكبر لصالح أعوان التحكم وذلك نظرا لكون عددهم أكثر في المؤسسة بالإضافة إلى الإطارات وذلك بنسبة 78.2% من عينة الدراسة، وهو ما يدعم الدراسة ويجعل الإجابات موضوعية.

خامسا. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
19.0%	40	5 سنوات فأقل
34.1%	72	من 6 إلى 10 سنوات
30.3%	64	من 11 إلى 16 سنة
16.6%	35	أكثر من 16 سنة
100%	211	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

استنادا إلى النتائج الموضحة في الجدول (34) يتبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين (6 إلى 10 سنوات) بنسبة (34.1%) والذين يمثلون عدديا 72 عاملا، تليها الفئة التي خبرتها (من 11 إلى 16 سنة) بنسبة (30.3%)، تليها فئة (5 سنوات أقل) بنسبة (19.0%)، بينما الذين تجاوزت خبرتهم (أكثر من 16 سنة) فيمثلون 35 عاملا.

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بأنها إيجابية حيث أن 46.6% من أفراد عينة الدراسة تتجاوز خبرتهم 11 سنة، و34.1% يتمتعون بخبرة متوسطة، وهذا يدل على وجود مزيج من الموارد البشرية ذات الخبرة مما يدل على الاهتمام الذي توليه المؤسسة للحفاظ على كفاءاتها البشرية، وتدعيمها بخريجي الجامعات والمعاهد والذين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات، مما يسمح لها بنقل المعرفة من أصحاب الخبرة للفئة الشابة وتوجيههم للتأقلم مع بيئة العمل.

سادسا. توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
11.4%	24	لم أتحصل على أي دورة
21.3%	45	دورة واحدة (1)
48.8%	103	دورتين (2)
18.5%	39	ثلاث دورات فأكثر
100%	211	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

استناداً إلى النتائج الموضحة في الجدول (35) يتبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة تحصلوا على دورتين تدريبيتين والذين يمثلون عددياً (103) عاملاً، فيما تحصل ما نسبته (21.3%) من أفراد عينة الدراسة على دورة تدريبية على الأقل والذين يمثلون عددياً 45 عاملاً، في حين تحصلت نسبة (18.5%) على ثلاث دورات فأكثر، بينما ما نسبته (11.4%) لم يستفيدوا من أي دورة تدريبية.

ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها في ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة بأن المؤسسة تسعى لتطوير مهارات عمالها وتحسين قدراتهم وإكسابهم الخبرة والمعرفة اللازمة للعمل، إضافة إلى تحفيزهم ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة وتحسيسهم بأنهم جزء منها وليسوا وسيلة لتحقيق أهدافها من خلال توفير فرص التدريب والتكوين للجميع دون تحيز وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، بما يتوافق مع احتياجاتهم واحتياجات المؤسسة، مما يدفعهم لبذل قصارى جهدهم وتقديم الأفضل.

#### المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور التغيير التنظيمي

في هذا المطلب سيتم تحليل محور التغيير التنظيمي ومعرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وانطلاقاً منه يتم تحديد مستوى توفر واهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا).

#### أولاً. تحليل درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور التغيير التنظيمي

قبل تحليل مختلف أبعاد التغيير التنظيمي سيتم تحديد درجة تطبيق التغيير التنظيمي وترتيب الأهمية النسبية لهذه الأبعاد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): الأهمية النسبية لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
التغيير في الأفراد	4.20	0.262	03	مرتفعة جدا
التغيير في التكنولوجيا	4.32	0.412	01	مرتفعة جدا
التغيير في الهيكل التنظيمي	4.21	0.386	02	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي العام	4.23	0.237	-	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أبعاد التغيير التنظيمي تطبق بدرجة مرتفعة جدا بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمغيار التغيير التنظيمي (4.23) بانحراف معياري قدره (0.237)، ويتضح بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية أن أكثر أبعاد هذا المحور تطبيقا هو بعد التغيير في التكنولوجيا بمتوسط حسابي قدره (4.32)، يليه بعد التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وأخيرا بعد التغيير في الأفراد بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وكلها نتائج تقع ضمن المنطقة المرتفعة جدا لأداة القياس، وهذا ما يؤكد الاهتمام الايجابي الذي توليه المؤسسة لتطبيق التغيير التنظيمي والعمل على ترسيخه كثقافة سائدة في المؤسسة مما يساهم في تحسين العمل وتطويره، ويسمح للمؤسسة بالتكيف مع متطلبات بيئة العمل، ويضمن لها البقاء والاستمرارية والتوجه نحو تحقيق الأفضل.

#### ثانيا. تحليل بعد التغيير في الأفراد

توضح نتائج الجدول (37) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق بعد التغيير في الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (4.09 و 4.25) بدرجة مرتفعة ومرتفعة جدا، بانحراف معياري محصور بين (0.380 و 0.396)، وبالنظر إلى المستوى العام لتطبيق التغيير في الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة نجد أن إدارة المؤسسة تنتهج أسلوب التغيير في الأفراد بمستوى مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.20) بانحراف معياري (0.262) أي بدرجة تشتت ضعيفة جدا.

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التغيير في الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة جدا	0.538	4.28	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية وتضع خطة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم.
مرتفعة	0.437	4.06	تشارك المؤسسة العاملين في دورات تدريبية تخصصية تتوافق مع طبيعة ومتطلبات العمل.
مرتفعة جدا	0.550	4.32	يتم الاستعانة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير مهارات العاملين.
مرتفعة جدا	0.555	4.33	تستعين المؤسسة بخبراء في عملية التدريب وتطوير السلوكي للعاملين
<b>مرتفعة جدا</b>	<b>0.396</b>	<b>4.25</b>	<b>التدريب</b>
مرتفعة جدا	0.434	4.20	توفر المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على التغيير.
مرتفعة	0.430	3.98	تتم عملية الترقية وتوزيع المهام بناءا مؤهلات العامل وأدائه.
<b>مرتفعة</b>	<b>0.380</b>	<b>4.09</b>	<b>الحوافز</b>
مرتفعة جدا	0.498	4.24	تستقطب المؤسسة خريجي الجامعات والمعاهد ذوي المؤهلات العالية.
مرتفعة	0.363	4.10	توظف المؤسسة الأفراد ذوي الخبرات في المناصب الإدارية.
مرتفعة جدا	0.486	4.25	يخضع التوظيف في المؤسسة للمعايير الموضوعية والعلمية.
<b>مرتفعة جدا</b>	<b>0.302</b>	<b>4.20</b>	<b>التوظيف</b>
مرتفعة	0.341	4.08	توفر المؤسسة للعاملين فرصة التعلم وتطبيق المعرفة أثناء العمل.
مرتفعة	0.654	4.00	تشجع المؤسسة التعلم التنظيمي وتعمل على إرساء دعائمه.
مرتفعة جدا	0.519	4.48	تشجع المؤسسة العمال للمشاركة في المنتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بمجال العمل.
مرتفعة جدا	0.537	4.36	تمنح المؤسسة للعاملين فرصة الحصول على دورات خاصة للدراسة.
<b>مرتفعة جدا</b>	<b>0.392</b>	<b>4.23</b>	<b>التنمية الإدارية</b>
مرتفعة	0.431	4.19	يشجع المسؤول المبادرات الفردية لتجريب الأفكار الابتكارية رغم المخاطرة.
مرتفعة	0.496	4.15	يشجع المسؤول أساليب العمل الجماعي ويدعم روح الفريق بين العمال.
مرتفعة جدا	0.510	4.33	يتبنى المسؤول إستراتيجية التقدير والتعزيز الايجابي لمجهودات العاملين.
<b>مرتفعة جدا</b>	<b>0.334</b>	<b>4.22</b>	<b>القيادة</b>
مرتفعة	0.547	4.10	يتعامل المسؤول مع العاملين على أساس الثقة والألفة.
مرتفعة جدا	0.486	4.25	تعمل المؤسسة للحفاظ على المكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين.
مرتفعة	0.460	4.15	يسود جو من التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة
مرتفعة جدا	0.612	4.21	بيئة العمل قائمة على التعاون وخالية من الضغوط والصراعات الداخلية
<b>مرتفعة</b>	<b>0.366</b>	<b>4.18</b>	<b>العلاقات الإنسانية</b>
<b>مرتفعة جدا</b>	<b>0.262</b>	<b>4.20</b>	<b>التغيير في الأفراد</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

أما بالنسبة للاستراتيجيات المنتهجة في إحداث التغيير النوعي والمادي للأفراد فنلاحظ أنها جاءت مرتبة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

على مستوى التدريب نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى، حيث اتفق أفراد عينة الدراسة على أنه حظي بأهمية بالغة عند إحداث التغيير في الأفراد إذ حقق متوسط حسابي قدره (4.25) وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد تراوحت قيمها بين (4.06 و 4.33) بدرجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، أي وجود موافقة من قبل المبحوثين على اهتمام المؤسسة بالتدريب السلوكي والفني للعاملين لتحسين مهاراتهم وسلوكياتهم وذلك بالاستعانة بالمراكز والمعاهد المتخصصة لتصميم برامج تدريبية تتوافق مع متطلبات العمل على غرار مركز حفظ المنتجات الزراعية بفرنسا ومركز التكوين في اللغات بمالطا، وإرسال العمال إلى المصانع التي تزود المؤسسة بالآلات الإنتاجية للتدريب على كيفية تشغيلها وصيانتها، بالإضافة إلى المعهد العالي للتسيير بعنابة ومختلف المؤسسات الخاصة بالتسيير في مختلف التخصصات ذات العلاقة بنشاطات المؤسسة (المحاسبة، التجارة الخارجية، الإعلام الآلي...)، وذلك بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية للعاملين والمؤسسة وفق خطة مدروسة تقوم بها مصلحة التكوين، الأمر الذي يساهم في تلبية الاحتياجات المعرفية والعملية للوظائف المختلفة في المؤسسة لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي. وهي نتيجة تشير إلى وعي وإدراك المسؤولين بالمؤسسة لأهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات الأفراد وسلوكياتهم وإكسابهم المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لتحسين أداء مهامهم، فمثلا التكوين في مجال المحاسبة ساهم في تسهيل تعامل المحاسبين مع نظام المحاسبة الجديد، والتكوين في مجال اللغات يساعد المسؤولين عن التجارة الخارجية في معاملاتهم على الصعيد الدولي، وهو ما يضمن للمؤسسة تقبل الأفراد للتغيير والتكيف معه لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة عملها.

على مستوى التنمية الإدارية نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الثانية، حيث اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود اهتمام من قبل المؤسسة بهذا البعد عند إحداث التغيير في الأفراد إذ حقق متوسط حسابي قدره (4.23) بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد تراوحت قيمها بين (4.00 و 4.48) بدرجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، أي أن المبحوثين يوافقون على اهتمام المؤسسة بتشجيع العمال على التعلم والتطوير الذاتي من خلال السماح لهم بالمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات خاصة ما تعلق منها بمجالات عمل المؤسسة للاستفادة من نتائج وتوصيات المؤتمرات الخاصة، ومواصلة دراساتهم وإرسالهم في دورات خاصة إلى الجامعات ومراكز البحث ومراكز التكوين المتخصصة سواء داخل الوطن أو خارجه على غرار الاتفاقية المبرمة مع جامعة باجي مختار بعنابة في إطار دراسات ما بعد التدرج

المتخصص، واتفاقية مع المدرسة العليا الجزائرية للأعمال لنيل شهادة ماستر إدارة الأعمال، هذا بالإضافة إلى توفير فرصة للتعلم وتطبيق المعارف المكتسبة وتبادلها فيما بينهم. وهي نتيجة تشير إلى الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل خلق بيئة تعلم جيدة لتطوير وتنمية المدراء والموظفين والارتقاء بالعمل.

على مستوى **نمط القيادة** نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الثالثة، حيث اتفق أفراد عينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بممارسة نمط قيادي يشجع الأفراد ويعمل على تغيير توجهاتهم إذ حقق متوسط حسابي قدره (4.22) بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد تراوحت قيمها بين (4.15 و 4.33) بدرجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، من خلال تقدير القادة لمجهودات العمال مهما كان حجمها الأمر الذي يساهم في تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وبالمسؤولين، ويشجعهم على المبادرة بتقديم أفكارهم ومقترحاتهم وحل المشكلات التي تواجههم بطرق جديدة ومبتكرة، مما يساهم في خلق نوع من المنافسة الايجابية بين العاملين لتقديم الأفضل في إطار تشجيع القادة للعمل الجماعي والتحلي بروح الفريق الواحد. وهي نتيجة تشير إلى أن نمط القيادة المعتمد في المؤسسة يشجع وبشكل كبير المبادرة والمجازفة ولا يخشى الفشل وذلك ضمن فريق عمل يسوده التعاون والمنافسة الايجابية بين العمال وبالتالي دعم روح الفريق، وهو ما يساهم في تبادل الأفكار من جهة والعمل على تقييمها واختيار أفضلها، وبالتالي تعزيز التوجه الاستباقي نحو التغيير والإبداع لدى العاملين.

على مستوى **التوظيف** نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة، حيث اتفق أفراد عينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بعملية التوظيف من أجل إحداث التغيير المادي السليم على مستوى مواردها البشرية إذ حقق متوسط حسابي قدره (4.20) بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد تراوحت قيمها بين (4.10 و 4.25) بدرجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، وذلك من خلال حرص المؤسسة على التوظيف وفق معايير علمية وموضوعية لاستقطاب احتياجاتها من الموارد البشرية من المصادر الداخلية والخارجية بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة، وتركز المؤسسة أثناء عملية التوظيف على استقطاب الكفاءات المتميزة من خريجي الجامعات والمعاهد للاستفادة من مؤهلاتهم ومعارفهم وقدراتهم وأفكارهم الجديدة والخلاقة نظرا لانفتاحهم على التكنولوجيا والتطورات الحديثة وميولهم نحو المخاطرة، مما يسمح للمؤسسة بمواكبة التطور الحاصل في بيئة عملها، فضلا عن حرصها على توظيف أصحاب الخبرات في المناصب الإدارية التي تتوافق مع قدراتهم العلمية والعملية، وهذا ما يساهم في الاستثمار الأمثل لمهاراتهم ومعارفهم في دعم الفئات الشابة وخريجي الجامعات وتوجيههم وتكوينهم ونقل خبرتهم لهم. وهي نتيجة تشير إلى الاهتمام الكبير الذي تحظى به عملية التوظيف انطلاقا من مرحلة الاستقطاب إلى مرحلة الاختيار والتعيين، وهو ما يجعلها إستراتيجية ناجحة ولها دور كبير في

توفير أحسن المهارات والكفاءات البشرية التي تتوافق مع الوظائف الحديثة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق القدرة على التجديد والاستثمار في الموارد البشرية مما يمكن المؤسسة من مواكبة مختلف التطورات التي تشهدها بيئة العمل ويضمن لها البقاء.

أما بعد العلاقات الإنسانية فحقق المرتبة الخامسة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد تراوحت قيمها بين (4.10 و 4.25) بدرجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، وذلك من خلال سعي المؤسسة للحفاظ على المكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وتعزيز التعاون فيما بينهم وخلق مناخ تنظيمي خال من الضغوط والصراعات الداخلية، الأمر الذي يعكس بدوره على تعزيز التفاعل الاجتماعي بين العاملين، فضلا عن تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين العامل والمسؤول مما يؤدي إلى تحسين العلاقات الشخصية والمهنية بينهم ويولد لدى العامل نوعا من الرقابة الذاتية. وهي نتيجة تشير إلى اهتمام المؤسسة بتنمية العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين في مكان العمل والقائمة على التفاهم والثقة والاحترام المتبادل، وبالتالي بروز علاقات عمل جيدة فيكون المناخ السائد ملائما لقبول التغيير والتفكير الإبداعي بعيدا عن المشاكل والخلافات الشخصية.

أما بعد الحوافز فجاء أخيرا بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد تراوحت قيمها بين (3.98 و 4.20) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث أجمع المبحوثين على اهتمام المؤسسة بتوفير نظام حوافز كفاء و متنوع (التحفيز: المادي والمعنوي، الفردي والجماعي، الإيجابي والسلبي)، إضافة إلى مكافآت خاصة للأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة لحل المشاكل التي تواجههم أو لتنفيذ مهامهم بطرق مبدعة، فضلا عن الاعتماد على مبادئ موضوعية (مبدأ الأداء الجيد، مؤهلات وقدرات الفرد في العمل) أثناء عملية الترقية وتوزيع المهام بين العمال. وهي نتيجة تشير إلى حرص المؤسسة على تحفيز ودعم كفاءاتها البشرية المتميزة والمحافظة عليها وتشجيعها على التوجه الاستباقي نحو الإبداع والابتكار، والحد من الممارسات غير الأخلاقية وغير القانونية التي تعرقل أداء المؤسسة.

### ثالثا. تحليل بعد التغيير في التكنولوجيا

في هذا الجزء سيتم توضيح مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإحداث تغييرات على مستوى التكنولوجيا المستخدمة. توضح نتائج الجدول (38) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (3.85 و 4.54) بدرجة مرتفعة ومرتفعة جدا، بانحراف معياري محصور بين (0.393 و 0.562). وبالنظر إلى المستوى العام لتطبيق التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة نجد أن إدارة



## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

المؤسسة تنتهج أسلوب التغيير في التكنولوجيا بمستوى مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.32) بانحراف معياري (0.412) أي بدرجة تشتت ضعيفة جدا.

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التغيير في التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة جدا	0.523	4.42	توفر المؤسسة أحدث الأجهزة والتقنيات التكنولوجية وأفضلها.
مرتفعة جدا	0.536	4.53	توفر المؤسسة أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.
مرتفعة جدا	0.512	4.34	توفر المؤسسة الكم الكافي من ملحقات الحواسيب.
مرتفعة جدا	0.484	4.29	توفر المؤسسة أجهزة الاتصال اللازمة في المؤسسة.
مرتفعة جدا	<b>0.432</b>	<b>4.40</b>	<b>الأجهزة والمعدات</b>
مرتفعة جدا	0.592	4.43	توفر المؤسسة البرمجيات اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.
مرتفعة جدا	0.593	4.38	تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد.
مرتفعة جدا	0.562	4.54	هناك أنظمة حماية شبكات متطورة لحفظ البيانات وضمان سريتها.
مرتفعة جدا	<b>0.431</b>	<b>4.45</b>	<b>البرمجيات</b>
مرتفعة	0.393	3.85	للمؤسسة موقع الكتروني دائم وفعال على شبكة الانترنت.
مرتفعة	0.537	4.19	توفر المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة في المؤسسة.
مرتفعة	0.473	4.00	ترتبط فروع المؤسسة بشبكة واحدة.
مرتفعة	<b>0.308</b>	<b>4.11</b>	<b>الشبكات</b>
مرتفعة جدا	<b>0.412</b>	<b>4.32</b>	<b>التغيير في التكنولوجيا</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

أما بالنسبة للأبعاد المعتمدة في إحداث التغيير التكنولوجي فنلاحظ أنها جاءت مرتبة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

على مستوى البرمجيات نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة جدا من قبل الباحثين حول اهتمام المؤسسة بالبرمجيات عند إحداث التغيير في التكنولوجيا بمتوسط حسابي قدره (4.45)، وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد كانت كلها بدرجة موافقة مرتفعة جدا بقيم تراوحت بين (4.38 و 4.54)، حيث أجمع الباحثين على سعي المؤسسة لاكتساب أحدث البرامج الحاسوبية المتخصصة لانجاز الأعمال باستمرار على غرار (برنامج Big المتخصص في التجارة والحاسبة، برنامج SISnet، برنامج تخطيط موارد المؤسسة، برنامج XPERT GRH وآخر برنامج يتم الاعتماد عليه حاليا هو برنامج DLG)، إضافة إلى توفيرها لأنظمة حماية المعلومات لحماية بياناتها من كافة المخاطر التي

تهددها (التسرب والاختراق)، مما ساهم في تسهيل عملية تبادل المعلومات والأفكار وتشارك المعارف بين العاملين في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات وبالتالي بروز أفكار جديدة ومبتكرة.

على مستوى الأجهزة والمعدات نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة جدا من قبل الباحثين بمتوسط حسابي قدره (4.40)، وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد كانت كلها بدرجة موافقة مرتفعة جدا بقيم تراوحت بين (4.29 و 4.53)، حيث أجمع الباحثين على سعي المؤسسة لاكتساب مختلف التجهيزات والمعدات المتعلقة بأنظمة المعلومات الحديثة سواء ما تعلق منها بالحواسيب وملحقاتها، أو أجهزة الإنتاج وملحقاتها كجهاز التعقيم البخاري Autoclave، جهاز التعليب الأوتوماتيكي Encartonneuse، جهاز التغليف Palettiseur، وكذا أجهزة الاتصال اللازمة لأداء مهامها. وهذا ما يعكس مواكبة المؤسسة لمختلف التطورات التكنولوجية والرقمية في مجال عملها بغية خلق بيئة عمل مناسبة للحفاظ على مستوى أدائها وتحسينه باستمرار.

أما على مستوى الشبكات نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وقد حققت جميع عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة، أي وجود موافقة من قبل الباحثين على سعي المؤسسة لتوفير شبكة اتصالات حديثة وفعالة، وكذا ربط مختلف وحدات المؤسسة ببعضها البعض مما يسهل عليها عملية تبادل المعلومات وتسهيل التواصل مع العملاء والموردين، الإبلاغ عن الأوامر والتعليمات والتنسيق فيما بينها وبين المديرية العامة للمؤسسة بأقل جهد وأسرع وقت ممكن على غرار الشبكة الافتراضية VPN التي تسمح بالاتصال بقاعدة البيانات بسهولة والحماية بطريقة مشفرة، بالإضافة إلى امتلاكها موقعا الكترونيا يسمح لها بالترويج لصورتها ومنتجاتها وتسهيل عملية التواصل مع العالم الخارجي. وهذا يعكس مدى حرص المؤسسة على توفير بيئة عمل مشتركة واستخدام البيانات في نفس الوقت على اختلاف المناطق الجغرافية لوحداتها ومتعاملاتها، مما يساهم في تقليص الوقت والجهد والتكاليف الاقتصادية ويرفع من مستوى أداء المؤسسة.

### رابعا. تحليل بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

سيتم من خلال هذا الجزء تحديد مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإحداث تغييرات على مستوى هيكلها التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول (39):

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التغيير في الهيكل بالمؤسسة محل الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة جدا	0.633	4.20	يقيم الهيكل التنظيمي باستمرار ويتم تطويره بما يتوافق ومتطلبات العمل.
مرتفعة	0.431	4.19	تم تجديد وتطوير أنظمة ولوائح المؤسسة بما يتوافق ومتطلبات العمل.
مرتفعة جدا	0.665	4.26	إجراءات العمل الحالية أسهل من الإجراءات القديمة.
مرتفعة جدا	<b>0.426</b>	<b>4.22</b>	<b>مرونة الهيكل التنظيمي</b>
مرتفعة	0.550	4.19	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
مرتفعة	0.503	4.18	تفوض الصلاحيات للمسؤولين في مختلف المستويات والفروع الإدارية على أسس علمية.
مرتفعة	0.569	4.09	يرى العاملون بأن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم.
مرتفعة	<b>0.472</b>	<b>4.16</b>	<b>خطوط السلطة والمسؤولية</b>
مرتفعة	0.598	4.16	تعقد اجتماعات دورية بين العاملين والمسؤولين لمناقشة أمور العمل.
مرتفعة جدا	0.544	4.45	تنتقل المعلومات بشكل رسمي في الاتجاهين (من أعلى إلى أدنى مستوى/ من أدنى إلى أعلى مستوى)
مرتفعة جدا	<b>0.475</b>	<b>4.31</b>	<b>خطوط الاتصال</b>
مرتفعة	0.554	4.10	يتم إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير.
مرتفعة جدا	0.488	4.23	يتم التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات اللازمة.
مرتفعة	<b>0.465</b>	<b>4.17</b>	<b>المشاركة في صنع القرار</b>
مرتفعة جدا	<b>0.386</b>	<b>4.21</b>	<b>التغيير في الهيكل التنظيمي</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول (39) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق بعد التغيير في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (4.16 و 4.31) بدرجة مرتفعة ومرتفعة جدا، بانحراف معياري محصور بين (0.380 و 0.396). وبالنظر إلى المستوى العام لتطبيق التغيير في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة نجد أن إدارة المؤسسة تنتهج أسلوب التغيير في الهيكل التنظيمي بمستوى مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.21) بانحراف معياري (0.386) أي بدرجة تشتت ضعيفة جدا.

أما بالنسبة للأبعاد المعتمدة في إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي فنلاحظ أنها جاءت مرتبة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة كالتالي:

حقق بعد خطوط الاتصال المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة جدا من قبل المبحوثين حول اهتمام المؤسسة بالتغيير على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.31)، إذ كانت هناك موافقة من قبل المبحوثين على انتقال المعلومات بطريقة عمودية أو أفقية في المؤسسة وبسهولة، مما ساهم في وجود اتصال دائم وجيد بين العاملين والمسؤولين من خلال الاجتماعات الدورية المنعقدة، وبالتالي تسهيل انتقال المعارف بين العاملين. وهي نتيجة تعكس اهتمام المؤسسة بتحقيق سهولة وانسيابية الاتصالات بين مختلف الإدارات والأقسام ويرجع ذلك للتغيرات التي قامت بها المؤسسة على مستوى التكنولوجيا بتوفير مختلف الوسائل الحديثة في الاتصال، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مناخ المؤسسة ووضوح اتصالاتها مما يشجع العمال على تقبل التغيير.

وحقق بعد مرونة الهيكل التنظيمي المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة جدا من قبل المبحوثين حول اهتمام المؤسسة بالتغيير على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.22)، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة تعمل على تقييم هيكلها التنظيمي باستمرار وهذا ما دفعها لاستحداث وحدات جديدة، وإلغاء ودمج وحدات أخرى، وتحديد أنظمة ولوائح المؤسسة بما يتوافق مع متطلبات العمل مما أدى إلى تسهيل إجراءات العمل وتحسينها، وهي نتيجة تشير إلى أن المؤسسة تتوفر على هيكل تنظيمي مرن يتكيف مع مختلف التغيرات، وهو ما يمكنها من مواكبة التطورات التي تشهدها بيئة عملها خاصة في ظل الإستراتيجية التوسعية التي تنتهجها المؤسسة واستهدافها للأسواق العالمية.

أما بعد المشاركة في صنع القرار فجاء في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين حول اهتمام المؤسسة بالتغيير على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.17)، أي أن المبحوثين يوافقون على اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير بالتنسيق بين مختلف المستويات لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذه، والسماح لهم بالتخطيط للتغيير وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم لاعتمادها نظرا لكونهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وهم على دراية بما يحدث فيها، وهي نتيجة تشير إلى توجه المؤسسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، ومنح الثقة للعاملين مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الفعال وأنهم ليسوا فقط وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يشجعهم على تقبل التغيير والمشاركة فيه والالتزام بتنفيذه وهو ما يجد من درجة مقاومتهم له.

وأخيرا جاء بعد خطوط السلطة والمسؤولية كذلك بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.16)، حيث ساهم تقسيم العمل والمسؤوليات في وضوح خطوط السلطة والمسؤولية بين مختلف الإدارات، وزيادة تفويض الصلاحيات لمختلف المستويات التنظيمية لأداء مهامهم وهذا ما يؤكد وجود لامركزية في اتخاذ القرارات، مما جعل الأفراد ينظرون لمسؤولياتهم على أنها فرصة لتطوير الذات وتقديم أفكار ومقترحات جديدة وتحسين مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم،

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

وهي نتيجة تشير إلى أن التغييرات التي قامت بها المؤسسة على مستوى هيكلها التنظيمي ساهمت في الحد من ازدواجية المهام وتخليص العملية الإدارية من أي تعقيدات ومنح الثقة للعمال لتحمل مسؤولياتهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة لذلك للمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

### المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور الابتكار المؤسسي

في هذا المطلب سيتم تحليل محور الابتكار المؤسسي ومعرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وانطلاقاً منه يتم تحديد مستوى توفر واهتمام المؤسسة محل الدراسة باستحداث أو إدخال مفاهيم أو أساليب أو منتجات أو عمليات جديدة على مستوى مختلف مجالات عملها ووظائفها (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، الابتكار التسويقي).

### أولاً. تحليل درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لمحور الابتكار المؤسسي

قبل تحليل مختلف أبعاد الابتكار المؤسسي سيتم تحديد درجة تطبيق الابتكار المؤسسي وترتيب الأهمية النسبية لهذه الأبعاد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): الأهمية النسبية لتطبيق الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
الابتكار الإداري	3.76	0.409	03	مرتفعة
الابتكار التكنولوجي	4.13	0.338	02	مرتفعة
الابتكار التسويقي	4.16	0.422	01	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام	4.06	0.305	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أبعاد الابتكار المؤسسي تطبق بدرجة مرتفعة جداً بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمؤشر الابتكار المؤسسي (4.06) بانحراف معياري قدره (0.305)، وبالمقارنة بين المتوسطات الحسابية نجد أن أكثر أبعاد هذا المحور تطبيقاً هو بعد الابتكار التسويقي بمتوسط حسابي قدره (4.16)، يليه بعد الابتكار التكنولوجي بمتوسط حسابي قدره (4.13)، وأخيراً بعد الابتكار الإداري بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وكلها نتائج تقع ضمن المنطقة المرتفعة لأداة القياس، وهذا ما يؤكد الاهتمام الإيجابي الذي توليه المؤسسة

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

لتطبيق الابتكار المؤسسي والعمل على ترسيخه كثقافة سائدة في المؤسسة مما يساهم في تطويره وضمان ميزة تنافسية مستدامة.

### ثانياً. تحليل بعد الابتكار الإداري

يوضح الجدول (41) مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستحداث أو إدخال مفاهيم أو ممارسات تنظيمية أو أساليب أو أنظمة عمل جديدة للمؤسسة:

الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الابتكار الإداري بالمؤسسة محل الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.501	3.49	استحدثت المؤسسة برامج لتطوير مهارات العاملين على فهم آليات عمل الإدارة.
مرتفعة	0.664	3.79	اتخذت المؤسسة إجراءات جديدة في مجال المكافآت والحوافز.
مرتفعة	0.363	3.96	استحدثت المؤسسة سياسات وإجراءات جديدة لتطوير منتجاتها ومركزها التنافسي.
مرتفعة	0.616	3.82	استحدثت المؤسسة نظام معلوماتي خاص لمعالجة البيانات والمعلومات.
مرتفعة	<b>0.409</b>	<b>3.76</b>	<b>الابتكار الإداري</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول (41) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الابتكار الإداري بالمؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (3.49 و 3.96) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري محصور بين (0.363 و 0.616)، وقد حقق المستوى العام لتطبيق الابتكار الإداري بالمؤسسة محل الدراسة متوسط حسابي قدره (3.76) بانحراف معياري (0.409) أي بدرجة تشتت ضعيفة.

ونلاحظ من خلال نتائج إجابات المبحوثين أن المؤسسة محل الدراسة اعتمدت بدرجة مرتفعة على استحداث أساليب إدارية حديثة لتنظيم العمل بما يسمح لها بتطوير عملها وتحسين مركزها التنافسي كأسلوب الإدارة التشاركية وتوفيرها لمختلف البرامج المعلوماتية مما يسمح لها بتفعيل قنوات الاتصال وتبادل المعلومات لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل التي تواجهها، وبالتالي تنظيم وإدارة أعباء العمل وتشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار من خلال العمل الجماعي، إضافة إلى نظام إدارة الجودة، ونظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، فضلاً عن استحداثها لإجراءات جديدة في مجال المكافآت مجسدة في "أجر التشجيع" وتقديم مكافآت خاصة لأصحاب الأفكار الإبداعية والإضافات

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

النوعية مما يخلق لدى العاملين روح التحدي والمنافسة لتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة، واستحداثها لبرامج كفاءة لمساعدة العمال على فهم عمل الإدارة كبرنامج التطوير الذاتي أو تأهيل العمال.

### ثالثاً. تحليل بعد الابتكار التكنولوجي

يوضح الجدول (42) مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستحداث أو تحسين منتجاتها أو عمليات التصنيع:

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الابتكار التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.422	3.87	قدمت المؤسسة منتجات مختلفة عما هو موجود في السوق (هي الأولى من نوعها في السوق).
مرتفعة	0.524	4.25	قدمت المؤسسة منتجات هي الأولى من نوعها بالنسبة للمؤسسة.
مرتفعة	0.532	4.13	قدمت المؤسسة منتجات محسنة (قامت بتعديلات تغييرات على خصائص المنتج).
مرتفعة جداً	0.567	4.20	أحدثت المؤسسة تغييرات هامة في التصميم الجمالي للتعبئة والتغليف.
<b>مرتفعة</b>	<b>0.345</b>	<b>4.11</b>	<b>ابتكار المنتج</b>
مرتفعة جداً	0.692	4.40	تعتمد المؤسسة على آليات تكنولوجية حديثة لمساعدتها في العملية الإنتاجية.
مرتفعة	0.609	4.02	قدمت المؤسسة عمليات تصنيع جديدة تماماً.
مرتفعة	0.457	4.00	قدمت المؤسسة عمليات تصنيع محسنة.
<b>مرتفعة</b>	<b>0.462</b>	<b>4.14</b>	<b>ابتكار العملية</b>
<b>مرتفعة</b>	<b>0.338</b>	<b>4.13</b>	<b>الابتكار التكنولوجي</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول (42) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد الابتكار التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (4.11، 4.14) بدرجة موافقة مرتفعة، بانحراف معياري محصور بين (0.345 و 0.462)، وقد حقق المستوى العام لتطبيق الابتكار التكنولوجي درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.13) بانحراف معياري (0.338) أي بدرجة تشتت ضعيفة جداً.

من خلال درجة **ابتكار العملية** نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على درجة مرتفعة من ابتكار العملية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.14)، وذلك باعتمادها على أحسن الآليات التكنولوجية المتطورة في عمليات الإنتاج فهي توفر أحدث وأفضل تقنيات الصناعة الغذائية، فضلاً عن تحسين عملياتها

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

التصنيعية وإدخال عمليات تصنيع جديدة، كما تقدم نشاطات لدعم هذه العمليات كنظم الصيانة والمحاسبة وغيرها، وفتح محازن لحفظ منتجاتها مما يخفف عنها التكاليف، كل هذا في إطار طرح المؤسسة لمنتجات جديدة أو منتجات محسنة.

وحقق بعد ابتكار المنتج المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالتصميم الجمالي لتعبئة وتغليف منتجاتها وفقا لمعايير السلامة الغذائية، وتقديم منتجات جديدة ومحسنة أغلبها تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة لتحسين نوعية منتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد قامت مؤخرا بتقديم منتجات جديدة بالنسبة للسوق. وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بالتطوير والتجديد الدائم لمنتجاتها بتقديم مزيج من المنتجات التي لم تطرح من قبل في السوق وأخرى موجودة لكنها تطرحها للمرة الأولى.

### رابعا. تحليل بعد الابتكار التسويقي

يوضح الجدول (43) مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستحداث أو إدخال مفاهيم أو ممارسات تسويقية جديدة:

الجدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الابتكار التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	0.463	4.16	طورت المؤسسة إستراتيجية تسويق تجعل العملاء جزء من المؤسسة.
مرتفعة	0.446	4.17	استحدثت المؤسسة قناة ملاحظات لتلقي شكاوى الزبائن وتحويلها إلى مقترحات مشاريع مبتكرة.
مرتفعة جدا	0.528	4.30	تقدم المؤسسة سياسة تسعير جديدة وعادلة.
مرتفعة	0.460	4.22	توفر المؤسسة صيغ الدفع المتعددة (المسبق، الآجل، الائكروني...).
مرتفعة	0.550	4.37	تستخدم المؤسسة أساليب جديدة للترويج لمنتجاتها وخدماتها الجديدة.
مرتفعة	0.594	3.87	تتعامل المؤسسة مع وكلاء مبدعين و متميزين لتلبية حاجات زبائنهم.
مرتفعة	0.693	4.07	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب ومنافذ توزيع منتجاتها.
مرتفعة جدا	0.706	4.10	تحرص المؤسسة على توفير خدماتها في الوقت والمكان المناسبين.
مرتفعة	0.422	4.16	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول (43) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الابتكار التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (3.87 و 4.37) بدرجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا وانحراف معياري



محصور بين (0.446 و 0.706)، وقدر المستوى العام لتطبيق الابتكار التسويقي ب (4.16) بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري (0.422) أي بدرجة تشتت ضعيفة.

ونلاحظ من خلال نتائج إجابات الباحثين أن المؤسسة محل الدراسة اعتمدت بدرجة مرتفعة على إستراتيجية تسويقية تتماشى مع احتياجات الزبون ورغباته وجعله جزءا من المؤسسة، من خلال استخدامها لمختلف عناصر المزيج الترويجي للتسويق لمنتجاتها عن طريق وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها، والعمل على تحويل شكاوى واقتراحات الزبائن إلى مشاريع ابتكارية وهو ما يؤكد وجود تغذية راجعة من الزبائن والسعي للمحافظة عليهم وإشراكهم في الإعداد لمنتجات جديدة، فضلا عن تقديم سياسة تسعير تتماشى وجودة منتجاتها وتسهيل عملية الدفع لعملائها، فضلا عن تعاملها مع وكلاء مبدعين ومتميزين لتلبية حاجات زبائنها خاصة في السوق الخارجية من أجل توفير خدماتها في الوقت والمكان المناسب بطرق مبتكرة.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتوافق واختبار فرضيات الدراسة، والتأكد من مدى صحتها أو نفيها، والعمل على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.

### المطلب الأول: اختبار علاقة الأثر بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتوصل إليها في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة باختبار مدى وجود علاقة تأثير معنوي للتغيير التنظيمي (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB.

#### أولا. اختبار التعددية الخطية

وقبل تطبيق علاقة الانحدار لابد أولا من التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (والذي تم التأكد منه سابقا باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف-سمرنوف)، فضلا عن عدم وجود التعددية الخطية، أي عدم وجود ارتباطات خطية فيما بين المتغيرات المستقلة، وعلى هذا الأساس سيتم الاعتماد على اختبار تضخم التباين (VIF)، فكلما كان هذا المعامل أقل من (4) وأكبر من (0.05) أي أقرب إلى الصفر، والتباين المسموح به Tolerance أكبر

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

من (0.2) وأقرب إلى (1)، نقول أن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها وبالتالي لا توجد تعددية خطية. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
التغيير في الأفراد	1.288	0.776
التغيير في الهيكل التنظيمي	2.271	0.440
التغيير في التكنولوجيا	1.817	0.550

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V19).

تشير نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) الموضحة في الجدول أعلاه أن معاملات (VIF) تراوحت بين (1.288 و 2.271) وكلها أقل من القيمة القصوى (4) وأكبر من القيمة الدنيا (0.05)، كما أن قيم التباين المسموح به كلها أكبر من (0.2) والتي تتراوح بين (0.440 و 0.776) وأقرب إلى (1)، وهو ما يشير إلى عدم وجود تعددية خطية بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن تطبيق اختبارات الانحدار لاختبار الفرضيات ودراسة علاقة الأثر بين المتغيرين.

### ثانياً. اختبار الانحدار الخطي البسيط لكل متغير مستقل فرعي والمتغير التابع

بعدما تم التأكد من قوة نموذج الدراسة وإمكانية تطبيق اختبارات الانحدار، سيتم في هذا الجزء اختبار الأثر المنفصل لكل متغير مستقل فرعي والمتمثلة في (التغيير في الأفراد، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا) في تطوير الابتكار المؤسسي، ولذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في:

الفرضية الصفرية  $H_{1-1-0}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير في الأفراد في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

الفرضية البديلة  $H_{1-1-1}$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير في الأفراد في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (45): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الأفراد في تطوير الابتكار المؤسسي

النموذج	B	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.108	0.602	4.082	0.000	119.067	0.602	0.363	0.000
التغيير في الأفراد	0.703		10.912	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التغيير في الأفراد وتطوير الابتكار المؤسسي، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0.602) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً لأنها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكذا قيمة معامل التحديد والتي قدرت ب (0.363) وهي نسبة مقبولة، مما يدل على أن 36.3% من التباين الحاصل في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة يفسره التغيير في الأفراد، أما النسبة المتبقية 63.7% فتعزى لعوامل أو متغيرات خارجية أخرى أو تعود للخطأ. وبالنظر إلى قيمة F المقدر ب (119.067) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يتضح أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي يوجد أثر للتغيير في الأفراد في تطوير الابتكار المؤسسي، كما نلاحظ معنوية إحصاءة T لنموذج الانحدار الخطي البسيط بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد (0.05)، كما يلاحظ أن قيمة Beta بلغت (0.602) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية.

مما تقدم؛ يتضح أن المتغير المستقل التغيير في الأفراد له أثر على الابتكار المؤسسي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغيير في الأفراد في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر". وبالتالي يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط بالعلاقة التالية:

$$Y = 1.108 + 0.703 x1$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في:

الفرضية الصفرية  $H_{1-2-0}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير في التكنولوجيا في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

الفرضية البديلة  $H_{1-2-1}$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير في التكنولوجيا في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (46): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في التكنولوجيا في تطوير الابتكار المؤسسي

النموذج	B	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.822		7.561	0.000				
التغيير في التكنولوجيا	0.518	0.543	9.338	0.000	87.199	0.543	0.294	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التغيير في التكنولوجيا وتطوير الابتكار المؤسسي، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0.543) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً لأنها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكذا قيمة معامل التحديد والتي قدرت ب (0.294) وهي نسبة مقبولة، مما يدل على أن 29.4% من التباين الحاصل في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة يفسره التغيير في التكنولوجيا، أما النسبة المتبقية 70.6% فتعزى لعوامل أو متغيرات خارجية أخرى أو تعود للخطأ. وبالنظر إلى قيمة F المقدره ب (87.199) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يتضح أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي يوجد أثر للتغيير في التكنولوجيا في تطوير الابتكار المؤسسي، كما نلاحظ معنوية إحصاءة T لنموذج الانحدار الخطي البسيط بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يلاحظ أن قيمة Beta بلغت (0.543) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية.

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

مما تقدم؛ يتضح أن المتغير المستقل التغيير في التكنولوجيا له أثر على الابتكار المؤسسي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغيير في التكنولوجيا في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر". وبالتالي يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط بالعلاقة التالية:

$$Y = 1.822 + 0.518 x2$$

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة في:

**الفرضية الصفرية H<sub>1-3-0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير في الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

**الفرضية البديلة H<sub>1-3-1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير في الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (47): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي

النموذج	B	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.726		10.499	0.000				
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.556	0.703	14.285	0.000	204.059	0.703	0.494	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتطوير الابتكار المؤسسي، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.703) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً لأنها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكذا قيمة معامل التحديد والتي قدرت ب (0.494) وهي نسبة مقبولة، مما يدل على أن 49.4% من التباين الحاصل في الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة يفسره

التغيير في الهيكل التنظيمي، أما النسبة المتبقية 50.6% فتعزى لعوامل أو متغيرات خارجية أخرى أو تعود للخطأ. وبالنظر إلى قيمة F المقدرة ب (200.059) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يتضح أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي يوجد أثر للتغيير في الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، كما نلاحظ معنوية إحصاءة T لنموذج الانحدار الخطي البسيط بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما يلاحظ أن قيمة Beta بلغت (0.703) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية.

مما تقدم؛ يتضح أن المتغير المستقل التغيير في الهيكل التنظيمي له أثر في تطوير الابتكار المؤسسي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغيير في الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر". وبالتالي يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط بالعلاقة التالية:

$$Y = 1.726 + 0.556 x_2$$

ثالثاً. اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي

بعد تحديد أثر كل متغير فرعي مستقل (أبعاد التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (الابتكار المؤسسي)، سيتم في هذا الجزء اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة في تطوير الابتكار المؤسسي، وتحديد أي المتغيرات لها قوة تأثير أكبر على المتغير التابع، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$Y = \alpha + (B_1 * x_1) + (B_2 * x_2) + (B_3 * x_3) + \epsilon_i$$

Y: المتغير التابع والممثل في الابتكار المؤسسي؛

α: المعامل الثابت؛

B (1، 2، 3): تمثل ميل الانحدار أي مقدار التغير في المتغير التابع عند زيادة قيمة أحد المتغيرات المستقلة المقابلة لها؛

X (1، 2، 3): تمثل المتغيرات المستقلة الفرعية لنموذج الدراسة والمتمثلة في التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي؛

εi: الخطأ العشوائي والذي يمثل انحدار القيم التقديرية عن القيم الحقيقية.

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

وعليه؛ بغية اختبار الفرضية الأولى وفق الانحدار المتعدد القياسي سيتم الحكم عليها من خلال مستوى القيمة الاحتمالية المحققة، وتتمثل هذه الفرضية في:

**الفرضية الصفرية H<sub>1-0</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

**الفرضية البديلة H<sub>1-1</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

والجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (48): تحليل الارتباط بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
	0.742	0.551	0.545	0.20600

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي (المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة) والابتكار المؤسسي مرتفع وقدره (0.742)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات، أي كلما ارتفع تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كلما ارتفع مستوى الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة.

كما أن معامل التحديد للنموذج والذي يشير إلى القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع بلغ (0.551)، أي أن 44.9% من التغيرات الحاصلة في الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة تفسرها أبعاد التغيير التنظيمي وما تبقى تفسره متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

كما تفسر قيمة الخطأ في التقدير إلى مستوى الخطأ في النموذج هذا الأخير الذي كانت قيمته منخفضة وقد بلغت (0.20600)، وهذا ما يشير إلى أن النموذج يحتوي على نسبة خطأ منخفضة وبالتالي النموذج ملائم. وللتأكيد على صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة في المتغير التابع، تم استخدام نتائج تحليل التباين الخاص باختبار الانحدار المتعدد القياسي، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (49): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	10.789	3	3.596	84.747	0.000
الخطأ	8.785	207	0.042		
المجموع الكلي	19.574	210	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يتضح من خلال الجدول (49) أن قيمة F بلغت (84.747) بقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومن هنا نستدل على أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، وهو ما يدل على أن المتغيرات المستقلة مجتمعة أو واحدة منها على الأقل لها تأثير معنوي في المتغير التابع.

ومن أجل تحديد قيمة هذا الأثر وتحديد درجة تأثير كل متغير من متغيرات التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، نستعين باختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (50): معاملات الانحدار الخطي المتعدد لقوة تأثير أبعاد التغيير التنظيمي في الابتكار المؤسسي

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات غير المعلمية		النموذج	
		المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		
		قيمة Beta	Std. Error	B	
0.000	4.549	-	0.236	1.073	الثابت
0.723	-0.355	-0.030	0.097	-0.035	التغيير في الأفراد
0.000	4.498	0.283	0.060	0.270	التغيير في التكنولوجيا
0.000	8.411	0.591	0.056	0.467	التغيير في الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

استناداً للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ قوة تأثير كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أنه من بين أبعاد التغيير التنظيمي يوجد بعد التغيير في الأفراد الذي حقق معامل انحدار غير معنوي حيث بلغت القيمة الاحتمالية لإحصائية T المحسوبة (0.723) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن التغيير في الأفراد لا يؤثر في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يبين الجدول أن باقي معاملات التغيير التنظيمي كانت معنوية بقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي تطبيق هذه الأبعاد له تأثير معنوي ودال إحصائياً في تطوير الابتكار المؤسسي



بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاستناد إلى معاملات الانحدار Beta التي بلغت قيمتها (0.591) و(0.283) على التوالي لبعدي التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا.

كما نلاحظ أن درجة تأثير المعامل الثابت بلغت (1.073)، أي أن التغيير بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق التغيير التنظيمي يؤثر ب (1.073) في تطوير الابتكار المؤسسي، حيث قدرت قيمة T المحسوبة ب (4.549) بمستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

ويختلف تأثير كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، حيث جاء بعد التغيير في الهيكل التنظيمي أولاً من حيث قوة التأثير، حيث أن ارتفاعه بدرجة واحدة يؤدي إلى تطوير الابتكار المؤسسي ب (0.467)، يليه بعد التغيير في التكنولوجيا حيث أن ارتفاعه بدرجة واحدة يؤدي إلى تطوير الابتكار المؤسسي ب (0.270).

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 1.073 - 0.035 x_1 + 0.270 x_2 + 0.467 x_3$$

### رابعاً. اقتراح نموذج للتغيير التنظيمي وتطوير الابتكار المؤسسي

بعدما تمت دراسة أثر التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، وتحديد معادلة الانحدار التي تجمع متغيرات النموذج والقوة التفسيرية لكل متغير، ارتأينا تقديم نموذج شامل يقيس الأثر الكلي الذي تحدثه المتغيرات المستقلة للتغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة. ولبناء هذا النموذج سيتم الاعتماد على الانحدار الخطي التدريجي، الذي يركز على إدخال المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار بطريقة تدريجية حسب القوة التأثيرية لها مع المتغير التابع، ويشترط لذلك استبعاد المتغيرات غير المؤثرة معنوياً، ليتم الحصول على النماذج المفسرة إلى أن تصبح عملية الإضافة غير مؤثرة، وذلك بهدف الحصول على النموذج الأكثر تفسيراً للظاهرة محل الدراسة.

بعد استبعاد متغير التغيير في الأفراد لعدم تحقق شرط الدخول إلى معادلة الانحدار، سيتم الاعتماد على متغيرين فقط من أصل ثلاث متغيرات للوصول إلى أقصى أهمية تأثيرية، وعلى هذا الأساس سيتم إدخال متغير التغيير في الهيكل التنظيمي باعتباره الأول من ناحية قوة التأثير ثم التغيير في التكنولوجيا. والجدول التالي توضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للمفاضلة بينها:

الجدول رقم (51): اختبار القوة التفسيرية لنماذج الانحدار المتعدد التدريجي

النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
1	الثابت + x3	0.703	0.494	0.492	204.059	0.000
2	الثابت + x2 + x3	0.742	0.551	0.547	127.594	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يشير الجدول (51) إلى أن أسلوب الانحدار التدريجي يبين وجود نموذجين لمعادلة خط الانحدار، الأول يتكون من متغير مستقل وحيد وهو التغيير في الهيكل التنظيمي، والذي لديه معامل ارتباط مع الابتكار المؤسسي قدره (0.703) وبالتالي علاقة ارتباط طردية قوية، حيث يفسر التغيير في الهيكل التنظيمي ما مقداره (49.4%) من التباين في المتغير التابع (الابتكار المؤسسي). بينما يوضح النموذج الثاني والذي اعتمد فيه على متغير مستقل ثانٍ لمتغير التغيير في الهيكل التنظيمي هو التغيير في التكنولوجيا، مما أدى إلى ارتفاع معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين مع الابتكار المؤسسي إلى قيمة قدرها (0.742) وبالتالي علاقة ارتباط طردية قوية، حيث يفسر ما مقداره (55.1%) من التباين في الابتكار المؤسسي. كما نلاحظ أن النموذجين معنويين حيث قدرت قيمة F لكل منهما ب (204.059 و 127.594) على التوالي وبمستوى دلالة قدره (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

مما تقدم؛ يتضح لنا أن أفضل نموذج يفسر العلاقة بين التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي هو النموذج الثاني، وسيتم تحديد درجة معنوية معاملات النماذج المقترحة للانحدار المتعدد التدريجي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (52): معاملات الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقوة تأثير التغيير التنظيمي في الابتكار المؤسسي

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات غير المعلمية		المعاملات المعلمية	
		قيمة Beta	Std. Error	B	النموذج
0.000	10.499	-	0.164	1.726	الثابت
0.000	14.285	0.703	0.039	0.556	x3
0.000	5.018	-	0.206	1.033	الثابت
0.000	10.901	0.575	0.042	0.454	x3
0.000	5.135	0.271	0.050	0.259	x2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (52) تبين أن المعاملات المكونة لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي كانت معنوية بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يدل على وجود أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، لذلك ستم المفاضلة بين النماذج على أساس القوة التفسيرية لكل منها. وعلى هذا الأساس سيتم اختيار النموذج الثاني الذي كانت له أكبر قوة تفسيرية لمتغيراته المستقلة في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أنه كلما كان هناك تطبيق للتغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا) على التوالي كلما ساهم ذلك في تطوير الابتكار المؤسسي، فكلما ارتفع التغيير في الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة كلما ساهم ذلك في تطوير الابتكار المؤسسي بمقدار (0.454)، وكلما ارتفع التغيير في التكنولوجيا بوحدة واحدة كلما ساهم ذلك في تطوير الابتكار المؤسسي بمقدار (0.259). وبالاستناد إلى النتائج يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي المعبرة عن النموذج المختار كما يلي:

$$Y = 1.033 + 0.454 x_3 + 0.259 x_2$$

### المطلب الثاني: اختبار الفروق الإحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروق الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كان مستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، أما إذا كان مستوى المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة. وتتمثل الفرضية الثانية في:

**الفرضية الصفرية H<sub>2-0</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

**الفرضية البديلة H<sub>2-1</sub>:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة لتحديد الفروق الإحصائية حسب متغير الجنس، إضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق الإحصائية حسب متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)، ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية.

**1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، وتتمثل هذه الفرضية في:

**الفرضية الصفرية H<sub>2-1-0</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية البديلة H<sub>2-1-1</sub>:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لمتغير الجنس.

### الجدول رقم (53): اختبار (Independent Simple T Test) للفروق الإحصائية تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	123	4.15	0.247	0.939	0.349
أنثى	88	4.16	0.281		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة t بلغت (0.939) وهي غير دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى دلالتها (0.349) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعا لمتغير الجنس. أي أن العاملين بالمؤسسة حسب عينة الدراسة لا تختلف آراؤهم باختلاف نوعهم الاجتماعي، فكلا الجنسين يحملون نفس الآراء حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، وتمثل الفرضية في:

الفرضية الصفرية  $H_{2-2-0}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية البديلة  $H_{2-2-1}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لمتغير العمر.

### الجدول رقم (54): اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.001	5.477	0.381	4.18	20	أقل من 25 سنة	العمر
		0.094	4.09	80	من 25 إلى 35 سنة	
		0.235	4.23	73	من 36 إلى 46 سنة	
		0.260	4.26	38	أكثر من 46 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (5.477) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعاً لمتغير العمر. أي أن العاملين بالمؤسسة حسب عينة الدراسة تختلف آراؤهم باختلاف أعمارهم، فهم لا يحملون نفس الآراء حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ولتحديد مصدر الفروق بين تصورات الفئات العمرية ولصالح أي فئة، نقوم بالاختبار البعدي Post Hoc باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (55): اختبار (LSD) لتحديد الفروق في إجابات المستجوبين تبعاً لتغيير العمر

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات (I-J=...)	الفئات المقارنة (J)	الفئة الضابطة (I)
0.168	0.087	من 26 إلى 35 سنة	25 سنة فأقل
0.403	-0.053	من 36 إلى 46 سنة	
0.266	-0.078	أكثر من 46 سنة	
0.168	-0.087	25 سنة فأقل	من 26 إلى 35 سنة
0.001	-0.141*	من 36 إلى 46 سنة	
0.001	-0.165*	أكثر من 46 سنة	
0.403	0.053	25 سنة فأقل	من 36 إلى 46 سنة
0.001	0.141*	من 26 إلى 35 سنة	
0.629	-0.024	أكثر من 46 سنة	
0.266	0.078	25 سنة فأقل	أكثر من 46 سنة
0.001	0.165*	من 26 إلى 35 سنة	
0.629	0.024	من 36 إلى 46 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (55) يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات فئات أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعاً لأعمارهم كالتالي:

— بين الفئة (من 36 سنة إلى 46 سنة) والفئة (من 26 سنة إلى 35 سنة)، بفارق قدره (0.141) لصالح الفئة العمرية (من 36 سنة إلى 46 سنة) وبمستوى معنوية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يدل على أن الأفراد المنتمين للفئة العمرية (من 36 سنة إلى 46 سنة) يؤكدون على وجود دور لتطبيق التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة مقارنة بالفئة العمرية (من 26 سنة إلى 35 سنة) نظراً لأعمارهم.

— بين فئة (أكثر من 46 سنة) وفئة (من 26 سنة إلى 35 سنة)، بفارق قدره (0.169) لصالح الفئة العمرية (أكثر من 46 سنة) وبمستوى معنوية 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يدل على أن الأفراد المنتمين للفئة العمرية (أكثر من 46 سنة) يؤكدون على وجود أهمية لتطبيق التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار بالمؤسسة مقارنة بالفئة العمرية (من 26 سنة إلى 35 سنة) نظراً لأعمارهم.

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي بينت الفروق لصالح الفئات العمرية (من 36 سنة إلى 46 سنة) وفئة (أكثر من 46 سنة) بأنها تعزى لكون الفئتين أكثر وعياً ونضجاً من الفئات الأخرى كما أن إحاطتها بحيثيات التغيير التنظيمي والابتكار في المؤسسة يجعلها تدرك أهمية الابتكار وضرورة تطويره من خلال التغيير التنظيمي.

**3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، وتمثل الفرضية في:

**الفرضية الصفرية H<sub>2-3-0</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية البديلة H<sub>2-3-1</sub>:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### الجدول رقم (56): اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.000	6.947	0.217	4.32	15	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
		0.157	4.25	35	دبلوم مهني	
		0.292	4.08	97	ليسانس	
		0.238	4.22	34	ماستر	
		0.268	4.27	30	دراسات ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (6.947) وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. أي

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

أن العاملين بالمؤسسة حسب عينة الدراسة تختلف آراؤهم باختلاف مستواهم العلمي، فهم يحملون تصورات مختلفة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ولتحديد مصدر الفروق بين تصورات الفئات العلمية ولصالح أي فئة، نقوم بالاختبار البعدي Post Hoc باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (57): اختبار (LSD) لتحديد الفروق في إجابات المستجوبين تبعاً لتغيير المؤهل العلمي

الفئة الضابطة (I)	الفئات المقارنة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J=...)	مستوى الدلالة
ثانوي فأقل	دبلوم مهني	0.068	0.374
	ليسانس	0.237*	0.001
	ماستر	0.102	0.184
	دراسات ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه)	0.046	0.556
دبلوم مهني	ثانوي فأقل	-0.068	0.374
	ليسانس	0.169*	0.001
	ماستر	0.034	0.556
	دراسات ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه)	-0.021	0.723
ليسانس	ثانوي فأقل	-0.237*	0.001
	دبلوم مهني	-0.169*	0.001
	ماستر	-0.135*	0.007
	دراسات ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه)	-0.191*	0.000
ماستر	ثانوي فأقل	-0.102	0.184
	دبلوم مهني	-0.034	0.566
	ليسانس	0.135*	0.007
	دراسات ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه)	-0.056	0.366
دراسات ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه)	ثانوي فأقل	-0.46	0.556
	دبلوم مهني	0.021	0.723
	ليسانس	0.191*	0.000
	ماستر	0.056	0.366

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).



من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات فئات أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعاً لمستواهم العلمي كالتالي:

— بين فئة "ثانوي فأقل" وفئة "ليسانس"، بفارق قدره (0.237) لصالح الفئة العلمية "ثانوي فأقل" وبمستوى معنوية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على أن الأفراد المنتمين للفئة العلمية "ثانوي فأقل" يؤكدون على وجود دور لتطبيق التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة رغم أن مستواهم العلمي وعددهم أقل من شريحة الليسانس، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب أفراد هذه الفئة هم من كبار السن والذين يمتلكون خبرة مهنية في المؤسسة تؤهلهم لتقييم مدى تطبيق التغيير التنظيمي وإيمانهم بضرورة تطوير الابتكار المؤسسي بالاعتماد على التغيير التنظيمي.

— بين فئة "دبلوم مهني" وفئة "ليسانس"، بفارق قدره (0.169) لصالح الفئة العلمية "دبلوم مهني" وبمستوى معنوية (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على أن الأفراد المنتمين للفئة العلمية "دبلوم مهني" يؤكدون على وجود أهمية كبيرة لتطبيق التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة، وذلك نظراً لإعدادهم العلمي والمهني في مجال تخصصهم مما يمنحهم خبرة أكبر ونمو مهني أكبر من الحاصلين على شهادات أكاديمية، ويسمح لهم بإدراك وتقييم التغيير التنظيمي ومدى مساهمته في تطوير الابتكار المؤسسي.

— بين فئتي "ماستر" و"دراسات ما بعد التدرج" وفئة "ليسانس"، بفارق قدره (0.135 و 0.191) لصالح الفئة العلمية "ماستر ودراسات ما بعد التدرج" وبمستوى معنوية (0.007 و 0.000) على التوالي وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على أن الأفراد المنتمين للفئة العلمية "ماستر ودراسات ما بعد التدرج" يؤكدون على وجود أهمية لتطبيق التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة، وذلك نظراً للفروق المهمة جداً والمحورية بين الشهادات والتي تتيح لحاملي شهادة ماستر ودراسات ما بعد التدرج إدراك أهمية التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي نتيجة لامتلاكهم خلفية حول التغيير التنظيمي وأساليبه ومجالاته مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم مدى مساهمته في تطوير الابتكار.

**4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، وتمثل الفرضية في:

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

الفرضية الصفرية H<sub>2-4-0</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية البديلة H<sub>2-4-1</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (58): اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعا لتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.000	17.030	0.161	4.29	63	إطار	المسمى الوظيفي
		0.243	4.08	102	عون تحكم	
		0.325	4.25	46	عون تنفيذ	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول أن قيمة F بلغت (17.030) وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعا لتغير المسمى الوظيفي. أي أن العاملين بالمؤسسة حسب عينة الدراسة تختلف آراؤهم باختلاف مستواهم الوظيفي، فهم يحملون تصورات مختلفة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ولتحديد مصدر الفروق بين تصورات الفئات الوظيفية ولصالح أي فئة، نقوم بالاختبار البعدي Post Hoc باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (59): اختبار (LSD) لتحديد الفروق في إجابات المستجوبين تبعا لتغير المسمى الوظيفي

الفئة الضابطة (I)	الفئات المقارنة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J=...)	مستوى الدلالة
إطار	عون تحكم	0.211*	0.000
	عون تنفيذ	0.043	0.361
عون تحكم	إطار	-0.211*	0.000
	عون تنفيذ	-0.168*	0.000
عون تنفيذ	إطار	-0.043	0.361
	عون تحكم	0.168*	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات فئات أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعا لمستواهم الوظيفي كالتالي:

— بين فئة "إطار" وفئة "عون تحكم"، بفارق قدره (0.211) لصالح الفئة الوظيفية "إطار" وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على أن الأفراد المنتمين للفئة الوظيفية "إطار" يؤكدون على وجود دور لتطبيق التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار بالمؤسسة، وذلك نظرا لمستواهم الوظيفي، فهذه الفئة تعمل في المستويات العليا مما يمنحها دراية أكبر بأبعاد التغيير التنظيمي ومؤثراته ويسمح لها بتقييم مستوى تطبيقه في المؤسسة ومدى مساهمته في تطوير الابتكار المؤسسي.

— بين فئة "عون تنفيذ" وفئة "عون تحكم"، بفارق قدره (0.168) لصالح الفئة الوظيفية "عون تنفيذ" وبمستوى معنوية (0.004) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على أن الأفراد المنتمين للفئة الوظيفية "عون تنفيذ" يؤكدون على وجود دور لتطبيق التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة مقارنة بالفئة الوظيفية "عون تحكم"، وذلك نظرا لكونهم أول من يتأثر بالتغيير التنظيمي ويساهم في تنفيذه مما يجعلهم يدركون أهمية التغيير في تطوير وتحسين الابتكار في المؤسسة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، وتمثل الفرضية في:

## الفصل الرابع: دراسة تحليلية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر CAB

الفرضية الصفرية  $H_{2-5-0}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لتغير الخبرة.

الفرضية البديلة  $H_{2-5-1}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة تعزى لتغير الخبرة.

### الجدول رقم (60): اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعا لتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.000	6.710	0.285	4.25	40	5 سنوات فأقل	الخبرة
		0.239	4.10	72	من 6 إلى 10 سنوات	
		0.259	4.14	64	من 11 إلى 16 سنة	
		0.268	4.31	35	أكثر من 16 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

توضح نتائج الجدول (60) أن قيمة F بلغت (6.710) وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعا لتغير الخبرة. أي أن العاملين بالمؤسسة حسب عينة الدراسة تختلف آراؤهم باختلاف سنوات خبرتهم في المؤسسة، فهم يحملون تصورات مختلفة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ولتحديد الفروق المعنوية بين تصورات الفئات حسب الخبرة ولصالح أي فئة، نقوم بالاختبار البعدي Post Hoc باستخدام طريقة المربعات الصغرى LSD، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (61): اختبار (LSD) لتحديد الفروق في إجابات المستجوبين تبعاً لتغيير الخبرة

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات (I-J=...)	الفئات المقارنة (J)	الفئة الضابطة (I)
0.004	0.142*	من 6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فأقل
0.040	0.104*	من 11 إلى 16 سنة	
0.280	-0.063	أكثر من 16 سنة	
0.004	-0.142*	5 سنوات فأقل	من 6 إلى 10 سنوات
0.378	-0.038	من 11 إلى 16 سنة	
0.000	-0.206*	أكثر من 16 سنة	
0.040	-0.104*	5 سنوات فأقل	من 11 إلى 16 سنة
0.378	0.038	من 6 إلى 10 سنوات	
0.002	-0.167*	أكثر من 16 سنة	
0.280	0.063	5 سنوات فأقل	أكثر من 16 سنة
0.000	0.206*	من 6 إلى 10 سنوات	
0.002	0.167*	من 11 إلى 16 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات فئات أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعاً لخبرتهم كالتالي:

— بين فئة (5 سنوات فأقل) وفئة (من 6 إلى 10 سنوات) والفئة (من 11 إلى 16 سنة) بفارق قدره (0.142) و (0.104) على التوالي لصالح الفئة "5 سنوات فأقل" وبمستوى معنوية (0.004 و 0.040)، وكلها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على أن الأفراد المنتمين للفئة "5 سنوات فأقل" يؤكدون على وجود دور لتطبيق التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة مقارنة بالفئات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة لديها الحماس لإظهار مهاراتها وتطوير أدائها والرغبة في التغيير والتجديد مما يجعلها تدعم عملية التغيير التنظيمي، بهدف التحول نحو مؤسسة مبتكرة رغم خبرتها القليلة وهذا يرجع لمواكبتها للتطورات الحديثة وانتمائها للفئة العمرية الشابة التي تمتلك طاقات تميل للتغيير والمخاطرة.

— بين فئة (أكثر من 16 سنة) وفئة (من 6 إلى 10 سنوات) والفئة (من 11 إلى 16 سنة) بفارق قدره (0.206 و 0.167) لصالح الفئة "أكثر من 16 سنة" بمستوى معنوية (0.000 و 0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على أن الأفراد المنتمين للفئة "أكثر من 16 سنة" يؤكدون على

وجود دور لتطبيق التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة مقارنة بالفئات الأخرى، وذلك نظرا لخبرتهم التي تجعلهم يدركون أهمية التغيير والابتكار واطلاعهم على التغييرات التي تم إجراؤها في المؤسسة ومدى مساهمتها في تطوير الابتكار، رغم أن المعروف عن هذه الفئة عادة هو الرغبة في المحافظة على الوضع الحالي وذلك لإدراكها بأن الحفاظ على مناصبها في مؤسسة خاصة يخضع لمدى مواكبتها للتغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### المطلب الثالث: تفسير ومناقشة نتائج وفرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم التركيز على مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لدور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، وتقديم التفسيرات المناسبة للنتائج المتوصل إليها.

#### أولا. النتائج المتعلقة بالتغيير التنظيمي

كشفت النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق التغيير التنظيمي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر عن وجود تطبيق مرتفع جدا للتغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي)، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (4.23)، ويفسر ذلك بحرص المؤسسة على خلق بيئة عمل مناسبة لتحسين مستوى أدائها بما يسمح لها بالتحول نحو الأفضل وضمان البقاء والاستمرارية في ظل بيئة عمل تتصف بالتقلب والتعقيد والمنافسة الشديدة، وذلك من خلال:

- ✓ تركيز المؤسسة على تكوين رأس مال بشري مؤهل معتمدة في ذلك على توفير فرص التدريب والتكوين والتطوير الذاتي لجميع العمال باختلاف مستوياتهم ودون تمييز بهدف تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم، وتوفير نظام حوافز كفؤ لتعزيز دافعية الأفراد ومساعدتهم على الارتقاء والتميز؛
- ✓ تركيز المؤسسة على خلق جو من الثقة والألفة وتعزيز التعاون بين العاملين لخلق علاقات إنسانية طيبة ووطيدة بين العاملين والمسؤولين وبين العاملين أنفسهم، وتشجيع روح المبادرة والعمل بروح الفريق الواحد وتشارك المعارف؛
- ✓ تركيز المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة من أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال عملها وإكساب عمالها الكفاءات التقنية والرقمية، وذلك بهدف تحسين إنتاجية العمل وبناء بيئة عمل مرنة؛

✓ توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال قدرته على استيعاب مختلف التعديلات التي يمكن إجراؤها في التنظيم بإضافة أو حذف أو دمج بعض الوحدات أو الأقسام بما يمكن العمال من أداء مهامهم وتحمل مسؤولياتهم، ويضمن كفاءة الاتصال وتداول المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

ويمكننا القول أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة (يوسف صالح الحمد العنزي، 2013)، وتختلف مع دراسة (علاوي عبد الفتاح، 2013).

### ثانيا. النتائج المتعلقة بالابتكار المؤسسي

كشفت النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر عن وجود مستوى مرتفع للابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي والابتكار التسويقي)، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (4.06)، ويفسر ذلك بحرص المؤسسة على جعل الابتكار ثقافة راسخة في المؤسسة من خلال سعيها الدائم للتطوير والتحسين وتقديم كل ما هو جديد ومبتكر، وذلك في إطار المحافظة على مكانتها في السوق الجزائرية وتعزيز اختراقها للأسواق الدولية، وذلك من خلال:

✓ التركيز على استحداث برامج جديدة لتحسين أداء العمال، وكذا استحداث أنظمة حوافز جديدة، وتبني الأساليب الحديثة في الإدارة، مما يساهم في خلق بيئة إدارية تعمل على تحسين أداء المؤسسة؛

✓ التركيز على تطوير وتحسين منتجاته الحالية، والبحث عن تقديم منتجات جديدة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للسوق، والاعتماد على أساليب جديدة في عملية الإنتاج وإدخال التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، وذلك لإرضاء عملائها الحاليين وجلب عملاء جدد؛

✓ التركيز بشكل كبير على الابتكار التسويقي باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل إستراتيجية تسويق تركز على جعل الزبون جزءا من المؤسسة، وذلك عن طريق اعتمادها على مختلف عناصر المزيج التسويقي وبالأخص عنصري الترويج والتسعير، إضافة إلى عنصر التوزيع من أجل كسب الزبائن وتشجيعهم على اقتناء منتجاتها.

ويمكننا القول أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة (عبد الوهاب بوبعة، 2012) ودراسة (تيقاوي العربي، 2010)، وتختلف مع دراسة (صباح ترغيني، 2018) ودراسة (عادل عيد عياد، 2017).

### ثالثا. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

من خلال نتائج اختبار الفرضيات تم التوصل إلى ما يلي:

#### 1. الفرضية الأولى:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتطوير الابتكار المؤسسي، وهو ما يؤكد لنا بأن تطبيق التغيير التنظيمي له دور مهم في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتوافق مع ما تم التوصل إليه خلال الدراسة النظرية التي خلصنا من خلالها إلى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي وتطوير الابتكار المؤسسي.

وقد أكدت نتائج الانحدار الخطي المتعدد القياسي لتفسير العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة دالة إحصائيا بمعامل ارتباط قدره (0.742)، وأثر معنوي بمعامل تفسير قدره (0.551)، وهو ما يعزز وجود دور للتغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي.

كما توصلت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي إلى اختيار نموذج لتحقيق دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، وهو النموذج الأكثر فعالية من حيث درجة التأثير والقوة التفسيرية، وبالتالي وجود أثر مركب للتغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا) في تطوير الابتكار المؤسسي بمعامل ارتباط قدره (0.742)، وهو ما يتوافق مع ما جاء في اختبار الانحدار المتعدد القياسي.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (تيقاوي العربي، 2010) في وجود دور ايجابي للتغيير التنظيمي في تطوير الابتكار.

#### 2. الفرضية الثانية:

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، أي أن أفراد عينة الدراسة من الجنسين يملكون تصورات متشابهة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، وهذا يرجع لوعي المؤسسة بأهمية التغيير التنظيمي وعدم الانحياز لأي نوع اجتماعي وإشراكهم في عملية التغيير وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، الإدارية والتقنية بما يساهم في تطوير الابتكار.



كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والخبرة). أي أن أفراد عينة الدراسة يملكون تصورات مختلفة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تبعاً لأعمارهم، مؤهلاتهم العلمية، مستوياتهم الوظيفية وخبرتهم في المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة وتحليل دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB بولاية قلمة، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة من عمال المؤسسة قدرها 291 عاملاً، ليتم استرجاع 211 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة قدرت ب (72.50%)، وهذا من أجل تحليل استجابات الباحثين واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عنها.

ومن خلال دراستنا هذه فقد توصلنا إلى أن المؤسسة تهتم بتطبيق التغيير التنظيمي وتطوير ابتكاراتها، وهو ما يؤكد ما تم تناوله في الفصل الثالث من مظاهر للتغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة. حيث كان مستوى تطبيق التغيير التنظيمي والابتكار المؤسسي مرتفع، وجود ارتباط متوسط بين جميع أبعاد التغيير التنظيمي وتطوير الابتكار المؤسسي، ووجود أثر معنوي لكل من التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي.

وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسة بتحسين منتجاتها والبحث عن منتجات جديدة ومبتكرة، وذلك بالاعتماد على التغيير التنظيمي لتوفير كفاءات بشرية مؤهلة إضافة لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الصناعات الغذائية والبرمجيات المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تسهيل عملياتها الإدارية المختلفة وزيادة إنتاجيتها، وهذا ما تطلب منها توفير هيكل تنظيمي مرن قادر على مواكبة مختلف التغييرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكل ذلك من أجل توفير المتطلبات اللازمة لتطوير عملية الابتكار والبحث عن كل ما هو جديد لضمان المؤسسة لمكانتها في ظل اشتداد المنافسة.

---

الخاتمة

---

## الخاتمة

لقد أصبح التغيير التنظيمي اليوم منهجا وأسلوبا إداريا لا مفر منه لتسيير المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها وقطاع نشاطها وذلك لضمان نجاحها وتطورها، ومواكبة التطورات والتغيرات التي تشهدها الساحة العالمية في مختلف المجالات خاصة في ظل اشتداد المنافسة والعمولة. حيث يهدف التغيير التنظيمي إلى الانتقال بالمؤسسات من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال توفير مجموعة من المتطلبات التي تسمح للمؤسسات بالتطور وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها، وإكسابها التوجه الاستباقي نحو الإبداع والابتكار المؤسسي مما يعزز مكانتها ومركزها التنافسي.

وفي هذا الإطار عرفت الجزائر كغيرها من الدول تغييرات عميقة وانتقلت من الاقتصاد المسير إداريا إلى اقتصاد السوق الذي يتطلب الإمكانيات والقدرات التنافسية ومراعاة الجودة وأذواق المستهلكين وتحقيق الربح لضمان التميز، فأصبح من الضروري تبني أساليب التسيير الحديثة والعملية على غرار التغيير التنظيمي من أجل بناء بيئة تنظيمية متكاملة تقوم على توفر المورد البشري الكفاء والمؤهل، إضافة إلى الاعتماد على أحدث التقنيات والتكنولوجيا الحديثة وبناء هيكل تنظيمي مرن يساعد على تنمية وتحفيز روح الابتكار لدى الأفراد والجماعات مما يساهم في تطوير الابتكار المؤسسي.

وفي دراستنا هذه تناولنا جملة من التساؤلات وقمنا باختبار الفرضيات التي تسمح لنا بالتحقق من الدور الذي يؤديه التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية كنموذج عن المؤسسات الجزائرية الرائدة والتي تسعى لتحقيق التميز والبقاء في الريادة.

## أولا. النتائج

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بهدفها الرئيسي في إبراز دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، وفيما يلي عرض لأهم هذه النتائج:

— إن تطبيق التغيير التنظيمي في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة العالمية يعد ضرورة للمؤسسات الاقتصادية، وهذا سينعكس لا محالة إيجابا على مستوى أدائها ويكسبها قدرات ومزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة؛

— الابتكار المؤسسي آلية فعالة تساعد المؤسسة على ضمان الريادة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

— إن تطوير الابتكار في المؤسسات يتطلب توفير بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال:

- ✓ استقطاب الكفاءات البشرية ذات القدرات الإبداعية والحفاظ عليها وتنميتها بما يتوافق مع متغيرات بيئة العمل؛
- ✓ توفير الأجهزة والتقنيات والبرامج التكنولوجية الحديثة لاستخدامها في العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية؛
- ✓ بناء هيكل تنظيمي مرن يتصف بالقدرة على استيعاب التعديلات التي تفرضها متغيرات بيئة للعمل، وتحقيق الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية وإشراكها في عملية اتخاذ القرار، مما يسمح بالتنسيق الجيد بين مختلف المستويات وتبادل المعرفة والمهارات والأفكار الجديدة وتحويلها إلى ابتكارات.
- كشفت نتائج الدراسة أن مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر بولاية قلمة تطبق التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي) بدرجة مرتفعة جدا، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (4.23)؛
- كشفت نتائج الدراسة أن مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر تطبق الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي والابتكار التسويقي) بدرجة مرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (4.06)؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين كل من التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الهيكل التنظيمي كمتغيرات مستقلة وبين الابتكار المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا) في تطوير الابتكار المؤسسي، أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التغيير التنظيمي كلما ارتفع مستوى الابتكار المؤسسي؛
- أشارت نتائج تحليل الفروق إلى عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تعزى لمتغير الجنس؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي تعزى إلى خصائص العينة (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

## ثانياً. الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها، ارتأينا تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تطوير الابتكار المؤسسي:

- تطوير ثقافة الابتكار من خلال تعزيز عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، والعمل على تغيير توجهات العاملين نحو المبادرة والإبداع لتطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية؛
- ضرورة تفعيل دور مصلحة البحث والتطوير داخل المؤسسة وعدم الاكتفاء بالتحقق من مدى مطابقة المنتج للمعايير وسلامته فقط، من خلال تعزيز عملية البحث والتطوير لخلق منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية، وبالأخص العمل على تقديم المنتجات الغذائية ذات المكونات الصحية؛
- تعزيز سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة، والتركيز على البرامج التدريبية التي تهتم بتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين، إضافة إلى برامج تطوير المنتجات الغذائية الصحية؛
- ضرورة إنشاء إدارة متخصصة بالتغيير داخل المؤسسة تتولى عملية التخطيط وإعداد برامج التغيير بالتنسيق مع مختلف مديريات المؤسسة؛
- ضرورة استحداث لجان متخصصة على مستوى المؤسسة لمتابعة واستقطاب خريجي الجامعات في مختلف التخصصات التي تحتاجها المؤسسة؛
- الاهتمام بشكل أوسع بتحسين وتطوير الأساليب التسويقية المعتمدة في الترويج لصورة المؤسسة ومنتجاتها مما يسمح لها باختراق الأسواق العالمية؛
- ضرورة الاعتماد على اللغة الإنجليزية في الإشهار الإلكتروني باعتبارها لغة عالمية، مما يسهل على الزبائن من مختلف دول العالم الاطلاع على المؤسسة والتعرف عليها؛
- تحسين عمليات التعبئة والتغليف والبحث عن نماذج جديدة ومميزة وصحية لجذب انتباه الزبائن؛
- تعزيز التعاون مع الجامعات والمعاهد والمؤسسات العالمية المختصة في الصناعات الغذائية للاستفادة من خبرتها لتقديم منتجات جديدة وصحية أكثر؛
- إنشاء هيئة مختصة لتخزين المعارف المكتسبة والجديدة والحفاظ عليها لاستخدامها لأطول فترة ممكنة.

آفاق الدراسة:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات التي يمكن أن تكون مواضيع بحثية مستقبلية، ولعل أهمها:

- دور التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية؛
- الإدارة المسؤولة للابتكار كتوجه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- أثر التوجهات الحديثة للموارد البشرية في تطوير الابتكار من خلال السلوك الإبداعي للعاملين؛
- دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية السلوك الابتكاري؛
- دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الابتكار.

---

# قائمة المراجع

---



قائمة المراجع:

أولاً. المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

2. إبراهيم شوقي، أيمن عامر وآخرون، سيكولوجية الإبداع: أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2017.
3. إبراهيم عواد المشاقبة، أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
4. أحمد الخطيب، منهج البحث العلمي بين الإبداع والإبداع، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2009.
5. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
6. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
7. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
8. إدوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجيوسي، المجمع الثقافي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
9. أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. أنعام الحيايلى، بهاء الدين العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
11. برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
12. بشير العلاق، قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
13. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

15. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
16. بومدين بالكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
17. جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
18. حسن رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
19. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، الطبعة الثالثة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
20. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
21. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
23. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
24. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
25. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
26. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
27. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2011.
28. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

29. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
30. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
31. سالم سيد عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
32. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
33. سائر بصمه جي، الابتكار الناجح كيف تبتكر وتستثمر ابتكارك بطريقة عملية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2016.
34. سائر بصمه جي، مصادر الأفكار المبتكرة دليل المبدعين لمنابع الأفكار القوية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2016.
35. سعاد نايف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
36. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
37. سعيد يس عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، مركز وايد سرفس، القاهرة، مصر، 1991.
38. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.
39. سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2003.
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
41. طارق الخير، محمد مرعي مرعي، أيمن ديوب، التنمية الإدارية، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2014.
42. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، بدون دار نشر، بدون بلد النشر، 2004.
43. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

44. عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
45. عبد الرحمن ثابت إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
46. عبد الرحمن سيد سليمان، مناهج البحث، الطبعة الأولى، عالم الكتب، الرياض، السعودية، 2014.
47. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
48. عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار النوايع، الرياض، السعودية، 1996.
49. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
50. عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
51. عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار الخوارزم العلمية للنشر، السعودية، 2008.
52. عصام محمود حسن هنطش، إبراهيم جابر السيد أحمد، إدارة الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الجديد للنشر والتوزيع، زرالدة، الجزائر، 2019.
53. علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
54. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
55. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1983.
56. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

57. فاديا إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
58. فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
59. فتحي أحمد، عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
60. فرحان حسن بربخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
61. فريد راغب النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
62. فريد كورتل، أمال كحيله، إدارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
63. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
64. مايكل ارمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2020.
65. مجموعة من الكتاب، القيادة الذكية ومهارات عمل الفريق، الطبعة الأولى، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
66. محسن علي عطية، المناهج الحديثة وطرائق التدريس، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
67. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
68. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
69. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

70. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1992.
71. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
72. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
73. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
74. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
75. محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
76. مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
77. مدحت محمد محمود أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
78. مدحت محمد محمود أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
79. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
80. مصطفى غنيم، تبسيط الإجراءات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
81. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
82. معتز عبد الله سيد، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الأول، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.
83. منال أحمد البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

84. مها صلاح عسكر الشمري، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
85. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
86. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، كلية الإدارة، جامعة قطر، قطر، 2005.
87. ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
88. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
89. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
90. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
91. نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2018.
92. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
93. وسيم أبو عريش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

## 2. الرسائل الجامعية:

1. أحلام سوداني، الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016-2017.
2. أحمد كعرار، دور إدارة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة Sumsung Engineering، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012.

3. الأخر صياحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2010-2011.
4. أسماء حاجي، مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية قلمة 2009-2017، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2018-2019.
5. أسماء فرداس، دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
6. أسماء قدوري، استراتيجيات الابتكار وأثرها على تدعيم القدرة التنافسية للشركات المصدرة دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015-2016.
7. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
8. أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2016-2017.
9. حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
10. سارة بن زايد، دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2016-2017.



11. سعاد بلونيس، تأثير المعرفة الضمنية على الابتكار في مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017-2018.
12. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011.
13. سمير جادلي، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.
14. سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
15. الصادق لشهب، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
16. صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
17. صورية بوطرفة، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية - دراسة حالة شركة اسمنت تبسة -، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2010-2011.
18. عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013.
19. عبد العباس رحمان قحطان، التغيير التكنولوجي وأثره في تحقيق جودة المنتجات الصناعية: دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمانتس العالمية، 2011.

20. عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية دراسة حالة المديرين الجوهريين لحاسي الرمل وحاسي مسعود - قسم الإنتاج - سوناطراك الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016.
21. عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012-2013.
22. عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة موبيليس"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
23. عبد الوهاب عبدات، واقع الصناعات الغذائية وآفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة (1997-2007)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011.
24. فاطمة الزهراء فاسي، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017-2018.
25. فرحات هولي، أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
26. فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.
27. فوزية بداد، الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
28. قادة مختار محمودي، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

29. محمد الأمين كروش، أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية دراسة حالة سامسونج، كوندور، هواوي، لينوفو، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019-2020.
30. محمد الطيب بن مير، أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.
31. مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007-2008.
32. منال كباب، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2016-2017.
33. نرمان حيواني، الابتكار المبني على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015.
34. نعيمة بارك، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية الخاصة بخدمات الاتصال ودوره في جذب انتباه المستهلك: دراسة حالة موبيليس، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011-2012.
35. وردة سعدي، دور المزيج التسويقي في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية المصدرة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
36. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حلة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

37. وليد صيفي، أثر السياسات الصناعية على حجم وهيكل العمالة في القطاع -دراسة فرع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر في الفترة 1990-2013-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

### 3. المجالات والأبحاث العلمية:

1. أحمد ضيف، إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2012.
2. اسحق محمد الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، 2014.
3. أسماء حاجي، ناصر بوعزيز، الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق النهوض بها لتحقيق الأمن الغذائي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، 2017.
4. أسماء حاجي، ناصر بوعزيز، دور الصناعات الغذائية في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة الفترة 2009-2015، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 20، 2017.
5. أمينة عدنان، الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2017.
6. إياد محمود الرحيم، دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، 2008.
7. جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 04، 2012.
8. حاج بن زيدان، حسينة مهدي، دور الصناعات الغذائية في إرساء دعائم النمو الاقتصادي للجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2019.
9. حميد حملاوي، وسام عمرون، أثر فرع الصناعات الغذائية على الاقتصاد الجزائري وآفاق تطوره دراسة حالة الجزائر 2000-2015، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 20، العدد 02، 2019.
10. خالدية بوجحيش، عبد الكريم البشير، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار (دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 13، العدد 17، 2017.

11. ذهبية لطرش، شافية كتاف، تحديات تطوير الصناعات الزراعية الغذائية الجزائرية في إطار النموذج الاقتصادي الجديد للنمو 2016-2030، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2017.
12. زين الدين بروش، أحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة -، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 01، العدد 01، 2007.
13. زين يونس، ليلي بوحديد، التغيير كأسلوب لتنفيذ الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 04، 2016.
14. سامية خبيزي، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 09، 2015.
15. سامية لحول، آيات مولحسان، الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد 02، 2017.
16. سليم العايب، نوال زاوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، حوليات جامعة الجزائر، المجلد 29، العدد 02، 2016.
17. الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2017.
18. صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 02، 2005.
19. صورية بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2018.
20. عباس سمير، آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها، مجلة أبعاد نفسية وتربوية، المجلد 03، العدد 10، 2017.
21. فراس فاضل مزعل، دور خلق المعرفة في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية على الفنادق بإقليم كردستان- العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 09، العدد 02، 2018.

22. مجيد حميد مجيد، مدى توافر متطلبات الابتكار المنظمي في منظمات تقنيات المعلومات وإسهامها في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 113، 2017.
23. مختار حماد، إدارة التغيير التنظيمي حسب نموذج "بيتر دراكر" دراسة تحليلية نقدية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 01، 2016.
24. نبيلة شطارة، سارة لبرش، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 07، العدد 01، 2020.
25. نجاة مدلس، العوامل التكنولوجية والتنظيمية للابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 05، العدد 09، 2016.
26. نور الدين تاويريت، نسيم بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 09، 2014.
27. هناء مارس، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نموذج "كيرت لوين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 02، العدد 10، 2017.
4. الملتقيات العلمية:
1. أمال حاج عيسى، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 23 و24 أبريل 2003.
2. ثريا الماحي، إستراتيجية المنافسة والإبداع في مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر بين الواقع والمأمول، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، نوفمبر 2010.
3. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 08 و09 مارس 2005.
4. عبد الصمد سعودي، أسماء حبشي، أثر القطاع الصناعي ضمن برامج الاستثمارات العمومية في تحقيق التنوع الاقتصادي في الجزائر للفترة (2001-2016) دراسة تطبيقية مؤشر هرفندل هرشمان، الملتقى العلمي الدولي

- حول إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي، البلدية، الجزائر، يومي 06 و 07 نوفمبر 2018.
5. العربي تيقاوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في منظمات الأعمال الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، يومي 12 و 13 ماي 2010.
6. علي بودلال، الإبداع والابتكار التكنولوجي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08 و 09 نوفمبر 2010.
7. عمر بلجازية، محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية-، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، يومي 12 و 13 ماي 2011.
8. قويدر معيزي، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي وإدارة التغيير ومقاومته، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، يومي 12 و 13 ماي 2010.
9. ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الدولي حول دعم وتنمية المشروعات الصغيرة وإستراتيجية الابتكار، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، يومي 11 و 12 مارس 2012.

##### 5. المواقع الالكترونية:

1. إدريس أمجيش، إلى أين تأخذنا التكنولوجيا؟، 30 ماي 2017، المتصفح يوم 2020/10/17، على الموقع الالكتروني:

<https://www.manshoor.com/world/agriculture-revolution-technology-food-crisis>.

2. الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار وهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية

الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2014، المتصفح يوم 20/03/2020، على الموقع الإلكتروني:

<http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/893>.

3. طه إبراهيم، التكنولوجيا الحديثة في صناعة الطعام ومستقبل التكنولوجيا الغذائية، مرآة العرب الإخبارية، 4 ماي 2019، المتصفح يوم 15/10/2020، على الموقع الإلكتروني: <https://www.thrarabmirror.com>.

4. الهادي بوقلقول، رضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، 30 نوفمبر - 01 ديسمبر 2004، المتصفح يوم 20/03/2020، على الموقع الإلكتروني:

<http://elbassair.net/Centrechargement/maktaba/minaire/Forum/Communications/BoukalkoulSouames.htm>.

5. الموقع الإلكتروني للمؤسسة: [www.amorbenamor.com](http://www.amorbenamor.com)

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية:

#### 1. Les ouvrage:

2. Allan Williams, Sally Woodward, Paul Dobson, **Managing Change Successfully: Using Theory and Experience to Implement Change**, 1<sup>st</sup> edition, Thomson Learning, 2002.
3. Angelo Kinicki, Mel Fugate, **Organizational Behavior : A Practical, Problem-Solving Approach**, MC Graw Hill Education, New York, United State of America, 2016.
4. Arnaud Groff, **Manager L'innovation: 100 Question pour Comprendre et Agir**, 1<sup>er</sup> édition, Afnor éditions, 2009.
5. Borut Likar, Peter Fatur, **Innovation Management**, 1<sup>st</sup> edition, Korona plus d.o.o., Institute for Innovation and Technology, Slovenia, 2013.
6. Céline Bareil, **La Résistance au Changement: Synthèse et Critique des Ecrit**, Cahier du CETO, HEC Montréal, Canada, 2004.
7. Dale H. Besterfield & others, **Total Quality Management**, 3<sup>rd</sup> edition, Pearson, New Delhi, India, 2011.
8. David Osullivan, Lawrence Dooley, **Applying Innovation**, Sage Publication, Los Angeles, United state of America, 2009.
9. Edward De Bono, **Six Thinking Hats**, Granica Editions, Viking, England, 1985.
10. Fang Zhao, **Entrepreneurship and Innovation in E-Business: An Integrative Perspective**, Idea Group Publishing, United States of America, 2006.



11. Gareth R. John, **Organizational Theory Design and Change**, Pearson Education International, United State of America, 2007.
12. Gérard-Dominique Carton, **Eloge du Changement Méthodes et outils pour Réussir un Changement Individuel et professionnel**, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, France, 2006.
13. Harsh Pathak, **Organisational Change**, India Binding House, India, 2011.
14. Jaap J. Boonstra, **Dynamics Of Organizational Change and Learning**, John Willey and Sons Ltd, England, 2004.
15. Jean-Luc Charron, Sabine Separl, **Organisation et Gestion de l'entreprise: Manuel & Applications**, édition dunod, France, 1998.
16. Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior Integration Individuals, Groups and Organizations**, 4<sup>th</sup> edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York, United State of America, 2011.
17. Julia Baloguna et autre, **Stratégies du Changement**, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2005.
18. Kavita Singh, **Organisation Change and Development**, 1<sup>st</sup> edition, Excel Books, New Delhi, India, 2005.
19. Kotler. P & all, **Principles of Marketing**, Prentice Hall Europe, 2<sup>nd</sup> edition, European Edition, 1999.
20. Kreitner Robert, **Management**, 4<sup>th</sup> edition, Houghton Mifflin Co, Boston, 1989.
21. Kuniyoshi Urabe, John Child, Tadao Kagono, **Innovation and Management International Comparision**, Walter De Gruyter, New York, United State of America, 1988.
22. Larisa V. Shavinina and all, **The International Handbook of Innovation**, Elsevier Science, Netherland, 2003.
23. Manu Carricano & Fanny Poujol, **Analyse des Données avec SPSS**, Person Education, France, 2009.
24. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson, **Changing Organizational Culture, culture change work in progress**, 1<sup>st</sup> published, Routledge Taylor and Francis Group, new York, United State America, 2008.
25. Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, **Changing Organizational Culture**, 2<sup>nd</sup> edition, Routledge, New York, United State America, 2016.
26. Michael A. Hit, C. Chet Miller, Adrienne Colella, **Organizational Behavior**, John Willey & Sons, INC, United State of America, 2011.
27. Michael A. West, Claudia A. Sacramento, Doris Fay, **Creativity and Innovation in Work Group: The Paradoxical Role of Demands**, (edited by Leight

- Thompson, Hoon Seok Choi, **Creativity and Innovation in Organization Teams**), Lawrence Erlbaum Associates, London, England, 2006.
28. Nathalie Delobbe, Christian Vandenberghe, **La Culture Organisationnelle, Les Dimensions, Humaines du Travail: Théories et Pratique en Psychologie du Travail et des Organisation**, ISBN : 2-86480-926-5, Nancy, France, 2004.
29. Paul B. Paulus, Toshihiko Nakui, Vicky L. Putman, **Groups Brainstorming and Teamwork: Some Rules for the Road to Innovation**, (edited by Leight Thompson, Hoon Seok Choi, **Creativity and Innovation in Organization Teams**), Lawrence Erlbaum Associates, London, England, 2006.
30. Peter F. Drucker, **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**, Harper, United State of America, 1985.
31. Pierre Colletette et autre, **Le Changement Organisationnel: Théorie et Pratique**, Presses de L'université du Québec, Québec, Canada, 2002.
32. R. L. Nandeshwar, Balakrishna Jayasimha, **Change and Knowledge Management**, 2<sup>nd</sup> edition, Excel Books, New Delhi, India, 2010.
33. Rajesh N. Paturkar, **The Comprehensive Approach for Creativity and Innovation Enhancement and Sustainability in Social Entreprises** (edited by Rita Lamatto, **Organizational Behavior and Business Ethics**), The English Press, New York, United State of America, 2017.
34. Rex Degnegaard, **Strategic Change Management : Change Management Challenges in the Danish Police Reform**, 1<sup>st</sup> edition, PhD Series, Danmark, 2010.
35. Robert Neilson, **Collaborature Technologies and Organizational Learning Idea**, Group Publishing, Hershey, USA, 1997.
36. Robin Lowe, Sue Marriott, **Enterprise: Entrepreneurship and Innovation**, 1<sup>st</sup> edition, Elsevier Ltd, United State of America, 2006.
37. S. S. khanka, **Organizational Behavior**, 1<sup>st</sup> edition, S. Chand Publishing, New Delhi, India, 2002.
38. Slater R, **29 Leadership Secret from Jack Welch**, McGraw-Hill, New York, United State of America, 2003.
39. Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, India, 2005.
40. Thmas G. Cummings, Christopher G. Worley, **Organizational Development and Change**, 9<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, United State of America, 2008.
41. Trott Paull, **Innovation Management and New Product Developpement**, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Education, United Kingdom, 2017.

## 2. Theses:

1. Amdaoud Mounir, **La Gestion de L'innovation dans les Entreprises Algériennes: Enjeu Majeur pour L'obtention d'un Avantage Concurrentiel Durable**, Mémoire De Magister en Science de Gestion, Département des Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2014.
2. Annika Steiber, **Organizational Innovations: A Conceptualization of How They are Created, Diffused, and Sustained**, Doctoral thesis, Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2012.
3. Daniela Beck-Tauber, **Transformational Leadership: Exploring its Functionality**, Doctoral thesis, school of management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of Buchbindere, Munich, Germany, 2012.
4. Guillermo Cortes Robles, **Management De l'Innovation Technologique et des Connaissance: Synergie entre la Théorie TRIZ et le Raisonnement a partir de Cas Application en Génie des Procédés et Systèmes Industriels**, Thèse Doctorat, Ecole Doctoral, Toulouse, France, 2006.
5. Wassim Abbas, Imran Asghar, **The Role of Leadership in Organizational Change**, Thesis in industrial engineering and management, Faculty of Engineering and Sustainable Development, University of Gavele, 2010.

### 3. Revues:

1. Adela Sheshi, Donika Kercini, **The Role of Technological, Technical and Administrative Innovation in The Performance of The SME'S in Albania**, European Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol 05, N 02, 2017.
2. Adriana Maroti de Mello, Roberto Marx, Mario Salerno, **Organizational Structures To Support Innovation: How Do Companies Decide?**, Revista de Administracio e Inovacio, Vol 09, N 04, 2012.
3. Alicia Kritsonis, **Comparison of Change Theories**, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Vol 08, N 01, 2004-2005.
4. Bengu Hirlak, Ergun Kara, **Organizational Change and Leadership: Studies on Interdisciplinary**, Economics and Business, Vol 01, 2018.
5. Benn Lawson, Danny Samson, **Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach**, International Journal of Innovation Management, Vol 05, N 03, 2001.
6. Bernard Burnes, **Kurt Lewin and the Planned Approach To Change: A Re-appraisal**, Journal of Management Studies, Vol 41, N 06, 2004.

7. C. P. Cano, P.Q Cano, **HR Management and its Impact on Innovation Performance in Companies**, International journal of Technology Management, N 35, 2006.
8. Christian Sandstrom, Jennie Bjork, **Idea Management System for a Changing Innovation Landscape**, International Journal of Product Development, Vol 11, N 3/4, 2010.
9. Denni R. Self, Mike Schroeder, **Enhancing The Success of Organizational Change**, Leadership and Organizational Development Journal, Vol 30, N 02, 2009.
10. Eréndira Fierro Moreno and others, **Predictors of Administrative Innovation: Functions and Organizational Methods - Mexican and Colombian Hospitals**, Review of Business Management, São Paulo, Vol 17, N 54, 2015.
11. Fabiana Matos da Silva, Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, **Innovation Development Process in Small and Medium Technology-based Companies**, RAI Revista de Administracio e Inovacio, Vol 13, 2016.
12. Fariborz Damanpour, Richard M. Walker, Claudia N. Avellaneda, **Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations**, Journal of Management Studies, Vol 46, N 04, 2009.
13. Faruk Kalay, Gary S. Lynn, **The Impact of Organizational Structure on Management: An Empirical Research in Turkey**, Journal of Business, Economics and Finance, Vol 05, N 01, 2016.
14. Francois Nicolas, Michel HY, **Apprentissage Technologique et Innovation en Agro-alimentaire**, Revue Economie Rurale, N 257, 2000.
15. Hyejin Cho, Pyoungsoo Lee, Choong Ho Shin, **Becoming a Sustainable Organization: Focusing on Process, Administrative Innovation and Human Resource Practices**, Sustainability, Vol 11, N 13, 2019.
16. Julia Clemencia Naraonjo-Valencia, Cristian Guillermo Nranjo Herrera, Héctor Mauricio Serna-Gomez, **The Relation Between Training and Innovation in Innovation Companies**, International Journal of Innovation Management, Vol 22, N 02, 2018.
17. Nabil Khouri, **Déterminants de L'innovation dans les PME Agroalimentaires**, les Cahier du CREAD, N 94, 2010.
18. Petra Koudelkova, Frantisek Milichovsky, **Successful Innovation by Motivation**, Verslas Teorija irpaktika, Vol 16, N 03, 2015.
19. Petruta Blaga, Boer Josef, **Human Resources, Quality Cycles and Innovation**, Procedia Economics and Finance, Vol 15, 2014.

20. Pratibha Verma<sup>1</sup>, Bindu Singh, M.K. Rao, **Developing Innovation Capability: The Role of Organizational Learning Culture and Task Motivation**, Global Journal of Finance and Management, Vol 06, N 06, 2014.
21. Reichstein. T, Salter. A, **Investigating The Sources of Process Innovation Among YK Manufacturing Firms**, Industrial and Corporate Change, Vol 15, N 04, 2006.
22. S. Thirugnanan, S. Vinodh, S. R. Devadasan, **Innovative Quality Circle: A Technique for Coupling Innovation and Quality Through Employee Participation**, International Journal Services and Operation Management, Vol 03, N 04, 2007.
23. Seyed Hadi Razavi, Omid Attarnezhad, **Management of Organizational Innovation**, International Journal of Business and Social Science, Vol 04, N 01, 2013.
24. Susan M. Awbry, **General Education Reformed as Organizational Change: Integrating Cultural and structural change**, The Journal Of General Education, Penn State University, Vol 54, N 01, 2005.
25. Taly Dvir & others, **Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment**, The Academy of Management Journal, Vol 45, N 04, 2002,
26. Teresa Amabile, **Motivating Creativity in Organizations**, California Management Review, Vol 40, N 01, 1997.
27. Theuns Pelsers, **The Affect of Innovation Strategies and their Connect to Company Performance**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 05, N 09, 2014.
28. Yamini Prakash Shahay, Menakshi Gupta, **The Role of Organization Structure In the Bulk-Drug industry**, The Indian Journal of Industry Relations, Vol 46, N 03, 2011.
29. Sam Tavassoli, Charlie Karlsson, **Firm's Innovation Strategies Analyzed and Explained**, CESIS Electronic Working Paper Series, N 396, 2015.

#### 4. Séminaires:

1. Bernard R Katz, Niek Du Preez, Cornelius Stephanus Schutte, **Definition and Role of an Innovation Strategy**, Conference Paper, SAIIE 24, At Glenburn lodge, Gauteng, Sout Africa, October 2010.
2. Camille Carrier, Denis J. Garand, **Le Concept D'innovation: Débat et Ambiguïté**, 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille,

France, 13-14-15 mai 1996, consulter le 23/02/2020, page web : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1110-le-concept-d-innovation-debats-et-ambiguités/download>.

3. Faouzia Bouacha, Sabrina Younsi, **Les TIC: Outil Indispensable pour l'innovation Organisationnelle**, Séminaire Scientifique Internationale sur l'entreprise Economique Algérienne et l'innovation à la lumière du Troisième Millénaire, Université de Guelma, Algérie, 16 et 17 Novembre 2008.
4. Vartika Avdresh, **Difference Between Change and Innovation**, XVI Annual Conference Proceedings, January, 2015.

#### 5. Rapport:

1. OCDE, **Manuel D'Oslo: Principe Directeur pour Le Recueil et Interopérations des Données sur L'innovation**, 3<sup>ème</sup> édition, édition OCDE, 2005.
2. Office Nationale Statistique, **Compte Economique: Compte Production et compte d'exploitation (2001-2015)**, Algérie, 2015.
3. Réseau Wallon de Développement Rural, **Innovation dans le Secteur Agroalimentaire: Compte-rendu de la journée d'échanges et des Visites de Terrain a Ellezelles**, Wallonie, 23 Janvier 2015.

#### 6. Sites Web:

1. Anil Kumar, B.K Punia, **Organizational change: an overview, Organizational Change and Intervention**, Guru Janbhashwar University, Hisar, s.a.pp, visited date: 10/12/2018, web: <http://www.docplayer.net/5698784-Organisational-change-and-interventions-obh-413-contents.html>.

---

## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (01): الاستبانة الأولية للدراسة الموجهة للتحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

طلب تحكيم

إلى الأستاذ المحترم .....

في إطار تحضيرنا لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان: "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي - دراسة ميدانية -"، نرجو من سيادتكم مساعدتنا لإتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم وتوجيهاتكم وأهم الانتقادات عليه، وهذا لأخذها بعين الاعتبار علما أن انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة لنا في إثراء هذا الموضوع. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

البريد الإلكتروني: [boudebza.ikram@gmail.com](mailto:boudebza.ikram@gmail.com)

طالبة الدكتوراه: بوديزة إكرام

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 25 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/> من 36 إلى 46 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 46 سنة
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> ما بعد التدرج (ماجستير/ دكتوراه)	
المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> عون تحكيم	<input type="checkbox"/> عون تنفيذ	
الأقدمية:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 16 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 16 سنة



## الخور الثاني: التغيير التنظيمي

### 1. التغيير في الأفراد

اقتراحات وتعديلات	ملائمة العبارة للمحور		وضوح العبارة		العبارات
	لا	نعم	لا	نعم	
<b>التدريب</b>					
					01. تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية وتضع خطة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم.
					02. تتوافق الدورات التدريبية مع طبيعة التغيير ومتطلبات العمل.
					03. يتم الاستعانة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير مهارات العاملين.
					04. تعتمد المؤسسة في عملية التدريب على متخصصين لدراسة سلوكيات العاملين وتحسينها.
<b>الحوافز</b>					
					05. تقدم الإدارة حوافز مادية للعاملين لتشجيعهم على التغيير.
					06. تقدم الإدارة حوافز معنوية للعاملين لتشجيعهم على التغيير.
					07. تكافئ المؤسسة العاملين عند تقديمهم أفكار جديدة لحل المشاكل التي تواجههم.
					08. تفرض المؤسسة عقوبات وجزاء رادعة على المخالفين لقوانينها.
					09. تعتمد المؤسسة على خلو ملف العامل من المخالفات للترقية.
<b>التوظيف والإحلال</b>					
					10. تستقطب المؤسسة خريجي الجامعات ذوي المؤهلات العالية.
					11. يوظف العاملون ذوي القدرات الإبداعية في مناصب اتخاذ القرار.
					12. توزع المهام بين العاملين في المناصب الهامة على أساس الكفاءة والخبرة المهنية.
					13. تستغني المؤسسة عن العاملين ذوي المؤهلات والمهارات البسيطة.
<b>التنمية الإدارية</b>					
					14. توفر المؤسسة للعاملين فرصة التعلم وتطبيق المعرفة أثناء العمل.
					15. تشجع المؤسسة العاملين على مواجهة التحديات وحل مشكلات العمل.
					16. تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في المنتقيات والمؤتمرات العلمية.
					17. تمنح المؤسسة للعاملين فرصة الحصول على دورات خاصة للدراسة.
<b>نمط القيادة</b>					
					18. يشجع المسؤول العمل الجماعي ويدعم روح الفريق.
					19. يشجع المسؤول المبادرات الفردية لتجريب الأفكار الابتكارية رغم المخاطرة.
					20. يملك المسؤول القدرة على النصح والإقناع.
					21. يشرك المسؤول العاملين في تقديم مقترحاتهم وآرائهم.
					22. يتبنى المسؤول إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي لمجهودات العاملين.

## العلاقات الإنسانية

					23. يسود جو من الثقة والألفة بين العاملين والمسؤولين.
					24. يسود جو من الثقة والتفاهم بين العاملين.
					25. يسود جو من التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة (الزيارات، المناسبات الاجتماعية...).
					26. بيئة العمل قائمة على التعاون وخالية من الضغوط والصراعات الداخلية.

## 2. التغيير في التكنولوجيا

### الأجهزة والمعدات

					27. توفر المؤسسة أحدث الأجهزة والتقنيات التكنولوجية وأفضلها.
					28. تمتلك المؤسسة أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.
					29. توفر المؤسسة الكم الكافي من ملحقات الحواسيب (الطابعة، الماسح الضوئي...).
					30. توفر المؤسسة وسائط التخزين اللازمة لحفظ البيانات.

### البرمجيات

					31. توفر المؤسسة البرمجيات اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.
					32. يوجد في المؤسسة الموارد البشرية المتخصصة في تطوير البرمجيات.
					33. أجرت المؤسسة تعديلات على برامج الحاسوب ونظم المعلومات.
					34. هناك أنظمة حماية شبكات متطورة لحفظ البيانات وضمان سريتها.

### الشبكات

					35. للمؤسسة موقع الكتروني دائم وفعال على شبكة الانترنت.
					36. توفر المؤسسة وسائل الاتصال المتطورة.
					37. ترتبط الحواسيب في المؤسسة بسيرفر (server) .

## 3. التغيير في الهيكل التنظيمي

### مرونة الهيكل التنظيمي

					38. يقيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة باستمرار ويتم تطويره بما يتوافق ومتطلبات العمل.
					39. تم دمج بعض الإدارات التي تتكامل في مهامها وأنشطتها.
					40. تم استحداث وظائف جديدة لمواكبة متغيرات بيئة العمل.
					41. يتم تجديد وتطوير أنظمة ولوائح المؤسسة بما يتوافق ومتطلبات العمل.
					42. إجراءات العمل الحالية أسهل من الإجراءات القديمة.

### خطوط السلطة والمسؤولية

					43. توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية.
					44. تم تقسيم العمل والمسؤوليات حسب قدرات ومؤهلات العاملين.
					45. يتخذ العاملون القرارات المتعلقة بمهامهم بكل استقلالية.
					46. تفوض الصلاحيات للمسؤولين في مختلف المستويات والفروع الإدارية.

					47. يرى العاملون بأن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم.
					48. عملي يخضع للرقابة الذاتية أكثر من الرقابة الإدارية.
<b>خطوط الاتصال</b>					
					49. تعقد اجتماعات دورية بين العاملين والمسؤولين.
					50. تنتقل المعلومات بشكل رسمي من أعلى إلى أدنى مستوى.
					51. تنتقل المعلومات بشكل رسمي من أدنى إلى أعلى مستوى.
					52. هناك شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية.
					53. تستخدم المؤسسة الوسائل الحديثة في الاتصال.
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
					54. يتم توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب.
					55. يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.
					56. يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير.
					57. يتم التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات اللازمة.

### المحور الثالث: قياس مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الابتكار المؤسسي

<b>1. الابتكار الإداري</b>					
اقتراحات وتعديلات	ملائمة العبارة للمحور		وضوح العبارة		العبارات
	لا	نعم	لا	نعم	
					58. استحدثت المؤسسة برامج كفاءة لتطوير مهارات العاملين على فهم آليات عمل الإدارة.
					59. اتخذت المؤسسة إجراءات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.
					60. تستخدم المؤسسة الأساليب الابتكارية لتطوير الأفكار.
					61. أدخلت المؤسسة طرق تسيير حديثة في بعض الوظائف.
					62. تعتمد المؤسسة على طرق حديثة وتكنولوجية لتنظيم علاقاتها الخارجية.
					63. استحدثت المؤسسة نظم رقابة جديدة.
					64. استحدثت المؤسسة سياسات وإجراءات جديدة لتطوير منتجاتها ومركزها السوقي.
					65. أدخلت المؤسسة أنظمة الحاسوب في تصميم منتجاتها.
<b>2. الابتكار التكنولوجي</b>					
<b>الابتكار في المنتج</b>					
					66. حسنت المؤسسة جودة منتجاتها.
					67. أنتجت المؤسسة منتجات مختلفة عما هو موجود في السوق (الأولى في السوق).
					68. أضافت المؤسسة خطوط إنتاج جديدة.
					69. أنتجت المؤسسة منتجات هي الأولى من نوعها بالنسبة للمؤسسة.

					70. عدلت المؤسسة بعض منتجاتها.
					71. استبدلت المؤسسة منتجات قديمة بأخرى جديدة.
					72. أحدثت المؤسسة تغييرات هامة في التصميم الجمالي للعبئة والتغليف.
<b>الابتكار في العملية</b>					
					73. تعتمد المؤسسة على آليات تكنولوجية حديثة لمساعدتها في العملية الإنتاجية.
					74. قدمت المؤسسة عمليات تصنيع جديدة تماما.
					75. قدمت المؤسسة عمليات تصنيع محسنة.
					76. يتم تجميع مكونات الأجهزة المصنعة بطريقة آلية.
<b>3. الابتكار التسويقي</b>					
					77. تقدم المؤسسة خدمات مبتكرة مقارنة بالمنافسين.
					78. تتبادل المؤسسة المعلومات مع الزبائن إلكترونيا.
					79. تحول المؤسسة شكاوى الزبائن إلى مقترحات مشاريع مبتكرة.
					80. تقدم المؤسسة عروض تسعير جديدة ومبتكرة.
					81. توفر المؤسسة صيغ الدفع المتعددة (المسبق، الآجل، الإلكتروني...).
					82. تضع المؤسسة أسعارها بما يتوافق والقدرة الشرائية لزبائنهم.
					83. تستخدم المؤسسة أساليب جديدة للترويج لمنتجاتها وخدماتها الجديدة.
					84. تقدم المؤسسة عروض جديدة فيما يتعلق بالتخفيضات والهدايا والمسابقات.
					85. تتعامل المؤسسة مع وكلاء مبدعين ومتميزين لتلبية حاجات زبائنهم.
					86. تعتمد المؤسسة أساليب مبتكرة لتوزيع منتجاتها.
					87. تحرص المؤسسة على توفير خدماتها في الوقت والمكان المناسبين.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب المحكم	التخصص	الرتبة العلمية	الجامعة
د. يوب أمال	علوم التسيير	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أ. د. زرزاز العياشي	علوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أ. د. طيار أحسن	تسيير المؤسسات	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. وعيل ميلود	علوم اقتصادية تخصص التحقيقات الاقتصادية وسبر الآراء	أستاذ محاضر أ	جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
د. مانع صبرينة	علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية	أستاذة محاضرة أ	جامعة عباس لغرور خنشلة
د. محمد السعيد عابدي	إدارة الأعمال	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس
د. بوجعادة إلياس	علوم التسيير	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د. لونيسة محمد أمين	علوم التسيير	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي تيبازة

الملحق رقم (03): الاستبانة النهائية للدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة الدراسة حول

دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي - دراسة ميدانية لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

CAB قائمة -

تخصص إدارة الموارد البشرية

أخي الكريم / أختي الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار تحضيرنا لإعداد بحث علمي لاستكمال شهادة الدكتوراه في علوم التسيير يهدف إلى تحديد دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، ومن أجل تسهيل هذه الدراسة نضع تحت أيديكم هذا الاستمارة، ونأمل من حضرتكم التكرم بقراءة فقراتها والإجابة عنها بصراحة وموضوعية، وأن تكون الإجابة معبرة عن الواقع المعاش في مؤسستكم وليس ما تتمنى أن يكون مستقبلا. وذلك من خلال وضع علامة (x) في الخانة التي توافق اختياركم. مع العلم أن دقة إجاباتكم تؤثر على مصداقية المعلومات في تقديم بحث ذو جودة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

الخبر الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر:	<input type="checkbox"/> 25 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> من 26 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/> من 36 إلى 46 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 46 سنة
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> دبلوم مهني	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ماستر
المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> عون تحكم	<input type="checkbox"/> عون تنفيذ	<input type="checkbox"/> ما بعد التدرج (ماجستير/ دكتوراه)
الأقدمية:	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 16 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 16 سنة
عدد الدورات التدريبية:	<input type="checkbox"/> لم أتحصل على أي دورة	<input type="checkbox"/> دورة واحدة (1)	<input type="checkbox"/> 3 دورات فأكثر	<input type="checkbox"/> دورتين (2)

## المحور الثاني: التغيير التنظيمي

### 1. التغيير في الأفراد

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>التدريب</b>					
					1. تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية وتضع خطة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم.
					2. تشرك المؤسسة العاملين في دورات تدريبية تخصصية تتوافق مع طبيعة ومتطلبات العمل.
					3. يتم الاستعانة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير مهارات العاملين.
					4. تستعين المؤسسة بخبراء في عملية التدريب والتطوير السلوكي للعاملين.
<b>التحفيز (المكافآت والجزاءات التنظيمية)</b>					
					5. توفر المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على التغيير.
					6. تتم عملية الترقية وتوزيع المهام بناء على مؤهلات العامل وأدائه.
<b>التوظيف والإحلال</b>					
					7. تستقطب المؤسسة خريجي الجامعات والمعاهد ذوي المؤهلات العالية.
					8. يوظف المؤسسة الأفراد ذوي الخبرات في المناصب الإدارية.
					9. يخضع التوظيف في المؤسسة للمعايير الموضوعية والعلمية.
<b>التنمية الإدارية</b>					
					10. توفر المؤسسة للعاملين فرصة التعلم وتطبيق المعرفة أثناء العمل.
					11. تشجع المؤسسة التعلم التنظيمي وتعمل على إرساء دعائمه.
					12. تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في المنتديات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بمجال العمل.
					13. تمنح المؤسسة للعاملين فرصة الحصول على دورات خاصة للدراسة.
<b>نمط القيادة</b>					
					14. يشجع المسؤول المبادرات الفردية لتجريب الأفكار الابتكارية رغم المخاطرة.
					15. يشجع المسؤول أساليب العمل الجماعي ويدعم روح الفريق بين العمال.
					16. يتبنى المسؤول إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي لمجهودات العاملين.
<b>العلاقات الإنسانية</b>					
					17. يتعامل المسؤول مع العاملين على أساس الثقة والألفة.
					18. تعمل المؤسسة للحفاظ على المكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين.
					19. يسود جو من التفاعل الاجتماعي بين العاملين (الزيارات، المناسبات الاجتماعية...).
					20. بيئة العمل قائمة على التعاون وخالية من الضغوط والصراعات الداخلية.
<b>2. التغيير في التكنولوجيا</b>					

الأجهزة والمعدات					
					21. توفر المؤسسة أحدث الأجهزة والتقنيات التكنولوجية وأفضلها.
					22. توفر المؤسسة أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.
					23. توفر المؤسسة الكم الكافي من ملحقات الحواسيب (الطابعة، الماسح الضوئي...).
					24. توفر المؤسسة أجهزة الاتصال اللازمة في المؤسسة.
البرمجيات					
					25. توفر المؤسسة البرمجيات اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية.
					26. تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد.
					27. هناك أنظمة حماية شبكات متطورة لحفظ البيانات وضمان سريتها.
الشبكات					
					28. للمؤسسة موقع الكتروني دائم وفعال على شبكة الانترنت.
					29. توفر المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة في المؤسسة.
					30. ترتبط فروع المؤسسة بشبكة واحدة.
3. التغيير في الهيكل التنظيمي					
مرونة الهيكل التنظيمي					
					31. يقيم الهيكل التنظيمي باستمرار ويتم تطويره بما يتوافق ومتطلبات العمل.
					32. تم تجديد وتطوير أنظمة ولوائح المؤسسة بما يتوافق ومتطلبات العمل.
					33. إجراءات العمل الحالية أسهل من الإجراءات القديمة.
خطوط السلطة والمسؤولية					
					34. توجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
					35. تفوض الصلاحيات للمسؤولين في مختلف المستويات والفروع الإدارية على أسس علمية.
					36. يرى العاملون بأن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم.
خطوط الاتصال					
					37. تعقد اجتماعات دورية بين العاملين والمسؤولين لمناقشة أمور العمل.
					38. تنتقل المعلومات بشكل رسمي في الاتجاهين (من أعلى إلى أدنى مستوى/ من أدنى إلى أعلى مستوى).
المشاركة في اتخاذ القرارات					
					39. يتم إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير.
					40. يتم التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات اللازمة.



## المحور الثالث: الابتكار المؤسسي

### 1. الابتكار الإداري

غير موافق	مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
						41. استحدثت المؤسسة برامج جديدة لتطوير مهارات العاملين على فهم آليات عمل الإدارة.
						42. اتخذت المؤسسة إجراءات جديدة في مجال المكافآت والحوافز.
						43. استحدثت المؤسسة سياسات وإجراءات جديدة لتطوير منتجاتها ومركزها التنافسي.
						44. استحدثت المؤسسة نظام معلوماتي خاص لمعالجة البيانات والمعلومات.

### 2. الابتكار التكنولوجي

#### الابتكار في المنتج

						45. قدمت المؤسسة منتجات مختلفة عما هو موجود في السوق (هي الأولى من نوعها في السوق).
						46. قدمت المؤسسة منتجات هي الأولى من نوعها بالنسبة لها.
						47. قدمت المؤسسة منتجات محسنة (قامت بتعديلات تغييرات على خصائص المنتج).
						48. أحدثت المؤسسة تغييرات هامة في التصميم الجمالي للتعئنة والتغليف.

#### الابتكار في العملية

						49. تعتمد المؤسسة على آليات تكنولوجية حديثة لمساعدتها في العملية الإنتاجية.
						50. قدمت المؤسسة عمليات تصنيع جديدة تماماً.
						51. قدمت المؤسسة عمليات تصنيع محسنة.

### 3. الابتكار التسويقي

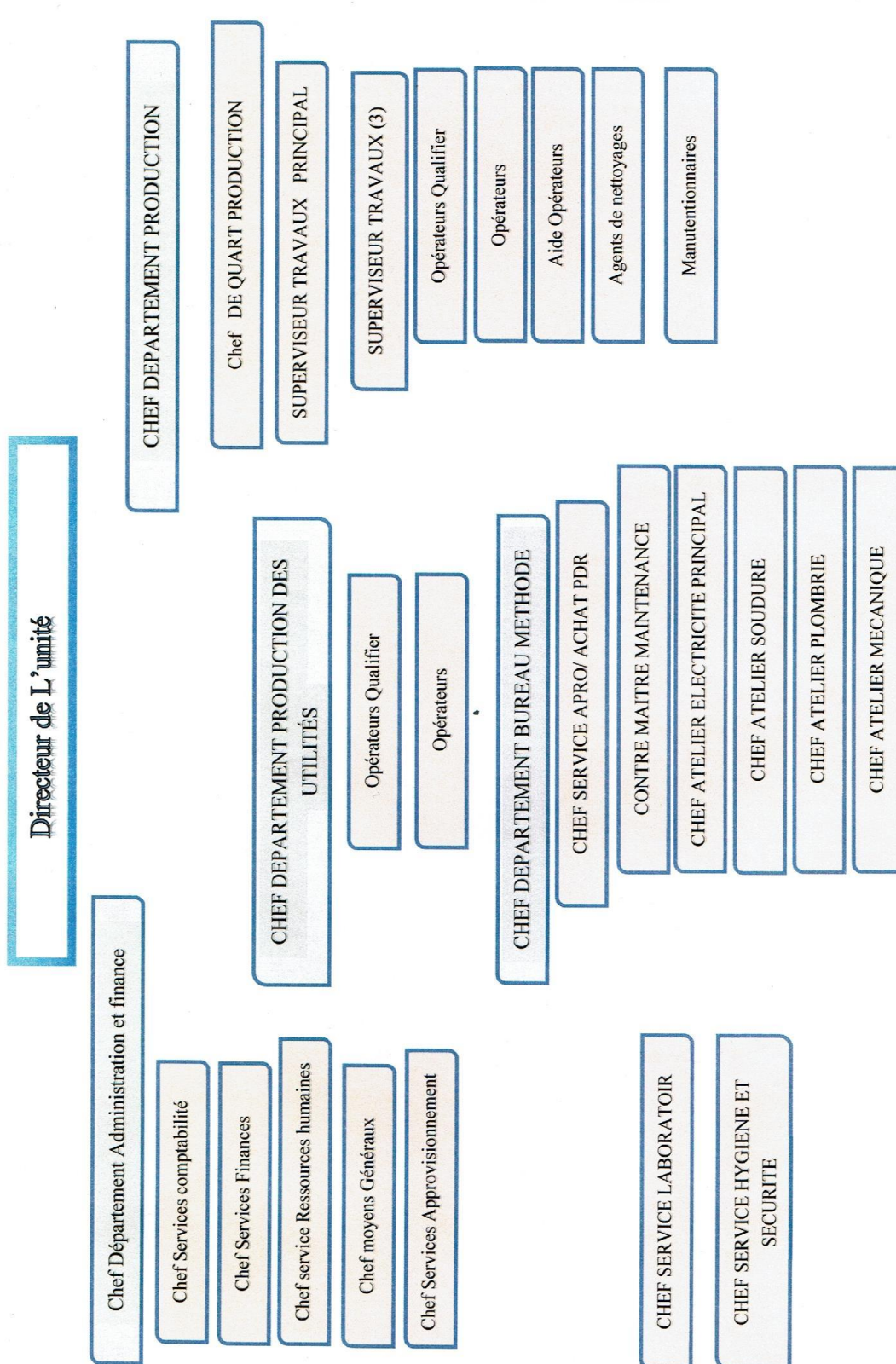
						52. طورت المؤسسة إستراتيجية تسويق تجعل العملاء جزء من المؤسسة.
						53. استحدثت المؤسسة قناة ملاحظات لتلقي شكاوى الزبائن وتحويلها إلى مقترحات مشاريع مبتكرة.
						54. تقدم المؤسسة سياسة تسعير جديدة وعادلة.
						55. توفر المؤسسة صيغ الدفع المتعددة (المسبق، الآجل، الإلكتروني...).
						56. تستخدم المؤسسة أساليب جديدة للترويج لمنتجاتها وخدماتها الجديدة.
						57. تتعامل المؤسسة مع وكلاء مبدعين ومتميزين لتلبية حاجات زبائنها.
						58. تعمل المؤسسة على تطوير أساليب ومنافذ توزيع منتجاتها.
						59. تحرص المؤسسة على توفير خدماتها في الوقت والمكان المناسبين.

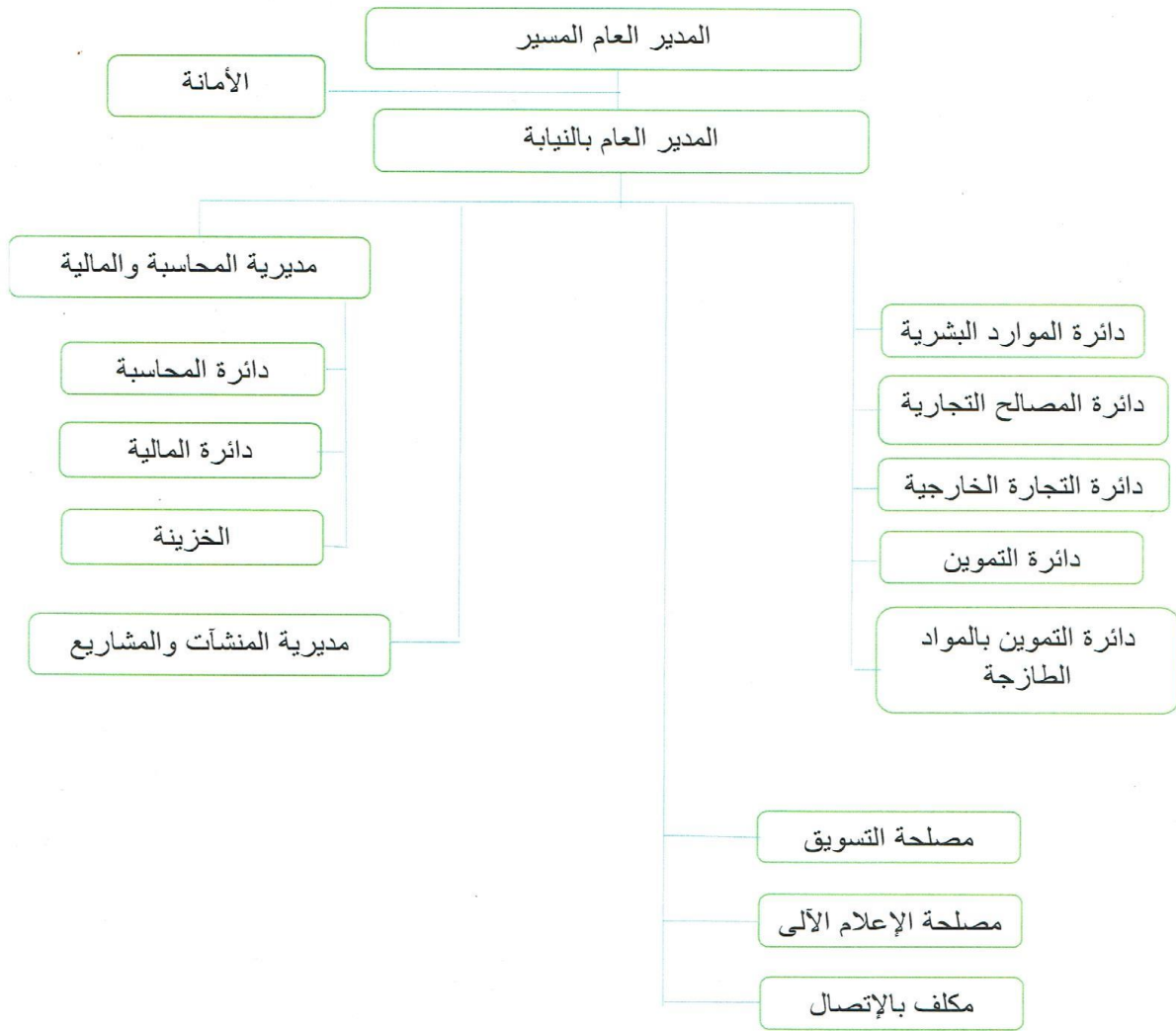
**PROGRAMME : FORMATION « MANAGER »**

(MGR 6) HÔTEL RYM EL DJAMIL - ANNABA -

Date	Module
03 au 05/09/2016	Management des Ressources Humaines
24 au 26/09/2016	Management Opérationnel
15 au 17/10/2016	Management Qualité
05 au 07/11/2016	Stratégie de l'Entreprise
26 au 28/11/2016	Gestion de Projet
17 au 19/12/2016	Audit Interne
07 au 09/01/2017	SME ET SMSST







## الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

الملحق رقم (08): نموذج عن أسئلة المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مقابلة موجهة إلى السيد مدير الموارد البشرية

1. ما هي أهم التغييرات التي قامت بها المؤسسة من أجل تحسين مستوى مواردها البشرية؟
2. مما يتكون نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة، وما هي التغييرات التي طرأت عليه؟
3. ما نوع البرامج التدريبية والتكوينية التي يخضع لها العاملون في المؤسسة؟
4. ما هي الجوانب التي مسها التغيير التكنولوجي في المؤسسة؟ وفيما تتمثل هذه التغييرات؟
5. ما هي التغييرات الهيكلية التي حصلت في المؤسسة منذ نشأتها؟
6. هل استحدثت المؤسسة برامج لمساعدة عمالها على فهم آليات العمل؟
7. هل استحدثت المؤسسة أنظمة جديدة على مستوى الأجور والحوافز؟
8. ما هي الأنظمة وأساليب التسيير الجديدة التي اعتمدها مؤسستكم من أجل تحسين مركزها التنافسي؟
9. ما هي الابتكارات التي قدمتها المؤسسة على مستوى المنتج وعلى مستوى العملية؟
10. ما هي التقنيات أو وسائل الترويج المبتكرة التي اعتمدها المؤسسة لترويج منتجاتها؟

الملحق رقم (09): نموذج عن ملف المعالجة التقنية باستخدام برنامج SPSS

اختبار الثبات

ثبات أبعاد التغيير التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	40

ثبات أبعاد الابتكار المؤسسي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,728	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	8

الثبات الكلي لأداة الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	59

اختبار التجزئة النصفية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,901
		N of Items	30 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,920
		N of Items	29 <sup>b</sup>
Correlation Between Forms	Total N of Items		59
			,711
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,831
	Unequal Length		,831
Guttman Split-Half Coefficient			,826

a. The items are: a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7, a8, a9, a10, a11, a12, a13, a14, a15, a16, a17, a18, a19, a20, a21, a22, a23, a24, a25, a26, a27, a28, a29, a30.

b. The items are: a30, a31, a32, a33, a34, a35, a36, a37, a38, a39, a40, b41, b42, b43, b44, b45, b46, b47, b48, b49, b50, b51, b52, b53, b54, b55, b56, b57, b58, b59.

المتوسطات الحسابية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	211	3,00	4,80	4,2045	,26153
x2	211	3,00	4,80	4,3289	,31963
x3	211	3,00	4,90	4,2100	,38625
X	211	3,00	4,68	4,2370	,27021
Valid N (listwise)	211				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	211	2,75	4,25	3,7690	,40926
y2	211	3,00	4,71	4,1273	,33899
y3	211	3,00	5,00	4,1588	,42237
Y	211	3,00	4,53	4,0651	,30530
Valid N (listwise)	211				



## اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,742 <sup>a</sup>	,551	,545	,20600

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,789	3	3,596	84,747	,000 <sup>b</sup>
Residual	8,785	207	,042		
Total	19,574	210			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	1,073	,236		4,549	,000
x1	-,035	,097	-,030	-,355	,723
x2	,270	,060	,283	4,498	,000
x3	,467	,056	,591	8,411	,000

a. Dependent Variable: Y

اختبارات الفروق الإحصائية

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XY	ذكر	123	4,1959	,24704	,02228
	أنثى	88	4,1616	,28143	,03000

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
XY	,021	,885	,939	209	,349	,03435	,03657	-0,03773	,10644
								Equal variances not assumed	,919

Descriptives

XY

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنة 25 من أقل	20	4,1822	,38177	,08537	4,0035	4,3609	3,00	4,63
35 إلى 25 من سنة	80	4,0945	,26665	,02981	4,0352	4,1538	3,00	4,49
46 إلى 36 من سنة	73	4,2359	,22457	,02628	4,1835	4,2883	3,42	4,63
سنة 46 من أكثر	38	4,2605	,18892	,03065	4,1984	4,3226	3,83	4,54
Total	211	4,1816	,26183	,01803	4,1461	4,2172	3,00	4,63

ANOVA

XY

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,059	3	,353	5,477	,001
Within Groups	13,338	207	,064		
Total	14,397	210			

### Descriptives

XY

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					فأقل ثانوي	15		
مهني دبلوم	35	4,2571	,19419	,03282	4,1904	4,3238	3,58	4,49
ليسانس	97	4,0875	,29095	,02954	4,0289	4,1462	3,00	4,63
ماستر	34	4,2228	,23356	,04005	4,1413	4,3043	3,31	4,47
التدرج بعد ما (دكتوراه /ماجستير)	30	4,2791	,17070	,03117	4,2154	4,3428	3,93	4,49
Total	211	4,1816	,26183	,01803	4,1461	4,2172	3,00	4,63

### ANOVA

XY

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,711	4	,428	6,947	,000
Within Groups	12,686	206	,062		
Total	14,397	210			

### Descriptives

XY

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					إطار	63		
تحكم عون	102	4,0816	,24317	,02408	4,0338	4,1294	3,31	4,63
تنفيذ عون	46	4,2502	,32589	,04805	4,1534	4,3470	3,00	4,63
Total	211	4,1816	,26183	,01803	4,1461	4,2172	3,00	4,63

### ANOVA

XY

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,026	2	1,013	17,030	,000
Within Groups	12,371	208	,059		
Total	14,397	210			

### Descriptives

XY

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					فأقل سنوات 5	40		
سنوات 10 إلى 5 من	72	4,1088	,24266	,02860	4,0517	4,1658	3,31	4,49
سنة 16 إلى 11 من	64	4,1470	,26589	,03324	4,0806	4,2134	3,00	4,63
سنة 16 من أكثر	35	4,3148	,18555	,03136	4,2510	4,3785	3,88	4,56
Total	211	4,1816	,26183	,01803	4,1461	4,2172	3,00	4,63

### ANOVA

XY

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,276	3	,425	6,710	,000
Within Groups	13,121	207	,063		
Total	14,397	210			

