

إسهامات التغيير الثقافي في نجاح عملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة -

الأستاذة: ليليا عين سوية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة باجي مختار- عنابة .

البريد الإلكتروني: lilia.ainsouya@yahoo.fr

الملخص:

إن التحول نحو التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى حقيقة مفادها أن هذه الأخيرة في ظل الممارسات الإدارية (التقليدية) لم تعد قادرة على الصمود والنمو في السوق، بل أصبحت مهددة بالزوال والاختفاء. مما يستدعي اللجوء إلى التجديد وإتباع خطط إستراتيجية لتحقيق النجاح. ولكن لا يمكن للمؤسسة أن تجدد مالم تستطع تكييف ثقافتها مع التغيير نظرا للحقائق و الواقع الجديد للمحيط بصفة عامة والسوق بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية: التجديد- الإستراتيجية - ثقافة المؤسسة- التغيير الثقافي.

Résumé :

Aujourd'hui, le passage à l'innovation apparait pour les petites et moyennes entreprises comme une nécessité afin que celles-ci puissent assurer leur maintien, voire leur croissance sur le marché qui est devenue de plus en plus exigeant. Cela ne peut se réaliser que si les entreprises s'orientent vers un changement qui reposerait sur une culture adaptée aux nouvelles réalités de l'environnement d'une manière générale et du marché d'une manière particulière.

Mots-clés: l'innovation- la stratégie- la culture d'entreprise- le changement culturel

إن الوضع الجديد الذي يعيشه عالم المؤسسات اليوم يتميز بتغيرات جذرية سريعة تتمثل أهمها في: تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، انفتاح الأسواق، اشتداد المنافسة، متطلبات المستهلك التي تتغير باستمرار، وبالتالي فالمؤسسات مطالبة بوضع استراتيجيات لتدعيمها وتحقيق أهدافها لتضمن الاستمرارية في السوق في ظل المعطيات الجديدة. فلا خيار للمؤسسات سوى التجديد، فإستراتيجية التجديد هي الأكثر إتباعا من قبل المؤسسات الكبرى لمواجهة المنافسة الشديدة في ظل محيط متغير مما أدى بالكثير من المؤسسات العالمية إلى إتباع أساليب غير تقليدية لاختراق أسواق جديدة. حيث أكد هامل (Hamel) بأن التجديد هو أهم عناصر إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة * وفي سياق متصل يقول أوريغون (O'Regan) وكول (Coll) أن قدرة هذا النوع من المؤسسات على تلبية طلبات زبائنها يكمن في قدرتها على التجديد¹.

ورغم الأهمية التي أولتها الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك من خلال استحداث أطر قانونية وهيئات وطنية لتطويرها، ووضع إستراتيجيات لتدعيمها والاهتمام بأنشطة البحوث والتطوير وتهيئة الظروف التنظيمية المساعدة على التجديد لتحقيق النمو مثل هذه المؤسسات إلا أنها مازالت تواجه العديد من العقبات جعلتها غير قادرة على تحقيق الأهداف المنتظرة منها. إذ نجد العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تواجه العديد من الصعوبات أبرزها العمل في ظروف روتينية تفتقر إلى روح التجديد.

لذا فرضت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتجديد نظرا لكل ما تطمح له هذه المؤسسات من خلال الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وكذلك نتيجة الشراكة مع الاتحاد الأوربي، فالتجديد يعتبر هدفا أساسيا تسعى لتحقيقه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهذه الأخيرة بحاجة ماسة إلى التجديد باعتباره أساس تنمية وتقوية تنافسيتها، كونه يسمح باستحداث وخلق مناهج وطرق إنتاجية وتنظيمية وتسييرية، وبالتالي يعتبر التجديد ضرورة ملحة لأي مؤسسة بغية التموذج في السوق التنافسية فتلبية حاجات المستهلكين أصبحت من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق. حيث أنه أصبح من الضروري اليوم الإتيان بشيء جديد ومختلف عما يعرض في الأسواق. لكن لا تستطيع أي مؤسسة أن تقوم بعملية التجديد إذا لم تكيف ثقافتها مع التغيير. فهذا الأخير من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات ذلك لأنها لم تعد تتعامل مع محيط مستقر بل أصبحت تواجه محيطا متغيرا يحمل في طياته الكثير من المتطلبات التي تعتبر الاتصال وسيلة مهمة لتسهيل عملية التغيير الثقافي. فإذا كان الاهتمام بالتجديد يزداد يوما بعد يوم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه ليس عملية سهلة تتم بصورة فجائية إنما تحتاج إلى دراسة الفرص المتاحة والخطوات وتوفير العنصر البشري المؤهل لتحقيق تنافسية المؤسسة.

وانطلاقا مما تقدم فإن التساؤل الجوهري الذي نحاول الإجابة عنه هو: هل يمكن أن تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التغيير الثقافي لإنجاح عملية التجديد ؟

قبل التطرق لإجراءات الدراسة الميدانية ارتأيت أن أتعرض إلى مفهوم التجديد ضمن المدخل النظري الذي سأتناول فيه المحاور التالية :

- ✓ مفهوم التجديد.
- ✓ حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتجديد.
- ✓ المتطلبات التنظيمية لنجاح عملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ حتمية التغيير الثقافي في المؤسسة المجددة وكيفية التعامل مع المقاومة.

أولاً: مفهوم التجديد

إن أحد المشاكل التي نلتقاها عند تحليل التجديد هو غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المفهوم، فالتجديد كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة **Innovation**. فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد (الحدائثة)، والبعض الآخر يقدم التجديد كأى شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي ادخل عليها، أو أيضا كإنتاج مقبول وتطبيق أفكار وعمليات منتجات وخدمات جديدة في نطاق معين، هناك أيضا من تصور التجديد كشيء مبتكر لفكرة جديدة. فريق آخر يرى بأن التجديد والتحسين يمثلان شيئا واحدا وفي الأخير نجد أن بعض الأشخاص يرون بأنه تغيير مهم دون أن يكون جذريا.

تجدر الإشارة أن أول من اهتم بمفهوم التجديد وما يتعلق به الاقتصادي نمساوي الأصل "جوزيف ألويس شومبيتر **Joseph Alois Schumpeter**" سنة 1912، حيث أشار هذا الأخير إلى خمسة أنواع من التجديد وهي: البحث عن منتج جديد، طريقة إنتاج جديدة، غزو سوق جديد، مصدر للمواد الأولية وتنظيم جديد للإنتاج.²

وقد أكد كل من ستيرن وبورتر "Stern&Porter" على أن التجديد هو «تحويل المعرفة إلى منتجات، خدمات، عمليات جديدة تتضمن أكثر من علم وتكنولوجيا، إذ تشتمل على البصيرة لمقابلة حاجات الزبائن»³.

فالتجديد يشير إلى مجموعة من الأفكار التي تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات أو تجميع أو إعادة تركيب أنماط معروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، أوهي عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائثة⁴.

ومنه نستنتج أن التجديد هو عملية تقديم أفكار جديدة للمؤسسة على أن تكون هذه الأفكار مفيدة، وقد تكون متصلة بحل مشاكل تعاني منها المؤسسة، وقد يكون التجديد عن طريق اختراع جديد، منتج جديد، أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة.

ثانياً: حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتجديد

للتجديد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاقة وثيقة، حيث أن كل منهما يخدم الآخر ويكمله. ولكي تتضح الفكرة أكثر، نسلط الضوء على دور كل منهما في تقدم ورتقي الآخر.

◀ دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التجديد :

إن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متميز في عملية التجديد، فهي لا تهمل ولا تقلل من أهمية التحسينات الصغيرة والتجديدات الطفيفة، وهي بذلك تساهم مساهمة عظيمة في عملية الإنتاج والتصنيع⁵ وذلك للأسباب التالية:

- 1- تدار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل المقاول الذي يتمتع بروح الأخذ بالمبادرة وبمهارات المفاوضة في تفحص المحيط واكتشاف الفرص فيه ومن ثم انتهازها، في حين أن المؤسسات الكبيرة تدار من المديرين والمديرين التنفيذيين الذين هم أكثر ارتباطاً بالحالة القائمة ومزاياها.
- 2- عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقرب إلى السوق وبالتالي تكون أكثر تفاعلاً من التغييرات الآتية والسريعة في السوق مقارنة بالمؤسسات الكبرى.
- 3- بفعل الحجم، تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرشاقة وخفة الحركة في التغيير، كما أن الاستثمارات المحدودة تجعل الانتقال إلى الجديد أقل مخاطرة بكثير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.⁶
- 4- بساطة هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها نحواً لنشاط أساسي (منتج جديد أو محسن، خدمة جديدة أو محسنة)، على خلاف المؤسسات الكبيرة التي عادة تنشئ وظائف كثيرة تتقاسم الاهتمام مع النشاط الأساسي مما يحرم الأخير فرصة التركيز للموارد والمواهب والاهتمام.
- 5- عادة ما تطرح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منتجات أو طرق إنتاج جديدة في أسواق ضيقة ومحددة لا تغري المؤسسات الكبيرة للدخول فيها نظراً لتواضعها، فلا تنافسها وبالتالي يكون أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المجال للتجديد أكثر.⁷

◀ دور التجديد في تطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يفرض الواقع الجديد عدة متغيرات تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقف على مفترق الطرق:

- ❖ فإما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية وتندمج في الجو الجديد.
- ❖ وإما أن تهتمش، لذا علينا أن نتعلم كيف نتعامل مع المتغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي. ولا بد أن تتكيف معها إذا أرادت الاستمرار، ويحدث هذا إذا استطاعت الاستفادة من تحرير الأسواق، والتقدم التكنولوجي خصوصاً في مجال المعلومات وتطبيقات التكنولوجيا الجديدة وزيادة تعبئة عوامل الإنتاج، ومنها نلمس دور التجديد التكنولوجي الذي يمكننا من ذلك.⁸

ثالثاً: المتطلبات التنظيمية لنجاح عملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن القول أن من بين متطلبات نجاح عملية التجديد داخل المؤسسات هي العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل متطلبات تطبيق التجديد، وهذه العناصر هي:

1 - تغيير ثقافة المؤسسة السائدة:

إن من أهم المطالب وأصعبها لإنجاح عملية التجديد في المؤسسة هو العمل على تغيير ثقافة المؤسسة السائدة وترسيخ ثقافة مساندة للتجديد وتشجع على التطور وإحداث تغييرات تتميز بالجدة والحدثة (la nouveauté) مناسبة للعمل الحالي في المؤسسة وقائمة على مرتكزات أساسية يحتاجها هذا التطبيق.

فثقافة المؤسسة مفهوم دخل في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق، لكن الضرورة حتمت على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد اللعبة التنافسية.⁹ فلا توجد مؤسسة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وبسبب هذا الاهتمام المتزايد بهذه الظاهرة جعل الباحثون يضعون تعريفات لها من بينها:

تعريف E.Schein والذي يعد أكثر شمولاً يعرفها على أنها « مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفها أو طورها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها».¹⁰

ومن هنا نستنتج أن ثقافة المؤسسة ظاهرة جماعية تتشكل من مجموعة الأفكار والتصورات والقيم التي يتقاسمها ويتصرف على أساسها أفراد المؤسسة بشكل عفوي وهي تكون بذلك عنوانا لهوية المؤسسة. لأن وجود ثقافة قوية تسمح للأفراد بالتفكير والعمل والتسيير بطريقة موحدة ومشتركة، وهذا ما يؤدي إلى خلق الاستقرار وجعله ميزة دائمة.

وإن تغيير القيم المشتركة يعتبر من أصعب الأمور وأقوى القيود التي تعترض المؤسسة عند القيام بعملية التجديد، لأنه لا يمكن أن توجد العديد من الثقافات الفرعية في المؤسسة الواحدة، لذا يتوجب على المؤسسة تشخيص الوضع الحالي (المحيط الداخلي السائد) بصفة جيدة لنجاح هذا المشروع حتى تقف على نوع الثقافة السائدة، هل هي ثقافة دفاعية (سلبية) لا تشجع على التغيير وتحفز استراتيجيات مقاومة لضمان الاستمرارية والأمان؟ أم هي ثقافة استكشافية (إيجابية) تشجع على التغيير وتؤمن الاستراتيجيات التي تطور الانفتاح بفضل نمط تسييري خلاق ومرن وترحب بالتجديد.

بالتالي ثقافة المؤسسة الجديدة هي بنية اجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب اعتمادها داخل المؤسسة لجميع أفرادها، وهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني. كما تؤثر في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تعترض المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المبادئ الجديدة. لأن عملية التجديد تحتاج ثقافة جديدة واعية، تكون قادرة على إحداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد مما يساعد على توحيد هذه الأنماط وتوجيهها نحو تحقيق رسالتها. فلا بد من إبراز حقيقة مفادها أنه ليس هناك نوع أمثل من ثقافة المؤسسة الذي يجب إتباعه، وإنما الثقافة الأفضل هي التي تدعم بأكبر درجة ممكنة مشروعنا الجديد، فعند القيام بعملية التجديد يجب على المؤسسة أن تأخذ الوقت الكافي للتأكيد من التوافق والانسجام بين أهداف عملية التجديد والثقافة الجديدة**.

2- الاتصال ودوره في عملية التجديد:

تمثل المؤسسة نسقا أصغر ضمن نسق أكبر هو المحيط، فهو بحاجة للتعامل مع المؤسسات الأخرى في أدائها لوظائفها وأنشطتها وتحقيق أهدافها، ونتيجة لهذا التفاعل فإن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع الديناميكية والتعقيد المتناميان للمحيط، والتي لا تسمح بوجود أنساق ساكنة وغير متحركة، بل تتطلب وجود مؤسسات ديناميكية تعتمد على المرونة، التجديد، الإبداع، التبادل والقابلية للتطور والتغيير، وفي هذا السياق يرى "إريك تريست" "Eric Trist": « أن المؤسسة إن لم تتعلم كيف تتطور في معاملاتها، فإنها لن تستطيع أن تسير وتواجه حقائق المحيط».¹¹

إذا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محاولة دائمة للتجديد، ويتلخص ذلك من خلال الانتقال من وضعية إلى أخرى، سواء بصفة شاملة أو جزئية، ومن شروط نجاح التجديد الذي يطرأ في المؤسسة، هو اندماج جميع الفاعلين داخل المؤسسة والتفاهم حول محتواه، وسيرورة تنفيذه، وعملهم على بلوغه لأهدافه، وهذه أهم مهام الاتصال والتي لا تنحصر في الإعلام فقط، بل تتعدى ذلك إلى وضع برامج تهدف إلى إقناع الأفراد بتبني سلوكيات وممارسات جديدة، مترتبة عن التفسير والعمل على توفير الشروط الجيدة لتأييد التجديد.

فالاتصال اليوم حلقة الوصل بين جميع المتغيرات، ويمكن تلخيص دور الاتصال في إنجاح عملية التجديد في النقاط التالية:

- ✓ حركة المعلومات وتدفق الاتصال: إن حركة المعلومات (نازلة، صاعدة، أفقية) تسمح للفاعلين معرفة ما يقع داخل مؤسستهم، مما يؤدي إلى القضاء على تمركز المعلومات والشكل الهرمي للمؤسسة، مما يرفع من روح الانتماء والتمسك بالمؤسسة عند الفاعلين خلال تبادلهم للنشاطات مما يجعلهم يلتفون حول مشروع التجديد، ويحاولون إنجاحه ومن ثمة تحقيق الفاعلية في المؤسسة.
- ✓ الفهم: إن فهم مشروع التجديد يعتمد اعتمادا كبيرا على حركة المعلومات، لأن ذلك يقضي على البعد الموجود بين المستويات وظهور روح المبادرة عند الجميع، كما يؤدي إلى إقامة علاقة حسنة بين المؤسسة وفاعلها من جهة، وبين المسيرين والفاعلين من جهة أخرى، إضافة إلى ذلك فإن فهم الفاعل لمشروع المؤسسة يجعله يحس أن نجاحه مرتبط بنجاحها، ولهذا فهو يربط بين منجزاته وتطورها.
- ✓ تقوية الانسجام: إن فهم الفاعلين لمشروع التجديد، يجعلهم يسلكون نفس السلوكيات تقريبا تجاه المؤسسة وأهدافها، فالاتصال المشترك بينهم يسمح لهم بالانتماء والتمثيل الموحد لمؤسسته، مما يجعل التغيير ممكنا إذا كان جميع الفاعلين يكونون قطبا متجانسا.
- ✓ القضاء على مظاهر المواجهة: إن الانسجام والتضامن بين الفاعلين، يسمحان بخلق لغة موحدة عندهم، الشيء الذي يسمح بظهور الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات، من خلال استشارة الجميع، هو الشيء الذي يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل المؤسسة فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة كل ما هو جديد.¹²

وبالتالي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم تعمل في ظل محيط يتميز بالتغيير المستمر سواء كان التغيير في المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو التكنولوجي. ويخلق هذا التغيير في المحيط ضغوطات كثيرة على المؤسسات مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغييرات من أجل البقاء والاستمرار.

ومنه نستطيع القول أنه ينبغي تجنب تطبيق التجديد تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المؤسسة، وما يجب عمله بها هو بناء ثقافة تنظيمية يكون التغيير محورها، حيث يلعب الاتصال الدور البارز في بناء ثقافة التجديد داخل المؤسسة كتمهيد للدخول في تطبيق التجديد على أرضية ملائمة تتضمن نجاحها وتقبلها والتخفيف من الرضا المتوقع.

رابعاً: حتمية التغيير الثقافي في المؤسسة المجددة وكيفية التعامل مع المقاومة

1 - حتمية التغيير الثقافي في المؤسسة المجددة:

يمكن وصف التحدي الذي تواجهه المؤسسة الجزائرية للبقاء والاستمرار في وقتنا الحالي في ضرورة اعتمادها على ثقافة ترتكز على قاعدة متينة والعمل على تطوير هذه الثقافة وفقاً للظروف، فرغم اتسام هذه الأخيرة بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغيير الحاصل في المؤسسة ويظهر ذلك من خلال تغيير الأفراد لبعض الأفكار والسلوكيات التي يحملونها طوال فترة تواجدهم داخل المؤسسة.¹³ ما يجعل هذه الثقافة في تحول مستمر نحو الأحسن، ويضع المسيرين داخل المؤسسة أمام إشكالية التغيير الثقافي، فيكون عليهم مسؤولية التحكم بعملية التغيير وقيادتها من أجل مساعدة الأفراد على التخلص من الأفكار القديمة التي تسيطر عليهم، وتبني الأفكار الجديدة التي يفترض أن تخدم أهداف المؤسسة لأن الصعوبة ليس جعل الناس يتقبلون الأفكار الجديدة وإنما جعلهم ينسجون أفكارهم القديمة.

فالتغيير الثقافي يعرف على أنه « عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمؤسسات، وبالتالي فإن نجاح عملية التجديد في المؤسسات يعتمد أساساً على مدى تكيفها واستجابتها للمحيط الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المؤسسة والتغيير قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها ». فلا يمكن أن يتجاهل التجديد موضوع ثقافة المؤسسة، وذلك لدورها المهم في نظرية الإدارة، حيث أجزم العديد من الباحثين على أن التغيير الثقافي يساعد عملية التجديد في المؤسسة.¹⁴ فقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات،... إلخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المؤسسة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير في الواقع.¹⁵

عندما يصبح واضحاً للمؤسسات

لأنه

أن الممارسات القديمة لم تعد مجدية، يكون في هذه الحالة الطريق ممهداً لإدخال القبول لمعتقدات وقيم جديدة، فيتم تبني سلوكيات جديدة والذيتلاء ممعاً لقيم المعتقدات الجديدة كاستجابة لمعتقد المؤسسة أنهم ضروري لبقائها. ولكن الواقع يوضح الحاجة لتغيير العادات المتأصلة بعمق في عدد كبير من المؤسسات مما يتطلب تغييراً في السلوك، وذلك في ظل الثقافة الحالية. وأبرز

مثال على التغيير الثقافي ما نلاحظ في اليابان اليوم مما لا يدع مجالاً للشك في الثقافة اليابانية في الوقت الراهن فبعض النظر عن اختلاف السلوك، فإن الواقع يبرز أن تغيير السلوك لا يؤدي المهمة إلا إذا أمكن أن يقوم على الثقافة الحالية.

فاليابان حققت ذلك وأصبحت مجتمعاً حديثاً لأنها استطاعت الاستفادة من مزايا الثقافة الغربية من جهة والحفاظ على الموروث الثقافي التقليدي الياباني واستطاعت بهذا التغيير وتحقيق النجاح المرغوب. حيث كانت في السابق عبارة "صنع في اليابان" تعني رديئة، أما بعد 50 عاماً أصبحت عبارة صنع في اليابان تعني "جودة عالية".

باختصار؛ فالقدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة وأننا نعلم أن ثقافة المؤسسة عامل رئيسي في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل مؤسساتهم ويميزهم عن غيرهم من المؤسسات. فالإشكال المطروح كيف يتحقق التجديد بنفس الموارد البشرية؟ في هذه الحالة لا بد من تشخيص القيم والمعتقدات التي تقوم عليها المجموعات داخل المؤسسة والتي ستكون محل إحداث التغيير، هنا يقوم مسيري المؤسسة بتشخيص الثقافة من أجل اكتشاف المشاكل التي قد تواجه المؤسسة، وتدعيم الثقافة حتى تكون محيط إيجابي وعن طريق هذا التشخيص تستطيع المؤسسة:

- تقييم مدى صواب المؤسسات التي تقوم عليها الثقافة السائدة.
 - تقييم درجة قابلية الثقافة للتطوير لكي تتناسب مع المتغيرات في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
 - تحديد درجة فاعلية ثقافة المؤسسة في أداء وظائفها.
 - تقييم الوضع الديناميكي لثقافة المؤسسة خصوصاً ما يمس عملية التجديد وتحقيق الريادة.
- ويعتقد موريس تافنت M.Thevenet أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير الثقافي ويختصرها في:¹⁶

- أن المؤسسة تمر بوضع صعب، أو أن يكون بقائها في السوق صعباً.
 - اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير وبصعوبة المرحلة.
 - أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال الرسالة للجمهور الداخلي للمؤسسة بشرح الوضعية الحقيقية للمؤسسة، وضرورة التغيير.
- 2 - مقاومة التجديد في المؤسسة:

بعد التطرق إلى المفهوم والتجديد سوف نحاول التعمق أكثر في معالجة أهم المشاكل التي تواجهها العملية تجديداً أو هي موضوعاً للمقاومة، حيث نجد أنه كثيراً ما يُخشمنا إثارة عملية التجديد رغبة في تحقيق حماية الاستقرار، فالتجديد عملية لا يمكن تجنبها ومعدلاً كفاً لمعظم العمال يجدون أن التجديد عملية مزعجة. لأن بعضهم يخشون من التجديد لأنهم قد يضربون بمصالحهم أو أنها لا تعني بالضرورة أنهم سيؤدون بالشئ الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض العمال، أما من حيث السلوك العام للمؤسسة فإننا نلاحظها من المؤسسات الجزائرية هو

الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معها المزيد من الجهد والحاجة إلى الممارسة والتجديد وهذا يعني أيضا المزيد من الجهد. ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التجديد ليس سيئا بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئا جيدا. وإن إهمال الجانب الثقافي داخل المؤسسة أثناء القيام بعملية التجديد يؤدي إلى وجود مقاومة، فنجد معظم الباحثين الذين يتناولون موضوع التجديد في المؤسسة يخصصون جزء معتبرا من كتاباتهم لظاهرة مقاومة التجديد***، وهذا يدل على أن كل مشروع تجديد يواجه بدرجة أو بأخرى بالمقاومة. فكل جديد يواجه بمقاومة معينة ناتجة عن تخوف من المستقبل مع عدم المعرفة والعلم بالجديد، وأخيرا فإن أهم أسباب مقاومة التجديد التي يكون مصدرها المؤسسة في حد ذاتها هي:

- الثقافة السائدة : فقوة الثقافة تجعلها نقمة تحسب على المؤسسة وذلك يبرز من خلال التمسك الكبير بها من قبل الأفراد ما يحول دون القدرة على تغييرها فهي تشكلت عبر مرور الوقت درجة وصولها لمستوى الهوية للمؤسسة (الثقافة القوية أصبحت عائقا أمام التغيير).
- الهيكل التنظيمي المتبع الذي يفتقد للمرونة.
- عدم تقبل فكرة التغيير من البداية.
- الأهداف والإستراتيجية المسطرة...

الدراسة الميدانية:

أهداف الدراسة: إن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معرفة مدى الارتباط بين التغيير الثقافي وعملية التجديد، ومدى اهتمام مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذه العلاقة. ولهذا يمكن تلخيص بعض الأهداف الرئيسية كما يلي:

- إبراز العلاقة بين الثقافة كمصدر أساسي في المؤسسة وعملية التجديد.
- محاولة معرفة مدى مساهمة التغيير الثقافي في نجاح عملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

المنهج: نظرا لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف باختلاف هذه المواضيع، وذلك باعتبار أن المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة وعلى هذا الأساس وتماشيا مع طبيعة الموضوع فإن الدراسة تدخل ضمن الدراسات الوصفية والمنهج المتبع فيها هو المنهج المسحي الذي يتعلق بالوضع الراهن أو الواقع الحالي والتعرف على جوانب القوه والضعف فيه من اجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى حاجته إلى إحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه. وقد اعتمدنا في دراستنا على هذا المنهج من أجل التوصل إلى جمع المعلومات والبيانات على الوحدة التي اخترناها للدراسة، ألا وهي مؤسسة "محبوبة" من أجل الكشف إشكالية إدماج التجديد في هذه المؤسسة.

مجتمع البحث: إن المنهج الذي نتبعه في دراستنا يفرض علينا الاعتماد على العينة القصدية، حيث اتجهنا عن قصد إلى عمال مؤسسة محبوبة وقمنا بمسح شامل لعمال المؤسسة نظرا لسهولة الوصول إليهم والتحكم فيهم، حيث يبلغ عددهم 125 عامل، وتم التركيز في هذه الدراسة على مؤسسة محبوبة الذي تنتمي إلى قطاع المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجال إنتاج العجائن الغذائية أنشأت سنة 2000 مقرها المنطقة الصناعية في برحال - عنابة-

ولجمع المعلومات استعملنا عدة أدوات والتي تتمثل في:

1 - الملاحظة: حيث تعد من الأدوات المهمة التي ساعدتنا في جمع البيانات وتسجيل ووصف الحقائق والأحداث، من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة فقد مكنتنا من التحقق من أمور قد تكون مبالغ فيها من طرف العمال كالتعرف على ظروف عملهم مثلا وإدراك مدى سعي مديرو المؤسسة نحو تحفيز العمال والتنسيق فيما بينهم، وبالتالي تجنبنا الملاحظة الوقوع في الأخطاء التي قد تصاحب جمع البيانات وذلك من خلال ملاحظة الانفعالات التي تدل على الصحة في الرد على الأسئلة.

2 - المقابلة: لقد تطلبت منا عملية جمع البيانات إجراء العديد من المقابلات والتي كانت من بين المصادر الأساسية التي اعتمدنا عليها للحصول على المعلومات الميدانية اللازمة، فقد قمنا باستخدام هذه الأداة مع رؤساء الأقسام في المؤسسة وهم كالأتي قسم الجودة، التسويق، المستخدمين(الموارد البشرية)، المحاسبة والمالية. بهدف جمع بيانات دقيقة وواضحة خالية من الأخطاء وذلك بتبسيط وتوضيح الأسئلة للعمال من أجل إعطاء إجابات وافية.

3 - الاستمارة: تعد من أهم الوسائل المستعملة والأكثر شيوعا في جمع المعلومات خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، إذ تعتبر من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الميدانية المطلوبة في هذه الدراسة، فقد تم تصميم نموذج من هذه الاستمارة ليتم توجيهها إلى عمال المؤسسة محل الدراسة خلال سنة 2014، قصد الوقوف على حقيقة إدراك العلاقة بين ثقافة المؤسسة وعملية التجديد من قبل العمال.

الجدول رقم 01: نتائج إجابات العمال حول أهمية التغيير الثقافي عند القيام بعملية التجديد

الرقم	العبارات	التكرارات		النسبة المئوية %		المجموع	
		لا	نعم	لا	نعم	العمال	%
01	- يحاول مديرو المؤسسة توفير المحيط الملائم للقيام بعملية التجديد.	75	50	60	40	125	100
02	- يهتم مديرو المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التجديد لكافة العمال المعنيين بالعملية.	85	40	68	32	125	100
03	- يوفر مديرو المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التجديد.	59	66	47.2	52.8	125	100
04	- يقوم مديرو المؤسسة	99	26	79.2	20.8	125	100

						بإشراك العمال في التخطيط لعملية التجديد.
100	125	84	16	10	20	05 - يقوم مسيرو المؤسسة بإقناع العمال بأهمية التجديد قبل حدوثه.
100	125	73.6	26.4	92	33	06 - يعمل مسيرو المؤسسة على التقرب من العمال والتواصل أثناء عملية التجديد.
100	125	67.2	32.8	84	41	07 - تستغل المؤسسة دافعية العمال للتطور والتميز للقيام بعملية التجديد.
100	125	39.2	60.8	49	76	08 - تركز المؤسسة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التجديد.
100	125	52	48	65	60	09 - يعمل مسيرو المؤسسة على تنمية دافع التجديد لدى العمال.

المصدر: هذه الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة 60% من العمال يروا أن محيط المؤسسة غير ملائم للقيام بعملية التجديد، ونسبة 68% يروا أن مسيرو المؤسسة لم يهتموا بتوضيح الهدف من عملية التجديد للعمال، ونسبة 52.8% تؤكد توفير مسيرو المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التجديد، بينما نسبة 79.2% ترى بعدم إشراك العمال في التخطيط لعملية التجديد، في حين نسبة 84% ترى بأن مسيرو المؤسسة لا يهتموا بإقناع العمال بالتجديد قبل حدوثه، ونسبة 73.6% ترى بأن مسيرو المؤسسة لا يتواصلوا مع العمال أثناء القيام بعملية التجديد، ونسبة 67.2% تستغل المؤسسة دافعية العمال للتطور والتميز للقيام بعملية التجديد، ونسبة 60.8% ترى بأن المؤسسة تركز على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد لإتمام عملية التجديد، ونسبة 52% ترى بأن مسيرو المؤسسة لا يعملوا على تنمية دافع التجديد لدى العمال.

فنتائج الجدول رقم 01 تؤكد ما توصلنا له في الجانب النظري فالتوجه نحو التجديد من أجل ضمان استمرارية مؤسسة محبوبة وتطويرها، ويتم ذلك بالاعتماد على العديد من العوامل لضمان نجاح عملية التجديد داخل المؤسسة. ومن بين هذه العوامل التغيير الثقافي لأن المؤسسة لا تستطيع أن تقوم بعملية التجديد ما لم تكيف ثقافتها مع التغيير. وللقيام بعملية التجديد يجب على المؤسسة توفير المحيط المناسب لتقبل العملية، وإقناعهم بأهمية التجديد ومشاركتهم للتخطيط له. ومنه يتم تشجيع التجديد في ظل محيط يقبل الأفكار الجديدة ويدعم تحمل المخاطر والتحدي.

الجدول رقم 02: نتائج إجابات العمال حول أسباب مقاومة التجديد

الرقم	العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %	المجموع
-------	----------	-----------	------------------	---------

	نعم	لا	نعم	لا	العمال	%	
10	100	25	80	20	125	100	- ضعف الاتصال قبل عملية التجديد يؤدي إلى وجود مقاومة.
11	15	110	12	88	125	100	- تقوم المؤسسة بتدريب العمال كلما حدث أي تجديد.
12	16	109	12.8	87.2	125	100	- يتم تحفيز العمال على الاقتراحات والمبادرات التي تقدمها.
13	33	92	26.4	73.6	125	100	- يعتبر نقص الكفاءات واليد العاملة المؤهلة القادرة على إحداث التجديد سبب آخر لمقاومته.
14	120	05	96	04	125	100	- يعتبر عدم التغيير الثقافي في المؤسسة أهم سبب لمقاومة التجديد.

المصدر: هذه الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 02 أن نسبة 80% من العمال يروا بأن ضعف الاتصال قبل عملية التجديد يؤدي إلى وجود مقاومة، ونسبة 88% ترى بأن المؤسسة لا تقوم بتدريب العمال كلما حدث أي تجديد، بينما نسبة 87.2% ترى بأن مسيرو المؤسسة لا يقوموا بتحفيز العمال على الاقتراحات والمبادرات التي يقدمونها، ونسبة 73.6% تعتبر نقص الكفاءات واليد العاملة المؤهلة القادرة على إحداث التجديد سبب آخر لمقاومته، في حين نسبة 96% تعتبر عدم التغيير الثقافي في المؤسسة أهم سبب لمقاومة التجديد.

فنتائج الجدول رقم 02 تؤكد ما توصلنا له في الجانب النظري، أي أن أسباب مقاومة التجديد داخل المؤسسة عديدة ومن بينها عدم تغيير ثقافة المؤسسة، سوء الاتصال قبل القيام بعملية التجديد سيؤدي بالضرورة إلى وجود مقاومة. بالإضافة إلى عدم تقبل العمال للتجديد لأنهم يرون فيه تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذا يجب توعية العمال بضرورة التجديد لضمان استمرارية المؤسسة. وباعتبار أن التدريب أهم العناصر التي تساعد العمال على مواكبة التطورات والتغييرات، ومن الأدوات المهمة التي تستخدمها المؤسسة لتطوير وتنمية فعالية مواردها البشرية من خلال تزويد العمال بالمهارات والمعارف العلمية والسلوكية اللازمة لأداء العمل وتحقيق الأهداف. ولا بد من تحفيز العمال على تقديم أفكار جديدة للمؤسسة ويجب أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأتهم على النجاح وتشجيعهم لتقديم الأحسن.

نتائج الدراسة الميدانية:

بعد قيامنا بتوزيع الاستمارة وجمع البيانات وإجراء مقابلات مع رؤساء الأقسام توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن التجديد أصبح أهم وسيلة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل التميز والاستمرار في السوق، لأن هذه المؤسسات تنشط في محيط تشتد فيه المنافسة يوماً بعد يوم، ويكون الصمود في ظل هذا المحيط للمؤسسات المجددة وبالتالي فمؤسسة محبوبة مجبرة على إدماج التجديد ضمن استراتيجياتها كي تضمن الاستمرار في السوق. لكن المشكلة تكمن في كيفية إدماج التجديد في المؤسسة لأن هذا الإدماج لا يتحقق إلا عن طريق توفير مجموعة من المتطلبات وتعتبر تغيير الثقافة السائدة أحد أهم هذه المتطلبات. حيث كشفت الدراسة الميدانية اهتمام ضعيف من قبل مسيرو مؤسسة محبوبة بالجانب الثقافي في عملية التجديد، خاصة فيما يخص توضيح أهمية التجديد بالنسبة للعمال وإقناعهم بضروريته.
- إن مؤسسة محبوبة لا تقوم بالتجديد بالمعنى الفعلي له، بالإضافة إلى عدم وجود موارد بشرية مؤهلة في المؤسسة بالتالي عدم وجود ركيزة أساسية للقيام بعملية التجديد داخل المؤسسة، لأن هذه المؤسسة لا تولي أهمية لتكوين وتدريب مواردها البشرية.
- حتى تستطيع مؤسسة محبوبة تطبيق التجديد يجب عليها أن تحاول العمل على تكوين العمال وذلك بإكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التجديد وإشراكهم في عملية التنفيذ عن طريق أخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار، وإشراك العمال في عملية التجديد يجعلهم مسؤولين على نجاح العملية مما يدفعهم إلى العمل بجهد ونجاح.
- اهتمام ضعيف بالجانب الثقافي من قبل مسيرو المؤسسة محل الدراسة في تنفيذ عملية التجديد، ويتضح هذا من خلال عدم اهتمام المؤسسة وحث العمال على العمل الجماعي والمشارك وكذلك عدم التقرب من العمال أثناء قيامهم بتنفيذ التجديد.
- إن شعور العمال بالانتماء للمؤسسة سيجعل هناك انسجام بين أهداف المؤسسة والعمال ويخلق نوع من الدافعية لدى العمال لإنجاز أعمالهم بسرعة وإتقان حيث نجد أن هذه القيمة موجودة بشكل متوسط في مؤسسة محبوبة.
- قلة اهتمام مؤسسة محبوبة بالحوافز حيث بينت الدراسة أن جل العاملين غير راضين على نظام الحوافز والمكافآت مقارنة بالأعمال التي يقومون بها.
- إهمال جانب الاتصال أثناء التغيير الثقافي عند القيام بعملية التجديد في المؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى وجود مقاومة للتجديد.
- إن عدم اهتمام المؤسسة بالجانب الثقافي بشكل معتبر يتسبب في وجود مقاومة للتجديد، ومنه نستنتج أن هناك علاقة واضحة بين ثقافة المؤسسة وعملية التجديد، ويرجع إهمال الجانب الثقافي المتسبب في المقاومة إلى انعدام الاتصال بين مسيرو المؤسسة والعمال قبل القيام بعملية التجديد لتوضيح الهدف من هذا الأخير لكافة العمال المعنيين بالتجديد بالإضافة إلى الخوف من الفشل، ضعف التنسيق بين الإدارة والعمال، قلة الوسائل والإمكانيات والحديث عن التجارب الفاشلة للتجديد .
- عدم تخصيص مؤسسة محبوبة ميزانيات خاصة بالأبحاث العلمية والتطبيقية، أو بمشاريع البحوث العلمية في الجامعات ومراكز الأبحاث ذات الصلة بنشاطات المؤسسة. كما أظهرت النتائج إلى غياب وظيفة أو مصلحة خاصة بالبحث والتطوير في مؤسسة محبوبة.

خاتمة

في ظل التغيرات التي تعرفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يبقى التغيير الثقافي هو العنصر الاستراتيجي الذي يبني على أساسه أي تجديد في المؤسسة. حيث يواجه مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند إدماج التجديد العديد من الصعوبات نظرا لعدم فهم الثقافة الجديدة التي ترافق أي نوع من التغيير فيتم احتضان ما هو جديد بثقافة قديمة وغير ملائمة، كما أنه بدون تأييد قوي لثقافة التغيير المراد إحداثه يصبح التجديد مجرد برنامج جديد مع توقع الفشل له مسبقا، مما يتطلب فهما جيدا لثقافة المؤسسة في حد ذاتها وكيفية نشوئها ومن ثم تحديد كيف يمكن تعديلها لتتلاءم مع ثقافة التجديد المراد إحداثه. ويتطلب إدماج التجديد في المؤسسة تغيير ثقافة المؤسسة القديمة للعمل واستبدالها بثقافة جديدة واعية، تكون قادرة على إحداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين العاملين مما يساعد على توحيد هذه الأنماط وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

فمن الأفضل أن يتم التجديد تدريجيا من الأنماط القديمة إلى الجديدة، والنقاط التالية تمثل النواحي الهامة في عملية التجديد وفق مراكز ثقافة التغيير:

1. التدريب والتكوين المستمر للمسيرين.
 2. العمل على التغيير الثقافي في المؤسسة.
 3. اقتناع العاملين بالتجديد وأهميته والنتائج الإيجابية المترتبة عليه.
 4. نشر التفاؤل في المؤسسة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
 5. تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- وأخيرا يمكن القول أنه ينتج عن إدماج التجديد تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المؤسسة، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة للمؤسسة يكون التجديد محورها، حيث يلعب الاتصال دورا بارزا في بناء ثقافة التجديد داخل المؤسسة لضمان التميز والاستمرارية للمؤسسة.

الإحالات والمراجع:

(*) إن تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر أمر في غاية الصعوبة، نظرا لعدم وجود اتفاق حول تعريف موحد ودقيق لها، غير أن هناك عدة اجتهادات تعتمد على عدد من المعايير المختلفة: مثل حجم العمالة، رأس المال المستثمر، رقم الأعمال، التكنولوجيا المستخدمة وحجم الأسواق. ومهما كان المعيار المعتمد للتعريف فهو يختلف من مؤسسة لأخرى ومن دولة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى أيضا. **فتعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** حدد التعريف المعتمد، بالنسبة للمؤسسات ص و م سنة 1996، من طرف الاتحاد ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس: عدد المستخدمين، رقم الأعمال أو الميزانية السنوية ودرجة استقلالية المؤسسة، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء.
- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 أجراء، وتتجزر رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.

- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، وأولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو. (المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات ص و م في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان 2002، ص.06.)

(1) O'Regan.N.,A.Ghobadian&D.Gallear, In Search of the drivers of high growth manufacturing SME, Technovation, Vol.26, N°1, 2006, p.251.

(2) Christian Marabach, Regard sur les PME, OSEO service, Paris, France, mai 2006, p.24. disponible sur : www.oseo.fr/war/oseo/application/203490615cef2a585097731aada8b145-pdf.

(3) Porter.M.E& Stern S, The new challenge to America's prosperity : Findings from the innovation index, council on competitiveness, 1999, Washington.

(4) رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001، ص.28.

(5) Said M Oukil, Economie et gestion de l'innovation technologique, Recherche et développement, O.P.U , 1995, p. 61.

(6) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وسائل للنشر، الأردن، 2003، ص.67.

(7) OCDE, Améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale, stratégies et politiques, conférence des ministres de l'industrie, Bologne, Italie, 14-15 Juin 2000, p9 disponible sur : www.oecd.org/dataoecd/2012/2010/238.PDF, p.9.

(8) نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص.210.

(9) Eric Delavallée, la culture d'entreprise (pour manager autrement), édition d'organisation, paris, 2002, p.22.

(10) Pascal Laurnt, Economie d'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1997, p.240.

(**) فهناك ثقافة تسمى ثقافة التجديد والابتكار Innovation and Creativity Culture وينتطلب تحقيق هذه الثقافة في المؤسسة القيام بمجموعة من المهام منها:

- البحث عن طرق جديدة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.
 - مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المؤسسة.
 - مراجعة وتقييم الأداء للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة عن مستوى الأداء لجميع الأقسام والأفراد في المؤسسة.
 - دراسة العلاقة والتفاعل مع المحيط الداخلي والمحيط الخارجي أيضا ومدى تأثير ذلك على ثقافة التجديد في المؤسسة. (رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001، ص.53.)
- (11) فؤاد القاضي، إدارة التغيير، القاهرة، المطبعة العثمانية، 1995، ص.17.

(12) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص.204.

(13) Revue française de Marketing, mondialisation et alture, andrégarcia, N°164, Edition adetem, 1997, p.116.

(14) دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.121.

(15) Françoise Kourilsky, du désire au plaisir de changer, 3^{ème} Edition, dunod, paris, 2005, p.12.

(16) Eric Delavallée, la culture d'entreprise, édition d'organisation, paris, 2002, p.78.

(***) من بين التعاريف الشاملة لمقومة التغيير ما اقترحه (Dolan وآخرون 1996 ص486) من أنها الموقف الفردي أو الجماعي الشعوري أو اللاشعوري الذي يظهر عند طرح فكرة التغيير وهي بالتالي رد فعل سلبي يتبناه الأفراد عند إدخال تغييرات في محيط عملهم. ومهما اختلف الآراء بخصوص حقيقة رد الفعل تجاه مشروع التجديد فإن المقاومة هي سلوك حتمي لا يمكن تفاديه ولا يمكن تصور غيابه بدرجة أو بأخرى.

(Céline Barei, la résistance au changement: synthèse et critique des écrits, cahiers du CÉTO, centre d'études en transformation des organisations, n°4, HEC Montréal, 2004.)