

أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة -

د. شيشة نوال

جامعة خميس مليانة

Chicha_naw@yahoo.fr

ملخص :

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على واقع التغيير التنظيمي و علاقته بالابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، هذه الأخيرة التي لديها القدرة على ابتكار أفكار جديدة ، و لكن تفتقر إلى التنفيذ بسبب مشاكل التمويل و التسيير ، و توفر عاملي التغيير التنظيمي و الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يؤدي إلى تطوير هذا النوع من المؤسسات .

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي ، الابتكار ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

Résumé :

Cette étude permet de définir la réalité du changement organisationnel et sa relation avec l'invention dans les petites et moyennes entreprises.

Ces PME ont la capacité d'inventer de nouvelles idées, mais ne peuvent pas les mettre en œuvre à causes des problèmes de financement et de gestion.

Le changement organisationnel et l'invention sont des moyens efficaces pour développer ce type d'entreprise.

Mots : Le changement organisationnel, l'invention, PME

مقدمة :

إن التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تحدث في حياتنا اليوم على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي، وحتى الاجتماعي والسياسي، التي تشير إلى التقدم العلمي والتقني الهائل، حتمت على المؤسسات تبني استراتيجيات جديدة تسمح لها بالقيام بردود أفعال مرنة وسريعة اتجاه محيطها التنافسي المتطور باستمرار، فكان التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدها المنظمات لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال ينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبديع وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال، فضلاً عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال، انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد. ونظراً لأهمية الابتكار وارتباطه بتطور المؤسسة، فإن التغيير التنظيمي يعد مفتاحاً أساسياً للنجاح وبذلك فقد اعتبر التغيير التنظيمي واحد من أهم المفاهيم الجديدة التي أعطت قيمة مضافة لمسار توجهات المؤسسات، وأصبح من أهم الركائز والسياسات التي تعتمد عليها في برامجها الإستراتيجية.

و لما كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة مناسبة لتحقيق التنمية، هذا لما تمتلكه من محفزات استثمارية كبيرة وغير مكلفة وبسبب خصوصياتها من مرونة وقدرة على التغيير السريع وكذلك القدرة على الابتكار والتطوير، كما أنها قادرة على توسيع حركية النشاط الاقتصادي للدول خاصة تلك التي اعتمدها لتحقيق قفزتها التنموية.

وتأتي دراستنا في هذا الإطار لتركز على التغيير التنظيمي والابتكار كدليل يهتدي به قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التطور في مؤسساتهم، وعليه تأتي دراستنا لتعالج ، **كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟** وذلك من خلال دراسة إحصائية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوسط .

أولاً : مفهوم التغيير التنظيمي ، مجالاته و مقاومته في المنظمة

أ- مفهوم التغيير التنظيمي :

يعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

● التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس " **ANDREW et MARK** " بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية " .

في هذا التعريف وضع الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.

● كما عرّفه سكينز " **SKIBBINS** " على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً " .

• كما قدّم "François BONEN" تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: " هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

• ووفق تعريف علي السلمي: " فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها".

في هذا التعريف يبين الكاتب أن التغيير عملية إحداث تعديلات في لأهداف والسياسات وعناصر العمل من أجل التلاؤم مع الأوضاع القائمة أو إضافة أوجه نشاط جديدة تحقق ميزة للمنظمة.

• وفي تعريف آخر نجد أن التغيير بصفة عامة يعبر عن " الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة يفترض أن يكون التغيير كما هو أحسن من الوضعية السابقة ومهما يكن، فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغيير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغيير الموجودة".

من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداحل يركز " سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية " إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية".

ب- مجالات التغيير التنظيمي

عادة ما يتطلب التغيير في مجال معين التغيير في مجالات أخرى وقد يؤدي الفشل في إدراك هذه الطبيعة للتغيير إلى مشاكل عديدة، قد تتطلب التغييرات في احد عناصر التنظيم بالاهتمام بالجوانب الإنسانية للأفراد والجماعات إلى التنظيم لذلك لا ينبغي إغفالها.

ج- مقاومة التغيير التنظيمي

توجد عدة تعريفات لمقاومة التغيير التنظيمي فيعرفها المؤمن وآخرون بأنها "استجابة عاطفية/سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".

يعرفها رندر " Zender " بأنها السلوك الهادف الى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور وينظر إليها العامري والفوران على أنها "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال لها بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".

أما الحلواني فقد عرفها بأنها " تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، ومحاولون مقاومة التغيير وبشدة لحشيتهم الانتقال إلى أوضاع أخرى.

ويعتبر نموذج تحليل قوى المجال " Force Field Analysis " من أنجح الوسائل لمعرفة مدى مقاومة التغيير من قبل الأفراد والمجموعات والمنظمات، حيث أوضح الطجم أن كيرت ليفن " Kurt Levin " قد قدم نموذجاً أطلق عليه تحليل قوى المجال " Force Field Analysis " يسمح بتطبيق الوضع المقترح عن طريق التغيير في الوضع القائم ، وقد أورد الطجم توضيحاً لهذا النموذج بقوله:

تقوم فكرة ليفن على أن الفرد والجماعة والتنظيم يقعون في منتصف قوى المجال، حيث قد تكون هذه القوى داخلية أو خارجية، وقد تتمثل في عناصر مادية، نفسية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية أو تكنولوجية ، فالتوازن بين هذه القوى في وقت من الأوقات هو المحدد لحالة التنظيم، فالمنظمة تعتبر في حالة توازن " Equilibrium " حينما تقابل قوى مضادة مساوية لها تمنع عملية التغيير... ففي هذه الحالة يبقى التنظيم في حالة دون تغيير.

ثانياً : مفهوم الابتكار ومجالاته

أ- مفهوم الابتكار

أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك عامل محدد لاستمراريتها وبقائها، وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة، و يشمل هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل، مما ترتب عنه وجود عدة تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

فيما يخص مصطلح الابتكار فإن "راوية حسن" ترى بان الابتكار: "هو تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، و هنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها"، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقاً على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا، هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى خاصية يمكن أن تكتسب، حيث يعرف لونكمان Longman المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال للابتكار على أنه: "أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت".

أما بيتر دراكر "Drucker" فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكداً على ما قاله شومبتير أن الابتكار هو هدم خلاق. و من هنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين المقاربتين بحسب Anderson & Tushman "1986 و هي:

مقاربة التدمير الخلاق لشومبتير " la destruction créatrice"، والذي يرى أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم، والمقاربة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود و تحسينه دون إعادة النظر فيه، والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، أي تدمير القديم من اجل إبداع جديد و تطويره من جهة، و تحسين و تعزيز ما هو موجود ضماناً للاستمرارية من جهة أخرى.

ونجد أن منظمة التعاون و التنمية تعرف الابتكار على انه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و الاستخدام التجاري لأساليب و عمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات .

أما **نجم عيود نجم** فإنه يعرف الابتكار على أنه: " قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"، و يعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في التوصل إلى السوق

ولقد حاول **مايكل ويست** و رفقائه وضع مجموعة من الصفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالاتي :

- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه بمعنى "جماعة العمل أو إدارة معينة أو المؤسسة ككل حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه".

- يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً و ليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس العمل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكار.

- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن يعتبر من قبيل الابتكار.

- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع.

- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكار .

ب- مجالات الابتكار في المؤسسات

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال هي :

• الابتكار الإداري

إن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، وأشار في نفس السياق "**West et al**" بأنها " تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة"، وقد عرف الابتكار الإداري "**Maneria** **Innovation**" بأنه « التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة»، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة.

أما (كنيت) فقد عرفه بأنه " تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة بها"، حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المنظمة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمنظمة، ذلك أن المنظمة تعمل في بيئة متسارعة، فنظام المنظمة يدعى بالنظام مفتوح،

وأشار "Fan Don Fan" على دور الأفراد والمنظمة معاً في عملية الابتكار، من خلال تعريفه للابتكار بأنه « تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعلمون مع بعضهم البعض ضمن تنظيم مرتب». وقد أوضح "Daniel Robey" أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه "يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة... وغيرها"، ويدعم هذا التعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية "One Best Way" بأن الابتكار الإداري هو "الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية" والدليل على ذلك أن بعض الطرق لم توجد حتى الآن ولا يزال على المبتكرين الوصول إليها، بما يتجاوز أية طريقة سابقة سواء في الفاعلية أو في الكفاءة، وذلك ما أكدته "Davi et al" بأن «المهم ليس في الابتكار الماضي أو الحالي، ولكن الأهم هو كيف يجب أن تدير الابتكار بشكل مستمر».

• الابتكار التقني

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، وأكد ذلك "West et al" بأنه تحدث تغيرات بإدخال التقنية الجديدة للمنظمة المتعلقة بنشاط العمل الرئيس، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديد في العمليات وعرف "Dardess, et al" الابتكار بأنه «تقديم الأفكار الجديدة طرق أدوات في أغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة»، وأشار "Smeds" بأن «الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد».

بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكارية، ويقول دراكر «أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق»، ويلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديداً وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليه بأنه ابتكارية من قبل السوق.

أما "Daft" فعرف الابتكار التقني بأنه «عملية فعالة من أسفل لأعلى حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل طبقة الموظفين الدنيا ذوي الخبرة الفنية» وأشار "Daniel Robey" إلى أن الابتكار التقني هو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغيرات في أساليب إنتاج وإدخال الأسلوب في العمل وغيرها، ومن ناحية أخرى يشير Marquis إلى «أن المنظمة تعد مبتكرة، حينما

تعتمد على تقنية جديدة في عمله، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره ابتكاراً بالتبني أو تقليداً».

أشار "White, Lue" إلى أهم النشاطات لعملية الابتكار التقني وهي البحث (أساسي، تطوير، هندسي)، التطبيق (التصنيع)، الاستخدام النهائي (زبائن، ناتج العملية، أو المنتج)، الترابط (جمع المعرفة الكاملة)، التعليم « وأكد "Johnson, Jacobsson" وجود خمس وظائف يستفاد منها في الابتكار التقني وهي خلق معرفة جديدة، توجيه اتجاه عملية البحث، توفير المصادر اللازمة للتطبيق، تسهيل خلق الوفرة الخارجية، تسهيل تشكيل الأسواق.

أما "Schumpeter" فعرف الابتكار التقني بأنه يقتصر على المنتجات والعمليات المبتكرة التي تجد التطبيق في القطاع الخاص ويضمن الابتكار التقني الأبعاد الآتية:

- التغيير في الخصائص وتصميم الخدمة وطرق الإنتاج والتقنيات في ذات العلاقة مع هدف الابتكار؛
- يتضمن طرق جديدة و معدلة لتلبية حاجات الزبائن؛
- ابتكارات إدارية وتنظيمية طرق تنظيم نشاطات جديدة؛
- تقديم مهام جديدة، أهداف واستراتيجيات؛

إن وجهة النظر التقليدية لعملية الابتكار مستندة على نظرة دفع التقنية كنموذج خطي، إلا أنها انتقدت من قبل الباحثين نظراً لإهمال تأثير الزبائن؛ نظرية سحب السوق، فالنموذج الجديد الذي اقترحه "Kline, Rosenberg" لتوطيد العلاقات مع الزبون وطلبات السوق، وقد اجمع الباحثون بأن « عملية الابتكار ديناميكية لا خطية، فالأفكار المبتكرة يجب أن تثبت فائدتها إلى الزبائن داخل المنظمة».

• الابتكار الإضافي

يعرف الابتكار الإضافي بأنه « الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية» كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عمارة فريدة، يعد هذان ابتكار إضافي، ويعرفه "Damanpour" الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه « الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى ابعدها من الوظائف الابتدائية للعمل بالمنظمة»، وفي نفس السياق أشار (Alas, et al) إلى أن الابتكار الإضافي هو « ابتكارات مساعدة وإنما تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمنظمة»، وأضاف "Dangayac, et al" على أن الابتكارات « تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المنظمة في مجال البحث والتطوير والتدريب»، وأكد نفس الشيء "West et al" أن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمنظمة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام.

وخلاصة القول إن الابتكارات الإضافية لا تقف عند حدود ما وقفت عنده الابتكارات الإدارية في إدخال الجديد على الإدارة، وإلى الابتكارات التقنية التي ركزت على التقنية والجديد فيها، بل إلى أبعد من ذلك كله، وهو يعد مواصلة لذلك من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضياً ومتفاعلاً مع المنظمة، وتعتمد عليه المنظمة في الاستفادة من آراءهم، والعمل على تقديمها من خلال تجاوز

الوظائف التقليدية للإدارة، فكل الخدمات الإضافية هي التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وتضمن زيادة رأس مالها الزبون.

ج- علاقة التغيير التنظيمي بالابتكار في المؤسسة

يتطلب التغيير التنظيمي في المؤسسات تبني استراتيجيات وأمور متنوعة تهدف لتطبيق الإستراتيجية وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمشاركة والاختيار والثقافة. ويمكن أن يعتبر الابتكار أحد فروع التغيير التنظيمي، إذ تعمل المؤسسات على إيجاد أقسام منفصلة ملازمة وتلازم الجهود الابتكارية مع المؤسسات الأخرى وأن المقدرة الإدارية على الابتكار وتصميم مؤسسات مبدعة يزيد أهمية للتغيير.

كما أن أغلب المؤسسات الابتكارية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر النقاط التالية:

- مراجعة التغيير والابتكار في المواقع الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.
- فحص التغيير والمراجعات للاتجاهات الأربعة الرئيسية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وإدارة المنظمة والعملة.
- الاهتمام بالاهتمام وتوضيح العلاقة بين نشر الابتكار وتبني الابتكار.

كذلك لا يجب أن ننسى بأن من الأهمية يمكن ألا نعتبر التغيير هو فقط في أساليب التنظيم والإدارة المرتكزة على التقنيات المتقدمة، بل هو تغيير في الخطاب وطريقة الاتصال، وهذا إذا أردنا فعلا بعث و تجديد الإبداع في المنظمات الحديثة.

ثالثا : دراسة إحصائية لواقع التغيير التنظيمي و الابتكار في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولايات الوسط - من وجهة نظر مديري م ص و م

أ- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري :

لمواكبة التطورات الاقتصادية اعتمدت الجزائر في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي في أبريل 1996 ، خاصة في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي و كذا توقيعها على " الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة و المتوسطة " في جوان 2000 ببولونيا، حيث تبنى القانون الجزائري نفس التعريف و المتمثل في : تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كان وضعها القانوني بأنها كل مؤسسة إنتاج للسلع و الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، و هي تستوفي معايير الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها أو حقوق التصويت فيها بمقدار 25% فما فوق من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ويمكن تلخيص تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : تقسيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسة مصغرة Micro-entreprise	09 - 01	> 20 مليون دج	> 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة Petite-entreprise	49 - 10	> 200 مليون دج	> 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة Moyenne-entreprise	250 - 50	200 مليون-2 مليار دج	500-100 مليون دج

المصدر : القانون 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية رقم 77، المنشورة في 15 ديسمبر 2001.

ب- منهجية الدراسة الإحصائية

• متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: هو التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل (X) حيث:

X1: التغيير التنظيمي في الأفراد؛

X2: التغيير التنظيمي في التكنولوجيا؛

X3: التغيير التنظيمي في الهيكل؛

المتغير التابع: هو الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل (Y) حيث:

Y1: الابتكار الإداري؛

Y2: الابتكار التقني؛

Y3: الابتكار الإضافي؛

ج- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

• المتغير المستقل التغيير التنظيمي:

1. نتائج التحليل الخاصة بالتغيير التنظيمي في الأفراد:

الجدول (02): نتائج التحليل الإحصائي للتغيير التنظيمي في الأفراد.

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المتغير	الفقرة
4.44	16	4	محايد	تعد سياسة التغيير جزءا من ثقافة المؤسسة
	24	6	موافق تماما	
	60	15	موافق	
4.28	4	1	غير موافق تماما	تعترف المؤسسة بمبادرات العاملين المتعلقة بالتغيير في نشاطهم وأعمالهم
	24	6	محايد	
	8	2	موافق تماما	
	64	16	موافق	
3.68	4	1	غير موافق تماما	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية للموظفين على أي تغيير جديد في العمل
	16	4	غير موافق	
	20	5	محايد	
	28	7	موافق تماما	
	32	8	موافق	
3.72	4	1	غير موافق تماما	يتقبل العاملين بالمؤسسة مختلف التغيرات والتعليمات الجديدة
	12	3	غير موافق	
	32	8	محايد	
	12	3	موافق تماما	
	40	10	موافق	
4.16	4	1	غير موافق	تخصص المؤسسة مبالغ من ميزانيتها للتحسين المستمر في أداء العاملين بحسب مقتضيات العمل
	32	8	محايد	
	8	2	موافق تماما	
	56	14	موافق	
4.36	4	1	غير موافق	تكافئ المؤسسة العاملين تعبيراً عن شكرها لجهد العمل
	20	5	محايد	
	12	3	موافق تماما	
	64	16	موافق	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج (SPSS18).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات التغيير التنظيمي في الأفراد تفوق الوسط الحسابي النظري 3.00، وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول سياسة التغيير في المؤسسة ذات الوسط الحسابي 4.44، وبنسبة 60% موافق التي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة

الدراسة، ويعني هذا أن سياسة التغيير تعد جزءاً من الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، وتليها مدى مكافئة المؤسسة للعاملين تعبيراً عن شكرها لجهد العمل التي بلغ متوسطها الحسابي 4.36، بنسبة 60% موافق التي احتلت المرتبة الثانية من إجابات أفراد عينة الدراسة والتي بينت أن الأفراد العاملين بالمنظمات المبحوثة يتابعون مختلف التغييرات والتعليمات الجديدة.

بينما الفقرات الباقية تقترب من الوسط الحسابي النظري، التي بلغ متوسطها الحسابي 4.28، 3.68، 3.72، 4.16 على التوالي، وبنسبة 64%، 32%، 40%، 56% على التوالي أيضاً، ويدل هذا على أن المؤسسات لا تعطي أهمية كبيرة للدورات التكوينية على التغييرات، كما أن مقاومة الأفراد للتغيير تتراوح بين نسبة 4% غير موافق تماماً و 12% غير موافق.

2. نتائج التحليل الخاصة بالتغيير التكنولوجي:

جدول (03): نتائج التحليل الإحصائي للتغيير التنظيمي في التكنولوجيا.

الوسيط الحسابي	النسبة	التكرار	التغيير	الفقرة
3.96	8	2	غير موافق	تواكب المؤسسة التكنولوجية
	20	5	محايد	
	40	10	موافق تماماً	
	32	8	موافق	
3.68	8	2	غير موافق	تمتلك المؤسسة قاعدة متكاملة ودقيقة للمعلومات عن التطورات التكنولوجية
	40	10	محايد	
	28	7	موافق تماماً	
	24	6	موافق	
3.80	8	2	غير موافق	تلجأ المؤسسة إلى تقنيات جديدة ومتطورة في عملياتها الإنتاجية
	32	8	محايد	
	32	8	موافق تماماً	
	28	7	موافق	
3.48	12	3	غير موافق	تقوم المؤسسة باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة ومتطورة في السوق
	40	10	محايد	
	36	9	موافق تماماً	
	12	3	موافق	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج (SPSS18).

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء العينة بخصوص جميع فقرات التغيير التنظيمي في التكنولوجيا ايجابية، فالوسط الحسابي لتلك الفقرات يفوق الوسط النظري (3.00)، وينحصر بين 3.96 كأعلى قيمة له مثلته الفقرة تواكب المؤسسة للتكنولوجيا، بنسبة 40% موافق تماماً، و 3.48 كأقل قيمة للوسط الحسابي مثلته الفقرة تقوم المؤسسة بتطوير وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة ومتطورة في السوق.

باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة ومتطورة في السوق بنسبة 36% موافق تماماً وهذا يدل على اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتابع آخر المستحدثات التكنولوجية بامتلاكها قاعدة متكاملة للمعلومات عن التطورات التكنولوجية الحاصلة في الوسائل الإنتاجية.

نتائج التحليل الخاصة بالتغيير في الهيكل:

جدول (04): نتائج التحليل الإحصائي للتغيير التنظيمي في الهيكل.

الفرقة	المتغير	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي
4.16	غير موافق	2	8	المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يتماشى والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة
	محايد	7	28	
	موافق تماماً	1	4	
	موافق	15	60	
4.08	غير موافق تماماً	1	4	تقوم المؤسسة بإحداث مجموعة من التغيرات في إجراءات وأساليب العمل لسهولة تقوم نتائجها باستمرار
	غير موافق	1	4	
	محايد	7	28	
	موافق تماماً	2	8	
	موافق	14	56	
3.52	غير موافق تماماً	1	4	التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير
	غير موافق	1	4	
	محايد	14	56	
	موافق تماماً	2	8	
	موافق	7	28	
3.68	غير موافق	3	12	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية
	محايد	10	40	
	غير موافق	4	16	
	موافق	8	32	

المصدر: بناءاً على مخرجات برنامج (SPSS18).

يلاحظ من الجدول أن هناك اتفاقاً بين أفراد العينة على جميع الفقرات إذ كانت الأوساط الحسابية لجميع الفقرات تفوق الوسط النظري، إذ يلاحظ أن الفقرة للمؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يتماشى والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة جاءت في المرتبة الأولى، بوسط حسابي بلغ 4.16 ونسبة 60% موافق، تليها الفقرة تقوم المؤسسة بإحداث مجموعة من التغيرات في إجراءات وأساليب العمل لسهولة تقوم نتائجها باستمرار التي بلغ وسطها

الحسابي 4.08 بنسبة 56 % موافق، وجاءت الفقرة الخاصة باستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات البيئية يستجيب في المرتبة الثالثة إذ بلغ متوسطها الحسابي 3.68، بنسبة 32% موافق و 40 محايد. أما الفقرة التغيير في الهيكل التنظيمي يسمح بإعادة توزيع المهام على أساس الكفاءة لتنفيذ عملية التغيير بلغ وسطها الحسابي 3.52، بنسبة 56% محايد و 28% موافق هذا يدل على قيام المؤسسات المدروسة بإحداث مجموعة من التغييرات في توزيع المهام لتسهيل إجراءات العمل.

• المتغير التابع الابتكار في المنظمات:

1. نتائج التحليل الوصفي للابتكار الإداري:

الجدول(05): نتائج التحليل الوصفي للابتكار الإداري.

الوسط الحسابي	النسبة	التكرار	المتغير	الفقرة
3.56	4	1	غير موافق تماما	أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية
	12	3	غير موافق	
	40	10	محايد	
	12	3	موافق تماما	
	32	8	موافق	
3.96	12	3	غير موافق	أجرت المؤسسة تغييرات في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية
	24	6	محايد	
	20	5	موافق تماما	
	44	11	موافق	
3.00	4	1	غير موافق تماما	تتمت المؤسسة بوضع برامج تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة
	20	5	غير موافق	
	60	15	محايد	
	4	1	موافق تماما	
	12	3	موافق	
4.12	4	1	غير موافق	توصلت المؤسسة إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير معاملاتها
	24	6	محايد	
	28	7	موافق تماما	
	44	11	موافق	
3.68	12	3	غير موافق	تنتهج المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز
	48	12	محايد	
	40	10	موافق	
4.04	4	1	غير موافق	تمنح المؤسسة للعاملين الحرية في حل المشكلات

	20	5	محايد	الفورية
	44	11	موافق تماما	
	32	8	موافق	
4.00	40	10	محايد	تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين
	20	5	موافق تماما	
	40	10	موافق	

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج (SPSS18).

يتبين من الجدول أعلاه، أن جميع فقرات الابتكار الإداري تميل إلى اتفاق شبه تام وفق إجابات أفراد عينة الدراسة، فالأوساط الحسابية جميعها تفوق الوسط الحسابي النظري، حيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي في الفقرة توصلت المؤسسة إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير معاملاتها ، بنسبة 44 % موافق وتليه الفقرة تمنح المؤسسة للعاملين الحرية في حل المشكلات الفورية التي بلغ وسطها الحسابي 4.04، بنسبة 44% و 33% موافق تماما وموافق على التوالي، بالإضافة إلى الفقرة تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين التي بلغ وسطها الحسابي 4.00، بنسبة متساوية لموافق و محايد، تليها الفقرة أجرت المؤسسة تغييرات في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية بوسط حسابي 3.96، أما باقي الفقرات بلغ وسطها الحسابي 3.00 و 3.68 على التوالي، مما يدل على قيام المؤسسات بإجراء تغييرات جذرية في إدخال أنظمة الحاسوب المستحدثة في عملياتها الإدارية، وقيامها بتغييرات مست هياكلها التنظيمية سواء تمثلت في استحداث أقسام، أو وحدات، أو وظائف، أو إلغاءها لتحقيق مزايا تنافسية، واهتمامها الشركات بوضع برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة.

2. نتائج التحليل الوصفي للابتكار التقني:

الجدول (06): نتائج التحليل الوصفي للابتكار التقني.

الفرقة	المتغير	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي
قامت المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها المقدمة	غير موافق	2	8	4.08
	محايد	4	16	
	موافق تماما	9	36	
	موافق	10	40	
أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم خدماتها تماشيا مع التقنيات الحديثة	غير موافق	3	12	3.76
	محايد	7	28	
	موافق تماما	8	32	
	موافق	8	28	
ابتكرت المؤسسة طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها المقدمة	غير موافق	1	4	4.08
	محايد	7	28	

	24	6	موافق تماما	
	44	11	موافق	
2.84	16	4	غير موافق تماما	حصلت المؤسسة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها
	20	5	غير موافق	
	44	11	محايد	
	4	1	موافق تماما	
	16	4	موافق	
3.80	12	3	غير موافق	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع كفاءتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى
	20	5	محايد	
	44	11	موافق تماما	
	24	6	موافق	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج (SPSS18).

يبين الجدول، أن وجود اتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار التقني، فقد تساوى متوسط الحسابي للفقرتين قامت المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها المقدمة و ابتكرت المؤسسة طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها حيث بلغ 4.08، وتليها الفقرة أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع كفاءتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، والتي بلغ وسطها الحسابي 3.80، بنسبة 44 % موافق تماما، مما يدل على أن المؤسسات المدروسة ابتكرت طرق جديدة لتقدم وتحسين عملياتها.

أما إجابات أفراد العينة حول الفقرة أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم خدماتها تماشيا مع التقنيات الحديثة بلغ متوسطها الحسابي 3.76، تليها الفقرة حصلت المؤسسة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها حيث بلغ وسطها الحسابي 2.84 بنسبة 20% غير موافق و 44% محايد، ويظهر الاتفاق المتدني لإجابات أفراد عينة الدراسة ويدل هذا على عدم تحصيل المؤسسات على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.

3. نتائج التحليل الوصفي للابتكار الإضافي:

الجدول(07): نتائج التحليل الوصفي للابتكار الإضافي.

الفرقة	المتغير	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي
تخصص المؤسسة برامج للتحسين والتطوير لزيادة ولاء المتعاملين	غير موافق تماما	1	4	3.68
	غير موافق	3	12	
	محايد	8	32	
	موافق تماما	4	16	
	موافق	9	36	
لجأت المؤسسة إلى مراكز استشارية و بنحنية لتحديد التوجهات المستقبلية للمتعاملين	غير موافق تماما	3	12	3.00
	غير موافق	7	28	

	24	6	محايد	
	20	5	موافق تماماً	
	16	4	موافق	
4.08	8	2	غير موافق	تتهم المؤسسة بشكاوي وأراء المتعاملين كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها
	20	5	محايد	
	28	7	موافق تماماً	
	44	11	موافق	
4.16	20	5	محايد	تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بمؤسسات أخرى
	44	11	موافق تماماً	
	36	9	موافق	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج (SPSS18).

يتضح من الجدول أن هناك اتفاق شبه تام بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الابتكار الإضافي، وبلغ ذروة هذا الاتفاق عند الفقرة تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بمؤسسات أخرى والتي بلغ وسطها الحسابي 4.16، بنسبة 44% موافق تماماً و36% موافق، والتي تدل على قيام المؤسسات بتقدم عروض متميزة، تليها الفقرات تتهم المؤسسة بشكاوي وأراء المتعاملين كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها، تخصص المؤسسة برامج للتحسين والتطوير لزيادة ولاء المتعاملين، لجأت المؤسسة إلى مراكز استشارية و بنحنية لتحديد التوجهات المستقبلية للمتعاملين بوسط حسابي 4.08، 3.68، 3.00 على التوالي، مما يدل على أن حالة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة متدنية حول أن مؤسساتهم تحدث تعديلات على طريقة تقدم خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير مشبعة للزبائن، وعدم الاستعانة بالجهات الخارجية لمعرفة التوجهات المستقبلية لزيائنها، كما أنهم غير متأكدين من أن شركاتهم تلقي بالاً إلى الشكاوي والآراء التي يقدمها زبائنها.

د- العلاقة بين التغيير التنظيمي و الابتكار بالمؤسسات ص و م محل الدراسة

الجدول(08): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " التغيير التنظيمي "

والمتغير التابع " الابتكار "

الابتكار			المتغيرات
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.837	0.858	0.926	التغيير التنظيمي

المصدر: بناء على مخرجات برنامج (SPSS18)

من الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قوية وموجبة تمثل نسبة 92.6% من مجموع المشاهدات وهذا يدل أن 85% من التباين الكلي تفسره معادلة تحليل التباين والباقي راجع للخطأ أي أن التغيير التنظيمي يؤثر على الابتكار بنسبة 85%.

الجدول رقم (09): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التغيير التنظيمي والابتكار في المؤسسات

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية
الانحدار	5.587	3	1.862	42.137	0.000
البواقي	0.928	21	0.044		
المجموع	6.515	24	-		

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS18)

من خلال جدول تحليل التباين فان مستوى الدلالة المعنوية 0.000 (sig) وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والابتكار، ويمكن صياغة هذا النموذج كالتالي:

$$\text{الابتكار} = 0.703 + 0.301 \text{ التغيير التنظيمي في الأفراد} + 0.125 \text{ التغيير التنظيمي في التكنولوجيا} + 0.344 \text{ التغيير التنظيمي في الهيكل.}$$

خاتمة :

في الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية :

- التغيير التنظيمي في الأفراد يعد جزءاً من ثقافة الأفراد، بإتباعهم مختلف التغييرات والتعليمات الجديدة داخل شركاتهم.

- أهمية التأقلم مع المستجدات التكنولوجية .

- ضرورة التعجيل بإدخال تغييرات على هيكلها من أجل تسهيل تقديم خدماتها، بغية امتلاك هيكل تنظيمياً مرناً يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

- السعي وراء إيجاد تطبيق فعلي للمعارف الخاصة بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام ب:

- إجراء تغييرات جذرية في إدخال أنظمة الحاسوب المستحدثة في عملياتها الإدارية بوضعها برامج كفأة تساعد العاملين على فهم آليات العمل.

- إجراء تغييرات في تصميم خدماتها، بابتكار طرق لبناء وتعديل عملياتها الخدمية، وقيامها بإدخال طرق وتقنيات جديدة بهدف ربط علاقاتها مع الزبائن، وسعيها إلى وضع برامج جديدة للحصول على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.

- تخصيص برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها، بتقديمها لعروض مجانية بغية زيادة حصصها السوقية.

مما سبق تناوله في هذه الدراسة الميدانية تبين لنا أن الابتكار عامل مهم للتطور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وله علاقة مباشرة مع التغيير التنظيمي، وهناك علاقة قوية وموجبة وذو دلالة إحصائية قوية.

المراجع :

- 1- راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 2- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي" أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل، عمان، 1999.
- 3- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، 2003.
- 4- غسان مير حمزة سنو وعلي أحمد الطراح، "العولمة والدولة"، الوطن والمجتمع العالمي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 5- مصطفى محمود أبو بكر، "لتنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003./2004
- 6- أندرو دي سيزولاقي وجي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
- 7- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2004.
- 8- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 9- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: "إدارة جديدة في عالم متغير"، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 10- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: "سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان ، 2003.
- 11- رانية حبيقة، "الوصايا العشر لتغيير سريع وفعال في الشركات"، مجلة الإداري، دار الصياد للنشر، بيروت، تموز(يوليو)2004.
- 12- دوجلاس ك سميث، "إدارة تغيير الأفراد والأداء" المبادئ الإستراتيجيات الرؤى"، الطبعة الأولى، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 13- محمد المحمدي الماضي، " إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن"، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- 14- علي السلمي ولنهرت، " سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية"، دار غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص237.
- 15- علي عبد الهادي مسلم، أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد2، الرياض ماي 2005.
- 16- آكرم رضا، "برنامج تدريب المدربين"، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
- 17- راوية حسن، "سلوك المؤسسات"، الطبعة الثانية ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 18- عاصم الأعرجي، "دراسات معاصرة في التطوير الإداري"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، 1995.
- 19- مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 20- ميريغ عبد العال حمور، "التطوير التنظيمي والخصوصية العربية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، سلسلة رقم. 317.
- 21- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: "إدارة جديدة في عالم متغير"، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 22- السويدان طارق محمد، " منهجية التغيير للمنظمات"، الطبعة الأولى ، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
- مجلة الإداري، العدد09، المجلد 27، بيروت، لبنان، دار الصياد للنشر، أيلول (سبتمبر). 2001
- 23- راوية حسن، "سلوك المؤسسات"، الطبعة الأولى، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 24- نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 25- طرشي محمد، بربري محمد أمين، "دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة قدمت في المنتدى العلمي الدولي، جامعة حسنية بن بو علي . الشلف، 27. نوفمبر 2008.
- 26- سعيد يس عامر، "الإدارة وأفاق المستقبل"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، القاهرة، 1998.

- 27- نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص293.
- 28- ردينة عثمان يوسف، "بحوث التسويق"، دار المناهج، عمان، 2000.
- 29- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر.
- 30- قراش عفاف، "قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين"، دراسة ميدانية في مصارف ولاية الجلفة الجزائرية، رسالة علمية مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2007.
- 31- كولين كارنال، "صندوق أدوات إدارة التغيير"، ط 1، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريح، الرياض، 2000.
- 32- ابتهاج العالي، "دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتحديد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27. 29 نوفمبر 2004.
- ، édition "La psychologie du travail"33- Claude Lerry Leboyer et autre ,
d'Organisation, 2003
- les meilleurs pratiques du management au cœur de la ، 34- jean brilma
performance ، édition d'organisation ، 3eme tirage، 2000.
- le marketing de l'étude de marche au lancement d'un _ 35- Yves Chirouze,
produit nouveau, TI , 4eme ed ,
chotard et associes .
- 36- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition, Paris ,France
2eme édition, 1993.
- ADAM , Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH , YORK .F.37- G
Beirut, 1982 , Press
- , the " Innovation : the living laboratory perspective "38- Andrew.kusiak(2007),
university of iowa, computer- aided design&applications, vol (04), no (06)