

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة
من إعداد الطالبة: عفاف بن ساحة
بعنوان:

أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية -غرداية-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2013/06/24.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ بن مالك محمد قاسم (الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا
الأستاذ/ مرزوقي مرزوقي (استاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا
الاستاذة/ سعدي سعدي (الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2013/2012

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة
من إعداد الطالبة: عفاف بن ساحة
بعنوان:

أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية -غرداية-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2013/06/24.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ بن مالك محمد قاسم (الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الأستاذ/ مرزوقي مرزوقي (استاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا
الاستاذة/ سعدي سعدي (الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2013/2012

إهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي أفضل ما جرت به الأقلام سبحانه لا نحصى له ثناء عليه كما أثنى على نفسه وهو ولي كل إنعام.

والحمد لله الذي فاوت بحكمته بين المخلوقات ، ورفع المؤمنين الذين أوتوا العلم درجات ، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، وأشهد أن محمد (صلى الله عليه وسلم) عبده ورسوله ، الذي بلغ العلى بكماله ، كشف الدجى بجماله كملت جميع خصاله ، صلوا عليه وآله ، اللهم صلي على محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه الذين هم أبر الخلق قلوبا ، وأغزرهم علوما ، وأكملهم حزما وعزما وسلم تسليما ، ثم أما بعد :

أهدي هذا العمل إلى قرحة حياتي :

إلى من هي أندى من قطرات الندى ، وأصفى من ماء الدجى ، إلى المثل العالى ، والقذوة الصارخة رمز الإرادة المتجددة ، إلى من تفرح لفرحتي وتحزن لحزني ، إلى من رافقتني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي ، إلى من ضحت بنفسها من أجلنا إليك " أمي الغالية " حفظها الله وأطال لنا في عمرها.

إلى من أستمد منه قوتي واستمراريتي ، من ألبسني ثوب مكارم الأخلاق والأدب ، وسهر و تعب وتحمل مشاق الحياة من أجل راحتي وهنائي ، من كان قدوة أقتدي بها ، إليك " أبي العزيز " حفظه الله ، وأطال لنا في عمره .

وإلى أخويا وأختي الصغيرة "منيرة" ، وكذا جميع الأهل والأقارب.

إلى صديقاتي : أسماء ، كلثوم ، جهاد ، سارة ، سنية ، فاطمة .

إلى كل من يكون لي المحبة والتقدير ، وإلى زملائي في الدراسة وفقهم الله .

إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل ولو قدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام .

تشكرات

" قال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

بداية أتقدم بشكري إلى الله سبحانه و تعالى الذي منحني القوة و الصبر في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل بكل صدق و إخلاص إلى المشرف الأستاذ " مرزوقي مرزوقي " على قبوله الاشراف على هذا العمل و على توجيهه و إرشاداته القيمة .

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة : حجاج عبد الرؤوف ، بن ساحة علي و غيرهم على كافة مساعداتهم ونصائحهم القيمة .

أخيرا أشكر كل من أمدني بيد العون و المساعدة من قريب أو من بعيد .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	إهداء
V	تشكرات
VI	الملخص باللغة العربية
VII	الملخص باللغة الأجنبية
X-VIII	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة التغيير التنظيمي و الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : اساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي و الابتكار في المنظمة
03	المطلب الأول : أساسيات إدارة التغيير التنظيمي
03	الفرع الأول :أسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي
03	أ . الأسباب الداخلية
05	ب . الأسباب الخارجية
06	الفرع الثاني :مجالات التغيير التنظيمي.
07	المطلب الثاني : أساسيات عن الابتكار في المنظمة .
07	الفرع الأول :العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار .
08	الفرع الثاني : جوانب و مجالات الابداع و الابتكار
09	المطلب الثالث : إدارة التغيير التنظيمي و الابتكار في المنظمة .
09	الفرع الأول : التفريق بين المصطلحات المتلازمة .

قائمة المحتويات

09	الفرع الثاني : العلاقة بين ادارة التغيير التنظيمي و الابتكار في المنظمة
10	المبحث الثاني : أهم الدراسات السابقة.
10	1) دراسة دغمان زبير و حابله الشريف
11	2) دراسة إلياس قصابي
12	3) دراسة الداوي الشيخ و شتاتحة عائشة
13	4) دراسة بلبولة إيمان و لشهب صفاء
13	5) دراسة تيقاوي العربي
14	6) دراسة حمزة فيلالي
15	7) دراسة هنرشي طارق و دروم أحمد
16	خلاصة الفصل الأول:
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة - غرداية -
18	تمهيد
19	المبحث الأول : تصميم الدراسة الميدانية و خطوات إجرائها
19	المطلب الأول : مجتمع الدراسة و الأدوات
19	أولا : مجتمع البحث
19	ثانيا : عينة البحث و كيفية اختيارها
19	ثالثا : متغيرات الدراسة
20	المطلب الثاني : أدوات البحث و جمع البيانات
20	الاستبيان
20	الملاحظة
20	المقابلة
21	Excel
21	برنامج SPSS
21	مقاييس إحصائية

قائمة المحتويات

21	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها
21	المطلب الأول : نتائج الدراسة الميدانية
28	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الدراسة
28	الفرع الأول : تحليل خصائص العينة
31	الفرع الثاني : مناقشة النتائج
32	أولا : من جانب إدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل)
33	ثانيا : من جانب الابتكار في المؤسسة (المتغير التابع).
33	الفرع الثالث : ربط النتائج بالفرضيات
36	خلاصة الفصل
38	الخاتمة العامة
38	اولا : النتائج
39	ثانيا : التوصيات
40	ثالثا : آفاق الدراسة
42	قائمة المراجع
46	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	نتائج المعلومات الشخصية	1-2
22	أساس انتقاء الادارة للعمال	2-2
22	الدراية السابقة عن طبيعة العمل	3-2
23	القيام بدورة التكوينية عند دخول المؤسسة	4-2
23	الأجر الممنوح يتناسب مع الجهد المبذول في هذا المنصب	5-2
23	قيام المؤسسة بمنح مكافآت تعبيراً عن شكرها لجهد العمال	6-2
23	عدد المرات التي تم تلقي فيها المكافأة و الشكر للعمال	7-2
24	الحوافز التي توفرها المؤسسة للعمال	8-2
24	العلاقة ما بين العمال	9-2
24	أكثر مظاهر التسيب شيوعاً في العمل	10-2
25	العمل داخل المؤسسة يكون ضمن فرق	11-2
25	القيام المؤسسة باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة و متطورة في السوق	12-2
25	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية عند اقتناء وسائل جديدة	13-2
26	المجالات التي تقوم بإجراء فيها المؤسسة أبحاثها	14-2
26	سرعة تناقل و انتشار المعلومة	15-2
26	دعم المؤسسة و تشجيعها للأفكار الجديدة التي يطرحها العمال	16-2
27	قيام المؤسسة بالتغيير	17-2
27	المستويات التي تم فيها التغيير	18-2
27	رد العمال عن أمر النقل إلى مصلحة أخرى	19-2
34	مصفوفة معامل الارتباط بيرسون	20-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
46	الاستبيان	1

ملخص الدراسة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في دفع التنمية الاقتصادية، من خلال مساهمتها الفاعلة في امتصاص البطالة، غير أن الحاجة الملحة لهذه المؤسسات والصناعية منها خاصة إلى ضمان بقائها في السوق واستمرارها، مما يدفعها للبحث عن طرق وأساليب حديثة لمواكبة التطورات والتغيرات الموجودة في الاسواق المحلية والعالمية، ونجد أن إدارة التغيير التنظيمي و الابتكار أكثر الاساليب حداثة في المؤسسات و نجاحها مضمون إذا توفرت على متطلباتها البسيطة.

فإدارة التغيير التنظيمي هدفها الاساسي هو تطوير الابتكارات داخل المؤسسة، وعلى أساس هذا المنطلق تم التطرق في الجزء الأول من الدراسة إلى إدارة التغيير التنظيمي بتحديد أسبابه ومجالاته، ثم الابتكار بضبط العوامل التنظيمية المؤثرة عليه ومجالاته، أما في الجزء الثاني إثبات وجود علاقة بينهما من خلال دراسة بعض المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وطبيعة هذه العلاقة، بحيث كان هناك تداخل في مفهوم إدارة التغيير التنظيمي و الابتكار داخل هذا النوع من المؤسسات، و في هذه الحالة يعتبر الابتكار متغير تابع للمتغير المستقل وهو إدارة التغيير التنظيمي، وتم إثبات و وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين هذين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية : مؤسسات صغيرة و متوسطة، إدارة التغيير التنظيمي، ابتكار، تغيير، تطوير التنظيمي .

Résumé De L'étude:

La petite et moyenne entreprise joue un rôle important dans le développement de l'économie de par sa participation effective dans l'absorption du chômage; d'autant plus que la préservation de la pérennité de ses entreprises notamment industrielles sur le marché induira la recherche permanente de moyens et d'instruments nouveaux pour s'adapter aux évolutions et changements qui s'opèrent sur le marché national et international.

Il est utile de constater que la gestion du changement réglementaire et l'innovation sont les outils les plus utilisés par les entreprises et leur succès est conditionné par la disponibilité des plus simple des leurs exigences.

Le but principal de la gestion du changement réglementé est le développement de la recherche et de l'innovation dans l'entreprise ; sur ce il a été traité dans le 1^{er} chapitre de cet étude « la gestion du changement réglementaire» en présentant ses atouts et ses domaines, puis l'innovation en déterminant les causes réglementaires influençant et ses modalités.

Dans le 2^{ème} chapitre la confirmation de l'existence d'une relation entre la gestion du changement réglementaire et l'innovation à travers l'étude effectuée sur un échantillon de petites et moyennes entreprises et la détermination de la nature de cette relation ; du fait de l'existence d'une interférence dans la compréhension de la gestion du changement réglementaire et l'innovation dans les entreprises sujet de l'étude ; dans ce cas de figure l'innovation est considérée comme une variable dépendant de la variable indépendante.

Il a été aussi démontré l'existence d'une étroite relation positive et objective entre ces deux variables.

MOTS CLES : Petite et moyenne Entreprise, Gestion du changement réglementaire, Innovation, Changement, Développement réglementaire.

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية البنية الأساسية للنشاط الاقتصادي، وهي عبارة عن تفاعل مجموعة من العناصر البشرية والمادية وعدة عناصر أخرى، فمنها اختلاف حجم المؤسسة، وأنشطتها، وأهدافها، ومنه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل شريحة هامة وأساسية في البنية الاقتصادية لكل دولة سواء كانت متقدمة أو نامية إضافة إلى كونها مجالا رحبا وواعدة لاستيعاب الشباب الراغب في إنشاء مؤسسة. وبما أن منظمة لا تعمل في جزيرة منعزلة، وإنما تعمل في مجتمع تسوده نظم وأوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية معينة ولها تأثير إلى حد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال لهذه المنظمة فإذا كانت هذه العوامل السائدة في المجتمع مواتية، فإنها تكون بلا شك من عوامل نجاح المنظمة وعلى العكس من ذلك، إذا كانت هذه النظم والأوضاع غير مواتية فأنها تكون من عوامل فشل المنظمة، وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التي تسمح للوحدات والمنظمات بتحقيق أهدافها.

وبالتالي أصبحت عملية إدارة التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير. وبما ان إدارة التغيير مكون حديث واساسي في المنظمة وذلك نظرا لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المنظمة، فإنها تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد من خلال العادات والتقاليد، بحيث يعتبر الابتكار من سمات التميز و التقدم التي تقاس بها الأمم، وهو أحد المقومات الأساسية في عملية تطور المنظمات.

ومن مما سبق يمكننا طرح الإشكالية البحث الرئيسية:

ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

الإشكاليات الجزئية:

لمعالجة الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما نوع العلاقة التي تربط ادارة التغيير التنظيمي بالابتكار ؟

✓ كيف تأثر ادارة التغيير التنظيمي على الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

الفرضيات:

- 1_ هناك علاقة متداخلة بين ادارة التغيير التنظيمي و الابتكار؛
- 2_ تؤثر ادارة التغيير التنظيمي بصفة مباشرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أسباب و دوافع اختيار الموضوع:

- ✓ طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه و صلته بموضوع الدراسة أو البحث؛
- ✓ التعرف على إدارة التغيير التنظيمي كأهم ركيزة في الإدارة الحديثة.

أهداف الدراسة:

- ✓ تسليط الضوء على الاساليب الادارية الحديثة والفعالة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنهوض باقتصاد الجزائري؛
- ✓ إبراز مدى أهمية إدارة التغيير التنظيمي داخل المنظمة لتحسين مستوى المؤسسات؛
- ✓ إيضاح أهم ركائز الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا الموضوع في أنه:

- يختص بفتحة معينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتبنى الابتكار؛
- باعتبار أن إدارة التغيير التنظيمي والابتكار عاملين مساهمين في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة التغيير التنظيمي والابتكار كل موضوع على حدى ومحاوله البحث عن علاقة التأثير بينهما.

حدود البحث:

اقتصرت الدراسة على مجموعة مختلف المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية في مدينة غرداية، وانحصرت في مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في هاته المؤسسات، كما اقتصر نتائج الدراسة على ما تم جمعه من بيانات من خلال أداة الدراسة الأساسية (الاستبيان)، أما فترة اجراء الدراسة كانت في شهر ماي 2013، أما الحدود المصطلحاتية وهي أهم المصطلحات الواردة في البحث: مؤسسات صغيرة ومتوسطة، إدارة التغيير التنظيمي، ابتكار، تغيير، تطوير التنظيمي.

المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة عن الاشكالية المطروحة سابقا نستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج مع موضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي التحليلي أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن في وصفه و تفسيره للظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعيتها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج والمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى، فهذا النوع من المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية من خلال:

المنهج الوصفي: في الجزء النظري، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في : الكتب والمجلات والملتقيات والمؤتمرات؛

المنهج التحليلي: في الجزء التطبيقي (الدراسة الميدانية) تم الاعتماد على الاستبيان بصورة مباشرة والملاحظة والمقابلة بصفة غير مباشرة، وتم تحليل وتفسير هذه النتائج الإحصاء الوصفي والاستدلالي والعمل بكل من EXCEL و SPSS لحساب النتائج، واستعمال معامل الارتباط لاختبار صدق الفرضيات.

مرجعية البحث:

تم الاعتماد على قائمة متنوعة من الكتب والمجلات، إضافة إلى المقالات والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه التي تناولت جوانب من موضوع الدراسة، وذلك بهدف استكمال الاطار النظري والتطبيقي للدراسة، ومن خلالها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

صعوبات البحث:

ومن أهمها :

- كون الدراسة الميدانية تخص مجموعة من المؤسسات الصناعية فإن التنقل والتجوال على عدد منها لطلب السماح وقبول الاستبيان كان جد متعب؛
- طبيعة المؤسسات المدروسة أغلبها صغيرة مما يدفع في بعض الاحيان إل قبول عدد قليل من استمارات الاستبيان وذلك راجع إلى أنه لا بد أن يكون المجيب ذو مؤهل ودراية بمفاهيم الاستبيان؛
- الصعوبة في الحصول على الاستبيان في الوقت المحدد لها مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات للمؤسسات للقيام بجمعها؛
- ضيق الوقت مما أدى إلى تكثيف الجهد على إتمام هذا العمل .

هيكلية البحث:

من أجل معالجة الاشكالية السابق طرحها واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث الى فصلين، حيث خصص الفصل الأول لدراسة الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة التغيير التنظيمي والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة كل من اساسيات ادارة التغيير التنظيمي من حيث اسبابه ومجالات تطبيقه ، ثم تم التطرق إلى أساسيات حول الابتكار، العوامل التنظيمية المؤثرة عليه ومجالات تطبيقه وصولا الى العلاقة بينها، أما الفصل الثاني فهو محاولة اسقاط الجانب النظري على الميدان التطبيقي من خلال دراسة بعض المؤسسات الصناعية بغرداية .

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية

لإدارة التغيير

التنظيمي و الابتكار في

المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة

تمهيد:

إن التغييرات العالمية المعاصرة التي تحدث في حياتنا اليوم على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي، وحتى الاجتماعي والسياسي، والتي تشير إلى انبثاق عصر جديد فكري ومفهوما وتطبيقا، حتمت على المؤسسات المتواجدة في ظل هذه التحولات تبني استراتيجيات جديدة تسمح لها بالقيام بردود فعل مرنة وسريعة تجاه محيطها التنافسي المتطور باستمرار، وبنيت هذه الاستراتيجيات في اغلبها على الفكر التغييري الحديث الذي يعمل على تحديد تلبية حاجات ورغبات المستهلك بكفاءة وفعالية، و مع اشتداد هذه التحديات وازدياد المنافسة، بدأت المؤسسات تدرك شيئا فشيئا أهمية التغيير التنظيمي وقيمه وكفاءته ودوره كنشاط منظم ومنهجي في تحقيق أهدافها، ونظرا لأهمية الابتكار وارتباطه بتطور المؤسسة، فإن التغيير التنظيمي يعد مفتاحا أساسيا للنجاح وبذلك فقد اعتبرت إدارة 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.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين وهما :

- اساسيات حول ادارة التغيير التنظيمي والابتكار في المنظمة؛
- أهم الدراسات السابقة.

المبحث الأول : أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي والابتكار في المنظمة.

يقدم هذا البحث عرضاً مفصلاً للمفاهيم الأساسية التي وجب التطرق إليها بشكل مخصص عن باقي المفاهيم النظرية، وتشمل أساسيات عن إدارة التغيير التنظيمي والابتكار في المنظمة، إضافة إلى التداخل المفاهيمي بين المصطلحات والعلاقة بينهما.

المطلب الأول : أساسيات إدارة التغيير التنظيمي.

التغيير عملية ضرورية للمنظمة باعتبارها تعمل في بيئة تتميز بالتغير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها، ومن ثمة فإن الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة¹، أما بخصوص مفهوم التغيير التنظيمي فلم يتفق الفكر الاقتصادي على تعريف محدد نظراً لاتساع مجالاته، ولذلك يمكننا القول أنه: " هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"².

الفرع الأول : أسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي.

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويًا أو تلقائيًا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية³:

أ. **الأسباب الداخلية:** هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة⁴:

1. الحفاظ على حيوية المنظمة: التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية و الجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المنظمة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة؛
2. المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحياناً عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم؛

¹ - رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : دوافعه، أهدافه، مداخله، ملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبيدة، 2010/05.

² - محمد حربي حسن، علم المنظمة، جامعة الموصل، العراق، بدون دار النشر، 1989، ص 292.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 343.

⁴ - محسن الحضري، إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993، ص ص: 7-27.

3. البحث عن الارتقاء و التقدم : يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا؛
4. تغيير أهداف المنظمة : إن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف والحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ؛
5. رفع مستوى الأداء : إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدتها وتميئتها؛
6. حيازة المنظمة على موارد إضافية : هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية و تدريبية لرفع كفاءتهم⁵؛
7. التطور التقني : إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي؛
8. مواكبة المحيط والمتغيرات : يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح⁶؛
9. إعادة هيكلة المنظمة : هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية⁷؛
10. النمط السلوكي للعاملين : مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب؛
11. مشاكل عملية : عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.

⁵ - أندرودي سيزولاقي وجي والاس، ترجمة أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 556.

⁶ - صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، إسكندرية، 2001، ص 339.

⁷ - فريد النجار، إعادة هندسة العمليات و هيكلية الشركات للتعامل مع العولمة و الحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة، 2005/2004، ص 178.

ب. الأسباب الخارجية :

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط الآتية⁸ :

1. القوانين والتشريعات الحكومية : ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك؛

2. المنافسة : حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسوقها في مدة وجيزة، وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة و قادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة و يتمتع بروح البحث و التطوير و التكيف مع الظروف المتغيرة⁹؛

3. الظروف الاقتصادية : في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل : التوسع في الإنتاج أو ارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل أو الخصوصية، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير في العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات¹⁰؛

4. السياسات العالمية : تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية، سواء كانت اقتصادية أو سياسية، مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد¹¹؛

5. التغيرات الاجتماعية و الثقافية و الحضارية : وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام¹²؛

6. التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن : بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، يجب أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق¹³؛

⁸ - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، إسكندرية، 2003/2002، ص319.

⁹ - علي الشريف، مرجع سابق، ص319

¹⁰ - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية التطبيق، ط1، بيمكو، مصر، 1996، ص27.

¹¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص283.

¹² - محمود سلمان الغميان، مرجع سابق، ص348.

¹³ - علي الشريف، مرجع سابق، ص319.

7. التغيرات التكنولوجية : إن التطور والتغيير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج و تسهيل تنفيذ الأعمال، و بالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير¹⁴.

الفرع الثاني: مجالات التغيير التنظيمي.

هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة وهي :

1. الأنشطة والأعمال : حتى تتمكن المنظمة من البقاء يجب عليها القيام بتغييرات تمس طرق العمل في الأنشطة والأعمال لديها، استجابة لتحديات البيئة التي تواجهها وتغيير معها، وتمثل الأنشطة والأعمال الرئيسية في :

. تطوير المنتجات؛ إدارة الطلب على المنتجات؛ تعبئة الطلب على المنتجات.
وتعتبر هذه العمليات أساسية في أي منظمة، لأن كل منظمة ترغب في تطوير منتجاتها وبيعها وتعبئة الطلب عليها، بغض النظر عن طبيعة المنتج إن كان سلعة أو خدمة.
ويكون شكل التغيير في هذه الحالة إما إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة¹⁵؛

2. العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة أعمال، ويحدث التغيير في هذا المجال بأشكال عدة، إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الاستغناء عن بعضهم، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم¹⁶؛

3. السياسات : يقوم التغيير في هذه الحالة على إلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة، بما يتوافق والأهداف والإستراتيجية المطبقة¹⁷؛

4. الموارد المادية : وتتضمن تغيير عدد و نوع الآلات أي التسلح بالتقنية الحديثة، تغيير نوع المواد الأولية؛

5. طرق و إجراءات العمل : يحدث التغيير هنا بإدخال الإجراءات الحديثة التي تنجز الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة؛

¹⁴ - محمد رضا شندي، مرجع سابق، ص 25.

¹⁵ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 57.

¹⁶ - منور أوسراير و فؤاد سعيد منصور، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية : المتطلبات و المعوقات، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.

¹⁷ - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 57.

6. الهيكل التنظيمي : يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه ستترب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة¹⁸.

المطلب الأول : أساسيات عن الابتكار في المنظمة .

تجدر الإشارة إلى أن الابتكار لا يقتصر على اختراع منتجات جديدة واستغلالها بل يشتمل تطبيق أفكار وتصورات جديدة ، ومن العناصر الأساسية لنجاح الابتكار القدرة على التعلم والاستعداد للتغيير .

الفرع الأول :العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار .

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار¹⁹ :

1. إستراتيجية المؤسسة : هناك مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية، وهي التي من الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي حيث تبحث عن المبتكرين وتوفر لهم فرصا كثيرة للقيام بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات؛
2. ثقافة المؤسسة : وتعرف على أنها " مجموعة القيم والعادات والمفاهيم التي تكونت عبر الفترة الماضية والتي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الأشياء "، ونجد أن المؤسسة ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار؛
3. القيادة وأسلوب الإدارة : تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، وتعرف على أنها " ممارسة التأثير على الموظفين، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك "، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوفر لهم الحوافز لذلك؛
4. الفريق : يعرف على أنه " تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام وتحقيق هدف مشترك "، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أنه يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار؛

¹⁸ - منور أوسراير و فؤاد سيعد منصور، مرجع سابق.

¹⁹ - وهبية مرعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ليل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، غير منشورة، جامعة باتنة، 2011/2012، ص 38.

5. الاتصال : وهي تختلف حسب نوع القيادة و نمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار يعمل الاتصال على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها من جهة وبين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة من جهة أخرى.

الفرع الثاني : جوانب و مجالات الابداع و الابتكار .

حتى تتمكن المؤسسات إشباع حاجات ورغبات زبائنها وكسب ولائهم ورضاهم، فإنها تسعى دائما للإبداع والتحسين المستمر في منتجاتها وعملياتها وأسواقها وأساليب عملها وتنظيمها والتحكم في التكاليف، ومهما تعددت الجوانب التي يشملها الابتكار فإنه يمكن حصرها في الأنواع الثلاثة التالية²⁰:

1. الابتكار التكنولوجي : ويشمل مختلف العمليات والأنشطة الهادفة إلى إحداث ابتكار في المنتجات وفي سيرورة العمل الإنتاجية، وهو كل المعارف النظرية والتقنية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار وتحسين سيرورة إنتاجية. وتسعى المؤسسات جاهدة إلى اكتساب التكنولوجيا ذات درجة عالية، والتحكم فيها بغرض التخفيض في التكاليف وتحسين عمليات الإنتاج والاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحسين جودة وتصاميم المنتجات وتقليص وقت العمل... الخ. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الجانب لا يشمل التكنولوجيا بجزئها المادي فقط (عدد وآلات وتجهيزات)، بل يتعداه إلى مختلف المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى الأفراد في المؤسسة؛

2. الابتكار التسويقي : يهدف إلى إحداث عمليات الابتكار في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، في مجال المنتجات (في المكونات، طريقة الاستعمال، التعبئة، العلامة التجارية،...)، في تحديد الأسعار وطرق التوزيع وقنواته (تسليم المنتجات للبيع، تنويع القنوات، التسويق الإلكتروني...)، وكذا في أنظمة الترويج والإشهار وطرقه وتقنياته؛

3. الابتكار التنظيمي : هو كل إبداع أو تحسين أو تقليد لتنظيم معين، قد يكون في اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية، أو إيجاد آلية تساعد على الخلق والإبداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي... الخ، فهو يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو بآليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم. وبصفة عامه يشمل المجالات التالية : التنظيم الداخلي لأداء المهام والأعمال، الهياكل والنظم الجزئية أو الكلية للمؤسسة (كالهياكل المصفوفي)²¹.

²⁰ - ججيق عبد المالك و بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (رفع القدرة الابتكارية)، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي بسوق أهراس، ديسمبر 2010.

²¹ - ملايكية عامر، إبتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، 2006، ص ص: 18-19.

المطلب الثالث : إدارة التغيير التنظيمي و الابتكار في المنظمة .

الفرع الأول : التفريق بين المصطلحات المتلازمة .

1. التغيير و التطوير التنظيمي : إن كل من التغيير والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية، أما الفرق بينهما فهو أن التغيير يشمل نحو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات بحيث يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي؛

2. التغيير و الابتكار (الابداع) : إن كل من مصطلحي التغيير والابتكار فرضتهما المنافسة المحلية والخارجية نتيجة لفتح الأسواق حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير سلعتها وخدماتها، أو إلى خلق رغبات جديدة لدى العملاء بابتكار سلع وخدمات جديدة، وبما أن كلا المفهومين يتيح للمؤسسة إمكانية المنافسة في الأسواق فلا بد من التفريق بينهما.

-فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره؛
-أما الابتكار فهو إنتاج وتقديم أفكار جديدة غير مسبوقة من قبل الغير تفيد في طرح عملية، سلعة، خدمة جديدة أو في طريقة إنتاج أو تقديم الخدمات.

-أما الابداع فهو التغيير الذي يسمح بإنشاء بعد جديد للأداء.

إن جميع الابتكارات تشير وتستدعي التغيير ولكن التغيير ليس ابتكارا باعتبار أنه يتطلب أفكار جديدة، وللا ابتكار حدود تتمثل في المدة اللازمة لتعرف الآخرين على ما أحدثته المؤسسة، أما التغيير فهو مستمر يحتاج جهودا تخطيطية مستمرة.

الفرع الثاني : العلاقة بين ادارة التغيير التنظيمي و الابتكار في المنظمة .

الإبداع وابتكار يعكسها الجانب التنظيمي للمنظمة، الوظيفي والعملياتي، فالهيكل التنظيمي للمنظمات مُصمم، لكي يُبَنى التركيز على الامتياز في كل شيء يقوم به الأفراد في كل المستويات، ولضمان استمرار الإبداع، الذي يعتبر ظل للمجهودات المبذولة.

أي في ظل الأزمة سيكون رد فعل المؤسسة فوري، كما هو الحال عند نُشوب حريق في منزل احدهم، وذلك عن طريق كزيادة المركزية، تكثيف مراقبة الموازنة، وتسرع الإدارة العليا في اخذ الإجراءات العامة والصارمة التي تفرض على المستويات الدنيا.

فالنشاطات الصناعية مثلا التي تعتبر صنف من المنظمات، ستبقى مهمة بالنسبة للميزان التجاري للبلد، وللتنافسية الاقتصادية، فبفضل الإبداعات نستطيع خلق مناصب الشغل والحفاظ عليها، هذه الإبداعات قد تكون تقنية، اجتماعية ...

وأكثر أولوية للمسؤولين أن يكونوا واقعيين ، وليست الواقعية الضيقة لمراقبة التسيير، لكن واقعية تأخذ في عين الاعتبار العلاقات الإنسانية، القدرات على التعاون كأمر لا غنى عنها، ففي بعض الأحيان قد تكون أكثر أهمية من الشؤون المالية للمؤسسة بصفة عامة. فتحت هذه الظروف فقط يمكن أن تتحقق القفزة اللازمة للبقاء في عالم متغير بشكل جذري، لذا تعتبر معرفة الحقيقة الإنسانية، التي بدونها لا يصلح شيء ولا يكتمل السبيل للنجاح في عالم الأعمال.

كذلك لا يجب أن ننسى بأن من الأهمية بمكان 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 وتجديد الإبداع في المنظمات الحديثة.

المبحث الثاني : أهم الدراسات السابقة.

يقدم هذا البحث عرضا لبعض البحوث والدراسات للسابقة التي تطرقت إلى إدارة التغيير التنظيمي والابتكار في المؤسسة، أو العلاقة بينهما.

1 - دراسة دغمان زبير و حابله الشريف:

وهي مداخلة تحت عنوان : "حماية وتثمين الابتكار كشرط أساسي للتغيير في المؤسسة في ظل المتغيرات الجديدة " في ملتقى وطني حول: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رفع القدرة التنافسية " بالمركز الجامعي محمد الشريف مساعدي (سوق أهراس) يومي 02/01 ديسمبر 2010.

وعن أهداف هذا البحث هو إبراز أن الابتكار يعتبر أساسيا للتغيير والنمو واكتساب ميزات تنافسية للمؤسسة كما يسمح بتقييم وضعية الابتكار في المؤسسة من حيث التأطير القانوني والممارسة على مستوى المؤسسة الجزائرية خصوصا. ومن ثم كسب مزايا تنافسية مستدامة وتميز في السوق، ولن يتحقق ذلك إلا بتفعيل تلك المؤسسات لقدراتها الابتكارية والتجديدية في مختلف المجالات التكنولوجية والتنظيمية والتسويقية لتكون أكثر مبادرة واستباقا، انطلاقا من كفاءاتها وإمكانياتها الداخلية وسرعة تعلمها فالمجتمع العالمي والمؤسسات التي تكونه أصبحت موضوعة تحت شعار الابتكار الذي شكل ويشكل واحدا من الخصائص الأساسية للجزء الثاني من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بحيث أصبح الابتكار شيئا فشيئا مرادفا للتغيير والنمو ومن ثم فان أية مؤسسة تزيد النمو والتميز عن منافسيها يمنحها ميزة تنافسية تسمح لها باكتساب حصص جديدة من السوق ومن ثم النمو والتوسع، فعالم الأعمال الجديد يلزم المؤسسات إنشاء وتطوير فرص ومزايا تنافسية جديدة من خلال نظرة إبداعية للمستقبل ومجالات النشاط

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة التغيير التنظيمي و الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ومنه استكشاف الوسائل الضرورية التي تقود المؤسسة نحو الاستغلال الأمثل لهذه الفرص الشيء الذي يضفي على الابتكار والتحديد صفة العامل الأساسي الأمثل ليكون أجمع طريقة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين أدائها لتكون عند الأداء المتميز .

- نجد أن الباحثين قد وضحا مدى تأثير عامل الابتكار في التغيير في المؤسسة حتى تقوم بتحسين أدائها وتمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

- إلا أن الباحثين لم يأخذوا بعين الاعتبار إلى الجهة المعاكسة أي مدى تأثير عامل التغيير على الابتكار في المؤسسة أو تأثير إدارة التغيير بالخصوص إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسة وهذا ما تم ذكره في بحثي المتواضع.

2 -دراسة إلياس قصابي:

و هي مداخلة تحت عنوان : " دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " في ملتقى وطني : الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رفع القدرة التنافسية " بالمركز الجامعي محمد الشريف مساعدي (سوق أهراس) يومي 02/01 ديسمبر 2010.

ينظر الباحث إلى الإبداع على انه العامل الأكثر أهمية في التحول من مرحلة الحماية إلى مرحلة المنافسة، المحلية والدولية في ظل اقتصاد عالمي يمكن أن يفيد بطرق مختلفة لأنه يفتح فرص نمو كبيرة لم تكن لتتاح في الأسواق المحلية. غالبا ما يربط الإبداع بصفة عامة والتكنولوجي على الخصوص بالمؤسسات الكبيرة والضخمة، وهذا لا يعني أن لا تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المؤسسات المبدعة تكنولوجيا وتنظيميا، فبالرغم من قدرتها المالية الضعيفة إلا أنها تتمتع بخصوصيات قد تجعل منها مؤسسات مبدعة في مجال أو تخصص ما، وهنا الباحث ناقش الجزئية وهي الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في تحسين أدائها. وعليه فأبعاد المشكلة التي تم تناولها تجسدت في سؤالين هما:

- ماهو الإبداع وما دوره داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- كيف يمكن للإبداع أن يكون مصدر للميزة التنافسية والنجاح التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- نرى أن الباحث قد أعطى الأهمية الكبيرة للابتكار (الإبداع) في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى تتمكن من الوصول إلى النجاح التنافسي.

-إلا ان الباحث لم يتناول المتغير يتماشى مع متغير الابتكار ألا وهو التغيير التنظيمي.

3 -دراسة الداوي الشيخ و شتاتحة عائشة:

وهي مداخلة تحت عنوان : مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، يومي 12 و 13 ماي 2010 بجامعة سعد دحلب البليدة.

تناول الباحثان في الدراسة أه قضية تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار، والاستقرار هو التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

بحيث يمكن القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

و قد حاولا في هذه المداخلة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟

- ما هي مراحل وأهدافه؟

ما الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، وما هي طرق التعامل معها من أجل التغلب عليها؟

-نجد أن الباحثان قد تطرقا بالتفصيل إلى عامل التغيير التنظيمي وتناولوا جميع جوانبه من حيث تحديدهما لمفهوم التغيير التنظيمي ومراحل وأهدافه وفي الأخير الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة هذا التغيير وحتى كيفية معالجة هذه المقاومة.

-إلا أنه لم يتطرقا الى عامل الابتكار في المؤسسة أو مدى تأثير التغيير التنظيمي على الابتكار.

4 - دراسة ببلولة إيمان و لشهب صفاء:

وهي مداخلة تحت عنوان: "الإبداع التنظيمي و دوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية"، ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 12-13 ماي 2010.

تهدف هذه المداخلة إلى تبيان دور و أثر الإبداع التنظيمي على أداء المؤسسات الصحية، من خلال تطبيق أساليب التسيير الحديثة. بحيث ركزنا من خلال هذا البحث على دراسة التحفيز، الاتصال والرقابة، ويؤكد النتائج على فعالية تطبيق الإبداع التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الصحية.

-قامت الباحثتان بدراسة العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات وبالخصوص في المؤسسات الصحية بعمق محاولتان بذلك تأكيد مدى فاعلية هذه العوامل.

-إلا أنه هذه الدراسة خاصة بقطاع معين من المؤسسات (المؤسسات الصحية)، ولم تقم بالفرق بين متغيرين الإبداع والتنظيم وإنما دمجتهما.

5 -دراسة تيقاوي العربي:

و هي مداخلة تحت عنوان: " دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية- دراسة ميدانية تحليلية -"، ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 12 - 13 ماي 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية(اتصالات الجزائر، الوطنية للاتصالات الجزائرية (نجم)، أوراسكوم تيليكوم الجزائر) من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (75) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1 -أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعة، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضاً مرتفعة.

2 -أن هناك دوراً إيجابياً عملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري ، التقني ، الإضافي).

-نرى هنا ان الباحث قد توصل إلى نتائج جد مهمة وإيجابية بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي وكذا الابتكار في المؤسسة، وتزيد الدراسة في التأكيد من أن المؤسسات الخدمية الجزائرية قد بدأت النظر إلى الإستراتيجيات الإدارية الحديثة والاعتماد عليها مما يؤهلها إلى دخول الأسواق العالمية.

-إلا أنه قد حدد في العينة وخصص المؤسسات الخدمية وبالتحديد مؤسسات الاتصالات عن بقية المؤسسات الأخرى وفي قطاعات أخرى.

6 -دراسة حمزة فياللي:

وهي مداخلة تحت عنوان : "دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة"، ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 12 - 13 ماي 2010.

حاولت هذه المداخلة الكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من التغيير التنظيمي والإبداع، حيث تطرق إلى التغيير التنظيمي أولاً، ثم أنواعه تبعاً لمختلف التصنيفات (الميكلي، التكنولوجي والمرتكز على الأشخاص)، ومر إلى سمات التغيير الناجح، في النهاية ختم بذكر أشهر التجارب والدراسات التي عُنت بالتغيير في المنظمات الحديثة.

والجزء الثاني من هذه الدراسة عالج الإبداع كنتيجة للتغيير التنظيمي، وهذا بافتراضه أن الإبداع هو متغير تابع للمتغير المستقل المتمثل في التغيير التنظيمي، إذ بدأ بتعريف الإبداع، وذكر مختلف مصادره، مستوياته وعلاقته بالتغيير التنظيمي.

-نرى أن الباحث قد توسع في الجانب المفاهيمي محاولاً بذلك ضبط التعريفات وأنواع ومستويات وغيرها من الأمور المفاهيمية.

-قام الباحث بتناول موضوع مداخلته على أساس مفاهيمي وذكر تجارب ودراسات لغيره ولم يتم بإجراء تجربة خاصة به وهذا ما ينقصه.

7 - دراسة هنرشي طارق و دروم أحمد:

مداخلة تحت عنوان : " الإبداع من اجل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة "، في ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 12 - 13 ماي 2010.

يلعب الإبداع دورا هاما في إحداث عملية التغيير التنظيمي، حيث ان المنظمات التي لا تبعد قهرم وتزول، كما يعتبر التعرف على واقع الإبداع في المؤسسة الاقتصادية ومراحله وعناصره ضروري من اجل إحداث التغيير التنظيمي والذي تقع مسؤوليته على عاتق القيادة الإدارية، ويؤثر الإبداع بصفة مباشرة على تغيير البناء التنظيمي في المؤسسة بما يسهم في تفعيل روح جديدة للمنظمة بإمكانها مسايرة التطورات الجديدة، صف إلى ذلك تأثيره على التغيير الثقافي الايجابي للمنظمة، وهيكل الاتصالات لتنشيطها وجعلها تعمل بصفة صحيحة لتحقيق أهداف العمال والمنظمة.

-نرى أن الباحث قد ربط بين متغيرين أساسيين الابداع والتغيير التنظيمي وهما من أهم المتغيرات الحديثة.

-إلا أنه ركز على تأثير الإبداع على التغيير التنظيمي ولم يذكر تأثير التغيير التنظيمي على الابداع وقد حدد الدراسة بحالة مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة.

خلاصة الفصل الأول:

تم في هذا الفصل الى تقديم اساسيات لإدارة التغيير التنظيمي من خلال ذكر الأسباب التي تستدعي إلى وجود التغيير التنظيمي من أسباب داخلية مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها والاجراءات المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة وأساليب المستخدمة لمعالجة المشاكل، أما الأسباب الخارجية فهو مرتبط بما يحيط المنظمة من بيئة اقتصادية وتشريعية وسياسية واجتماعية وغيرها، وكذلك تم ذكر المجالات التي يكون فيها هذا التغيير.

كما تم التطرق إلى أساسيات عن الابتكار من خلال ذكر العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار من استراتيجية وثقافة وقيادة داخل المنظمة وكذا الفريق والاتصال داخلها، وكذلك ذكرت الجوانب والمجالات التي يكون فيها الابتكار حتى تتمكن من اشباع حاجات الزبائن وكسب ولائهم ورضاهم وتسعى أيضا الى التحسين المستمر في منتجاتها وأساليب عملها لتتحكم في التكاليف.

ثم تم التطرق إلى التفريق بين المصطلحات المتلازمة من تغيير وتطوير التنظيمي، التغيير والابتكار، محاولين بعدها تحديد كل مفهوم، وفي الأخير تم ربط علاقة بين ادارة التغيير التنظيمي وكذا الابتكار داخل المنظمة.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

لبعض المؤسسات

الصناعية الصغيرة

والمتوسطة

- غرداية -

تمهيد:

من خلال الانتشار الواسع لموجة التغيرات، خاصة الاستراتيجيات وأساليب التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعية منها خاصة فإنه على هذا الأساس تم التوجه لبعض المؤسسات الصناعية بمدينة غرداية بغية معرفة ما إذا كانت تهتم بهذه الاستراتيجيات والأساليب الحديثة وخاصة موضوع دراستنا أي إدارة التغير التنظيمي وأثره على الابتكار وسط هذه المؤسسات، وهذا ما سيتم تناوله من خلال هذا الجانب الميداني من الدراسة، والذي ينقسم إلى مبحثين وهما :

- تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها؛

- تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول : تصميم الدراسة الميدانية و خطوات إجرائها:

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والاجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول : كيفية إنجاز الدراسة الميدانية.

حيث سيتم التطرق بالتفصيل الى مجتمع الدراسة من جميع جوانبه:

أولا: مجتمع البحث.

مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث يعد ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية البحث للتعميم وتأكيد تمثيل عينة المجتمع، ويتمثل مجتمع البحث في مجموعة من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الكائنة بالمنطقة الصناعية لولاية غرداية، ويختلف فيها حجم العمال وكذا قطاع النشاط من مؤسسة إلى أخرى مثل: صناعة كهرو منزلية، صناعة النسيج، صناعة ميكانيكية، صناعة الخزف ...

ثانيا: عينة البحث وكيفية اختيارها.

يتم اللجوء لاختبار عينة من مجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية والبشرية وضيق الوقت، لهذا فقد تم أخذ العينة من أفراد المجتمع إختيارا غير عشوائي، وكان حجم العينة المعتمد عليها في الدراسة مساويا لـ 45 موظف من مختلف المؤسسات الصناعية.

ثالثا: متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل : هو عبارة عن ادارة التغيير التنظيمي؛

المتغير التابع : وهو الابتكار في المؤسسة.

المطلب الثاني : أدوات البحث وجمع البيانات:

تم اللجوء إلى استخدام مجموعة من الأدوات التي أملتھا طبيعة الموضوع وأیضا طبيعة المعلومات في حد ذاتھا، وقد تم جمع البيانات من المصادر التالية:

-الاستبيان: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، وتم تصميمه بالاعتماد على بعض الأساتذة وذوي الخبرة في كل من مجال الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجال ضبط المشاريع، ومن أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الاداة كوسيلة اساسية في جمع البيانات الميدانية هو أن الاستبيان يعد أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة، بالإضافة الى الاتساق والتكامل بين استخدام هذه الأداة والاطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة.

وفي اعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة، وأن تكون الأسئلة محددة ودقيقة ومضمونها واضح، ليتسنى للمبحوثين فهمها، وقد تم إنجاز هذا الاستبيان على عدة مراحل : مرحلة الاعداد، مرحلة الاختبار والتصحيح، مرحلة الصياغة النهائية.

تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس فظهر أن معامل الثبات (0,69)، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

-الملاحظة: لقد كان لها فائدة كبيرة في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على مختلف المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال عدة زيارات والتي سمحت بالتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل، وملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين.

-المقابلة: وكان ذلك بصفة غير رسمية مع بعض المسؤولين محاولة بذلك تجاوز مشكلة عدم تجاوب الافراد وذلك بالتدخل لشرح الأسئلة وتبسيطها بأن هذه الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم، مع توضيح موضوع البحث حتى يطمئنوا بأن هذه الاسئلة هي فقط لأهداف علمية، وأن يحسوا بأهمية مشاركتهم ويتمكنوا من الإجابة على اسئلة الاستبيان بكل صدق وموضوعية.

Excel- وتم استعماله من اجل تفرغ المعلومات والبيانات الاستبيان، وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية.

برنامج SPSS : وهو المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، يقوم بتحليل إحصائي سريع وتم استعماله في تحليل بيانات الاستبيان وعرضها في جداول ورسوم بيانية.

-مقاييس إحصائية : حساب التكرارات وقياس نسبها المئوية، مقاييس ألفا كونبرخ ومعامل الارتباط بيرسون.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها:

سنتطرق في هذا المبحث عرضا مفصلا لنتائج الدراسة الميدانية التي تم الوصول إليها من خلال المرحلة السابقة لجمع البيانات، وتشمل السرد الكامل لجميع النتائج عن طريق الجداول والأشكال البيانية، إضافة إلى تحليل ومناقشة هذه النتائج وفي الأخير الوصول إلى نفي وإثبات الفرضيات من خلال الاستنتاجات.

المطلب الأول : نتائج الدراسة الميدانية.

جدول (1-2): نتائج المعلومات الشخصية:

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية	
100	45	ذكر	الجنس
0	0	أنثى	
100	45	المجموع	
13,3	6	أقل من 30 سنة	العمر
24,4	11	من 30 إلى 39 سنة	
46,7	21	من 40 إلى 49 سنة	
15,6	7	50 سنة فأكثر	
100,0	45	المجموع	
4,4	2	ابتدائي	المستوى الدراسي
17,8	8	متوسط	
46,7	21	ثانوي	
28,9	13	جامعي	
2,2	1	دراسات عليا	
100,0	45	المجموع	

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة - غرداية -

43,8	7	اقتصاد	التخصص
43,8	7	تكنولوجيا	
0	0	اداب	
12,5	2	تخصص اخر	
100	16	المجموع	
15,6	7	اقل من 5	الخبرة
33,3	15	من 5 إلى 10	
13,3	6	من 11 الى 15	
37,8	17	اكثر من 15	
100,0	45	المجموع	
2,2	1	اقل من 10	عدد العمال
73,3	33	من 11 الى 49	
24,4	11	من 50 الى 250	
100,0	45	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-2): أساس انتقاء الادارة للعمال :

المتغير	التكرار	النسبة %
الكفاءة	35	77,8
الشهادة	9	20,0
المحسوبية	1	2,2
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (3-2): الدراية السابقة عن طبيعة العمل :

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	25	55,6
لا	20	44,4
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-4): القيام بدورة التكوينية عند دخول المؤسسة :

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	19	42,2
لا	26	57,8
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-5): الأجر الممنوح يتناسب مع الجهد المبذول في هذا المنصب :

المتغير	التكرار	النسبة %
يناسب	19	43,2
لا يناسب	11	25,0
بعض الشيء	14	31,8
المجموع	44	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-6): قيام المؤسسة بمنح مكافآت تعبيراً عن شكرها لجهد العمال :

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	14	31,8
أحيانا	21	47,7
لا	9	20,5
المجموع	44	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-7): عدد المرات التي تم تلقي فيها المكافأة و الشكر للعمال .

المتغير	التكرار	النسبة %
مرة واحدة	15	34,1
أكثر من مرة	19	43,2
ولا مرة	10	22,7
المجموع	44	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-8): الحوافز التي توفرها المؤسسة للعمال :

المتغير	التكرار	النسبة %
عطلة عائلية	2	4,7
مراكز صحية	0	0
دور الحضانة	0	0
ظروف خاصة	31	72,1
ولا واحدة	10	23,3
المجموع	43	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-9): العلاقة ما بين العمال :

المتغير	التكرار	النسبة %
انسجام	22	48,9
خلاف	1	2,2
في اطار العمل	20	44,4
تباعد	2	4,4
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-10): أكثر مظاهر التسبب شيوعا في العمل:

المتغير	التكرار	النسبة %
تاخير وقت	23	51,1
كثرة غياب	6	13,3
اهمال مهام	5	11,1
تخريب أملاك المؤسسة	0	0
ولا واحدة	11	24,4
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-11): العمل داخل المؤسسة يكون ضمن فرق:

المتغير	التكرار	النسبة %
ضمن فريق	38	84,4
اعمل بمفردي	7	15,6
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-12): القيام المؤسسة باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة و متطورة في السوق:

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	16	35,6
احيانا	22	48,9
لا	7	15,6
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-13): تقوم المؤسسة بدورات تدريبية عند اقتناء وسائل جديدة.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	20	44,4
احيانا	15	33,3
لا	10	22,2
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-14): المجالات التي تقوم بإجراء فيها المؤسسة أبحاثها.

المتغير	التكرار	النسبة %
سوق	4	9,1
تكنولوجيا	2	4,5
انتاجية	27	61,4
مجال آخر	0	0
لا تقوم بالبحث	11	25,0
المجموع	44	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-15): سرعة تناقل و انتشار المعلومة .

المتغير	التكرار	النسبة %
بطيء	10	22,2
نسبي	21	46,7
سريع	14	31,1
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-16): دعم المؤسسة و تشجيعها للأفكار الجديدة التي يطرحها العمال.

المتغير	التكرار	النسبة %
تشجع كثيرا	13	28,9
تشجع احيانا	24	53,3
لا تهتم بها	8	17,8
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-17): قيام المؤسسة بالتغيير.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	32	71,1
لا	13	28,9
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-18): المستويات التي تم فيها التغيير.

المتغير	التكرار	النسبة %
هيكلية	8	23,5
انتاج	23	67,6
تسويق	2	5,9
لم تقم	1	2,9
مستوى آخر	0	0
المجموع	34	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

جدول (2-19): رد العمال عن أمر النقل إلى مصلحة أخرى.

المتغير	التكرار	النسبة %
اوافق نفس الرتبة	1	2,2
ارفض نفس الرتبة	0	0
أوافق رتبة اعلى	17	37,8
ارفض رتبة اقل	8	17,8
اوافق في جميع	19	42,2
ارفض في جميع	0	0
المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الدراسة

الفرع الأول: تحليل خصائص العينة:

من خلال الأسئلة الستة الأولى تم التعرف على مميزات أفراد العينة المدروسة من حيث الجنس، العمر، المستوى الدراسي، التخصص العلمي، خبرة العامل، عدد العمال في المؤسسة.

الجنس: نلاحظ من خلال الجدول السابق (1-2) أن نسبة الذكور هي 100%، كون أن طبيعة المؤسسات المدروسة صناعية وينعدم فيها الجانب الأنثوي للصعوبة العمل فيها.

العمر: نرى من خلال الجدول السابق (1-2) أن نسبة العالية وهي 46,7% تعود للفئة العمرية ما بين 40 و 40 سنة، وأقل نسبة هي 13,3% تعود لفئة الأقل من 30 سنة، وهذا يدل على أنه لا تعتمد على فئة الشباب بقدر ما تعتمد على فئة الكهولة.

المستوى التعليمي: نلاحظ من الجدول السابق (1-2) أن أعلى نسبة 46,7% للمستوى الثانوي، و أقل نسبة 2,2% للدراسات العليا، أما المستوى الابتدائي فنسبته 4,4%، أما المستوى الجامعي فنسبته 28,9%، وما هذا إلا تبيان أن مستوى التعليمي لعمال المؤسسات لا بأس به ومقبول على العموم.

التخصص العلمي: نلاحظ من الجدول السابق (1-2) و بناء على نسبة المستوى الجامعي والدراسات العليا نرى أن أعلى نسبة 43,8% قد اشترك فيها كل من العلوم الاقتصادية والتكنولوجيا، أما أقل نسبة 12,5% فقد عادت للتخصصات الأخرى والمتمثلة في المحاسبة والعلوم السياسية، وقد كانت النسبة منعدمة في العلوم الإدارية والقانونية والآداب، وهذه النسب تعود إلى الطبيعة الاقتصادية والصناعية للمؤسسات.

الخبرة: نلاحظ من الجدول السابق (1-2) و بناء على الفئة العمرية للعمال، نرى أن أعلى نسبة 37,8% تخص أصحاب الخبرة التي تفوق 15 سنة، وأقل نسبة 13,3% تخص أصحاب الخبرة ما بين 11 و 15 سنة، وهذا يزيد في التأكيد على أن فئة العاملة من الكهول وقد اكتسبوا خبرة كبيرة في ميدان عملهم.

عدد العمال: نرى من خلال الجدول السابق (1-2) أن نسبة العالية وهي 73,3% تخص المؤسسات الصغيرة التي حجمها ما بين 10 إلى 49 عامل، أما المؤسسات المتوسطة والتي حجمها ما بين 50 و 250 عامل

فنسبتهما 24,4 %، إلا أنه نسبة 2,2 % لمؤسسة مصغرة وهي قيمة شاذة لا اعتبار لها، وهذه النسب تبين أن أغلبية المؤسسات صغيرة وليس بها حجم كبير من العمال.

أساس انتقاء الادارة للعمال : نلاحظ من الجدول السابق (2-2) أن أعلى نسبة 77,8 % تعود للكفاءة في الانتقاء، أما 20 % تخص الانتقاء على اساس الشهادة، أما 2,2 % نسبة تعود المحسوبية وهي نسبة شاذة لا يتم اخذها بعين الاعتبار، ونرى المؤسسات تعتمد على الكفاءة في اقتناء العمال.

الدراية السابقة عن طبيعة العمل : نلاحظ من الجدول السابق (2-3) أن أعلى نسبة 55,6 % تخص الاجابة بنعم، أما الاجابة لا فنسبتهما 44,4 %، وهذا يبين على أن العمال على دراية بطبيعة العمل قبل انضمام الى المؤسسة.

القيام بدورة التكوينية عند دخول المؤسسة : نلاحظ من الجدول السابق (2-4) أن أعلى نسبة 57,8 % تخص النفي بقيام المؤسسة بدورة تكوينية عند دخول عمال جدد، أما أقل نسبة وهي 42,2 % تخص الاجابة بنعم أي قيام المؤسسة بدورة تكوينية عند دخول عمال جدد، ويتبين لنا أن أغلب المؤسسات لا تقوم بدورات تكوينية للعمال الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل.

الأجر الممنوح يتناسب مع الجهد المبذول في هذا المنصب : نرى من خلال الجدول السابق (2-5) أن نسبة العالية وهي 43,2 % تخص الاجابة بمناسبة الأجر، أما أقل نسبة 25 % تخص عدم تناسب الأجر، أما نسبة 31,8 % تخص الإجابة ببعض الشيء، ونرى أن العمال ليسوا بقناعة للأجر الممنوح لهم.

قيام المؤسسة بمنح مكافآت تعبيراً عن شكرها لجهد العمال : نلاحظ من الجدول السابق (2-6) أن أعلى نسبة 47,7 % تخص الإجابة بالمنح أحياناً، أما أقل نسبة 20 % تخص النفي، أما الإجابة بنعم فنسبتهما 31,8 % وكل هذه النسب تدل على تدبدب المؤسسات في منح المكافآت.

عدد المرات التي تم تلقي فيها المكافأة و الشكر للعمال : نرى من خلال الجدول السابق (2-7) أن نسبة العالية وهي 43,2 % فهي الإجابة بأكثر من مرة، أما أقل نسبة هي 22,7 % تعود للإجابة ولا مرة، أما الإجابة بمرة واحدة فنسبتهما 34,1 %، وهذا يؤكد على تدبدب المؤسسات في منح المكافآت.

الحوافز التي توفرها المؤسسة للعمال : نلاحظ من الجدول السابق (2-8) أن أعلى نسبة 72,1 % تخص تقديم الدعم لظروف خاصة حيث تقوم المؤسسة بمنح تحفيز، أما أقل نسبة 4,7 % تخص تغطية تكاليف عطلة عائلية، أما الإجابة بعدم تقدم أي تحفيز فنسبته 23,3 %، أما دور الحضانة لأولاد العمال ومراكز صحية للعمال فعي منعدمة، ويتبين لنا أن أغلب المؤسسات تراعي الظروف الخاصة العامل على النظر إلى الحوافز الأخرى.

العلاقة ما بين العمال : نرى من خلال الجدول السابق (2-9) أن نسبة العالية وهي 48,9 % تخص الانسجام ما بين العمال، أما العلاقة في إطار العمل فنسبته 44,4 %، أما الخلاف والتباعد فنسبتهما متقاربة 2,2 % و4,4 % على الترتيب، يظهر لنا أن العلاقة ما بين العمال لا بأس بها على العموم.

مظاهر التسبب شيوعا في العمل : نلاحظ من الجدول السابق (2-10) أن أعلى نسبة 51,1 % تعود للتأخير عن الوقت، أما كثرة الغياب و إهمال في أداء المهام فنسبهما متقاربة 13,3 % و 11,1 % على الترتيب، لكن الإجابة أنه لا توجد هذه المظاهر فنسبتها 24,4 %، وتنعدم نسبة تخريب أملاك المؤسسة، ويدل هذا على عدم وجود انضباط في العمل.

العمل داخل المؤسسة يكون ضمن فرق : نرى من خلال الجدول السابق (2-11) أن نسبة العالية 84,4 % تخص العمل ضمن فريق، أما العمل الفردي فنسبته 15,6 %، يزيد التأكيد على طبيعة العلاقة ما بين العمال.

القيام المؤسسة باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة و متطورة في السوق : نلاحظ من الجدول السابق (2-12) أن أعلى نسبة 48,6 % تخص بالاستحداث احيانا، أما القيام بالاستحداث فنسبته 35,6 %، و 15,6 % هي نسبة عدم القيام باستحداث الوسائل، ويتضح لنا أن المؤسسات تقوم باستحداث وسائلها بتقطع.

تقوم المؤسسة بدورات تدريبية عند اقتناء وسائل جديدة : نرى من خلال الجدول السابق (2-13) أن نسبة العالية 44,4 % تخص بنعم، وتليها النسبة 33,3 % تخص أحيانا، أما الإجابة لا فكانت نسبتها 22,2 %، وعليه هذا دليل على بالرغم من حجم الصغير للمؤسسة فهي تعطي أهمية كبيرة للدورات التدريبية.

المجالات التي تقوم بإجراء فيها المؤسسة أبحاثها : نلاحظ من الجدول السابق (2-14) أن أعلى نسبة 61,4 % تخص مجال الانتاجية وتحسينها وتطويرها، وأقل نسبة 4,5 % تخص مجال التكنولوجيا، لكن نجد مجال

السوق والمنافسين والزبائن وعدم القيام بأي أبحاث نسبها 9,1 % و 25 % بالترتيب، وهنا يظهر لنا أن المؤسسة تهتم بتحسين منتجاتها.

سرعة تناقل و انتشار المعلومة : نرى من خلال الجدول السابق (2-15) أن نسبة العالية 46,7 % تعود للانتقال النسبي، وتليها الانتقال السريع نسبته 31,1 %، وأقل نسبة هي 22,2 % تعود للانتقال البطيء، يتبين لنا أن سرعة انتشار وانتقال المعلومة لا بأس به.

دعم المؤسسة و تشجيعها للأفكار الجديدة التي يطرحها العمال : نلاحظ من الجدول السابق (2-16) أن أعلى نسبة 58,3 % للإجابة تشجع احيانا، اقل نسبة 17,8 % لعدم اهتمام، ونسبة 28,9 % لتشجيع كثيرا، يبين أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار افكار التي يطرحها العمال.

قيام المؤسسة بالتغيير : نرى من خلال الجدول السابق (2-17) أن نسبة العالية 71,1 % للإجابة بنعم، أما الإجابة بلا فنسبتها 28,9 %، يتضح لنا أن أغلب المؤسسات قامت بالتغيير.

المستويات التي تم فيها التغيير : نلاحظ من الجدول السابق (2-18) أن أعلى نسبة 67,6 % تخص الإنتاج، ويليهما النسبة 23,5 % تخص الهيكلي، ويليهما التسويق وعدم القيام بالتغيير بالنسبتين 5,9 % و 2,9 % على التوالي، بناء على هذه النسب واهتمام المؤسسات بمجال الإنتاجية وتطويرها فأغلب التغيير كان في مستوى الانتاج.

رد العمال عن أمر النقل إلى مصلحة أخرى : نرى من خلال الجدول السابق (2-19) أن نسبة العالية هي 42,2 % تعود للموافقة في جميع الحالات للنقل، أما أقل نسبة هي 2,2 % تعود للموافقة في نفس الرتبة، أما الموافقة في رتبة أعلى والرفض في رتبة أقل فنسبتها 37,8 % و 17,8 % على الترتيب، وهنا يتبين لنا أن العمال ليس هنالك مقاومة للتغيير.

الفرع الثاني : مناقشة النتائج .

بعدما تطرقنا الى تحليل نتائج الاستبيان سنقوم بسرد التفسيرات والنتائج على الشكل الموالي:

أولاً : من جانب إدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل) .

لتبيان أن هناك إدارة تغيير تنظيمي في هذه المؤسسات لابد من ربط النتائج بالأسباب التي تستدعي وجود تغيير تنظيمي:

- بما أن المؤسسات تقوم بتشجيع الأفكار (نسبة 58,3 % لتشجيع احياناً)، ومجال البحث خاصة بالإنتاج (نسبة 61,4 % لمجال الانتاجية وتحسينها وتطويرها)، وهذا ما يفسر أن هناك حيوية داخل هذه المؤسسات من خلال الاستماع الى اقتراحات العمال تشجيع المبادرات والطموحات وحتى تحسيسهم بالانتماء.

- وكون المؤسسات تقوم بالأبحاث في مجال الإنتاجية، هنالك قناعة بالأجر ومناسب (نسبة 43,2 % ليناسب)، وكذا تقوم بمنح مكافآت بنسبة معتبرة (نسبة 47,7 % لأحياناً)، وعدد مرات تلقي المكافآت متوسط (نسبة 43,2% لأكثر من مرة ونسبة 34,1 % لمرة واحدة فقط)، وهذا يدل على هنالك بحث وارتقاء وتقدم عن طريق الزيادة في الإنتاجية وتحسين وضعية العمال أي التطوير والتحسين في كل مجالات المؤسسة.

- وبما أن هناك استحداث للوسائل جديدة ومتطورة (نسبة 48,6 % لأحياناً)، وقيام المؤسسات بدورات تدريبية عند إقتناء هذه الوسائل المتطورة (نسبة 44,4 % لنعم)، وقد تم تغيير في المستوى الإنتاج (بنسبة 67,6 %) وعلى المستوى الهيكلي (بنسبة 23,5%)، وهنالك تجاوب مع التغيير من طرف العمال بحيث لم يبدوا مقاومتهم لهذا التغيير حتى إن تطلب الأمر تغيير مصالحهم أو رتبهم (بنسبة 42,2 % لموافق في جميع الحالات)، وهذا ما يفسر إلا أنه هنالك تغييرات قد تمت مما يؤدي حتما إلى تغيير في أهداف المؤسسات.

- كون أن الفئة العمرية للعمال هي كهول أي من 40 إلى 49 سنة (بنسبة 46,7 %) وذوي خبرة كبيرة أكثر من 11 سنة (نسبة 51,1 %) أي أن معدل الدوران العمالة منخفض، وأن أغلب مظاهر التسيب تخص التأخير عن الوقت (نسبة 51,1 %) أي نقص في الغيابات وتخريب أملاك المؤسسة، ووجود علاقة انسجام ما بين العمال (نسبة 48,9 %) أي نقص الفوضى وهنالك تقارب ثقافي واجتماعي بينهم، وهذا يدل على وجود نمط ايجابي في سلوك العمال ونقص في الفجوة الثقافية واجتماعية والحضارية بين العمال.

- بما أن هنالك تغييرات دائمة لأذواق المستهلكين ومن أجل إنتاج سلعة تتناسب مع هذه الاذواق فإنه يتحتم على المؤسسات القيام بالبحث وهذا ما لوحظ وما نصت عليه نتائج الاستبيان وبالخصوص في مجال الانتاج ومواكبة التغييرات التكنولوجية باقتناء تقنيات جديدة حتى تقوم بضخ كمية كبيرة من المنتجات الجديدة

لتضمن استمرارها في السوق ونجاحها وتتمكن من حماية نفسها، وطريقة العمل تكون ضمن فرق (نسبة 84 %) هذا يضمن لها الاستجابة السريعة للمتطلبات.

ثانيا : من جانب الابتكار في المؤسسة (المتغير التابع).

لتحديد أن هناك ابتكار في هذه المؤسسات كنتيجة لإدارة التغيير التنظيمي لابد من ربط النتائج بالعوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار:

- بما أن المؤسسات تعتمد بصفة كبيرة على الكفاءة عند الاختيار وتعيين العمال (بنسبة 77,8 %) وما يفسر هذا إلا أن المؤسسات تعتمد إستراتيجية البحث عن اليد العاملة ذات كفاءة وخبرة المؤهلة (نسبة 46,7 % ثانوي) لتكون مصدر لتمييزها.

- بما أن العمال أبدوا موافقتهم على النقل في حالة وجود تغيير أي عدم وجود مقاومة أو اعتراض نسبيا ومحاولة انتقاء الوسائل الجديدة والمتطورة هذا يدل على وجود جو وثقافة ملائمة للابتكار.

- كون المؤسسات تستمع وتشجع الأفكار الجديدة وتقوم بمنح مكافأة تعبيراً عن الشكر وتقدير جهد العمال وتوفير حوافز معنوية، هذا يثبت قيادة المؤسسات تشجع وتلعب دوراً فعالاً في تحفيز وتشجيع جو الابتكار.

- بما أنه توجد علاقة انسجام ما بين العمال داخل المؤسسات، وطبيعة عملهم يكون ضمن فريق كوحدة للأداء، وانتشار المعلومة يكون أكثر من نسبي بين العمال والقيادة (نسبة 77,8 %)، فإنه يبين أن المناخ يشكل أكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.

الفرع الثالث : ربط النتائج بالفرضيات .

حتى تتمكن من اختبار مدى صحة الفرضيات نقوم بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين العبارات التي نرى أنها ترتبط مباشرة مع المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي) والمتغير التابع (الابتكار) وحيث كان هناك تداخل وعدم القدرة على فصل العبارات التابعة لكل متغير وهذا ما يفسر عدم القيام بفصل أسئلة الاستبيان، والجدول الموالي هو عبارة عن مصفوفة تبين مدى ارتباط العبارات بواسطة معامل الارتباط بيرسون :

جدول (20-2): مصفوفة معامل الارتباط بيرسون.

Correlations

		الانتقاء	المكافأة	تلقي مكافأة	استحداث الوسائل	اقتناء تقنية	تشجيع الافكار	التغيير
الانتقاء	Pearson Correlation	1	,280	,139	,284	,144	,222	,391**
	Sig. (2-tailed)		,066	,370	,059	,344	,143	,008
	N	45	44	44	45	45	45	45
المكافأة	Pearson Correlation	,280	1	,574**	,642**	,688**	,534**	,526**
	Sig. (2-tailed)	,066		,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44
تلقي مكافأة	Pearson Correlation	,139	,574**	1	,439**	,349*	,422**	,162
	Sig. (2-tailed)	,370	,000		,003	,020	,004	,294
	N	44	44	44	44	44	44	44
استحداث الوسائل	Pearson Correlation	,284	,642**	,439**	1	,659**	,528**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,059	,000	,003		,000	,000	,000
	N	45	44	44	45	45	45	45
اقتناء تقنية	Pearson Correlation	,144	,688**	,349*	,659**	1	,583**	,430**
	Sig. (2-tailed)	,344	,000	,020	,000		,000	,003
	N	45	44	44	45	45	45	45
تشجيع الافكار	Pearson Correlation	,222	,534**	,422**	,528**	,583**	1	,323*
	Sig. (2-tailed)	,143	,000	,004	,000	,000		,030
	N	45	44	44	45	45	45	45
التغيير	Pearson Correlation	,391**	,526**	,162	,614**	,430**	,323*	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,294	,000	,003	,030	
	N	45	44	44	45	45	45	45

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الدراسة.

يتبين لنا من خلال الجدول أنه توجد علاقة ما بين المتغيرين كون القيم كلها إيجابية، وأنه هناك علاقة طردية من خلال القيم التي هي ذات دلالة احصائية عالية (أغلب القيم أقل من أو تساوي 0,001)، أما قوة الارتباط نجدها في أعلى قيمة كانت (0,688 %) ما بين عدد مرات تلقي المكافآت والدورات التدريبية التي تقام لكيفية استعمال الوسائل جديدة ومتطورة، وقيمة (0,659 %) ما بين استحداث وسائل جديدة ومتطورة والدورات التدريبية التي تقام لكيفية استعمالها، وقيمة (0,642 %) ما بين منح المكافآت واستحداث وسائل متطورة،

وقيمة (0,614 %) ما بين استحداث وسائل جديدة وقيام المؤسسات بالتغيير، وقيمة (0,583 %) ما بين الدورات التدريبية التي تقام لكيفية استعمال الوسائل الجديدة وتشجيع الافكار.

كما أنه هنالك ضعف أو قوة ارتباط قليلة نجدها في أدنى قيمة (0,139 %) وهي ما بين اساس اختيار وتعيين العمال وبين عدد مرات تلقي المكافآت، وقيمة (0,144 %) ما بين اساس اختيار العمال والدورات التدريبية التي تقام لكيفية استعمال وسائل جديدة، وقيمة (0,162 %) ما بين عدد مرات تلقي المكافآت وقيام المؤسسة بالتغيير.

ومن خلال ما سبق نجد أن الفرضية الأولى والمتمثلة في وجود علاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والابتكار صحيحة ونضيف هذه العلاقة قوية، والفرضية الثانية وهي تأثر إدارة التغيير التنظيمي بصفة مباشرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صحيحة ونضيف أنه تأثير إيجابي.

خلاصة الفصل :

مما سبق تناوله في الفصل النظري ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بشكل عملي وواضح على وجود علاقة تأثير مباشرة ما بين إدارة التغيير التنظيمي والابتكار في المؤسسات ومن خلال إجابة العمال على اسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في ربط المتغيرات، ومن خلال استخدام معامل الارتباط ظهر أن هناك علاقة ايجابية وذو دلالة احصائية لبعض العبارات وقوة ارتباطها قوية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم التعرف على واقع هذا التأثير في بعض المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي كانت محل الدراسة الميدانية، والتي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة تجعل هناك إمكانية التعرف بنوع من الدقة على الأسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي وكذا الكشف عن مختلف مجالات التغيير التنظيمي وكيف يمكن لهذه الأسباب أن تكون منها بعض العوامل التنظيمية التي تؤثر على الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم إيضاح مجالات وجوانب ظهور هذا الابتكار، وقد تم اختيار المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة كميدان للدراسة باعتبار طبيعة نشاطها يبرز ويتوافق مع موضوع البحث.

فإدارة التغيير التنظيمي وحتى الابتكار يمكن تحقيقهم من خلال توفير بعض المتطلبات التي يمكن لأي مؤسسة أن توفرها، وهو في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب اهتمام أكثر بالعمال والتقرب منهم والاحتكاك بهم واستماع الى انشغالاتهم مما يؤدي إلى كسب ولائهم وتقديرهم، وتقليل نسبة المقاومة عند التغيير وحتى السعي إلى التفكير في تطوير وتحسين المنتجات وتوسيع نشاط المؤسسة لضمان إستمراريتها وبقائها، وبالتالي طرح أفكار جديدة أي وجود ابتكار، وبذلك فإن إدارة التغيير التنظيمي تساهم إيجاباً في إبراز أفكار جديدة ووجود ابتكارات داخل هذه المؤسسات، مما ينعكس في قدرة المؤسسة للاستجابة لتغيرات أذواق الزبائن والتمكن من تلبية حاجاتهم وإشباعها أو حتى كسب رضا زبائن جدد ، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وارتفاع ارباحها مما يؤدي الى ارتفاع اجور العمال ومنحهم مكافآت وتحفيزات وتغطية تكاليف الافكار الجديدة.

فيما يلي بعض النتائج و التوصيات المقترحة :

اولا : النتائج .

من العرض السابق وتحليل وتفسير البيانات وتقييم الفرضيات خلص البحث الى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها فيما يلي :

الخاتمة العامة

- 1 - ادارة التغيير التنظيمي يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات، بالتركيز على التقرب من المورد البشري والاهتمام به؛
- 2 - الاستماع الى الاقتراحات والافكار الجديدة يزيد في احساس العامل بالأهمية والانتماء والمشاركة الايجابية في المؤسسة؛
- 3 - تحسين وضعية العمال ماديا ومعنويا مما يزيد في الحس بالولاء والقيام بالعمل بشكل جيد واتقان مما يؤدي الى زيادة وتحسين في الانتاجية وفي كل المجالات؛
- 4 - اختيار و تعيين العمال على اساس المؤهل الذي يسمح له بالعمل والخبرة اللازمة والقيام بدورات تكوينية في بداية العمل مما يؤدي الى الكفاءة والفعالية في العمل؛
- 5 - وجود تغيرات على المستوى الهيكلي ومستوى الانتاج كنتيجة حتمية على وجود تغيير في أهداف المؤسسات والاستراتيجية المتبعة؛
- 6 - التقارب الثقافي والعمل ضمن فرق كأداة عمل واحدة ونقص في مظاهر التسبب الاكثر خطورة نتيجة على نمط سلوك العمال الايجابي؛
- 7 - اهتمام المؤسسات بالأبحاث خاصة في مجال الانتاج لمواكبة تغيرات اذواق المستهلكين حتى تضمن استمرارها وبقائها في السوق؛
- 8 - مواكبة كل التغيرات التكنولوجية الحديثة والمتطورة والقيام بدورات تدريبية للعمال حتى يتعلموا الطريقة الصحيحة لاستعمالها مما يمنح المؤسسة ميزة؛
- 9 - العلاقة الحسنة بين العمال وبين الادارة واقتناء التكنولوجيا المتطورة يخلق جو ملائم للابتكار خاصة لما تكون الادارة على اهتمام بانشغالات العمال وتشجيع الافكار الجديدة؛
- 10 - تلعب قيادة المؤسسات دورا فعالا في تحفيز وتشجيع جو الابتكار.

ثانيا : اقتراحات .

انطلاقا من الحقائق الملموسة في الواقع وتحليل المعطيات والمعلومات وحوصلة النتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن ان تساعد اصحاب المؤسسات محل الدراسة من ايجاد بعض الحلول او التقليل من حجم النقائص كما يلي :

الخاتمة العامة

- 1 -الاحذ بعين الاعتبار بأهمية الدورة التكوينية عند ادخال عمال جدد لضمان كفاءة وفعالية العمل وتفادي الازخام؛
- 2 -ايجاد حوافز معنوية متنوعة لتحفيز العمال مثل : تغطية تكاليف عطلة عائلية، أو حتى تغطية تكاليف عمرة أو حج لعامل كل سنة وغيرها؛
- 3 -حزم الامر لمظاهر التسبب مع ان التأخير في الوقت ليس بدرجة الخطورة مثل كثرة الغيابات وتخريب أملاك المؤسسة؛
- 4 -التوسع في مجالات البحث مثل معرفة المنافسين ودراسة مميزات منتجاتهم، ودراسة تغيرات رغبات واذواق الزبائن والترصد لها؛
- 5 -تفعيل قنوات الاتصال بين العمال والادارة من خلال الاستماع الى انشغالاتهم كوضع صندوق خاص توضع فيها قصيصات ورق مذكور فيها انشغالاتهم دون ذكر الاسماء؛
- 6 -حث العمال وتشجيعهم على الافكار الجديدة مهما تلزم الامر من تكاليف مادية.

ثالثا : آفاق الدراسة :

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الخدمائية الصغيرة والمتوسطة؛
- معوقات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- معوقات تشجيع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب العربية:

1. أندرودي سيزولاقي وجي والاس، ترجمة أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
2. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
3. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
4. حمزة محمد دودين، التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2010.
5. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، إسكندرية، 2001.
6. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، إسكندرية، 2003/2002.
7. فريد النجار، إعادة هندسة العمليات و هيكله الشركات للتعامل مع العولمة و الحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة، 2005/2004.
8. محسن الخضري، إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993.
9. محمد حربي حسن، علم المنظمة، جامعة الموصل، العراق، بدون دار النشر، 1989.
10. محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية التطبيق، ط1، بيمكو، مصر، 1996.
11. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001.

البحوث الجامعية

1. لعور فريد، إدارة التغيير و تأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007-2008.
2. مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص : تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة ورقلة-الجزائر-، 2007-2008.
3. ملايكية عامر، إبتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، 2006.
4. وهيبه مريعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، غير منشورة، جامعة باتنة، 2011/2012.

1. الداوي الشيخ و شتاتحة عائشة، مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: "دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية"، بجامعة سعد دحلب البليدة، 12 و 13 ماي 2010
2. إلياس قصابي، دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى وطني : الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: "رفع القدرة التنافسية"، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي (سوق أهراس)، 02/01 ديسمبر 2010.
3. بلولة إيمان و لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، 12-13 ماي 2010.
4. تيقاوي العربي، 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 المنظمات الحديثة: "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، 12 - 13 ماي 2010.
5. جحيق عبد المالك و بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية (رفع القدرة الابتكارية)، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي بسوق أهراس، ديسمبر 2010
6. حمزة فيلاي، دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البليدة، 12- 13 ماي 2010.
7. دغمان زبير و حابله الشريف، حماية و ترمين الابتكار كشرط أساسي للتغيير في المؤسسة في ظل المتغيرات الجديدة، ملتقى وطني حول: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: "رفع القدرة التنافسية"، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي (سوق أهراس)، 02/01 ديسمبر 2010.
8. رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : دوافعه، أهدافه، مداخله، ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 05/2010.
9. منور أوسراير و فؤاد سعيد منصور، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية : المتطلبات و المعوقات، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
10. نعيمة غلاب- زغيب مليكة، إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر حالة موبليس، ورقة بحثية، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية، افريل 2008.

قائمة المراجع

11. هزرشي طارق و دروم أحمد، الإبداع من اجل التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية الخلفة، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب البلدية، 12 - 13 ماي 2010.
12. وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 1430هـ.

الملاحق

أخي الفاضل / أختي الفاضلة:

بعد التحية:

أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي تندرج في إطار استكمال لنيل شهادة الماستر بعنوان : " أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بعض مؤسسات غرداية - " ، و نرجو منكم التفضل بالمساهمة في هذا البحث بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة، و سوف يكون لتعاونكم معنا عظيم الأثر في النتائج التي نسعى إلى تحقيقها إن شاء الله، وأؤكد على أنه سيتم التعامل مع البيانات المتحصل عليها بكامل السرية، وبصورة خالية من الهوية واستخدامها سيكون لأغراض البحث العلمي فقط.

-شكرا لكم مسبقا على حسن تعاونكم-

- وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام-

يرجى التكرم بوضع إشارة (×) أمام الإجابة المناسبة:

1-الجنس :

ذكر ، أنثى .

2-العمر :

أقل من 30 سنة ، 30 إلى 39 سنة ، 40 إلى 49 سنة ، 50 سنة فأكثر.

3-المستوى الدراسي :

إبتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا.

4-التخصص العلمي (إذا كان مستواك جامعي) :

علوم اقتصادية /تسيير /تجاري ، تكنولوجيا ،

علوم إدارية/قانونية/الأداب ، أخرى : حدد.....

5-كم مدة الخبرة لديك في هذا العمل:

أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات ،

من 11 إلى 15 سنة ، أكثر من 15 سنة.

6 يبلغ عدد العمال في المؤسسة :

اقل من 10 ، من 11 إلى 49 ، من 50 إلى 250.

7 - على أي أساس تقوم الإدارة بانتقاء العمال:

الكفاءة ، الشهادة ، المحسوبية.

8 - هل لديك خبرة سابقة عن طبيعة العمل :

نعم ، لا.

9 - هل قمت بدورة تكوينية عند دخولك للمؤسسة :

نعم ، لا.

10 هل ترى أن الأجر الممنوح لك يتناسب مع الجهد المبذول في هذا المنصب:

يناسب ، لا يناسب ، بعض الشيء.

11 هل تقوم المؤسسة بمنح مكافآت تعبيراً عن شكرها لجهد العمال:

نعم ، أحياناً ، لا.

12 كم مرة تلقيت مكافأة أو شكر:

مرة واحدة ، أكثر من مرة ، ولا مرة.

13 - هل توفر المؤسسة حوافز معنوية مثل:

تغطية تكاليف عطلة عائلة ، مراكز صحية العمال ، دور حضانة لأبناء العمال،

تقديم دعم لظروف خاصة ، لا واحدة مما ذكر.

14 - كيف ترى علاقتك مع زملائك في العمل:

انسجام و توافق ، خلاف و حساسية ، علاقة في إطار العمل ، تباعد.

15 - ما هي أكثر مظاهر التسبب شيوعاً في العمل:

تأخير عن الوقت ، كثرة الغياب ، إهمال في أداء المهام ،

تخريب أملاك المؤسسة ، و لا واحدة مما ذكر.

16 - كيف تعمل داخل المؤسسة :

أعمل ضمن فريق ، أعمل بمفردي .

17 - هل تقوم المؤسسة باستحداث وسائلها الإنتاجية كلما ظهرت تقنيات جديدة و متطورة في السوق:

نعم ، أحيانا ، لا .

18 - في حالة اقتناء هذه التقنية ، هل تقام دورات تدريبية حول كيفية استعمالها :

نعم ، أحيانا ، لا .

19 - كل مؤسسة تقوم بإجراء أبحاث ، فما هي المجالات التي تبحث فيها مؤسستك :

مجال السوق / منافسين / زبائن ، مجال التكنولوجيا ،

مجال الإنتاجية / تحسينها و تطويرها ، مجالات أخرى حددها :.....

لا تقوم بأي أبحاث .

20- إلى أي مدى يتم تناقل و انتشار المعلومة خاصة إذا كانت جديدة في المؤسسة:

بطيء ، نسبي ، سريع.

21 - عندما يكون لديك فكرة جديدة قد تخدم المؤسسة بحيث تدفعها إلى التحسين و التطور أو

الاستمرارية ، هل تدعمك المؤسسة و تشجعك على تطبيقها و تجسيدها :

تشجع كثيرا ، تشجع أحيانا ، لا تهتم بها .

22 - هل قامت المؤسسة بأي تغيير:

نعم ، لا .

23 - إذا كانت الإجابة نعم ما هو مستوى التغيير:

هيكلي ، إنتاج ، تسويق ، لم تقم ، في مستوى آخر حدده:.....

24 - في حالة قيام المؤسسة بالتغيير ، و تطلب الأمر نقلك إلى مصلحة أو إدارة أخرى ما هو ردك:

أوافق إذا كان في نفس الرتبة ، أرفض إذا كان في نفس الرتبة،

أوافق إذا كان في رتبة أعلى ، أرفض إذا كان في رتبة أقل،

أوافق في جميع الحالات ، أرفض في جميع الأحوال.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

انتهى