

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التيسير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال و حوكمة المؤسسات
بعنوان:

أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط
- دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية -

من إعداد الطالب: العرابي عكاشة

تحت إشراف:

البروفسور : أحمد بلبشير محمد

أعضاء لجنة المناقشة			
جامعة تلمسان	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الاستاذ بوثلجة عبد الناصر
جامعة تلمسان	مشرفا و مقرا	أستاذ التعليم العالي	الاستاذ احمد بلبشير محمد
المركز الجامعي مغنية	ممتحنا	أستاذ محاضراً	الاستاذ بلحسن محمد
جامعة تلمسان	ممتحنا	أستاذة محاضرة أ	الأستاذة لمياء بن سماعيل
جامعة سعيدة	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	الاستاذ سوار يوسف
جامعة سعيدة	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	الاستاذ بن حميدة محمد

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

شكر وعرفان

الحمد لله الذي فضله تم الصالحات ، حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله واحسانه وعلى ما أنعم به علي من القدرة لإتمام هذا العمل؛

أما بعد أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف البروفسور أحمد بلبشير محمد، الذي قام برعاية هذه الفكرة وأشرف عليها وما مجل علينا بتوصياته وتوجيهاته النافعة.

وأشكر الأساتذة الكرام الذين تكرموا ولم يخلوا علينا بقبولهم مناقشة هذه الاطروحة واستكمال نقائصها .

ومن باب الاعتراف بالفضل لأهله أقدم كل شكري وتقديري لكافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة تلمسان الذين لم يخلوا علينا بالدعم والمؤازرة وأخص بالذكر أساتذة مشروع الدكتوراه الاستاذ أحمد بلبشير محمد، الاستاذ فرواني بلقاسم و الاستاذ شليل عبد اللطيف لسهرهم وحرسهم على توفير البيئة الملائمة وكل ما يلزم لأجل التكوين والتعلم.

كما اشكر الطاقم الإداري للكلية، وأخص بالذكر رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج السيد معلاش عبد الرزاق جزاه الله كل خير نظير جهده وتعبه .

وتحية تقدير وامتنان للملائي وإخوتي وأحمائي رياض محمد لبرق و بوترفاس محمد الأمين نظير ما قدموه لي جزاهم الله عن خير الجزاء .

كما لا يفوتني ذكر أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى كل من ساعدني وشجعني وشد أزري على البحث والتعلم وأخص بالذكر الزميلتين بارة نظيرة وسفير فاطمة الزهراء جزاهم الله كل خير.

وكل الشكر للمدراء والهيئات الإدارية والمسؤولين بالمؤسسات المدروسة مقابل ما قدموه لي من معلومات ساعدتني لتقييم واقع الابتكار والرشاقة بالمؤسسات الجزائرية.

وفي الختام نسال الله العلي القدير أن يجعل ما قدمته من جهد خالصا لوجهه الكريم وأن ينفع به أمة خير الانام محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه اجمعين .

إهداء

إلى الوالدين الكريمين

أطال الله وبارك في عمرهما وبلغن رضاهما

إلى جميع الأخوة والأخوات وجميع أفراد العائلة صلة ونسبا

إلى زوجتي العزيزة سندي ودعمني

إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى كل ساع للخير ودال عليه.

إلى كل طالب علم وباحث

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

العرايبي عكاشة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	
	آية قرآنية
	شكر وعرفان
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
ا: مقدمة عامة	
أ	
ب	أولاً: إشكالية الدراسة
ج	ثانياً: فرضيات الدراسة
د	ثالثاً: أهمية الدراسة
ط	رابعاً: أهداف الدراسة
ك	خامساً: حدود الدراسة
م	سادساً: صعوبات الدراسة
ن	سابعاً: هيكل الدراسة
الفصل الأول الإطار النظري للإبتكار التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار النظري للإبتكار التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية الإبتكار
03	أولاً: مفهوم الإبتكار وبعض المصطلحات المشابهة له
09	ثانياً: أنواع الإبتكار
19	ثالثاً: مستويات الإبتكار في المنظمة
23	المطلب الثاني: ماهية الإبتكار التنظيمي
23	أولاً: تعريف الإبتكار التنظيمي
26	ثانياً: الجذور الأساسية لمفهوم الإبتكار التنظيمي

29	ثالثا: أهمية الابتكار التنظيمي
31	رابعا: مصادر الابتكار التنظيمي
34	المطلب الثالث : محفزات ومعوقات الابتكار التنظيمي في المنظمات
34	أولا: العوامل المؤثرة على الابتكار التنظيمي
38	ثانيا: محفزات الابتكار التنظيمي
40	ثالثا : معيقات الابتكار التنظيمي
41	المطلب الرابع: المنظور الاستراتيجي للابتكار
47	المطلب الخامس. اثر الابتكار التنظيمي على التوجهات الحديثة للمؤسسة
47	أولا : أثر الابتكار التنظيمي على الميزة التنافسية للمؤسسة
50	ثانيا: أثر الابتكار التنظيمي على اليقظة الاستراتيجية
51	ثالثا : تأثير الابتكار التنظيمي على إدارة الأزمات
56	المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسة و المحيط
56	المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية
56	أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
58	ثانيا: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية
59	ثالثا : نمو و تطور مفهوم المؤسسة
61	رابعا : المفاهيم الحديثة للمؤسسة
68	المطلب الثاني : ماهية محيط المؤسسة
68	أولا : مفهوم محيط المؤسسة
68	ثانيا: مكونات محيط المؤسسة
71	ثالثا : خصائص محيط المؤسسة
77	رابعا : التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة
84	المبحث الثالث: الابتكار التنظيمي و الرقابة الاستراتيجية
84	المطلب الاول: ماهية الرقابة الاستراتيجية
85	أولا: نشأة الرقابة الاستراتيجية
82	ثانيا: تعريف الرقابة الاستراتيجية
91	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الاستراتيجية وأبعادها
91	أولا: أهمية الرقابة الاستراتيجية
93	ثانيا: أهداف الرقابة الاستراتيجية
94	ثالثا: أبعاد الرقابة الاستراتيجية
97	المطلب الثالث : العلاقة بين الرقابة و الابتكار التنظيمي

91	أولاً: الابتكار والرشاقة
99	ثانياً: ضرورة وحتمية الابتكار
102	ثالثاً: الابتكار التنظيمي في المؤسسة الرشيقة
105	المطلب الرابع: تقييم الممارسات الإدارية الرشيقة
110	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: عرض الدراسات السابقة	
112	تمهيد
113	المبحث الأول: الدراسات السابقة
113	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
123	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
136	المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
136	المطلب الأول: إثبات العلاقة بين الابتكار التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية
139	المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات السابقة
139	أولاً: أوجه الاتفاق
142	ثانياً: أوجه الاختلاف
145	المطلب الثالث: أوجه الاستفادة ومميزات الدراسة الحالية
149	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
151	تمهيد
152	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
152	المطلب الأول: العينة المتعلقة بالدراسة
155	المطلب الثاني: المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها
155	أولاً: المناهج المستخدمة في الدراسة
155	ثانياً: عينة الدراسة
156	ثالثاً: حدود الدراسة
157	المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
157	أولاً: تحديد مجتمع الدراسة
157	ثانياً: تحديد عينة الدراسة
158	ثالثاً: أدوات الدراسة
158	رابعاً: تصميم الاستبيان
159	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

161	المطلب الخامس :ثبات وصدق الاستبيان
163	المبحث الثاني : تحليل بيانات العينة المتعلقة بالدراسة
163	المطلب الأول : تحليل البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة
163	أولاً: تحليل البيانات حسب حجم المؤسسة
165	ثانياً: تحليل البيانات حسب حجم المؤسسة و الطبيعة القانونية و نوع النشاط
165	المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان
165	أولاً : تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإبتكار التنظيمي
171	ثانياً : توجه إجابات العينة نحو متغير الرقابة الاستراتيجية حسب جهة النشاط الجغرافي
172	المطلب الثالث : تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإبتكار التنظيمي و الرقابة الاستراتيجية حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة :
173	أولاً : الإبتكار في المنتج
174	ثانياً : الإبتكار في الاستراتيجية حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة
175	ثالثاً : الإبتكار في السوق حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة
176	رابعاً : الإبتكار في السلوك حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة
177	خامساً : الإبتكار في العمليات حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة
178	سادساً : تقييم محور الرقابة الاستراتيجية حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة
179	المطلب الرابع : تحليل بيانات واقع الرقابة الاستراتيجية من خلال الموقع الجغرافي للمؤسسات والطبيعة القانونية
179	أولاً : بيانات محور الرقابة الاستراتيجية و المؤسسات العمومية
180	ثانياً : بيانات محور الرقابة الاستراتيجية و الطبيعة القانونية للمؤسسة و نوع النشاط
180	ثالثاً : واقع الرقابة الاستراتيجية من خلال طبيعة نشاط المؤسسات
181	رابعاً : واقع الرقابة الاستراتيجية من خلال طبيعة الطبيعة القانونية للمؤسسات (خاصة / عمومية)
182	خامساً : واقع الرقابة الاستراتيجية من خلال طبيعة الطبيعة القانونية للمؤسسات (خاصة / عمومية) و طبيعة النشاط
183	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
183	المطلب الأول : اختبار الفرضيات
194	المطلب الثاني: تحليل النتائج والمناقشة
196	خلاصة الفصل
198	الخاتمة العامة
203	قائمة المراجع
213	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	يمثل أهم المفكرين الاقتصاديين المبتكرين في العالم	08
(2-1)	يمثل البحث عن المعلومات كأحد محاور الاستباق في مجال الابتكار	51
(3-1)	يمثل خاصية المحيط	72
(4-1)	توجه الباحثين حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية	88-87
(5-1)	يمثل تكامل عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية	94-93
الفصل الثالث		
(1-3)	يمثل المؤسسات مختلفة الاحجام ومتعددة النشاطات	153-152
(2-3)	عدد المؤسسات في كل ولاية	156
(3-3)	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	157
(4-3)	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبيان	161
(5-3)	تقييم الابتكار في المنتج في المؤسسات	165
(6-3)	تقييم الابتكار في العمليات في المؤسسات	166
(7-3)	تقييم الابتكار في الاستراتيجية في المؤسسات	167
(8-3)	تقييم الابتكار في السلوك في المؤسسات	169
(9-3)	تقييم الابتكار في السوق في المؤسسات	170
(10-3)	تقييم عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات	171
(11-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في المنتج في المؤسسات الخاصة	173
(12-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في المنتج في المؤسسات العمومية	173
(13-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة	174
(14-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في الاستراتيجية في المؤسسات العمومية	174
(15-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في السوق في المؤسسات العمومية	175
(16-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في السوق في المؤسسات العمومية	175
(17-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في السلوك في المؤسسات الخاصة	176
(18-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في السلوك في المؤسسات العمومية	176
(19-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في العمليات في المؤسسات الخاصة	177
(20-3)	تقييم عبارات محور الابتكار في العمليات في المؤسسات العمومية	177
(21-3)	تقييم عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة	178
(22-3)	تقييم عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة	178
(23-3)	يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الابتكار التنظيمي)	186

188	يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الإبتكار في المنتج)	(24-3)
189	يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الإبتكار في العمليات)	(25-3)
190	يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الإبتكار في السوق)	(26-3)
191	يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الإبتكار في الاستراتيجية)	(27-3)
193	يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الإبتكار في السلوك)	(28-3)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	يمثل منحنيات (S) للإبتكار الجذري	17
(2-1)	يمثل منحني القفزات الاستراتيجية والتحسينات الصغيرة	19
(3-1)	يمثل إقتصاد المعرفة	63
(4-1)	يمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	65
(5-1)	مصفوفة SWOT للتحليل الإستراتيجي	80
(6-1)	نموذج تحليل القوى الخمس المايكل بورتر	83
(7-1)	يوضح الانتقال من الاستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الاستراتيجية	90
الفصل الثالث		
(1-3)	يمثل الجهة التي تنشط بها المؤسسة	164
(2-3)	يمثل نوع الملكية	165
(3-3)	يمثل الإبتكار في المنتج	166
(4-3)	يمثل الإبتكار في العمليات	167
(5-3)	يمثل الإبتكار في الاستراتيجية	168
(6-3)	يمثل الإبتكار في السلوك	169
(7-3)	يمثل الإبتكار في السوق	170
(8-3)	يمثل الجهة الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة	171
(9-3)	يمثل محور الرشاقة الاستراتيجية و المؤسسات العمومية	179
(10-3)	يمثل محور الرشاقة الاستراتيجية و الطبيعة القانونية للمؤسسة	180
(11-3)	يمثل محور الرشاقة الاستراتيجية من خلال طبيعة نشاط المؤسسات	181
(12-3)	محور الرشاقة الاستراتيجية من خلال طبيعة الطبيعة القانونية للمؤسسات	181
(13-3)	الرشاقة الاستراتيجية من خلال الطبيعة القانونية للمؤسسات و طبيعة النشاط	182

مقدمة عامة

المنظمة حالها كحال أي كائن بشري تطور من إنسان بدائي إلى إنسان معاصر بفضل نعمة الإبداع وفضل الإبداع يظهر جليا في الفرق بين هذين النموذجين (الإنسان البدائي والحديث، تخيل الحياة بدون بيت، بدون وسائل نقل بدون علاج... بل تصور فقط حياة بدون تكنولوجيا بدون حاسوب)، بالمقارنة بالإنسان الحديث (ناطحات السحاب، طب متطور، وسائل نقل سيارات، طائرات، باخرات، الأقمار الصناعية ، أجهزة حاسوب بحجم راحة اليد، كامرات مراقبة لا تكاد ترى بالعين المجردة.....)، كل هذا التطور لم يكن بنسج الخيال أو بمحظ الصدفة بل كان نتيجة الابداع البشري، ووقع الابتكار العلمي الأصيل سبب هذا الواقع المتطور.

هذا التطور أثر مع مر العصور و توالي الأزمان على المؤسسة الاقتصادية التي كانت في زمن ليس ببعيد لا تتعدى ورشة منزلية وأصبحت منظمة حديثة ومنشآت عملاقة بل في بعض الحالات مؤسسات متعددة الجنسيات، أو مؤسسات افتراضية.... وفضل أيضا يعود لروح الابتكار والابداع .

تُظهر أدبيات علوم الإدارة أن بناء الابتكار وإدارته هو محور اهتمام للعديد من الباحثين والمتخصصين في مجال الاستراتيجية التنظيمية والإدارة، حيث عرّف العديد من المؤلفين الابتكار وفقاً لمعاني مختلفة بدءاً من عمل شومبيتر (1934) الذي يعتبره مطلقاً ويعتمد على متغيرات معينة داخلية وخارجية للمنظمة، إلى تلك الأبحاث الخاصة بميلر (1983) الذي يضعه في قلب أي نشاط ريادي، ثم أعمال الباحثان "كوفن وسلفن" اللذان يقررانه في عملهما على أنه التوجه الريادي بالقدرة على إطلاق منتجات أو خدمات جديدة.

إن الأدب الاقتصادي للابتكار قديم العهد، كما أن قدرة المنظمة على الابتكار تعتبر أحد العوامل المحددة لبقائها و نجاحها في العصر الحالي الذي يشهد العديد من التغيرات والتحديات الكثيرة منها والمتنوعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات.

لقد أصبح الابتكار مصدراً حيوياً للميزة التنافسية أي أساس النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية تارة ومصدر البقاء والتأقلم مع تغيرات المحيط الدائم التغير تارة أخرى، هذا التأقلم الذي أصبح يعبر عنه بمفهوم حديث يدعى الرشاقة الاستراتيجية، إلا أن العديد من الباحثين يرون أن الابتكار والرشاقة الاستراتيجية لم يعودا من المصطلحات البراقة الحديثة، لأنهما ضروريان ومتقارنان حيث يُعدان وسيلتان أساسيتان للتنمية الاقتصادية، فالابتكار التنظيمي هو أساس الميزة التنافسية وهو يتطلب إنشاء جو مناسب ومناخ تنظيمي ملائم لخلق الإضافة المرجوة منه.

ويرى (Barrand, J) أنه لكي تكون المنظمة رشيقَةً، يجب أن تهتم المنظمة بجميع القدرات الكامنة أي إعتبار المنظمة الرشيقَة نموذجًا تنظيميًا لا يسمح فقط بتسريع وقت رد الفعل، ولكن أكثر من ذلك الرشاقة تتطلب التوقع والإبتكار باستمرار¹. ومما لا شك فيه فإن تطوير المنتجات والإبتكارات تعد من أهم العناصر التي تمكن المنظمات من مواجهة المنافسة الشديدة، وهو الأمر الذي فرض على هذه المنظمات إيجاد طرق إبتكارية ونبد الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد طرق جديدة للتنظيم التي تعتبر رشاقة أحد نماذج هذا التنظيم الجديد، حيث يعتبر (Yusuf, Y) الإبتكار أحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية²، ومن منظور آخر يرى (Fabbe-Costes, N .) أن الإبتكار في ظل تقلبات الأسواق هو من يتطلب الرشاقة في الأعمال³. من خلال تحفيز أشخاص مبتكرين وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتوفير الوسائل المناسبة لتعزيز الأداء الإبتكاري الرشيق.

ويمكن لمردود الإبتكار التنظيمي أن يظهر في المؤسسة من خلال الاشكال التالي: الإبتكار في المنتج، الإبتكار في السلوك، الإبتكار في السوق، الإبتكار في الاستراتيجية وكذا الإبتكار في العملية (النسق). وكما أنه يدعم أداء الرشاقة الاستراتيجية، من خلال تحقيق أقصى فعالية لتنفيذ برامج الرشاقة، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية البحثية على النحو التالي :

ثانيا: إشكالية الدراسة

■ ما مدى تأثير الإبتكار التنظيمي في تفعيل الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية قمنا بطرح وصياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية، بعضها خاص بالجانب النظري والبعض الآخر خاص بالجانب التطبيقي كما يلي :

¹ Barrand, J, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence, Edition Dunod, Paris, 2006, p.40..41.

² Yusuf, Y.Y., Adeleye E.O, "A Comparative Study of Lean and Agile Manufacturing With Related Survey of Current Practices In The Uk", *International Journal of Production Research*, Vol. 40, n°17. 2002, p 4545-4562.

³ Fabbe-Costes, N., "La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: Les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile", In Gilles Paché, Alain Spalanzani (dir), la gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: Perspectives stratégiques, Hors collection Gestion, Presse universitaire de Grenoble. 2007.

بالنسبة للجانب النظري نوجز التساؤلات الفرعية فيما يلي:

- ما هي اتجاهات وآراء الباحثين حول المفاهيم التالية: الإبتكار التنظيمي المؤسسة الاقتصادية ، محيط المؤسسة، الرشاقة الاستراتيجية ؟
- ما هو الإبتكار التنظيمي وما هي أهم تصنيفاته ونماذجه؟
- ما هي أهم اشكال الإبتكار التنظيمي التي تظهر في المؤسسة ؟ و ما هي أهم نماذجها؟
- ما هي الرشاقة الاستراتيجية وما علاقتها بالتأقلم ؟
- كيف تساهم إدارة الإبتكار التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

- الرشاقة الاستراتيجية هي تأقلم المؤسسة مع المحيط؛
- الإبتكار التنظيمي يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؛
- الإبتكار في المنتج يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؛
- الإبتكار في العملية يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؛
- الإبتكار في السوق يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؛
- الإبتكار في الاستراتيجية يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؛
- الإبتكار في السلوك يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

رابعا: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** اقتصرنا هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، بعضها مؤسسات خاصة وأخرى عمومية، مؤسسات من الغرب، مؤسسات من الوسط، الشرق، والجنوب الجزائري.
- **الحدود الموضوعية:** يعتبر الإبتكار موضوعا واسعا وتم التركيز في هذه الدراسة على الإبتكار التنظيمي وتقييمه من خلال أشكال الإبتكار التي اتفق عليها معظم الباحثين في هذا مجال الإبتكار المنتج، إبتكار العمليات، إبتكار السوق، إبتكار السلوك، و الإبتكار في الاستراتيجية.
- **الحدود الزمنية:**

ثم إعداد الدراسة النظرية والميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2018/01/01 إلى غاية 2021/01/31.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- توضيح المفاهيم الأساسية حول الابتكار و مختلف أشكاله؛
- تسليط الضوء على مفهوم الابتكار التنظيمي وأهميته؛
- إبراز أهمية الابتكار التنظيمي في التأثير على سلوك المؤسسات؛
- محاولة التعرف على أنواع الابتكارات المتبعة في المؤسسات الجزائرية وواقع الابتكار التنظيمي فيها؛
- تسليط الضوء على أسلوب الابتكار الأكثر تأثيرا على الرشاقة الاستراتيجية لمؤسسات الجزائرية.

خامسا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية:

- إن التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال تجبر المنظمات على تقديم كل ما هو جديد أي احتياجاتها إلى الابتكار في الأفكار لتحقيق النمو والتطور ومسايرة التغير المستمر في بيئة المؤسسة؛
- إبراز أهمية الابتكار التنظيمي على مستوى المؤسسات ودفعهم نحو الابتكار المستمر ؛
- ضرورة الاهتمام بمختلف أشكال محفزات الابتكار التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وأهميتها في تفعيل الابتكار مع تغيرات المحيط للتأقلم والتعايش معه جهة أخرى.

سادسا: منهجية و أدوات الدراسة

- نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع موضوع البحث ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، وبما أن الدراسة تتكون من جزأين، جزء نظري وجزء تطبيقي، فإن ذلك يستوجب الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري، لوصف الخلفية النظرية للبحث من ماهية الابتكار التنظيمي ومستوياته ومفاهيم اقتصادية حول المؤسسة والمحيط ومفاهيم حول الرشاقة الاستراتيجية.
- أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة ميدانية، من خلال المقابلة الشخصية وإستبيان موجه للهيئة الإدارية سواء مدراء أو مدراء الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، لدراسة واقع الابتكار التنظيمي ورشاقة المؤسسة الاستراتيجية، وتأثير الابتكار التنظيمي و علاقته بتأقلم المؤسسة مع بيئتها.

سابعاً: هيكل الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتقسيم العمل إلى قسمين: قسم نظري وقسم تطبيقي، إلى جانب ذلك المقدمة والخاتمة.

المقدمة: وتشمل الإطار العام للدراسة بما في ذلك طرح المشكلة، والأسئلة الفرعية، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، منهجية الدراسة، نموذج الدراسة، حدود الدراسة، مُحدّدات الدراسة وهيكل الدراسة.

القسم النظري: ويحتوي هذا القسم على فصلين:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الإطار النظري للإبتكار التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية والمحيط، وتأقلم المؤسسة مع المحيط من خلال الرشاقة الاستراتيجية، ومراجعة الأدبيات المتعلقة بطبيعة الدراسة، حيث ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الاطار النظري للإبتكار التنظيمي والمبحث الثاني الاطار النظري للمؤسسة والمحيط والمبحث الثالث الاطار النظري للرشاقة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: صبّ إهتمامنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة والحديثة والمتعلّقة بالموضوع ، حيث تناول المبحث الأول: الدّراسات باللغة العربية المحلية منها والأجنبية ، أما المبحث الثاني فتناول الدّراسات الأجنبية المحلية منها والأجنبية ، والمبحث الثالث فتجسّد في التّعليق على الدّراسات السّابقة المذكورة وإظهار خصوصية الدراسة.

القسم التطبيقي: ويحتوي الفصل الثالث على القسم التطبيقي

الفصل الثالث: وهو عبارة عن الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية، وسوف نقدّم فيه كل إجراءات الدّراسة الميدانية، منهجية الدراسة، وذلك في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيقدّم ويعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بالإضافة إلى المبحث الثالث يشمل إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدّراسة.

الخاتمة: وتشمل الخاتمة العامة على النتائج المتوصل إليها، وفيما يلي يتمّ طرح بعض التوصيات والإقتراحات كإجابة للدراسات المستقبلية.

الفصل الأول

الإطار النظري للإبتكار التنظيمي وتأقلم المؤسسة مع
المحيط

تمهيد

في الواقع لا يوجد نقص في الكتابات حول مفهوم الإبتكار، حيث إهتم العديد من الباحثين به وحاولو الامام بجميع جوانبه، إلا أنه من جانبنا سنحاول تشريح هذا المفهوم من خلال هذا القسم من البحث بما يتماشى مع موضوع وتوجه الدراسة وطبيعة الاقتصاد .

يعتبر الإبتكار لدى المنظمات الحديثة أحد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس استراتيجية جديدة في التفكير والتعامل مع التحديات والمشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي، وقد يكون هذا الإبتكار في صورة استراتيجية تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما أنه قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب المنظمة مع المتغيرات الحاصلة في العالم عامة ومحيطها بصفة خاصة، وسنحاول فيما يلي شرح كيف يؤثر الإبتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع محيطها من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول : الإطار النظري للإبتكار التنظيمي
- المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسة والمحيط
- المبحث الثالث: الإبتكار التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية

المبحث الأول : الإطار النظري للابتكار التنظيمي

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 أعمال أغلب المؤسسات اليوم، من تغير مريع ومنافسة حادة، ويشمل هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل، من خلال هذا الشق سوف نحاول الامام بمختلف جوانب الابتكار عامة، هذا المفهوم الذي لم يتوصل الباحثون الاقتصاديون بعد إلى تحديد حدوده، والابتكار التنظيمي على وجه الخصوص، بما يتماشى مع نوع وتوجه الدراسة .

المطلب الأول: ماهية الابتكار

إن اختلاف الباحثين في إعطاء مفهوم موحد للابتكار ترتب عنه وجود عدة تصنيفات لهذا المفهوم، غير أن جل الأبحاث تتفق على أنه ظاهرة معقدة تخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو المعيق لعدمه.

أولاً: مفهوم الابتكار وبعض المصطلحات المشابهة له

1- تعريف الابتكار

فيما يخص مصطلح الابتكار فان معظم الادبيات ترى بأن الابتكار: هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها، إن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة.

في الشكل الأكثر شمولاً له يعرفه " Schumpeter بأنه الأسواق الجديدة والأشكال الجديدة من المنظمة الصناعية والتي تخلق التكوين الرأسمالي.¹"

إن أول ما يمكن قوله في هذا المجال هو غياب تعريف موحد للابتكار، فقد اختلفت التعاريف حول هذا المفهوم من مفكر لآخر. إلا أنه يمكن القول بأن الابتكار هو الإتيان بالجديد وتطبيقه على أرض الواقع ويعتبر

¹Schumpeter, J.A. The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA. 1934,p58

المفكر الاقتصادي شامبيتر أول من استعمل هذا المصطلح سنة 1934 بقوله أن الإبتكار هو التغيير المنشئ أو الضروري، و قد حدد شامبيتر خمسة أشكال للإبتكار:¹

- ✓ إنتاج منتج جديد؛
- ✓ وضع تنظيم جديد؛
- ✓ تبني طريقة إنتاج جديدة؛
- ✓ استخدام مصادر جديدة للمواد الأولية؛
- ✓ فتح سوق جديدة.

والإبتكار وفق (Scott, S.G., & Bruce, R.D) يعني "إنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها"²، وعرفه (Kotelniko) بأنه "عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة"، وبما يجعله مصدرا لزيادة الانتاجية وخلق القيمة نحو الأعمال...³

يعرف ميهالي تشيكتسن أن الإبتكار هو "مجموع نتائج تفاعلات العديد من البشر والعوامل، ويمكن تعزيزه ببساطة بتغيير البيئة التي نعمل من خلالها وبطريقة تفاعلنا وليس بقيام مؤسسة بتوظيف موهبة إبتكاره لفرد واحد"⁴.

ويمكن تعريف الإبتكار أيضا بأنه عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ المنتج الجديد، الخدمة الجديدة، العملية الجديدة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة.

والإبتكار عرفه كل من (Guilter & Roffins) بأنه: "العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج، خدمة مفيدة أو طرائق من العمليات"⁵.

¹ شريف غياط و محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الإبداع و الابتكار بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة قلمة، العدد السادس، 2009، ص.ص 55-56.

² Scott, S.G., & Bruce, R.D "Determinants of Innovative Behavior", Academy of management Journal, vol (37), N(3), June., 1994.p560.

³ Kotelniko, V "New Economy", (1000 Ventures.com), 2003, P3

⁴ برفين جويتا، الإبداع الإداري القرن الحادي والعشرون، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص.ص 42.

⁵ الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 7، ديسمبر 2017، ص 262.

أما بيتر دراكر "Drucker" فقد عرف الإبتكار بأنه: " تخلي المتعلم عن القاسم مؤكداً على ما قاله شومبتير أن الإبتكار هو هدم خلاق"، ومن هنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين المقاربتين بحسب Anderson & Tushman 1986 وهي:¹

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

عرف دركر (Drucker) الإبتكار بـ " الأسلوب أو الطريقة التي يمكن للريادي العمل بموجبها إما لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر الحالية ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً "....²

وبما يؤكد عمق العلاقة بين الريادية والإبتكار والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي الذي تعيشه المنظمات الكبيرة والصغيرة في القطاعات الصناعية والخدمية على حد سواء.

ونجد أن منظمة التعاون والتنمية تعرف الإبتكار على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري الأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.

من جانبنا وضمن إطار هذا العمل ، الذي يعد جزءاً من مقارنة لمشكلة الإبتكار في الجزائر ، سنحتفظ بتعريف أوسع للإبتكار سنستعيه من روجرز وهو "الإبتكار هو ممارسة أو شيء يبدو جديداً على الفرد أو الكيان الذي يتبناه إذا بدت الفكرة جديدة على الفرد ، فهي تعد إبتكاراً³.

2- بعض المصطلحات المشابهة للإبتكار

يوجد اختلاف في تحديد مفهوم الإبتكار وبعض المصطلحات المتشابهة كالإبداع و الاختراع والاكتشاف.

¹ شيشة نوال، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، 2017، ص 136.

² Hitt, M.R., Duane, I. R, Robert, E.H"Strategic Management : Competitiveness & Globalization ", South - Western College Pub, (4th) ed. 2001,p524.

³ Rogers E., « Diffusion of innovations », the free press,4th edition, New York, 1995,P.15

1.2 مفهوم الإبداع

يعرفه الكسندر روشكا : "الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جيد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والابتداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجدية للأفكار والمشكلات والمناهج...".¹

وعرفه ماكينون : "إن للإبداع أربعة مكونات أساسية هي: العمل الإبداعي - العملية الإبداعية - الشخص المبدع - الموقف الإبداعي".²

أشار أيضا (Carrie&Garand) إلى أن الإبداع بصفة عامة يسبق الابتكار، حيث أوضحوا بأن الفرق بين الإبداع والابتكار هو أن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزملائها.³

والتعريف الشامل الأكثر شيوعا هو "اعتبار الإبداع عملية عقلية أي استعمال الإنسان عقله لخلق أفكار ومفاهيم وأشكال فنية و نظريات تتصف بالحدثة".⁴

هذا و يعتبر الإبداع المادة الخام التي يتشكل منها الابتكار و المؤثر المباشر على سيرورته ونشيره إلى أن الفرق بين الابتكار والإبداع لا يكاد يرى، حيث يكمن الفرق في أن الإبداع يكون نتيجة لحظة معينة أما الابتكار فيتحقق عبر فترة من الزمن. أما مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE فتشير إلى أن الفرق بين الإبداع و الابتكار يتمثل في كون الإبداع يعبر عن نشوء الفكرة، أما الابتكار فهو عبارة عن وضع هذه الفكرة حيز التنفيذ.⁵

وبصفة عامة يمكن القول أن الإبداع هو عملية الإتيان بجديد ، أو هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد و جديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم و التقنية و الإدارة و التعليم و الأدب و الفن فالإبداع هو:

- أن ترى المؤلف بطريقة غير مألوفاً؛

- أن ترى ما لا يراه الآخرون؛

¹ جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 07.

² المرجع نفسه، ص 07.

³ Carrier, C. & Garand, D.J, "Le concept d'innovation : débats et onceptual ", 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-15 mai, 1996, Lille.

⁴ الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المرجع السابق، ص 262.

⁵ Olivier Lelorieux, innovation organisationnelle et créativité, consulté dans le site : http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263_575.pdf, 24/08/2019, p.2.

- كل عمل خرج بصورة متقنة و مميزة و غير مألوفة.

2.2 تعريف الاختراع:

يرى Coulter & Robbins أن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، ويرى أيضا ان الكثير من المدراء الذين يحاولون الوصول الى افضل الابتكارات سواء في المنتج او العملية يركزون على جانبين أساسيين كما في المعادلة التالية: ¹

$$\text{الإبتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق} \quad 1$$

3.2 تعريف الاكتشاف:

يعني الاكتشاف إظهار أمر موجود أصلا في الطبيعة أو إظهار كيفية تصنيعه أو استعماله, بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف فمثلا إن سقوط حبة التفاحة من الشجرة (من الأعلى إلى الأسفل) كان سببا في اكتشاف نيوتن للجاذبية كذلك تم اكتشاف الجراثيم من طرف العالم الفرنسي باستور وهي موجودة من قبل في الطبيعة إلى أن توصل العلم إلى معرفتها. ²

3- أهم المفكرين المبتكرين

عند الحديث عن تاريخ الإبداع والإبتكار فإنه يستحق تسليط الضوء على بعض المبدعين والمبتكرين البارزين نظرا لما قدموه من إضافات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تطوير علم الاقتصاد والتسيير، وهنا تظهر أهمية الإبتكار في تطور التنظيم.

¹ Robbins. Stehenp and coutler. Mary. Management (9th) rentice hall. 2007,p 98

² الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المرجع السابق، ص 262

الجدول رقم (1.1) يمثل أهم المفكرين الاقتصاديين المبتكرين في العالم

الرقم	اسم صاحب الفكر	تاريخ الفكر	اسم الفكرة أو الإضافة
1	H.Ford	1913	يعتبر أول من قدم فكرة خط التجميع في صناعة السيارات بدلا من الاعتماد على نظام الأقسام الإنتاجية المختلفة، والذي أدى إلى ظهور الإنتاج الكبير فيما بعد.
2	Henri Fayol	1916	يعتبر من أوائل الذين شاركوا في وضع أسس نظرية لإدارة العمل، وقد حدد أربعة عشر مبدأ لإدارة العمل وهم تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية، والانضباط، ووحدة الأمر، ووحدة التوجيه، وإخضاع مصلحة الفرد للمصلحة العامة، ومكافأة الأفراد، والمركزية، والتسلسل الوظيفي، والنظام، والحقوق المكتسبة، والاستقرار في العمل، والمبادرة، وروح الجماعة.
3	W.Shewgart	1924	يعتبر أول من استخدم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة
4	E. Mayo	1933	يعتبر أول من نادى بحركة العلاقات الإنسانية وأهمية العامل الإنساني في العمل والإنتاج.
5	Chester Barard	1938	أول من جاء بفكرة الجهد التعاوني واعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام لأهداف موجهة من خلال جهود تعاونية.
6	G.Debtzig	1947	يعتبر أول من عمل في تطوير نماذج البرمجة الخطية التي انتشرت بشكل واسع في مختلف القرارات الإنتاجية.
7	James Mooney	1947	أول من أضاف بأن واقع الأعمال والمهام في كل مؤسسة محكوم بقوانين طبيعية (Natural Laws) والمبادئ الإدارية التي وضعها هي: التنسيق، التسلسل الوظيفي وتتكون عملية التسلسل من شقين (تفويض السلطة وتعريف المهام) وتنظيم الوظائف وتحليل العمل من أجل الاستنتاج المنطقي.
8	E.Deming	1950	يعتبر أول من أسس نظام الرقابة على الجودة
9	Abraham Maslow	1954	يعتبر صاحب فكرة تسلسل الحاجات لحفز العاملين على العمل والتي سميت بسلم الحاجات وهي: حاجات فسيولوجية، وحاجات الأمن، وحاجات اجتماعية، وحاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات
10	Peter drucker	1954	يعتبر أول من قدم فكرة الإدارة بالأهداف وفعاليتها في تطوير العمل والأداء.
11	Booz & Allen Hamilton	1958	يعتبر اول من قام بتطوير نموذج تقييم ومراجعة المشاريع.
12	J.orlicky	1960	يعتبر أول من قدم نظام تخطيط المستلزمات المادية
13	J.Foster	1961	يعتبر أول من قدم مدخل النظم للإدارة
14	Fiedler Fred	1967	وهو صاحب فكرة دراسة السمات الموقفية للقيادة وتطوير النظرية الشاملة من سلوك القيادة، وأول من قام بتطوير استبانة لقياس توجيه قيادة الأفراد الفطرية.

يعتبروا أول من عملوا على استحداث جوائز الجودة العالمية (iso9000) وتطوير إدارة الجودة الشاملة.	1980	Joseph Jyran	15
تعتبر من أوائل رواد ومفكري ثقافة التميز للمنظمة واعتبرت أن المنظمة يمكن أن تتميز من خلال إحداث تغييرات جوهرية مثل إعادة الهيكلة بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها، تكوين التحالفات مع الأطراف الأخرى وإقامة شبكات إيصال أخرى، تشجيع الريادة من داخل المنظمة وتغيير أنظمة الحوافز والمكافآت ومنحها للمبدعين دون تحيز.	1989	Rosabeth Kanter	16
صاحب فكرة أن منظمات المستقبل لابد وان تكون في ثلاثة أنماط وهي منظمات ثلاثية الأضلاع، والمنظمات الاتحادية، والمنظمات الذكية.	1997	Charles Handy	17

المصدر: عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 49،48.

ثانيا: أنواع الابتكار

اختلف الاقتصاديين في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لأن عددها في تزايد مستمر يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب ما يلي:

- طبيعة الابتكار
- درجة الابتكار

1- حسب طبيعة الابتكار: (product innovations)

1.1 الابتكار في المنتج

يعني ذلك تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إجراء تطوير أو تحسين جوهري لخصائص و استخدامات المنتج وهذا يتضمن التحسينات الجوهرية للخصائص الفنية و المكونات والمواد الخام وبرامج الحاسوب الآلي المستخدمة وكذلك التحسينات الجوهرية المرتبطة باستخدامات ووظائف المنتج أي كل التغييرات الجوهرية التي تؤثر على تحسين المنتج¹.

ويكون الابتكار في المنتج عادة أما بشكل منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل، أي عملية إيجاد أفكار وتقديم

¹ م. محمد فاضل و م. محمد عبد زيد عبد عون، تقويم إبداعات المنتج الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، جامعة بغداد، 2011، ص

منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة، وقد يكون الإبتكار في تحسين المنتج الحالي، أو القديم، من خلال إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغييرات في العناصر المكونة له، لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين، نتيجة التغيير في حاجات ورغبات الزبائن، لأن كل مؤسسة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق، أو المنافسة لها.¹

نحدد أيضا إبتكار المنتج كحدث وحدثي من المنتجات الجديدة، قدم إلى السوق في الوقت المناسب. هذا لب ما يميز إبتكار المنتجات عن الإبتكارات الأخرى لدى يمكن إعتبار إبتكار المنتجات بعدا بارزاً في تقييم عملية الإبتكار.²

و يمكن القول أيضا ان إبتكار المنتج يعني ذلك تقديم منتج (سلعة أو خدمات) جديدة أو تطوير المنتج وتغييره بشكل جذري من خلال التقنيات المستخدمة، وأساليب الإنتاج ليشمل خصائص المنتج واستخداماته، ويتمثل ذلك في تغيير مواصفات المنتج الفنية والمواد المكونة له و الوظائف التي يؤديها ذلك المنتج.³

2.1 الإبتكار التسويقي: (Marketing innovations)

وهي الإبتكارات المرتبطة بتطبيق طرق تسويقية جديدة تتعلق بإجراء تغييرات في تصميم و تعبئة و تغليف وتمييز المنتج أو الخدمة والإبتكارات المتعلقة بطرق توزيع المنتجات من خلال الوسطاء والوكلاء والموزعين أو تقديم طرق جديدة لتسعير المنتجات أو طرق جديدة للإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات (الترويج).

أي الإبتكارات المتعلقة بالمزيج التسويقي عموماً. يركز هذا الإبتكار على النشاط التسويقي وخاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع أو الترويج، حيث أن استخدام طريقة جديدة في التقديم يعد إبتكار تسويقي وكذلك إحداث طريقة في الاتصال الترويجي مثلاً من خلال إجراء حفلات خاصة لعينة من الزبائن أو توزيع منتج بطريقة آلية يعد

¹ الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المرجع السابق، ص 263

² L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis Catherine European Journal of Innovation Management 2004 , p 304

³ TANG, Y. Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. Journal of Quality, 22, 2015, p 461- 481

إبتكارا تسويقيا أيضا، وهكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في السوق يدخل في مجال الإبتكار التسويقي.¹

يرتبط إبتكار السوق ارتباطاً وثيقاً بإبتكار المنتجات، وغالباً ما يتم دراسته على أنه إبتكار في سوق المنتجات (شومبيتر 1934 كوبر 1973 ، ميلر 1983).

يعرف إبتكار السوق على أنه تفرد المنتج أو حداثة المنتج في السوق، على مستوى أوسع إبتكار السوق هو الإبتكار المتعلق بأبحاث السوق، وكذلك تحديد فرص الاسواق الجديدة والدخول في أسواق جديدة، نشير ايضا إلى إبتكار السوق باعتباره نهج جديد تعتمد المؤسسات لدخول السوق المستهدفة واستغلالها.²

مثال عن الإبتكار التسويقي:

ساعات " سواتش " ليست أدق من مثيلاتها اليابانية أو السويسرية إلا أنها استطاعت مزاحمة منافسيها في السوق العالمية. تفوق " سواتش " على منافسيها من سويسرا واليابان يوضح لنا جودة المنتج وانخفاض السعر ليسا هما الصفتان الوحيدتان اللتان يبحث عنهما المستهلكون عندما يقررون الشراء، فكلا الصفتين الجودة، ورخص السعر لا تتوفران لساعات سواتش " بقدر ما تتوفر للساعات السويسرية واليابانية.

فلماذا تفضل شريحة معينة من العملاء شراء " سواتش "؟

والإجابة هي أن " سواتش " نجحت في الإبتكار التنظيمي من خلال الإبتكار التسويقي كخلاصة من الإبتكار الإنتاجي والإبتكار في العمليات، فساعات سواتش "تحفل بالألوان والنقوش الشبابية المبهرة وهي بذلك تجذب شريحة الشباب لاقتنائها رغم انخفاض جودتها وارتفاع سعرها، فكانت النتيجة أن حققت " سواتش " مكاسب خيالية.³

3.1 إبتكار العمليات: (process innovations)

وهي الإبتكارات المتعلقة بتطوير أو تطبيق طريقة جديدة لإنتاج المنتج أو تقديمه بطريقة جديدة للتسويق و يعني بذلك أن الإبتكار في العمليات يشمل كل عمليات تخفيض التكاليف وزيادة الجودة و إبتكار طرق جديدة

¹ الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المرجع السابق، ص 263.

² L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, The development and validation of the organisational innovativeness opcit, p 305.

³ James M.Higgins, innovate or evaporate, the new management publisher, 1995, P387.

لتقديم المنتج للمستهلك ويتضمن ذلك تطبيق الأساليب و المعدات و البرامج للإنتاج و تقديم المنتج بشكل جديد و متميز للمستهلك¹.

تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات. أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة لدى الزبون، إذ يبدأ إبتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون إبتكارات العملية في ما يلي:²

➤ **تحسين عملية إنتاجية قائمة:** وتعني تحسين الإجراءات، النشاطات الأساليب، الطرائق وأداء العمليات

الإنتاجية (المواد، الآلات، الطرائق، الأساليب والأفراد) فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية.

➤ **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية فقد ربط كل

من White و Vonderembers تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، و لقرار تصميم العملية مكونان:

- مكون تقني أو هندسي.
- مكون اقتصادي من ناحية الحجم.

مثال عن إبتكار في أداء العمليات: (**process innovations**)

هو تطوير هام في طريقة المنشأة في أداء عملياتها الإنتاجية أو الخدمائية؛ ويمكننا أن نعتبر الأمثلة التالية إبتكارات في أداء العمليات³:

- في العملية التسويقية: التسويق البريدي - التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت - التحالفات.
- في العملية الإدارية: التمكين - الإدارة على المكشوف - الإدارة المتحررة.
- في العملية التنظيمية: الاتصال الشبكي بأجهزة الكمبيوتر.
- في العملية التخطيطية: إعادة هندسة نظم العمل والعمليات - الكفاءات الخورية

¹ TANG, Y. Effect of organizational culture, opcit. p 461- 481

² أياد محمود الرحيم و م. م دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج؛ دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد السابع والعشرون، جامعة الموصل العراق، ص 69

³ James M.Higgins, innovate or evaporate, Opcit, p 388.

- في العملية الإنتاجية: الجودة الشاملة - تفصيل المنتج تبعاً لرغبة العميل.

تبعاً لنتائج الدراسة التي أجريت على مدى 15 عاماً على 74 مؤسسة وجدت أنه عادة ما يقترن الابتكار الإنتاجي بالابتكار في أداء العمليات، حتى تكاد تجزم باستحالة قيام أحدهما دون الآخر.

4.1 الابتكار الإداري :

الابتكار الإداري يشمل التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل إضافة إلى سياسات واستراتيجيات المنظمة، وبذلك فإنه يعني مجموعة الإجراءات و العمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين مناخ التنظيم العام وتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب جديد وطرق غير معروفة سابقاً¹.

من جهة أخرى تهتم هذه الابتكارات ببناء العلاقات التفاعلية بين التقسيمات لإنجاز المهام والأهداف التنظيمية²، إن الابتكار الإداري يشمل تلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة، بينما (Ruth Alas)³ أشار إلى إن الابتكار الإداري يحدث ضمن النظام الاجتماعي من خلال الاهتمام بمنظمة الأعمال بصفة عامة والعلاقات بصفة خاصة، والعلاقات بين الأعضاء التنظيميين، وقد اقترن الابتكار الإداري بشكل واضح مع الابتكار التقني من تعريفه على أنه ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما في ابتكار تقنيات جديدة، طرق تدريب حديثة وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية.

يزداد اليوم اتجاه المديرين والإدارة العليا لمنح الموظفين والعاملين سلطات لم يعهدها قط طبق لممارسات التمكين والتفويض، تتجه الإدارة إلى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ومنح الثقة للموظفين وربطهم مادياً وعاطفياً بالمؤسسة قد يظن بعض المسيرين أن هذه الممارسات التحريرية تحدث نتيجة زيادة أحجام المؤسسات والشركات مما يدفع السيرين إلى ترك الحبل للموظفين على الغالب لعدم قدرتهم على متابعة أعمال ومهام الموظفين.

وأن التمكين والتفويض والإدارة على المكشوف ما هي إلا فوضى منظمة، على النقيض من ذلك يتطلب الابتكار الإداري سواء في شكل التمكين والتفويض أو الإدارة على المكشوف وهذا كبيراً من الأقسام الإدارية بالمؤسسات

¹ TANG, Y. Effect of organizational culture, opcit. p 461- 481

² نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003، ص 19

³ Ruth, Alas, Weisun, "Connections Between Types of Innovatio Types of Organizational change and Levels of Learning: A Study of Chinese organizations", china I nights today, volume (01) issue (01) January- march, (2008), <https://www.chinainsightstoday.com> تم زيارة الموقع

يوم 2020/03/11، على الساعة 12:11.

التي تطبقها، لأن المعادلة التي تحاول هذه المؤسسات تفعيلها أصعب من المعادلة التي تحدث داخل المؤسسة التي تطبق المناهج التقليدية، فإذا ما قارنا بين أسلوب المناهج الإدارية المبتكرة وأسلوب المناهج الإدارية التقليدية في سعيهما إلى إدارة الأفراد والمشروعات نجد أن المناهج المبتكرة تعمل على مستويين، فتحاول أولاً الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد ثم تسعى ثانياً إلى إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد بوسائل التحفيز والتمكين، بينما تقتصر المناهج التقليدية على العمل على مستوى واحد هو الإمكانيات القائمة بالأفراد فقط.¹

5.1 الابتكار الاستراتيجي

أضحى الابتكار بعد حيوي لتنافس المنظمات، وعامل حسم في تميز سلعتها أو خدماتها، وتحقيق قيمة مضافة لربائنها وميزة تنافسية لها، وبالتالي فانعدام رغبة المنظمات في الابتكار قد يقود الى تدهور أوضاعها .

أما الابتكار الاستراتيجي فهو " عملية خلق (إبتكار) صناعات، أصناف منتجات جديدة، أو فتح أسواق جديدة"، أو هو " تصور الشركة لمستقبلها، وابداع طرائق جديدة خاصة بها لتحقيق الرؤى المستقبلية " ²، كما وانه إبتكار استراتيجيات للنمو، وأصناف جديدة من المنتجات، الخدمات، نماذج الأعمال التي تغير المبادرات، وتولد قيمة جوهرية جديدة للربائن، والمستفيدين، والشركة ، وبما يؤشر تركيز المنظمة على تبني المدخل الاستراتيجي للإبتكار متجسدة في استراتيجيات الإبتكار .

6.1 الإبتكار السلوكي :

يمكن أن يكون الإبتكار السلوكي حاضراً في مستويات مختلفة: على مستوى الأفراد والفرق او الإدارة عموماً، الا أنه لا يمكن قياس الإبتكار السلوكي في منظمة ما ببساطة عن طريق الفحص العرضي لأحداث الإبتكارات ، أو الخصائص المبتكرة لمجموعات صغيرة معينة في المنظمة، بل يجب على الإبتكار أن يعكس البعد السلوكي "التغيير السلوكي المستمر"³ .

¹ James M.Higgins, innovate or evaporate, Opcit, p 388.

²Krinsky, B & Kamas, D"Does Your Organization Practice Strategic Innovation,R & D Innovator, Vol (11), N(4), November , (1995), pp (1-4)

³Avlonitis, G.J., Kouremenos, A. and Tzokas, N,“Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat”, European Journal of Marketing, Vol. 28 No. 11, 1994, pp. 5-28.

ويظهر الإبتكار السلوكي غالبا في إبتكارات الفريق و هي " قدرة الفريق على التكيف مع التغيير الحاصل في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة"¹ ..

وهذا التكيف يكون من خلال التآزر القائم على ديناميكيات المجموعة، حيث ان الفريق ليس مجرد مجموع الأفراد المبتكرين، على غرار الإبتكار الإداري الذي يوضح رغبة الإدارة في ذلك التغيير والالتزام بتشجيع طرق جديدة للقيام بالأشياء ، وكذلك الرغبة في تبنيها لأفكار جديدة إبتكارية وأصيلة.

إن الإبتكار السلوكي يمكن أن يظهر من خلال الأفراد، الفرق والإدارة، حيث تمكن الادارة العمال من تكوين ثقافة مبتكرة، والقبول الداخلي العام للأفكار الجديدة و الإبتكارات.

ويكون الإبتكار السلوكي هو العامل الأساسي الذي يؤكد ويضمن الإبتكار في النتائج، إن الثقافة المبتكرة السائدة في المؤسسة تعتبر بمثابة حافز للإبتكارات، في حين أن عدم وجودها يعتبر بمثابة مانع و معيق للإبتكارات في المؤسسة ذاتها.²

2- حسب درجة الإبتكار: حيث يصنف jones الإبتكار إلى الإبتكار الجزئي و الإبتكار الجذري.

1.2 الإبتكار الجذري (radical innovations) :

تعد المؤسسات الاقتصادية الامريكية الرائدة في هذا النوع من الإبتكارات وتعتمده لخلق وتطوير الميزة التنافسية، حيث يتطلب الإبتكار الجذري استثمارات كبيرة في المهارات، المعرفة، مختبرات وبرامج ومشروعات ذات نتائج كبيرة في مجالها، وهذه البرامج عادة ما تكون بعيدة عن السوق مما يجعلها عرضة للفشل وبجاجة إلى التأقلم مع تكنولوجيا الإنتاج، تعديلات في التنظيم الداخلي، النظم، المهارات، أساليب الإنتاج، التسويق والعلاقة بالموردين والزبائن.³

¹ Lovelace, K., Shapiro, D.L. and Weingart, L.R. "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective", Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 4, 2001, pp. 779-793.

² Rainey, H.G., "Using comparison of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations", Public Productivity & Management Review, Vol. 23 No. 2, 1999, pp. 130-149.

³ Manuel D'oslo. Principes Directeurs Proposés Pour Le Recueil Et L'interprétation Des Données Sur L'innovation Technologique, P37.

في هذا النوع من الابتكار يتم إيجاد أفكار، ممارسات، منتجات أو تكنولوجيايات جديدة غالباً ما تشبع احتياجات جديدة، لم تكن واضحة من قبل، وتحدث الابتكارات الجذرية غالباً عند مواجهة أزمات أو ضغوط سوقية حرجة¹.

تؤدي الابتكارات الجذرية إلى التغيير التام للاستعمالات التقنية، أو التدخل تكنولوجياياً، التغيير جوهرياً على العادات الاجتماعية، يعد المنتج الجديد تكنولوجياً هو منتج يثبت مواصفات تكنولوجياية، أو استخدامات متوقعة تقدم معالم مختلفة بالمقارنة مع المنتجات السابقة، وهي نظيرة للابتكارات التي يمكن أن تعمل على إدخال تكنولوجيا جديدة جذرياً، أو تقوم على أساس مشاركة تكنولوجيايات موجودة في التطبيقات الجديدة، أو ينجم عنه استغلال مفيد لمعارف جديدة و مستحدثة².

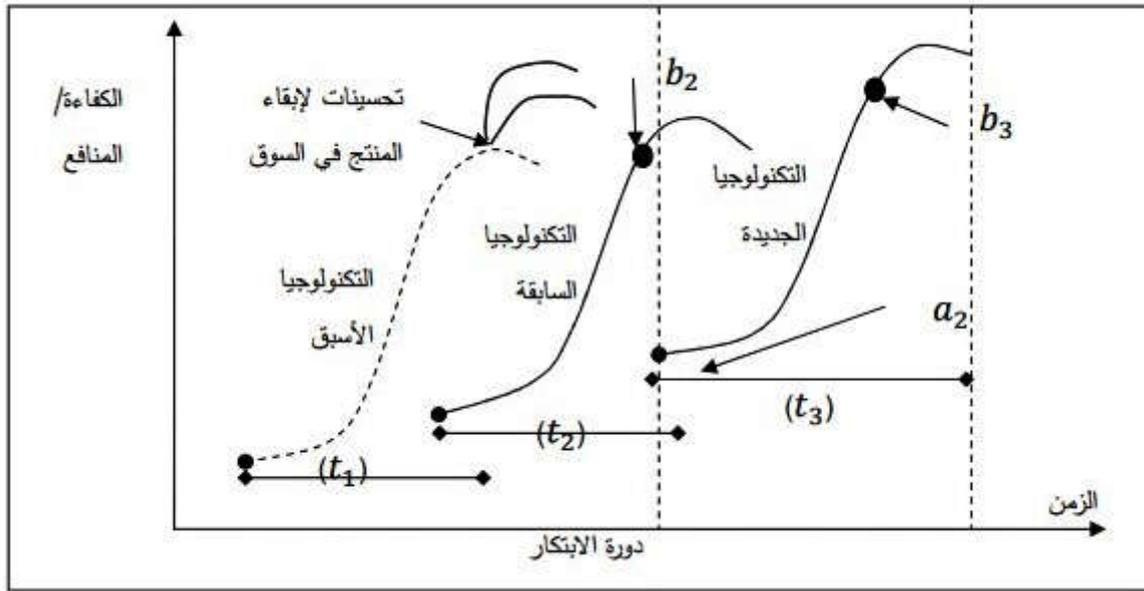
هذا، ويعتبر الابتكار الجذري أو الاختراق (Penetration) أو الهدم الخلاق مصدر مهم للميزة التنافسية إلا أن ذلك يعتبر نادراً في بيئة الأعمال، كما أن مصادر تحقيقه محدودة، ومن الصعب التوفيق بينها، وكجميع الظواهر الاقتصادية الابتكار الجذري يمر بدورة حياة بدءاً من نشأته إلى نموه ثم نهايته.

دورة حياة الابتكار الجذري: في القدم كانت هناك فترة زمنية طويلة تفصل الاختراق التكنولوجي عن الاختراق السوقي، حيث كانت دورة حياة المنتج طويلة لكن الآن ومع تطور تكنولوجيا المعلومات وتأثير العولمة والمنافسة أصبحت المنتجات تعيش فترة قصيرة، حيث أن ظهور المنتج الجديد لأول مرة وتطوره في السوق نتيجة لزيادة الطلب عليه يحدث الاختراق السوقي وتصبح التكنولوجيا منتشرة في جميع الأسواق سواء بالتقليد أو التحسين الأفقي، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة ظهور تكنولوجيا جديدة لإحداث التميز، ذلك أن التكنولوجيا الحالية سرعان ما تتقدم، ولا تتماشى ولا تلي متطلبات تطور المؤسسات و الرغبة في تحقيق الأهداف، وعلية الابتكار الجذري يأخذ شكل خاص وفق عامل الزمن و التقدم التكنولوجي والشكل المولي يمثل منحنيات (S) للابتكار الجذري:

¹ Manuel D'oslo Opcit , P37.

².opcit, P37.

الشكل رقم (1-1) يمثل منحنيات (S) للإبتكار الجدري



المصدر: نجم عبود، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، عمان، ط1، 2012، ص 299.

إن من أهم العناصر التي تدفع نحو وجود دورة حياة للإبتكارات (تطوير المنتجات) في السوق، هي العديد من العوامل المتداخلة والمتنوعة، والتي من أهمها:

قصر دورة حياة المنتج: إن تسارع زوال وظهور المنتجات في اقتصاد المعرفة، أدى إلى انخفاض متوسط مدة حياة المنتجات .

التقليد: كلما كان المنتج ناجحاً في البداية كلما زاد احتمال تقليده. لذلك لم يعد بإمكان المنتج الجديد أن يعيش في السوق إلا لفترة محدودة.

تسارع التطور التكنولوجي: إن التطور النوعي الهائل في التكنولوجيا الذي يشهده العالم بصفة مستمرة، و بوثيرة عالية السرعة يشكل تحدياً متعظماً للمؤسسات لمواكبة واستيعاب هذه التطورات، والدافع لذلك أن التكنولوجيا محدد أساسي للمنتجات وخاصة الجديدة منها.

توقعات العملاء: يؤدي التوسع الكبير في المنتجات إلى ارتفاع مجالات الاختيار للعملاء في بعض الأسواق، ومحصلة كل ذلك، يجعل رجال التسويق لا يستطيعون جذب انتباه جمهور الزبائن إلى الأفكار والمنتجات الجديدة بسهولة .

2.2 الإبتكار الجزئي او التدريجي : (incremental innovations)

في هذا النوع من الإبتكار يتم إدخال تحسينات على أفكار، ممارسات، خدمات، منتجات، موجودة من البداية ، وتظهر تلك الإبتكارات التدريجية خطوة بخطوة وعلى مدى زمني غير قصير، الإبتكارات التدريجية هي التي لا تغير العادات الاجتماعية، غالباً ما تكون مثبتة تحت أشكال أخرى غير مكتملة، في المقابل تظهر تغيرات أو تحسينات جزئية في مواصفات المنتج أو استخداماته، المنتج المحسن تكنولوجيا هو منتج موجود، معدل ويثبت أداءً متزايداً، بشكل محسوس، وهو منتج بسيط يمكن أن يعدل بتحسين أداءه، أو تخفيض تكاليفه، بواسطة استخدام مكونات أو مواد أكثر كفاءة، أو بصورة ملائمة هو منتج معقد، يتضمن أنظمة فرعية تقنية مدججة، يمكن أن تكون محسنة في مستوى متوسط التغيرات الجزئية، تنتج واحداً أو أكثر من الأنظمة الفرعية¹.

لقد اعتمدت المؤسسات اليابانية على مدخل التحسين المستمر بوصفه إبتكار جزئي، تحت شعار يمكن للقرم ان يرى ابعد من العملاق اذا استطاع التسلق فوق كتفيه و ان يرى من فوق راسه، و ذلك بصيغة إضافات صغيرة أو تكييف لبعض مواصفات المنتج، ليلائم حاجات معينة في السوق .وهو ما يفسر التنوع الكبير في المنتجات الجديدة للسيطرة على السوق .حيث ان المنافسة قامت بدور المعجل للإبتكار، والإبتكار يعتمد على هذا المدخل الحديث في التحسين الذي يسمى الإبتكار التدريجي و الذي يكون من نتاج وظيفة البحث والتطوير ، حيث يكون بإضافات صغيرة او تعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والعملاء، يمثل الإبتكار التدريجي، أحد السبل الأساسية التي تنتهجها المؤسسات في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية، حيث انه ضروري في جعل هذه الميزة استراتيجية ومستدامة، و ذلك لأنه يتوفر على شرط الاستمرارية، التراكم، والمخاطرة الأقل².

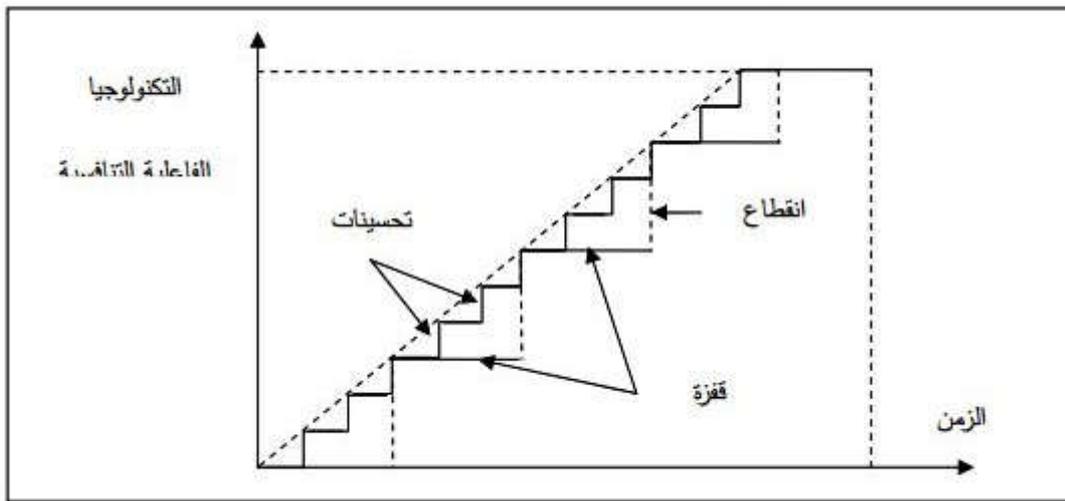
- **الاستمرارية:** تحسين مستمر بإضافات وتعديلات صغيرة أو جزئية غير منقطعة، وفي فترات زمنية قصيرة؛
- **مخاطرة أقل:** لا يتطلب موارد كبيرة وهي ذات استثمارات صغيرة وتحقق نتائج مستمرة وطويلة؛
- **التراكم:** أسلوب التحسينات الصغيرة تتحول بالتراكم مع الوقت في بعض الحالات إلى اختراق كبير؛
- **الشمولية:** مشاركة جميع العاملين ويمس جميع جوانب المؤسسة.

¹ عابدي محمد السعيد، الابتكار و استراتيجيات الاستثمار في راس المال البشري -حالة المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2016 ص 74.

² المرجع نفسه، ص 74.

يرى بورتر أن الكثير من الإبتكارات هي إضافات تحسينية تعتمد على تراكم الأفكار المقدمة الصغيرة أكثر من كونها اختراقا تكنولوجيا رئيسيا واحدا، فالإبتكار التدريجي يبقى مستمر دون انقطاع حتى في حالة التوصل إلى إبتكار جذري حيث يبدأ التحسين كإضافات على الإبتكار المحقق مباشر، و الشكل الموالي يظهر اثر التحسينات المستمرة التي سرعان ما تتحول إلى قفزات إبتكارية على تنافسية المنتج .

الشكل (1-2) يمثل منحنى القفزات الاستراتيجية والتحسينات الصغيرة



المصدر: عابدي محمد السعيد، الإبتكار و استراتيجيات الاستثمار في راس المال البشري -حالة المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2016 ص 76.

ثالثا: مستويات الإبتكار في المنظمة:

يحدد المتخصصون و الباحثون في العلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبتكار ، و ذلك كما يلي:

الإبتكار على مستوى الفرد (الإبتكار الفردي)، الإبتكار على مستوى الجماعة (الإبتكار الجماعي) والإبتكار على مستوى المنظمة (الإبتكار التنظيمي).

1- الإبتكار على مستوى الفرد

يشكل علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي و علماء السلوك التنظيمي الغالبية العظمى ممن بحثوا في مفهوم الإبتكار على مستوى الفرد، وتم التركيز على خصائص الفرد الفطرية كالذكاء و الموهبة¹، وعلى الخصائص

¹ عيسوي عبد الرحمن، سيكولوجية الإبداع " دراسة في تنمية السمات الإبداعية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص: 49

المكتسبة مثل حل المشاكل و العلاقات بين الأشياء، و ظروف نشأة الفرد و أسلوب حياة الأسرة، و الحفز الذاتي للابتكار ، حيث يمكن التدريب على هذه الخصائص و تنميتها.

وقد وردت خصائص شخصية سلوكية وخصائص معرفية مثل الاستقلالية، حب المغامرة، المخاطرة، الطاقة العالية، حب الاستطلاع، العمل المنفرد، استخدام جميع الحواس في الملاحظة، الميل للفن و الجمال، عدم الخوف من النتائج المختلفة، الانجذاب للأمور الجديدة والمعقدة، والاستعداد الكلامي العالي، تحمل الغموض، قدرات عالية في التخيل و التحليل والتركيب والتوسع في الحدود، تركيز على الأداء والإتقان، حساسية عالية للمشكلات، التنبؤ و الحدس¹.

وبشكل عام يعرف الإبداع على مستوى الأفراد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره و قدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه، و لقد أشارت الدراسات المتخصصة بأن العقل البشري يتكون من نصفين أو قسمين، القسم الأيمن وهو مركز الوظائف الخلاقية في حين أن القسم الأيسر هو الجانب الرشيد و مركز المنطق والتفاصيل و التخطيط، ويقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقاً للتفكير المنطقي العقلاني و التفكير الحدسي الإلهامي معاً، أي أنه يعتمد على الاستفادة الكاملة من الطاقات العقلية الموجودة في نصفي الدماغ².

و قد حدد (Kreitner, R & Kinicki, A) خصائص الفرد المبدع كالآتي³:

- **المعرفة**: حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم و تطوير و تحديث معرفتهم بالمهنة التي يمارسونها.

- **التعليم**: التعلم الذي يؤكد على المنطق.

- **الذكاء**: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- **الشخصية**: الرغبة في المخاطرة و الاستقلالية و المثابرة و الدافعية و الانفتاح على الآراء الجديدة و الإحساس الكبير بروح الفكاهة.

¹ يوسف ميخائيل أسعد، السيكولوجية النمطية و الإبداعية، نخبة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1991، ص33

² مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر، عمان، 2002، ص16

³ Kreitner, R & Kinicki, A , **Organization Behavior**, 2 edition, Homewood, Irwin,1992,p 580

-**الطفولة** : اتسمت طفولته بالتنوع حيث انه واجه اضطرابات عائلية و أوضاع اقتصادية صعبة.

-**التفاعل** : تبادل الآراء مع الآخرين، حيث لا يكون الفرد منطويا على نفسه.

2- الإبتكار على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي) :

يعرف على انه العمل الذي يؤدي إلى إبتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات و محاولة إعادة بناء و صياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت¹.

فالإبتكار الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة هو أكثر من مجموع الإبتكارات الفردية لأعضائها، وهذا لا يعني أن الجماعة دوما هي أكثر إبداعية من الأفراد، و حتى يمكن تحقيق فعالية الإبتكار الجماعي يجب أن يتفاعل الإبتكار الفردي لكل أعضاء الجماعة مع الإبتكار الفردي للآخرين² وهذا ما يعرف ب $3=1+1$.

و لقد أشار (Smith) إلى أن الإبداع الجماعي يتأثر كما و نوعا بالعوامل الآتية:³

-**الرؤية** : (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبتكار لدى الجماعة حينما يشاطرها أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- **المشاركة الآمنة** (Safety Participative): إن البيئة و المناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبتكار الناجح.

-**الالتزام بالتميز في الأداء** : فالالتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

-**دعم و مؤازرة الإبتكار** : حتى يتحقق الإبتكار يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير، و يمكن أن يأتي هذا الدعم من خلال الزملاء في الجماعة أو المنظمة.

¹ بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن .2011. ص: 126

² روشكا ألكسندرو، الإبداع العام و الخاص، ترجمة أبو فخر، غسان عبد الحفي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأدب، الكويت 1989، ص95

³ نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية. بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث و الثلاثون، بغداد، 2012 ، ص49

3-الإبتكار على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي) :

و هو الإبتكار الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات لديها ميزة تنافسية في أدائها و عملها، و غالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا و مثاليا مرجعيا للمنظمات الأخرى، و حتى تصل المنظمات إلى الإبتكار لا بد من وجود إبداع فردي و جماعي في المنظمة، و قد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على تبني أفكار جديدة و فتح حرية للنقاش و الاهتمام بالآراء و إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين و تقديم الدعم بمختلف أشكاله (المادي والمعنوي للمبدعين) هي منظمات تساعد على تنمية الإبتكار التنظيمي¹.

و يتفق هذا النوع من الإبتكار مع الإبتكار على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة فضاء إداري و تنظيمي يتكون من جماعات و أفراد و عاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز أهداف معينة، و يحمل الإبتكار اسم المنظمة بشكل عام، أي أن الإبتكار الذي يصدر عن منظمة ما ، ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري معنوي و يسجل اسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، و أصبح الإبتكار بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة لا غنى عنه إذا ما أرادت المنظمة البقاء و الازدهار، و يعتمد الإبتكار في المنظمة (وخاصة الإنتاجية) على عاملين أساسيين هما²:

1-القاعدة المعرفية في المنظمة (Organization knowledge base)

2- تراكم المعرفة عبر الوقت (Accumulate knowledge over)

وترتبط هذه الأخيرة بالعوامل الإدارية فيها التي تشكل هيكل مكون من ثلاثة أضلاع

– المالية و قيادة الأعمال.

– التسويق.

– البحوث وتطوير تقنيات العمل.

و تشكل هذه العمليات الثلاث القاعدة الأساسية لبناء القاعدة المعرفية في المنظمة و كذلك تراكم المعرفة بمرور الوقت، ومن هذا المنطلق تبدأ العملية الإبتكارية باعتبارها حصيلة لمراحل و عمليات في ذات المنظمة..

¹ بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري ، مرجع سبق ذكره، ص127

² مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص22 :

المطلب الثاني: ماهية الابتكار التنظيمي

يحدث الابتكار التنظيمي في النظام الاجتماعي داخل المؤسسة ، و قد يمتد الى الجهات الخارجية مثل العملاء، الموردن، المنافسين و ذلك بغرض تحسين الأداء وتحسين نتائج الأعمال، فالنظام الاجتماعي يشير إلى العلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معا من أجل تحقيق هدف أو مهمة معينة.

أولاً: تعريف الابتكار التنظيمي: (organizational innovations)

وتشمل تلك الابتكارات تطبيق طرق تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال ، لتحسين طرق اتخاذ القرارات والإجراءات ومراحل العمل وطرق جديدة لتحسين التعلم ، ونقل المعارف، أو تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكل التنظيمي أو تقديم طريقة جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل، أو تقديم طريقة جديدة للتعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء ، والموردن والمنافسين وذلك بغرض تحسين الأداء وتحسين نتائج الأعمال .

وذلك هذا النوع من الابتكارات هو مجال دراستنا وبالتالي سيتناول البحث في الجزء التالي بشيء من التفصيل لبيان وتوضيح تعريفات عن الابتكارات التنظيمية وكيفية تبنيها وتطبيقها داخل المنظمات وعرض لاهم المحفزات والمعوقات، على اعتباره أنه احد مداخل الإدارة الاستراتيجية.

يرى كل من (BÉJI-BECHEUR & BENSEBAA) الابتكار التنظيمي هو اختراع أشكال تنظيمية جديدة لتلبية الاحتياجات التي لا تغطيها الهياكل القائمة ، هذه هي الطريقة التي يمكننا بها تحليل ظهور أدوات مالية جديدة للاقتصاد الاجتماعي والتضامني، حيث انه مند الستينيات لوحظ ظهور لنوادي جمع التبرعات، ثم تليها المؤسسات المتخصصة في الائتمان الصغير مع بنك جرامين في 1978، على هذا الأساس ثم وضع هياكل جديدة تم تكييفها لتقديم خدمات جديدة لا تقدمها المؤسسات التقليدية¹.

و هو أيضا تعديل الهياكل والأنظمة والممارسات الناتجة عن الهياكل القائمة، سواء بقيت داخل هذه الأخيرة ، او خرجت أو إذا كانت تؤدي إلى أشكال هجينة تسمح بالتعاون مع العديد من المنظمات².

¹ BENSEBAA F. BÉJI-BECHEUR A., «Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE », Finance Contrôle Stratégie, vol. 10, n° 2, 2007, pp. 63-95

² Triptyque emprunté à FONROUGE C, « Entrepreneuriat et innovations organisationnelles. Pratiques et principes », Revue française de gestion, n° 185, 2008, pp. 107-123.

يعرف كذلك بالإبداع التنظيمي وهو الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة الذي يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين¹.

يرى (هيجان عبد الرحمان) الإبتكار التنظيمي على أنه هو العملية التي يترتب عنها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة².

عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث إبتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة³.

يرى Suliman بأنه مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات⁴.

عرفه خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الإبتكار التنظيمي بأنه " ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصلية ومفيدة"⁵. أما في الاقتصادات القائمة على المعرفة، يعرف الإبتكار التنظيمي على أنه مفهوم يفرض نفسه كعامل رئيسي في القدرة التنافسية، ولذلك فإنها تعتبر المعلومات و المعرفة كمصدر للإبتكار التنظيمي ،

¹ حريم حسين، منصور ياسر، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في قطاع

الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات مجلد 1 عدد 1 سنة (2006) ، ص 83-104

² هيجان عبد الرحمن، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39) العدد 01 1999 ص 69.

³ مامون ندعم عكروش ، سهير ندعم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر، الاردن ، 2004 ، ص 10

⁴ الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، المرجع السابق، ص 263

⁵ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة مناهج المهارات القيادية ، تنمية الفكر الابداعي للقيادات الادارية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، الطبعة.

تحدد القدرة التي يجب أن تمتلكها المنظمة لتبني الابتكارات اللازمة في الوقت المناسب للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة¹.

يعرف (Damanpour) الابتكارات التنظيمية بأنها : تبني معدات أو أنظمة أو سياسات أو برامج أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة على المنظمة المتبناة سواء تم تنميتها داخليا أو تم جلبها من الخارج².

و في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على التعريف الذي أشار إليه³ Heidi Armbuster et al وذلك انطلاقا من دراسات, Shumpeter, Anderson and king 1993, Damanpour and Evan 1984, Totterdell et al 2002 بأن الابتكار هو " ظاهرة معقدة تشمل الجوانب التقنية (مثل المنتجات الجديدة وأساليب الانتاج الجديدة) و الجوانب غير التقنية (مثل الأسواق الجديدة و الأشكال الجديدة للتنظيم ، وكذلك إبتكارات المنتجات أو الخدمات الجديدة) و إبتكارات العمليات، طرق الانتاج او الأشكال الجديدة للتنظيم.

و هو أيضا عملية الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تزيد من كفاءة الإدارة وكفاءة استخدام الموارد البشرية، أي إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل وظروف العمل ومهارات القوة العاملة ويشتمل الابتكار التنظيمي على:⁴

- التغييرات في تقسيم وتوزيع النشاطات بين الأفراد؛
- تغيرات في تركيبة الوظائف؛
- تغيرات في ثقافة المؤسسة.

أما الابتكار الإداري يحدث في النظام الاجتماعي والإداري داخل المؤسسة، فالنظام الاجتماعي يشير إلى العلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معا من أجل تحقيق هدف أو مهمة معينة، ويشتمل على القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد، أما النظام الإداري يشمل تنفيذ طريقة جديدة

¹ ADAMS, R; BESSANT, J; PHELPS, R. *Innovation management measurement: A review*. International Journal of Management Reviews, 8, 2006,p 21–47.

² Damanpour f organizational innovation a meta- analysis of effrcets of determinants and moderators acad management j 34(3) , 1991p:555-590

³ Heidi Armbuster et al, Organizational innovation : the challenge of measuring non technical innovation in large-scale surveys, Technovation, Elsevier, Volume 28, 2008, p: 64

⁴ أحلام سوداني، دروس في ادارة الابداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017-

لتعيين الأفراد أو ممارسة سلطة أو تحفيز الأفراد أو صناعة القرار أو التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على العاملين، وعليه فالإبتكارات الإدارية تتعلق بالإبتكار في الوظائف الإدارية وإدارة الموارد البشرية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبتكار التنظيمي هو خلق و إيجاد أفكار جديدة ،قد تكون أسلوبا أو سلوكا جديدا في العمل ،أو منتوجا تستفيد منه المؤسسة في خلق القيمة.

ثانيا: الجذور الأساسية لمفهوم الإبتكار التنظيمي

هناك عدة دراسات يمكن أن تبين الجذور المفهومية للإبتكار التنظيمي، لدينا دراسات بأعمال (Koberg&Bagnall)¹ وهو اقتراح نموذج متوازن يقوم على أساس متغيرات تفسر الإبتكار التنظيمي: عدم تقبل الوضع الحالي (التحدي)، التحليل والتحري (لاكتشاف المشكلة)، التعريف(القضايا والأهداف الرئيسة)، التصور(توليد البدائل) ، الانتقاء(الاختيار بين البدائل)، الأداة(إعطاء الشكل الطبيعي للفكرة)، التقييم(المراجعة والتخطيط ثانية).

دراسات بأعمال (Bandrowski)² قدم نموذج لعملية التخطيط الاستراتيجي المبتكر (الإبتكاري) Model for creative strategic planning و قد أعتمد في هذا النموذج على المبادئ الآتية: التحليل (لاكتشاف المشكلة)، التخطيط القياسي(المعياري) ، تطوير البصيرة، الإبداع، القفزات الإبتكارية ، الارتباطات الاستراتيجية ، الحكم، بناء المفهوم، التحكم في الحالات الحرجة ، التخطيط، تخطيط العمل، تخطيط الطوارئ المبتكرة، العمل، التطبيق المرن، ومراقبة النتائج.

ان من الأوائل الذين عالجوا المستوى الفردي والتنظيمي للإبتكار. (Teresa Amabile) سنة 1988 حيث وضعت مقارنة للعناصر المكونة للإبتكار (المقاربة التركيبية) والتي صنفت كمقاربة مقننة في أدبيات الإبتكار التنظيمي ووضعت ثلاثة مكونات أساسية للإبتكار: التحفيز (الداخلي والخارجي)، المهارات المتعلقة بالفرد (الخبرة والموهبة) والمهارات المتعلقة بالإبداع.³

¹ Koberg, Dand Bagnall, J.The all new universal traveler. Soft-systems guide to creativity, problem-solving, and the process of reaching goals.Los Altos, CA: William Kaufman, Inc. . 1981.p 34

² Bandrowski, JF, Creative planning throughout the organization .New York: American Management Association1985. P 301

³ وهي حنان، دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية، قسم الاتصال والعلاقات العامة، جامعة فسنطينة3، 2018/2017، ص 65.

في سنة 1999 طورت دراسات بأعمال (Amabile et al.,)¹ حاول الباحثون في هذا النموذج تحديد المتغيرات الخاصة بعملية الابتكار وهي: التشجيع التنظيمي والإشرافي و الفرقي للأفكار الإبتكاريه، الحرية الفردية في التصرف بشأن تغيير بعض برامج العمل اليومية، كفاية الموارد التنظيمية، ضغوطات العمل والتحديات البيئية الخارجية.

ليحاول بعدها Woodman صقل مفهوم الابتكار التنظيمي وتحديدده لمستوى الجماعة، حيث يركز الابتكار على المستوى الفردي لكل عضو في الجماعة، بالإضافة إلى السياق وتركيبته وطريقة عمل المجموعة في نفس الوقت.

ويمكن القول هنا أنه تمت معالجة الابتكار بالمقاربة التفاعلية التي تركز على:²

- المدخلات الإبتكارية للفرد، الجماعة أو التنظيم
- الوضعية الإبتكارية والسلوك الإبتكاري
- النتيجة الإبتكارية (أفكار جديدة وسيرورة ...) وهو ما يعبر عنه بالإبتكار التنظيمي.

بالإضافة إلى التفاعل بين العناصر السابقة، إذن فالإبتكار التنظيمي يعبر عن إمكانية الجماعة على الإبتكار الذي يرتبط أساسا بالأفراد.

دراسات بأعمال (Kunstler) طرح هذا النموذج الخاص بتشخيص ابرز عناصر عملية الإبتكار التنظيمي بالاستفادة من تجربة شركة Hothouse الأمريكية وعلى وفق العناصر الآتية:³

القيم التنظيمية الغرض والرؤية ويشير غرض المنظمات إلى سبب وجود المنظمة في حين تشير الرؤية إلى ما تطمح المنظمة الوصول إليه، الأفكار وتمثل مساهمة الأفكار المطروحة في تحديد استجابة المنظمة تجاه البيئة، التبادل : وهي عملية يقصد منها التبادل المشترك بين الأطراف والمساهمة في العملية التصنيعية من حيث الآراء، التحفيز المادي والمعنوي، العمل الجماعي، الإدراك ويدور حول أدراك الأفراد في المنظمة لما هو مطلوب منهم أداءه من حيث المهام، التعلم التنظيمي حيث تساهم عملية التعلم التنظيمي في الإبتكار التنظيمي عبر استخدام المنظمة للمعلومات التي جمعتها عن الأحداث السابقة.

¹Amabile, T.M. & Conti, R. Changes in the work environment for creativity during downsizing, Academy of management journal. December 1999, p.630-640.

² وهي حنان، دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية، المرجع السابق، ص 66.

³ Wheelen, T.L. and Hunger, J.D, Strategic Management and Business Policy-Concepts. Upper saddle River, N.J. 2004. p 297.298

الجانب الاجتماعي ويشير إلى واقع النظام الاجتماعي للمنظمة، أجواء المرح: ويقصد بها تلك الأجواء التي من شأنها أن تبعث البهجة في أجواء العمل.

لدينا أيضا دراسات بأعمال C.Ford ويطلق عليها بالمقاربة التطورية، ويتعلق التحليل هنا بالخطط الفردية كأصل التغيير من خلال الأعمال الإبداعية التي تركز على ماضي الأفراد (المعتقدات والنجاح والفشل...) وتأثيره على الأعمال الإبداعية وتأثير الحقل الاجتماعي التي يعيش فيها (الجماعات والتنظيمات...) ¹، بالإضافة إلى الشبكات الاتصالية الداخلية والخارجية في التنظيم التي تسهل استخدام المعلومات الجديدة المتحصل عليها من الابتكار التنظيمي.

أما مقارنة (Robbins) ² فتتمثل في النموذج الثلاثي للإبتكار: Three component model of creativity يقوم هذا النموذج على فكرة أن الإبتكار الفردي يتطلب بشكل رئيسي الخبرة العملية، مهارات التفكير الإبتكاري والتحفيز، بعبارة أخرى إن توافر مستويات مرتفعة (مناسبة) في هذه المكونات من شأنه أن يؤدي إلى مستوى إبتكار مرتفع، فالخبرة هي أساس العمل الإبتكاري و ترتبط الخبرة بالمعرفة والقابليات المطلوبة للأداء، أما مهارات التفكير الإبتكاري فهي خصائص أو صفات شخصية تتوافر في الجهة المبتكرة ومن هذه الصفات الذكاء، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الميل إلى الغموض، والمثابرة في حالة الإحباط، في حين يقصد بالتحفيز الرغبة في عمل شيء ما كونه يتصف بأنه ممتع، مرضي، مثير للاهتمام، ويشير التحدي الشخصي، ويعكس التحفيز المدى الذي يهوى فيه الأفراد عملهم ³.

ثالثا: أهمية الإبتكار التنظيمي

تختلف أهمية الإبتكار التنظيمي من حيث زاوية القراءة، فله أهمية تظهر على مستوى الافراد وأهمية تظهر على مستوى المنظمة ككل.

1-أهمية الإبتكار التنظيمي بالنسبة للأفراد: إن الإبتكار يثري حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين ويرى (ديفنز) أن الإبتكار نمط حياة، وسمة شخصية، وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل

¹Christophe Barmeyer et autres, 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, Bréal, France, 2003, p 132.

² Robbins, S.P, "Organization Behavior", 10th Ed, Hall, Inc, New Jersey, U.S.A.2003, p 134

³ Robbins, S.P, opcit, p 134

في تطوير مواهب الفرد، واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد، و بشكل عام فإن أهميته تظهر في المجالات الآتية¹:

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين؛
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية؛
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتائج الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل؛
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، و يسهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار ؛
- يسهم في تطوير أساليب التعليم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية؛
- يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها؛
- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.

2-أهمية الابتكار التنظيمي بالنسبة للمنظمات :تظهر الحاجة إلى الابتكار التنظيمي عندما يدرك متخذي القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة وتبني أساليب جديدة للزيادة من فعالية التنظيم²، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبتكارية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل، التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

¹ أسامة محمد خير، إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، بدون طبعة، 2012، ص ص 45، 46.

² نعيمة بوكثوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص

إن الإبتكار التنظيمي مقوم من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير التنظيمي والتأقلم مع أساليب العمل الإداري المتطورة، حيث أن جل المنظمات التي شجعت ورعت الإبتكار التنظيمي واهتمت به، تميزت بجودة عالية في الأداء وقدرة كبيرة على التأقلم مع التغيرات¹.

ويشكل الإبتكار التنظيمي أيضا المظلة الرئيسية التي تحث على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم كل ما هو جديد بشكل مستمر، يتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية مستدامة تساعد المؤسسة على التفوق والتأقلم، أو في غالب الأحيان البقاء.

يرى العديد من الباحثين أن الإبتكار التنظيمي مورد قيم يجب رعايته و دعمه وتشجيعه لتبقى المنظمة منافسة، وبالتالي فإن أي شخص على إختلاف موقعه الوظيفي لا يحاول أن يجعل الإبتكار جزءا من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم المقدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمتها ككل، فأى منظمة التي لا تضع الإبتكار هدفا أساسا من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار أو الزوال في غالب الأحيان.

ويمكن إجمال أهم إيجابيات من توافق ظاهرة الإبتكار التنظيمي عن النحو التالية:²

- إيجابيات من توافق ظاهرة الإبتكار التنظيمي في المنظمات:
- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- أن توافر البيئة الإبتكارية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة؛

¹ القحطاني سالم، المعوقات التنظيمية للإبداع عن موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية 2، مجلد 14، 2002، ص 327-373

² المرجع نفسه، ص 93

- ندرة المواد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة؛¹

بالإضافة إلى كل ما سبق فإن الاهتمام بالابتكار التنظيمي وتشجيع الموظفين عليه يساعد المنظمة في تبني المفاهيم الإدارية الجديدة، كذلك يؤدي إلى الولاء الوظيفي أي شعور الموظفين بأنهم جزء من هذه المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. وأخيرا يحقق تشجيع الابتكار بين الموظفين و الحد من ظهور المشكلات الإدارية.²

رابعاً: مصادر الابتكار التنظيمي

يشير " بيتر دراكر (Drucker) إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة الإبداع وابتكار كل ما هو جديد، منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص الابتكار ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمنظمة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار.

1- مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة)

يؤكد " دراكر " على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتحديات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون إبداعية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص.³

- الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها:

هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء لأجلها، فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو مؤسسة ترغب باكتشاف هذه الحلقة المفقودة و عرضها على الآخرين، مثل تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه، والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف التي كانت تحول بينه وبين اعتماده .

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010. ص 27

² محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص 30

³ ج. أفوليو، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، تنمية القيادة و بناء القوى الحوية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003 ص 197

- التغيرات في الصناعة و هياكل الصناعة:

المنظمة تكون مستعدة للإبتكار في السلعة أو الخدمة، فعندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الإبتكار متاحة، كما حصل لدى شركة "جونسون" عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلاءم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

- مصادر الإبتكار غير المتوقعة

هذا المصدر يمثل حالة اجتماعية غير محسوبة مسبقا حيث تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والإبتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في إبتكار طريقة جديدة لتسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرصة النجاح أو الفشل متساوية لديها.

- عدم الكفاية:

و هذا المصدر من مصادر الإبتكار يشير إلى التناقض ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون ، وبين هذه وتلك يمكن خلق فرصة الإبتكار ، مثال المؤسسة التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء، مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها، مما قلل من التكاليف وساهم في تحسين مركز الربحية لديها و إستقطاب زبائن جدد على أساس الأمان على البضائع¹.

2- مصادر الإبتكار في البيئة العامة

التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الإبتكار والتجديد ومن بينها²:

- التغيرات السكانية:

إن التغيرات الحاصلة في حجم و تركيبة السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبتكاري، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرصا للإبتكار، حيث التغير سوف يحصل في حاجات

¹ ج. أفوليو، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، المرجع السابق، ص 197

² المرجع نفسه، ص 198

وعادات السكان الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

- التغيرات في الأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع

إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف والمعتقدات يمكن أن تكون مصدرا يشحذ همة المنظمة نحو الابتكار، فعلى سبيل المثال الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأسر الطرق وأرخصها ، إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات، وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعا من ذي قبل، إضافة إلى التغير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة.

هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات السوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لان الفرد أصبح يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

- المعرفة الجديدة و التكنولوجيا:

إن التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب و مجال الاتصالات، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى الى إنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا.

المطلب الثالث : محفزات ومعوقات الابتكار التنظيمي في المنظمات

لقد أشارت النماذج المفسرة للعملية الإبداعية إلى وجود عدة عوامل تؤثر على الابتكار التنظيمي، هذه العوامل قد تكون معرقة أو محفزة.

أولا: العوامل المؤثرة على الابتكار التنظيمي

ويمكن إجمالها في ثلاثة مجموعات: مجموعة العوامل التنظيمية، مجموعة العوامل الفردية أو الشخصية، مجموعة العوامل الخارجية.

1- مجموعة العوامل التنظيمية تلعب العوامل التنظيمية دورا هام في تهيئة المناخ المناسب للإبتكار داخل المنظمات، و يمكن تحديد تلك العوامل على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:¹

أ- الممارسات القيادية الداعمة للإبتكار:

تؤكد الكثير من الدراسات على أن القيادة المبدعة تزيد من فرص الإبتكار لدى العاملين، فقد توصلت العديد من دراسات الى أن الإبتكار يتعزز في المنظمة في حالة توفر قيادة إبداعية، وأفراد مبدعين، فالقيادة الإبداعية تزيد إبداع العاملين، وإبداع العاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع على مستوى المنظمة ككل، ومن الممارسات القيادية التي ينظر إليها على أنها ممارسات تساعد في دعم الإبتكار نستعرض أهمها²:

- **التدريب:** إن التدريب يمثل أحد اللبنة الهامة في عملية الإبتكار، فهو يزيد من كفاءة وفاعلية العاملين.

- **وضوح الأهداف:** يعد تحديد الأهداف ووضوحها من الأسباب التي تحفز الإبتكار وتشجعه لدى العاملين، حيث هناك فائدتين أساسيتين من تحديد ووضوح الأهداف مع وجود رؤية واضحة للمنظمة: الأولى أن المنظمة ستجذب إليها أفراد مبدعين ومنتجين، والثانية أن الأهداف ستعمل على تركيز جهود العاملين وإبداعاتهم في اتجاهات محددة نحو تحقيق الأهداف.

- **التمكين:** إن شعور الفرد بالتحكم بزمام المبادرة، والتمكن من مهام عمله يؤدي إلى استعماله لقدراته الذهنية بشكل أكبر، وبالتالي يكون في هذا مجال لخلق الإبتكار.

- **توفير الموارد:** إن إبداع العاملين وتفوقهم في العمل، وتميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد ومستلزمات من أجل خلق الأفكار الجديدة واختبارها وتجربتها، ومن ثم تنفيذها، ويقصد بالموارد كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المنظمة.

- **الحوافز:** من العوامل المساعدة في إثارة الإبداع لدى العاملين هو وجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين وإبداعاتهم، وتقسّم الحوافز إلى مادية ومعنوية، وفي حين تمثل الحوافز المادية محفزا أساسيا للعاملين لتحقيق المزيد من الإبتكار والتطوير، فإن الحوافز المعنوية تشكل دافعا جوهريا قويا للإبتكار.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2009، ص31 ص32.

² يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، القيادة و الإبداع "دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإدارة والاقتصاد، مجلد 23، العدد 1، ص343

ب- البناء التنظيمي: لاي منظمة بناء تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلب من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه ووضوح الأدوار ، المسؤوليات، الصلاحيات، جهة المساءلة والمكافأة بالإضافة إلى وجود مناخ عمل الملائم.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقا، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، وتغلب فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بمنح مساحة أفضل وتهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية و استقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس البناء.

ج- الاتصالات: للاتصالات دورا فعالا في التأثير على الابتكار التنظيمي ، فإذا كان البناء التنظيمي هو جسد الابتكار فإن الاتصالات هي الروح، فالمديرون الذين يستخدمون أساليب التغذية الرجعية في اتصالاتهم مع مرؤوسيهم والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاستقلال يساهمون بدرجة عالية في خلق مناخ موات لتحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية، فنجاح الجماعة في القيام بأداء مهامها، وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها، بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة و التعبير عن آراءهم دون وجود أي عائق، ذلك أن وجود أية عوائق تحول دون مشاركة الأفراد بحرية في التعبير عن آراءهم و في أداءهم للأعمال، قد يحول بين فعالية هذه الجماعة في العملية الابتكارية.

د- أنظمة وإجراءات العمل: تساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الابتكار لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية (التنفيذ بالحرف الواحد) في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم، وأنه قد ينسي الكثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، مما يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المشاكل الشكلية، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها، فمثلا قد يكون المعيار في كثير من المنظمات

لتقييم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضورا ومغادرة، ورغم أن هذا المعيار أو العنصر له أهميته إلا أن مجرد الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء أي عمل متميز يذكر.

2- مجموعة العوامل الفردية أو الشخصية

إن الشخص المبتكر هو نقطة البدء وخصائصه مهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضوع الاهتمام العديد من الأبحاث في السابق، حيث كان المدراء يتحرون خصائص الأفراد المتميزون عالي الذكاء ليعولوا عليهم في حلّ المشكلات والإتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات المؤسسة، ومن الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبدعين هي:¹

- **الحدس:** حيث أن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، غير أن التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء يتطلب معه الحدس (Intuition)، وإن كانت الطريقة العلمية في البحث في سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات، فإن الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقاتها الموضوعية.

- **الشك الدائم:** وهذه الخاصية ترتبط الأولى، حيث أن المبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف.

- **الميل إلى التعقيد:** إن المبدعون عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة والتي يستطيع كل فرد القيام بها.

- **الذاتية في الإنجاز:** حيث أن المبدع يتسم عادة بأنه محفز الإنجاز الذاتي (Self Achievement) فلا الحواجز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، بل هو المحرك الذاتي، والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحددها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي.

¹ سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر، عمان، 2006، ص75، 76

3- مجموعة العوامل الخارجية

إن العوامل الفردية والتنظيمية ليست وحدها العوامل المؤثرة على الابتكار، بل هناك عوامل أخرى غير مرتبطة بالفرد خارج المنظمة لها تأثيرات واضحة على الابتكار يمكن سرد أهمها:¹

- **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه داخل العمل، الذي هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل، ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار المستقبلية داخل العمل أو التنظيم.

- **التعليم:** للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فهي تتكون من عدة عناصر تتمثل في الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية، وهذه العناصر المجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، ستكون نتائجه ذات مردود ايجابي على الفرد والجماعة .

- **وسائل الإعلام:** تلعب وسائل الإعلام باختلاف أنواعها دور مهم في خلق بيئة إبتكارية قادرة على الابتكار في المجتمع الذي تعمل على خدمته، أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية، ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الابتكار وكثافته في أي مجتمع عبر تقديم وسائل الإعلام المختلفة، فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والابتكار.

ثانيا : محفزات الابتكار التنظيمي

لن يكون من السهل الجزم بأن ما يحتاجه المرء هو القضاء على مصادر المعوقات حيث يتمكن الابتكار من الظهور، على الرغم من صحة هذا الكلام إلى حد كبير فإنه عادة ما يصبح القول أسهل كثيرا من الفعل. وفيما يلي ملخص المهارات الرئيسية المتاحة:²

¹ محمد بن عامر التيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الاجهزة الأمنية " دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص38 ص39.

² Jean- Louis Swiners et autres, L'intelligence créative au- dé la du Brainstorming, Maxima, Paris, 2004, pp25-60.

- تنمية شعور المؤسسة بالحاجة إلى مهارات استماع عالية وتشجيع الأسلوب السقراطي في الحوار عن طريق استخدام الأسئلة بدلا من أسلوب التواصل التقليدي الذي يعتمد على الدفاع عن أفكار يتبناها شخص ما؛
- تعيين قادة مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات التي سيعملون معها؛
- تحدي الأفكار البالية والأساليب التعسفية؛
- نشر الطقوس التي تشجع روح المرح لتخفيف حدة الضغط في العمل؛
- مكافأة السلوك الذي يساعد على إثارة الفكر الجماعي، ويضفي روح التعاون بين الوحدات؛
- تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوى الثقة؛
- التخلص من كل النظم غير المجدية؛
- الاستعانة بالموظفين القادرين على تحطيط العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة التي يجب أن يتخللها روح التعاون؛
- العمل من خلال مجموعة الأدوات الإبداعية لحل المشكلات؛
- تأسيس آليات لنقل المعلومات وجعل المشاركة في الأفكار من الأنشطة التي تستحق المكافأة؛
- توفير أماكن إبداعية للتفكير مزودة بالوسائل الخاصة؛
- توفير بيئات لعقد الاجتماعات غير الرسمية ؛
- تغيير المناخ ؛
- تقديم الاعتمادات المالية لتمويل المضاربات؛
- الدقة المتناهية في انتقاء الأفكار التي تلائم طبيعة السوق مع الاحتفاظ بتقبل القليل من الأفكار الجديدة و الغريبة.

يوضح (حميد سالم الكعبي) إن العوامل الشخصية من بين العوامل التي تعمل على تعزيز الابتكار التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل:¹

أ- المرونة؛

ب- الاستقلالية في العمل ؛

¹ حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2015، ص 15.

- ت- الانفتاح على الآخرين ؛
ث- الثقة الذاتية ؛
ج- النشاط والدافعية.

أما (Hong-Sen Yan) فقد أكد انه يمكن تعزيز الإبتكار التنظيمي من خلال العوامل السياقية والتنظيمية المتوفرة في بيئة العمل ومن بين هذه العوامل اللامركزية التي تساهم في تحفيز الفرد على الإبتكار والقيادة التحويلية وإدراك الدعم التنظيمي، والتي تعد من العوامل المهمة لتشجيع العاملين على تقديم وإيجاد الأفكار والحلول المبتكرة التي تخدم عمل المنظمة، فضلا عن الثقافة التنظيمية ونظم المكافآت وقيود الموارد والمناخ التنظيمي الداعم.¹

ثالثا : معوقات الإبتكار التنظيمي

بينت بعض الدراسات أن الإبتكار على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية :²

- المحافظة على الوضع الاجتماعي الحالي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير ؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبتكار في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية و على المنظمة أن تتحملها؛
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير، وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .

وقد أضاف طلال نصري ونجم العزاوي بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي على وجه الخصوص وهي :³

✓ الخوف من الفشل ؛

¹ - Hong-Sen Yan, Creative design of mechanical devices, Springer, Singapore, 1998, p43.

² طلال نصري، نجم العزاوي، الإبداع والتغيري التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دار التل للطباعة، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016 ص 68.

³ طلال نصري، نجم العزاوي، الإبداع والتغيري التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، المرجع السابق، ص 69.

- ✓ تجنب المخاطر ؛
- ✓ الاعتياد على الأمور و عدم توافر الحرية و مقاومة التغيير مع جمود القوانين؛
- ✓ انخفاض الدعم الجماعي؛
- ✓ فقدان التحفيز ؛
- ✓ التويخ العلني؛
- ✓ العقاب في حال الفشل .

معيقات الإبتكار بشكل عام: تأخذ معوقات الإبتكار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام الشكلين التاليين: إما تكون فردية متعلقة بالأفراد، أو تنظيمية متعلقة بالتنظيمات، و يكون توزيعها كما يلي¹:

✓ المعوقات الفردية الإبتكارية :

- 1- الإحساس بعدم الأمان؛
- 2- عدم القدرة على تحمل المخاطر؛
- 3- الخوف من الوقوع في الخطأ؛
- 4- الرغبة في تجنب الفشل؛
- 5- القلق على السمعة في حالة الفشل؛
- 6- الخوف من الرؤساء؛
- 7- الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

✓ المعوقات التنظيمية الإبتكارية :

- 1- المركزية الشديدة؛
- 2- الإجراءات التنفيذية التفصيلية؛
- 3- الإصرار على أساليب عمل موحدة؛
- 4- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل؛
- 5- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق؛
- 6- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد؛

¹ جمال أنيس خير الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 216، 217.

7- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمنافس الخارجي.

المطلب الرابع: المنظور الاستراتيجي للإبتكار

إن الهدف الاستراتيجي الأول للإبتكار هو تحديد المدخل الاستراتيجي للإبتكار ذاته واستعمالاته ضمن استراتيجية المنظمة، والتي تكون جزءا من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يجب أن يكون للمنظمة استراتيجية تتمكن خلالها من مواجهة التحديات في المحيط الخارجي، المتمثلة في اشتداد المنافسة وندرة الموارد فضلا عن التغيرات العلمية والتكنولوجية الأخرى المتزايدة باستمرار.

تعرف إستراتيجية الإبتكار بأنها الاتجاه العام والمستقبلي في إبتكار المنتج أو إبتكار السوق أو إبتكار العملية الإنتاجية، والذي يتم تحديده بما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والتأقلم ، النمو والاستمرار في محيط متقلب أو غير دائم الاستقرار¹.

ويمكن تصنيف الاستراتيجيات حسب الإبتكار إلى:

1- مصفوفة النمو التكنولوجي

إذا أُدخل الإبتكار التكنولوجي كبعد جديد على مصفوفة النمو ل (Ansoff) يتم الانتقال من الفضاء الثنائي الأبعاد المزدوج المركب (منتجات/خدمات ،سوق) إلى الفضاء ثلاثي الأبعاد، حينها يصبح الإبتكار التكنولوجي كمرحلة ثالثة (منتجات، سوق ،إبداع تكنولوجي) وتتحول هذه المصفوفة في ظل هذا الإبتكار التكنولوجي إلى مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد و التي تتكون من ثمان استراتيجيات، تمثل الأربعة الأولى منها مصفوفة النمو للتحليل الاستراتيجي أما الأربعة المتبقية و هي الاستراتيجيات المعتمدة على الإبتكار التكنولوجي الجديد².

ويمكن توضيح الاستراتيجيات كما يلي:³

¹ بلحدي سيد علي، خالفي خالد ، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعاصرة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "المقولة والإبداع في الدول النامية" ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، المسيلة، الجزائر، 2007 و13 نوفمبر ، ص360

² إبراهيم بخي ، "دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر" ، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002،

ص51

³ أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار ، المرجع السابق، ص 39.

-استراتيجية الاختراق (اللامبالاة):

تنتج حالة اللامبالاة عندما لا يؤثر الابتكار التكنولوجي في السوق ولا يؤثر أيضا في أنشطة الشركة وكأن التجديد التكنولوجي لم يظهر أصلا، ولذلك تعتبر هذه الاستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة.

-استراتيجية التأقلم (تنمية المنتجات للتأقلم مع متطلبات السوق):

تعتمد هذه الاستراتيجية عندما تضطر المؤسسة للاتجاه نحو تنمية منتجاتها، أو نحو نشاط جديد، أو نحو منتج جديد في المحيط الاقتصادي، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود.

-استراتيجية التجديد: تنتج هذه الاستراتيجية عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع أو خدمات جديدة من أجل التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على سوق جديد¹.

-استراتيجية تنمية السوق: استراتيجية تنمية السوق يتم الحصول عليها عندما توسع الشركة سوق تصريف منتجاتها لتعظيم أرباحها ورفع حصتها وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير.

-استراتيجية التنوع في المنتجات: تظهر استراتيجية التنوع في المنتجات عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة.

-استراتيجية الأمثلة (الأمثل): تسعى هذه الاستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجات أو خدماتها بصفة مثلى.

-استراتيجية التغيير: تنتج هذه الاستراتيجية عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم) نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي.

-استراتيجية التوسع: في هذه الاستراتيجية تستغل الشركة الإبداع التكنولوجي الجديد لتوسع من توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة.

¹ أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار، المرجع السابق، ص 40.

2- استراتيجيات الابتكار في المنتج:

إن القرار المتعلق بالمنتج الذي ستقوم المؤسسة بإنتاجه يعتبر قرارا استراتيجيا، لان هذا القرار يرتبط باختيار قطاع الإنتاج، وحجم المصنع ، ونمط الإنتاج والتنظيم الداخلي، ويترتب على قرار المنتج الغير الملائم تكلفة عالية وآثار طويلة الأمد، لهذا فالقرار يعتمد عادة على دراسات اقتصادية معمقة، ويمكن تحديد أربع استراتيجيات للمنتج حيث يتم الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانيات كل مؤسسة وهذه الاستراتيجيات هي:¹

-الاستراتيجية الهجومية: تسمى كذلك باستراتيجية التغيير الجذري، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى أن تكون المنظمة هي الأولى في مجالها، في إدخال المنتجات الجديدة أو التكنولوجيا الجديدة و هذا لب الابتكار الجذري والتي تعتبر المؤسسات الأمريكية الرائدة في هذا النوع من الابتكار ، وهي الأولى في تطوير جيل من المنتجات الجديدة بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية، ومن ثم الوصول أولا إلى السوق، وتعتمد الاستراتيجية الهجومية على العناصر التالية:²

- القدرة الذاتية للمنظمة؛

- أن تكون المؤسسة القائدة، في مجال البحث و التطوير مما يستلزم موارد كبيرة و قدرة على تحمل المخاطرة؛

- تعتمد على الهيمنة على السوق في مجالها، بالاعتماد على التكنولوجيا الجديدة.

-استراتيجية دفاعية: هي استراتيجية التحسين الجوهرية ، ولأن الاستراتيجية السابقة تحمل عدم تأكد وخطر كبير و تكاليف عالية، فالمنظمات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناتجة من محاولتها أن تكون السبابة في السوق، و لهذا تتبنى الاستراتيجية الدفاعية عندما لا تكون لديها القدرة على التطوير و اللحاق بسرعة بالمنظمات القائدة في نفس المجال، و هذه الاستراتيجية تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث و التطوير، إلا أنها تستلزم قدرة تطوير كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة.

-استراتيجية التحسين الموجهة نحو التميز: و تعتمد على قدرة المؤسسة على إدخال التعديلات المستمرة على المنتج الحالي و تكييفه ليخدم قسما محدودا أو معينا من السوق، وهذا التحسين والتغيير المستمر يتماشى و أبعاد الابتكار التدريجي أو هذا لبه، الذي يعتبر مصدر تميز المؤسسات اليابانية والصينية، إن المنظمة التي تتبّع هذه

¹ أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار ، المرجع السابق، ص 41.

² المرجع نفسه، ص 42.

الاستراتيجية عادة هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج، لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الاستراتيجية تستلزم جهود ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج و تصميم المنتج.

-استراتيجية الإنتاج الفعال : هذه الاستراتيجية تعتمد على كفاءة عالية في التصنيف والسيطرة على التكاليف، فالمنافسة بالسعر والتوزيع الفعال يكونان أكثر أهمية في هذه الاستراتيجية، هذه الأخيرة لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج، والواقع أنها قد لا تحمل تجديدا في منتجاتها المقدمة، إلا أنها ترتبط بالتجديد من جانب التعلم والإبتكار في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة.

3- استراتيجيات الإبتكار حسب النظام التشغيلي أو السوق:

يمكن تصنيف ثلاث استراتيجيات:¹

1.3 استراتيجية التفاعل الوظيفي: يتم الإبتكار في المنتج من خلال التفاعل الوظيفي القائم على التعاون والتنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة في المنظمة كالإنتاج، التصميم والتسويق. تهدف هذه الاستراتيجية إلى إيجاد رؤية وظيفية متبادلة بين مختلف الوظائف، ورغم أنها الأفضل إلا أنها الأصعب في التنفيذ بالنظر إلى التنافس بين الوظائف المختلفة، مما تقدم يتبين أن لكل استراتيجية إبتكارية مزايا وعيوب ومصادر قوة و نقاط ضعف ولا يمكن للمنظمات تحديد الاستراتيجية المثلى للإبتكار بشكل مطلق، و انما يمكن لكل منظمة تحديد الاستراتيجية الملائمة حسب إمكاناتها و حجمها و طبيعة المجال الذي تعمل فيه.

2.3 استراتيجية جذب السوق: في هذه الاستراتيجية يركز الإبتكار على الزبون واحتياجاته ورغباته، فإبتكار المنتج يتم بالاعتماد أولا على السوق مع أقل قدر من الاهتمام بالتكنولوجيا الموجودة وعمليات الإنتاج. أي أن حاجات الزبون هي الأساس في عمليات الإبتكار، وتعتمد هذه الاستراتيجية على المدخل التسويقي، وفيها يكون للجهود التسويقية ولبحوث التسويق وآراء المستهلكين وللموزعين دورا كبيرا في توجيه الإبتكار واتجاهاته المستقبلية.

1- اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، 2003، ص49 .

3.3 استراتيجية دفع التكنولوجيا: يتم الابتكار بالتركيز على النظام التشغيلي داخل المنظمة و حسب ضروراته دون اهتمام يذكر بالسوق و احتياجاته، فهو موجه نحو تكنولوجيا الإنتاج و المنتج الذي يلائمها أولاً، محور الابتكار هو الإنتاج و حدود قدرته التكنولوجية، بينما وظيفة التسويق لا دور لها إلا خلق السوق لبيع المنتجات. في هذه الاستراتيجية يكون للجهد الإنتاجي و الهندسي الدور الأكبر في توجيه الابتكار و اتجاهاته المستقبلية.

4. استراتيجية الابتكار التنظيمي:

هناك العديد من استراتيجيات الابتكار التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تحقق الفعل الإبداعي وتجعل منه ظاهرة دائمة ومتأصلة، ويقصد باستراتيجيات الابتكار السياسات التنظيمية التي تخطط العملية الإبداعية وتهيئ لها المناخ المناسب داخل المنظمة، و كذا التنظيم المبتكر الذي يجمع بين الاستراتيجيات المذكورة سالفاً، ومن هذه الاستراتيجيات الخاصة بالابتكار التنظيمي:¹

1.4. نموذج الإدارة بالأهداف

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها.

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء والمؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، وطريقة أدائهم بشكل دوري ومستمر، كما يساعد المؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، ويتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع والابتكار.

2.4 التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى، المستوحاة أساساً من العلوم السلوكية والتي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليته. والتطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير، يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابتكار التنظيمي، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الابتكار كمعيار تنظيمي أساسي.

¹ اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، مرجع سابق، ص74.

3.4 التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، من أجل ترويج الإبتكار التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

4.4 الدورية:

و هي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة و متغيرة، كمثال على ذلك " نموذج المصفوفة" الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يختلف شكلا و مضمونا عن التنظيم السابق مما يفتح افاق جديدة للإبتكار ، يتم حله عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى¹.

المطلب الخامس: أثر الإبتكار التنظيمي على التوجهات الحديثة للمؤسسة الاقتصادية

إن التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تحدث على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي، وحتى الاجتماعي والسياسي، وكذلك التقدم العلمي والتقني الهائل، حتمت على المؤسسات تبني استراتيجيات جديدة تسمح لها بالقيام بردود أفعال مرنة وسريعة اتجاه محيطها التنافسي الدائم التطور، انطلاقا من التغيير التنظيمي الذي هو البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والإبتكار والتجديد .

أولا : أثر الإبتكار التنظيمي على الميزة التنافسية للمؤسسة :

يمكن للإبتكار التنظيمي التأثير علي تنافسية المؤسسة من خلال ثلاث استراتيجيات ، استراتيجية التكاليف ، التميز و التركيز .

1- أثر الإبتكار التنظيمي على استراتيجية التكاليف :

يتمثل الأثر الحقيقي للإبتكار في تقليل التكاليف، فمن أكثر المناورات الاستراتيجية استعمالا من قبل المؤسسات هي التنافس على أساس الاسعار المنخفضة مما يعني التنافس على أساس الخفض المستمر للتكاليف الوحدوية، وهذا ما يتحقق بترشيد العملية الانتاجية التي تحقق هوامش ربح أكبر يتم اعاداة استثمارها لضمان البقاء والنمو في المستقبل.

¹ اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، مرجع سابق، ص 75.

يشمل الإبتكار التنظيمي المخفض للتكاليف بدرجة أولى سيرورة العمليات الإنتاجية حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج أو طريقة صنعه أو كيفية استغلال الموارد المختلفة داخل الورشات الإنتاجية، حيث أن استعمال التقنيات الجديدة في عمليات الإنتاج من شأنه رفع عدد الوحدات المنتجة أو تمكين التجهيزات والآلات من معالجة كميات أكبر من المدخلات في فترات زمنية قصيرة أو تحقيق مردودية أعلى باستخدام موارد أقل، كما يعتبر الإبتكار التنظيمي محددًا أساسيًا لربحية المؤسسات حيث يحقق خفضًا مستمرًا للتكلفة بفضل التعديلات التي تدخلها على العمليات الإدارية والإنتاجية، ويحقق رفعا محسوسا للأسعار بفضل الحدائثة والأصالة التي تقدمها المؤسسة في عروضها الجديدة، وفي كلتا الحالتين فهو يمثل العامل الأكثر تحقيقا للقيمة المضافة الأعلى والأكثر ضمانا للحفاظ على الربحية الأعلى في قطاع النشاط¹.

وتسعى المؤسسات إلى الإبتكار المخفض للتكلفة إذا ما واجهتها إحدى الحالات الثلاث التالية²:

- الزيادة في كمية الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تستطيع الطاقة الحالية الوفاء بها.
- عندما يحين موعد إحلال الآلات المتقادمة بالآلات وتجهيزات جديدة.
- في حالة تنوع المواصفات الفنية المطلوبة في المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها.

2- أثر الإبتكار التنظيمي على إستراتيجية التمييز :

يتعين على المؤسسة تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير ، لكي تتبنى استراتيجية التمييز وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر في السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة، تختلف عما يقدمه المنافسون، وهذه العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء (الزبائن) لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة. إن التمييز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبتكار التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها. إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجبهات ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية إضافية، وفي الأخير

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 226، 227

² جيمس م. هيجنز، ترجمة مركز الخبرات المهنية، طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط 2، القاهرة، 2004، ص 18

يمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى الدخول في نفس المجال الصناعي¹.

3- أثر الابتكار التنظيمي على إستراتيجية التركيز

إن الابتكار يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الابتكار في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه، فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فلما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة. وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، وأخيرا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح و ذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف².

بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالابتكار التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى استراتيجية التمييز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق. كما سبق وأن ذكرنا بأن الابتكار التنظيمي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات، إذن يمكن القول بأن الابتكار له تأثير أيضا على استراتيجية التركيز (إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز).

ففي حالة قيام المؤسسة بالابتكار من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج وهذا هو جوهر الابتكار التنظيمي، ونفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالابتكار بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق

¹ حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح

الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007، ص 88

² م.د سناء عبد الرحيم سعيد وم. عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، 2010 ص 215

المستهدفة ، أي إنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الابتكارية وطرق وأساليب العمل المختلفة و هذا أيضا لب الابتكار التنظيمي¹ .

ثانيا : أثر الابتكار التنظيمي على اليقظة الاستراتيجية :

اليقظة الاستراتيجية هي " العملية الاستعلامية المقصودة التي تبحث المؤسسة بها عن المعلومات ذات الطابع السبقي لمخيطها الاجتماعي والاقتصادي سعيا الى خلق الفرص وتقليص المخاطر. وقد تحمل هذه المعلومات إرهافات وإشارات إنذارية تمكن المؤسسة من الحذر" ، والمسيريون في حاجة إلى إدارة اليقظة التي تضم أنظمة تحليل، تلقي، غرلة المعلومات ... لتدعيم النزعة الرؤيوية (Tendance visionnaire) بالمؤسسة وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة قد أصبحت وظيفة قائمة بذاتها في المؤسسات وهي تمارس بآليات، طرق، أدوات قد صممت من قبل الممارسين و المنظرين والمستشارين لتؤدي دورها على أكمل وجه بالمؤسسة².

1- الغرض من الابتكار التكيف مع المحيط:

تنتج أغلب عمليات الابتكار عن بحث مقصود عن الفرص، ومنه يمكن اعتبار الابتكار جهدا مقصودا والغرض منه التحكم في البيئة أو تخفيف ضغوطها والاستجابة لتغيراتها، وعلى هذا فرصد المعلومات والإشارات الضعيفة يبدو أكثر من ضروري في هذا الصدد.

وبالاستعانة بالمتابعة الدائمة للبيئة وتحليلها يمكن للمؤسسات أن تطلق مشاريع الابتكار التي يتم تطويرها داخليا، بما يتوافق مع معطيات البيئة وعوامل التهديد التي تم التنبؤ بها بواسطة اليقظة الاستراتيجية³.

2- الغرض من الابتكار تهمين جهود ذاتية :

إذا كان الطريق المتبع للحصول على الابتكار الاعتماد على الجهود الذاتية المتمثلة في: اتفاق تعاون، مناولة من الباطن، شراء رخصة أو براءة اختراع، فإن دور اليقظة في اختيار الطريقة المناسبة واستشراف نتائجها مهم، وهذا

¹ Heidi Armbuster et al, Organizational innovation : the challenge of measuring non technical innovation in large-scale surveys, Technovation, Elsevier, Volume 28, 2008, p: 64

² بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 129

³ S. Fernez-Walch et F. Romon, Management de l'innovation, Vuibert, 2^{éd}, Paris2010, p 261-262

من جهة تزويد الإدارة بأفضل الاختيارات الممكنة. ويمكن أن تأتي الأفكار الخاصة بالابتكار من التحليل المنتظم لتطورات البيئة، كما أن اليقظة الاستراتيجية تساعد على¹ :

- تقديم المعلومات للفاعلين في الابتكار من أجل إنتاج أفكار إبداعية؛
- تزويد الفاعلين في مجال الابتكار بالمعلومات من أجل تحديد محاور جديدة بالاهتمام والبحث؛
- إيجاد أفكار لمشاريع الإبداع من الخارج (تكنولوجيات يمكن استغلالها)؛
- تحليل ملاءمة مشاريع البحث في المنتجات والطرق؛
- التحقق من وجود براءات اختراع، منتجات أو طرق موجودة؛
- المساعدة في تحضير دفتر الأعباء الخاص بمشاريع البحث، واحترام القوانين؛
- البحث عن الموردين.

والجدول التالي يبين كيف أن البحث عن المعلومات يساعد على القيام بالاستباق فيما يخص أنشطة الابتكار في المؤسسة.

الجدول رقم : (1-2) يمثل البحث عن المعلومات كأحد محاور الاستباق في مجال الابتكار

تشكيل المستقبل (مدى طويل)	توجيه الابتكار (مدى متوسط)	برنامج الابتكار (مدى قصير)	البحث عن المعلومات:
إيجاد معنى بالتركيز على إشارات التغيير.	تحديد الأسواق، الزبائن، وللتكنولوجيا في الغد.	تقييم مستقبلي لأفكار الابتكار.	- يركز على مشاريع الابتكار - يوجه بمعايير تطور القطاع. - استكشاف: 360°

Source: S. Le Loarne et S. Blanco (sous la direction), op-cit , p52

¹ M-C.Chalus-Sauvannet, «Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise» Quels enjeux pour l'innovation ?, La Revue des Sciences de Gestion, 2006/2 n°218, p34

ثالثا : تأثير الابتكار التنظيمي على إدارة الأزمات

لا تخلو الحياة من الأزمات وتتفاوت المنظمات في التعاملات معها، قمتها من يتعامل معها بكفاءة واقتدار، ومنهم من يقوده قراره الحالي إلى نتائج لا يحمد عقباها. لذلك كان من الضروري التعرف على استراتيجية إدارة الأزمات بطريقة إبتكارية وهي عملية يتمكن من خلالها الفرد من التعامل مع أي أزمة وهذا الأسلوب ليس قاصرا على فئة معينة بل كل فرد منا قادر على حل أزماته بكفاءة عالية ونجاح باهر إذا أحسن التعامل معها.

1- تعريف إستراتيجية إدارة الأزمات والمراحل الأساسية لها:

هي عملية تفكيرية مركبة ومنظمة ذات مراحل وخطوات محددة تهدف إلى المساعدة للوصول إلى أفضل الحلول والأفكار لأزمة ما ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجية إلى ثلاث مراحل أساسية:¹

- 1) مرحلة فهم الأزمة : تشرح الازمة أسبابها ، تابعاتها ، جميع جوانب الأزمة .
- 2) مرحلة إيجاد الحلول والأفكار: المرحلة التي تعقب فهم الازمة وهي مرحلة اكتشاف الحلول .
- 3) مرحلة التحضير لتطبيق الحل :بعد إيجاد الحلول يتم التحضير لتطبيق الحل .

وهذا ما يتطابق مع مراحل الأزمات حيث نجدها تقسم إلى:

- ☞ مرحلة ما قبل الأزمة : فهم الازمة
- ☞ مرحلة الأزمة : إيجاد الحلول
- ☞ مرحلة ما بعد الأزمة : التحضير لوضع الحلول و متابعتها .

2- خطوات إدارة الأزمات بطريقة إبتكارية :

تتضمن الاستراتيجية ستة خطوات أساسية وهي:²

¹ Pochon Lue Olivier : créativité et résolution de problème, ed. Resonance, Paris, 2003, pp 7-8

² Rita Marin Zuger : autogestion compétences, de base en leadership principes et méthodes théoriques avec exemples exercices et solution, éd: Compeadino bidungsmedien AG, Zurich. 2011. pp 78-79.

الخطوة الأولى: الإحساس بالأزمة أو التنبؤ بها

وهي عملية يتم من خلالها التعرف على مجال الأزمة وأبعادها واتجاهاتها (بناء فهم عام لمحيط الأزمة). وفي هذه الخطوة وكل خطوة سيتم استخدام التفكير التباعدي (توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار وذلك بالنظر للأزمة من جميع الزوايا).¹

ومن الأسئلة المساعدة ما يلي: ما الذي تريد إنجازه؟ ما الذي يزعجنا؟ ما الذي يساعدنا؟ ما الذي ترغب فيه؟ ما الذي يزيد من دافعيتنا؟ مع ضرورة الصيانة الإيجابية للأفكار. وكذلك يتم استخدام التفكير التقاربي (دمج عدد من الأفكار للحصول على أفكار مميزة وإبداعية بطرق موضوعية) ومن الأسئلة المساعدة:

أي المشكلات أكثر أهمية؟ ما هي أولوياتنا؟ ما هي أهدافنا الأساسية؟ ما هي الأشياء التي نريد تحسينها؟ **الخطوة الثانية: جمع المعلومات**

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أهم العوامل والمؤثرات في الأزمة من خلال تصوير عام لأبعاد الأزمة ومن الأسئلة المساعدة استخدام أدوات الاستفهام المختلفة (من - ماذا - متى - أين - لماذا - كيف)، وإجابات الأسئلة هي معلومات عن الأزمة، ومن الأسئلة المساعدة ما يلي:²

من المسؤول؟ ماذا تتوقع؟ كيف حصلت الأزمة؟ متى حصلت الأزمة؟

وكذلك يستخدم في هذه الخطوة التفكير التقاربي وذلك لمعرفة أبرز المعلومات التي تؤثر في الأزمة ومن الأسئلة المساعدة ما يلي: ما هو جوهر الأزمة؟ أي المعلومات التي يمكن دمجها؟ ما مجالات الحرية في هذه الأزمة؟

الخطوة الثالثة: تحديد وصياغة الأزمة

تهدف هذه الخطوة إلى تعريف الأزمة في جملة محددة مما يساعد في التوصل إلى أفضل الحلول الممكنة مع ضرورة مراعاة الخصائص التالية:

¹ Cristophe Lerch, Eric Schenk : créativité et résolution de problème « la conception de nouveaux produits par le PME », ed INSA, Strasbourg, 2009,p 15.

² Scott G.Isksen, K Brian Dorval, Donald J. Treffinger : résoudre les problèmes par créativité « la méthode CPS », éd D'organisation, France, 2003, pp 78-79.

- أن تكون الصياغة بطريقة إيجابية وفي صيغة سؤال؛
- أن تكون محفزة للتفكير الإبتكاري وبعيدة عن القيود والشروط ؛
- أن تكون مفتوحة النهاية ومختصرة وتساعد على توليد الأفكار الإبتكارية؛
- أن تتضمن هدف و فعل إجرائي؛
- أن توجه اهتمام الجميع وليس الأفراد.

وكذلك نستعمل التفكير التقاربي الإبتكاري لتحديد الصياغة التي نريد أن نركز عليها والتي تعكس القضية الرئيسية للأزمة.

الخطوة الرابعة: إيجاد الحلول والأفكار

تهدف هذه الخطوة إلى إيجاد العديد من الأفكار والحلول المختلفة والمتنوعة وغير العادية للأزمة، نبدأ بالتفكير التباعدي لإيجاد العديد من الأفكار والحلول ومما يعين على ذلك:¹

- أ. العصف الذهني: " حرية التفكير من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار"؛
 - ب. طريقة العلاقات والروابط القسرية: وذلك بعرض صور واستنتاج الأفكار التي تقترحها الصورة، أو اختيار كلمات عشوائية ومحاولة استنباط بعض الأفكار المناسبة من خلال هذه الكلمات؛
- وكذلك نستخدم التفكير التقاربي للتعرف على الأفكار المثيرة والواعدة في حل الأزمة وما يعين على ذلك:

- إيجاد علاقاته المهمة (أي هذا الخيار رائع- جذاب - ذو قيمة عالية.....)؛
- تحديد الإيجابيات والسلبيات والعناصر الفريدة (مهارة معالجة الأفكار) .

الخطوة الخامسة: خطوة تطوير الحل

تهدف هذه الخطوة إلى تطوير وتحسين الأفكار والحلول للإبتكار التنظيمي التدريجي لكي تتناسب مع الهدف والمخرجات المأمولة لحل الأزمة مستخدمين التفكير التباعدي باستخدام الخطوات التالية:

¹ Sylvie Ouellet: expérience de résolution de problèmes par une démarche créative dans la formation des enseignants en adaptation on scolaire, éd Québec, Canada, 2012, pp 160-161.

- تنظيم الاحتمالات المختلفة ودمج الحلول الواعدة .
- تحديد الإيجابيات والسلبيات.
- تقييم الحلول المختلفة.

الخطوة السادسة: خطوة بناء قبول الحل

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة مكانة الحل المقترح في عيون الآخرين مستخدمين التفكير التباعدي وذلك بتحديد مصادر الدعم ومصادر الرفض باستخدام الاستفهامات المختلفة مثال : من الأشخاص الداعمين ؟ من الأشخاص الراضين ؟ أين المكان المناسب لتطبيق الحل ؟ أين أسوء مكان لتطبيق الحل ؟

وبمجرد الانتهاء من الإجراءات السابقة يصبح الوقت مناسباً لاستخدام المهارات الخاصة بحل الأزمة والحفاظ على تنفيذ الحل في المسار الصحيح، كجزء من عملية التنفيذ، وسوف تستمر أيضاً لتقييم الحلول، ومن المهم أن تكون مرنة وقابلة للتكيف عند الضرورة، مستندة إلى تقييم فعالية الحل في إدارة الأزمة، وقد تحتاج إلى إجراء تعديلات على الخطة مثل معلومات جديدة حول الحل الذي يظهر إلى النور¹.

وبمجرد الانتهاء من حل الأزمة بنجاح، فقد حان الوقت لثوثيق ما تم تعلمته لجعل حل الأزمات في المستقبل أسهل.

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999، ص 115، 116.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسة والمحيط

إن التفكير الكلاسيكي للمؤسسات الذي لا يؤمن إلا بالسوق، أي بحجم الطلب وشدة المنافسة، أصبح غير كاف لتفسير لماذا قد تنجح بعض المؤسسات فيما تتعرض أخرى لفشل ذريع، فقد أصبحت إدارة المؤسسات عملية جد معقدة، لا تقف عند التفكير المحدود على المنتج، بل تستثمر في مختلف العناصر التي من شأنها أن تؤثر أو تتأثر بنشاط وأداء المؤسسة على المدى القريب والبعيد، وتستدعي بناء استراتيجيات مبتكرة ومبدعة.

المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

نتناول في هذا الإطار مفهوم المؤسسة الاقتصادية، ثم نحاول ان نفرق بينها وبين مصطلحات أخرى كما نتعرض إلى أهداف المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة، نظراً لأن كل باحث يعرفها من منطلق خلفياته وأيدلوجياته أو مجاله سواء كان اقتصادي، اجتماعي، سياسي... إلخ، بالإضافة إلى التطور الذي شهدته المؤسسة في مختلف جوانبها: الشكلية، التنظيمية، القانونية وغيرها، وكذا تنوع واتساع نشاطها (المؤسسات الخدمية، الصناعية، الفلاحية... إلخ) وقد نجد مختلف هذه الأنشطة في مؤسسة واحدة، وفي نفس الوقت والمكان.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحلقة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ويمكن أن نعتمد التعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية: "هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو/وتبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"¹.

يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات"².

1- المؤسسة ومصطلحات أخرى :

قد يخلط البعض بين مصطلح المؤسسة ومصطلحات مثل: الشركة، المنشأة، المنظمة والمشروع، إلا أنه يوجد فرق بين هذه المفاهيم، ويمكن إعطاء تعريف لهذه المصطلحات في :

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العلمية، الجزائر، 1998، ص 11.

² Jean Longatte, Jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2004, p01

- **المنشأة** : تعرف المنشأة بمجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم بالتالي يمكن للمؤسسة أن تتكون من منشأة واحدة و يصبح للمصطلحين نفس المعنى، أما إذا كانت تحوي عدة منشآت فلا يجوز ذلك لأن المنشأة لا تتمتع بشخصية قانونية بل هي تابعة للمؤسسة الأم، إلا إذا تمت شهرتها، والمنشأة أيضا ذات استقلالية نسبية لأنها تبقى خاضعة لصاحب العمل (مالكها: كونها محل، حرفة...) وفي حالة وجود مؤسسة أم فإنها ترتبط معها بحسابات الربط ولا تتحدد نتائجها المحاسبية بشكل مستقل، إذا المؤسسة تتميز باستقلالها المالي والقانوني، وفي بعض الحالات فقط تعتبر نفس الشيء مثل المؤسسات العمومية التي تعتبر منشآت لأنها خاضعة لهيئات معينة ولا تتمتع بالاستقلالية، وهو الحال بالنسبة للمؤسسات الخيرية أو الأصل أنها منشآت لأنها غير مستقلة.¹

- **الشركة**: تظهر في القانون الجزائري على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف أقسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذو منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تنجر عن ذلك.²

- **المنظمة**: يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لها، بحيث تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها الأفراد، أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة من أجل تحقيق أهدافها"، والمساهمون حسب هذا المعنى هم المشاركون في وجود واستمرار المؤسسة (المنظمة) من مساهمين، مالكي المؤسسة، الإدارة، العاملين، .. إلخ.³

- **المشروع**: يعتبر المشروع هو نفسه المؤسسة في حالة واحدة وهي: عندما تكون المؤسسة أنشأت أساسا لأداء مشروع معين تنقضي بانقضائه، ذلك أن المشروع هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة .

ثانيا: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة نشاطها، ويمكن أن نجمل أهم الأهداف فيما يلي:

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص 11-12.

² المادة 416 من القانون المدني 88 - 14 المؤرخ في 16 رمضان عام 1408 الموافق 3 مايو سنة 1988 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص 13.

1. الأهداف الاقتصادية: من أهمها تحقيق الربح حيث يعد تحقيق الربح من أولويات أهداف أي مؤسسة¹ لأن استمرارها لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها البقاء، النمو. تحقيق متطلبات المجتمع من خلال قيام المؤسسة بنشاطها تغطية لمتطلبات المجتمع (سلع وخدمات) وبالتالي تحقيق هدفين: تحقيق الربح للمؤسسة² وتحقيق متطلبات أفراد المجتمع . الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و ذلك يشمل التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج من أجل تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحاب المؤسسة من جهة وللمجتمع من جهة أخرى³.

2. الأهداف الاجتماعية: تسعى المؤسسة الى ضمان مستوى مقبول من الأجور بحيث يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، تحسين مستوى المعيشة حيث إن التطورات المتسارعة للتكنولوجيا تجعل العمال وأفراد المجتمع بحاجة إلى تلبية رغبات وحاجات متزايدة نتيجة ظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري وتغير الأذواق.

ويهدف خلق وتطوير علاقات معينة وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المؤسسة في شكل توفير تأمينات ومرافق للعمال بحيث تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، مساكن وظيفية، مرافق عامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم.. إلخ⁴.

3. الأهداف الثقافية :

تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال خصوصا وعائلاتهم عموما من مسرح، مكتبات، أنترنت، سفر.. إلخ، بهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل والروح المعنوية له من أجل تحسين أدائه وتحقيق مردودية أكثر للمؤسسة، تدريب العمال حيث يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب

¹ صولح سماح ، محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص ص 4-6.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص ص: 17، 18.

³ عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006، ص: 43.

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 19.

عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها؛ حيث تعمل المؤسسة على تدريب العمال المبتدئين على الآلات والوسائل بالإضافة إلى تدريب القدامى على الآلات الجديدة¹.

4. الأهداف التكنولوجية: مع تطور المؤسسات عملت العديد منها على توفير إدارة خاصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجيا.. إلخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ تمثل نسبة عالية من الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو بتمويل (مكاتب دراسات، مراكز بحث،... إلخ²).

5. أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: في إطار نشاطها يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن العديد من الأمور من بينها: ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين، الحفاظ على العاملين وتطويرهم (الأجر، الأمن، التدريب... إلخ)، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل جمعيات ومؤسسات حماية البيئة بالإضافة إلى الاستهلاك الرشيد للموارد الطبيعية للحفاظ على التوازن البيئي.

ثالثا : نمو و تطور مفهوم المؤسسة

تعتبر المؤسسة وحدة معقدة ومركبة، كما أنها تمثل في الوقت نفسه الأداة الرئيسة لإحداث التنمية و/ أو النمو في أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء تعد خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، حيث تتولى مهمة إنتاج الخيرات والخدمات لإشباع الحاجات، وكذلك في خلق الثروة، بواسطة كفاءتها.

1. المفاهيم الكلاسيكية للمؤسسة:

تاريخيا رافقت المفاهيم الكلاسيكية بدايات الثورة الصناعية، حيث كانت المؤسسة تجربة جديدة عوضت في فهم مؤرخي الاقتصاد شكل الإنتاج القائم على الاقتصاد المنزلي، وسخرت هذا التعويض الكثير من العوامل أبرزها الكثافة البشرية المتنامية، خصوصا في المدن، وما تبع ذلك تحديدا في زيادة الطلب وتغيير شكل الحياة العملية. لقد برز للوجود شكل إجتماعي جديد، وهو شكل قائم على وجود الكثير من قوى العمل كما يسميها كارل ماركس

¹ إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص:05

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص:21

تعمل على مواجهة طلب اجتماعي مكثف على السلع والمنتجات والخدمات، وبهذا أضحت المؤسسة آلية ربط بين هاتين الظاهرتين، فهي تسيير مناصب الشغل من جهة، وتسيير الثروات من جانب آخر¹.

بالعودة إلى بعض القراءات التاريخية حول فترة الثورة الصناعية تحديدا، نلاحظ سيطرة نوع من التفكير في تأسيس مفهوم المؤسسة يتجه بالأساس إلى منح الأولوية للوظيفة الإنتاجية، ولذلك فقد ركزت المفاهيم حينها على توصيف المؤسسة بأنها فضاء الإنتاج السلع والخدمات، وهنا يمكن أن نقرأ التعريف الذي يقدمه آدم سميث، حيث يرى بأنها فاعل اقتصادي هدفه تعظيم الثروة، بل وهي الفاعل المختص بذلك. أما بودان، فيشرح هذا المفهوم العام الذي يقدمه سميث بالقول بأن المؤسسة هي مكان التنسيق بين عوامل الإنتاج حيث يكون المفاوض أو المنظم هو المنسق و روح المشروع².

ويذهب ماكس فيبر في اتجاه خاص، فيقارب مفهوم المؤسسة من خلال كيفية بلوغ الوظيفة الإنتاجية لأهدافها، حيث يمنح الأولوية للأساليب الإدارية العقلانية التي تسمح بتعظيم الإنتاج، يقول فيبر: "المؤسسة في تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية"³.

وبدوره، يعرف ماركس المؤسسة بأنها مفهوم ليبرالي، وبأنها تجمع لعدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت نفس إدارة المال و في نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع⁴.

بقيت هذه النظرة المرتكزة حول الوظيفة الإنتاجية سائدة حتى في الأدبيات المعاصرة لإدارة الأعمال، لذلك نجد حتى في مصادر حديثة بعض تعريفات المؤسسة التي تنظر إليها بوصفها مكانا لإنتاج السلع والخدمات بالأساس، حيث يقول بيير كونصو مثلا بأن المؤسسة "هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق"⁵.

¹ كنجح عبود و ابراهيم فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان. 1997. ص 31.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2002 ص 12.

³ فريد راغف و محمد النجار، السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص 148.

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر. 2005 ص 09.

⁵ Pierre Conso: La gestion financiere de l'entreprise. Dunod. Paris, 2000. P. 60.

يتم تعريف المؤسسة أيضا باعتبارها "مجموعة من عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنيات المحاسبة وجداول المؤشرات".

ويضيف كل من (Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier) بأن المؤسسة هي وحدة إنتاج التي تحول مجموعة مدخلات معينة إلى سلع وخدمات وتتولى عملية توزيعها على المجتمع، وكذا توزيع القيم المضافة بين عمالها وموظفيها، الدولة، المنظمات الاجتماعية، المقرضين... إلخ¹.

ساعدت مثل هذه المفاهيم على تقاسم تفسيرات لغايات وجود المؤسسات في المجتمع، إذ اعتبرت الغاية الأساسية لذلك هي توفير ما يحتاجه الأفراد من حاجات ورغبات في ظل التحول عن نمط الاقتصاد المنزلي القائم على توفير هذه الحاجات ذاتيا، ولكن التصنيع غير شكل علاقات التبادل وأضحت هناك ضرورة ملحة لنشأة هيكل داخل المجتمع تتولى تعويض المنزل كوحدة أساسية للإنتاج والتشغيل، اما طريقة أداء العمل داخل المؤسسة أبرزت ضرورة الانتباه لما يمكن تسميته "البعد الإنساني" لمفهوم المؤسسة.

نلاحظ هنا نوعا من الابتعاد التدريجي عن فهم المؤسسة من خلال وظيفتها الإنتاجية، والتوجه بدلا من ذلك إلى فهمها أكثر من خلالها كونها مجموعة من العلاقات المتشابكة التي تحكمها أهداف مشتركة، وهذا التوجه التنظيمي تأثر بالأساس بالفكر الإداري الكلاسيكي وبتطور البحوث في علم الاجتماع التنظيمي، ولكنه غير كاف لفهم التحول الأكبر نحو البعد السوسولوجي، حيث أن العلاقات التي تحدثت عنها المقاربات التنظيمية تمس بالأساس طريقة عمل المؤسسة من الداخل، ولكن الرؤية السوسولوجية الحديثة فتحت نطاق التحليل أكثر وراحت تبحث في العلاقات بين المؤسسة والعناصر الكامنة داخلها، وبينها وبين الفاعلين خارجها كذلك.

رابعا : المفاهيم الحديثة للمؤسسة

تبحث المؤسسات الاقتصادية ضمن اقتصاد المعرفة الاقتصاد الجديد عن مزايا تنافسية تميزها عن منافسيها، حيث إن سياق هذا الاقتصاد بكل الرهانات التي يحملها كالإبداع، الابتكار، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وغيرها فرض مشكلة التأقلم على المؤسسة في محيطها، وأدى إلى ضرورة تطورها إلى مؤسسة معاصرة (المؤسسة المتعلمة، المؤسسة الافتراضية، المؤسسة البيئية،.. إلخ).

¹Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier. Management des entreprises en 24 fiches 2011 . P.

1. **اقتصاد المعرفة** نتجه اليوم نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد القائم على الاستثمارات اللامادية التي أصبحت تمثل العناصر الأساسية لخلق القيمة للمؤسسات، ولا يقتصر ظهوره على التكنولوجيا العالية وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بل انتشر في جميع قطاعات اقتصاد السوق منذ سنة 1970 ، حيث خلق الثروة يعتمد بشكل متزايد على توليد واستغلال المعارف التي تنطوي ليس فقط على العلم والتكنولوجيا بل أيضا معرفة الممارسات اللازمة لخلق قيمة اقتصادية .

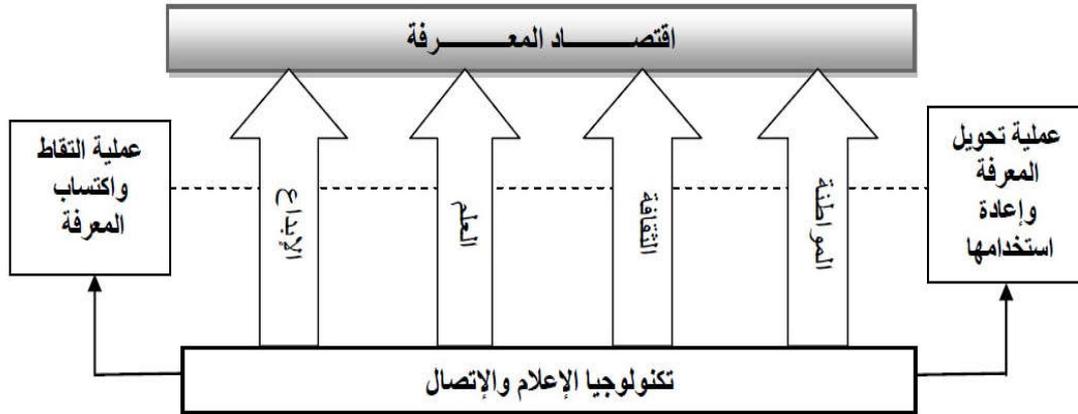
أنتجت التطورات المتسارعة زيادة اهتمام الباحثين الأكاديميين ببلورة نظريات اقتصادية واضحة وموضوعية في محاولة إعطاء تعريف لاقتصاد المعرفة باعتباره حقلا علميا حديثا ونمطا اقتصاديا جديدا، ونظرا لاختلاف رؤى ومدارس المفكرين الاقتصاديين فقد تعددت مفاهيمهم حول اقتصاد المعرفة كما تنوعت المصطلحات المرادفة له ومن بين هذه المصطلحات: الاقتصاد اللامادي، الاقتصاد المبني على المعرفة، اقتصاد المعلومات، ... والأكثر استعمالا هي الاقتصاد الجديد واقتصاد المعرفة.

وهو "الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة وتوظيفها، وإبتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كلها من خلال الإستفادة من خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري ك رأس للمال، وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة، تكنولوجيا الاتصال، عالمية المعرفة، التنمية المستدامة واقتصاد المعرفة من خلال رؤية عامة عنه"¹.

ولقد عرف Ilídio Lopes ركائز اقتصاد المعرفة في: ركيزة الإبتكار التكنولوجي، ركيزة العلم والتعلم، وركائز أخرى ثقافية تتعلق بالمواطنة واستعمال المعلومة وتكنولوجيا الاتصال ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹مضى مؤتمن، دور النظام التربوي الأردني في التقدم نحو الاقتصاد المعرفي، رسالة المعلم، مج 43، ع 1، عمان، الأردن، 2004، ص 12

الشكل رقم (1-3) يمثل إقتصاد المعرفة



Source: Ilídio Lopes, Maria do Rosário Martins

Economy: the Technological Innovation and Education Impact on and Miguel Nunes, Towards the Knowledge 2005.p 133 Creation Process, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 3, Issue 2, the Value

يعتبر بيتر دراكر (Drucker Peter) أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، فقد وفرت الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال تطبيقات إدارة أعمال المعرفة، والتي استطاعت المؤسسات من خلالها إبتكار تكنولوجيات جديدة، و وسائل إنتاج جديدة، وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع إلى إنشاء ما يسمى بصناعة المعرفة، و التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً.

2. الميزة التنافسية: "بمراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى 1939 Chamberlin ثم إلى Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف Hofer و chandel الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من Day 1984 و Porter 1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الاستراتيجية"¹.

يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي²:

¹ الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005، ص 137.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، الأردن، 2001، ص 27

- تشتق الميزة التنافسية من رغبات وحاجات الزبون.

✓ تقدم الميزة التنافسية المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

✓ تقدم الميزة التنافسية الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.

✓ الميزة التنافسية طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

✓ تقدم الميزة التنافسية قاعدة للتحسينات اللاحقة.

✓ تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.

وتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية¹:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه: أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد

المنظمات الأخرى، بل يتوجب عليها أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها؛

- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية²:

-حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

- الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

-إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية ، لأن كل شرط مرهون بالآخر؛ حيث شرط الحسم مقرون

بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن

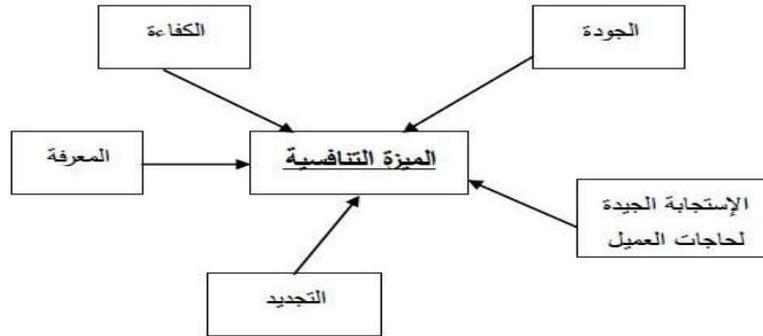
إلغائها ، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

¹ Porter, Michael, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, the Free Press, New York, 1985, p.14 .

² GERARD GARIBALDI, L'analyse stratégique, 3ème édition, éditions d'organisation, France, 2002, pp. 95-96.

و تعتبر المعرفة والكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل من بين الأسس الهامة في بناء المزايا التنافسية، وتتضح هذه الأسس في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4) يمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 196.

أما مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر (Porter): هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة، والمشتريين، والموردين، والداخلين الجدد، والسباق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون.¹

أما (Kay 1993) فيرى ان مصادر الميزة التنافسية: الشهرة أو السمعة ، والمعمارية ، والإبداع ، والموجودات الاستراتيجية.²

أما (Hel et jonz) فيصنف المصادر على أساس الجودة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والإبتكار.³

كل هذا الواقع في ظل التنامي التكنولوجي، فرض على المؤسسة الاقتصادية التوجه الى تطوير مفهوم المؤسسة المتعلمة ، المؤسسة الشبكية ، الافتراضية ، الذكية.....الخ.

¹ Porter, Michael, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, the Free Press, New York, 1985, p.14 .

² عبد الله المعاضيدي ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد(15)، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 45.

³ عبد الله المعاضيدي ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، المرجع السابق ، ص 47.

3. المؤسسة المتعلمة

إن تعقد وتيرة التغيير الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة أدت إلى ظهور معظم المؤسسات الحديثة مثل: المؤسسة الشبكية، المؤسسة الافتراضية، المؤسسة الذكية والمؤسسة المتعلمة، بدأت فكرة المؤسسة المتعلمة منذ السبعينيات، حيث اشتقت من أعمال Schon, Argyris عن التعلم الإستراتيجي، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها Revans وتمتد جذور مصطلح المؤسسة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما يعزى كذلك إلى ما أشار إليه Peter Senge حول مسؤولية المؤسسات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والاضطراب¹.

ويمكن توضيح مفهوم المؤسسة المتعلمة بأنها عملية التأقلم والتعلم المستمر للأفراد والتنظيمات في المؤسسة مع محيطها الذي هو أيضا في تطور مستمر.

و تعرف أيضا "المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل و متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، و تضع لها مجموعة من الأهداف و الطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيفية التعلم بشكل جماعي²."

وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحولها إلى مؤسسات تعليمية وتعلمية، حيث أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المؤسسة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأدائها، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة و الابتكار كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع المحيط.

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم، على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة ، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ، ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية³ :

✓ توفير فرص مستمرة للتعلم؛

¹ Peter. Senge, The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York, 1990, p 08

² Peter. Senge, The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday,opcit, p 08

³ Cook, J.A., Staniforth, D. and Stewart, J, "The Learning Organisation in the Public Service", Gower, Hampshire, 1997.p 33

✓ استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف؛

✓ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛

✓ تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.؛

✓ الوعي المستمر بالتفاعل مع المحيط .

و في ظل تنامي التطور التكنولوجي و اثره على محيط المؤسسة و ظهور ما يسمى بالعالم الافتراضي، و بحكم ان المؤسسة شخص معنوي، كان لزاما ظهور مفهوم جديد للمؤسسات يدعى المؤسسات الافتراضية .

4. المؤسسة الافتراضية: يعتبر مصطلح المؤسسة الافتراضية مصطلحا جديدا، لقد ساعدت الانترنت في تطوير بيئة الاقتصاديات والأعمال والتي تحولت إلى بيئة إلكترونية، كما ساهمت أيضا في ظهور الاقتصاد الرقمي وقيام جميع التعاملات الالكترونية، حيث كان تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال سببا في ظهور مؤسسات تنشط عبر شبكة الانترنت والتي تعرف بالمؤسسات الافتراضية لأنها تؤسس في عالم افتراضي، وهي شبكة مؤقتة من الشركات المستقلة، الموردين، الزبائن وحتى المنافسين، والتي ترتبط بتكنولوجيا المعلومات بهدف تشارك الكفاءات، التكاليف والوصول إلى الأسواق.

للمؤسسات الافتراضية العديد من الخصائص نذكر منها:

✓ المؤسسات الافتراضية تقوم على أساس الأفكار والبرامج وتطورها؛

✓ تتميز المؤسسات الافتراضية بالمرونة في العمل كما أنها تشجع الإبتكار والتعلم التنظيمي وتسهل نظام إعادة الهندسة؛

✓ لا تتحمل المؤسسات الافتراضية بعض تكاليف المؤسسات المادية (أي أنها توفر التكاليف)؛

✓ تقوم المؤسسات الافتراضية على فكرة وهدف وإدارة حرة؛

✓ تعتمد المؤسسات الافتراضية على الفرد أكثر من النظام؛

✓ المؤسسات الافتراضية جهد تنسيقي وتجميعي لجهود عديدة؛

✓ المؤسسات الافتراضية لها استجابة سريعة للفرص خارج مجال عمل المنظمة وللتغير السريع في محيط المنظمة.

مع تنامي عدد المؤسسات وظهور مشكلات خاصة داخل المؤسسة ، وكذا اشتعال نار المنافسة، تم مراجعة التراث الكلاسيكي وبرزت حاجة لما أسماه جيمس شامبي و مايكل هامر إعادة اختراع المؤسسة¹، تمثل عملية إعادة الاختراع هذه شكلا من أشكال تكيف المؤسسة مع طبيعة المعطيات الجديدة، وهي معطيات تلتف حول عناصر معينة:

- ظهور المنافسة الشرسة وحالة التشبع في الأسواق بالموازاة مع تباطؤ الطلب.

- ✓ حاجة المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة إنتاجها وتحولها من الوظيفة الإنتاجية إلى وظائف أخرى: الإدارة، الموارد البشرية، الابتكار، الاستثمار في المعلومة، الضغوطات الأخلاقية وتأثير المجتمع المدني...
- ✓ التطور التكنولوجي الكبير و بروز الحاجة للتكيف وبسرعة كبيرة في ظل نشاط المؤسسة في محيط عالي التغير، ليس بالنسبة للسوق فقط، وإنما كذلك بالنسبة لآليات الإنتاج وأدواته و منافذ تسويق المنتجات وغير ذلك..

المطلب الثاني: ماهية محيط المؤسسة

إن المؤسسة الاقتصادية تنشط وسط محيط تختلف مميّزاته من مجتمع إلى آخر ومن زمن إلى آخر، فإذا أخذنا المجتمع في شكله المتمثل في أعوان اقتصاديين، الأسر، المؤسسات والدولة، بالإضافة إلى العالم الخارجي نستطيع أن نطلق على كل هذا محيط المؤسسة.

أولا : مفهوم محيط المؤسسة

يمكن تعريف محيط المؤسسة على أنه مجموعة من العوامل أو المتغيرات التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة سواء بالسلب أو الإيجاب.

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت له، فمنه من يعرفه على أنه "مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في الفراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر ، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة².

¹ James Champy et Michael Hammer: Le Réengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performance. Dunod. Paris. 1993. P. 15.

² عماري عمار ، بن واضح الهاشمي ، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 03. 04 /ماي 2005 ، ص 2.

ثانيا: مكونات محيط المؤسسة

هناك عدة تقسيمات لمحيط المؤسسة، غير أننا سنقسمه إلى محيط داخلي ومحيط خارجي.

1- المحيط الداخلي للمؤسسة :

يشير المحيط الداخلي إلى جميع القوى التي تعمل داخل التنظيم ذاته، ويشمل كل من العناصر التالية: أهداف المؤسسة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها. ويشمل ثلاثة محاور أساسية¹:

-**البناء التنظيمي** : ويقصد به الهيكل التنظيمي الذي يبين توزيع المهام والأفراد والمسؤوليات والسلطات ويحدد طبيعة العلاقات في المؤسسة، فكلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة قائما على أسس منطقية وواضحة، بالإضافة إلى توفره على خصائص مثل المرونة ، يسمح للمؤسسة بمسايرة كل التطورات التي قد تحدث ويساعدها في تحقيق أهدافها.

-**الثقافة التنظيمية** : وتتمثل في القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ وأمر خاصة بتنظيم المؤسسة دون أخرى، تشكل هذه الثقافة الهوية الخاصة بالعاملين وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مما يساعد على توجيه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

-**الموارد المتاحة للتنظيم** : وتشمل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة كل الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير².

2- المحيط الخارجي للمؤسسة :

يعرف المحيط الخارجي على أنه : "مجموعة من العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، فهي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المؤسسة"³.

حيث يكمن تصنيف هذه العوامل والمتغيرات إلى مجموعتين: الأولى تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة المباشرة التي تعمل المؤسسة في محيطها، أما الثانية فهي تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية غير المباشرة الكلية

¹خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ،ص184

²صولح سماح، محاضرات في مقياس اقتصاد مؤسسة، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014-2015 ،ص 57

³ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 87

(العامة) وهي البيئة التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المؤسسات، وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها، وتشمل:

العوامل الاقتصادية: يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية إذا فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي، ومن هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، نسبة البطالة، المؤسسات المالية.

العوامل السياسية: النظام السياسي هو مجموعة الهيئات والأنظمة و الأفراد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل، حيث تعتبر من العناصر الهامة في البيئة الكلية، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية، فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية، فالقرارات السياسية التي تُعنى بحماية البيئة من التلوث تمثل تهديدا للمؤسسات الصناعية، كما أن العوامل السياسية التالية تمثل إما فرصة، أو تهديدا للمؤسسات، ومنها الضرائب، الرسوم و درجة الاستقرار السياسي¹...

العوامل القانونية والتشريعية: يعتبر المحيط القانوني من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات، والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى التشريعات الخاصة بحماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير.

فالكثير من المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل وعراقيل قانونية تؤثر سلبا على نشاطها وسيورتها، بسبب عدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها بمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها. فالمحيط القانوني قد يشكل تهديدا كبيرا أمام هذه المؤسسات².

العوامل الاجتماعية والثقافية: يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات وتوضيح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع فالبيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على مؤسسات

¹ بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بولاية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص 106.

² بن واضح الهاشمي، عماري عمار، مرجع سابق، ص 5

الأعمال وأن أثرها يكون في جانب الطلب على المنتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المؤسسة.

فهي تتكون من كل القوى الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر في نشاط المؤسسة بصفة مباشرة كالعادات والتقاليد، نمط ومستوى المعيشة والأخلاق والقيم والاتجاهات التي يؤمن بها الفرد الذي هو نقطة الهدف لدى المؤسسات¹.

العوامل التكنولوجية: من التغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات، وهي تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة على المستوى التكنولوجي، مثل زيادة الاعتماد على الحاسوبات الآلية وأشعة الليزر وتؤثر التكنولوجيا على عمل المؤسسة، حيث يؤدي إلى زيادة طلب المؤسسات على بعض المنتجات أو نقصانها كما أن له تأثير أيضا على العمليات الإنتاجية للمؤسسة².

المحيط الخاص بالمؤسسة: مجموعة العناصر التي تقع على حدود المؤسسة والخاصة بنشاطها وتختلف من منطقة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرار وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة تشمل كل من المنافسين، المستهلكين، الموردين الحكومة والنقابات. تتكون البيئة من العوامل الآتية:

1 - النقابات العمالية والمهنية: تؤثر النقابات المهنية والعمالية بين المؤسسة والعاملين بها، كما تؤثر على درجة العمالة المطلوبة حيث يمكن أن تساعد على حل النزاعات والخلافات التي قد تحدث بين المؤسسة والعاملين بها كالقضايا المرتبطة بالأجور وظروف العمل.

2 - الموردون: الموردون جزء أساسي من بيئة المؤسسة، كونهم هم المسؤولين عن توفير وتوريد عوامل الإنتاج المختلفة) المدخلات (اللازمة لإنتاج السلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بتسويقها. وبالتالي فإنهم يؤثرون في المؤسسة بشكل كبير وأساسي، ذلك لأنها بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة، لتأمين عملية إنتاج السلع واستمراريتها .

3 - المستهلكون: هم شريحة من أفراد المجتمع يتعاملون مع المؤسسة التي تأمل في كسبهم وتحقيق رضاهم من خلال المنتجات التي تقدمها لإشباع حاجاتهم .

¹ أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، (في القرن الحادي والعشرون)، دار القباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 73

² أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 97

4- المنافسون: تتشكل من المنافسين الحاليين وكذا الداخلين الجدد، لذلك على المؤسسة معرفة تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة وطرق عملهم، كما يجب عليها أن لا تكتفي بمراقبة المنافسين الحاليين، بل تقوم بمراقبة المنافسين المستقبليين. وتواجه كل المؤسسات المنافسة في الأسواق، التي اتسع نطاقها ليشمل أنواع عديدة منها(منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة).

ثالثا : خصائص محيط المؤسسة

نظراً لأن المنظمة و المحيط مفهومان لا ينفصلان، فإنهما مفهومان متلازمان، ومن الحكمة معرفة هذا المحيط وفهم خصائصه جيداً. تعمل المنظمة في بيئة معقدة وغير مستقرة مما يجعل البقاء و الاستمرار فيها تحدياً كبيراً لمديريها ومجال واسع وخصب يوفر للأكاديميين والباحثين الإداريين موضوعاً دائماً التجدد للبحث و للاستكشاف¹.

الجدول رقم (1-3) يمثل خاصية المحيط

أمثلة	نتيجة	خاصية المحيط
عولمة الاقتصاد التغييرات التكنولوجية (الإنترنت).	مضاعفة المتغيرات لعولمة الاقتصاد تأخذ بعين الاعتبار التفكير الاستراتيجي.	معقد
السياسات الوطنية (وجهات مخوفة بالمخاطر: انقلاب سياسي ، إرهاب ، تغيير سياسي كبير. كوارث طبيعية.	المكونات البيئة أكثر عرضة للتغيرات المفاجئة والغير متوقعة تماماً في بعض الأحيان	غير مستقر

Source : Michel Monereau , management des organisation touristique 1 re et 2eme Edition , Edition Bréal , 2008 p 52

وبحكم أن المنظمة هي الجهة الفاعلة التي تقوم بأنشطتها في محيط خارجي دائم التغيير يتميز بخصائص معينة، وهذه التغييرات التي يجب أن نتنبه إليها، و أن نعمل على التكيف معها، والقيام بأعمال تهدف إلى جعل التغييرات مواتية لنمو وتطور المنظمة ولقد أصبح التعقيد والديناميكية وعدم اليقين والاضطراب كلمات ذات قيمة كبيرة لدى المفكرين الإداريين، حيث ظهرت عدة مدارس فكرية في هذا السياق والتي قد تقدم عدة تفسيرات إلا أن عدم اليقين في محيط الأعمال هو أحد أكثر الأبعاد تكرارا عند دراسة المحيط.

¹ ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص 83.

1- المحيط الغير متأكد (عدم اليقين البيئي) : يعرف فيشر عدم اليقين في البيئة على النحو التالي:¹

هو نقص المعلومات المتعلقة بعوامل المحيط و المرتبطة بحالة اتخاذ القرار، او عدم معرفة النتائج اللاحقة لقرار معين، من حيث مقدار الخسارة التي ستخسرها المنظمة إذا لم يكن القرار المتخذ هو القرار الصحيح، او عدم القدرة على إعطاء احتمالية حول كيفية تأثير العوامل البيئية على نجاح أو فشل وحدة اتخاذ القرار في أدائها التشغيلي، ويمكننا تحديد ثلاثة مصادر لعدم اليقين وهي على النحو التالي:²

✓ نقص المعلومات عن المحيط كمصدر لعدم اليقين:

يعتمد عدم اليقين من ناحية على خصائص الموقف الذي تجده المنظمة نفسها فيه، ولكن أيضاً، من ناحية اخرى على المعلومات التي تمتلكها في وقت معين، والمعرفة اللازمة لتفسيرها.

في الواقع، يرتبط عدم اليقين ارتباطاً وثيقاً بالمعلومات، فكلما قلت هذه الأخيرة، زاد عدم اليقين والعكس صحيح، وكلما توفرت المعلومات الصحيحة، كلما انخفض مستوى عدم اليقين، و عليه القرار المتخذ يكون على أساس المعرفة الحقيقية للحقائق.

✓ زيادة المعلومات وصعوبة اختيار المعلومات ذات الصلة:

على عكس المصدر الأول، يمكن أن يشكل تراكم المعلومات عائماً خطيراً للمنظمة، بالخصوص التي تواجه قدرًا كبيراً من المعلومات من جميع الأنواع. الأمر الذي يضعها أمام صعوبة اختيار المعلومات المناسبة من بين البدائل لاتخاذ القرار.

✓ المخاطر كمصدر لعدم اليقين البيئي:

غالباً ما يتم الخلط بين المفاهيم الغامضة و المخاطر ، ولكن التمييز في ذلك ضروري، حيث يعتمد عدم اليقين على مستوى وجودة المعلومات التي يحتفظ بها صانع القرار ، وعلى معرفته بالموقف (وأيضاً على مستوى الثقة لديه في تقديراته وتوقعاته) ، في حين أن الخطر هو نتيجة لحالة عدم اليقين ، والإجراء الذي اتخذه صانع القرار، بمعنى

¹ Cathy fisher, the impact of perceived environmental uncertainty and individual on management information requirement : a research note, accounting, organizations and society, vol 21, n 4,1996 p 361-369

² Bekaddour hassen, L'intelligence économique et l'intégration de l'entreprise avec son environnement cas des entreprise algériennes, thèse doctorat en science de gestion université Abou bekr belkaid Tlemcen ,2018, p p 210,211

آخر يرتبط عدم اليقين بحالة المعرفة، في حين أن المخاطر ترتبط بحالة المعرفة والقرارات المتخذة أو الإجراءات المتخذة.

أما أبعاد المحيط التي اقترحتها الأدبيات عموماً لوصف درجة عدم اليقين هي كما يلي¹:

البعد المتعلق بمستوى التعقيد يتمثل في العاملين المحددان له وهما تعدد المنتجات وتعدد الأسواق والذي يمكن فهمه أيضاً من خلال مستوى عدم التجانس (متجانس - غير متجانس) أو مستوى التمايز (غير متمايز - متمايز)؛

أما البعد المتعلق بالتنقل يمكن فهمه من خلال ديناميكيات المحيط (تفاعلية ثابتة، دورية، غير دورية)، وسرعة تطورها (ثابت متغير) واضطرابها (محيط مستقر وغير مستقر، وظواهر مستمرة و متقطعة).

يمكننا الجزم أن عدم اليقين في المحيط هو مفهوم نسبي تماماً، و من ناحية أخرى يمكن أن يختلف عدم اليقين من مؤسسة إلى أخرى اعتماداً على تصور المؤسسة للمحيط الذي تعيش فيه.

2 - المحيط الديناميكي :

التصنيف الثاني الذي يميز المحيط يتم ترجمته من خلال ديناميكية المحيط والذي يعتمد على جوانب مختلفة وفقاً لنمو السوق وتعديل الهيكل التنافسي والثورة التكنولوجية..

يتم تقديم ديناميكية المحيط كمتغير مهم في الدراسات حول الصلة بين العمليات الاستراتيجية للمؤسسة وأداء الأعمال، حيث تم اقتراح مجموعة متنوعة من تعريفات الديناميكية في الأدبيات، وبشكل عام تشير الديناميكية إلى معدل التغيير ودرجة عدم استقرار العوامل في المحيط، وبالتالي يمكن تعريفها بالإشارة إلى التغييرات التكنولوجية وعدم استقرار المحيط أو عدم إمكانية التنبؤ بالتغيرات، ويمكن تحديد عدة مصادر للديناميكية على النحو التالي²:

✓ التغيير كمصدر للديناميكية في المحيط.؛

✓ عدم الاستقرار كمصدر للديناميكية في المحيط ؛

✓ المؤسسة نفسها كمصدر للديناميكية في المحيط.

¹ Bekaddour hassen, L'intelligence économique et l'intégration de l'entreprise avec son environnement cas des entreprise algériennes, opcit, p 212.

² opcit, p 213

يتم قياس ديناميكية البيئة بمقياس تم تطويره ونشره بواسطة Baum & Wally في عام 2003.

يقترح هذا المقياس ميزتين لديناميكية المحيط:

- الأولى تتعلق بسرعة تطور منتجات المؤسسة وخدماتها وممارستها في بيئتها التنافسية.
- والثانية تتعلق بسرعة تقادم المنتجات والخدمات الموجودة في قطاع الأعمال بالمؤسسة.

3- المحيط المعقد :

التعقيد هو فكرة حاضرة ومستمرة في دراسة المحيط، حيث يصبح المحيط معقد أي أن عدد الجهات الفاعلة كبير والعلاقات بين هذه الجهات الفاعلة قوية وتفاعلية، و ان المشكلة المركزية الحالية للمديرين هي إدارة التغيير السريع، والاستجابة للتعقيد المتزايد الناجم عن تفاعل المؤسسة مع محيط خارجي المضطرب بشكل متزايد، و يمثل التعقيد عدد العوامل البيئية المتفاعلة ودرجة الترابط بين هذه العوامل، فهو يؤثر على قدرة المسيرين على التنبؤ بآثار الاتجاهات والتغييرات التنظيمية على المؤسسة.

إن التعقيد يتوافق مع تجانس نطاق أنشطة المنظمة، بالنسبة إلى Marchesnay ، سيصبح النظام معقدا عندما يكون عدد الجهات الفاعلة كبيرا وعندما تكون العلاقات بين هذه الجهات قوية وتفاعلية، لذلك تشير هذه الفكرة إلى تنوع وعدم تجانس العناصر المكونة للنظام، فإن الزيادة في العلاقات بين هذه العناصر تعزز الطبيعة المعقدة للنظام¹.

المعيار الأكثر تمثيلا للبيئة المعقدة هو مستوى العلاقات بين عناصرها، فكلما كانت التبادلات أكثر تكرارا وأهمية، كلما أصبح المحيط أكثر تعقيدا، و في الواقع بمجرد أن تكون في ارتباط فإن عناصر النظام تعتمد على بعضها البعض وبواسطة انتقال بسيط يمكن إنشاء علاقات جديدة.

4- المحيط المضطرب :

كانت ولا تزال الاضطرابات البيئية موضع قلق العديد من الباحثين في علوم الإدارة، وهذا الاضطراب هو تعبير عن الصعوبات التي يواجهها المسيرين، أي إنه انبثاق إدراكي لنقص السيطرة من جانب المسيرين، إن تدويل

¹opcit, p 213.

التجارة والاعتماد المتبادل والمتزايد للاقتصادات الوطنية هو سبب اضطراب السوق وما يزيد من تعقيد بيئة الأعمال¹.

إن اتساع الأسواق، التقدم السريع، تطور أذواق المستهلكين، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات تشهد على الخصائص غير المستقرة و المضطربة لمحيط الأعمال و بالتالي، فإن الاضطراب هو مرادف للانقطاعات والمفاجآت التي يجب أن تمتلك المنظمة في مواجهتها قدرة قوية على الرد، عادة ما تُعزى هذه الاضطرابات إلى الحقائق التالية²:

- الإجراءات التي تقوم بها المنظمة نفسها: الإبتكار ، وعملية الإنتاج الجديدة ، والمنتجات الجديدة ، الأسواق الجديدة.....إلخ.، و هذا ما يفسر الإبتكار التنظيمي في المؤسسة .

-تطور التكنولوجيا: الذي غالباً ما يكون سريعاً وفي مجالات عديدة، وله أثر سريع على جميع قطاعات النشاط.

-التغيرات العميقة في الطلب : المرتبطة بتوسع المجتمع الاستهلاكي. في مثل هذا المجتمع ، أصبح المستهلكون أكثر طلباً من حيث السعر والجودة والخدمة ، وهو مطلب سيؤدي إلى طلب متزايد.

-يُفهم الاضطراب على أنه يدعو إلى التشكيك في قدرات كل منظمة على التعامل مع التغيرات في المحيط، بالمعنى الدقيق للكلمة، يشير الاضطراب إلى حالة من المحيط تنطوي على فقدان السيطرة من قبل المسيرين على مستقبل المنظمة.

يُنظر إلى الاضطراب على أنه سمة من سمات المحيط القريبة من المنظمة، والتي تميل إلى تغييرها بشكل متكرر، سيختلف تصور هذه التغييرات من منظمة إلى أخرى ولكن سيكون لها تأثير قوي بما يكفي للسماح بالتشكيك في نظام الإدارة الحالي³.

¹ Jean-louis Magakian et Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la strategie de l'entreprise, editions breal, 2007, p 201.

² Bennamar Hafida, impact de l'environnement et modees organisationnels : cas l'entreprise algerienne, these de doctorat, universite abou bekr belkaiad tlemcen, 2013, p64.

³ Patrick Joffere et Gerard koenig, strategie d'entreprise : antimanuel, economica, 1985, p29.

و يمكننا تحديد أربعة مبادئ تميز الاضطراب¹:

✓ **أهمية التغيير:** حيث أن التغيير يتوافق مع التأثير المباشر للخصائص الجديدة للمحيط، هذه الحالة الجديدة سوف تهم المنظمة بشكل مباشر، وستكون قادرة على إدراك التغيير، لأن حالة توازنها ستكون مهددة، وحتى لو لم تدرك هذه الاخيرة أن المحيط يتغير، فسوف تدرك أن حالتها قد تغيرت، وهكذا فإن مفهوم الأهمية يشير إلى مفهوم الإدراك.

✓ **سرعة التغيير:** التغيير يتوافق مع السرعة في تعاقب التباينات، سوف تنجح صدمات المحيط مع بعضها البعض و بمعدل مرتفع ما يكفي لمنع حالة الاستقرار المطول، وبالتالي فإن المنظمات في ظل وجود الاضطراب هي في خطر التعرض لتأثير متتالي للصدمات.

✓ **عدم القدرة على التنبؤ بالتغيير:** في هذه المرحلة، سيكون التغيير غير متوقع وغير مستمر، وعليه سيعتبر الانقطاع حدثاً لا يتبع استقراءً لسلسلة من الأحداث السابقة وقد نجزم أن عدم القدرة على التنبؤ بالتغيير سيعيق المنظمة التي تريد محيطاً مستقراً.

✓ **تجديد نوع التغيير:** معيار التجديد يجعل من الممكن إدخال طابع قوي لهذه الاختلافات، وسيفرض المحيط مواقف جديدة على المنظمة حيث لا يمكن استخدام نماذج الاستجابة المعتادة، من خلال هذه الخاصية ستبقى فرصة التعلم التي يوفرها الاضطراب موجودة بالفعل، ومن ناحية أخرى يمكننا أن نفترض أن أهمية الاضطراب ستكون مشروطة بعدد المواقف الجديدة و تتميز بتحديد نوع التغيير.

يصنف الاضطراب في المحيط كمفهوم نسبي تماماً، يصبح محيط المنظمة مضطرباً بقدر ما تثبت ذلك الموارد والمهارات الموجودة و المتاحة تحت تصرفها والتي تصبح غير كافية لمواجهة الظروف التي فُرضت عليها مؤخراً.

رابعاً: التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة

إن التعرف على مكونات محيط المؤسسة يمثل خطوة هامة جدا و هي تحليل المعطيات الوصفية المجموعة، والنظر في كيفية الاستفادة منها لصالح المؤسسة، وبالجمع بين عمليتي الوصف والتحليل ينشأ لنا ما يعرف في مراجع إدارة الأعمال بالتحليل الاستراتيجي.

تلجأ بعض الأدبيات إلى التحليل الاستراتيجي، حيث نجد البعض يستخدم مفهوم المسح البيئي، ويعرفه بأنه إخضاع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للتحليل، الذي يجمع المعطيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في

¹ Bekaddour hassen L'intelligence économique et l'intégration de l'entreprise avec son environnement cas des entreprises algériennes, opcit, p 215.

المستقبل بالنظر لتأثيرها على مسار المؤسسة، وهذه المعطيات قد تتعلق بعناصر بنيوية مرتبطة مباشرة بالمؤسسة، أو غير بنيوية لا ترتبط بصفة مباشرة بالمؤسسة ولكنها تؤثر عليها، وبفحص هذه المعطيات يعد المسير جملة من السيناريوهات المحتملة مستقبلاً¹.

يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه مراجعة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة لتحقيق غرضين يتعلق الأول بالمحيط الداخلي، حيث يسمح التحليل الاستراتيجي هنا بالتعرف على أهم نقاط قوة و نقاط ضعف المؤسسة، ويتعلق الثاني بالمحيط الخارجي أين يسمح التحليل بالتعرف على الفرص والتهديدات الممكنة، ويشترط في التحليل الاستراتيجي أن يكون عملية مستمرة ودائمة، لكي تسمح بتوفير المعلومات اللازمة على الدوام لبناء الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويعد عملية قبلية تمكن ممارسي الإدارة الاستراتيجية من وضع توقعات للتوجهات العامة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وفي مقابل ذلك يتم رسم سيناريوهات مقابلة للتوقعات، تفترض طريقة تصرف المؤسسة في كل حالة.

1- أهمية التحليل الاستراتيجي للمحيط وغاياته

تمثل عملية التحليل الاستراتيجي خطوة مهمة للغاية ضمن الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وذلك بالنظر للوظائف المهمة التي يقوم بها، ويمكن تبيان أهمية هذا التحليل من خلال الوظائف التالية:²

- **توفير المعلومات** حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية الأساسية لاتخاذ القرار، حيث يعمل التحليل الاستراتيجي على توفيرها وتحليلها وتمحيصها، وفي ضوء هذه المعلومات التي يجب التأكد من قوتها وجدواها، يتم اتخاذ القرار في أجواء أكثر إدراكاً لمخاطر المحيط والتحديات التي تنتظر المؤسسة؛

- **صياغة الأهداف**، يساعد التحليل الاستراتيجي على وضع الأهداف بشكل أكثر وعياً و عقلانية، كما يسمح بتعديلها كلما دعت الضرورة لذلك، وفي غيابها، فإن الأهداف تصبح مجرد اجتهاد قد يصطدم بحقيقة الواقع، والمقصود بالأهداف ليس الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة فقط، بل أهداف كل وظيفة من الوظائف في المؤسسة؛

¹ Paul Swamidass (ed): Encyclopedia of production and manufacturing management. Kluwer Akademic Publishers. Boston. 2000.P. 197.

² الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد5، 2007، ص 41.

- صياغة استراتيجية الموارد، يمنح التحليل الاستراتيجي للمؤسسة فرصة تقدير مواردها وتخطيطها بالطريقة التي تسمح لها بتحصيل الأداء الذي تريده، حيث يمكنها من حساب مدى توفر الموارد المختلفة من مواد أولية، رأس مال، موارد بشرية، تكنولوجيا... وتحديد كيفية الاستفادة منها؛

- تقديم توقعات للحصة السوقية، يساهم التحليل الاستراتيجي للمحيط في توقع معطيات أولية حول فرص نجاح المؤسسة في السوق، وتقدير الحصة السوقية والنطاق المرتقب للمؤسسة ومجال المعاملات المتاحة، بداية من نوع المنتجات وأسعارها، إلى طرق ومنافذ التوزيع، إضافة إلى الضغوطات الحكومية والقانونية التي قد تكبح فرص المؤسسة في السوق، ويسمح أيضا للمؤسسة بالتموقع الجيد في السوق بالمقارنة مع المنافسين وتحديد مدى خطورة منتجاتهم أو المنتجات البديلة على منتجات المؤسسة؛

- يساهم التحليل الاستراتيجي للمحيط في تحديد سمات عملاء المؤسسة ، وذلك من خلال دراسة ثقافة المجتمع والقيم السائدة، وافتراس سلم الأولويات، كما يمكن من تبيان أنماط السلوك الاستهلاكي السائد وأنماط الإنتاج اللازمة للاستجابة له، وفي حضم ذلك تتضح الصورة بالنسبة للكثير من الإدارات الفرعية بالمؤسسة (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة التوزيع ، إدارة الابتكار ، التخزين ... إلخ.

- يسمح التحليل الاستراتيجي بصياغة رسالة المؤسسة، ففي ضوء ثقافة المجتمع تختار المؤسسة طبيعة القضايا التي تعطيها الأولوية وتندمج مع توجهات المجتمع ومصالحته العامة.

إن التحليل الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تشكيل صورة كاملة عن الفرص المتاحة لها في محيط نشاطها، أو التهديدات أو المخاطر والمعوقات المحتمل محاسنها مستقبلا.¹ كما يمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في المحيط الداخلي .

2- بعض نماذج التحليل الاستراتيجي للمحيط :

تتمثل الأهم منها في جمع معلومات ذات قيمة تساعد على اتخاذ القرار المناسب من قبل المؤسسة، ويكون موضوع هذه المعلومات هو تحديد طبيعة ومكونات المحيط الداخلي والخارجي وتوقع أشكال التغير التي يمكن أن تحدث في البيئتين مع الزمن، ويتم الوصول على هذه المعلومات وفقا لإجراءات معينة يتطلبها التحليل الإستراتيجي الذي قد يمارس وفق طرق وأشكال ونماذج عديدة، أبرزها:

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 41.

1.2 التحليل الإستراتيجي وفقا لمصفوفة SWOT

تعد مصفوفة SWOT من أشهر أساليب وأدوات التحليل الإستراتيجي المعتمدة في المؤسسات الحديثة وذلك بالنظر لشمولها، إذ تسمح بإجراء تحليل متزامن، شامل، متقاطع وشامل للبيئتين الداخلية والخارجية، وتمكن المسير من تشكيل نظرة كلية توازن بين السلطة المتوفرة للمؤسسة، وبين الضغوطات المفروضة عليها، وتسمية المصفوفة مأخوذة في الأصل من الأحرف الأولى لتسمية العناصر الأربع التي تخضع للتحليل الإستراتيجي باللغة الإنجليزية، أي W, S, القوة/الضعف ، T, O, الفرص / التهديدات، فتضم المحيط الداخلي كما يلي¹:

- **نقاط القوة Strengths**: تمثل نقاط القوة العناصر الجذابة في المحيط الداخلي للمؤسسة، والتي من شأنها أن تسمح لها ببلوغ أهدافها الاستراتيجية من دون مشكلة، بل وتصبح ميزة تنافسية لها بالمقارنة مع غيرها من المؤسسات، وتتواجد في مختلف الوظائف، وقد تكون عبارة عن مورد بشري قوي، مادة أولية رخيصة الثمن، تنظيمًا محكمًا للعمل...

- **نقاط الضعف Weaknesses**: تشكل نقاط الضعف الجوانب السلبية في المحيط الداخلي، والتي قد تعيق المنظمة على تحقيق الأداء المثالي في ظل التنافس الشديد، ويجب على التحليل الإستراتيجي أن يحدد بدقة المعوقات الداخلية التي تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها، و أن أبرز نقاط الضعف في المؤسسات تكمن في قيم المؤسسة وهويتها وثقافتها، وإن كانت حتى الموارد يمكن أن تكون من بين نقاط ضعف المؤسسة.

- **الفرص Opportunities**: تتواجد في المحيط الخارجي للمؤسسة من عناصر تقع خارج نطاق سلطتها، وبالتالي فمن الصعب إخضاعها وإدارتها على النحو الذي يخدم أهدافها، بل تميل المؤسسة هنا إلى مجارة هذه المتغيرات، وفي حالة ما إذا تناسبت مع أهداف المؤسسة فإنها تصبح بمثابة فرص يجب اقتناصها، بحيث تصبح بمثابة عوامل للنجاح، هنا تظهر أهمية ما يسمى في الإدارة الحديثة باليقظة الاستراتيجية².

- **التهديدات Threats**: على العكس تماما من الفرص، فإن التهديدات هي حالة الصراع بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبين معطيات المحيط الخارجي، حيث تعجز المؤسسة في هذه الحالات عن إيجاد عوامل نجاح³، و الشكل التالي يوضح مصفوفة SWOT.

¹ Laurence Luhmann Ortega et al. Strategor.dunod .paris . P. 32

²Frederic Leroy, les stratégies de l'entreprise, dunod, paris,p24.

³ op cit.p 24.

الشكل رقم (1-5): مصفوفة SWOT للتحليل الإستراتيجي



Source : . Frederic Leroy les stratégies de l'entreprise dunod, paris,p24.

2.2 التحليل الإستراتيجي وفقا لنموذج:PESTEL

إن نموذج PESTEL يستخدم أكثر لدراسة المحيط الخارجي، وهو يعنى بالدرجة الأولى مجرد عناصر المحيط الخارجي التي يجب اعطاؤها الأولوية في عملية التحليل الذي يأخذ طابعا نسقيا، حيث تتسم هذه العناصر بالعمومية و البعد عن بيئة نشاط المؤسسة، ولكن تأثيرها على المؤسسة عميق ويجب أن يستكشف بدقة، وهو بالمناسبة لا يؤثر على المؤسسة لوحدها، وإنما على النشاط الاقتصادي برمته، بحيث يوفر فرصا ويشكل تهديدات على المؤسسة ومنافسيها، ومن شأنه أن يكون حقا خصبا لبناء ميزتها التنافسية. ويتم هذا التحليل بناء على العناصر الستة على خطوتين: الأولى وصف العناصر ومكوناتها، والثانية رسم مستقبل العناصر وتغييراتها المحتملة¹، والعناصر الستة هي:

E - العوامل الديمغرافية: يتم هنا تحليل تركيبة السكان، فئات العمر، تحولات متوسط أمل الحياة، معدلات الشباب والشيوخ... إلخ

E - التطور الاقتصادي: يتم التحليل عبر جمع ودراسة بيانات حول حجم النمو الاقتصادي، والدخل العام ونسب البطالة، وكذا تطور السياسة الضريبية وتطور الاستهلاك والأجور...

S - العوامل الاجتماعية: يعني التحليل على هذا المستوى بدراسة الظروف الاجتماعية العامة وتطورها داخل المجتمع، من الحراك الاجتماعي إلى عمل المرأة، التوجهات الاقتصادية نحو الترفيه أو انتشار ثقافة البيئة...

¹ Laurence Luhmann Ortega et al,: Op. Cit. P. 32

P- العوامل السياسية: يتركز التحليل هنا على جمع ودراسة المعطيات حول طبيعة النظام السياسي واستقرار الحكومة والتغيرات السياسية وطبيعة تأثير المجتمع المدني وقوته، وشكل اتخاذ القرارات السياسية..

L - الضغوطات التشريعية والتنظيمية: يخضع التحليل هنا النصوص التشريعية والتنظيمية المعتمدة للتحليل للكشف عن مزاياها وتبسيطاتها، على غرار تشريعات الاستثمار والعمل وإجراءات الحماية والتشريعات الضريبية ..

T- التطور التقني: يجنح التحليل الإستراتيجي هنا بحث الخيارات التكنولوجية المتاحة للمؤسسة ووتيرة تطورها وكذا التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين، وذلك لدعم تنافسية المؤسسة وجعلها ميزة لها.

3.2 التحليل الاستراتيجي وفق نموذج القوى الخمس (لمايكل بورتر):

هذا النموذج يسمح بقياس المتغيرات والعناصر التي تقع على مقربة من نشاط المؤسسة أو القطاع الذي تؤدي فيه نشاطها، وهو نموذج التحليل القطاعي الذي يهتم بفحص ودراسة محيط نشاط المؤسسة . وقد قدمه الباحث مايكل بورتر تحت مسمى نموذج القوى الخمس ، وهو نموذج يركز بالدرجة الأولى على كيفية تعظيم مردودية المؤسسة.

ينطلق هذا النموذج من افتراض أن نجاح المؤسسة يتأتى بالأساس من نجاحها في السوق، وبالتالي فإن المهمة الأساسية التي يجب أن يتصدى لها التحليل الإستراتيجي هي تحديد القوى التي تتحكم في الفرص المتاحة في السوق، والتي حصرها بورتر في خمس قوى تؤثر بطريقة مباشرة على تنافسية المؤسسة، وهي كما يلي:¹

- ضغوط الموردین

يرى بورتر بأن التموقع الجيد للمؤسسة في السوق ينطلق من قدرتها على التفاوض في السوق، فالمستهلك يمتلك خيارات عديدة وعلى المؤسسة أن تبحث عن الهيمنة على أكبر حصة سوقية ممكنة من خلال تطوير قدرها على إقناع الزبائن بمنتجاتها بما يسمح لها بالتفوق على بقية المنافسين. ويضيف بورتر بأن التموقع الجيد يتحدد بناء على ثلاثة مؤشرات: درجة التركيز و هو هيمنة عدد محدود من المؤسسات على السوق، التميز من خلال المنتج الجيد أو تكنولوجيا الإنتاج منخفضة التكلفة و جاذبية السعر (أي انه ارتفاع التكلفة يوجب التحول نحو مورد آخر).

- ضغوط الزبائن:

إن مهمة التحليل الإستراتيجي في هذا المجال هي البحث في مدى تركيز الزبائن ومدى قوة الخيارات المتاحة أمامهم ومحاولة التأقلم مع الوضع، في مقابل ضعف تركيز الموردین، فإن تركيز الزبائن يصبح عاملا حاسما في البيئة

¹ Frédéric Leroy: , les stratégies de l'entreprise Op. Cit. PP. 9-18.

التنافسية، حيث تزداد قوة تفاوضهم وتصبح لديهم هوامش اختيار أوسع وتزداد تبعاً لذلك متطلباتهم وشروط تنقل كاهل المؤسسة، وفي هذه الحالة فإن الزبون قد يلجأ لبعض أساليب الضغط التي قد تنقد مصير مؤسسات وتدفع بأخرى للفشل.

- المنتجات البديلة:

تشكل المنتجات البديلة تهديداً مباشراً لمنتجات وخدمات المؤسسة، والمنتج البديل ليس منافساً، بل هو بديل محتمل من شأنه أن يلغي الحاجة لمنتجات المؤسسة كلياً، والأمر ناتج بالأساس في رأي بورتر عن التطور التكنولوجي، حيث تسمح التكنولوجيا باستمرار بتقاسم الحديد، ولهذا فإن على التحليل الإستراتيجي على هذا الصعيد أن يدرس مستوى التطور التكنولوجي و توجهاته المستقبلية والإبتكارات المحتملة التي يمكن أن تحدد ما تقدمه المؤسسة في الوقت الحالي من منتجات و في المستقبل.¹

- العوائق أمام المنافسين الجدد:

يرتبط هذا المتغير بحالة التشبع في الأسواق ومدى تقبلها الوافدين الجدد للمنافسة على حصص سوقية، وتحكم في قيم هذا المتغيرات معطيات عديدة أهمها طبيعة النشاط وقابليته للتوسع، العوائق التي يصطنعها المنافسون، وكذا العوائق التي تنصبها التشريعات من طرف بعض الحكومات أو الهيئات التي تسهر على الرقابة، بالإضافة إلى مزايا الأقدمية في السوق ... إلخ و على التحليل أن يدرس كل هذه المعطيات ويحللها بدقة.

- شدة المنافسة:

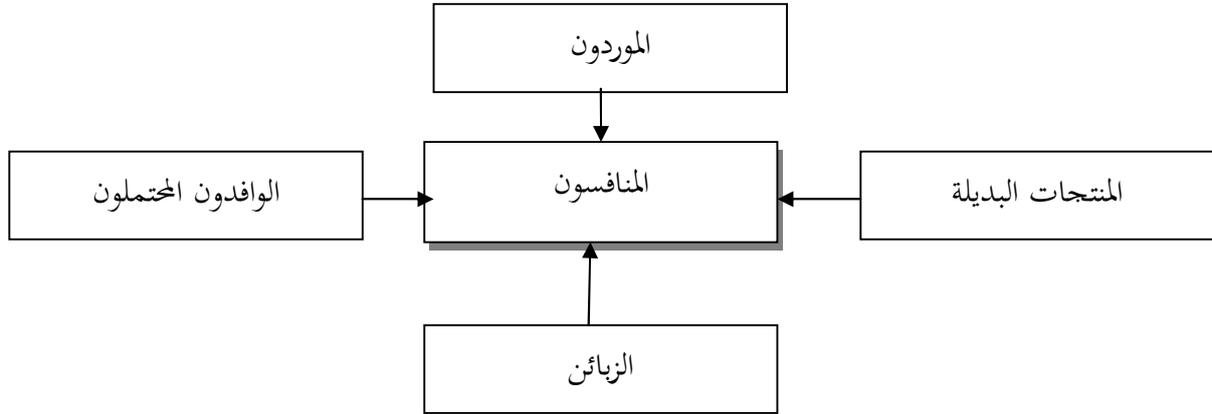
إن التسابق المباشر مع المنافسين ومدى قدرتهم على التصارع يمثل متغيراً مهماً يجب على التحليل الاستراتيجي أن يخضعه للفحص المعمق. ويقترح بورتر عدة معايير يجب إخضاع المنافسين المباشرين للدراسة بناء عليها، وأهمها: نسبة نمو النشاط، عدد وحجم المنافسين، تكاليف الإنتاج والتخزين، وجود عوائق من قبل المنافسين، مدى تشابه المنافسين، التميز من خلال مراعاة معايير المحيط ... إلخ.²

و الشكل الموالي يوضح مختلف القوى الاستراتيجية المؤثرة على المؤسسة و المقترحة من طرف بورتر .

¹ Frédéric Leroy: , les stratégies de l'entreprise Op. Cit.PP. 9-18.

² Op. Cit. PP. 9-18.

الشكل رقم (1-6) : نموذج تحليل القوى الخمس المايكل بورتر



Source: Frederic Leroy, les stratégies de l'entreprise, dunod, Paris, p10.

المبحث الثالث: الابتكار التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية يجب توضيح ماهية الرشاقة بصورة منفصلة، فمن خلال مراجعة المصطلح في الأدبيات السابقة نجد إن بعض الباحثين استبدلوها بمصطلح (خفة الحركة) أو (المرونة العالية في الحركة).

المطلب الاول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية

تم إنشاء بنية الرشاقة التنظيمية من قبل Goldman و Nagel و Preiss و Dove في عام 1991 في تقرير مخصص لاستراتيجية المؤسسات الصناعية في القرن الحادي والعشرين .

أولاً: نشأة الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة اصطلاحاً : هي عبارة عن نوع من أنواع المرونة و هي القدرة على الاعمال غير المخطط لها، الأنشطة الجديدة ، الاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق او طلبات العملاء الفريدة من نوعها،

الاستراتيجية اصطلاحاً : الاستراتيجية تعني الجيش الذي ندفع به الى الامام وينقسم هذا المصطلح الى جزئين agein تعني الجنرال Strategos هو فعل ويعني قاد أو أمر يقصد بها الوظائف والاعمال والصفات التي يمتلكها الجنرال، اذن هي فن القيادة .

تم تعميم مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وتوسيع نطاقه ليشمل سياق الأعمال بفضل تقرير نشره معهد Iacocca في جامعة ليهاي (lehigh) بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث يصف الرشاقة بأنها نظام صناعي جديد، هذا

النتاج هو استجابة لطلب من الكونجرس الأمريكي لتحديد العوامل التي من المحتمل أن تعزز القدرة التنافسية للصناعة الأمريكية¹. خلص هذا النتاج إلى أن النظام الحالي للإنتاج الضخم لم يكن كافياً لضمان التحسن التدريجي في ضوء تطور المنافسة ، ولا سيما المنظمات اليابانية التي طورت درجة عالية من الرشاقة. وخلص التقرير إلى أنه يجب اختراع نظام إنتاج جديد ، يقوم على أساس الرشاقة ، من أجل تلبية الاحتياجات التي تولدها العوامل التنافسية الجديدة.

بعد وقت قصير من التقرير ، تم إنشاء AMEF (منتدى مؤسسة التصنيع الرشيق) لتشجيع ونشر مبادئ وقيم المؤسسة الرشيقة. لمساعدة المنظمات الأمريكية الكبيرة على تبني مفهوم الرشاقة. على وجه الخصوص في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الهاتفية.

حيث أنه لا تُستخدم مفاهيم وأدوات الرشاقة في مجال تكنولوجيا المعلومات فحسب، بل تُستخدم أيضاً في المهن الإبداعية والقطاعات المبتكرة، وعليه يمكن تطبيق الرشاقة على أنواع مختلفة من المشاريع.

في ماي 2014 ، اقترحت ماري ميشيل ليفسك دراسة سمحت باتباع نهج رشيق خارج مجال تطوير البرمجيات وقطاع تكنولوجيا المعلومات، يعد عملها البحثي جزءاً من توسيع وتكييف الأساليب الرشيقة مع مجالات التطبيق الأخرى، بالإضافة إلى دمجها في نماذج إدارة المشاريع بشكل عام.

منذ ذلك الحين، تم إجراء الكثير من الأبحاث في مجالات الاقتصاد ، العلوم الصناعية ، الإدارة، علم النفس من أجل توضيح المفهوم . لتحديد مؤشرات لقياس الرشاقة ، أو لنشر منهجيات لدعم المنظمات في تطوير رشاقتها. "ومع ذلك، فإن معظم هذه البحوث العلمية تعتمد على ملاحظة ووصف الإجراءات التي يتم إجراؤها في المؤسسات. وبعبارة أخرى ، فإن المؤسسة الرشيقة ليست نموذجاً له أسس نظرية فقط ولكنها تستند إلى دراسات مبنية تجريبياً"².

و تعرف أيضا بأنها عبارة عن التدخلات التكتيكية وقت الحاجة، بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ.

¹Nick Horney, «Agility Research: History and Summary», strategic agilityinstitute,2013,p4/54.

² Dufour, Fanny. Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apports d'un modèle psychologique des compétences : contribution à l'élaboration de programmes d,,actions de la CCI de Rennes – 2010 ,p129

ثانيا: تعريف الرشاقة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية يجب توضيح ماهية الرشاقة بصورة منفصلة، فمن خلال مراجعة المصطلح في الأدبيات السابقة نجد إن بعض الباحثين استبدلوها بمصطلح (خفة الحركة) أو (المرونة العالية في الحركة)، فالرشاقة هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد) . وهي تعني القدرة على التحرك السريع والسهل حسب وصف معجم¹ (Oxford)

يتم تعريف الرشاقة كقدرة ديناميكية، الرشاقة مهمة للغاية في شرح كيفية إعادة تشكيل مختلف القدرات المفيدة لتحسين التأقلم مع متغيرات المحيط².

وكذلك الإبتكار بشكل عام، والإبتكار التنظيمي على وجه الخصوص، حيث يعتبر إلى حد كبير قدرة ديناميكية راجحة في تحسين أداء المنظمة³.

في حين أن الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه، والعمل على علاجه لو حدث. ويعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة، والتي لها أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي⁴.

اذ أشار (Santala. M) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية باتت ضرورة حتمية للمؤسسات في خضم تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات وكذلك سرعة تزايد التغييرات في البيئة المحيطة لها.

ويرى أيضا بأنها ظاهرة تساعد في إنتاج منتجات مناسبة في الوقت والمكان والسعر المناسب للزبائن، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، بدلا من التخطيط الاستراتيجي. إن جوهر الرشاقة في قدرة

¹ Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. et Grover, V. "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms". MIS Quarterly, 27(2),2003, p 237-263.

² Roberts, N., et Grover V., "Investigating Firm's Customer Agility And Firm Performance: The Importance Of Aligning Sense And Respond Capabilities", Journal of Business Research, N°65,2012, p 579-585.

³ Birkinshaw J., Hamel G et Mol M., "Management Innovation", Academy of Management Review, Vol.33, N°4,2008, p 825-845.

⁴ الغزالي، فاضل. دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد- بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرارات في وزارة النفط العراقية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة . كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد. 2013. ص 3

المنظمات في ملائمة استراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة عبر المتابعة المستمر للبيئة والاستفادة من الفرص المتاحة وعدم التعرض للمخاطرة من خلال التمتع بصفات معينة لتحقيق أهدافها¹.

ويشير كل من (Doz & Kosonen)² إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعطي المنظمة صفة اليقظة والمرونة وكذلك الانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على أن تكون دائما في استعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة، وهذا لا يعني إن الاستراتيجية غير موجودة في عمليات المؤسسة لكنها تعد بديل للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضع الاستراتيجية وتنفيذها.

وتشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، بوصفها تؤثر في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها ، بسرعة وبدقة تمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها³.

ويعرفها أبو راضي بأنها: القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات وتجنب الاصطدامات⁴.

نجد أن المؤسسات ومنظمات الأعمال كانت في السابق تسعى جاهدة من أجل تعظيم ارباحها وزيادة قيم أسهمها فقط ومن ثم جاء التوجه من اجل إرضاء أصحاب المصالح ، وهكذا استمر التجديد لتحقيق أهداف أخرى وإرضاء أطراف متعددة والتوجه صوب المصلحة العامة فضلا عن المصلحة الخاصة، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على المحيط وغيرها ... ومن هنا نجد إن البيئة التي تعيش فيها المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا، واحتمالات التغيير في هذه البيئة أصبحت بنسب عالية جدا، وفي أوقات قريبة أكثر من ذي قبل يضاف إلى ذلك حالات عدم التأكد التي باتت نسبتها تزداد بشكل مضطرب.

والجدول الموالي يعرض بعض من آراء الباحثين عن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية :

¹ Santala. M. , (Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management) ,Master degree , Kelsingin Kauppakor keakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland, 2009, p 36.

² Doz, Yves & Kosonen, Mikko (The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience), California Management Review ,2008 p 09.

³ Ojha,. D. Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA 2008.p 36

⁴ Abu-Radi, S. Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals. Jordan: Middle East University, 2013, p12

الجدول (1-4) توجه الباحثين حول مفهوم الرقابة الاستراتيجية

المفهوم	الباحث والسنة
هي المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من اجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها.	D'Aveni,1994:25
القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغيير المستمر وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالية للأسواق المتغيرة ، مدفوعة بواسطة تعريف الزبون بالمنتجات والخدمات .	Gunasekaran,1999:87
هي القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المنافسون في استغلالها ، واجتياز الأزمات التي لم تستطع تجاوزها منظمات ذات قدرات ضعيفة .	Sull & Bryant,2006:1
القدرة على الاعمال الغير مخطط لها	Narasimhan ,2006 443,
القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة وإستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر فضلاً عن التأقلم مع احتياجات الزبائن وتوجهاتهم من دون التحلي عن رؤية المؤسسة.	Do &Kosonen,2008 ²
القدرة على قيادة التغيير المفاجئ من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة ، و تجنب التهديدات في السوق المتغيرة .	Morgan ,2008
القدرة على التحرك بسرعة و مرونة وحسم ، لاستباق الفرص و الاستفادة منها وتجنب أي عواقب سلبية للتغيير المفاجئ	Mccann et all ,2009 ³
هي الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين	Kettunen,2010:12
هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط أحداث التغيير البيئي تغيير تفضيل الزبون ، تحركات المنافسين الجديدة ، التكنولوجيا الجديدة (في الوقت المناسب .	Park,2011 ⁴
القدرة على الاستجابة المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر والجودة والسمات والكمية و التسليم.	الصانع ⁵ 2013
هي القدرة على التأقلم والاستجابة السريعة من قبل المنظمة تجاه التغيرات غير المتوقعة وتقديم الحلول المبتكرة .	Farzin&Safari,2014:299
إدارة استجابة فعالة للتأثيرات و القوى الخارجية غير المتوقعة من خلال تطوير القدرة على التعاون و التكيف	Mclay, 2014 ⁶
الاستجابة للتغيرات المفاجئة ، من خلال تحليل البيئة و الاستفادة من موارد القوة و الفرص و التنبؤ بالمستقبل و اتخاذ طرق استراتيجية مناسبة في الوقت المناسب من اجل نجاح المؤسسة	Doz&kosonen ,2010, ⁷ Hall& beck,2009, ⁸ Kohtamaki& farmer ⁹ 2017

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على ما تيسر من المصادر.

¹ Sull , D,(How to thrive in turbulent markets) ,Harvard Business Review,February,2009, p1-6.

²Doz, Yves & Kosonen, Mikko, (The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience), California Management Review .2008, p 53

³ McCann,Joseph & Selsky. John & Lee. James. Building Agility. Resilience and Performance in Turbulent Environments. Volume32/Issue 3, 2009, p46.

⁴ Park ,young Ki , 2011 (The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies), Doctor Dissertation. P 27

⁵ الصانع، إيمان سالم ، أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير كمية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2013 ، ص 15

⁶ McLay،A،'Re-engineering the dream: agility as adaptability to competability .International Journal of Agile Systems and Management.vol2 (7) 2014.p 101-115.

⁷ Doz ,Yves L. & Kosonen . Mikko. Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning 43 ,2010 ,p 370-382

⁸ Hall. Lengnick- Cynthia A. & Beck Tammy E. (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. Working Paper THE UNIVERSITY OF TEXAS AT SAN ANTONIO. COLLEGE OF BUSINESS. -2009 p 06.

⁹ Kohtamäki. Marko&Farmer.Donald,. Strategic Agility—Integrating Business Intelligence with Strategy. University of Vaasa. Finland., 2017, p23

من خلال ما ورد من وجهات نظر بعض الباحثين، يمكننا تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التأقلم مع المتغيرات البيئية، بصورة مستمرة وبما يضمن الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق المتزايدة، وبشكل أسرع من المنافسين، وللمحافظة على حصتها السوقية وتحقيق البقاء والازدهار في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم الاستقرار وعدم التأكد.

إذ ان تعدد التغيرات السريعة في المحيط التي تعمل ضمنه المؤسسات، كان سببا في جعل حالة عدم التأكد عالية جدا على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، التكنولوجي وحتى على مستوى الأفراد وحاجاتهم داخل المؤسسة مما دفع المنظمة إلى محاولة الاستجابة السريعة لهذه التغيرات، لكي تحافظ على بقائها وتتمكن من المنافسة وتحديد حلفائها ومنافسيها، فالمؤسسات التي تبحث عن النجاح في الوقت الحالي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية مفتاحا لها، في ظل بيئة سريعة التغيير وكلما كانت مرونة الاستجابة من قبل المؤسسات سريعة كانت إمكانية تحقيق الأهداف التي تطمح لها أكثر دقة وأسهل وصولا وأقل تكلفة، كل هذه المعطيات حتمت على المؤسسة التوجه والانتقال نحو مفهوم جديد للمؤسسات هو المؤسسات الرشيقة والجدول الموالي يوضح الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة .

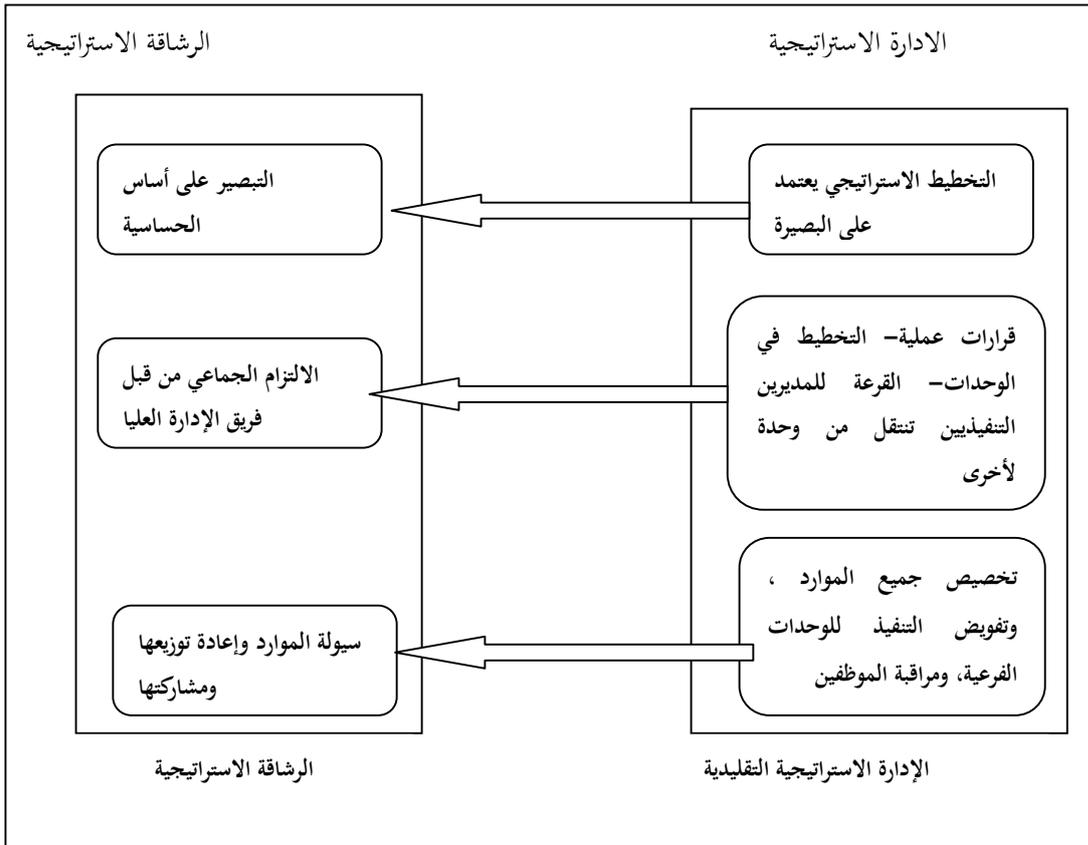
الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة :

ت	معايير المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الرشيقة
1	الهيكل التنظيمي	هرمي	راسي هيكل شبكي ذو شكل افقي مسطح
2	قدرة الوحدات وفرق العمل	تمتلك الخبرة	متعددة التخصصات
3	تدفق المعلومات واتخاذ القرار	مركزية	لا مركزية
4	دور المديرين	السيطرة والرقابة	التنسيق والتسوية

Source: Audran, A. Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments. Environments (Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi.2011, p 43.

إن الرشاقة الاستراتيجية مفهوم جديد الزامي كان نتاج تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي ، مفاهيم جديدة لأتخاذ القرار، مفاهيم جديدة للتنبؤ بمستقبل المنظمة، استشعار للمستجدات و سبق لاقتباس المعلومات من خلال تبني اليقظة الاستراتيجية ، كل هذه المفاهيم سنحاول تلخيصها من خلال الجدول الموالي الذي يوضح الانتقال من الاستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الاستراتيجية .

والشكل (1-7) يوضح الانتقال من الاستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الاستراتيجية



Source: Fartash. k.& Davoudi. S., the important Role of Strategic Agility in Firms Capability and Performance, -management & Economics, University, Semnan, IRAN, 2012:P57

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها

تؤكد الدراسات والأدبيات السابقة أن الرشاقة الاستراتيجية هي إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها ونموها، وترجع أسباب حاجة المنظمات إلى الرشاقة الاستراتيجية لأهمية استجابة المنظمات للتغيير في محيط العمل.

أولاً: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تشير (Santala) إلى أن الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية تنشأ من التغيير السريع للمؤسسات، والذي يمكن أن يحدث كرد فعل لتغيير مفاجئ في البيئة الخارجية. فإذا تم تحديد الفرص والاستفادة منها، فيمكن استخدامها لبناء ميزة تنافسية تعتمد على شيء لا يعرفه المنافسون بعد¹.

و يوضح (Doz) أن المنظمة التي لا تحافظ على الرشاقة الإستراتيجية ستصبح بمرور الزمن منظمة جامدة غير قادرة على الاستمرارية. ويبين (Doz) أن هناك ثلاث قدرات جوهرية رئيسية للرشاقة الاستراتيجية هي الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، و الالتزام الجماعي. حيث إن امتلاك هذه القدرات يمكن المنظمة من أن تكون رشيقة، وعند عدم امتلاكها لواحدة منها أو أكثر، ومع مرور الزمن تتحول إلى منظمة ساكنة غير قادرة على المنافسة ومواجهة المنظمات الأخرى².

وأضاف دوز وكوسونين (Doz & Kosonen): أن الرشاقة الاستراتيجية تعطي للمؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة، مما يجعلها قادرة على الاستعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة، ومع زيادة الرشاقة سوف تزداد فرص الابتكار³.

إن التغيير المستمر يجعل من فرصة المنافسة أكبر في هذه البيئة ذات الطبيعة الديناميكية، ويمكن استثمار هذه التغييرات من قبل المؤسسات التي تتوفر لديها الرشاقة من خلال سرعة الاستجابة لهذه التغييرات المفاجئة وغير المتوقعة.

¹Santala, Maarit. Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business. Services Company: Case Swot Consulting. Organization and Management Master's thesis. 2009, p 76

²Doz, yves, & Kosonen, Mikko,," The Dynamics of Strategic Agility: Nuk's Rollercoaster Experience"m University of California, Management Review Vol.50,N^o.3.2008.p 370-38

³ Doz ,Yves L. & Kosonen. Mikko. Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning 43 ,2010 , p 370-382

إن المنظمات تتميز بالنجاعة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد الرشاقة الإستراتيجية كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت، إذا لم تكن يقظة لما يحيطها بها من تغيرات، واقتناصها للفرص التي تستدعي الرشاقة الإستراتيجية لديها¹.

ويؤكد "هنية" بأن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر من أهم متطلبات نجاح المؤسسات واستمراريتها وتمكنها من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المنافسين في السوق².

ويرى فيكشياتو (Vecchiato)، أنه مع زيادة عدم اليقين، فإن المؤسسات التي تعمل بجد للتنبؤ بالتغيرات في بيئتها ستتفوق على منافسيها. ولهذا السبب يؤكد على أهمية التحليل الاستراتيجي والتخطيط المتكامل، والانضباط في اتجاهات الاستطلاع، وتوليد البدائل والتنبؤات، والتقييم العقلاني لهذه التوقعات، وإدماجها في العمليات الحالية للمؤسسة³.

و يرى أيضا (Becker)⁴ أن المنظمات بحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية، كما أن تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب بدوره الرشاقة في أحداثه، ويبين أن تزايد حدة المنافسة فرض الحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، ويشير إلى أن أسباب حاجة المنظمات للرشاقة الإستراتيجية تكمن في وجود الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، مما يتوجب على منظمات الأعمال استخلاص الفرص المتاحة، واقتناص الأفضل منها، إذ إن معظم منظمات الأعمال ينتهي عملها ليس لأنها ترتكب الأخطاء، بل لأنها تستمر في فعل الأعمال المعتادة بنفس الخطأ بعيدا عن كونها صحيحة.

ومما سبق نجد أن أهمية الرشاقة تكمن في أنها توفر القدرات لمواجهة الظروف والتحديات في البيئة المضطربة، وتساعد على التجديد والتطوير وتوجيه الموارد نحو الفرص، وتعزز الأداء التنظيمي للمؤسسة وتجعلها أكثر تنافسية،

¹ Brussels, Kosonen, mikko, Strategic Agility for Continuous Renewal, European paper week www.stratmark.fi.2007.p1-12

² هنية محمد انور رشدي، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص 12.

³ Vecchiato. Riccardo. Creating Value Through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility. phd. Elsevier. 2014, p52.

⁴ Becker, Bob, Strategic agility: The Ultimate Competitive Advantage. www. sa. advantage. com, 1-9.2007. تم زيارة الموقع يوم 2020/03/15 الساعة 15.22

اذ أنها تحقق الميزة التنافسية في الوقت المناسب للمنظمات و تمكنها من اقتناص الفرص المثلى المتاحة، بالإضافة إلى تشجيع المنظمات على التجديد والابتكار في عملية الإنتاج، عدم التوقف أمام التحديات في بيئة العمل.

ثانيا: أهداف الرشاقة الاستراتيجية :

تسعى المنظمات اليوم إلى أن تكون رشيقة استراتيجيا لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في إطار المعادلة الآتية:

$$\text{أهداف الرشاقة الاستراتيجية} = \text{توليد التركيز} + \text{السرعة} + \text{منظمة رشيقة}^1$$

وتندرج أهداف الرشاقة الاستراتيجية في إطار يعرف بنموذج الرشاقة الاستراتيجية.

أن تطبيق نموذج الرشاقة الاستراتيجية يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية ومنها القدرات التكنولوجية، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الأفراد، والتكنو لوجيا، والعمليات)، وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (1-5) يمثل تكامل عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية

نموذج الرشاقة الاستراتيجية	قدرات المؤسسة التنظيمية (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)
1- السبق في التغيير	<ul style="list-style-type: none"> - المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع . - يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع .تشجيع - تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات.
2- توليد الثقة	<ul style="list-style-type: none"> - فعالية الممارسات القيادية - التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية - الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق التميز.
3- البدء بالفعل	<ul style="list-style-type: none"> - نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال - قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا . - ثقافة مشجعة وواسعة الحيلة على الانحياز للعمل.

¹ نوي، طه، وضييف، احمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة سعد دحلب،

<p>- المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع . - يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع . - تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات.</p>	<p>4- تحرير الفكر</p>
<p>- تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسة. - أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة - كيفية تحسين التعلم يعد جزءا من أجزاء تقييم النتائج. - توفر النتائج تغذية راجعة.</p>	<p>5- تقييم النتائج</p>

المصدر: نوي، طه، وضيف احمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا بالمؤسسة الاقتصادية جامعة سعد دحلب ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي تحت عنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، الجزائر، 2011، ص 11

ثالثا: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

من أجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو بشكل طبيعي للمؤسسة في ظل التغييرات المؤثرة عليها، و بغض النظر عن بعض الأبعاد، يتطلب على المؤسسة أن تمتلك خمسة أبعاد أساسية هي:

1- الحساسية الاستراتيجية:

و تعرف أيضا برشاقة الاستشعار، تشير الحساسية الاستراتيجية إلى مدى قدرة المنظمة على تحديد المتغيرات، وفهمها في بيئة عملها، أي بناء رؤية عن المستقبل. وذلك للقدرة على استغلالها بشكل يحقق المصلحة للمنظمة، والتميز عن المنافسين وتعتمد الحساسية الاستراتيجية بشكل كلي على التخطيط التكتيكي المتطور.

وهي قدرة المؤسسة على الفهم والإدراك للإشارات والاتجاهات المختلفة، وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات.¹

وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي:

- عمليات الاستراتيجية المفتوحة، وتتمثل بالتعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المنظمة؛
- التأكيد على اليقظة الاستراتيجية وتتمثل في مرونة الرؤية، والانفتاح على الرؤية المستقبلية؛
- الحوار الداخلي عالي الجودة، ويعتمد على واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

¹ Doz, Yves L. & Kosonen. Mikko. Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, opcit,2010, p 371.

و تعرف أيضا بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون من ثلاث مرتكزات أساسية يمكن من خلالها للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية، ومن ثم بناء رشاقته وتحقيق أهدافها بأسرع وقت ممكن.

2- رشاقة اتخاذ القرار:

هي قدرة المؤسسة على جمع وتخزين وهيكله وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعملها من مصادرها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الاحداث المتعلقة بالاعمال من دون تأخير، والقيام بمعرفة الفرص والتهديدات التي تقوم بترجمة هذه الاحداث، والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم توجيه إعادة تكوين وخلق إجراءات تنافسية جديدة¹. وعليه تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الإدارة بالكامل لكي يقود جميع أعضاء الفريق الى النجاح الجماعي بدل تعزيز جدول الاعمال الشخصية الخاصة بهم²، وهناك بعض الأنشطة المترابطة والتي تتالف عن طريقها مهمة صنع القرار، وترجم الكثير من الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات، وعلى الفريق الالتزام بوضع قرارات مدروسة بصورة جيدة وجريئة من قبل الجميع لأنها تميل إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وعليه تكون الاستجابة للاضطرابات ذات توازن أكبر وذلك لتحفز على زيادة التماسك داخل الفريق³، فعن طريق هذه الأنشطة تستطيع هذه المؤسسات تحديد الفرص والتهديدات، وتقوم باستخدامها لغرض تحقيق أقصى قدر لاستغلال الفرص و تساعد على تقليل تأثير التهديدات.

3- وحدة القيادة (الالتزام الجماعي):

ويعني اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها، بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلا من تعزيز الأعمال الشخصية، فالرشاقة الاستراتيجية تحتاج للعمل الجماعي، لذلك يجد السيرون التنفيذيون صعوبة في اتخاذ القرارات لأن الوقت لا يحتمل البحث عن بدائل، فهنا يتطلب تحليلا سريعا من المستويات الإدارية كافة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك لتتمكن المنظمة من تحقيق رشاقته.

¹Park ,young Ki ,(The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies), Doctor Dissertation,2011,p 25

²Doz, Yves & Kosonen, Mikko , (The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience), California Management Review,2008, p10

³ Santala. M., (Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management), Master degree, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland, 2009, p 5.

الرشاقة الاستراتيجية مطلوبة في استراتيجيات المؤسسات لذلك يجد المديرون التنفيذيون صعوبة في إتخاذ القرارات لأن الوقت لا يتحمل البحث عن البدائل ويتم الاختيار في ظل حيرة عالية والتنقل يكون معقد في مثل هذه الحالات ويتطلب تحليل سريع و متعدد المستويات¹.

وحدة القيادة تعني الالتزام الجماعي بالقرارات، بحيث يلتزم الفريق بأكمله في تحقيق ذلك، والقرارات الجماعية منفتحة وأكثر ثقة من القرارات الفردية، حتى أن الاستجابة للاضطرابات تكون أكثر توازناً عندما تعامل بشكل جماعي، فهو يزيد من تماسك الفريق. أي أن تكون المؤسسة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في محيط الأعمال².

4-سيولة الموارد: وتعني القدرة الداخلية على إعادة تكوين وتوزيع الموارد بسرعة، وتعني وضع آليات إدارية ديناميكية من أجل معرفة من أين يتم توفير الموارد، وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة وهذا يمثل أكبر تحدي استراتيجي على مستوى المؤسسات بشكل عام.

ويؤكد البعض أن الممارسة تبنى على مجموعة من الأنشطة لغرض إعادة تجميع الموارد في المؤسسة وتعديل عمليات الأعمال بالاعتماد على مبادئ العمل المبنية على مهمة صنع القرار لمواجهة التغيير، أي أنه تتمكن المؤسسات من تغيير عملياتها وفق الإجراءات و الموارد المختلفة و كذلك إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

ويدرك العلماء أن التنبؤات قد لا تكون مثالية، لأنها صعبة الظهور بشكل واضح، ومع ذلك فإن التوقعات تمثل أفضل طريقة للبقاء في البيئة المتغيرة، من خلال السماح لصانعي القرار بتحديد الفرص والتهديدات الناشئة. فقد تريح المؤسسة من خلال توقع، ومن ثم الوصول إلى الريادة وقد أكد (Brannen & Doz)، أنه من أجل تعزيز الرشاقة الاستراتيجية يجب أن تكون اللغة التي تستخدمها المؤسسة لصنع الاستراتيجيات على أساس كافي من حيث التنوع المعرفي، بالإضافة إلى كونها مجردة من الناحية المفاهيمية³.

5- التنافسية: Competitiveness

التنافسية نشاط مرتبط بحياة الكائن الحي، وإن اختلف الهدف؛ فهناك من يتنافس من أجل البقاء، وهناك من يتنافس من أجل الوصول للقمة، وهناك من يتنافس من أجل البقاء على القمة.

¹ Doz.Yves. and L.Kosonen Mikko, "Fast Strategy". Wharton School Publishing. "How Agile is your strategy agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal". Long Range Plainning, In Press, Corrected Proof. ISSN 0024-6301. Vol.1016, 2008.

² Santala, Maarit. Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business. Opcit, p 50.

³ Brannen, M.,& Doz, Y. Corporate Languages and strategic Agility.California Management Review, 2012,p 77-79

و يشير كل (الحوت و زملاؤه)¹ إلى إنها عملية استعمال المؤسسة لقدرات الابداع والإبتكار و التطوير من أجل التفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، باغتنام الفرص ومصادر القوة للربحية في الأسواق والأعمال.

ويعرف النجار هذا الجانب بالقدرة على الصمود امام المنافسين من أجل تحقيق الأهداف، والربحية والنمو والتوسع و التجديد والإبتكار².

المطلب الثالث : العلاقة بين الرشاقة والإبتكار التنظيمي

إن تنوع منظور العلاقة بين الإبتكار والرشاقة يثير إشكالية العلاقات المتشابكة بين المفهومين، من خلال ممارسات الرشاقة يقوى و يشجع الإبتكار، وفي المقابل يرافق الإبتكار الرشاقة الاستراتيجية.

أولا : الإبتكار و الرشاقة

يتم تعريف الرشاقة حسب (Sambamurthy)³ كقدرة ديناميكية و يتفق معه Raschke ايضا ويعرفها بانها قدرة ديناميكية⁴، مهمة للغاية في شرح كيفية إعادة تشكيل مختلف القدرات المفيدة لتحسين تأقلم المؤسسة مع المحيط.

لتحقيق هذا الهدف والقدرة على التكيف مع محيط معقد، مضطرب ويسوده عدم التاكيد ، هناك مجموعة مميزة من القدرات مطلوبة من أي منظمة مثل المرونة والسرعة والقدرة على الاستجابة وتلبية احتياجات العملاء واستجابة مع جميع التغيرات في البيئة بشكل عام.

¹ الحوت، محمد صبري وتوفيق، صلاح الدين محمد وعبد المطلب، أحمد عابد ابراهيم ، التنافسية بين الجامعات،

www.researchgate.net زيارة الموقع يوم 2020/06/12 على الساعة 18.20.

² وسيلة بوزيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض

المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 9

³ Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. et Grover, V. "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms". MIS Quarterly, 2003. pp 237-263

⁴ Raschke, R, "Process-Based View of Agility: The Value Contribution of It and the Effects on Process Outcomes", Int. J. of Accounting Information Systems, 11, 2010, p 297-313.

و لكي تكون المنظمة رشيقّة، يجب أن تهتم المنظمة بجميع القدرات الكامنة، أي اعتبار المنظمة الرشيقّة نموذجًا تنظيميًا لا يسمح فقط بتسريع وقت رد الفعل، ولكن أكثر من ذلك الرشاقة تتطلب التوقع والابتكار باستمرار¹ ومن الباحثين من يعتبرون الابتكار أحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية².

من منظور آخر ، فإن الابتكار والتكيف مع تقلبات الأسواق هو من يتطلب الرشاقة في الأعمال³.

وأيضاً يرى (Birkinshaw J., Hamel G et Mol M) أن الابتكار بشكل عام والابتكار التنظيمي على وجه الخصوص يعتبر قدرة ديناميكية راجحة إلى حدّ ما في تحسين أداء المؤسسة⁴.

ويعتبر أيضاً (Roberts, N., et Grover V) الابتكار قدرة ديناميكية راجحة إلى حدّ ما في تحسين أداء المؤسسة⁵، حيث ان هذه القدرة ضرورية للتكامل وإعادة تشكيل وتحديد المهارات الداخلية والخارجية لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة⁶.

أما الرشاقة الاستراتيجية بدورها، فتعمل على خدمة الابتكار الدائم الذي تسعى إليه المنظمة، وتبحث عنه و تترصده باستمرار، والرشاقة الاستراتيجية وهي نظرية إدارية تظهر وبشكل متزايد كشكل جديد من أشكال الإدارة للمنظمات الحديثة المتشاركة في المنافسة على أساس القدرة على الابتكار.

بعد تحديد مفهوم الرشاقة، يعرض المؤلفون خصائصها ثم يطرحون مسألة نشاط الابتكار من خلال السعي لفتح منظور لتشجيع التحليل للنشاط البشري، وفي هذا السياق سنحاول توفير إطار لفهم الرشاقة فهي تسعى إلى ثلاثة أهداف:

¹ Barrant, J, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence, Edition Dunod, Paris, 2006, p.40..41.

² Yusuf, Y.Y., Adeleye E.O, "A Comparative Study of Lean and Agile Manufacturing With Related Survey of Current Practices In The Uk", *International Journal of Production Research*, Vol. 40, n°17. (2002), p 4545-4562.

³ Fabbe-Costes, N., "La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: Les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile", In Gilles Paché, Alain Spalanzani (dir), la gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : Perspectives stratégiques, Hors collection Gestion, Presse universitaire de Grenoble. 2007.

⁴ Birkinshaw J., Hamel G et Mol M. "Management Innovation", *Academy of Management Review*, Vol.33, N°4,2008, p.825-845

⁵ Roberts, N., et Grover V., "Investigating Firm's Customer Agility And Firm Performance: The Importance Of Aligning Sense And Respond Capabilities", *Journal of Business Research*, 2012. N°65, p 579-585..

⁶ Teece, D. J., G. Pisano, et A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 1997. p 509-533.

1- شرح تحديات الابتكار في أداء الأعمال، في تصميم المنتجات والخدمات ، وقبل كل شيء لإظهار كيف تؤدي ممارسات الابتكار إلى التحولات التنظيمية التي تعتبر الرشاقة التعبير الأكثر وضوحًا عنها.

2- أنه من خلال تعزيز وتطوير الابتكار التنظيمي المستمر، فإن الرشاقة تعزز نموذجًا للإنسان المنتج الذي يتكيف مع التغييرات المتكررة في المحيط، ويعطي مفهوم الرشاقة هذين بعدين :

– القدرة على مواجهة التغييرات غير المتوقعة؛

– التصرف بشكل استباقي¹.

3 – التأكيد على أن الرشاقة يتم التعبير عنها على مستوى الشخص في العمل، من خلال تناول مواضع التميز التي تدفعه إلى أبعد من ذلك، الى مفهوم المرونة التنظيمية والتكيف مع التغيير المستمر.

ثانيا: ضرورة وحتمية الابتكار:

إن تفكك أنظمة الفكر السائدة في العالم، والاستفادة من أنظمة التفكير الفردية الناتجة عن زيادة حجم المعلومات وسهولة الوصول إليها، حيث ان كل شخص كان يسعى إلى التميز من خلال التفكير والعمل، أصبح يسعى إلى التميز من خلال الاستهلاك بطريقة معينة، لدرجة أن التسويق انتقل من منطق "one to many" إلى منطق "one to one"².

إذا أضفنا منطق الميل إلى التخصص، فسيتهي بنا الأمر بطبيعة الحال إلى الحاجة إلى الابتكار، أولاً وقبل كل شيء للتميز واكتساب ميزة تنافسية على المنافسين، و أيضاً لجذب العملاء بشكل متزايد الذين أصبحوا متطلبين للغاية وغير اوفياء في غالب الاحيان.

أصبح الابتكار أكثر من استراتيجية ممكنة أو متاحة من بين الاستراتيجيات، بل ضرورة حقيقية، حتمية وعلى المؤسسات الالتزام بهذه ضرورة وذلك من خلال :

- تسريع التغييرات وإنشاء مجتمع جديد بدلاً من المجتمع الاستهلاكي.
- الحاجة إلى تطوير ثقافة الابتكار وإدارة متخصصة من خلال التغيير (وليس التغيير).

¹ Arteta, B.M., & Giachetti, R.E. A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 20, (2004). pp495-503.

² Barrand, J, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence, Edition Dunod, Paris, 2006 p 139

و لذلك لم يعد من الممكن أن يظل الابتكار من اختصاص عدد قليل من المتخصصين التقنيين في المؤسسة، بل في الواقع إن تعقيد الأنظمة والحاجة إلى التوقع والتعاون، لا تجعل الابتكار ضرورة فحسب بل أيضاً نمطاً جديداً للإدارة، وبالتالي فإننا نطرح معادلة جديدة¹:

$$\text{الابتكار} = \text{التعقيد} + \text{التوقع} + \text{التعاون} + \text{ثقافة العملاء}$$

1- التعقيد: إن النظم الاقتصادية أصبحت تتميز بالتعقيد وكذلك الأنظمة التقنية، في الواقع معظم المنتجات أو الخدمات التي نستهلكها معقدة وتستفيد من العديد من المواد أو التقنيات التي لا يمكن لأحد إتقانها بشكل كامل (مثال تستخدم السيارة التجهيزات الإلكترونية والميكانيك ومواد أخرى ..)، ولكن من الصعب أن تكون على دراية وخبرة في كل هذه التقنيات، وبالمثل فإن الكمبيوتر عبارة عن مجموعة من المكونات الفنية إلى حد ما والتي يصعب إتقان جميع جوانبها وكذلك الأمر مع العديد من المنتجات.

و لمواجهة هذا النمو في تعقيد الأشياء والخدمات ومع التقدم التقني السريع الذي يتطلب التخصص المتزايد والقدرة على دمج الأنظمة التقنية، كل هذا الواقع يخلق عجزاً و يتطلب أن تكون متعدد المهارات، لذلك تنشأ ثلاث ضرورات²:

2- التوقع: توقع التطورات التقنية وفهم التكنولوجيا في سياقها البيئي، مما يعني على وجه الخصوص أن أفضل تقنية ليست دائماً هي الأفضل على الإطلاق.

3- التعاون: العمل مع العديد من المتخصصين من أجل الحصول باستمرار على أفضل التقنيات المتاحة والسبق في التعاون من أجل التفكير في تكامل العناصر الفنية لتكوين المنتج، بدلاً من تنفيذ تكاملها في المراحل النهائية وإدارة المشكلات الجديدة المتأصلة في هذا التكامل.

4- تطوير ثقافة العملاء: يجب ان تكون ثقافة العملاء قوية للغاية داخلياً في جميع مراحل عمليات المؤسسة، وخارجياً تجاه العميل وكذلك المستخدم النهائي للمنتج، وبالتالي يصبح العميل أكثر فأكثر منتجاً جزئياً لما يستهلكه بطريقة غير مباشرة.

¹ Barrand, J, Le manager agile, opcit, p 139

² opcit, p 139

ويتوجب عليه التعليق على عملية الاستحواذ (فهو مورد معلومات عن رضاه وطريقة استهلاكه لمورد المنتج أو الخدمة)، كحد أقصى العميل يشارك في التصنيع، مثل عميل شركة Ikea هو المصنع النهائي لأثاث المجموعة. هذا يعني أن الإبتكار هو مهمة الجميع، كل واحد يتقن جزء من النظام المتواجد فيه.

لا جدوى من وجود قسم إبتكار مغلق وإدارة بقية المنظمة خلف هيمنة التغيير و من الضروري خلق مناخ من الإبتكار، وتشجيع الجميع على المشاركة في الإبتكار والاعتقاد بأنه يمكنهم المساهمة بفكرة في أي وقت، وهذا يتطلب ثقافة الاستماع وقبول الاختلاف، لا سيما من خلال تنفيذ الإدارة بالمشاريع و بالعمليات.

وبالتالي فإن تحفيز الإبتكار يمكن المؤسسة أن تنأى بنفسها عن المنافسين وأن تقترب أكثر من العملاء.

✓ إبعاد المنافسين

شهد العصر الصناعي ظهور استراتيجيات الحجم وتميز المنافسون فقط بعلامتهم التجارية، حيث اتبع الجميع نفس استراتيجية الهيمنة من حيث التكاليف (استراتيجية الحجم)، لقد رأينا تطور هذه المنافسة مع ظهور المنافسة على القيمة أكثر من المنافسة على التكاليف، اليوم يبدو من الضروري اللعب على كليهما بصفة مشتركة و مستمرة¹.

إن القيمة التي تهمنا هي القيمة التي يدركها كل عميل، ولذلك يمكن أن تكون ذات طبيعة مختلفة وتفضيل العميل الحصول على منتج مبتكر، أو خدمة لا يمكن تعويضها، ومع ذلك فإن هذه الحركة التنافسية ليست أكثر استقراراً من بقية بيئة الأعمال، حيث أصبح عرض المؤسسات مزيجاً من التكاليف والقيمة والمركز الأساسي لهذا العرض بين هذين البعدين، من ناحية ينتقل باستمرار من أحد إلى آخر حسب الوضع الاقتصادي، ولكن من ناحية أخرى ينتقل من واحد إلى الآخر حسب العملاء. الشيء الوحيد المؤكد هو أن العرض أصبح الآن متعدد الأبعاد، مما يسمح للمؤسسة بمضاعفة مصادر تمايزها وإمكاناتها للإبتكار في نفس الوقت، بمعنى ان المؤسسات انتقلت من استراتيجية المنافسة المباشرة الى ما يسمى القيمة المتصورة من قبل العميل.

✓ الاقتراب من العملاء

انتقل العملاء من منطق الاستهلاك الجماعي بطريقة خاصة، إلى منطق التمايز الذي يستهلك بطريقة متباينة، كل هذا سببه النمو الاقتصادي، زيادة وقت الفراغ، الوصول إلى المعلومات، تسريع الوقت المتصور كلها عوامل تسمح للعملاء بالتمييز بين بعضهم البعض، و الجميع يريد أن يتم الاعتراف به على أنه فريد ولديه توقعات أو حتى

¹ Barrant, J, Le manager agile, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence, opcit, p 139

متطلبات محددة، كان هذا المبدأ السائد لسنوات عديدة، أي أن تكون الأول و حيث يريد كل شخص أن يكون أول من يرتدي حذاء معينة أو على الأقل، يسعى إلى أن يكون مختلفاً عن جاره، كما أن التطور المجتمعي هو الذي يدفع المؤسسات إلى الإبتكار باستمرار من أجل استقطاب هذا العميل الجديد المتقلب والمتغير. لذا فإن الإبتكار يعتبر ضروري وبشكل واضح.

تناول مؤلفون آخرون أيضاً موضوع الذكاء الجماعي، هذا وقد أظهر (p.Lévy) بشكل خاص أن الذكاءات الفردية تتكاثر بشكل خاص في منظمة من الفاعلين الذين يخدمون هدفاً مشتركاً والذي يبدو أنه تعريف ممتاز للمؤسسة¹.

و للذهاب إلى أبعد من ذلك ، سوف نقدم صورة كاملة للمؤسسات على الصعيدين الداخلي والخارجي، والتي سيكون لها ميزة تحفيز روح التعاون وإمكانية الإبتكار، والتحدي الذي يواجهها الآن هو مضاعفة مصادر رضا العملاء، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تلعب في نفس الوقت على جميع روابط سلسلة القيمة الخاصة بها لإرضاء عملائها، ان الروابط التي كانت مؤهلة بالأمس على أنها "رئيسية" (الأنشطة التي تشارك في التطوير المادي للمنتج أو الخدمة) لم تعد لها الأسبقية على الروابط الأخرى المؤهلة على أنها "ثانوية" (الأنشطة التي تسمح بتشغيل المؤسسة) .

إن ما يهم اليوم هو أولاً وقبل كل شيء البقاء على اتصال بالسوق (التسويق والمبيعات)، مما يجعل من الممكن تطوير حلول مبتكرة باستمرار (التوقع والتصميم)، هذه الحلول الإبتكارية تصبح حتمية وضرورية للتأقلم في ظل الاضطراب و التعقيد في محيط الاعمال .

ثالثاً : الإبتكار التنظيمي في المؤسسة الرشيقة

في المؤسسة الرشيقة يصبح الإبتكار هو المفهوم المحوري للنظام الإداري، ونموذج توافقي يفتح اشكالا جديدا من أشكال تنظيم العمل :

1 - في المؤسسة الرشيقة يصبح الإبتكار هو المفهوم المحوري للنظام الإداري.

ينطلق مفهوم الإبتكار على خلفية أزمة حادة عصفت بالشركات لمدة 30 سنة والتي وضعتها في موقع الالتزام الحتمي و الاضطراري بالإبتكار.

¹ P.Lévy en anthropologie, in l intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace, la découverte, 1997et a D . Ettighoffer , l entreprise virtuelle , Odile jacobé,1998

في هذا السياق، المقاربة بالرشاقة تحدد تطور الابتكار ليس كجزء من الإجراءات الفردية المرتبطة بأصالة بعض الافراد، ولكن من خلال مسألة تنظيمية، حيث تلعب المنظمة الرشيقة والقوى العاملة بها الدور المركزي في بقاء المنظمة.

أيضا ان استخدام الابتكار هو جزء من المنطق التنظيمي للمعالجة حيث تلعب المنظمة الرشيقة والقوى العاملة الدور المركزي في بقاء الأعمال، كما أنه استخدام الابتكار هو جزء من المنطق التنظيمي للمعالجة وإنتاج الاضطرابات التي يكون فيها الفرد أقل فأقل متأثرا من عاداته السابقة، بل أكثر تأثرا بالتغيرات الجماعية والحاجة إلى (الاستباق) توقع مستقبل عمله¹.

2- في المؤسسة الرشيقة يتوافق الابتكار مع نموذج ريادة الأعمال : من أجل تبني مفهوم الرشاقة، يجب على الابتكار أن يتوافق مع نموذج نجاح ريادة الأعمال، حيث يُعرّف الابتكار بأنه تنفيذ القدرات التي تجعل من الممكن خلق وظيفة جديدة أو نشاط غير مسبوق في الوضع المهني بشكل فعال (أي بطريقة تتكيف مع حالات الطوارئ، القيود و اضطرابات العمل).

وبالتالي يصبح الابتكار بالنسبة للموظف تدريجيا شرط من شروط العمل. إن ممارسة العمل لا تتطلب فقط الإلتقان، وإن لم يكن ذلك فعلى الأقل استخدام مهارات معقدة ومتنوعة بشكل مستمر و متزايد، وعليه يكون لدى العامل القدرة على الابتكار التنظيمي، أي توليد سلوكيات جديدة في المنظمة².

3- في المؤسسات الرشيقة ينتظم الابتكار حسب الخط الإداري (التسيير)

يمكن مقارنة الابتكار بتأسيس الاستخدامات الجديدة، حيث يصبح الابتكار شكل من أشكال التميز الإداري الذي يبرر الاضطرابات الحالية ويضفي الشرعية على ممارسات التغيير، إن الابتكار يحرر التعلم الراسخ ويزعزع استقرار التنظيم الاجتماعي في المنظمات ويجعل الأفراد في حالة تغيير مستمر تكون نتائجه غير مؤكدة، إن الأبعاد الإدارية المتعلقة بالابتكار تبقى نادرة، ومع ذلك فان التغييرات التكنولوجية التنظيمية الحالية والحاجة إلى إيجاد

¹ Brangier, E., & Bornet, C. L'agilité organisationnelle: innovation organisationnelle ou asservissement aux changements? In S. Pohl, P. Desrumaux et A-M. Vonthron (Ed) Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail. Paris: L'Harmattan. 2011,P179.

² Brangier, E., & Bornet, C. L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? Opcit, p 182

طريقة للخروج من الأزمات الاقتصادية، تجبر المؤسسات على ذلك لمواجهة المنافسة من خلال تطوير الابتكارات، هذه الصفة الجديدة تخلق تغييرات في طرق القيام بالعمل و التفكير فيه¹.

4- في المؤسسات الرشيقة الابتكار يفتح شكلا جديدا من اشكال تنظيم العمل

مع الفكرة المهيمنة للابتكار تفتتح الرشاقة شكلاً جديداً من أشكال تنظيم العمل، إن تطوير الابتكار يتعارض مع le Taylorisme وخاصة مفهوم تطوير الابتكار خارج النظام، ولا سيما من خلال التركيز على إبداع العاملين. إلا أن الرشاقة ترفض تقسيم العمل وتقتح توسعاً مستمراً في المهام، وترسم رؤية للمستقبل و تثمن قدرات العمال "التمكين".

5- وصفة الابتكار أو اللااستقرار الدائم (الاضطراب المستمر)

إلى أي مدى وعلى أي أساس، وما هي النظريات والأساليب التي تمكن من التنبؤ بمستقبل المنظمة في المنظمات التي تعهدت التحول المبتكر، في ظل التغييرات التنظيمية التي لم يتم تحديدها، يبقى أن الابتكار يأخذ شكل معايير حديثة للعمل المنتج ومواصفات جديدة المستقبل والتزامات إجرائية جديدة.

المتطلبات الانتاجية الجديدة للابتكار و الابداع و تحليل الفرص والتحسين المستمر تستند الى تدوينات جديدة لواقع العمل و توحيد معايير جديدة للسلوك المهني وإضفاء الطابع الرسمي الجديد على الخبرة الفردية و التي تُعد مفيدة لبناء المنظمات الرشيقة. وبالتالي فإن التحدي يكمن في إنتاج نماذج نشاط تمكنا مع التعامل مع الاضطرابات، بل أكثر من ذلك ان نسبق حدوث الاضطراب².

المطلب الرابع : تقييم الممارسات الإدارية الرشيقة

إن التطوير المحدد للاستراتيجية، والالتزام بالمبادئ واعتماد السلوكيات السابقة يجب أن يتجسد في النهاية في علامات يومية على جميع مستويات المؤسسة، هذا ما نسميه الممارسات الإدارية الرشيقة وهي في الواقع اندماج منطقتين الأولى منطق تنظيمي والثاني منطق إعلامي واتصالي، بعبارة أخرى تتبنى المؤسسة ممارسات إدارية جيدة إذا كانت تتميز بخصائص رشيقة معينة وإذا كان نظام المعلومات والاتصالات الخاص بها فعالاً.

¹ Brangier, E., & Bornet, C. L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements, Opcit, p 185.

² Brangier, E., & Bornet, C. L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? Opcit, p 192

و من أجل تبسيط الأمر ولأن هناك ارتباطات وثيقة بين هذين المنطقيين، قام (Barrand, J) بدمجهما لتطوير عشرة معايير يبدو أنها تلخص ما نسميه الممارسات الإدارية الرشيقة¹ .

- عشرة معايير لتقييم الممارسات الإدارية الرشيقة

1. التشغيل بالنسق (Le fonctionnement par processus)

هنا نحتفظ فقط بمنطق العملية بالطريقة التي يسمح بها بوضع الجهات الفاعلة بالنسبة لبعضها البعض في الواقع كل فاعل منهم مسؤول عن نظام فرعي ويجب تقييمه من قبل الجهة الفاعلة النهائية، وبالتالي يتم استبدال التقييم الرأسي أو الهرمي الكلاسيكي بتقييم أفقي متبادل، ثم يسعى الجميع إلى القيام بعملهم على أفضل وجه ممكن، مع التأكد من وضع الطرف الآخر من العملية في أفضل ظروف ممكنة لينجح نفسه و المثل بالمثل، إذا لم تنجح العملية فإن قلق الجميع لا يتمثل في نقل اللوم من جهة إلى أخرى، بل التفاوض مع بعض حول كيفية تغيير العملية حتى يتمكن الجميع من تقديم أفضل ما لديهم، وهكذا فإن المعيار الذي يهمنا هو شقين :

التوجه الداخلي للعملاء (والعملاء النهائيين بالطبع) و إمكانية التنظيم الذاتي للعملية دون تدخل هرمي لأي مسؤول، على عكس النظام الهرمي الذي يدار من قبل القاعدة والإجراءات المحددة سابقا من قبل الإدارة العامة. تعمل المنظمة الرشيقة من خلال عمليات موجهة عمدا نحو الرضا الأمثل للعملاء الداخليين والخارجيين، والقدرة على التنظيم الذاتي تلقائيا وفقا لاضطراب المحيط ومستوى أداء العملية ككل.

2- التعايش مع المحيط (La symbiose environnementale)

يجب أن تعرف المؤسسة الرشيقة كيفية التصرف في تناغم مع محيطها، هذا هو المعيار الثاني لدينا لقياس الممارسات الإدارية الرشيقة و عليه تتصف بالموصفات التالية²:

يجب أن تعرف المؤسسة كيف تفعل، وهذا يعني أنه يجب أن تكون قادرة على ان تثبت للمحيط بأن العملاء في عين الاعتبار، أي أنه يمكنها الحفاظ على علاقة متكررة مع عملائها، وبالتالي يجب أن يكون لديها عملاء اوفياء ومخلصون وأن يكون لديها سمعة طيبة و قوية.

¹ Barrand, J, Le manager agile, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence, opcit, p 139

² Barrand, J, Le manager agile, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence , opcit p 140

يجب أن تعرف المؤسسة أيضًا كيف تتفاعل، أي التكيف مع التغيرات في المحيط، ولاسيما مع المتطلبات المحددة لعملائها، بالإضافة إلى القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة و بجودة، بالتالي القدرة على الاحتفاظ بالعملاء من خلال تطوير نظام الاستماع والاهتمام ومعرفة كيفية تكيف الإنتاج مع طلبات محددة.

ويجب أن تكون المؤسسة قادرة على توقع التغيرات في الطلب أو الاضطرابات في محيطها بشكل استباقي، ولديها قدرة على التوقع والتنمية المشتركة التي لا ينبغي أن تحل محل الصفتين السابقتين، بل على العكس أن تضاف اليهما، لذلك من الضروري معرفة كيفية الحفاظ على ثقافة العمل التسلسلي بالتوازي مع إمكانية التأقلم المصمم خصيصًا مع دفع الجميع لبناء مستقبل محدد مع العملاء القدامى والجدد في نفس الوقت.

يجب على المؤسسة الرشيقية إنشاء مؤسسة تتسم بالمرونة والرشاقة بما يكفي لتعديل العمليات بشكل استباقي وفي الوقت الفعلي وفقًا للاتجاهات والفرص المتوقعة في أسواقها، وعلى نطاق أوسع في محيطها، وهو أن تصبح الرشاقة من خلال تقسيمها إلى كيانات (Tés Découpage) مستقلة، متنقلة وثقافة تغيير قائمة على ثقافة الثقة والاستقلالية والمسؤولية.

3- التآزر والنمطية (la modularité synergique)

يعبر هذا البعد عن فكرة التنظيم المتحرك و يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا خاصًا لتحسين الموارد المشتركة الحالية واستغلالها فيما يتعلق بالمنتجات، العمليات والممارسات، لدعم وتغذية (تمويل) مشاريعها المختلفة ولاسيما الإبتكار.

على غرار التنظيم الرأسي (العمودي) الكلاسيكي، فإن التنظيم العصبي هو من إختصاص المؤسسة الرشيقية حيث تنقسم المؤسسة العصبية إلى العديد من الكيانات على مستوى الافراد (عدد قليل من الأشخاص المعينين لمهمة محددة للغاية) مع درجة كبيرة من الحرية للتحرك أمام بيئة تعرفها جيدًا، وهذه الكيانات تكون¹ :

- قابلة للتهيئة حسب الرغبة (أي قادرة على النمو أو توحيد القوى أو الانكماش أو حتى الاختفاء إذا لزم الأمر ليتم انشاؤها من جديد بعد بضعة أشهر وفقًا لاحتياجات المؤسسة)؛
- الترابط بطريقة شفافة وبغية تحقيق هدف موحد ومشارك؛

هذا يعني تطوير ثقافة معينة للحركة والمشاركة بين الكيانات والأفراد، ويجب أن تطور صفة الاستقلالية.

¹ Barrant, J, Le manager agile, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence , opcit p 140, .

4- الاستقلالية L'autonomie

هذا المفهوم يعرب على أن الفرق والأفراد يستفيدون من استقلالية واسعة بشأن "ماذا يفعلون" و "كيف يفعلون". لذلك يتم التقييم ليس على أساس التنفيذ السليم للمهام ولكن على عدد وافر من المعايير (المبادرة و الأهداف والتنسيق و التقييم الذاتي و التقييمات المتبادلة...). ويعيدا عن النظرة التقليدية للمؤسسة التي تقيم موظفيها أو إدارتها من خلال قدرتها على الاحترام الدقيق لتوجيهات رؤسائها الهرميين، أو من خلال تحقيق النتائج الفردية، تقوم المؤسسة الرشيقة بتقييم موظفيها وفقا لقدرتهم على المشاركة في الأهداف الجماعية من خلال القدرة على إعادة توجيه أعمالهم جوهريا وخاصة فيما يتعلق بالكيانات الأخرى، وركائز هذا التقييم الإبتكار والابداع، المبادرة، التعاون أو المسؤولية¹.

5- الإدارة البيداغوجية (La pédagogie managériale):

لكي ينجح ويتحقق هذا البعد، يجب أن يسمح التسلسل الهرمي بذلك ومن الضروري أن يتحول نظام الإدارة من منطق السلطة إلى منطق بيداغوجي، هذا يعني أن مديري المنظمة الرشيقة هم الآن محفزون للعمل، وأنهم يحملون حقا معنى المنظمة أو مشروعها، وأنهم يظهرون فضائل تعليمية تجاه موظفيهم من أجل تعبئتهم نحو التنظيم الامثل. مهما كان مستوى مسؤوليتهم، تتمثل وظيفتهم الاساسية في فهم المعنى العام وترجمته إلى معنى معين ومشاركته مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص ومساعدة الجميع في إيجاد طريقة عمل مستقلة، مسؤولة وفعالة، لأنهم يحملون لمعنى الاداء، والمسير في الأداء لم يعد يركز على التنفيذ السليم لتعليماته، بل إنه مدير بيداغوجي .

من أجل تدعيم هذا المعنى و السماح بإعادة تشكيله، نعطي مثال سرب الأسماك (le banc poisson) عندما تسير في مجموعات من نفس الصنف، يجب أن يكون التواصل في المؤسسة الرشيقة رائعا، منسجما ومنظما كما في هذه مجموعة الاسماك.

6- الاتصال (La communication)

لإظهار مقدار التواصل من المفروض أن يكون كل فرد أو كيان "مركز معلومات" حقيقيا، و يجب تصميم تدفقات الاتصالات بطريقة تنتج معنى للمستقبل، و لتوسيع فهم المحيط ولتعظيم القدرة على أن يكون الفرد فاعلا استراتيجيا على مستواه في المجموعة، بدلا من أن ينشر الجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات عادة ما تكون في شكل " خام ". لإظهار مقدار التواصل من المفروض والمتوقع أن يكون كل فرد أو كيان "مركز

¹ Barrand, J, Le manager agile, , opcit.p 142

معلومات "حقيقي" وهذا يعني أنه قادر على التقاط المعلومات، فرزها ، لنقلها بطريقة مناسبة إلى من سيحقق أقصى استفادة منها، في نموذج مصمم خصيصًا بحيث يتفاعل المتلقي بأسرع ما يمكن. مع المعلومة.

لذلك من الضروري أن تكون المؤسسة الرشيقة مجهزة بنظام معلومات فعال، أي أن جميع موارد تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها الصلبة والناعمة، تم تكوينها للسماح بالتطورات والطفرات الدائمة بالإضافة إلى التوافق الأمثل مع شبكة الكيانات الداخلية بأكملها وأيضًا الجهات الفاعلة الخارجية للمؤسسة.

7- التوافق العملياتي (L'interopérabilité)

إن أنظمة المعلومات هي أحد الأصول الاستراتيجية للمؤسسة الرشيقة وهي عامل حقيقي لتحسين الأداء البشري، وتعتبر أيضًا ناقل حقيقي لخلق القيمة للعميل.

لم تعد أنظمة المعلومات أدوات بسيطة لإتمام مهام الإدارة، بل يجب عليها أيضًا أن تجعل من الممكن تحفيز الابتكار في العرض من أجل إرضاء العملاء بشكل أفضل، حيث يمكن نظام المعلومات العالي كل فرد جزئيًا من أن يكون فاعلاً في مراقبة المحيط أو التجاوب و التفاعل معه¹.

8- اليقظة (La veille)

بدلاً من التركيز حصريًا على الخبرة (الدراية الفنية)، سيتعين على الفرد المشاركة في جهود المراقبة والرصد على مستواه، باستخدام العديد من الشبكات الداخلية والخارجية من خلال إعادة الصيغة (التشكيل) ونشر المعرفة الرسمية وغير الرسمية، على وجه الخصوص سيسمح له ذلك بالانفتاح داخليًا أو خارجيًا، وسيؤدي به الأمر إلى أن يكون أكثر انتقادًا، وبطريقة بناءة تجاه نفسه وتجاه مجمل العملية التي يشارك فيها، وبالتالي يمكن ذلك من ظهور ديناميكيات تعاونية جديدة وفعالة في المؤسسة الرشيقة.

9- ديناميكيات التعاون (Les dynamiques collaboratives)

في المؤسسة الرشيقة يجب علينا بالفعل تعزيز ثقافة تهدف إلى المشاركة المثلى للمعرفة (الخاصة والضمنية) من خلال التبادل المتعدد التخصصات، والحوار المستمر بين الأفراد والكيانات والقدرة الدائمة على إعادة تشكيل العلاقات المهنية .

¹ Barrand, J, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence, opcit.p 143

إن الاتجاه الطبيعي في المؤسسة الناتج عن الثقافة التيلورية هو بالأحرى أن تظل متمحورة حول أدائها الصغير أو على خبرتها البسيطة، دون السعي للانفتاح على الآخرين خوفاً من إجبارها على التغيير، مما قد يؤدي في النهاية الى عدم المخاطرة باكتساب مهارات جديدة، وعلى العكس من ذلك فإن ثقافة و هيكل المنظمة الرشيقة يسمح للمعرفة بالظهور من جميع الجوانب، وذلك بفضل نظام المشاركة والاستعراض الذي يمكن للجميع الوصول إليه وهو مصدر للحوار ولإعادة التشكيل الدائم للديناميكيات التعاونية، وهذا يعني ضمان الحصول على جميع النقاط السابقة الذكر والمشاركة في الاتجاه الموحد و إعطاء الأولوية للجماعة ككل¹.

10- آفاق الرضا (Les perspectives d'épanouissement)

وهو المعيار الأخير المتعلق بالممارسات الإدارية، حيث يفترض تشجيع كل فرد على التعلم والتطور، أفقيًا وعموديا، من خلال اللجوء إلى نظام التدوير لتحمل مسؤوليات متغيرة والتدريب المستمر والذي لم يعد التزامًا قانونيًا بل أصبح سلاحا استراتيجيا حقيقيا.

وبهذا المعنى فإن أداء المؤسسة هو نتيجة للتطوير الدائم، للمهارات و للمعرفة بقدر ما هو نتيجة التفاوض على المسارات الرأسية المستعرضة والأفقية الفردية².

¹ Barrand, J, Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence, opcit.p144,

² opcit, p 145 .

خلاصة الفصل

إن موضوع الإبتكار التنظيمي وعلاقته بالتوجهات الحديثة للمؤسسة الاقتصادية والتي تعتبر الرشاقة احد المداخل والتوجهات الحديثة للإدارة، جعل من الابتكار موضوع الساعة للكثير من المؤسسات الاقتصادية، خاصة في المرحلة الأخيرة وما رافق ذلك من أزمات اقتصادية واختلالات في التوازنات الاقتصادية والامراض والأوبئة المستحدثة وأثرها على محيط المؤسسات، كل هذا الواقع وضع المؤسسة أمام حتمية التأقلم والبقاء بصفة عامة، وعموما العشرون سنة الأخيرة كفيلة باعطاء مفهوم جيد حول هذا المتغير (الابتكار التنظيمي) وتبعاته الاقتصادية على تنافسية وتميز المؤسسة من جهة واحتمالية الاستمرار، المقاومة من جهة أخرى.

وحيث يوضح كل من (Birkinshaw J., Hamel G et Mol) أن الإبتكار بشكل عام، والإبتكار التنظيمي على وجه الخصوص، على انه يعتبر إلى حد كبير قدرة ديناميكية راجحة في تحسين أداء المنظمة.

إن ما تم توضيحه في الفصل السابق من مفاهيم حول الرشاقة الاستراتيجية هذا المفهوم الاضطراري و الازامي الذي اصبح الشغل الشاغل للعديد من الباحثين الاقتصاديين و الذي يعتبر المنفذ الوحيد للمؤسسة في ظل هذا المحيط الدائم التغير، ويتم تعريف الرشاقة وفق (Roberts, N., et Grover V2012) كقدرة ديناميكية، حيث ان الرشاقة مهمة للغاية في شرح كيفية إعادة تشكيل مختلف القدرات المفيدة لتحسين وتفعيل التأقلم مع متغيرات المحيط.

إن ما تم اثباته من علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي نظريا وذلك من خلال مراجعة الادبيات السابقة ولعلّ من أبرزها ما جاء به (Allameh &all,2015:386) من خلال تعريفه للرشاقة " هي القدرة على التأقلم والاستجابة السريعة من قبل المنظمة تجاه التغيرات غير المتوقعة وتقديم الحلول المبتكرة"¹. أما من خلال دراستنا توصلنا إلى أنه توجد علاقة أثر تبادلية تنائية الاتجاه بين كل من المفهومين سنحاول من خلال الفصل الموالي سرد لاهم الدراسات السابقة التي كانت بمثابة المصباح المنير لهذه الدراسة، ثم في الفصل الذي يليه سنحاول اسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أما أثر الرشاقة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي سنحتفظ به للدراسات المستقبلية.

¹ Allameh, Sayyed Mohsen, Reza Ansari, Mina Mohammadi, Kianoosh Kianpur, Sharareh Ghazinour Naeini,"Determining the Relationship between Organizational Agility and Work Organization in Branches of Saman Bank in Isfahan" International Journal of Management Sciences,Vol.5,No.5,p 386,2015.

الفصل الثاني

عرض الدراسات السابقة

تمهيد

يعتقد الكثير من الباحثين أن مهمته تكمن في البحث عن أكبر عدد من الدراسات السابقة والمشاهدة حول موضوع بحثه فقط، وهذا اعتقاد خاطئ إذا اقتصر على مجرد الجمع فقط دون الاستفادة من الدراسات وتوظيفها في بحثه بالشكل الذي يخدم الدراسة التي يعدها الباحث، ويسهم في تحقيق أهدافها. سنحاول من خلال هذا الفصل سرد بعض الدراسات السابقة التي أملت بجوانب عدة لمفهوم الابتكار التنظيمي، وكذا تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط أو ما يدعى في الأدبيات الاقتصادية بالرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة، والتي كانت مصدرا ومرجعا لاعداد الدراسة النظرية للطروحة، وبوصلة لتحديد الاتجاه وتعيين الأهداف انطلاقا مما توصلت إليه الأدبيات السابقة في هذا النوع من المواضيع، وكذا الأدوات والأساليب المستعملة وخصوصية كل مؤسسة تمت دراستها والمحيط الذي تنشط فيه.

يتضمن هذا الفصل عرض وتمحيص وتحليل ونقد منظم لجملة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة التي تطرقت لأثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع محيطها، والتي أجريت في بيئات ومنظمات متعددة وأزمنة مختلفة حيث تم التعليق عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية، وعليه تم ذكر أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

بعد انتقاء واختيار الدراسات السابقة التي تناسب مع موضوع بحث الدراسة تم استعراضها وترتيبها ترتيبا زمنيا تنازليا أي من الأحدث إلى الأقدم بحيث تم استعراضها بطريقة متسلسلة والتي أجريت من الفترة 2000 الى غاية 2020، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الجغرافي والمكاني والزمني والاقتصادي والثقافي، هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات السابقة من حيث كونها دراسات عربية وأجنبية وكذا من حيث الأهداف والمنهج والعينة والأدوات المستخدمة والنتائج، فهذه الدراسات السابقة ساعدت في الحصول على نظرة عامة لأثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع محيطها، وبناء منهجية الدراسات وكشف جذور مشكلة الدراسة أي تحديد وبلورة الفجوة العلمية بمعنى تحديد الإضافة العلمية للدراسة الحالية.

فهذه الدراسات السابقة تعني نظريا وكذا تطبيقيا في بناء تصميم البحث واختيار المقاييس وأدوات جمع البيانات وتحليلها، فأغلب هذه الدراسات السابقة تطرقت إلى دراسة الاطار النظري لمتغير الابتكار التنظيمي، الاطار النظري لمتغير الرشاقة الاستراتيجية، أنواع الابتكارات في المؤسسة، أبعاد الابتكار التنظيمي، أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، مختلف الإشكاليات المطروحة والمعالجة، أنواع المؤسسات والعينات المدروسة، مختلف النتائج المتوصل إليها، وعليه تضمن هذا الفصل ما يلي:

- 1- الدراسات السابقة باللغة العربية ؛
- 2- الدراسات السابقة باللغات الأجنبية؛
- 3- التعقيب على الدراسات السابقة ؛
- 4- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛

5- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة .

المبحث الأول : الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة من حيث مصدرها الأولي من أطروحات الدكتوراه، المجالات العلمية المتخصصة، الدوريات العلمية والمؤتمرات العلمية والتي عاجلت بعض جوانب الموضوع، وفيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة مرتبة ترتيباً زمنياً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

أولاً : الدراسات الأجنبية

1- دراسة لـ رغدان عدنان عبد الرزاق ، تحت عنوان أنماط القيادة و أثرها على الرشاقة الاستراتيجية.

مقال منشور في مجلة : العلوم الإسلامية العدد العشرون، الجامعة العراقية كلية الإدارة و الاقتصاد ، 2018.

أهداف الدراسة : اهتمت هذه الدراسة بدراسة واقع أنماط القيادة التي تسود المنظمات العراقية وما لهذا المفهوم من تأثير على الرشاقة الاستراتيجية، من خلال بيان وجود علاقة تأثير من عدمها و تبيان هذه العلاقة في حال وجودها.

أداة الدراسة : وقد تم اختيار عينة من مجموعة موظفين في كلية المأمون الجامعة و البالغ عددهم 100 موظف، و تم توزيع استبيان مكون من محورين الأول خاص بأنماط القيادة والذي يتضمن أسئلة تفسر ثلاث أبعاد هي النمط الديمقراطي، النمط البيروقراطي و النمط الحر، أما المحور الثاني الخاص بالرشاقة الاستراتيجية والذي يتضمن أسئلة تفسر الأبعاد الثلاثة التالية الحساسية الاستراتيجية الالتزام الجماعي، و سيولة الموارد.

نتائج الدراسة : بعد المعالجة الإحصائية اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية و معنوية بين أنماط القيادة والرشاقة الاستراتيجية وكذلك وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة على الرشاقة الاستراتيجية و بعد استعمال التحليل اظهرت النتائج على مستوى الأبعاد ان النمط الديمقراطي و النمط الحر هما العنصرين الأكثر تأثيراً .

2- دراسة لـ كندة علي ديب وعلي البهلول، تحت عنوان دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار

التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مقال منشور في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات

العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (04) العدد (1)، 2018.

أهداف الدراسة :

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة، وبين الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية.

أداة الدراسة : حيث قام الباحثان بتوزيع استبانة على عينة من الكليات في جامعة تشرين بلغت 175 استبانة تم استرداد 134 استبانة منها، وكان الصالح منها للاستخدام 122 استبانة بنسبة استجابة 91%. ولاختبار العلاقة ستيودنت لعينة واحدة، قام الباحث باستخدام اختبار T وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

نتائج البحث:

توصل هذا البحث من خلال الدراسة إلى أن هناك انخفاض في مستوى عناصر المنظمة المتعلمة في الكليات محل الدراسة وكذلك انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة.

كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور لعناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من شأنها أن تساهم بشكل إيجابي بدور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

3- دراسة لـ جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي بعنوان : تأثير اليات

التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في

المصارف الاهلية لمحافظات الفرات الأوس ، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة القادسية،

كلية الإدارة و الاقتصاد 2018

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي الى الكشف عن تأثير آليات التعلم التنظيمي المتمثلة في آليات تحديد المعرفة، آليات إمتصاص المعرفة وآليات استثمار المعرفة (التي تمتلكها المصارف الاهلية في محافظات الفرات الأوسط كربلاء ، والقادسية وبابل، والمثنى والنجف) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي)، ولأجل تحقيق اهداف البحث تم استعمال :

أداة الدراسة: الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول عينة البحث حيث تم توزيع 150 استبانة على افراد عينة البحث المتمثلين في (مدير مصرف ونائب مدير المصرف ورئيس قسم) وتم استرجاع 148 استبانة وبعد تبويب الاستبانات تبين ان هنالك 145 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي أي أن نسبة الاستجابة كانت 97 % واستعمل الباحث مجموعة من الأساليب الاحصائية لعل أبرزها تمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط الخطي بيرسون ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد .

نتائج البحث:

خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اليات التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وبين أبعاد كل منهما فضلا عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لآليات التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية.

4- دراسة لـ:ياسر شاكر ياسر، أسيل علي مزهر، بعنوان تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة) مع استطلاع اراء عينة من المدراء، مقال منشور في المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55، 2017 .

أهداف الدراسة : انطلق البحث من مشكلة رئيسية ثم التعبير عنها بعدد من التساؤلات الفكرية و التطبيقية من بينها (هل يدرك المسؤولون في قطاع الكهرباء أهمية الدور الذي تؤديه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام؟ و ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الدائرة المبحوثة ؟ وكذا مستوى الأداء المؤسسي المتحقق).

أداة الدراسة : تم استخدام استبانة استبيان كأداة للبحث، اذ وزعت الاستبانة على عينة من الموارد البشرية ذات الطابع القيادي و الهندسي والإداري ممن يمتلكون الخبرة و المعرفة، والبالغ عددهم 80 موظفا و تم استعادة 66 استبانة صالحة للتحليل.

نتائج البحث: تعتبر مخرجات البحث مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها أن للرشاقة الاستراتيجية في المديرية قيد الدراسة تأثيرا متعددًا على الأداء المؤسسي المستدام، كما أوصى الباحثان بضرورة تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات المحلية.

5- دراسة نيفين حسين محمد خير اقتصادي الموسومة بـ"دور الإبداع والإبتكار في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية و الدول (دراسة حالة دولة الإمارات) (2016)

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم الإبداع والإبتكار ومستويات الإبداع، الإبداع علي مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع علي مستوى المنظمة وكذا أهمية الإبداع والإبتكار للمنظمات والمؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى عرض جهود دولة الإمارات العربية المتحدة في مجالات الإبداع والإبتكار.

نتائج الدراسة : تشير نتائج الدراسة إلى أنه قد ثبت أن وضع خطة سياسة إبتكار منسقة تنسيقاً جيداً، وبأهداف محددة بوضوح، مع وجود مؤسسات بذات المستوى، وسيلة لنجاح المؤسسات، وتميزها و بقاءها.

6- دراسة لـ: عماد سالم الصانع بعنوان: اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لافراج، رسالة دكتوراه إدارة الاعمال ، الأردن، 2013.

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة كأحد مجالات الإدارة الاستراتيجية إلى وصف تأثير المتغير المستقل لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) في إنجاز أبعاد الفعالية التنظيمية كمتغير تابع (مدى تحقيق الأهداف والتكيف البيئي وجودة المخرجات) في شركة التصنيع لافراج للأسمنت الأردن .

أداة الدراسة: صمم الباحث استبانة تحتوي 47 بنداً على 7 مستويات في ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.V17، وعينة الدراسة تتكون من 63 فرداً .
تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة مثل الانحدار البسيط، والانحدار المتعدد والتحليل المركزي SMA ووصف الثابت.

نتائج الدراسة:

النتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها هي وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية في شركة الأسمنت لافراج الأردن.

التوصيات الرئيسية إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في القطاعات الأخرى.

7- دراسة لـ طارق رضوان محمد رضوان ، المعنونة ب: أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، كلية التجارة جامعة طنطا، مجلة التجارة والتمويل، العدد3 ، 2014 .

الهدف من الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات في مصر، وقد اختبرت الدراسة تأثير عدة محددات للرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة) وذلك على تحقيق التميز التنظيمي، وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في شركات الاتصالات في مصر .

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء وتوزيعها مع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 264 فرد بغرض جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى إثبات وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي، وقد أظهرت النتائج أن أكثر محددات الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية، ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، ثم اختيار الأهداف الاستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية وأخيراً الشراكة في المسؤولية.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصى الدراسة بضرورة العمل على ترجمة رؤية الشركة لمجموعة من الأهداف والأنشطة الأساسية، وتعزيز القدرات الأساسية للشركة والتي تتضمن المعارف والمهارات، وضرورة تبنى ثقافة تنظيمية تركز على فكرة الشراكة في المسؤولية عن النتائج بين جميع الأطراف المعنية بالشركة وقبول المبادرة للتغيير، وجعل السياق التنظيمي أكثر مرونة، بالإضافة إلى تحقيق التنسيق الكافي بين كافة وحدات العمل المسؤولة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة .

8- دراسة حيدر جاسم عبيد الجبوري ، بعنوان : تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية

دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) في العراق، رسالة ماجستير جامعة

الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، 2011.

أهداف الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تحديد أثر ممارسة البراعة التنظيمية في تفعيل المرونة الاستراتيجية (خفة الحركة الاستراتيجية) (الرشاقة الاستراتيجية)، وقد اعتمدت:

أداة الدراسة:

الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث، إذ تضمنت عينة البحث عدد من المدراء العاملين في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات، استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) الجاهز في ادخال البيانات وبواقع (72) فرداً، وبعد تحليل بيانات البحث توصل الى عدد من النتائج أهمها:

نتائج الدراسة :

وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية من الناحية الإحصائية للبراعة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية، لذا أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات محل الدراسة باستخدام أبعاد البراعة التنظيمية وتفعيل دورها في المرونة الاستراتيجية لمواكبة كافة المستجدات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة.

9- دراسة لـ **أكرم محسن مهدي الياسري** بعنوان : القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، بحث ميداني في شركات وزارة الإعمار والإسكان العراقية.

Journal of Kerbala University, volume 4, issue 1 page 59 -85, 2006

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي، وقياس تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك تم التعبير عن القيادة بأبعاد (توجيه الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال الفكري، والحفاظة على الثقافة التنظيمية) وعن الإبداع التنظيمي بأبعاده (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار، القدرة على التعبير، روح المحازفة، وتشجيع الإبداع) فيما تم التعبير عن الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، النوعية، وقت التسليم، والمرونة).

أداة الدراسة :

تم استخدام استبانة الاستبانة كمصدر أساسي للحصول على المعلومات وذلك من خلال إجابات القيادات الإدارية العليا لـ (12) شركة من شركات وزارة الإعمار والإسكان بلغ عددهم (68) مديراً.

نتائج الدراسة :

وتوصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات منها: تحقق الفرضية الرئيسية الأولى بنسبة (85.4%) والتي تنص على وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث.

تحقق الفرضية الرئيسية الثانية بنسبة (75%) والتي تنص على تأثير القيادة والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.

وخلص البحث، إلى عدد من التوصيات منها: الاهتمام بأبعاد القيادة والإبداع لدورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية.

الدعوة إلى دراسة متغيرات أخرى تؤثر في تحقيق الميزة لم تدخل في نطاق البحث الحالي.

ثانيا : الدراسات الوطنية

1- دراسة لـ حمودة يسين بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

أداة الدراسة:

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ووزع على عينة شملت 291 إطار في 54 مؤسسة جزائرية.

نتائج الدراسة :

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لجميع أبعاد إدارة المعرفة (استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) على أبعاد الإبداع التنظيمي (سيرورة العملية الابداعية، القدرات الابداعية لدى الموظفين)، ما عدا بين بعد

استراتيجيات إدارة المعرفة للمتغير الأول و القدرات الابداعية لدى الموظفين بالنسبة للمتغير الثاني في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

2- دراسة — نعيمة بلكثوم، بعنوان: دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الابداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني البليدة، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر -3- 2016 ،

أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر القيادة المبدعة بخصائصها و ممارستها على التغيير التنظيمي من خلال الابداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني، ولتحقيق هذا الهدف تم انجاز استمارة و توزيعها على عينة من العمال (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ).

أداة الدراسة: تم توزيع استمارة استبيان على عينة من العمال (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ) تم اختيارهم وفق طريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية.

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05% بين متغيرات القيادة المبدعة : الخصائص (الوعي بالمشكلات، الطلاقة ، الأصالة ، المرونة ، المبادرة) والممارسات (التمكين، الاتصال، التحفيز، المشاركة) و بين أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير السلوكي ، التغيير الثقافي ، التغيير التكنولوجي).

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات و الاقتراحات كان من بينها : ضرورة عقد دورات تدريبية وبشكل دوري لتطوير مهارات القادة و زيادة معارفهم بما يسهم في تطوير العمل وإجراءات التغيير بالمؤسسة ، إشراك العاملين في كافة المستويات الإدارية في عمليات التغيير التنظيمي و اطلاعهم على مختلف المستجدات لأن ذلك يسهم في زيادة تنفيذ قرارات التغيير بالشكل الأمثل، الاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم و تطوير أدائهم و تشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم و مكافأهم على الإبداع و الابتكار ماديا و معنويا.

3- دراسة — الصادق لشهب ، أحمد بوريش ، الشيخ هتهات ، بعنوان : "دور الابتكار في تنمية

الميزة التنافسية للمؤسسة" -دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرث ولاية ورقلة -المجلة الجزائرية

للتنمية الاقتصادية عدد 07/ديسمبر 2017.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الابتكار والوقوف على العوامل المؤثرة عليه وكذا دوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باعتبار الأهمية المتزايدة التي يحظى بها هذا الموضوع، بما أنه من الأبعاد الرئيسية التي يركز عليها التنافس في ظل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات للبقاء والنمو، وتمس هذه الدراسة شركة الهندسة المدنية بتفرت من حيث تأثير الابتكار على رقم الأعمال، الحصة السوقية ومعدلات الربحية.

نتائج الدراسة:

تعمل المؤسسات على تنمية ميزتها أو مزاياها التنافسية في ظل بيئة تشهد تنافسا متزايد، ومن بين الأبعاد الرئيسية لذلك نجد الابتكار باعتباره عاملا مهما يعمل على تطوير رقم الأعمال.

تستنتج الدراسة، أن الشركة تعتمد على تبني الابتكار خاصة ما تعلق بتلبية طلبات العملاء فيما يخص المنتجات التي تقدمها، ما مكنها من رفع رقم أعمالها وحصتها السوقية، وهو ما انعكس على معدلات الربحية التي تحققها من سنة لأخرى ما يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية لها، وضمان مكانة مهمة في السوق سواء المحلية منها أو حتى الوطنية، وأكسب الابتكار عمال الشركة محل الدراسة خبرة ومعرفة متواصلة، وهذا ما يشكل استمرار لميزتها التنافسية نتيجة التجديد المستمر للمعارف والخبرات وهو ما يشكل عائقا نسبيا أمام المؤسسات المنافسة في السوق، نتيجة صعوبة تقليدها أو نقلها.

4- دراسة لـ فروي رمزي، جناس مصطفى. بعنوان: العلاقة بين الابتكار والأداء -دراسة حالة

بعض المؤسسات الجزائرية- المجلة الجزائرية للموارد البشرية السنة أولى . العدد الثاني. جامعة

مصطفى اسطنبولي معسكر. سبتمبر 2016.

أهداف الدراسة :

بحث وإظهار وتبيان طبيعة العلاقة بين الابتكار والأداء التنظيمي، من خلال دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية.

أداة الدراسة :

ارتكزت الدراسة على دراسة ميدانية أستعمل فيها الاستبيان الذي وزع على بعض المؤسسات الجزائرية، وذلك من أجل دراسة العلاقة بين الابتكار و الأداء ومعرفة هل إدارة الموارد البشرية لها دور في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء، كما أعتمد على أسلوب طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS لاختبار مختلف الفرضيات.

نتائج الدراسة :

حيث أكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والأداء التنظيمي، في حين اتضح أن مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية كلها نشاطات تؤثر سلبيا.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسات الأجنبية :

1-دراسة لـ Farajallah Rahimi , Ali Mehrabi ,Narges Jafari

مقال منشور في مجلة : (5) V16, 2015; GMP Review

A survey of the effect of organizational innovation on Product innovation, innovative performance and market performance, October ,2018

بحث حول تأثير الابتكار التنظيمي على إبتكار المنتجات والأداء المبتكر وأداء السوق .أكتوبر 2018

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الابتكار التنظيمي على إبتكار المنتجات وأداء السوق والأداء المبتكر للشركات.

أداة الدراسة : لتحقيق هذا الهدف، تم اختيار مديري وموظفي الشركات الصناعية AHVAZ بإيران كمجموعة إحصائية بحثية لجمع البيانات ويتم استجوابهم من خلال استبيان قياسي مقتبس من البحوث العلمية الدولية، تم استخدام نموذج تحليل المسار واختبار ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات .

نتائج الدراسة : تشير نتائج الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي له تأثير كبير على إبتكار المنتجات وأداء السوق والأداء المبتكر للمؤسسة .

2- دراسة لـ 2017 Gihan Ahmed Omar

مقال منشور

The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction An Empirical study on retail sector in Egypt 2017 .

العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتغير البيئي وما لها من التأثير على رضا العملاء دراسة تجريبية على قطاع التجزئة في مصر 2017

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الرشاقة الاستراتيجية القائمة على (الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والتعلم الاستراتيجي) لها تأثير مباشر على رضا العملاء في قطاع التجزئة في مصر.

أداة الدراسة : وقد تم جمع البيانات من خلال استبيانين إداريين ذاتيين. أجري على عينة من السوبر ماركت والهابير ماركت الدولية والمحلية في مصر بما في ذلك (خير زمان ، وأولاد رجبند ، ومetro وألفا) ، وتم استرجاع حوالي 625 استبياناً كانت صالحة للتحليل الإحصائي. تم إجراء الاستبيان الثاني على عينة ملائمة من عملاء التجزئة المشاركين وتم جمع وتحليل حوالي 370 سؤالاً، من خلال تطبيق برنامج SPSS v. 20 ، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من صحة الفرضيات الرئيسية للدراسة.

نتائج الدراسة : تشير النتائج إلى أن الأبعاد الأساسية الثلاثة للرشاقة الاستراتيجية و التغير البيئي لها تأثير إيجابي على رضا العملاء.

3- دراسة لـ Zulfiqar Ali , Hongyi Sun and Murad Ali

The Impact of Managerial and Adaptive Capabilities to Stimulate Organizational Innovation in SMEs: A Complementary PLS–SEM Approach Sustainability 2017.

تأثير القدرات الإدارية و التأقلمية لتحفيز الابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة: باستخدام برنامج PLS–SEM التكميلي

2017 –Hong Kong, China -

أهداف الدراسة :

الهدف من هذه الدراسة هو الاستكشاف التجريبي واقتراح نموذج صارم للإيجابيات تأثير القدرة الإدارية (من حيث صنع القرار، وأسلوب الإدارة، وتنمية الأفراد، وتخطيط التعاقب) والقدرة على التأقلم (من حيث مسح الأفق وإدارة التغيير، و الرشاقة) على الإبتكار التنظيمي في سياق أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (الشركات الصغيرة والمتوسطة).

أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS – SEM) لاختبار نموذج الفرضيات، وتحليل مصفوفة الأهمية والأداء (IPMA) لتوفير المعلومات فيما يتعلق بأهمية وملاءمة أبعاد القدرة الإدارية والتكيفية في شرح الإبتكار التنظيمي في النموذج المقترح. يتم جمع البيانات التجريبية من خلال استبيانات من 210 شركة صغيرة ومتوسطة.

نتائج الدراسة :

تظهر النتائج علاقة قوية تبادلية وهامة بين القدرة الإدارية والقدرة على التأقلم والإبتكار التنظيمي، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن أبعاد القدرة الإدارية والقدرة على التأقلم تساعد على تطوير وتحسين أداء الإبتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتختتم الدراسة بشكل شامل مناقشة قيود البحث، وتقديم اقتراحات للبحوث في المستقبل.

4- دراسة لـ **Habib Affes ,Hanène Louati ، Rim Maâlej Ben Zaied**

The Relationship Between Organizational Innovations Internal Sources Of Knowledge And Organizational PERFORMANCE.

العلاقة بين الإبتكارات التنظيمية المصادر الداخلية للمعرفة والأداء التنظيمي

مقال منشور في مجلة :

International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 6,
No. 1, March 2015

أهداف البحث : يتناول هذا البحث أهمية مصادر المعرفة الداخلية وعلاقتها بالإبتكار التنظيمي والأداء التنظيمي.

أداة الدراسة: أجري هذا البحث على عينة من 200 مؤسسة تونسية عاملة في مختلف القطاعات، تم بناء الدراسة بشكل أساسي على أساس طرق كمية، طريقة جمع البيانات هي الاستبيان كجزء من نهج افتراضي استنتاجي وطريقة الإدارة هي المسح الذاتي والمسح عبر البريد الإلكتروني.

نتائج الدراسة :

أثبتت النتائج وأكدت افتراضات هذا البحث، وجود العلاقة بين المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة و الإبتكار التنظيمي والأداء التنظيمي، وتأكيد العلاقة بين الإبتكار التنظيمي والأداء التنظيمي.

5- دراسة لشهرل كامارودين، نوريزاه موماد — Shahrul Kamaruddin, Norizah Mohamad

The Effects of Organizational Innovation on Operational Performance and Other Types of Innovation .

آثار الإبتكار التنظيمي على الأداء التشغيلي وأنواع الإبتكارات الأخرى

International Conference on Industrial Engineering and Operations Management

Dubai, United Arab Emirates (UAE), March 3 – 5, 2015

مداخلة منشورة ضمن أعمال المؤتمر الدولي للهندسة الصناعية وإدارة العمليات، دبي، الإمارات العربية المتحدة ،

3-5 مارس 2015

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو فحص العلاقة المتبادلة بين أربعة أنواع من قدرات الإبتكار، وهي القدرة على الإبتكار التنظيمي، إبتكار المنتج، إبتكار العملية و الإبتكار التسويقي بشكل أساسي وتقييم تأثير أنواع قدرات الإبتكارات هذه على الأداء التشغيلي للشركات الصغيرة والمتوسطة التصنيعية.

أداة الدراسة : تم استخدام طريقة المسح لجمع البيانات المتعلقة بـ 124 شركة تصنيع صغيرة ومتوسطة إندونيسية. تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية والأساليب الإحصائية ذات الصلة للتحليل.

نتائج الدراسة : قد أثبتت النتائج أن القدرة على الإبتكار التنظيمي مرتبطة بشكل إيجابي بقدرات الإبتكار في المنتج وإبتكار العملية والإبتكار التسويقي، وترتبط هذه الأنواع الأربعة من قدرات الإبتكار في وقت واحد أيضًا

بالأداء التشغيلي، بالإضافة إلى ذلك وجد أن القدرة على الإبتكار التنظيمي مرتبطة بشكل غير مباشر بتحسين في الأداء التشغيلي.

6-دراسة ل Felix T ، Shahid Yamin

Organizational Innovation: Relationship with Functional Strategies and Organizational Performance.

الإبتكار التنظيمي: العلاقة مع الاستراتيجيات الوظيفية والأداء التنظيمي مداخله منشورة ضمن أعمال المؤتمر السنوي لأكاديمية علوم التسويق (AMS)

First Online: 18 October 2014 Proceedings of the 2000 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference pp 296-301 , Swinburne University of Technology - Mavondo: Monash University-2014

أهداف الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في العلاقات بين الإبتكار التنظيمي والاستراتيجيات الوظيفية و الأداء التنظيمي تحدد الدراسة الإبتكار التنظيمي من خلال الإبتكار الإداري وإبتكار العملية و إبتكار المنتجات .

نتائج الدراسة:

تشير النتائج إلى أن الإبتكار الإداري يلعب دورًا أكثر أهمية في تعزيز الأداء التنظيمي من الإبتكار التقني أو إبتكار في المنتج، هذا يعني أنه عندما تكون المنظمات رشيقة ، فإنها تشجع على المخاطرة والدعم و رعاية الإبتكار.

7-دراسة لـ

Hojung Shin, Jae-Nam Lee, DaeSoo Kim, Hosun Rahim

Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance.

الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات الكورية الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها على الأداء التشغيلي للشركة .

مقال منشور في المجلة. International Journal of Production Economics.

November 21, 2013

Submitted to International Journal of Production Economics, Revision submitted, November 5, 2014, Final version submitted, June, 2015

أهداف الدراسة:

تستكشف هذه الدراسة طبيعة ودور الرقابة كهدف استراتيجي وتأثيره على العمليات وأداء المنظمة، بدمج المقابلات الميدانية مع مراجعة الأدبيات السابقة، قام الباحثون بتطوير النظرية للربط بين الرقابة الاستراتيجية للمنظمات الكورية الصغيرة والمتوسطة، باعتماد الأبعاد الأساسية للرقابة الاستراتيجية (القدرة التقنية، الابتكار التعاوني، التعلم التنظيمي، والمحاذاة الداخلية)، ثم اقتراح نموذجًا مفاهيمي للتحقيق في شبكة من التأثيرات بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التشغيلي وأداء المنظمة.

أداة الدراسة :

يتم قياس أداء المنظمة على أساس بُعدين بديلين، الاحتفاظ بالعملاء والأداء المالي، باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية smart pls، أجريت مجموعة من التأكيدات لاختبار الارتباطات التجريبية المفترضة في النماذج الهيكلية.

نتائج الدراسة:

إشارة نتائج التحليل إلى أن النية الاستراتيجية للشركات الصغيرة و المتوسطة الكورية نحو الرقابة لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي و الاحتفاظ بالعملاء، ولكن ليس على الأداء المالي. تمت مناقشة النتائج بالتفصيل جنبًا إلى جنب مع المساهمات النظرية وتوجهات البحوث المستقبلية.

8- دراسة لـ Brangier Eric, & Bornet Corinne.

مقال منشور في مجلة L'Harmattan للإبتكار والكفاءة في العمل. باريس

L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements

S. Pohl, P. Desrumaux et A-M. Vonthron (Ed)

Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail. Paris : L'Harmattan.

179-192 Université Paul Verlaine – Metz. (2011).

الرشاقة التنظيمية: الابتكار التنظيمي أو التبعية للتغيير.

أهداف البحث : يسعى هذا البحث الى اقتراح إطاراً لفهم الرشاقة التنظيمية، وهي نظرية إدارية تبرز بشكل متزايد كشكل جديد من أشكال الإدارة، خاصة للمنظمات المتنافسة على أساس القدرة على الابتكار، بعد تحديد الرشاقة التنظيمية، يعرض المؤلفون خصائصها ثم يطرحون سؤال حول نشاط الابتكار من خلال السعي لفتح منظور لتشجيع التحليل النفسي للنشاط البشري والمنظمات في سياق رشيق.

اهتمت الدراسة بمعالجة الرشاقة التنظيمية والتكيف مع التغييرات المستمرة من خلال إثبات المفاهيم التالية:

نتائج الدراسة :

- في المؤسسات الرشيقة ، الابتكار هو نموذج للنجاح في ريادة الأعمال؛
- في المؤسسات الرشيقة ، يصبح الابتكار هو المفهوم المحوري للنظام الإداري؛
- مع الرشاقة ، يتم وصف الابتكار من خلال الخط الإداري؛
- مع الفكرة المهيمنة للابتكار ، تفتح الرشاقة شكلاً جديداً من تنظيم العمل.
- الرشاقة وصفة للابتكار أو الاضطراب المستمر؟

09-دراسة لـ

Gurhan Gunday, GunduzUlusoy, KemalKilic, LutfihakAlpkan .

Effects of innovation types on firm performance

مقال منشور على مجلة Direct Science

تأثير أنواع الابتكارات على أداء الشركة

Contents lists available at Science Direct journal homepage:
www.elsevier.com/locate/ijpe

Gebze Institute of Technology, Department of Management, No:101 41400
Cayirova Gebze-Kocaeli, Turkey 2011

أهداف الدراسة : يُنظر إلى الابتكار على نطاق واسع على أنه عنصر أساسي للقدرة التنافسية ، وجزء لا يتجزأ من تنظيم الهياكل والعمليات والمنتجات والخدمات داخل المؤسسة، والهدف من هذه الورقة هو استكشاف آثار الابتكارات التنظيمية والابتكارات العملية وإبتكار المنتجات وإبتكار التسويق على الجوانب المختلفة لأداء المؤسسة ، بما في ذلك الأداء المبتكر و الإنتاج و السوق و الأداء المالي.

أداة الدراسة : على أساس تجريبي نقوم بدراسة تغطي 184 شركة تصنيع في تركيا. يتم اختبار الإطار النظري تجريبيا التعرف على العلاقات وسط الابتكارات وأداء المؤسسات من خلال تحليل أداء الابتكار المتكامل .

نتائج الدراسة : تكشف النتائج عن الآثار الإيجابية للإبتكارات على بعضها البعض وعلى أداء المؤسسات في الصناعات التحويلية.

10- دراسة لـ Michael J. Mol, Julian Birkinshaw

مقال منشور على مجلة Journal of Business Research

The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. Journal of Business Research (62) 1269–1280, 2009

مصادر الابتكار الإداري: عندما تقدم الشركات ممارسات إدارية جديدة

أهداف الدراسة :

يوضح هذا المقال أن لإبتكار الإداري هو إدخال ممارسات إدارية جديدة للشركة والمقصود منها تحسين أداء الأعمال بالاعتماد على الأدبيات من مجموعة المرجع الإبتكار الإداري هو نتيجة للسياق الداخلي للشركة والبحث الخارجي عن المعرفة.

نتائج الدراسة : بالإضافة إلى ما سبق، يوضح المقال حل وسط بين السياق والبحث، وكذا التأثير السلبي على الإبتكار الإداري المرتبط بحدوثهما المشترك.

أخيرا يظهر المقال أن الإبتكار الإداري يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة من خلال نمو الإنتاجية.

11- دراسة لـ Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed

مقال منشور في المجلة الأوروبية لإدارة الابتكار 2004

The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis

التطوير والتحقق من بناء الابتكار التنظيمي باستخدام تحليل العوامل المؤكدة.

European Journal of Innovation Management 303_313 2004

أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على دور الابتكار التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية على نطاق واسع وتتناول الدراسة معظم الأبحاث المناقشة لأنشطة الابتكار وارتباطهم بالخصائص التنظيمية، أو البحث في وجهات نظر معينة للقدرة الإبداعية، مثل إبتكار المنتجات، و من خلال ذلك محاولة وضع وصياغة مقياس لقياس الابتكار التنظيمي في المؤسسة .

أداة الدراسة : تم توزيع استبيان على مجموعة من المؤسسات لا يقل عددها عن 1500 مؤسسة و لا يقل عدد العمال بها عن 50 عامل ، في إنجلترا و اسكتلندا، ثم اعتماد برنامج amos للدراسة القياسية.

نتائج الدراسة خلصت الدراسة الى وضع خمسة أبعاد للمؤسسة بشكل عام تمكن من تحديد و تقييم الابتكار. هذه الأبعاد الخمسة (الابتكار في المنتج، الابتكار السلوكي، الابتكار في السوق ، الابتكار الاستراتيجي، الابتكار في العمليات) تشكل العوامل المكونة للابتكار التنظيمي.

باتباع و بناء نهج من ثلاث خطوات تم التحقق من صحة بناء مقياس مكون من 20 عنصراً و استبعاد 9 عناصر.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تطوير مقياس للابتكار التنظيمي في المؤسسات.

12- دراسة لـ Shu-Hsien Liao, Chi-chuan Wub

مقال منشور في مجلة Direct Science:

System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation

منظور نظام إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والإبتكار التنظيمي. كلية الدراسات العليا لعلوم الإدارة، جامعة تامكانغ، رقم 151 ، طريق ينغ تشوان ، تامسوي ، تايبيه 251 ، تايوان، جمهورية الصين الشعبية.

Contents lists available at Science Direct journal homepage:
www.elsevier.com/locate/eswa

Graduate School of Management Sciences, Tamkang University, No. 151, Yingchuan Rd., Tamsui, Taipei 251, Taiwan, ROC, 2010

أهداف الدراسة :

في اقتصاديات المعرفة، تحتاج المؤسسات إلى التكيف والتأقلم وتحديث معارفها للحفاظ على قدرتها على الإبتكار . وتحاول هذة الدراسة اظهار و تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبتكار لتنظيمي من خلال ابعاده الخمسة (إبتكار المنتج، إبتكار العملية، إبتكار السوق، إبتكار السلوكي، إبتكار الاستراتيجية)، و كذا من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.

تختار هذه الدراسة عينات بناءً على أفضل 1000 جهة مدروسة في مجلة Common Wealth وأهمها 100 شركة مالية في عام 2007.

أداة الدراسة:

تم اعتماد استبانة استقصائية و 327 إجابة صحيحة تم استرجاعها، يحلل هذا البحث العلاقة بين إدارة المعرفة ، وكذلك التعلم التنظيمي والإبتكار التنظيمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية smart pls.

نتائج الدراسة : تظهر النتائج أن التعلم التنظيمي هو المتغير الوسيط بين إدارة المعرفة والإبتكار التنظيمي من خلال أبعاده الخمسة (إبتكار المنتج، إبتكار العملية ، إبتكار السوق، إبتكار السلوكي ، إبتكار الاستراتيجية) تعد إدارة المعرفة من المدخلات الهامة والتعلم التنظيمي عملية أساسية ، ثم يأتي الإبتكار التنظيمي كنتيجة حاسمة تمامًا مثل النظام .

13-دراسة ل ALIOUAT Boualem ، BESBES Abir

مداخلة منشورة ضمن أعمال مؤتمر الدولي الخامس والعشرون للإدارة الاستراتيجية 2011

Les relations imbriquées entre Innovation managériale, Agilité et Performance
Vers une Innovation managériale agile et performante

العلاقات المتشابكة بين الابتكار الإداري والرشاقة والأداء نحو إبتكار إداري رشيق وفعال, 2011.

Université de Tunis –TUNISIE & Université de Nice Sophia Antipolis- France
Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion ,UMR 7321 (CNRS-UNS)
2011

أهداف الدراسة :

تقترح هذه المقالة إختبار وتحقيق من إدخال واسترجاع ثنائي الاتجاه للإبتكار الإداري والقدرة على الرشاقة وأداء الأعمال، حيث تنتج العلاقات الحلقية تأثيرات متبادلة ومتداخلة بين القدرات الديناميكيات مثل الإبتكار الإداري والرشاقة وبين هذه القدرات وأداء الأعمال، من خلال هذه التأثيرات وبواسطة هذه العملية الدائرية، يربط البحث بين هذه المفاهيم للحدوث عن الإبتكار الإداري الرشيق والفعال.

أداة الدراسة:

أنتج البحث الكمي دراسة تجريبية على عينة من 180 مؤسسة تجعل من الممكن تأكيد ست فرضيات بحثية تتعقب العلاقات في معنى مزدوج بين الإبتكار الإداري والقدرة على الرشاقة والأداء المتفوق.

و كانت النتائج كالآتي:

- قد تم التحقق من ان الرشاقة تعزز الإبتكار الإداري والعكس بالعكس.
- الإبتكار الإداري يسعى إلى التكيف بشكل أفضل مع التغييرات في البيئة وبالتالي يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الرشاقة.
- من خلال الشراكة مع الرشاقة ، يصبح الإبتكار الإداري مرناً لخلق المزيد من المرونة والرشاقة.
- يتأثر تحسين الأداء بشكل إيجابي بكل من القدرة على الرشاقة والإبتكار
- يولي مديرو المنظمات اهتماماً خاصاً للوسائل التي تعتبر ضرورية في تطوير قدرة المنظمات على الإبتكار.

14- دراسة لـ محمد عبد حسين الطائي ، هادي خليل اسماعيل ، شهاب احمد خضر

The role of human resources maintenance in achieving organizational agility is an exploratory study Opinions of a sample of private university council members in the Kurdistan Region/ Iraq

Journal of tanmiyat al rafidain vol 39 ,no 125 march 2020 University of mosul college of administration and economics , mosul , iraq

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير صيانة الموارد البشرية على أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة صنع القرار، ورشاقة التطبيق) في الجامعات الخاصة / إقليم كردستان العراق

أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبيان لجمع المعلومات من أعضاء مجالس الجامعات في 11 جامعة خاصة / إقليم كردستان العراق، تضم عينة الدراسة 91 عضواً في مجالس الجامعات محل البحث .

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. V. 21 لتحليل المعلومات التي تم جمعها وللحصول على نتائج. واختبار الفرضيات .

نتائج الدراسة :

كانت النتائج الرئيسة للدراسة هي أن الجامعات محل البحث تنفذ صيانة الموارد البشرية في مستويات متوسطة، وأنها تمارس الرشاقة التنظيمية في مستويات عالية، أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية موجبة ذات دلالة إحصائية بين صيانة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، وتشير الدراسة أيضاً إلى أن صيانة الموارد البشرية لها تأثير معنوي في الرشاقة التنظيمية في الجامعات محل البحث.

و في الأخير تم تقديم عدد من الاقتراحات التي تركز على أن الجامعات الخاصة تحتاج إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لأنشطة صيانة الموارد البشرية لأنها لها تأثير معنوي إيجابي في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

ثانيا : الدراسات الوطنية

-دراسة لـ AHMED BELBACHIR wafa

L'agilite De L'entreprise. Cas D'un Groupe D'entreprises Algeriennes, Thèse de Doctorat En management des organisations Université Abou Baker Belkaid – Tlemcen, 2016.

دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، 2016.

أهداف الدراسة:

تقوم هذه الدراسة بمعالجة موضوع الرشاقة، جوهر هذه الفلسفة هو التواصل، الاستقلالية، القدرة على التأقلم، التعاون، الإبتكار، ثقافة العميل وثقافة التغيير، هذه الأساليب المختلفة والمتكاملة تسمح للمنظمات بتحسين قدرتها على التأقلم من أجل الاستجابة بشكل أفضل لقيود بيئتها.

في هذا إطار ثم تشخيص واقع الرشاقة مع قادة المؤسسات الجزائرية (شركات من مختلف القطاعات) ومن خلال استكشاف نموذج J. Barran

عينة الدراسة: اربعة عشر مؤسسة جزائرية مختلفة النشاط، وقد أجريت دراسة نوعية من خلال دراسة إدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، علاقة تعاون، العلاقات مع الزبائن وأخيراً حاولت الباحثة قياس بنيت الرشاقة من خلال تسليط الضوء على معوقات ومحفزات الرشاقة في المؤسسة.

أداة الدراسة: الاستبيانات موزعة على الهيئة الإدارية المتمثلة في المدراء او مدراء الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

أكدت لنا الدراسة التجريبية أن الرشاقة هي حقيقة ملموسة على مستوى المؤسسات التي تمت دراستها، وفيما يتعلق بعوامل الرشاقة، لوحظ تزايد أهمية التدريب، حيث أنه لا تزال هذه المؤسسات تركز على بيئتها الداخلية، ولكنها لم تضع عمليات لاتخاذ قرارات سريعة للتكيف مع الوضع الجديد للمحيط، أما متغير ثقافة العميل له علاقة ضعيفة في المؤسسات التي تمت دراستها، في حين يجب تحويل احتياجات العميل إلى استراتيجية، وسيتم تطبيقها لتطوير الرشاقة، لم يتم قبول التغيير بشكل جيد على الرغم من أنه يشكل فرصة لتطوير الرشاقة.

نلاحظ أن المؤسسات في قطاع الاتصالات هي الأكثر رشاقة نظرًا لحقيقة أنها تولي أهمية كبيرة للعميل و لأدنى اشارة على المحيط، لأنه في هذا القطاع هناك منافسة حقيقية بين المتعاملين في هذا المجال، وعلى مستوى المؤسسات التي تمت دراستها، نلاحظ وجود وتبادل ثقافة مشتركة وقيم قوية تعزز الرشاقة.

في المؤسسات التي تمت دراستها، تكون المنظمة هرمية للغاية (رأسية) وعليه عمليات اتخاذ قرارات طويلة للغاية مما يعيق الرشاقة، بينما تُترجم السرعة التشغيلية إلى عمليات اتخاذ قرارات سريعة .

نلاحظ أيضًا أنها لا تعزز الاستقلالية والتمكين وكذلك ثقافة الابتكار، لأن التوجيهات تتبع من التسلسل الهرمي وتعيق قدرة المؤسسة على المرونة.

المبحث الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة المادة الخام لأي دراسة قيد الانشاء ، و كمحاولة منا إضفاء طابع البحث العلمي و خلق فائض القيمة العلمية، سنحاول البحث عن الفروقات والاتفاقات بين دراستنا والأدبيات السابقة، وأيضاً اظهار وتبيان خصوصية الدراسة .

المطلب الأول : إثبات العلاقة بين الابتكار التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية

و تبيان أصول صياغة الإشكالية :

دراسة — Brangier Eric, & Bornet Corinne(2011).

اهتمت هذه الدراسة بمعالجة الرشاقة التنظيمية والتكيف مع التغييرات المستمرة و كذا تأثير الابتكار على الرشاقة من خلال اثبات المفاهيم التالية كنتائج الدراسة :

- في المؤسسات الرشيقة ، الابتكار التنظيمي هو نموذج للنجاح في ريادة الأعمال.
- في المؤسسات الرشيقة ، يصبح الابتكار التنظيمي هو المفهوم المحوري للنظام الإداري.
- مع الرشاقة ، يتم وصف الابتكار التنظيمي من خلال الخط الإداري.
- مع الفكرة المهيمنة للابتكار التنظيمي ، تفتتح الرشاقة شكلاً جديداً من تنظيم العمل.
- الرشاقة وصفة الابتكار أو الاضطراب المستمر؟

دراسة لـ (2016) AHMED BELBACHIR wafa

تقوم هذه الدراسة بمعالجة موضوع الرشاقة ، جوهر هذه الفلسفة هو التواصل، الاستقلالية ، القدرة على التأقلم مع المحيط، التعاون، الابتكار، ثقافة العمل، وثقافة التغيير.

هذه الأساليب المختلفة و المتكاملة هي جوهر مفهوم الرشاقة، و من خلال الابتكار تسمح الرشاقة للمنظمات بتحسين قدرتها على التأقلم من أجل الاستجابة السريعة و بشكل أفضل لقيود و تأثيرات المحيط .

دراسة لـ (2017) Zulfiqar Ali , Hongyi Sun and Murad Ali

الهدف من هذه الدراسة هو الاستكشاف التجريبي واقتراح نموذج لتأثير القدرة الإدارية (من حيث صنع القرار ، وأسلوب الإدارة، وتنمية الأفراد، وتخطيط التعاقب) والقدرة على التأقلم (من حيث مسح الأفق وإدارة التغيير، والرشاقة) على الابتكار التنظيمي في سياق أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (الشركات الصغيرة والمتوسطة).

و من أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة قوية تبادلية و هامة بين القدرة الإدارية و القدرة على التأقلم و الابتكار التنظيمي.

حيث اعتمدت هذه الدراسة الرشاقة بعدا من ابعاد تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط، و من أهم النتائج التي توصلت اليها ان الابتكار التنظيمي يؤثر و يتأثر بتأقلم المؤسسة مع المحيط أي الرشاقة،

دراسة لـ (2018) Farajallah Rahimi , Ali Mehrabi ,Narges Jafari

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في واقع تأثير الابتكار التنظيمي على إبتكار المنتجات، أداء السوق و الأداء المبتكر للشركات.

تشير نتائج الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي له تأثير كبير على إبتكار المنتجات، أداء السوق والأداء المبتكر للمؤسسة، و عليه يمكن تقييم الابتكار التنظيمي من خلال تقييم الابتكار في المنتج و الابتكار في السوق ، وهذا ما يتوافق مع مقياس وانج و احمد 2004 لقياس و تقييم الابتكار التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الذي سنعتمده في دراستنا، لتقييم اثر الابتكار التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية لمجموعة من المؤسسات الجزائرية .

دراسة لـ ALIOUAT Boualem ، BESBES Abir

Les relations imbriquées entre Innovation managériale, Agilité et Performance
Vers une Innovation managériale agile et performante

العلاقات المتشابكة بين الابتكار الإداري والرشاقة والأداء، نحو إبتكار إداري رشيق وفعال، 2011.

Université de Tunis –TUNISIE & Université de Nice Sophia Antipolis-
FRANCE Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion UMR 7321
(CNRS-UNS) , 2011

تقترح هذه المقالة اختبار وتحقيق من إدخال واسترجاع ثنائي الاتجاه للإبتكار الإداري والقدرة على الرشاقة وأداء الأعمال، حيث تنتج العلاقات الحلقية تأثيرات متبادلة ومتداخلة بين القدرات الديناميكيات مثل الإبتكار الإداري والرشاقة وبين هذه القدرات وأداء الأعمال، قد تم التحقق من أن الرشاقة تعزز الإبتكار الإداري والإبتكار الإداري يعزز الرشاقة، و هذه مجمل أوجه التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا .

– الإبتكار الإداري يساعد على تكيف المؤسسة بشكل أفضل مع التغييرات في المحيط وبالتالي يساهم في تعزيز قدرة الشركة على الرشاقة.

– من خلال شراكة الإبتكار مع الرشاقة ، يصبح الإبتكار الإداري مرناً لخلق المزيد من المرونة والرشاقة و بالتالي التأقلم .

– يتأثر تحسين الأداء بشكل إيجابي بكل من القدرة على الرشاقة و الإبتكار.

يولو مديرو المنظمات اهتماماً خاصاً للوسائل التي تعتبر ضرورية في تطوير قدرة المنظمات على الإبتكار، وعليه يمكن الجزم بان الإبتكار يؤثر في الرشاقة .

دراسة لـ Hojung Shin, Jae-Nam Lee, DaeSoo Kim, Hosun Rahim

Strategic Agility Of Korean Small And Medium Enterprises And Its Influence
On Operational And Firm Performance.

الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات الكورية الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها على الأداء التشغيلي للشركة .

تستكشف هذه الدراسة طبيعة ودور الرشاقة كهدف استراتيجي وتأثيره على العمليات وأداء المنظمة، بدمج المقابلات الميدانية مع مراجعة الأدبيات السابقة، قام الباحثون بتطوير نظرية للربط بين الرشاقة الاستراتيجية

للمنظمات الكورية الصغيرة والمتوسطة، و يلاحظ اعتماد الأبعاد الأساسية للرشاقة الاستراتيجية (القدرة التقنية ، الإبتكار التعاوني ، التعلم التنظيمي ، والمحاذاة الداخلية) ويمكن الاستفادة من الدراسة في تفسير الرشاقة الاستراتيجية ببعدها الإبتكار التعاوني مما يثبت العلاقة بين الإبتكار و الرشاقة.

المطلب الثاني : التعقيب عن الدراسات السابقة

أولاً : أوجه الاتفاق (التشابه)

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها عبر مراجعات الأدبيات يتبين أن هناك نقاط تشابه و اختلاف في نقاط عدة مضمنها في المجالات الآتية:

1. من حيث أبعاد قياس الإبتكار التنظيمي:

اتفقت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة بدراسة موضوع الإبتكار التنظيمي من خلال تقييم الإبتكار التنظيمي بالأبعاد الخمسة .

كدراسة **Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed 2004** حيث قامت الدراسة بوضع مقياس لتقييم الإبتكار التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية يتكون من عشرون سؤالاً، و يفسر خمسة ابعاد للإبتكار التنظيمي (إبتكار المنتج ، إبتكار العملية، إبتكار السلوك، إبتكار السوق، إبتكار الاستراتيجية)

ودراسة **Shu-Hsien Liao, Chi-chuan Wub 2010**

تهدف هذه الدراسة الى تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة والإبتكار التنظيمي من خلال ابعاده الخمسة (إبتكار المنتج، إبتكار العملية ، إبتكار السوق، إبتكار السلوكي ، إبتكار الاستراتيجية)، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن الأبعاد الخمسة تفسر حقيقة متغير الإبتكار التنظيمي بالمؤسسة.

و دراسة **Gurhan Gunday, GunduzUlusoy, KemalKilic, LutfihakAlpkan (2011)**

حيث كان الهدف من هذه الدراسة اثبات العلاقة بين الإبتكارات التنظيمية وإبتكارات العمليات و إبتكار المنتجات و إبتكار التسويق على الجوانب المختلفة لأداء المؤسسة ومن أهم النتائج المستوحاة تكشف وجود الآثار الإيجابية للإبتكارات على بعضها البعض وعلى أداء المؤسسات في الصناعات التحويلية.

دراسة — (2014) Felix T ، Shahid Yamin

تبحث هذه الدراسة في العلاقات بين الابتكار التنظيمي والاستراتيجيات الوظيفية و أداء التنظيمي و تحدد الدراسة واقع الابتكار التنظيمي من خلال الابتكار الإداري وابتكار العملية و ابتكار المنتجات . والتي تتفق مع دراساتنا في ابعاد قياس الابتكار التنظيمي من حيث (ابتكار المنتج و ابتكار العملية)

دراسة — (2015) Shahrul Kamaruddin، Norizah Mohamad

الهدف من هذه الدراسة هو فحص العلاقة المتبادلة بين أربعة أنواع من قدرات الابتكار، وهي القدرة على الابتكار التنظيمي، ابتكار المنتج، ابتكار العملية و ابتكار التسويق، بشكل أساسي وتقييم تأثير أنواع قدرات الابتكارات هذه على الأداء التشغيلي للشركات الصغيرة والمتوسطة التصنيعية.

وقد أثبتت النتائج أن القدرة على الابتكار التنظيمي مرتبطة جدا وبشكل إيجابي بقدرات الابتكار في المنتج وابتكار العملية وابتكار التسويق. وترتبط هذه الأنواع الأربعة من قدرات الابتكار في وقت واحد أيضًا بالأداء التشغيلي، و تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية والأساليب الإحصائية ذات الصلة للتحليل.

دراسة — Brangier Eric, & Bornet Corinne.

L'agilité organisationnelle: innovation organisationnelle ou asservissement aux changements

الرشاقة التنظيمية: الابتكار التنظيمي أو التبعية للتغيير.

اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة فيما يخص اقتراح إطاراً لفهم الرشاقة التنظيمية، وهي نظرية إدارية تبرز بشكل متزايد كشكل جديد من أشكال الإدارة، خاصة للمنظمات المتنافسة على أساس القدرة على الابتكار، و اهتمت الدراسة بمعالجة الرشاقة التنظيمية والتكيف مع التغييرات المستمرة من خلال اثبات المفاهيم التالية:

- في المؤسسات الرشيقة ، الابتكار هو نموذج للنجاح في ريادة الأعمال.
- في المؤسسات الرشيقة ، يصبح الابتكار هو المفهوم المحوري للنظام الإداري.
- مع الرشاقة ، يتم وصف الابتكار من خلال الخط الإداري.
- مع الفكرة المهيمنة للابتكار، تفتتح الرشاقة شكلاً جديداً من تنظيم العمل.

- الرشاقة وصفة الابتكار أو الاضطراب المستمر؟

بمعنى أنه الابتكار حتمي وضروري لتبني مفهوم و ثقافة الرشاقة بالمؤسسة .

لدينا دراسة : لـ أ.م. أيمن عسكر حاوي بعنوان : الابتكار التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة المعهد التقني / بصره

قامت الدراسة بتقييم الابتكار التنظيمي من خلال :

- تحسين المنتجات و تطويرها : يمكن التعبير عنه بالابتكار في المنتج الجزئي او التدريجي
- تحسين العمليات إنتاجية: الابتكار في العمليات الإنتاجية
- تحسين العمليات الإدارية : الابتكار في العمليات الإدارية

و هذه الجوانب تتفق الى حد ما مع دراستنا من خلال ابعاد الابتكار التنظيمي و نموذج وانج و احمد

لقياس الابتكار التنظيمي المعتمد في دراستنا.

دراسة لـ **Zulfiqar Ali , Hongyi Sun and Murad Ali** :

The Impact of Managerial and Adaptive Capabilities to Stimulate Organizational Innovation in SMEs: A Complementary PLS–SEM Approach Sustainability 2017.

تأثير القدرات الإدارية والتأقلمية لتحفيز الابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة: باستخدام نهج

PLS–SEM التكميلي، 2017

المهدف من هذه الدراسة هو الاستكشاف التحريبي واقتراح نموذج صارم للإيجابيات تأثير القدرة الإدارية (من حيث

صنع القرار ، وأسلوب الإدارة ، وتنمية الأفراد ، وتخطيط التعاقب) والقدرة على التأقلم (من حيث مسح الأفق

وإدارة التغيير، و الرشاقة) على الابتكار التنظيمي في سياق اداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من خلال تفسير القدرة على التأقلم من خلال أبعادها مسح

الأفق(horizon scanning)، إدارة التغيير، الرشاقة. بمعنى ان بعد الرشاقة في المؤسسة يفسر القدرة على التأقلم مع

الحيط، وهناك أيضا اتفاق في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان و اختلاف في برنامج القياس smart pls .

تظهر النتائج علاقة قوية و تبادلية هامة بين القدرة الإدارية و القدرة على التأقلم و الابتكار التنظيمي.

ثانيا : أوجه الاختلاف

نلاحظ بعض التمايز بين الدراسات السابقة و دراستنا و هذا ما سنحاول تبيانه من خلال هذا الفصل.

لدينا دراسة لـ حمودة يسين(2018)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. من خلال جميع أبعاد إدارة المعرفة (استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) و تأثيرها على أبعاد الإبداع التنظيمي (سيرورة العملية الابداعية، القدرات الابداعية لدى الموظفين)، ما عدا بين بعد استراتيجيات إدارة المعرفة للمتغير الأول والقدرات الابداعية لدى الموظفين بالنسبة للمتغير الثاني في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

وعليه يمكن تقييم وتحديد الإبتكار التنظيمي من خلال الابعاد التالية : (سيرورة العملية الابداعية، القدرات الابداعية لدى الموظفين) كما انه يتم تقييم الإبتكار بمده الطريقة على مستوى الافراد بالمؤسسة .

دراسة : د .أكرم محسن مهدي الياسري ، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية ، بحث ميداني في شركات وزارة الإعمار والإسكان العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

ثم اعتماد عناصر الابداع التنظيمي:

القدرة على حل المشاكل، القدرة على التغيير، روح المحازفة، تشجيع الإبداع لتقييم تأثير القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات وزارة الإعمار والإسكان العراقية و نلاحظ ميول نوعي في تقييم الإبتكار التنظيمي الى الإبتكار الفردي و إهمال الإبتكار الجماعي و التنظيمي.

دراسة لـ: عماد سالم الصانع(2013) اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت -لافراج -الأردن،رسالة دكتوراه ،إدارة الاعمال، 2013

تهدف هذه الدراسة الى وصف تأثير المتغير المستقل لمحددات الرشاقة الاستراتيجية(التخطيط والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا) في إنجاز أبعاد الفعالية التنظيمية كمتغير تابع (مدى تحقيق الأهداف والتكيف البيئي وجودة المخرجات) في شركة تصنيع لافراج للأسمنت الأردن وعليه يمكن تقييم الرشاقة الاستراتيجية من خلال محدداتها (التخطيط والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا) و اعتماد الرشاقة الاستراتيجية بمفهوم التأقلم مع المحيط .

والأداء المبتكر للمؤسسة، تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كتأقلم المؤسسة مع المحيط، واختلاف من حيث ابعاد تقييم الرشاقة الاستراتيجية .

- دراسة لـ **Gihan Ahmed Omar 2017**

The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction An Empirical study on retail sector in Egypt2017 .

العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتغير البيئي وما لها من التأثير على رضا العملاء دراسة تجريبية على قطاع التجزئة في مصر 2017

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الرشاقة الاستراتيجية القائمة على (الحساسية الاستراتيجية و الاستجابة الاستراتيجية و التعلم الاستراتيجي) لها تأثير مباشر على رضا العملاء في قطاع التجزئة في مصر، والاختلاف من حيث ابعاد تقييم الرشاقة الاستراتيجية

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في أداة الدراسة وهي الاستبيان المقدم الى مجموعة من المؤسسات المصرية .

دراسة لـ **جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي (2018)**

تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظات الفرات الأوسط

يهدف البحث الى الكشف عن تأثير اليات التعلم التنظيمي المتمثلة في اليات تحديد المعرفة ، وآليات امتصاص المعرفة وآليات استثمار المعرفة (التي تمتلكها المصارف الاهلية في محافظات الفرات الأوسط (كربلاء, والقادسية, وبابل، والمثنى والنجف) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بي (الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي). و عليه يمكن تقييم متغير الرشاقة الاستراتيجية بالمحددات التالية (الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي).

-دراسة لـ **Hojung Shin, Jae-Nam Lee, DaeSoo Kim, Hosun Rahim**

Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance.

الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات الكورية الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها على الأداء التشغيلي للشركة .

يلاحظ الاختلاف بين دراستنا و هذه الدراسة من حيث .

اعتماد الأبعاد الأساسية للرشاقة الاستراتيجية (القدرة التقنية ، الإبتكار التعاوني ، التعلم التنظيمي ، والمحاذة الداخلية) مع انه يمكن الاستفادة من الدراسة في تفسير الرشاقة الاستراتيجية ببعده الإبتكار التعاوني مما يثبت العلاقة بين الإبتكار و الرشاقة، كما انه يوجد اختلاف في برنامج الدراسة الإحصائية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ، اجريت مجموعة من التأكيدات لاختبار الارتباطات التجريبية المفترضة في النماذج الهيكلية.

المطلب الثالث: أوجه الاستفادة ومميزات الدراسة الحالية

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- تحديد المعالم النظرية للدراسة الحالية.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- الاستعانة في صياغة اشكالية الدراسة وتعيين ميادينها وأبعادها، وفي إثراء الاشكالية بالعودة إلى الأصول النظرية، والنتائج السابقة.
- تفادي العوائق المنهجية التي واجهت الباحثين السابقين.
- اختيار أداة الدراسة الملائمة الذي ساعدتنا الدراسات السابقة في اختيارها .
- تحديد المنهج المناسب للدراسة.
- التعرف على الإجراءات المناسبة للدراسة.
- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- استفادات الدراسات الحالية من الدراسات السابقة في الحصول على المراجع اللازمة وصياغة دقيقة لعنوان الدراسة وهو اثر الإبتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع محيطها .
- استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة الملائم وهو المنهج الوصفي التحليلي نظراً لتناسب المنهج مع طبيعة الدراسة التي تعتمد على العلاقة بين متغيرات كيفية .
- استفادات الدراسة الحالية من توصيف توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم وتكوين اشكالية الدراسة.

وأهميتها خصوصا دراسة **Brangier Eric, & Bornet Corinne** اهتمت هذه الدراسة بمعالجة الرشاقة التنظيمية والتكيف مع التغييرات المستمرة و كذا تأثير الابتكار على الرشاقة من خلال اثبات العلاقة التبادلية في التأثير و التأثير بين الابتكار التنظيمي و الرشاقة.

— دراسة ل **ALIOUAT Boualem, BESBES Abir** تقترح هذه المقالة اختبار وتحقيق من إدخال و استرجاع ثنائي الاتجاه للإبتكار الإداري والقدرة على الرشاقة وأداء الأعمال، حيث تنتج العلاقات الحلقية تأثيرات متبادلة ومتداخلة بين القدرات الديناميكيات مثل الإبتكار الإداري والرشاقة وبين هذه القدرات وأداء الأعمال، قد تم التحقق من ان الرشاقة تعزز الإبتكار الإداري و الإبتكار الإداري يعزز الرشاقة . و هذه مجمل أوجه تشابه الإشكالية بين هذه الدراسة و دراستنا الحالية .

— دراسة لـ **AHMED BELBACHIR wafa(2016)** قامت هذه الدراسة بمعالجة موضوع الرشاقة ، تحت غطاء التواصل، الاستقلالية، القدرة على التأقلم مع المحيط، التعاون، الإبتكار، ثقافة العمل، ثقافة التغيير.

— هذه الأساليب المختلفة و المتكاملة هي جوهر مفهوم الرشاقة، و من خلال الإبتكار تسمح الرشاقة للمنظمات بتحسين قدرتها على التأقلم من أجل الاستجابة بشكل أفضل لقيود المحيط، اما نتائج هذه الدراسة فكانت بمثابة همزة وصل بين الدراستين و مرجع لصياغة إشكالية البحث.

ثانيا: مميزات الدراسة الحالية:

بعد ما تطرقنا له من عرض ومراجعة للدراسات السابقة التي لها ارتباط مباشر ببحثنا، سنعرض فيما يلي أهم ما يميز دراستنا:

1- إشكالية الدراسة : تتمثل خصوصية الدراسة من حيث الإشكالية المطروحة، حيث ان مختلف الدراسات السابقة لم تتعرض الى معالجة هذا الأثر بمادين المتغيرين و بهذا الاتجاه و كانت صياغة الإشكالية على النحو التالي : ما مدى تأثير الإبتكار التنظيمي في تفعيل الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ؟

و سنحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الإجابة عن الإشكالية الإحصائية وهي:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للإبتكار التنظيمي على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؟

كما انه الفرضيات المقترحة الخاصة بهذه الدراسة لم يتم معالجتها في معظم الدراسات السابقة.

و كانت على التوالي :

- الإبتكار في المنتج يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية
- الإبتكار في السلوك يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية
- الإبتكار في الاستراتيجية يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية
- الإبتكار في السوق يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية
- الإبتكار في العمليات يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية .

2- متغيرات الدراسة : تبين لنا حسب بحثنا، وجود قلة في البحوث التي تناولت المتغيرين مجتمعين تأثير الإبتكار التنظيمي من خلال ابعاده الخمسة (الإبتكار في المنتج الإبتكار في السلوك ، الإبتكار في العمليات ، الإبتكار في الاستراتيجية ، الإبتكار في السوق) و استنادا الى مقياس wang & ahmed 2004 على تأقلم المؤسسة مع محيطها لمجموعة من المؤسسات الجزائرية، معتمدين تأقلم المؤسسة الاقتصادية بمفهوم حديث اتفق عليه العديد من الباحثين الا و هو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية و اعتماد عشرة ابعاد لتقييم الأداء الإداري الرشيق، كخصوصية لهذه الدراسة استنادا الى أبحاث ودراسة ل jerome barrand 2006 بعنوان le manager agile .

3- مجتمع الدراسة : إجراء دراستنا الحالية على مجتمع دراسة مختلف عن المجتمعات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، حيث تشمل دراستنا مجموعة من المؤسسات الجزائرية مختلفة النشاط مؤسسات إنتاجية، خدماتية، بناء و اشغال عمومية، مؤسسات مختلفة الحجم، مختلفة الموقع الجغرافي، و لها طبيعة قانونية مختلفة منها عمومية و خاصةمما سيضيفي على النتائج بعدا ثقافيا وخصوصية اقتصادية و اجتماعية.

4 - نموذج الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الحالية لدمج في نموذج موحد شامل المتغيرات: الإبتكار التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وذلك بالإستناد على نتائج دراسات كل من: wang & ahmed 2004 التي تهتم بانشاء مقياس

لقياس الإبتكار التنظيمي و تقييمه بالمؤسسات الاقتصادية، ودراسة لـ Shu-Hsien Liao, Chi- chuan Wub التي تحاول اظهار و تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة والإبتكار لتنظيمي من خلال ابعاده الخمسة (إبتكار المنتج ، إبتكار العملية ، إبتكار السوق، إبتكار السلوكي ، إبتكار الاستراتيجية) وصياغة ابعاد الرشاقة الاستراتيجية استنادا الى دراسة لـ jarome barrand 2006 التي يحاول فيها الباحث شرح مفاهيم حديثة لمفهوم الرشاقة و وضع مقاييس لتقييم الأداء الإداري للرشاقة في المؤسسات.

5- الاطار الزمني للدراسة : الحدود الزمنية:

ثم إعداد الدراسة النظرية والميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2018/01/01 إلى غاية 2021/01/31.

تتمثل خصوصية هذه الدراسة من حيث المرحلة الزمنية الخاصة و ما رافق ذلك من تقلبات سياسية في المرحلة الأولى وعدم استقرار المؤسسات في المقابل عدم استقرار المحيط بمختلف جوانبه، ثم ظهور وباء كوفيد 19 وتفشيه في العالم، وكل ما صاحب هذه المرحلة من المستجدات أثر على جمع المعطيات والبيانات خاصة الجانب التطبيقي منها المتعلق أساسا بإسقاط المحصول النظري على الواقع المؤسساتي الجزائري.

6 - أداة الدراسة :

تستخدم الدراسة الحالية في الجانب التطبيقي برنامج spss v 26 و ذلك لتعدد أبعاد متغيرات الدراسة ولحاولة تبيان حجم الارتباط و اتجاهه وتحديد نسبة التأثير وكذا المعالجة الوصفية الإحصائية والتحليلية من خلال الانحدار البسيط، واستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة محاور استبيان الدراسة قبل عرضها على المحكمين خصوصا دراسة **Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed 2004** ودراسة **Jérôme barrand 2006** و المبادئ العشرة لتقييم الأداء الإداري الرشيق ، حيث قمنا باستغلال المقترحات والتوصيات وأخذها بعين الاعتبار واعتمدها في محاور تفسر متغيرات الدراسة كما تشير إشكالية البحث، و كانت خصوصية الدراسة بأنها أول دراسة تجمع هذين المقياسين في استبيان واحد.

7- عينة الدراسة :

لقد تشابهت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فيما بينها من حيث اختيار مجتمع البحث ونوع العينات، بحيث ان العينة كانت في الغالب مؤسسة او عدة مؤسسات مختلفة النشاط الاقتصادي، استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على العينات التي من الممكن أن تقدم البيانات اللازمة والضرورية والمهمة لموضوع الدراسة، وعليه صببنا اهتمامنا على جملة من العينات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومنها عينات من مدراء المؤسسات ومدراء الموارد البشرية... إلخ.

أما خصوصية الدراسة من حيث العينة فكانت مجموعة من المؤسسات الجزائرية المختلفة النشاط والحجم الموقع الجغرافي والطبيعة القانونية، وخصوصية المؤسسة الجزائرية وطبيعة الاقتصاد الجزائري.

خلاصة الفصل

قمنا ببناء نشئ الدراسة الحالية على خلفية الدراسات السابقة التي تم سردها وتحليلها، لغرض الامام بجميع جوانب موضوع الدراسة وكمحاولة لأسقاط ما تم دراسته نظريا في الادبيات السابقة على دراستنا و إعطائها صبغة خاصة من خلال مزج ما يمكن مزجه، و تفعيل ما يمكن تفعيله. حيث قمنا بصياغة الإشكالية من خلال معالجة مختلف الدراسات السابقة حيث انها لم تتعرض الى معالجة هذا الأثر بهادين المتغيرين و بهذا التجاه من البحث و في هذا تتمثل خصوصية الدراسة و كانت صياغة الإشكالية على النحو التالي: ما مدى تأثير الإبتكار التنظيمي في تفعيل الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وسنحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الإجابة عن الإشكالية الإحصائية.

فيما يخص متغيرات الدراسة تبين لنا حسب بحثنا، وجود قلة في البحوث التي تناولت المتغيرين مجتمعين الإبتكار التنظيمي وتفسيره من خلال ابعاده الخمسة (الإبتكار في المنتج الإبتكار في السلوك ، الإبتكار في العمليات ، الإبتكار في الاستراتيجية، الإبتكار في السوق) استنادا الى مقياس wang & ahmed 2004 وتبين أثره على تأقلم المؤسسة الاقتصادية بمفهوم حديث اتفق عليه العديد من الباحثين ألا وهو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية و اعتماد عشرة ابعاد لتقييم الأداء الإداري الرشيق، استنادا الى أبحاث ودراسة ل jerome barrand 2006 بعنوان le manager agile . أما فيما يخص ادة الدراسة الإحصائية في الجانب التطبيقي سنعمد برنامج V spss 26 و ذلك بما يتماشى مع الدراسات السابقة و لتعدد أبعاد متغيرات الدراسة وأيضا لمحاولة تبيان حجم الارتباط واتجاهه وتحديد نسبة التأثير وكذا المعالجة الوصفية الإحصائية والتحليلية من خلال نموذج الانحدار البسيط.

وفيما يخص مجتمع الدراسة ستكون دراستنا الحالية على مجتمع دراسة مختلف عن المجتمعات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، حيث تشمل دراستنا مجموعة من المؤسسات الجزائرية مختلفة النشاط مؤسسات إنتاجية، خدماتية، بناء وأشغال عمومية، مؤسسات مختلفة الحجم، مختلفة الموقع الجغرافي، ولها طبيعة قانونية مختلفة منها عمومية و خاصة مما سيضفي على النتائج بعدا ثقافيا وخصوصية اقتصادية واجتماعية، في ظل ما يميز المرحلة من اضطرابات بالمحيط على جميع الجوانب السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والصحية على صعيد وباء كفيد 19 وتبعات ذلك على المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على أهم الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية من أجل البقاء، الاستمرار و التأقلم الذي أصبح الزاميا في ظل محيط متقلب، معقد ومضطرب و غير متأكد في بعض الأحيان.

وقد تم اختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي تنشط عبر عدد معين من ولايات الوطن في مختلف النواحي الغرب، الوسط، الشرق و الجنوب الجزائري.

ولمحاولة الإجابة عن الإشكالية وتفصيل الدراسة التطبيقية بما يخدم البحث، قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث أجزاء

- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- تحليل بيانات العينة المتعلقة بالدراسة.
- تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الإشكالية الاحصائية

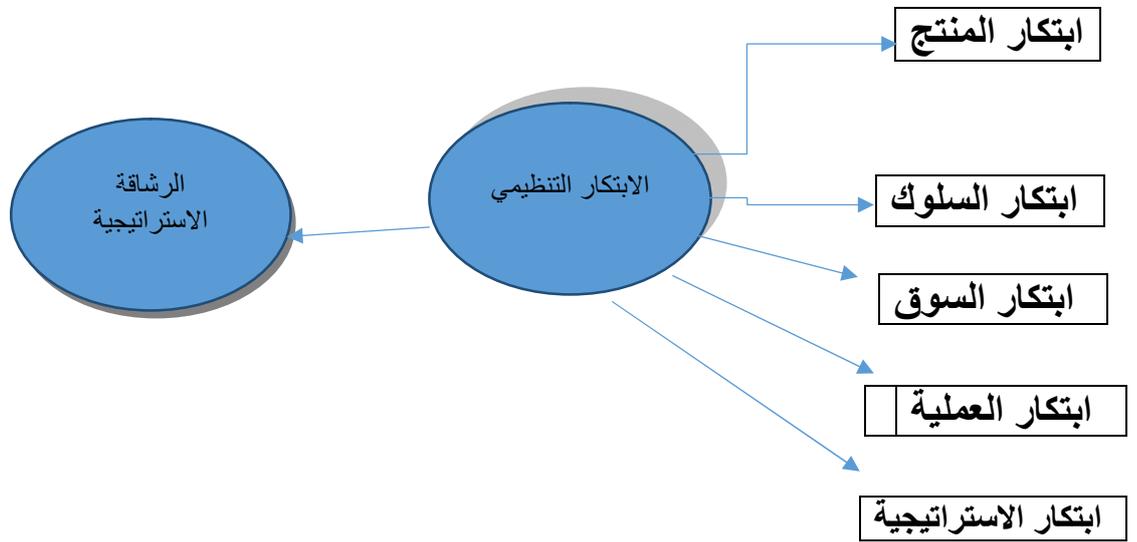
هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للإبتكار التنظيمي على تفعيل الرشاقة

الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية الاحصائية قمنا بطرح و صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية الخاصة بالجانب التطبيقي كما يلي :

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للإبتكار التنظيمي على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للإبتكار في المنتج على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للإبتكار في العملية على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للإبتكار في السلوك على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للإبتكار في السوق على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للإبتكار في الاستراتيجية على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ؟

النموذج:



تقييم الأداء الإداري
الرشيق

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

حتى تتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والتطبيقي لدراستنا، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

المطلب الأول : العينة المتعلقة بالدراسة

جرى اختيار العينة المتعلقة بالدراسة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية في ولايات مختلفة في القطر الجزائري من أجل أن يغلب على الدراسة الطابع الوطني، اخترنا مؤسسات من الغرب الجزائري من ولاية تلمسان وولاية وهران وولاية سيدي بلعباس، عين تيموشنت، مؤسسات من الشمال الوسط، المدينة والجزائر العاصمة ، الاغواط كنموذج عن مؤسسات الجنوب، و مؤسسات ولاية سطيف كنموذج عن مؤسسات الشرق الجزائري.

المؤسسات مختلفة الاحجام و متعددة النشاطات، موزعة في الجدول على النحو التالي :

الجدول رقم (3-1) يمثل المؤسسات مختلفة الاحجام و متعددة النشاطات

المؤسسات		العنوان		طبيعة النشاط			عدد العمال		الطبيعة القانونية	
		حسب الولاية		انتاجية	خدماتية	اشغال عمومية	ذكور	انات	خاصة	عمومية
المجمع الصناعي لإنتاج الالبان		تلمسان		✓			136	07		✓
مؤسسة اطلس للنضائد 1965		تلمسان		✓			41	16	✓	
مؤسسة المياه المعدنية منصوره 1988		تلمسان		✓			60	14		✓
اتصالات الجزائر Actel 2003		عين تيموشنت			✓		05	21		✓
المركب الصناعي ت د ا منطال 1922		تلمسان		✓			189	20		✓
الشركة الوطنية للتأمين SAA 1965		تلمسان			✓		23	17		✓
الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي 1963		تلمسان		✓			12	10		✓
مؤسسة فكيري مود لانتاج الملابس 2017		سطيف		✓			16	53	✓	
اوبتيموم تيليكوم الجزائر		تلمسان			✓		43	11		✓

								2001
	✓	04	87			✓	تلمسان	لكسكيز رحمون 1928
	✓	02	28			✓	تلمسان	افري كافي 1975
✓		13	168		✓		سيدي بلعباس	المؤسسة العمومية للنقل الحضري سيدي بلعباس 2010
	✓	10	18			✓	تلمسان	مؤسسة كوار منير 1962
	✓	00	55		✓		الجزائر	مؤسسة M S A بيع مواد البناء 2004
	✓	11	39			✓	سطيف	مؤسسة فيرو تيكسال 2010
✓		10	17		✓		المدية	اتصالات الجزائر المدية 2003
✓		48	717	✓			تلمسان	شركة تسوية و تهيئة و تجهيز الطرق 1971 Epe Star-Spa
✓		48	136	✓			تلمسان	مركز الدراسات والإنجاز العمراني 1983 urbat
✓		25	195			✓	سطيف	يوتك الجزائر sarl 2016
✓		386	810			✓	سيدي بلعباس	المؤسسة الوطنية للصناعة enie الالكترونية 1982
✓		17	351			✓	تلمسان	وحدة الخزف الصحي ceramig 1978
✓		07	141		✓		تلمسان	مؤسسة النقل الحضري Etust تلمسان 2010
✓		93	1404	✓			تلمسان	seror 1983 شركة الدراسات و إنجازات الاعمال الفنية بالغرب الجزائري
✓		19	447			✓	تلمسان	الشركة الوطنية للزئك Epe 1969
✓		50	684		✓		تلمسان	sonalgaz
✓		01	18		✓		تلمسان	Badr bank
	✓	00	29	✓			الجزائر	مؤسسة بوخاتم 2011
	✓	10	18			✓	سطيف	مؤسسة الصناعة الغذائية بليطة 2010
✓		184	3304	✓			الجزائر	كوسيدار 2008

✓		27	826	✓			تلمسان	سوجرويت
	✓	12	23			✓	الاغواط	snc laghouat auto 1985
✓		04	75			✓	الاغواط	المؤسسة العمومية للرسكلة النفائيات 2008
✓		05	84	✓			المدية	الفرع الوظيفي لحضيرة العتاد
✓		00	36			✓		sarl bicm 2013
	✓	384	700			✓	سيدي بلعباس	شي علي خدمات 2008
	✓	400	830			✓	تلمسان	شي علي خدمات 1980
✓		07	97	✓			الاغواط	Batimetal مؤسسة بناء وتركيب الهياكل الحديدية 1978
	✓	12	238		✓		الاغواط	شركة حمدي عيسى للنقل 1998
	✓	13	1222			✓	الاغواط	مؤسسة الاخوة عموري لصناعة الاجور 1999
✓		13	25		✓		الاغواط	مؤسسة موبيليس 2001
26	14	1984	13347	08	11	21	40	المجموع
		15331		اجمالي عدد العمال				

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني : المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من منهج الدراسة و بالإضافة إلى عينة الدراسة ومجالاتها.

أولا : المناهج المستخدمة في الدراسة.

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة، ويقصد بالمنهج : "مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة العلمية، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع"، كما يمكن تعريفه بأنه " نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة"¹.

و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على أحد أكثر مناهج البحث العلمي استخداما وهو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه ذلك " المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة ومن خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها ويشمل هذا المنهج أكثر من طريقة منها طريقة المسح أو الحصر وطريقة دراسة الحالة"².

إن استنادنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، يعود إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها حيث تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح بوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات وتجميع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقوم بوصف للنتائج المتوصل إليها وتفسيرها.

ثانيا : عينة الدراسة.

حرصا منا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا اختيار عينة الدراسة بطريقة غير عشوائية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 60 مؤسسة اقتصادية، وبعد فحصها قمنا باستبعاد 20 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فان عينة الدراسة تتكون من 40 مؤسسة، وقد تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات في الولايات التالية : تلمسان، الجزائر العاصمة، سيدي بلعباس، سطيف، عين تموشنت، المدية، الاغواط، من كلا القطاعين العام والخاص مع وجود اختلاف في طبيعة النشاط والحجم .

¹ محمد عبيدات وآخرون " منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية 1999، ص 46

² محمد العناوي، محمد مبارك، " البحث العلمي أسس وطريقة كتابته"، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة 1996، ص 30

ثالثا : حدود الدراسة.

المجال المكاني : تم اختيار تسعة ولايات لإجراء الدراسة الميدانية وهي : تلمسان، الجزائر العاصمة، سيدي بلعباس، سطيف، عين تموشنت، المدية ، الاغواط ، ويجدر بالذكر أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تقع في ولاية تلمسان والتي بدورها تتوفر على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة، والجدول التالي يوضح عدد المؤسسات في كل ولاية من الولايات.

الجدول رقم (3-2) : عدد المؤسسات في كل ولاية

الولايات	عدد المؤسسات
تلمسان	19
الجزائر العاصمة	03
المدية	02
سطيف	04
عين تموشنت	01
سيدي بلعباس	03
الاغواط	07
وهران	01

المصدر : من إعداد الباحث

المجال الزمني : ويتمثل في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية جمع كل البيانات وتحليلها، تم الخروج بإجابات عن كل التساؤلات المطروحة وبالتالي تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعة في الدراسة. وعموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من اثنا عشر شهرا، أي حوالي السنة انقسمت إلى أربعة مراحل أساسية.

المرحلة الأولى : وهي الخطوة التمهيدية والتي تم من خلالها الاتصال بإطارات المؤسسات المستهدفة للدراسة حيث قمنا بزيارة استطلاعية لبعض المؤسسات الاقتصادية، وقد استغرقت مدة هذه المرحلة حوالي الشهرين .

المرحلة الثانية : وهي مرحلة إعداد الاستبيان بشكله النهائي أي بعد القيام بعملية التصحيح وقد استغرق ذلك قرابة الشهرين .

المرحلة الثالثة : خلال هذه المرحلة تم توزيع الاستبيان على المؤسسات محل الدراسة وقد استغرقت حوالي الشهر والنصف .

المرحلة الرابعة : وهي مرحلة استرجاع الاستبيانات و تحليل البيانات المتحصل عليها وتفسيرها للخروج بالنتائج التي تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، وقد استغرقت هذه المدة أكثر من ستة أشهر ، حيث تم الاعتماد على نظام التحليل الإحصائي (spss) .

المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

يهتم هذا المبحث بتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ومختلف الأدوات المستعملة في التحليل، كما تضمن تحليل الاستبيان المقدم إلى المؤسسات محل الدراسة.

أولا : تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين الذين يعملون في مجموعة من المؤسسات الجزائرية، وذلك لسنة 2020 حيث يقدر عدد المؤسسات 60 مؤسسة، وبما أن الدراسة تهتم بواقع الابتكار التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية فإن مجتمع الدراسة يمثل من خلال الهيئة الإدارية، المدير، نائب المدير، مدير الموارد البشرية.

ثانيا : تحديد عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة يعتبر غير محدود، وعالية قمنا بدراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، وقمنا بتوزيع الاستبيان على 60 مؤسسة، وبعد جمع الاستبيانات قمنا باستبعاد 20 لعدم اكتمالها وعدم الإجابة بطريقة صحيحة و اعتمدنا 40 استبيان للدراسة، والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (3-3) عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

الاستبيان	العدد	النسبة %
الموزعة	60	100%
المستبعدة	20	33%
الصالحة للتحليل	40	66%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

ثالثا : أدوات الدراسة

لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك تماشيا مع نوعية الموضوع باعتبار متغيرات الدراسة كالتالي المتغير المستقل الابتكار التنظيمي و المتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية، وتمثل الأدوات في:

1-المقابلة: يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على الإجابة للأسئلة، وقد اعتمدنا في بحثنا المقابلة مع مدراء المؤسسات، او مدراء الموارد البشرية، وذلك بهدف جمع المعلومات حول واقع الابتكار التنظيمي و اثره على الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة.

2- الاستبيان: تقتضي أهداف الدراسة وما طرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبيان موجه إلى الهيئة الإدارية بمؤسسات العينة للإجابة على مختلف التساؤلات.

3- الهدف من الاستبيان: يهدف الاستبيان إلى التعرف إلى مدى اعتماد ابعاد الابتكار التنظيمي وتقييم واقع الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة ودراسة علاقة أنواع الابتكار المعتمدة في التأثير على الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات , وهذا من خلال الأجزاء الثلاث التي يتكون منها الاستبيان:

رابعا : تصميم الاستبيان

أما من حيث تصميم استبيان البحث، فهو يتكون من ثلاث أجزاء و هي كما يلي:

1- الجزء الأول: معلومات عامة حول المؤسسات

يتعلق الجزء الأول من الاستبيان معلومات عامة حول المؤسسات وبدوره يتكون من قسمين القسم الأول معلومات حول المؤسسة اسم المؤسسة، تاريخ النشأة، مجال النشاط.... و القسم الثاني بالعوامل الديمغرافية للعينة عدد العمال الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، معلومات وصفية حول المؤسسات.

2- الجزء الثاني: يهتم الجزء الثاني من الاستبيان بمحور الابتكار التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال اعتماد مقياس وانج و احمد 2004 المعتمد خصيصا لقياس و تقييم الابتكار التنظيمي المطبق على 1400 مؤسسة بريطانية و المتكون من 20 عبارة، حيث قسمت العبارات كما يلي:

- **الإبتكار في المنتج** : تتكون من 04 عبارات والتي تهتم بتقييم ما مدى اعتماد المؤسسات لهذا النوع من الإبتكارات في اداءها، من خلال طرح منتجات جديدة، خدمات.....الخ.

- **الإبتكار في العمليات** : تتكون من 04 عبارات وتهتم بتقييم ما مدى اعتماد المؤسسات لهذا النوع من الإبتكارات في اداءها.

- **الإبتكار في السوق** : والمتكون من 04 عبارات وتهتم بتقييم ما مدى اعتماد المؤسسات لهذا النوع من الإبتكارات في اداءها، من خلال السبق الى السوق، اعتماد أسواق جديدة، طرق تسويق و أساليب إبتكارية تسويقية.

- **الإبتكار في السلوك** : والمتكون من 04 عبارات وتهتم بتقييم ما مدى اعتماد المؤسسات لهذا النوع من الإبتكارات في اداءها، و يعكس ذلك جميع الابداعات السلوكية في المؤسسة افراد او جماعات.

- **الإبتكار في الاستراتيجية** : والمتكون من 04 عبارات وتهتم بتقييم ما مدى اعتماد المؤسسات لهذا النوع من الإبتكارات في اداءها، من خلال هذا النوع يكون لدى المؤسسة رؤية إبتكارية و رسالة إبداعية استراتيجية .

3- الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بالرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك من خلال 10 عبارات، الذي يتمحور مغزاها حول حرص واهتمام المؤسسة باعتماد مبادئ الرشاقة الاستراتيجية، وهذا من خلال اعتماد مقياس جروم باروند (2006 jerome barrand) لتقييم الأداء الإداري الرشيق للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

هناك عدة أساليب للمعالجة الإحصائية، ارتأينا الى الأسلوب الأمثل الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة و مع الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة.

** البرنامج الإحصائي spss.

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال جهاز الإعلام الآلي عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار 26 (spss IBM24) التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

- معامل الارتباط : لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقل والتابع).

- معامل الثبات : الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث اعتمدنا على طريقة ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي للمقاييس، حيث أنها تعطي فكرة عن التناسق الموجود بين المقاييس ويجب أن تكون قيمة $\alpha > 0.75$ حتى نتأكد من ثبات وصدق سلم القياس، لكن يمكن تخفيض هذه القيمة إلى (0,6) في البحوث الاستكشافية.

- التكرارات : لمعرفة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

- النسب المئوية : لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

- المتوسط الحسابي : للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

- الانحراف المعياري : يمكن من خلاله معرفة مدى التشتت الموجود بين الأوساط الحسابية.

- نموذج الانحدار البسيط والمتعدد : يعتبر نموذج الانحدار من الأدوات الإحصائية التي تركز على دراسة العلاقة بين متغير تابع وبين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، بحيث ينتج معادلة إحصائية توضح العلاقة بين المتغيرات وتأخذ الصيغة التالية :

$$Y_i = b_0 + b_1 \times 1 + b_2 \times 2 + \dots + b_m \times n + e_i$$

b_0 : قيمة الثابت

X_1 : المتغير المفسر الأول

X_2 : المتغير المفسر الثاني

X_n : المتغير المفسر n

e_i : حد الخطأ

y : المتغير التابع

- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) : وهو يمثل علاقة خطية بين واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة، وواحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

المطلب الخامس: ثبات وصدق الاستبيان

قصد التأكد من صدق المقياس المستعمل في الدراسة تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الباحثين، و تم قبول اعتماده.

ثبات صدق المقياس:

كما تأكدت فاعليته وثباته من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا.

- حيث بلغ **0.627** الإبتكار في المنتج ؛
- كما بلغ **0.670** فيما يخص عبارات الإبتكار في العمليات؛
- بينما بلغ **0.746** بين عبارات الإبتكار في السوق؛
- و **0.631** بين عبارات الإبتكار في السلوك؛
- وبلغ **0.778** بين عبارات الإبتكار في الاستراتيجية ؛
- وبلغ **0.792** بين عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية ؛

وهذا ما يؤكد وجود علاقة ثبات وارتباط بين عبارات كل محور.

أما قيمته بين كل عبارات المقياس فقد بلغت **0.867** وبالتالي فهي قيم ذات دلالة إحصائية عالية ودليل على الاتساق و الثبات بين عبارات النموذج المستعمل، ومنه فالمقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية.

وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4) معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحاور الاستبيان	الإبتكار في المؤسسة						عدد العبارات
	الإبتكار في المنتج	الإبتكار في العمليات	الإبتكار في السوق	الإبتكار في السلوك	الإبتكار في الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	
	04	04	04	04	04	10	30
معامل ألفا كرونباخ	0.627	0.670	0.746	0.631	0.778	0.792	0.867

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة و مخرجات برنامج spss.

كما تم قياس متغيرات الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس " ليكرت " الخماسي لأنه أنسب المقاييس التي تسمح بقياس الحوافز المطبقة والتفكير الإبداعي في المؤسسة، حيث قمنا بإعطاء الدرجات التالية موزعة على مقياس ليكرت و ذلك كما يلي:

- موافق تماما: درجة 01
- موافق: درجة 02
- محايد: درجة 03
- غير موافق: درجة 04
- غير موافق تماما: درجة 05

وتقاس درجة الموافقة في المجالات كالاتي

1-----1.8-----2.6 -----3.4-----4.2----- 5	المجال
شديدة مرتفعة متوسطة منخفضة ضعيفة	درجة الموافقة

- الأدوات الإحصائية المستعملة: شملت منهجية معالجة بيانات الدراسة الاستعانة
- برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) spss على استخدام الأدوات التالية:

1. اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا،

$$a = \frac{n}{n-1} 1 - \frac{\sum vt}{vt}$$

a: يمثل ألفا كرونباخ : n يمثل عدد الأسئلة

V i: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة V t: يمثل التباين لأسئلة المحور

2. التكرارات و النسب لوصف بيانات عينة الدراسة من حيث خصائصها، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = (تكرار المجموعة / المجموع الكلي للتكرارات) × 100

3. المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الابتكار التنظيمي (الابتكار في المنتج، الابتكار في العمليات، الابتكار في السوق، الابتكار في السلوك، الابتكار في الاستراتيجية) التي تعتمدها المؤسسة، و الرشاقة الاستراتيجية .

- الانحراف المعياري $\delta = \frac{\sqrt{(x-x)^2}}{N}$ للتعرف على درجة التشتت لقيم إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي .

4. أساليب الارتباط والانحدار وما يصاحبها من اختبار T وذلك لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الابتكار التنظيمي المتبع من طرف المؤسسة (مستقل) و الرشاقة الاستراتيجية (تابع)، حيث تم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 5% (درجة الثقة في هذه الحالة 95%).

المبحث الثاني : تحليل بيانات العينة المتعلقة بالدراسة.

من أجل تحليل البيانات يتوجب علينا تشريح بيانات العينة و مقارنة النتائج المتوصل اليها من خلال مخرجات البرنامج .

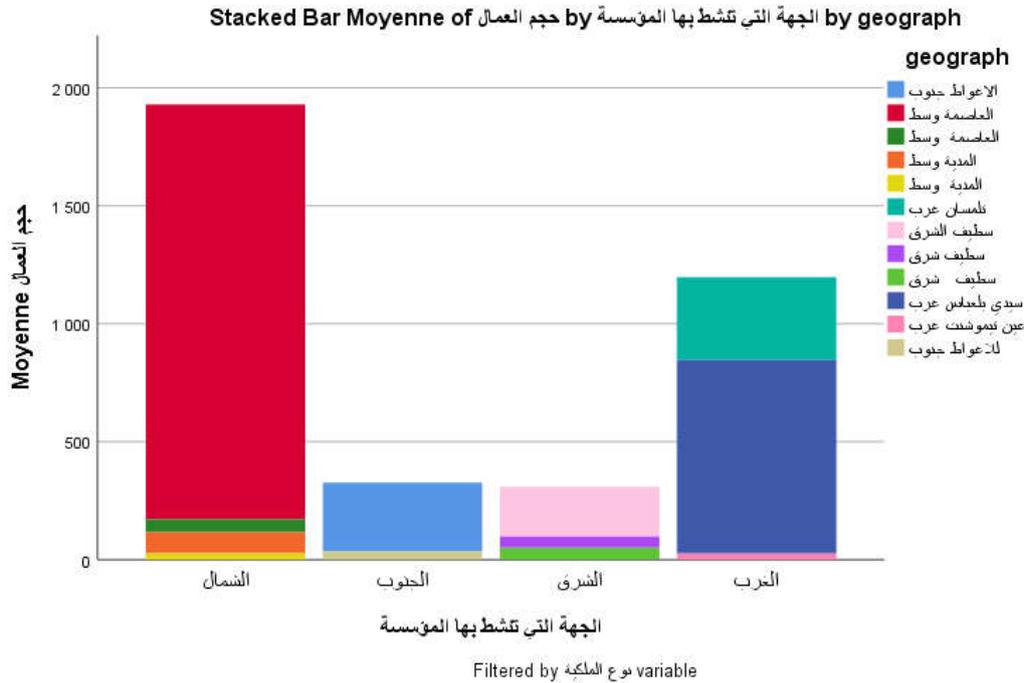
المطلب الأول : تحليل البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة

قمنا باستخدام برنامج SPSS v 26 في عملية التحليل لملائمة هذا البرنامج للدراسة الحالية وملائمته لحجم العينة كما اخترنا الطريقة التي استخدمها جل الباحثين في عرض وتحليل نتائج الدراسة.

أولاً: تحليل البيانات حسب حجم المؤسسة

بما ان حجم المؤسسة يؤثر في أداء المؤسسة و يؤثر في تأقلم المؤسسة مع المحيط، سنحاول تشريح البيانات و تحليلها حسب حجم المؤسسة.

الشكل رقم (3-1) يمثل الجهة التي تنشط بها المؤسسة



من اعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

حسب نتائج الجدول يظهر توزيع حجم المؤسسات على النحو التالي :

- المؤسسات الأكبر حجما هي مؤسسات الجزائر العاصمة ، تليها مؤسسات الغرب الجزائري ، مؤسسات ولاية تلمسان ثم ولاية سيدي بلعباس .
- تليها مؤسسات الجنوب الممثلة في مؤسسات ولاية الاعواظ ؛
- تليها مؤسسات ولاية سطيف .
- تليها مؤسسات ولاية المدية، وفي الأخير مؤسسات ولاية عين تيموشنت .

أما في ما يخص التوزيع الإجمالي الجهوي للأفراد في مؤسسات العينة :

تبدي مؤسسات الوسط الممثلة في مؤسسات ولاية الجزائر العاصمة و ولاية المدية الأكبر من حيث الحجم ؛

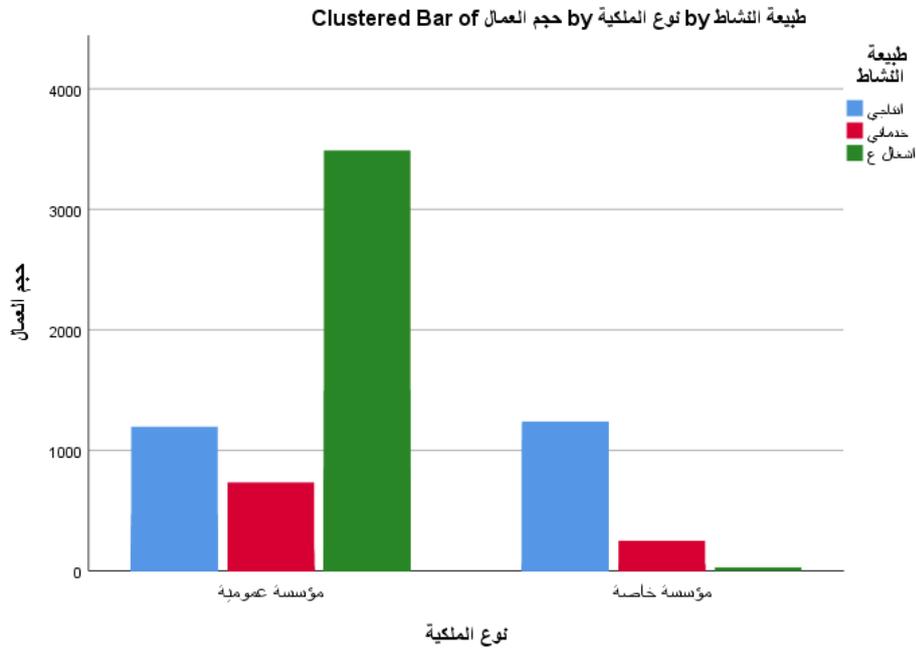
تليها مؤسسات الغرب الجزائري ممثلة في مؤسسات ولاية تلمسان و سيدي بلعباس ثم عين تيموشنت على التوالي.

تليها مؤسسات الجنوب الجزائري ممثلة في مؤسسات ولاية الاعواظ ؛

و في الأخير مؤسسات ولاية سطيف ممثلة الشرق الجزائري .

ثانياً: تحليل البيانات حسب حجم المؤسسة و الطبيعة القانونية و نوع النشاط

الشكل رقم (3-2) يمثل نوع الملكية



من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيان يتضح ان المؤسسات العمومية هي الأكبر من حيث الحجم (عدد العمال)، خاصة مؤسسات الاشغال العمومية تليها المؤسسات الإنتاجية ، ثم تليها المؤسسات الخدمية .

اما المؤسسات الخاصة هي الأقل حجماً، المؤسسات الإنتاجية تليها المؤسسات الخدمية .

المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان

سنتعرض فيما يلي الى إجابات افراد المجموعة على ثلاثون عبارة المقسمة الى محورين ، المحور الأول الإبتكار التنظيمي المقسم بدوره الى خمسة أجزاء (الإبتكار في المنتج ، الإبتكار في العمليات، الإبتكار في السوق، الإبتكار في الاستراتيجية ، الإبتكار في السلوك).

أولاً : تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإبتكار التنظيمي

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بكل محور من محاور الإبتكار التنظيمي حسب توجه الإجابات.

1- عبارات الابتكار في المنتج :

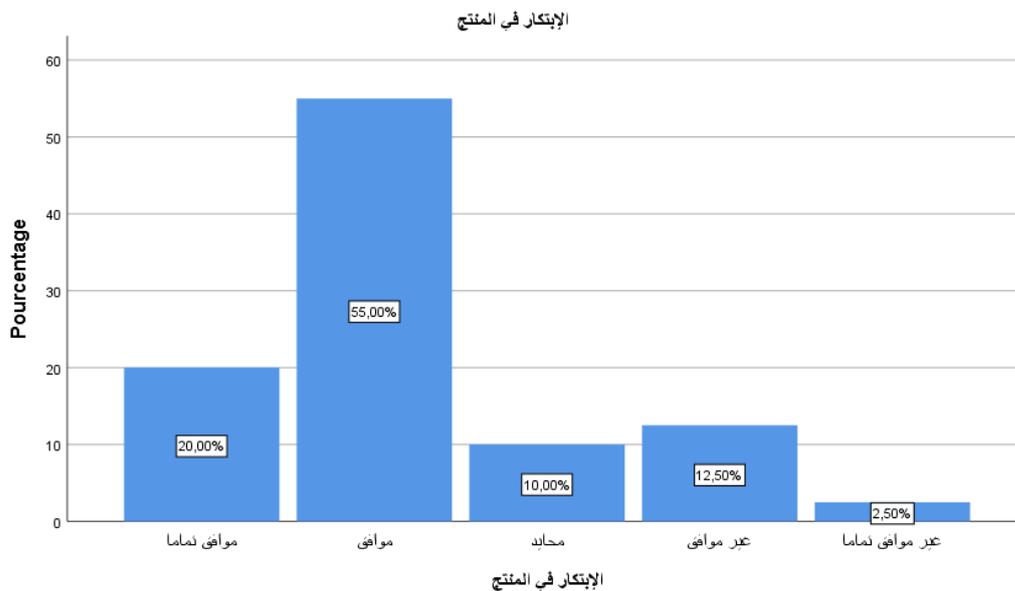
الجدول (3-5) : تقييم الابتكار في منتج المؤسسات

2,4125	المتوسط الحسابي
0,73718	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام spss

المتوسط الحسابي يقدر بـ 2,4125 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الابتكار في المنتج و بانحراف معياري قدر بـ 0,73718.

الشكل رقم (3-3) يمثل تقييم الابتكار في منتج المؤسسات



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال البيان نلاحظ اتجاه الإجابات على متغير الابتكار في المنتج نحو الموافقة نسبتها 55 % و هي مرتفعة بالنسبة لتوجه الإجابات الأخرى.

2- عبارات الابتكار في العمليات

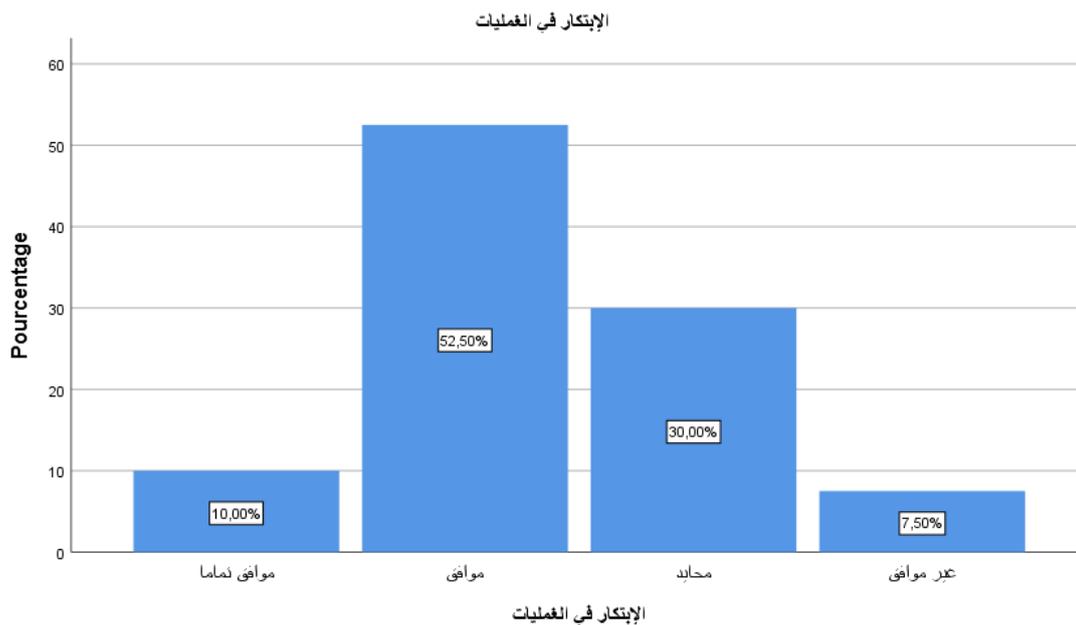
الجدول (3-6) : تقييم الابتكار في العمليات في المؤسسات

2,5563	المتوسط الحسابي
0,59509	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام spss

المتوسط الحسابي يقدر بـ 2,5563 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الابتكار في العمليات وبانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,59509.

الشكل رقم (3-4) يمثل الابتكار في العمليات



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال البيان نلاحظ اتجاه الإجابات على متغير الابتكار في العمليات نحو الموافقة نسبتها 52.5 % و هي مرتفعة بالنسبة لتوجه الإجابات الأخرى.

3- عبارات الابتكار في الاستراتيجية

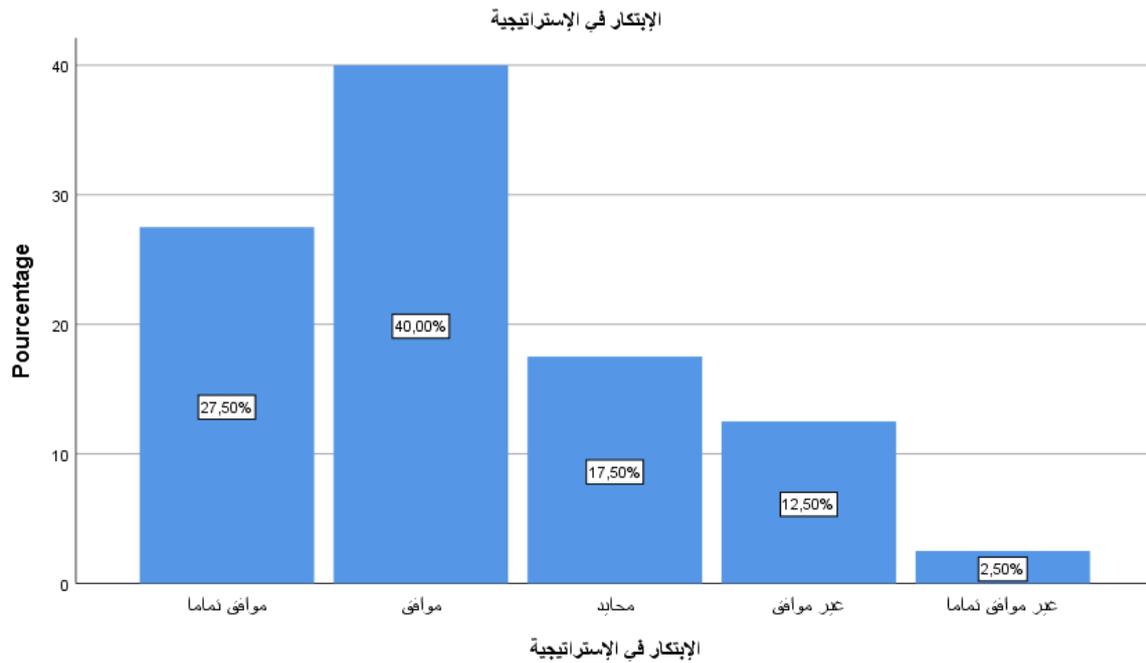
الجدول (3-7) : تقييم الابتكار في الاستراتيجية في المؤسسات

2,3083	المتوسط الحسابي
0,80379	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر بـ 2,3083 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الابتكار في الاستراتيجية و بانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,803790.

الشكل رقم (3-5) يمثل الابتكار في الاستراتيجية



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال البيان نلاحظ اتجاه الإجابات على متغير الابتكار في الاستراتيجية نحو الموافقة نسبتها 40 % و هي مرتفعة بالنسبة لتوجه الإجابات الأخرى.

-4 عبارات الابتكار في السلوك

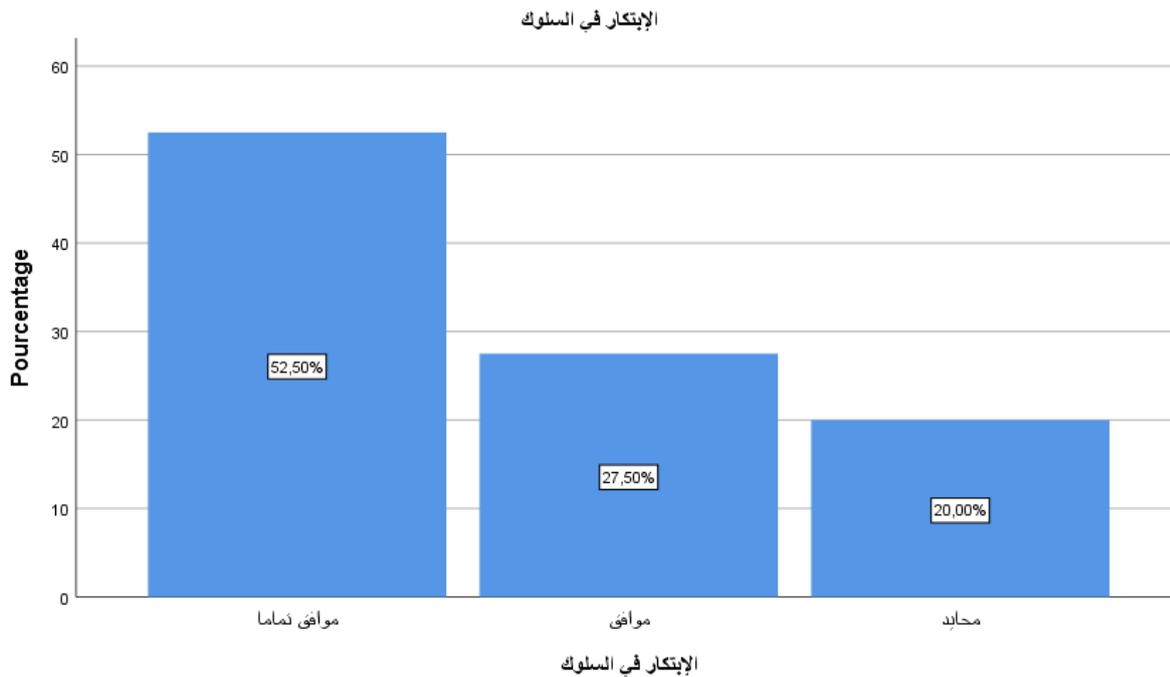
الجدول (3-8) : تقييم الابتكار في السلوك في المؤسسات

2,0125	المتوسط الحسابي
0,57721	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر بـ 2,0125 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الابتكار في السلوك و بانحراف معياري الذي قدر بـ 0,57721.

الشكل رقم (3-6) يمثل الابتكار في السلوك



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال البيان نلاحظ اتجاه الإجابات على متغير الابتكار في السلوك نحو الموافقة تماما نسبتها 52.5 % و هي مرتفعة بالنسبة لتوجه الإجابات الأخرى .

5- عبارات الابتكار في السوق

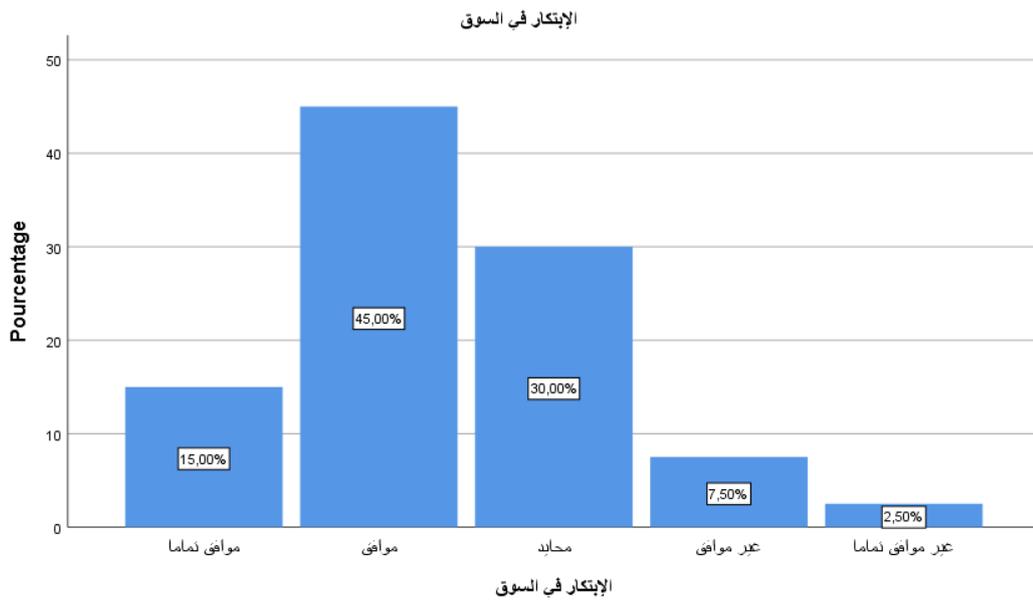
الجدول (3-9) : تقييم الابتكار في السوق في المؤسسات

2,5500	المتوسط الحسابي
0,66554	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر بـ 2,5500 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الابتكار في السوق وبانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,665540.

الشكل رقم (3-7) يمثل الابتكار في السوق



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال البيان نلاحظ اتجاه الإجابات على متغير الابتكار في الاستراتيجية نحو الموافقة نسبتها 45 % و هي مرتفعة بالنسبة لتوجه الإجابات الأخرى.

6- عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية

الجدول (3-10) : تقييم عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات

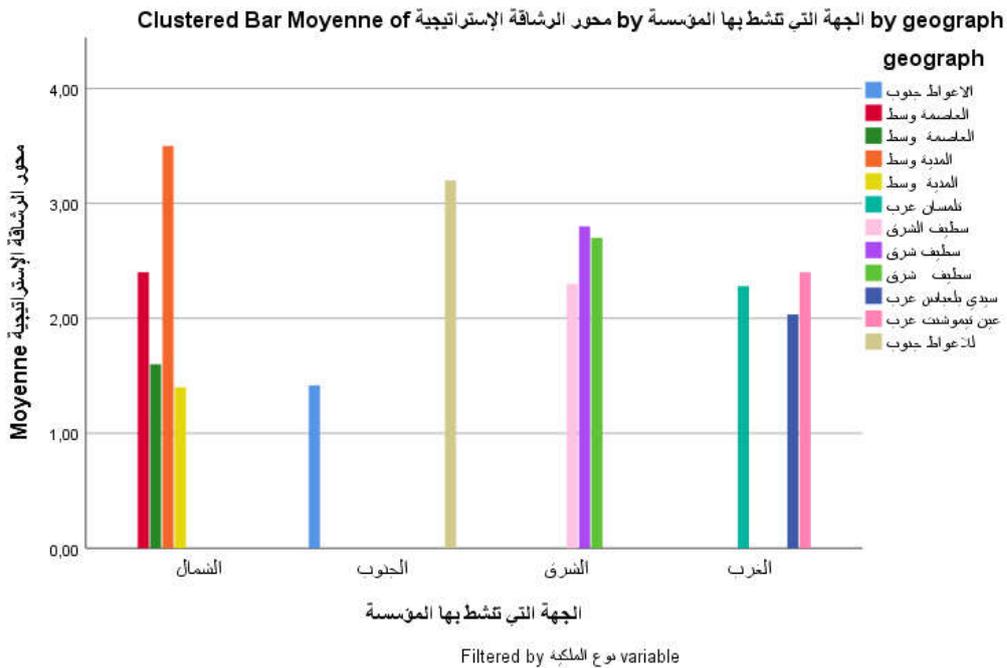
2,1925	المتوسط الحسابي
0,68739	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر بـ 2,1925 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الرشاقة الاستراتيجية وبانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,68739.

ثانيا : توجه إجابات العينة نحو متغير الرشاقة الاستراتيجية حسب جهة النشاط الجغرافي

الشكل رقم (3-8) يمثل الجهة الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة



من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الرسومات البيانية، يتضح أن أكثر المؤسسات الجزائرية اعتمادا لمبادئ الرشاقة الاستراتيجية من خلال الابتكار التنظيمي على التوالي:

1 - مؤسسات الوسط الجزائري بالجزائر العاصمة و ولاية المدية، حيث كانت مؤسسات من ولاية المدية هي الرائدة في اعتماد مبادئ الرشاقة، تليها مؤسسات بالجزائر العاصمة.

2 - تليها مؤسسات الجنوب المتمثلة في بعض مؤسسات ولاية الاغواط .

3- ثم مؤسسات بالشرق الجزائري ولاية سطيف حيث نلاحظ تقارب في اعتماد مبادئ الرشاقة الاستراتيجية بين المؤسسات المدروسة .

4- في الأخير مؤسسات الغرب الجزائري، حيث كانت الأقل اعتمادا لمبادئ الرشاقة الاستراتيجية و نلاحظ بعض التفاوت بين مؤسسات الغرب ؛ حيث كانت مؤسسات ولاية عين تيموشنت أكثر اعتمادا لمبادئ الرشاقة من نظيراتها بولاية تلمسان و ولاية سيدي بلعباس على التوالي . .

المطلب الثالث : تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الابتكار التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة :

بما أن الطبيعة القانونية للمؤسسة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، و كذا تؤثر على تأقلم المؤسسة مع المحيط وعليه سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الابتكار التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة من خلال توجه الإجابات .

أولاً : الإبتكار في المنتج

1-الإبتكار في المنتج المؤسسات الخاصة

الجدول(3-11) : تقييم عبارات محور الإبتكار في المنتج في المؤسسات الخاصة

النسب	المؤسسات الخاصة
2,3519	المتوسط الحسابي
0,81824	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة للمؤسسات الخاصة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر بـ 2,3519 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على الإبتكار في المنتج و بانحراف معياري قدر بـ 0,818240

2-الإبتكار في المنتج المؤسسات العمومية

الجدول(3-12) : تقييم عبارات محور الإبتكار في المنتج في المؤسسات العمومية

النسب	المؤسسات العمومية
2,5385	المتوسط الحسابي
0,53858	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة للمؤسسات العمومية حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر بـ 2,5385 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على الإبتكار في المنتج و بانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,538580، وعليه المؤسسات العمومية تتبنى الإبتكار في المنتج بنفس الوتيرة مع نظيراتها الخاصة .

ثانيا : الإبتكار في الاستراتيجية حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة

1- الإبتكار في الاستراتيجية المؤسسات الخاصة -

الجدول(3-13) : تقييم عبارات محور الإبتكار في الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة

النسب	المؤسسات الخاصة
2,9487	المتوسط الحسابي
0,52434	الانحراف المعياري
متوسطة	درجة الموافقة للمؤسسات الخاصة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب 2,9487 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على الإبتكار في الاستراتيجية و بانحراف معياري قدر ب 0,524340.

2 - الإبتكار في الاستراتيجية لدى المؤسسات العمومية

الجدول(3-14) : تقييم عبارات محور الإبتكار في الاستراتيجية في المؤسسات العمومية

النسب	المؤسسات العمومية
2,3457	المتوسط الحسابي
0,74811	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة للمؤسسات العمومية حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب 2,3457 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على الإبتكار في الاستراتيجية و بانحراف معياري قدر ب 0,748110.

وعليه المؤسسات العمومية هي الأكثر تبني للإبتكار في الاستراتيجية من نظيراتها الخاصة .

ثالثا - الإبتكار في السوق حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة

1- الإبتكار في السوق لدى المؤسسات الخاصة

الجدول (3-15) : تقييم عبارات محور الإبتكار في السوق في المؤسسات الخاصة

	المؤسسات الخاصة
2,6154	المتوسط الحسابي
0,71891	الانحراف المعياري
متوسطة	درجة الموافقة للمؤسسات الخاصة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب 2,6154 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على عبارات الإبتكار في السوق وبانحراف معياري قدر ب 0,71891.

2- الإبتكار في السوق لدى المؤسسات العمومية

الجدول (3-16) : تقييم عبارات محور الإبتكار في السوق في المؤسسات العمومية

	المؤسسات العمومية
2,5185	المتوسط الحسابي
0,65017	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة للمؤسسات العمومية حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب 2,5185 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الإبتكار في السوق وبانحراف معياري قدر ب 0,65017.

وعليه المؤسسات العمومية هي الأكثر تبني للإبتكار في السوق من نظيراتها الخاصة .

رابعا : الإبتكار في السلوك حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة :

1- الإبتكار في السلوك لدى المؤسسات الخاصة

الجدول (3-17) : تقييم عبارات محور الإبتكار في السلوك في المؤسسات الخاصة

	المؤسسات الخاصة
1,8654	المتوسط الحسابي
0,47451	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة للمؤسسات الخاصة حسب سلم ليكرت الحماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب1,8654 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الإبتكار في السلوك وانحراف معياري قدر ب0,47451.

2- الإبتكار في السلوك لدى المؤسسات العمومية

الجدول (3-18) : تقييم عبارات محور الإبتكار في السلوك في المؤسسات العمومية

	المؤسسات العمومية
2,0833	المتوسط الحسابي
0,616290	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة للمؤسسات العمومية حسب سلم ليكرت الحماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب2,0833 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الإبتكار في السلوك وانحراف معياري قدر ب0,61629.

وعليه المؤسسات العمومية تتبنى لمبادئ الإبتكار في السلوك بنفس الدرجة مع نظيراتها الخاصة .

خامسا : الإبتكار في العمليات حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة :

1- الإبتكار في العمليات لدى المؤسسات الخاصة

الجدول (3-19) : تقييم عبارات محور الإبتكار في العمليات في المؤسسات الخاصة

النسب	المؤسسات الخاصة
2,1026	المتوسط الحسابي
0,75012	الانحراف المعياري
متوسطة	درجة الموافقة للمؤسسات الخاصة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب 2,1026 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الإبتكار في العمليات و بانحراف معياري قدر ب 0,750120.

2- الإبتكار في العمليات لدى المؤسسات العمومية

الجدول (3-20) : تقييم عبارات محور الإبتكار في العمليات في المؤسسات العمومية

النسب	المؤسسات العمومية
2,4074	المتوسط الحسابي
0,82345	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة للمؤسسات العمومية حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب 2,4074 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الإبتكار في العمليات و بانحراف معياري قدر ب 0,8234500

وعليه المؤسسات العمومية هي الأكثر تبني لمبادئ الإبتكار في العمليات من نظيراتها الخاصة .

سادسا : تقييم محور الرقابة الاستراتيجية حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة :

1- تقييم محور الرقابة الاستراتيجية لدى المؤسسات الخاصة

الجدول(3-21) : تقييم عبارات محور الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة

النسب	المؤسسات الخاصة
2,1846	المتوسط الحسابي
0,70219	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة للمؤسسات الخاصة حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب 2,1846 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الرقابة الاستراتيجية وانحراف المعياري الذي قدر ب 0,702190.

2- تقييم محور الرقابة الاستراتيجية لدى المؤسسات العمومية

الجدول(3-22) : تقييم عبارات محور الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية

	المؤسسات العمومية
2,1963	المتوسط الحسابي
0,69364	الانحراف المعياري
مرتفعة	درجة الموافقة للمؤسسات العمومية حسب سلم ليكرت الخماسي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المتوسط الحسابي يقدر ب 2,1963 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على عبارات الرقابة الاستراتيجية و بانحراف معياري قدر ب 0,693640

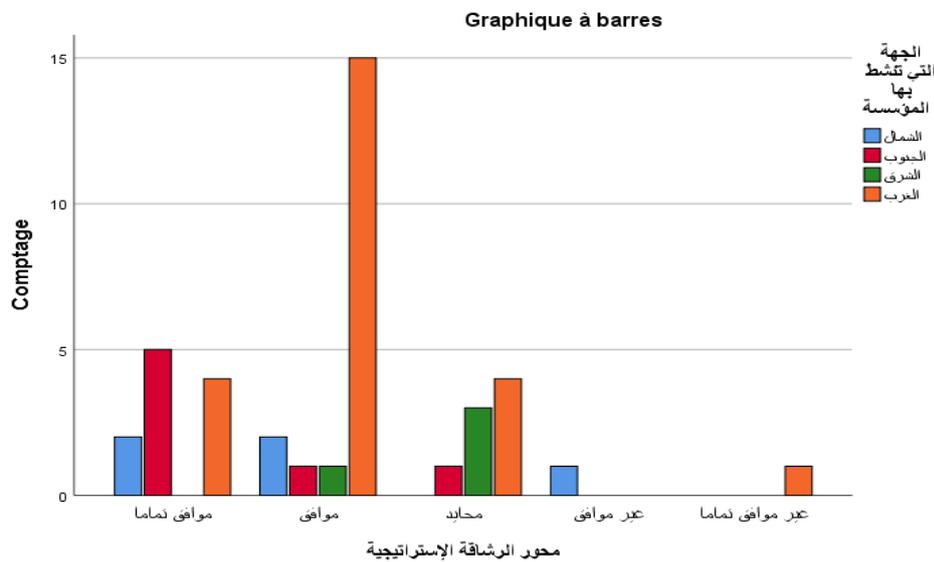
وعليه المؤسسات العمومية تتبنى لمبادئ الرقابة الاستراتيجية بنفس الدرجة مع نظيراتها الخاصة .

المطلب الرابع : تحليل بيانات واقع الرشاقة الاستراتيجية من خلال الموقع الجغرافي للمؤسسات والطبيعة القانونية

بما ان الموقع الجغرافي يؤثر في تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط والطبيعة القانونية للمؤسسة كذلك.وعليه سنحاول تحليل البيانات من خلال الموقع الجغرافي و الطبيعة القانونية في عينة المؤسسات المدروسة .

أولا : بيانات محور الرشاقة الاستراتيجية لدى المؤسسات

الشكل رقم (3-9) يمثل محور الرشاقة الاستراتيجية لدى المؤسسات

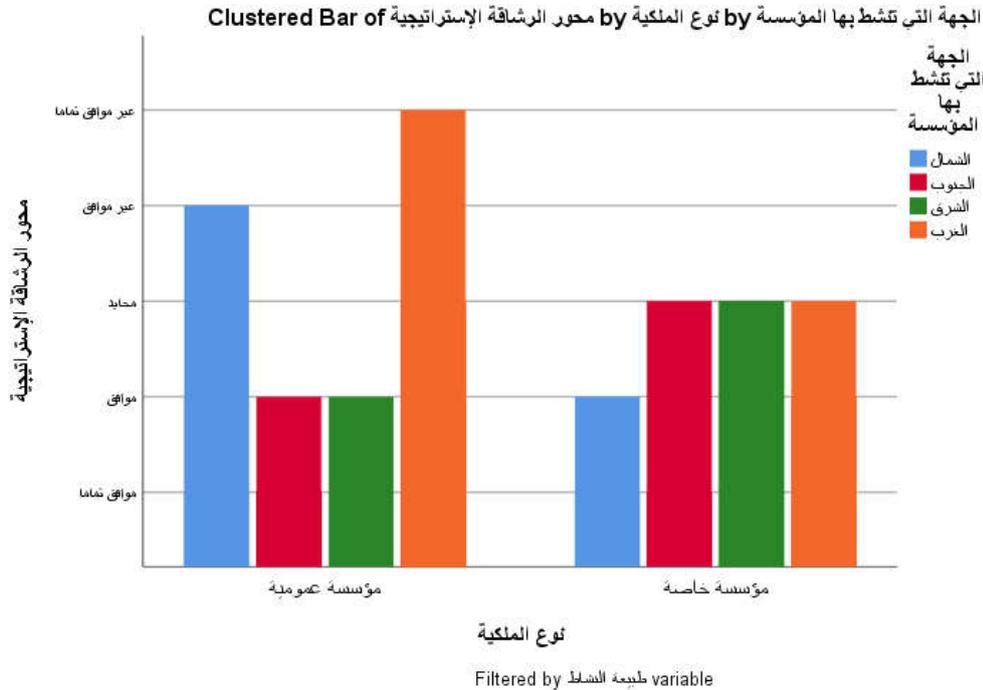


من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج البيان سنحاول تحليل اتجاه ودرجة الموافقة على متغير الرشاقة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال الجهة الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة، نلاحظ على التوالي ان مؤسسات الغرب يبدون موافقة عالية على تبني الرشاقة الاستراتيجية، تليها مؤسسات الوسط الجنوب يبدون موافقة اقل بالنسبة لمؤسسات الغرب، اما مؤسسات الشرق و الشمال فكانت اتجاهات الموافقة اقل نسبيا من سابقاتها.

ثانيا : بيانات محور الرشاقة الاستراتيجية و الطبيعة القانونية للمؤسسة و نوع النشاط

الشكل رقم (3-10) يمثل محور الرشاقة الاستراتيجية و الطبيعة القانونية للمؤسسة



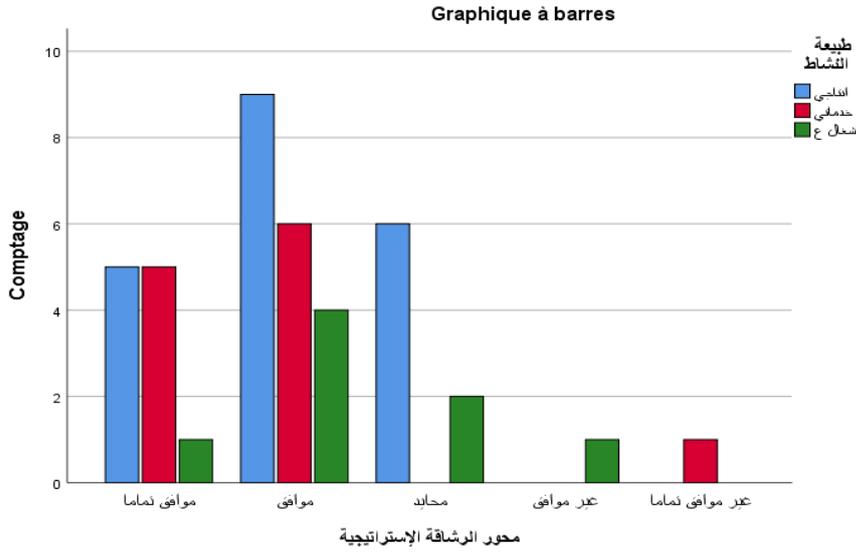
من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيان يتضح ان المؤسسات الخاصة تبدي موافقة متساوية على تبني الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات الشرق و الجنوب و الغرب الجزائري، على غرار مؤسسات الوسط التي تبدي موافقة أقل بالنسبة لقريناتها. و يتضح أيضا ان المؤسسات العمومية الغربية تبدي موافقة أكبر على تبني الرشاقة الاستراتيجية بالنسبة لقريناتها، تليها مؤسسات الوسط الشمالي الجزائري، ثم مؤسسات الجنوب و الشرق بالتساوي .

ثالثا : واقع الرشاقة الاستراتيجية من خلال طبيعة نشاط المؤسسات :

إن طبيعة نشاط المؤسسة يمكن أن يؤثر على درجة تبني مبادئ الرشاقة الاستراتيجية وسنحاول تحليل البيان لبيان العلاقة .

الشكل رقم (3-11) يمثل واقع الرقابة الاستراتيجية من خلال طبيعة نشاط المؤسسات



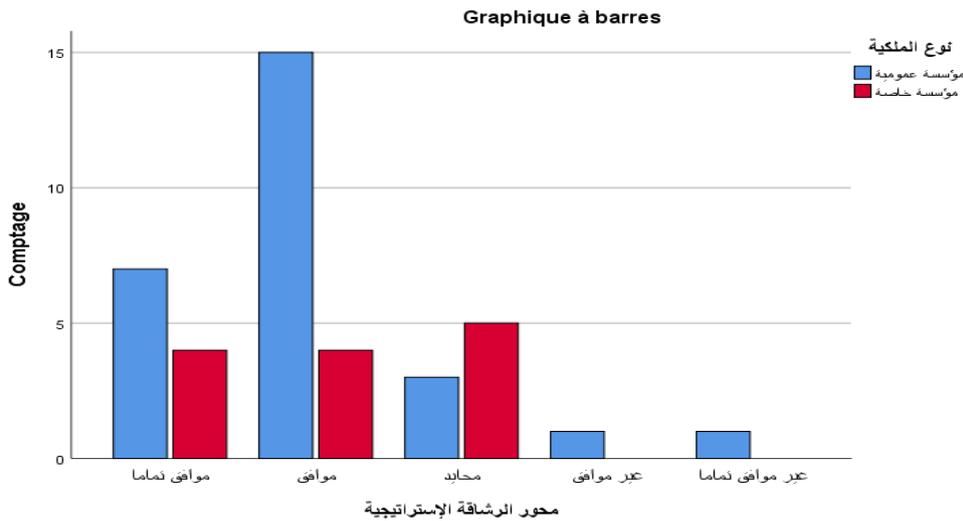
من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسات الإنتاجية تبدي موافقة أكبر على تبني مبداء الرقابة الاستراتيجية تليها المؤسسات الخدمائية، ثم تليها مؤسسات الاشغال العمومية.

رابعا : واقع الرقابة الاستراتيجية من خلال الطبيعة القانونية للمؤسسات (خاصة / عمومية):

يمكن للطبيعة القانونية للمؤسسات ان تؤثر على درجة تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ الرقابة الاستراتيجية.

الشكل رقم (3-12) يمثل واقع الرقابة الاستراتيجية من خلال الطبيعة القانونية للمؤسسات

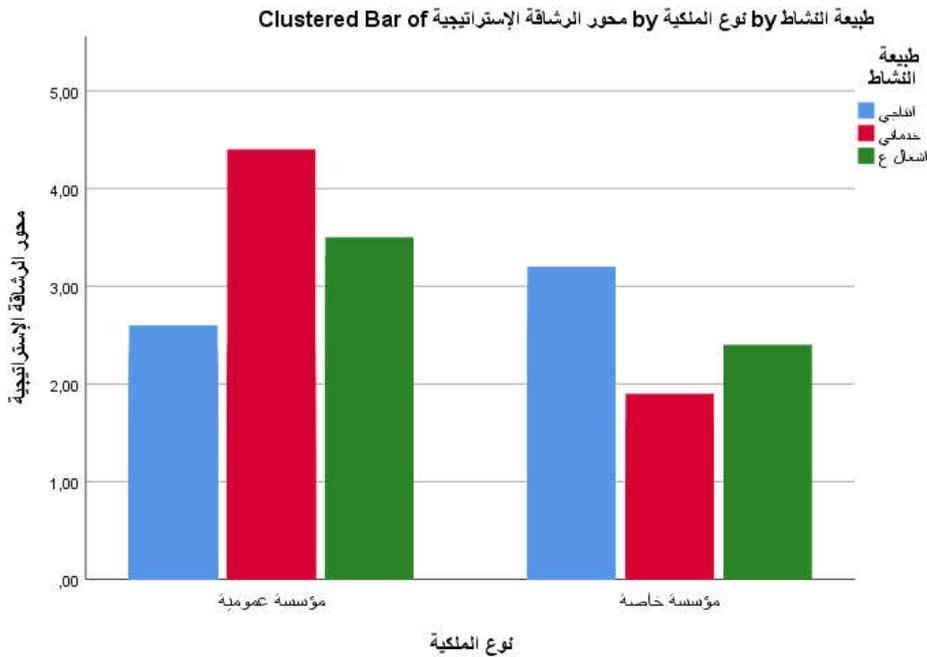


من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيان يتضح ان المؤسسات العمومية أكثر تبني لمبادئ الرقابة الاستراتيجية من نظيراتها الخاصة

خامسا : واقع الرقابة الاستراتيجية حسب الطبيعة القانونية للمؤسسات ونوع النشاط

الشكل رقم (3-13) يمثل واقع الرقابة الاستراتيجية حسب الطبيعة القانونية و نوع النشاط



من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن المؤسسات العمومية الخدمية الأكثر تبني لمبادئ الرقابة الاستراتيجية، تليها مؤسسات الاشغال العمومية، ثم المؤسسات الإنتاجية العمومية.

و فيما يخص المؤسسات الخاصة فالمؤسسات الإنتاجية هي الرائدة في تبني مبادئ الرقابة الاستراتيجية، تليها مؤسسات الاشغال العمومية الخاصة، ثم المؤسسات الخدمية الخاصة.

أما فيما يخص المؤسسات العمومية الخدمية أكثر ممارسة للرقابة من نظيراتها الخاصة، ومؤسسات الاشغال العمومية أكثر ممارسة للرقابة من المؤسسات الخاصة للأشغال العمومية والمؤسسات الإنتاجية العمومية أكثر تبني للرقابة من نظيراتها الإنتاجية الخاصة .

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من بعد تحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان، سنقوم باختبار الفرضيات كمحاولة للإجابة عن الإشكالية الإحصائية المطروحة.

المطلب الأول : اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على مدى صحتها إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

لاختبار هذه الفرضيات لابد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وكل من أنواع الابتكار التنظيمي (الابتكار في المنتج، الابتكار في السلوك، الابتكار في السوق، الابتكار في الاستراتيجية، الابتكار في العمليات) ، وذلك باعتبار الرشاقة الاستراتيجية متغير تابع و كل نوع من أنواع الابتكار التنظيمي عامل مستقل، حيث يتم قبول أو رفض الفرضية بالاعتماد على مستوى المعنوية، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05 كما قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل نوع من أنواع الابتكار السابقة الذكر و الرشاقة الاستراتيجية، مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1 و 1) ، كلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين بينما كلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما، نستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذا كانت طردية أو عكسية عن طريق إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت إشارته موجبة فهذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين و إذا كانت إشارته سالبة فهذا دليل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، أما معامل التحديد الذي سنستدل به على درجة تأثير كل نوع من أنواع الابتكار التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية.

فرضيات الارتباط

تظهر مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد المتغيرات، وقبل الدخول في مرحلة اختبار الفرضيات الستة نشير من خلال المصفوفة الى ان حجم العينة 40، و مختصر sig مستوى الدلالة في الجدول يشير الى اختبار معنوية مستوى الارتباط ، فيوجد علامة (***) يدل على معنوية الارتباط عند 1% و (*) يدل على معنوية الارتباط عند 5%، و تتفرع من الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية .

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الابتكار التنظيمي و الرشاقة الإستراتيجية

الإبتكار التنظيمي	الإبتكار في السلوك	الإبتكار في الاستراتيجية	الإبتكار في السوق	الإبتكار في العمليات	الإبتكار في المنتج	
0.000	0.000	0.011	0.012	0.04	0.000	مستوى الدلالة
0.879 (*)	0.637 (*)	0.398 (**)	0.395 (**)	0.451 (**)	0.476 (*)	الرشاقة الاستراتيجية

n=40

(*) مستوى المعنوية عند 1%

(**) مستوى المعنوية عند 5%

الفرضية الرئيسية: الإبتكار التنظيمي يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة .

بما ان مستوى الدلالة =sig 0.000 و هو اقل من 0.05

أي أنه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية، عند مستوى دلالة 5% ونقول ان الإبتكار التنظيمي يؤثر في الرشاقة الاستراتيجية

بالنسبة لمعامل الارتباط : (0.879) يؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية و ذو دلالة إحصائية بين الإبتكار التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية .

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى: الإبتكار في المنتج يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

بما ان مستوى الدلالة =sig 0.000 و هو اقل من 0.05

أي أنه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية، عند مستوى دلالة 5% ونقول ان الإبتكار في المنتج يؤثر في الرشاقة الاستراتيجية

بالنسبة لمعامل الارتباط : (0.476) وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية ذو دلالة إحصائية بين الابتكار في المنتج و الرشاقة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الثانية : الابتكار في العمليات يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

بما أن مستوى الدلالة $0.04 = sig$ و هو اقل من 0.05

أي أنه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية، عند مستوى دلالة 5% ونقول ان الابتكار في العمليات يؤثر في الرشاقة الاستراتيجية

بالنسبة لمعامل الارتباط : (0.451) وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الابتكار في العمليات و الرشاقة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الثالثة : الابتكار في السوق يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

بما أن مستوى الدلالة $0.012 = sig$ و هو أقل من 0.05

أي أنه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية، عند مستوى دلالة 5% ونقول ان الابتكار في السوق يؤثر في الرشاقة الاستراتيجية

بالنسبة لمعامل الارتباط : (0.395) يؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية و ذو دلالة إحصائية بين الابتكار في السوق و الرشاقة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الرابعة : الابتكار في الاستراتيجية يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

بما أن مستوى الدلالة $0.011 = sig$ و هو اقل من 0.05

أي أنه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية العدمية، عند مستوى دلالة 5% ونقول ان الابتكار في الاستراتيجية يؤثر في الرشاقة الاستراتيجية

بالنسبة لمعامل الارتباط : (0.398) وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الابتكار في الاستراتيجية و الرشاقة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الخامسة : الابتكار في السلوك يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

بما أن مستوى الدلالة =sig 0.000 و هو أقل من 0.05

أي أنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، عند مستوى دلالة 5% ونقول ان الابتكار في السلوك يؤثر في الرشاقة الاستراتيجية وبالنسبة لمعامل الارتباط : (0.637) وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الابتكار في السلوك و الرشاقة الاستراتيجية.

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية: الابتكار التنظيمي يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة .

- نضع الفرضيات على النحو التالي :

-**الفرضية العدمية H_0** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5%.

-**الفرضية البديلة H_1** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5%.

والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط و نموذج الانحدار الخطي البسيط .

الجدول رقم (3-23) يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الابتكار التنظيمي)

F	T	معامل B0	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار B1	معامل التحديد	معامل الارتباط	الابتكار التنظيمي
128.717	11.345	0.926	0.000	1 28 29	0.044	0.772	0.879	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه :

لدينا معامل التحديد (0.772) و بالتالي يساهم الابتكار التنظيمي بنسبة 77.2 % في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

أما نسبة 22.8 % المتبقية تمثل بقية المتغيرات المستقلة الأخرى التي لم تدرج في النموذج .

لدينا قيمة فيشر =128.717 و باحتمال 0.000 و هو اقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0 و نقول ان النموذج جيد و مقبول احصائيا.

بالنسبة لمعامل الانحدار $B1 = 0.044$ و عليه لدينا اثر موجب (0.044) للابتكار التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية دو دلالة إحصائية لان مستوى الدلالة اقل من 0.05

و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0

و نقول ان الابتكار التنظيمي مفسر للرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية = (0.926) + 0.044 x الابتكار التنظيمي + et

1. et : البواقي .

ثانيا : اختبار الفرضيات الثانوية

1- اختبار الفرضية الاولى: الابتكار في المنتج يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

نضع الفرضيات على النحو التالي:

-الفرضية العدمية H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في المنتج و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %.

-الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في المنتج و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %.

والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط و نموذج الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (3-24) يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الإبتكار في المنتج)

F	T	معامل B0	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار B1	معامل التحديد	معامل الارتباط	
11.107	3.33	1.123	0.002	1 28 29	0.443	0.226	0.476	الإبتكار في المنتج

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه :

لدينا معامل التحديد (0.226) وبالتالي يساهم الإبتكار في المنتج بنسبة 22.6 % في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

أما نسبة 77.4 % المتبقية تمثل بقية المتغيرات المستقلة الأخرى التي لم تدرج في النموذج .

لدينا قيمة فيشر = 11.107 و باحتمال 0.02 و هو اقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0 و نقول ان النموذج جيد مقبول احصائيا.

بالنسبة لمعامل الانحدار $B_1 = 0.443$ و عليه لدينا اثر موجب (0.443) و ذو دلالة إحصائية للإبتكار في المنتج على الرشاقة الاستراتيجية لان مستوى الدلالة اقل من 0.05

و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0

و نقول ان الإبتكار في المنتج مفسر للرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية = (1.123) + 0.443 x الإبتكار في المنتج + et

et : البواقي .

2 - اختبار الفرضية الثانية: الابتكار في العمليات يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

نضع الفرضيات على النحو التالي:

-الفرضية العدمية H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في العمليات والرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %

-الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في العمليات والرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %.

والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط و نموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (3-25) يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الابتكار في العمليات)

F	T	معامل B0	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار B1	معامل التحديد	معامل الارتباط	
9.693	3.113	0.861	0.04	1 28 29	0.521	0.203	0.451	الابتكار في العمليات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه :

لدينا معامل التحديد (0.203) و بالتالي يساهم الابتكار في العمليات بنسبة 20.3 % في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

أما نسبة 79.7 % المتبقية تمثل بقية المتغيرات المستقلة الأخرى التي لم تدرج في النموذج .

لدينا قيمة فيشر =9.693 و باحتمال 0.04 وهو اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية العدمية H_0 و نقول ان النموذج جيد ومقبول احصائيا.

بالنسبة لمعامل الانحدار $B_1 = 0.521$ وعليه لدينا أثر موجب (0.521) للابتكار في العمليات على الرشاقة الاستراتيجية و ذو دلالة إحصائية لان مستوى الدلالة اقل من 0.05

و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0

و نقول أن الإبتكار في العمليات مفسر للرشاقة الاستراتيجية

$$\text{الرشاقة الاستراتيجية} = (0.861) + 0.521 \times \text{الإبتكار في العمليات} + \text{et}$$

Et : البواقي .

3 - اختبار الفرضية الثالثة : الإبتكار في السوق يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

- نضع الفرضيات على النحو التالي

-الفرضية العدمية H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في السوق و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %

-الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في السوق و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %.

والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط و نموذج الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (3-26) يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الإبتكار في السوق)

	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B1	درجة الحرية	مستوى الدلالة	معامل B0	T	F
الإبتكار في السوق	0.395	0.156	0.408	1 28 29	0.012	1.153	2.647	7.007

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه :

لدينا معامل التحديد (0.156) و بالتالي يساهم الإبتكار في السوق بنسبة 15.6 % في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

أما نسبة 84.4 % المتبقية تمثل بقية المتغيرات المستقلة الأخرى التي لم تدرج في النموذج .

لدينا قيمة فيشر = 7.007 و باحتمال 0.012 و هو أقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0 و نقول ان النموذج جيد و مقبول احصائيا.

بالنسبة لمعامل الانحدار $B_1 = 0.408$ و عليه لدينا اثر موجب (0.408) للإبتكار في السوق على الرشاقة الاستراتيجية دو دلالة إحصائية لان مستوى الدلالة اقل من 0.05.

و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0

و نقول أن الإبتكار في السوق مفسر للرشاقة الاستراتيجية.

الرشاقة الاستراتيجية = (1.153) + 0.408 x الإبتكار في السوق + et

et : البواقي .

4- اختبار الفرضية الرابعة : الإبتكار في الاستراتيجية يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

نضع الفرضيات على النحو التالي :

-الفرضية العدمية H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في الاستراتيجية و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %.

-الفرضية البديلة H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في الاستراتيجية و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %.

والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط و نموذج الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (3-27) يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الإبتكار في الاستراتيجية)

F	T	معامل B ₀	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار B ₁	معامل التحديد	معامل الارتباط	
7.135	2.671	1.247	0.011	1	0.372	0.158	0.398	الإبتكار في الاستراتيجية
				28				
				29				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه :

لدينا معامل التحديد (0.158) و بالتالي يساهم الابتكار في الاستراتيجية بنسبة 15.8 % في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

أما نسبة 84.2 % المتبقية تمثل بقية المتغيرات المستقلة الأخرى التي لم تدرج في النموذج .

لدينا قيمة فيشر =7.135 و باحتمال 0.011 و هو أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدمية H₀ و نقول ان النموذج جيد و مقبول احصائيا.

بالنسبة لمعامل الانحدار $B1 = 0.372$ و عليه لدينا اثر موجب (0.372) للإبتكار في الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية و ذو دلالة إحصائية لان مستوى الدلالة اقل من 0.05

و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H₀

و نقول ان الابتكار في الاستراتيجية مفسر للرشاقة الاستراتيجية

$$\text{الرشاقة الاستراتيجية} = (1.247) + 0.372 \times \text{الإبتكار في الاستراتيجية} + \text{et}$$

et : البواقي .

5 - اختبار الفرضية الخامسة : الإبتكار في السلوك يساعد على تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

نضع الفرضيات على النحو التالي:

-الفرضية العدمية **H₀** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في السلوك و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %.

-الفرضية البديلة **H₁** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في السلوك و الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات المجموعة عند مستوى معنوية 5 %.

والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط و نموذج الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (3-28) يمثل نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط (الإبتكار في السلوك)

F	T	معامل B0	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار B1	معامل التحديد	معامل الارتباط	الإبتكار في السلوك
25.920	5.091	0.666	0.000	1 28 29	0.758	0.406	0.637	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه :

لدينا معامل التحديد (0.406) و بالتالي يساهم الإبتكار في السلوك بنسبة 40.6 % في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

اما نسبة 59.4 % المتبقية تمثل بقية المتغيرات المستقلة الأخرى التي لم تدرج في النموذج .

لدينا قيمة فيشر =25.920 و باحتمال 0.000 و هو اقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0 و نقول ان النموذج جيد مقبول احصائيا.

بالنسبة لمعامل الانحدار $B1 = 0.758$ و عليه لدينا اثر موجب (0.521) للإبتكار في السلوك على الرشاقة الاستراتيجية دو دلالة إحصائية لان مستوى الدلالة اقل من 0.05

و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0

و نقول ان الإبتكار في السلوك مفسر للرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية = (0.666) + 0.758 x الإبتكار في السلوك + et

et : البواقي .

المطلب الثاني: تحليل النتائج والمناقشة

بما أنه معظم الدراسات السابقة تثبت العلاقة بين متغيري الدراسة، أثبتت نتائج دراستنا على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية في مجموعة المؤسسات محل الدراسة، و تم إثبات ذلك احصائيا.

حيث أن تحليل النتائج كما يلي:

- يساهم الابتكار التنظيمي بنسبة **77.2%** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و ارتباط قوي طردي وإيجابي يصل الى **87.9%**.

و عليه و بالاعتماد على المعادلة الخطية ، تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار التنظيمي في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في المنتج بنسبة **22.6%** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و ارتباط متوسط طردي و إيجابي يصل الى **47.6%** . و عليه و بالاعتماد على المعادلة الخطية ، تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار في المنتج في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في العمليات بنسبة **20.3%** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و ارتباط متوسط طردي و إيجابي يصل الى **45.1%** . و عليه و بالاعتماد على المعادلة الخطية ، تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار في العمليات في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في الاستراتيجية بنسبة **15.8%** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية

و ارتباط متوسط طردي و إيجابي يصل الى **39.8%** . و عليه و بالاعتماد على المعادلة الخطية ، تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار في الاستراتيجية في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في السلوك بنسبة **40.6%** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و ارتباط مرتفع طردي و إيجابي يصل الى **63.7%** . و عليه و بالاعتماد على المعادلة الخطية ، تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الإبتكار في السلوك في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الإبتكار في السوق بنسبة **15.6%** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و ارتباط متوسط طردي و إيجابي يصل الى **39.5%** .

و عليه و بالاعتماد على المعادلة الخطية، تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الإبتكار في السوق في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

ومما سبق و بما أن الإبتكار التنظيمي يؤثر احصائيا في تفعيل الرشاقة الاستراتيجية ، ومن النتائج الإحصائية المتوصل اليها يمكن القول بان الإبتكار في السلوك يظهر تأثير قوي في تفعيل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات قيد الدراسة يليه الإبتكار في المنتج بتأثير اقل، يليه الإبتكار في العمليات بتأثير اقل من سابقه، ثم الإبتكار في الاستراتيجية وفي الأخير الإبتكار في السوق .

خلاصة الفصل

حاولنا في هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال دراسة واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و التعرف على الطرق والوسائل التي تلجأ إليها من اجل التأقلم مع المحيط (الرشاقة الاستراتيجية) من خلال الابتكار التنظيمي.

بداية تم التطرق إلى خطوات الدراسة التطبيقية بحيث اشتملت تحديد المنهج المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بجمع البيانات، تحليلها و تفسيرها، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم تصميم الاستبيان كأداة أساسية للدراسة التطبيقية .

إن الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى هذه المجموعة من المؤسسات الجزائرية، تبين إن هذه الأخيرة تهتم بالابتكار التنظيمي من جهة ، و تحاول التأقلم مع المحيط من جهة أخرى و يظهر ذلك من خلال الابتكار في المنتجات و الابتكار في العمليات و الابتكار في السلوك و الابتكار في الاستراتيجيات و الابتكار في السوق، من خلال الاهتمام بمحفزات الابتكار التنظيمي والسعي للحفاظ عليه و تبني مبادئه، و لبلوغ هذه الغايات تقوم المؤسسات بتنظيم سياسة للإبتكار على اختلاف إشكاله وفق نظام محكم للرفع من أداءها و زيادة فرص تأقلمها.

و من خلال العينة المدروسة تبين لنا ان الفرضيات المقترحة نظريا صحيحة و هذا ما تؤكدته النتائج، درجة الموافقة على الابتكار في السلوك معنوية و لها تأثير قوي، ثم درجة الموافقة على الابتكار في العمليات و الابتكار في المنتج معنوية و لهما تأثير اقل من الابتكار في السلوك ، يليهم الابتكار في الاستراتيجية بدرجة موافقة معنوية أما درجة التأثير فاقل من الابتكارات سابقة، و في الأخير درجة الموافقة على الابتكار في السوق معنوية و اقل تأثيرا؛

- يساهم الابتكار التنظيمي بنسبة 77.2% في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و بارتباط قوي طردي و إيجابي يصل الى 87.9%.

تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار التنظيمي في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في المنتج بنسبة 22.6% في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و ارتباط متوسط طردي و إيجابي يصل الى **47.6 %**، وتظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار في المنتج في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في العمليات بنسبة **20.3%** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و ارتباط متوسط طردي و إيجابي يصل الى **45.1 %** . ، وتظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار في العمليات في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في الاستراتيجية بنسبة **15.8 %** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية

و ارتباط متوسط طردي و إيجابي يصل الى **39.8 %** . و تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار في الاستراتيجية في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في السلوك بنسبة **40.6 %** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و ارتباط مرتفع طردي و إيجابي يصل الى **63.7 %** . و تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار في السلوك في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في السوق بنسبة **15.6%** في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و ارتباط متوسط طردي و إيجابي يصل الى **39.5 %** .

وعليه وبالاعتماد على نتائج الدراسة التطبيقية يمكن القول ان المؤسسات تتبنى مبادئ الابتكار التنظيمي في المضمون في شكل ابتكارات في المنتج ، السلوك، السوق، الاستراتيجية و العمليات هذا ما يساعدها على التأقلم مع تغيرات المحيط، إضافة الى متغيرات أخرى يمكن ان تؤثر على التأقلم لم تدرج في نموذج الدراسة نفتح الباب الى دراستها في الأبحاث المستقبلية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

تشهد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على غرار باقي المؤسسات في العالم تغيرات، تحولات وتطورات متزايدة على مستوى المحيط بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، التطور التكنولوجي، الازمات المتتالية، تطور مفهوم المؤسسة من مؤسسة تقليدية الى مؤسسة مسؤولة اجتماعيا، مؤسسات متعددة الجنسيات الى مؤسسات افتراضية ، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لمواجهة كل هذه التغيرات في المحيط، فمستقبلها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تجاوز العقبات التقليدية وامتلاك وتطوير عوامل التأقلم والتعايش مع البيئة، و الابتكار بصفة عامة و الابتكار التنظيمي بصفة خاصة احد الأحجار الزاوية التي يمكن للمنظمة الحديثة الاعتماد عليها، والذي اصبح المعيار الذي يقاس به نجاح او فشل او حتى بقاء أي مؤسسة.

وقد حظي موضوع الابتكار باهتمام العديد من الباحثين، نظرا لما يلعبه هذا المفهوم من دور هام يتيح للمؤسسات الاقتصادية القدرة على التنافس على المستوى المحلي و العالمي وضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ولهذا فان اشكالية الدراسة التي قمنا بطرحها تتمحور حول اثر الابتكار التنظيمي عاى تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط، وقد قسمنا هذه الدراسة إلى جزئين شق نظري والأخر تطبيقي.

توصلنا في الجانب النظري عرض مختلف المفاهيم حول متغير الابتكار التنظيمي، الاصول الأساسية لمفهوم الابتكار التنظيمي، أهمية الابتكار التنظيمي و اهم مصادره ، المنظور الاستراتيجي للإبتكار، اثر الابتكار التنظيمي على التوجهات الحديثة للمؤسسة الاقتصادية، اهم المحفزات و اهم المعوقات، ماهية المؤسسة الاقتصادية، المفاهيم الحديثة للمؤسسة، التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة، وفي الأخير علاقة الأثر للإبتكار التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية.

وبعد تسليط الضوء وتشريح لمختلف الدراسات السابقة للبحث، توصلنا الى استكشاف الفجوة العلمية التي تنطلق منها دراستنا. ذلك من خلال اظهار أوجه الاتفاق و أوجه الاختلاف بين الدراسات، و اهم الأدوات الإحصائية المستعملة، كذا المقارنة بين مجتمعات الدراسة و اظهار خصوصية الدراسة.

دعمت الدراسة ميدانية التي اجريت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية والتي بلغ عددها 40 مؤسسة على مستوى تسعة (9) ولايات من الوطن التابعة لكلا القطاعين العام والخاص وهي تتمثل في مؤسسات كبيرة

ومؤسسات صغيرة ومتوسطة، و مؤسسات إنتاجية، خدماتية، اشغال عمومية حيث اعتمدنا على استبيان أعد خصيصا لهذا الغرض. وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات المتمثلة في برنامج **SPSS 26**.

وبعد وتحليل البيانات وذلك من خلال عرض نتائج الاحصاء الوصفي الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان بالاعتماد على نتائج المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لاراء العينة المستجيبة للدراسة .

وبعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاعتماد على معامل الرباط، معامل التحديد، تحليل التباين ومعاملات الانحدار البسيط.

و في الأخير تبين لنا ان الفرضيات المقترحة نظريا صحيحة و هذا ما تؤكدته النتائج، ان مختلف ابعاد الإبتكار التنظيمي تأثر في تفعيل الرشاقة الاستراتيجية على مستوى مجموعة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؛

أهم النتائج

ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- يساهم الابتكار التنظيمي بنسبة 77.2% في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و بارتباط قوي طردي و إيجابي يصل الى 87.9% .

تظهر العلاقة الخطية كلما زاد الابتكار التنظيمي في المؤسسات زاد معدل الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في المنتج بنسبة 22.6% في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في العمليات بنسبة 20.3% في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في الاستراتيجية بنسبة 15.8% في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية

- يساهم الابتكار في السلوك بنسبة 40.6% في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

- يساهم الابتكار في السوق بنسبة 15.6% في تفسير المتغير التابع المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية .

و عليه و من خلال العينة المدروسة تبين لنا ان الفرضيات المقترحة نظريا صحيحة و هذا ما تؤكده النتائج، ان مختلف ابعاد الابتكار التنظيمي تأثر في تفعيل الرشاقة الاستراتيجية على مستوى مجموعة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، ذلك لأن درجة الموافقة في العينة على الابتكار في السلوك معنوية و لها تأثير قوي مما يفسر تأثير الابتكار في السلوك على الرشاقة الاستراتيجية ؛

ثم الابتكار في المنتج و الابتكار في العمليات اللدان يؤثران في تفعيل الرشاقة بتأثير اقل من الابتكار في السلوك ، بدليل درجة الموافقة على الابتكار في العمليات و الابتكار في المنتج معنوية في العينة و لهما تأثير معنوي اقل من الابتكار في السلوك؛

يليهم الابتكار في الاستراتيجية بدرجة موافقة معنوية، مما يفسر أن الابتكار في الاستراتيجية يؤثر في الرشاقة بنسبة أقل من الابتكارات السابقة الذكر؛

و في الأخير درجة الموافقة على الابتكار في السوق معنوية، مما تفسر اثر الابتكار في السوق على الرشاقة الاستراتيجية و إلا أنه اقل تأثيرا من الابتكارات السابقة ،

وعليه و بالاعتماد على نتائج الدراسة التطبيقية يمكن القول ان المؤسسات تتبنى مبادئ الإبتكار التنظيمي في المضمون رغم انها لا ترى ذلك في الشكل من خلال الإبتكار في المنتج، السلوك، الاستراتيجية، السوق، العمليات وهذا ما يساعدها على التأقلم مع تغيرات المحيط.

-الاقتراحات:

على ضوء النتائج التي توصلنا اليها في إطار هذه الدراسة يمكن ان نقدم الاقتراحات التالية:

- من الضروري ان تدرك المؤسسات الجزائرية أهمية الإبتكار التنظيمي في تأقلم المؤسسة الاقتصادية .
- ضرورة أن يكون للإبتكار التنظيمي مكان في حياة المؤسسة الاقتصادية كروح للتميز، سبيل للمقاومة، و استراتيجية للتأقلم و البقاء .
- يجب على المؤسسات الجزائرية ان تتبنى سياسات تطوير الإبتكار التنظيمي وتتعدى المفهوم السائد للإبتكار التنظيمي الذي هو جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- لا بد للمؤسسات الجزائرية ان تعطي أهمية لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، هذا المفهوم الحديث الذي فرضته التغيرات في محيط المؤسسة و ان تحاول تبني مبادئه كأسلوب من أساليب التأقلم و التعايش .
- الإبتكار التنظيمي يعتبر استراتيجية مهمة من أجل تحقيق الاستمرار والبقاء للمؤسسات ولمواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي.
- الرشاقة الاستراتيجية تعتبر استراتيجية مهمة من أجل تحقيق الاستمرار والبقاء للمؤسسات ولمواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي.
- يجب على المؤسسات الجزائرية تحسين بيئة العمل، فالكفاءات هم أفراد متميزين يسعون لتحقيق ذاتهم في ظل ظروف عمل مريحة ومناخ مستقر يسمح لهم بالإبتكار والمشاركة في ابداء الرأي، وإذا لم تجد هذه الكفاءات مسعاها في المؤسسة التي تحتضنها فإنها بالتأكيد ستبحث عن مكان آخر.

-آفاق الدراسة:

فيما يخص الافاق المستقبلية لمثل هذا النوع من الدراسة، و بحكم استراتيجية موضوع الدراسة بحكم ضرورة تبني المؤسسات لمفهوم الرشاقة بصفة عامة و الرشاقة الاستراتيجية و التنظيمية بصفة خاصة و بحكم حتمية الابتكار لمواكبة الركب، يمكن دراسة متغيرات أخرى تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية و الابتكار التنظيمي، اذ اقتصرنا في دراستنا هذه على خمسة متغيرات من شأنها التأثير على رشاقة المؤسسات تحت غطاء الابتكار التنظيمي، الا أن هناك العديد من المتغيرات التي قد تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية حيث يمكن دراسة تأثير كل عنصر من عناصر الابتكار التنظيمي كل على حدى (الابتكار في المنتج ، الابتكار في السلوك ، الابتكار في العمليات ، الابتكار في الاستراتيجية ، الابتكار في السوق) و تبيان اثره في تفعيل الرشاقة الاستراتيجية، كما يمكن القيام بدراسة مقارنة بين الابتكارات الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة، او المؤسسات الحديثة و المؤسسات القديمة من حيث النشأة.

قائمة المراجع

* الكتب

1. أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، بدون طبعة، 2012
2. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن. 2011
3. جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008
4. سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر، عمان، 2006.
5. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.
6. عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999
7. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2002
8. عيسوي عبد الرحمن، سيكولوجية الإبداع "دراسة في تنمية السمات الإبداعية"، دار النهضة العربية، بيروت،
9. فريد راغف و محمد النجار، السياسات الإدارية و استراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976
10. كنجر عبود و ابراهيم فهد: الإدارة المالية ، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان. 1997
11. اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، 2003.
12. مامون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر، الاردن ، 2004
13. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007
14. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر، عمان،
15. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر. 2005
16. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العلمية، الجزائر، 1998.
17. نجم ، عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003،
18. يوسف ميخائيل أسعد، السيكولوجية النمطية و الإبداعية، نخصة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1221

* الكتب المترجمة

1. برفين جويتا، الإبداع الإداري القرن الحادي و العشرون، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008
2. ج. أفوليو، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003
3. جيمس م. هيجنز، ترجمة مركز الخبرات المهنية ، طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط 2، القاهرة، 2004

4. روشكا ألكسندرو، ترجمة أبو فخر، غسان عبد الحفي، الإبداع العام و الخاص، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأدب، الكويت 1989.

* الأطروحات الجامعية

1. الغزالي، فاضل. دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد- بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرارات في وزارة النفط العراقية أطروحة دكتوراة غير منشورة . كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد. 2013.
2. إبراهيم بختي، "دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002.
3. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة.
4. توفيق عطية توفيق العجيلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2009.
5. حجاج عبد الرؤوف،"الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007.
6. حمودة يسين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.
7. عابدي محمد السعيد، الابتكار و استراتيجيات الاستثمار في راس المال البشري -حالة المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2016.
8. عماد سالم الصانع ، اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت -لافراج -الأردن ،رسالة دكتوراه، إدارة الاعمال، الأردن ، 2014/2013.
9. محمد بن عامر التتيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الاجهزة الأمنية " دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
10. نعيمة بوكلتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2016.
11. نعيمة بوكلتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الابداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني البلدية، أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر -3-، 2017/2016.

12. حيدر جاسم عبید الجبوري، تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) في العراق، رسالة ماجستير جامعة الكوفة، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال 2012/2011.
13. هنية محمد انور رشدي، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
14. وسيلة ، بوزيد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.

* المجلات

1. أياد محمود الرحيم و م. م دنيا حسن, أثر إبداع العملية في تصميم المنتج؛ دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد السابع والعشرون، جامعة الموصل العراق.
2. جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي ، تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط ، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة القادسية، 2018.
3. حريم حسين، منصور ياسر، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات مجلد 1، عدد 1 ، 2006
4. رغدان عدنان عبد الرزاق، تحت عنوان أنماط القيادة و أثرها على الرشاقة الاستراتيجية .مقال منشور في مجلة العلوم الإسلامية، العدد 20، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة العراقية ، 2018.
5. شريف غياط و محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الإبداع و الابتكار بالمؤسسات الاقتصادية مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة قلمة ، العدد السادس، 2009
6. شيشة نوال، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02-2017
7. الصادق لشهب ، أحمد بوريش ، الشيخ هتهات ،" دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرث، ولاية ورقلة -المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 07/ديسمبر 2017.
8. الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 7، ديسمبر 2017

9. طلال نصري، نجم العزاوي، الإبداع والتغيري التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، دار التل للطباعة، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016
10. الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد5، 2007
11. فروي رمزي، جناس مصطفى، العلاقة بين الابتكار والأداء، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، السنة أولى، العدد الثاني / سبتمبر 2016.
12. القحطاني سالم، المعوقات التنظيمية للإبداع عن موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية 2، مجلد 14 ، 2002
13. كندة علي ديب وعلي البهلول، دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مقال منشور في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 4 العدد 1، 2018.
14. م. محمد فاضل و م. محمد عبد زيد عبد عون، تقويم إبداعات المنتج الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 86، جامعة بغداد، 2011
15. م.د سناء عبد الرحيم سعيد وم.م عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية ،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83 ، العراق، 2010
16. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية. بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث و الثلاثون، بغداد، 2012.
17. هيحان عبد الرحمن، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية مجلة الإدارة العامة، المجلد (39) العدد01 1999
18. ياسر شاكر ياسر، أسيل علي مزهر، تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع آراء عينة من المدراء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55، 2017
19. يحيي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، القيادة و الإبداع "دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإدارة والاقتصاد ، مجلد 23 ، العدد 1

* المطبوعات والمحاضرات

1. أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلعة، 2017-2018
2. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2015.

3. صولح سماح ، محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015
4. ولهي حنان، دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية، قسم الاتصال والعلاقات العامة، جامعة فسنطينة3، 2018/2017

* الندوات والملتقيات

- 1- بلحدي سيد علي، خالفي خالد ، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعاصرة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "المقاولة والإبداع في الدول النامية، ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، المسيلة، الجزائر، و 13 و 14 نوفمبر 2007.
- 2- عماري عمار ، بن واضح الهاشمي ، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 03. 04 ماي/ 2005
- 3- نوي، طه، وضيف احمد ، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المؤسسة الاقتصادية جامعة سعد دحلب ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي تحت عنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، الجزائر، 2011.

* القوانين والمراسيم

- القانون المدني 88 - 14 المؤرخ في 16 رمضان عام 1408 الموافق 3 مايو سنة 1988 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني .

***المراجع باللغات الأجنبية

- 1- ADAMS, R; BESSANT, J; PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. International Journal of Management Reviews, 8, 2006.
- 2- Ambile,T.M.&Conti,R. Changes in the work environment for creativity during downsizing, Academy of management journal(December ,1999
- 3- Avlonitis, G.J., Kouremenos, A. and Tzokas, N,“Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat”, European Journal of Marketing, Vol. 28 No. 11, 1994.
- 4- AHMED BELBACHIR wafa, L’agilité De L’entreprise. Cas D’un Groupe D’entreprises Algeriennes Thèse de Doctorat En management des organisations Université Abou Baker Belkaid – Tlemcen 2016
- 5- Bandrowski,JF,Creative planning throughout the organization .New York: American Management Association1985
- 6- Bekaddour hassen, L’intelligence économique et l’intégration de l’entreprise avec son environnement cas des entreprise algériennes, thèse doctorat en science de gestion université Abou bekr belkaid Tlemcen ,2018

- 7- BENSEBAA F. BÉJI-BECHEUR A., «Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE », Finance Contrôle Stratégie, vol. 10, n° 2, 2007
- 8- Birkinshaw J., Hamel G et Mol M. "Management Innovation", Academy of Management Review, Vol.33, N°4,2008
- 9- Birkinshaw J., Hamel G et Mol M., "Management Innovation", Academy of Management Review, Vol.33, N°4,2008.
- 10- Brangier, E., & Bornet, C. L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? In S. Pohl, P. Desrumaux et A-M. Vonthron (Ed) Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail. Paris : L'Harmattan. 2011.
- 11- Brangier Eric, & Bornet Corinne, L'agilité organisationnelle innovation organisationnelle ou asservissement aux changements in S. Pohl, P. Desrumaux et A-M. Vonthron (Ed) Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail. Paris : L'Harmattan. Université Paul Verlaine – Metz. 2011.
- 12- BESBES Abir & ALIOUAT Boualem, Les relations imbriquées entre Innovation managériale, Agilité et Performance Vers une Innovation managériale agile et performante Université de TUNISIE & Université de Nice Sophia Antipolis- France Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion UMR 7321 (CNRS-UNS), 2011
- 13- Carrier, C. & Garand, D.J, "Le concept d'innovation : débats et conceptuel ", 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-15 mai, 1996, Lille.
- 14- Cathy fisher ,the impact of perceived environmental uncertainty and individual on management information requirement : a research note , accounting, organizations and society, vol 21, n 4,1996
- 15- Christophe Barmeyer et autres, 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, Bréal, France, 2003
- 16- Cristophe Lerch, Eric Schenk : créativité et résolution de problème « la conception de nouveaux produits par le PME », ed INSA, Strasbourg, 2009.
- 17- Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, European Journal of Innovation Management , 2004 .
- 18- Shahid Yamin & Felix T, Organizational Innovation: Relationship with Functional Strategies and Organizational Performance, Proceedings of the 2000 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, Swinburne University of Technology 2014
- 19- Damanpour f organizational innovation a meta- analysis of effects of determinants and moderators acad management j 34(3) , 1991
- 20- Doz ,Yves L. & Kosonen. Mikko. Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning 43 ,2010
- 21- Doz, Yves & Kosonen, Mikko (The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience), California Management Review ,2008.
- 22- Dufour, Fanny. Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apports d'un modèle psychologique des compétences : contribution à l'élaboration de programmes d,,actions de la CCI de Rennes – 2010

- 23- Farajallah Rahimi , Ali Mehrabi ,Narges Jafari, A survey of the effect of organizational innovation on Product innovation, innovative performance and market performance October 2018.
- 24- Heidi Armbuster et al, Organizational innovation : the challenge of measuring non technical innovation in large-scale surveys, Technovation, Elsevier, Volume 28, 2008,
- 25- Hitt, M.R., Duane, I. R., Robert, E.H"Strategic Management : Competitiveness & Globalization ", South - Western College Pub , (4th) ed., 2001
- 26- Hong-Sen Yan, Creative design of mechanical devices, Springer, Singapore, 1998.
- 27- Rahim Hojung Shin, Jae-Nam Lee, DaeSoo Kim, Hosun Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance,2015.
- 28- James Champy et Michael Hammer: Le Réengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performance. Dunod. Paris. 1993
- 29- James M.Higgins,innovate or evaporate, the new management publisher, 1995
- 30- Jean Longatte, Jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2004
- 31- Jean- Louis Swiners et autres, L'intelligence créative au- dé la du Brainstorming, Maxima, Paris, 2004
- 32- Jerome barrand .le manager agile vers un nouveau management pour affronter la turbulence .dunod ,paris ,2006
- 33- Koberg,Dand Bagnall,J.The all new universal traveler. soft-systems guide to creativity, problem-solving, and the process of reaching goals.Los Altos, CA:William Kaufman,Inc. 1981
- 34- Kotelniko , V" New Economy ", (1000 Ventures.com), 2003
- 35- Kreitner, R & Kinicki, A , Organization Behavior, 2 edition, Homewood, Irwin, 1992,
- 36- Krinsky, B & Kamas, D"Does Your Organization Practice Strategic Innovation,R & D Innovator, Vol (11), N(4), November , 1995
- 37- L. Wang, Pervaiz K. Ahmed,The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis Catherine European Journal of Innovation Management 2004
- 38- Lovelace, K., Shapiro, D.L. and Weingart, L.R. "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective", Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 4, 2001
- 39- Manuel D'oslo .Principes Directeurs Proposés Pour Le Recueil Et L'interprétation Des Données Sur L'innovation Technologigique, P37.
- 40- M-C. Chalus-Sauvannet, «Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise» Quels enjeux pour l'innovation ?, La Revue des Sciences de Gestion, 2006/2 n°218.
- 41- Michael J. Mol, Julian Birkinshaw , The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. Journal of Business Research (62) ,(2009)
- 42- Nick Horney,«Agility Research: History and Summary», strategic agilityinstitute,2013,
- 43- Paul Swamidass (ed): Encyclopedia of production and manufacturing management. Kluwer Akademc Publishers. Boston. 2000
- 44- Pierre Conso: La gestion financiere de l'entreprise. Dunod. Paris, 2000

- 45- Pochon Lue Olivier : créativité et résolution de problème, ed. Resonance, Paris, 2003,
- 46- Rainey, H.G., "Using comparison of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 23 No. 2, 1999
- 47- Raschke, R, "Process-Based View of Agility: The Value Contribution of It and the Effects on Process Outcomes", *Int. J. of Accounting Information Systems*, 11, 2010
- 48- Rita Marin Zuger : autogestion compétences, de base en leadership principes et méthodes théoriques avec exemples exercices et solution, éd: Compeadino bidungsmedien AG, Zurich. 2011
- 49- Robbins, S.P , "Organization Behavior", 10th Ed, Hall, Inc, New Jersey, U.S.A. 2003
- 50- Robbins. Stehenp and coutler. Mary. Management (9th) rrentice hall. 2007
- 51- Roberts, N., et Grover V., "Investigating Firm's Customer Agility And Firm Performance: The Importance Of Aligning Sense And Respond Capabilities", *Journal of Business Research*, N°65,2012..
- 52- Roberts, N., et Grover V., "Investigating Firm's Customer Agility And Firm Performance: The Importance Of Aligning Sense And Respond Capabilities", *Journal of Business Research*, N°65, 2012
- 53- Rogers E., « Diffusion of innovations », the free press,4th edition, New York, 1995.
- 54- Rim Maâlej Ben Zaiied ,Hanène Louati ,Habib Affes, The Relationship Between Organizational Innovations Internal Sources Of Knowledge And Organizational PERFORMANCE, *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)* Vol. 6, No. 1, March 2015.
- 55- S. Fernez-Walch et F. Romon, Management de l'innovation, Vuibert, 2éd, Paris2010
- 56- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. et Grover, V. "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms". *MIS Quarterly*, 27(2),2003
- 57- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. et Grover, V. "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms". *MIS Quarterly*, 27(2), 2003
- 58- Santala. M. , (Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management) ,Master degree , Kelsingin Kauppakor keakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland, 2009
- 59- Schumpeter, J.A. The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA.1934
- 60- Scott G.Isksen, K Brian Dorval, Donald J. Treffinger : résoudre les problèmes par créativité « la méthode CPS , éd D'organisation, France, 2003.
- 61- Scott, S.G., & Bruce, R.D"Determinants of Innovative Behavior " , *Academy ofmanagement Journal* , vol (37) , N(3), June., 1994
- 62- Sylvie Ouellet: expérience de résolution de problèmes par une démarche créative dans la formation des enseignants en adaptation on scolaire, éd Québec, Canada, 2012.
- 63- Shahrul Kamaruddin ,Norizah Mohamad, The Effects of Organizational Innovation on Operational Performance and Other Types of Innovation . *International Conference on*

- Industrial Engineering and Operations Management Dubai, United Arab Emirates (UAE), March 3 – 5, 2015.
- 64- TANG, Y. Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. *Journal of Quality*, 22, 2015,
- 65- Gihan Ahmed Omar, The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction An Empirical study on retail sector in Egypt .,2017
- 66- Triptyque emprunté à FONROUGE C, « Entrepreneuriat et innovations organisationnelles. Pratiques et principes », *Revue française de gestion*, n° 185, 2008,.
- 67- Vecchiato. Riccardo. *Creating Value Through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility*.phd. Elsevier.2014
- 68- Wheelen,T.L. and Hunger,J.D,*Strategic Management and Business Policy-Concepts*. Upper saddleRiver,N.J. 2004
- 69- Zulfiqar Ali , Hongyi Sun and Murad Ali, *The Impact of Managerial and Adaptive Capabilities to Stimulate Organizational Innovation in SMEs: A Complementary PLS–SEM Approach Sustainability* 2017

**** المواقع الإلكترونية**

- 1- Santala, Maarit. *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business*.<http://aaltodoc.aalto.fi>
- 2- Olivier Lelorieux, *innovation organisationnelle et créativité*, consulté dans le site : http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263_575.pdf,
- 3- Ruth, Alas, Weisun, "Connections Between Types of Innovatio Types of Organizational change and Levels of Learning : A Study of Chinese organizations" , *china I nights today*, volume (01) issue (01) January- march, (2008), <https://www.chinainsightstoday.com>
- 4- Gurhan Gunday, GunduzUlusoy, KemalKilic, LutfihakAlpkan *Effects of innovation types on firm performance*,Contents lists available at Science Direct journal homepage: www.elsevier.com/locate/ijpe
- 5- Shu-Hsien Liao, *Chi-chuan Wub System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation*, Contents lists available at Science Direct journal homepage : www.elsevier.com/locate/eswa; Graduate School of Management Sciences, Tamkang University, No. 151, Ying-chuan Rd., Tamsui, Taipei 251, Taiwan, ROC, 2010
- 6- Becker, Bob,*Strategic agility: The Ultimate Competitive Advantage*. www.sa-advantage.com,1-9.2007.

7- الحوت، محمد صبري وتوفيق، صلاح الدين محمد وعبد المطلب، أحمد عابد ابراهيم ، التنافسية بين الجامعات،

<http://www.researchgate.net>

الملاحق

الملحق رقم 01 (الاستبيان)

رسالة الى السيد المسؤول

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي المحترم، سيدي الفاضلة؛

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة(الاستبيان)، التي تمثل جزءا من دراسة أكاديمية رسالة تأهيل لنيل شهادة دكتوراه تحت عنوان: أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع محيطها.

– دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية –

من إعداد الباحث العربي عكاشة تحت إشراف البروفسور أحمد بلشير محمد.

يرجى منكم التعاون معنا من أجل جمع المعلومات و التي من شأنها أن تخدم موضوع البحث.

نعدكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي وتنمية المؤسسة الجزائرية فقط.

تقبلوا منا سيدي أسمي عبارات التقدير والاحترام شاكرين تعاونكم....

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة وحوكمة المؤسسات

استمارة استبيان

المحور الأول : المؤسسة و المحيط

تقديم المؤسسة:

- اسم المؤسسة :

- تاريخ النشأة:

- مجال النشاط:

أمام العبارة التي تراها مناسبة يرجى وضع علامة X:

المعلومات الشخصية.

• عدد العمال

العمر			الجنس		عدد العمال
50_فما فوق	50_35	35_20	أنثى	ذكر	

• المستوى العلمي للعمال:

متوسط	ثانوي	جامعي	أخرى

• سنوات الخبرة للعمال:

أقل من 10 سنوات () بين 10 و 20 سنة () أكثر من 20 سنة ()

• المستوى الوظيفي للعمال : الإجابة بعدد

إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذي

✓ هل مؤسستكم مفتوحة على محيطها ؟ نعم () لا ()

إذا كان نعم ما هي درجة تأثير العوامل التالية على مؤسستكم ؟

العامل	الاقتصادي	الاجتماعي	الثقافي	السياسي	التكنولوجي
درجة التأثير					
قوية					
متوسطة					
منخفضة					

✓ في مجال عملكم ، كيف تقيم طابع محيط مؤسستكم ؟

معقد () عدم التأكد () ديناميكي () مستقر ()

✓ كيف تنظر مؤسستكم إلى محيطها ؟ مصدر تهديدات () مصدر فرص () الاثنين معا ()

بالنسبة إليك،

✓ هل إدارة الابتكار التنظيمي (إدارة فكرة، أو تحسين جوهري تنظيمي تقوم به المنظمة من اجل إضافة قيمة بصورة مباشرة

للمنظمة أو غير المباشرة) تمكن مؤسستكم من التعايش مع محيطها ؟ نعم () لا ()

إن كان نعم كيف ذلك؟

.....
.....

✓ ألدركم خلية لطرح أفكاركم الابتكارية في مؤسستكم ؟ نعم () لا ()

لماذا ؟

.....
.....
.....

المحور الثاني : الابتكار التنظيمي

الابتكار التنظيمي: هو فكرة ، أو تحسين جوهري تنظيمي تقوم به المؤسسة من أجل إضافة قيمة بصورة مباشرة للمنظمة أو غير المباشرة.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	نحصل على الكثير من الدعم من المسؤولين إذا أردنا تجربة طرق جديدة للقيام بالأعمال					
2	في مؤسستنا ، نحن نتسامح مع الأفراد الذين يقومون بالأعمال بطريقة مختلفة					
3	نحن على استعداد لتجربة طرق جديدة للقيام بالأعمال والبحث عن حلول جديدة غير اعتيادية.					
4	نحن نشجع العمال على التفكير والتصرف بطرق أصيلة وجديدة.					
5	بالمقارنة مع منافسينا،أدخلت مؤسستنا منتجات وخدمات مبتكرة كثيرة خلال السنوات الخمس الماضية.					
6	من حيث تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، غالبًا ما تكون مؤسستنا هي الأولى في السوق.					
7	غالبًا ما ينظر العملاء إلى منتجاتنا وخدماتنا الجديدة على أنها جديدة للغاية.					
8	بالمقارنة مع منافسينا، فإن مؤسستنا لديها معدل نجاح أقل في إطلاق المنتجات والخدمات الجديدة.					
9	نحن نعمل باستمرار على تحسين عملياتنا الداخلية.					
10	خلال السنوات الخمس الماضية ، طورت مؤسستنا العديد من المقاربات التسييرية الجديدة.					
11	عندما لا نستطيع حل مشكلة باستخدام الطرق التقليدية ، فإننا نلجأ الى الطرق الجديدة .					
12	تغير مؤسستنا طرق الإنتاج بسرعة كبيرة مقارنة مع منافسينا.					
13	بالمقارنة مع منافسينا ، فإن أحدث برنامج تسويق لمنتجاتنا يعتبر قوي وتنافسي في السوق.					
14	منتجاتنا وخدماتنا الجديدة الأخيرة ليست سوى تغييرات طفيفة من منتجاتنا وخدماتنا السابقة .					
15	من خلال المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة، غالبًا ما تكون مؤسستنا في الطليعة من حيث التكنولوجيا المستخدمة.					
16	غالبًا ما تضعنا المنتجات والخدمات الجديدة في مؤسستنا في مواجهة منافسين جدد.					
17	موارد مؤسستنا للبحث والتطوير أو تطوير المنتجات ليست كافية للتعامل مع الحاجة إلى تطوير المنتجات والخدمات الجديدة					
18	إن المسؤولين في المؤسسة على استعداد لتحمل المخاطر من أجل اكتشاف واستكشاف فرص النمو					
19	يسعى المسؤولون باستمرار إلى البحث على حلول جديدة وغير اعتيادية للمشكلات عن طريق استخدام "أفكار العمال".					
20	عندما نرى طرقًا جديدة للقيام بالأعمال، نكون آخر من يطبقها.					

المحور الثالث: تأقلم المؤسسة مع المحيط

تأقلم المؤسسة مع المحيط وهي الرشاقة الاستراتيجية: هي القدرة على التكيف والاستجابة السريعة من قبل المنظمة تجاه التغيرات غير المتوقعة في المحيط وتقديم الحلول المبتكرة .

1. العمال يتحكمون في جميع العمليات، أي أنهم يسيطرون على المهام المختلفة ؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا
2. حسب رأيك ترى أن القرارات المتخذة تنسجم مع توقعات المحيط؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا
3. مؤسستكم تتأقلم بطريقة مرنة مع الظروف المختلفة (تقلبات في الطلب، تغيير في القوانين.... إلخ)؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا
4. داخل المؤسسة، هل يتمتع الأفراد والفرق بالاستقلالية في تنفيذ مهامهم؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا
5. في مؤسستكم يتم تشجيع الموظفين على اتخاذ مبادرات في صنع القرار؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا
6. تبدو أنظمة المعلومات والاتصال التي تستخدمها مؤسستكم مع الشركاء فعالة، ويمكن الوصول إليها في الوقت الفعلي؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا
7. حسب رأيك تعتقد أن شركتك تستشعر بسرعة تطور التطلعات المتغيرة لربائنها؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا
8. لدى مؤسستكم ممارسات اليقظة التي تمكنكم من استباقية توقع الفرص والتهديدات الآتية من المحيط؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا
9. المؤسسة تشجع التعاون بين الأفراد ذوي السمات والكفاءات المختلفة؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا
10. أيتم في مؤسستكم تشجيع الأفراد على التعلم والتطور من خلال نظام التدوير أي التنقل من وظيفة الى أخرى في نفس المؤسسة؟
دائمًا غالبًا قليلًا نادرًا أبدًا

الملحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ

مخرجات برنامج SPSS

Fiabilité

Remarques		Sortie obtenue	18-JAN-2021 09:18:00
		Commentaires	
Entrée	Données	D:\Anglais\اد.عكاشة تلمسان\Results okacha.sav	
	Jeu de données actif	DataSet1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	40	
	Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inoprod1 inoprod2 inoprod3 inoprod4 inopros5 inopros6 inopros7 inopros8 inocomp9 inocomp10 inocomp11 V12 inocomp12 inomarc13 inomarc14 inomarc15 inomarc16 inostr17 inostr18 inostr19 inostr20 agil21 agil22 agil23 agil24 agil25 agil26 agil27 agil28 agil29 agil30 /SCALE(' الفا كرونباخ صدق و ثبات الإستمارة') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05	
	Temps écoulé	00:00:00,06	

Echelle : الفا كرونباخ صدق و ثبات الإستمارة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	30

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		18-JAN-2021 09:36:02
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Anglais\د.عكاشة التلمسان\Resultats okacha.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inoprod1 inoprod2 inoprod3 inoprod4 /SCALE('الفا كرونباخ صدق و ثبات') ALL (محور ابتكار المنتج) /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : الفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار المنتج

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,627	4

Remarques

	Sortie obtenue	18-JAN-2021 09:36:44
	Commentaires	
Entrée	Données	D:\Anglais\درعكاشة\تلمسان\Resultats okacha.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inopros5 inopros6 inopros7 inopros8 /SCALE(' الفاكرونباخ صدق و ثبات' (محور ابتكار العمليات ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,03

Remarques

	Sortie obtenue	18-JAN-2021 09:37:22
	Commentaires	
Entrée	Données	D:\Anglais\درعكاشة\تلمسان\Resultats okacha.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inopros5 inopros6 inopros7 inopros8 /SCALE(' الفاكرونباخ صدق و ثبات' (محور ابتكار العمليات ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Fiabilité

Remarques		
	Sortie obtenue	18-JAN-2021 09:39:57
	Commentaires	
Entrée	Données	D:\Anglais\عكاشة التلمسان Results okacha.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inopros5 inopros6 inopros7 /SCALE(' الفا كرونباخ صدق و ثبات ') ALL (محور ابتكار العمليات) /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : الفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار العمليات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,670	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ino pros 5	4,78	2,743	,488	,572
ino pros 6	4,45	3,126	,393	,696
ino pros 7	4,63	3,163	,596	,459

Fiabilité

Remarques		Sortie obtenue
Commentaires		18-JAN-2021 09:50:18
Entrée	Données	D:\Anglais\د.عكاشة\Resultats okacha.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inocomp9 inocomp10inocomp11 V12 inocomp12 /SCALE('الفا كرونباخ صدق و ثبات' (محور ابتكار السلوك) ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : الفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار السلوك

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,558	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ino comp 9	6,35	4,592	,174	,591
ino comp 10ino comp 11	6,05	2,767	,615	,236
V12	6,13	3,343	,429	,416
ino comp 12	5,63	3,061	,234	,631

Fiabilité

Remarques

	Sortie obtenue	18-JAN-2021 09:54:23
	Commentaires	
Entrée	Données	D:\Anglais\د. عكاشة التلمسان\Results okacha.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inomarc13 inomarc14 inomarc15 inomarc16 /SCALE(' الفا كرونباخ صدق و ثبات ') ALL ('محور ابتكار السوق' /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : الفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار السوق :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,501	4

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ino marc 13	7,78	3,563	,550	,154
ino marc 14	7,30	6,267	-,080	,746
ino marc 15	7,85	5,003	,300	,429
ino marc 16	7,67	3,763	,558	,167

Fiabilité

Remarques

	Sortie obtenue	18-JAN-2021 15:46:54
	Commentaires	
Entrée	Données	D:\Anglais\د. عكاشة التلمسان\Resultats okacha.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inostr17 inostr18 inostr19 inostr20 /SCALE(' الفا كرونباخ صدق و ثبات ' (محور ابتكار في الإستراتيجية ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : الفنا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار في الإستراتيجية :

Fiabilité

Remarques		
	Sortie obtenue	18-JAN-2021 15:47:23
	Commentaires	
Entrée	Données	D:\Anglais\د.عكاشة\المسار\Resultats okacha.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inostr17 inostr18 inostr19 /SCALE(' الفنا كرونباخ صدق و ثبات ' ('محور ابتكار في الإستراتيجية ' ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : الفنا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار في الإستراتيجية :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,474	3

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ino str 17	4,72	3,435	,049	,778
ino str 18	5,35	1,977	,586	-,218 ^a
ino str 19	5,18	2,763	,342	,301

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

Fiabilité

Remarques		Sortie obtenue
Commentaires		18-JAN-2021 15:51:49
Entrée	Données	D:\Anglais\درعكاشة\Resultats okacha.sav اتلمسان
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=inostr20 agil21 agil22 agil23 agil24 agil25 agil26 agil27 agil28 agil29 agil30 /SCALE('الفا كرونباخ صدق و ثبات' 'محور ابتكار في الرشاقة الإستراتيجية' ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ألفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار في الرشافة الإستراتيجية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	11

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ino str 20	21,92	47,251	-,659	,869
agil 21	23,33	33,558	,428	,778
agil 22	23,37	32,907	,620	,760
agil 23	23,75	31,885	,653	,755
agil 24	23,03	32,948	,519	,769
agil 25	23,15	31,105	,638	,754
agil 26	23,45	32,305	,426	,781
agil 27	23,62	32,958	,589	,763
agil 28	23,48	29,897	,710	,744
agil 29	23,65	30,797	,688	,748
agil 30	23,25	33,577	,502	,771

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	30

Echelle : ألفا كرونباخ صدق و ثبات الإستمارة

لغا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار المنتج

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,627	4

لفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار العمليات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,670	3

لفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار السلوك

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,558	4

لفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار السوق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,501	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	2

لفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار الإستراتيجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	11

لفا كرونباخ صدق و ثبات محور ابتكار في الرشاقة الإستراتيجي

Statistiques de groupe

	نوع الملكية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور الرقابة الإستراتيجية	مؤسسة عمومية	27	2,1963	,69364	,13349
	مؤسسة خاصة	13	2,1846	,70219	,19475
الإبتكار في الإستراتيجية	مؤسسة عمومية	27	2,3457	,74811	,14397
	مؤسسة خاصة	13	2,9487	,52434	,14542
الإبتكار في السوق	مؤسسة عمومية	27	2,5185	,65017	,12513
	مؤسسة خاصة	13	2,6154	,71891	,19939
الإبتكار في السلوك	مؤسسة عمومية	27	2,0833	,61629	,11860
	مؤسسة خاصة	13	1,8654	,47451	,13161
الإبتكار في العمليات	مؤسسة عمومية	27	2,4074	,82345	,15847
	مؤسسة خاصة	13	2,1026	,75012	,20805
الإبتكار في المنتج	مؤسسة عمومية	27	2,3519	,81824	,15747
	مؤسسة خاصة	13	2,5385	,53858	

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
محور الرشاقة الإستراتيجية	Hypothèse de variances égales	,330	,569	,050	38	,961	,0168	,23508	-,46420	,48757
	Hypothèse de variances inégales			,049	23,528	,961	,01168	,23611	-,47615	,49951
الإبتكار في الإستراتيجية	Hypothèse de variances égales	2,194	,147	-2,606	38	,013	-,60304	,23137	-1,07143	-,13465
	Hypothèse de variances inégales			-2,947	32,598	,006	-,60304	,20464	-1,01957	-,18650
الإبتكار في السوق	Hypothèse de variances égales	,064	,802	-,427	38	,672	-,09687	,22707	-,55654	,36281
	Hypothèse de variances inégales			-,411	21,755	,685	-,09687	,23540	-,58537	,39164
الإبتكار في السلوك	Hypothèse de variances égales	3,466	,070	1,122	38	,269	,21795	,19421	-,17521	,61111
	Hypothèse de variances inégales			1,230	30,210	,228	,21795	,17716	-,14376	,57966
الإبتكار في العمليات	Hypothèse de variances égales	,186	,669	1,127	38	,267	,30484	,27041	-,24257	,85225
	Hypothèse de variances inégales			1,166	25,935	,254	,30484	,26153	-,23280	,84249
الإبتكار في المنتج	Hypothèse de variances égales	1,856	,181	-,746	38	,461	-,18661	,25029	-,69329	,32007
	Hypothèse de variances inégales			-,860	34,071	,396	-,18661	,21705	-,62767	,25445

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
محور الرشاقة الإستراتيجية	Intergruppes	1,411	2	,705	1,533	,229
	Intragruppes	17,017	37	,460		
	Total	18,428	39			
الإبتكار في الإستراتيجية	Intergruppes	,893	2	,446	,820	,448
	Intragruppes	20,149	37	,545		
	Total	21,042	39			
الإبتكار في السوق	Intergruppes	1,548	2	,774	1,822	,176
	Intragruppes	15,727	37	,425		
	Total	17,275	39			
الإبتكار في السلوك	Intergruppes	,848	2	,424	1,292	,287
	Intragruppes	12,145	37	,328		
	Total	12,994	39			
الإبتكار في العمليات	Intergruppes	,706	2	,353	,534	,591
	Intragruppes	24,491	37	,662		
	Total	25,197	39			
الإبتكار في المنتج	Intergruppes	,933	2	,467	,852	,435
	Intragruppes	20,260	37	,548		
	Total	21,194	39			

ANOVA

محور الرشاقة الإستراتيجية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,411	2	,705	1,533	,229
Intragroupes	17,017	37	,460		
Total	18,428	39			

Statistiques

الإبتكار في المنتج

N	Valide
	40
	Manquant
	0
	Médiane
	2,2500
	Mode
	2,00
	Ecart type
	,73718
	Minimum
	1,25
	Maximum
	4,25

Statistiques

الإبتكار في المنتج

N	Valide
	40
	Manquant
	0
	Médiane
	2,0000
	Mode
	2,00
	Ecart type
	,99968
	Minimum
	1,00
	Maximum
	5,00

الإبتكار في المنتج

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق تماما	8	20,0	20,0	20,0
موافق	22	55,0	55,0	75,0
محايد	4	10,0	10,0	85,0
غير موافق	5	12,5	12,5	97,5
غير موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

الإبتكار في العمليات
40

N	Valide	40
	Manquant	0
	Médiane	2,0000
	Mode	2,00
	Ecart type	,76962
	Minimum	1,00
	Maximum	4,00

الإبتكار في العمليات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	21	52,5	52,5	62,5
	محايد	12	30,0	30,0	92,5
	غير موافق	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

الإبتكار في العمليات مكرر

N	Valide	40
	Manquant	0
	Médiane	2,0000
	Mode	2,00
	Ecart type	,95776
	Minimum	1,00
	Maximum	4,00

الإبتكار في العمليات مكرر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	11	27,5	27,5	27,5
	موافق	15	37,5	37,5	65,0
	محايد	10	25,0	25,0	90,0
	غير موافق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

الإبتكار في السلوك

N	Valide	40
	Manquant	0
	Médiane	1,0000
	Mode	1,00
	Ecart type	,79703
	Minimum	1,00
	Maximum	3,00

الإبتكار في السلوك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	21	52,5	52,5	52,5
	موافق	11	27,5	27,5	80,0
	محايد	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

الإبتكار في السوق

N	Valide	40
	Manquant	0
	Médiane	2,0000
	Mode	2,00
	Ecart type	,92508
	Minimum	1,00
	Maximum	5,00

الإبتكار في السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	18	45,0	45,0	60,0
	محايد	12	30,0	30,0	90,0
	غير موافق	3	7,5	7,5	97,5
	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

الإبتكار في الإستراتيجية

N	Valide	40
	Manquant	0
	Médiane	3,0000
	Mode	3,00
	Ecart type	,95776
	Minimum	1,00
	Maximum	5,00

الإبتكار في الإستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	11	27,5	27,5	47,5
	محايد	18	45,0	45,0	92,5
	غير موافق	2	5,0	5,0	97,5
	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

الإبتكار في الإستراتيجية

N	Valide	40
	Manquant	0
	Médiane	2,0000
	Mode	2,00
	Ecart type	1,07387
	Minimum	1,00
	Maximum	5,00

الإبتكار في الإستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	11	27,5	27,5	27,5
	موافق	16	40,0	40,0	67,5
	محايد	7	17,5	17,5	85,0
	غير موافق	5	12,5	12,5	97,5
	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

محور الرشاقة الإستراتيجية

N	Valide	40
	Manquant	0
	Médiane	2,0000
	Mode	2,00
	Ecart type	,90441
	Minimum	1,00
	Maximum	5,00

محور الرشاقة الإستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	11	27,5	27,5	27,5
	موافق	19	47,5	47,5	75,0
	محايد	8	20,0	20,0	95,0
	غير موافق	1	2,5	2,5	97,5
	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإبتكار في المنتج	40	1,00	5,00	2,2250	,99968
الإبتكار في العمليات	40	1,00	4,00	2,3500	,76962
الإبتكار في العمليات مكرر	40	1,00	4,00	2,1750	,95776
الإبتكار في السلوك	40	1,00	3,00	1,6750	,79703
الإبتكار في السوق	40	1,00	5,00	2,3750	,92508
الإبتكار في الإستراتيجية	40	1,00	5,00	2,4250	,95776
الإبتكار في الإستراتيجية	40	1,00	5,00	2,2250	1,07387
محور الرشاقة الإستراتيجية	40	1,00	5,00	2,0500	,90441
N valide (liste)	40				

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations				Total N	
	Valide		Manquant			
	N	Pourcentage	N	Pourcentage		
محور الرشاقة الإستراتيجية * نوع الملكية	40	100,0%	0	0,0%	40	

Tableau croisé محور الرشاقة الإستراتيجية * نوع الملكية

% du total

محور الرشاقة الإستراتيجية		نوع الملكية		Total
		مؤسسة عمومية	مؤسسة خاصة	
محور الرشاقة الإستراتيجية	موافق تماما	17,5%	10,0%	27,5%
	موافق	37,5%	10,0%	47,5%
	محايد	7,5%	12,5%	20,0%
	غير موافق	2,5%		2,5%
	غير موافق تماما	2,5%		2,5%
Total		67,5%	32,5%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	5,455 ^a	4	,244
Rapport de vraisemblance	5,884	4	,208
N d'observations valides	40		

a. 6 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,33.

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations				Total N
	Valide		Manquant		
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
محور الرشاقة الإستراتيجية * طبيعة النشاط	40	100,0%	0	0,0%	40

Tableau croisé محور الرشاقة الإستراتيجية * طبيعة النشاط

% du total

محور الرشاقة الإستراتيجية		طبيعة النشاط			Total
		انتاجي	خدماتي	اشغال ع	
محور الرشاقة الإستراتيجية	موافق تماما	12,5%	12,5%	2,5%	27,5%
	موافق	22,5%	15,0%	10,0%	47,5%
	محايد	15,0%		5,0%	20,0%
	غير موافق			2,5%	2,5%
	غير موافق تماما		2,5%		2,5%
Total		50,0%	30,0%	20,0%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	11,462 ^a	8	,177
Rapport de vraisemblance	13,063	8	,110
Association linéaire par linéaire	,339	1	,561
N d'observations valides	40		

a. 12 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,20.

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations				Total N
	Valide		Manquant		
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
محور الرقابة الإستراتيجية * الجهة التي تنشط بها المؤسسة	40	100,0%	0	0,0%	40

Tableau croisé محور الرقابة الإستراتيجية * الجهة التي تنشط بها المؤسسة

		الجهة التي تنشط بها المؤسسة				% du total
		الشمال	الجنوب	الشرق	الغرب	Total
محور الرقابة الإستراتيجية	موافق تماما	5,0%	12,5%		10,0%	27,5%
	موافق	5,0%	2,5%	2,5%	37,5%	47,5%
	محايد		2,5%	7,5%	10,0%	20,0%
	غير موافق	2,5%				2,5%
	غير موافق تماما				2,5%	2,5%
Total		12,5%	17,5%	10,0%	60,0%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	25,533 ^a	12	,012
Rapport de vraisemblance	21,876	12	,039
Association linéaire par linéaire	1,086	1	,297
N d'observations valides	40		

a. 18 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,10.

Corrélations non paramétriques

Régression

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	المنتج في الابتكار ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرقابة محور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476 ^a	,226	,206	,61258

a. Prédicteurs : (Constante), المنتج في الابتكار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	4,168	1	4,168	11,107	,002 ^b
	Résidu	14,260	38	,375		
	Total	18,428	39			

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

b. Prédicteurs : (Constante), المنتج في الابتكار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,123	,335		3,348	,002
	المنتج في الابتكار	,443	,133	,476	3,333	,002

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

Régression

Remarques

Sortie obtenue		21-FEB-2021 17:21:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\Rar\$DI02.191\Resultats okacha123.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT محور7 /METHOD=ENTER محور2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,08
	Mémoire requise	2260 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العمليات في الابتكار ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,451 ^a	,203	,182	,62160

a. Prédicteurs : (Constante), العمليات في الابتكار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	3,745	1	3,745	9,693	,004 ^b
	Résidu	14,683	38	,386		
	Total	18,428	39			

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

b. Prédicteurs : (Constante), العمليات في الابتكار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,861	,439		1,963	,057
	العمليات في الابتكار	,521	,167	,451	3,113	,004

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	21-FEB-2021 17:21:31
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\Rar\$DI02.191\Resultats okacha123.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

		Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT محور7 /METHOD=ENTER محور4.
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,03
	Temps écoulé		00:00:00,10
	Mémoire requise		2260 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels		0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	السلوك في الابتكار ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,637 ^a	,406	,390	,53693

a. Prédicteurs : (Constante), السلوك في الابتكار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
						Modèle
1	Régression	7,473	1	7,473	25,920	,000 ^b
	Résidu	10,955	38	,288		
	Total	18,428	39			

- a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور
b. Prédicteurs : (Constante), السلوك في الابتكار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	,666	,312	2,139	,039	
	السلوك في الابتكار	,758	,149	,637	5,091	,000

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

Régression

Remarques

Sortie obtenue		21-FEB-2021 17:21:55
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\Rar\$DI02.191\Resultats okacha123.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT محور7 /METHOD=ENTER محور5.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,11
	Mémoire requise	2260 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	السوق في الابتكار ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,395 ^a	,156	,133	,63988

a. Prédicteurs : (Constante), السوق في الابتكار

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,869	1	2,869	7,007	,012 ^b
	Résidu	15,559	38	,409		
	Total	18,428	39			

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

b. Prédicteurs : (Constante), السوق في الابتكار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,153	,405	2,845	,007
	السوق في الابتكار	,408	,154	,395	,012

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	21-FEB-2021 17:22:10
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\pc\AppData\Local\Temp\Rar\$DI02.191\Resultats okacha123.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT محور7 /METHOD=ENTER محور6.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,08
	Mémoire requise	2260 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	في الابتكار الإستراتيجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,398 ^a	,158	,136	,63897

a. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية في الابتكار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,913	1	2,913	7,135	,011 ^b
	Résidu	15,515	38	,408		
	Total	18,428	39			

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

b. Prédicteurs : (Constante), الإستراتيجية في الابتكار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	1,247	,368		3,386	,002
	الإستراتيجية في الابتكار	,372	,139	,398	2,671	,011

a. Variable dépendante : الإستراتيجية الرشاقة محور

يمثل الابتكار التنظيمي نوحا يضمن بقاء واستمرار نمو وتنافسية المؤسسة في بيئة دائمة التغير. يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة في إظهار أثر الابتكار التنظيمي عبر مجموعة من أبعاده (المنتج، السلوك، السوق، الإستراتيجية والعمليات) على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع البيئة ممثلا بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية تماشيا مع ما قدمته العديد من الأدبيات السابقة. تحقيقا لذلك، استخدمت الدراسة الميدانية عينة من 40 مؤسسة مختلفة النشاط (إنتاجية، خدمتية وأشغال عمومية)، الحجم و الموقع الجغرافي كما تمت معالجة البيانات المحصلة باستخدام النسخة 26 من الحزمة الإحصائية SPSS. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الابتكار التنظيمي في أبعاده الخمسة (المنتج، السلوك، السوق، الإستراتيجية والعمليات) على رشاقة المؤسسات محل الدراسة. تمثل هذه النتائج مساهمة في الأدبيات القائمة حول تأثير الابتكار التنظيمي على تكيف المؤسسة مع بيئة شديدة التغير.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، الابتكار التنظيمي، الرشاقة الإستراتيجية، بيئة المؤسسة، حزمة SPSS .

Abstract

Organizational innovation is an approach that ensures a company's survival, continued growth and competitiveness in an ever-changing environment. The main objective of this thesis is to show the impact of organizational innovation through a set of its dimensions (product, behavior, market, strategy and operations) on the company's adaptation to its environment represented by the concept of strategic agility according to many literature reviews. To achieve this, a field study was conducted on a sample of 40 companies belonging to different activities (productive, services and public works), size and geographical location. Data obtained were processed using the 26th version of the SPSS statistical package.

Our results revealed a statistically significant impact of organizational innovation in its five dimensions (product, behavior, market, strategy and operations) on the companies's agility. Such findings therefore, contribute to the existing literature of the impact of organizational innovation on company's adaptation to permanently changing environment.

Keywords: Company, organizational innovation, strategic agility, company's environment, SPSS package.