

## التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية

### *The change as a way to activate innovation in the Algerian institutions*

د. بوحديد ليلي  
جامعة باتنة 1 - الجزائر

د. زين يونس  
جامعة حمة لخضر - الوادي - الجزائر

تاريخ قبول النشر : 2016/12/06

تاريخ الاستلام : 2016/07/24

#### الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للابتكار، والتطرق إلى المفاهيم النظرية حول التغيير وإدارة التغيير، وإظهار التغيير كضرورة ملحة للمؤسسات الجزائرية والفرق بين التغيير والابتكار، وإبراز مساهمة التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أنه لكي يساهم التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية يجب إتباع مجموعة من الخطوات أهمها: ضرورة اعتماد استراتيجية شاملة للتغيير، تغيير الثقافة السائدة، ضرورة العمل وفق الحس الاقتصادي، الذهنية العلمية في التعامل مع المشاكل، ضرورة توطيد العلاقة ما بين المؤسسات الجزائرية والجامعات ومراكز البحث، ضرورة تبني استراتيجية ابتكارية شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بالمؤسسة، تفكير عالمي شامل وعمل محلي. وتم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها: على المؤسسات الجزائرية إعادة تقييم الذات في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة، وتحديد مواطن القوة والضعف ومعالجة التراكم الزمني للعمليات والأنظمة والسياسات والإجراءات التنظيمية والإدارية، استعداداً لمواجهة أية تحديات طارئة أو متوقعة، وتفعيل دور الابتكار عن طريق التغيير وتجديد القوانين والنظم كإنشاء هيئات تنظيمية تدعم نمو المؤسسات الإبداعية من خلال منح التراخيص الملائمة للنشاطات المختلفة تنظيماً لتلك المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير، إدارة التغيير، الابتكار، المؤسسات الجزائرية.

**Abstract:**

*This study aims to identify the theoretical framework for innovation, and to address the theoretical concepts about the change and the management of change, and change is a matter of urgency to show the Algerian institutions and the difference between change and innovation, and to highlight the contribution of the change in the activation of innovation in the Algerian institutions.*

*The study found a number of findings, including: that in order to contribute to the change in the activation of innovation in the Algerian institutions must follow a series of steps, including: the need to adopt a comprehensive strategy to change, to change the prevailing culture, the need to act in accordance with economic sense, the scientific mind in dealing with the problems, the need strengthen the relationship between the Algerian institutions, universities and research centers, the need to adopt innovative comprehensive strategy for the various aspects associated with the institution, a comprehensive global thinking and local action.*

*A set of recommendations has been provided including: the Algerian institutions should review its self-assessment under the circumstances and changes rapidly, and to identify strengths and weaknesses and address the accumulation schedule of operations, regulations, policies and organizational and administrative procedures, prepared to face any unexpected challenges or unexpected, and activating the role of innovation through change and renewal of the laws and regulations such as establishing regulatory bodies to support the growth of innovative enterprises through the granting of appropriate licenses for various activities organized for those institutions.*

**Key words:** Change, change management, innovation, Algerian institutions.

**مقدمة:**

إن التطور السريع الحاصل اليوم في بيئة منظمات الأعمال يفرض عليها التغيير والتحول لكسب رهان التنافسية والبقاء، من هذا الواقع، أصبح بقاء المؤسسة ونموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، وذلك بزيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، مما اقتضى حقيقة أن لا خيار أمام المؤسسة إلا التغيير.

يعتبر التغيير كلمة لها مدلول عظيم، فلقد أحبها القادة والعلماء والعظماء ولم يتهرب منها إلا من رضوا بالجمود وعدم مواكبة التجديد والتطوير، ولقد بين الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم أن الإنسان لا يمكن له أن يبني أي حضارة أو يصنع مستقبلاً مالم يغير من نفسه أولاً ثم يسير جاداً لتغيير من حوله، وعندها سوف يشعر بالراحة والنجاح ويجني حصاد عمله، والتغيير هو عملية التحول المدروس والمخطط له من حالة راهنة إلى حالة

أخرى من حالات التطور والتنمية المتوقعة، وهو ردة الفعل التي تتخذها المؤسسات المختلفة لمواجهة التغيير في البيئة المحيطة، والتغيير قد يكون استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال أو في المجتمعات، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المؤسسات، حيث تعتبر محاولة المجتمعات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ.

لقد أصبح الابتكار سمة مميزة في المؤسسات والدول الساعية نحو التقدم، حيث أنه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم يعجّ بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين المؤسسات والتغير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المؤسسات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات ابتكارية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح الابتكار وظيفة أساسية في المؤسسات الحديثة.

وقد دعت الحاجة إلى الابتكار لاستجابة المؤسسات والدول له بأشكال مختلفة، حيث توجه بعضها إلى تدريب الموظفين على التفكير والممارسة الابتكارية، وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتمّ بتشجيع الابتكار وتنمية الإبداع، مما أوجّه حدة التنافس بين المؤسسات والدول على حد سواء، ومن هنا، يمكن أن نعتبر الابتكار وجهاً آخر أو بعداً جديداً لعملية التغيير.

بناء على ما سبق، سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على مساهمة التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية.

#### إشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على ماهية الابتكار والتغير وإبراز مساهمة التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، وهذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يساهم التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية؟**

#### أهمية الدراسة:

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المؤسسات الجزائرية أمراً لا مفرّ منه، فهو أشبه بحاجة الإنسان للماء والهواء حتى تستمر حياته خاصة في عالم تلوح فيه التحديات والتقلبات التي أضحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، فقد تقارب العالم وازدادت وتيرة

الحياة وسرعتها وفرضت علينا قيماً جديدة لا تسمح بالخمول والاستقرار أو إهدار الوقت واغتيال الإبداع والمُبدعين، فلا بدّ من استثمار المواهب وخلق بيئة تفكير جديدة من أجل النهوض وصناعة المستقبل.

كما يعدّ الابتكار ضرورة من ضرورات العصر من أجل البقاء في عالم تسوده المنافسة، فالمؤسسات التي تماطل في البدء بعملية الابتكار ستدفع ثمناً باهظاً، يتمثل في خسارة حصتها في السوق وخسارة في الأرباح، فالمنافسة لا تنتظر في عالم تستعر فيه حدة التسابق، ولتتمكن الدول والمؤسسات والأفراد على حد سواء من الاستمرار والنجاح تحت هذه الظروف من الضروري أن يعملوا على تطوير قدرتهم على ملاحظة عمليات الأعمال وإدارتها لدعم الابتكار المستمر.

بناء عليه، تبرز جلياً أهمية الدراسة من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار والتغيير، ومساهمة هذا الأخير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الإطار النظري للابتكار.
- التطرق إلى المفاهيم النظرية حول التغيير وإدارة التغيير.
- إظهار التغيير كضرورة ملحة للمؤسسات الجزائرية والفرق بين التغيير والابتكار.
- إبراز مساهمة التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية.

#### منهج وخطّة الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي الابتكار والتغيير، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات والدراسات المتوفرة. بالإضافة إلى الاستعانة بالمواقع الالكترونية.

بناء ما سبق، فقد تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- الإطار النظري للابتكار.
- المفاهيم النظرية حول التغيير وإدارة التغيير.
- التغيير كضرورة ملحة للمؤسسات الجزائرية والفرق بين التغيير والابتكار.
- مساهمة التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية.

## أولاً: الإطار النظري للابتكار

سننظر في هذا المحور إلى كل من: مفهوم الابتكار وأهميته، مصادره كآليات:

## 1- مفهوم الابتكار وأهميته:

إن مفهوم الابتكار (Innovation) هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء سواء كان الابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، فالابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المؤسسة وقد يكون على شكل حل جديد لمشكلة قائمة.<sup>1</sup>

ولقد وردت عدة تعاريف للابتكار أهمها:

- يعرف الابتكار بأنه عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئاً أفضل، ويمكن وصف ديناميكية الابتكار بأنها دورة تدور حول الابتكار والتغيير، بحيث لا تكون هذه الدورة خطية.<sup>2</sup>
- ويعرف أيضاً بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق.<sup>3</sup>
- يعرف الابتكار بأنه: الاختراع والتطبيق لممارسات وعمليات وهياكل أو أساليب والتي تمثل حالة جديدة من الفن والتي تسعى لمزيد من الأهداف التنظيمية.<sup>4</sup>
- يعرف الابتكار بأنه: عبارة عن مظهر أساسي من مظاهر أداء المؤسسات والأمم، ذلك أن السبب الرئيسي لأهمية الابتكار هو أنه يسمح للمؤسسات بأن تتفاعل مع التغيرات بسرعة وذلك لتكون قادرة على إيجاد واكتشاف منتجات وأسواق جديدة والحماية من البيئة غير المناسبة، كما أنه في إطار تحليل المصدر المعتمد على الموارد، فإن الابتكار يتحدد كميزة تنافسية مستدامة أيضاً.<sup>5</sup>

بناء على التعريف السابقة، يمكن القول بأن الابتكار هو عملية تطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة، حيث يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

للابتكار أهمية كبرى في التنمية والاقتصاد حيث يساهم فيما يلي:<sup>6</sup>

- توفير فرص عمل جديدة، حيث تسهم الابتكارات في إنشاء مؤسسات وصناعات وخطوط إنتاج جديدة، وهذا يتطلب الأيدي العاملة، مما يعني فرص عمل جديدة.
- إيجاد أسواق جديدة من خلال المنتجات الجديدة التي تم تطويرها.
- زيادة الإنتاجية وبذلك يكون مصدراً أساسياً للإسهام في تنمية الثروات الوطنية.
- خفض النفقات مثل التوصل إلى منتجات أصغر أو تقديم خدمة أسرع أو عمليات أكثر دقة، وبالتالي جودة أفضل.
- وهناك أهمية خاصة للابتكار على مستوى الأفراد المبتكرين أنفسهم وهي:
- يساعد على تحقيق الذات والشعور بالإنجاز والرضا.
- منافع مادية وفرص عمل ووضع مهني أفضل، فالمبتكرون عموماً يحصلون على دخول وأجور أضعاف غير المبتكرين.
- منافع معنوية (تقدير الناس، الشهرة،..الخ).

## 2- مصادر الابتكار:

يوجد عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمؤسسة فرصة للإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المؤسسة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمؤسسة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار، وفيما يلي أهم مصادر الابتكار:<sup>7</sup>

### أ- مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة):

إن سوق الصناعة وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لأن تكون ابتكارية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص:

- مصادر الابتكار غير المتوقعة: يمثل هذا المصدر حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المؤسسة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المؤسسة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتوجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير، مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

- عدم الكفاية: يشير هذا المصدر من مصادر الابتكار إلى التناقض ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون، أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للابتكار، مثال مؤسسة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

- الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها: يركز على هذا المصدر على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الأفراد يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء اتجاهاها، فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو مؤسسة ترغب بعرض هذه الحلقة المفقودة، حيث تكتشف بعض المؤسسات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين. مثال تطوير نوع من الإنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الإنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

- التغييرات في الصناعة وهيكل السوق: المؤسسة تكون مستعدة لابتكار السلعة أو الخدمة أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى مؤسسة 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.

ب- مصادر الابتكار في البيئة العاملة:

إن التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الابتكار والتجديد ومن بينها:

- التغيرات السكانية: إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيب السكان تشجع المؤسسة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرص للابتكار، حيث التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية 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 الإدراك والأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع: إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف والمعتقدات وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشحذ هممة المؤسسة نحو الابتكار، فعلى سبيل المثال الشعور اتجاه الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأسر الطرق وأرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية، حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعاً من ذي قبل، إضافة إلى التغيير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة. هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

- المعرفة الجديدة: التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحياناً إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتوج جديد. مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المؤسسات العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة، حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعياً أحياناً. هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

#### ثانياً: المفاهيم النظرية حول التغيير وإدارة التغيير

يعد التغيير من المصطلحات الجديدة التي لاقت العديد من الاهتمام من قبل الكثير، حيث يعد التغيير نظرة جديدة لتطوير المؤسسات وتنظيمها، وبالتالي، سنتطرق في هذا



المحور إلى كل من: مفهوم التغيير وإدارته، مراحل عملية التغيير في المؤسسة، أساليب ومراحل إدارته.

### 1- مفهوم التغيير وإدارته:

يقول الله تعالى في محكم تنزيله: {إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ} (الرعد11)، وذلك يعني أن التغيير يحتاج من الإنسان أن تكون لديه إرادة لهذا التغيير. وفي ذلك قال رئيس الوزراء البريطاني الأسبق ونستون تشرشل "إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار"<sup>8</sup>، وفي ذلك إشارة إلى أن التغيير هو الطريق للتطوير، وأنه عملية مستمرة بحاجة إلى مواكبة وقدرة على التحمل ومواجهة التحديات.

لم يعد هناك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، أصبحت هذه المقولة هي السياسة المتبعة لتحديد الاستراتيجيات، وعليه، وردت عدة تعريفات للتغيير، وهي كالاتي:  
يعرف التغيير على أنه: "الفعل الذي نتخلى من خلاله على شيء من أجل آخر أو الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة"<sup>9</sup>. ويعرف أيضا بأنه: "نتائج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته"<sup>10</sup>.

بناء على التعريفين السابقين، يمكن القول أن التغيير هو القدرة على إحداث تحول في واقع يُعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالاستمرارية.  
وتصنف طبيعة التغيير على أساس تأثيرها على الأفراد ومستوياتهم المعرفية والإدراكية، قدراتهم العلمية، أدوارهم وسلوكياتهم، وكذا قيمهم إلى التغيير: المتمركز على الهيكل والذي يؤثر على طرق العمل وأنماط العلاقات بين الأفراد وأدوارهم وسيرورة العلاقات والى التغيير المتمركز على التكنولوجيا الذي يؤثر على المعارف، كما يمكن أن يؤثر على طرق الاتصال، الأدوار والسلطات، وأخيرا على التغيير المتمركز على الأفراد وبدوره يؤثر على الأدوار والسلوكيات والجوانب النفسية، حيث يعتبر التغيير أمر حتمي وحركة تفاعلية وعمل مخطط، يتميز بالاستمرارية والشمولية، حيث تتمثل أهداف التغيير في زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وكذا الارتقاء بجودة الخدمة ورضا الأفراد والمجتمع والتخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد

والأساليب داخل المؤسسة، والكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.<sup>11</sup>

ويعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية التي نشأت وتطورت خلال العقدتين الأخيرين من القرن العشرين، وتعتبر عملاً مستمراً يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على إدخال التغييرات، فقد وردت لها عدة تعاريف، وهي كالآتي:

تعرف إدارة التغيير على أنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمانية) بكفاءة وفعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقلّ جهد وتكلفة".<sup>12</sup>

وتعرف أيضاً على أنها: "محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه، وهي تهدف إلى تحسين القدرة على التكيف من خلال التوفيق بين خصائصها المتمثلة في الاستهدافية، الواقعية، التوافقية، التفاعلية، المشاركة، الشرعية، الإصلاح والكفاءة".<sup>13</sup>

بناء على التعريفين السابقين، يمكن القول أن إدارة التغيير تعتبر عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المؤسسة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها، وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل لضمان بقاء المؤسسة ورفع مستوى أدائها، وتعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتسم بسرعة الحركة، وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة، مما يتطلب فهماً خاصاً لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها.

## 2- مراحل عملية التغيير في المؤسسة:

تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات داخلية بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور العديد من الدوافع وأسباب التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية. ولذا فأول ما يقوم به المسبرون -قبل الشروع في إدارة التغيير- هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير ودراساتها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطراً

عليها، بعد ذلك يتم إحداث التجديدات التي سيتم إدخالها على مستوى المؤسسة، ومن ثم يتم تحديد الأسلوب المناسب لإحداث التغيير، وتنتهي عملية التغيير بتقييمها، لذلك فالتغيير يشمل المراحل التالية:<sup>14</sup>

#### أ- الاتفاق على ضرورة التغيير:

- يتم في هذه المرحلة التوصل إلى ما يلي:
- الإحساس بوجود أمر غير مريح في المؤسسة؛
- التعرف بشكل عام على وجود مشكلة؛
- تحديد ما سيتم تغييره من الأفراد؛
- تحديد من سيكون المسؤول على التغيير؛
- الاتفاق على الخطوات التي سيمر بها التغيير؛
- تحديد مشاركة الأفراد؛
- تحديد النتائج المتوقعة؛
- وضع جدول زمني للتغيير.

#### ب- تشخيص المشكلات:

- يشمل تشخيص المشكلات كل عناصر المؤسسة التالية:
- البيئة الخارجية: يتم تحليل كافة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية الناتجة من العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها من العوامل.
- المدخلات: يتم تحليل كافة المعلومات عن موارد المؤسسة، الأفراد، الآلات، وغيرها من العناصر المؤثرة على العمل ومشكلاته.
- عمليات التحويل: وتشتمل عمليات التحويل على تحليل العلاقات الاجتماعية والعلاقات بين الأقسام، نظم الإنتاج، التقنيات المستخدمة وإجراءات العمل وكل ما يمكن أن يحول المدخلات إلى مخرجات؛
- المخرجات: يتم تشخيص المخرجات من خلال دراسة المشكلات التي تتجم عن مخرجات المؤسسة، وكيف تعمل على خلق مشكلات جديدة.

#### ج- التخطيط للتغيير:

يتم وضع خطة تشمل الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها في شكل خطوات تنفيذية من خلال وضع ذلك في شكل خطط وجداول زمنية، إضافة إلى ذلك يتم تحديد الموارد والإمكانات التي من شأنها أن تحقق التغيير المطلوب.

#### د- تنفيذ التغيير:

عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب أن يتم الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المؤسسة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يمسه التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح أهداف التغيير، إضافة إلى ذلك يجب الاستماع لشكاوى وانتقادات الأفراد المنفذين، وكذلك توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير من مديرين أو مسيرين، مراقبين وأخيراً لأفراد المنفذين، كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير أيضاً تغيير ثقافة المؤسسة التي تركز على تغيير سلوكيات الأفراد، وكذا بيئة العمل للأفراد داخل المؤسسة، وزيادة على ذلك يجب القيام بتغيير نظام المكافآت والحوافز داخل المؤسسة بشكل يسمح بتحسين أداء الأفراد وتخفيض شدة المقاومة والنظرة السلبية اتجاه التغيير.<sup>15</sup>

#### هـ- تقييم التغيير:

لكي تنجح خطط التغيير تحتاج إلى متابعة ورقابة، ويتضمن التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير، ويتم ذلك من خلال استخدام المعايير التالية:<sup>16</sup>

- معايير داخلية: تتعلق بأساس برنامج التغيير؛
- معايير خارجية: تتعلق بكفاءة وفعالية الأفراد قبل وبعد تنفيذ برنامج التغيير؛
- معايير متعلقة برد فعل المشاركين، حيث يتم قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير التي خضعوا له وتأثروا به.

#### 3- أساليب ومراحل إدارة التغيير:

توجد أساليب عديدة لإدارة التغيير، لعل أهمها:<sup>17</sup>

- الأسلوب الدفاعي: وهو محاولة لسد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة مع خسائر أقل.

- الأسلوب الهجومي: ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تنتجها، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها من خلال المبادرة إلى انجاز إجراءات وقائية استباقية. بناء على ما سبق، يمكن القول أن الأسلوب الهجومي أفضل من الأسلوب الدفاعي، لأن إتباع المؤسسة للأسلوب الهجومي سيضمن لها الإحاطة بكل جوانب التغيير المتوقعة، وبالتالي، النمو والبقاء دوما في الصدارة، عكس الأسلوب الدفاعي. أما بالنسبة لمراحل إدارة التغيير، فتمر بثلاث مراحل أساسية يوضحها الجدول رقم (01).

#### الجدول رقم (01): المراحل الأساسية لإدارة التغيير

المراحل الأساسية لإدارة التغيير	
المرحلة الأولى: إذابة الجليد	- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير. - تخفيض المقاومة للتغيير.
المرحلة الثانية: التغيير	- التغيير في الواجبات وأداء الأفراد. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.
المرحلة الثالثة: إعادة التجميد	- تعزيز النتائج. - تقييم نتائج التغيير. - إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: السكارنة بلال خلف، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 72.

#### ثالثا: التغيير كضرورة ملحة للمؤسسات الجزائرية والفرق بين التغيير والابتكار

سننظر في هذا المحور إلى كل من: التغيير كضرورة ملحة للمؤسسات الجزائرية، الفرق بين التغيير والابتكار، كما يلي:

##### 1- التغيير كضرورة ملحة للمؤسسات الجزائرية:

تواجه المؤسسات الجزائرية اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة، وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية.<sup>18</sup> وعليه، فإنه من واجب

الإدارة في أي مؤسسة جزائرية ألا تتجاهل دواعي التغيير، بل بالعكس، فعليها أن تقوم بالإعداد له.

وتتجلى الضرورة الملحة للتغيير للمؤسسات الجزائرية في بيئة الأعمال العربية من خلال: <sup>19</sup>

- العلاقة الوطيدة بين التنظيم والبيئة المتواجد بها، وعليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم.

- يعتمد التنظيم في جانب من عملياته على موارد يحصل عليها من تنظيمات أخرى، هذا ما يحتم عليه إحداث تغيير وتعديل في أوضاعه التنظيمية بما يتوافق مع التنظيمات الأخرى.

- يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منتجاته، على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع، فيلجا إلى إحداث تعديلات في أوضاعه تتلاءم ورغباتهم.

## 2- الفرق بين التغيير والابتكار:

الابتكار مثل التغيير يمكن أن يكون جذريا يهدف إلى إحداث قطيعة مع الماضي أو قد يتجسد في ابتكارات باطنية غير مهمة تحدث في المؤسسات باستمرار مثل: تعديل آلات الإنتاج أو أحداث تغييرات أو تحسينات على منتج معين من أجل إرضاء الزبائن،.. إلخ. فهذه الممارسات التحسينية اليومية تشكل نوع من الابتكار والتجديد بالرغم من عدم إعطائها أهمية كبيرة.

وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين مقاربتين: <sup>20</sup>

- مقارنة التدمير الخلاق: ترى هذه المقاربة أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم.  
- المقاربة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه.

والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمانا للاستمرارية من جهة أخرى.

أما التغيير فينتطلب استراتيجية ومستويات متعددة كالتصميم التنظيمي والليقظة والترصد، ونظم المعلومات، ونظام الحوافز وثقافة المؤسسة. فكل مستوى من هذه المستويات يمكن أن يؤثر على تشكيل وصياغة الاستراتيجية وعلى تطبيقها وتحويلها إلى أهداف مجسدة، حيث يفترض في هذا الشأن أن تكون الانحرافات بين الاستراتيجية

المستهدفة والاستراتيجية المحققة في أدنى حد لها، وهذا ما يتطلب تحديد المزيج الخاص بالمؤسسة والذي يجب التطرق إليه باعتباره أسلوب بناء وهيكل ذو أربعة أبعاد:<sup>21</sup>

- **البعد التكنولوجي:** يتمثل في نظم المعلومات، نظام التردد واليقظة.
  - **البعد الاستراتيجي:** يتمثل في محفظة المعارف والمهارات.
  - **البعد التنظيمي:** يتمثل في هيكل تنظيمي يمكن من الابتكار وتقاسم المعارف.
  - **البعد المرتبط بالهوية وثقافة المؤسسة:** أي هوية متعلمة وقابلة للتعلم.
- ولكل مؤسسة أسلوب محدد في المزج بين هذه الأبعاد، وفي استعمال مستويات التغيير. فقد تركز بعضها على العناصر الفردية، كما يمكن أن يؤدي الهيكل التنظيمي إلى الابتكار باعتباره مجموعة فرعية للتغيير. وقد تلعب الظروف الداخلية والخارجية دورا كبيرا في التأثير على الجهود الابتكارية للمؤسسة التي يمكن أن تصاحبها تغييرات ملموسة على الجوانب التنظيمية.

#### رابعا: مساهمة التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية

يتم إحداث التغيير في المؤسسات الجزائرية عن طريق جملة من الآليات التي تتمثل في مجموعة من المهام الاستراتيجية التي يجب القيام بها من قبل المؤسسات الجزائرية التي تتجه نحو التغيير للحد من تأثير التحديات، وهناك فرصة مواتية أمام المؤسسات الجزائرية للاستفادة من هذه الآليات كي تتمكن من مواجهة تداعيات التأثيرات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه الآليات:<sup>22</sup>

- إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية في المؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية (SWOT) ويقوم بهذا التحليل عادة إدارة البحث والتطوير في المؤسسة أو يتم الاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال.
- إعادة صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، بما يخدم الأهداف الناشئة التي تسعى إليها المؤسسة من خلال إحداث التغيير. ومن أجل أن يتم ذلك، فلا بد من إشراك جميع الأفراد في المؤسسة لصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها لتصبح رؤية مشتركة يؤمن بها الجميع.
- طالما أن المؤسسة وضعت أهدافا جديدة لأبد من تحقيقها، فلا بد لها من وضع معايير مناسبة لقياس النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

- على المؤسسة وضع وصياغة الخطط النابعة من إستراتيجيتها من أجل استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الناشئة عن متغيرات خارجية.
- التركيز على نظم البحث والتطوير في المؤسسة من أجل الكشف عن متغيرات متوقعة قد تكون في صالح المؤسسة أو ضد مصلحتها.
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتوافق والتغيير المنشود شريطة أن تراعى فيه الاختصاصات لكل إدارة من إدارات المؤسسة وعلاقات الإدارات بعضها ببعض.
- تطوير التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة حالياً في المؤسسة لكي تصبح قادرة على استيعاب التغيير المأمول.
- متابعة الأداء أولاً بأول وتقييم ما تم إنجازه.

مما لاشك فيه أن الظرف الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في ظل المتغيرات البيئية المحلية والعالمية يفرض عليها التعامل مع إدارة التغيير بحسب ما تقتضيه التحديات وما تفرضه الرهانات. ولعل أول تحدي يواجهه المديرون يتمثل في الحفاظ على توازن يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة من جهة، والحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة من جهة أخرى.

ويمكن تحديد الارتباط بين التغيير والابتكار من خلال العلاقة بين القدرة التنظيمية على مواكبة واستيعاب التغيير التكنولوجي (أو/ و آثار التغييرات البيئية). فإذا كان التغيير بسيطاً أو بنائياً (بخطوات مدروسة) فإن القدرة الإمتصاصية للمؤسسة تكون منخفضة، حيث أن الابتكارات البسيطة لا تستلزم تغييرات كبيرة على السلع والخدمات أو مخرجات المؤسسة بصفة عامة والعكس صحيح.

ويعتقد أحد الباحثين أن السلعة أو الخدمة تتبلور في سلوك وهيكل المؤسسة، مما يتطلب إعادة تشكيل للعلاقات بين الأقسام المتتابعة وإيجاد المقومات المناسبة لبناء الابتكارات، مع تحديد ضمني للنماذج العقلية للأفراد ومهارتهم. ومما لاشك فيه أنه بدمج مختلف هذه التغييرات فإن الابتكار والتغيير سيكون أثرهما إيجابياً على المؤسسة.<sup>23</sup> حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الأشكال والمضمون، وعلى تفجير المطالب والرغبات، وتنمية الدوافع والحوافز من أجل الارتقاء والتطور، وذلك ما يقتضي القيام بعمليات تطويرية وتحسينية متلازمة، من خلال إصلاح العيوب ومعالجة الأخطاء السابقة، والقيام بعمليات التجديد والابتكار والإحلال بالنسبة للوسائل والطرق



والمنتوجات والهياكل التنظيمية، وبالتالي، تحقيق التطوير الشامل المتكامل الذي يقوم على تحقيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة. فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو الابتكار،.. وهكذا دواليك.<sup>24</sup>

ولمساهمة التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، يجب إتباع الخطوات التالية:

- **ضرورة اعتماد استراتيجية شاملة للتغيير:** حيث تراعي هذه الاستراتيجية مختلف العوامل الداخلية منها والخارجية، وقبل هذا كله ضرورة إدخال إدارة التغيير في الثقافة التسييرية، فالمؤسسات الجزائرية مطالبة اليوم بتأهيل طرق تسييرها وتطوير طرق وأدوات الإنتاج فيها وتطهير هيكلها التنظيمية والمالية، وتوطين نظم إدارة الجودة حسب المرجعيات العالمية المعتمدة، والتي تفرض تعبئة اهتمام وذكاء كل الأفراد في المؤسسة (من المدير العام حتى أبسط عامل) ، وتعبئة وغرس الروح الانتصارية لديهم، لأن المنافسة الحالية والمقبلة الحادة تتطلب تثمين ما هو جيد ومعالجة وتصحيح ما هو دون ذلك .

- **تغيير الثقافة السائدة:** والتي تعتبر أهم شيء لإحداث التغيير، فمعنى الإدارة هو أن تؤسس لثقافة جديدة أو تغيير الثقافة القديمة وإذا كان هناك تناقض بين الاستراتيجية المراد تحقيقها والثقافة السائدة في المؤسسة، فإن الثقافة هي التي ترجح الكفة دائما.

- **ضرورة العمل وفق الحس الاقتصادي:** من أجل تحقيق الفعالية والنجاح والفاعلية، فالفاعلية تعني استعمال الموارد دون هدر أو تبذير، والفاعلية تعني إنجاز ما ينبغي إنجازة بنجاح ومثابرة، وهاتين الصفتان شرطان ضروريان للمؤسسات الناجحة، فبالفاعلية ننجز الأشياء بطريقة جيدة، وبالفاعلية ننجز أشياء جيدة.<sup>25</sup>

- **الذهنية العلمية في التعامل مع المشاكل:** يجب الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية الحديثة بدلا من تضييع الوقت في المحاولة والخطأ، فالإدارة الحديثة مجهود متكامل بين كل الكفاءات في المؤسسة، تقوم على الاستثمار في التصميم لتحقيق الربح في وقت التنفيذ من خلال مواكبة التطور والاستفادة من كل جديد في ميدان الإنتاج أو المساعدة على اتخاذ القرارات.

- **ضرورة توطيد العلاقة ما بين المؤسسات الجزائرية والجامعات ومراكز البحث:** لأن الواقع المعيش يتميز بانفصام تام ما بين قطاعي الصناعة والبحث والتطوير، فإذا لم

تستفيد المؤسسات الجزائرية من مخرجات الجامعات ومراكز البحث المختلفة، فإن الموارد التي خصصتها السلطات العمومية في هذا المجال تكون غير مجدية (القانون 98-11 المؤرخ في 1998/08/22 المحدد للإطار التنظيمي والمؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي).

- **ضرورة تبني استراتيجية ابتكارية شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بالمؤسسة:**  
عن طريق الابتكار في المنتجات والعمليات والهياكل التنظيمية، لأن ذلك يعتبر الخيار الأساسي للمؤسسات وخاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لسببين رئيسيين: لأن الابتكار يمثل وسيلة لخلق وتجديد القدرة المقاتلانية للتنمية على المدى الطويل من جهة، ومن جهة أخرى لأن الابتكار ينبع من طبيعة هذه المؤسسات ومحدودية مواردها، ولأنه الوسيلة الوحيدة التي تمكنها من ربح الوقت وتقليص الفجوة المبنية على خبرة وتجربة المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على اقتصاديات الحجم.

- **تفكير عالمي شامل وعمل محلي:** فالمسير الجيد هو الذي يكون تفكيره شامل يتجاوز باب مؤسسته ويتجاوز بيئتها المحلية، لأن المؤسسة في ظل عولمة التبادلات وسرعة الاتصالات وتنوع المعلومات محكوم عليها بالعمل وفق هذه التحولات أو الزوال، فالمؤسسات التي لا تأخذ بعين الاعتبار ما يحدث في البيئة العالمية ولا تعمل وفق ذلك محليا، محكوم عليها بالبقاء على هامش التاريخ، بل يؤدي ذلك إلى زوالها من السوق نهائيا.

#### النتائج والتوصيات:

- من خلال دراستنا للتغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:
- إن الابتكار هو تحول الفكرة من مشروع نظري إلى منتج أو خدمة تؤدي منفعة اجتماعية أو مادية، وتتضمن هذه العملية تحويل بذرة الفكرة إلى فكرة نافعة ومن ثم إلى مشروع، وقد لا يكون هذا المشروع تجارياً بالضرورة.
  - التغيير هو القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واعٍ ومقصود يتميز بالاستمرارية.

- تعتبر إدارة التغيير عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المؤسسة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها، وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل لضمان بقاء المؤسسة ورفع مستوى أدائها، وتعتبر من أساسيات التعامل مع العصر وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتسم بسرعة الحركة، وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة، مما يتطلب فهما خاصا لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها.
- يمر التغيير بمراحل أساسية تتمثل في: الاتفاق على ضرورة التغيير، تشخيص المشكلات، التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، تقييم التغيير.
- يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الأشكال والمضمون، وعلى تفجير المطالب والرغبات، وتنمية الدوافع والحوافز من أجل الإرتقاء والتطور، وذلك ما يقتضي القيام بعمليات تطويرية وتحسينية متلازمة، من خلال إصلاح العيوب ومعالجة الأخطاء السابقة، والقيام بعمليات التجديد والابتكار والإحلال بالنسبة للوسائل والطرق والمنتجات والهياكل التنظيمية، وبالتالي، تحقيق التطوير الشامل المتكامل الذي يقوم على تحقيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة. فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو الإبتكار.
- لكي يساهم التغيير في تفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية يجب إتباع مجموعة من الخطوات أهمها: ضرورة اعتماد إستراتيجية شاملة للتغيير، تغيير الثقافة السائدة، ضرورة العمل وفق الحس الاقتصادي، الذهنية العلمية في التعامل مع المشاكل، ضرورة توطيد العلاقة ما بين المؤسسات الجزائرية والجامعات ومراكز البحث، ضرورة تبني إستراتيجية إبتكارية شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بالمؤسسة، تفكير عالمي شامل وعمل محلي.
- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها مساعدة صناع القرار وتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية تتمثل فيما يلي:
- على المؤسسات الجزائرية إعادة تقييم الذات في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة، وتحديد مواطن القوة والضعف ومعالجة التراكم الزمني للعمليات والأنظمة

والسياسات والإجراءات التنظيمية والإدارية، استعداداً لمواجهة أية تحديات طارئة أو متوقعة؛

- تفعيل دور الابتكار عن طريق التغيير وتجديد القوانين والنظم كإنشاء هيئات تنظيمية تدعم نمو المؤسسات الإبداعية من خلال منح التراخيص الملائمة للنشاطات المختلفة تنظيماً لتلك المؤسسات؛
- ضرورة تركيز الجهات الحكومية على عدة نقاط مهمة لعالم الابتكار من أهمها: حقوق الملكية الفكرية وجذب المواهب وتميئتها وتسجيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قانونياً، وبحث إمكانية إشراك الطلبة كإطارات جديدة في سوق العمل وحماية حقوقهم؛
- وجوب خلق مناخ تنظيمي يعبر عن بيئة اجتماعية طبيعية تعزز فيها علاقات الترابط، والتعاون المتبادل بين أعضاء المؤسسة، مما يسهم في إنماء الثقافة التنظيمية؛
- معرفة مصادر التغيير سواء الخارجية أو الداخلية منها، وتحديد مدى الحاجة إلى التغيير من خلال نتائج تقييم الذات، والتي تتحدد من خلالها الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الآن وبين ما تريد أن تكون عليه بعد إحداث التغيير المطلوب؛
- تشخيص المشكلات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية، والتي قد تكون تنظيمية أو تكنولوجية أو سلوكية أو غيرها؛
- تخطيط الجهود اللازمة لإحداث التغيير وذلك بعد تحديد الأهداف والتحديات التي يمكن أن تقف في وجه التغيير؛
- التغلب على مقاومة التغيير، قبل البدء بالتغيير، ويكون ذلك من خلال تعزيز ثقافة المشاركة واستخدام أساليب إدارية حديثة بعيدة عن المركزية والتسلط، ومعززة للانفتاح والديمقراطية؛
- وضع استراتيجيات التغيير والعمل بشكل جاد على تنفيذها خلال المدة المعينة، إذ أن كثيراً من المشاكل التي تواجه المؤسسات الجزائرية تتمثل بعدم قدرة تلك المؤسسات على تنفيذ الاستراتيجيات التي تمت صياغتها واعتمادها.

- <sup>1</sup>Druckes Peter, Innovation: The Agenda for American Business, The Institute for Innovation, February, 1985, p 30.
- <sup>2</sup> Frederick Buggi, The Four Phases of Innovation, Journal of Business Strategy, September/ October, 2001, p 36.
- <sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، الأردن، 2003، ص 22.
- <sup>4</sup> Govindarajan Trimble, Organizational DNA for Strategic Innovation, California Management Review, Vol.47, No.3, Spring 2005, p 47.
- <sup>5</sup>Frederick Buggi, op.cit, p 37.
- <sup>6</sup> أهمية الابتكار، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ (2016/01/11):  
<http://www.ibtikaroman.net/InnovationImportance.aspx>
- <sup>7</sup> Druckes Peter, op.cit, p 32.
- <sup>8</sup> جرادات ناصر، المعاني أحمد، عريقات أحمد، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 13.
- <sup>9</sup> محمد ابن بوزيان، بن عمر عبد الحق، دور الثقافة في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، بسكرة، العدد الأول، جوان، 2007، ص 49.
- <sup>10</sup> محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر دمشق، 2003، ص 16.
- <sup>11</sup> بوعلاق نوال، سعيدي يحي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد الحادي عشر، 2014، ص 183.
- <sup>12</sup> محمد طاهر نصير، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 95.
- <sup>13</sup> بوعلاق نوال، سعيدي يحي، مرجع سابق، ص 184.
- <sup>14</sup> أحمد ماهر، تطوير المؤسسات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 87-89.
- <sup>15</sup> Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999, pp: 42-55.
- <sup>16</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 321.

- <sup>17</sup> السكارنة بلال خلف، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 66.
- <sup>18</sup> بتصريف من علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 260.
- <sup>19</sup> نفس المرجع، ص 261.
- <sup>20</sup> محسن أحمد الخضيرى، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 17.
- <sup>21</sup> نفس المرجع.
- <sup>22</sup> السلمي علي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، 1988، ص 12.
- <sup>23</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 2002، ص 22.
- <sup>24</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 19.
- <sup>25</sup> Druckes Peter, op cit, p 33.