



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم سياسية



دور الابتكار الإداري و إدارة التطوير التنظيمي مديرية الضرائب لولاية تيسمسيلت أنموذجا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الدكتور :

د. بلجيلالي محمد

إعداد الطالبة :

ماضوي حياة

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر " أ "	د. وضاحي ميلود
مشرفا و مقرا	أستاذ محاضر " أ "	د. بلجيلالي محمد
مناقشا	أستاذ محاضر " أ "	د. بن عمارة أحمد
مدعوا	أستاذ محاضر " أ "	د. داسي سفيان

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار, من غادرتنا روحه في وقت مبكر بمشيئة الأقدار
جعلك الله مع الصديقين و الأبرار
والذي العزيز- رحمه الله

إلى من غرست في قلبي حب العلم و الإصرار وكانت قدوتي, من كان دعاؤها
رفيق دربي و سر نجاحي, و التي أعرب لها عن امتناني الكبير لوجودها في
حياتي, "والدتي الحبيبة" حفظها الله لها و جلب لها الصحة والسعادة و العمر
المديد.

إلى ملاذي الأولى و الأخير, و ضلعي الثابت في كل مسير, من كن عوننا و سندا
لي في هذا الطريق, أخواتي العزيزات, و إلى رفيق الخطوة الأولى و الأخيرة,
و معهم أزهار العائلة
" جنى ريناد " و " جود لؤي "

شكر و تقدير

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ) سورة يونس الآية 10

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات, الحمد لله ما تم جهد و لا ختم سعي إلا بفضلله و ما تخطى العبد من عقبات و صعوبات إلا بتوفيقه و معونته

بادئ ذي بدء ، أوجه شكري إلى الأستاذ الجليلي محمد على قبوله الإشراف على هذه المذكرة و دعمه و إرشاده لإنجاز هذا العمل.

كما أعرب عن امتناني العميق لجميع أعضاء لجنة التحكيم لموافقتهم على تقييم عملي

أخيرا ، أرسل شكري لعائلتي وأصدقائي ولجميع أولئك الذين ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاح هذه المذكرة

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في شتى المجالات و لاسيما في نسبة الأعمال و الإدارة، الأمر الذي جعل المنظمات تواجه تحديات متزايدة تتطلب استجابات مرنة و مبتكرة، و في ظل هذه المتغيرات برز الابتكار الإداري كأداة استراتيجية تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف و النمو و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فالابتكار الإداري لا يقتصر على إدخال تقنيات أو أنظمة جديدة، بل يمثل إعادة النظر في العمليات والسياسات و الهياكل التنظيمية و أساليب القيادة بهدف تحسين الأداء و رفع الكفاءة و تحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية، و من جهة أخرى يعد التطوير التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق التغيير الإيجابي المستدام في بيئتها الداخلية و ثقافتها التنظيمية، و يعتمد هذا التطوير على استراتيجيات مدروسة تستند إلى تشخيص الواقع التنظيمي و تحليل نقاط القوة و الضعف، مع التركيز على تحسين فعالية الأفراد و الجماعات و خلق بيئة عمل محفزة و متكاملة.

يعتبر الابتكار و التطوير ضرورة ملحة بالنسبة للدول لتعزيز نموها الاقتصادي خاصة في ظل التحديات الراهنة التي يعرفها العالم وكذا التغيرات التقنية المتسارعة و التطور الحاصل في ثورة المعلومات ، كل هذا جعل للابتكار و التطوير مكانة معتبرة في السياسات التي تعتمدها الحكومات وكذا المنظمات .

ظل التطوير التنظيمي يستقطب الكثير من المفكرين و المحللين كونه موضوع العصر إذ أنه يستهدف فعالية المنظمة و تحقيق المرونة في التأقلم مع البيئة، مما ينمي قدراتها و يجعلها قادرة على استغلال الفرص التي تزيد من ميزاتها التنافسية مع المنافسين و تجنبها الوقوع في أخطاء من شأنها أن تضعفها و تهدد استمرارها في المنافسة المنظمة. لقد أصبح الابتكار مصدرا حيويا للميزة التنافسية أي أساس النمو الاقتصادي و زيادة الانتاجية و مصدر البقاء و التأقلم مع تغيرات المحيط الدائمة .

كما أن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية و المتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل ، حيث يمكنها من استأصال مختلف جوانب الضعف و يعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات و كافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب .

تكمن العلاقة الوظيفية بين الابتكار الإداري و التطوير التنظيمي في كون الابتكار وسيلة حيوية لتحقيق التطوير. حيث يمثل العامل الحافز لتجديد أساليب العمل و تحقيق التغيير المنشود، و من خلال تبني ممارسات إدارية

مبتكرة، تتمكن المنظمات من تحسين قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية و تطوير ثقافتها الداخلية مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام و تحقيق التنمية المستدامة.

المشكلة البحثية:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال, أصبح الابتكار الإداري ضرورة ملحة لتحقيق التطوير التنظيمي و تحسين أداء المنظمات و تحقيق أهدافها الاستراتيجية. و من هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر الابتكار الإداري على تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ؟

التساؤلات الفرعية:

- ❖ كيف يساهم الابتكار الإداري في تحسين الكفاءة و الإنتاجية داخل المنظمات؟
- ❖ ما هي العلاقة بين الابتكار الإداري و التطوير التنظيمي؟
- ❖ ما هو واقع الابتكار الإداري و التطوير التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية؟

الفرضيات:

- ❖ كلما زاد الفعل الابتكاري في المنظمات زاد التطوير التنظيمي
- ❖ كلما ساد النمط القيادي التشاركي تعزز الابتكار الإداري
- ❖ الابتكار الإداري يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية :

أهمية عملية:

❖ التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال تجبر المنظمات على تقديم كل ما هو جديد أي احتياجاتها إلى الابتكار في الأفكار لتحقيق النمو و التطوير و مسايرة التغير المستمر.

❖ تعد ضرورة الاهتمام بمختلف أشكال محفزات الابتكار التنظيمي أمراً بالغ الأهمية من الناحية العملية, إذ تسهم هذه المحفزات في تهيئة بيئة عمل محفزة على الإبداع و التجديد, بما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و رفع كفاءتها التنافسية

❖ لا شك أن المنظمات تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و ذلك من خلال تقييم الواقع التنظيمي لها و من ثم تحديد اليات التطوير لهذا الواقع.

أهمية علمية:

❖ يعتبر الإبداع و التطوير مطلبان رئيسيان لأي منظمة كانت، عامة أو خاصة، لأن المنظمة التي لا تبذل و لا تحاول التغيير في وقتنا الحاضر مصيرها الزوال.

❖ تساهم الدراسة في تسليط الضوء على مختلف أشكال الابتكار الإداري لتحقيق أهداف المنظمة
❖ تقدم إطارا نظريا يوضح العلاقة بين الابتكار الإداري و التطوير التنظيمي, مما يثري المعرفة العلمية في مجال الإدارة

أهداف الدراسة : أهداف علمية و عملية

تهدف هذه الدراسة إلى:

❖ تحليل العلاقة التبادلية بين الابتكار الإداري و التطوير التنظيمي
❖ قياس أثر تبني ممارسات الابتكار الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي على مستوى الهياكل التنظيمية و العمليات الإدارية

❖ استقصاء آراء العاملين في المنظمات حول فعالية الابتكار الإداري في تحسين الأداء التنظيمي و تطوير بيئة العمل

❖ اقتراح مجموعة من التوصيات و السياسات التي من شأنها تعزيز الابتكار الإداري كأداة استراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية:

❖ التعرف على الدور الذي يبرزه الابتكار الإداري بالنسبة للمنظمات
❖ التصور بأهمية هاته المواضيع خاصة مع التطورات العلمية و التوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي
❖ الأهمية المتنامية التي توليها المؤسسات لتطبيق المفاهيم الجديدة، خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع التنافسي مما يجعلها بحاجة إلى الدراسة و التحليل

أسباب ذاتية :

❖ الاهتمام الشخصي بالابتكار الإداري كونه من المواضيع الحديثة التي تتماشى مع تخصصي الأكاديمي.
❖ الرغبة في تعميق المعرفة حول دور الابتكار الإداري في تحسين أداء المؤسسات ومواكبة متطلبات العصر.
❖ تطلع الباحث لتقديم قيمة علمية وعملية من خلال معالجة موضوع يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي في مجال الإدارة

الدراسات السابقة:

❖ دراسة الباحث محمد سليمان تحت عنوان الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع تسويق، جامعة المسيلة 2007

- و قد سعى من خلالها الباحث إلى التوصل لمدى تأثير الابتكار في مجال المنتجات على تحسين أداء المؤسسة، من خلال تبيان دور الابتكار على مستوى المنتج في تحسين أداء المؤسسة.
- و قد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة تتمثل في كون الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه، يقدر ما يتطلب أفكار تسويقية أو غير مألوفة بهدف رفع مستوى الأداء بتقديم كل ما هو جديد و مبتكر، مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات نوعية جديدة و منتهوسعت قاعدة رضا أسواقها المستهدفة
- بالرغم من أهمية هذه الدراسة الا انها اهملت و لم تتطرق الى جوانب جوهرية ترتبط ارتباطا مباشرا بموضوع الدراسة و المتمثلة في الابتكار الاداري كأداة لتحقيق التطوير التنديمي و تحليل أثر الابتكار في الهياكل التنظيمية واساليب لقيادة الادارية، و تطوير ثقافة العمل الداخلية الى جانب غياب التطرق الى اليات تنمية الكفاءات البشرية و دورها في دعم التحول التنظيمي و من ثم فان هذه الدراسة اهملت الجانب الاداري الذي هو بحاجة الي تعميق و تحليل و هذا ما نسعي لمعالجته.

❖ في دراستها الموسومة:

اكرام بودبزة، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي ،اطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، جامعة سكيكدة

- ركزت علي تحليل العلاقة بين عمليات التغيير داخل المؤسسة و مستوى الابتكار الذي يمكن تحقيقه نتيجة ذلك، حيث تناولت محاور متعددة مثل أنماط التغيير التنظيمي ،العوامل التي تعوق او تدعم التغيير و دور التكيف التنظيمي في تعزيز الاداء الابتكاري.
- و قدمت الدراسة اطارا نظريا واضحا يبرز كيف أن التغيير المنظم و المدروس يمكن أن يكون محفزا أساسيا لتحديد الفكر و الممارسات داخل المؤسسات
- غير أن هذه الدراسة و علي الرغم من عمقها النظري أغفلت تناول المباشر لمفهوم الابتكار الاداري كاحد ابعاد الابتكار التنظيمي

- حيث لم تسلط الضوء علي الاليات المبتكرة في مجالات القيادة، صنع القرار و التخطيط الاستراتيجي و دورها في تطوير هيكل المؤسسة كما غابت عن الدراسة الاشارة الي تاثير الثقافة التنظيمية و الموارد البشرية كعوامل داعمة للابتكار الاداري مما يجعل موضوع الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي بحاجة الي دراسة مستقلة و متكاملة و هو ماتسعي هذه الدراسة الي معالجته.

❖ هند غدائقي في دراستها المشتركة مع أحمد فرحات بعنوان: الابتكار الاداري و طرق قياسه و

تنميته، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد 35 سبتمبر 2018

- حيث تناولت الباحثة هند الغديقي موضوع الابتكار من خلال تحليل مفاهيمية المختلفة و تقديم طرق علمية لقياسه ركزت الدراسة علي أهمية قياس الابتكار داخل المؤسسات باستخدام مؤشرات أداء واضحة كما استعرضت اليات تنمية الابتكار مثل تحسين التدريب و التطوير المؤسسي و الاستثمار في البحث و التطوير مما يساهم في دفع عجلة الابتكار داخل البيئات المؤسسية

- لكن الدراسة لم تركز بشكل كاف علي الابتكار الاداري كعنصر اساسي ضمن عملية الابتكار الشاملة - غابت عن الدراسة تفاصيل تتعلق بالابتكار في اساليب القيادة الادارية و القرارات الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في تحسين الاداء المؤسسي

- بالاضافة الى ذلك لم تذكر العلاقة بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي المستدام وأغفلت أهمية الثقافة التنظيمية في تحفيز أو عرقلة الابتكار المؤسسي و هي ما سيتم تناوله بشكل أوسع في دراستنا.

المناهج و أدوات الدراسة:

أولاً: المناهج

المنهج الوصفي التحليلي: لوصف و تشخيص الظاهرة المدروسة بشكل دقيق و واضح كما هي عليه في الواقع، و ذلك من خلال المسح المكتبي لمختلف المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة من كتب و دوريات علمية و مراجع عربية و أجنبية و مواقع الكترونية المتمثلة في الابتكار أو التطوير التنظيمي في المتغيرين إضافة إلى ذلك و من أجل الكشف عن حيثيات الموضوع عملياً و تحقيق نتائج قابلة للتعميم ، كما تم استخدام

المنهج الإحصائي: هو منهج يستخدم الأساليب و الإجراءات الإحصائية لجمع و تحليل البيانات العددية بهدف الوصول إلى استنتاجات كمية حول الظاهرة المدروسة باستخدام ادوات إحصائية لتحليل البيانات و المعطيات و النتائج المتحصل عليها ميدانيا معتمدين في ذلك على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي وزعت على عينة من موظفين محل الدراسة.

ثانيا: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة علي مجموعة من الاساليب و الادوات لجمع البيانات و تحليلها, و هي كالتالي:
الملاحظة: تساعد على جمع البيانات و المعرفة الجيدة للواقع العملي و الاحداث التي تساعد بشكل كبير في عملية تحليل النتائج

المقابلة: لما لها من أهمية في تأكيد المعلومات و الحصول علي معلومات أخرى لم ترد في الاستبيان و كذا لمعرفة العديد من الجوانب الشخصية و كذا الحصول على معلومات قيمة، نتيجة خبرة و تجربة ميدانية لمسؤولي واطارات مديرية الضرائب محل الدراسة الميدانية

الاستبيان: وقد تم الاعتماد عليه لاعتباره احد الطرق الاكثر انتشارا في البحث العلمي فهو مجموعة من الاسئلة تساعد علي جمع حقائق و معلومات حول الدراسة

مقاربات الدراسة:

المقاربة الكيفية: هي عملية تحقيق للفهم، بمعنى أنها تهدف إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة، حيث ينصب الاهتمام على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها او السلوكيات التي تمت ملاحظتها

المقاربة الكمية: تهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة و تعتمد غالبا على الأساليب الاحصائية في المعطيات و تحليلها

حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود، و قد تحددت هذه الدراسة بالحدود التالية:

- ❖ الحدود المكانية: فقد تم إجراء هذه الدراسة بمديرية الضرائب لولاية تيسمسيلت
- ❖ الحدود الزمانية: من جانفي 2025 الي غاية أفريل 2025
- ❖ الحدود الموضوعية: الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي
- ❖ الحدود البشرية : أخذ 40 موظف من المديرية الولائية للضرائب كعينة عشوائية من أصل 200 موظف

هيكل الدراسة:

قصد الإجابة على المشكلة البحثية و تحقيق أهدافها فقد تم تقسيم هيكل الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول بعنوان: التأصيل النظري للابتكار الاداري و إدارة التطوير التنظيمي و الذي تم التطرق إليه من خلال مبحثين، سيتم فيها التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الابتكار الإداري من تعريف، أهمية و أنواع وصولا إلى مفهوم إدارة التطوير التنظيمي بتحديد كل من تعريف، أهمية و أنواع.

أما الفصل الثاني بعنوان: العلاقة بين الابتكار الإداري و التطوير التنظيمي حيث سيتم التطرق إلى الابتكار الإداري و تأثيره على التطوير التنظيمي من خلال: الابتكار الإداري كحافز للتغير و التطوير و كذلك دور إدارة التطوير التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، و كذا التكامل بين الابتكار الإداري و التطوير التنظيمي لتحقيق التكيف.

وصولاً إلى المبحث الثاني المعنون بالابتكار الإداري كمحرك للتطوير التنظيمي انطلاقاً من دور الابتكار الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي مروراً بالتحديات التي تواجه المنظمات في تحقيق الابتكار و التطوير ختاماً باستراتيجيات تعزيز الابتكار لتحقيق تطور تنظيمي فعال.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة

يعد الابتكار الإداري أحد المفاهيم الحديثة التي لاقى اهتماما متزايدا في نسبة الأعمال المعاصرة، نظرا لما تقدمه من فرص لتحسين الأداء المؤسسي و تحقيق التميز التنافسي، إذ يتجاوز الابتكار الإداري حدود الأفكار التقليدية في الإدارة ليقدم حلولاً جديدة و أكثر كفاءة لمتطلبات العمل و التنظيم، مما يساهم في رفع فعاليات القرارات و تحسين جودة العمليات الإدارية، و من ناحية أخرى تبرز إدارة التطوير كمجال حيوي يعنى بتحديث الأنظمة و الهياكل و الإجراءات فيما يتماشى مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و عليه فإن التكامل بين الابتكار الإداري و إدترة التطوير يمثل ركيزة أساسية لبناء مؤسسات قادرة على التكيف و الاستمرار في بيئات تتسم بالديناميكية و التعقيد.

المبحث الأول: مفهوم الابتكار الإداري

مفهوم الابتكار: يعد الابتكار الإداري أحد العوامل الجوهرية التي تساهم في تطوير المنظمات و تعزيز قدراتها علي التكيف مع التغيرات المتسارع. في بيئة العمل, فهو يعمل علي ادخال اساليب جديدة في الإدارة و الحديث الاجراءات و العملات التنظيمية بما يساهم في تحسين الاداء و رفع الكفاءة يعتبر الابتكار أداة إستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية خاصة في كل التحديات المنزلية و التطور التكنولوجي المستمر.

المطلب الأول: تعريف الابتكار الإداري

مفهوم الابتكار :

اشتقت كلمة ابتكار "Innovation" من الكلمة اللاتينية "Innovare" التي تعني التجديد "renouveler" والتي بدورها تتكون من الفعل "novare"، أصل الفعل "novus" والذي يعني جديد، "In" التي تشير إلى التحرك نحو الداخل، وعليه نستنتج أن الابتكار لغويا يعني شيء يدل على الحركة أي انه عبارة عن سيرورة " processus " . (1)

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين و اهتماماتهم العلمية و مدارسهم الفكرية حيث:
اصطلاحا:

عرف **DRUCKER** الابتكار بأنه تخلي المنظمة عن القديم مؤكدا على ما قاله **Schumpeter**

بأن الابتكار هو الهدم الخلاق (2)

كما عرف الاقتصادي النمساوي **جوزيف شومبيتر** الابتكار على أنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوبا جديدا في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"
كما يعرف الابتكار أيضا بأنه: " هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المنظمة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تنشط فيه" (3)

(1) Groff Arnaud, 100 questions, manager l'innovation pour comprendre et agir, Afnor: Paris, France, 2009, P 13.

(2) فروي رمزي و جناس مصطفى، العلاقة بين الابتكار و الأداء- دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية -، مجلة المعرفة، المجلد 02، العدد 01، 2016، ص ص. 20-33

(3) حسن إبراهيم بلوط، الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، جانفي 2005، ص 358

و هناك تعريف اخر للابتكار: هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. و بالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار الأخرى بل التركيز على درجة تبنيها (1) كما يعرف الابتكار: " بأنه عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل و إدارته ومن ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات و انه عمل غير روتيني"

و يعرفه مراد : بأنه إنتاج نماذج لبيئات إبداعية جديدة لإشباع الحاجات و اقتناص العرض و استثمار كافة الموارد المتاحة

ويرى رواية حسن أن الابتكار: " هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة "وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة التي جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها(2) و يعرفه عبد الرحيم: بأنه حلول إبداعية غير مألوفة لحل المشكلات و تلبية الحاجات التي تأخذ صبغا من التقنيات الحديثة

و يعرفه المري : هو فكرة جديدة أو أسلوب أو تقنية جديدة تنشر عبر المجتمع في نموذج يكمن التنبؤ به و يعرفه اسماعيل : بأنه تقديم خدمات أو منتجات جديدة ذات قيمة في الخدمات و الأفكار و الإجراءات و العمليات من خلال تضافر جهود العاملين للتعبير عن السلوك الابتكاري في إيجاد هذه المنتجات و الخدمات المتطورة (3)

أما نجم عبود نجم فانه يعرف الابتكار على انه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر أسرع من المنافسين في السوق"(4) إجرائيا:

الابتكار هو مفهوم واسع يشمل كل ما هو جديد و مختلف يهدف إلى تطوير و تحسين العمليات والخدمات داخل المنظمة من خلال تبني أفكار و أساليب جديدة و مبتكرة من خلال استعمال وسائل و تقنيات جديدة تميز منظمة عن غيرها، و يعتمد على التفكير الابداعي لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

(1) محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص:12

(2) رواية حسن، " سلوك المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص:39.

(3) مصطفى يوسف كافي، الابتكار و ريادة الأعمال، مؤسسة الوراق الدار الجزائرية، ط 1، ص ص:143-144

(4) نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص:22

تعريف الابتكار الإداري: بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تساهم في تطوير وتنظيم الأداء في المنظمة، وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة، و من ثم الأسراع في إنشائها للأسواق الجديدة فالهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين. (1)

كما يعرف الابتكار الإداري بأنه يشمل التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي و تصميم العمل إضافة الي سياسات و استراتيجيات المنظمة و بذلك فانه يعني مجموعة الاجراءات و العمليات و السلوكيات التي تؤدي الي تحسين مناخ التنظيم العام وتحفيز العاملين علي حل المشكلات و اتخاذ القرارات بأسلوب جديد و طرق غير معروفة سابقاً(2)

من جهة اخري تهتم هذه الابتكارات ببناء العلاقات التفاعلية بين التقسيمات لانجاز المهام و الاهداف التنظيمية

كما يشير الابتكار الإداري إلى تطبيق أساليب تنظيمية جديدة في ممارسات العمل داخل المؤسسة أو في تنظيم بيئة العمل أو في العلاقات الخارجية و التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (3)

المطلب الثاني: أهمية الابتكار الإداري:

فإن الابتكار من أولويات اهتمام المنظماتفي جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، وللابتكار أهمية كبيرة تكمن في:

(أ) **خفض النفقات:** ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير علي خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر أقل تكلفة أو تقديم خدمات أسرع و عمليات أكثر دقة

(ب) **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، و الإبتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج

(1) أسامة خيرى، إدارة الإبداع و الابتكارات (دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن)، ص ص 68-69

(2) عكاشة العراي، أثر الابتكار التنظيمي على ناقل المؤسسة الاقتصادية مع المحيط -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2020/2019، ص 38

(3) OECD and EUROSTAT, OSLOMANUAL, Guidelines for collecting and interpreting innovation DATA, 3rd ed. (Paris: OECD publishing, 2005), p.51

ج) تحسين الأداء: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية و الخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلا ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الايني، و في كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم و بطريقة أفضل

د) إيجاد المنتجات الجديدة و تطويرها: إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، و ابتكار الحديث منها لخدمة زبائنها

هـ) إيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال و أسواق جديدة، لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة

و) إيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات و خطوط الإنتاج و الخدمة التي تتطلب من يعمل فيها و يديرها و يقوم بصياغتها، و هذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للدخلين الجدد من الشباب لسوق العمل و تنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد (1)

و من أهميته أيضا نجد أنه:

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية
- يحسن من جودة المنتجات
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها

(1) عبد الله اسماعيل، الإبداع و الابتكار في المؤسسات الإدارية، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 01، سنة 2015، ص 50

- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليها أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار⁽¹⁾ بالإضافة إلى أهمية أخرى تتمثل في :
- الابتكار من أجل البقاء: هناك أسباب تدفع كل منظمة إلى التجديد المستمر لمنتجاتها وخدماتها مما يؤدي إلى زيادة حدة التنافس منها: تشبع الأسواق، تحرر التجارة العالمية، عدم استقرار بعض القطاعات، التحفيز في البيئة المحيطة
- الابتكار لمواجهة التغير المفاجئ: كردة فعل تقوم بها المنظمة لمواجهة الظواهر غير المحتملة
- الابتكار من أجل التطوير الداخلي: هو معيار نجاحها و استمراريتها، بفضلها تحقق أهدافها الكبيرة و الصغيرة
- الابتكار من أجل التغير في المحيط: تبنى استراتيجية الابتكار هو خطوة لإحداث ثورة في القطاع أو المجال الخاص بالمنظمة⁽²⁾

المطلب الثالث: أنواع الابتكار

يختلف الباحثون في تحديد أنواع الابتكار نتيجة لاختلاف المداخل و الزوايا التي ينظر منها كل باحث ، وقد تم تصنيفها حسب مجموعة من المعايير إلى :

1- حسب معيار التوقع و التنبؤ من خلال:

الابتكار المخطط: الذي يتم الاستعداد المسبق له من قبل المنظمة و توفير كافة الموارد اللازمة لانجازه

الابتكار غير المجدول: يحدث فجأة و تضطر المنظمة الي تبنيه لمواجهة الظروف التي تعترضها

2- حسب معيار المصدر: يركز على منبت الابتكار و الدافع ورائه وينقسم إلى نوعين:

ابتكار الحاجة: التسارع للابتكار لمواكبة التطورات

ابتكار المبادرة: هو ابتكار اختياري تتبناه المنظمة بمحض ارادتها لتقديم الافضل و تحقيق التميز

3- معيار استمرارية التطور التكنولوجي: ينقسم الي ثلاث أنواع

(1) محمد سليمان، الابتكار التسويقي و اثره علي تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة المسيلة الجزائر، 2006-2007، ص 30

(2) كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي و أثره في تحسين جودة الخدمة السياحية-دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص 85

أ) الابتكار المستمر: يمكن المنظمة من تحديد مكانتها الحالية و المستقبلية في المجال الذي تتنافس فيه

ب) الابتكار المستمر الديناميكي: إحداث تغييرات في المنتج و في سلوك الأفراد

ج) الابتكار المتقطع: يغير أسلوب الحياة المعاش حيث يحدث وفق قفزة ابتكارية

4- حسب معيار درجة الابتكار: ينقسم إلى نوعين:

الابتكار الجذري: فهو يغير بشكل كامل استخدامات تقنية معينة أو يدخل تكنولوجيا جديدة

الابتكار التدريجي: من خلال إدخال تحسينات و لا يتم تغييرها بشكل جذري⁽¹⁾

و من أنواع الابتكار نجد أن كالفن تايلور قام بتحليل أكثر من مئة تعريف، نتج عنه هذه الأنواع:

الابتكار التعبيري: يتمثل في التعبير للمستقبل دون الحاجة إلى مهارة

الابتكار الإنتاجي: و فيه تقيد النشاط الحر التلقائي و ضبطه و تحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة

الابتكار الاختراعي: يتميز هذا النوع بوجود نوع من المرونة في إدراك علاقات جديدة غير اعتيادية

الابتكار الانبثاقي: و يمكن الاستدلال على النوع من الابتكار بظهور نظرية جديدة أو قانون علمي

الابتكار التجديدي: و يستدل هذا النوع بقدرة الفرد على التطوير و التجديد الذي يضمن استخدام

المهارات التصورية الفردية⁽²⁾

إن تطبيق الابتكار في المؤسسة يأخذ أشكالاً عدة منها:

الابتكار التراكمي: يقوم هذا النوع من الابتكار على إجراء تحسينات صغيرة في المنتج، العمليات والجراءات

ذات الطابع التكنولوجي و تم تحديدها و تحسينها مسبقاً

الابتكار الجذري: يشمل المنتجات المسوقة حديثاً و التي تكون ذات تصميم، وظيفة و خصائص أداء إما

جديدة أو تم تغييرها جذرياً

(1) اكرام بودبزة، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، سنة 2020-2021، ص72.

(2) هند غدايفي، أحمد فرحات، الابتكار و طرق قياسه و تنميته، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 03، العدد 03، سبتمبر 2018، ص ص 775-782

الابتكار الجزئي: يقوم على إجراء تحسينات و تعديلات صغيرة لا سيما في المنتج، العمليات و الإجراءات التي خضعت خصائصها لتكنولوجية التحسين و التحديث، و يمتاز هذا النوع بكونه الأفضل و الأقل تكلفة بعض الشيء⁽¹⁾

المبحث الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي

مفهوم التطوير التنظيمي: يعد التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تهدف الي تحسين أداء المنظمات لزيادة قدرتها علي التكيف مع التغيرات المحيطة و يعتمد علي اساليب علمية و خطط إستراتيجية تهدف الي تعزيز الكفاءة و رفع مستوى الاداء و تحقيق الاهداف التنظيمية بفعالية كما يساهم في خلق بيئة عمل مرنة و محفوة تدعم الإبداع و الابتكار داخل المنظمة

المطلب الاول: تعريف التطوير التنظيمي

أ - إصطلاحا

عرف ريتشارد بكنهارد التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط واعي على مستوى المؤسسة، يدار من قبل السلطة العليا بغية زيادة فعالية المؤسسة و سلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة، ذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".⁽²⁾

أما وندلفرنش فيرى بأنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه و بين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".⁽³⁾

التطوير التنظيمي : هي تلك العمليات الادارية الهامة التي يمارسها رجل الادارة في اي منظمة و على اي مستوى ، فالادارة تنقسم الى عدة أنشطة مترابطة غير منفصلة في الواقع العملي ، و كلها تعنى بالنشاط التطويري و هو العمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر في الادارة

(1) سارة بن زايد، دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة معدة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة المؤسسات،

قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2016-2017، ص 29

(2) محمد عبد السميع وأحمد طيبة، اساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر، عمان، ص 262

(3) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 28

أو هي عبارة عن تحسين اساليب العمل و تطوير سلوكيات العاملين بما ينعكس اجابيا على المجتمع من خلال تعامل العاملين في الاجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادام عام و أن المواطن هو المخدوم دون الشعور بأي مشكل في هذا السلوك

كما عرفه محمدالصيرفي على أنه: "خطة طويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة، للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات(1)

يعرف التطوير التنظيمي أيضا بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتحديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به و التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل و ذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم (2)

ويعرفه بيرزعلي أنه: "المساعدة في احداث انسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجيات والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وابداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير ومقدرة المنظمة على التجديد"(3)

بينما بينس يعرفه بأنه: "إستراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي لتناسب مع الإحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية".(4)

ب - إجرائيا التطوير التنظيمي هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و التخطيط والتنفيذ و تقييم العمليات و الاستراتيجيات

التطوير التنظيمي و التطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري من أكثر المفاهيم تداخلا مع مفهوم التطوير التنظيمي، حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير التنظيمي بينما يذهب البعض الاخر من الباحثين إلى التمييز بين التطوير الإداري والتطوير التنظيمي، إذ يشير BURKE إلى التفرقة بين التطوير الإداري و التطوير التنظيمي.

(1) محمد الصيرفي، إدارة التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 7

(2) محمد اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2003، ص 56

(3) أسامة خيرى، التمييز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، ص 22.

(4) هيشور محمد لمين: دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت، مجلة

دراسات وأبحاث، المجلد 09، العدد 28، سبتمبر 2017، ص ص 224-242

حيث يلخص إلى القول أن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين جزء أو كل الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة، بينما يهدف التطوير الإداري إلى تحسين و تطوير بعض المهارات لدى المديرين، كما يؤكد على أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل و ليس على جزء من ذلك النظام. (1)

المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي في بيئة العمل

فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا و في غيابه يصبح جهاز إداري جامد و بالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري و غير المرغوب.

تكمن أهمية التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: هو منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير التنظيم و إلا ستموت و تتلاشى.

التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي: " ظاهرة القصور الذاتي " ، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، و هنا يأتي دور التطوير التنظيمي و ذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية و هو في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي و الملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

- منظمات البقاء: و هي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة

(1) رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموثون- تخصص علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014،

● منظمات الفناء: وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها من ثم فناءها

التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية. (1)

و من أهم الأسباب نجد:

- ❖ ابتكار و تطوير التكنولوجيا الحديثة : تقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة
- ❖ قصر دورة حياة المنتج: حتم عليها استخدام أسلوب الإنتاج وفقاً لحجم تشغيلات ضئيلة
- ❖ السعي لزيادة الإنتاجية: توجد علاقة قوية بين قدرة المؤسسة على البحث و التطوير و توفير الموارد وتحسين الإنتاجية

- ❖ التحسين المستمر للجودة في المنتجات: تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية
- ❖ تلبية احتياجات السوق: تقديم المنتج أو الخدمة أكثر تطوراً
- ❖ المحافظة على الحصة السوقية: الاحتفاظ بزبائنهم و عدم خسارتهم (2)

المطلب الثالث: أهداف ادارة التطور التنظيمي في المنظمة

تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم و نوع المشكلات في المنظمات ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات و المنظمات وهي :

1. جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.
2. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
3. تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
4. تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.

(1) محمد راثل، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2011، ص ص 111-138

(2) إيمان رمضان، أنشطة البحث و التطوير و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، قسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2019-2020، ص ص 06

5. خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
6. زيادة ديناميكية الفريق.
- ويذكر أهدافا إضافية وهي:
 1. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.
 2. زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
 3. مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
 4. تحديد مسئولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات. ويحدد لورنس ولورش Lorance&Lorsh أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي: (1)
 1. مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
 2. الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما يستمر في إدارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة.
 3. المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
 4. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.
 5. تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه.
 6. مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز وسلطة المعرفة.
 7. تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.
 8. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بانجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
 9. مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات (2)

(1) عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 14

(2) عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق، ص 14

10. جعل المنظمة نظاما متطورا ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل
11. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة
12. تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار و الابداع
13. تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها و حلها بأسلوب علمي
14. خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل⁽¹⁾
كما توجد أهداف أخرى تتمثل في:

 1. تحسين أداء المنظمة و ضمان نموها في المدى البعيد
 2. رفع مستويات أداء الرؤساء بالتأكيد على إلمامهم لمسؤولياتهم و الاتفاق معهم على أهداف محددة
 3. تحديد الرؤساء الذين يتمتعون بقدرات كافية و التأكد من إتاحة الفرصة لهم للتطوير و التدريب
 4. اكتساب الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم و وحداتهم داخل المنظمة
 5. مساعدة الرؤساء العاميين و الرؤساء التنفيذيين في المنظمة لتوفير الترتيب المناسب للتعاقب الإداري، و خلق نظام يراجع هذال الترتيب بصورة منتظمة⁽²⁾

(1) عبدالله بن منصور، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار و التسويق، المجلد 03، العدد 01، جاتفي 2016، ص ص. 143-164.

(2) السيد سالم عرفة، الاتجاهات الحديثة في ادارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع، 2012، ص 91

الفصل الثاني

العلاقة الوظيفية بين الابتكار الاداري والتطوير التنظيمي

الفصل الثاني:العلاقة بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، برزت الحاجة إلى تبني مفاهيم جديدة تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات و تعزيز قدراتها التنافسية، و يأتي الابتكار الاداري كأحد المحركات الرئيسية لهذا التوجه، لما له من دور في خلق أساليب و أدوات غير تقليدية تعزز من كفاءة العمل الإداري، و يعد التطوير التنظيمي أحد المخرجات الطبيعية لهذا الابتكار، حيث أن التغيير و التحسين المثمرين في الهيكل التنظيمي والعمليات و السياسات يعتمد بشكل كبير على وجود إدارة تبتكر و تبذل في طرق سير العمل، و من هنا تتجلى العلاقة التفاعلية بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي، حيث يؤدي كل منهما إلى تعزيز الاخر ضمن دورة مستمرة من التغيير الإيجابي و النمو المؤسسي.

المبحث الاول :الابتكار الاداري و تأثيره علي التطوير التنظيمي

الإبتكار الاداري و تاقيره علي التطوير التنظيمي:يعتبر الإبتكار الاداري من العوامل الاساسية التي تساهم في تعزيز التطوير التنظيمي داخل المؤسسات حيث يركز علي ادخال اساليب و طرق جديدة في العمل الاداري تهدف الي تحسين الكفاءة و زيادة الفاعلية و من خلال تبقي اساليب مبتكرة في الإدارة تتمكن المنظمات من مواكبة التغيرات المتسارعة و معالجة التحديات بمرونة مما ينعكس ايجابيا علي هيكلها التنظيمي و ادائها العام وبالتالي فان الإبتكار الاداري يعد أداة فاعلة لدفع عجلة التطوير التنظيمي و تحقيق أهدافه الاستراتيجية

المطلب الاول :الابتكار الاداري كحافز للتغيير و التطوير :

يتطلب التغيير التنظيمي في المؤسسات تبني استراتيجيات و أمور متنوعة تهدف الى تطبيق الاستراتيجية وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي و الرقابة و نظم المعلومات . و نظم الحوافز و المشاركة و الاختيار والثقافة. و يمكن ان يعتبر الابتكار احد فروع التغيير التنظيمي ، اذ تعمل المؤسسات على ايجاد اقسام منفصلة لملازمة و تلاؤم الجهود الابتكارية مع المؤسسات الاخرى و ان القدرة الادارية على الابتكار و تصميم مؤسسات مبدعة يزيد للتغيير

كما ان اغلب المؤسسات الابتكارية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير، و لتحقيق ذلك ينبغي توفر النقاط

التالية :

- مراجعة التغيير و الابتكار في المواقف الاستراتيجية و التغيير الاستراتيجي
- فحص التغيير و المراجعات للاتجاهات الاربعة الرئيسة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية و ادارة المنظمة و العولمة

- الاهتمام بالاهتمام و توضيح العلاقة بين نشر الابتكار و تبني الابتكار

كذلك لا يجب ان ننسى بان من الاهمية يمكن الا نعتبر التغيير هو فقط في اساليب التنظيم و الادارة المرتكزة على التقنيات المتقدمة بل هو تغير في الخطاب و طريقة الاتصال ، و هذا اذا اردنا فعلا بعث و تجديد الابتكار في المنظمات الحديثة⁽¹⁾

كما يحفز الابتكار الإداري على التغيير و التطوير من خلال:

(1) دشيثة نوال، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02 ، العدد 17، 2017، ص ص. 133-151

التثقيف والتوعية الموجهة: يحاول القائد الذي يرغب في احداث تغيير وابتكار أن يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه وكيف يمكن أن يساهم في تحسين الأداء و تحقيق الأهداف .

القوة القسرية : هنا يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث الابتكار والتطوير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية القوة ،ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، لكن يجب أن تستعمل بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية.

الحفاظ على الحيوية الفاعلة: من خلال انتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وكذا الآراء والاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ومن ثم تحتفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار لفترة طويلة من الزمن

تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب ،في الشكل وفي المضمون .

إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على التفجير المطالب واثارة الرغبات وتسمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم و تحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال :

- عمليات التجديد محل القوى الانتاجية التي استهلكت واصبحت غير قادرة على الانتاج أو العمل .
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيات جديدة .
- تحفيز الموظفين على السعي المستمر نحو التطوير و الابتكار

التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة .

زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول الى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية

من خلال :

اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت الى انخفاض الأداء ومعرفة نقاط القوة وتأكيدهما مثل : التحفيز،تحسين المناخ وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين . (1)

يحفز الابتكار التغيير و التطوير من خلال تطوير أساليب و نمط ممارسة الأعمال و هذا يقودنا إلى إدخال التكنولوجيا الجديدة و المنظورة التي لها دور كبير في إحداث التغيير, فهي تؤثر بشكل أساسي على تنظيم الأعمال من خلال إجراء تغيير في إنجاز المهام, إدخال أجهزة أو الات و معدات لتطوير أساليب العمل و تحسين مستوى أداء الأفراد و رفع الكفاءة الإنتاجية, يساعد ذلك على: (2)

❖ **التكيف مع التحديات المتغيرة:** حيث يساعد الابتكار على إيجاد حلول جديدة للمشكلات والتحديات الجديدة

❖ **تحسين الأداء:** إيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء

❖ **زيادة الإنتاجية:** من خلال إتمام العمليات و جعلها أكثر كفاءة

❖ **خلق فرص جديدة:** تحسين ميزتها التنافسية و التميز عن منافسيها

إدارة التغيير ضرورية للابتكار لا يمكن أن ينجح بدون إدارة تغيرفعالة

الابتكار ضروري لإدارة التغيير حيث يساعد على جعل عملية التغير أكثر سلاسة و فعالية(3)

المطلب الثاني: دور ادارة التطوير التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات

القدرة التنافسية: هي المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق الأرباح من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات متعددة و مختلفة، من خلال السيطرة على الموارد و المهارات المتاحة لها

أما **الميزة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى و العاملة في نفس النشاط و التي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للامكانيات و الموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها التي تتمتع بها المؤسسة التي

(1) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغير, دار الراجحة للنشر و التوزيع, 2012, ص ص 91 92 93

(2) إكرام بودبوز, مرجع سابق, ص 106

(3) عقوبي محمد, إدارة التغير و الابتكار, 26 مارس 2024, موقع مكتبة نور <https://www.noor-book.com>, 10 أبريل 2025,

الساعة الثامنة مساء

تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية، والقدرة على وضع استراتيجية تنافسية تعتمد على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة الملموسة منها و اللاملموسة. (1)

تعزيز القدرة التنافسية بالاعتماد على:

الكفاءة المتميزة: تعني القدرة على حسب استخدام الموارد المتاحة، فالكفاءة هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها و تقديم المنتج المتميز.

الجودة: تعد الجودة مطلباً أساسياً لعملاء المنظمة من خلال تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجاتها و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا لهم وذلك من خلال مقاييس محددة مسبقاً لتحقيق صفة التميز في الجودة (2)

المرونة و الاستجابة: تمثل محور اهتمام الإدارة العليا فهي أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم مرونة المنتجات، مرونة الاستجابة

الابداع و الابتكار: يعتبر وظيفة خاصة لريادة الأعمال و التي تتطور بها الأعمال الحالية، و هي الوسائل التي من خلالها يبتكر ريادة الأعمال موارد إنتاج جديدة ذات قيمة، و يمنح الموارد الحالية إمكانية لتوليد قيمة أكبر.

القدرة التنافسية: تكشف عن مدى اهتمام المنظمات في تطوير عمليات الإنتاج و الأداء و طرق العمل بالاعتماد على المهارات الابداعية و الابتكارية لدى الموظفين بالإضافة إلى جودة الإنتاج التي تمثل أساس تقدم المنظمات و كفاءتها في ضمان و تحقيق رضا العملاء. (3)

المجارات الاستراتيجية: تعمل على استغلال الموارد المتاحة و القدرات و الكفاءات من الموظفين لتلبية السوق و تحقيق التنافسية.

قدرات فريدة في سلسلة القيمة: تساهم في خفض التكلفة و تحقيق الميزة التنافسية و إدارة عمليات التخطيط بدقة أساسية و متكاملة مع عمليات التنفيذ

(1) إيمان رمضان، مرجع سابق، ص 79

(2) سامية السيد محمود، طارق عبد الرحمن محمد السيد، جهاد محمد رشاد السيد، دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان-، مجلة البحوث التجارية، المجلد 45 العدد 02، أبريل 2023، ص ص. 474-506

(3) سامية السيد و اخرون، مرجع سابق، ص 487

علامة تجارية معروفة: يطلق عليها علامة تجارية معروفة عندما تكون منتشرة على نطاق واسع و عندما يسأل عنها تلقى رددا معظمها إيجابية.

قدرات تكنولوجية: تعد من أهم العوامل التي تساعد في تحديد نجاح أو فشل المنظمات، لا بد من المنظمات السعي وراء تطوير قدراتها التكنولوجية لتعزيز امكانياتها. (1)

المطلب الثالث: التكامل بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي لتحقيق التكيف

التطوير التنظيمي يتأثر بالابتكار الإداري حيث يؤثر كل منها علي الآخر و تتأثر بها فهي تهتم بعلاقات الكل و العلاقات الشخصية و الابداع و الابتكار و يعني بالبناء التنظيمي.

- التركيز علي عملية الاجتماعات و المنظمات و كيفية حل المشكلات و اتخاذ القرارات و الاتصالات بالمقارنة مع المضمون و المحتوى

- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الافراد

- الاهتمام بالادارة و المشاركة الجماعية في ادارة فريق العمل

- التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة

على المنظمات تحقيق التوافق مع التغيير و الابداع و التطوير و مجالاتها المختلفة بدءا بالاهداف و انتهاء بمختلف التطبيقات الهادفة الى تحقيق تلك الاهداف و بغض النظر علي المجال الذي تزاوّل فيه. (2)

لأجل تحقيق التكيف بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي لا بد من:

وجود القيادة و الدعم من الأعلى: حيث تكون رؤية الابتكار و التفكير المبتكر جزءا من الثقافة التنظيمية،

يجب أن يكون لديهم إلتزام قوي اتجاه تشجيع و دعم الابتكار.

تحفيز التفكير المبتكر: يجب تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق و تقديم الأفكار الجديدة دون

خوف من الفشل.

إنشاء بيئة مشجعة: توفير بيئة داعمة و محفزة للابتكار.

تحسين عملية الابتكار: تحسين عملية تطوير الأفكار و تحويلها إلى حلول عملية.

(1) حسن نزال، أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2016، ص 32-33.

(2) عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي و أثرها علي فعالية القرارات الادارية لدي المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي و الشفافية، مجلة الابتكار و التسويق، المجلد 03، العدد 01، ص ص. 143-164

تشجيع التنوع و الاختلاف: حيث يساهم التنوع في توليد أفكار جديدة و متنوعة.

تجريب الأفكار الجديدة: يجب تشجيع و تجريب الأفكار الجديدة من خلال تجربتها و تطويرها.

التعلم من الفشل: يجب تغيير منظور المنظمة تجاه الفشل و اعتباره فرصة للتعلم و التحسينو ليس نهاية للجهود

الإبداعية.

المكافآت و الاعتراف: تقدير و مكافأة الموظفين الذين يساهمون في عملية الابتكار.

مراقبة و قياس الأداء: يجب قياس و تقييم الجهود الإبداعية و الأفكار المبتكرة و تقييم تأثيرها على أداء

المنظمة.

تبني الثقافة التحديّة: حيث يتم تشجيع التجارب و الاستفادة من البيانات و التحليلات لاتخاذ القرارات

الأكثر تفصيلا و فهمها. (1)

حيث نجد التكامل بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي من خلال:

1. تنظيم المؤسسة التي تتبنى الابتكار و تدعمه وفق هيكل يساعد على تشجيع الإبداع و تطبيقه

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتجدد و يتعدل باستمرار وفق التغيرات البيئية و التقنية مع الاستجابة

والتكيف معها

3. إعادة التنظيم و التدريب و إدخال تقنيات إدارية كلما اقتضى مناخ الابتكار ذلك

4. غالبا ما تعمل بعض المنظمات على توفير وحدات خاصة تتولى مهمة البحث و الابتكار و التطوير في

بيئاتها التنظيمية (2)

و لتحقيق ابتكار إداري و تطوير تنظيمي متكامل لا بد من:

1. توفير بيئة عمل مرنة و محفزة

2. التعاون بين التخصصات

3. استخدام التقنيات الحديثة

4. التجربة و التكرار

5. تحفيز ثقافة الابتكار

(1) محمد عقوني، الابداع و الابتكار، المجمع العلمي للبحوث الاسلامية في الجزائر، سنة 2006، ص ص 46-47

(2) طارق نبيل محمد الدسوقي، إدارة الابتكار و التطوير (جامعة القاهرة، كلية التجارة)، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، الطبعة 01، سنة 2019،

6. تسريع تطوير المنتجات و الخدمات

7. تحسين تجربة العملاء من خلال تطوير حلول مبتكرة

8. زيادة القدرة التنافسية

9. فتح أسواق جديدة من خلال تقديم منتجات و خدمات جديدة⁽¹⁾

كما أن التكامل و التكيف بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي يجعل الأفراد في المنظمات تعمل في إطار تنظيمي، حيث أن طبيعة الظروف التنظيمية تؤثر على النشاط الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين، و من أهم العوامل المؤثرة نجد:

1. استراتيجية المؤسسة

2. القيادة و أسلوب الإدارة

3. الفريق و الثقافة المنظمة⁽²⁾

المبحث الثاني: الابتكار الاداري كمحرك للتطوير التنظيمي

الابتكار الاداري كمحرك للتطوير التنظيمي: يعد الابتكار الاداري المحرك الاساسي لعملية التطوير التنظيمي اذا يمكن المؤسسات من تحديث اساليبها و تبني حلول غير تقليدية لمواجهة التحديات و تحسين الاداء من خلال تعزيز ثقافة الإبداع و التفكير الاستراتيجي. يساهم الابتكار الاداري في إحداث تغييرات ايجابية في الهيكل التنظيمي و رفع كفاءة العمليات و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة اكبر

المطلب الاول : دور الابتكار الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي

التطوير و الابتكار هما عملية مستمرة و متكاملة لإنشاء و تحسين المنتجات و الخدمات و العمليات من خلال :

- تعيين قادة مبدعين يتمتعون باساليب وإمكانيات ملائمة للمجموعات التي سيعملون معها
- تحدي الافكار القديمة و الاساليب التعسفية

(1) مجموعة ريناد المجد لتقنية المعلومات، دور مخترعات الابتكار لتطوير الأعمال و حل المشكلات ، 12 سبتمبر 2024، من موقع مجموعة ريناد المجد لتقنية المعلومات <https://www.Rmg-SA.com>، 23 ماي 2025، الساعة العاشرة مساء

(2) الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية civenco بتقريت ولاية ورقلة، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2017، ص ص. 261-274

- نشر الطقوس التي تشجع روح المرح لتخفيف حدة الضغط فالعمل
- مكافئة السلوك الذي يساعد علي اثاره العمل الجماعي و يضيفي روح التعاون بين الوحدات
- تطوير فرق العمل من خلال اسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوي الثقة
- التخلص من كل النظم غير المجدية
- الاستعانة بالموظفين القادرين على تخطي العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة التي يجب أن يتخللها روح التعاون

- العمل من خلال مجموعة الادوات الابداعية لحل المشكلات
- تاسيس اليات لنقل المعلومات و جعل المشاركة في الافكار من الانشطة التي تستحق المكافاة
- توفير أماكن ابداعية للتفكير مزودة بالوسائل الخاصة
- توفير بيئات لعقد الاجتماعات غير رسمية
- تغيير المناخ
- تقديم الاعتمادات المالية لتمويل المضاربات
- الدقة المتناهية في انتقاء الافكار التي تلائم طبيعة السوق مع الاحتفاظ بتقبل القليل من الافكار الجديدة و الغربية

كما أن تعزيز الابتكار فالمنظمة من خلال العوامل السياقية و التنظيمية المتوفرة في بيئة العمل و التي تساهم في تحفيز الفرد علي الابتكار و القيادة التحويلية و ادراك الدعم التنظيمي و التي تعد من العوامل المهمة لتشجيع العاملين علي تقديم و ايجاد الافكار و الحلول المبتكرة التي تخدم عمل المنظمة فضلا عن الثقافة التنظيمية و نظم المكافآت و قيود الموارد و المناخ التنظيمي الداعم⁽¹⁾

الابتكار هو أساس نجاح و تفوق المنظمات، لأنه يركز على تلبية احتياجات العملاء و توقعاته، وتعتبر إدارة الابتكار من العناصر الأساسية في العمليات الابتكارية، حيث يجب على المنظمة أن تعيد تقييم قدراتها الداخلية و ظروفها الخارجية بشكل دوري، المنظمات المبتكرة تعد نماذج تنظيمية حيث يعتبر الابتكار المحور الرئيسي في بناء الهياكل التنظيمية .

(1) عكاشة لعربي عكاشة، مرجع سابق، ص 38- 39

و من الملامح المميزة للمنظمات الابتكارية صعوبة الفصل بين تخطيط و تصميم العمل و تنفيذه على كافة المدراء في مختلف المستويات التنظيمية، لا بد أن يكونوا مبتكرين أو تكون لديهم مهام إدارية و تحفيزية بهدف جذب الأفراد المبتكرين إلى المنظمة، و مساعدة العاملين على القيام بعملية الابتكار و الاستفادة من مواهبهم الابتكارية. و عليه، حتى تكون المؤسسة مبتكرة، يجب أن تكون لديها رؤية متجددة و خلاقة على الدوام، و ذلك من خلال قدرتها الداخلية و كل ما يتعلق بالظروف الخارجية و لتحقيق تطور تنظيميلا بد من :

● عدم الرضا عن الوضع الحالي و ما يواجهه من مسائل و قضايا في العمل، مع التأكيد على التحسين المستمر، يتطلب الأمر تبني هيكل تنظيمي و إجراءات تشغيلية مناسبة بالإضافة إلى تطوير مهارات الأفراد والفريق لمعالجة التحديات.

- التطور التنظيمي يتطلب التجريب و الاكتشاف و التعلم
- تطوير المهارات الفردية و مهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل
- التأكيد على التجريب و الاكتشاف لحل المشاكل و النماذج البديلة لاتخاذ القرار
- التطوير المستمر يتضمن التحكم و تطوير الأفكار الحديثة و يرتبط بشكل مباشر بكيفية اختيار المشاريع و تنظيمها، يعتمد نجاح هذا المسار و استمراريته على الهيكل المؤسسي، بالإضافة إلى سلوك التنظيم و ثقافة الابتكار داخل المنظمة. (1)

المطلب الثاني:التحديات التي تواجه المنظمات في تحقيق الابتكار و التطوير

تواجه المنظمات تحديات كبيرة ف تحقيق الابتكار و التطوير بسبب التغيرات السريعة في بيئة العمل و كثرة المنافسين، و تكمن في:

❖ مقاومة التغيير: من خلال:

الخوف من المجهول، الخوف من الفشل، التعلق بالوضع الراهن، نقص التواصل

❖ نقص الموارد:

التمويل، الوقت، الخبرة، عدم وجود رؤية واضحة، عدم وضوح أهداف التغيير، عدم وجود خطة عمل وعدم وجود قياسات للأداء

❖ ضعف القيادة:

(1) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 197-199.

عدم وجود دعم من القيادة العليا، عدم وجود مهارات القيادة، عدم وجود تواصل فعال

❖ ثقافة المؤسسة :

الثقافة المقاومة للتغيير، عدم وجود ثقافة الابتكار، بيئة العمل السلبية

❖ العوامل الخارجية :

التغيرات في السوق، التغيرات في اللوائح و القوانين

❖ عدم مشاركة الموظفين :

عدم إشراك الموظفين في عملية التغيير، عدم وجود قنوات للتواصل، عدم وجود اليات للمشاركة

❖ تقييم غير فعال :

عدم وجود اليات لتقييم تأثير التغيير، عدم وجود متابعة طويلة المدى، عدم الاستفادة من الدروس المستفادة⁽¹⁾

بالإضافة إلى التحديات المذكورة سابقا، نجد أيضا:

❖ ارتفاع تكلفة الابتكار

❖ غياب الكفاءات المؤهلة

❖ غياب الموارد التقنية

❖ عدم وجود مصادر التمويل

❖ قصر دورة حياة المنتج

❖ ارتفاع سعر المنتج⁽²⁾

كما نجد أيضا:

❖ غياب الوقت اللازم لتجميع المعلومة

❖ غياب التأهيل اللازم لمعرفة مكان و كيفية البحث

❖ ثقافة المؤسسة و أسلوب الإدارة عائق أمام الحصول على المعلومة و استغلالها

❖ تكلفة الوصول إلى المعلومات

(1) عقوبي محمد، إدارة التغيير و الابتكار، 26 مارس 2024، موقع مكتبة نور <https://www.noor-book.com/>، 17 أبريل

2025، الساعة السابعة مساء، ص ص 18-19

(2) الهادي عثمان، ابراهيم بختي، معوقات الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة بولاية ورقلة -دراسة حالة 7 مؤسسات خلال سنة

2018، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص ص. 59-70

❖ القدرة على تكوين فكرة أو هدف مبتكر (1)

كما أن هناك تحديات أخرى تتمثل في:

❖ الابتكار المستدام: يدفع بالمؤسسات نحو تدعيم فكرة التنمية المستدامة في نظام الإنتاج و الاستهلاك

❖ الإدارة المسؤولة للابتكار: من خلال تقديم منتجات و عمليات جديدة للمؤسسة من أجل النجاح

في الأسواق

❖ إدارة الابتكار في ظل اقتصاديات الأنظمة التقنية المعقدة : حيث تفتح المؤسسات المبتكرة العديد

من الفرص الملائمة للابتكار (2)

المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الابتكار لتحقيق تطور تنظيمي فعال

إن الاستراتيجية المثلى للابتكار لا يمكن تحديدها بشكل مطلق، و إنما يمكن لأي مؤسسة أن تجدد الاستراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية و الخارجية و إمكانياتها و حجمها و طبيعة المجال الذي تعمل فيه و من هذه الاستراتيجيات نجد:

نموذج الادارة بالأهداف: هي محاولة تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام في تحقيق أهدافها و نشاطاتها. يركز نظام الادارة بالاهداف علي الرؤساء و المرؤوسين حيث يزود المديرين بالمعلومات عن الموظفين و طريقة أدائهم، كما يساعد المرؤوسين علي اتخاذ القرارات بشكل صحيح.

التطوير التنظيمي: هو قدرة المنظمة علي تقبل التغيير و زيادة فعاليته، حيث يساعد على تدريب أفراد المنظمة علي تقبل الابتكار كمييار تنظيمي اساسي.

التخصص الوظيفي: وهو تبني المنظمة و تصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة من أجل ترويج الابتكار التنظيمية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير

(1) سارة بن زايد ، دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء ، المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس- أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 , 2017/2016 , ص 35

(2) إكرام بودبزة، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، مرجع سابق، ص 96

جماعات التخطيط الدورية: وهي القدرة علي استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة و متغيرة أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يختلف شكلا و مضمونا عن التنظيم السابق مما يفتح افاق جديدة للابتكار يتم حله عند الانتهاء من المشروع. (1)

و تتمثل مراحل استراتيجية الابتكار في :

قيام إدارة المنظمة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال:

- ❖ نشر ثقافة الابتكار و التأكيد على أهميته الاستراتيجية، و لتحقيق ذلك لا بد من إشراك العاملين والعمل على إحداث التغيير اللازم في تفكيرهم ووضع برامج تدريب تتناسب و مقتضيات الابتكار الجديد
- ❖ توضيح رسالة المنظمة الصناعية و تحديد أهدافها الاستراتيجية كأهم مستلزمات التخطيط الاستراتيجي من أجل الحصول على الدعم المعنوي و المادي الذي تحتاجه المنظمة، أما الهدف الاستراتيجي فيتمثل في قدرة هذه الأخيرة في المحافظة على الالتزام طويل الأجل اتجاه امتلاك الميزة التنافسية و العمل على تعزيزها
- ❖ تحليل بيئة العمل الداخلية التي سبق أن أشرنا إليها لهدف تقليل الصعوبات التي قد تواجه التطبيق الصحيح و الناجح لخطة الابتكار في المنظمة من خلال تحديد نقاط القوة و من أجل استثمارها و تحديد نقاط الضعف لمعالجتها

❖ وضع خطة الابتكار، إن هذا القرار يرتبط باختيار قطاع الانتاج و حجم العمل و نمط الانتاج، التنظيم الداخلي و يعتمد عادة على دراسات معمقة اقتصادية فنية. (2)

إن الابتكار هو الية تطبقها المنظمات للتكيف مع ظروف اتمنافسة المتغيرة و التقدم التكنولوجي و التوسع في السوق من خلال انتاج منتجات و تقنيات حديثة، و في أبسط صورة، الابتكار هو ميل المنظمة إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة ناجحة في السوق. فاستراتيجيات الابتكار مختلفة و كثيرة نجد منها نوعين: ابتكار جذري و ابتكار جزئي.

❖ **الابتكار الجذري:** يستخدم عند تقادم التكنولوجيات أو الأنظمة أو المنتجات لفترة طويلة و ذلك لتحقيق قفزة استراتيجية و تقدم علمي و فني كبير يؤدي إلى تغير المنتجات و التكنولوجيا و الصناعة، هذه

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 40

(2) مدلس نجاة، المؤسسة الصناعية و المدخل الاستراتيجي للابتكار، دراسة تطبيقية في حركة FAMAG لصنع و تركيب المعدات الفلاحية، مجلة الابتكار و التسويق، المجلد 04، العدد 01، 2017، ص ص. 281-301

الاستراتيجية تأتي بمنتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة و فريدة من نوعها، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها

❖ **الابتكار الجزئي التدريجي:** يستخدم لإدخال تحسينات أو تعديلات على التكنولوجيا أو الأنظمة أو المنتجات القائمة لفترات قصيرة حيث تستخدم كاستراتيجية لمواجهة المنافسين لتحسن المنتجات التي تسيطر على أعلى حصة سوقية من خلال إدخال تحسينات على الخصائص، إلى طريقة الاستخدام، التعبئة، التكنولوجيا..... (1)

و من استراتيجياته أيضا نجد:

استراتيجية الابتكار التحسيني: و هي بديل لاستراتيجية الابتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما، و هذه الاستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائمة، فإن المنظمة التي ستتبنى هذه الاستراتيجية عندها يكون الابتكار الجذري المقدم من طرف المنظمة الرائدة خاسرا فإنها لن تخسر شيئا، و إذا كان الابتكار رائجا لدى المنظمة القائمة فإنها تسعى إلى اللحاق بها، و عادة ما تتبع هذه الاستراتيجية المؤسسات اليابانية.

استراتيجية الابتكار- التحسين الموجه نحو التميز: هي قدرة المنظمة على إدخال تعديلات على المنتج الحالي، ليخدم و يتكيف مع السوق

استراتيجية الانتاج الكفاء: قدرة المنظمة على امتلاك كفاءة متفوقة في التصنيع و السيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج و هذه الاستراتيجية لا تتطلب جهد كبير في البحث و التطوير و بالمقابل تستلزم جهودا كبيرة و كفاءة عالية في الإنتاج. (2)

(1) فتحية بجاوي، استراتيجية الابتكار في المنظمات القائمة على المعرفة، دراسة حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعريج، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، المجلد 06، العدد 03، ديسمبر 2019، ص ص. 438-461

(2) محمد سليمان، مرجع سابق، ص 107

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم مديرية الضرائب لولاية تيسمسيلت باعتبارها المؤسسة المعنية بالدراسة

الميدانية

تعريف مديرية الضرائب تيسمسيلت: تم إنشاء المديرية الولائية للضرائب تيسمسيلت بموجب المرسوم

التنفيذي القرار المؤرخ في 1991/04/30 المحدد لصلاحيات و تنظيم للمديريات الجهوية للضرائب و المديريات

الولائية للضرائب و هي تحتوي خمسة مديريات فرعية (1)

01 - المديرية الفرعية للعمليات الجبائية و المكلفة بـ : (2)

- تنشيط المصالح، إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية .

- التكفل و المتابعة و المراقبة لطلبات الاعتماد الخاصة بالشراء والإعفاء من الرسم على القيمة المضافة متابعة

النظم الجبائية العامة و نظم الامتياز الخاصة

هذه المديرية الفرعية تحتوي على (04) أربعة مكاتب

❖ مكتب الجداول

❖ مكتب الإحصائيات

❖ مكتب التنظيم و العلاقات العامة

❖ مكتب التنشيط و المساعدة

02 - المديرية الفرعية للتحصيل و المكلفة بـ:

- التكفل و المراقبة و المتابعة بجدول الضرائب و تحصيل الموارد الجبائية و شبه الجبائية .

- متابعة العمليات و الكتابات الحاسوبية و المراقبة الدورية لمصالح التحصيل و تنشيط قباضات الضرائب

و تنفيذ أعمال التصفية للحسابات و كذلك الإجراءات في تحصيل الضرائب

- التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص و لا سيما في مادة التصفية

و اقتراح التدابير الجديدة لأجل تحسين المنتج الجبائي.

- مراقبة و مساعدة القباضات لأجل تطهير الحسابات للوصول إلى التصفية النهائية

(1) المرسوم التنفيذي القرار المؤرخ في 1991/04/30، الجريدة الرسمية رقم 20

(2) قرار وزاري مشترك مؤرخ في 25 صفر عام 1430 هـ الموافق لـ 21 فبراير 2009

هذه المديرية الفرعية تحتوي (03) ثلاثة مكاتب : (1)

- مكتب مراقبة التحصيل

- مكتب متابعة عمليات القيد و أشغاله

- مكتب التصفية

03 - المديرية الفرعية للمنازعات و المكلفة بـ:

- دراسة و البث في الشكاوي المحررة في الإطار الإداري و الطعن الجبائي و الطعن العفوي و تبليغ القرارات

المتخذة عنها و الأمر بالصرف للإلغاءات الضريبية والتخفيضات الممنوحة

- دراسة إنجاز الطلبات استرداد الرسم على القيمة المضافة

- تكوين ملفات رفع الشكاوي أمام العدالة لعمليات الغش الجبائي و الدفاع عن المصالح الجبائية لدى جميع

الهيئات القضائية

هذه المديرية الفرعية تحتوي (04) أربعة مكاتب .

- مكتب الاحتجاجات

- مكتب لجان الطعن

- مكتب المنازعات القضائية

- مكتب التبليغ و الأمر بالصرف

04 - المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية و المكلفون بـ:

- إعداد برامج البحث عن المادة الخاضعة للضريبة

- إعداد برامج التحقيقات

- مراقبة التقييمات و متابعة إنجازها

هذه المديرية الفرعية تحتوي (04) أربعة مكاتب :

- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية

- مكتب البطاقات و المقارنات

- مكتب المراجعات الجبائية

(1) قرار وزاري مشترك الموافق لـ 21 فبراير 2009، مرجع سبق ذكره

-مكتب المراقبة التقييمات

05 - المديرية الفرعية للوسائل و المكلفة بـ:

- تسيير الأفراد ، الميزانية و الوسائل المنقولة و العقارية لمديرية الضرائب للولاية

-الحرص على تنسيق برامج الإعلام الآلي

هذه المديرية الفرعية تحتوى (04) أربعة مكاتب :⁽¹⁾

-مكتب المستخدمين و التكوين

-مكتب عمليات الميزانية

-مكتب الوسائل و التسيير المطبوعات و الأرشيف

-مكتب الإعلام الآلي⁽²⁾

مهام مديرية الضرائب :

مديرية الضرائب ملحقه بـ:

1. ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السليمة و المراكز الضرائب و مراكز الجوارية للضرائب

2. السهر على احترام التنظيم و التشريع الجبائي و متابعة مراقبة نشاط المصالح و تحقيق الأهداف المحددة لها .

3. تنظيم جميع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية

4. إصدار الجداول و قوائم المنتوجات و شهادات الإلغاء أو التخفيض و معاينتها و تصادق عليها .

5. تقوم النتائج و تعد الحصيلة الدورية

6. تحليل و تقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها إعداد تلخيصات عن ذلك و اقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها

7. الجداول و سندات الإيرادات و تحصيل الضرائب و الأتاوى

8. مراقبة التكفل و التصفية اللتين يقوم بهما كل من مكتب القباضة و متابعة تسوية ذلك

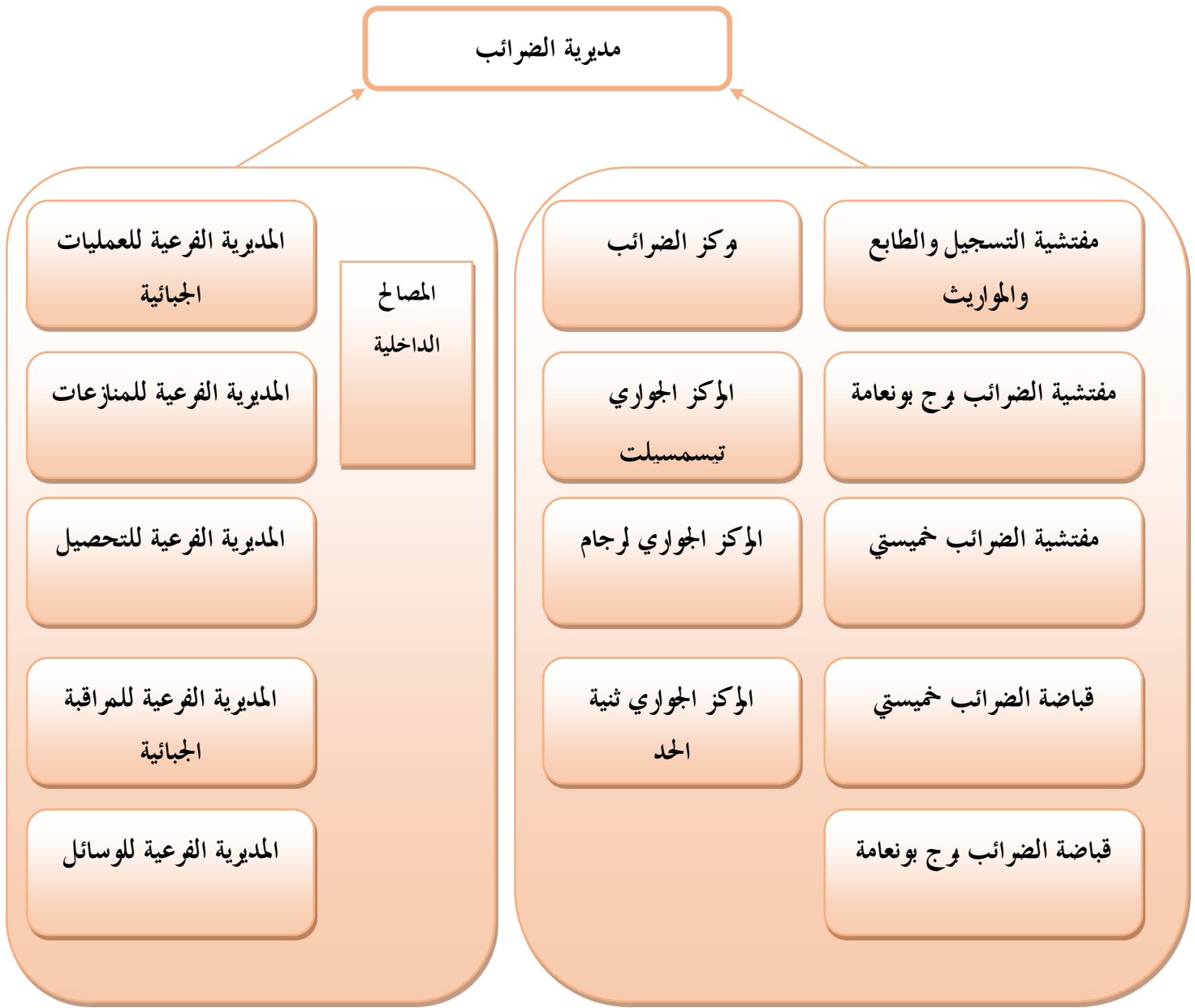
(1) قرار وزاري مشترك الموافق لـ 21 فبراير 2009، مرجع سبق ذكره

(2) قرار وزاري مشترك الموافق لـ 21 فبراير 2009، مرجع سبق ذكره

9. متابعة تطور الدعاوي المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات لتحصيل .
10. ضمان الرقابة القبلية و تصفية حسابات تسيير القابضين
11. تنظيم جمع المعلومات الجبائية و استغلالها
12. إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة و متابعة تنفيذها و تقويم نتائجها .
13. وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم و الأسعار و تأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك
14. دراسة العرائض و تنظيم أشغال لجان الطعن و متابعة المنازعات و مسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة
15. متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبةية .
16. تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية و المادية و التقنية و المالية و إعداد التقديرات الميزانية المطابقة لذلك
17. ضمان تسيير المستخدمين و الاعتمادات المخصصة لهذه المصالح.
18. توظيف و تعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتحسينهم⁽¹⁾
19. تنظيم و تطبيق الأعمال التكوينية و تحسين المستوى التي تبادرها المديرية العامة للضرائب.
20. تكوين رصييدا وثائقيا للمديرية الولائية و تسييره و ضمان توزيعه و تعميمه.
21. السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية و المنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك المحافظة عليها .
22. تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة و إعلامهم
23. نشر المعلومات و الآراء لفائدة المكلفين بالضريبة .

(¹) مديرية الضرائب لولاية تيسمسيلت

شكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تسمسيلات



تحديد مجتمع و عينة الدراسة:

ان مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مديرية الولاية لضرائب -تسمسيلات-فمجتمع الدراسة يفرض نفسه للواقع فنظرا لتباين حجم المجتمع بسبب طبيعة الخدمة المقدمة ممن قبل الادارة و قيود الوقت المفروضة علي هذه الدراسة فانه صعب علينا استعمال اسلوب العينات ،فقد استخدمنا اسلوب الحصرالشامل لتسهيل عملية تحديد عينة الدراسة و الحصول علي معلومات.

عينة الدراسة: قمنا باختيار المديرية الولائية للضرائب -تيسمسيلت- التي تبنت فكرة و مفهوم الابتكار الادارى و التطوير التنظيمي الذي شهد تفاعلا كبيرا من قبل موظفيها و لقد شملت الدراسة على 200 موظف بالمديرية الولائية للضرائب من مختلف المستويات و الاصناف و قد تم اختيار هذه العينة بشكل عشوائي و بالنسبة للاستبيان فقد قمنا بتوزيع 40 نسخة على موظفي المديرية الولائية للضرائب -تيسمسيلت-

مقابلة:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستري تخصص إدارة الموارد البشرية، و التي تحمل عنوان: " دور الابتكار الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الضرائب تيسمسيلت"، تم إجراء مقابلة مع السيد المدير دهلي أحمد المدير الحالي لمديرية الضرائب - تيسمسيلت - . (1)

خلاصة المقابلة:

تبين من المقابلة ان الابتكار الإداري أصبح ضرورة و حتمية، لتحقيق التطوير التنظيمي، و ان هناك اهتماما و وعيا متزايدا لدى إدارة الضرائب بأهمية و ضرورة تحديث أساليب و أشكال العمل، رغم بعض التحديات المرتبطة بالموارد و التغير الثقافي داخل المؤسسة.

الاستبيان :

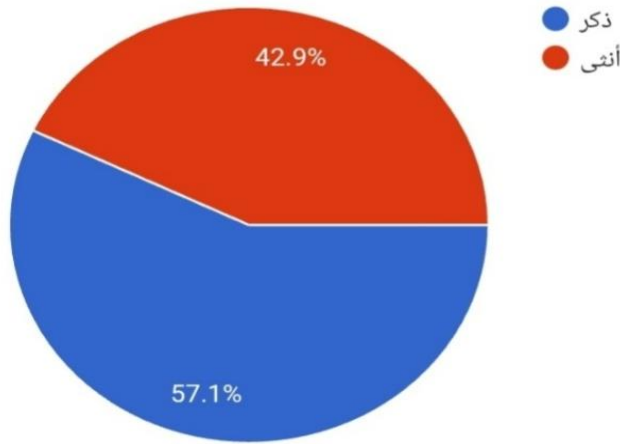
من أجل دراسة و تحليل الاستبيان اعتمدنا على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الذي هو برنامج إحصائي يستخدم لجمع البيانات، تنظيمها، تحليلها و استخلاص الناتج منها. (2)

(1) : أنظر الملحق رقم (1)

(2) : نظر الملحق رقم (2)

الجنس

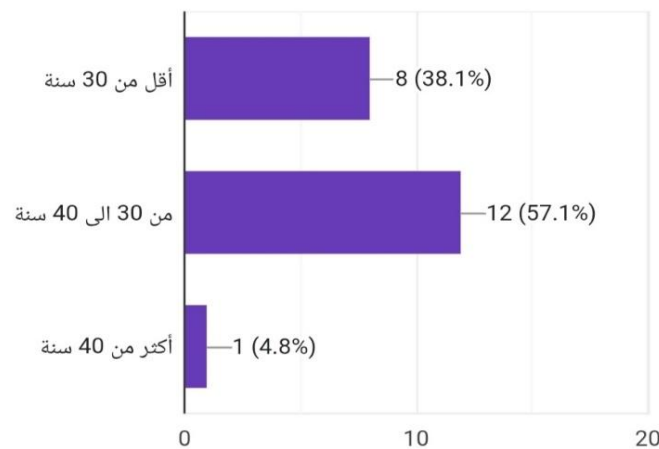
21 ردًا



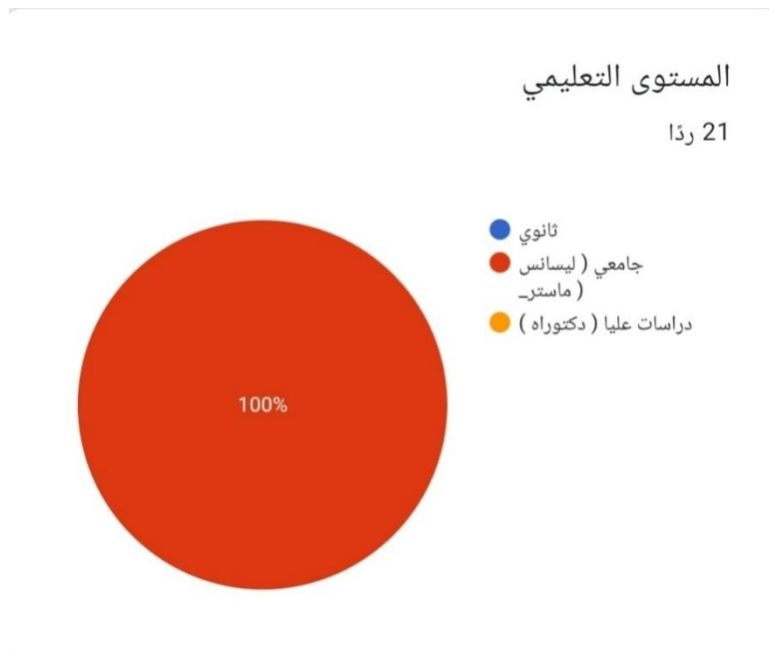
تبين الدائرة النسبية توزيع الجنس في الابتكار الاداري، و يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بأنها متقاربة، منطقية و معقولة، حيث يشكل الذكور 57.1% (باللون الازرق) والانات 42.9% (الاحمر) مما يشير الى مشاركة جيدة من كلا الجنسين في هذا المجال، و من جهة ثانية يدل على أن المؤسسة أثناء عملية التوظيف لا تميز بين الجنسين و إنما تخضع للمعايير العلمية و الموضوعية .

العمر

21 ردًا



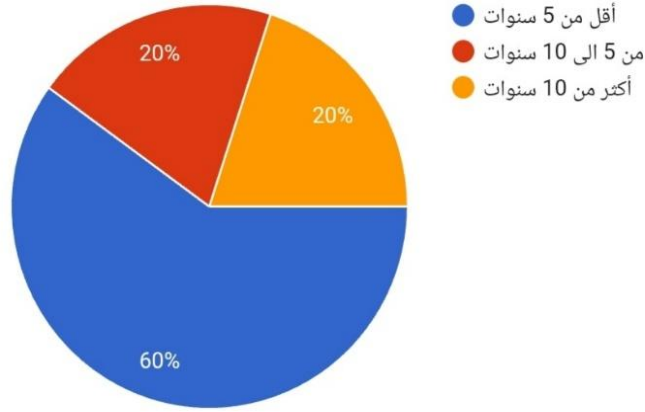
تمثل الاعمدة توزيع الفئات العمرية للمشاركين في مجال الابتكار الاداري حيث تتركز نسبة الاكبر في الفئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 57.1% مما يشير الى أن هذه الفئة العمرية هي الاكثر انخراطا ونشاطا يليها الفئة الاقل من 30 سنة بنسبة 38.1% ما يعكس حضورا جيدا للشباب أما الفئة الاكبر من 40 سنة فتظهر بنسبة ضئيلة 4.8% مما قد يشير الى قلة مشاركة كبار السن في هذا المجال أو أن الابتكار الاداري يجذب الفئات العمرية الاصغر والاكثر مرونة



تمثل الدائرة النسبية أن جميع المشاركين في مجال الابتكار الاداري يحملون مؤهلا جامعيًا بنسبة 100% يشير الى ان فئة خريجي جامعة تمثل الشريحة الوحيدة المساهمة في هذا الابتكار مما يعكس أهمية المستوى الجامعي في تبني وتطوير الافكار الادارية، تفسر النتائج المتحصل عليها بأنها منطقية و تتماشى مع عينة الدراسة التي استهدفت الاعوان المهتمين بالابتكار و التطوير

سنوات الخبرة في العمل

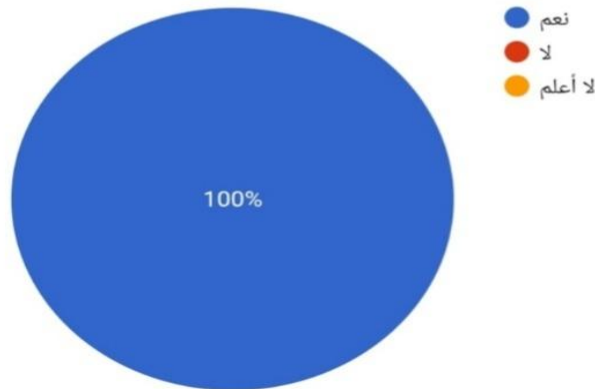
ردًا 20



تمثل الدائرة النسبية لتوزيع سنوات الخبرة في مجال العمل أن النسبة الأكبر من المشاركين 60% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (الأزرق) ما يدل على أن الابتكار الإداري يستقطب فئة الموظفين الجدد أو الأقل خبرة في المقابل هناك توازن نسبي بين من يملكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات حيث يشكل كل منهما 20% (الاحمر والاصفر) هذا يعكس أن الممارسات الابتكارية لا تقتصر على الخبرات الطويلة بل تنتشر بشكل أكبر بين الفئات الأحدث عهدا بالعمل

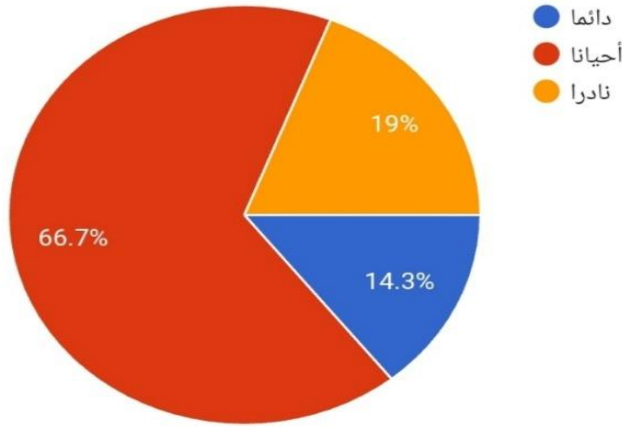
هل تعتقد أن الابتكار الإداري مهم لتحسين أداء المؤسسة

ردًا 21



تمثل الدائرة النسبية اتفقا كاملا بين المشاركين على أهمية الابتكار الاداري في تحسين أداء المؤسسة حيث أجاب 100% بنعم هذا يدل على وعي كبير بدور الابتكار في تطوير العمل رفع الكفاءة وتعزيز التنافسية داخل المؤسسات

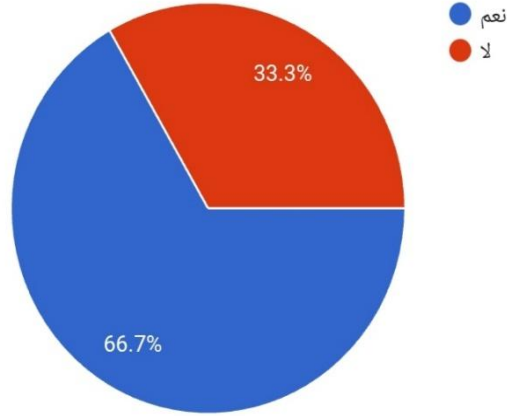
هل تطبق مؤسستك أساليب جديدة في الادارة ؟
21 ردًا



تمثل الدائرة النسبية أن غالبية المشاركين يرون أن مؤسساتهم تطبق أساليب جديدة في الادارة (الاحمر) مما يشير الى وجود محاولات للتجديد لكنها غير منتظمة بينما يرى اخر أن ذلك يحدث نادرا (الاصفر) يعكس هذا التوزيع الحاجة الى تعزيز ثقافة الابتكار الاداري بشكل أكثر استمرارية ومنهجية داخل المؤسسات

هل يتم تشجيع الموظفين على
اقتراح أفكار جديدة ؟

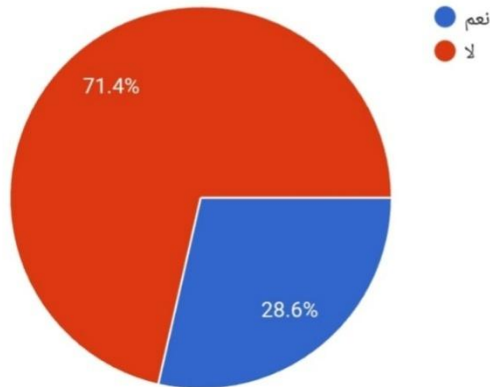
21 ردًا



تمثل الدائرة النسبية نسبة تشجيع الموظفين على اقتراح افكارالجديدة مما اكادو البعض ان مؤسستهم تشجع بنسبة 66.7% مما يعكس توجهها ايجابيا نحو دعم الابتكار في المقابل يرى البعض بنسبة 33.3% ان التشجيع غير متوفر مما يشيير الى وجود فجوة تحتاج المعالجة لتعزيز بيئة عمل محفزة للابداع

هل يوجد فريق أو قسم
مختص بالابتكار داخل
المؤسسة ؟

21 ردا



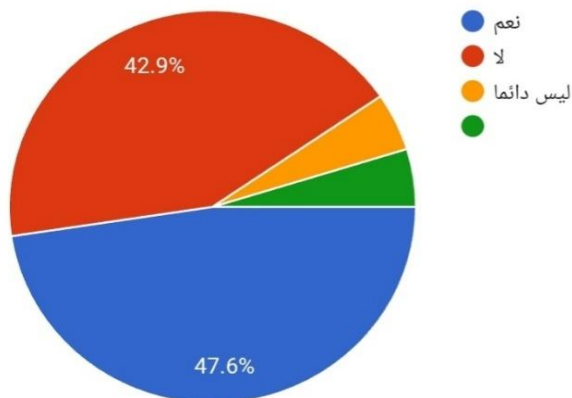
الدائرة النسبية أن

تمثل نسبة كبيرة من المشاركين 71.4% يؤكدون عدم وجود فريق قسم مختص بالابتكار داخل مؤسساتكم بينما يشير 28.6% فقط الى وجود مثل هذا الفريق هذا يعكس تحديا كبيرا في الهيكل التنظيمي للمؤسسات حيث غياب قد يعيق تطوير

وتنفيذها

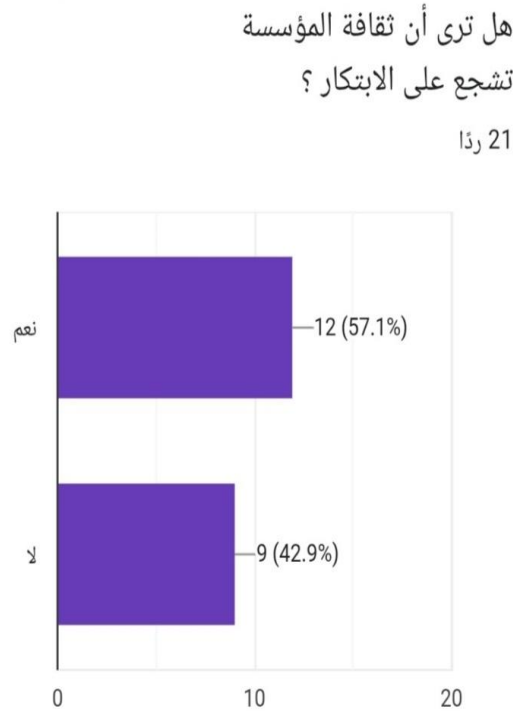
هل توفر المؤسسة بيئة
محفزة على التفكير الابداعي ؟

21 ردا



فريق الابتكار
الافكار الحديدة
بشكل فعال

تمثل الدائرة النسبية تباين آراء المشاركين حول مدى توفير المؤسسة لبيئة محفزة على التفكير الابداعي حيث افاد 47.6% بأن المؤسسة توفر هذه البيئة في حين يرى 42.9% أنها لا توفرها



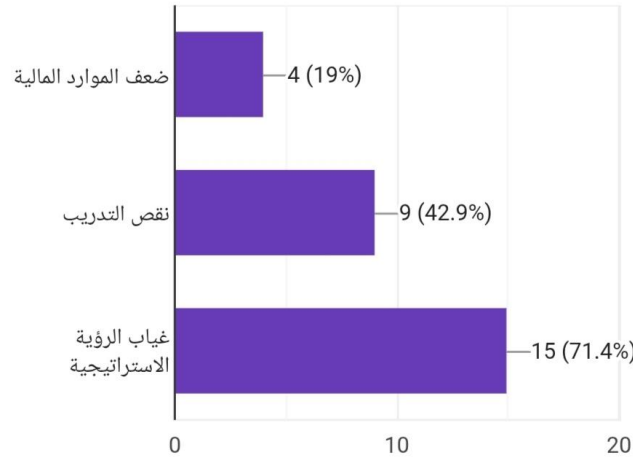
ثقافة المؤسسة في

تمثل الاعمدة

تشجيع على الابتكار مما توضح 57.1% من المشاركين يرون بينما 42.9% يرون العكس هذا يشير الى وجود انقسام نسبي في الادراك حول دعم المؤسسة للابتكار مما يعني أن هناك مجالا لتحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الابتكار بشكل أكبر لضمان مشاركة اوسع وتحفيز مستمر

ماهي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الابتكار الاداري ؟

21 ردًا



تمثل الاعمدة المعوقات التي تواجه الابتكار الاداري تتمثل غياب الاستراتيجية بنسبة 71.4% مما يشير الى ان غياب التخطيط الواضح والرؤية المستقبلية يشكل عقبة كبيرة أمام تحقيق الابتكار يلي ذلك نقص التدريب بنسبة 42.9% مما يؤكد أهمية بناء قدرات الموظفين لتطوير الافكار الجديدة أمام ضعف الموارد المالية فكان أقل تأثيراً بنسبة 19% لكنه يبقى عاملاً مؤثراً يحتاج الى معالجة لضمان دعم الابتكار بشكل مستدام

استنتاج عام :

أظهر الاستبيان أن الإبتكار الاداري و التطوير التنظيمي يحظى بأهمية كبيرة في مديرية الضرائب لولاية تيسمسيلت، حيث أبدى الجميع اتفاقاً تاماً على دوره الحيوي في تحسين الأداء المؤسسي و تعزيز الكفاءة من حيث الجنس و السن :شارك الذكور بنسبة 57,1% و الإناث 42,9% مما يعكس مشاركة متوازن. بين الجنسين و تطبيقاً للمعايير العلمية في التوظيف دون تحيز، كما كانت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة الأكثر نشاطاً بنسبة 57,1% تليها فئة الأقل من 30 سنة مما يشير إلى بروز الجيل المتوسط و الشاب في قيادة الإبتكار.

اما علي صعيد المؤهلات العلمية: إن جميع المشاركين يحملون مؤهلات جامعيًا، و هو مؤشر قوي على اعتماد الإبتكار الاداري و التطوير التنظيمي على الكفاءات ذات التعليم العالي، بالنسبة لسنوات الخبرة، يهيمن الموظفون الذين لديهم أقل من خمس سنوات خبرة 60% مما يدل على انفتاح الموظفين الجدد على تبني الافكار المبتكرة مع وجود توازن نسبي بين الخبرات المتوسطة

على الرغم من الوعي الواسع بأهمية الإبتكار الاداري و التطوير التنظيمي، أظهرت النتائج وجود تفاوت في دعم المؤسسات للإبتكار، حيث أشار 57,1% إلى وجود ثقافة مؤسسية تدعم الإبتكار مقابل 42,9% يرون العكس، و هذا الانقسام يبرز الحاجة لتعزيز البيئة التنظيمية لتشجيع الإبتكار بشكل منهجي و مستدام. و بالنسبة إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، عبر 36,7% عن وجود دعم فعلي في حين أن 33,3% أكدوا غياب هذا التشجيع، مما يشير فجوة يجب معالجتها لتعزيز بيئة عمل محفزة للإبداع.

كما أن غياب فرق متخصصة بالابتكار في المنظمات بالنسبة 71,4% يمثل تحديًا كبيرًا أمام تنظيم وتطوير جهود الإبتكار، مما يستدعي إنشاء فرق و مراكز متخصصة لدعم هذه العمليات .

أخيرا , بينت الدراسة أن من أكبر المعوقات التي تواجه الابتكار الإداري و التطوير التنظيمي هو غياب استراتيجية واضحة بنسبة 71,4% , يليها نقص التدريب و التطوير بنسبة 42,9% , في حين أن العوامل المالية كانت أقل تأثيرًا لكنها لا تزال مهمة بنسبة 19%. هذه المعوقات تبرز الحاجة الملحة لوضع رؤية استراتيجية شاملة و تطوير مهارات الموظفين لتعزيز الابتكار بشكل مستدام.

خاتمة

الختامة:

إن السعي العلمي و العملي في أي بحث أكاديمي لا يعد هدفا بذاته فحسب، بل هو سلسلة من الاجراءات المنهجية المنظمة التي يعتمدها الباحث من أجل الوصول الي فهم معمق للواقع و كشف حقيقة الظواهر موضوع الدراسة ،و البرهنة عليها باسلوب علمي منطقي،و قد جاء هذا البحث ليدرس العلاقة التفاعلية بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي في المنظمات ،مع التركيز علي مديرية الضرائب كنموذج واقعي يبرز ملامح هذه العلاقة و يجسد مدى تأثير الابتكار علي الاداء العام و التنمية التنظيمية.

أثبتت الدراسة إلى أن زيادة مستوى الأفكار الابتكارية داخل المنظمة يساهم بشكل مباشر في تعزيز عملية التطوير التنظيمي فقد أظهرت البيانات أن الابتكار الإداري يؤدي إلى تحسين اليات العمل، وتبسيط الإجراءات، و رفع كفاءة الأداء مما ينعكس إيجابا على المرونة التنظيمية و فعالية استجابة المنظمة للمتغيرات الداخلية و الخارجية و بالتالي الفرضية الأولى قد أثبتت صحتها.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي يشكلان معا عملية تحول شاملة تسعى إلى الانتقال بالمنظمة من واقعها الحالي بما يحمله من تحديات و معوقات نحو مستقبل أكثر كفاءة و فعالية و رغم أن كلا العمليتين قد تبدوان منفصلتين من حيث الطبيعة أو المراحل إلا أنهما في الواقع مترابطتان و متكاملتان إلى حد بعيد بحيث يصعب تحقيق إحدهما دون الأخرى، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

و أخيرا، توصلت الدراسة إلى أن الابتكار الاداري يمثل ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا لما يوفره من مرونة في اتخاذ القرار، و تحقيق في التكاليف و تحسين في جودة الخدمات، مما ينعكس إيجابا على التنافسية و الاستدامة، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة صحيحة مما يعزز من قناعة الإدارة العليا بأهمية الاستثمار في قدرات الابتكار الإداري كخيار استراتيجي.

من خلال الدراسة التي أجريت حول "الابتكار الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي" على مستوى مديرية الضرائب، تم التوصل مجموعة من النتائج المهمة التي تؤكد على الدور الفاعل الذي يلعبه الابتكار الإداري في دفع عجلة التطوير داخل المؤسسات الإدارية.

و قد كشفت النتائج أن هناك :

- وجود علاقة طردية قوية بين الابتكار الإداري والتطوير التنظيمي داخل المؤسسات، مما يعزز من

تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- الابتكار الإداري يُسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار ويدعم المرونة في مواجهة التحديات التنظيمية.
- تبني الابتكار يُفضي إلى رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز والتجديد.
- غياب الاستراتيجيات والخطط المستقبلية يُعد من أبرز العوائق التي تعيق تفعيل الابتكار داخل المؤسسة.
- نقص التكوين والتدريب يمثل عائقًا كبيرًا أمام تطبيق مفاهيم الابتكار الإداري بشكل فعال.
- الهياكل الإدارية التقليدية تُقيّد محاولات التغيير والتجديد وتحد من فرص الابتكار.
- تلعب القيادة الداعمة دورًا حيويًا في تعزيز بيئة الابتكار، من خلال تشجيع المبادرات وتبني الأفكار الجديدة.
- وجود ضعف في نشر ثقافة الابتكار داخل المنظمة، مما يستدعي ضرورة ترسيخ مفاهيمه على مستوى الأفراد والفرق

و بناء على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تكريس ثقافة الابتكار، و توفير التكوين المستمر، و وضع استراتيجيات واضحة لتطبيق ممارسات إدارية مبتكرة تخدم أهداف المؤسسة و تدعم تطويرها التنظيمي المستدام.

يمكن القول أن الابتكار الإداري لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح أداة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق التطوير التنظيمي و تعزيز الأداء و تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمات خصوصًا في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر مثل قطاع الضرائب، لذا توصي هذه الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار على جميع المستويات وتبني أساليب قيادية تشاركية، و توفير برامج تدريبية تدعم التفكير الإبداعي، كمدخل أساسي لتحقيق التنمية التنظيمية الشاملة.

الملاحق

الملحق رقم 01 : المقابلة

تمت المقابلة مع مدير المديرية الولائية للضرائب لولاية تيسمسيلت السيد دهلي أحمد ، بتاريخ
تم تقديم أسئلة هذه المقابلة في شكل حوار و لم يتم طرحها بشكل مباشر لضمان الحد الأدنى من صحتها خشية
عدم إدراك المقصود منها و أيضا احتمال وجود أسئلة محرجة عند صياغتها بشكل مباشر. كما يجب أن لا ننسى
تقديم شكرنا لهذه المؤسسة لفتح أبوابها لي.

نشكر سيادتكم على قبولكم المساهمة في إعداد هذه المذكرة معكم، بإجاباتكم على مجموع الأسئلة المطروحة عليكم
في إطار إنجاز مذكري المعنونة بـ :

" دور الابتكار الإداري و إدارة التطوير التنظيمي - مديرية الضرائب لولاية تيسمسيلت أمودجا - "

أسئلة المقابلة :

أ) واقع الابتكار الإداري في مديرية الضرائب لولاية تيسمسيلت

السؤال: ما هو واقع الابتكار الإداري في مديرية الضرائب لولاية تيسمسيلت؟

الجواب: الابتكار الإداري هو إدخال تحسينات و تحديد طرق و أساليب العمل الإداري، سواء من خلال
رقمنة الخدمات، إعادة تنظيم العمليات الداخلية لتسريع الأداء

السؤال: ما هي أهم أشكال الابتكار الإداري التي تم اعتمادها مؤخرا؟

الجواب: من بين أبرز الابتكارات اعتمد على نظام رقمي لتتبع الملفات الضريبية و إنشاء شبك موحد لتسهيل
تقديم الخدمات (الاقثناء الإلكتروني "طابعكم")

ب) الابتكار و تحسين الأداء

السؤال: هل لاحظتم تحسنا في الأداء نتيجة هذه الابتكارات ؟

الجواب: نعم، لوحظ انخفاض في مدة معالجة الملفات، ربح الوقت و تحسن في تفاعل المواطنين مع الإدارة،
إضافة إلى تقليل الضغط على بعض المصالح

ج) الابتكار و تحضير الموارد البشرية

السؤال: كيف كان تفاعل الموظفين مع هذه التغيرات؟

الجواب: في البداية واجهتنا بعض المشاكل و العراقيل، وبعض التحفظات، لكن بعد تنظيم دورات تكوينية وتوضيح أهداف الابتكار، أصبح هناك تجاوب ايجابي من طرف الموظفين.

(د) الابتكار و التطوير التنظيمي

السؤال: هل ساهم الابتكار في تغيير الهيكل التنظيمي؟

الجواب: بالفعل تم دمج بعض المصالح وو إعادة توزيع المهام لتتماشى مع التوجهات الجديدة في الإدارة الرقمية و تبسيط الإجراءات.

(هـ) التحديات و الرؤية المستقبلية

السؤال: ما هي أبرز التحديات التي واجهتموها؟

الجواب: ضعف بعض الكفاءات الرقمية، المقاومة الداخلية للتغيير كانت من بين أبرز الصعوبات لكننا نعمل على تجاوزها تدريجيا.

السؤال: ما رؤيتكم المستقبلية؟

الجواب: نطمح إلى رقمنة أغلب العمليات و تحقيق تواصل و اتصال أفضل مع المواطنين عبر منصات الكترونية فعالة.

الملحق رقم 02 : الاستبيان

01

الابتكار الاداري

يهدف هذا الاستبيان الى جمع آراءكم حول مستوى الابتكار في مؤسستكم . نرجو منكم التكرم بالاجابة عنه علما أن المعلومات ستستخدم لاغراض بحثية

reguiegaziza3@gmail.com

[Switch account](#)

 Not shared



الجنس

- ذكر
 أنثى

العمر

- أقل من 30 سنة
 من 30 الى 40 سنة
 أكثر من 40 سنة

03

هل تعتقد أن الابتكار الاداري مهم لتحسين أداء المؤسسة

- نعم
 لا
 لا أعلم

هل تطبق مؤسستك أساليب جديدة في الادارة ؟

- دائما
 أحيانا
 نادرا

هل يتم تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة ؟

- نعم
 لا



05

هل ترى أن ثقافة المؤسسة تشجع على الابتكار؟

- نعم
 لا

ماهي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الابتكار الإداري؟

- ضعف الموارد المالية
 نقص التدريب
 غياب الرؤية الاستراتيجية

Submit

Clear form

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. - [Contact form owner](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Does this form look suspicious? [Report](#)



Google Forms

هل يوجد فريق أو قسم مختص بالابتكار داخل المؤسسة؟

- نعم
 لا

هل توفر المؤسسة بيئة محفزة على التفكير الإبداعي؟

- نعم
 لا
 Other: _____

هل ترى أن ثقافة المؤسسة تشجع على الابتكار؟

- نعم
 لا



ماهي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الابتكار؟

4

العمر

- أقل من 30 سنة
 من 30 إلى 40 سنة
 أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي

- ثانوي
 جامعي (ليسانس_ماجستير)
 دراسات عليا (دكتوراه)

سنوات الخبرة في العمل

- أقل من 5 سنوات
 من 5 إلى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات



02

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر

القوانين والمراسيم التنفيذية:

1. المرسوم التنفيذي القرار المؤرخ في 1991/04/30، الجريدة الرسمية رقم 20
2. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 صفر عام 1430 هـ الموافق لـ 21 فبراير 2009

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أسامة خيرى، إدارة الإبداع و الابتكارات (دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن).
2. أسامة خيرى، التمييز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1.
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.
4. حسن إبراهيم بلوط، الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2005.
5. رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع و الابتكار"، دار الرضا، الجزء الأول، 2000.
6. رعد حسين الصرن، الابتكار و الابداع (الأسس التكنولوجية و طرق التطبيق)، دار الرضا للنشر، ج1، دمشق، 2000.
7. رواية حسن، " سلوك المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
8. السيد سالم عرفة، الإتجاهات الحديثة في ادارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع، 2012.
9. عبد الله اسماعيل، الإبداع و الابتكار في المؤسسات الإدارية، عمان، دار المعزز للنشر و التوزيع، سنة 2014.

10. عقوني محمد، إدارة التغيير و الابتكار، مكتبة نور، سنة 2024، مكتبة نور اكبر مكتبة إلكترونية عربية

مفتوحة للكتب

11. محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 2003.

12. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعة للنشر والتوزيع، مصر.

13. محمد اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2،

2003.

14. محمد عبد السميع وأحمد طيبة، اساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر، عمان.

15. محمد عقوني، الابداع و الابتكار، المجمع العالمي للبحوث الاسلامية في الجزائر، سنة 2006.

16. مصطفى يوسف كافي، الإبتكار و ريادة الأعمال، مؤسسة الوراق الدار الجزائرية، ط 1.

17. نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) "، دار وائل للنشر،

الطبعة الأولى، عمان، 2003.

18. يوسف عبد عطية بحر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في

قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة عمادة لدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الأعمال، 2008.

✚ ثانيا: الرسائل والأطروحات ومذكرات التخرج:

1. اكرام بودبزة، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي، أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة

دكتورا، في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، سنة 2020-2021.

2. ايمان رمضان، أنشطة البحث و التطوير و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال،

اطروحة دكتورا ل م د كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، سنة 2019-2020 .

3. إيمان رمضان، أنشطة البحث و التطوير و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة سنة 2019-2020.
4. حسن نزال، أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2016.
5. رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموثون-، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2013-2014.
6. سارة بن زايد، دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة معدة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت سكيكدة، قسم علوم التسيير، 2016-2017.
7. عكاشة العرابي، اطروحة دكتورا بعنوان أثر الابتكار التنظيمي علي تاقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط - دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2019/2020
8. فروي رمزي و جناس مصطفى، العلاقة بين الابتكار و الأداء- دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان الجزائر
9. كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي و أثره في تحسين جودة الخدمة السياحية-دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2019-2020.
10. لعرابي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي علي تاقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير سنة 2019/2020 جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان .

11. محمد سليمان، الابتكار التسويقي و اثره علي تحسين اداء المؤسسة نرسالة ماجستير، جامعة مسيلة الجزائر .

ثالثا: المجالات:

1. اثر التغير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة، جامعة حميس مليانة، دشيثة نوال، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17 – المجلد 2 – 2017.

2. سامية السيد محمود. طارق عبد الرحمان محمد السيد، جهاد محمد رشاد السيد، دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 45 العدد الثاني، أبريل 2023.

3. الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية لشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2017.

4. عبد الله بن منصور، فراس محمود العجة، ابعاد التطوير التنظيمي و أثرها علي فعالية القرارات الادارية لدي المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميزه الاداء الحكومي و الثقافية .مجلة الابتكار و التسويق العدد03، ص 143، جامعة تلمسان .

5. عبدالله بن منصور، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2016 ع3 دولة النشر الجزائر، جامعة جيلالي اليابس بلعباس.

6. فتيحة يجياوي، استراتيجية الابتكار في المنظمات القائمة على المعرفة، دراسة حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعريج، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، مجلد 06 العدد 03، ديسمبر 2019.

7. محمد راثل، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، عدد3، جامعة لبليدة.

8. مدلس نجا، المؤسسة الصناعية و المدخل الاستراتيجي للابتكار، دراسة تطبيقية في حركة FAMAG لصنع و تركيب المعدات الفلاحية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، مجلة الابتكار و التسويق العدد الرابع.
9. نوال دشيثة، اثر التغير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة، جامعة حميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17 – المجلد 2 – 2017.
10. الهادي عثمانى، ابراهيم بختي، معوقات الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة بولاية ورقلة، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبة و المالية، المجلد 06، العدد 02، السنة 2020.
11. هند غدايفي، أحمد فرحات، الابتكار و طرق قياسه و تنميته، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018.
12. هيشور محمد لمين: دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تيارت، العدد 22، سبتمبر 2017.

رابعاً: الوثائق

1. مديرية الضرائب لولاية تيسمسيلت

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Groff Arnaud (2009):100 questions. manager l'innovation pour comprendre et agir. Afnor: Paris, France. P 13
2. OECD and EUROSTAT ,OSLOMANUAL ،Guidelines for collecting and interpreting innovation DATA ،3rd ed. (Paris: OECD publishing ،2005) ،p.51

سادساً: المواقع الإلكترونية

1. <https://www.NOUR-BOOK.com>
2. <https://www.Rmg-SA.com>

فهرس المحتويات

أ	مقدمة
ب	الفرضيات:
9	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة
10	المبحث الأول: مفهوم الابتكار الاداري
10	المطلب الأول: تعريف الابتكار الاداري
12	المطلب الثاني: أهمية الابتكار الاداري:
14	المطلب الثالث: أنواع الابتكار
16	المبحث الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي
16	المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي
18	المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي في بيئة العمل
19	المطلب الثالث: اهداف ادارة التطور التنظيمي في المنظمة
23	الفصل الثاني: العلاقة بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي
24	المبحث الأول: الابتكار الاداري و تأثيره علي التطوير التنظيمي
24	المطلب الأول: الابتكار الاداري كحافز للتغيير و التطوير :
26	المطلب الثاني: دور ادارة التطوير التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات
28	المطلب الثالث: التكامل بين الابتكار الاداري و التطوير التنظيمي لتحقيق التكيف
30	المبحث الثاني: الابتكار الاداري كمحرك للتطوير التنظيمي
30	المطلب الأول : دور الابتكار الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي
32	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المنظمات في تحقيق الابتكار و التطوير
34	المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الابتكار لتحقيق تطور تنظيمي فعال
38	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
38	تعريف مديرية الضرائب تبسمسيلات:
40	مهام مديرية الضرائب :
42	تحديد مجتمع و عينة الدراسة:
43	مقابلة:
43	خلاصة المقابلة:
51	استنتاج عام :
54	الخاتمة:

ملخص

تدرس المذكرة تأثير الابتكار الإداري على التطوير التنظيمي في المؤسسات، من خلال تحليل دور الأساليب الإدارية المبتكرة في تحسين الأداء وتعزيز فعالية الهياكل التنظيمية. وتعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي مع تطبيق ميداني في مديرية الضرائب، مع التركيز على تبني ثقافة الابتكار، دور القيادة، التواصل الداخلي، وأهمية التدريب في تعزيز التفكير الابتكاري. وأظهرت النتائج أن الابتكار الإداري ضروري لتحقيق التطوير التنظيمي عبر تحسين اتخاذ القرار، رفع كفاءة الموظفين، وتهيئة بيئة عمل محفزة على التغيير، مع التنبيه إلى أن غياب الرؤية الاستراتيجية يعيق هذا التطور.

الكلمات المفتاحية

الابتكار الإداري , إدارة التطوير التنظيمي , تحسين الأداء الإداري , التغيير التنظيمي.

Abstract

The note examines the impact of management innovation on organizational development in organizations, by analyzing the role of innovative management methods in improving performance and enhancing the effectiveness of organizational structures. The study is based on a descriptive analytical approach with a field application in the Tax Directorate, focusing on the adoption of a culture of innovation, the role of leadership, internal communication, and the importance of training in promoting innovative thinking. The results showed that managerial innovation is necessary to achieve organizational development by improving decision - making, raising the efficiency of employees, and creating a work environment that stimulates change, while cautioning that the lack of strategic vision hinders this development.

Keywords

Management innovation, Organizational development management, Management performance improvement, Organizational change.