

مسألة ملاءمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي في المؤسسة
The case of the appropriate organizational culture, for
technological innovation in the establishment

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021 /12 /27

تاريخ الإرسال: 2021 /06 /29

نور الهدى شيطروب¹، فضيلة سيساوي²

جامعة الصديق بن يحيى، المختبر المتعدد التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية التطبيقية

من أجل التنمية، جيجل، الجزائر

Email : chitroubnourelhoda@gmail.comجامعة الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، Email : fasissaoui@yahoo.fr

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى التفصيل في مسألة ملاءمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي في المؤسسة من خلال تفكيك متغير الثقافة التنظيمية إلى عنصرين يتعلقان بعوامل الدفع والتطبيق لعملية التجديد التكنولوجي، وهما عنصر القيم التنظيمية و عنصر مستويات القدرة في المؤسسة، ثم محاولة معرفة مدى ملائمة كل عنصر للتجديد التكنولوجي عن طريق تبيان علاقته به، انطلاقاً من إسقاطات تحليلية مبنية على قراءات نظرية مؤكدة، تمكنا في النهاية من معرفة كيف تتحقق عملية ملاءمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي في المؤسسة وإذا ما كانت الثقافة التنظيمية تجيز التجديد التكنولوجي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية: التجديد التكنولوجي: مسألة ملاءمة الثقافة.

المؤلف المرسل: نور الهدى شيطروب، Email : chitroubnourelhoda@gmail.com

Abstract:

This article aims to analyze the case of organizational cultural appropriateness for technological innovation in the establishment, by dismantling the organizational culture into two components, related to the factors of push and apply the process of technological innovation : the element of organizational values and the element of capacity levels in the establishment, from the assumptions based on the impediment of each of them, and this is based on analytical projections that are based on reinforced theoretical assumption Finally, we managed to see ,whether if organizational culture allows technological innovation or not.

Keywords: organizational cultur; technological innovation; case cultural appropriate

مقدمة:

كان ومايزال للثقافة نصيب وافر من الاهتمام العلمي، أساسه أهميتها باعتبارها عنصر مؤثر في السلوك الإنساني ومعرف له، لذلك نجد أنها عنيت بالتوصيف والتحليل والتفسير، من قبل العديد من العلوم على غرار أمهاتها كالفلسفة، ومحدثاتها كعلم الاجتماع، خاصة بعد البلورة والتقنين الأوكستي الذي تلتها انقسامات عديدة في فروعه، نظرا لشمولية موضوعاته التي تمس جميع مناحي الحياة الاجتماعية، وقد حضيت الفروع الإدارية في علم الاجتماع بانتشار شاسع وكبير؛ حيث لم تجد العلوم الإدارية والتسيرية والاقتصادية بصفة عامة مناصبا استراتيجيا إلا بالاستعانة بالإفادات السوسيوولوجية، التي تسهل وتساعد على عملية الضبط والتحكم في العناصر البشرية، فما التنظيمات إلا كيانات اجتماعية تمثل مجتمعات مصغرة تميزها الطبيعة العملية بنشاطاتها، وتنمطها تبعا لها، لذلك كانت الثقافة من أهم المواضيع الإدارية.



وهي بالمنظور الإداري تتمثل في متغير الثقافة التنظيمية لكونه من أهم المجالات التي تسمح بالدراسة السوسيولوجية للإدارات، انطلاقاً من كونها مركب اجتماعي بحث، وقد عنيت بالدراسة والاهتمام نظير علاقتها المباشرة بفاعلية المؤسسة وتوفرها على عناصر تسمح بتحقيق الكفاءات التفاضلية التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات، وهذا راجع إلى خصائصها التي تتسم بضبط وتوجيه السلوك، إضافة إلى كونها القاعدة الأساسية لجميع متغيرات وعناصر المؤسسة، فهي التي تحدد طبيعة تسيير المؤسسة وهيكلها التنظيمية وطبيعة العلاقات والاتصالات فيها، لذلك فنجاح التنظيم متوقف عليها في الغالب .

هذا ما فرض ضرورة تعزيز مساعي جعلها مرنة من جهة، وتكييفها وإدارتها من جهة أخرى، لا سيما أمام حتميات النسقية المفتوحة التي فرضت وتفرض على المؤسسة تبني عمليات كفائية تمكّنها من زيادة فرصتها في البقاء أولاً، والريادة ثانياً، خاصة وأن ذلك بات متوقفاً على القدرات النوعية التي تخول للمؤسسة القدرة على التنافس والتكيف للبقاء.

ومن بين العمليات التي باتت مفروضة على المؤسسة اليوم في ظل التطوير التنظيمي، تبرز عملية التجديد التكنولوجي كعملية باتت من الضروريات الأنوية للمؤسسة لا سيما أمام ظهور فئة نوعية من المستهلكين؛ فرضت على المؤسسة تلبية تطلعاتها.

وبما أن الثقافة التنظيمية كما أسلفنا الذكر هي المتحكم الرئيسي في التنظيم بجل متغيراته، فإنه من الضروري معالجة الموضوعات المرتبطة بمسألة ملاءمتها للتجديد التكنولوجي الذي يعد من بين المتغيرات التطويرية المستحدثة الطلب.

وسنحاول في هذا المقال التطرق إلى موضوع التجديد التكنولوجي تحديداً من هذه الزاوية وحصرها في التساؤل الرئيس التالي:

- كيف تتحقق عملية ملاءمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي في المؤسسة؟

والذي ينبثق منه التساؤلين الفرعيين التاليين:

- كيف تتم ملائمة القيم التنظيمية للتجديد التكنولوجي في المؤسسة؟

- كيف يمكن ملائمة مستويات القدرة للتجديد التكنولوجي في المؤسسة؟

2 الضبط المفاهيمي :

1.2 ملائمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي :

الملائمة لغة وعلى اختلاف المعاجم الشارحة لها وتباينها بين الحديث والقديم تعني التوافق، ولا تختلف في مدلولاتها القصديّة الظاهرة والمضمرة عن هذا المعنى، ذلك ما نجدّه في القواميس والمعاجم الشهيرة كقاموس المحيط للفيروز آبادي وألسان العرب لابن منظور، ونجدّه أيضا في تفاسير جهاذة اللغة كالخليل أحمد الفراهيدي، ليبقى معنى الملائمة رهينا لمقاصد المعجم التخصصي الذي سيرد فيه .

والمعنى الموجه في هذا المقال لمفهوم ملائمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي هو أنها: " توافق مجموعة أبعاد الثقافة التنظيمية النظرية (القيم التنظيمية - والتطبيقية- القدرة - مع متطلبات تحقيق نجاح عمليات التجديد التكنولوجي وعدم إعاقتها له ."

وتتجلى معرفة إذا ما كانت الثقافة التنظيمية تتوافق مع التجديد التكنولوجي وتجيّزه من خلال إبراز مدى توافق عناصرها معه، خاصة عنصر القيم التنظيمية التي تشكل منطلقات السلوك والتوجه في المؤسسة باعتبارها قاعدة نظرية لضبط الاتجاهات وتحديد المسارات وتحتاج إلى شروط معينة لتتوافق مع متطلبات التجديد التكنولوجي، وعنصر مستويات القدرة الذي يمثل الجانب التطبيقي لثقافة المؤسسة، ويسمح بقياسها ونقلها من التجريدية القيمة والفكرية إلى مجالات التطبيق الفعلية، فمعرفة مواضع إعاقة وإجازة العنصرين السالفي الذكر للتجديد التكنولوجي تكفي لإظهار كيفيات ملائمة الثقافة التنظيمية له.

2.2 تعريف الثقافة التنظيمية :



هناك تعاريف عديدة للثقافة التنظيمية، فاقت حسب الحاصرين لأعدادها مئة وخمسون تعريفا كنسبة وسطية لإختلاف الحصر، إلا أن أغلبها أجمعت على أن الثقافة التنظيمية كل مركب من أجزاء، فهناك من رأى بأنها منظومة معاني ورموز ومعتقدات وطقوس وممارسات تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق وتوحد فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (القريوتي، 2000، صفحة 286) في حين هناك من نظر إليها على أنها كائنا ضببيا تشكل إطارا معرفيا يتكون زيادة على ما تم ذكره أنفا من مجموعة من القيم والاتجاهات ومعايير سلوك، وهي المسؤولة عن منح الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تبنى على ما يثمنه العاملون (أسماء ونور الدين، 2017، صفحة 176)، أي أن تعاريف الثقافة التنظيمية مهما تعددت فإنها لا تخرج عن نطاق التفصيل والتوصيف في العناصر فهي تتشابه في أغلب الأحيان.

وبالنسبة لموضوع مقالنا فالثقافة التنظيمية حسب توجهاته الإشكالية هي :

"ذلك الكل المركب من مجموعة أجزاء ضببية تتحكم في السلوك العام للمؤسسة وتؤثر على اتجاهاتها ومستويات كفاءتها وفعاليتها، وذلك من خلال عناصرها القيمية ومستويات قدرتها الموزعة بين المستوى الفردي والمؤسسي ومستوى تباين الفترات الزمنية."

3.2 تعريف التجديد التكنولوجي :

عالم الاقتصاد "جوزيف شومبتير" هو أول من استخدم مصطلح التجديد التكنولوجي، حيث نادى بضرورة استخدامه في تغيير الإنتاج والمنتج عن طريق خلق طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وتغيير مكونات المنتج وتصميمه، والتجديد التكنولوجي بصورة خاصة هو الإتيان بحل دقيق لمشكلة محددة جيدا وإتقان التقدم التكنولوجي، ويفضي ذلك إلى دعم مستويات الاقتصاد وتوازن العلاقات الاجتماعية (ALAIN , 1994, p. 4)

وقد استخدم مصطلح "innovation" بمعنى الابتكار بمعناه الواسع الجدي والتدريجي أكثر مما يعني التجديد لكنهما يستخدمان في الغالب للدلالة على ذات المفهوم، ويتداخل مفهوم الابتكار أو التجديد التكنولوجي مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع "invention" والإبداع "creativity" والتحسين "improvement"

وقدم "f.m.scherer" تمييزاً اقتصادياً فاصلاً بين الاختراع (نجم، 2012، صفحة 137) والابتكار فالاختراع "invention" يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية في حين أن الابتكار innovation فإنه يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة تأتي بشكل ما جديد.

والتجديد التكنولوجي الذي نعنيه في مقالنا هو:

تلك العملية المقصودة والموجهة، التي تعنى بتزويد المؤسسة بكفاءات نوعية تسمح لها بالتميز عن باقي المؤسسات وتقوم هذه العملية على مجموعة من القدرات المؤسسية، وتتحكم فيها العديد من الضوابط وعلى رأسها ثقافة المؤسسة.

3. ملائمة القيم التنظيمية للتجديد التكنولوجي :

تعرف القيم بصفة عامة على أنها وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات وأنها عامل تأثير في حكم الفرد على مختلف المواقف والأحداث والأشياء التي تمكن أن يتعامل معها الفرد وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد (ديري، 2011، صفحة 125) أما القيم التنظيمية مجموعة المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوار والغايات التي تسعى لها المؤسسة.

وأمام خاصيتها التحكمية تعتبر القيم التنظيمية من أهم عناصر الثقافة التنظيمية، حيث تحمل في تركيبها كما جمعياً معتبراً للعديد من المكونات الأخرى على غرار الاتجاهات والمعتقدات، إضافة إلى أنها زاوية التحول الإنتقالية من التصورات الذهنية التجريدية إلى التفاعلات التطبيقية الواقعية، وتتعلق القيم التنظيمية أيضاً بالأبستمولوجيات الفلسفية الكبرى المرتبطة بالمذاهب البراغماتية التي تحدد سلوك الفرد مباشرة؛ فهي على اختلاف التفاعلات واختلافات مجالاتها تعتبر أهم معايير



الضبط السلوكي الذي يقوم في الأساس على الضبط القيمي؛ فتقييم العامل للشئ يكون انطلاقا مما يرى فيه من نفع له، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة فبعيدا عن القيم الغير مرغوبة والشاردة التي يتوجب على المؤسسة محاربتها بالإجراءات القانونية والتنظيمية الصارمة، فإن المؤسسة تتبنى القيم التي تخدم مصالحها وتتوافق مع أهدافها وطبيعة نشاطها.

لذلك نجد أن القيم رغم تصنيفاتها العديدة والمتشعبة والمختلفة الأساس لا تخرج عن نطاقين اثنين هما نطاق الإيجاب ونطاق السلب، فالهمم هونوع القيم ومدى خدمتها وتوافقها مع أهداف المؤسسة، بغض النظر عن ما إذا كانت عامة أوخاصة أوقوية أضعيفة وإلى ما ذلك من التصنيفات التي تتحكم فيها طبيعة القيم، فنحن حينما نسأل عن واقع القيم التنظيمية في المؤسسة إنما نسأل عن نوعيتها، وما التصنيفات العديدة إلا توصيفات لنماذج انتشارالقيم في المؤسسة.

وبالنسبة لنطاق القيم تبعا لمعايير السلب والايجاب، فإنه لا غموض حول القيم الإيجابية، فلن يختلف فيها اثنان، بينما تبقى القيم السلبية رهينة التعميم المنفعي فتوصيفها السالب لا يعني أنها لا تحقق منفعة للعامل ولكن الأمر يبقى محصورا في طبيعة النفع ونطاقه، فقد يتأسس النفع مثلا عن قيمة سلبية كالكسل أوالمناورات التنظيمية التي تعتمد وفق الأيديولوجيات الكروزية على مناطق الشك والنفوذ والثغرات التي تحقق منافع للعامل وخسائر للمؤسسة.

الأمر الذي يحدد لنا طبيعة القيم التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق فاعليتها وأهدافها، وهي قيم يجب أن تتصف بمقومات لا تخرج عن إطار المسؤولية التنظيمية التي تبني في الغالب على الانتماء والولاء التنظيميين، فلا تعنى القيم السلبية الفردانية الشاردة بأدوار التغيير التنظيمي ولا بأدوار تحقيق الكفاءات المائزة في المؤسسة لا وبل تقف كمحدد لها ولعملياتها، التي من بين أهمها عملية التجديد التكنولوجي لا سيما في المؤسسات الصناعية.

لذلك يتوجب على المؤسسة مراعاة الضبط القيمي فيها، وتسخيره وتطويره لخدمة أهدافها، حيث تقع هذه المهمة على عاتق الجهاز الإداري، الأمر الذي ينقلنا من

تصنيفات القيم النوعية وضرورة عدم فردانيتهما إلى ضرورة إدارة القيم التنظيمية لاسيما عندما تكون هذه القيم عبارة عن محددات لعمليات أخرى كعملية التجديد التكنولوجي الذي يحتاج إلى قيم نوعية مائزة بدونها لا يمكن أن يفعل ويكون.

وعلى مستوى شرح هذا السياق حدد عبد المعطي عساف طبيعة مهام الإدارة الأساسية التي تتمحور في تحديد القيم وصياغتها، ذلك أن مهمتها الحقيقية هي إيجاد هيكل اجتماعي ينظم القيم المختارة ، وبعد ذلك تناط لها مهمة، صيانتها والحفاظ عليها (عساف، 1999، صفحة 144) إضافة إلى أنه حدد بوضوح أن القيم التنظيمية هي التي تتحكم أيضا في سلوك الإدارة نفسها وانها المسؤولة عن توجيهاتها الهدافية.

ومن هذا المنعرج وعلى نفس المستوى من الحديث أي من صفة القيم التحكمية في سلوك العاملين والمؤسسة معا ومن إمكانية إدارة القيم وتأرجحها بين نطاقات الايجاب والسلب وتأثيراتها الأكيدة انطلاقا من نوعيتها، على أي متغير دخیل أو مرغوب به في المؤسسة، فإن التجديد التكنولوجي سيخضع إلى نفس ضبطيات القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة حيث ستدعمه أو ستعرقله وفي حالة أخرى ستمنعه من الوجود في الأساس، فالتجديد التكنولوجي يحتاج كما أسلفنا الذكر إلى قيم تنظيمية نوعية خاصة به، تتبع الثقافة التنظيمية التي تلائمه، فبدونها لن يتحقق حتما.

وتبعاً للعرف التنظيمي فإن القيم تختلف باختلاف المؤسسات وأنماط التسيير فيها لذلك نجد أن لكل نظام اداري نظري مجموعة من القيم الخاصة به، والتي تتوافق مع طبيعة الإجراءات الخارجية لا سيما في خضم النسقية المفتوحة، حيث أن تطورات القيم التنظيمية تتبع تطورات المؤسسة وتطورات النظريات التنظيمية المسيرة لها، لهذا نجد في الطروحات النظرية أن تطورات القيم نحت مناحي تطور المؤسسات ونظريات التسيير ابتداء من الإدارة العلمية التي علمنت الإدارة ووصولاً إلى إدارات التطوير التنظيمي.

كما أن هناك العديد من التصنيفات التي تصنف أنواع القيم التنظيمية على أساس أنواع الإدارة مثل تصنيف ديف الباحثان "فرانسيس ومايك وودكوك" الذين

يريان بأن القيم التنظيمية تتوزع في أربع إدارات هي : الإدارة بالأهداف وتضم قيم الصفوة والنفوذ والقوة ، وإدارة العلاقات الإنسانية التي تضم القيم الإنسانية.

إضافة إلى كل من الإدارة البيئية التي تعنى بالقيم التنافسية وإدارة المهمة التي تعنى بقيم الفاعلية والكفاءة والاقتصاد (ديف ومايك ، 1995 ، الصفحات 39-40) ولا يختلف هذا التصنيف كثيرا عن العديد من التصنيفات الأخرى كتصنيف بوكهولز اوكون وورباخ، ومنه فإن صلاحية القيم التنظيمية وملاءمتها للتجديد التكنولوجي تتعلق بنوعية الإدارة المطبقة في المؤسسة، فالقيم التنظيمية تتبع طرق التسيير، حيث أن لكل طريقة تسيير قيمها الخاصة، ويحيلنا هذا الأمر إلى أن ملائمة الثقافة القيمة للتجديد التكنولوجي تتعلق بطبيعة القيم الموجودة في المؤسسة ومدى ملائمتها له ، ونوع الإدارة السائدة في المؤسسة.

وللتفصيل في هذا الأمر والتأسيس عليه لتبيان ملائمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي عن طريق القيم التنظيمية سنتطرق إلى نظرية xy لماك دغولاس غريغور، لأنها عمدت إلى وضع توصيفات عامة تحدد لنا القيم الموجودة في النظريات الكلاسيكية في مقابل القيم التنظيمية الموجودة في النظريات الحديثة والافتراضات العامة لكل منهما، لتبقى مسألة الملائمة متوفقة على مدى توفر المؤسسة على القيم الداعمة للتجديد التكنولوجي وذلك حسب انتماءاتها الإدارية وطرق التسيير فيها، متطرقين إلى شروطها ثم إلى الإدارات الملائمة للتجديد التكنولوجي وقيمها الأساسية.

1.3 شروط القيم التنظيمية الداعمة للتجديد التكنولوجي :

- أن تكون مقنعة ومختارة وملزمة، فالاقناع يعني الجدوى والاختيار يعني التخطيط والالزام يعني اجبارية التطبيق؛
- أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم جميع أفراد المؤسسة، فالتناقض واللاتجانس سيشكل عائقا للتجديد التكنولوجي؛
- أن تكون محددة العدد واضحة الهدف يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك، وأن تكون بدرجة من الشفافية؛



- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المؤسسة والعاملين بها وهو أداء السعي الى الكفاءات المتميزة لا سيما في ظل الإدارات الحديثة كإدارة الجودة والمعرفة؛

- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة. (العميان، 2003، صفحة 110)؛

فإذا كانت قيم المؤسسة لا تتحلى بالشروط التي يجب أن تكون عليها فمعنى ذلك أنها لن تخدم عمليات التجديد التكنولوجي، خاصة اذا كانت متناقضة وغير متجانة ومبنية على الصراع.

2.3 نظرية دغولاس ماك غريغور والفارقية القيمة في التجديد التكنولوجي:

تعد اسهامات " دغولاس ماك غريغور " صاحب نظرية العاملين ($y \times x$) منطلقا رئيسيا لنظريات التنظيم الحديث لا سيما أمام عدم تقديم مدرسة العلاقات الإنسانية لبدائل تفصيلية تقضي بتجاوز القصور الذي اكتشف في النظريات الكلاسيكية واكتفائها بتقديم مجموعة من المعاملات والتوصيفات والمفاهيم التي لا يمكن انكار صداها الإيجابي طبعاً مثل لا مركزية السلطة والتنظيم الغير رسمي وذلك من خلال افتراضات وأطروحات النظرية (y) التي كانت متناقضة تماماً لما كان سائداً آنذاك من أفكار، فقد فصلت هذه النظرية في مسألة طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات، على اعتبار أن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات التي تنتهج نهج النظريات الإدارية والتسيرية الكلاسيكية قيم سلبية والعكس تماماً بالنسبة لقيم المؤسسات التي تنتهج نهج نظريات التسيير والإدارة الحديثة، الأمر الذي يحلينا مباشرة إلى الاعتقاد بأن ملائمة القيم التنظيمية للتجديد التكنولوجي مرتبطة بطرق الإدارة في المؤسسة، فالقوالب الإدارية المتبناة هي التي تحدد مسارات توجه المؤسسة وتحدد طبيعة قيمها، فيكفي أن تعرف طرق الإدارة لمعرفة مدى ملائمة الثقافة التنظيمية بصفة عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة للتجديد التكنولوجي وهذا تبعاً لمعيار نوع القيم وتباين نطاقاتها بين السلبي والإيجابي.

وتتلخص قيم النظرية y في الآتي : (بلخيري وشفاف ، 2019 ، صفحة 54)

- الانسان يحب الحب أي لا وجود لكراهية فطرية للعمل لدى الإنسان؛
- أهم حافز بالنسبة للفرد هو تحقيق الذات؛
- يستطيع الفرد المتوسط تعلم البحث عن المسؤولية؛
- جظالأفراد يملكون القدرة على التفكير والابتكار والابداه في مجال العمل؛
- الرقابة الخارجية والعقوبات ليست وحدها كفيلة بالحصول على الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف والإنسان يمكن أن يراقب نفسه منذ أول لحظة يتولى فيها المسؤولية؛

وتعتبر هذه القيم هي القيم الملائمة للتجديد التكنولوجي ، حيث لا تكون هذه القيم الا في المؤسسات المتطورة التي تهدف الى تحقيق أهداف مرتبطة بالريادة، هذا ما لا يوجد في المؤسسات التي تستمد أبعادها الفكرية من الاتجاهات التقليدية، فهي ترى أن العامل يكره العمل ويتوجب إجباره عليه بإجراءات صارمة تكرس البيروقراطية وممارسات العنف والقسوة في التعامل والرقابة وتخلق مناخ تنظيمي مثبت للابتكار، ويعكس طبيعة الثقافة السائدة. (خضير والشماع، 2014، صفحة 70).

3.3 إدارات قيم التجديد التكنولوجي:

أشارت المعطيات النظرية إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى نوعين أساسين هما الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية ، ولكل منها قيم خاصة به، وفي هذا السياق أشار كمال بوشرش إلى أن الثقافة السلبية تضم المؤسسات المحافظة والتي لا تعتمد في قيمها الأساسية على اهتمام المسيرين فيها بثلاثية - الزبائن أو العملاء - المساهمين - الموارد البشرية، على عكس الثقافات التنظيمية المتطورة-الإيجابية - التي تعتمد على قيم الاهتمام بتلك الثلاثية إضافة إلى تثمين الأفراد والمسارات (بوالشرش، 2015، صفحة 63). ويتوافق ذلك مع المؤسسات التي تعتمد على إدارة الجودة والابتكار والإدارة بالأهداف وكل الإدارات الحديثة . فهي تعتمد على مجموعة من القيم تشكل ضروريات نجاح عمليات التجديد التكنولوجي .

4 ملائمة مستويات القدرة للتجديد التكنولوجي:

تمثل مستويات القدرة في المؤشرات المادية التي تجعل من الثقافة التنظيمية متغير قابل للقياس، فهي تعبر عن واقع اتجاهات المؤسسة نحو تبني العمليات والسياسات الجديدة من جهة، وعن تحول القيم التنظيمية النظرية إلى معطيات تطبيقية من جهة أخرى، فالتجديد التكنولوجي يحتاج وبصورة كبيرة إلى توفر المؤسسة على ثقافة تنظيمية تدعمه خاصة في مسألة مستويات القدرة التي تسمح به، وتمكن من الحكم فيما إذا كانت الثقافة التنظيمية ملائمة للتجديد التكنولوجي أو العكس، ويبقى تحديد نوعية مستويات القدرة هو المفاضل الأمل لذلك، إذا لم نقل الوحيد تطبيقياً، لا سيما أنه مرتبط بصورة مباشرة مع طبيعة التجديد التكنولوجي التنفيذية، فإذا حللنا الأمر من منطلقات مرحلية سنجد أن متغير القدرة هو المرحلة الأولى لتبني عمليات التجديد التكنولوجي، فهو يشير إلى المحددات التطبيقية التي تخلقها الثقافة التنظيمية العامة .

ويمكننا تحديد ثلاث مستويات أساسية للقدرة وهم على التوالي :

مستوى قدرة العاملين./ مستوى قدرة المؤسسة/ مستوى تباين الفترات الزمنية. حيث نجد أن قدرة العاملين في التحكم بالوسائل تقف بعد قدرة المؤسسة في نفس الأمر، إضافة إلى قدرتها على تبني عمليات التحول التكنولوجي بالتبني والنقل أمام عمليات التجديد التكنولوجي، ليبقى المستوى الأخير وهو مستوى تباين الفترات الزمنية عاملاً توصيفياً لا يختلف في توصيفه عن باقي المستويات إلا من حيث أثره العكسي؛ فهو المؤثر وليس المؤثر عليه ولا يحتمل ازدواجية التأثير والتأثر فالفترات الزمنية على تباينها هي التي تخلق نوع الثقافة في المؤسسة من جهة وتوجهات الثقافة نحو التجديد التكنولوجي من جهة أخرى.

وباعتبار مستويات القدرة كمييار لمعرفة ملائمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي، يجب الوقوف على معرفة التوصيف العام للمستوى بغض النظر عن محتواه، أو مؤشر الارتفاع والانخفاض في مستوى أي قدرة، من منطلق افتراضي منطقي يدل في حالة الارتفاع على: "وجود ملائمة ثقافية للتجديد التكنولوجي في المؤسسة"

والعكس صحيح فأى انخفاض في مستويات القدرة ما هوإلا دلالة على عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي، هذا لأن مستويات القدرة والتي تعبر عن القيم والمعطيات العملية ترتبط بالتطبيق المباشر للتجديد التكنولوجي لا سيما في عمليات خلقه بالتحفيز عليه في بيئة تنظيمية تدعم توجهات المؤسسة نحو الريادة والكفاءة النوعية المميزة، فمستويات القدرة ماهي إلا مؤشرات على الاتجاهات التنظيمية نحوالتجديد التكنولوجي أي على طبيعة الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة .

وعطفا على الذي قيل ورغبة في تبيان مبررات الفصل في مسألة ملائمة الثقافة التنظيمية لعملية التجديد التكنولوجي من خلال طبيعة مستويات القدرة التنظيمية، فإنه من الضروري توضيح محتوى ومفهوم كل مستوى وعلاقته بالتجديد التكنولوجي مبرزين الطبيعة الثقافية لكل منها وذلك على النحوالتالي:

1.4 مفهوم مستويات القدرة:

مستويات القدرة كما ذكرنا ثلاثة وهي:

1.1.4 مستوى قدرة العاملين:

يتمثل هذا المستوى في قدرة العاملين على التحكم في الوسائل ويعبر عن مجموعة القيم العملية ذات الأساس المعرفي والمهاري الموجودة عند العاملين على اختلاف توزيعهم في المستويات التنظيمية، أي أنه يعبر عن مستويات تثقف العاملين العملية لا سيما في قدرتهم على التحكم في الوسائل التي تعبر عن تكنولوجيا العمل سواء كانت تكنولوجيا إدارية تخص العاملين في مستويات الإدارة أوتكنولوجيا تقنية أولية تخص العاملين في المستويات التنفيذية، ويتلخص هذا المستوى في الإمكانيات العملية التي تخول للعامل أداء المهام المناطة له فثقافة العامل هي التي تتحكم في مستوى قدرته وبالتالي في مستوى تحكمه في التكنولوجيا التي تتبع منصبه الوظيفي، ولا يمكن انتظار إضافة أي استحداثات تكنولوجية من قبل العاملين دونما الوقوف على مدى تمكثهم من التحكم في الوسائل على اختلاف أنواعها ويكون ذلك على المستوى المباشر في حال كانت الوسائل هي وسائل مادية أوغير مباشر في حال كان مستوى

التحكم مستوى دافعي مرتبط بتهيئة الظروف الملائمة لخلق التجديد، أي أنه هناك تشاركية في توزيع أدوار التحكم بين جميع العمال كل حسب منصبه.

2.1.4 مستوى قدرة المؤسسة:

يتمثل مستوى قدرة المؤسسة في قدرتها التيسيرية، التي تكفل التوجه نحوالتجديد التكنولوجي أوالعكس وليس مستوى القدرة العمالية الا فرع من فروع هذا المستوى، حيث يعكس هذا المستوى بصورة جلية طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ونوعها، فإذا توفرت المنظمة على ثقافة مرنة وإبداعية ابتكارية فمعناه أنها تصبوا إلى تكريس مساعيها خدمة لخلق الابتكار في المؤسسة.

ويكون ذلك من خلال الاهتمام بعنصر الكفاءة الذي يكون هدف لها من جهة، ودافعا مسؤولا عنها من جهة أخرى، فمستوى قدرة المؤسسة يعني بالدرجة الأولى والمباشرة النشاط الموجه للمستويات الإدارية التي تمتلك صلاحيات اتخاذ القرارات في المؤسسة، ففي موضوع التجديد التكنولوجي تعنى هذه المستويات بتوفير البيئة الدافعة للتجديد التكنولوجي من خلال مجموعة من العمليات لرفع الكفاءة على غرار التكوين والتدريب والتحفيز بأنواعه، حيث أن رفع الكفاءة المؤسسية سيخلق لاحقا التجديد التكنولوجي .

3.1.4 مستوى تباين الفترات الزمنية: يقصد بمستوى تباين الفترات الزمنية تأثير الاختلافات الزمانية على المؤسسة، لا سيما أمام النسقية المفتوحة، حيث تأثر هذه الأخيرة على طبيعة اتجاهات المؤسسة نحوالتكنولوجيا، فالفترة الزمنية هي التي تحدد مستوى الاحتياج التكنولوجي خاصة في المؤسسات الاقتصادية والصناعية، فالثقافة التنظيمية تأخذ قالب الحتميات المفروضة عليها، سواء كانت حتميات اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية كضروريات السوق خاصة بالنسبة للمصانع.

وعليه فقدرة المؤسسة رهينة للفترات المعاشة ، ورهينة لحتمياتها، لذلك ترتبط مسألة ملائمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي بها، فالكل فترة زمنية ثقافة معينة تناسبها، فالفترة الزمنية هي التي تحدد طبيعة الثقافة التي يجب على المؤسسة اتباعها.



2.4 وسائط علاقة مستويات القدرة بالتجديد التكنولوجي:

2.1.4 التحكم بالوسائل والتجديد التكنولوجي:

بداية يتعلق التحكم بالوسائل بكل الأفراد العاملين في المؤسسة، إلا أن الوسائل تختلف باختلاف العاملين؛ فوسائل العاملين في المصنع في المستوى التنفيذي هي الوسائل الإنتاجية التقنية، بينما وسائل العاملين في المستويات الإدارية سواء كانت المستويات العليا أو الوسطى هي الوسائل البشرية أو الموارد البشرية إضافة إلى الوسائل المادية، وعلى هذا الأساس يتم التحكم في التجديد التكنولوجي، حيث يعكس التحكم السليم لكل من العاملين في المستويات التنفيذية والمستويات الإدارية مدى إمكانية تحقيق عملية التجديد التكنولوجي التي لا تتم إلا من خلال تحكم الجهاز الإداري بوسائله عن طريق رفع استعدادات المؤسسة بهيكلها البشرية والمادية لتحديات التحول التكنولوجي، ويكون ذلك عن طريق توجهات المؤسسة نحو عمليات النقل التكنولوجي واهتمامها بنجاح التحكم التكنولوجي، فمن غير الموافق إلى المدخلات التحكمية العاجزة أو القاصرة وجود مخرجات إبداعية وابتكارية، إضافة إلى أن محدودية تحكم العاملين في التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة سيحول حتما دون وجود عمليات ابتكار على المستوى الفردي خاصة إذا ما اقترن بانخفاض مستويات الدافعية المؤسسية، فعندما تكون ثقافة المؤسسة ثقافة نمطية روتينية جامدة وغير داعمة لعناصر التجديد التكنولوجي المحفزة عليه فالأمر يعني أن هناك عوائق ستحول دونها، خاصة عندما يرتبط التجديد التكنولوجي بتصنيفاته المتعلقة بالابتكارات المرتبطة بتجديد أساليب الإنتاج بتغيير التقنيات المستعملة بغية تخفيض التكاليف وزيادة الفاعلية.

والجدير بالذكر عند الحديث عن علاقة التحكم في الوسائل والذي يشمل كل من مستويات القدرة الفردية للعاملين والمؤسسة معا، أن التحكم المقصود يتخطى الحدود الدنيا من توصيفات العمل وومتطلباته، فمن غير المعقول أن يشغل عاملا دون أن تتوفر فيه صفات جوهرية أو مجموعة من العناصر ترتبط بقدرته على تأدية المهام، ولا تخرج هذه العناصر عن ما أكدت الدراسات والأبحاث في ميادين العمل عليه،

حيث يجب أن تتوفر في العامل رخصات كفائية تمكنه في بداية الأمر من القيام بالمهام التي يحملها توصيف منصبه أو مستواه المهني، والتطلعات التي ترجى منه كمورد بشري، ليتمكن لاحقا من التميز في أداءه إن توفرت فيها مقومات ذلك، ومن بين تلك العناصر نذكر:

القدرات: ويعني ذلك مستوى الذكاء ومستوى القدرات التي تلزم للعمل وهذا يعني أن يكون مقدار ما يحمله العامل من هذه القدرات واقعا في حدود لا تقل عن الحد الأدنى اللازم لمستوى العمل.

الكفاءة المهنية: وذلك يعني المستوى الذي يكون العامل قد وصل إليه في مراحل التكوين قبل الشروع في العمل.

عامل الاهتمام: والذي يعبر عن الميول والطموح وحب العمل (غراز، 2017، صفحة 94).

وفي مقابل هذه المرحلة الأولية من التحكم في الوسائل، يرتبط التجديد التكنولوجي بمراحل بعدية لا تتعلق بالتحكم الأولي بالوسائل خاصة لدى العاملين التنفيذيين، بل تتخطاها إلى مراحل تمنح ترخيصات التجديد التكنولوجي، وتتوفر باختصار في توفر ثقافة المؤسسة التنظيمية على خصائص دعم الابتكار، والتي تلخص في المصطلح OCTAPACE حيث يمثل كل حرف خاصية من الخصائص،

وهي خصائص متصلة ومتسلسلة مع بعضها البعض موجهة نحو الابتكار؛ فعندما يتم تقاسم هذه الخصائص بشكل واسع في المؤسسة يمكن الحصول على الثقافة التنظيمية الإبداعية والابتكارية، حيث يقوم العمل على التحدي ضمن بيئة مفتوحة يسودها الاحترام والثقة أساسا (بركات، 2016، صفحة 83) ومن بين هذه الخصائص نذكر:

➤ الانفتاح "openness": حيث ينبغي على جميع أفراد المؤسسة التعبير عن أفكارهم دون تردد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، حيث يتم تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بكل حرية، فالأفراد ضمن هذه الثقافة

- التنظيمية يتمتعون بالخيال الواسع والأداء الأفضل والمرونة والاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة والتعبير عن أفكارهم ومواقفهم تبعاً للموقف.
- التعاون "collaboration": حيث يحرص أفراد المؤسسة على مساعدة بعضهم البعض، وتود روح الفريق وتماسك الجماعة.
- "الثقة trust": فالثقافة التنظيمية الإبداعية مبنية على الثقة والجدارة، حيث يتم التصرف على أساس تعليمات شفوية دون الحاجة إلى انتظار الحصول على تعليمات مكتوبة، والاعتقاد أن الأفراد العاملين يتصرفون بطريقة صحيحة وسليمة.
- الأصالة "authenticity": فالأفراد العاملين في المؤسسة يتصرفون بجدية، ويبدلون كل جهودهم لتقود ما حدد لهم من مهام.
- الاستباقية "proactive": فالثقافة التنظيمية الاستباقية تشجع الجميع على اتخاذ المبادرة والقيام بالعمل بطرق جديدة، وإدخال التغيرات اللازمة والمستمرة لإحداث التوافق بين المؤسسة وبيئتها، ففي هذه الثقافة التنظيمية يتم استباق الأحداث والشروع في أحداث الإجراءات اللازمة للحفاظ على المؤسسة.
- لا الحكم الذاتي "autonomy": فالأفراد العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويسيطرون عليها، فهناك حرية واستقلالية في تنظيم العمل وتحديد الإجراءات اللازمة لأدائه، حيث يتم اتخاذ القرارات دون الاعتماد على تعليمات مفصلة وصارمة وهذا ما يؤدي إلى شعور العاملين بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديونها.
- المواجهة "confrontation": عندما تكون الثقافة التنظيمية داعمة للابتكار فإنها تعتمد إلى تشخيص المشاكل ومواجهتها، وحلها بصورة جماعية أو فردية ويتم التعامل مع المشاكل والأخطاء والمواقف الصعبة كفرصة للتعلم، فالأفراد العاملين لديهم الشعور بالرضا عن العمل والانتماء، ويتم التشجيع على

المشاركة ومناقشة القضايا التي تهم المؤسسة دون خوف من الانتقاد من طرف الآخرين.

➤ التجريب "experimentation": حيث يتم تجريب الأفكار الجديدة والطرق الجديدة الأداء الأعمال المقدمة من طرف العاملين وتشجيعهم على تحسين المنتج أو الخدمة ومكافأة العاملين على هذه الأفكار الجديدة التي يقدمونها بغض النظر على نجاحهم أو فشلهم، فلا يمكن تحقيق النجاح والتطور دون وجود المحاولة والتجريب.

2.2.4 الكفاءة والتجديد التكنولوجي:

تأخذ الكفاءة التنظيمية أبعاد دلالية عديدة، تتخطى في حدودها افتراضات تبسيطها كنصر جزئي لمركب الأداء العام، حيث باتت التعاريف اليوم تحيد عن تعريف الأداء بشكله المبسط والعادي، فتم تعويضه بمتغيرات تشكل محاور حاجة المؤسسات اليوم، وتعبّر عن الصبغة التي يجب أن يكون عليها، فقد أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، لأنها تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطاء حرية أكبر للعامل للاستفادة من مزايا الابتكار والابداع، والشئ الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها (السلمي، 2001، صفحة 335).

لذلك نجد الكفاءة التنظيمية تنصدر قائمة أهم عوامل وأسباب فشل الابتكار في المؤسسة، لا وبل تؤسس للأسباب الأخرى، وهذا ما أجمعت عليه جميع الطروحات النظرية الباحثة في الموضوع، وقد أشار في هذا السياق الأستاذ خوسيه سانت (مدير لمخبر أبحاث حول ريادة الأعمال في كندا)، إلى أن الكفاءة التنظيمية تعرقل التجديد التكنولوجي من خلال وجود مؤشرات دالة على انتشار الثقافة السلبية في المؤسسة (سلوك سلبي من قبل الافراد العاملين، قصور في عمليات التشجيع، عدم الاهتمام بالبحث، مناخ تنظيمي مشحون، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات)، فغياب الكفاءة اللازمة في المؤسسة سواء من قبل العاملين في المستويات التنفيذية من خلال عدم



توفرهم على الكفاءة أو من قبل المسؤولين في المستويات التنظيمية العليا من خلال عدم تشجيع الكفاءات لصنع الأفكار الجديدة سيحول حتما دون تحقيق عمليات الابتكار والتجديد (Saint-Pierre, 2009, p. 43).

والجدير بالذكر هو الطابع الخصوصي لكفاءة التجديد، والذي يعد تعريفاً وتوصيفاً شاملاً للمؤسسة، فعند الحديث عن الكفاءة فإن الأمر لا يتعلق بتلك الكفاءات القاعدية أو الإلزامية التي تستوجبها توصيفات الوظائف والمهام وإنما يتخطاها، إلى كفاءات متميزة مبنية على مهارات ومعارف خاصة، تتسم بالتنوع، وتمنح للمؤسسة صفة امتلاك الكفاءات الجوهرية أو الأساسية كما تسمى في الميادين الاقتصادية، ومدلول وصفها بالأساسية هو التمايز، فالكفاءات الجوهرية كما عرفها محمد عبد العال النعيمي في كتابه "إدارة الجودة المعاصرة" هي الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة وتتمثل فيما تقوم به على نحو أفضل مما تقوم به أي مؤسسة أخرى، فيمكن أن تتجسد كفاءة مؤسسة ما في أشكال خدماتها الابتكارية أو في أشكال تخفيضها لتكاليف الإنتاج (النعيمي، 2009)، لذلك فإن المؤسسة في حاجة دائمة إلى الكفاءات التي تخلق التجديد، ولا يكون ذلك إلا إذا كانت بيئة المؤسسة بيئة سليمة خالية من معوقات التجديد التكنولوجي وتبحث عن الريادة فيما تقدمه، هذا ما يفسر توجهات قطاعات بعينها نحو التجديد، والتي تشمل في الغالب مؤسسات القطاع الصناعي، وتتمثل هذه الأخيرة تبعاً لما أشار إليه علي محمد منصور في المؤسسات التي تعتمد على التطور التكنولوجي وتحتاج إلى موارد بشرية ذات تحصيل علمي وخبرة كبيرة للتعامل معها وتتضمن مستويات عالية من التحكم تتمثل في الفهم والاستيعاب الأمثل للإجراء أو للتقنية أي بغض النظر عن نوع التجديد التكنولوجي (منصور والخضير، 1999، صفحة 209).

خاتمة:

ختاماً وعطفاً عما تم ذكره، إن نجاح عملية التجديد التكنولوجي متوقف على طبيعة الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة، هذا ما أكدت عليه أغلب الطروحات النظرية الحديثة، حيث أرجعت فشل المؤسسات التي تتبنى أنظمة التسيير الكلاسيكية



إلى نوعية ثقافتها التنظيمية التي لا تتوفر على خصائص وقيم تساعد على التقدم وتحقيق التغيير التنظيمي من خلال عمليات التطوير التنظيمي، التي يعد التجديد التكنولوجي من بين أهم عملياتها، خاصة أمام تحوله إلى ضرورة حتمية تفرضها البيئة الخارجية، فجميع المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها تحتاج إلى التجديد التكنولوجي سواء بتشكلاته الناعمة التي تعبر عن التقنيات الإدارية، أو بتشكلاته التقنية التي تعبر عن التكنولوجيا الآلية.

هذا وتظهر ملائمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي بوضوح في توافق أهم أبعاد مكوناتها ومؤثراتها، التي تتمثل في القيم التنظيمية (قاعدة للانطلاق السلوكي)، ومستويات القدرة (ضوابط التطبيق) مع متطلبات التجديد التكنولوجي

وينحصر ذلك في ملائمة نوعية إدارة المؤسسة للتجديد التكنولوجي، حيث أنها تحدد طبيعة القيم الموجودة في المؤسسة والسمات الأساسية التي يجب أن تكون عليها، إضافة إلى حدود مستويات القدرة التي تعبر عن الجانب التطبيقي الذي يجعل من الثقافة التنظيمية قابلة للقياس، ويمكننا تلخيص مظهرات وكيفيات تحقيق عملية ملائمة الثقافة التنظيمية للتجديد التكنولوجي في الآتي:

1. يتوقف نجاح عملية التجديد التكنولوجي على نوعية القيم الموجودة في المؤسسة؛
2. يتحكم نوع الإدارة المتبع في المؤسسة في نوعية القيم الموجودة في المؤسسة؛
3. تعتبر نظرية "ماك غريور" نموذج لمعرفة نوع القيم السائدة في المؤسسة ومعرفة القيم التي تخدم التجديد التكنولوجي؛
4. لا تخدم المؤسسات التي تتبع أنظمة الإدارة الكلاسيكية متطلبات التجديد التكنولوجي؛
5. يحتاج التجديد التكنولوجي إلى ثقافات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة؛
6. تتحكم الثقافة التنظيمية في تحديد مستويات القدرة في المؤسسة؛

7. ترتبط مستويات القدرة بتحديد إمكانية تطبيق التجديد التكنولوجي من خلال ارتباطها بزيادة فرص تفعيله والعمل به؛
8. يشكل معيار تباين مستويات القدرة بين الانخفاض والارتفاع عاملا مهما في تحديد إمكانية تطبيق التجديد التكنولوجي.

قائمة المراجع:

1. الطاهر غراز. (2017). الثقافة العمالية وعلاقتها بفشل بعض طرق تسيير وتنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (13)07، 83-103.
2. بركان أسماء، وجليد نور الدين. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد، 02(17).
3. عبد المعطي محمد عساف. (1999). السلوك التنظيمي الإداري . عمان: دار زهران .
4. عبود نجم نجم. (2012). القيادة وادارة الابتكار . الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. علي السلمي. (2001). خواطري في الإدارة المعاصرة . مصر: دار غريب للنشر .
6. علي محمد منصور ، ومحسن الخضيري. (1999). مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم. مصر: مجموعة النيل العربية.
7. غياث بوفلجة. (1998). القيم والثقافة والتسيير. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
8. فرانسيس ديف ، وودكوك مايك . (1995). القيم التنظيمية. السعودية: معهد الإدارة العامة.

9. كاظم حمود خضير ، وحسن خليل محمد الشماع. (2014). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.
10. كمال بوالشرش. (2015). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية . عمان : دار الأيام .
11. محمد القاسم القريوتي. (2000). نظريات المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر.
12. محمد زاهر دريدري. (2011). السلوك التنظيمي . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. محمد عبد العال النعيمي. (2009). إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات . دار اليازدي للنشر والتوزيع .
14. محمود سليمان العميان. (2003). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. الأردن: دار وائل .
15. مراد بلخيري ، وخديجة شناف. (2019). المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة . الجزائر: دار الباحث للنشر والاشهار.

16. BIENAYME ALAIN .(1994) .**que sais je? l'économie des innovations technologiques.** Presses Universitaires de France.
17. Saint-Pierre, J. (2009). **Innovation Chez Les PME** : nécessité, diversité et facteurs de succès. 10 ème anniversaire de l'Institut de le Francophonie pour l'entrepreneuriat. CANADA: Université du Québec à Trois-Rivières, QC.