

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

من إعداد الطالب : قويدر بن كشرودة

بعنوان :

دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة

الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسات صغيرة و متوسطة ذات القطاع الصناعي بولاية غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2013/06/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / نعوم عبد العزيز. (أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ / مرزوقي مرزوقي (أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ / هتهات السعيد. (أستاذ مساعد ب - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2013/2012

الشكر

أشكر الله و أحمده حمدا كثيرا مباركنا على هذه النعمة الطيبة و
النافعة نعمة العلم و البصيرة .

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير إلى من مَدَّ
يد المساعدة و ساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات و نخص
بالذكر :

- الأستاذ المشرف مرزوقي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و
إرشاداته القيمة .

- الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تقبلوا مناقشة هذه المذكرة
كما أتقدم بالشكر إلى كل مديري و موظفي المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة لولاية غرداية اللذين قدموا لنا المساعدة.....

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية .

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى :

إلى من أحسن إليّ أبي رحمه الله .

إلى من أنارت في قلبي حب العلم أُمي .

إلى كل الإخوة و الأخوات ، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا .

إلى كل الأصدقاء و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد .

الملخص :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة الاقتصادية و على الخصوص في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، باعتبار أن هذه الأخيرة تعتمد على كثافة اليد العاملة ، كما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لكافة الوظائف في المؤسسة، و الذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تقيم مدى فعالية تحقيق أهدافها، لذا على المؤسسة إعطاء الأهمية البالغة لهذا المورد، كما يعتبر الابتكار عملية أساسها المورد البشري الذي يمكن أن يصنع الفارق في حالة تساوي و تكافؤ الفرص و الإمكانيات ، لكن تبقى عملية استغلال هذا المورد و توجيهه هي الحل الذي يمكن للمؤسسة من خلاله تفعيل الابتكار و صنع الفارق الذي يجعلها مميزة عن باقي المؤسسات الأخرى ، و من خلال هذه المذكرة حاولنا دراسة العلاقة بين كل من تسيير المورد البشري و الابتكار و ذلك تحت إشكالية: ما مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق ميزة ابتكارية ، و مما خلصت إليه الدراسة هو أن المورد البشري يساهم و بشكل كبير في تفعيل الابتكار.

الكلمات المفتاحية : ابتكار، تسيير موارد بشرية، تدريب، حوافز، تمكين، اتصال .

Résumé :

Les ressources humaines sont les ressources les plus importante dans l'entreprise économique, et en particulier dans les petite et moyennes entreprises, étant donné que celle-ci dépend du nombre destravailleur, car l'élément humain est le moteur principal de toutes les fonctions de l'organisation, et à travers lequel l'organisation peut évaluer l'efficacité et laréalisation de leur objectifs ces raisons l'institution doit donner une l'importance cruciale à cette ressource. l'innovation est une opération basée sur la ressource humaine qui pout faire la différence en ças dégalité des opportunités et des possibilités. L'exploitation et lorientation de cette ressource est la solution à travers lequel lentreprise peut activer les l'innovation et qui permet de se distin guer des autres institutions.

Dans ce mémoire nous avons essayé détudier le relation entre la gestion des ressources humaines et innovation sous la problématique : jusqu a quel point la ressource gumaine contipue dans la réalisation arrivés confirme que la ressources humaine contrileue dunemanière efficace dans l activation des innovationclle goue un role primordial dans lentreprise.

Mots clés: innovation, gestion des ressources humaines, la formation, les incitations, la responsabilisation, la communication.





الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة
و المتوسطة



الفصل الثاني

الجانب التطبيقي



المقدمة



الخاتمة



الملاحق



قائمة المحتويات

الإهداء	III.....
الشكر	IV.....
ملخص	V.....
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الملاحق	VIII.....
المقدمة	1.....
الفصل الأول: الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	1.....
المبحث الأول: مدخل للابتكار و تسيير الموارد البشرية	3.....
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	10.....
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	15.....
المبحث الأول: الطريقة و الأدوات	17
المبحث الثاني: النتائج و المناقشة	19.....
الخاتمة	33.....
قائمة المراجع	37
الملاحق	40.....
الفهرس	44.....

الفهرس

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	ملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الملاحق
1.....	المقدمة
1.....	الفصل الأول: الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ...
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: مدخل للابتكار و تسيير الموارد البشرية
3	المطلب الأول: الابتكار (المفاهيم، المصادر و المعوقات)
3.....	أولا : مفهوم الابتكار
3	ثانيا : تطور الاهتمام بالابتكار
4.....	ثالثا : مصادر الابتكار
5.....	رابعا : معوقات الابتكار
7.....	المطلب الثاني : تسيير الموارد البشرية (المفاهيم و الأساليب)
7.....	أولا : المفاهيم
8.....	ثانيا : أهمية المورد البشري بالنسبة للابتكار
8.....	ثالثا : أساليب تنمية الابتكار لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
10.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14.....	خلاصة

15.....	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
16.....	تمهيد
17.....	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات
17	المطلب الأول : كيفية اختيار مجتمع الدراسة و العينة
17.....	المطلب الثاني : الأدوات و البرامج المستخدمة
19.....	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة
19.....	المطلب الأول : عرض النتائج
26.....	المطلب الثاني : المناقشة و التحليل
32.....	خلاصة
33.....	الخاتمة
37.....	قائمة المراجع
40.....	الملاحق
41.....	الملحق الأول : الاستبيان
44.....	الفهرس

مقدمة :

ظهر جليا في السنوات الأخيرة الدور الهام الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية كما ظهرت إيجابياتها عبر العالم خلال الأزمات الاقتصادية فهي مؤسسات يتم إنشائها بسهولة كما أن لها القدرة على مواجهة الضغوطات الخارجية وذلك بقدر تحكمها في مواردها سواء المادية أو البشرية.

كما ظهر الاحتياج إلى ممارسات مستقلة للموارد البشرية مند ظهور الثورة الصناعية في ميدان العمل.

فالمؤسسة يجب أن تتخذ هذا العنصر كمورد لها وليس كتكلفة كما يجب أن توحد أهدافها مع أهدافه لأن زيادة الاهتمام بهذا المورد يضمن التوازن و البقاء كما أنه يعتبر ميزة تنافسية ومصدر الابتكار ناهيك عن الدور الذي يتوقع أن يحضى به هذا المورد لذا تلجأ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعدة عوامل لدعم وتحسين مستواها كالجودة و الإنتاجية ، المرونة و الابتكار الذي يعد من أهم هذه العوامل التي تركز عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هذا الأخير ينبع من الطاقة البشرية التي تملكها هذه المؤسسات و الذي بواسطته تضمن التقدم باستمرار.

و تركز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الابتكار لأنها من أكثر المؤسسات المهتدة بالزوال إن لم تتمكن من مسايرة التحولات و التحديات الاقتصادية التي تواجهها.

وإنطلاقا مما تقدم يمكننا أن نصيغ إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة المورد

البشري في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية؟

أولا: التساؤلات الجزئية:

وتقودنا هذه الإشكالية إلى طرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- هل يختلف تفعيل الابتكار باختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية للموارد البشرية ؟

2- كيف يتم تقييم مستوى تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

ثانيا: الفرضيات :

- 1 يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الخبرة) ، و تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :
 - ا . توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و متغير الجنس ؛
 - ب . توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و متغير المستوى التعليمي ؛
 - ج . توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و متغير الخبرة ؛
- 2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية و تفعيل الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :
 - ا . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و الابتكار ؛
 - ب . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الابتكار ؛
 - ج . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و الابتكار ؛
 - د . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الابتكار ؛

ثالثا: أهمية البحث :

تكمن أهمية موضوع بحثنا هذا في تحسيس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بم حاجتها لمورد بشري فعال اذ غالبا ما تكون هذه المؤسسات مهملة له. و الذي من خلال ما يخلقه هذا المورد من إبتكارات يمكنها إيجاد مكانة معتبرة في السوق ، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث الربط بين مواضيع كالموارد البشرية والحوافز،التدريب،الاتصال،التمكين،القدرة على تحمل المخاطر ،الإبتكار و اسقاطها على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحصول على اسهام نظري و ذلك خاصة لندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة.

رابعاً: أهداف البحث :

- ✓ تسليط الضوء على بعض العوامل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضمان استمراريتها .
- ✓ بيان أن الابتكار من أنسب العوامل التي تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة الصعوبات .
- ✓ إظهار علاقة الطاقة البشرية بالابتكار .

خامساً: أسباب اختيار الموضوع .

- . الأهمية الحالية المستقبلية للموضوع .
- . يعتبر الموضوع ذو صلة متينة بطبيعة التخصص .
- . باعتبار المورد البشري و إبتكاراته أصبح مساهما كبيرا في خلق و نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

سادساً: المنهج المستخدم:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث ، و اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، إرتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع ، و أسلوب الاستدلال الإحصائي لتعميم نتائج العينة على مجيمع الدراسة، كما قمنا بتوزيع استبيان على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و قمنا بتحليل العينة عن طريق النسخة الخامسة عشر للبرنامج الإحصائي الشهير SPSS .

سابعاً: حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود البشرية: عمال و موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- الحدود المكانية: بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية غرداية .
- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من (2013/03/01-2013/05/05).
- الحدود العلمية: وهي متغيرات الابتكار، وتسيير الموارد البشرية.

ثامناً : مرجعية البحث

تم الرجوع إلى الكتب و الرسائل الجامعية و بعض الملتقيات لتغطية الجانب النظري من البحث.

تاسعا: صعوبات البحث

واجهتنا خلال إجرائنا هذا البحث عدة صعوبات منها :

- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية من حيث توزيع الإستبيان و ذلك من خلال الصعوبات التي واجهتنا أثناء توجيهنا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و منها :

- رفض استلام الاستبيان وذلك : لغياب المدير ، وجود موظفين ذوي مستوى ضعيف ، الخوف من وقوع مشاكل سبق و أن وقعت في دراسات ميدانية سابقة ؛

- صعوبة التنسيق بين ما هو مطلوب دراسته و ما هو موجود فعلا في هذه المؤسسات .

عاشرا : تقسيمات البحث:

تناولنا البحث في فصلين ، الفصل الأول كإطار للإلمام بالجانب النظري للموضوع، و تضمن مبحثين ، المبحث الأول تطرقنا فيه لبعض التعاريف و المصطلحات المتعلقة بكل من الابتكار و الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بموضوع البحث من حيث طبيعة المعلومات، الأهداف، النتائج .

أما بالنسبة للفصل الثاني تضمن الدراسة الميدانية و شمل مبحثين ، الأول يبين طريقة جمع و اختيار مجتمع الدراسة و العينة و كذا الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، أما المبحث الثاني فيتم فيه عرض النتائج المتوصل إليها ، و مناقشة هذه النتائج عن طريق تحليل و تفسير المخرجات و ربط النتائج بالفرضيات ، و في الأخير يتم التوصل إلى إستنتاجات من خلال ما تم التطرق إليه .

تمهيد:

في ظل السياق الحالي لبيئة الأعمال المتميز باحتدام الصراع التنافسي بين المنظمات وتسارعها للتغلغل في الأسواق الحالية واكتساح أخرى جديدة اتجهت لتبني إستراتيجيات قائمة على الابتكار، حيث أصبح يعرف الابتكار على انه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق مما يعني أن الابتكار لم يتوقف عند عتبة الفكرة الجديدة، بل عبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق، ولم يبقى الاهتمام منحصرًا على الفرد المبتكر فقط بل توسع ليشمل الابتكار على مستوى الشركة وعلى مستوى المجتمع ككل .

كما يعتبر تسيير المورد البشري في المنظمة جزءًا من التسيير الإداري ، لكن لأهمية و حساسية هذا العنصر بالنسبة للمنظمة بصفة عامة وللابتكار بصفة خاصة، لأنه عندما تتساوى الإمكانيات و الفرص بالنسبة لكافة المنظمات فإن الفارق يصنع من الداخل، و العنصر الذي يمكنه أن يصنع الفارق هو المورد البشري، فهذا الأخير يعتبر المحرك الأساسي و الفعال للعملية الإنتاجية و الإدارية و الابتكارية في المنظمة. و ستم بالتطرق إلى بعض التعاريف التي من خلالها يتم التقرب إلى المفهوم العام لتسيير الموارد البشرية.

و بالتالي نتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- المبحث الأول : مدخل للابتكار و تسيير الموارد البشرية

- المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول : مدخل للابتكار و تسيير الموارد البشرية

في هذا المبحث سنتطرق إلى الجانب النظري فيما يخص كل من الابتكار و تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: الابتكار (المفاهيم، المصادر، و المعوقات)

أولاً: مفهوم الابتكار

التعريف الأول : تعريف جوزيف شومبيتر: لقد عرف هذا الاقتصادي النمساوي الإبتكار على أنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوباً جديداً في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"¹.

التعريف الثاني: " هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المنظمة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تنشط فيه"².

التعريف الثالث: 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 تبنيها³.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن :

الإبتكار هو مفهوم واسع و يشمل كل ما هو جديد و مختلف يميز المنظمة عن الآخرين ،سواء كان الإبتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، و عليه فإن الإبتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنظمة.

ثانياً: تطور الاهتمام بالابتكار

الأكيد أن الابتكار هو نقطة بداية ولهذا كان يمثل حلقة الاهتمام في العملية الإبتكارية فلطالما كان

¹ : JEAN IACHMAN- **lefinancement des stratégies de l'innovations** –Economica _Paris_1995 .p :22

² - حسن إبراهيم بلوط ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات** ، دار النهضة العربية بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص:358

³ محمد الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص:12

الفصل الأول : الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يربط الابتكار بالإفراد المتألقين الذين يبدوون قدرا عاليا من الذكاء لكن تطور الابتكار إلى الصورة الحالية كثقافة في

المجتمع يوحي لنا تصورا عن هذا التطور نعرضه كالتالي :

I-الاهتمام بالفرد المبتكر: الابتكار مسؤولية المبتكر بالدرجة الأولى:

لقد كانت المنظمات ذات الإدارة البيروقراطية هي التي ألحقت الابتكار وجعلته حكرا على الفرد المبتكر

حيث تتكاثر في هذا النوع من المنظمات عقبات الابتكار مثل الرقابة الشديدة، الميل إلى الاستقرار، الإجراءات

المطولة ولهذا نجد الابتكار وظيفة خاصة بأفراد عالياي الذكاء تسمى البحث والتطوير غير أن الدراسات تشير

أن الابتكار منتشر بين العاملين ذوي المستوى الملائم من الذكاء، وليس بالضرورة الذكاء العالي .

II-الاهتمام بالابتكار على مستوى الشركة:

وفي هذه المرحلة نلتزم بالدفع الجديدة للابتكار تحت وطأة المنافسة فنجد أساليب جديدة ومتنوعة منها :

مشاركة العاملين في الابتكار، فرق العمل، وحدات العمل المستقلة، المشروعات الخاصة، أنظمة الاقتراحات

من الزبائن والموردين واللجوء إلى الإدارة لدعم النشاط الابتكاري سواء الجذري (الاختراق) أو التدريجي

التنظيمية، التسويقية، الخدمات، وثقافة الشركة... الخ (التحسين)، وفي كل المجالات الإدارية

ثالثا : مصادر الإبتكار

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدة مصادر لتحقيق الإبتكار، نسردها البعض منها على سبيل المثال في⁴:

■ **إنطلاقا من أفكار قطاع نشاط آخر:** يمكن للمؤسسة أن تبتكر اعتمادا على أفكار قطاع نشاط آخر؛

وتكييف تلك الأفكار من أجل إستعمالها في سيرورة إنتاجها الخاصة وأسواقها المملوكة.

⁴ - LHOMMEY : **l'innovatios technologique dans** : SESSI n :168 ;Dècembre ; 2002 ; p :04

الفصل الأول : الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- إنطلاقا من البحث عن أسواق جديدة: البحث عن أسواق جديدة غير مستغلة يعتبر من الطرق التي يمكن أن تُدر عائداً إبتكاراً، فالإبتكار يمكن أن يحدث بالدخول في مقارنة مستحدثة بواسطة أنشطة معينة لخلق أسواق جديدة مثل التجارة عبر الإنترنت.
- إنطلاقا من عقود الشراكة مع مؤسسات أخرى: إن الشراكة في الصناعة؛ التحالفات والتعاون تعتبر من الطرق المؤدية للدخول في الإبتكار، عقود الشراكة هذه تسمح بتقاسم الموارد والأخطار والدخول في أسواق جديدة.
- إنطلاقا من التراخيص: اكتساب التراخيص من المبتكر يسمح للمؤسسة بانتهاز تكنولوجيا محمية بواسطة براءة اختراع؛ هذه المقاربة ميزتها السرعة والتكلفة المنخفضة و أقل الأضرار .
- إنطلاقا من النمو الخارجي: وهي تتركز على امتلاك مؤسسة مبتكرة، فالنمو الخارجي عن طريق الاستحواذ يعتبر المقاربة الأسرع؛ ولكن خطر التكامل يمكن أن يكون مرتفعاً.

رابعا : معوقات الابتكار

- من المعروف أن كل عمل يواجه صعوبات كثيرة حتى يكتمل وحتى يظهر وينمو ويتكامل فعليه أن يتجاوز الكثير من المعوقات بروح الصبر والمثابرة والتحدي.
- والابتكار باعتباره أحد أشكال التغيير لهذا فان صعوبات و معوقاته أفسى وأصعب. و الأفراد الذين يواجهونه أكثر وأقوى...، لذا وجب البحث في بعض معوقاته التي تحول دون الوصول للعناصر المبدعة في المؤسسة ومن هذه المعوقات نذكر⁵:

I. المعوقات الداخلية للمنظمة: و تتمثل في :

1. مقاومة الجهات الإدارية للمسؤولية:

إن عدم رغبة الجهات الإدارية المسؤولة في التغيير ربما لإعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطراً عليها

⁵ - بوشويشة رقية، بن اعمارة منصور، مداخلة بعنوان: أهمية الإبداع و الابتكار في التعليم العالي، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 02/01 ديسمبر 2010، ص:5-6

الفصل الأول : الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وعلى المؤسسة ؛ وهذا ما يصطلح عليه بالجمود الاداري ومن الواضح أن المؤسسات تكبر وتتطور في أجواء السلام والتفاهم والتكامل بين عناصرها، فإذا وقع التنافر بينها فهذا يشكل خطرا للجميع و أول الأفراد سيصابون بالمأساة هم المبدعون (المفكرون) والحل هو تعامل المسؤولين مع الأفراد الطموحين وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهم والتحفيز وبهذا يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة.

2- التطبيق الحرفي للقوانين والجدية في الروتين الإداري:

وهو من أكثر الأساليب إزعاجا للأفراد المبدعين ويسبب لهم التذمر والنقمة على الإدارة. فالأفراد الجديين في تعاملاتهم الإدارية نجدهم في الغالب منشغلون بالمظاهر والشكليات، تاركين المضامين والأهداف بعيدا. وبعض المؤسسات تعتبر معيار التقييم للأفراد هو مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح كالالتزام بأوقات الحضور والمغادرة ونحو ذلك، إلا أن الالتزام بأوقات الدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة وهنا يظهر عدم الإلتقان وعدم الإخلاص في العمل وغير ذلك من مساوئ وأضرار أهمها هجرة الطاقات المبدعة إلى مؤسسات أخرى أفضل تعاملًا .

3- عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة:

لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر احد العوامل في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم إلى الأمام ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعاتهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى وينبغي أن تتوفر بعض المؤهلات في القائد حتى يثق فيه العاملون مثلا إذا اعتقد المرؤوسون بان رئيسهم وصل إلى منصبه بطرق غير منطقية لأنه بلا مؤهلات ، فإنهم لا يجدون لأفكاره وآرائه قيمة تستحق الاحترام خصوصا مع وجود ضمن العاملين من يرى نفسه أكفا وأفضل وفي هذه الأجواء يموت الإبتكار وتنتهي حوافره .

II. المعوقات الخارجية للمنظمة: و تضم:

1-القيم الاجتماعية:

الابتكار هو الخروج عن المألوف لذا فانه قد يتعارض مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة مما يسبب للمبتكرين المتاعب والأزمات، فمعظم المبدعين والعلماء والمفكرين إعتزتهم اشد الصعوبات في مجتمعاتهم العامة والخاصة لأنهم خالفوا المعتاد ومن هذا المعتاد (أن الحكمة تأتي ممن تقدم بهم السن لأن مرحلة الشباب هي مرحلة الصبى وعدم النضج).

إن تقييم الإبتكار على أساس السن من اكبر المعوقات للأفراد المبتكرين.

2-معوقات أخرى:

إضافة إلى كل ما سبق فانه قد تعترض المبتكر والعملية الابتكارية عوائق أخرى مثل الظروف المعيشة فالابتكار لا ينمو إلا في الانشغال بالجذور، ولا يكتمل إلا في راحة البال من الهوامش و لأن الظروف المعيشة تضغط على الإنسان لذا لا يجد الفرد المبتكر الظروف المهيئة وكذلك الجوانب الشخصية للمبتكر كالإعتقاد بأن هناك جواب واحد وصحيح لكل سؤال ومعظمنا نبحث عنه.

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية (المفاهيم و الأساليب):

أولاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية

التعريف الأول: يقصد بالموارد البشري ذلك الكم الذي تملكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات و المعارف،و الذين يستطيعون تحقيق التميز لمنظمتهم⁶.

التعريف الثاني: تسيير الموارد البشرية: هو عبارة عن التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه للقوى العاملة في

المنظمة،و تتمثل هذه العمليات في التدريب،التكوين،التعويضات،التكامل بين مصالح المنظمة و مصالح الأفراد...⁷

⁶-Bernard GAZIER – **les stratégies des ressources humaines - la découverte**; paris - France – 1993 – p :03

⁷ -مصطفى محمود أبو بكر ، **الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية ،2004 ،ص:56-57، نقلا عن المرزوقي المرزوقي

الفصل الأول : الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التعريف الثالث: عملية تسيير الموارد البشرية "هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية و اختيارها و تهيئتها و تدريبها و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة"⁸.

و كمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن عملية تسيير الموارد البشرية هي العملية التي تعني تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من حيث تخطيط و تنظيم و تحفيز و تدريب و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة .

ثانيا: أهمية المورد البشري بالنسبة للابتكار

يعتبر العمل الابتكاري عملية متكاملة و منظمة ناتجة عن القرارات المدروسة و التفكير المنظم لدى الأفراد في المنظمة، بهدف التوصل إلى شيء جديد(منتج، عملية،...)، نافع يفيد المنظمة و المجتمع، حيث يتم التوصل إلى الإبتكار نتيجة عملية يمارسها الأفراد، باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية و عقلية من خلال آلية يتم فيها توظيف تلك القدرات الفردية أو الجماعية، من أجل حل المشاكل أو خلق أفكار و بدائل غير تقليدية⁹.

ثالثا: أساليب تنمية الابتكار لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

باعتبار المورد البشري هو العنصر الذي يعمل على تفعيل باقي الموارد المادية و التقنية في المنظمة، فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المنظمة في سبيل تطويره و تنميته من أجل الوصول به إلى حد الامتياز. و من بين هذه الأساليب نذكر منها :

1- التدريب:

يعتبر التدريب زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها أي هو عملية تعلم المعارف و طرق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين و تطوير و تنمية قدرة العاملين على الإبتكار¹⁰.

⁸ - إبراهيم الغمري ، الأفراد و السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية ،القاهرة ، مصر ، 1999، ص: 43

⁹ - صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، مداخلة بعنوان: تسيير الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسات الجزائرية: رفع القدرة التنافسية ، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 01-02 ديسمبر 2010 .

¹⁰ - عبد العزيز علي النعمان ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم المالية و الإدارية، 2008، ص: 11

الفصل الأول : الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و للتدريب أهمية بالغة تعطي للموظفين إمكانية خلق ابتكارات جديدة و نذكر منها :

- إكساب المورد البشري مهارات جديدة كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء و تدعيم جوانب القوة فيه؛

- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته؛

- زيادة مهارات و قدرات الموظفين و ذلك لخلق الأفكار الجديدة؛

2 - الحوافز

تعتبر الحوافز مجموعة من النشاطات التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان و التي تؤثر على تصرفاته، و يعتبر كل إجراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة حافزاً¹¹.

و تكمن أهميته الحوافز بالنسبة لتفعيل الابتكار لدى العاملين فيما يلي :

- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق؛

- زيادة نواتج العمل و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمنظمة مما يشجع طرح الأفكار

و في هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري كمشاركتها في توزيع الأرباح، أو توزيع أسهم مجانية، لتحفيزها و تنمية إهتمامها بالعمل .

3 - تمكين العاملين

يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف، كما يعد حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثيل من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته¹². كلا حسب موقعه ضمن الهيكل التنظيمي¹³، ولا تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة و التفاعل الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية و تحقيق الأهداف، مما يترك آثار إيجابية على نفسية الموظف و التي تزيد في مردودية العمل و شعوره بالرضي¹⁴.

¹¹ - سعد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطبع و النشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص:345

¹² - يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، 2009، ص:18

¹³ - rosapeth mossand kanter _ power failure in managment circuits _ Harvard _ 1989 _ p 43

¹⁴ - lashley _ employegge empouement in services aframework for analys personel _ review _1999_p :169

في حين نجد عدة أصناف التمكين منها:

- التمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات؛

- التمكين من خلال المشاركة في تحمل المسؤولية

4 - الاتصال :

يعتبر الاتصال أحد ركائز المهمة التي لا تستغني عنها المنظمات، و ذلك لدوره المهم في تنمية الابتكار، و تساعد الاتصالات الفعالة العاملين بالمنظمة على المساهمة في السير نحو تحقيق الأهداف ، من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تعين متخذي القرار على الابتكار و التطوير و التغلب على الصعوبات¹⁵.

و هنا على المنظمة إتباع نمط اتصال جيد مع الأخذ بعين الإعتبار بساطة الهيكل التنظيمي¹⁶.

كما يتمثل دور الاتصال الفعّال في تنمية الابتكار في أنه يفتح مجال التفاعل و تبادل الآراء، كنه أنه يزيد من انتشار المعرفة وتداولها بين الموظفين بشكل أسرع.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

1 - دراسة دويس محمد الطيب تحت عنوان : براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدولة "حالة الجزائر" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة ، 2005 .

حيث هدفت إلى محاولة تسليط الضوء على مجالات مترابطة فيما بينها، تبدأ بالبحث و التطوير ثم الإختراع و الإبداع التكنولوجي و تنتهي بالتنافسية . بحيث اختار براءة الإختراع لتقييم واقع البحث و التطوير و الإبداع التكنولوجي في بلادنا و قياس التنافسية لمؤسساتنا .

كما اختار المنهج الوصفي تارة و تارة أخرى المنهج التحليلي لإختبار فرضياته مستعملا أسلوب دراسة الحالة .

¹⁵ - إبراهيم يحي عبد الحميد، الطحلاوي محمد رجاني، النكاء الوجداني و تنمية الموارد البشرية، مطابع أسبوط، مصر، 1998، ص:59
¹⁶ - بو جعادة إلياس ، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، قسم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2006،

الفصل الأول : الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و مما توصل إليه أن هناك عدة أدوات تستعمل لهذه الغاية لكنها غير كافية لمحدوديتها في بعض الجوانب، بالمقابل وجد أن براءة الاختراع تمثل أحسن أداة يمكن استعمالها .

و من خلال بحثنا تطرقنا لبعض الأساليب و الممارسات الإدارية لتسيير الموارد البشرية و تفعيلها لخلق مثل هذه المرتكزات كبراءة الاختراع، لأن مثل هذه المرتكزات تنجم عن التسيير الفعال للمورد البشري .

2- دراسة بوجعادة إلياس تحت عنوان: تفعيل المورد البشري و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي

للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم التسيير جامعة 20 أوت 1955، 2006

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إشكالية أساسية تعاني منها مؤسساتنا و المتعلقة بمدى إهتمام مؤسساتنا بتفعيل مواردها البشرية و ما علاقة هذا التفعيل بالأداء الاقتصادي.

و من بين الفرضيات التي إعتد عليها للإجابة عن إشكاليته هي :

- تتميز الموارد البشرية بقدرات و إستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء ؛

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أداء متميز من خلال مواردها البشرية ؛

حيث إعتد على كل من المنهج الوصفي و التحليلي لإختبار فرضياته ، مما توصل إلى أن العنصر البشري هو منفذ الأعمال و مصدر للأفكار، كما أنه المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المنظمة، كما أشار إلى أن النظام الذي تمارس به إدارة الموارد البشرية مهامها يفتقر إلى العديد من الوسائل و الأساليب و الممارسات الإدارية التي تمكن من تنمية مهارات الأفراد و دفعهم للإبداع و الابتكار خاصة في ظل البيئة الإقتصادية الجديدة التي تتميز بعدم الإستقرار، و كما توصل إلى أن الإدارة لم يعد لها خيار لتنمية قدراتها التنافسية إلا من خلال إحداث نظم متكاملة لتسيير مواردها البشرية .

من مقترحاته و توصياته :

- إستعمال الأساليب العقلانية و البراهين الملموسة من أجل دفع العامل لبذل الجهد؛

- إتباع نمط إتصال فعال مع الأخذ بعين الإعتبار بساطة الهيكل التنظيمي

الفصل الأول : الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و الفرق هنا بين بحثنا و هذه الدراسة هو أنه ركز على الموارد البشرية لتحسين الأداء أما في بحثنا ركزنا على تفعيل الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية بغية تحقيق الابتكارات و بالتالي ضمان الإستمرار و البقاء للمنظمة .

3- دراسة مرزوقي مرزوقي تحت عنوان: دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"

دراسة حالة الجزائر" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2008

حيث تطرق فيها إلى معالجة إشكالية مدى مساهمة الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطلب ذلك إختبار فرضياته نذكر منها :

- أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تهتم بسياسة الإبداع التكنولوجي

- و أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها فضاء واسع و مميزات و خصائص مشجعة لممارسة و تطبيق الإبداع التنظيمي و التكنولوجي

حيث إستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع مع إستعمال أداة الإستبيان

و في الأخير خلصت هذه الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي هو الكفيل الأول لإخراج المؤسسات و الدولة من تخلفها مصحوبا بأبجديات التسيير و التنظيم و البحث و التطوير

و من خلال بحثنا تطرقنا إلى بعض الأبجديات التي بواسطتها تستطيع المنظمة تحقيق مثل تلك الإبداعات

4- دراسة بن مزوزية محمد تحت عنوان: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2011

حيث هدفت إلى تحليل إشكالية مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تطلب تحليل الإشكالية إلى إختبار بعض الفرضيات نذكر منها :

- يعتبر كل من نشاط الإستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء من أهم متطلبات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

الفصل الأول : الابتكار و تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

. إن التسيير الفعّال للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

كما إعتمد على المنهج الوصفي و أسلوب دراسة الحالة كما إستخدم مجموعة من الأدوات و مصادر البيانات منها الإستبيان ، المقابلة ،

و في الأخير خلص إلى أن كل من الإستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء من الأنشطة الأساسية التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أن تفعيل مثل هذه الأنشطة يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

و من إقتراحاته و توصياته أنه على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبني مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية و معرفة مصادرها و تفعيل كل من نشاط التدريب و التحفيز و كذا تبني المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية كالتمكن ، التعليم .

بينما يكمن الفرق بين هذه الدراسة و موضوع بحثنا هو أن الدراسة ركزت على تفعيل الموارد البشرية خلال بعض الأنشطة لتحقيق ميزة تنافسية في حين تطرقنا إلى بعض الأنشطة و الممارسات لم يتم التطرق لها، و التي من خلالها تحقق المنظمة ميزة إبتكارية و بالتالي تعزز قوتها التنافسية .

خلاصة الفصل :

استعرضنا في هذا الفصل عدة تعاريف للابتكار، إلا أنها تصب مجملها في قالب واحد و هو النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة ، أو أسلوب جديد في الإنتاج و كذا التغيير في مكوناته.

بحيث وجدنا أن للابتكار مصادر عدة كما تواجهه معوقات تجعل من الإدارة تعمل جاهدة لتطوير و تفعيل هذا الابتكار ، فمن خلاله تستطيع المنظمة أن تعزز مكانتها في السوق و تزيد من قوتها التنافسية.

في حين خالصنا أن المورد البشري هو العنصر الفعال الذي تعتمد عليه الإدارة لتحقيق النمو و الإستمرار للمنظمة، كما توصلنا إلى أن نشاطات التدريب، التحفيز، الإتصال، التمكين تعتبر من الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و أن تسيير الموارد البشرية يساهم في تحقيق الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تفعيل هذه الأنشطة.

تمهيد :

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و ذلك بدراسة مدى مساهمة أنشطة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الابتكار لهذه المؤسسات بحيث يتم التعرض إلى :

- كيفية جمع و اختيار مجتمع الدراسة و العينة ؛
- الأدوات المستخدمة في الجمع و كذا برامج التحليل؛
- عرض النتائج؛
- تفسير و تحليل المخرجات و ربط النتائج بالفرضيات و مقارنتها؛
- إدراج الاستنتاجات المتوصل إليها؛

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

المطلب الأول: كيفية اختيار مجتمع الدراسة و العينة

تم اختيار مجتمع الدراسة عن طريق الاتصال بمديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية غرداية بغية الحصول على القائمة الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة على أساس نوع النشاط و هو نشاط صناعي ، و من بين هذه الأنشطة لدينا صناعة الكوابل الكهربائية ، صناعة الزجاج ، صناعة المكيفات الهوائية ، كما تعد هذه الأنشطة مناسبة لدراسة موضوع بحثنا ، وذلك يجعلنا نحصل على معلومات أكثر صحة و دقة.

و فيما يخص توزيع الاستبيان فتم بالتنقل من مؤسسة لأخرى و كان ذلك بمقابلة المدير و شرح له ما نود القيام به من عمل يتم بتوجيهنا إلى الموظفين المعنيين و الذين لهم القدرة على الفهم و الإجابة على أسئلة الاستبيان، حيث بلغ عدد المؤسسات التي إستلمت الاستبيان ستة مؤسسات .

و من أهم متغيرات هذه الدراسة لدينا المعلومات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) و التدريب، الحوافز، التمكين، الاتصال، كمتغيرات مستقلة، و متغير الابتكار كمتغير تابع

المطلب الثاني : الأدوات و البرامج المستخدمة

إعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات من مصادرها الأولية و ذلك لاختبار فرضيات الدراسة .

و تم اختيار أسئلة الاستبيان بناء على ما تتطلبه المتغيرات محل الدراسة من تفسير و وضوح، و ذلك من أجل الحصول على اجابات مقنعة تعطي نتائج أكثر وضوحا.

وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي :

- 1 إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في البيانات والمعلومات ؛
- 2 عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة البيانات ؛
- 3 تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة بجامعة ورقلة والذين قاموا بدورهم ؛

و يتكون الاستبيان من :

1 - الجزء الأول : يشمل المعلومات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، و تناولته الأسئلة من (1 - 4) .

2 - الجزء الثاني : يقاس فيه مستوى تسيير الموارد البشرية لتفعيل الابتكار وفق الأبعاد التالية :

- التدريب و تناولته الأسئلة : (1 - 5)؛

- الحوافز و تناولته الأسئلة : (6 - 10)؛

- التمكين و تناولته الأسئلة : (11 - 16)؛

- الاتصال و تناولته الأسئلة : (17 - 22)؛

3 - الجزء الثالث : يقاس فيه مستوى تبني الابتكار و تناولته الأسئلة : (23 - 25)؛

تم تصميم الأسئلة للكشف عن هذه الأبعاد حسب تدرج الإجابات ما بين :

موافق (3 درجات)، محايد (2 درجتين)، لا أوافق (1 درجة) .

أساليب المعالجة الإحصائية

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج **spss** الإحصائي وتم استخدام الإختبارات الإحصائية التالية :

- النسب المؤوية والتكرارات ؛

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات ؛

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان ؛

- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين .

المبحث الثاني : النتائج و المناقشة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق لعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يعرض فيه تحليل و مناقشة هذه النتائج

المطلب الأول: عرض النتائج

جدول رقم (2 - 1)

جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
1. الجنس:	ذكر	29	87.9
	أنثى	4	12.1
2. العمر:	29-20 سنة	12	36.4
	39-30 سنة	12	36.4
	49-40	6	18.2
	50 سنة فأكثر	3	9.1
3. المستوى العلمي:	أقل من ثانوية	7	21.2
	ثانوي	12	36.4
	جامعي	11	33.3
	دراسات عليا	3	9.1
4. سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	15	45.5
	10-6 سنوات	4	12.1
	15-11 سنة	4	12.1
	أكثر من 15 سنة	10	30.3

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة

يتبين من الجدول رقم (2 - 1) أن 87.9% من عينة الدراسة من الذكور و12.1% منهم من الإناث، وأن 36.4% منهم يقعون ضمن الفئة العمرية (20-39) سنة، وأن 18.2% منهم ممن هم في الفئة العمرية (40-49 سنة) و9.1% منهم ممن أعمارهم أكثر من 50 سنة، كما أن 21.2% منهم ذوي مستوى أقل من الثانوي و36.4% منهم ذوي المستوى الثانوي و33.3% منهم جامعيين في حين شكّل حملة الدراسات العليا 9.1% منهم.

أما من حيث الخبرة الوظيفية فإن 45.5% منهم لديه خبرة وظيفية (5 سنوات فأقل) و21.1% منهم لديه خبرة وظيفية من (6-15 سنة) في حين كان 30.3% ممن لديه خبرة 15 سنة فأكثر .

درجة صدق وثبات الأداة:

جدول رقم (2 - 2)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.751	25

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة

نثبت صدق الاختبار من خلال الرزمة الإحصائية للاتساق الداخلي باستخدام SPSS حيث كانت نتيجة Alpha cronbach (75%) و هي نسبة مقبولة.

جدول رقم (2 - 3)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستواهم.	1,21	0,54	44.63	غير موافق
2	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات الموظفين.	1,33	0,54	40.06	غير موافق
3	هناك تدريب عند دخولي للمؤسسة لمعرفة مهامى ووظائفى.	1,42	0,75	52.82	غير موافق
4	هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها.	1,85	0,87	47.02	محايد
5	يتم التدريب بشكل عشوائى لا يساعدني في تنمية قدراتي الإبداعية.	2,3	0,88	38.26	محايد

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارات (1) و (2) و (3) يتراوح بين (1,21) و (1,24) وهو أكبر من (1,00) و أقل من (1,66) و هذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه هذه العبارات و هي تصنف ضمن الإتجاه (غير موافق).

- و أن المتوسط الحسابي للعبارتين 4 و 5 بلغ (1,85) و (2,3) على التوالي و هو أكبر من (1,66) و أقل من (2,34) و هذا يعكس النظرة الايجابية نسبيا لأفراد العينة اتجاه العبارتين و هما يصنفان ضمن الإتجاه (محايد).

جدول رقم (4 - 2)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحوافز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
6	تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيع الأفكار الجديدة.	1.39	0.6	43.63	غير موافق
7	يتم مكافأة الأفكار الجديدة.	1.67	0.85	50.89	محايد
8	تزويد الحوافز في طاقتي على الابتكار أكثر.	1.3	0.58	44.61	غير موافق
9	الأجر الممنوح لي يتناسب مع جهدي المبذول في العمل.	1.79	0.78	43.57	محايد
10	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.	1.79	0.92	51.39	محايد

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الدراسة

من خلال الجدول نرى أن المتوسط الحسابي للعبارتين 6 و 8 بلغ (1,39) و (1,3) على التوالي و هو أقل من (1,66) مما يصنف ضمن الاتجاه (غير موافق) و هذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه العبارتين .
 - أن المتوسط الحسابي للعبارات (7) و (9) و (10) يتراوح بين (1,67) و (1,79) و هي قيم محصورة بين (1,66) و (2,33) مما تصنف ضمن الإتجاه (محايد) و هذا يعكس الرأي غير المؤكد للموظفين اتجاه هذه العبارات.

جدول رقم (2 - 5)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
11	عندي مطلق الحرية في المؤسسة	1.79	0.89	49.72	محايد
12	يثق المدير بقدراتي عند القيام بمهامي	1.24	0.61	49.19	غير موافق
13	يساعدنا المدير في تنفيذ مهام أعلى درجة من مهامنا	1.48	0.79	53.37	غير موافق
14	عندي السلطة الكافية لحل أي مشكلة في المؤسسة	1.94	0.89	45.86	محايد
15	لدي الإستعداد الكامل لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب مني لمساعدة مؤسستي في تحقيق النجاح	1.09	0.38	34.86	غير موافق
16	لدي الجرأة و الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	1.18	0.39	33.05	غير موافق

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة

من أن المتوسط الحسابي لأغلب الفقرات يتراوح بين (1,00) و (1,66) مما تصنف ضمن الإتجاه (غير موافق) وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارات .
 - أن المتوسط الحسابي للعبارتين 11 و 14 بلغ (1,79) و (1,94) على التوالي وهو أكبر من (1,66) و أقل من (2,34) و هما يصنفان ضمن الإتجاه (محايد) وهذا يعكس النظرة الايجابية نسبيا لأفراد العينة إتجاه العبارتين.

جدول رقم (2 - 6)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
17	هناك قنوات اتصال مع الإدارة بشكل مباشر ومستمر	1.45	0.71	48.96	غير موافق
18	هناك سهولة في الاتصال بالمدير وفي أي وقت	1.48	0.75	50.67	غير موافق
19	يستمتع المدير لاقتراحاتي بإيجابية ووضوح	1.48	0.75	50.67	غير موافق
20	هناك تبادل للمعلومات بين جميع العمال	1.33	0.69	51.88	غير موافق
21	هناك علاقة انسجام و تطابق مع زملائي في العمل	1.45	0.75	51.72	غير موافق
22	أستطيع استخدام علاقتي الشخصية للإتصال مع الجهات الخارجية	1.55	0.75	48.38	غير موافق

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة

من خلال الجدول نرى أن المتوسط الحسابي لمجمل الفقرات يتراوح بين (1,00) و (1,66) مما تصنف ضمن الإتجاه (غير موافق) و هذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة اتجاه هذه العبارات.

و من الجدول يتضح أن أعلى قيمة للمتوسطات و تقدر ب: (1,55) و هي للعبارة (22) و هي تدل على أكثر قبول لهذه العبارة من طرف الموظفين، و أقل قيمة لمعامل الاختلاف ب: (48,38) لنفس العبارة و تدل على أكثر تجانس و تقارب لإجابات الموظفين على هذه العبارة، حيث ركزت المؤسسات على الاتصال من جانب استغلال العلاقات الشخصية للاتصال بالجهات الخارجية.

جدول رقم (2 - 7)

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تبني الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
23	تستغل الإدارة كل فكرة جديدة وتستثمرها بقوة.	1.7	0.84	49.41	محايد
24	تشجع الإدارة التجديد والابتكار رغم المخاطر المترتبة عليها.	2.06	0.82	39.8	محايد
25	تقوم الإدارة بتجريب أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك.	1.79	0.78	43.57	محايد

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة

- نرى أن المتوسط الحسابي لمجمل الفقرات محصور بين (1,67) و (2,3) مما تصنف ضمن الإتجاه (محايد) و هذا يعكس النظرة الايجابية نسبيا لأفراد العينة اتجاه هذه العبارات، و نرى أقل قيمة لمعامل الاختلاف تقدر ب: (39,8) لنفس العبارة و هي تدل على أكثر تجانس و تقارب لإجابات الموظفين على هذه العبارة .

جدول رقم (2 - 8)

نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية ومستوى الابتكار

القيمة الاحتمالية	قيمة f	درجات الحرية ddi	مصدر التباين
0.762	0.093	31	الجنس
0.529	0.414	16	العمر
0.362	0.868	21	المستوى التعليمي
0.198	1.797	17	الخبرة الوظيفية

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الدراسة

جدول رقم (2 - 9) : يوضح نتائج معامل الارتباط بين التدريب و الابتكار

المحور	الإحصاءات	التدريب
الابتكار	معامل الارتباط R	0.519
	مستوى المعنوية Sig	0.002
	حجم العينة N	33

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الدراسة

جدول رقم (2 - 10) : يوضح نتائج معامل الارتباط بين الحوافز و الابتكار

المحور	الإحصاءات	الحوافز
الابتكار	معامل الارتباط R	0.229
	مستوى المعنوية Sig	0.2
	حجم العينة N	33

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الدراسة

جدول رقم (2 - 11) : يوضح نتائج معامل الارتباط بين التمكين و الابتكار

المحور	الإحصاءات	التمكين
الابتكار	معامل الارتباط R	0.659
	مستوى المعنوية Sig	0.000
	حجم العينة N	33

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الدراسة

جدول رقم (2 - 12) : يوضح نتائج معامل الارتباط بين الإتصال و الابتكار

المحور	الإحصاءات	الإتصال
الابتكار	معامل الارتباط R	0.55
	مستوى المعنوية Sig	0.001
	حجم العينة N	33

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الدراسة

المطلب الثاني : المناقشة و التحليل

بالنظر إلى الجدول رقم (2 - 3) :

و من خلال نتائج الجدول يتضح أن موظفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يتلقون تدريباً بشكل يجعلهم أكثر كفاءة و فعالية، مما يدل على أن هذه المؤسسات لاتعطي اهتماماً كبيراً لنشاط التدريب و معامل إختلاف بأقل قيمة (38,86) و ذلك يدل على أكثر تجانس و تقارب للإجابات الموظفين على العبارة (5)، و هذا راجع ممكن لاستعاب و فهم الموظفين لمفهوم التدريب.

حيث نرى أن المؤسسات ركزت على التدريب من خلال تدريب موظفيها داخل المؤسسة و خارجها.

و من خلال الجدول رقم (2 - 4) نلاحظ :

أن نظرة الموظفين اتجاه نظام الحوافز محايدة أكثر منه غير موافق و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطبق نظام الحوافز بشكل ضعيف نسبياً حيث لا يعمل على تحسين مستوى أداء الموظفين.

حيث نرى أن المؤسسات ركزت على نظام الحوافز من خلال تطبيق نظام الأجر بشكل إيجابي كما نلاحظ أقل قيمة لمعامل الإختلاف ب: (43,57) و ذلك يدل على أكثر تجانس و تقارب للإجابات

الموظفين على العبارة (9) وذلك راجع لوعي الموظفين الجيد لمصطلح الأجر و كل ما يتعلق بها

من الجدول رقم (2 - 5) يتضح :

و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن الموظفين لا يتمتعون بمؤهلات تمكنهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه،

و هذا يعني أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا توفر بعض المقومات كإطلاق الحرية للموظفين و ذلك لتمكينهم

من أداء مهامهم و إنما تعطي لهم الحرية نوعاً ما في مجالات محددة لا تمس النشاط بصفة خاصة .

كما تدل أعلى قيمة للمتوسطات للعبارة (14) و بقيمة (1,94) على أكثر قبول لهذه العبارة من طرف الموظفين مما يفسر أن الموظفين متمكنين نوعا ما من حل بعض المشاكل التي تقع في المؤسسة، و أقل قيمة لمعامل الاختلاف ب: (33,05) و ذلك يدل على أكثر تجانس و تقارب لإجابات الموظفين على العبارة (16) : لدي الجرأة و الشجاعة للقيام بأعمال ابداعية.

و من خلال الجدول رقم (2 - 6) يتضح :

و من خلال ذلك نرى أن هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطبق نظام الاتصال بشكل يسمح لموظفيها بتبادل الخبرات و المعارف و بالتالي يمكن الإتيان بأفكار و ابتكارات جديدة و لكن المشكل هنا هو ممكن أن بعض الموظفين لا يستغلون علاقات الاتصال الموفرة لهم من أجل أداء وظائفهم أو لمواجهة بعض الصعوبات التي تواجههم .

و هذا راجع لتطبيق المؤسسات لنظام اتصال يمكن الموظفين من من استخدام علاقاتهم الشخصية للاتصال بالجهات الخارجية.

و من خلال الجدول رقم (2 - 7) يتضح :

مما يدل على أنه لا يبدو واضحا لدى الموظفين ما إن كانت الإدارة مشجعة للابتكار أم لا.

و من خلال ذلك نلاحظ أن هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تبدو مشجعة و لا حتى متبينة لمفهوم الابتكار و الأفكار الجديدة بشكل جيد و واضح.

و هنا نرى أعلى قيمة للمتوسطات و تقدر ب: (2,06) للعبارة (24) و هي تدل على أكثر قبول لهذه العبارة من طرف الموظفين و هذا مما يدل على أن الموظفين لا يواجهون تعارض مع توجهات الادارة فيما يخص طرح أفكارهم الجديدة .

إختبار الفرضيات :

لاختبار صحة الفرضيات تم اللجوء إلى اختبار التباين و معاملات الارتباط ، و بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS 19 و التي كانت نتائجه مبينة في الجدول رقم (2 - 8)

الفرضية الرئيسية الأولى :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) .

الفرضية الفرعية الأولى :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و متغير الجنس .

من الجدول رقم (2 - 8) يتضح :

أن قيمة T تساوي (0,538) و هي أقل من T الجدولية (1,78) و درجة حرية (31) و مستوى معنوية تساوي (0,762) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05 و هذا يعني أنه لا توجد فروق ، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و متغير الجنس .
 مما يعني أن مستوى الابتكار لا يتأثر بالجنس ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الابتكار ليس مقصوراً على فئة الذكور دون الإناث و العكس ، بل هو في متناول الفئتين .

الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و متغير المستوى التعليمي .
 من الجدول رقم (2-8) يتضح :

أن قيمة f تساوي (0,868) و هي أقل من F الجدولية (1,78) و درجة حرية (21) و مستوى معنوية تساوي (0,362) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05 و هذا يعني أنه لا توجد فروق ، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و متغير المستوى التعليمي .

و هذا يعني أن مستوى الابتكار لا يتأثر بالمستوى العلمي للموظفين ، و ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الإتيان بأفكار جديدة لا يتطلب مستوى علمي . أو أن هذه المؤسسات ذات طابع ربحي

الفرضية الفرعية الثالثة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و متغير الخبرة .
 من الجدول رقم (2-8) يتضح :

أن قيمة f تساوي (1,797) و هي أكبر من F الجدولية (1,78) و درجة حرية (17) و مستوى معنوية تساوي (0,198) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05 و هذا يعني أنه لا توجد فروق ، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار و متغير الخبرة .

و هذا يعني أن مستوى الابتكار في المؤسسات لا يتأثر بطول أو قصر سنوات الخبرة ، و يرجع السبب في ذلك إلى أن طول فترة الخبرة لا تسهم في إضافة الجديد لمستوى الابتكار ، و إنما هي إلا فترة روتينية متكررة تضم مجموعة من المهام و الوظائف التي لا تسهم بشكل أو بآخر في حفز الابتكار .

الفرضية الرئيسية الثانية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية و تفعيل الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

الفرضية الفرعية الأولى :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و مستوى الابتكار .

من الجدول رقم (2 - 9) يتضح :

أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0,51) مما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة و بنسبة (51%) و أنه من خلال قيمة مستوى الدلالة (0,002) و هي أقل من 0,05 فإنه يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و مستوى الابتكار، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى، و هذا راجع ممكن إلى وضوح فقرات محور التدريب بالنسبة لأفراد العينة ، أو لأن المؤسسات تقوم بنشاط التدريب بشكل غير مباشر مما سهل عملية الإجابة بالنسبة للموظفين على أسئلة المحور

الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و مستوى الابتكار .

من الجدول رقم (2 - 10) يتضح :

أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0,29) مما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة و قوية و ذلك بنسبة (29%)

و أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,2) و هي أكبر من 0,05 و هذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و مستوى الابتكار،

و بالتالي ننفي الفرضية الفرعية الثانية، و هذا راجع ممكن إلى عدم تركيز أفراد العينة في الإجابة على أسئلة المحور (الحوافز) ، أو لأن هذه المؤسسات تقدم الحوافز لفئة معينة من الموظفين و على أساس أغراض معينة .

الفرضية الفرعية الثالثة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و مستوى الابتكار .

من الجدول رقم (2 - 11) يتضح :

أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0,65) مما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بنسبة (65%) .

و أنه من خلال قيمة مستوى الدلالة (0,000) و هي أقل من 0,05 فإنه يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و مستوى الابتكار.

و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و مستوى

الابتكار ، و يرجع السبب في ذلك ممكن أن فقرات المحور كانت واضحة و في متناول جميع الموظفين، أو لأن الموظفين يبذلون قصارى جهدهم في أداء وظائفهم مما يجعلهم يثقون في أنفسهم أنهم متمكنين و بشكل جيد من القيام بأعمالهم .

الفرضية الفرعية الرابعة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال و مستوى الابتكار .

من الجدول رقم (2 - 12) يتضح :

أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0,55) مما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية و بنسبة (55%) .
و أنه من خلال قيمة مستوى الدلالة (0,001) و هي أقل من 0,05 فإنه يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال و مستوى الابتكار.

و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و مستوى الابتكار ، و السبب في ذلك ممكن أنه توجد علاقات جيدة ما بين جميع أفراد المؤسسة من مديرين ، رؤساء

أقسام ، موظفين إداريين و فنيون ، وذلك مما يزيد من الثقة و الإحترام و التفاهم المتبادل ، وتوثيق العلاقات ما بين المستويات المختلفة في المؤسسة .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل دراسة لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لمعرفة إذا ما كانت هذه المؤسسات تعمل وفق ما تم التطرق له في الجانب النظري أم لا .
كما استخدمنا أداة الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالمؤسسات، وما يتبعه من أدوات إحصائية لتحليل مخرجات الاستبيان، و التي يمكن أن تساعدنا في التوصل لنتائج دراستنا .
و ما توصلنا إليه عموماً هو أن هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم و بشكل بسيط في تطبيق ما تم التطرق له في موضوع دراستنا .

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة	الجدول 1. 2
20	درجة صدق وثبات الأداة	الجدول 2. 2
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب	الجدول 3. 2
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحوافز	الجدول 4. 2
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين	الجدول 5. 2
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال	الجدول 6. 2
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تبني الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	الجدول 7. 2
25	نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار العلاقة بين الخصائص ومستوى الابتكار الشخصية والوظيفية	الجدول 8. 2
26	نتائج معامل الارتباط بين التدريب و الابتكار	الجدول 9. 2
26	نتائج معامل الارتباط بين التدريب و الابتكار	الجدول 10. 2
26	نتائج معامل الارتباط بين التدريب و الابتكار	الجدول 11. 2
27	نتائج معامل الارتباط بين التدريب و الابتكار	الجدول 12. 2

الخاتمة :

تناولنا في هذه الدراسة موضوع الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و كذا تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات ، و حاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال الإجابة على الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق الميزة الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
و سنتطرق في نهاية هذا البحث و ضمن هذه الخاتمة إلى مجموعة من النتائج، و كذا تقديم بعض الإقتراحات و في الأخير ندرج بعض الآفاق المحتملة لمواصلة البحث و التي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم يتم التطرق لها

أولا :نتائج الدراسة

بناء على الدراسة التي قام بها الباحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1 - أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التدريب اتجه مستوى الابتكار كان مرتفع نسبيا حيث بلغ (1,62) كأكبر قيمة ، و تفسر هذه النتيجة على وجود اتفاق مقبول بين أفراد العينة على أن المؤسسات تهتم بتطبيق نشاط التدريب بشكل مقبول نوعا ما ، كما أنه يعتبر كأحد الأنشطة الأساسية التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و هذا ما أكدته دراسة (بن مزوزية محمد 2011) و التي بينت أن كل من الإستقطاب ، التدريب، التحفيز من الأنشطة الأساسية التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية .

و كذلك اتقت هذه النتيجة مع دراسة (بوجعادة إلياس 2006) التي بينت أن الادارة لم يعد لها الخيار لتنمية قدراتها التنافسية إلا من خلال إحداث نظم متكاملة لتسيير مواردها البشرية .

2 - و تشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الحوافز اتجه مستوى الابتكار كان مرتفع نسبيا حيث بلغ (1,58) بأدنى قيمة من متوسط التدريب، و تفسر هذه النتيجة على وجود اتفاق مقبول بين أفراد العينة على أن المؤسسات تقدم حوافز لكن بمستوى متوسط ،و هذا يدل على أن المؤسسات لم تعطي الأهمية البالغة لهذا البعد و بالتالي يعد نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة .

و ذلك ما أكدته دراسة (دويس محمد الطيب 2005) التي بينت أن هناك عدت أدوات تستعمل لقياس التنافسية لكنها غير كافية لمحدوديتها في بعض الجوانب.

3 - و تشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات كل من بعدي التمكين و الاتصال اتجه مستوى الابتكار كان منخفضا نسبيا حيث بلغ (1,45) كأقل قيمة ، و تفسر هذه النتيجة على عدم وجود اتفاق مقبول بين أفراد العينة على أن المؤسسات لا تهتم بنظام الاتصال و التمكين بالمستوى المطلوب. مما يفسر عدم وعي المؤسسات لأهمية هذه الأنشطة و ما تساهم به في تنمية و استمرار نشاطها .

كما اتفقت هي الأخرى مع دراسة (دويس محمد الطيب 2005) .

4 - توصلت الدراسة إنطلاقا من إختبار الفرضيات أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى الابتكار و كل من متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة .

ثانيا : التوصيات و الاقتراحات

على ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يقترح الباحث التوصيات التالية :

1 - زيادة الاهتمام بالتدريب و ذلك لأنه يعد خيارا إستراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبتكرة ، و ذلك من خلال :

- تخصيص ميزانية لبرامج التدريب ؛

- تشجيع الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة ؛

2 - زيادة الإهتمام بالعناصر البشرية في المؤسسة و العمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ؛

3 - تفعيل نظام الحوافز و مكافأة المبتكرين فهذا يزيد المبتكرين ابتكارا و يشجع غيرهم على الابتكار؛

4 - العمل على اتباع اللامركزية و تفويض السلطة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و التخلي عن الروتين ، فذلك كفيل بأن يبذل الموظفين قصارى جهدهم لفعل الأشياء على أكمل وجه ، و كما أن ذلك ينمي القدرات الابتكارية لديهم.

5. المحافظة على وجود نظام اتصال فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم و مقترحاتهم من خلال الاجتماعات و اللقاءات التي تجمع بين الإدارة و المرؤوسين ، فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل و الخوف و يعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الابتكارية أن تطرح .

6. توصي الدراسة الإدارة بتشجيع التجديد و الابتكار و تجريب أساليب العمل المبتكرة ، و العمل على استغلال كل فكرة جديدة و إزالة كل العوائق التي تقتل الأفكار الابتكارية كالخوف من الفشل و ما يترتب على ذلك من مخاطر .

ثالثا: افاق الدراسة

بعد معالجتنا لإشكالية بحثنا التي ركزت على تحليل العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ظهرت لنا العديد من الجوانب الجديدة بمواصلة البحث فيها و منها :

1. كما يقترح الباحث القيام بدراسات ذات صلة بالدراسة الحالية ليزيد من وضوح و فهم موضوع محل الدراسة .
2. إجراء دراسة حول أساليب تنمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
3. إجراء دراسات مستقبلية تشمل دراسة متغيرات أخرى تتعلق بكل من موضوع الموارد البشرية و الابتكار.

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
41	الاستبيان	الملحق 1

الملحق رقم: (01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من إعداد الطالب: بن كشرودة قويدر

استمارة استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة: السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لاستكمال لمذكرة تحت عنوان: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسرنا أن نضع أمام أيديكم هذا الاستبيان و الذي نأمل بتعبئة بياناته بكل موضوعية و صدق .
كما نظمتكم بأن الآراء التي سنحصل عليها خاصة بأغراض البحث و الدراسة فقط و ستحاط بالسرية التامة .
ضع العلامة (X) في مربع الإجابة المختارة

و السلام عليكم

شاكرين و مقدرين لكم كريم تعاونكم

الملحق رقم: (01)

الجزء الأول: البيانات الشخصية

01	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر		<input type="checkbox"/> أنثى
02	العمر	<input type="checkbox"/> 30-20	<input type="checkbox"/> 40-30	<input type="checkbox"/> 50-40
03	المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> أقل من ثانوي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي
04	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل 05 سنوات	<input type="checkbox"/> 10-5 سنوات	<input type="checkbox"/> 15-10 سنوات
				<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني:

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	لا أوافق
01	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستواهم			
02	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة لتنمية قدرات الموظفين			
03	هناك تدريب عند دخولي للمؤسسة لمعرفة مهام ووظائفي			
04	هناك برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها			
05	يتم التدريب بشكل عشوائي لا يساعدني في تنمية قدراتي الإبداعية			
06	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد			
07	تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيع الأفكار الجديدة			
08	تزيد الحوافز في طاقتي على الابتكار أكثر			
09	يتم مكافئة الأفكار الجديدة			
10	الأجر الممنوح لي يتناسب مع جهدي المبذول في العمل			
11	عندي مطلق الحرية في المؤسسة			
12	يثق المدير بقدراتي عند القيام بمهامي			

			يساعدنا المدير في تنفيذ مهام أعلى درجة من مهامنا	13
			عندي السلطة الكافية لحل أي مشكلة في المؤسسة	14
			لدي الإستعداد الكامل لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب مني لمساعدة مؤسستي في تحقيق النجاح	15
			لدي الجرأة و الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	16
			هناك قنوات اتصال مع الإدارة بشكل مباشر ومستمر	17
			هناك سهولة في الاتصال بالمدير وفي أي وقت	18
			يستمع المدير لاقتراحاتي بإيجابية ووضوح	19
			هناك تبادل للمعلومات بين جميع العمال	20
			هناك علاقة انسجام و تطابق مع زملائي في العمل	21
			أستطيع استخدام علاقتي الشخصية للإتصال مع الجهات الخارجية	22
			تستغل الإدارة كل فكرة جديدة وتستثمرها بقوة	23
			تشجع الإدارة التجديد والابتكار رغم المخاطر المترتبة عليها	24
			تقوم الإدارة بتجريب أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك	25

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1) - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطبع و النشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2004،
- 2) - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، نقلا عن المرزوقي
- 3) - حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005،
- 4) - محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 2003،
- 5) - إبراهيم يحيى عبد الحميد، الطحلاوي محمد رجائي، الذكاء الوجداني و تنمية الموارد البشرية، مطابع أسيوط، مصر، 1998،
- 6) - إبراهيم الغمري، الأفراد و السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، القاهرة، مصر، 1999،
- 7) - يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، 2009،

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 8) بو جعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006،
- 9) بوشويشة رقية، بن اعمار منصور، مداخلة بعنوان: أهمية الإبداع و الابتكار في التعليم العالي، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 02/01 ديسمبر 2010،
- 10) صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، مداخلة بعنوان: تسيير الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسات الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 02/01 ديسمبر 2010

11. منار القطاونة ، المناخ التنظيمي و أثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 2000 ،
12. عبد العزيز علي النعمان ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم المالية و الإدارية ، 2008 ،

المراجع باللغة الأجنبية:

- 13) - Bernard GAZIER – les stratégies des ressources humaines – la découverte ; paris – France – 1993
- 14) - rosapeth mossand kanter _ pouer failure in managment circuits _ Harvard _ 1989_
- 15) - lashley_ emplooyee empouerment in services aframework for analyss personnel_review _1999_
- 16) - JEAN lachman- lefinancement des stratégies de l innovations –Economica _ paris _1995 .
- 17) - LHOMMEY :linnovatios technologique dans : SESSI n :168 ;Dècembre ; 2002 ;