



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

بعنوان :

أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة
دراسة حالة عينة من المؤسسات

من إعداد المترشح : مرزوقي مرزوقي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2016/06/01

الدكتور	بختي ابراهيم	جامعة قاصدي مرباح	رئيسا
الدكتور	صديقي مسعود	جامعة قاصدي مرباح	مقرراً
الدكتور	دويس محمد الطيب	جامعة قاصدي مرباح	مناقشا
الدكتور	الداوي الشيخ	جامعة الجزائر 3	مناقشا
الدكتور	عدمان مريزيق	المدرسة العليا للتجارة	مناقشا
الدكتور	عجيله محمد	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2015/2016

الاهداء

الى أبي وأمي .. الأصل الذي ينسب له كل ما أنا عليه..
الى اسرتي الصغيرة.. زوجتي رفيقة دربي .. ابناي قرّة عيني..
الى اسرتي الكبيرة .. وكل أقاربي .. كلُّ باسمه..
الى كل أصدقائي .. بكل ما تحمله الكلمة من معنى
الى كل الأرواح الطاهرة التي غادرتنا .. ولم تزل أصواتهم تؤنسنا
وتبريكاتهم تغمرنا
الى كل البؤساء ... والمنسيين .. علّهم يجدون في ذكري لهم تعزية وسلوى..

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

اللهم لك الحمد والشكر ولك المنة والفضل يا رب العالمين باعث الرسائل
والصادق الأمين محمد صلى الله عليه وسلم عليه افضل صلاة وازكى تسليم
اتقدم بالشكر الجزيل الى كل اساتذتي الكرام .. الذين تتبعثر الحروف والكلمات
لوصف

شكري وتقديري لهم وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور صديقي مسعود

الذي تحمل وساع صدره لنا طيلة فترة اعداد الأطروحة

الى كل الأساتذه الذين غمروني بإرشاداتهم وأخص بالذكر الدكتور الشعبي
محمد فوزي

والدكتور بن قانة اسماعيل.

الى اللجنة الموقرة التي سأحضى بالوقوف أمامها

لمناقشة هذا العمل المتواضع

الملخص:

باتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم تشكل جانبا مهما في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على السواء، وعليه أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يدركوا أن التفوق التنافسي أساسه الابتكار سواء على المستوى المحلي أو العالمي وهو العامل الأكثر أهمية في التحول من مرحلة الحماية إلى مرحلة المنافسة.

خلصت هذه الدراسة الى توضيح دور المسير في تفعيل الابتكار واستثمار المورد البشري باعتباره المورد الحساس والأكثر أهمية في المؤسسة، بالإضافة الى القيود العائلية و تأثيرها على قرارات المسير وبناء الخطط التكتيكية، في ظل غياب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالرغم من وجود طاقات مبدعة، التي يمكن ان تثمر جهودها على المدى الطويل، والتي يمكن ان تدعم عن طريق البناء الاستراتيجي المستمر.

الكلمات المفتاحية :

ابتكار، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مسير، ابداع، مورد بشري، تغيير في المؤسسة

Abstract:

The Small and medium enterprises have become playing an important aspect today in developed and developing countries economies alike .The managers of Small and medium enterprises should be aware that competitive edge depends mainly on innovation, whether at the local or global level because it is the most important factor in the transformation of the protection stage to the competition stage.

This study concluded to clarify the role of an admin in activating the innovation and investment of human resource which is considered as the most important and sensitive one in the enterprise . In addition the family constraints and their impact on the decisions of the admin to give a tactical plans .Also the absence of strategic planning for the Algerian small and medium enterprises, despite there are much creative energies, which may give good results in the long term, which can be supported by continued strategic construction.

key words:

Innovation, small and medium enterprises, admin , creativity, human resource, change in the enterprise

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	1-2
112	جدول يوضح عملية توزيع وفرز الاستثمارات	2-4
113	احجام المؤسسات في العينة	3-4
118	طرق الحصول على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة	4-4
120	معامل سيبرمان لقياس الارتباط بين العائلة والمؤسسة	5-4
122	دور العائلة في تطور نشاط المؤسسة	6-4
124	العوائق التي تواجه تطور المؤسسة في نظر المسير	7-4
125	الارتباط لتحليل اسباب نظرة المسير للعمال كعائق	8-4
129	اثر طبيعة اسلوب التسيير على تحسن نشاط المؤسسة	9-4
129	اختيار الأفراد لتنفيذ المهام في عينة الدراسة	10-4
133	اسس عملية التوظيف في عينة الدراسة	11-4
134	ارتباط مفهوم الثقة بالقرابة لدى المسير الجزائري	12-4
135	المقاربة بين ارتباط الثقة والقرابة على بعض المتغيرات الأخرى	13-4
136	الارتباط بين الحجم ومشاركة العمال في حل المشاكل	14-4
138	المسير الجزائري والاستعداد للمخاطرة	15-4
141	الارتباط بين نوع الدعم عند التأسيس والدعم عند التغير	16-4
143	الارتباط بين طبيعة المسير/مالك وطرح الأفكار	17-4
144	الارتباط بين الخبرة وطرح الأفكار	18-4
145	الارتباط بين العمر وطرح الأفكار	19-4
147	نوع التحفيز المقدمة في عينة الدراسة	20-4
148	الارتباط بين طبيعة المسير/مالك والتحفيز المادي والنقدي	21-4
149	الارتباط بين التحفيز النقدي والتوظيف على اساس القرابة	22-4
150	التحفيز المعنوي والمؤسسات ذات السيطرة العائلية	23-4
152	الارتباط بين من يحدد القرارات ووضع الأهداف	24-4
154	عمر الأهداف المسطرة في عينة الدراسة	25-4

156	الارتباط بين التسيير العائلي ووضع الأهداف	26-4
158	وسائل الحصول على المعلومة التكنولوجية	27-4
159	الارتباط بين الحصول على المعلومة من المنافس والتقليد	28-4
160	رؤية المسير للحاجة الى تجديد التكنولوجيا	29-4
161	الارتباط: لتوضيح المؤشرات الابتكارية لدى المسير العائلي	30-4
162	الارتباط: لتوضيح المؤشرات الابتكارية لدى المسير غير العائلي	31-4

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	1-1
22	نموذج التجميع المتزامن في الابتكار	2-1
23	النموذج الموجه من خلال السوق	3-1
24	النموذج التفاعلي للإبتكار	4-1
25	نموذج الشبكة	5-1
27	مراحل نموذج رويسمان 1931	6-1
32	الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة	7-1
34	استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي	8-1
38	الاستراتيجيات التكنولوجية وحياة التكنولوجيا	9-1
49	عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها	10-2
114	جنس المسير في عينة الدراسة	11-4
115	نسب تفصيل لأعمار العينة	12-4
115	نسب خبرة عينة الدراسة	13-4
116	نسب اعمار المؤسسات في عينة الدراسة	14-4
117	مستوى المسير والعائلة لعينة الدراسة	15-4
117	الطبيعة مالك/مسير	16-4
119	مستوى الدعم الذاتي والعائلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة	17-4
121	الارتباط بين المسير غير المالك والمخاطرة	18-4

123	تدخل العائلة في تحديد القرار المصيرية في المؤسسة	19-4
126	اسباب نظرة المسير للعمال كعائق	20-4
127	العلاقة بين الطبيعة مالك/مسير والنظرة للعمال	21-4
128	طبيعة العلاقة بين المسير والعامل في عينة الدراسة	22-4
131	الروابط بين اسس تسير النشاط وبعض العناصر الأخرى	23-4
135	المسير ومشاركة العمال لحل المشاكل	24-4
137	العلاقة بين الحجم ومشاركة العمال في حل المشاكل	25-4
139	العلاقة بين الاستعداد للتغير والمخاطرة وعمر المؤسسة	26-4
140	مصادر التمويل ومؤشر المخاطرة	27-4
142	العمال وطرح الأفكار	28-4
144	الارتباط بين طرح الفكار والمسير غير المالك	29-4
145	الارتباط بين الخبرة وطرح الأفكار	30-4
146	الارتباط بين الخبرة وطرح الأفكار	31-4
148	الارتباط بين طبيعة المسير/مالك والتحفيز المادي والنقدي	32-4
151	جدية المسير الجزائري من خلال تسطير الأهداف	33-4
153	الارتباط بين من يحدد القرارات ووضع الأهداف	34-4
153	العلاقة بين العمر وعملية تسطير الأهداف	35-4
155	نوع الخطط المعتمدة في عينة الدراسة	36-4
156	العلاقة بين التسيير العائلي ووضع الأهداف	37-4
157	الارتباط بين المدة الزمنية للأهداف و وضع الخطط التكتيكية	38-4
159	العلاقة بين عمر المؤسسة واستخدام شبكة الانترنت	39-4
163	المؤشرات الابتكارية لدى المسير غير المالك	40-4

قائمة الملاحق

	الاستبيان باللغة العربية	01
	الاستبيان باللغة الفرنسية	02

المقدمة

أولاً: طرح الإشكالية:

تجري في عالم اليوم تحولات اقتصادية عميقة أكثر ما يميزها التحول الكبير والسريع إلى الاستثمار في مجال المعرفة والبحث العلمي، هذا التحول انعكس مباشرة على سرعة التنمية الاقتصادية ومن ثم النظم العالمية للإنتاج التي صارت تتميز بالحساسية والمرونة الكبيرة. هذه الأخيرة يكون لها اثر كبير على السوق المحلية والدولية.

يعد تراكم المعرفة وانتشارها من اجل تحسين الجوانب الكمية والنوعية للإنتاج سواء عن طريق تطوير وتحسين منتجات موجودة أو استحداث وخلق منتجات جديدة، تعتبر أحد العوامل الأساسية والمحددة لقدرة الاقتصاد على التكيف مع التغيرات، بالإضافة إلى أن مخزون المعرفة العلمية والتكنولوجية يساهم في تأشير الطبيعة التنافسية للاقتصاد مع الاقتصاديات الأخرى، وفي ظل الاقتصاديات التي تعتمد على المعرفة تتزايد أهمية الابتكار، حيث وصلنا اليوم إلى التحول الجذري من اقتصاديات السلع إلى اقتصاديات الأفكار.

يعتبر الابتكار احد أهم مبررات النمو والتطور، فلقد ظهرت العلاقة بين الاقتصاد والتكنولوجيا منذ ظهور الثورة الصناعية، وأصبح كمنشاط حيوي في عالم الصناعة، لأنه يساعد على تذليل الصعوبات التقنية المتعلقة بالعملية الإنتاجية كعامل متحكم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، عن طريق بناء قاعدة صناعية قوية ونظام وطني فعال للابتكار، وتطوير التكنولوجيا بالتسيير الفعال لهياكل البحث والتطوير سواء داخل المؤسسة أو على المستوى الكلي بتفعيل الهيئات المختصة في ذلك ومحاولة توطيد العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وإيجاد نوع من التفاعل الأفقي بتدعيم الدولة كليا وجزئيا لسياسة الابتكار بتشجيع المبادرات الفردية والمنظمة.

باتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم تشكل جانبا مهما في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على السواء، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدرك أن التفوق التنافسي أساسه الابتكار سواء على المستوى المحلي أو العالمي وهو العامل الأكثر أهمية في التحول من مرحلة الحماية إلى مرحلة المنافسة، كما يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستفيد من الجوانب الايجابية للعمولة وهو أن الاقتصاد العالمي يمكن أن نفيدها بطرق مختلفة فهو يفتح أمامها فرص نمو كبيرة لم تكن لتتاح لهم في أسواقها المحلية.

غالبا ما يربط الابتكار بصفة عامة والتكنولوجي على الخصوص بالمؤسسات الكبيرة والضخمة، خاصة إذا عرفنا أن الإبتكار التكنولوجي يتطلب قدرات مالية وبشرية و مادية ضخمة، هذه الأسباب لا تعني أن لا تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المؤسسات المبتكرة تكنولوجيا وتنظيميا، فبالرغم من قدرتها المالية الضعيفة إلا أنها تتمتع بخصوصيات قد تجعل منها مؤسسات مبتكرة في مجال أو تخصص ما.

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وللابتكار بصفة خاصة لأنه عندما تتساوى الإمكانيات والفرص بالنسبة لكافة المؤسسات فإن الفارق يصنع من الداخل، والعنصر الذي يمكنه أن يصنع الفارق هو المورد البشري، فهذا الأخير يعتبر المحرك الأساسي والفعال للعملية الإنتاجية والإدارية والإبتكارية في المؤسسة. إن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد.

يعتبر العمل الإبتكاري عملية متكاملة ومنظمة ناتجة عن القرارات المدروسة والتفكير المنظم لدى الأفراد في المؤسسة، بهدف التوصل إلى شيء جديد (منتج , عملية,...), نافع يفيد المنظمة والمجتمع، وبناءا عليه يشير الابتكار إلى المنتج النهائي الذي يطلق عليه إبداع، ثم التوصل إلى نتيجة عملية يمارسها الأفراد، باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية وعقلية من خلال آلية يتم فيها توظيف تلك القدرات الفردية أو الجماعية، من اجل حل المشاكل أو خلق أفكار و بدائل غير تقليدية من خلال مجموعة من مقومات التفكير الإبتكاري، والعلاقة بين الإبتكار والتفكير الإبداعي.

تظهر أهمية ودور المسير أكبر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، التي يكون فيها وظيفة خاصة بالموارد البشرية، أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنحصر المسؤولية في المسير، ويجب أن يضع المسير جملة من الأهداف لوظيفة الموارد البشرية، ولا يجب ان يتوقف الأمر على وضع الأهداف، بل يجب ان يكون للمؤسسة معرفة بكل الإجراءات التي تطور الأداء وأخرى لتقييم وتقويم الأداء.

يكون نظام المسؤولية للموارد البشرية أكثر فعالية، كلما كانت الدورة الخاصة بالمسؤولية صغيرة، وهو الأمر الذي يقلل من الوقت والجهد، واستغلال الموارد لسد حاجات أخرى، وفي نفس الوقت فهو يترجم مرونة جهاز الموارد البشرية في المؤسسة، مما يقلص من ظهور المجموعات الموازية، وما يسمى بتسيير الصراع ... لا تسيير الإبداع.

يسعى الاقتصاديون إلى وضع أسس وقواعد تضبط العلاقة بين المسير وكافة العمليات والوظائف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق جملة من التقنيات وتطوير المهارات، وذلك راجع إلى أن المسير هو المحور الذي تدور حوله كافة العناصر الداخلية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وخاصة العملية الإبتكارية، وهذا البحث يأتي لمناقشة هذه الجزئية، ويمكن صياغة الإشكالية التالية :

" الى أي مدى يمكن أن تساهم العائلة في تفعيل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية ؟ "

ويمكن تجزئة هذه الإشكالية إلى الأسئلة التالية :

- 1- هل للملكية والعائلة الأثر البالغ في تحديد وتأطير الابتكار وبالتالي حاضر ومستقبل المؤسسة من الناحية الإيجابية؟.
- 2- هل تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فضاءا لممارسة وتطبيق الابتكار التنظيميوتفعيل النشاطات الابتكارية فيها؟.
- 3- ما مدى رغبة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الاهتمام بعملية التطوير والتغيير؟.
- 4- هل تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على طاقات بشرية مبتكرة؟.
- 5- هل يمكن القول أن المورد البشري الجزائري وعلى رأسه المسير ذو ذهنية ابتكاريه؟.

ثانيا : فرضيات الدراسة :

لمعالجة و تحليل الإشكالية يمكن عرض عدة فرضيات كإجابات أولية على الأسئلة المطروحة في الإشكالية :

- 1- العائلة والمسير هما العائق الأكبر الذي يواجه تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل النشاطات الابتكارية فيها.
- 2- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فضاءا واسعا لممارسة وتطبيق الابتكار التنظيمي من خلال التفاعل بين المسير والأفراد في المؤسسة.
- 3- المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا يعطي أهمية لعمليات التطوير والابتكار, ولا يقوم بعملية التغيير الا اذا اجبر على ذلك.
- 4- تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على طاقات بشرية هامة, تحتاج إلى توفر الإمكانيات ومساحات من الحرية أكثر مما تحتاج إلى التكوين والتدريب لممارسة النشاطات الابتكارية .
- 5- الافتقار التنظيمي هو اهم السمات التي يتميز بها المسير الجزائري, مما ينعكس ذلك على غياب التخطيط الاستراتيجي .
- 6- اعتماد المؤسسة على المسير غير المالك من شأنه ان يعزز قدرة المؤسسة التنافسية عن طريق تشجيع الابتكار.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها :

- 1- محاولة استكمال وتبيان جانب مهم من الدراسة التي تمت في مرحلة الماجستير والتي كانت في نفس الموضوع .

2-قناعتنا الخاصة لما يمكن أن تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إذا ما تمت العناية الكافية بها، وتقديم الدعم المناسب لها حتى تؤدي الدور الذي يجب أن تقدمه كبدليل استراتيجي للمشاريع الضخمة في ظل سياسة التنمية المستدامة، كما هو سائر في مختلف دول العالم المتقدمة.

3- الأهمية الحالية و المستقبلية التي يكتسبها موضوع البحث.

4- زيادة وتنامي الحديث عن أهمية ودور المسير وأثره على كافة النشاطات والوظائف وبالأخص النشاطات الابتكارية، ومحاولة تشخيص صفات المسير الأكثر تأثيرا على النشاطات الابتكارية.

رابعا : أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة خاصة في تحديد توجهات المؤسسات الصناعية، فقد أصبح الابتكار، احد أهم عوامل خلق الميزة التنافسية، وضمان البقاء في السوق.

محاولة دراسة تأثير شخصية المسير على تطوير الدور الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصا بالنسبة للجزائر، من خلال التحول إلى الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات بشكل تصبح فيه كأفضل أداة لتحقيق التنمية .

تعاني الجزائر من التبعية التكنولوجية ومن ضعف الصادرات خارج المحروقات، فهذا الموضوع يدعم ويبين أهمية الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وللجهة الوصية من جهة أخرى بالنسبة للمؤسسة والاقتصاد في وقت واحد.

خامسا: مرجعية الدراسة

اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على مجموعة مختلفة من المراجع باللغة العربية واللغة الأجنبية، تمثلت في عدد معتبر من الكتب، والنشرية والملتقيات الوطنية والدولية، التي ساعدتنا في إنجاز الجزء النظري من الدراسة، بالإضافة الى مجموعة مهمة من الرسائل والأطروحات، التي اعتمدت كدراسات سابقة مفصلة في الفصل الرابع من الدراسة حيث تطرقنا الى مجموعة من الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي تطرقت الى ملامسة موضوع الابتكار سواء على المستوى الجزئي والكلبي، خاصة اذا اعتبرنا أن الأول هو نتاج وانعكاس للثاني .

سادسا : أهداف الدراسة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة ن الأهداف أهمها :

■ محاولة إيجاد حلول للتأثير العائلي السلبي الذي يجد من تطور واستمرار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

- توضيح المعوقات والمشاكل التي يمكن ان تعترض نشاطات الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتراح حلول لها؛
- الاهتمام أكثر بالجانب التنظيمي في المؤسسات الجزائرية على غرار الاهتمام بالجانب المادي والمالي؛
- تفسير وتحليل الأفضلية في علاقة المسير المالك والمسير غير المالك.

سابعاً : صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات في اكمال هذه الدراسة :

- عدم توحيد المصطلحات عند عملية الترجمة, مما يعطي للمصطلح موضوع الترجمة أكثر من مدلول؛
- عدم اهتمام كثير من مسيري المؤسسات بالاستبيان, وامتناع جزء آخر عن الإجابة, رغم أن الاستبيان لا يطلب أي أرقام أو مبالغ عن نشاط المؤسسة؛

ثامناً : حدود الدراسة :

شملت الدراسة مجموعة من الولايات وهي : ورقلة, الوادي, غرداية, بسكرة, عنابة, سطيف, الجزائر العاصمة, جيجل, كما انها تمت بين سنة 2010 - 2015.

تاسعاً : المنهج المستخدم :

من اجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث, واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات استخدمنا المناهج التالية:

المنهج الوصفي: وذلك من اجل الامام بكامل جوانب موضوع الدراسة من خلال عملية الوصف, وتككل ذلك بتوضيح كافة المفاهيم الخاصة بالابتكار والمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المنهج الاستقرائي الاستدلالي: من خلاله تحصلنا على مجموعة من النتائج التي ساعدتنا على استقراء الظاهرة والاستدلال بها ومحاولة تعميم نتائج الدراسة.

تاسعاً : تقسيمات الدراسة:

تناولنا موضوع الدراسة في اربع فصول قسمت على النحو التالي:

الفصل الأول كان تحت عنوان: الابتكار: الأسباب والآثار واهم النظريات والنماذج المؤطرة له, حاولنا في هذا الفصل توضيح الخلط بين مفهوم الابتكار وبعض المفاهيم والمصطلحات القريبة منه, بالاضافة للأسباب الداعية له, وذكر اهم المبادئ التي يتركز عليها الابتكار والآثار المترتبة عنه, كما تطرقنا في هذا الفصل الى أهم النظريات والنماذج المؤطرة للعملية الابتكارية, والاطار العام لصياغة الاستراتيجيات الخاصة بسياسة الابتكار من

خلال عرض مجموعة مهمة من الاستراتيجيات ومحاولة التركيز على اهم الاستراتيجيات التي تتوافق مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني كان تحت عنوان : التفاعل بين المسير والموارد البشري لنجاح التغيير والابتكار, وتمحور هذا الفصل حول كيفية تنمية الكفاءات الابتكارية في المؤسسة بالاعتماد على اساسيات التعامل مع المورد البشري, بالاضافة الى ادارة التغيير وتفعيل الاتصال بين المسير والافراد في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة, والتغلب عن كافة معوقات التغيير من خلال التركيز وتوضيح اهمية التدريب والتحفيز بالنسبة للتغيير والابتكار من جهة, واهمية التحفيز بالنسبة لتقبل عملية التدريب من جهة اخرى فكل هذه العناصر لها علاقة ترابط مع بعضها .

الفصل الثالث خصص للدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها, حيث عرضنا مجموعة من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع بكل أبعاده, ومحاولة توضيح خطوط التقاطع والتوازي بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية مع اظهار القيمة المضافة للدراسة الحالية.

الفصل الرابع هو عبارة عن الفصل الذي تمت فيه دراسة حالة مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, عن طريق توزيع الاستبيان وتحليل النتائج المتحصل عليها وتعميم نتائجها في اخر المطاف ان أمكن, تم عنونة الفصل الرابع ب : القيود العائلية وفاعلية المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, حيث تم التطرق في هذا الفصل الى العلاقة التقاطعية بين العائلة والمسير وأثر العائلة على تطور المؤسسة, بالاضافة الى علاقة المسير بالعمال كمحدد للابتكار من خلال دراسة طبيعة المسير/ مالك وأثرها على مردود العاملين في المؤسسة.

يعتبر التغيير أكبر مؤشرات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وهذه الجزئية يمكن اختبارها عن طريق استعداد وقابلية المسير للمجازفة, وخلق آلية للتغيير في المؤسسة عن طريق الاعتماد على عملية التحفيز, وفي الأخير تم اختبار وجود مقومات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, أو وضع البديل التكتيكي في حالة غياب الإستراتيجية, كل ذلك بالمرور عن ابراز المؤشرات الابتكارية التي تتوفر في صفة المسير الجزائري.

تمهيد :

يعتبر الابتكار ظاهرة تاريخية، تزامنت مع مسيرة التطور الإنساني، وبرزت أهمية هذه الظاهرة مع بروز الثورة الصناعية والانتقال من مرحلة الاقتصاد الحرقي واليدوي الى الاقتصاديات المصنعة, وزادت تلك الأهمية مع التطور التكنولوجي الكبير في القرن العشرين, مما جعل منه العصب الأساسي لأي نشاط, وخاصة في اقتصاديات الدول المتقدمة.

يشهد ميدان إدارة الأعمال اليوم ثورة حقيقية على مستوى المفاهيم و الممارسات, فقد انتقل التفكير من التركيز على عوامل الإنتاج المادية إلى العوامل غير المادية, كما انتقل الاهتمام من تسيير الثبات و السلوك إلى تسيير التغيير و الابتكار, ونتيجة لهذه التصورات باتت المؤسسات الاقتصادية تولي بالغ الاهتمام بالابتكار كأداة للتنافس, ووسيلة تعتمد عليها للمحافظة على المركز التنافسي .

يمكن القول ان الممارسة العملية الابتكارية موحدة من ناحية التنفيذ سواء كانت بطريقة عفوية أو بطريقة منظمة و متعمدة, الا ان المشكلة تكمن في تحديد المفهوم من الناحية الأكاديمية والتنظيمية, مما أدى الى وجود نوع من الاختلاف في تحديد المفهوم احيانا, والى التضارب احيانا أخرى خاصة في الدراسات باللغة العربية, ويعود السبب الرئيسي الى عدم اعتماد مصطلحات موحدة في عملية الترجمة.

يعتبر الابتكار التنظيمي السبب الرئيسي لتفوق الابتكار التكنولوجي, كما ان عملية الفصل بين الابتكار التكنولوجي والابتكار التنظيمي هي عملية غير منطقية لأن العلاقة بينهما هي علاقة تكامل وليست علاقة تنافس سنحاول في هذا الفصل تفكيك وتحليل هذا التباين من خلال عرض جملة من المفاهيم والنظريات والنماذج الخاصة بالابتكار على النحو التالي :

المبحث الأول : الابتكار : المفاهيم والمفاهيم المرتبطة - الأسباب - الآثار

المبحث الثاني: النظريات والنماذج المؤطرة لسياسة الابتكار

المبحث الثالث : الاطار الاستراتيجي للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول :

الابتكار : المفاهيم والمفاهيم المرتبطة - الأسباب - الآثار.

تلجأ المؤسسات في الدول المتقدمة الى الابتكار للمحافظة على مكانتها واستمراريتها في عالم تشتد فيه المنافسة وبيئة أكثر ما يميزها التغير المستمر ومنافسة تزداد بصفة مستمرة بسبب القدرات العلمية والتكنولوجية التي تعتبر العنصر الحاسم في السيطرة على السوق ... وبالتالي لا بد من تحليل مفهوم هذا العنصر .

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الابتكار

1- تعريفات الابتكار:

يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة المتداولة في أدبيات التسيير إلا أن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين هو عدم وجود تعريف شامل ومحدد لمفهوم الابتكار, فيعرفه كل واحد حسب الجانب الذي يهتم به. البعض يركز على درجة الحدائة المدخلة على موضوع الابتكار. والبعض الآخر يعرف الابتكار على أنه كل شيء مختلف تم إدماجه في المنظمة¹.

التعريف الأول : يعرف بيتر داركر الابتكار بأنه " التغيير الذي ينشأ بعدا جديدا من الأداء"²

نرى من خلال هذا التعريف ان بتير داركر اعطى مفهوم واسع للابتكار فهو لم يحصره في مجال معين, بل شمل كافة المجالات دون تحديد من منتج وتسويق وعمليات وإجراءات ادارية ... تتوفر فيه صفة الانشاء الجديد .

¹ Roger et krim, document de travail rédiger pour la table ronde de recherche, action du centre du canada de gestion sur l'organisation apprenante, Canada ,2000.p2.

² علاء محمد سيد قنديل, القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار, ط1, دار الفكر, عمان, 2010, ص 123.

التعريف الثاني: يعتبر المفكر شوميتر من الأوائل الذين تطرقوا إلى موضوع الابتكار حيث تطرق إلى مفهومه الذي يقول عنه: "الابتكار هو الحصيلة الناتجة عن إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه..."¹.

في إطار تحديد مفهوم الابتكار تجدر الإشارة إلى ما جاء به أب الاقتصاد الصناعي شوميتر بخصوص الابتكار في الوسط الصناعي حيث يرى هذا الأخير أن الابتكار يتمثل في خمس عناصر هي²:

إنتاج سلعة (منتج) جديدة أو اعتماد طريقة جديدة أو إنشاء تنظيم جديد أو فتح سوق جديدة أو حصول على موارد إنتاج جديدة، الملاحظ أن الحالة الأخيرة تؤيد الفكرة السائدة عن كون كل ابتكار عادة ما يصاحبه إنشاء مشروع جديد، كما أن العملية في حد ذاتها تمثل قطعة مع الماضي لأن التوليفة الإنتاجية الجديدة تؤدي إلى التخلي عن سابقتها التي أصبحت قديمة ولا تتماشى مع البيئة الحالية³.

التعريف الثالث: "الابتكار هو ذلك التطبيق الناجح للتصور والذي يؤدي إلى اكتشاف وابتكار ما، يؤدي إلى التغيير المقصود وليس على سبيل الصدفة"⁴.

هذا التعريف يخلص إلى أن الابتكار هو نتيجة للتصور والخيال الناتج والمقصود، ويستثنى بذلك الابتكارات التي جاءت على سبيل الصدفة وهي كثيرة، ومبهرة سواء من الناحية التسويقية أو العلمية.

يمكن القول ان الابتكارات التي جاءت عن طريق الصدفة ليست علمية المنشأ لكنها فيما بعد اسست وبنيت لها قاعدة علمية ...

التعريف الرابع:

يعرف كل من D.Marquis و S.Myers الابتكار "هو نشاط مركب ومعقد ينطلق من فكرة جديدة إلى غاية إيجاد حل للمشكل، ومن ثم استعمال عناصر جديدة ذات قيمة اقتصادية واجتماعية، ومنه فالابتكار ليس بنشاط بسيط، بل هو سيرورة لمجموعة من العمليات المتعاقبة والمتداخلة، وهو لا يقتصر فقط على

¹ La chman jean, Le financement des stratégiés de l'innovation, Economica, paris, 1993, p 110.

² Jean luc charron, sabrine sépari , organisation et gestion de l'entreprise, edit, dunod, paris ,1998, pp 188-189.

³ Yan de Kerorguen, Anis Bouayad, La face cachée du management, DUNOD Paris 2004 p 197.

⁴ Badt Olivier, legrand Dagman, reuand Emmanuel, rihn Annich, sehlosser Marie Anne et ueil cathrine Marie, dictionnaire du marketing, Economica, paris, 1999, P 5.

المفهوم الجديد للفكرة أو الاختراع لآلة جديدة أو تطوير سوق جديدة لكن عملية الابتكار تشمل كل هذه العناصر في نموذج معين موحد¹

حسب هذا التعريف فالإبتكار هو اتحاد مجموعة من العمليات المتداخلة فيما بينها من أجل إنتاج شيء جديد يتسم بالخصائص التالية:

- التجديد والحدثة الفعلية؛

- الارتكاز على قاعدة علمية وتقنية صحيحة وجديدة؛

- تقديم نتائج وآثار ايجابية وناجحة في كافة الميادين؛

التعريف الخامس : "تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما"²

هذا التعريف موسع ليشمل كل ما هو جديد شريطة ان يطرد الشيء القديم حتى وان كان الجديد يختلف فقط من الناحية الشكلية وعادة ما تلجأ المؤسسات الى هذه الحيلة للتلاعب باذواق المستهلكين ورغباتهم.

2- التفريق بين مصطلح الابتكار والمطلحات القريبة منه :

اثمرت البحوث العلمية الكثير من المفاهيم والمصطلحات التي ادت الى ايجاد نوع من التضارب الناتج عن عدم توحيد مصطلحات الترجمة الشيء الذي ادى الى الخلط بين الكثير من المفاهيم الثلاثة وهي: الابتكار والإبداع والاختراع . بالاضافة الى مصطلحات أخرى وهي التطوير والتجديد والتحديث . بعد تحديد مفهوم الابتكار سنقوم بتحديد مفهوم باقي المصطلحات الأخرى.

2-1 التفريق بين الإبداع والابتكار :

الإبداع هو توليد الأفكار 3 يتمثل في التوصل إلى حل مبهر لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها⁴.

¹ Pierre-yves Barreyre, Typologie des innovation, Revue Française de Gestion, n° 27, janvier -février 1980- P 67

² Simon Richir, Henry Samier, L'innovation à l'ère des réseaux, paris, France 2004, p30.

³ علاء محمد سيد قنديل, مرجع سابق, ص 124.

⁴ فارس بوباكور, سلسلة محاضرات لمقياس : الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة, مدرسة دكتوراه اقتصاد تطبيقي وتسير المنظمات, جامعة العقيد لخضر, باتنة, 2008/2007 .

يمكن من خلال هذا التعريف ان نفرق بين مفهوم الابتكار والإبداع .. فالإبداع هو جزء من عملية الابتكار فهذا الأخير هو عبارة عن تحويل الأفكار الى منتجات مسوقة ومجربة .

يمكن القول بشكل مختصر ان الابداع هو صناعة للأفكار بينما الابتكار هو ترويج وتنفيذ للابتكار فالأول يعتبر مثير للثاني .. بينما الثاني هو استجابة للأول.

2-2 الفرق بين الإبتكار والاختراع :

الاختراع الوقوع الأول لفكرة لم تكن موجودة من قبل, يهتم بمجال المعارف العلمية والنظرية، إذن فهو عبارة عن أفكار جديدة تهدف إلى إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسة وليس بالضرورة أن يكون موجه للاستثمار والاستغلال، فكم من اختراع بقي في الرفوف ولم يظهر أبدا في شكل منتجات أو خدمات منظمة ومجسدة على أرض الواقع أو في الأسواق¹, ويمكن القول بأنه الحل الفكري لمشكلة ما².

يعتبر الاختراع من وظائف الجامعات ومراكز البحث العلمي, طبعاً إذا استثنينا المؤسسات الضخمة خاصة ونحن بصدد دراسة الموضوع على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, يمكن اعتبار الاختراع عامل خارجي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً للخصوصية التي تتمتع بها هذه المؤسسات.

2-3 الفرق بين الابتكار والتطوير :

يختلف مفهوم الابتكار عن مصطلح التطوير فالتطوير يعرف على انه التغيير المخطط بهدف الانتقال من وضع الى وضع افضل.

2-4 الفرق بين الابتكار التحديث :

يقصد بالتحديث السعي الى جعل القديم صالح للاستخدام على الوضع الجديد والحديث بطريقة يلي فيها متطلبات المستخدمين بطريقة احسن وأسرع .

2-5 الفرق بين الابتكار والتجديد:

يقصد بالتجديد الرفع من مستوى القيمة الجمالية والاستخدامية للشيء أكثر مما كان عليه من اجل مساهمة الحاضر³.

¹ نجاة كورنيل, تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير, جامعة قسنطينة, 2002/2001, ص105 .

² Florence durieux, management de l'innovation : une approche évolutionniste, paris édition Vuibert fnege, 2000, p5.

³ علاء محمد سيد قنديل, مرجع سابق, ص 124

المطلب الثاني : الأسباب الداعية للابتكار

يعتقد الكثيرون أن اللجوء للابتكار هو خيار غير ملزم تلجأ اليه المؤسسات, لكن في ظل الظروف الحديثة التي تتسم بالتسارع والتغيير المستمر بالاضافة الى مجموعة من الأسباب جعلت من الابتكار ضرورة ملحة .. ويمكن تلخيص ذلك في الأسباب التالية :

1 التفعيل المستمر للطلب:

يعتبر الابتكار احد العوامل المنشطة للطلب خاصة في ظل حالة التشبع التي تعيشها الأسواق ويكون ذلك بتقديم عروض جديدة وحديثة وتفعيل العروض القديمة وتمديد دورة حياتها .

2 تنشيط العرض :

يسمح الابتكار بتنشيط عرض المؤسسات وبالتالي زيادة مواردها عن طريق تقديم منتجات جديدة تساعد على تلبية حاجيات المستهلك من جهة, والحصول على مصادر جديدة للدخل من جهة أخرى¹.

3 تحقيق التميز :

تعمل المؤسسات على البقاء في الواجهة بعرض منتجات وخدمات مميزة, والابتكار هو السبيل الوحيد للخروج بمنتجات المؤسسة من صفة التقادم والنمطية في ذهن المستهلك الى التميز والحداثة, خاصة في ظل ظاهرة المستهلك المسير للمؤسسة على اعتبار ان المؤسسة اصبحت تنتج وفقا لرغبات المستهلك.

4 التواصل مع الزبائن والموزعين:

يعتبر الابتكار من بين اكبر العوامل التي تجعل الزبون في حالة ترقب لكل جديد تقدمه المؤسسة ومن هنا يكون الابتكار الرابط الذي يبقي الزبون في مجال المؤسسة كما يمنح للمؤسسة قوة التفاوض مع الموزعين الذين يعتبرون همزة الوصل بين الزبون والمؤسسة .

¹ Luc brabantere, le management d'idées de la créativité a l'innovation, paris, édition dunod, 1998,p 149.

5 تزايد شدة التنافس العالمي:

تجد المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها والتي تملك قدرات وإمكانات محدودة بالمقارنة مع المؤسسة الكبيرة نجد نوعا من الصعوبة في التكيف والتأقلم مع تلك المتغيرات والتحديات, وهذا ما يتطلب منها المزيد من الجهد عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية... المحدودة عن طريق الرفع من مستوى النشاط الإبتكاري في المؤسسة, وذلك بزيادة مستوى البحث والتطوير وتأهيل اليد العاملة... حتى تضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البقاء في الأسواق¹.

6 تزايد ظاهرة المنظمات الساعية للتعلم:

هناك علاقة ترابط بين الابتكار والتعلم, يمكن اعتبار الابتكار إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد وتركيبات جديدة إلى الاقتصاد وتركيبات جديدة لمعارف قديمة, مع اعتبار أبسط الابتكارات هي نتائج تعلم فالتعلم يؤدي إلى المعارف جديدة وهذه المعارف تترجم في شكل أفكار وابتكارات².

وتعتبر نظرية دروكر الجديدة أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة³, كما أن الابتكار يتبع المحيط والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة في إشارة إلى نوع الصلة الإقليمية أو المكانية التي تحقق أداء عالي.

يعتبر التعلم صميم قدرة أي شركة على التكيف والتأقلم مع بيئة تتميز بالتغير السريع, وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون واستغلالها عن طريق تحويل تلك البيانات إلى قيمة اقتصادية.

إن البقاء في بيئة سريعة التغير والديناميكية يفرض على المؤسسة والأفراد الموجودين فيها التعلم, وينظر Peter M.Senge إلى منظمة التعلم على أنها منظمات تخدم أفرادا معينون إلى تحقيق النتائج باستمرار, حيث يلعب الطموح الجماعي دورا كبيرا في التعلم ومن ثم الابتكار والإبداع.

إن السرعة التي تتعلم بها المنظمات قد تصبح في المستقبل هي المصدر الوحيد والسبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية ويضع Peter M.Suenge خمسة قواعد أساسية من أجل منظمات التعلم هي :

¹مرزوقي مرزوقي, دورالابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, حالة الجزائر, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2008, ص 12.

² Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7e édition, vuibert, Paris, 2001, p.144.

³ نيل مرسي خليل, الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس, مركز الإسكندرية للكتاب, الإسكندرية, 2003, ص 35.

- 1- التمكن الشخصي للأفراد, حيث أن المنظمات تختار الأشخاص الذين تتوفر فيهم المواصفات اللازمة, مع شحن هذه الطاقات وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية؛
 - 2- تحديد نماذج لكيفية التفكير والتعرف عن طريق تحديد التغيرات عن طريق المعارف التطبيقية وتطوير هذه النماذج عن طريق كشف المكبوتات والتصورات الداخلية وفحصها بدقة؛
 - 3- التعلم الجماعي وتطوير قدرة الفريق على تحقيق النتائج عن طريق بناء رؤية مشتركة، ويعتبر التعلم الجماعي أهم العناصر الحيوية, لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة؛
 - 4- الرؤية المشتركة التي تبدأ بالرؤية الفردية, ويجب أن تكون الرؤية المشتركة للمنظمة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها وليس من رؤية القائد فقط ولكن من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد؛
 - 5- التفكير بطريقة المنظومة, وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة عن التفكير الآلي والخطي؛
- ويرى سينج أن هذه المهارات لا يمكن تطويرها إلا بالالتزام الذي يستمر مدى الحياة وبمشاركة جميع الأفراد.

المطلب الثالث : مبادئ وآثار العملية الابتكارية

1- مبادئ العملية الابتكارية :

بعض الابتكارات لا تنمو ولا تتطور بدون اسلوب منظم وهادف, فهي لا تعبر عن الابتكار بمفهومه الحقيقي الا اذا تحولت الى قيمة في الواقع , يعني انها ستبقى افكار ذكية وبراقة ما لم تحقق فوائد اقتصادية, لذلك ينصب اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الابتكار القائم على قواعد علمية الذي يقوم على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في¹ :

¹ بيتر داركر, التحديد والمقابلة, ترجمة عبد الفتاح حسن, مركز الكتب الأردني, عمان, 1985, ص 139.

1-1 البحث عن الفرص المحتملة للابتكار :

تسعى كل فكرة الى الى اشباع حاجة او ارضاء ميول او تحقيق رغبة سواء لأغراض اقتصادية أو اجتماعية أو انسانية... واشباع وتحقيق تلك الرغبات لا يكون ممكنا الا اذا كنا على دراية بمجالات النقص ومجالات التطوير فيها .. التي تبين الفرص السانحة لذلك التي تترجم في شكل منتجات جديدة او نظم وتكنولوجيا متطورة.

2-1 البحث الهادف :

يتم تفحص كافة المعلومات والحقائق لتحديد طبيعة الابتكار المحتمل, عن طريق البحث في كافة الجوانب المحيطة بالابتكار المحتمل من آراء للزبائن والتوقعات المحتملة ودراسة السوق ... والى ان تتحول الفرصة من محتملة الى حقيقية, وعلى المؤسسة ان تكون محايدة ويقظة في دراسة كل ما هو جديد.. وان يكون لها جهاز استشعار أو بما يسمى بنظام اليقظة يمكنها من اكتشاف الفرص المتخفية .

3-1 البساطة والتركيز :

تعتبر هذه الصفات على ان الابتكار يمتاز بدرجة فعالية كبيرة, فكلما كانت درجة التعقيد كبيرة في الابتكار كلما اكثر تكلفة سواء بالنسبة للمؤسسة او للزبون الذي يبقى دائما يبحث عن تفسيرات وتوضيحات لعمل المنتج بالاضافة الى انه سيحتاج اكثر لخدمات ما بعد البيع, ومن هنا قد يتسبب هذا الابتكار الجديد في عزوف الزبائن .

أما بالنسبة للتركيز فمن الأفضل ان يكون موضع الابتكار مركز على هدف واحد لأن تعدد الأهداف من شأنه ان يشتت الاهتمام والجهد وهذه الخاصية تتلاءم مع استراتيجية التركيز الخاصة أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

4-1 التدرج :

يقصد بالتدرج ان الابتكار لا يكشف كافة خصائصه دفعة واحدة فهو يبدأ صغيرا ثم يكبر تدريجيا بشكل مرحلي, والمرحلية تساعد نمو الابتكار من احياء الموارد المالية والبشرية والمعرفية , يعني ان الابتكار يتفاعل تلقائيا من خلال التمويل الذاتي والتراكم المعرفي .

5-1 التفوق وتحقيق الريادة :

تؤدي عملية التدرج و التركيز في الأخير الى تحقيق الريادة سواء من الناحية التنافسية او من الناحية التكنولوجية,على شرط ان تكون سياسة المؤسسة التي تتبعها تعتمد على الابتكار كاستراتيجية اساسية لتحقيق التميز والريادة, الأمر الذي يجعل من المؤسسة في حالة هجومية وليست دفاعية.

2- آثار الابتكار:

يترتب عن الابتكار جملة من الآثار وعلى جملة من المستويات ويمكن تسميها الى ثلاث مستويات هي :

1-2 الآثار الاقتصادية للابتكار :

وهي من بين اهم الآثار على المستوى الجزئي والكلبي ويمكن حصرها في ¹ :

1-1-2 اثر الابتكار على التكاليف: وتظهر في جانبين :

- **الرفع في مستوى الانتاج :** يعتبر الرفع من عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية معينة بجودة عالية يعتبر من اكبر الأهداف الابتكار في الفترة الاخيرة, وبالتالي زيادة المردودية سواء بالنسبة للآلات او بالنسبة لليد العاملة او لرأس المال ... الأمر الذي ينعكس على التكاليف الثابتة والإجمالية بصفة عامة .
- **تخفيض التكاليف العامة:** تتسابق المؤسسات في ظل المنافسة الكبيرة لإحداث تحسينات وتغييرات على المنتجات واساليب الانتاج التي تعمل على تخفيض التكاليف العامة, وبالتالي تحقيق هامش ربح اعلى ..

2-1-2 اثر الابتكار على الاستهلاك :

تسعى المؤسسات دائما الى تحسين جودة منتجاتها وفقا لرغبات المستهلكين بتوفير جملة من المعايير والشروط التي تضمن سلامة الاستعمال بمختلف اوجهها سواء من ناحية العمر الانتاجي , قابلية الصيانة, سهولة الاستعمال

3-1-2 اثر الابتكار على التصدير :

يعتبر التصدير من اهم المعايير التي يقاس بها الأداء على المستوى الجزئي, فالدخول الى اسواق جديدة ودولية هي من أهم آثار الابتكار التي تدفع بالمؤسسة الى المنافسة بقوة في اسواق اجنبية.

¹ بن نذير نصر الدين, دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, حالة الجزائر, اطروحة دكتوراه في علوم التسيير, غير منشورة, جامعة الجزائر, 2012, ص ص 163-166.

2-2 اثر الابتكار على القوى التنافسية:

يكون ذلك على المستويات التالية¹ :

1-2-2 اثر الابتكار على الموردين والزبائن :

يؤدي الابتكار في المنتجات او طرق الانتاج الى تعديل عميق في مراحل الانتاج او في المنتج النهائي مما يؤدي الى الاستغناء أو التقليل في استعمال بعض الموارد وهذا يعني بالنسبة للمورد خسارة .. بالاضافة ان ظهور ابتكارات جديدة يعني ظهور موردين جدد, أما بالنسبة للزبائن فبالرغم من ان الابتكار يتيح لهم نوع من الخيارات .. الا ان هذه الخيارات تقريبا نمطية .

2-2-2 اثر الابتكار على المنتجات البديلة :

يعتبر الابتكار اكبر تهديد للمنتجات البديلة, ومن هنا يكون له الأثر أما سلبا بالقضاء عليها أو دفعها الى انتهاج خطة بديلة تعتمد على الابتكار, وظهورها بشكل جديد وبالتالي سوف تشكل تهديد على منتجات بديلة أخرى.

2-2-3 اثر الابتكار على المنافسة:

الأثر يكون على شكلين إما ابتكار جذري يؤدي الى الاحتكار وبالتالي حصر المنافسين في عدد معين من المؤسسات .. أو يكون له اثر ايجابي حيث انه يكسر الاحتكار وزيادة شدة المنافسة بدخول مبتكرين جدد.

2-3 اثر الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية : ويكون ذلك على النحو التالي²:

1-3-2 الأثر على استراتيجية التكلفة :

شهدت العقود الاخيرة نتائج كبيرة في ما يخص تخفيض التكاليف الثابتة مما أعطى فرص أكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول في المنافسة مع مؤسسات كبيرة, حيث باتت هذه الاستراتيجية متاحة للاستخدام في ظل الثورة التكنولوجية, حيث اصبحت كبرى الشركات تعتمد على هذه الاستراتيجية من اجل

¹ عمار بوشناف, الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها, تنميتها وتطويرها, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير, تخصص علوم التسيير, غير منشورة, جامعة الجزائر, 2002, ص ص 79-81.

² فريشي محمد, الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية - حالة مؤسسة ENICAB, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير, تخصص علوم التسيير, غير منشورة, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2005, ص ص 164-165

السبق وجذب أكبر شريحة ممكنة عن طريق تصنيع منتجات بأجزاء بسيطة في فترة زمنية قصيرة مما يساعد على رفع الانتاجية وتخفيض التكلفة.

2-3-2 الأثر على استراتيجية التميز :

يتعين على المؤسسة من اجل تبني استراتيجية التميز, الاعتماد على الكفاءة خصوصا في مجال البحث والتطوير, وتستطيع المؤسسة كسب التميز عن طريق الخصائص والتصاميم والأساليب الفنية الجديدة ونتاج سلع وخدمات بجودة عالية تختلف عما يقدمه المنافسون, الأمر الذي يجبر الزبائن على دفع مبالغ اعلى في سبيل الحصول على منتج مميز.

2-3-3 الأثر على استراتيجية التركيز :

هذه الاستراتيجية تتبع الاستراتيجيتين السابقتين على اساس ان المؤسسة تدرس خياراتها التسويقية من خلال التركيز على الابتكار في خطوط الانتاج, وعندما تنتهي من عملية الاختيار شريحة معينة تتجه لاختيار اما استراتيجية التكاليف أو استراتيجية التميز.

المبحث الثاني :

النظريات والنماذج المؤثرة لسياسة الابتكار

تعددت النظريات والنماذج التي تعمل على تحليل الابتكار وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات, لكن واقع التعاون العلمي والتداخل بين العلوم مع بعضها لا ينطبقان على دراسة المشكلة الأساسية للإبتكار العلمي فحسب بل على الابتكار في مختلف مجالات النشاط الانساني.

يكمن الفرق الأساسي والجوهري بين النظرية والنموذج أن هذا الأخير عبارة عن ترتيب مجموعة من الأفكار والتصورات التي ترتب بشكل خاص ومتميز ومنظم, في حين أن النظرية هي الاستنتاجات التي بنيت على اساس مجموعة من الملاحظات والمشاهدات التي تم اختبارها وتجربتها .

المطلب الأول النظريات الشهيرة المؤثرة لسياسة الابتكار

من أهم هذه النظريات¹:

1- نظرية البحث عن التفوق ل : ووتر مان بيترز:

خلصت الدراسة التي تمت على اربعين مؤسسة امريكية متفوقة في مجال الابتكار الى جملة من النقاط يمكن تلخيصها في :

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في التطبيق أكثر من انفاق وقت أكثر في التحليل والاجتماعات والتقارير, وهذا يعطينا فكرة عن كون فكرة اللجوء الى المخاطرة بدل التريث الذي قد يهدر الوقت في بعض الأحيان.
- الاهتمام المستمر والدائم بالعميل ,واعتباره انه صاحب المؤسسة وله حق التصرف والطلب.
- منح الاستقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير والابداع والتميز, وإيجاد نوع من المنافسة مع الأقسام الأخرى .

¹ سليم بطرس جلددة, زيد منير عوي, ادارة الابداع والابتكار, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, ط1, بيروت, 2006 ص ص 31-41.

- الاهتمام بتنمية قدرات كل العمال, وتعميق المبادئ لديهم لجعلهم يقدمون افضل ما لديهم من جهد وقدرات وأفكار .. وتحسيسهم بأنهم جزء من العمل والنجاح المتوصل اليه, ومعاملتهم باكثر كرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
- تبسيط الاجراءات الادارية والاعتماد على القليل منها بالإضافة الى الميل الى الحد من اسلوب الأمر.
- محاولة التركيز فقط عن استمرار المنظمة في تقديم السلع والمنتجات التي اثبتت فيها القدرة والتميز والحد من التوسع في المجالات التي ليس للمؤسسة خبرة ومعرفة.

2- نظرية الأداء الفائق ل: كليفورد وكايفيني:

توصل الباحثان في دراستهما الى ان المؤسسات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الابتكارية العالية تتسم بالصفات التنظيمية التالية :

- وضع وتطوير رسالة للمؤسسة ومن الضروري ان تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين فيها.
- التركيز على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل وعدم تشتيت التركيز خاصة في ظل محدودية قدرة المؤسسات الصغيرة.
- النظر الى المنهج البيروقراطي على انه العدو الرئيس للتسير .
- تحفيز العمال على التدريب المستمر والتجريب من اجل الوصل الى تقديم احسن المنتجات والخدمات.
- تطوير وتعزيز العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة وجعل الابتكار والابداع جهد موظف من اجل تلبية رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
- اعطاء اهمية وأسبعية لتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على التميز المستمر.

الملفت في هذه الدراسة انها اعطت اولوية الى وضع المبادئ والمفاهيم التنظيمية موضع التنفيذ الفعلي, مع ايجاد نوع من التكامل العضوي للبيئة التنظيمية للمؤسسة, وما يلزمها من نظم وأساليب ووسائل عمل, ومن هنا تبرز ضرورة التفكير في اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية من اجل تأصيل مبادئها ومفاهيمها التي تغيب في معظم المؤسسات ذات الحجم الصغير.

3- نظرية التفكير الابتكاري ل: إدوارد دي بونو :

يعتبر "دي بونو" من السماء المشهورة في الادارة وهو مرجع لكبرى الشركات مثل شركة IBM هي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات وشركة Hughes لصناعة السلاح

وشركة DuPont لصناعة الكيماويات وغيرها من الشركات العملاقة, حيث ظهر ديون بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول الى ما أسماه التفكير الابداعي, حيث اصدر مجموعة من المؤلفات في هذا المجال اهمها : ميكانيكية العقل وقبعات التفكير الستة, وأحدية العمل الستة .. ولقد استخف الكثيرون بمنتجاته العلمية في البداية, وبعد فترة حازت على الاعجاب ومن ثم الاقناع والتطبيق في كبرى الشركات العالمية¹.

يعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى ب التفكير المتوازي بمعنى ان الجميع يفكر بنفس الطريقة, أو بمنهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدر من التفكير.

يشير كتاب القبعات الست الى ان يرتدي الجميع نفس القبعة حتى يكون لهم نفس التفكير, وقسم ديونو القبعات الى ستة ألوان هي :

- **القبعة البيضاء :** وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي, وما يحيط به من مشاكل وملايسات واعطاء نظرة موضوعية عن الوضع.
- **القبعة الحمراء :** وهي خاصة بالمشاعر, أي ان يصرح كل شخص بما يشعر به تجاه اي اقتراح مهما كان صاحب الاقتراح, من دون ابداء الأسباب, فهي خاصة بالانفعال والحس والتفكير الفطري.
- **القبعة الخضراء :** وهي التي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات عن طريق تقديم الاقتراحات والأراء من كافة الموجودين دون استثناء.
- **القبعة الزرقاء :** مهمتها الأساسية المساعدة في التحكم والوصول الى القرارات والتوقعات الخاصة بنتائج تلك القرارات, بمعنى اكمال عملية ضبط كل قرار وكل خيار.
- **القبعة الصفراء:** وهي القبعة المسؤولة عن المنطق والفوائد, واطهار قيمة وإيجابيات كل الأشياء, وهي قبعة مهمتها ان تدعم وتزيد من امكانية اختيار خيار على حساب خيار آخر.
- **القبعة السوداء:** هي قبعة التشاؤم و الحذر, وتهدف الى معرفة مشاكل و نقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه, فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

¹ سليم بطرس جلدة, مرجع سابق ص ص 35-36.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا و ذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات ، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين و الذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار هادف

و من مميزات هذه الطريقة ما يلي :

- سهولة التعلم و الإستخدام و التأثير الفوري.
- توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون حرج.
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وهو ما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في نفس الوقت.
- توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- تجربنا على إستخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير.
- توفر أسلوبا عمليا في إستخدام أنماط تفكير مختلفة و في أفضل تتابع ممكن.
- تبعد عن أسلوب الجدل في الحوار، و هي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على اكتشاف المبدعين.
- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية و فعالية.
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار و تقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار و يأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة، كما أنه يتخذ القرار .

4- نظرية أوسبورن Osborn:

إن نموذج حل المشكلات صمم في الأساس لمساعدة الأفراد مهما كانت مرتبتهم ووظائفهم، وخاصة العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات و عمليات جديدة، و يعتبر "أوسبورن" بأن له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الإستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد على ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو أي انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار و حتى لا يضيع الوقت و الحماس إذا ما تسرع المشارك في إختيار حلول غير ناضجة و الشروع في تنفيذها¹.

¹ فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع : مفهومه تدريبيه، ط1، دار الفكر، عمان، الاردن، 2002، ص 12.

يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول و أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً ومن ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، و يمكن إعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية و حيزة، و تعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الإستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، و قد إقتراح "أوسبورن" منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية :

1. **إيجاد المشكلة:** و يقصد بها البحث في طبيعة المشكلة و تقلبيها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح و دقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

2. **إيجاد الحقائق:** و تهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف و تحليل الطريقة التي يمكن أن يكون عليها الحل.

3. **إيجاد الأفكار:** تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن عن طريق العصف الذهني.

4. **إيجاد الحل:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي جمعت من حيث علاقتها بالمشكلة و من ثم إختيار البديل الأفضل للتطبيق.

5. **قبول الحل :** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ و تعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل المناسب للمشكلة و عليه فقد ركز عليها "أوسبورن" و قدم عدد من الإستراتيجيات لانجازها بنجاح، كاستخدام قائمة لتوسيع أفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

تبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني و تأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد و التوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توافر مسير متحكم و متمرس للمجموعة .

5- نظرية (Marsh et Simon)¹:

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات، إذ تواجه فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق أفكار وإيجاد مجموعة من البدائل، فعملية الابتكار تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم وجود رضاء مالي، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع فإبتكار.

¹ شريف غياط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، المتي العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة عنابة، ماي 2010، ص 5.

6- نظرية (Burns et Talker:1961):

حسب هذين المفكرين فإن تبني المنظمات للهياكل المرنة سوف يؤدي إلى تطبيق الإبداع من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها¹.

7- نظرية (Wilson:1966):

حسب "ويلسون" تمر عملية الإبداع بثلاث مراحل هي²:

➤ إدراك التغيير.

➤ اقتراح التغيير.

➤ تبني التغيير وتطبيقه.

وقد افترض "ويلسون" أن نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة للعديد من الأسباب منها:

✓ درجة التعقد في المهام (البيروقراطية) وتعقد نظام الحفظ.

✓ ازدياد المهام الروتينية: فتنوع المهام يؤدي إلى قلة المهام الروتينية ويسهل إدراك الإبداع بشكل جماعي ويقلل من الصراعات.

✓ قلة الحوافز: إذ تؤثر الحوافز بشكل ايجابي على توليد الاقتراحات وتزيد من المشاركة الجماعية بين أفراد المنظمة.

8- نظرية (Harvey et Mill):

حيث استفاد من بحوث ودراسات كل من "مارش وسيمون، بورن وستالكر" فانصب تركيزهم على فهم الابتكار من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك حجم وطبيعة المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو اختبار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل

¹ شريف غياط، أسماء زدوري، ص 6.

² طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البلدة، ماي 2011 ص 5.

الأنسب. إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية¹.

9- نظرية (Hage et Aiken:1970):

وتعتبر أكثر شمولا، إذ عرفت الابتكار على انه التغيير الحاصل في المنظمة بإضافة خدمات جديدة، كما حددت المراحل المختلفة له في²:

- ✓ تقييم النظام ومدى انجازه لمختلف الأهداف المسطرة.
- ✓ مرحلة الإعداد: وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالية.
- ✓ مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الابتكار واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد.
- ✓ الروتينية: وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

10- نظرية (Zaltman et Others:1973):

تعتبر هذه النظرية أن الابتكار يتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الابتكار على انه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Hage et Aiken ، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع، لقد حددوا مراحل تفصيلية للابتكار هي³:

- ✓ مرحلة البدء.
- ✓ مرحلة الوعي و المعرفة.
- ✓ مرحلة حول المراحل التي سيمر عليها الابتكار.
- ✓ مرحلة اتخاذ القرار.
- ✓ مرحلة ظهور الابداع.
- ✓ تطبيق تجريبي.
- ✓ تطبيق متواصل وظهور الابتكار.

¹ رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 112-113.

² طلال نصير، نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 6.

³ نفسه.

المطلب الثاني: النماذج الشهيرة لسياسة الابتكار

1- نموذج الابتكار عن طريق الصدفة :

يأتي نموذج الإبتكار عن طريق الصدفة من خلال كون أن هناك فردا أو مجموعة من الأفراد في المنظمة تعمل على محاولة اكتشاف حل لمشكل أو ابتكار منتج جديد، و بالصدفة يكتشف منتج آخر غير مخطط له، وهناك الكثير من الأمثلة مثل اكتشاف البنسيلين والمسخن الكهربائي...، ورغم ان هناك من علماء الاقتصاد الذين عارضو فكرة الصدفة إلا انه لا يمكن أن ينكر أي احد قيمة وأهمية تلك الأفكار والابتكارات التي جاءت عن طريق الصدفة¹.

يرتكز هذا النموذج على توفر مجموعة من الأشخاص المبدعين الذين يعملون على الدوام في البحث عن افكار جديدة وينتبهون الى كل الملاحظات والنتائج مهما كان تأثيرها ولا يهتمون الجانب الخارج عن موضوع الدراسة والبحث.

2- النموذج الخطي للابتكار :

تطورت النماذج الخطية بعد الحرب العالمية الثانية على يد علماء اقتصاديين في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تؤدي الفكرة الأساسية لعملية الابتكار وفقا للنموذج الخطي الى أن الإبتكار يحدث نتيجة التفاعل بين المعرفة العلمية والابتكار، عن طريق دعم دور الجامعات والمعاهد العلمية من جهة مع التطورات التكنولوجية في صناعة معينة من جهة أخرى².

اصبح هذا النموذج الأكثر نجاحا بعد الحرب العالمية الثانية وما نتج عنه من ابتكارات علمية كبيرة في كثير من المجالات العسكرية والصناعية.

3- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا :

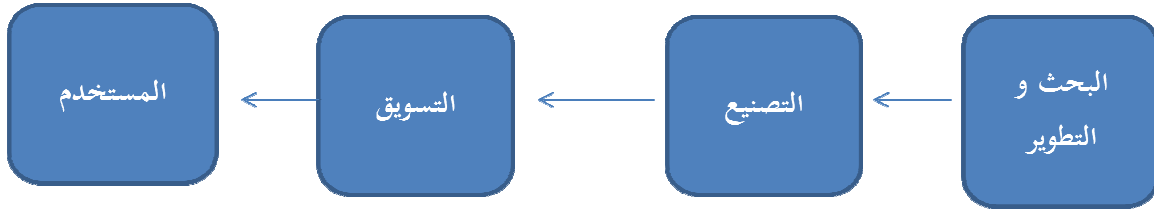
يسمى هذا النموذج "بالدفع التكنولوجي" ويقوم على أساس نموذج الابتكار عن طريق الصدفة، حيث تخضع الاكتشافات غير المتوقعة الى الدراسة عن طريق تطبيق المعرفة من أجل تطوير تلك الأفكار وإخراجها في

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتحديات الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص32

² مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص18.

شكل منتجات جديدة، التي تخضع للهندسة والتصميم بوضع التصورات الأولية والتصاميم المبدئية من أجل اختبار المنتج الجديد ، وعليه فإنه يترك لقسم التصنيع تحديد الطرق الفعالة لتطوير المنتج الجديد ، وفي النهاية يقوم قسم التسويق ببيع المنتج وتسويقه¹.

شكل رقم (1-1): النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا

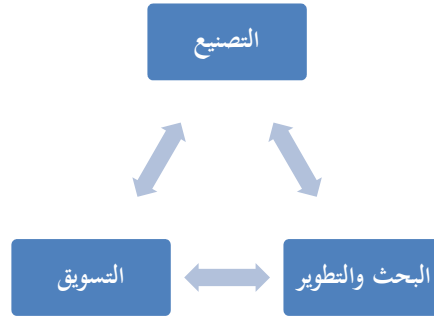


Source : Jacques Perrin, concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception, CNRS éditions, paris 2001, p111.

4- نموذج التجميع المتزامن في الابتكار:

يحدث الابتكار من خلال هذا النموذج عن طريق التجميع والتكامل المتزامن للمعرفة والمهارات والقدرات في ثلاثة وظائف رئيسية هي: التسويق، التصنيع، البحث والتطوير والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-1) : نموذج التجميع المتزامن في الابتكار



المصدر : مأمون نديم عكروش, سهير نديم عكروش, تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري, ط1, دار وائل للنشر, عمان, 2004, ص 23.

تعبر الوظائف السالفة الذكر ضرورة لحدوث الابتكار أي ان هذه الوظائف متكامل وتتماشى مع بعضها بصفة متزامنة مع تنشيط التغذية العكسية بين العناصر الثلاثة كما هو موضح في الشكل حيث أن السوق

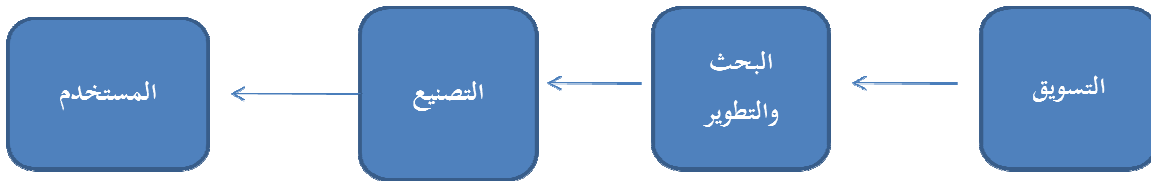
¹ Jacques Perrin, concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception, CNRS éditions, paris, 2001, p 111.

يعكس رغبات المستهلكين والبحث العلمي يدخل بآخر البحوث والاختراعات العلمية والتصنيع الذي يكيف البحوث ويجسدها على حسب اذواق المستهلكين.

5- النموذج الموجه من خلال السوق:

في ظل بروز ظاهرة المستهلك المسير للمؤسسة الذي يركز عليه جوهر هذا النموذج, حيث يقوم على أساس أن السوق له الدور المؤثر والحاسم في عملية الإبتكار، وهو السبب الرئيسي في تطوير المنتج، ويركز هذا النموذج على أن الحاجات ورغبات العملاء هي التي يجب أن تكون محور ومصدر الأفكار من خلال التفاعل المباشر مع العملاء ثم يتم تحويل تلك الأفكار إلى البحث والتطوير والتصميم والهندسة من أجل التصنيع وإنتاج المنتج بشكل جديد¹ والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-3): النموذج الموجه من خلال السوق



Source : Jacques Perrin,op cit,p 113

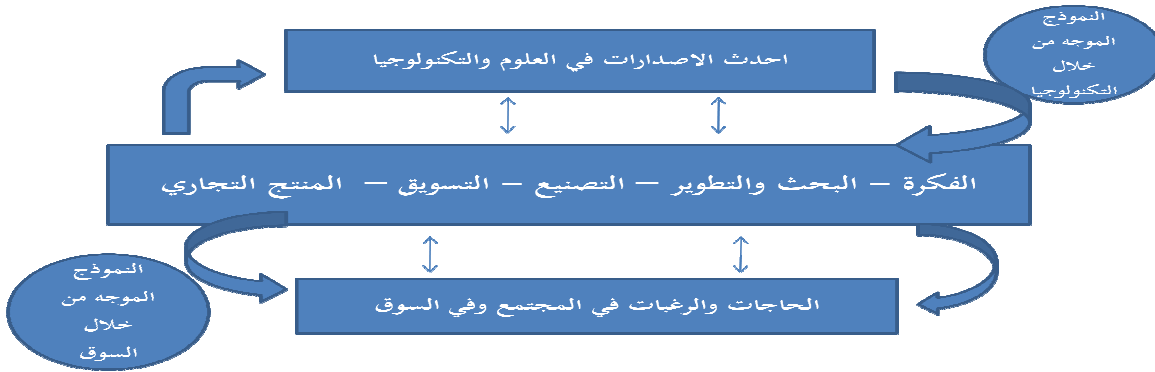
يشتهر هذا النموذج في الصناعة اليابانية التي تنتج وفق الشريحة المستهدفة مهما كان مستواها, وتعمل على أن تبقى متصلة بصفة دائمة مع عملائها عن طريق خدمات ما قبل وبعد البيع وهنا يظهر جليا دور وظيفة التسويق التي يبدأ وينتهي اليها كل شيء.

6- النموذج التفاعلي للإبتكار:

يجمع هذا النموذج بين النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا مع النموذج الموجه من خلال السوق والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ Claude demeure, MARKETINGN, 3^{ème} édition, dalloz, paris,2001,p155.

شكل رقم (1-4): النموذج التفاعلي للإبتكار



مأمون نديم عركوش، سهير نديم عركوش، مرجع سابق، ص 20

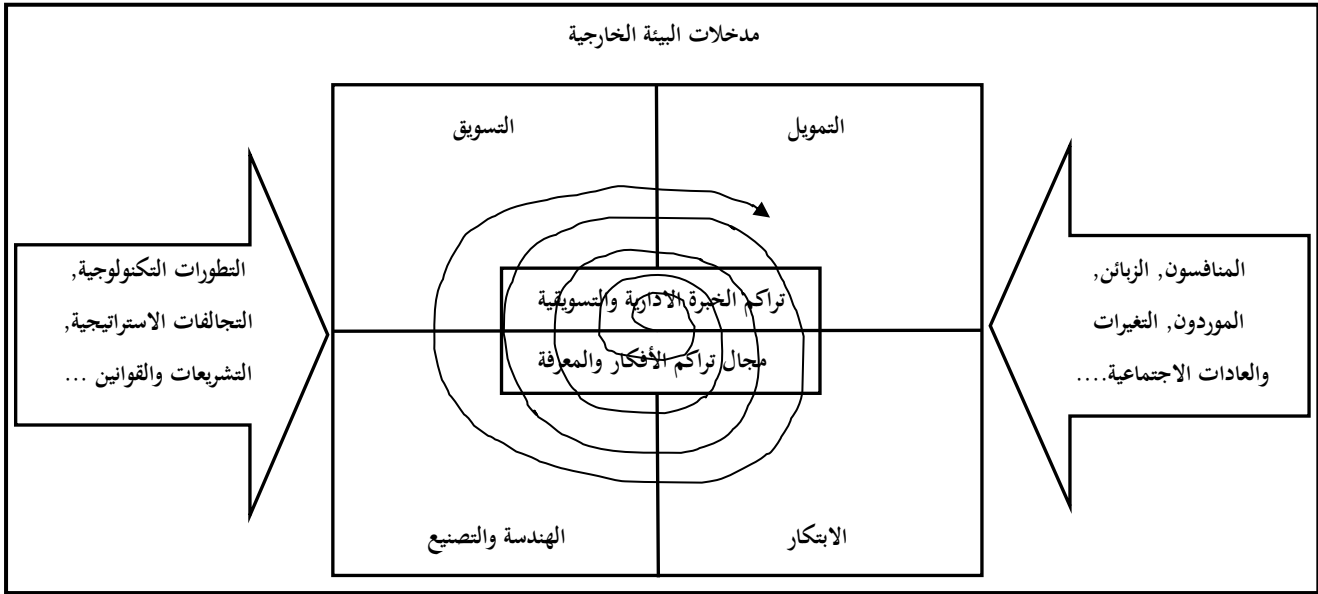
يتضح من الشكل ان تطور الفكرة وخروجها في شكل منتج مبتكر يتم من خلال التفاعل بين محورين أساسين هما السوق من جهة، و محور التطور التكنولوجي، وهنا يتبين أن المستهلك والمنافسة يفرضان على المؤسسة تقديم منتجات متطورة بصفة دورية وهو مايقوم به المحور الثاني بطريقة تفاعلية في حين يمكن لمحور التكنولوجيا تقديم ابتكارات جديدة كليا لم يسبق للزبائن استخدامها، مما يمنحها قوة تنافسية في السوق.

7- نموذج الشبكة :

في هذا النموذج تتأثر البيئة الداخلية لما تفرضه عنها البيئة الخارجية وهي البيئة الأكثر تعقيدا والمصدر

الأكبر للتهديدات ..ويمكن توضيحها في الشكل الموالي :

شكل رقم (1-5): نموذج الشبكة



المصدر : من اعداد الطالب بناء على نموذج الشبكة.

يعتمد نجاح هذا النموذج على مدى قدرة البيئة الداخلية للمؤسسة على التكيف مع متطلبات وتغيرات البيئة الخارجية عن طريق تفعيل الدوران الشبكي والمتكامل بين كل وظائف المؤسسة, ويعتمد كذلك على سرعة الاستجابة والاستفادة من كل الفرص المتاحة وتجنب ومواجهة التهديدات, مما يعطي مناعة ومجال يمكن المؤسسة من اكتساب خبرات في مجال الادارة والتسويق, ورصيد وخزان معتبر من الأفكار والابداعات¹.

8- نموذج مراحل عملية الإبتكار عند والاس (Wallas, 1926):

تُعدّ نظرية والاس من أقدم النظريات التي تناولت العملية الإبتكارية، وحددت أربع مراحل لتطورها، وهذه المراحل تتمثل في²:

- **مرحلة الإعداد:** وهي الخلفية المعرفية الشاملة المتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد، وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات، والبحث عن المشكلة في جميع الاتجاهات والنواحي، والعمل على

¹ Sungjoo Lee and others, Open innovation in SMEs - An intermediated network model, Research Policy, Issue 2 Ajou University, March 2010, Korea, pp 290-291

² Edward Elgar, William Pratt, Knowledge Management and Innovation in Networks, dited by Ard-Pieter de Man. USA, 2008, p34.

حلها. ومن أجل تمكين الأفراد من ذلك لا بد من توفير المصادر المتنوعة، وإتاحة المجال أمام للحوار والتساؤل، وتوفير الإجابات اللازمة لتساؤلاتهم من خلال التفاعل الإيجابي والبناء.

- **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب كل الحلول والخيارات الممكنة ثم اختيار احسن بديل لحل المشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، وهي أصعب المراحل، لأنها مرحلة الاختيار وما يترتب عنها من تردد وخوف، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الكبير الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة.
- **مرحلة الإشراف:** تسمى هذه المرحلة بالومضة الإبداعية التي يتم فيها تبني فكرة مبتكرة تفسر وتحل المشكلة، وينتج عنها نوع من الارتياح الناتج عن الاختيار الأمثل.
- **مرحلة التحقيق:** هي مرحلة اختبار الفكرة وتجريبها، بهدف التحقق من نجاعتها، وبالتالي فإن العملية الابتكارية لا تتوقف على مرحلة الإشراف والتوصل إلى حل المشكلة، بل إن هناك حاجة وضرورة لبذل المزيد من الجهد الواعي والمتابعة؛ للتغلب على العقبات التي قد تعترض عادةً الأفكار الإبداعية وترجمتها إلى إنتاج إبتكاري.

9- العملية الابتكارية عند فريمان (Freeman, 1991)

يُعد الابتكار طريقة لتناول واستخدام المعارف بطريقة حسّاسة بهدف البحث في المشكلات وإيجاد الحلول والوصول إلى النتائج.

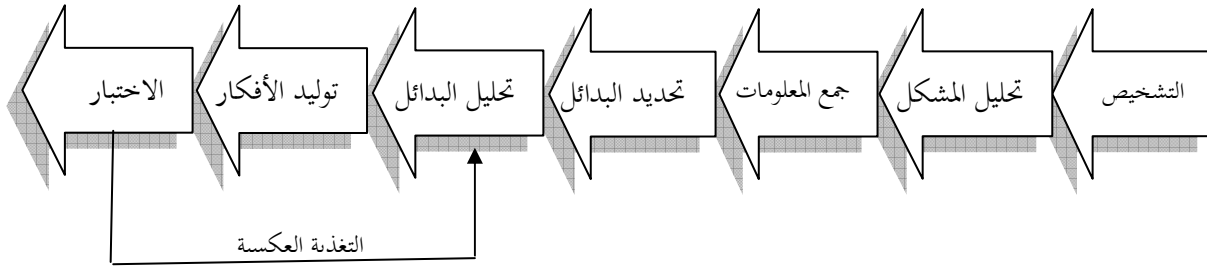
وتعتبر جميع المهارات العقلية مهارات مهمة للوصول إلى الابتكار، يستخدم فريمان الطرق تعتمد على المشاعر، يعني ان يبدي كل فرد رأيه بدون تحفظ عن مهما يكن صاحب الفكرة، وهذا يوافق طريقة التفكير بالقبعات الست التي رأيناها سابقا.

يتوقف هذا النموذج بالدرجة الأولى على المسير الذي يملك أفراد يميلون الى البحث عن حلول أكثر تعقيدا وهذا راجع الى نمط شخصيتهم، التي تعتمد على الغموض والصراع وبالتالي يجب على المسير ان يستعمل خبراته في كيفية استغلال تلك الطاقات واحترام طريقة عملهم وتفكيرهم كما يجب أن يتحلى بالثقة والصبر من اجل الوصول الى حل مبتكر.

10- نموذج رويسمان 1931 Rossmna:

ويمكن شرح ذلك في الشكل الموالي :

شكل رقم (1-06): مراحل نموذج رووسمان 1931



المصدر : من اعداد الطالب بناء على نموذج رووسمان.

تمر العملية الابتكارية في هذا النموذج على سبع مراحل هي : تشخيص الحاجة, تحليل الحاجة, جمع المعلومات, تحديد البدائل, تحليل البدائل, توليد الأفكار الجديدة, ثم التجربة والاختبار.

يعتبر نموذج رووسمان مبني على نموذج والاس بشكل موسع في مراحلها يبدأ بعملية إيجاد المشكلة أو الحاجة وهي عملية يجب اكتشافها في وقت مبكر لن ذلك يساهم في حلها بشكل اسرع, ثم تتم عملية تشخيصها من كل جوانبها وتأثيراتها الحالية والمحتملة, بعد ذلك يتم جمع كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ثم يتم تحليلها واختيار حل مناسب¹.

11- نموذج روجرس 1962 Rogers :

يقوم هذا النموذج على خمس مراحل وهي²:

- **الوعي** : ويقصد بذلك الوعي بحجم ونوع الحاجة او المشكلة التي ستولد الدافع الى البحث عن حل مبتكر .
- **الرغبة** : لا يكفي توفر الوعي بحجم الإشكال بقدر ما يجب ان تتوفر الرغبة في البحث عن حل له .. والرغبة هي الحافز والدافع الذي يحرك هذه العملية نحو الأمام .
- **التقويم**: هذه المرحلة يبدأ فيها المشاركون في البحث عن الحلول التي يمكن ان ترجع الأمور الى نصابها والتي يمكن ان تثبت المؤسسة على سكة النشاط السليم.

¹ شفاء بلاسم حسن, ميرة هاتف الجنابي, إمكانية تطبيق الا نموذج التفاعلي للابداع في بيئة التصنيع العراقية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, عدد 41, بغداد, 2014, ص 252.

² نفسه.

- التجربة: لا يمكن أن تتبنى المؤسسة اي قرار الا بعد أن يخضع الخيار أو البديل المتفق عليه والذي حضي بالإجماع بعد الدراسة والتحليل الى التجربة على ان يتم اعادة تقويم الحلول التي اظهرت العيوب, او التحلي عنها وتجريب خيار آخر.
- التبنّي: هو المرحلة التي تستعيد فيه المؤسسة زمام الأمور بتبني خيار مضمون بعد خضوعه للتجريب واقل ما يمكن أن يقال عنه انه حل ابتكاري .

المبحث الثالث :

الاطار الاستراتيجي للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عندما يكون الابتكار التكنولوجي سياسة من سياسات المؤسسة فلا بد أن تكون الإستراتيجية الموضوعية تركز على مجموعة من الأسس الداخلية, وهي نقاط القوة والضعف, وبالرغم من ما يعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الضعف التكنولوجي الا انه يمكنها تبني بعض الاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة وخاصة من المؤسسات الكبيرة والمتطورة تكنولوجيا.

المطلب الأول : صياغة الاستراتيجيات الابتكارية.

1- السياسات الإستراتيجية للابتكار التكنولوجي :

يكون ذلك على أساس نوع وحجم المنظمة وقدراتها المالية والمادية والبشرية, بإتباع¹:

1-1 سياسة التطوير الذاتي للموارد :

تعتمد هذه الطريقة على استغلال القدرات والموارد الداخلية للمنظمة, وتعتمد على الموارد البشرية بالأساس, كما تقوم هذه السياسة على مبدأ التعلم والمعرفة وجهود وظيفة البحث والتطوير والتطبيق الفعلي للابتكار التكنولوجي, مما يمنحها الحق في استغلال العوائد المالية للابتكار التكنولوجي واحتكار استغلاله, مع الحرية في إعطاء تراخيص للآخرين.

2-1 سياسة التطوير عن طريق التقليد :

تلجأ المنظمة إلى هذه الطريقة في حالة عدم توفر القدرات, والإمكانيات المالية اللازمة والكافية لاستغلال براءة الاختراع أو إدراج وظيفة البحث والتطوير, وهي السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتفادي المخاطرة, وتنقسم إلى¹ :

¹ Dou henri, vieille technologique et compétitivité : l'intelligence économique au service du développement industrielle, Dunod, paris, 1995,p 21.

1-2-1 حالة التابع :

في هذه الحالة تحاول المنظمة أن تأخذ نتائج الابتكار المطبق وتعمل على اكتشاف المكونات والتقنيات الأساسية له ومحاولة الوصول إلى المعارف الأساسية التي بني عليها, ثم تعمل المؤسسة على إضافة تغييرات وتحسينات على المنتج الأصلي, وربما تكون هناك تغييرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد.

1-2-2 حالة المقلد :

وهي الطريقة التي تحاول فيها المنظمة تفادي مخاطر البحث فتلجأ إلى استغلال تكنولوجيا المؤسسات الأخرى عن طريق عقود وتراخيص الإنتاج, مع ذلك تواجه المنظمة خطر تقادم المنتج أو الطريقة بسرعة, وبالتالي عليها أن تتحرى المنتجات والابتكارات المتسيدة في السوق في الوقت الحالي والمستقبلي, وهذا لن يكون إلا بتوفير نظام معلومات ونظام يقظة فعال.

2- إعداد الإستراتيجية التكنولوجية :

الإستراتيجية هي تحديد جملة الأهداف طويلة المدى ومحاولة الوصول إليها عن رصد كل الوسائل المادية والمالية والبشرية اللازمة²; لا يمكن وضع الإستراتيجية بمعزل عن الإمكانيات الداخلية والمتغيرات الخارجية, وتبنى الإستراتيجية عن طريق الموازنة بين نقاط القوة والضعف من جهة, والفرص والتحديات من جهة أخرى, مع أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار³:

1. الأهداف التكنولوجية والابتكارية التي تسعى المنظمة للوصول إليها؛
2. معرفة إمكانيات وموارد المؤسسة التكنولوجية التي تمكنها من الوصول الى أهدافها؛
3. كيفية استثمار الموارد والطريقة التي تتبعها لإنجاح نشاطاتها؛
4. كيفية اختيار البدائل الإستراتيجية والتكنولوجية؛

3- مراحل صياغة الإستراتيجية التكنولوجية :

تتبع المنظمة جملة من المراحل لصياغة الإستراتيجية التكنولوجية المتبعة, ويمكن تلخيصها في :

¹ Dou henri, op cit, p21.

² يونس إبراهيم حيدر, الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات, دار الرضا للمعلومات, دمشق, 1999, ص 190.

³ نفسه, ص 192-193.

3-1 تقييم الذمة التكنولوجية للمنظمة :

ان المؤسسة التي تتبع سياسة الابتكار التكنولوجي لابد لها من تحليل شامل لما تمتلكه المنظمة من تكنولوجيات مختلفة, وفي كافة المراحل والوظائف لأن أي قيمة تكنولوجية في أي مرحلة أو وظيفة سواء كانت إنتاجية أو بشرية, أو تسويقية فإنها تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في دفع سياسة الابتكار التكنولوجي في المؤسسة.

3-2 تقييم التكنولوجيا في البيئة التنافسية :

لا تقتصر عملية تقييم التكنولوجيا عن ما تمتلكه المنظمة فحسب, بل يجب على المنظمة تقييم التكنولوجيا في السوق عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن مستحدثات الابتكار التكنولوجي في المجال الذي تنشط فيه المنظمة لأن التطورات الحاصلة في السوق يمكن أن يكون لها الأثر السلبي على مستقبل المنظمة إذا لم نأخذها بعين الاعتبار .

3-3 دراسة حياة الابتكار التكنولوجي :

يتوقف نجاح إستراتيجية المنظمة عن كيفية تسير إبتكاراتها, ومتى تطرح فيه المنتج أو الإبتكار الجديد, لأن حياة التكنولوجيا في المؤسسة تمر بمراحل, وعلى المؤسسة والمسيرين مراقبة هذه المراحل, ويجب على الإدارة أن تسارع بطرح تكنولوجيا جديدة في الوقت الذي تبدأ فيه التكنولوجيا المستخدمة بالتنازل مباشرة.

3-4 تحليل الفرص والتهديدات التكنولوجية :

يعتبر البحث العلمي احد منابع الفرص أو التهديدات, فإذا ما كان للمؤسسة قدرة على استغلال نتائج البحث العلمي بطريقة جيدة فسوف يكون عبارة عن فرصة, وإذا كان من سيستغل نتائج البحث العلمي المنافسون فسوف يكون عبارة عن تهديد, فكل شيء يمنح للمنظمة ميزة تنافسية لفترة أو يؤثر على التكاليف أو يعطي امتيازات للمنتج أو التكنولوجيا المستخدمة يعتبر فرصة وعكس ذلك يعتبر تهديدا.

3-5 تقييم وضع المؤسسة التكنولوجي :

على ضوء العناصر السالفة الذكر عن طريق تقييم الذمة المالية والتكنولوجية للمؤسسة مع ما هو موجود في الخارج, وتقييم منحنى حياة التكنولوجيا, وإعطاء تقييم للفرص والتهديدات الموجودة في محيطها يمكن للمسيرين أن يقيموا الوضع الداخلي للمنظمة, ومحاولة التقليل نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة.

6-3 اختيار البديل الاستراتيجي التكنولوجي :

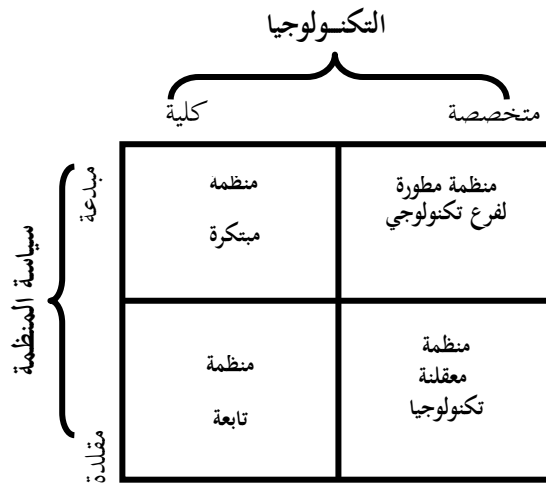
انطلاقاً من تقييم وضع المؤسسة تتضح الرؤية لدى المسير لعملية اختيار الإستراتيجية التكنولوجية الملائمة والتي تساعد على اكتساب ميزات تنافسية تكنولوجية, عن طريق دعم عمليات البحث والتطوير, والعمل على إطالة حياة التكنولوجيا المستخدمة, بإدخال التحسينات عليها قدر المستطاع, وطرح التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.

المطلب الثاني : الاستراتيجيات التكنولوجية في المؤسسة

تختلف الاستراتيجيات المتبعة حسب التصنيف, حيث المرحلة التي تكون فيها المنظمة, وحسب نوع التكنولوجيا المتبعة ومستواها و لذلك تقسم الاستراتيجيات على النحو التالي¹ :

1 الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة : ويمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم (1-07): الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة



Source: Maynard Benoit, technologie et strategie de la firme, paris, 1991, p 27.

¹ Govindarajan and Trimble, Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution, Hardcover California, 2005, p 69.

هذه المصنوفة ذات بعدين, البعد الأول هو البعد التكنولوجي والبعد الثاني هو سياسة المنظمة, كما رأينا سابقا فالإستراتيجية التكنولوجية تحدد كما يلي :

1-1 إستراتيجية المنظمة المبدعة :

تكون في المنظمات ذات الخبرة الكبيرة في صناعة معينة, وتكون المؤسسة شبه محتكرة له, أي ان الوضعية التنافسية للمنظمة في هذه الحالة قوية ولا يوجد منافسون من الحجم الكبير, حيث تكون المنظمة هي الرائدة وتمتاز بالتكنولوجيا العالية وبدرجة إبتكار مرتفعة لأن الحافطة التكنولوجية للمنظمة تمتاز بالثراء.

2-1 إستراتيجية المنظمة المطورة لفرع :

وهي أيضا منظمات مبتكرة لكنها تختص في فرع معين من التكنولوجيا, هذا الأخير يكون له الأثر التنافسي الذي يضمن تفوق المنظمة, لأنها متخصصة في هذا المجال, لكنها تواجه خطر دخول متخصصين آخرين في نفس المجال الذي عادة ما يمتاز بالضيق.

3-1 إستراتيجية المنظمة المعقلنة تكنولوجيا :

وهي المنظمات التي تكون تابعة تكنولوجيا لفرع أو تخصص معين, أي انها تلجأ للتقليد في تخصص معين وتمتاز هذه المنظمات بـ : "لا توازن تكنولوجيا", صحيح أنها قد لا تواجه خطر على المدى القصير إلا أنها تبقى في حالة غير مستقرة لأنها دائما في حالة دفاعية¹, هذه الإستراتيجية عادة ما نجدها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة لأنها عاجزة عن الاستثمار في التكنولوجيا ذات الحجم الكبير, وبالتالي تلجأ إلى التقليد في تخصص معين.

4-1 إستراتيجية المنظمة التابعة :

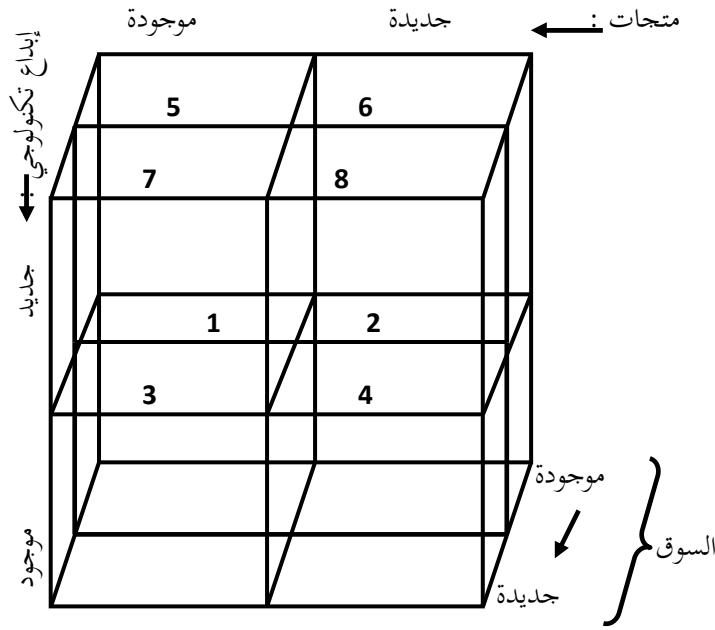
وهي المنظمة المقلدة التي لا تسعى إلى المخاطرة في مجال البحث بالرغم من هذه المنظمة تكون بعيدة عن خطر الإبتكار إلا أنها لا تكون بعيدة عن خطر المنافسة, خاصة من المؤسسات المبدعة وتمتاز هذه المنظمات بقدرة على المنافسة في حالة اختيارها لإبتكارات تكنولوجية معمرة, وفي نفس الوقت تكون قادرة على التحسين والتعديل.

¹ Maynard Benoit, technologie et strategie de la firme, op cit, p 31.

2 استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي :

تأخذ هذه المصفوفة ثلاثة أبعاد هي : بعد للسوق, ثاني للمنتجات, وآخر للإبداع التكنولوجي, وتتكون من ثماني استراتيجيات¹, كما هو موضح في الشكل أدناه.

كل رقم (01-08): استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي



المصدر : بختي إبراهيم, ملخص محاضرات حول: تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2006/2005, ص 23.

1-2 إستراتيجية اختراق السوق :

هذه الإستراتيجية تمتاز بعدم المخاطرة وتستعمل من اجل تنمية منتج أو صناعة في بداية النشاط, خاصة إذا كان السوق قادر على استيعاب منتجين جدد, ووجود عدد كبير من المستهلكين, تمتاز هذه الإستراتيجية بعدم تأثير الإبداع التكنولوجي, أي إن التجديد التكنولوجي ليس من أولويات المؤسسة وتمثل هذه الإستراتيجية الخانة رقم 1.

منتجات موجودة
 سوق موجودة
 إبداع تكنولوجي موجود

} = إستراتيجية الاختراق

¹ بختي إبراهيم, ملخص محاضرات حول: تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2006/2005, ص 23 .

2-2 إستراتيجية التكيف :

تتبع المؤسسة هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تجد نفسها مجبرة على تنمية منتجاتها، أو إتباع نشاط جديد أو إبداع منتج جديد نظرا لسياسة الإبداع التكنولوجي الموجودة في السوق، حتى ولو كانت هذه المنتجات أنتجت من قبل مؤسسات أخرى، خاصة إذا كان السوق يستوعب عدد كبير من الزبائن، وتمثل هذه المصفوفة الخانة رقم 2.

$$\left. \begin{array}{l} \text{منتجات جديدة} \\ \text{سوق موجودة} \\ \text{إبداع تكنولوجي موجود} \end{array} \right\} = \text{إستراتيجية التكيف}$$

3-2 إستراتيجية تنمية السوق :

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تريد المنظمة الحصول على أكبر ربح ممكن، بما يسمى بتعظيم الأرباح عن طريق رفع حصتها السوقية، والبحث عن أسواق جديدة في مناطق أخرى خارج الإقليم، أو حتى عن طريق عملية التصدير، وتمثل هذه الإستراتيجية الخانة رقم 3.

$$\left. \begin{array}{l} \text{منتجات موجودة} \\ \text{سوق جديدة} \\ \text{إبداع تكنولوجي موجود} \end{array} \right\} = \text{إستراتيجية تنمية السوق}$$

4-2 إستراتيجية التنوع :

أكثر ما يميز هذه الإستراتيجية تنوع المنتجات ونسبة المخاطرة العالية، بسبب طرح منتجات جديدة في سوق جديدة بتكنولوجيا موجودة، وبالتالي فهي تواجه خطر عزوف الزبائن عنها كما تواجه المنظمة خطر عدم المعرفة التامة لهذا السوق، حيث يطلق عليها إستراتيجية الانتحار نظرا للمخاطر المحيطة بالمنظمة من كل جهة، وتمثل الخانة رقم 4.

$$\left. \begin{array}{l} \text{منتجات جديدة} \\ \text{سوق جديدة} \\ \text{إبداع تكنولوجي موجود} \end{array} \right\} = \text{إستراتيجية التنوع}$$

2-5 إستراتيجية الأمثلة :

تعتمد هذه الإستراتيجية عن الإبداعات التكنولوجية الجديدة لمنتجات موجودة في سوق موجودة، وذلك من اجل زيادة حصتها السوقية بالاعتماد على الإبداع التكنولوجي الجديد الذي يعمل على تحسين وجودة ونوعية المنتج مع تخفيض تكاليفه إن أمكن مما يمنحها الأفضلية، وتمثل الخانة رقم 5.

$$\left. \begin{array}{l} \text{منتجات موجودة} \\ \text{سوق موجودة} \\ \text{إبداع تكنولوجي جديد} \end{array} \right\} = \text{إستراتيجية الأمثلة}$$

2-6 إستراتيجية التغيير :

عند ظهور إبداع تكنولوجي جديد تقوم المنظمة بمسايرة هذا التجديد التكنولوجي، بطرح منتجات جديدة في أسواق موجودة وذلك من اجل الحفاظ على الحصة السوقية، والحصول على زبائن جدد وتمثل الخانة رقم 6.

$$\left. \begin{array}{l} \text{منتجات جديدة} \\ \text{سوق موجودة} \\ \text{إبداع تكنولوجي جديد} \end{array} \right\} = \text{إستراتيجية التغيير}$$

2-7 إستراتيجية التوسع :

تختار المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تريد تصريف منتجاتها الموجودة في أسواق جديدة من اجل توسيع الشريحة المستهلكة لهذا المنتج، سواء كانت تلك الأسواق محلية أو إقليمية أو دولية، وذلك باستخدام واستغلال الإبداع التكنولوجي الجديد، وتمثل الخانة رقم 7.

$$\left. \begin{array}{l} \text{منتجات موجودة} \\ \text{سوق جديدة} \\ \text{إبداع تكنولوجي جديد} \end{array} \right\} = \text{إستراتيجية التوسع}$$

8-2 إستراتيجية التجديد :

المخاطرة الكبيرة هو طابعها نتيجة لاستغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في إنتاج منتج جديد في أسواق جديدة على المؤسسة, فالمخاطر من الجوانب الثلاث . أولها خطر فشل الإبداع التكنولوجي الجديد وثانيها فشل المنتج الجديد بالإضافة إلى خطر عدم الإلمام بجوانب ومتغيرات السوق الجديدة , وتمثل الخانة رقم 8.

$$\left. \begin{array}{l} \text{منتجات جديدة} \\ \text{سوق جديدة} \\ \text{إبداع تكنولوجي جديد} \end{array} \right\} = \text{إستراتيجية التجديد}$$

إن مصفوفة النمو التكنولوجي تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها سواء بالنسبة للسوق من جهة ومن الإبداع التكنولوجي من جهة أخرى, وهذا يعطيها مجال للمناورة والابتعاد عن المخاطر المحتملة بإتباع الاستراتيجيات بصفة متتالية 1, 2, 3... أو باعتماد الحرف (Z), سواء في القمة أو القاعدة, أي أن المنظمة تبدأ بالقاعدة ثم القمة كما يوضحه الشكل, يكون التدرج ابتداء من الإستراتيجية الأولى (الاختراق) ووصولاً لإستراتيجية الثامنة (التجديد) مروراً بالمراحل الأخرى.

3 الإستراتيجية ودورة حياة التكنولوجيا :

رأينا في الفصل الأول أن حياة التكنولوجيا تنقسم إلى أربع مراحل هي : البروز, النضج, النمو, التراجع, وسنقسم هذه المراحل لتصنيف الاستراتيجيات إلى مرحلتين أساسيتين هما :

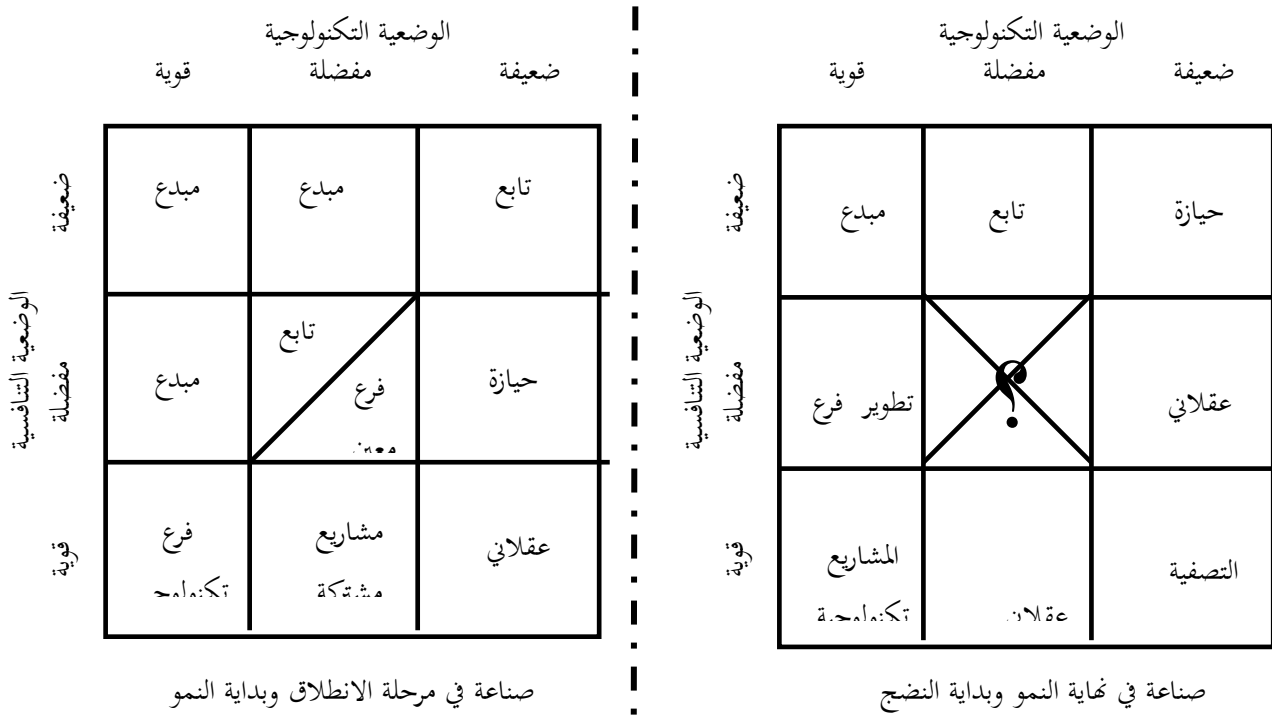
■ الصناعة في مرحلة الانطلاق وبداية النمو؛

■ الصناعة في نهاية النمو وبداية النضج ؛

واستثنينا المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التراجع على أساس أن المؤسسة في هذه المرحلة تطرح تكنولوجيتها الجديدة وبالتالي فقد دخلنا في المرحلة الأولى وهي مرحلة الانطلاق؛ إن هذا التصنيف يشبه التصنيف المعمم إلا انه لا يهمل حياة التكنولوجيا¹.

¹ Tarondeau jean Claude, Recherche et développement, Ed vuibert, franc, 1994, p 27.

شكل رقم (1-09): الاستراتيجيات التكنولوجية وحياة التكنولوجيا



Source : Tarondeau jean Claude, Recherche et développement, Ed vuibert, franc, 1994, p 26.

تمثل الاستراتيجيات الأولى مرحلة الانطلاق, وبداية مرحلة النمو, وهي عبارة عن اطار تحليلي فقط لبداية النشاط لا تعبر عن الواقع الذي تعيشه المؤسسة, لأن الواقع الحقيقي يكون عندما تجد المنظمة نفسها في بيئة تكنولوجية معقدة, ومستمرة على المدى المتوسط والطويل, وهو ما يؤثر على نضج الصناعة, هنا يكون الحكم على المؤسسة هل هي مؤسسة مبتكرة أو تابعة, أو غير ذلك, ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات في :

1-3 استراتيجية المبدع التكنولوجي :

هي استراتيجية للمؤسسات التي تملك تكنولوجيا قوية, مع وجودها في وضع تنافسي قوي وتحتل مركز ريادي في السوق, وتعمل المنظمة للحفاظ على هذا المركز عن طريق التجديد المستمر للتكنولوجيا, وتسويق

ابتكارات جديدة والاعتماد على وظيفة البحث والتطوير, هذه الاستراتيجية تتميز بنسبة مخاطرة كبيرة, وعدم التاكمن تسويق ابتكاراتها بالاضافة الى ¹:

✓ دوام إحراز التقدم التكنولوجي وحماية مركزها التنافسي؛

✓ سرعة التجديد مما يمنحها ميزة على المنافسين؛

✓ انتاج عالي المستوى وتفوق صناعي واضح؛

✓ الحفاظ على السر الصناعي؛

✓ استغلال براءات الاختراع؛

✓ سياسة فعالة للموارد البشرية؛

3-2 استراتيجية التابع التكنولوجي :

وهي استراتيجية دفاعية تعتمد على تقليد النشاطات والابتكارات التي ينتجها الرائد والمبتكر في السوق, وتستفيد هذه المنظمات من مزايا تنافسية نسبية, الناتجة عن التقليد, ويمكن ان تستغل النقائص والهفوات التي تكون في منتجات الرائد, ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية غير متاحة للمؤسسات التي لا تتوفر على الامكانيات المالية والمادية والبشرية الكافية, التي تساعد على التطوير والتحسين, والتقليل من الفارق الزمني والتقني مع المبتكر.

3-3 استراتيجية تطوير فرع تكنولوجي :

تتبعها المنظمات التي تملك تكنولوجيا قوية, لكنها لا تسيطر على السوق, أي ان وضعها التنافسي ليس بالقوي, وتعمل على تحسن ذلك بالتفكير في الحلول الممكنة وعادة ما يستخدم هذه لاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ويمكن لهذه المؤسسات ان تطور آداءها التنافسي عن طريق التخصص في فرع معين, مع العلم ان هذه الاستراتيجية تستخدمها ايضا المؤسسات الكبيرة التي تكون في حالة تراجع ².

¹ نجاة كورتل, مرجع سابق, ص 80.

² Caillat .A.D.Larue, economic economic d'entreprise , Hachette, France, 1991, p 178.

3-4 استراتيجية المشاركة :

أحيانا تملك المؤسسة تكنولوجيا عالية, مع قدرة كبيرة في التحكم والتطوير, ومع ذلك ليس لها القدرة على اقتحام السوق, بشكل يناسب قدرة المؤسسة وامكانياتها التكنولوجية, وبالتالي تلجأ الى ابرام اتفاقات مشاركة مع مؤسسات اخرى لها قدرة تنافسية كبيرة مما يؤدي الى توحيد جهود المؤسساتين في مجال البحث والتطوير والانتاج والتسويق, وهذا يعني الغاء المنافسة بين المؤسساتين, وربما الى التحالف المستمر او الى الاندماج¹.

3-5 استراتيجية العقلنة :

عندما تكون المؤسسة في حالة ضعيفة من الناحيتين التكنولوجية والتنافسية, ولكي تتجنب الخروج من السوق يجب عليها مباشرة عملية البحث والتطوير, والتركيز على التكنولوجيا الأساسية ومحاولة الاستغناء عن التكنولوجيا المتهلكة, من اجل تحسين الوضعية التكنولوجية, ومن ثم الوضعية التنافسية مما يؤدي بالمؤسسة الى الدخول في مرحلة انتقالية, هي مرحلة التجديد التكنولوجي التي تقوم فيها المنظمة بالحد الأدنى من النشاط لضمان البقاء في السوق.

3-6 استراتيجية الحيازة :

تسعمل هذه الاستراتيجية لتحسين الوضعية التكنولوجية والتنافسية معا, بالرغم من حصولها على مركز تنافسي مرموق, الا انها مهددة بالتجديد التكنولوجي الحاصل في السوق, ويجب ان يكون التجديد في وقت قياسي لضمان نفس المركز التنافسي, كما ان عملية التجديد التكنولوجي تفتح آفاقا جديدة لنشاط المؤسسة, وهو ما يسمى بفرص التجديد التكنولوجي, يقصد بالحياز في هذا النوع, هي حيازة التكنولوجيا عن طريق العقود والتراخيص, واستغلال براءات الاختراع, وحيازة مؤسسات أخرى ذات تقدم تكنولوجي², وقد تكون هذه الاستراتيجية ليست في متناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, الا فيما يخص التراخيص, لأنها تفوق امكانياتها المالية.

¹ Amalbert Marie noelle, jean bareau, économie d'entreprise, 4eme édition, Ed sirey, 1991, p 243 .

² Maynard Benoit, op cit, p 28.

3-7 استراتيجية التصفية :

عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على مسايرة التطور التكنولوجي الكبير الحاصل في القطاع نظرا لإمكاناتها المحدودة, مما يؤدي بها الى التراجع والتدهور السريع على المستوى التنافسي, وعدم وجود أي حل لتدارك ذلك تجبر المؤسسة على التوقف عن الإنتاج وتوجيه اصولها للاستثمار في مجال آخر, أو التوقف والخروج من السوق, وهو ما يسمى بعملية التصفية¹.

¹ Caillat .A.D.Larue, op cit, p 178.

خلاصة الفصل :

رغم الخلط بين مفهوم الابتكار والمفاهيم القريبة منه, الا ان هناك اجماع على اهمية الابتكار بالنسبة للتنافسية المؤسسات, وخاصة الصغيرة والمتوسط منها, نظرا لزيادة سرعة التغير في البيئة التنافسية والتكنولوجية, وعدم مسايرة هذا التغير والتطور, قد يخرج المؤسسة من مجال المنافسة.

يعتقد الكثيرون ان الابتكار هو تلك المشاريع الضخمة والتكنولوجيا المتطورة فقط.. لكن يمكن أن يكون الابتكار في اجراءات بسيطة تؤدي الى الوصول الى الهدف الأخير, وهو كسب رضاء الزبون, مما يعطي دفعة تنافسية للمنتج والمؤسسة ككل ومن خلالها العملية الابتكارية.

رغم تعدد النظريات الخاصة بالعملية الابتكارية في المؤسسة الا ان مضمونها يتمحورا اساسا على المورد البشري كعنصر استراتيجي ومحوري لتحريك العملية الابتكارية, وبالنظر الى خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تعتمد على كثافة اليد العاملة, وبالتالي فنجاعة العملية الابتكارية تركز على كيفية استغلال المورد البشري الموجود فيها رغم بساطة التكنولوجيا وضعف الموارد المالية.

تعطي النماذج المختلفة الخطوات والمراحل الأساسية, التي يمكن ان تساعد على نجاح مشروع الابتكار كما تبين كيفية تقويم تلك العملية في حالة ظهور أي عيب او قصور في الوصول الى النتائج المرجوة من ذلك المشروع الابتكاري .

تعدد الاستراتيجيات وتختلف, من كافة النواحي وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتجه نحو الاستراتيجيات التي تتوافق مع خصوصيتها, خاصة تلك الاستراتيجيات التي تعتمد على التقليد بكافة مستوياته أو استراتيجيات التركيز على فرع أو نشاط معين... حتى تتمكن من مجابهة المنافسة الشرسة .

تمهيد :

تختص سياسة تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل، التي تساعد المسير في تحسين كافة تعاملاته مع الأفراد، وذلك يعمل على تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ومتعاونة و بذل جهد أكبر في سبيل تنميتها باستمرار، حيث يعتبر المورد البشري الدعامة الأساسية لأي مؤسسة، وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي على المسير ان يقوم بعملية تنظيم علاقات العمل و فرض القواعد و الضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بينه وبين كافة الأفراد في المؤسسة.

ان امتلاك رؤوس الأموال لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الاستمرارية و البقاء، بل أصبح رأس المال الحقيقي هو امتلاك المورد البشري الملائم، و بذلك تنامي الاهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا هاما و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات، حيث أصبحت المراهنة على حيازة كفاءات متطورة مواكبة للتغيرات إضافة إلى توفر المهارات المتنامية لدى معظم المهتمين بالتطوير و التميز، وهو محيط انشغال مسيري المؤسسات، حيث يؤكد الكثيرون على أن المؤسسة الناجحة هي التي تحقق التفوق و التميز و بلوغ مستويات عالية من الأداء وذلك بإعطاء أهمية للكفاءات من خلال تسييرها بشكل هادف وفعال

أصبح الاهتمام بتسيير الكفاءات أحد المداخل الحديثة ضمن التطورات المتحققة في الممارسات التسييرية، حيث أصبحت المؤسسة ملزمة بما تتضمن استمراريته و تميزها، و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدورها استوعبت هذه الأهمية، و أدركت أن رأس المال الحقيقي للمؤسسة هو امتلاكها للمورد البشري الكفاء، لكن في ظل خصوصية التسيير في هذا النوع من المؤسسات في ظل ندرة رؤوس الأموال و عدم قدرتها على جلب الكفاءات البشرية اللازمة، وجدت هذه المؤسسات نفسها أما رهان حقيقي، يلزمها بكيفية الحصول و المحافظة على المورد البشري و السعي نحو تنميته و تطويره، وهنا يبرز دور المسير الذي يعتبر المحرك الفعلي لهذا المورد الاستراتيجي الذي يضمن من خلاله التفوق التنافسي للمؤسسة، و تم تقسيم الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول : تنمية الكفاءات الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المبحث الثاني : ادارة التغيير و تفعيل الاتصال بين المسير و الافراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث : التدريب و التحفيز لإدارة التغير و الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المبحث الأول :

تنمية الكفاءات الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى البقاء والمحافظة على مركزها التنافسي, ولتضمن ذلك لابد من توفر جملة من الكفاءات لتحقيق افضل النتائج, سواء كانت تلك الكفاءة في الجانب التنظيمي أو الانتاجي أو الاداري ... وان كانت كل تلك العناصر هي مزيج واجد لصناعة الكفاءة فلا يمكن الفصل بينها

المطلب الأول : التفاعل بين المسير والموارد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة اليد العاملة, مما يعطي لهذا المورد أهمية بالغة رغم صعوبة التحكم فيه .

يتوقف ايجاد التفاعل بين كل العوامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فاعلية المورد البشري , وفاعلية هذا الأخير تتوقف على مدى قدرة المسير ورغبته في ذلك, وبالتالي فان صناعة الفرق والتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنطلق وتبدأ من المسير وتحرك من طرف العمال , ويمكن اعتبار ذهنية المسير هي الدافع والموجه لعمل وسيرورة المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, عن طريق تحسين الانشطة التنظيمية لزيادة القدرة على انجاز نشاط او عمل معين كطرح منتج جديد او تطوير آلية استنادا الى مجموعة من الموارد والكفاءات البشرية¹.

1- دور المسير في توجيه المورد البشري نحو الابتكار:

هناك خلط كبير بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, على اعتبار ان المسير هو المحرك الأساسي لكافة الوظائف. فهناك من يستعمل المفهومين

¹ Farid zaddem, construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise, Intervention collque international, organisation et system d'information, univ de Tunis, 22-23/02/2007.

لنفس الغرض رغما تباينهما الكبير وهو ما يفسر نمط التسيير ومستوى ذهنية المسير ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (2-1): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ● الاهتمام بالجانب التنفيذي والعضلي للموارد البشرية ● التنفيذ الآلي للمهام دون مشاركة في اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> ● الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية. ● المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على الجوانب الملموسة والكمية للعمل ● الاهتمام بجانب الاجور والحوافز ● يهتم بتحسين بيئة العمل المادية 	<ul style="list-style-type: none"> ● الاهتمام بنوع ومحتوى العمل. ● البحث عن كيفية استثمار القدرات الفكرية. ● يتجه نحو الحافز المعنوي وتصدير الاهتمام.
<ul style="list-style-type: none"> ● تركيز التنمية البشرية في عنصر التدريب المهني والمهارات اليدوية. ● تنمية وتطوير عمل الفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تركيز التنمية البشرية على الابداع والابتكار واستثمار المهارات الفكرية. ● تنمية وتطوير العمل الجماعي .

المصدر : حنان بن عوالي, متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة

التنافسية, ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, ديسمبر 2011, ص 11.

يتضح من الجدول الفرق بين المفهومين, ومن اجل تحفيز عملية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد ان تتوفر جملة من الشروط في المسير حتى يشجع عملية الابتكار عن طريق تفعيل المورد البشري وعدم الاكتفاء بالنظر على ان المورد البشري مجرد آلة تقوم فقط بالأعمال اليومية وهنا نفرق بين نوعين من المسير هما :

❖ المسير العملي :

يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير ويرى أنّ فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية، المبيعات، الميزانية ... ويعمل على تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة و هذا بأقصى قدر ممكن¹.

¹ Michel Gervais, contrôle de gestion, économique, paris, France, 1997, p.15.

❖ المسير الاستراتيجي:

يهتم المسير الاستراتيجي بكافة الجوانب, التي يمكن ان تكون بالنسبة للعملي هي مضيعة للجهد والوقت والتكاليف, فهو يعمل اكثر على كسب ثقة الأفراد داخل المؤسسة ويمنحهم حرية أكبر ومسؤوليات متعددة, كما يعمل على تضيق الفجوة بينه وبين كافة الأطراف, كما انه يحسن التعامل مع التغيرات المستقبلية ويعمل دائما على الحفاظ على الموقع التنافسي¹.

2- اهمية المسير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

بات ينظر الى المورد البشري على انه اصل اساسي من اصول المؤسسة لا يقل اهمية عن الأصول المادية والمالية, خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكون في حاجة الى ابتكارات توفر لها ميزة تنافسية, وهو ماتصنعه الكفاءات البشرية في المؤسسة, في ظل بيئة متسارعة التغير².

يجب ان ينظر المسير الى المورد البشري على انه مورد استراتيجي يجب ان يسير بعناية فائقة لأن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق اهدافها راجع الى نجاحها في تسير كامل مواردها التي في الأخير تسير من طرف المورد البشري, وان فعالية هذا الأخير من فعالية المورد البشري الموجود فيها , ولكي يقوم المورد البشري بدوره المهم يجب بالضرورة ان يكون شريكا اساسيا في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³.

3- المسير والدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي حيث أصبحت تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، عن طريق الابتكار بشقيه التكنولوجي والتنظيمي وهو ما يؤكد أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات نحو هذا التوجه، و هذا تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية.

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، بصفة عامة وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة إعتبار تلك

¹ سملاي مجنبيه, التسير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ملتقى دولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية, جامعة ورقلة, افريل 2006, ص 832.

² نفسه, ص 833.

³ موفق محمد الضمور, واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية, كلية العلوم المالية والمصرفية, عمان, 2008, ص 60.

الموارد البشرية ذات طابع إستراتيجي ومصدر الأداء المتميز والابتكار حيث تتوقف عليها باقي الوظائف داخل المؤسسة, وبالتالي بات لزاما ان يكون المورد البشري في مستوى هذه التطلعات:

كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد برامج التدريب... إلخ، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها¹:

- تحقيق تكييف الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.

- تحقيق التكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية.

- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.

- قيادة التغير التنظيمي والمشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- توجيه المؤسسة الى الريادة عن طريق دعم سياسة الابتكار.

ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صياغة الإستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف وظائفها.

مما سبق تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، حيث يرى العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال مثل Porter أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال العاملين بالمؤسسة، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود طاقتهم. والشكل التالي يوضح عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها:

¹ سواكري مباركة, المورد البشري والميزة التنافسية, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, جامعة ورقلة, مارس 2004 .

شكل رقم (2-10) : عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها

مدخلات	عمليات	مخرجات
<ul style="list-style-type: none"> - بيانات - تقسيمات تنظيمية - موارد مادية وخدمات وتجهيزات - فرص تسويقية - أفراد مختلفوا المهارات والقدرات - طاقات ذهنية للأفراد 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم وتشغيل نظم المعلومات - تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي - تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة - تصميم وإدارة العمليات التسويقية - تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية - عمل بشري 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرة معلوماتية - قدرة تنظيمية - قدرة إنتاجية - قدرة تسويقية - قدرة قيادة - قدرة إبتكارية قدرات تنافسية

المصدر : عزاوي اعمر، مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.

رغم الموارد (المدخلات) التي تتوافر عليها المؤسسة إلا أنها ليست كافية لوحدها للوصول إلى القدرة التنافسية دون توفر العمل البشري، إذ أنها الآلية الحقيقية لتحويل ما تمتلكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية، وهذا هو الدور الإستراتيجي الذي يميز هذا المورد الحساس في المؤسسة.

المطلب الثاني : المسير والموارد البشري وصنع التفوق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1- مفاتيح التفوق من خلال استغلال المورد البشري :

يعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تشغل افراد عاديين نظرا لبساطة العمل الا ان المسير الكفاء هو الذي يعرف كيف يختار ويستثمر الطاقات الكامنة الموجودة في الفرد سواء في عملية التوظيف

الجديدة، او في الطاقات المتوفرة التي يمكن من خلالها كسب مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقه، ويمكن تلخيص هذه المفاتيح فيما يلي¹:

1-1 القدرة على التقليد :

يعتبر التقليد من بين اكبر الطرق التي تلجأ اليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسهلها نظرا لعدة
ايجابيات:

- ✓ تجنب المخاطرة الكبيرة والاستثمار في مشاريع مضمونة.
- ✓ استدراك التأخر التكنولوجي في ظل ضعف القدرة المالية والتكنولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ الاستفادة من النقائص والعيوب التي وقع فيها المنتج الأصلي .
- ✓ الاستفادة من فرق الزمن والتكاليف وبالتالي الوصول الى المستهلك بأسعار تنافسية.

يعاب على التقليد انه غير مضمون على المدى البعيد ولا يؤسس قاعدة تكنولوجية في المؤسسة الا في ظل توفر شروط اخرى.

يطلق على التقليد مصطلح "الهندسة العكسية"، ويقصد بذلك أن المنتج الأصلي يبدأ من الأبحاث وخلق الابتكار عن طريق قاعدة تكنولوجية معتبرة للحصول على منتج نهائي , عكس التقليد الذي يبدأ من المنتج النهائي الأصلي من اجل البداية لتأسيس قاعدة تكنولوجية بسيطة ..

2-1 القدرة على التطوير :

يعتبر التطوير الخاصية الأكثر دعما لعملية التقليد، فهذه الأخيرة تصبح غير مجدية خاصة على المدى المتوسط والبعيد لأنها تبقى دائما في حالة دفاعية، لكن في ظل توفر خاصية ومفتاح التطوير يمكن ان تستفيد من نقائص المنتج الأصلي كما يمكن اضافة خصائص جديدة للمنتج فعندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار وفهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها من خلال :

- ✓ تطوير أداء المنتجات ووظائفها بشكل يحقق رضا المستهلك .
- ✓ تطوير في استخدام المواد الخام بشكل يؤثر على التكلفة وجودة المنتج.

¹ محسن احمد الخضيري, صناعة المزايا التنافسية, ط1, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2004, ص 157.

- ✓ تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة و أقل تكلفة وأكبر إنتاجا.
- ✓ التلاعب على ذوق المستهلك من خلال اختار أحسن عرض سواء في الشكل او اللون...

هذه الصفة لا تتوقف فقط على نوع المورد البشري الذي تتوفر عليه المؤسسة بل ترتبط بقدرة ورغبة المسير في المخاطرة وذلك بتفعيل وتشجيع الأفراد من اجل التطوير والتحسين.

3-1 القدرة على الابتكار :

يعتقد الكثيرون أن صفة الابتكار مرتبطة فقط بالمؤسسات الكبيرة والعلاقة التي تتوفر على يد عاملة ماهرة ولكن يمكن ان ترتبط هذه الصفة حتى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حدود قدراتها وإمكانياتها. يمكن أن تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أفراد موهوبين لو تتاح لهم الفرصة ومساحة معينة من الحرية تسمح لهم بتنفيذ أفكارهم, وهنا يأتي دور المسير الذي يستطيع أن يوفر الجو الملائم والشروط اللازمة سواء كانت مادية او معنوية.

2- قدرات المسؤول الإستراتيجي للموارد البشرية

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريك في العملية الإستراتيجية، وهذا ما سيتطلب من مسؤوليها التوفر على قدرات ومهارات جديدة تختلف عن تلك التي كانت مطلوبة في السابق، وبصفة عامة يحتاج مسؤولي إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أنواع من القدرات حتى يصبحوا شركاء حقيقيون في عملية الإدارة الإستراتيجية وهي¹:

أولا : القدرة على فهم مجال النشاط :

وتمثل في الدراية بالظروف و المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والفهم الواسع لطبيعة نشاطها ومنتجاتها وأسواقها بحيث تساعد هذه المعرفة على إتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة.

¹ محسن احمد الخضيرى, مرجع سابق, ص 106.

ثانيا : المعرفة المهنية والفنية :

ينبغي أن يتميز مسؤول إدارة الموارد البشرية بالكفاءة والمعرفة الواسعة لأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثلا بإختيار العاملين تحفيز وأنظمة المكافآت، التدريب والتنمية... إلخ. ويمكن لهذه البرامج أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا ما يتطلب توفير القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة وإستخدام ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة.

ثالثا : إدارة عمليات التغيير :

تنطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق إستراتيجيات التغيير وتقييم النتائج فوحدات المؤسسة تغيير في كل مرة تغير فيها هذه الأخيرة إستراتيجياتها ومثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء الصراع أو الغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج، ومن هنا لا بد أن يمتلك مسؤول إدارة الموارد البشرية الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.

رابعا : القدرات التكاملية :

ينبغي على مسؤول الموارد البشرية أن تكون له القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث السابقة من أجل زيادة قيمة إضافية للمؤسسة، وتمكينها من التفوق والتميز بحيث يتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية والعامية، على الرغم من أهمية التعرف على كيفية إحداث توافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تحقق لها الفعالية. والشكل الموالي يعرض القدرات الأربعة التي ينبغي أن تتوفر عليها مسؤول الموارد البشرية.

3- المسير ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات :

يؤكد العديد من الكتاب و الباحثين على أهمية و ضرورة مشاركة الأفراد و الجماعات في عمليات اتخاذ القرارات لما يترتب على ذلك من نتائج و آثار إيجابية مثل زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، و تحسين الأداء، و زيادة الرضا الوظيفي و تعميق الالتزام و الانتماء الأفراد في للمؤسسة.

إن التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات المعاصرة تتطلب مزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل، كما أن الأفواج الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تتوقع أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، و من ناحية أخرى، فإنه أصبح ينظر إلى المشاركة من زاوية أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة يؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد.

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي و بصورة رسمية أو غير رسمية، من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، و باستطاعة المسير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة، و ليس بالضرورة الالتزام بنمط واحد، و ذلك تبعاً للموقف و الظروف¹، و يتوقف نجاح المشاركة و فاعليتها على توافر متطلبات و شروط معينة، يتعلق بعضها بالأفراد أنفسهم و البعض الآخر له صلة بالبيئة، و من هذه العوامل نجد :

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة؛
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة؛
- الموضوع الذي سيشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم؛
- يمتلك المرؤوسون القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع؛
- مقدرة متبادلة على الاتصال؛
- عدم شعور أي طرف بالتهديد؛

المطلب الثالث : أساسيات التعامل مع المورد البشري واسلوب مواجهة المشاكل

1- كيفية التعامل مع المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يعتبر المورد البشري ذو أهمية بالغة وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد على كثافة اليد العاملة لتغطية النقص التكنولوجي، و بإعتباره المحرك الأساسي والفعلي لباقي الوظائف الأخرى ، وبالتالي يجب على المسير اتباع جملة من الأساليب والأساسيات التي تمكنه من التحكم في هذا العامل الأكثر خطورة وصعوبة، ويمكن ذكر ما يلي²:

¹ حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998، ص 153.
² علي الخضري، بيان حرب، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ط1، جامعة دمشق للنشر، دمشق، 2006، ص 223.

1-1 طبيعة التعامل :

لا يملك الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على السيطرة مع سلطة محدودة , لكن يمكن أن يكون لهم الأثر الفعال اذا عرف المسير كيف يدمجهم في المؤسسة, عن طريق جملة من السلوكيات التي تشعرهم أنهم جزء مهم في المؤسسة¹.

2-1 شخصية المسير :

لا يجب ان يكتفي المسير بدوره كمدير للمؤسسة بل يجب ان تتوفر فيه صفة القائد الذي يستطيع ان يثر في الأفراد بقوة تعامله لا بقوة سلطته في المؤسسة.

3-1 ظروف العمل :

تساعد ظروف العمل على ترسيخ قيمة الأفراد بالنسبة للمؤسسة مثل النظافة, الانارة الجيدة, التكيف, الهدام ... قد يعتبر الكثير من المسيرين أن هذه الأمور شكلية وعبرة عن تكاليف اضافية لكنها في الحقيقة تلامس دواخل الأفراد في المؤسسة كما تعطي صورة جيدة للمؤسسة لدى الزبائن والعملاء.

4-1 تشجيع روح الأخذ والعطاء:

تحسيس الأفراد بأهمية كل شخص بالنسبة للآخر مما يشجع روح التعاون والعطاء فيما بينهم, وترتكز أهمية هذا الأسلوب على دور المسير الذي يجب أن يكون قدوة في العطاء.

5-1 الاستقلالية:

يعتبر منح مساحة من الاستقلالية للأفراد من العوامل التي تشجع على الابداع دخل المؤسسة كما انها تمنح الأفراد مزيد من الثقة والمسؤولية في نفس الوقت.

6-1 نقد التصرفات وليس الأشخاص:

عند القيام بعملية التقييم لابد من الوقوف عند كل التصرفات والأعمال بالتطرق الى سيورة العمل والتوجه بالنقد وذلك بإبراز الادوار الهامة التي قام بها الأفراد, كما يجب التطرق الى النقائص والعيوب عن طريق توجيه النقد الى الأعمال والتصرفات وليس الى الأشخاص من اجل الحفاظ على معنوياتهم.

¹ Charlotte Koch & Jan de Kok, Human-resource-based theory, of the small firm, Zoetermeer, October, 1999, p 17.

7-1 تفعيل نظام المعلومات:

يقوم المسير بتوجيه الأفراد بطريقة مستمرة لأن الاتصال الدائم وبكل الطرق يساعد على الامام وتحسين سير العمل.

8-1 مبدأ الفريق:

من أهم الأعمال التي يقوم بها المسير هي تحسيس الأفراد في المؤسسة بمكانتهم واهميتهم مما يعزز العلاقات الإجتماعية التي من شأنها ان تزيد من مستوى النشاط خاصة وان الابتكار هو عملية جماعية¹.

2- المسير والقدرة على التنبؤ بالمشاكل ومعالجتها:

يؤثر السلوك الشخصي تأثيرا مباشرا في كيفية اتخاذ القرار، فكل مدير و له أسلوبه حتى لو تساوت الامكانيات و المهارات، وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة و التعامل معها، فإن المديرين يختلفون في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في مدى الإحساس بالمشكلة وكيفية التجاوب معها بالاضافة الى اختيار الطريقة الملائمة للتصدي لحلها².

3- الإحساس بالمشكلة و التجاوب معها :

و المديرين في هذا المجال أنماط متعددة أهمها³:

- المسير المتجاوب :

يدرك المشكلة فور وقوعها، وله القدرة على التنبؤ بوقوعها أحيانا قبل فترة من الزمن، فيبادر إلى ايجاد اجراءات احترازية، و إيجاد الحلول الملائمة لها، ويعمل المسير المتجاوب على الامام بالمشكلة بمعالجتها قبل الاهتمام بحاسبة المسؤول عنها.

- المسير العدواني :

يقابل المشكلة برد فعل عدواني، فيغضب بل يثور و يكيل الاهتمامات للآخرين على أنهم الذين سببوا هذه المشكلة، إما لإهمالهم، أو لوجود أهداف تخريبية لديهم، و يهدد و يتوعد بمعاقبة المسؤولين بدلا من أن يبادر إلى تحليل المشكلة و إيجاد الحلول الملائمة، و هو بذلك يترك المشكلة جانبا ليتحرى عن الجهة التي يحملها مسؤولية حدوثها، وربما يزيد من تفاقم المشكلة عن طريق خلق التوتر في المؤسسة.

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص 159.

² كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية-مفاهيم وطرائق كمية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 32.

³ كمال نور الله، وظائف القائد الإداري، ط1، دار طلاس، دمشق، 1992، ص ص 64-65.

- **المسير الإنسحابي :**

يقابل المشكلة برد فعل انسحابي، يتبرأ منها مكتفياً بالإيعاز إلى أعوانه بإيجاد الحلول المناسبة، وتحميلهم المسؤولية الناجمة عن التقصير في ذلك، و هو يشعر بأنه عندما يعطي الأمر بإيجاد الحل بأن مهمته قد انتهت، و تخلص من المسؤولية و ألقاها على غيره، و لا يهتم بكيفية ولا مدة إيجاد الحل مما يعطي نوع من اللامبالاة حتى لدى الأفراد في المؤسسة.

- **المسير الدفاعي :**

يواجه المشكلة برد فعل دفاعي، بالتبرؤ من الأساليب و التركيز على تهدئة الموقف، فهو يعد بالدراسة ووضع الحلول، و قد يؤلف لجنة خاصة لمعالجة المشكل، يعمل على تأجيل الحل و المماطلة مما يؤدي الى تفاقم آثار المشكلة، ويعمل على حل كل المشاكل بنفس الطريقة والأسلوب.

- **المسير المصر :**

يواجه المشكلة برد فعل إصراري، فيثبت عند الموقف الذي نشأت عنه المشكلة، وبالرغم من أنه لا يتهرب من المشكلة الا انه لا يحاول تفهم وجهة نظر الآخرين، بل يعمد إلى أساليب القهر و الإذعان و يستخدم السلطة للتغلب على المشككين في الحلول الانفرادية التي يقدمها.

من خلال الأنماط السالفة الذكر يمكن ان نجد كل هذه الأشكال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنظر الى اهمية التعامل مع المورد البشري فمن المنطقي ان المسير المتجاوب هو الأنسب ..لكن نظرا لقلة عدد الافراد في هذا النوع من المؤسسات نجد أن للمسير قدرة على التحكم في كل الأفراد , مما يؤدي به الى انتهاج اسلوب المحاسبة وهروبه الى انتهاج احد الأنماط الأخرى حسب التركيبة النفسية للمسير والظرف الذي تمر به المؤسسة.

-4 **اختيار الأسلوب الملائم للتصدي للمشكلة :**

توجد في هذا المجال أيضا أنماط كثيرة من المسيرين ومن أهمها¹:

- **المسير المتسرع :**

تعامل هذا النوع بالعاطفة في مواجهة المشاكل، فحالما يلمسون ظاهرة معينة تبين عن وجود مشكلة ما، ويبالغون في تقييم تلك الظاهرة، و في النتائج التي يمكن أن تنجم عنها فيعمدون إلى اتخاذ إجراءات سريعة، و غالبا ما تكون مرتجلة، و غير ملائمة لحجم ونوع المشكلة و لا شك أن ذلك يورط المؤسسة في أخطاء هي في غنى عنها، كما قد يقوم بافتعال مشاكل حقيقية، بسبب تصورات وهمية.

¹ كمال نور الله، مرجع سابق، ص 66-67.

- المسير الحذر :

يعمل على مراقبة وتفحص الظاهرة، و مدى تكرارها و عواملها و أسبابها، قبل القيام بأي اجراء , بعد ذلك يبدأ عملية التحليل و اتخاذ الحلول الملائمة للقضاء عليها قبل تفاقمها. و هذا النمط يدل على التوازن في شخصية المسير، مما يجعل رد فعله إزاء كل مشكلة موازيا تماما لأهميتها و آثارها المرتقبة الحقيقية.

- المسير الواثق :

هذا النوع لا يهتم بالظواهر والمشاكل ويعمل على تبسيطها استنادا إلى ثقته بقدرته على وضع حد لها حالما يشعر بأنها باتت تشكل خطرا فعليا على المؤسسة, لكن هذا النوع يشجع على تنامي الظاهرة و ازديادها، إلى أن تصبح حقيقة واقعة قد تجر المؤسسة الى العديد من المشاكل نتيجة الخطأ في تقدير الوقت الملائم للحسم، فتتعاظم المشكلة حتى تصبح فوق قدرته .

- المسير اللامبالي :

يترك الأمور على حالها مما يؤدي الى تفاقم المشاكل ويتعذر دائما بصعوبة إيجاد حل لتلك المشاكل، الى ان تصبح فعلا معقدة وصعبة التفكيك والتحليل نظرا للتراكم السلبي , مما يؤدي به الى التهرب من المسؤولية والحاقها بأفراد آخرين .

المبحث الثاني :

ادارة التغيير وتفعيل الاتصال بين المسير والافراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التغيير الركيزة الأساسية التي يبنى عليها الابتكار, فالتغيير هو ظاهرة طبيعية وكل ما هو عكس ذلك ينبئ أن هناك حالة ركود غير منطقية ينبغي البحث عن مسبباتها ومحاولة التقليل من نتائجها السيئة التي قد تؤدي الى زوال المؤسسة, كما يعتبر الاتصال بين المسير والأفراد في المؤسسة من بين أهم العوامل التي تساعد على التغيير السلس والايجابي, بالإضافة الى عملية التدريب التي تشبه عملية اعدة تحديث المورد البشري داخل المؤسسة وما ينتج عنه من تحديث لنشاط المؤسسة ككل.

المطلب الأول : ادارة التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- المسير وضرورة التغيير :

يعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن من بين ايجابيتها امكانية تغيير النشاط بصفة كلية, لكن التغيير الأصعب هو التغيير المستمر والتطور في نفس المجال, حيث اثبتت كثير من الدراسات ان معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يلجؤون الى التغيير الا اذا اجبروا على ذلك نظرا لشدة المنافسة .. وهذا مايعطي فكرة عن مستوى الابتكار فيها.

التغيير هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى¹, كما يمكن اعتبار التغيير تحركاً ديناميكياً بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية وفق الاستعداد الفني والإنساني. وفي جميع الأحوال نجد أنّ التغيير ظاهرة يصعب تجنبها², كما يعرفه عبد الباري درة بأنه: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي, وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"³.

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 544.

² سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، ط1، مكتبة جرير، مصر، 2001، ص 255.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 49.

2- أنماط التغيير في المؤسسة :

يأخذ التغيير في المؤسسة عدة أشكال، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

1-2 حسب معيار السبب:

تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط :

■ تغيير استجابةً لضغوط خارجية:

يعتبر قيام المؤسسة بالتغيير في هذه الحالة أمر حتمي ومفروض وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط مؤسسات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة وهو ما يسمى بعملية التكيف الدفاعي؛

■ تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:

تواجه المؤسسة مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى أحداث تغيير داخلي يساعدها على تخطي تلك المشاكل في اقصر فترة ممكنة لأن عملية المعالجة تتطلب جهد ووقت ليس في صالح المؤسسة؛

■ تغيير بهدف السيطرة على المحيط:

يحدث هذا التغيير بدافع وبتخطيط من المؤسسة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها وهو ما يسمى بالتغيير الهجومي الذي تهدف المؤسسة من ورائه على السيطرة على السوق.

2-2 حسب معيار أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

■ تغيير مخطط:

تقوم المؤسسة بالتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث اجراءات جديدة في المحيط قد تؤثر على نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.¹

¹ السلمي علي، مرجع سابق، 2004، ص 259.

■ تغيير دفاعي:

تقوم المؤسسة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والحفاظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المؤسسات للدفاع عن وجودها والحفاظ على مكانتها التنافسية¹.

■ تغيير هجومي:

هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المؤسسة، فهو سباق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المؤسسة، وغالباً ما يكون عن طريق طرح شي جديد مبتكر.

3-2 حسب معيار مدة إحداث التغيير:

يصنف التغيير إلى نوعين:²

■ التغيير التدريجي:

يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

■ التغيير الجذري:

هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، قد يكون منها السلي على المؤسسة، وتطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي بسبب برنامج جديد سطرته المؤسسة.

3- مجالات التغيير:

تعرف عملية التغيير بتبني المؤسسة لفكرة أو سلوك جديد يستهدف إعادة هيكلة الموارد والامكانيات لزيادة القدرات، وخلق قيمة اضافية، وتحسين العوائد والنتائج، وتشمل هذه العملية المهمات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والافراد التي تساعد في انجاز الاهداف بكفاءة عالية.

يمكن للمؤسسة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات رئيسية:

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر 1999، ص366.

² Robert Heller, Gérer le changement, Mango pratique, Italie, 1999, p p 12-13.

1-3 التغيير الاستراتيجي:

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المؤسسة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية عن طريق تغيير مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد، سواء تعلق الأمر بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومن أمثلة هذا التغيير تقدم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.¹

2-3 التغيير الهيكلي:

يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات²، كما يشمل درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف³ والعلاقات ما بين العمال، بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المؤسسة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة...

3-3 التغيير التكنولوجي:

تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام بأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المؤسسات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، تواصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب⁴، واعتماد الأساليب الابتكارية في التسيير.

تهتم عملية التغيير التكنولوجي بتقنيات الإنتاج او الخدمات التي تركز على الطرق والمراحل والمعدات ومدى انسيابية العمل التي تسهم في الحصول على المزايا التنافسية للمؤسسة، وتتضمن التغييرات التكنولوجية على الأقل أحد المستويات الآتية⁵:

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 313.

² Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 3ème tirage, édition d'organisations, paris, 2000, P 363.

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص 313-314.

⁴ مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظومات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 220.

⁵ Krajewski, Lee J, and Ritzman, Larry P, Operations Management, sixth ed, Prentice-Hall, New Jersey, 2002, p 211.

- ✓ تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج او العملية.
- ✓ تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج الموجود حاليا.
- ✓ ادخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المؤسسة.
- ✓ اكتشاف تكنولوجيات جديدة، وهذا يمثل اعلى مستوى في تغيير وتطور تكنولوجيا المؤسسة.

ويمكن حصر اسباب الدعوة الى التغيير التكنولوجي في المؤسسة في :

- زيادة الطاقة الانتاجية ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة.
- تخفيض تكاليف انتاج المنتجات.
- تحسين الجودة.
- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتقديم المنتجات في الوقت المناسب وبالشكل الأنسب
- تمييز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين.
- التقادم وتدهور المعدات والعمليات، إذ تصبح المعدات والعمليات لا تتميز بالكفاءة.
- اقتصاديًا نتيجة ضعف الصيانة، وعدم توافر الادوات الاحتياطية، وضعف أوقلة القوى العاملة الماهرة في المؤسسة.

يمكن التركيز على عملية التغيير التكنولوجي باعتباره ذو علاقة متبادلة و وطيدة بالابداع والابتكار في المؤسسة، اذ يمثل التقدم التكنولوجي اكبر مولدات الضغط على المؤسسة لتغيير طرقها التقليدية التي تتبعها، ويمكنها أن تغير الوضع من الضغط الى التحفيز، خاصة اذا استطاعت ان تبني وتنظم لقاعدة تكنولوجية في المؤسسة.

3-4 التغيير الإنساني:

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين¹:

1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛
2. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

¹ السلمي علي ، مرجع سابق، 2004، ص ص 257-258.

3-5 التغيير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو تغيير مخطط ومستمر لفترة طويلة الأجل وشاملة للمؤسسة ككل، حيث يمكنها من تحقيق الأهداف التالية¹:

- زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته؛
- تحسين قدرة المنظمة على التغيير والتجديد والتكيف مع المتغيرات الخارجية كلما دعت الضرورة؛
- تحسين قدرات المنظمة على حل المشاكل الداخلية؛
- خلق المناخ التنظيمي الناجح القائم على الثقة والتعاون والذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية.²

كما يتعلق التطوير التنظيمي بمجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي:³

❖ المدى الطويل:

توجه جهودات التطوير التنظيمي نحو المستقبل البعيد، فهو عملية مستمرة تهدف لتطوير ثقافة المؤسسة وقيمها ومبادئها. والثقافة مفهوم ينصب على المدى البعيد لأنها تتعلق بالقواعد السلوكية التي يتبعها أفراد المؤسسة في إنجازاتهم ومعاملاتهم وعلاقاتهم، وكذلك التكيف والقدرة على التغيير ومقوماته ينصب على المستقبل البعيد.

❖ حل المشكلات واتخاذ القرارات:

يركز التطوير التنظيمي اهتمامه على أهم عمل في الإدارة، وهو اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والعمل على حلها باستمرار. خاصة وأن المشاكل التي تحدث في المنظمات متنوعة، فمنها ما يتعلق بالجانب الفني، وآخر إنساني أو تسويقي أو مالي، وإذا تداخلت هذه المشاكل فيما بينها وأصبحت تؤثر في بعضها البعض زادت درجة تعقيدها وصعب حلها على المسير، وزاد تأثيرها على أهداف المنظمة وسياساتها وإنجازاتها.

❖ التكيف والتغيير:

تتعامل المؤسسة مع البيئة التي تعيش فيها، بحيث تحصل على مدخلاتها منها كما تطرح فيها مخرجاتها التي تساهم في تقدم أفراد المجتمع، وتحقيق رفاهيتهم وازدهارهم، ولذلك فإن العلاقة بين المنظمة والبيئة هي علاقة تأثر

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 319.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 17.

³ سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1994، ص 527-531.

وتأثير وتفاعل مستمر, وبالتالي يصبح مهماً تكيف المنظمة مع البيئة وتكييفها لصالحها، تبعاً لما يحدث من ظروف وتغيرات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وغيرها. وقد تكون البيئة مصدر للتغيير، كما قد تكون المنظمة هي المصدر، والأمر في الحالتين يتطلب التكيف والتخطيط واحتساب النتائج وطرق الاستفادة من التغيير وتوجيهه لصالح المنظمة وهذا ما يصبو إليه التطوير المنظمي.

المطلب الثاني : معوقات التغيير والعوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير

1- معوقات التغيير:

يواجه التغيير المنظمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها:

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي؛
- سوء وسائل الاتصال؛
- الدرجة العالية من الرسمية؛
- نقص الموارد لإحداث التغيير؛
- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها؛
- ومن أهم معوقات التغيير المنظمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.

1-1 مقاومة التغيير:

هي عبارة عن قوة ردّ فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال ردّ فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.

تأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات. كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية¹:

¹ محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، ط1، بيمكو، عمان، 1996، ص 286.

أ- قلة الفهم والثقة:

قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم¹ سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض. كما أنّ نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.

ب- الخوف:

كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقته في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يجوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

ج - نقص التحفيز:

من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه².

2-1 كيفية التعامل مع المقاومة:

هناك إجراءات تمكن المسير والمؤسسة من تفادي ظهور المقاومة عند تنفيذ التغيير وبالتالي هي إجراءات تسبق ذلك التغيير أهمها:

- إشراك الأفراد في عملية التخطيط للتغيير، وربما في تحديد أهدافه والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه، فبهذا يشعر الأفراد بأهمية وضرورة التغيير وبأنه ليس مفروضاً عليهم بل هم مشاركون في إحداثه.
- إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير³ المتوقع والإجابة عن كافة تساؤلاتهم للتوضيح والتوعية وزرع الثقة في نفوسهم؛

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق، 1994، ص 217.

² نفسه، ص 218.

³ Robert Heller, Op.Cit, P 39.

- توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في تنفيذه وإنجاحه؛
- تدريب الأفراد ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضاً من جانب الاتجاهات، وتدريب المشرفين والرؤساء على طرق تنفيذ التغيير، وعلى كيفية التعامل مع المرؤوسين خلال فترة التغيير.¹

وإذا ما قامت المنظمة بتنفيذ التغيير دون القيام بهذه الإجراءات، واصطدمت برد فعل الأفراد أي برفضهم له، فعليها القيام بـ:

- التقرب من الأفراد والاستماع إليهم لمحاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته؛
- تقديم الحوافز لتقبل الأفراد للوضع الجديد والمشاركة في تنفيذه وإنجاحه؛
- وضع وتنفيذ برامج التدريب اللازمة.

2 العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير:

هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحققها إدارة التغيير، من بين هذه العوامل نجد: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة، والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي والدرع الواقي لعملية التغيير.

يرتبط نجاح التغيير الثقافي في المنظمة كغيره من العوامل السابقة بمؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين على هذه العملية. إلا أن التوصل إلى تحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المنظمة ويساعدها لبلوغ أهدافها هو عملية جَدَّ صعبة لأنه يتعلق بشكل كبير بالأفراد وسلوكياتهم، وسيتم التفصيل أكثر في ذلك فيما يلي:

✓ إنَّ أول ما يجب أن يهتم به المسيرون عند إحداث التغيير هو نظرة الفرد للأوضاع المحيطة به أو "الإدراك" فهو ترجمة خاصة به ولا يمثل الواقع كما هو حقيقي، ولكنه تفسير حسب اتجاهات والقيم والتعليم، والخبرات السابقة لهذا الفرد، ولذا على الإدارة مساعدة الأفراد على رؤية الأحداث على حقيقتها بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي والصحيح والذي يساعد على الاستجابة الملائمة للتغيير.

✓ تعتبر القيم السائدة داخل المنظمة عائقاً لثقافة التغيير، إذ يصعب السيطرة عليها، فبالنسبة للفرد هي معتقدات طويلة الأجل يكتسبها ويحرص على الحفاظ عليها، فتصبح جزءاً من تفكيره وموجهاً لسلوكه وبالتالي محركاً لطاقاته وقدراته. أما القيم التنظيمية فهي مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد لتحديد السلوك الصحيح وهي

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق، 2001، ص 219

من مكونات ثقافة المنظمة، فإذا ما تعارضت هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد فسينتج عن هذا تصدع بين العاملين وأرباب العمل، وبالتالي فشل المشاركة في نفس المعتقدات وطرق أداء العمل وهذا سيؤدي إلى التأثير سلباً على أهداف المؤسسة¹، ولتفادي الوصول إلى مثل هذه الحالة، على الإدارة القيام بنشر وتبني قيم سليمة بينها وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة، مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.

✓ ويرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم. إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير. في البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، وأما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي².

✓ من العوامل الأخرى التي لها دور في إنجاح أو فشل التغيير هناك دوافع العاملين والتي يقصد بها تلك القوى والحاجات الداخلية التي يسعى الفرد لإشباعها والتي تساهم في توجيه سلوكياته. ولذا يتوجب على الإدارة التعرف على هذه الدوافع والحاجات وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة لمحاولة إشباعها، وهذا بغرض كسب ولاء الفرد وتوجيهه للاقتناع بالتغيير وتقديم ما بوسعته لإنجاحه مع العلم أن هذه العملية أي إشباع الحاجات عن طريق تقديم الحوافز المناسبة هي عملية مستمرة، حيث أنّ دوافع ورغبات الأفراد غير متناهية وإذا توقف المسؤولون عن تلبيتها يمكن أن تصدر عن الفرد سلوكيات في غير صالح المنظمة.

يمكن القول مما سبق أن الدور الذي يقوم به الأفراد في تحديد مصير عملية التغيير، فإذا ما أخذت الإدارة في الاعتبار نظرهم للأمور، قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم (وكلها عوامل موجهة لسلوكياتهم) وأحسنست الاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل وحاولت تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها، فهذا حتماً سيساعدها على بلوغ نتائج إيجابية.

أنّ دور وأهمية الأفراد لا يقتصران على هذه العوامل فقط، بل بإمكانهم المساهمة في التغيير من خلال إبرازهم لإمكاناتهم ومهاراتهم، بتقديم الأفكار الجديدة والإبداعات التي يمتلكها البعض منهم. لكن هذا لن يأتي تلقائياً بل يتطلب من المنظمة جهودات كبيرة ابتداءً بالتقرب من العاملين وكسب ولائهم وثقتهم وتحسيسهم بأن المصلحة مشتركة بينهما، ثم حثهم على التفكير والإبداع بتقديم الحوافز المناسبة وإعداد برامج تدريبية تساعدهم على تطوير وتحسين أفكارهم وبعد ذلك منحهم الفرصة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق وتجسيد هذه الأفكار في الواقع. وهكذا ستنتفع المنظمة وتحقق مكاسب أفضل من أن تقوم باقتناء الأفكار الجديدة من الخارج فهذا

¹ فيليب أتكسون، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 1996، ص 112-113.

² سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 586.

سيكلفها أكثر، بالإضافة إلى ذلك إذا كانت هذه الأفكار الجديدة متميزة ولا يمتلكها المنافسون ونجحت في التطبيق، فستحقق للمنظمة نجاحاً كبيراً وتفوqاً تنافسياً.

خلاصة القول هو أنّ التغيير الثقافي يلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل إدارة التغيير، وهذا ما يبرز أهمية العنصر البشري لأن من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة هناك ثقافة الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى أنه يمكن الجزم بأن أهم دعائم التغيير والتطوير هو العنصر البشري وذلك من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية وليس بقوته العضلية ومهاراته اليدوية بمساهمته بذكائه وإبداعاته، بدافعيته ورغبته في الإنجاز، بالقيادة والتعاون الفعال من خلال العمل في فريق.

المطلب الثالث : أهمية الاتصال لدعم عملية التغيير والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- طرق الاتصال :

هناك ثلاث طرق للاتصال التنظيمي في المؤسسة، و تتمثل هذه الوسائل في :الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير اللفظي¹.

1-1 الاتصال الكتابي :

تقوم المؤسسة بعدديد من أنواع و صور الاتصالات المكتوبة و منها :

الخطابات : و هي تمثل وسيلة من الوسائل الرسمية للاتصال مع الأفراد خارج المؤسسة؛

المذكرات : و هي ترسل أو توجه عادة للأفراد و الجماعات داخل المؤسسة، وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد، كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد، و هي أيضا أقل رسمية من الخطابات؛

التقارير : و تلخص التقارير عادة النتائج المتعلقة بمشروع معين، أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة، و عادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات؛

¹ راوية حسين ، مرجع سابق، ص 191.

الكتيبات : و تشمل الكتيبات على وظائف عديدة منها الكتيبات الإرشادية أو التوجيهية والتي تعرف الأفراد كيفية تشغيل الآلات؛ كتيبات السياسات و الإجراءات التي تعرف الأفراد القواعد التنظيمية؛ الكتيبات التشغيلية تبين كيفية أداء المهام، و الاستجابة للمشاكل المرتبطة بها.

النماذج : و هي وثائق نمطية و التي تدون عليها معلومات التقارير، و تقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال أكثر كفاءة و فعالية، و أكثر توضيحا للمعلومات، و يمثل نموذج تقييم الأداء نموذجا من النماذج المستخدمة في المؤسسة.

2-1 الاتصال الشفوي :

و هو من أكثر أشكال الاتصال التنظيمي، و يصلح أكثر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لعدد العمالة الصغير، و يحدث في كل مكان داخل المؤسسة ويتمثل في المحادثات الرسمية وغير الرسمية، و الاتصال عند القيام بالعمل، و في المقابلات و الاجتماعات... .

هناك مواقف صعبة التي ينطوي عليها الاتصال الشفوي، عند إبلاغ المرؤوس لرئيسه عن بعض المشاكل الخاصة بالعمل، مثل عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، و لكن بالرغم من هذه الصعوبة، إلا أن بعض الباحثين أكدوا على فعالية الاتصال وجها لوجه، خاصة في نقل الأخبار، وقد يكون من المفيد تدعيم هذا الاتصال الشفوي ببعض المستندات و الحقائق المكتوبة.

3-1 الاتصال غير اللفظي :

يتضمن الاتصال غير اللفظي كل العناصر المرتبطة بالاتصال الإنساني، الذي لا يعبر عنه بطريقة مكتوبة، أو شفوية، و تشمل العناصر الإنسانية كل من تعبيرات بالوجه؛ الحركات الجسمانية، المقصودة و غير المقصودة، و قد تم تصنيف تعبيرات الوجه إلى : الاهتمام و الإثارة، الاستمتاع و البهجة، الدهشة و الصدمة، الخوف و الرعب، الغضب و الانفعال... .

أما الحركات الجسمانية فهي أيضا من العناصر الإنسانية المعبرة بدرجة عالية، و تشمل الحركات الجسمانية على كل من الحركات الفعلية، و موقع الجسم أثناء الاتصال، و يعد التصافح باليد من أمثلة هذا النوع من الاتصال، أيضا الجلوس على حافة المقعد... .

هناك اشياء اخرى تدخل ضمن الاتصال غير اللفظي مثل المباني، مساحة المكاتب، الأثاث، رسالات معينة، بالإضافة الى ترتيب حجرة المكتب بطريقة معينة توضح مركز وقوة و المكانة الاجتماعية للفرد، كما أنها تخلق تأثيراً على ممارسة الأعمال و عقد اتفاقاتها¹.

2- اهداف عملية الاتصال :

1-2 هدف توجيهي: يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الإتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، و لقد توضح مركز وقوة و المكانة الاجتماعية للفرد، كما أنها أجريت أن الإتصال الشخصي أقدر على تحقيقه من الإتصال الجماهيري.

2-2 هدف تثقيفي: يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الإتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين بأمر مهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و اتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

3-2 هدف تعليمي: حينما يتجه الإتصال نحو إكتساب خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة تؤطر العمل في المستقبل .

4-2 هدف ترفيهي أو ترويجي: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل.

5-2 هدف إداري: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة.

6-2 هدف إجتماعي: حيث يتيح الإتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم ببعض و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد².

يجمع الاتصال بين أكثر من هدف في وقت واحد، و لذلك فإن للاتصال أهمية كبيرة سواء بالنسبة للإدارة أو الفرد، فمن خلال انسياب المعلومات و المعارف و الأداء و الأفكار و الإتجاهات و الخبرات و تدفقها بين الأفراد من جهة و بين الأفراد والمؤسسة من جهة أخرى، و المؤسسة و بيئتها الخارجية، و بذلك يتم التأثير و حدوث الاستجابة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و بذلك يمكن أن توضح المؤسسة إلى جميع العاملين في مختلف المستويات أهداف المؤسسة و خططها و أسلوب و برامج العمل.

تتمكن المؤسسة عن طريق عملية الإتصال من معرفة آراء العاملين بالمؤسسة و اتجاهاتهم في المستقبل و بالتالي تكون قادرة على التحكم فيهم و إحداث التأثير المطلوب، و تتمكن من معرفة آمال و طموحات و

¹ راوية حسين، مرجع سابق، ص 192.

² John w Newstrom, Organizational behavior : Human behavior at work, 12 edition, mc graw-hill international editions, 1986, pp 45-46

تطلعات الأفراد مما يجعل المؤسسة تبذل قصارى جهدها إلى تحقيقها، كما تعد العملية الاتصالية قلب العملية الإدارية حيث أن اتخاذ القرار لا يصبح مثمر و غير مجدي، دون أن تكون هناك وسيلة لنقله و توصيله لكافة المستويات و الأفراد التي يهتما هذا القرار، و عند وصوله إليهم يحدث التفاعل و ينتج تصرفات و إجراءات و ربما صدور قرارات أخرى، يصدرها الآخرون.

يتيح الإتصال للمؤسسة فرص النمو عن طريق معرفة المتغيرات الحادثة المرتبطة بعناصر الإنتاج في سوق المنافسة، و لا يتحقق ذلك إلا إذا كانت المؤسسة على اتصال بمحيطها الخارجي، و من هنا يتضح لنا أنه يترتب على عملية الإتصال صدور قرارات و خلق نشاط و توجيه و تنسيق و تتبع نتائجه و في النهاية تقويمه و تمكن المؤسسة من أداء جميع عملياتها الإدارية.

يجب الإشارة إلى أن عملية الإتصال تنمي روح الفريق داخل المؤسسة مما يؤدي إلى القدرة على مواجهة المشكلات بأسلوب جماعي، حيث لا يمكن اكتساب مهارات العمل الجماعي إلا من خلال أساليب الإتصال المتعددة، فهي تقدم أكبر فرص للعمل كمجموعة، و تحقق التفاعل بين أفراد الجماعة لأنه عندما يعمل الأفراد معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، نسمي هذا السلوك تعاونا و الإتصال الفعال يقلل من المواقف النزاعية و يحقق التفاعل و النمو المتزن و المتكامل للجماعة، و بالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الموكلة لها لأن المعلومات التي نقلت عن طريق الإتصال صادقة عن ظروف و طبيعة العمل، مما يمكن جميع العاملين بأن يكونوا على علم بكل صغيرة و كبيرة داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

3- معوقات عملية الإتصال و أساليب معالجتها :

أشارت إحدى الدراسات بان حوالي 80% من المدراء ذكروا بان صعوبة الإتصال هي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم، و هذا يدل على أنه في حالة تعثر نظام الإتصالات نتيجة الصعوبات المختلفة التي يتعرض لها فإنه سترتب على ذلك نتائج سيئة تلحق المؤسسة، و بشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الإتصال و تؤثر على فعاليتها بما يلي¹:

- ✓ عدم وجود تخطيط كاف لعملية الإتصال؛
- ✓ وجود آراء و فرضيات غير واضحة؛
- ✓ التلاعب بالألفاظ و المعاني ؛
- ✓ ضعف في الإصغاء؛
- ✓ معوقات معينة في الإتصال و هذه تعود إلى كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الإتصال الهاتفي؛

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة : لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 478.

✓ الرقابة على الإتصال و حذف بعض أجزاء من الرسالة تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الإتصال؛

✓ عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الإتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر؛

✓ عدم اختيار وسيلة الإتصال الملائمة كأن يكتب الفرد رسالة بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية؛

✓ تحريف المعلومات بالإضافة و الحذف و ذلك للتأثير على متخذ القرار، و قد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للمدير بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

هناك أكثر من أسلوب يمكن إستعماله لزيادة فعالية الإتصال و ذلك بالقضاء على الصعوبات و الحواجز التي

تؤثر بشكل سلب على عملية الإتصال و منها :

✘ تحسين عملية الإتصال عن طريق بث الرسالة برموز سهلة و واضحة؛

✘ الإنتباه لبعض الإعتبارات السلوكية من قبل المسير بشكل يؤدي إلى زيادة الثقة و الإحترام بينه و بين مرؤوسيه؛

✘ التدقيق على عناصر عملية الإتصال، و هذا يعني القيام بتحليل عملية الإتصال المتعلقة بنشاطات الإدارة الرئيسية و محاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها، و بالتالي تجنب إرتكاب الأخطاء فيما يتعلق بمثل هذه النشاطات الرئيسية؛

✘ الإستفادة من ردود الفعل العكسية من فهم عملية الإتصال؛

✘ التكرار غير الممل لعملية الإتصال و ذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية.

إن مسؤوليات الإدارة الحديثة لم تعد تقتصر فقط في مسؤولية واحدة ولكنها تعددت وتعاضمت نحو كافة العناصر المتصلة بالمؤسسة فضلا عن مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة، وهذه المسؤولية تتطلب من مدير الغد أن يلعب أكثر من دور في مؤسساته وفي وقت واحد، فهو مطالب أن يكون قائدا ومديرا ومخططا ومنظما ورجل دولة (رجل سياسة) ومصمم نظم و... الخ، ومثل هذه الأدوار لم تكن تحتاجها المؤسسة في إدارتها في الماضي مجتمعة سويا ولكن كانت تظهر مع مراحل نموها وتطورها

تولي الطريقة الحديثة اهتماما كبيرا للجانب الثقافي للفرد ومدى تلاؤمه وتكيفه مع قيم وخصائص المؤسسة وتعتمد في عملية الاختيار على الكامن الثقافي والذكاء والقدرة والاستعداد للتعلم ومدى توفر الخصائص اللازمة لديه لإرضاء الزبون¹.

¹ Jean Brilman, op cit, P 342.

المبحث الثالث :

التدريب والتحفيز لإدارة التغيير والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التدريب هو عملية إعداد الأفراد و للقيام بعمل معين وتزويدهم بالمهارات و الخبرات التي تجعلهم جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة

المطلب الأول : التحفيز المحرك الأساسي للابتكار والداعم الأكبر للتدريب.

1- مفاهيم حول التحفيز:

يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية¹

الحوافز فرص أو مكافأة، علاوة... الخ. توفرها إدارة المؤسسة أمام أفراد العاملين لتسيير بها رغباتهم وتحتل لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي تحتاج إلى إشباع²

التحفيز هو مجموع العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته³.

التحفيز هو قوة خارجية عن الشخص قد تكون مادية أو معنوية أو في شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد، تدفعه أو تحته على الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى أعلى بهدف الحصول على مزايا جديدة⁴.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف و تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص10.

² عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 284.

³ علي السلمي، مرجع سابق، 2004، ص 300.

⁴ أحمد المصري، الإدارة والمدير العصري، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص62.

من التعاريف السابقة نستخلص أن التحفيز هو دفع الفرد للسعي والاجتهاد من اجل تلبية رغبة معينة. فالتحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد تحقيقها

2- أهمية التحفيز في المؤسسة :

تحتل الحوافز أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث تحدث تأثيرا قويا على نفسية العمال و على أدائهم خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد و في المكان المناسب، و يمكن تبيان أهمية الحوافز فيما يلي:

- تعمل على زيادة الانتاج و سرعته.
- تحسين نوع الإنتاج و جودته كما و نوعا.
- تشجع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.
- تحقق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحوال المعيشة و ظروف العمل المناسبة و خلق إحساس بالثقة و الارتياح و عدم العداء تجاه الإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة.
- تحقق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية و المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي و بالتالي رفع دخل الفرد و تحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، و تحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا¹.

3- أنواع الحوافز.

هناك عدة تقسيمات للحوافز وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، كما يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية جماعية وأخيرا وهو الأكثر شيوعا إلى حوافز مادية ونقدية ومعنوية

1-3 الحوافز حسب اتجاهاتها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية².

¹ فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكشف الأردني، 1995 عمان، ص 208.

² صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، مطبعة الانتصار ، طرابلس، 1994، ص312.

1-1-3 الحوافز الإيجابية:

يقصد بالحوافز الإيجابية تلك الحوافز التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء الأفراد من خلال مدخل التشجيع والإثارة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، عن طريق توفير فرص التقدير والكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

2-1-3 الحوافز السلبية:

هي مجموعة المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب والردع أي مدخل العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو من الترقية... الخ. يمكن القول بأن الاعتقاد السائد أن التوفيق بين الأسلوبين هو الأفضل لما يخدم مصالح المؤسسة، فالدراسات والتجارب التي تمت في هذا الميدان أثبتت أن استعمال الحوافز السلبية يحقق مستوى أعلى من الأداء لدى الأفراد وذلك في المدى القصير وسرعان ما يصاحب ذلك هبوط في معنويات العاملين وما يترتب عليه من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وكذا عرقلة الإنتاج وكثرة الصراعات بين الإدارة والعمال، وهو ما يؤدي حتماً إلى انخفاض في الأداء والإنتاجية، عكس ذلك فإن أسلوب الحوافز الإيجابية يوفر روحاً معنوية للأفراد أعلى لكنه يحقق مستويات أداء أقل في المدى القصير، لكن على المدى الطويل فإن الأداء والإنتاجية تتحسن بشكل مستمر.

2-3 الحوافز حسب طبيعتها:

وفق هذا الأساس فإن الحوافز تقسم إلى¹:

1-2-3 الحوافز المادية:

يقصد بالحوافز المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية أو الفسيولوجية أو الأساسية مثل الحاجة إلى المأكل والملبس والمأوى وغيرها، ويعتمد هذا النوع من الحوافز في الدول النامية نظراً لفقرها وحاجة العمال إليها لسد حاجياتهم الأساسية وتضم هذه الحوافز مجموعة من الحوافز أهمها ما يلي:

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 315.

✘ ظروف العمل المادية:

تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل الآلات والمعدات ومكان العمل، التهوية، الإضاءة، النظافة، الهدوء، تعتبر كعوامل مهمة تؤثر وتحفز الأفراد على أدائهم لأعمالهم حيث أن لهذه العوامل تأثير مباشر على أداء الأفراد ومن ثم إنتاجية المؤسسة، حيث كلما كانت هذه الظروف مهياً أكثر كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن¹، كما أن الاهتمام المتواصل بالمحافظة على محيط سليم للعمل يؤثر على الرضا الشخصي والوظيفي لكل عامل ويحسن أداء إنتاجيته.²

✘ الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين:

تقدم معظم المؤسسات للأفراد العاملين بها خدمات مختلفة تختلف تبعا لطبيعة وحجم المؤسسة إلا أنها تشترك في خاصية هامة وهي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف إلى تحفيزهم على بذل جهد أكبر ورفع إنتاجيتهم بطريقة غير مباشرة من خلال التأثير على حالتهم المعنوية والصحية الأمر الذي يزيد من مقدرتهم على العمل ومن رغبتهم فيه، مثل الخدمة الصحية، خدمات غذائية، خدمات تعليمية، توفير وسائل النقل، توفير السكنات الملائمة، حضانة الاطفال...

3-2-2 الحافز المالي أو النقدي:

هي كل ما يصرف في صورة نقدية دفعة واحدة أو دفعات دورية وتشمل الأجر، المكافآت المالية التشجيعية، العمولة، العلاوات الدورية السنوية والعلاوات التحفيزية، المشاركة في الأرباح وغيرها، ويعتبر الأجر أكبر أنواع الحوافز النقدية الذي يربط العامل بالمؤسسة الذي يعبر عن تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام.³

تختلف الآراء حول درجة أهمية الحافز المالي بشكل عام للفرد فالنظرية الكلاسيكية تنظر للفرد وكأنه آلة وتهمل الجانب الإنساني فيه، وتعقد أن الفرد يسعى إلى تحقيق أعلى أجر ممكن وبالتالي فإنها تعتقد بأن الأجر هو العامل الحاسم لزيادة إنتاجيته في حين يتضاءل دور الحافز المالي بالنسبة لمؤيدي النظرية السلوكية حيث يشيرون بأن الفرد يعطي أهمية للأجر وللمردود المالي من عمله، وخاصة بعد أن يكون قد أشبع الحاجات الأساسية، ولكي يعتبر الأجر كحافز للفرد ويحقق الزيادة في الإنتاج يجب أن يقترن بشرطين أساسيين وهما:

¹ علي السلمي، مرجع سابق، 2004، ص31.

² Blondin fabi, gestion des ressources humaines, 4eme édition, chevalier besseyre des horts, canada, 1993 p 470.

³ Edem , p 319.

- أن يكون الفرد راغباً في الحصول على أجر أعلى.
- أن تكون هناك علاقة مباشرة وارتباط إيجابي بين الزيادة والإنتاج والزيادة في الأجر.

3-2-2 الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحي من جو العمل التي توفر لإشباع حاجات الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعدهم على إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو الذاتية، وأهم تلك الحوافز ما يلي¹:

■ فرص الترقية والتقدم:

تعتبر الترقية أحد المصادر الداخلية للموارد البشرية إذ تلجأ الإدارة إلى شغل المناصب لديها عن طريق ترقية بعض الأفراد، وتتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباطها بمستوى أداء الفرد في المؤسسة فالمؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بمستويات أداء الفرد تكون أكثر كفاءة من تلك التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات الشخصية، فالأفراد يعمدون على رفع مستوى أدائهم أملاً في الحصول على الترقية.

■ المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار²:

يعتبر إشراك الأفراد في الإدارة مدخلاً هاماً للتحفيز حيث يساهمون بأرائهم وأفكارهم في وضع الخطط والاستراتيجيات وتوجيه مسار المؤسسة، وإشراك الأفراد يساهم مساهمة فعالة في رفع روح المعنوية وتوليد الشعور لديهم بالأهمية، حيث يصبح لديهم إحساس بأنهم شركاء وليسوا مجرد موظفين، كما تعتبر المشاركة بالغة الأهمية من أجل جعل جميع الأفراد يشعرون بالمسؤولية في النجاح نشاط المؤسسة³.

يعمل المسير في المؤسسة على العمل بالمشاركة من أجل بلوغ أهداف ذات طابع اقتصادي وأخرى ذات طابع اجتماعي، ويمكن تلخيص الأهداف ذات الطابع الاقتصادي في:

- تحفيز الأفراد على رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة.
- تحسين فعالية المؤسسة.
- ضمان نمو المؤسسة وذلك بتشجيع الأفراد على الابتكار.

أما الأهداف ذات الطابع الاجتماعي فتتمثل في:

¹ على السلمي مرجع سابق، 2004، ص 315.

² احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 320.

³ Blondin fabi, op cit ، p 482.

- جعل محيط العمل أكثر إنسانية.
- تحسين رضا الأفراد عن العمل.
- دفع الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال المهمة التي يؤديها.
- تنمية الشعور بالانتماء لدى الفرد.
- التقليل من النزاعات الداخلية.

3-3 الحوافز حسب شموليتها:

الحوافز حسب هذا المعيار تصنف إلى حوافز فردية، جماعية

❖ الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد و احتياجاته الخاصة باعتباره إنسانا له كيانه المستقل وشعوره الخاص، أي أنها تقوم على أساس فردي يهدف إلى وضع الأسس التي تكافئ الأفراد بصرف النظر على النتائج التي حققوها كجماعة.

تصلح نظرية الحافز الفردي عندما تكون الأعمال داخل أقسام مصممة بحيث يؤدي كل عامل دوره في استقلالية عن غيره و لكن يشترط فيها أن لا تكون معقدة ويتم تقييمها بسهولة.

❖ الحوافز الجماعية:

تقدم إلى العاملين كمجموعة عاملة و ليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا مجازاة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج، أو تحقيق أعمال و مهام محددة، و هي التي تهدف إلى تحفيز و تشجيع العمل الجماعي، و كذلك زيادة الانتاجية، و تحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، كما يعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالترابط و الاستخدام و التوافق الجماعي فيما بين العمال و الملائمة مع ظروف العمل.

المطلب الثاني : التدريب والأنشطة الوظيفية ودعم العملية الابتكارية في المؤسسة

1- مفاهيم التدريب :

هناك الكثير من المفاهيم للتدريب تخلف في شكلها لكنها تقترب في مضمونها ومن أهمها :

- هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة¹.
- التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بذلك العمل وتزويده بالمعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة².

من خلال المفاهيم السالفة الذكر نستنتج أن :

- ✓ التدريب نشاط إنساني .
- ✓ التدريب نشاط مخطط له ومقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها.
- ✓ التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتكونين .
- ✓ التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات .
- ✓ التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان .

2- الأسباب الداعية للقيام بعملية التدريب:

أكثر ما يميز البيئة الاقتصادية اليوم هو التغيير السريع والمستمر وهي اهم الأسباب التي تدفع المؤسسة للقيام بعملية التدريب بالإضافة الى :

- التطورات التقنية والتكنولوجية.
- تغير أنظمة وإجراءات العمل.
- التغييرات في حاجات الزبائن.

¹ VATIER Raymond, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris, 1984, p 203.

² الداوي الشيخ, تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث, العدد 06, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2008, ص 16.

● القوانين و التشريعات الجديدة.

● التغييرات البيئية.

● ظهور مواد إنتاجية جديدة وبديلة لمواد أخرى.

● ظهور سلع وخدمات جديدة.

-3 أهمية التدريب :

تحقق عملية التدريب والتأهيل الفوائد التالية للمؤسسة¹:

✓ تمويل المؤسسات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة .

✓ يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث يقوم الموظف بالرقابة الذاتية على نفسه .

✓ رفع الروح للعاملين بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم .

✓ تأهيل العاملين لشغل وظائف أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية.

✓ غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق التفكير السليم، الأمر الذي يخلق مناخا جيدا في العمل.

✓ تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل، الأمر الذي يقلل من إصابات العمل² .

✓ رفع الإنتاجية بعد زيادة وصقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم.

✓ تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات وارتفاع مستويات الأداء الأمر الذي يقلل نسبة الأخطاء وتكاليف العمل .

✓ تحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية.

✓ الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى³ .

✓ الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل يتنقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نجد نفس الشخص يقوم بجملة من الوظائف المختلفة، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

¹ Roger Mucchielli, L'étude des postes de travail, 1^{ère} édition, ESF éditeur, Paris, 1994, pp 76-77.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 108.

³ الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص ص 12-13.

4- أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المؤسسات ويمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه فهناك نوعان مهمان من التدريب أثناء الخدمة (مكان العمل) والتدريب خارج الخدمة خارج العمل¹، ولزيادة فعالية النشاط التدريبي فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتدريب ويعتمد اختيار أسلوب أو بعضها على مجموعة من العوامل منها: حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، والأهداف المتوخات من النشاط التدريبي ونوع البرامج التدريبية والإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتاحة للمؤسسة².

4-1 أساليب التدريب في مكان العمل:

يعتبر التدريب أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التدريب في نفس موقع العمل، أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب، ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:

• أسلوب تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتدرب تطبيقها في أثناء تدريبه لكسب المهارات المطلوبة، ويقوم المدرب بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة. ويناسب هذا الأسلوب العمال الصناعيين والعمال الإداريين والفنيين.

• أسلوب التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه، ويسمح هذا الأسلوب بالتعلم من خلال الأداء الفعلي للعمل، وهي تعطي عامل المساهمة الفورية في الإنتاج، وقد تلقي هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق المسير، هذا بالإضافة إلى أن العامل المتدرب لا ينمي كل المهارات اللازمة لأداء وظيفته، حيث تكون إنتاجيته منخفضة.

¹ عبد الرحمن العيسوي، دراسات تقنية حديثة و معاصرة في البيئة الصناعية و المهن والأعمال والتدريب والتسويق والإدارة، ج 1، دار المعارف، الاسكندرية، 1995، ص ص 44-45.

² محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص ص 263-267.

● أسلوب التدريب عن طريق عامل قديم:

هذا الأسلوب لا يختلف عن الأسلوب السابق كثيرا، فالتدريب يتم في هذه الحالة عن يد عامل قديم ممن لهم خبرة طويلة في العمل، ولديهم معلومات فنية كبيرة، إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق.

● أسلوب التدريب تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف:

تتميز هذه الطريقة على غيرها من الطرق السابقة بأن المشرف أو المدرب يقوم بتوجيه أنشطة وأعمال مرؤوسيه في المؤسسة من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته وتختلف هذه الطريقة عن الطريقة السابقة في كون المدرب هو شخص آخر وليس المشرف المباشر للشخص المتدرب.

● أسلوب التدريب بالنقل بين مراكز العمل:

هو الأكثر شيوعا وأهمية من أساليب التدريب أثناء العمل، وبموجبه يتم التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة في المؤسسة، بشرط أن تكون هذه الأعمال في مستوى واحد، ويهدف هذا التدريب أساسا إلى توسيع معارف شخصية المتدرب، وإلمامه بكافة نشاط المؤسسة، ويتم تخطيط عمليات التنقل على أساس أن يمضي المتدرب مدة زمنية في تلك الوظيفة، أو مكان العمل¹.

إن أهمية الأسلوب يتميز بكونه يعطي للمتدرب صورة واضحة وشاملة عن طبيعة وظروف العمل، مما يساعد على خلق روح التعاون بينه وبين كافة الأفراد .

4-2 أساليب التدريب خارج مكان العمل:

يقصد بالتدريب خارج مكان العمل، ذلك التدريب الذي يعطي العاملين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مكان مخصص للتدريب داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة، كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتدريب، وهذا النوع قد يكون صعبا المنال على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الا اذا كان تحت رعاية واطراف الجهات الوصية،ومن أهم هذه الأساليب:

¹ عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص 46

• أسلوب المهمات الفردية:

يقوم المدرب بتكليف عمل للمتدرب، خلال فترة زمنية محددة، يقوم بهذا العمل منفردا دون أن يتعاون مع زملائه، وقد يكون هذا العمل مهمة بإنجاز عملا ما أو بحثا، يقوم بإعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة، وتترك له حرية معالجتها وإعدادها، ثم بعد الإنتهاء يقوم المدرب بتقييم النتائج التي توصل إليها المتدرب.

• أسلوب المحاضرة:

تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التدريب، وموجبها يقوم المحاضر بإلقاء المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي، ويتحكم المدرب في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتدرب على الإستماع فقط، ولنجاح أسلوب المحاضرة يجب توفر مجموعة من العوامل التي يأخذها المحاضر وهي:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومنتسلسلة بشكل منطقي.
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضر للقضاء على الملل.
- إعطاء حرية للمتدرب للإستفسار عن المعلومات غير الواضحة.

• أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

يتم هذا عبر اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين ويهدف إلى توصيات محددة، ويتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

• أسلوب التطبيق العملي:¹

ويتمثل في عرض وقيام المدرب لأداء عمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتدربين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم، ويمر تطبيق هذا الأسلوب بمجموعة من المراحل، تبدأ هذه المراحل باختيار المهنة المناسبة للمتدرب بناء على التوجيه والرغبة والقدرة، ثم يعطى للمتدرب مهارات أساسية عامة وعريضة تحتاجها مهن متعددة وتمارين أساسية خاصة بالمهنة نفسها، ويعطى له بعد ذلك تمارين للتدرب على جزء من العمل، ويجري التدرج في إعطاء المهارات لحين تغطية جميع الجوانب المعرفية والأدائية للعمل، وبعد

¹ علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، المركز العربي للتدريب، طرابلس، 1994، ص103.

ذلك تعطى للمتدرب تطبيقات قصيرة على العمل وتطبيقات أطول إلى أن يتم إيصاله إلى مرحلة أداء العمل، وبصورة اعتيادية مثله مثل الممارسين للمهنة.

● أسلوب دراسة الحالة:

تم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتدربين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل، ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتدربين، وتفيد دراسة حالة المتدرب بتنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات.

● أسلوب المباريات الإدارية:

ومن أهم هذه الأساليب التدريبية الحديثة، المباريات الإدارية حيث يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة، كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أسلوب بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي سبقتها وهكذا حتى نهاية المباراة.

يتيح هذا الأسلوب في التدريب فرصة كبيرة لجعل المتدربين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار وتتعلمون أهميتها توفر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المؤسسة ككل.

● أسلوب تدريب الحساسية:

وهو من وسائل التدريب الحديثة والتي أثارت كثيرًا من النقد، ويهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين ووسيلته في ذلك هي المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتدربين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته، وهو ما يعرف بالتفكير بأسلوب القبعات الست¹.

¹ علي محمد نصر الله، مرجع سابق، ص 104 .

خلاصة الفصل :

تعيش المؤسسات اليوم تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى جميع المستويات, وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها, ويعتبر العامل البشري أكبر عوامل النجاح الأساسية بالنسبة للمؤسسة وبالتالي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اذا توفرت على الكفاءات البشرية سوف تتمكن من تحقيق التميز والنمو.

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لعملية التغيير والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, لكن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه في ظل غياب التفاعل بين المورد البشري والمسير, هذا الأخير الذي يعتبر بمثابة الوقود الذي يعطي القوة والدفع للمحرك, عن طريق عملية الاتصال المباشر والمستمر خاصة وأن عدد الأفراد في المؤسسة ليس بالكبير, بكل أنواع وطرق الاتصال حتى وان كان غير لفظي أو مكتوب.

من أجل ضمان تفعيل عملية الابتكار في المؤسسة لابد من التركيز عن عملية التدريب, ويجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تعتمد على التدريب في مكان العمل الذي لا يكلف الكثير, بالإضافة الى المشاركة في دورات التدريب التي تنظمها الجهات الوصية من ندوات ومحاضرات..

التحفيز هو العامل الذي يعطي صفة القبول لدى الأفراد لعملية التدريب, كما يعتبر احد أكبر العوامل التي تساعد على اضعاف روح المنافسة بين الأفراد لتقدم الجديد واطمأن العمل في وقت قياسي وعلى اكمل وجه, مهما كان نوع التحفيز, حتى وان كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل الى استخدام التحفيز المعنوي أكثر, على اعتبار ان هذا الأخير لا يكلف خزينة المؤسسة الكثير.

أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبتكار التكنولوجي المرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية, فيجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور طاقات جديدة و بثمين قدرات و مهارات متاحة و متراكمة من خلال الخبرات و التدريبات الفردية و الجماعية في المؤسسة .

تمهيد:

تعتبر مرجعية الدراسة من الناحية التطبيقية احد الأسس والركائز التي تدعم اي دراسة في اطار الانجاز, باعتبارها نتاج اقتراح وأفاق لدراسات سابقة, وبناء الدراسة الحالية لا يمكن ان ينجز في اطار منفرد بعيد عن الدراسات الأخرى وهذه الدراسة تم انجازها عن طريق الاعتماد عن مجموعة من البحوث العلمية باللغة العربية أو باللغات الأجنبية.

تطرق الكثيرون الى دراسة الابتكار سواء على المستوى الجزئي او الكلي, بالنسبة للمستوى الجزئي يمكن أن تعطينا الدراسات السابقة فكرة عن واقع الابتكار في المؤسسة الجزائرية سواء مستوى الابتكار التكنولوجي أو التنظيمي, باعتبار ان الابتكار هو نتاج للتحالف بين النوعين السابقين.

تعتبر عملية الفصل بين الابتكار التكنولوجي والابتكار التنظيمي عملية غير منطقية بالكامل, بالرغم من الأفضلية التي يمنحها الكتاب والباحثون للابتكار التكنولوجي على حساب الابتكار التنظيمي, لكن الأول يصبح عدس الفائدة, اذا لم يتم تدعيمه وتأييره بالثاني .

الدراسات السابقة في الجزائر كثيرة لكن اسقاط هذه الدراسات على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس بالكثير, خاصة في ظل الخصوصية التي يتميز بها هذا النوع من المؤسسات التي تجعل من دراسة الابتكار فيها يميل الى الصعوبة باعتبارها تميل الى الحرفية, والاعتماد على تكنولوجيا بسيطة... .

تطرق بعض الدراسات الى الابتكار على المستوى الكلي, كسياسة متبناة من طرف الدولة, وهذه الدراسات يمكن ان توضح استعداد الجهات الوصية والمعنية بدعم سياسة الابتكار, والاختراع التي من شأنها ان تنعكس على المستوى الجزئي, لأن ما يجري في المؤسسة ما هو الا نتاج السياسة الكلية للابتكار التي تدعمها مؤسسات الدولة من اجل النهوض بالاقتصاد وزيادة تنافسية المنتج الوطني في ظل المنافسة التكنولوجية الشديدة من منتجات الدول الأخرى.

المبحث الأول : مرجعية الدراسة التطبيقية باللغة العربية

يعتبر الابتكار احد الدواعي الأساسية للنهوض بالمؤسسة ومن ثم الاقتصاد ككل, الا ان نجاح الابتكار في المؤسسة مرهون بنجاح السياسة الكلية للابتكار التي تدعمها الدولة ومن هنا سنتطرق الى الابتكار على المستوى الجزئي, وكذلك على المستوى الكلي .

المطلب الأول: الدراسات السابقة على المستوى الجزئي

1- دراسة مرزوقي مرزوقي :

تحت عنوان : دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة الجزائر, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح – ورقلة, 2008.

تعتبر هذه الدراسة القاعدة والمنطلق الأساسي لأطروحة الدكتوراه, والتي ركزت على الابتكار كعامل اساسي يدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, عن طريق التطرق الى أهمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وكافة الجوانب المرتبطة به .

1-1 اشكالية ومنهج الدراسة

تمحورت اشكالية الدراسة حول الحد الذي يمكن أن يساهم به الإبتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , ومن أجل معالجة هذه الاشكالية تم تبني منهجين هما :

• المنهج الوصفي : وذلك من اجل وصف وتحليل ظاهرة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والامام بكافة جوانب الموضوع من الناحية النظرية.

• المنهج الاستقرائي : استخدم هذا المنهج في الشق التطبيقي من الدراسة بعد الحصول على مجموعة من النتائج والأرقام, وقراءتها ثم الخروج بمجموعة من التوصيات .

2-1 محاور الدراسة :

تناولنا موضوع البحث في ثلاثة فصول, الفصلين الأول والثاني كإطار للإلمام بالجانب النظري للموضوع, وهو لا يقل أهمية عن الدراسة الميدانية, أما الفصل الثالث فكان ميدانيا.

بالنسبة للفصل الأول كان تحت عنوان : الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان : تسيير الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تضمن الفصل الثالث والأخير من هذا البحث الدراسة الميدانية التي تمت على أساس توزيع الاستبيان, على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية, والذي كان تحت عنوان : واقع الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية,

3-1 نتائج الدراسة :

خلصت هذه الدراسة الى جملة كبيرة من النتائج أهمها :

- ✓ الإبتكار التكنولوجي ليس المحدد الأساسي للقدرة التنافسية لأنه يوجد في كثير من المؤسسات التي تملك تكنولوجيا عالية إلا انه ليس لها قدرة تنافسية بحجم تكنولوجيتها;
- ✓ الإبتكار التنظيمي هو الضامن الأكبر لنجاح واستمرار الإبتكار التكنولوجي, سواء مرحلة الإنتاج أو التسويق, وهو ما يعطينا فكرة عن أهمية جميع عناصر الإبتكار التنظيمي;
- ✓ وجود هوة كبيرة بين المؤسسات الجزائرية والجامعات ومراكز البحث, والمركز الوطني لحقوق الملكية الصناعية والتجارية الا من اجل تسجيل العلامات أو المنتجات لنسبة قليلة من المؤسسات¹;
- ✓ عدم وجود هيكل تنظيمي للمؤسسات المصغرة الذي يختصر في شخص المسير, وحتى بعض المؤسسات المتوسطة, واعتماد هيكل تنظيمي كلاسيكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة;

¹ مرزوقي مرزوقي, مرجع سابق, ص 179.

✓ وجود ضعف على المستوى التسييري والتنظيمي ، وهو ما يعكس تراجع مستوى الابتكار التنظيمي في المؤسسات الجزائرية مما سيؤثر بطبيعة الحال على مستوى الابتكار التكنولوجي؛

✓ تأخر مستوى الابتكار التكنولوجي للمؤسسات ص و م ، واعتمادها على تكنولوجيا قديمة رغم أنها تتوفر على طاقات مبدعة تحتاج التي التشجيع .

2- دراسة حجاج عبد الرؤوف:

تحت عنوان : دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013"، اطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2015.

2-1 اشكالية ومنهج الدراسة :

كانت اشكالية الدراسة كالتالي : "كيف يساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وما هو مستوى كفاءته في تنمية الميزة التنافسية بشركة كوندور؟"
اختار الباحث منهجين من اجل الامام والاحاطة بكافة جوانب الموضوع هما :

- المنهج المتكامل: وذلك من خلال وصف وتحليل المدخل العامة للميزة التنافسية والإبداعات التكنولوجية على مستوى المؤسسة، والعلاقة فيما بينهما.
- منهج دراسة الحالة : استخدم الباحث هذا المنهج في الشق التطبيقي للدراسة والتي تمت على مستوى مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

2-2 محاور البحث :

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال قسمين، كما يلي:

القسم الأول: ويضم فصلين الفصل الأول يتناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، وكذلك الإطار النظري للإبداع التكنولوجي (مفهومه، أنواعه ومحدداته) والعلاقة بينه وبين تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية اما في الفصل الثاني تم التطرق الى الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

القسم الثاني : وهو الجزء الميداني والمتعلق بالجانب التطبيقي تم تقسيمه إلى فصلين, الفصل الثالث تم فيه التطرق إلى أداة الدراسة ومتغيرات البحث وكذلك وصف إحصائي لمدخلات ومخرجات المستخدمة, وفي الفصل الرابع تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال قياس مؤشرات الكفاءة، ومعاملات التحسين لكل وحدة من الوحدات الإنتاجية للمؤسسة.

2-3 نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها :

✓ هناك مصدرين للميزة التنافسية مصادر داخلية تتمثل في نقاط القوة و الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ومصادر خارجية تتمثل في اتباع ثلاث استراتيجيات اساسية هي استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز , واستراتيجية التركيز .

✓ تختلف درجة التأثير حسب نوعية الميزة التنافسية من خلال العلاقة بين الابتكار التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة فإذا كانت المؤسسة تتبع إستراتيجية تدنئة التكاليف كخيار استراتيجي لكسب الميزة التنافسية فيجب عليها التوجه نحو الابتكار التكنولوجي في العملية، أما بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز للحفاظ على الميزة التنافسية فإنه يلزمها التوجه نحو الابتكار التكنولوجي في المنتج.

✓ تختلف درجة تأثير نوع الابتكار التكنولوجي على أبعاد الميزة التنافسية , فعلى ابتكار المنتج تكون على مستوى أعلى تأثير التسليم أولاً، التكلفة، الجودة ثم المرونة، أما بالنسبة لإبتكار العملية أعلى تأثير يكون على الجودة أولاً، التسليم، التكلفة ثم المرونة.

✓ ارتفاع مستوى الإبتكارات التكنولوجية بالنسبة لوحدات انتاج التلفزيون، ووحدات انتاج المكيفات، ووحدات انتاج الثلاجات، ووحدات إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية ومساهمتها في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

- ✓ تفوق وحدة إنتاج التلفزيون التي حققت أعلى كفاءة في النموذجين بمتوسط يقدر (90%)، كما أنها حققت كفاءة تامة (100%)، في سنتين (2009 و2010)¹.
- ✓ ارتباط العوائد وزيادة الميزة التنافسية من خلال سنوات الدراسة ومختلف الوحدات الانتاجية بمستوى كفاءة كل وحدة وهو ما تثبته الدراسة من خلال النتائج المتحصل عليها وتنمية الابتكارات سواء على مستوى المنتج او على العمليات.
- ✓ ارتباط درجة الكفاءة في كل الوحدات بنفقات البحث و التطوير، من خلال المقارنة بين ارقام سنوات الدراسة في المؤسسة.
- ✓ تبين ان هناك علاقة طردية بين متوسط الكفاءة والعائد ففي وحدة إنتاج التلفزيون في نموذج عوائد الحجم الثابتة (88%) و(90%) في نموذج عوائد الحجم المتغيرة، متوسط الكفاءة لوحدة إنتاج المكيفات الهوائية في نموذج عوائد الحجم الثابتة (37%) و (65%) في نموذج عوائد الحجم المتغيرة، متوسط الكفاءة لوحدة إنتاج الثلاجات في نموذج عوائد الحجم الثابتة (54%) و (84%) في نموذج عوائد الحجم المتغيرة، متوسط الكفاءة لوحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية في نموذج عوائد الحجم الثابتة (68%)، أما في نموذج عوائد الحجم المتغيرة بلغت (78%) .

المطلب الثاني : الدراسات على المستوى الكلي

1- دراسة دويس محمد الطيب :

تحت عنوان " محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009" , اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة, 2012.

¹ حجاج عبد الرؤوف, دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013", اطروحة دكتوراه غير منشورة, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة, 2015, ص

1-1 اشكالية ومنهج الدراسة :

تمحورت اشكالية الدراسة عن الابتكار في الجزائر وكانت كما يلي : " هل تتم عملية الابتكار في الجزائر في اطار نظام وطني واضح المعالم والأهداف وبوتيرة جيدة, وهل المتدخلون في النظام يقومون بالوظائف المنتظرة منهم؟" .

اختار الباحث منهجين من اجل الاحاطة بجوانب الموضوع هما:

- المنهج الوصفي : من اجل تحليل وضعية الابتكار والبحث والتطوير في الجزائر عن طريق استخدام ادوات الاحصاء الوصفي .
- اسلوب المقارنة : وذلك من اجل ابراز وضعية الجزائر بالدول الأخرى, في كافة المجالات المتعلقة بالابتكار, من خلال عرض بعض التصنيفات الدولية وتموقع الجزائر فيها.

2-1 محاور الدراسة:

قسم الباحث الدراسة الى خمسة فصول كانت على النحو التالي :

الفصل الأول كان عبارة عن مدخل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالابتكار عن طريق عرض النماذج والمعوقات, كما تطرق الباحث الى دور الجامعة التي تعتبر الحاضنة الأساسية لنشاطات البحث العلمي, الذي يعتبر المصدر الأساسي والرئيسي للابتكار من خلال عرض محدداته وأهميته سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للدول والحكومات .

الفصل الثاني كان لقياس وتقييم نشاطات الابتكار والبحث والتطوير, من خلال التعرض للطرق الكمية والنوعية المستعملة في عملية التقييم, بالاضافة الى عرض اهم المؤشرات المستعملة على المستوى الوطني والدولي التي تستعمل في مختلف التصنيفات التي تعدها الهيئات المختصة بالاضافة الى ضرورة تضيق الفجوة بين المؤسسة والجامعة من اجل انجاح عملية الابتكار .

الفصل الثالث تطرق الباحث الى النظام الوطني للابتكار, من حيث النشأة والمكونات, والأنظمة الوطنية للابتكار المطبقة في العالم, بالإضافة الى الدور والهدف الذي انشئت من اجله هذه الأنظمة لترقية الابتكار, ثم استعرض آليات تقييم أداء تلك الأنظمة, من خلال المؤشرات الكمية والنوعية المعروفة, كما تطرق الى النظام الوطني للابتكار لمختلف دول العالم بما في ذلك بعض الدول العربية.

الفصل الرابع خصص لدراسة واقع البحث والتطوير والابتكار في الجزائر من خلال تقييم الكمي والكيفي لنشاطات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر, باستخدام بعض الأساليب الاحصائية المعروفة خلال فترة الدراسة وتحليل واقع التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في الجزائر, بالإضافة الى واقع القطاع الصناعي في الجزائر .

الفصل الأخير من الدراسة خصص الى تشخيص وضعية النظام الوطني للابتكار في الجزائر بإبراز الأطراف الفاعلة في الابتكار وطبيعة العلاقة بين تلك الأطراف, ثم بعد ذلك الانتهاء الى تقييم الوضع العام للابتكار في الجزائر باستخدام المؤشرات التي تم التعرض لها في الشق النظري من الدراسة.

3-1 نتائج الدراسة :

خلصت هذه الدراسة الى نتائج معبرة يمكن ابراز اهمها في :

- صعوبة القيام بنشاطات البحث والتطوير والابتكار بعيدا عن الجامعة أو مراكز البحث أو حتى المؤسسات التي لها قدرة مالية معتبرة, على اعتبار ان الابتكار لا يركز على توفير الأموال اللازمة فحسب بل يركز تظافر العديد من الأطراف, وتوفير الظروف الملائمة.
- الوضعية السيئة والمخجلة لنشاط الابتكار في الجزائر, وهو ما تؤكد التقارير الدورية الصادرة عن الهيئات الدولية المختصة.
- التدهور والتأخر الكبير في ابتكار المؤسسات الصناعية الجزائرية والتي تعكسها نسبة السلع التكنولوجية المصدرة خارج المحروقات والتي كانت في حدود 1%.

- العجز الواضح للاقتصاد الوطني بسبب تبني سياسة بعيدة عن دعم الابتكار مما أدى الى تبني برامج غير مثمرة للتنمية في البلاد.
- ضعف دور الجهات الوصية في توفر الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والمالية الملائمة لممارسة نشاط الابتكار, بالإضافة الى ضبابية السياسة المنتهجة من طرف الدولة في هذا المجال.
- عدم جدوى التحكم في ضبط الواردات بسبب التأخر الصناعي الكبير سواء للقطاع العام او الخاص.
- الفجوة الكبيرة بين الجامعات الجزائرية والمؤسسات الاقتصادية, بسبب غياب كافة انماط التعاون الاستشاري والمالي و التعاقدات طويلة المدى.
- هيمنة الأفراد بنسبة 77% على براءات الاختراع الممنوحة للجزائريين, وهو ما يظهر ضعف الابتكار في منظومة البحث ومنظمة الصناعة في الجزائر¹.

2- دراسة بن نذير نصر الدين :

تحت عنوان : دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر, اطروحة دكتوراه, منشورة, تخصص تسيير, جامعة الجزائر3, 2012.

2-1 اشكالية ومنهج الدراسة:

تمحورت اشكالية الدراسة حول قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اتباع سياسة الابتكار التكنولوجي وكانت كما يلي : " إلى أي مدى يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإعتماد على الإبداع التكنولوجي كخيار استراتيجي في تكوين القدرة التنافسية لمواجهة التحديات الراهنة والاستمرار في لعب الدور التنموي البارز؟"

من أجل الوصول الى جواب على هذه الاشكالية اعتمد الباحث على :

¹ دويس محمد الطيب, محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009", اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة, 2012, ص 324.

• **المنهج الوصفي** : اعتمد الباحث على هذا المنهج من اجل الامام بكافة جوانب الظاهرة في الجزء النظري من الدراسة.

• **المنهج التحليلي**: استعمل الباحث المنهج التحليلي في الشق التطبيقي من الدراسة عن طريق دراسات ميدانية لبعض الدول المتقدمة, وتحليل واقع الابتكار والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

2-2 محاور الدراسة :

قسم الباحث الدراسة الى خمس فصول كانت على النحو التالي :

تطرق الباحث في الفصل الأول الى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وصعوبة ايجاد تعريف موحد من خلال تعدد معايير التعريف واختلافها من دولة الى اخرى بالإضافة الى الاشارة الى اهم التجارب الدولية في ذلك, مع ذكر اهم الخصائص والمميزات وأشكال هذا النوع من المؤسسات والدور الذي تقوم به في مختلف المجالات, واهم الصعوبات التي تواجهها.

الفصل الثاني تمحور حول القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهم محدداتها والتطرق الى اهم المؤشرات التي تستخدم لقياسها, ثم تطرق الباحث الى اهم الاستراتيجيات التنافسية, كما حاول التعرّيج على توصيف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات والتحديات العالمية, بالإضافة الى ذكر الطرق التي يتم من خلالها بناء قطاع تنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تركز الفصل الثالث من الدراسة حول تسيير الابتكار التكنولوجي والتطرق الى مختلف التعريفات والمفاهيم المتعلقة بالابتكار ومحاولة ابراز اهم الفروقات بين مختلف المصطلحات, كما ابرز الباحث اهم الدوافع لتبني سياسة الابتكار, كما وضح اهم النماذج والأشكال الخاصة بالابتكار وأثاره المختلفة سواء على المستوى الجزئي والكلي, ولخص الباحث اهم مراحل سيروية الابتكار التكنولوجي , وعرض اهم السبل المتاحة للمؤسسة في اعتماده, واهم المتطلبات لتطبيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تطرق الباحث في الفصل الرابع الى الركائز الأساسية لتدعيم الابتكار التكنولوجي بتناول اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي, بالإضافة الى دور وفعالية البحث والتطوير وحماية الابتكارات التكنولوجية عن

طريق حقوق الملكية الصناعية , كما أكد الباحث على دور الدولة في تفعيل الابتكار ليس فقط من خلال النصوص والتشريعات القانونية بل من خلال الدعم الفعلي له وتفعيل كافة الأطراف التي لها علاقة بالابتكار من مؤسسات وجامعات ومراكز بحث ...

خصص الباحث الفصل الخامس الى تحليل واقع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالتطرق الى التشريع القانوني وعرض اهم الهيئات الداعمة لها بالإضافة الى تناول الآليات والبرامج الداعمة للابتكار من برامج وطنية واتفاقيات التعاون الدولية, كما تم عرض تقارير التنافسية الحديثة للمنتدى الاقتصادي العالمي ومن خلاله تقييم أداء الابتكار باستخدام بعض المؤشرات المعتمدة عالميا.

2-3 نتائج الدراسة :

خلصت هذه الدراسة الى الكثير من النتائج اهمها :

- ✓ دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معترك المنافسة من خلال الاستثمار في الابتكارات التكنولوجية, بالإضافة الى حجم الانفاق على البحث والتطوير, وبالتالي لم يعد ذلك حكرًا على المؤسسات الكبيرة والضخمة .
- ✓ يمكن اعتبار أي استحداث في المنتج او العملية عبارة عن ابتكار شريطة ان يثبت نجاحه من الناحية التسويقية والاستعمالية.
- ✓ ضعف الأداء التنافسي والابتكاري للجزائر الناتج عن وجود بيئة غير مشجعة وغياب دور الدولة وهو ما عكسته التقارير الدولية وترتيب الجزائر فيها.
- ✓ التأخر الكبير في منظومة البحث والتطوير وضآلة الانفاق المخصص من قبل الدولة وانعدام مساهمة القطاع الخاص في ذلك, بالإضافة الى الهوة الكبيرة بين الجامعات والمؤسسات.¹

¹ بن نذير نصر الدين, دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر, اطروحة دكتوراه, منشورة, تخصص تسيير, جامعة الجزائر3, 2012, ص 333.

- ✓ الابتكار عملية تفاعلية بين المستوى الجزئي والكلّي, يبدأ من دور الدولة, وينتهي عند المؤسسات التي من خلال ذلك ترفع قدرتها التنافسية للمنتج الوطني .
- ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تعبر أي اهتمام بالابتكار التكنولوجي, ولا تعتبره كأولوية للحفاظ على قدرتها التنافسية.

المبحث الثاني :

مرجعية الدراسة التطبيقية باللغة الأجنبية وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

-1 دراسة Adel Amin AMMAR :

تحت عنوان : **Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME**

وهي اطروحة دكتوراه منشورة بالمدرسة العليا للفنون والحرف التابعة لجامعة ParisTech ,Paris 2010

1-1 اشكالية ومنهج الدراسة :

تمحورت اشكالية الدراسة حول : كيفية حل مشكلة الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة عن طريق تصميم منهجية مبنية على اساس اعادة استخدام المعرفة والعمليات الابتكارية .

اعتمد الباحث في انجاز هذه الدراسة على منهجين هما :

- المنهج التحليلي: من اجل تحليل الظاهرة في الشق النظري من الدراسة
- المنهج الاستدلالي: استعمل الباحث هذا المنهج في الشق التطبيقي من الدراسة والخروج بمجموعة من الارقام والنتائج التي يستدل بها لتفسير الظاهرة.

2-1 محاور الدراسة:

الفصل الأول من الدراسة كان عبارة عن مقدمة البحث بكافة جوانبها من اشكالية وفرضيات والمنهج

المستخدم بالاضافة الى الهدف من الدراسة وتقسيمات الدراسة.

الفصل الثاني من الدراسة تشمل الأدبيات النظرية الخاصة بالابتكار وادارة المعرفة التي تعتبر الركيزة الأساسية للابتكار, ومحاولة اسقاط العنصرين على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, التي تجد صعوبة في ايجاد تصميم نموذج يتوافق مع خصوصيتها يعتمد على ادارة المعرفة التي تعتبر من اولويات الشركات ذات القاعدة التكنولوجية العالية.

اقترح الباحث في الفصل الثالث منهجية الرسملة وهيكله المعرفة, خاصة تلك المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وبما ان عملية الرسملة عادة ما تعد على المدى الطويل في عملية اعداد الاستراتيجية من خلال توفير الأموال اللازمة لهيكله المعرفة ومن ثم دعم سياسة الابتكار, ويكون ذلك ببناء قاعدة للمعارف وكيفية استخدامها للحصول على تصميم وظيفة الابتكار في المؤسسة.

الفصل الرابع اقترح الباحث بناء نموذج باستخدام برنامج "MAL'IN" بالاضافة الى توصيف النموذج بكل مراحل الذي يعتمد على الرسملة وبناء قاعدة معرفية وعلمية وابتكارية معتبرة, مع العمل على تخفيض المراحل والوظائف من اجل خفض من التكاليف .

الفصل الخامس تطرق الى التطبيق الصناعي للنموذج, باستخدام المنهجية المقترحة في الفصل الرابع, واسقاطها على ارض الواقع في مؤسسة MARQUET & Cie الخاصة بصناعة الأحذية وقد سمح تطبيق النموذج بالوقوف على النتائج المتحصل عليها وتقييم النموذج.

3-1 نتائج الدراسة :

خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير متخصصة في تصميم عمليات التصنيع بسبب ضعف الدعم المالي .
- ✓ عدم قدرة المؤسسة محل الدراسة على تبني النموذج نظرا لافتقارها الى المهارات التقنية والموارد البشرية المؤهلة .
- ✓ محاولة تكييف مراحل الابتكار وادارة المعرفة بطريقة تتوافق مع القدرات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- ✓ تعتبر ادارة المعرفة عملية مرهقة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في ظل القدرات المالية الضعيفة, والمؤهلات البشرية المتواضعة, حيث وجدت المؤسسة محل الدراسة مشكلة في اندماج العمال مع ادارة المعرفة

وعملية استغلالها او ارشفتها للاستفادة منها لاحقا, خاصة وان المؤسسة تعتمد على عملية التصميم من اطراف خارجية.

✓ ساعد النموذج المقترح على تخفيض التكاليف بنسبة 30% بالاضافة الى سرعة الانجاز التي كانت تتم بطريقة يدوية¹.

-2 دراسة ERIC THOUVENIN :

تحت عنوان :

MODELISATION DES PROCESSUS DE CONCEPTION DE PRODUITS ET DEVELOPPEMENT DE LA CAPACITE D'INNOVATION : APPLICATION AU CAS DES PME-PMI

وهي اطروحة دكتوراه تخصص تصميم منشورة بالمدرسة العليا للفنون والحرف التابعة لجامعة ParisTech, 2002, Paris

1-2 اشكالية ومنهج الدراسة :

تمحورت اشكالية الدراسة حول : ما هي الأدوات والأساليب التي تزيد من فعالية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل القدرات و الامكانيات المالية والبشرية المتواضعة.

اعتمد الباحث في انجاز هذه الدراسة على منهج واحد هو :

- **منهج البحث العلمي المتكامل:** وذلك من اجل دراسة كافة الأنشطة والمجالات الخاصة بالدراسة وشرح مفصل لعملية الابتكار عن طريق استخدام اسلوب المحاكاة, ومجموعة من الادوات التي تساعد في الحصول على نتائج معبرة.

¹ Adel Amin AMMAR, Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME, These pour obtenir le grade de docteur, Spécialité Conception , Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, paris, 2010, p 211.

2-2 محاور الدراسة :

تضمن الفصل الأول تقديم سياق الدراسة والمتمثل في عناصر المقدمة والتطرق الى اشكال الدراسة والمنهج المستخدم والأهداف المرجوة من الدراسة بالإضافة الى تقسيمات البحث .

الفصل الثاني عرض فيه الباحث الادبيات النظرية لموضوع البحث من خلال التطرق الى مختلف نظريات المعرفة, والتطرق الى الدراسات المؤطرة لعمليات الابتكار, ومحاولة اسقاطها على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تطرق الباحث في الفصل الثالث الى الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبني الأساليب والأدوات التي تدعم عملية الابتكار, بالإضافة الى عدم تقبل النماذج الحديثة التي تركز في الأساس على التطور التكنولوجي, ايجاد المنهجية الملائمة لتطبيق ذلك.

تطرق الباحث الى اهم الطرق والأساليب المستخدمة في تفعيل وتطوير القدرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مع مراعاة القدرات والامكانيات المالية والتكنولوجية والبشرية المتاحة في هذا النوع من المؤسسات.

الفصل الخامس شرح فيه الباحث كيفية اختبار الفرضيات, ويعرض فيه النتائج المختلفة على المستوى الكلي, حيث يركز على كيفية اقتراح نماذج تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف نشاطاتها على تبني سياسة الابتكار, كما قدم الباحث نموذج متكامل الأدوات والأساليب لعملية الابتكار, وتم تطبيقها على مستوى خمس مؤسسات صغيرة ومتوسطة صناعية, حيث اظهرت التجارب انه يمكن تبني النتائج المتحصل عليها والتوصية بها .

3-2 نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

✓ تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى الرغم من محدودية الموارد بالاستجابة للابتكار وبالتالي لا بد من العمل على تمكينها من ذلك.

- ✓ تبني فرضية التعلم التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على انتهاز الابتكار على المدى الطويل, وبالتالي لا بد من إيجاد طرق وأساليب تساعد على ترسيخ مبدأ التعلم في الفترات الأولى حتى يصبح اولوية من أولوياتها على المدى الطويل.
- ✓ صعوبة توفير حلول ملموسة لمشكلة الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, بسبب عدم قدرتها على تبني ادارة المعرفة.
- ✓ تعزيز دور فرق الابداع, التي من شأنها ان تبعث مشروع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.
- ✓ نجاح النموذج المطبق على المؤسسات الخمس محل الدراسة الذي يعمل على جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التعرف على خبرات والقدرات التي تتوفر عليها المؤسسة.
- ✓ قدم النموذج طرق وأساليب لخفض التكاليف المتعلقة بنظم التعلم لكي تتواءم مع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ تعتبر عملية رسملة المعرفة والتعلم من الركائز الأساسية لدعم سياسة الابتكار.
- ✓ دور المسير لمساعدة الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير قدراتهم الابتكارية.
- ✓ الاهتمام بعملية تدريب الأفراد في المؤسسة, وتشجيعهم على دعم الابتكار وتبادل المعرفة .
- ✓ التأكيد على زيادة دور الحكومات والاتحاد الأوربي لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

-3 دراسة Yann MENIERE :

تحت عنوان :

Patent-based strategies and R&D efficiency when innovations are cumulative and complementary

وهي اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد صناعي منشورة بالمدرسة العليا للمناجم التابعة ParisTech 2006.

¹ERIC THOUVENIN, MODELISATION DES PROCESSUS DE CONCEPTION DE PRODUITS ET DEVELOPPEMENT DE LA CAPACITE D'INNOVATION : APPLICATION AU CAS DES PME-PMI, These pour obtenir le grade de docteur, Spécialité GENIE INDUSTRIEL , Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, paris, 2010, p 118.

3-1 اشكالية ومنهج الدراسة :

تمحورت اشكالية الدراسة عن التنظيم الصناعي في ظل المنافسة الكبيرة بين الابتكارات المختلفة, وكيفية إيجاد التفاعل بين اصحاب الاختراعات مما يزيد من التركيز الاستراتيجي لعملية الابتكار من خلال التوازن السليم للمنافسة التي قد تكون ضارة في بعض الأحيان.

اختار الباحث منهج واحد من اجل الاحاطة بجوانب الموضوع هو:

- **منهج دراسة الحالة:** اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة من خلال اسقاط الموضوع على احد الهيئات التي تقوم بمنح جوائز للمبتكرين وهي OMRS¹ وهي هيئة علمية عالمية مقرها في المملكة المتحدة البريطانية تمنح جوائز للمبتكرين من اجل بعث روح المنافسة.

3-2 محاور الدراسة:

قسم الباحث الدراسة الى ثلاثة فصول كانت على النحو التالي :

الفصل من الدراسة تمحور حول قانون اقتصاديات براءات الاختراع حيث تطرق الى مناقشة موضوع المدة القانونية للاحتكار, بالاضافة الى ان حقوق الملكية تحمي التقنيات ولا تحمي الاسواق, بالاضافة الى متطلبات براءات الاختراع, والى المشاكل القانونية المتعلقة بها .

الفصل الثاني تضمن الهيئة محل الدراسة والاستراتيجيات التي تستخدمها للهيمنة على براءات الاختراع, بالاضافة الى الحوافز الممنوحة للابتكار والحوافز المخصصة للسبق في هذا المجال, كما تطرق الباحث الى براءات الاختراع كأداة تجارية, وكيفية الاستفادة من التراكم الحاصل في براءات الاختراع, والعراقيل التي تقف دون ذلك وكيف تعمل الهيئة محل الدراسة على تشجيع البحوث العلمية.

تطرق الباحث في الفصل الثالث الى اتفاقيات براءات الاختراع بين المتنافسين, والى براءات الاختراع التكميلية, عبر الترخيص والاستثمار كما عرض الباحث السيناريوهات المحرمة على الهيئة محل الدراسة عن طريق النموذج المنطبق عليها.

¹ الموقع الرسمي ل OMRS : <http://www.omrs.org>

3-3 نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها :

- ✓ يعتبر التناثر الكبير والحاصل على مستوى براءات الاختراع احد اكبر العوائق التي تواجه تطور الابتكار.
- ✓ تقوم الهيئة محل الدراسة بحماية حقوق المخترعين, ضد منافسيهم الذين هم في نفس الوقت تحت حماية نفس الهيئة, التي لا تعمل على تشجيع المنافسة, دون التنسيق فيما بينهم.
- ✓ كشف النموذج المطبق عن آلية تحد من التكاليف الاضافية والمرتفعة الناتجة عن عدم التنسيق بين براءات الاختراع والمنافسة الشديدة بين المخترعين.
- ✓ تقوم الهيئة محل الدراسة على تشجيع المنافسة بين المخترعين ثم تقوم بعملية الاحتكار, هذا التناقض لا يسمح بتسريع وتيرة الابتكار, وتضييق الهوة بين المبتكرين.
- ✓ لا تلجأ الهيئة محل الدراسة الى عقد اتفاقيات التعاون مع اطراف اخرى الا اذا كانت تكاليف البحث العلمي ضخمة, وهذا يبين التفكير الاحتكاري لها.
- ✓ أكد نموذج الدراسة على ان عملية المكاملة بين الاختراعات لها اثرها الايجابي على مردود الابتكار من جهة, ومردود البحث العلمي من جهة اخرى.
- ✓ تعارض عمل OMRS مع نظرية شومبيتر للابتكار خاصة في ما يخص الابتكار الجذري الذي تعتمد عليه الهيئة محل الدراسة و اهمالها للأنواع الأخرى.
- ✓ يمكن للهيئة محل الدراسة تغيير نموذج المنافسة من خلال منح الجوائز لكل مخترعين اثنين أو مجموعة من المخترعين بدل الجوائز الفردية.
- ✓ للحد من المنافسة يجب ابرام اتفاقيات تعاون في البحث العلمي بين الجهات والهيئات المختصة¹.

¹ Yann MENIERE, Patent-based strategies and R&D e_cieny when innovations are cumulative and complementary, These pour obtenir le grade de docteur, Spécialité Économie industrielle, l'École des Mines de Paris the, paris, 2006, p 189.

المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

1- القيمة المضافة للدراسات السابقة كقاعدة اساسية للدراسة الحالية:

بعد التطرق الى الدراسات التي عاجلت موضوع الابتكار سواء على المستوى الجزئي او الكلي, لابد من التأكيد على القيم المضافة التي خلصت اليها الدراسات سواء باللغة العربية او اللغة الأجنبية, ومن خلال تلك النتائج والآفاق التي فتحت المجال امام الدراسة الحالية من اجل ابراز جانب مهم غاب أو لم يتم التركيز عليه في الدراسات السابقة .

انطلقت الدراسة الحالية من نتائج وتصور الدراسات السابقة والتي كانت عبارة عن القاعدة الأساسية التي من خلالها اتضحت رؤيتنا لمنهج وشكل الدراسة الحالية, والتي يمكن من خلالها أيضا توقع النتائج التي يمكن الحصول عليها التي لخصت في فرضيات الدراسة ومن بين اهم النتائج التي خلصت اليها الدراسات السابقة واعتبرت كمطلق للدراسة الحالية نذكر :

- الوضعية المخجلة والسيئة لنشاطات الابتكار سواء على المستوى الجزئي أو الكلي في الجزائر.
- عملية الابتكار تحتاج الى رسملة وبناء قاعدة معرفية.
- الاهتمام بعملية تدريب الأفراد في المؤسسة, وتشجيعهم على دعم الابتكار وتبادل المعرفة.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تعير أي اهتمام بالابتكار التكنولوجي, ولا تعتبره كأولوية للحفاظ على قدرتها التنافسية.
- ضعف دور الجهات الوصية في توفر الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والمالية الملائمة لممارسة نشاط الابتكار, بالاضافة الى ضبابية السياسة المنتهجة من طرف الدولة في هذا المجال.
- الفجوة الكبيرة بين الجامعات الجزائرية والمؤسسات الاقتصادية, بسبب غياب كافة انماط التعاون الاستشاري والمالي و التعاقدات طويلة المدى.

كل هذه النتائج وغيرها كانت كمنطلق يمكن أن يساعدنا على بناء تصور الدراسة التطبيقية الحالية, التي ستفرز نتائج في نفس الاتجاه أو عكس ذلك.

2- الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

انطلاقاً من دراستنا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحكم التخصص ومن خلال نتائج دراسة الماجستير ونتائج بعض الدراسات السابقة وجدنا ان هناك محور أساسي يتحكم في كافة الوظائف والمهام في هذا النوع من المؤسسات وهو الفاعل أو المثبط لكافة الأنشطة الابتكارية في المؤسسة, وهو المسير, ويرجع تحكمه في كل الوظائف الى ضآلة اليد العاملة ورأس المال... خاصة اذا علمنا ان أكثر من 90 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هي مؤسسات مصغرة, أي ان عدد العمال لا يتعدى العشر عمال.

تعتبر دراسة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مرتبطة بعنصر مهم وهو العائلة, ومن خلال البحوث والدراسات السابقة, اثبت ان هذا الارتباط له آثاره السلبية على مردود وتطور المؤسسة, بحكم ان العائلة المتدخلة في تسيير المؤسسة تقلل من حرية المسير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتمويلية والانتاجية التي يمكن أن تنتقل بالمؤسسة الى وضع افضل.

هناك نوعين من المسير هما المسير المالك والمسير غير المالك, وهناك فرق في ذهنية كل نوع, ومن خلال هذه الدراسة سنبين شخصية وذهنية كل نوع, ومدى قدرة كل نوع على تشجيع الابتكار في المؤسسة واكتشاف المؤهلات الابتكارية لكل نوع بالاضافة مستوى تأثير العائلة على كل نوع.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى التأطير التطبيقي للدراسة الحالية من حيث مراجعة موضوع الابتكار على المستويين الجزئي والكلبي, واختلفت نتائج كل دراسة على حسب طريقة معالجتها للموضوع مع ملامسة بعضها الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في الجزائر أو فرنسا .

افرزت نتائج الدراسات على المستوى الجزئي الى ضعف القاعدة التكنولوجية للمؤسسات الجزائرية ككل, ويرجع ذلك الى اعتماد الجزائر على قطاع المحروقات كمادة استراتيجية للاقتصاد الوطني الا ان هذه الاستراتيجية سوف تجعل من الجزائر قريبة من المخاطر الاقتصادية المختلفة اذا لم تسارع في ايجاد البديل عن طريق دعم الصناعة من خلال الاعتماد على الابتكار.

تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة في تبني الابتكار الذي يعتمد على الرسملة وبناء قاعدة معرفية في المؤسسة, وتشارك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلها في هذه الخاصية سواء في الجزائر أو في بلدان متقدمة كفرنسا, بالاضافة الى المشاكل التي تعانيها في الجزائر من كافة النواحي التأطيرية والتمويلية, التي تحد من تنافسيتها, وبالتالي محدودية قدرتها على النمو والتطور.

عبرت المؤشرات الصادرة عن الهيئات الدولية المختصة عن ترتيب الجزائر في مراتب متخلفة من حيث دور الجامعات, والبحث العلمي, والابتكار وبراءات الاختراع ... وهذا نتاج للسياسة التي تعتمدها الدولة في اهمال دعم الابتكار ومحاوله الربط بين الجامعة والمؤسسة والهيئات المختصة, بالاضافة الى نقص دعم الدولة في هذا المجال, وغياب دعم القطاع الخاص بسبب نقص التوعية .

الخاتمة :

يعتبر التسارع التكنولوجي الكبير هو أكبر مبررات لجوء المؤسسة الى الاهتمام بالابتكار، وهذا الأخير لا يمكن الوصول اليه الا بالاستثمار الأمثل لكافة الموارد وعلى رأسها المورد البشري، لكن بالنظر الى خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة والجزائرية على الخصوص التي تتميز بعدم الاهتمام الكافي برضي العامل، وعدم أعطائه الأهمية التي يستحقها سواء مادية أو معنوية مما يجعلها بعيدة جدا عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمواجهة منافسة شرسة من قبل مؤسسات تعتمد إستراتيجية السوق الدولي، و تتبنى مبدأ الجودة الشاملة المرتكز على إحداث التغييرات و التحسينات و الابتكارات المستمرة على جميع المستويات في المؤسسة

أصبح الرفع من القدرة الابتكارية للمؤسسة ضرورة حتمية في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، لتتمكن من الالتحاق و لما لا التفوق على المؤسسات المنافسة، حيث لا يمكن الوصول الى ذلك في محيط داخلي لا يتسم بالتشجيع والمبادرة، لتتمكن من توظيف جميع قدراتها الفردية و الجماعية من أجل حل مشاكل أو خلق أفكار وبدائل غير تقليدية، لذلك وجب على مسيري المؤسسات توفير الظروف الملائمة، وكذا مراعاة الجوانب و العلاقات غير الرسمية و زيادة كفاءة نظم الاتصال بكافة انواعها.

رغم المساعي الحثيثة التي تبذلها الدولة الجزائرية للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الا أن عملية رفع القدرات الابتكارية للمؤسسة الجزائرية لازال يمثل مشكلة معقدة ومتشابكة، لدرجة يصعب التكهن بمصيرها و المكانة الممكنة التي ستحتلها على خارطة المواقع التنافسية، و رغم أن أدبيات التسيير و الادارة تعرض أمامنا العديد من الخيارات للبدء في تحديد معالم رفع القدرة الإبتكارية في المؤسسة، إلا أن حقيقة الممارسات الميدانية، - ومن ضمنها الدراسة الحالية - أثبتت النتائج المتحصل عليها، ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تولي إهتماما بالابتكار، بدءا بضعف الاهتمام بتحسين و تطوير مختلف جوانب المؤسسة التسييرية و التنظيمية و التكنولوجية وانتهاء الى ضعف الاهتمام بالمورد البشري وكل الجوانب المتعلقة به.

من الملفت للانتباه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وان كانت تعير اهتماما ملحوظا بالتكنولوجيا الحديثة، إلا أن العائق المالي يحول دون قدرتها على امتلاكها لها، وخلاف ذلك فكثير من المؤسسات لا تعير أدنى اهتمام لوسائل التنظيم والتخطيط الاستراتيجي، عدا بعض المؤسسات القليلة التي وصلت إلى مستوى معقول من التطور، هذا الأمر صعب من دراسة مستوى الابتكار التنظيمي رغم وجود طاقات بشرية معتبرة.

تظهر أهمية ودور المسير أكبر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، التي يكون فيها وظيفة خاصة بالموارد البشرية، أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنحصر المسؤولية في دور المسير، الذي يقوم بعملية تحريك وتفعيل العملية الابتكارية بكامل ابعادها.

يعتقد الكثيرون ان الابتكار وخاصة التكنولوجي يقترن بالمؤسسات الكبيرة فقط، غير ان الواقع اثبت انه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تكون ضمن المؤسسات المبتكرة في حدود امكانياتها المتواضعة، وهذا البحث جاء لدراسة هذه الجزئية وللوصول الى تفكيك هذه اشكالية هذا البحث تمت عملية توزيع الاستبيان على مسيري ومالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع العلم أن العملية شملت القطاع غير الرسمي (بدون رخصة)، ومن خلال المعاينة الميدانية لاحظنا :

- تعدد المشاكل التنظيمية والإدارية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى المشاكل التمويلية والتسويقية التي تعتبر أكبر عامل يشنت تفكير مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحصره على كيفية حل المشاكل الآنية وعدم التفكير في عملية التجديد التي قد تكون حلا لجزء كبير من المشاكل المطروحة;
- عدم اهتمام مسيري المؤسسات بأصحاب الدراسات الميدانية، دون أن ننسى النظرة الراقية لجزء كبير منهم;
- الاستعانة بالمناطق الصناعية أو ما يسمى بالعناقيد الصناعية التي سهلت الوصول الى عدد معتبر من المؤسسات في نفس المنطقة.

بعد عملية جمع المعلومات وبعد الدراسة والتحليل تحصلنا على النتائج التالية :

1- نتائج الدراسة :

- ✓ تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المسير العائلي ونادرا ما تلجأ الى المسير غير العائلي، خوفا من ابتعاد المؤسسة عن حماية العائلة في نظرهم.
- ✓ طغيان التسيير العائلي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتجنب المخاطرة في اللجوء الى جهات اجنبية للتمويل، حيث اثبتت الدراسة ان هناك فقط ما نسبته 9% قامو بعملية التمويل عن طريق البنوك، كما تبين ان النسبة التي استفادت من التمويل البنكي هي فئة المسير غير المالك كما بينه الارتباط.

- ✓ السبب الحقيقي الذي يكمن وراء رؤية العمال كعائق يواجهه تطور المؤسسة, هو التوظيف العائلي, حيث تؤكد الدراسة ان الفئة التي توظف العمال على اساس القرابة, هي التي تنظر على ان العمال يشكلون عائق لتطور المؤسسة.
- ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي وسعت من نشاطها هي المؤسسات التي يتعامل فيها المسير مع العمال بطريقة ودية أو بأسلوب الحوار والأخذ بالرأي.
- ✓ المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يكرس التسيير العائلي عن طريق ميله لاستخدام العمال من افراد العائلة بدلا من الكفاءة والخبرة في المهمات الحساسة أو الاستراتيجية.
- ✓ يقوم المسير في المؤسسات المصغرة بإشراك العمال في حل المشاكل بصفة دائمة, وتنقص هذه النسبة كلما زاد عدد العمال في المؤسسة من صغيرة الى متوسطة, ويرجع السبب الى العدد الصغير للعمال في المؤسسات المصغرة.
- ✓ المؤسسات التي لا تقوم بالمجازفة الا اذا كان التغيير مضمون النتائج هي المؤسسات حديثة النشأة والتي لا يتعدى عمرها الخمس سنوات, وهذا شيء طبيعي بالنظر الى الصعوبات التي تواجهها اي مؤسسة في مرحلة التأسيس, كما تبين ان هناك علاقة طردية بين عمر المؤسسة والاستعداد بالقيام بعملية المخاطرة, حيث نجد ان هذه النسب ترتفع في المؤسسات المتمرسه وكبيرة العمر.
- ✓ نمطية تفكير المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, سواء تعلق الأمر بالتأسيس او التطوير والنمو, مما يؤثر على توسع نشاط المؤسسة ويحد من مساحة الابتكار فيها, كما يبين مدى سيطرة التفكير العائلي على نمط التسيير مهما اختلفت مرحلة ووضعية المؤسسة, بالرغم من ان طريقة التسيير في مرحلة التأسيس والانطلاق تختلف تماما عن باقي المراحل الأخرى.
- ✓ اشارت الدراسة الى ان المسير غير المالك يهتم أكثر بأفكار العمال ويحاول دائما الى التقرب من العمال للاستفادة من طرح أفكارهم.
- ✓ اثبتت الدراسة ان المسيرين قليل الخبرة هو من يلجأ الى استشارة العمال والأخذ بأرائهم بكثرة وتقل هذه العملية كلما زادت الخبرة, وهنا يظهر ضعف العلاقات الانسانية, فليس المراد من استشارة العمال هو الاستفادة من ارائهم فحسب بل يتعدى ذلك الى تحسيس العمال بانتمائهم الى المؤسسة, وأنهم جزء مهم منها.
- ✓ تبين ان المسير غير المالك يميل الى استخدام التحفيز النقدي باعتبار ان هذا الأخير يكون اثره أكبر على مردود العمال في المؤسسة, كما تبين ان هناك ارتباط قوي بين المؤسسات ذات السيطرة العائلية والتحفيز المعنوي, على اساس ان هذا الأخير لا يكلف المؤسسة بالمقارنة مع الأنواع الأخرى.

- ✓ غياب التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, حيث اتسم التسيير اما بناءا على خطط تكتيكية قصيرة المدى, أو الانتاج على حسب ما يطلبه السوق, وهنا تظهر قلة المبادرات الابتكارية التي من شأنها ان تخرج المؤسسة من مرحلة التأثر الى مرحلة التأثير في السوق.
- ✓ اثبتت الدراسة الأثر السلبي للعائلة على التسيير الاستراتيجي, فقد تبين من خلال الدراسة ان المؤسسات التي تنتج وفقا لما يطلبه السوق هي مؤسسات تخضع لسلطة وسيطرة العائلة, في حين ان هناك مؤسسات اخرى لها خطط تكتيكية لفترة قصيرة كانت درجة تدخل العائلة فيها بنسبة اقل .
- ✓ من خلال النتائج المتحصل عليها تبين ان اصحاب الفئات العمرية المتقدمة يميلون اكثر الى وضع الأهداف بشكل مستمر في المؤسسة, ربما يعود السبب الى ان صغار الأعمار من المسيرين يفتقرون الى التركيز.
- ✓ تثبت النتائج المتحصل عليها ان مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست لهم اي اهداف إستراتيجية والأهداف المسطرة كلها تشغيلية, بنسبة 100% , اي ان المؤسسات تسيير بشكل تلقائي الذي يبني فقط على مزاولة النشاط, وهذا يرجع الى الثقافة التسييرية البسيطة بالاضافة الى فقدان أو ضعف الطموح الذي يعتمد على الابتكار والتطوير .
- ✓ يعتبر العائق الأكبر في وجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو العائق المالي الذي يحول بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتحقيق معدلات نمو, وبالتالي في اعتقاد 61.7% من المسيرين الجزائريين أن هذا اكبر سبب يعطل التجديد التكنولوجي ومن ثم الابتكار في المؤسسة.
- ✓ تبين من خلال الدراسة الفرق بين المسير المالك والمسير غير المالك, حيث أن هذا الأخير ارتبط بمؤشرات ابتكاره, في حين ان الأول ارتبط بمؤشرات غير ابتكارية.
- ✓ أظهرت الدراسة أن اصحاب الفئات العمرية الصغيرة لديهم طموح ومؤشرات ابتكارية, لكن هذه المؤشرات تضعف كلما تقدمنا في العمر, ويمكن فهم هذا المؤشر من عدة جوانب, ان المسير عندما يكون في مقتبل العمر يكون حريص على تقديم الاضافة للمؤسسة لكن القيود العائلية هي التي تحد وتكبح من طموحهم, مما يؤدي بهم الى الاستسلام في نهاية المطاف, بالاضافة ان روح الشباب عادة ما تكون أكثر حركية وديناميكية.
- يعتبر الافتقار التنظيمي احد الأسباب الأساسية التي أدت الى الضعف الإستراتيجي أما غياب التسيير الاستراتيجي فيؤدي بالمؤسسة الى الخروج من السوق, وربما هذا من بين اكبر الأسباب الذي يؤدي الى زوال الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب أرقام الوزارة في السنوات الماضية.

2- اختبار الفرضيات :

- ✓ الفرضية الأولى: " العائلة والمسير هما العائق الأكبر الذي يواجه تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل النشاطات الابتكارية فيها", من خلال النتائج المتوصل إليها تبين فعلا أن العائق الأكبر الذي يواجه تطور المؤسسة هو المسير المالك ومن ورائه العائلة التي تعيق إجراءات التغيير بالاضافة الى عدم وضع اهداف مستقبلية للمؤسسة ومن هنا نؤكد صحة الفرضية الاولى .
- ✓ الفرضية الثانية: " تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فضاء واسعا لممارسة وتطبيق الابتكار التنظيمي من خلال التفاعل بين المسير والأفراد في المؤسسة" رغم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتوفر على طاقات بشرية, الا انها تبقى معطلة من الناحية التنظيمية والابتكارية ويرجع السبب الى الدور الباهت الذي يقوم به المسير المالك ومن هنا ننفي صحة الفرضية الثانية.
- ✓ الفرضية الثالثة: "المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا يعطي أهمية لعمليات التطوير والابتكار, ولا يقوم بعملية التغيير الا اذا اجبر على ذلك" تؤكد النتائج المتوصل إليها صحة هذه الفرضية انطلاقا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تقوم بعملية المجازفة والتغير الا اذا كان مضمون النتائج, بالاضافة الى ان هذه التغيرات لا تقوم بها المؤسسة الا اذا قام احد المنافسين بذلك.
- ✓ الفرضية الرابعة: " تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على طاقات بشرية هامة, تحتاج إلى توفر الإمكانيات ومساحات من الحرية أكثر مما تحتاج إلى التكوين والتدريب لممارسة النشاطات الابتكارية" تبقى النظرة التشغيلية اتجاه العمال من طرف المسير هي اكبر الأسباب التي تحد من ابداعات الأفراد في المؤسسة, وبالتالي قبل التفكير في تدريب العمال يجب ان يكتسبوا الثقة من خلال التعامل مع المسير بطريقة مشجعة على الابتكار, ومن هنا يمكن ان تثبت صحة الفرضية.
- ✓ الفرضية الخامسة: " الافتقار التنظيمي هو اهم السمات التي يتميز بها المسير الجزائري, مما ينعكس ذلك على غياب التخطيط الاستراتيجي ", تعبر مجالس طرح الأفكار مع العمال, وتسطير الاهداف ابرز مؤشرات التسيير المنظم والعلمي في المؤسسة, وغياهما يفضي الى ان المسير فقير من الناحية التنظيمية , وهو ما تم اثباته وبالتالي صحة هذه الفرضية.
- ✓ الفرضية السادسة: " اعتماد المؤسسة على المسير غير المالك من شأنه ان يعزز قدرة المؤسسة التنافسية عن طريق تشجيع الابتكار" اثبتت الدراسة ان هناك مؤشرات ابتكارية مرتبطة بالمسير غير المالك في حين أن هناك مؤشرات غير ابتكارية مرتبطة بالمسير المالك, وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية

3- آفاق الدراسة:

رغم تطرق الكثيرين الى موضوع الابتكار سواء على المستوى الكلي أو الجزئي, الا أن هذا الموضوع لازال يحظى بالاهتمام الواسع نظرا للأثر البالغ له على كل المستويات, بصفته هو المحدد الرئيسي لمستقبل المنافسة في الفترة المقبلة, خاصة في ظل التسارع الكبير للتكنولوجيا.

سلطت هذه الدراسة الضوء على جانب مهم, وهو الدور المحوري للمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيره على سير العملية الابتكارية, الا ان دراسة الابتكار تبقى متاحة في جوانب مهمة مثل :

- 1- محاولة ايجاد طرق واستراتيجيات حديثة يمكن تطبيقها في البلدان النامية وتراعي ظروف وخصوصيات المؤسسات من جهة, وخصوصية البلدان من جهة اخرى.
- 2- الاعتماد على التقليد كمدخل رئيسي للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم الانتقال الى مرحلة التحسين والابتكار.

3- الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, من اجل الفصل بين العائلة والمؤسسة

المراجع باللغة العربية

- 01 احمد عادل راشد, مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 02 أحمد المصري, الإدارة والمدير العصري, ط1, مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
- 03 بختي إبراهيم, ملخص محاضرات حول: تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2006/2005.
- 04 بن نذير نصر الدين, دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, حالة الجزائر, اطروحة دكتوراه في علوم التسيير, غير منشورة, جامعة الجزائر, 2012.
- 05 بن نذير نصر الدين, دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر, اطروحة دكتوراه, منشورة, تخصص تسيير, جامعة الجزائر3, 2012.
- 06 بيتر داركر, التجديد والمقاولة, ترجمة عبد الفتاح حسن, مركز الكتب الأردني, عمان, 1985.
- 07 1حجاج عبد الرؤوف, دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013, "اطروحة دكتوراه غير منشورة, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة, 2015 .
- 08 حسين حریم, شفيق حداد وآخرون, أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998.
- 09 دويس محمد الطيب, محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009, اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة, 2012.
- 10 راوية حسن, السلوك في المنظمات، ط1, الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.2000.
- 11 رضا صاحب أبو حمد آل علي, سنان كاظم الموسوي, الإدارة : لمحات معاصرة، ط1, مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- 12 رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009.
- 13 سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1994.
- 14 سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، ط1, مكتبة جرير، مصر، 2001.
- 15 سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب, الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2, مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 16 سليم بطرس جلدة, زيد منير عبوي, ادارة الابداع والابتكار, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, ط1,

بيروت, 2006.

- 17 سملاي محضيه, التسير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ملتقى دولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية, جامعة ورقلة, افريل 2006.
- 18 سهيلة محمد عباس, علي حسين علي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, عمان, 1999.
- 19 سواكري مباركة, المورد البشري والميزة التنافسية, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, جامعة ورقلة, مارس 2004.
- 20 شريف غياط, أسماء زدوري, تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات, الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة عنابة, ماي 2010.
- 21 شفاء بلاسم حسن, ميرة هاتف الجنابي, إمكانية تطبيق الا نموذج التفاعلي للابداع في بيئة التصنيع العراقية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, عدد 41, بغداد, 2014.
- 22 الشيخ الداوي, تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث, العدد 06, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2008.
- 23 صالح عودة سعيد, إدارة الأفراد, منشورات الجامعة المفتوحة, مطبعة الانتصار, طرابلس, 1994.
- 24 طلال نصير, نجم العزاوي, أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية, الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية, جامعة سعد دحلب - البليدة, ماي 2011.
- 25 عبد الرحمان العيسوي, دراسات تقنية حديثة و معاصرة في البيئة الصناعة و المهن والأعمال والتدريب والتسويق والإدارة, ج 1, دار المعارف, الاسكندرية, 1995.
- 26 علاء محمد سيد قنديل, القيادة الابتكارية وادارة الابتكار, ط1, دار الفكر, عمان, 2010.
- 27 علي الخضر, بيان حرب, ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة, ط1, جامعة دمشق للنشر, دمشق, 2006.
- 28 علي السلمي تطور الفكر التنظيمي, ط1, دار غريب للطباعة والنشر, القاهرة, 2004.
- 29 علي محمد منصور, مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم, ط1, مجموعة النيل العربية, مصر 1999.
- 30 علي محمد نصر الله, أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريس المهني, المركز العربي للتدريب, طرابلس, 1994.
- 31 عمار بوشناف, الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها, تنميتها وتطويرها, مذكرة مقدمة لستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير, تخصص علوم التسيير, غير منشورة, جامعة الجزائر, 2002.

- 32 عمر وصفي عقيلي, المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, ط1, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, 2001.
- 33 فارس بوباكور, سلسلة محاضرات لمقياس : الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة, مدرسة دكتوراه اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات, جامعة العقيد لخضر, باتنة. 2007/2008 ,
- 34 فتحي عبد الرحمان جروان, الابداع : مفهومه تدريبيه, ط1, دار الفكر, عمان, الاردن, 2002.
- 35 فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان و آخرون, المفاهيم الإدارية الحديثة, ط5, مركز الكشف الأردني, 1995 عمان.
- 36 فيليب أتكينسون, ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني, التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة, ط1, مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك , مصر, 1996.
- 37 قريشي محمد, الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية - حالة مؤسسة ENICAB, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير, تخصص علوم التسيير, غير منشورة, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2005.
- 38 كاسر نصر المنصور, نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية, ط1, دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع, عمان, 2000.
- 39 كمال نور الله, وظائف القائد الإداري, ط1, دار طلاس, دمشق, 1992.
- 40 مأمون الدراركة, طارق الشبلي, الجودة في المنظومات الحديثة, ط1, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2002.
- 41 مأمون ندم عكروش, سهير ندم عكروش, تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري, ط1, دار وائل للنشر, عمان, 2004.
- 42 محسن احمد الخضير, صناعة المزايا التنافسية, ط1, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2004.
- 43 محمد رضا شندي, الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق, ط1, بيمكو, عمان, 1996.
- 44 محمد رفيق الطيب, مدخل للتسيير أساسيات و وظائف و تقنيات, الجزء الثاني, ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- 45 محمد مرعي مرعي, أسس إدارة الموارد البشرية, سلسلة الرضا للمعلومات, دار الرضا للنشر, دمشق, 1999.
- 46 مرزوقي مرزوقي, دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, حالة الجزائر, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2008 .

- 47 موسى اللوزي, التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 48 موفق محمد الضمور, واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية, كلية العلوم المالية والمصرفية, عمان, 2008.
- 49 نبيل مرسي خليل, الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس, مركز الإسكندرية للكتاب, الإسكندرية , 2003.
- 50 نجاة كورتل, تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير, جامعة قسنطينة. 2001/2002 ,
- 51 نجم عبود نجم, إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة , ط1, دار وائل للنشر, الأردن, 2003.
- 52 يونس إبراهيم حيدر, الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات, دار الرضا للمعلومات, دمشق, 1999.

المراجع باللغة الأجنبية

- 53 Adel Amin AMMAR, Adaptation et mise en place d'un processus d'innovation et de conception au sein d'une PME, These pour obtenir le grade de docteur, Spécialité Conception , Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, paris, 2010.
- 54 Blondin fabi, gestion des ressources humaines, 4eme édition, chevalier besseyre des horts, canada , 1993.
- 55 California, 2005.
- 56 Amalbert Marie noelle, jean bareau, économie d'entreprise, 4eme édition, Ed sirey, 1991.
- 57 Badt Olivier, legrand Dagman, reuand Emmanuel, rihn Annich, sehlosser Marie Anne et ueil cathrine Marie, dictionnaire du marketing, Economica, paris, 1999.
- 58 Caillat .A.D.Larue, economic economic d'entreprise , Hachette, France, 1991.
- 59 Charlotte Koch & Jan de Kok, Human-resource-based theory, of the small firm, Zoetermeer, October, 1999.
- 60 Claude demeure, MARKETINGN, 3ème édition, dalloz, paris, 2001.
- 61 Dou henri, vielle technologique et compétitivité : l'intelligence

- économique au service du développement industrielle, Dunod, paris, 1995.
- 62 Edward Elgar, William Pratt, Knowledge Management and Innovation in Networks, dited by Ard-Pieter de Man. USA, 2008.
- 63 ERIC THOUVENIN, MODELISATION DES PROCESSUS DE CONCEPTION DE PRODUITS ET DEVELOPPEMENT DE LA CAPACITE D'INNOVATION : APPLICATION AU CAS DES PME-PMI, These pour obtenir le grade de docteur, Spécialité GENIE INDUSTRIEL , Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, paris, 2010.
- 64 Farid zaddem, construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise, Intervention collque international, organisation et system d'information, univ de Tunis, 22-23/02/2007.
- 65 Flarence durieux, management de l'innovation : une approche évolutionniste, paris édition Vuibert fnege, 2000.
- 66 Govindarajan and Trimble, Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution, Hardcover
- 67 Jacques Perrin, concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception, CNRS éditions, paris, 2001.
- 68 Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 3ème tirage,édition d'organisations, paris ,
- 69 Jean luc charron, sabrine sépari , organisation et gestion de l'entreprise, edit, dunod, paris ,1998.
- 70 Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7e édition, vuibert, Paris, 2001.
- 71 John w Newstrom, Organizational behavior : Human behavior at work, 12 edition, mc graw-hill international editions, 1986.
- 72 Krajewski, Lee J, and Ritzman, Larry P, Operations Management, sixth ed, Prentice-Hall , New Jersey, 2002 .
- 73 La chman jean, Le financement des stratégiés de l'innovation, Economica, paris, 1993.
- 74 Luc brabantere, le management d'idées de la créativité a l'innovation, paris, édition dunod, 1998.
- 75 Maynard Benoit, technologie et strategie de la firme –paris-1991.
- 76 Michel Gervais, contrôle de gestion, economica, paris, France, 1997.
- 77 Pierre-yves Barreyre, Typologie des innovation, Revue Française de Gestion, n° 27, janvier -février 1980.
- 78 Robert Heller, Gérer le changement, Mango pratique, Italie, 1999.
- 79 Roger et krim, document de travail rédiger pour la table ronde de recherche, action du centre du canada de gestion sur l'organisation apprenante, Canada ,2000.

-
- 80 Roger Mucchielli, L'étude des postes de travail, 1ère édition, ESF éditeur, Paris, 1994.
- 81 Simon Richir, Henry Samier, L'innovation à l'ère des réseaux, paris, France 2004.
- 82 Sungjoo Lee and others, Open innovation in SMEs - An intermediated network model, Research Policy, Issue 2 Ajou University, March 2010, Korea.
- 83 Tarondeau jean Claude, Recherche et développement, Ed vuibert, franc, 1994.
- 84 VATIER Raymond, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris, 1984.
- 85 Yan de Kerorguen, Anis Bouayad, La face cachée du management, DUNOD Paris 2004.
- 86 Yann MENIERE, Patent-based strategies and R&D efficiency when innovations are cumulative and complementary, These pour obtenir le grade de docteur, Spécialité Économie industrielle, l'École des Mines de Paris the, paris, 2006.
- 87 Natarajan Balasubramanian and Jeongsik Lee, Firm age and innovation, Oxford Journals, Social Sciences, Industrial and Corporate Change, Volume 17, Issue 5.

الفهرس

الصفحة	الرقم	العنوان
180		الاهداء
180		الشكر
180		الملخص
180		قائمة الجداول
180		قائمة الأشكال
180		قائمة الملاحق
1		المقدمة
		الفصل الأول الابتكار: الأسباب والآثار وأهم النظريات والنماذج المؤطرة له
03		المبحث الأول : الابتكار : المفاهيم والمفاهيم المرتبطة - الأسباب - الآثار
03		المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الابتكار
03	1	تعريفات الابتكار
05	2	التفريق بين مصطلح الابتكار والمطلحات القريبة منه
07		المطلب الثاني : الأسباب الداعية للابتكار
07	1	التفعيل المستمر للمطلب
07	2	تنشيط العرض
07	3	تحقيق التميز
07	4	التواصل مع الزبائن والموزعين
08	5	تزايد شدة التنافس العالمي
08	6	تزايد ظاهرة المنظمات الساعية للتعلم
09		المطلب الثالث : مبادئ وآثار العملية الابتكارية
09	1	مبادئ العملية الابتكارية
11	2	آثار الابتكار
14		المبحث الثاني: النظريات والنماذج المؤطرة لسياسة الابتكار
14		المطلب الأول النظريات الشهيرة المؤطرة لسياسة الابتكار
14	1	نظرية البحث عن التفوق ل : ووتر مان بيترز

15	نظرية الأداء الفائز ل : كليفورد وكايغيني	2
15	نظرية التفكير الابتكاري ل : إدوارد دي بونو	3
17	نظرية أوسبورن Osborn	4
18	نظرية Marsh et Simon	5
19	نظرية Burns et Talker:1961	6
19	نظرية Wilson:1966	7
19	نظرية Harvey et Mill	8
20	نظرية Hage et Aiken:1970	9
20	نظرية Zaltman et Others:1973	10
21	المطلب الثاني: النماذج الشهيرة لسياسة الابتكار	
21	1 نموذج نموذج الابتكار عن طريق الصدفة	1
21	2 النموذج الخطي للابتكار	2
22	3 النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	3
22	4 نموذج التجميع المتزامن في الإبتكار	4
23	5 النموذج الموجه من خلال السوق	5
23	6 النموذج التفاعلي للإبتكار	6
24	7 نموذج الشبكة	7
25	8 نموذج مراحل عملية الإبتكار عند والاس	8
26	9 العملية الإبتكارية عند فريمان	9
26	10 نموذج رووسمان	10
27	11 نموذج روجرس	11
29	المبحث الثالث : الاطار الاستراتيجي للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
29	المطلب الأول : صياغة الاستراتيجيات الإبتكاري	
29	1 السياسات الإستراتيجية للإبتكار التكنولوجي	1
30	2 إعداد الإستراتيجية التكنولوجية	2
30	3 مراحل صياغة الإستراتيجية التكنولوجية	3
32	المطلب الثاني : الاستراتيجيات التكنولوجية في المؤسسة	
32	1 الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة	1
34	2 استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي	2

37	3	الإستراتيجية ودورة حياة التكنولوجيا
43		الفصل الثاني: التفاعل بين المسير والموارد البشري لنجاح التغيير والابتكار
45		المبحث الأول : تنمية الكفاءات الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
45		المطلب الأول : التفاعل بين المسير والموارد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
45		دور المسير في توجيه المورد البشري نحو الابتكار
47		اهمية المسير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
47		المسير والدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية
49		المطلب الثاني : المسير والموارد البشري وصنع التفوق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
49	1	مفاتيح التفوق من خلال استغلال المورد البشري
51	2	قدرات المسؤول الإستراتيجي للموارد البشرية
52	3	المسير ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات
53		المطلب الثالث : أساسيات التعامل مع المورد البشري واسلوب مواجهة المشاكل
53	1	كيفة التعامل مع المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55	2	المسير والقدرة على التنبؤ بالمشاكل ومعالجتها
55	3	الإحساس بالمشكلة و التجاوب معها
56	4	اختيار الأسلوب الملائم للتصدي للمشكلة
58		المبحث الثاني : ادارة التغيير وتفعيل الاتصال بين المسير والافراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58		المطلب الأول : ادارة التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58	1	المسير وضرورة التغيير
59	2	أنماط التغيير في المؤسسة
60	3	مجالات التغيير
64		المطلب الثاني : معوقات التغيير والعوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير
64	1	معوقات التغيير
66	2	العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير
68		المطلب الثالث : أهمية الاتصال لدعم عملية التغيير والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
68	1	طرق الاتصال
70	2	اهداف عملية الاتصال
71	3	معوقات عملية الإتصال و أساليب معالجتها
73		المبحث الثالث : التدريب والتحفيز لإدارة التغير والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

73	المطلب الأول : التحفيز المحرك الأساسي للابتكار والداعم الأكبر للتدريب
73	1 مفاهيم حول التحفيز
74	2 أهمية التحفيز في المؤسسة
74	3 أنواع الحوافز
79	المطلب الثاني : التدريب والأنشطة الوظيفية ودعم العملية الابتكارية في المؤسسة
79	1 مفاهيم التدريب
79	2 الأسباب الداعية للقيام بالعملية التدريب
80	3 أهمية التدريب
81	4 أنواع التدريب
86	الفصل الثالث : الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
88	المبحث الأول : مرجعية الدراسة التطبيقية باللغة العربية
88	المطلب الأول: الدراسات السابقة على المستوى الجزئي
88	1 دراسة مرزوقي مرزوقي
90	2 دراسة حجاج عبد الرؤوف
92	المطلب الثاني : الدراسات على المستوى الكلي
92	1 دراسة دويس محمد الطيب
95	2 دراسة بن نذير نصر الدين
99	المبحث الثاني : مرجعية الدراسة التطبيقية باللغة الأجنبية وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
99	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
99	1 دراسة Adel Amin AMMAR
101	2 دراسة ERIC THOUVENIN
103	3 دراسة Yann MENIERE
106	المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
106	1 القيمة المضافة للدراسات السابقة كقاعدة أساسية للدراسة الحالية
107	2 الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
109	الفصل الخامس: القيود العائلية وفاعلية المسير في م ص م الجزائرية
111	المبحث الأول : العلاقة التقاطعية بين العائلة والمسير
111	المطلب الأول : بيان توضيحي للعينة الإحصائية

111	1	بناء الاستبيان
111	2	اختبار الاستبيان وأداة المعالجة
112	3	التوزيع والفرز
113	4	تفصيل مركبات العينة
118		المطلب الثاني : الدعم العائلي المصدر الأساسي للأبناء وعلاقته بالمخاطرة
118	1	مصادر الحصول وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة
119	2	الدعم العائلي مؤشر العلاقة والمخاطرة
120	3	الارتباط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعائلة في الجزائر
121		المطلب الثالث : اثر العائلة على تطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة
121	1	اختبار فرضية تبعية المؤسسة للعائلة وضعف تطورها
122	2	مستوى تدخل العائلة في اتخاذ القرارات
124		المبحث الثاني : العلاقة بين المسير والعمال كمحدد للابتكار في مؤسسات عينة الدراسة
124		المطلب الأول : تحليل العلاقة بين الطبيعة (المسير/ المالك) مع العمال في عينة الدراسة
124	1	نظرة المسير تجاه العمال
125	2	تحليل اسباب نظرة المسير للعمال كعائق
126	3	العلاقة بين الطبيعة (مالك/مسير) والنظرة للعمال
127		المطلب الثاني : اسلوب التعامل مع العمال وأثره على نشاط المؤسسة
127	1	طبيعة العلاقة بين المسير والعامل مؤشر طبيعي للابتكار
128	2	اثر طبيعة اسلوب التسيير على تحسن نشاط المؤسسة
129	3	تسيير النشاط حسب منظور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
130	4	اكتشاف الروابط بين اسس تسيير النشاط والعناصر الأخرى
133		المطلب الثالث : عملية التوظيف واشراك العمال لمواجهة الصعوبات
133	1	اسس عملية التوظيف في عينة الدراسة
134	2	ارتباط مفهوم الثقة بالقرابة
135	3	المسير ومشاركة العمال لحل المشاكل
136	4	العلاقة بين الحجم ومشاركة العمال في حل المشاكل
138		المبحث الثالث : المسير والتغيير في مؤسسات عينة الدراسة
138		المطلب الأول : قابلية المجازفة و جاهزية التغيير لدى مسيري عينة الدراسة

138	1	مستوى المخاطرة والابتكار لدى المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة
139	2	العلاقة بين الاستعداد للتغير والمخاطرة وعمر المؤسسة
140	3	طرق الحصول على التمويل مؤشر اخر للمخاطرة
141	4	نمط التسيير العائلي والسيطرة على التغير
142		المطلب الثاني : المسير وخلق ديناميكية التغير عن طريق العمال
142	1	العمال وطرح الأفكار لتحسين سير العمل
143	2	العلاقة بين الطبيعة (المسير/ مالك) و طرح الأفكار
144	3	العلاقة بين الخبرة وطرح الأفكار
145	4	العلاقة بين العمر وطرح الأفكار
146		المطلب الثالث : التحفيز المحرك الأساسي لعملية التغير وتشجيع الابتكار في عينة الدراسة
146	1	المسير ونوع التحفيزات المقدمة في عينة الدراسة
147	2	العلاقة بين الطبيعة (المسير/مالك) والتحفيز المادي والنقدي
149	3	الارتباط بين التحفيز النقدي والتوظيف على اساس القرابة
149	4	التحفيز المعنوي والمؤسسات ذات السيطرة العائلية
151		المبحث الرابع: بناء الاستراتيجية ومقومات الابتكار في مؤسسات عينة الدراسة
151		المطلب الأول : اختبار اساسيات بناء الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة
151	1	جدية المسير من خلال تسطير الأهداف
152	2	مستوى تدخل العائلة ووضع الأهداف
153	3	العلاقة بين العمر وعملية تسطير الأهداف
154	4	نوع الأهداف المسطرة في عينة الدراسة
155		المطلب الثاني : الخطط التكتيكية كبديل للخطط الاستراتيجية لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة
155	1	نوع الخطط المعتمدة في عينة الدراسة
156	2	الارتباط بين التسيير العائلي ووضع الأهداف
157		المطلب الثالث : المؤشرات الابتكارية لدى المسير الجزائري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
157	1	الاستطلاع والبحث عن المعلومة
158	2	ارتباط استخدام الانترنت بمؤشر اخر ابتكاري
159	3	ارتباط الاستعلام عن المنتجات المنافسة بمؤشر اخر غير ابتكاري
160	4	رؤية المسير للتغير وتحديد التكنولوجيا والعوامل الدافعة لذلك

161	المؤشرات الابتكارية بين المسر المالک والمسیر غیر المالک	5
165	الخاتمة	
172	قائمة المراجع	
179	الملاحق	
186	الفهرس	