

التعهد الجماعي ودوره في تحسين القدرة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية The role of Crowdsourcing in improving the innovation capacity of Algerian SMEs

صليحة تكفي^{1*}

¹ جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس - الجزائر

تاريخ الاستلام: 2018/06/17؛ تاريخ المراجعة: 2018/11/01؛ تاريخ القبول: 2018/11/30

ملخص : إن الهدف من هذه الورقة البحثية هو تحديد العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حتى تتمكن من تطبيق طريقة التعهيد الجماعي بنجاح. و لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و توصلت الدراسة إلى أنه يجب إدماج الإنترنت بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حتى تتمكن من اطلاق مشاريع التعهيد الجماعي الخاصة بها ، كما يجب تكوين رؤساء هذه المؤسسات بشكل جيد حول طريقة التعهيد الجماعي التي غالبا ما تمر بأربع مراحل أساسية متكاملة فيما بينها و هي : الإعداد، الإطلاق، الإنجاز و التقييم.

الكلمات المفتاح : تعهيد جماعي ، ابتكار ، مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، ويب 2.0، منصات التعهيد الجماعي.

تصنيف JEL : O3, O35, M13.

Abstract: The objective of this paper is to identify the factors that should be taken into consideration by Algerian small and medium enterprises so that they can successfully apply the method of Crowdsourcing. In this context, the analytical descriptive approach was used, and the study concluded that the Internet should be integrated into Algerian small and medium enterprises so that it can launch its own Crowdsourcing projects. On the other hand, the heads of these enterprises should be well formed on the method of Crowdsourcing, which usually goes through four basic stages which are: preparation, launch, completion and evaluation.

Keywords: Crowdsourcing, Innovation, SMEs, Web2.0, Crowdsourcing Platforms.

Jel Classification Codes: O3, O35, M13.

* Corresponding author, e-mail: teksali82@hotmail.com

I - تمهيد :

لقد أصبحت أدوات الويب 2.0 تستخدم بشكل واسع في الحياة اليومية للأفراد، حيث من بين المؤشرات التي تعكس هاته الأهمية نذكر ما يلي¹ :

- وجود حوالي 845 مليون حساب مستخدم على الفيسبوك في مختلف أنحاء العالم؛
- تمثل الشبكات الاجتماعية حوالي ربع الوقت الذي يقضيه الأفراد على الويب؛
- 40% من مستخدمي الإنترنت يزورون مواقع التواصل الاجتماعي قبل ذهابهم إلى العمل؛
- هناك أربع مليارات من الفيديوهات التي يتم مشاهدتها يوميا على موقع اليوتيوب؛
- ثلثي المستهلكين يعتمدون على الإنترنت لجمع معلومات حول المنتجات التي يريدون شرائها و الحصول كذلك على رأي المستهلكين الآخرين الذين سبق لهم شراء هاته المنتجات.

بناء على ما سبق، يظهر جليا بأن المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها أصبحت اليوم تنتمي إلى بيئة عمل يغلب عليها الطابع التكنولوجي. إن هذه الخاصية التي تتميز بيئة الأعمال الحالية، تستوجب من المؤسسات الاقتصادية إدماج أدوات الويب 2.0 في عملها و ذلك للاستفادة قدر الإمكان من مزايا هذه التكنولوجيا.

في هذا السياق، يعتبر التعهد الجماعي أحد الطرق الحديثة التي صارت تستعمل بكثرة من طرف المؤسسات العالمية الكبرى لإدارة الابتكار، حيث أنه يسمح للمؤسسات بالحصول على حلول مبتكرة للمشاكل المستعصية التي قد تواجهها، و ذلك من خلال التفاعل المستمر مع زبائنها عبر أدوات الويب 2.0 (المدونات، الفيسبوك، التويتر، الإنستغرام، اليوتيوب، السكايب ، الخ).

* اشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية التعهد الجماعي في تحسين القدرة الابتكارية للمؤسسات الاقتصادية، فإنه يتوجب على هذه الأخيرة أن تحرص على تطبيق هذه الطريقة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي غالبا ما تعاني من غياب فرق البحث و التطوير بها و ذلك لإمكاناتها المالية المحدودة.

و بما أن الاقتصاد الجزائري أصبح يعتمد اليوم بدرجة كبيرة جدا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإن الهدف من هذه الورقة البحثية هو الإجابة على التساؤل التالي: ما هي العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حتى تتمكن من استخدام طريقة التعهد الجماعي بنجاح ؟

* فرضيات الدراسة:

- يجب إدماج الإنترنت بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حتى تتمكن من اطلاق مشاريع التعهد الجماعي الخاصة بها،
 - يجب تكوين رؤساء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بشكل جيد حول طريقة التعهد الجماعي.
- * أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في كونها تناول موضوع التعهد الجماعي و كيفية تطبيقه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و ذلك من أجل تحسين قدراتها الابتكارية.

* أهداف الدراسة: تحديد العوامل الواجب توفرها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من أجل نجاحها في استخدام طريقة التعهد الجماعي و الذي يعد مصدرا هاما لها للابتكار.

* الدراسات السابقة:

نظرا لعدم وجود دراسات سابقة تناولت موضوع التعهد الجماعي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، قمنا بتقديم بعض الدراسات التي عالجت موضوع الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و دراسات أخرى تناولت موضوع التعهد الجماعي و علاقته بالابتكار في المؤسسة.

- دراسة (Chigara H)² بعنوان: « La réalité de l'innovation dans les PME algériennes: Entre approches stratégiques et obstacles Cas: La laiterie Soummam » هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وضعية الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، حيث تم التطرق إلى محددات تطبيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع الأخذ بعين الاعتبار منظوره الاستراتيجي و معوقات تطبيقه مع دراسة حالة ملبنة الصومام. و لقد بينت الدراسة بأن الابتكار في الجزائر ما يزال في مرحلة الاحتضان ، لأن رغم أهميته في تطوير المؤسسة الا أنه يواجه العديد من المعوقات.

- دراسة (Gacem S, Khebbache K)³ بعنوان: « **Le processus d'innovation dans les PME Algériennes** »: هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تعيق عملية الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. و لقد تم توزيع استبيان على 100 مؤسسة صغيرة و متوسطة مع اجراء مقابلات مع رؤساء المؤسسات. و توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في الابتكار لدى معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك راجع إلى عدة عوامل منها: غياب ثقافة الابتكار، عدم امتلاك كفاءات تقنية تسمح بقيادة مشاريع ابتكارية، غياب نظام وطني يدعم عملية الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

- دراسة (Lebraty J-F, Lobre K)⁴ بعنوان: « **Créer de la valeur par le Crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité** »: هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن للتعهد الجماعي أن يخلق قيمة للمؤسسة. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات حيث تم توزيع استبيان أول على مجتمع الإنترنت المشاركين في عمليات التعهد الجماعي، أما الاستبيان الثاني فوزع على رؤساء المؤسسات التي تستخدم طريقة التعهد الجماعي. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين دوافع الحشد و الأشكال التي يمكن أن تأخذها قيمة المؤسسة و المتمثلة في: الابتكار و الأصالة.

- دراسة (Salmi S, Tarek A)⁵ بعنوان: « **Le Crowdsourcing est un processus d'innovation pour l'exécution des tâches créatives et des tâches complexes** »: اهتمت هذه الدراسة بفحص خصائص عملية التعهد الجماعي، و لقد تم توزيع استبيان على عينة تتكون من 23 فرد معتادون على المشاركة في عمليات التعهد الجماعي. و توصلت الدراسة إلى أن خصائص عملية الابتكار للتعهد الجماعي تساهم في إنجاز المهام المعقدة والإبداعية.

1.I- اشكالية الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية:

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم تحتل مكانة جد هامة في معظم دول العالم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، حيث حسب احصائيات سنة 2013 فإنها تتواجد بنسبة 95% إلى 99%⁶، و هذا راجع إلى الدور الكبير الذي تلعبه في الاقتصاد و المتمثل في إيجاد فرص عمل، خلق قيمة مضافة و تحقيق النمو الاقتصادي.

بالنسبة للجزائر بدأ الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات منذ نهاية الثمانينات، حيث توجهت الدولة في هذه الفترة إلى تحرير الاقتصاد الوطني مع تشجيع القطاع الخاص الذي كان مهمشا في السابق لصالح المؤسسات العامة الكبيرة. و لقد نتج عن الإصلاحات التي بدأت عام 1989 إعطاء أولوية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المبادرات الفردية لتطوير و عصنة الاقتصاد الوطني⁷. و هذا ما أدى إلى زيادة عدد هذه المؤسسات بشكل ملحوظ في السنوات العشرة الأخيرة، ففي نهاية سنة 2016 ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بنسبة 9,42% مقارنة بسنة 2015⁸.

يوجد تعريف متعددة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تختلف من بلد لآخر، ففي الجزائر التعريف المعتمد هو ذلك الوارد في القانون 02/17 المؤرخ في 10/01/2017 و المتمثل في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي ينص على: تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كان وضعها القانوني، بأنها مؤسسة انتاج السلع و الخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليارات دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار دج، وهي تحترم معايير الاستقلالية⁹. و يصنفها كما يلي:

* المؤسسة المصغرة: تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال، و تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون دينار جزائري.

* المؤسسة الصغيرة: تشغل ما بين 10 و 49 شخصاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 400 مليون دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دينار جزائري.

* المؤسسة المتوسطة: تشغل ما بين 50 و 250 عاملاً، و يكون رقم أعمالها السنوي محصور بين 400 مليون دينار و 4 مليارات دينار جزائري، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار جزائري و 01 مليار دينار جزائري¹⁰. حسب احصائيات سنة 2016، فإن المؤسسات المصغرة هي التي تهيمن على مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بنسبة 97%، تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 2,57% و أخيراً المؤسسات المتوسطة بنسبة 0,31%¹¹.

كما صنف البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية سنة 2006 هذه المؤسسات من حيث قدرتها التنافسية إلى ثلاث أنواع هي:¹²

- مؤسسات في حالة حرجة و مهددة بالزوال: و هي تمثل 80% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تتميز بمشاكل مالية مع فقدان مركزها في السوق الذي تتواجد فيه، حيث في كل سنة هناك عدد معتبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تختفي من السوق، فمثلا في سنة 2016، تم شطب 34 471 مؤسسة صغيرة و متوسطة لم تكن قادرة على الحفاظ على بقائها¹³.

- مؤسسات في حالة نمو: و هي تشكل 15% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تتميز بوضعية مالية جيدة مع سعيها الدائم إلى الحفاظ أو تحسين مركزها في السوق المحلية.

- مؤسسات في حالة امتياز: و ذلك بنسبة 5% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تتميز بوضعية مالية جد مرضية مع وجود إدارة حديثة، وهذا ما يسمح لها بالحصول على مركز تنافسي في السوق الوطنية و الدولية.

من التصنيف السابق، يتضح بأن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ليس لديها القدرة على الانفتاح على الأسواق العالمية و مواجهة المنافسة الدولية، و ذلك يرجع أساسا إلى ضعف قدراتها على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، و هذا يعود إلى وجود بعض النقائص التي تعاني منها هذه المؤسسات و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الموارد المالية المحدودة لتمويل جهود البحث و التطوير: و هو المشكل الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تجد هذه الأخيرة صعوبة كبيرة في الحصول على القروض المصرفية اللازمة لتمويل استثمارها المتعلقة بالابتكار، و ذلك نظرا لعدم وجود الضمانات البنكية الكافية التي تسمح لها بتغطية الخسائر الناجمة عن الابتكار في حالة عدم نجاحه¹⁴.

- نقص المعلومات عن التطورات التكنولوجية: حيث يتميز الاقتصاد الجزائري بعجز كبير في المعلومات ذات الطبيعة الاقتصادية، المالية، التجارية و التكنولوجية، ويرجع ذلك أساسا إلى العوامل التالية¹⁵:

- * عدم وجود بنوك خاصة بالبيانات الإحصائية و نظام معلومات وطني؛
- * صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات المتخصصة؛
- * الاستخدام الضعيف للإنترنت في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية؛
- * قلة البيانات و التوجيهات بشأن فرص الاستثمار و المنافسة.

- عدم اتقان استخدام التكنولوجيا و المعرفة الجديدة لدعم نشاطات الابتكار: حيث تملك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مهارات تقنية داخلية ضعيفة لا تسمح لها باستيعاب الفرص التكنولوجية، و ذلك يرجع إلى ضعف القدرات التعليمية لهذه المؤسسات، حيث أن اكتساب المعرفة التقنية من طرف أفرادها يتم بشكل روتيني حول الإيماءات المعروفة و المعترف بها وليس نتيجة البحث أو الابتكار¹⁶. بالإضافة إلى ذلك، فإن السلطات العامة لا تقدم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدعم المالي من أجل تدريب موظفيها و تنمية مهاراتهم¹⁷.

- عدم كفاءة النظام الوطني للابتكار الذي يفتقر إلى التنسيق بين مؤسسات البحث العلمي و القطاع الصناعي. ففي سنة 2017، أصبحت الجزائر تتوفر على 106¹⁸ مؤسسة خاصة بالتعليم العالي و 100¹⁹ مركز بحث في ميادين مختلفة، إلا أن نشاطها لا يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات.

كما أن هياكل الدعم التي أنشأتها الدولة لتطوير الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لا تؤدي دورها بشكل جيد سواء من حيث مرافقة هاته المؤسسات في اقتناء التكنولوجيات الجديدة و هذا يخص الغرفة الجزائرية للإنتاج الصناعي (CALPI)، أو توفير المعلومات للمؤسسات بشأن التطورات التكنولوجية، الأسواق و المنتجات و هذا يخص الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة (CACI)²⁰.

2.I- التعهد الجماعي: مفهومه، أنواعه و عوامل نجاحه:

من خلال الترجمة الإنجليزية للتعهد الجماعي Crowdsourcing، نجد بأن هذا المفهوم يتكون من كلمة Crowd التي تعني الحشد و كلمة Sourcing التي تعكس اختصارا للكلمة الإنجليزية Outsourcing و التي تعني الاستعانة بمصادر خارجية²¹. و عليه يمكن تعريف التعهد الجماعي بأنه عملية استعانة المؤسسة من خلال موقع انترنت بمصادر خارجية و التي تتمثل في الحشود أو الجماهير، من أجل تحقيق بعض المهام التي كانت في السابق تنجز داخل المؤسسة²².

و لقد استخدم مفهوم التعهد الجماعي لأول مرة سنة 2006 من طرف الصحفيين Jeff Howe و Mark Robinson و ذلك من خلال المقال الذي تم نشره في مجلة Wired و المعنون بـ "The rise of Crowdsourcing".

إن فكرة اللجوء إلى الجماهير من أجل توكيلهم إنجاز بعض المهام قديمة و ترجع إلى سنوات السبعينيات، فمثلا الإصدارات الأولى من القاموس الإنكليزي Oxford تمت بواسطة الآلاف من المتطوعين الذين ساهموا بإرسال إدخلالات على زلات من الورق و التي تم تجميعها في

القاموس²³، كما أن مؤسسة Toyota أطلقت عام 1936 مسابقة للجمهور بهدف تحديد الشعار المناسب لعلامتها التجارية²⁴. إلا أن نشأة مصطلح التعهيد الجماعي يرتبط بشكل كبير بتطور أدوات الويب 2.0 والتي ساهمت بشكل فعال في ظهور هذا المفهوم .

بالنسبة لمصطلح الويب 2.0 عادة ما يستعمل للتعبير عن التحول من شبكة معلوماتية ثابتة ووحيدة الاتجاه تعرف بالويب 1.0 أين يلعب المستخدم دور المستقبل فقط للمعلومات، نحو شبكة ديناميكية و تفاعلية، أين يصبح المستخدم عنصراً أساسياً يمكنه أن يتفاعل مع المحتوى المقدم، بالتعليق عليه أو اثرائه²⁵.

من أهم أدوات الويب 2.0 نجد : المدونات (Blogs) ، الفيسبوك (Facebook) ، التويتر (Twitter)، الإنستغرام (Instagram) ، اليوتيوب (Youtube)، السكايب (Skype)، الخ.

كما يركز التعهيد الجماعي على ثلاث أطراف فاعلة هي²⁶:

-الأفراد الذين يشكلون الحشد، بحيث يتكون الحشد من مجموعة كبيرة جدا من الأفراد المنتشرين في مختلف أنحاء العالم و الذين يستخدمون الأنترنت، و هذا ما يؤدي إلى استحالة التمييز بين الأفراد الذين يؤلفون الحشد.

-المستفيد من مساهمات الحشد، و هو في العموم عبارة عن مؤسسة تقوم بالإعلان عن مناقصة مفتوحة عبر منصة إنترنت؛
-منصة إنترنت (Plateforme Internet) وسيطة بين مقدمي الخدمات و المستفيدين منها، و التي تتيح للمؤسسة امكانية استرجاع الأفكار الجيدة من الجماهير، و يمكن تقسيم منصات التعهيد الجماعي إلى نوعين:

* المنصات الموجهة نحو البحث و التطوير و التي تسمح للمؤسسات بالحصول على حلول مبتكرة للمشاكل المستعصية التي تواجهها، مثل :
NineSigma ، One Billion Minds ، IdeaConnection ، Innocentive ، الخ .

* المنصات الموجهة نحو تسويق منتجات المؤسسات من خلال انشاء فيديوهات اعلانية أو اقتراح شعار جديد، الخ. مثل Zooppa ، eyaka ، Collosal Spark ، الخ.

ان استخدام منصات التعهيد الجماعي يتطلب من المؤسسات دفع مبالغ مالية معينة مقابل الخدمات التي تحصل عليها، ولذا تلجأ بعض المؤسسات إلى استعمال وسائل مجانية كالشبكات الاجتماعية أو المدونات الخاصة بها، من أجل القيام بعمليات التعهيد الجماعي.
من جهة أخرى، يوجد أربع أنواع من التعهيد الجماعي التي يمكن تبنيها من طرف المؤسسات و هي²⁷:

-الحكمة الجماعية: Crowd Wisdom يسمح للمؤسسة بإشراك الحشد في حل المشاكل المعقدة التي تتطلب حلول مبتكرة.
-الإبداع الجماعي: Crowd Creation هذا النوع من التعهيد الجماعي يعتمد على الإمكانيات الإبداعية للحشد، والتي يمكن أن تلتبس من قبل المؤسسات من أجل تحديد منتج جديد، أو اقتراح شعار أو تطوير اعلان تجاري، الخ.

-التصويت الجماعي: Crowd Voting يتمثل في استخدام تصويت الحشد بهدف جمع معلومات حول منتج أو خدمة معينة.
-التمويل الجماعي: Crowd Funding يسمح للمؤسسة بتمويل مشاريعها من طرف الجمهور.

مهما كان نوع التعهيد الجماعي المتبنى من طرف المؤسسة، فإن هذا الأخير يعتمد في نجاحه على أربع مراحل أساسية متكاملة فيما بينها و هي²⁸: الإعداد، الإطلاق، الإنجاز و أخيرا التقييم.

-مرحلة اعداد المشروع:

في هذه المرحلة يجب أن تحرص المؤسسة على تحضير عمالها لقبول تنفيذ الأفكار الخارجية التي سيتم تحصيلها من طرف الحشد، مع إعطاء أهمية كبيرة للمحتوى الذي تريد نشره، بحيث يجب أن يكون واضحا حتى يسهل فهمه من طرف المشاركين، مع الاختيار الأنسب لمنصة الأنترنت التي سيتم من خلالها إطلاق مشروع التعهيد الجماعي.

و يتم كذلك في هذه المرحلة تحديد العناصر التالية:
*المواعيد النهائية التي يجب أن يلتزم بها المشاركون لإرسال حلولهم أو أفكارهم إلى منصة الأنترنت التي تم اختيارها من طرف المؤسسة لإطلاق مشروعها.

* لجنة التحكيم التي تتكون من مجموعة من الخبراء في الاختصاص .
*النطاق الجغرافي للمشروع: وفقا لسمعة المؤسسة يمكن إطلاق المشروع على المستوى الوطني أو الدولي.

* فئة الأشخاص المعنيين بالمشروع: حيث هناك بعض المشاريع التي توجه إلى الخبراء و أصحاب الاختصاص فقط، في حين هناك مشاريع أخرى توجه إلى كافة الأفراد بغض النظر عن مستواهم التعليمي.

* المكافآت التي يجب منحها للفائزين، و التي يمكنها أن تأخذ أشكال مختلفة مثل الحصول على: مبلغ مالي ثابت، نسبة معينة من المبيعات الصافية من المنتج الفائز أو ذكر اسم صاحب الفكرة على المنتج، الخ.

-مرحلة اطلاق المشروع:

خلال هذه المرحلة يتم اطلاق المشروع على منصة التعهد الجماعي المختارة من طرف المؤسسة، ثم جمع الأفكار المتحصل عليها من طرف المشاركين، ليتم بعد ذلك تقييمها من طرف لجنة التحكيم التي يتوجب عليها التقيد بالمواعيد المحددة لتقديم النتائج .

-مرحلة انجاز المشروع:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الأفكار أو الحلول التي تم اختيارها من طرف لجنة التحكيم، مع حفاظ المؤسسة على اتصالها مع المشاركين المثيرين للاهتمام و المستعدين للمشاركة في مشاريع أخرى خاصة بها.

-مرحلة تقييم المشروع:

و هي آخر مرحلة من مراحل التعهد الجماعي، يتم فيها دفع المكافأة المحددة في بداية المشروع للفائز، مع قياس درجة نجاح المشروع من خلال معرفة عدد المشاركين و جودة الأفكار أو الحلول التي تم تجميعها.

I.3- التعهد الجماعي مصدر للابتكار في المؤسسات العالمية الكبرى:

نشير في هذه الدراسة إلى أنه من خلال عملية البحث التي قمنا بها، لم نتوصل إلى إيجاد أمثلة حول مؤسسات صغيرة و متوسطة قامت بتطبيق طريقة التعهد الجماعي التي تعتبر ممارسة جديدة بالنسبة لهذه المؤسسات و ذلك على خلاف المؤسسات العالمية الكبرى، حيث حسب تقرير موقع **Interbrand*** لسنة 2015، فإن 85% من الماركات العالمية الكبرى أصبحت تستخدم منذ سنة 2006 طريقة التعهد الجماعي، بهدف الحصول على أفكار مستحدثة تسمح لها بطرح منتجات و خدمات جديدة²⁹.

و فيما يلي سنعرض بعض الأمثلة الناجحة من العلامات التجارية الكبرى التي استخدمت التعهد الجماعي:

* **مؤسسة Coca Cola**:

أطلقت مؤسسة Coca Cola سنة 2017 على منصة التعهد الجماعي **HeroX** تحديين يهدفان إلى إعادة النظر في وصفاتها من أجل تقليل قيمة السعرات الحرارية والسكر في مشروباتها.

بالنسبة للتحدي الأول فإنه وجه إلى كافة الأفراد من مختلف أنحاء العالم، بحيث طلب منهم مشاركة أساليبهم الطبيعية التي يستخدمونها لتحلية أطعمتهم أو مشروباتهم. و في شهر ديسمبر 2017، تم اختيار خمس فائزين تحصلوا على مكافأة إجمالية قدرها 100.000 دولار و هو ما يعادل حوالي 85.000 يورو.

أما فيما يخص التحدي الثاني فإنه وجه إلى الباحثين في المجال العلمي، و الهدف من ذلك هو إيجاد مركب طبيعي، منخفض أو خالي من السعرات الحرارية، بحيث يعيد للأطعمة أو المشروبات طعم السكر عندما يستخدم في تحليتها. وسيحصل الفائز بالجائزة الكبرى في شهر أكتوبر 2018 على مكافأة مالية قدرها مليون دولار و هو ما يعادل 850.000 يورو³⁰.

* **مؤسسة Lays لصناعة رقائق البطاطس**:

في سنة 2012 دعت المؤسسة الأمريكية **Lays** المتخصصة في صناعة رقائق البطاطس عبر حسابها في الفيسبوك، زبائنها إلى انشاء نكهات خاصة بهم لرقائق البطاطس ومن ثم التصويت لصالح النكهة المفضلة لديهم و ذلك عبر تويتير أو إنستغرام. بالنسبة للفائز بالنكهة الأكثر شعبية لديه امتياز تسويق منتج مع الحصول على مبلغ مالي قدره مليون دولار أو 1% من المبيعات الصافية لسنة 2013 من النكهة الفائزة. لقد لاقت هاته المبادرة اقبالا كبيرا من طرف زبائن المؤسسة، و ذلك بعد حصولها في ظرف 03 أشهر فقط على 3,8 مليون اقتراح، تم تقييمها من طرف خبراء متخصصين في الميدان ليتم في الأخير اختيار 03 فائزين³¹.

* **مؤسسة General Electric**:

أطلقت مؤسسة **General Electric** عام 2012 عبر منصة التعهد الجماعي **Kaggle**، مسابقة إنشاء خوارزميات جديدة للحد من التأخير في الرحلات الجوية، حيث يتمثل التحدي في بناء نموذج يسمح بزيادة كفاءة الطيران مع تحسين توقع وقت الوصول إلى المدرجات. و لقد منحت المؤسسة للفائزين الخمس الأوائل ما مجموعه 250.000 دولار . و نتج عن النموذج الفائز تقديرات وصول كانت أفضل بنسبة 40% من أوقات وصول الرحلات المتوقعة من التكنولوجيا الحالية³².

* **مؤسسة Peugeot**:

عرضت مؤسسة **Peugeot** سنة 2008 على المصممين الشباب مشروع تصور سيارة خاصة بالمدن العملاقة (**Mégalo poles**). و لقد لاقت هذه الفكرة تجاوبا كبيرا من طرف مستخدمي الإنترنت و ذلك بعد حصول المؤسسة على أكثر من 2500 مشروع مقترح من عدة مشاركين ينتمون إلى 95 بلد. و في الأخير، تم اختيار 03 مشاريع و لقد تلقى الفائز الأول الذي كان من كولومبيا مكافأة مالية بمبلغ 10.000

أورو كما تم عرض نموذج سيارته في معرض شنغهاي للسيارات، أما الفائز الثاني الذي كان من تركيا فتحصل على مبلغ 2500 أورو و الفائز الثالث الذي كان من الصين تحصل على 1500 أورو³³.

* مؤسسة Hewlett Packard:

في عام 2009، نظمت مؤسسة Hewlett Packard مسابقة إبداعية على موقع التعهيد الجماعي eYeka، وذلك بهدف تعزيز أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها أو بالأحرى لتبادل النصائح حول طريقة استخدامها. ولقد دعت هذه المسابقة المجتمع الإبداعي إلى إنشاء فيديو تعليمي يكون في نفس الوقت مرح ويسمح بمشاركة النصائح التي تسهل من كيفية استخدام أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالمؤسسة. مقاطع الفيديو الفائزة جاءت من اندونيسيا والفلبين، حيث بينت أسلوب استخدام أجهزة الكمبيوتر بطريقة أكثر إيكولوجية و كيفية حمايتها من التهديدات الأمنية³⁴.

من خلال الأمثلة التي قمنا باستعراضها، نلاحظ بأن اعتماد التعهيد الجماعي من طرف المؤسسات باختلاف أحجامها هي فرصة للاستفادة من عدة مزايا، من أهمها³⁵:

- تخفيض التكاليف: حيث أن المكافآت المالية التي يتحصل عليها الفائزون في مسابقات التعهيد الجماعي، عادة ما تكون صغيرة مقارنة بالمبالغ المالية التي يمكن أن تنفقها المؤسسة عند لجوئها إلى مؤسسات مختصة لإنجاز مهامها.
- تحسين جودة الخدمات و المنتجات المقدمة و ذلك من خلال التفاعل المستمر مع الزبائن عبر أدوات الويب 2.0.
- الفعالية: حيث أن التعهيد الجماعي يسمح للمؤسسة بتقليص وقت إنجاز المهام الموكلة إلى الجمهور.
- خلق قيمة للمؤسسة و ذلك من خلال الإدماج المباشر للحشد في مرحلة تطوير الأفكار الجديدة.

II - الطريقة والأدوات :

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا في الجانب النظري بتحديد عوامل نجاح استخدام طريقة التعهيد الجماعي في المؤسسات الاقتصادية، ثم حاولنا في الجانب التطبيقي معرفة مدى تواجد هذه العوامل بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حتى تتمكن هذه الأخيرة من تطبيق طريقة التعهيد الجماعي بنجاح، و اعتمدنا في ذلك على احصائيات تم الحصول عليها من مواقع الإنترنت.

III - النتائج ومناقشتها :

في هذا العنصر سنقوم بتحليل الإحصائيات التي تم جمعها من الإنترنت، بهدف تحديد العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية حتى تتمكن من تطبيق طريقة التعهيد الجماعي بنجاح.

في شهر فبراير 2017، وجدت دراسة حديثة تم إجراؤها بالجزائر حول "الإنترنت و الشبكات الاجتماعية في الجزائر"، من طرف الشركة الفرنسية المتخصصة في الدراسات والاستشارات التسويقية في أفريقيا و المغرب العربي "Immar Research & Consultancy"، بأن أدوات الويب 2.0 أصبحت تحتل مكانة هامة في الحياة اليومية للشعب الجزائري. في هذا السياق، وضحت الدراسة بأنه يوجد أكثر من 13 مليون جزائري تتراوح أعمارهم ما بين 15 سنة فما فوق، يتصفحون يوميا الإنترنت³⁶.

و يعتبر الفيسبوك الشبكة الاجتماعية الأكثر استخداما، حيث هناك 9.7 مليون جزائري يزورون هذا الموقع يوميا، يليه اليوتيوب بوجود أزيد من 3.7 مليون مستخدم لهذا الموقع، ثم بعد ذلك يأتي موقع غوغل و إنستقرام بوجود أكثر من 500.000 مستخدم³⁷.

كما أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي خاصة الفيسبوك تستخدم بشكل واسع من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة من أجل التفاعل المستمر مع زبائنهم، مثل: مجمع سيفيتال، مجمع عمر بن عمر، مجمع بلاط، مجمع لابل و مجمع عزوز، إلخ.

من خلال الإحصائيات السابقة، يظهر جليا بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أصبحت تنتمي إلى بيئة عمل ذات طابع تكنولوجي، و هذا ما يتوجب عليها أن تحرص على الاستفادة قدر الإمكان من هاته الميزة و ذلك بجعلها لصالحها.

في هذا الإطار، يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تنتفع من طريقة التعهيد الجماعي، و التي تسمح لها بالاستعانة بالقدرات الإبداعية لمستخدمي الإنترنت، و ذلك من أجل الحصول على حلول مبتكرة للمشاكل المستعصية عليها .

إلا أنه لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في تطبيق التعهيد الجماعي، يجب على هاته الأخيرة أن تأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل و التي يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

-ادماج الإنترنت في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يعد الشرط الأول و الأساسي لتطبيق التعهد الجماعي، حيث أنها ستسمح لها بالاستفادة من خدمات الويب 2.0، و التي من أهمها إمكانية التفاعل الدائم و المستمر بين هذه المؤسسات و زبائنها خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي .

حيث في عام 2010، خلصت دراسة أجراها مركز البحث الجزائري في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD) ، إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يقتصر على الاستحواذ على أجهزة الكمبيوتر فقط أما استخدامها فهو جد محدود. كما أن غالبية المؤسسات ليس لديها مواقع إنترنت خاصة بها، تسمح لها بتبادل المعلومات وتقديم خدماتها على الشبكة، و بالنسبة للمؤسسات التي تمتلك موقعا على شبكة الإنترنت، فإنه يعرض المحتوى الأساسي للمؤسسة فقط و نادرا ما يتم تحديثه³⁸.

- تطوير استخدام الشبكات الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، لأنه سيسمح لها بالتفاعل مع عدد كبير جدا من المتابعين أو الزبائن، و هذا ما سيمكنها من إطلاق مشاريع التعهد الجماعي الخاصة بها. بما أن الموارد المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محدودة، فإنه من الأفضل لهذه المؤسسات الاستفادة من مجانية الشبكات الاجتماعية للقيام بالتعهد الجماعي، و ذلك بعكس منصات التعهد الجماعي المتخصصة التي تطلب دفع مبالغ مالية معينة مقابل خدماتها .

- تكوين رؤساء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على طريقة التعهد الجماعي و كيفية استخدامها، حيث غالبا ما تمر مشاريع التعهد الجماعي بأربع مراحل أساسية يجب معرفتها بدقة و هي: الإعداد، الإطلاق، الإنجاز و التقييم.

-الحرص على تقديم مكافآت مالية أو معنوية تحفز المشاركين على اقتراح أفكارهم الإبداعية، و عليه فإن الموارد المالية المحدودة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يجب أن تشكل عائقا لذلك.

-الحرص على اختيار لجنة تحكيم يكون أعضاؤها من ذوي الاختصاص، و ذلك للنجاح في تقييم الحلول المقترحة بكل موضوعية.

-اطلاع المشاركين بشكل دائم و مستمر من خلال مواقع التواصل الاجتماعي بكل المستجدات المتعلقة بمشروع التعهد الجماعي الذين شاركوا فيه مثلا: عدد الأفكار أو الحلول التي تم اقتراحها، كيفية تقييمها، الأفكار التي تم اختيارها، الخ. ، و ذلك حتى لا يتولد لدى المشاركين شعور سلبي اتجاه المؤسسة قد يؤثر على سمعتها.

-الحرص على تقديم المكافآت التي تم تحديدها في بداية المشروع للفائزين، و هذا ما سيزيد من مصداقية المؤسسة أمام زبائنها .
في الأخير، نشير إلى أن طريقة التعهد الجماعي بالرغم من أهميتها تبقى غير مطبقة في المؤسسات الجزائرية سواءا كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم، باستثناء المجمع الجزائري لصناعة العجائن و الصلصات Amor Benamor ، الذي استخدم هذه الطريقة لأول مرة في سنة 2017، و ذلك من خلال المسابقة الإعلانية التي نظمها على صفحته الرسمية في الفيسبوك و الخاصة بمكافحة التبذير الغذائي، حيث تعتبر هذه المبادرة الأولى من نوعها بالجزائر³⁹.

بالنسبة لمحتوى المسابقة، فإنه طلب من طلاب المدرسة العليا للفنون الجميلة تصميم ملصق اعلاني ينقل رسالة ضد التبذير الغذائي. بعد تلقي المساهمات تم فرزها من طرف المجمع للاحتفاظ بأربع مساهمات فقط، هاته الأخيرة تم عرضها على الجمهور المتابع للمجمع على صفحته في الفيسبوك من أجل التصويت عليها و الحصول في الأخير على أفضل ملصق اعلاني.

لقد لاقت هاته المسابقة تجاوبا كبيرا من طرف جمهور المجمع، بعد حصوله على أكثر من 13000 صوت حول الملصقات الإعلانية، و لقد تم اختيار ثلاث فائزين مع عرض أسمائهم و صورهم على صفحة الفيسبوك للمجمع⁴⁰.

تصنف عملية التعهد الجماعي التي قام بها مجمع Amor Benamor ضمن الإبداع الجماعي (Crowd Creation) من جهة و التصويت الجماعي (Crowd Voting) من جهة أخرى، بحيث تم اللجوء إلى طلاب مدرسة الفنون الجميلة من أجل الحصول على أفكارهم الإبداعية و انجاز ملصق اعلاني يستجيب لأهداف المجمع في المرحلة الأولى من المسابقة، أما في المرحلة الثانية فلقد تم الاستعانة بتصويت الجمهور من أجل تحديد الفائزين.

IV- الخلاصة :

من هذه الدراسة توصلنا إلى أن تطبيق التعهد الجماعي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يعد مصدرا هاما لتحسين قدراتها الابتكارية، حيث أنه يسمح لها بالحصول على أفكار إبداعية و حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهها في عملها، من خلال التفاعل مع زبائنها عبر أدوات الويب 2.0.

و بما أن الموارد المالية المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا تسمح لها بإنشاء مصالح بحث و تطوير خاصة بها، فإنه يتوجب على هذه الأخيرة الاعتماد على التمهيد الجماعي من أجل تطوير منتجاتها أو خدماتها بأقل تكلفة، حيث أن المكافآت المالية التي يتحصل عليها الفائزون في مسابقات التمهيد الجماعي، عادة ما تكون صغيرة مقارنة بالمبالغ المالية التي تنفقها المؤسسة عند لجوئها إلى مؤسسات مختصة.

إلا أن غياب استخدام الإنترنت في هذه المؤسسات لا يسمح لها بتطبيق التمهيد الجماعي، و ذلك لأن هذا الأخير يعتمد على أدوات الويب 2.0، و عليه فإن ادماج الإنترنت بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يعد الشرط الأول و الأساسي لاستعمال طريقة التمهيد الجماعي، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

من جهة أخرى، يجب على رؤساء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أن تكون لديهم دراية جيدة حول كيفية تطبيق التمهيد الجماعي، الذي غالبا ما يمر بأربع مراحل أساسية و متكاملة فيما بينها و هي : الإعداد، الإطلاق، الإنجاز و التقييم، بحيث يجب اعطاء الوقت الكافي لكل مرحلة و ذلك لضمان نجاح مشاريع التمهيد الجماعي، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

و في الأخير يعتبر تطوير استخدام الشبكات الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، عاملا هاما لإطلاق مشاريع التمهيد الجماعي الخاصة بها، و ذلك لأن هذه الشبكات مجانية على عكس منصات التمهيد الجماعي، و بالتالي فإنها تتناسب مع الموارد المالية المحدودة لهذه المؤسسات .

- الإحالات و المراجع:

- 1 Atelya Ellicom, (2012), « **Organisation apprenante 2.0 : un nouveau virage pour la formation en entreprise** », p : 5, OnLine : http://www.voirin-consultants.com/wp-content/uploads/2015/04/DT_Livre-blanc_Organisation-apprenante-2_0.pdf
- 2 Chigara Hadjira, (2017), « **La réalité de l'innovation dans les PME algériennes : Entre approches Stratégiques et obstacles Cas : La laiterie Soummam, Revue des sciences économiques de gestion et de sciences commerciales** », volume 10, N°17, Université de M'sila, P :44, OnLine :<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/324/10/17/17869>
- 3 Gacem Soumia et Khebbache Khaled, (2011), « **Le processus d'innovation dans les PME Algériennes** », Université Bejaia, P : 01 , On Line :<fseg.univ-tlemcen.dz>.
- 4 Lebraty Jean-Fabrice et Lobre Katia, (2010), « **Créer de la valeur par le Crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité** », Systèmes d'Information et Management, Eska, P : 01, OnLine :<https://hal-unice.archives-ouvertes.fr/halshs-00545780/document>
- 5 Salmi Sonia et Tarek Abdellatif, (2014), « **Le Crowdsourcing est un processus d'innovation pour l'exécution des tâches créatives et des tâches complexes** », P : 02, OnLine : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2518482
- 6 Djemai Sabrina, (2013), « **Les PME Exportatrices : Croissance Economique Hors Hydrocarbures** », Colloque international « évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001 -2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique », Université Sétif1, P : 52, OnLine : www.univ-ecosetif.com/seminars/Pub_Invstmnt/5-2.pdf
- 7 Chigara Hadjira, op.cit., P : 47-48.
- 8 Ministère de l'Industrie et des Mines, (2017), « **Bulletin d'information Statistique** », N°30, P : 13, OnLine : http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_30.pdf
- 9 Journal officiel de la république algérienne (2017), n° 02, P :05, <https://www.droit-afrique.com/uploads/Algerie-Loi-2017-02-orientation-developpement-pme.pdf>.

- 10 Ibid., P : 05.
- 11 Ministère de l'Industrie et des Mines, Op.cit., p : 09.
- 12 Tabet Aouel Wassila, (2012), « **La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne Etude exploratoire** », Revue Economie et Management N° 11, Université de Tlemcen, P : 131-132, OnLine : seg.univ-tlemcen.dz/larevue11/Tabet-Aouel.pdf
- 13 Ministère de l'Industrie et des Mines, op.cit., P : 15.
- 14 Si Lekhel Karim, Korichi Youcef et Gaboussa Ali, (2013), « **Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives** », **Revue de la performance des entreprises algériennes** », N°04, P 47, OnLine : oaji.net/articles/440-1391545978.pdf
- 15 Ibid.
- 16 Hammoutene Ourdia et Ferfera Mohamed, « **La PME innovante : un atout pour la croissance économique en Algérie** », (2015), p : 10, www.ummto.dz/IMG/pdf/Communication_Casablanca.pdf
- 17 Gacem Soumia et Khebbache Khaled, op.cit., P : 11.
- 18 <https://www.mesrs.dz/ar/universites> (consulté le : 30/09/2017).
- 19 بوالباني سميرة، (2013) « الإعلان عن إنشاء 100 مركز بحث علمي عبر الوطن »، المقام، ص: 01، على الخط: <http://www.elmakam.com/?p=139982>
- 20 Gacem Soumia et Khebbache Khaled, op.cit., P : 11.
- 21 Cabut Damien, Coulier Alexandre et Trégouët Sabine, (2015), « **Culture, crowdsourcing et crowdfunding** », P : 06, OnLine : http://po-st.fr/pdf2/POst_14-culture-crowdsourcing-crowdfunding.pdf
- 22 Lebraty Jean-Fabrice et Lobre Katia, op.cit., P : 02.
- 23 Wiki, « **Crowdsourcing** », (2012), P: 03, Online: <http://fr.em-fsa.wikia.com/wiki/Crowdsourcing>.
- 24 Andro Mathieu et Saleh Imad, (2014), « **Bibliothèques numériques et crowdsourcing : une synthèse de la littérature académique et professionnelle internationale sur le sujet** », Colloque International sur le Document Numérique », Maroc, P : 04, OnLine : <https://hal-univ-paris8.archives-ouvertes.fr/hal-01094631/document>.
- 25 Pauzé Charles, (2010), « **Le Web 2.0, c'est quoi au juste?** », p : 01, OnLine : <https://charlespauze.wordpress.com/2010/08/05/le-web-2-0-cest-quoi-au-juste/>
- 26 Guittard Claude et Schenk Eric, (2012), « **Le Crowdsourcing : Une typologie des pratiques d'externalisation vers la foule** », Revue de management International, N°16, P : 05, OnLine : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2012-v16-mi0284/1012395ar.pdf>
- 27 Yves Barlette et al, (2013), « **Impact des réseaux numériques dans les organisations** », Presses des MINES, Paris, P : 15, OnLine : <https://www.pressesdesmines.com/produit/impact-des-reseaux-numeriques-dans-les-organisations/>
- 28 Tekfi Saliha, (2015), « **Le crowdsourcing : une nouvelle source d'innovation et de compétitivité pour l'entreprise 2.0** », Colloque à l'université Alger3, P : 8, 9,10.
- 29 Signoret Perrine, (2015), « **Le crowdsourcing, ou l'art de faire travailler gratuitement le client** », p : 02, OnLine : <http://trends.levif.be/>
- 30 Coca cola France, (2017), « **Coca-Cola lance deux initiatives de crowdsourcing pour trouver la prochaine génération d'édulcorants** », P : 02, OnLine : <http://www.coca-cola-france.fr/stories/coca-cola-lance-deux-initiatives-de-crowdsourcing>

- 31brandsplash, (2013), « **Lay's Do Us a Flavor, Crowdsourcing PR Campaign** », P :01, <https://brandsplash.wordpress.com/2013/02/12/lays-crowdsourcing-pr-campaign/>
- 32 General Electric, (2013), « **GE Flight Quest: Winners Use Algorithms On Flight Data To Help Reduce Delays** », p : 01, OnLine : flightstats, <https://www.flightstats.com/company/ge-flight-quest-winners-use-algorithms-on-flight-data-to-help-reduce-delays/>
- 33 Industrie et technologies, (2008), « **5ème Concours de Design Peugeot : les résultats** », P : 01, OnLine : <https://www.industrie-techno.com/5e-concours-de-design-peugeot-les-resultats.7441>
- 34Yannig Roth, (2012), « **9 des 10 plus grandes marques font appel au crowdsourcing créatif** », p : 09, OnLine : <https://www.essca.fr/blogs/digital/2012/04/17/marques-crowdsourcing/>
- 35 Salmi Sonia et Tarek Abdellatif, op.cit., P : 06.
- 36 Benekadi Kamel, (2017), « **La percée d'internet en Algérie** », journal el watan, P: 01, OnLine : <http://niarunblog.unblog.fr/internet-et-internautes/les-10-verites-selon-google/linternet-en-algerie/>
- 37Ibid.
- 38 Sayeh Amine, (2015), « **Usage des TIC dans les entreprises algériennes : un processus toujours lent** », P : 01, OnLine : <http://www.nticweb.com/14-dossiers/8147-usage-des-tic-dans-les-entreprises-alg%C3%A9riennes-un-processus-toujours-lent.html>
- 39 Mahmoudi Fouad, (2017), « **Le Crowdsourcing par Amor Benamor** », P : 01-03, OnLine : <https://fr.linkedin.com/pulse/le-crowdsourcing-par-amor-benamor-fouad-mahmoudi-1>
- 40 <https://www.facebook.com/GroupeBenamor/> (consulté le : 28/09/2017).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

تكفي صليحة(2018)، التعهيد الجماعي ودوره في تحسين القدرة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد 18(العدد01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 357-367.