



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .  
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية  
تخصص : تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

بعنوان :

# دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر

من إعداده الطالب :  
مرزوقي مرزوقي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : .....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- أ.الدكتور : بختي إبراهيم (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) رئيسا.  
الدكتور : صديقي مسعود (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مقررًا.  
الدكتور : بن قرينة محمد حمزة (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا.  
الدكتور : الداوي الشيخ (أستاذ محاضر - جامعة الجزائر) مناقشا.

السنة الجامعية: 2008/2007

# الإفراء

إلى من إقرار فكرتها... فتعني لها الكليات

ولا يصح عنهم... إلا رب الساعات

كما قلنا أول مرة في حياتي...

وكما أقرها الله يوم...

ويكف بها...

”أمي“ و”بابا“

إلى الله أفرو أسرتي وأقاربي.. الله باسمه

إلى الله الأصدقاء.. بكل ما تحمله الكلمة من معنى

# شكر وتقدير ..

أولاً أشكر الله وأحمده أنه أمرني بالثروة والتوفيق للإكمال فجز الله  
وأنتقم بالتكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي الكريم: "الدكتور  
صديقي مسعود" الذي لم يخذ علي بالصائم والإرثاء ولا لي في  
مرحلة التأخير فحسب، بل أنه كما كزله وأكتر في مرحلة الدراسة،  
فكأنه مثالا في التعامل وفردية في العمل .. فله منا كل تقدير واحترام  
ودة أنه أنسى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وخاصة زملائي في  
الدفعة .

كما أنتقم بالتكر لك من سبي إلى إثناء هذه المذاكرة بالصبح  
والإرثاء والتقدير .. وعلى رأسهم أعضاء لجنة المناقشة المحرمين

الملخص :

أصبحت النظم العالمية تتميز بالمرونة والحساسية، نظرا للتحويلات العميقة والسريعة إلى الاستثمار في مجال التكنولوجيا والمعرفة، وعلى ضوء هذه الظروف والمتغيرات بات على الدول والشركات مواجهتها عن طريق جملة من الوسائل والأدوات، وربما كان الإبداع والابتكار أحد أهم الأدوات للتعامل مع تطورات البيئة الاقتصادية الدولية الجديدة.

إن دراسة الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا بد أن يكون على ضوء الخصوصية والعوائق التي تواجهها هذا النوع من المؤسسات، وبالأخص دور المسير الذي يعتبر المحور الأساسي لتنافسية المؤسسة، والمتحكم في التصرفات والقرارات التنظيمية والتكتيكية والاستراتيجية.

يبقى في نظر الكثيرين أن الإبداع التكنولوجي، هو الكفيل الأول بإخراج المؤسسات والدول من تخلفها، لكن في الحقيقة إذا لم تُصحب هذه التكنولوجيا بأبجديات التسيير والتنظيم والبحث والتطوير، تصبح بمثابة عبء أكثر مما تكون عائدًا لها أو ثروة، كما أن وجود التكنولوجيا بين أيدي مستخدمين غير مدربين وغير متعلمين، يشبه إلى حد كبير السكين في يد طفل صغير، الذي قد يؤدي نفسه أو من حوله.

**الكلمات الدالة :** الإبداع، الإبداع التكنولوجي، الإبداع التنظيمي، التكنولوجيا، اليقظة التكنولوجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**Abstract :**

The global systems are characterized by flexibility and sensitivity, because of the rapid shifts to invest technology and knowledge. in the light of these circumstances and variables, countries and companies should face these shifts through a range of means and instruments, and perhaps creativity and innovation one of the most important tools to deal with the new development of the international economic environment.

The study of innovation in small and medium enterprises, depends on the specials and the obstacles facing this kind of institutions . Particularly the manager who has the main role of institutional competition. Also he has the control of behavior and organizational decisions, tactical and strategic.

Still in the view of many people, the technological innovation is the first guarantor to develop institutions and the countries, but in fact, if it is not accompanied by such technology based on operation, management, research and development, will be burden rather than be revenue or wealth. And the presence of technology in the hands of untrained users and uneducated, largely similar to the knife in the hands of a small child, which might hurt himself or around it.

**Keys words:** Organizational Innovation. technological innovation , small and medium enterprises , the technology

الفن

فائزہ المراد بیج

والمصاوير

## الفصل الثاني :

# نُسير الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## الفصل الأول :

أهمية الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## الفصل الثالث :

دفع الإدراج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
الجزائرية

والله اعلم

الفردوس

والتف

## الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الاه . . مداء
IV	الشك . . ر
V	الملخ . ص
VI	الفه . رس
XII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
أ	المق . . دمة
01	الفصل الأول : أهمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
03	المبحث الأول: مفهوم الإبداع والابتكار والمفاهيم المرتبطة بهما
03	المطلب الأول: الإبداع والابتكار: المفاهيم والأصناف
03	تعريف الإبداع 1
05	تعريف الاختراع 2
06	تعريف الابتكار 3
07	أشكال الإبداع 4
08	أصناف ومعايير الإبداع 5
12	المطلب الثاني : الأسباب الداعية للابتكار وآثاره
12	الأسباب الداعية للابتكار 1
12	تزايد شدة التنافس العالمي 1-1
13	تزايد وتسارع المتغيرات في محيط منظمات الأعمال 2-1
13	المستهلك المسير للمؤسسة 3-1
14	التسارع التكنولوجي 4-1
14	تزايد ظاهرة المنظمات الساعية للتعلم 5-1
15	آثار الإبداع 2
17	المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالإبداع
17	التكنولوجيا 1
17	تعريف التكنولوجيا 1-1
19	مكونات التكنولوجيا 2-1
19	دورة حياة التكنولوجيا 3-1

20	4-1	كيفية التمييز بين مراحل تطور التكنولوجيا
21	5-1	طرق حصول المؤسسة على التكنولوجيا
22	6-1	المقارنة بين مختلف طرق الحصول على التكنولوجيا
23	2	المعرفة الفنية
23	1-2	مكونات المعرفة الفنية
25	3	البحث العلمي الأساسي
25	1-3	مكانة الإبداع في جامعة البحث
27	4	البحث التطبيقي
27	1-4	الفجوة بين الإبداع العلمي والبحث العلمي الأساسي
28		<b>المبحث الثاني: مفهوم وأشكال وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .</b>
28		<b>المطلب الأول: التعريفات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
28	1	المعايير المستخدمة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
29	2	التعريفات المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
29	1-2	تعريفات الهيئات و المنظمات و المجموعات الدولية
30	2-2	تعريفات بعض البلدان
31	3	أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
31	1-3	معيار التوجه
32	2-3	معيار طبيعة الإنتاج
32	3-3	المعيار القانوني
33	4-3	معيار المقابلة من الباطن
34		<b>المطلب الثاني: دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجهها</b>
34	1	أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
36	2	الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
37	3	خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
39		<b>المبحث الثالث: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
39		<b>المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنافسي</b>
39	1	تعريف التنافسية
39	2	وسائل تحقيق التنافسية
40	3	أنواع المنافسة
40	4	الإدارة الإستراتيجية
40	1-4	تعريف الإدارة الإستراتيجية
41	2-4	أساليب الإدارة الإستراتيجية
41	3-4	أنواع إستراتيجيات المؤسسة

43	المطلب الثاني: القدرة التنافسية عن طريق الإبداع	
43	مفهوم القدرة التنافسية	1
44	أشكال القدرة التنافسية	2
44	الإبداع وتحديات المنافسة	3
44	الإبداع التكنولوجي والمنافسة	1-3
45	الإبداع التنظيمي والمنافسة	2-3
48	المطلب الثالث : المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
48	دور المالك أو العلاقة بين المالك والمسير	1
49	التحكم في عوامل الإنتاج	2
51	الإستراتيجية و الجودة التنظيمية	3
53	الطلب الحل . ي	4
55	الفصل الثاني : تسيير الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
57	المبحث الأول : إدارة وتسيير الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
57	المطلب الأول : الإبداع التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
57	مفهوم الإبداع التسويقي	1
58	مفهوم تسيير الإبداع التسويقي	2
58	تسيير الإبداع التسويقي	1-2
58	متطلبات التسويق الابتكاري	3
60	مراحل عملية تسيير التسويق الإبداعي	4
61	الانترنت والإبداع التسويقي	5
63	أولويات تدعيم الإبداع التسويقي	6
64	الإبداع التسويقي والإستراتيجية	7
67	الإبداع/ التسويق/ المخاطر الذاتية	8
68	التطورات التكنولوجية وأثرها على الإبداع التسويقي	9
70	المطلب الثاني : التفكير الإبداعي للإدارة	
70	مفهوم الإبداع الإداري	1
70	المنظمات البارعة	2
71	مراحل تسيير الإبداع الإداري	3
73	الهيكل المحكم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4
74	الإبداع والتغيير في المنظمة	5
75	التعلم والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6
77	تأثيرات الملكية والديون والإبداع التكنولوجي على الأداء التنظيمي	7
78	تطور العمل وتفاعل عناصر التسيير الإداري :	8

79	المطلب الثالث : الإبداع وتسيير الموارد البشرية	
79	مفهوم نظام الموارد البشرية	1
79	مفهوم إدارة الموارد البشرية	2
80	سيرورة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3
83	أنظمة العمل عالية الأداء	4
84	نظام الموارد البشرية والإستراتيجية	1-4
87	أهمية المورد البشري بالنسبة للإبداع	5
89	المبحث الثاني: تسيير الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
89	المطلب الأول: برمجة وتنظيم الإبداع التكنولوجي	
89	نظام الإبداع التكنولوجي	1
90	تسير مراحل نظام الإبداع التكنولوجي	2
92	دوافع ومحفزات الإبداع التكنولوجي في المنظمة :	3
92	تخطيط وتنظيم الإبداع التكنولوجي في المنظمة	4
94	عوائد الإبداع التكنولوجي	5
96	البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6
98	المطلب الثاني: نظام الحماية واليقظة التكنولوجية وتسيير الإبداع التكنولوجي	
98	وسائل حماية الإبداع التكنولوجي	1
98	أهمية الحماية بالنسبة للمنظمة	2
99	إجراءات أخرى للحماية	3
99	المنظمة وعوائد الحماية	4
99	اليقظة التكنولوجية في المؤسسة	5
103	أهمية نظام المعلومات	6
106	المطلب الثالث : صياغة الاستراتيجيات الإبداعية	
106	السياسات الإستراتيجية للإبداع التكنولوجي	1
107	إعداد الإستراتيجية التكنولوجية	2
107	مراحل صياغة الإستراتيجية التكنولوجية	3
108	الاستراتيجيات التكنولوجية في المنظمة	4
108	الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة	1-4
109	استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي	2-4
110	الإستراتيجية ودورة حياة التكنولوجيا	3-4

117	الفصل الثالث : واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	
119	المبحث الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	
119	المطلب الأول : تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	
119	الفترة 1963 - 1982	1
119	صدور أول قانون للاستثمار	1-1
119	صدور القانون الخاص بالاستثمار الجديد	2-1
120	صدور المخطط الرباعي الثاني	3-1
121	الفترة 1982 - 1988	2
123	الفترة من 1988 - 2002	3
125	بعد سنة 2003	4
126	المطلب الثاني : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	
126	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1
127	القوة التشغيلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	2
128	توزيع المؤسسات الخاصة حسب النشاطات الاقتصادية	3
130	المقاوتية	4
133	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات	5
133	المطلب الثالث : بيان توضيحي للعينة الإحصائية	
134	معالجة البيانات	1
134	حجم ونوع العينة	2
135	تفصيل أحجام العينة	3
135	عمر العينة	4
137	المبحث الثاني : تسيير الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	
137	المطالب الأول : دراسة الإبداع التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
137	أهم الطرق الشهارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1
138	العلاقة بين العمر والإشهار	2-1
139	استخدام المعلوماتية احد دعائم الإبداع	2
140	درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر	1-2
142	نظام المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2-2
143	استخدام الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)	3-2
146	المطلب الثاني : تقييم الإجراءات والإمكانات الإدارية الإبداعية	
146	المجالس والأفكار الإبداعية	1
147	فهم العلاقة بين الحجم / العمر وعقد المجالس	1-1

148	معالجة المشاكل والفرق المختصة	2
149	دراسة العلاقة بين الحجم/ العمر وتأسيس اللجان لحل المشاكل	1-2
150	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المختصة بالبحث	3
152	الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4
154	تخزين الأفكار.. رصيد إبداعي مؤجل	5
154	التواصل بين الإدارة (المسير) و المستخدمين	6
156	<b>المطلب الثالث : الأسس الإبداعية في تسير الموارد البشرية</b>	
156	أسس عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	1
157	تدريب المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	2
160	الاستشارة .. جهاز المناعة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3
162	الحوافز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4
163	المبادرات الإبداعية والمهارات الفردية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5
165	<b>المطلب الثالث : تسير الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية</b>	
165	الاقتراض مؤشر لنسبة المخاطرة وأقوى سبل التجديد التكنولوجي	1
165	القدرة على تعديل التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
167	آثار التعديلات على النشاط في المؤسسة	1-2
168	المركز الوطني لحقوق الملكية الصناعية والتجارية مكان لتعفن براءات الاختراع	3
169	صيانة التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4
171	وسائل وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا الحديثة	5
173	العلاقة بين الحجم وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا	1-5
174	تراخيص الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2-5
176	الخ . . . مائة	
181	قائمة المراجع والمصادر	
190	الملاحق	

## المقدمة

### أولاً : طرح الإشكالية :

ظهر جليا في السنوات الأخيرة الدور الهام الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية، ولعل أكبر دليل لبروز هذا الدور هو تضاعف اهتمام الدول والحكومات بكافة مستوياتها الاقتصادية بهذا النوع من المؤسسات بالمقارنة مع العقود السالفة، إلا أن هذا الاهتمام ما زال منقوصا في الدول المتقدمة وضعيفا في الدول النامية، بالمقارنة مع دور وأهمية هذا النوع من المؤسسات.

ظهرت إيجابيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر العالم خلال الأزمات الاقتصادية، فهي مؤسسات يتم تأهيلها بسهولة ولا تلجأ إلى عملية التسريح إلا نادرا، كما أن لها قدرة على مواجهة الضغوطات الخارجية بحكم قدرتها على التحكم في مواردها، نظرا لاعتمادها على الموارد المحلية سهلة المنال سواء من الناحية المادية أو البشرية.

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العنصر اللازم للتكامل والتنوع الاقتصادي في الجزائر كما أنها تعتبر المصدر الأساسي للثروات والتشغيل، والعامل الأكثر فعالية لترقية الصادرات خارج المحروقات وهو أكبر رهان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مزايا وخصائص تعتبر كبديل للاستثمار في المشاريع الضخمة، كما قد تشكل قاعدة لمشروع وطني يندرج فيه أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب الإبداع التكنولوجي ووجي وأصحاب الاختراعات والأفكار في الجزائر.

يعتبر الإبداع بصفة عامة والتكنولوجي بصفة خاصة أحد أهم مبررات النمو والتطور، فلقد ظهرت العلاقة بين الاقتصاد والتكنولوجيا منذ ظهور الثورة الصناعية، وأعطى الفضل كله للإبداع التكنولوجي، في حين أن علم الاقتصاد يقولون أن الثورة الصناعية تدين للإبداع التنظيمي بجزء كبير في نجاح الثورة الصناعية والتكنولوجية، منذ ذلك الحين ظهر الإبداع التكنولوجي كنشاط 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 للإبداع، عن طريق تطوير التكنولوجيا بالتسيير الفعال لهياكل البحث والتطوير سواء داخل المؤسسة أو على المستوى الكلي بتفجير الهياكل المختصة في ذلك ومحاوله توطيد العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وإيجاد نوع من التفاعل الأفقي تدعم الدولة كليا وجزئيا لسياسة الإبداع التكنولوجي بتشجيع المبادرات الفردية والمنظمة.

يعتبر نقل التكنولوجيا من الخارج إلى الداخل أحد الدعائم الأساسية للمجهودات الوطنية للبحث والتطوير، الذي من شأنه أن يذلل الفارق التكنولوجي مع الدول المتقدمة من جهة، ويدعم التكنولوجيا المحلية من جهة أخرى، مع محاولة تطوير التكنولوجيا المستوردة وتغطية نقائصها.

في ظل هذا الاهتمام الكبير والمتزايد بالإبداع التكنولوجي يبقى الإبداع التنظيمي في نظر الكثيرين انه عام بل ممكن للإبداع التكنولوجي، غير أنه لا يحظى بتلك الأهمية التي يحظى بها هذا الأخير، خاصة في فترة الثورة الصناعية، غير أنه بمرو

الوقت زادت أهمية هذا العنصر، حيث اعتبر علماء الاقتصاد أن الفارق الحقيقي يصنع من الداخل خاصة في ظل تكنولوجيا متقاربة عن طريق ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أن إستراتيجية الإبداع التكنولوجي تبنى على أساس قواعده الإبداع التنظيمي.

غالبا ما يربط الإبداع بصفة عامة والتكنولوجي على الخصوص بالمؤسسات الكبيرة والضخمة، خاصة إذا عرفنا أن الإبداع التكنولوجي يتطلب توفر قدرات مالية وبشرية ومادية ضخمة، هذه الأسباب لا تعني أن لا تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المؤسسات المبدعة تكنولوجيا وتنظيميا، فبالرغم من قدرتها المالية الضعيفة إلا أنها تتمتع بخصوصيات قد تجعل منها مؤسسات مبدعة في مجال أو تخصص ما، وهذا البحث يأتي لمناقشة هذه الجزئية وهي الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وتنافسيتها من جهة أخرى ومنه يمكن صياغة الإشكالية التالية : " إلى أي حد يمكن أن يساهم الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ "

ويمكن تجزئة هذه الإشكالية إلى الأسئلة التالية :

- 1- هل تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خصائص تدعم الإبداع ؟.
- 2- هل تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرات تؤهلها لاقتحام مجال الإبداع التكنولوجي في الجزائر ؟.
- 3- ما نوع الإبداع التكنولوجي الذي يتوافق مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟.
- 4- هل يملك هذا النوع من المنظمات القدرة على ممارسة البحث والتطوير ؟.
- 5- هل يمكن الجزم بان الإبداع التكنولوجي هو المحدد الأساسي لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وان الإبداع التنظيمي ما هو إلا عامل مكمل ؟.
- 6- ما هي العوامل الأساسية الدافعة لعملية الإبداع ؟.

**ثانيا : فرضيات البحث :**

لمعالجة و تحليل الإشكالية يمكن عرض عدة فرضيات كإجابات أولية على الأسئلة المطروحة في الإشكالية، على أساس أن المؤسسة الجزائرية سواء الصغيرة أو المتوسطة لا زالت تعاني، ولم ترقى إلى المستوى الذي يهتم فيه بالتكنولوجيا من جهة والتنظيم الإداري من جهة أخرى، حيث لا تعمل على إتباع معايير التسيير العلمية لمواردها، كما أن سياسة الإبداع التكنولوجي فيها لا تزال غامضة وغير مدروسة في كثير من الحالات بسبب :

- 1- لا تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بسياسة الإبداع التكنولوجي للأسباب التالية :
- 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فضاء واسعاً لممارسة وتطبيق الإبداع التنظيمي والتكنولوجي لأنها تتوفر على ميزات و خصائص مشجعة رغم الخصوصيات والمشاكل التي تواجهها.
- 3- السوق غير تنافسية وبالتالي لا حاجة لعملية التحسين والإبداع في مجالات النشاط.
- 4- الإبداع التنظيمي عامل رئيسي وغير ثانوي ترتكز عليه المؤسسة من اجل تدعيم القدرة التنافسية خاصة في ظل المنافسة التكنولوجية الشديدة.

5- تختار المؤسسة اختيار أي بديل استراتيجي لانتهاج سياسة الإبداع التكنولوجي.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها :

1- الأهمية الحالية و المستقبلية التي يكتسيها موضوع البحث.

2- إثراء مكتبة الجامعة نظرا لنقص المراجع في هذا الموضوع، وخاصة في مجال الإبداع التنظيمي، وما يزيد الموضوع أهمية دراسته على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- يعتبر موضوع البحث ذو صلة متينة بتخصص التسيير، كما أن الإبداع محصلة لنشاطات البحث والتطوير، هذه الأخيرة هي احد أهم وظائف المؤسسة الحديثة والجامعة.

رابعا : أهمية البحث :

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

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

من بين العوامل التي تبرز أهمية البحث في هذا الجانب هو نقص وشح المراجع المتخصصة في الإبداع على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في جامعة ورقلة أو باقي جامعات الجزائر.

خامسا: الدراسات السابقة :

هناك الكثير من تطرق إلى أهمية التكنولوجيا والإبداع التكنولوجي، خلاف الإبداع التنظيمي، ومن بين هذه الدراسات :

■ **دراسة لخلف عثمان :** وهي دراسة تحت عنوان : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها . دراسة حالة الجزائر .، حيث تطرق إلى تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في التنمية، وكيفية النهوض بها من اجل دعم عملية التنمية في الجزائر وتطرق هذه الدراسة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كلي دون التطرق إلى الجانب الجزئي.

■ **دراسة نجاة كورتيل :** وهي دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة . دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، عين سمارة . قسنطينة .، حيث تطرق إلى أهمية التكنولوجيا واثرتسييرها على المؤسسة الصناعية، وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي، لكن هذه الدراسة لم تتطرق إلى الإبداع التنظيمي وأهميته.

**سادسا : أهداف الدراسة :**

حاولنا من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة ن الأهداف أهمها :

- تحسيس الجهات الوصية بأهمية تشجيع العمليات الإبداعية، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم التكنولوجيا الموجودة على غرار العوامل الأخرى•
- دعم عمليات البحث والتطوير ، عن طريق تشجيع أصحاب المؤسسات بالتقرب من المركز•
- تضيق الهوة بين المؤسسات الاقتصادية والجامع•
- توضيح المعوقات والمشاكل التي يمكن ان تعترض نشاطات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتراح حلول لها•
- الاهتمام أكثر بالجانب التنظيمي في المؤسسات الجزائرية على غرار الاهتمام بالجانب المادي والمالي•

**سابعا : صعوبات البحث :**

واجهتنا عدة صعوبات في إنجاز هذا البحث سواء في الجانب النظري أو عند إجراء الدراسة الميدانية ومنها :

- من بين المشاكل التي صادفتنا عدم التفريق بين مصطلحات الإبداع والاختراع والابتكار، خاصة في الدراسات المنشورة باللغة العربية•
- عدم توحيد المصطلحات عند عملية الترجمة، مما يعطي للمصطلح موضوع الترجمة أكثر من مدلول•
- تعامل كثير من مسيري المؤسسات مع الاستبيان بطريقة غير علمية، وامتناع جزء آخر عن الإجابة، رغم أن الاستبيان لا يطلب أي أرقام أو مبالغ عن نشاط المؤسسة•

**ثامنا : المنهج المستخدم :**

من اجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما قمنا بتوزيع استبيان على مجموعة من المؤسسات الصناعية، ثم قمنا بتحليل العينة عن طريق النسخة الخامسة عشر للبرنامج الإحصائي الشهير SPSS وهي اختصار لـ . Statistical package for social sciences ، وهي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"

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

بالنسبة للفصل الأول كان تحت عنوان : الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسنتطرق فيه إلى مفهوم الإبداع والابتكار وأشكال الإبداع وآثاره، والأسباب الداعية له، والمفاهيم المرتبطة بالإبداع، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها وأشكالها وأهميتها، وسنعرج في المبحث الثالث إلى مفهوم التنافس والميزة التنافسية، وعلاقة الإبداع بمآته الأخيرة، وكيف يؤثر الإبداع على المكانة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

تطرقنا في الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان : تسير الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى كيفية تسير الإبداع التنظيمي والذي يشمل كافة الجوانب من الناحية التنظيمية، وسنوضح أهم تلك الجوانب عن طريق دراسة كيفية تسير الإبداع التسويقي وإلى أهمية هذا النوع من الإبداع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإلى المتطلبات الأساسية لتسير هذا الإبداع ومراحل تنفيذه، وإلى الانترنت والتكنولوجيا ودورها في عملية التسويق الإبتكاري والمخاطر التي تواجه هذا النوع من الإبداع.

في المطلب الثاني سنتحدث عن التفكير الإبداعي للإدارة ومراحله ، وإلى أهمية وكيفية الوصول إلى الهيكل التنظيمي المحكم ، الذي يعتمد على تطبيق التغيير، بمراحله السليمة وهنا تبرز أهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

في المطلب الأخير من هذا المبحث سنتطرق إلى العنصر الأكثر فعالية في عملية الإبداع، وهو المورد البشري ومنه سنتطرق إلى سيورة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على كثافة اليد العاملة، وإلى نظام المسؤولية وأهمية الالتزام القانوني، من أجل الوصول إلى أنظمة العمل عالية الأداء، وإلى أنظمة تسير الموارد البشرية وعلاقتها بالإستراتيجية المتبعة، كما سنخرج إلى مشكل ضعف التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني سنخصصه إلى أهم أنواع الإبداع وهو الإبداع التكنولوجي، بداية بالمراحل وتسيرها وإلى أهم دوافعه ومحفزاته في المنظمة وإلى النماذج التنظيمية، وقبل العنصر الأخير سنلقي نظرة على طبيعة البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية الحماية واليقظة التكنولوجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مروراً بالمعلومة ومصادرها وأخيراً صياغة الإستراتيجيات الإبداعية في المنظمة وبالضبط إلى الإستراتيجيات التكنولوجية.

يتضمن الفصل الثالث والأخير من هذا المبحث الدراسة الميدانية التي تمت على أساس توزيع الاستبيان، على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، والذي كان تحت عنوان : واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، في المبحث الأول من الدراسة الميدانية سنتطرق إلى تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية منذ الاستقلال، وإلى غاية نهاية المرحلة الاشتراكية، ووصولاً إلى ظهور أول وزارة لهذا النوع من المؤسسات ثم إلى حاضر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإحصائيات على المستوى الوطني، التي تبين تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما في المطلب الثالث من المبحث الأول، سنشرح طبيعة العينة الإحصائية موضوع الدراسة.

المبحث الثاني من الفصل التطبيقي سنخصصه إلى دراسة الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، في أربعة مطالب، وسندرس في المطلب الأول الإبداع التسويقي وركائزه الأساسية وتوفرها في المؤسسات الجزائرية، والقدرات الإدارية الإبداعية في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث سنبين الإجراءات التي تزيد من فعالية المورد البشري بالنسبة للإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وفي المطلب الأخير سندرس مستوى الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الجزائرية ومدى مساهمتها للتطورات الحاصلة، وقدرتها على تسير التكنولوجيا من أجل تعزيز القدرة التنافسية، بقياس نسبة المخاطرة، والقدرات التكنولوجية التي تدعم الإبداع التكنولوجي.

تمهيد . د:

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 أثر كبير على السوق المحلية والدولية.

في ظل هذه الظروف والمتغيرات والمنافسة الشديدة التي كان لابد للشركات والدول من مواجهتها عن طريق جملة من الوسائل والأدوات، وربما كان الإبداع والابتكار أحد أهم الأدوات للتعامل مع تطورات البيئة الاقتصادية الدولية الجديدة، سواء تعلق الأمر بالمؤسسات الفردية أو الاقتصادية الوطنية، بالإضافة إلى أن الإبداع والابتكار هو مفتاح الميزة التنافسية فيمكن اعتباره القوة الدافعة لتحقيق النمو.

بعد تراكم المعرفة وانتشارها من أجل تحسين الجوانب الكمية والنوعية للإنتاج سواء عن طريق تطوير وتوسيع 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 الإبداع والابتكار، حيث وصلنا اليوم إلى التحول الجذري من اقتصاديات السلع إلى اقتصاديات الأفكار.

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 الإبداع والابتكار 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 الإيجابية للعلامة وهو أن الاقتصاد العالمي يمكن أن نفيدها بطرق مختلفة فهو يفتح أمامهم فرص نمو كبيرة لم تكن لتتاح لهم في أسواقهم المحلية<sup>1</sup>، من أجل ذلك يعالج هذا الفصل في مبحثه الأول مفهوم الإبداع والابتكار والأصناف المختلفة للإبداع وآثاره، والأسباب الداعية له، والمفاهيم المرتبطة بالإبداع • أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها وأشكالها وأهميتها، وسنعرج في المبحث الثالث إلى مفهوم التنافس والميزة التنافسية، وعلاقة الإبداع بماته الأخيرة، وكيف يؤثر الإبداع على المكانة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup>OECD - Globalisation and Small and Medum enterprises (SMES) - vol 1- synthesés raport – paris -1997 - p2.

## المبحث الأول: مفهوم الإبداع والابتكار والمفاهيم المرتبطة بهما

اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع والابتكار، فهناك من يعتبر أن لها نفس المعنى وهناك من أوجد فرقا بينهما، وهناك من أعطى الفرق في الجانب النظري وأهمه من ناحية الاستخدام في الجانب التطبيقي.

### المطلب الأول: الإبداع والابتكار: المفاهيم والأصناف

#### 1- تعريف الإبداع :

هناك عدة تعريفات للإبداع تتقارب في مضمونها وتختلف في توسعها وإبعادها ومجالاته كما سيتضح لنا :  
يعود أصل كلمة الإبداع إلى اللاتينية "novus" وتعني "جديد" وتدل على ظهور شيء يتميز بالتحديد.

أما اصطلاحاً فقد ظهر مصطلح الإبداع في الثلاثينيات من القرن الماضي على يد الاقتصادي "Joserh shumpeter".

#### \* التعريف الأول :

يعتبر المفكر شومبيتر من الأوائل الذين تطرقوا إلى موضوع الإبداع حيث تطرق إلى مفهومه الذي يقول عنه:  
"الإبداع هو الحصيصة الناتجة عن إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه..."<sup>1</sup>.

من خلال التعريف سنستخلص أن الإبداع هو الإنشاء أو الخلق لمنتج جديد، لم يسبق إنتاجه من قبل أو على الأقل عرضه في السوق، كما يمكن اعتبار التنظيم والأساليب الجديدة إبداعاً إذا أدت إلى التغيير في مكونات المنتج، هذه التغييرات يجب أن تلقى القبول والرضا من طرف المستهلك، سواء من الناحية الاستعمالية أو من الناحية الشكلية، أما الناحية الاستعمالية فتشمل جانب التكلفة، أي تكلفة شرائها أو تكاليف استخدامها ومن ناحية الجودة والنوعية ومستوى أداء الخدمة أو من ناحية الأضرار البيئية...، أما من الناحية الشكلية فالمقصود بها المظهر الجمالي للمنتج حجمه ووزنه، سهولة نقله ...

حدد شومبيتر أشكالاً مختلفة للإبداع يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- إنتاج منتج جديد لم يطرح سابقاً في السوق••
- 2- استعمال مورد جديد للمواد الأولية أو اكتشاف طريقة تقلل من استخدامها، الشيء الذي يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو التقليل من تكاليف صنعه••

<sup>1</sup> La chman jean- Le financement des stratégies de l'innovation- Economica - paris – 1993- p 110.

<sup>2</sup> Ibid – pp 111-113.

3- إدماج طرق جديدة وحديثة سواء في الإنتاج أو في التسويق في الإنتاج، كما وضحنا سابقا في ما يخص تحسين شكل المنتج أو مكوناته، أما في التسويق أي استخدام وسائل حديثة في المزيح التسويقي للمنتج من شأنه زيادة رضاء وولاء المستهلك أو الرفع من حجم المبيعات•

4- فتح أو غزو سوق جديدة، ويتطلب ذلك أفكار جديدة ومجهودات كبيرة•

5- إيجاد تنظيم جديد للتصنيع من خلال المراحل أو الطرق التي يتم بها الإنتاج، وبالطبع فإن هذا التنظيم الجديد لابد أن يحقق ميزة ايجابية للمنتج•

المفاهيم السابقة تضمنها كذلك تعريف Laird الذي يقول أن الإبداع هو عملية تطوير وتطبيق أفكار جديدة في شكل عمليات أو منتجات جديدة<sup>1</sup>.

\* التعريف الثاني :

"الإبداع هو ذلك التطبيق الناجح للتصور والذي يؤدي إلى اكتشاف وابتكار ما، يؤدي إلى التغير المقصود وليس على سبيل الصدفة"<sup>2</sup>.

هذا التعريف يخلص إلى أن الإبداع هو نتيجة للتصور والخيال الناتج والمقصود، ويستثنى بذلك الابتكارات التي جاءت على سبيل الصدفة وهي كثيرة، ومثال ذلك اكتشاف فكرة "الفرن الكهربائي" التي جاءت على سبيل الصدفة وكانت نتائجهما مبهرة سواء التسويقية أو العلمية لأن هذه الفكرة طورت إلى أشياء أخرى، وإذا قلنا أن الإبداع هو كل عمل من شأنه تحسين أو خلق منتج، فإن كثير من المنتجات جاءت على سبيل الصدفة فهل يمكننا عدم تصنيفها على أنها إبداع؟!.

\* التعريف الثالث :

يعرف كل من Sood و Tellis الإبداع: "هو ظهور تقنية جديدة مستندة على مبدأ علمي واضح، وتختلف عن التقنيات الحالية"<sup>3</sup>.

هذا التعريف يفسح المجال إلى كل ما هو جديد ويختلف عن الموجود حاليا أو سابقا، ويميز الكاتبان في تعريف المشروع الإبداعي "يعرف المشروع الإبداعي أنه مجموع نشاطات المؤسسة في بحث متطور، يقدم منتج جديد يستند إلى قاعدة تقنية جديدة"<sup>4</sup>، ومنه يمكن اعتبار أي نشاط تقوم به المؤسسة من اجل إنتاج منتج جديد أنه نشاط إبداعي.

\* التعريف الرابع :

يعرف كل من D.Marquis و S.Myers الإبداع "هو نشاط مركب ومعقد ينطلق من فكرة جديدة إلى غاية إيجاد حل للمشكل، ومن ثم استعمال عناصر جديدة ذات قيمة اقتصادية واجتماعية، ومنه فالإبداع ليس بنشاط بسيط، بل هو

<sup>1</sup> Laird D. McLean -**Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development** - <http://www.mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Org%20Culture%20and%20Innovation.pdf> -New York - May 2005 - p 227.

<sup>2</sup> Badt Olivier, legrand Dagman, reuand Emmanuel, rihn Annich, sehlosser Marie Anne et ueil cathrine Marie- **dictionnaire du marketing**, - Economica - paris 1999- P 5.

<sup>3</sup> Ashish Sood and Gerardj. Tellies -**Total Market Returns to Innovation , National Science Board 2004** - Ashish Sood and Gerard. Tellies -**Total Market Returns to Innovation** -<http://www-rcf.usc.edu/~tellis/returns.pdf> - National Science Board 2004- P 5.

<sup>4</sup> Idem.

سيرورة مجموعة من العمليات المتعاقبة والمتداخلة، وهو لا يقتصر فقط على المفهوم الجديد للفكرة أو الاختراع لآلة جديدة أو تطوير سوق جديدة لكن عملية الإبداع تشمل كل هذه العناصر في نموذج معين موحد<sup>1</sup> على حسب هذا التعريف فالإبداع هو اتحاد مجموعة من العمليات المتداخلة فيما بينها من اجل إنتاج شيء جديد.

من خلال كل هذه التعريفات يمكن أن نقول أن الإبداع هو كل شيء (سلعة- خدمة)، تتصف بالخصائص التالية:

- التجديد والحدثة الفعليين<sup>2</sup>

- الارتكاز على قاعدة علمية وتقنية صحيحة وجديد<sup>3</sup>

- تقديم نتائج وآثار ايجابية وناجحة في كافة الميادين<sup>4</sup>

## 2- تعريف الاختراع :

لم يختلف العلماء والمفكرين في إيجاد تعريف للاختراع، وإن اختلف التعبير فالمفهوم العام شبه ثابت، ويمكن تعريفه كما يلي : الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية و يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة قانونية علمية أو يكون تطبيقا في شكل طريقة أو حل أو معالجة ظاهرة بشكل معين<sup>2</sup>.

ويمكن فهم الاختراع في هذا التعريف على أنه كل شيء مستحدث وجديد لكن في شكل نظري.

## 2-1 الفرق بين الإبداع والاختراع :

يلجأ الكثير إلى استخدام المصطلحين لنفس الوظيفة وعليه كان لا بد من إبراز الفرق بين الإبداع والاختراع، فهذا الأخير 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 الأسواق<sup>3</sup>.

ويعتبر الاختراع من وظائف الجامعات ومراكز البحث العلمي، طبعاً إذا استثنينا المؤسسات الضخمة خاصة ونحن بصدد دراسة الموضوع على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>4</sup> يمكن اعتبار الاختراع عامل خارجي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً للخصوصية التي تتمتع بها هذه المؤسسات والتي سنتطرق لها لاحقاً.

أما إذا كان الاختراع محلاً للتطبيق داخل المؤسسة، ويكون ذا قيمة اقتصادية عن طريق جملة من الإجراءات والمراحل المتتالية كي تنتج في الأخير منتجا جديداً، أو تحدث تغييراً أو تجديد على المنتجات أو الأنظمة والطرق الإنتاجية، فنكون عندها بصدد الحديث عن الإبداع، وعندها يمكن أن نقول أن الإبداع عامل داخلي بالنسبة للمؤسسة.

يمكن اعتبار الإبداع أنه التطبيق والاستغلال التجاري للاختراع والمعارف التكنولوجية، وتحويلها إلى منتج أو أسلوب فني جديد أو أحسن.

<sup>1</sup> Pierre-yves Barreyre- **Typologie des innovation** - RGN°43- janvier 1980- P 67

<sup>2</sup> أوكيل محمد سعيد - وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية - د و م ج - الجزائر 1992- ص 110.

<sup>3</sup> نجاة كورتال - تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير - جامعة قسنطينة - 2002/2001- ص 105 .

ويمكن فهم الفرق الجوهرى بين الإبداع والاختراع من جهة وفهم عنصر التكامل بينهما من خلال التعريف الذي قدمه Maclaurin : " لما اخترع شيئاً معيناً ويتم تسويقه والمتاجرة به في شكل منتج أو طريقة إنتاج جديدة أو حسنة، يمكن عندها تسميته إبداعاً"<sup>1</sup>.

من خلال هذه التعريفات يمكن فهم طبيعة العلاقة بين الإبداع والاختراع، فالإبداع هو ثمرة تضافر جهود مختلف وظائف المؤسسة في استغلال اختراع ما نتيجته لفكرة أو مجموعة من الأفكار التقنية والتنظيمية والتسويقية... من أجل إنتاج منتج أو خدمة تحظى بالقبول الاجتماعي والاقتصادي والتقني ويأتي دور المسير، -المبدع-، الذي يعرف كيف يجمع وينسق بين كل هذه العوامل من أجل الخروج بهذا الإبداع في صورته الأخيرة وبأقل نسبة مجازفة ومخاطره ممكنة.

### 3- تعريف الابتكار :

يربط هذا المصطلح إما بالإبداع من جهة أو بالاختراع من جهة أخرى، فهناك من يعتبر مصطلح الابتكار مرادفاً لمصطلح الاختراع وهناك من يعتبره مرادفاً لمصطلح الإبداع، لكن من الناحية الاستعمالية فنجد أن الابتكار في غالب الأمر يستعمل لنفس مفهوم الإبداع خاصة إذا تعلق الأمر بالبحوث العلمية المنشورة باللغات الأجنبية (الفرنسية، الإنجليزية)، إذ يستعمل مصطلح واحد في الغالب هو "innovation"

### 3-1 تعريف المعجم الاقتصادي المتخصص :

"هو طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها، وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما يطور فيما بعد لخدمة السوق"<sup>2</sup>.

### 3-2 تعريف منظمة التعاون والتنمية :

"هو مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير منتجات صناعية جديدة أو حسنة والاستخدام التجاري والأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو حسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"<sup>3</sup>.

من خلال التعريفين نلاحظ أن الابتكار خرج من التنظير إلى التطبيق، ومنه فهو يدل على مفهوم الإبداع وليس الاختراع وهو ما ختم به تعريف منظمة التعاون والتنمية.

تجدر الإشارة إلى أن الابتكار لا يقتصر على اختراع منتجات جديدة واستغلالها بل يشتمل تطبيق أفكار وتصورات جديدة، ومن العناصر الأساسية لنجاح الابتكار القدرة على التعلم والاستعداد للتغير، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

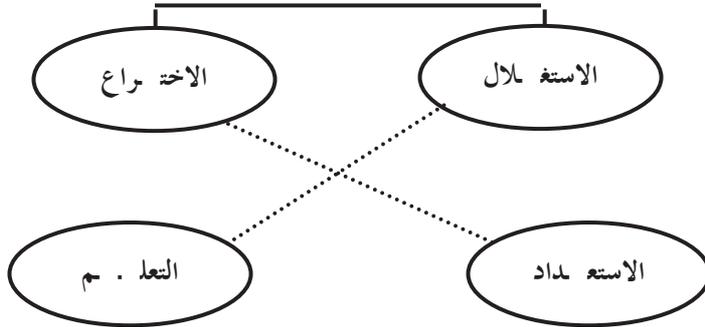
<sup>1</sup> Tarondeau jean Clou de- **Recherche et développement** - Ed vuibert - franc -1994- P 36.

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا - الأمم المتحدة- نيويورك- 2002 -  
www.escwa.org /Doc - أوت 2006 - ص 02.

<sup>3</sup> نفسه - ص 10.

شكل رقم: (1-1) يوضح أهمية التعلم بالنسبة للابتكار

الابتكار والاختراع



المصدر : اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا - مرجع سابق - ص 13.

من هذا المخطط نستنتج أن المؤسسات التي تهتم بالتعلم هي مشروعات قادرة على تنظيم الإنتاج والإدارة والتسويق في عملية تفاعلية كما أن الاختراع يتطلب استعداد كبير من طرف الهيئة أو المنظمة • إن المؤسسات التي تهدف إلى إيجاد نظام تعليمي وتكويني لمستخدميها تستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل، وتحقيق الثروة والعمالة الماهرة، لأنها أهداف متلازمة<sup>1</sup>.

ومن هنا سننطلق في هذا البحث على أساس أن الإبداع والابتكار لهما نفس المفهوم ويؤديان إلى نفس الهدف.

#### 4- أصناف الإبداع :

قسم شومبيتر الإبداع على خمسة أشكال بصفة عامة، وحسب الأهمية يمكن تقسيم الإبداع إلى شكلين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

#### 1-4 الإبداع التكنولوجي :

ويعتبره المفكرون أهم أشكال الإبداع على الإطلاق، لأنه أهم الأسباب الداعية للنمو سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وبالتالي فتعريفه لا يختلف عن تعريف الإبداع بصفة عامة ومن بين التعاريف le manuel de fraxati (1981) " الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو بتحسين منتج أو في طريقة التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة اجتماعية معينة"<sup>3</sup>.

#### 2-4 الإبداع التنظيمي :

ويعني إحداث التغيير في التنظيم وإدخال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يتطلب مستوى من التكوين والخبرة لدى المسيرين<sup>4</sup>، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي ويهدف إلى تحويل وتنظيم طرق وأساليب التسيير، من أجل تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر إيجابية وفعالية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا - المرجع السابق - ص 13.

<sup>2</sup> Oukil Mohamed Saïd - **recherche et développement: aspects théorique et Portiques** – cerist-Alger 999- P 5.

<sup>3</sup> Ptryk Boisselier - **l'investissement immatériel (gestion et comptabilisation)**- Ed entreprise de boeck - Bruxelles - 1993- P20.

<sup>4</sup> Julien Pierre, André Michel Marchessnay- **L'entrepreneuriat**- Economica - Paris - 1996 – P 10.

<sup>5</sup> Oukil Mohamed Saïd- Op.cit - p 5.

يخص هذا الإبداع الجوانب الداخلية في المنظمة من نواحي التسيير والموارد البشرية وجانب آخر له علاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وهو لا يقل أهمية عن العناصر السابقة وهو التسويق.

### 5- أصناف ومعايير الإبداع :

يمكن تصنيف الإبداع في المؤسسة وفق عدة معايير

#### 1-5 حسب معيار الأهداف المسطرة :

حسب هذا المعيار هناك عدة أشكال<sup>1</sup>:

**1-1-5 تحسين كفاءة المنتج :** من اجل تمديد دورة حياة المنتجات السابقة عن طريق التحسينات المستمرة نتيجة جهود التطوير والإبداع وهو الأكثر شيوعا.

**2-1-5 ترقية أفكار جديدة :** وذلك من خلال منتجات جديدة على المؤسسة، ولكنها موجودة في السوق ويكون ذلك عن طريق شراء تراخيص الإنتاج أو عن طريق الاتفاقات المتبادلة.

**3-1-5 إدخال أفكار جديدة :** وذلك من خلال منتجات جديدة على المؤسسة وعلى السوق، ويتأتى هذا الهدف كثمرة جهود البحث المتواصل ورصد الفرص الإبداعية التي تمنحها البيئة الداخلية والخارجية.

**4-1-5 اقتصاد عوامل الإنتاج وتحسين ظروف العمل:** ويأتي هذا النوع من الإبداع من أجل تخفيض تكاليف المنتج وتحسينه، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة.

#### 2-5 حسب معيار موضوع الإبداع :

##### 1-2-5 إبداع المنتج :

يمكن هذا النوع من الإبداع المؤسسة تقديم منتجات تلبي حاجيات ورغبات المستهلك المتجددة بطريقة أفضل ورفاهية أكبر.

##### 2-2-5 إبداع طريقة الإنتاج :

ويعتمد على تحسين أساليب الإنتاج عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة، أو تطوير المهارات التي تسيير العمليات الإنتاجية، حيث أن هذا النوع يمس حتى الجانب البشري في المؤسسة، لأن تحسين أساليب الإنتاج لا يتركز فقط على استعمال تكنولوجيا جديدة فحسب، بل تلعب اليد العاملة الماهرة دورا أساسيا في إبداع طرق وأساليب جديدة للإنتاج، ويهدف هذا النوع على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

##### 3-3-5 حسب معيار إستراتيجية المؤسسة :

تختلف استراتيجيات المؤسسات حسب الظروف التي تمر بها، وعلى ذلك فلا إبداع ارتبط بنوع الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Bernard de cagny - les stratégies d'innovation dans l'entreprise - Ed entreprise moderne - france -1996 - P 165.

<sup>2</sup> Julien pierre, André, Michel Marchessnay- Op.cit - p 36-37.

### 5-3-1 الإبداع الدفاعي :

نظرا لما تقررره البيئة التنافسية من تطورات وتغيرات تهدد مصالح ومكانة المؤسسة السوقية، تقوم المؤسسة بالرد عن تلك التطورات والتغيرات الآنية من أجل إرجاع الاستقرار وإبعاد التهديد المؤقت، عن طريق هذا النوع من الإبداع.

### 5-3-2 الإبداع الهجومي :

تهدف المؤسسة من وراء هذا الإبداع إلى اكتساح السوق أو من أجل الحصول على الزيادة، ويتطلب هذا النوع تقنية تكنولوجية عالية من اجل الوصول إلى الدوافع التنافسية التي تطمح إليها المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة المخاطرة في هذا النوع كبيرة.

### 5-4-4 حسب معيار التسيير : وله نوعان<sup>2</sup> :

#### 5-4-1 الإبداع المخطط:

ويتيح هذا النوع مجموعة من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، بشكل مدروس ومنظم مع تخصيص الغلاف المالي اللازم وتحديد مصدره داخليا أو خارجيا.

#### 5-4-2 الإبداع العفوي :

وهو ذلك الإبداع الذي يأتي بمحض الصدفة والتلقائية، خارج إرادة وتخطيط المؤسسة وينتج خاصة في المؤسسات التي تعطي أكثر حرية للمستخدمين• أو حتى خارج نشاطاتهم المعتادة لكن بإمكانيات المؤسسة ويأتي كنتيجة للارتجال والصدفة والحسد مع الذكاء والخبرة.

### 5-5-5 حسب معيار السبب : وهي نوعان<sup>3</sup> :

#### 5-5-1 الإبداع الناتج عن التطور التقني :

هذا النوع عبارة عن ثمرة البحث العلمي، والتجسيد الفعلي والملموس لأفكار جديدة واختراعات متطورة.

#### 5-5-2 الإبداع الناتج عن تغير سلوك المستهلك :

إن التقلب المستمر لأذواق المستهلكين يجبر المؤسسة على التكيف مع هذا التغير، ومن الأفضل أن تكون المؤسسة دائما السبابة إلى طرح منتجات تلي أذواق المستهلكين، وليس العكس أي أن تجد نفسها مجبرة لتحسين أو إنتاج منتج يطلبه ويلح عليه المستهلك.

#### 5-6-6 حسب معيار الكثافة التكنولوجية :

يرتبط هذا المعيار بدورة حياة الإبداع (المنتج)، الذي يمر بالمراحل المعتادة والمعروفة وهي النشأة، النمو، النضج، التراجع، ولا بد على المؤسسة أن تفكر مليا في نهاية مرحلة النضج بطريقتين تعتبران الشكلا لهذا المعيار<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> Borrgre pierre yves - Op.Cit - P 14.

<sup>2</sup> Ibid - p 15.

<sup>3</sup> Torondeau jean claude - Op. cit - P 36.

<sup>4</sup> نجاة كورتل- مرجع سابق- ص 112.

**5-6-1 إبداع القطيعة :**

عند دخول مرحلة التراجع لا بد على المؤسسة أن تطرح منتج جديد ذو ميزات وخصائص جديدة، بتكنولوجيا جديدة تختلف عن المنتجات القديمة التي تكون المؤسسة قد شكلت معها ما سمي بالقطيعة.

**5-6-2 إبداع التكيف :**

وفي هذا النوع لا تضطر المؤسسة إلى البحث عن منتج جديد بل تعمل على إدخال التحسينات على التكنولوجيا الحالية وذلك لتمديد فترة حياتها أكثر وهو الإبداع الأكثر شيوعاً، لأنه لا يكلف أموال كبيرة بالمقارنة مع النوع الأول.

**5-7-7 حسب معيار درجة الإبداع :** وينقسم هذا المعيار إلى <sup>1</sup> :**5-7-1 إبداعات جزئية :**

ويطلق عليه اسم الإبداع التدريجي، وبمس المنتجات وطرق الإنتاج بصفة جزئية سواء من الناحية الشكلية أو التركيبية، ويهدف هذا النوع إلى الرفع من المردودية وهو واسع الانتشار.

**5-7-2 إبداعات جذرية :**

وتدعى الإبداعات العظمى، حيث تحدث تغيراً جذرياً في البيئة التنافسية للمؤسسات وتحدث انقلاباً تكنولوجياً في الأسواق، و يتطلب هذا النوع معرفة علمية وتقنية عالية، كما يتطلب جرأة ومخاطرة عاليتين ويتميز بالندرة، وقد يكون عبارة عن محصلة للإبداعات الجزئية المتراكمة لدى المؤسسة.

**5-8-8 حسب معيار كثافة التكنولوجيا في السوق :**

ويجمع هذا المعيار بين درجة كثافة التكنولوجيا للإبداع وبين متطلبات السوق لذلك والمؤسسة هي التي تقدر نوع الإبداع المستعمل بين هذه الإبداعات<sup>2</sup>:

**5-8-1 الإبداع الهيكلي :**

يعمل هذا الإبداع في إعادة تركيب وتنظيم كلي للهيكل التالية: المنتج، أنظمة الإنتاج، العلاقة مع السوق، يهتم هذا النوع بالمعطيات الجديدة التي تقررها البيئة التنافسية استناداً إلى البحوث العلمية والتكنولوجية الجديدة، والتي تطبق على نظام الإنتاج والمنتجات.

يتميز هذا الإبداع بالإنشاء أو ما يسمى بالخلق الإبتكاري اعتماداً على قدرات المؤسسة على تسيير هذا الإبداع والتعرف على كيفية استغلاله اعتماداً على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية في السوق.

<sup>1</sup>Andy Neely and Jasper Hii- **Innovation and Business Performance: A Literature Review Commissioned by GO-East** The Judge Institute of Management Studies - University of Cambridge - 1998 - section 2.1.

<sup>2</sup>Ait-El hdj Smail - **l'entreprise face a la mutation technologique** - les Edition d'organisation - paris - 1989- pp 147-149.

### 5-8-2 إبداع الحيلة التجارية :

ويكون عن طريق إعادة تنظيم وتركيب العناصر التكنولوجية الموجودة في المؤسسة من قبل، أي يركز على عملية التحسين التكنولوجي بما يطلبه السوق، عن طريق رصد الفرص واستغلالها، ويتميز بأنه ظرفي ولذلك على المؤسسة استغلاله في أقل فترة ممكنة لنفاذي عملية المحاكاة والتقليد من المنافسين.

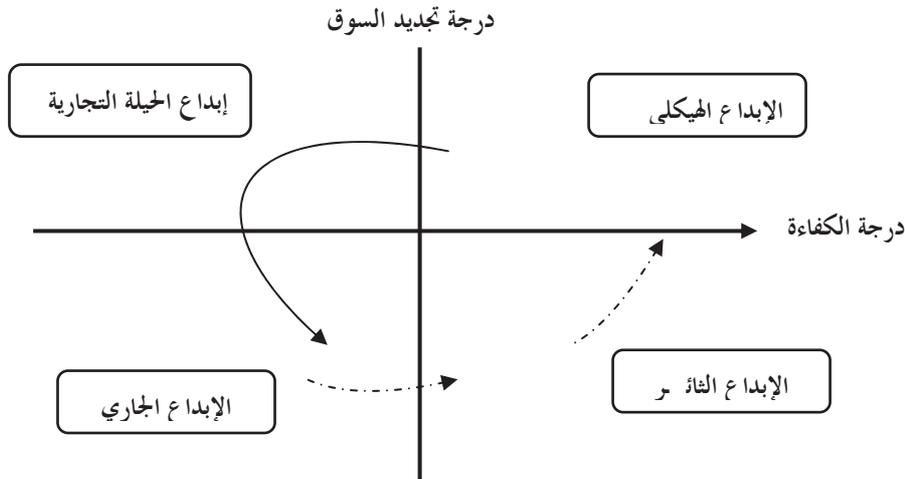
### 5-8-3 الإبداع الجاري :

ويطلق عليه اسم الإبداع العادي، ويعتبر هذا النوع روتيني حيث يهتم بتحسين جوانب وطرق إنتاج المنتج (شكله، طريقة صنعه، تكاليف إنتاجه، الجودة، السعر...)، ولا يهتم بطرح تقنيات جديدة ولا اكتساب أو خلق أسواق. ويضمن هذا النوع دوام العلاقة مع السوق عن طريق استثمار الخبرات وتحفيز اليد العاملة وتكوينها.

### 5-8-4 الإبداع الثائر :

ويحدث هذا النوع ثورة تقنية في هيكل المنتج أو مكوناته، مع ثبات وظائفه الرئيسية التي يؤديها أي أنه سيهدف نفس الشريحة من الزبائن، ويمكن هذا النوع من تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، مع احتمال عدم قدرة المنتج من كسب ثقة المستهلكين أي أنه يتميز بنسبة مخاطرة عالية، والشكل الموالي يبين تتابع أشكال الإبداع حسب هذا المعيار.

الشكل رقم: (1-2): المنحنى التتابعي لأشكال الإبداع الأربعة في المؤسسة



المصدر: 147: Ait EL Hadj Smail OP Cit. (بتصرف)

لا يمكن للمؤسسة مهما كانت قدرتها أن تحقق الأنواع الأربعة للإبداع في آن واحد، ولكن المؤسسة تتبع المنحنى في تحقيق الإبداعات، حيث تبدأ بالإبداع الهيكلي اعتماداً على الخلق الابتكاري، ثم تعمل على تحسين المنتج وطرق الإنتاج عن طريق تحقيق إبداع الحيلة التجارية، ثم تدخل المؤسسة في النشاط الروتيني من خلال الإبداع العادي، لكن بعد هذه المرحلة تحدث القطيعة التكنولوجية، وبهذا لا يمكننا أن نجزم بالانتقال لأن المؤسسة قد تعمل على تمديد فترة المنتج أو طرح منتج جديد في السوق وهذا يعيى الانتقال إلى دورة حياة منتج جديد، يسمح أن تتحول المؤسسة من الإبداع الثائر والدخول إلى الإبداع الهيكلي من جديد وهكذا....

## المطلب الثاني : الأسباب الداعية للابتكار وآثاره

تتميز البيئة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتغير السريع والدائم، وهذا التغير يشمل جميع الجوانب، سواء في أذواق المستهلكين، التكنولوجيا المستعملة والأفكار الجديدة للمنتجات وأساليب إنتاجها، بالإضافة إلى تزايد حدة المنافسة... هذه المتغيرات تشكل وتبين التحديات التي تواجهها المؤسسات، لذلك كان لابد على المؤسسة أن توجد طرق وأساليب لمواجهة تلك التحديات ومن بينها وأهمها، تنشيط الإبداع في المؤسسة.

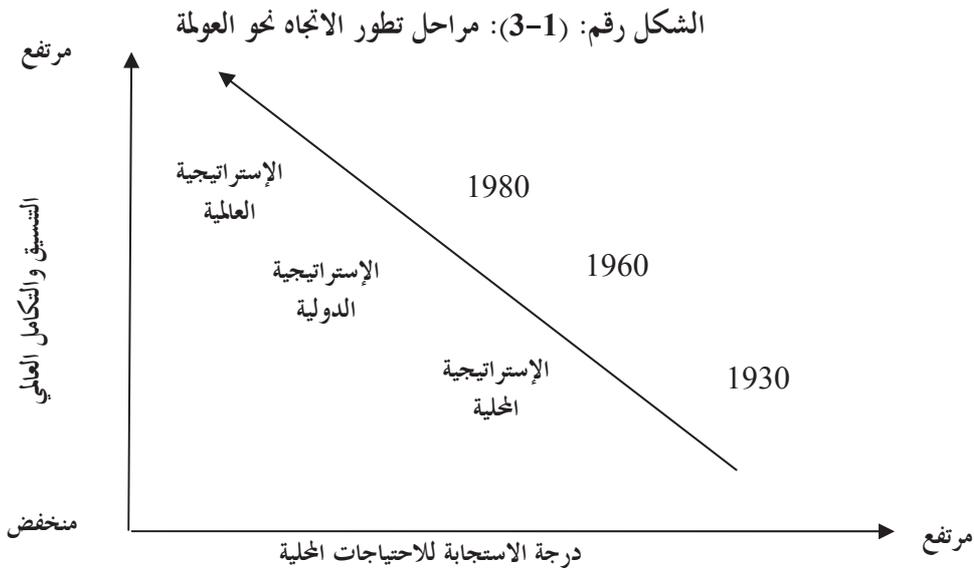
### 1- الأسباب الداعية للابتكار : هناك أسباب كثيرة ومتعددة ولعل أهمها وأبرزها:

#### 1-1 تزايد شدة التنافس العالمي :

لم تعد العولمة فرضيات تبني عليها الدراسات الاقتصادية الجزئية والكلية وإنما أصبحت واقعا ملموسا في أصغر الأسواق المحلية، وهذه العولمة التي لم تعد تعترف بالحدود السياسية ولا الجغرافية<sup>1</sup> شكلت من العالم سوقا واحدة تختلف في أحجامها وتماثل في متغيراتها.

ولعل من أبرز مظاهر العولمة هي ظاهرة التكتل بين المنظمات التي أدت إلى ظهور مؤسسات عالمية، وهذا ما يعكس اتساع نطاق حجم الأسواق والاتجاه نحو عالمية الأسواق خاصة في ظل اتساع نشاط المنظمة العالمية للتجارة<sup>1</sup>• هذه التغيرات أضفت نوعا من المرونة والحساسية على الأسواق المحلية والعالمية التي تزيد من حدة المنافسة العالمية.

في ظل هذه المتغيرات تجد منظمات الأعمال 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 الإبداعي في المؤسسة، وذلك بزيادة مستوى البحث والتطوير وتأهيل اليد العاملة... حتى تضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البقاء في الأسواق، والشكل التالي يوضح مراحل التطور نحو العالمية.



المصدر: خليل نبيل مرسي- الميزة التنافسية في مجال الأعمال - ص 16 - مصر - 1998.

<sup>1</sup> السلمي علي - السياسات الإدارية في عصر المعلومات - مكتبة الإدارة الجديدة - مصر - 1995 - ص ص 107، 108.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن التطور نحو العولمة يتم عن طريق ثلاث مراحل، تبدأ هذه المراحل الثلاث بالاتجاه الاستراتيجي المحلي ويختلف من دولة إلى أخرى، أو من إقليم إلى آخر وفي الأخير هي عبارة عن الاحتياجات المحلية لمختلف الدول، أما الاتجاه نحو الإستراتيجية الدولية فهو امتداد للإستراتيجية المحلية، حيث يمكن اعتبار العمليات التي تتم خارج الدولة أنها امتداد للنشاط المحلي<sup>1</sup>. أما الاتجاه الثالث فهو أوسع وأشمل من الاتجاهين الأول والثاني ويتطلب إمكانيات كبيرة وخاصة التكنولوجية منها.

## 1-2 تزايد وتسارع المتغيرات في محيط منظمات الأعمال :

تعمل المؤسسات في بيئة أقل ما يقال عنها أنها محشوة بالمتغيرات المتسارعة والمتزايدة، والتي تفرز جملة كبيرة من الفرص والتهديدات، فرص تزداد حدة التنافس عليها وتهديدات تحتاج إلى خبرات كبيرة كي تتحاشاها المؤسسات<sup>1</sup>. تنشط المنظمة بين الفرص صعبة المنال، نظرا للتنافس الكبير والتهديدات الكبيرة التي قد تفتك وتهمز المركز التنافسي للمؤسسة في وسط يتميز بالتكاليف العالية للموارد سواء (المالية - المادية - البشرية - التكنولوجية...)، بالإضافة إلى زيادة تطور رغبات المستهلك، وعدم استقرار اليد العاملة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من هروب الكفاءات نحو مؤسسات يقدمون أجور أعلى وظروف عمل أحسن.

ويتطلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التعامل مع هذه البيئة بأساليب أكثر حكمة، ومحاولة رصد الفرص المتاحة والتقليل من الأضرار التي تفرزها البيئة التنافسية عن طريق إنشاء نظام معلوماتي استخباري لهذه المهمة.

## 1-3 المستهلك المسير للمؤسسة :

زاد في الآونة الأخيرة استعمال هذا المصطلح نظرا لأن المؤسسة أصبحت تنتج وفقا لرغبات المستهلك، فزيادة استعمال التكنولوجيا يزيد من شدة التنافس على أكبر شريحة من المستهلكين، وعليه لا بد من الاقتراب من المستهلك والبحث عن رغباته وطلباته وتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج والتسويق بالطريقة التي تكتسب رضا وراحة المستهلك<sup>2</sup>.

أصبح المستهلك يعطي أوامر بطريقة غير مباشرة لمسيري المؤسسات، هذه الأوامر في شكل رغبات وأذواق وما على المؤسسات سوى ترجمة تلك الأذواق والحاجات في شكل منتجات وخدمات وأنظمة تزيد من رضا الزبون من أجل تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تنوع المنتجات وطرق البيع بواسطة الإبداع.

## 1-4 التسارع التكنولوجي :

إن التزايد في معدلات الإبداع وخاصة الإبداع التكنولوجي أدى إلى التخفيض والتقليص في دورة حياة المنتجات، ومنه بات لزاما على المؤسسات الإسراع في تقديم منتجات جديدة، تركز على إبداعات جديدة.

يتطلب هذا الأمر تفعيل نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة بغرض تمديد حياة المنتجات بإدخال التحسينات عليها أو عرض منتجات جديدة تعوض تلك المنتجات المنتهية.

<sup>1</sup> السلمي علي- المرجع السابق- ص 105.

<sup>2</sup> نبيل خليل مرسى-الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب - مصر- 1998- ص ص 16-17.

تعمل المؤسسات في الوقت الحالي على إضافة التحسينات، سواء على الناحية الشكلية أو الفعلية للمنتجات أكثر مما تعتمد على طرح منتجات جديدة نظرا لما يتطلب هذا الأمر قدرات هائلة، خاصة إذا كنا نتكلم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تملك قدرات وإمكانات أقل بكثير من تلك التي تملكها الشركات الضخمة والعملاقة.

### 5-1 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 الجديدة وهذه المعارف تترجم في شكل أفكار وابتكارات.

وتعتبر نظرية دروكر الجديدة أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة<sup>1</sup>، كما أن الابتكار يتبع المحيط والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة في إشارة إلى نوع الصلة الإقليمية أو المكانية التي تحقق أداء عالي، وقد أصبح لبعض المناطق شهرة دولية كمنطقة "Si liconvalleg" ومنطقة "Route 128" في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن هذه المناطق تعزز من فرض التعلم الجماعي وقدرة الشركات على الابتكار<sup>2</sup>.

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 والسييل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية ويضع Peter M.Suenge خمسة قواعد أساسية من أجل منظمات التعلم<sup>3</sup> هي :

- 1- التمكين 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•

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي - المرجع السابق- ص 35.

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- مرجع سابق- ص 12.

<sup>3</sup> نفسه - ص ص 14- 15 .

ويرى سينج أن هذه المهارات لا يمكن تطويرها إلا بالالتزام الذي يستمر مدى الحياة وبمشاركة جميع الأفراد.

## 2- الآثار الاقتصادية للإبداع :

تولد سياسة الإبداع في المؤسسة جملة من الآثار بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

### 1-1- الآثار المباشرة للإبداع :

وهي جملة الآثار التي تلمس المؤسسة من الداخل ويمكن تلخيصها في مايلي:

#### 1-1-1- المساهمة في تنمية المؤسسة :

ويظهر ذلك من خلال :

- تحديد وتحديث وسائل الإنتاج مما يساعد على الاقتصاد في عوامل الإنتاج•
- تحسين وزيادة مردودية وإنتاجية عوامل الإنتاج•
- توسيع قائمة المنتجات وطرق الإنتاج وتدعيمها بنوعية أفضل مما يساعد على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة•
- الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها في النشاط<sup>1</sup>•
- زيادة تأهيل اليد العاملة مما يؤدي إلى تبسيط استعمال التقنيات الحديثة والمتطورة•

#### 2-1-2- زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة :

ويمكن تلخيص آثار الإبداع على كفاءة وفعالية المؤسسات فيما يلي:

#### أ- آثار الإبداع على التكلفة النهائية :

يؤدي استعمال الإبداع وخاصة التكنولوجي منه وما ينجم عنه من استعمال تقنيات متطورة إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة من خلال تسريع العملية الإنتاجية، حيث تعمل التقنيات على تدنئه التكاليف الوحودية مع تقديم أحسن جودة للمنتج، مما يساعد على دفع تنافسية منتجات المؤسسة من خلال السعر الأقل والجودة العالية.

#### ب- آثار الإبداع على الاستهلاك والاستعمال :

يؤدي الإبداع إلى تحسين وفعالية المنتجات والخدمات المقدمة مما يعمل على تحقيق أكبر إشباع ممكن مع مراعاة قوانين السلامة بالنسبة للمستهلك وزيادة رضاهم، كما أن الإبداع يعمل على تنميط المنتجات مما يجعل العملاء في مرتبة واحدة على السواء فيما يخص الأخطار أو الجودة بالنسبة لمنتجات المؤسسة<sup>2</sup>.

#### ج- آثار الإبداع على التصدير :

تسعى كل المؤسسات إلى اقتحام التجربة الدولية من خلال غزو الأسواق الدولية العالمية، ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الرغبة والنجاح فيها عن طريق الاهتمام بالإبداع وخاصة الإبداع التكنولوجي الذي يرفع من كفاءة المؤسسة وفعاليتها بطرح منتجات بميزات تنافسية، خاصة من حيث الشكل والجودة والسعر...

<sup>1</sup> Commarta C et B.Guilhon.- *Economie générale ou économie et organisation de entreprises*- Ed Vuibert technique- franc - 1986 - P 142.

<sup>2</sup> OUkil Mohamed said -. *Economie et gestion de l'innovation technologique* – O.P.U - Alger - 1995 - P 2 .

### 2-1-3 آثار الإبداع على البيئة الداخلية :

هناك عدة آثار تضيفها سياسية الإبداع في المؤسسة والتي تمس بصفة خاصة طريقة التعامل مع الموارد البشرية والنموذج التنظيمي التسييري وسياسة التمويل<sup>1</sup>.

#### أ- بالنسبة للموارد البشرية :

يعمل الإبداع على إضفاء الروح الجماعية سواء في التفكير، والعمل على كسر نظام الرتبة من الناحية التعاملية على الأقل، كما يعمل على تحكيم السلطة الجماعية في جو من الديمقراطية والتشاورية وهذا الشيء يساعد على بسط إمكانيات المبادرة وظهور الطاقات الإبداعية.

#### ب- بالنسبة للتنظيم والإدارة :

يعمل التنظيم الإداري الحديث على استقلال مختلف المشاريع بمنتاجها وأسواقها ومن ثم رصد ووضع المعالم الأساسية للمخطط الاستراتيجي سواء من جانب التسيير المالي والاستثمار... وهي الجوانب التي لها علاقة مباشرة مع الإبداع لكل منتج على حدا في المؤسسة، وهذه الاستقلالية تضي نوعا من المرونة، وزيادة توجهها نحو الاستثمار في إبداعات جديدة ومن ثم السيطرة على الأسواق المحلية والتطلع إلى غزو الأسواق الوطنية والدولية.

#### ج- بالنسبة للتمويل : إن إتباع سياسة إبداعية لجعل المؤسسة في وضعية مالية خاصة على مرحلتين مختلفتين هما:

\* المرحلة الأولى : عند بداية النشاط الإبداعي تعمل المؤسسة على تمويل تلك المشاريع، حيث تعرف نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة/مجموع الديون)، انخفاضا وذلك خلال مرحلة النمو والنضج نظرا لتكاليف الاستثمار العالية.

\* المرحلة الثانية : وتتبع هذه المرحلة مرحلة النضج حيث تعرف التكاليف انخفاضا كبيرا نتيجة العوائد التي يدرها الإبداع على المؤسسة كما أن السير الفعال للأموال المخصصة للإبداع يساعد على تمويل مشاريع عدة في وقت واحد.

### 2-2: الآثار غير المباشرة :

إذا كانت الآثار المباشرة تمس الجانب الداخلي للمؤسسة فالآثار غير المباشرة هي تلك الآثار التي تحدث خارج المؤسسة وهي :

### 2-2-1 الآثار المنعكسة بين الإبداع والسوق :

إن الأثر يكون متبادل بين السوق والإبداع، كما هو موضح في ما يلي :

#### أ- أثر الإبداع على السوق :

يؤثر الإبداع على تكاليف الإنتاج نتيجة لتحسين وتطوير أساليب الإنتاج كما يعمل على تنويع المنتجات وتوسيع نطاق سوق المؤسسة.

إن ظهور منتجات جديدة نتيجة للإبداع الجذري الذي يكون مصدر لميزة تنافسية، هذا المنتج الجديد سيخلق سلوك استهلاكي جديد ومنه خلق طلب جديد، وبالتالي فالإبداع يؤثر كماً ونوعاً على السوق.

<sup>1</sup> Commarta.C et B. g.uilhan - Op.cit - P 143.

## ب- أثر السوق على الإبداع :

يعتبر السوق الاختبار الأساسي لإبداعات المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تهدف إلى تحقيق النجاح والتفوق التنافسي فحسب بل تعمل على الاستفادة من ردود أفعال المستهلكين اتجاه المنتج الجديد ففي كثير من الحالات لا تستطيع المؤسسة أن تحدد كل القيود والعوائق مسبقاً كي يتسنى لها معرفة كل النقص بعد تسويق المنتج ومن خلال السوق تعمل المؤسسة على تحسين المنتج وتطويره<sup>1</sup>.

### 2-2-2 الآثار المنعكسة بين الإبداع والمنافسة :

عندما تكون المؤسسة في مرحلة التراجع فدخل أي إبداعات جديدة للسوق بأسعار منخفضة سوف يؤدي إلى زوالها، أما إذا كانت في مرحلة النضج فتعمل على المحاكاة والتقليد، وعندما تنفرد المؤسسة بالميزة التنافسية من ناحية الجودة مع بقاء الأسعار ثابتة عليها تبنى إستراتيجية الوفرة لرفع هامش الربح، كما عليها أن التسارع وتيرة الإبداع بتشجيع المؤسسات على التحالف خاصة إذ كنا بصدد دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك قدرات مالية ضخمة، في نفس الوقت الذي يتطلب فيه مشاريع البحث والتطوير موارد مالية كبيرة جداً، مع تأهيل كبير لليد العاملة، فهذه المشاريع تتجاوز قدرات وإمكانات المؤسسة الواحدة الكبيرة فكيف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذن فالتحالف يعمل على التشارك في تحمل التكاليف ونسبة المخاطرة من جهة وتقاسم عائدات الإبداع من جهة أخرى<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالإبداع

هناك الكثير من المفاهيم لها علاقة مباشرة بالإبداع، فعندما نتحدث عن الإبداع لا يمكننا أن نهمّل البحث العلمي والتطوير والتكنولوجيا وغيرها ولكي نبن ارتباط هذه المصطلحات بالإبداع لا بد من التطرق إلى مفاهيمها.

### 1-1-1 التكنولوجيا: هي أحدث عوامل الإنتاج بعد العامل الطبيعي والبشري وعامل رأس المال.

### 1-1-1 تعريف التكنولوجيا :

1-1-1 لغ . مة : هناك من يستعمل لفظ التكنولوجيا La technologie ولفظ التقنية لنفس الغرض غير أن المدلول اللغوي لهما يختلف.

\* **التقني . مة :** كلمة يونانية الأصل مشتقة من كلمة "Techne" وتعني الصنع أو التطبيق الذي يقوم على أساس قواعد ليست علمية وإنما نتيجة لالتقاء مجموعة من الحقائق الواقعية ومجموعة التجارب، أي أن التقنية ليست مبنية على أسس وقواعد علمية وعليه فالتقنية عبارة عن فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية حاجات الإنسان<sup>3</sup>.

\* **التكنولوجيا :** وهي أيضاً كلمة يونانية أصلها Techologia مشتقة من لفظ Techne ولفظ Logos أما الأولى فتعني التقنية كما شرحنا سابقاً والثانية تعني العلم والدراسة ومنه فالتكنولوجيا هي علم التقنية أي هي دراسة الفنون التقنية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ait El Hadj smail - Op. cit – P 155.

<sup>2</sup> Camanerta. C et B. Guilha - op. cit - P 146.

<sup>3</sup> Gerillerm Jaquees - **Technologie : Encyclope die universalisa** – Ed française - paris – 1998 - p 3.

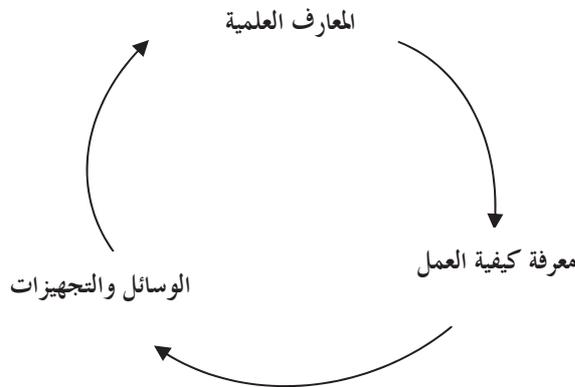
<sup>4</sup> بوجمة سعدي نصيرة - عقود التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي - الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية - الجزائر - 1992 - ص 18.

### 2-1-1 اصطلاحا : تعددت تعريفات التكنولوجيا اصطلاحا لدى المفكرين ومنها:

"التكنولوجيا هي مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية الإدارية، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع"<sup>1</sup>.

"التكنولوجيا هي جملة مركبة من المعارف والوسائل والتجهيزات ومعرفة كيفية العمل أو الإنتاج بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف العملية الإنتاجية"<sup>2</sup>. ويمكن توضيح هذا المفهوم في الشكل التالي :

#### الشكل رقم : (1-4) : مفهوم التكنولوجيا



.Source : Ribaut Jean Michel, Martient Brunot et le bidois damile - op.cit - p 16.

التكنولوجيا هي التطبيق المنظم للمعرفة والخبرة المكتسبة عن طريق البحث العلمي باستعمال مجموعة من الأساليب التي يستخدمها الإنسان في ترجمة أفكاره إلى طرق ومنتجات<sup>3</sup>.

ومنه يمكن أن نستخلص من هذه التعاريف : التكنولوجيا هي عبارة عن نظام متكامل من المعرفة والعلم والوسائل والإبداع (كيفية العمل)، هذا النظام يهدف إلى تطوير العملية الإنتاجية والمنتجات.

### 2-1 مكونات التكنولوجيا : تتكون التكنولوجيا من بعدين أساسيين هما :

#### 1-2-1 البعد المادي للتكنولوجيا :

وهو الجانب الشائع ويشمل كل العناصر التي يمكن إدراجها ولمسها وتتمثل في: الآلات والتجهيزات، الوثائق المكونة، براءات الاختراع، العلامات المسجلة، الرسومات والمخططات الصناعية، المعلومات والبيانات المكتوبة والتي تخص تركيب الآلات، الوثائق الخاصة بنماذج تشغيل الآلات، طرق وأساليب الإنتاج المفسرة في وثائق<sup>4</sup>.

#### 2-2-1 البعد الحسي للتكنولوجيا :

<sup>1</sup> سلمان رشيد سلمان - العلم و التكنولوجيا والتقنية البديلة - دار الطليعة للطباعة والنشر - بيروت - 1986 - ص 110.

<sup>2</sup> Rib ailt jean Michel, Martien Bruno et le bridoids daniel - le management des technologies - paris -1991- P 15.

<sup>3</sup> Mohamed lahbabi - technologie et developpement - Casablanca - p 03.

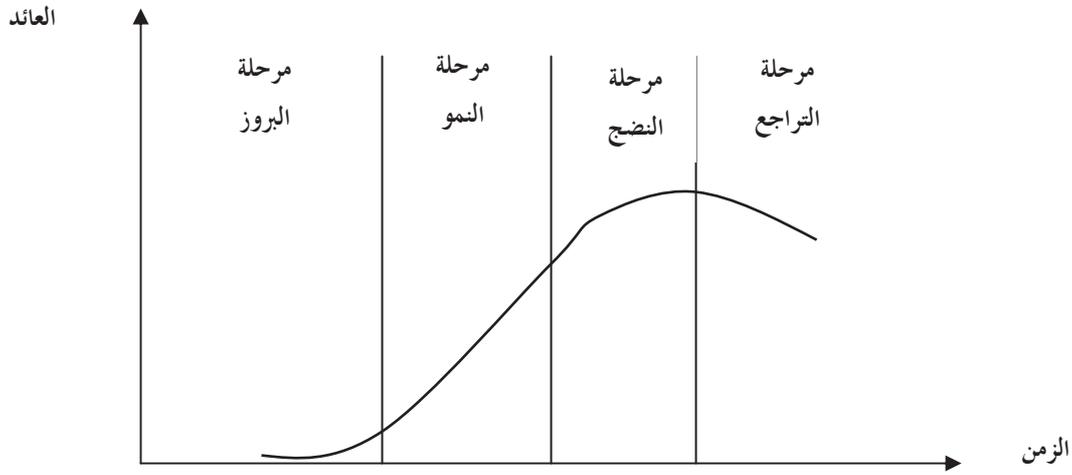
<sup>4</sup> راجع: نجاة كورتل- مرجع سابق- ص 47.

تعتبر العناصر السابقة الذكر عديمة النفع وليس لها أي تأثير ما لم يتدخل الإنسان بتفكيره ومعرفته من أجل إنتاج سلع وخدمات وإبداع طرق وأساليب أخرى لتحسين الموجود من المنتجات• من هنا يتضح أن الإنسان هو المحور الأساسي وهمزة الوصل بين الجانب المادي والجانب غير الملموس عن طريق المعرفة والمهارة...

### 3-1 دورة حياة التكنولوجيا :

إن التسارع التكنولوجي يظهر من خلال الظهور والاختفاء السريع لتكنولوجيات كثيرة في فترة زمنية معينة، هذا الظهور والاختفاء هو ما يسمى "بدورة حياة التكنولوجيا"، حيث تمر التكنولوجيا بعدة مراحل من الولادة إلى غاية أفوالها واختفائها ويمكن توضيح دورة حياة التكنولوجيا في الشكل التالي :

الشكل رقم: (1-5): دورة حياة التكنولوجيا



Source : ait- el- hadj smail - Op cit - p 1632.

تتطور التكنولوجيا في أربعة مراحل أساسية كما هو واضح في الشكل وهي :

**1-3-1 مرحلة الظهور:** تظهر في هذه المرحلة التكنولوجيا إلى الواقع، وتبدأ مرحلة اندماجها في الحياة الاقتصادية ونبدأ بكفاءة ضعيفة بالمقارنة مع التكنولوجيات الأخرى نظرا لحداثتها، ولكنها تتميز بميل حدي كبير للنمو في هذه المرحلة.

**2-3-1 مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تعرف التكنولوجيا تحسنا كبيرا لمكوناتها، نظرا للنقائص التي ظهرت في المرحلة الأولى، وتعرف في هذه المرحلة نموا كبيرا نظرا لكفاءتها وفعاليتها.

**3-3-1 مرحلة النضج :** وهي مرحلة الاستقرار حيث أن التحسينات قد بلغت منتهىها، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وذلك من خلال الخبرة التي اكتسبت من المراحل السابقة، حيث تختفي المشاكل التي ظهرت سابقا وتصل التكنولوجيا في هذه المرحلة إلى درجة النضج، وتصل الكفاءة والفعالية إلى الذروة وفي هذه المرحلة تدخل المؤسسة البحث عن تكنولوجيا جديدة.

**1-3-4 مرحلة التراجع:** في هذه المرحلة تبلغ التكنولوجيا حدودها القصوى ويصبح النمو مستحيلا ولا يجب التفكير في تجاوز هذه المرحلة بنفس التكنولوجيا، وفي هذه المرحلة يبدأ العائد بالانخفاض مع ارتفاع في التكاليف وعندها تبدأ التكنولوجيا الجديدة بالظهور ووضعها محل التطبيق بدلا من التكنولوجيا القديمة<sup>1</sup>.

#### **1-4 كيفية التمييز بين مراحل تطور التكنولوجيا :**

إن وجود المؤسسة في بيئة تمتاز بالسرعة في التغيير يحتم عليها أن تكون على دراية تامة بالمراحل التي تمر بها تكنولوجياها، لأن أي تأخر في طرح التكنولوجيا البديلة يعطي الفرصة للمنافسين الآخرين.

وتوجد عدة معايير ومؤشرات يستطيع من خلالها المسير معرفة المرحلة التي تمر بها التكنولوجيا<sup>2</sup> وهي :

- تناقض كفاءة وفعالية التكنولوجيا مع مرور الزمن••
  - تعاضل الفوائد والعوائد مع بداية الظهور والتناقص والتضاؤل مع بداية الأفول••
  - تقارير وظيفية البحث والتطوير لتتبع عمل التكنولوجيا ومدى قدرتها على مواجهة التكنولوجيات الأخرى••
  - إنتاجية التكنولوجيا بواسطة نسبة التكلفة على العائد••
- تعتبر معرفة المرحلة الأخيرة هي أهم مراحل التتبع لأن من خلالها تقرر المؤسسة طرح التكنولوجيا الجديدة ولهذا المرحلة عدة مؤشرات<sup>3</sup> هي :

- إدراك وظيفية البحث والتطوير في المؤسسة بأن التكنولوجيا قد استترفت كل طاقتها••
- تأخر تحقيق النتائج المسطرة وقتها••
- الميول إلى إحداث التحسينات في طرق الإنتاج بدلا من الإبداع••
- تقلص الحصة السوقية للمؤسسة نظرا لظهور تكنولوجيات منافسة••
- استتراف أموال كبيرة مع ظهور نتائج غير مرضية••

هذه العوارض تظهر عندما تصبح التكنولوجيا في مرحلة الانحدار والزوال وعندها على المؤسسة طرح تكنولوجيا جديدة من اجل استدراك وتعويض التكنولوجيا القديمة.

#### **1-5 طرق حصول المؤسسة على التكنولوجيا :**

هناك عدة طرق تستطيع المؤسسة من خلالها حيازة التكنولوجيا الجديدة، والتي تضمن لها الاستمرارية عن طريق الاستخدام التام والمطلق لإمكانيات المؤسسة داخليا عن طريق البحث والتطوير، أو اللجوء إلى أطراف خارجية أخرى بعدة طرق.

<sup>1</sup> Ait El Hadj smail- Op. cit – pp 34, 37 .

<sup>2</sup> Maynard Benoit – **technologie et strategie de la firme** – paris -1991- p 17.

<sup>3</sup> Maroin alain - **le diagnostic d'entreprise: Cadre methologique** – Economica - paris -1995- p 96.

**1-5-1 الاعتماد على وظيفة البحث والتطوير الداخلي :**

تتوقف هذه الطريقة على إمكانيات وقدرات المؤسسة من اجل ترقية منتجاتها، كما أن هذه الطريقة تمنح للمؤسسة أكثر حرية في تحديد سياستها الإبداعية وإستراتيجيتها التكنولوجية، مع احتكارها للعائد من للإبداع بصفة كلية وهذه الطريقة أهمية كبيرة تتمثل في :

- احتكار المؤسسة للنتائج المتوصل إليها عن طريق البحث بواسطة الحماية••
- يمنح هذا الشكل استقلالية أكبر للمؤسسة ونمو حقيقي ذاتي••
- يؤسس قاعدة تكنولوجية خاصة بالمؤسسة الشيء الذي يعطي للمؤسسة أكثر مناعة ومع ذلك لهذه الطريقة جملة من السلبيات هي :
- تتطلب وقتاً طويلاً من أجل الوصول إلى النتائج غير الأكيدة••
- التكاليف العالية بالنسبة لعملية البحث والتطوير الداخلي••
- نسبة المخاطرة عالية نظراً لعدم التأكد من الوصول إلى نتائج مبهرة مع إمكانية عدم تقبل المستهلك للإبداع المتحصل عليه<sup>1</sup>.

**1-5-2 طريقة عقود التعاون :**

و تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة عندما تكون تكاليف البحث و التطوير أكبر من قدراتها، نظراً للتعدد و التنوع الكبير الحاصل في التكنولوجيات المستعملة و شيوعها بسبب انفتاح الأسواق و عولمة الإنتاج، كل هذه الأسباب تدفع بالمؤسسة إلى البحث عن التعاون مع مؤسسات أخرى من أجل تقاسم أعباء و أخطار و عوائد البحث<sup>2</sup>.

**1-5-3 عن طريق شراء التراخيص :**

وهذه الطريقة شائعة و عادة ما تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في بداية نشاطها، وهي طريقة سريعة و مباشرة للحصول على التكنولوجيا مع استدراك التأخر التكنولوجي، وتعتبر أمثل طريقة لتجنب المخاطرة الكبيرة لأن المؤسسة تلجأ لشراء تراخيص إنتاج مدروسة بأقل تكاليف ممكنة<sup>3</sup>.

**1-5-4 شراء مؤسسات أخرى :**

و هي طريقة سريعة أيضاً، حيث تستطيع المؤسسة استغلال تكنولوجيا المؤسسة المشتراة، لكن يجب على المؤسسة تطوير و استحداث التكنولوجيا المشتراة مع محاولة استغلال الوقت اللازم لعملية إدماج التكنولوجيا الجديدة مع تكنولوجيا المؤسسة الحالية، ومحاولة إيجاد ذلك التفاعل و التكامل بين المؤسستين.

<sup>1</sup> Tarondeau Jean cloude - Op Cit - P 69.

<sup>2</sup> Magnard Benoit - Op Cit - P 23.

<sup>3</sup> كورتل نجاة - مرجع سابق - ص 63.

### 1-5-5 طريقة البحث و التطوير الخارجي :

في بعض الحالات تلجأ المؤسسة إلى الحصول على التكنولوجيا من مؤسسات خارجية سواء كانت خاصة أو عامة، كتكليف بعض مكاتب الدراسات أو مراكز البحث و التطوير الخارجية، أو الجامعات بالبحث عن تكنولوجيا خاصة للمؤسسة التي تعمل على تمويل هذا المشروع و تحمل التكاليف الخاصة به.<sup>1</sup>

هذه الطرق تختلف في فعاليتها بالنسبة للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تختلف في أحجمها و إمكانياتها و عليه يمكن أن تختار المؤسسة أي طريقة تراها الفاعلة لنجاح نشاطاتها.

### 1-6 المقارنة بين مختلف طرق الحصول على التكنولوجيا :

يمكن أن نقارن بين مختلف الطرق في هذا الجدول التالي :

جدول رقم: (1-1): المقارنة بين طرق الحصول على التكنولوجيا في المؤسسة

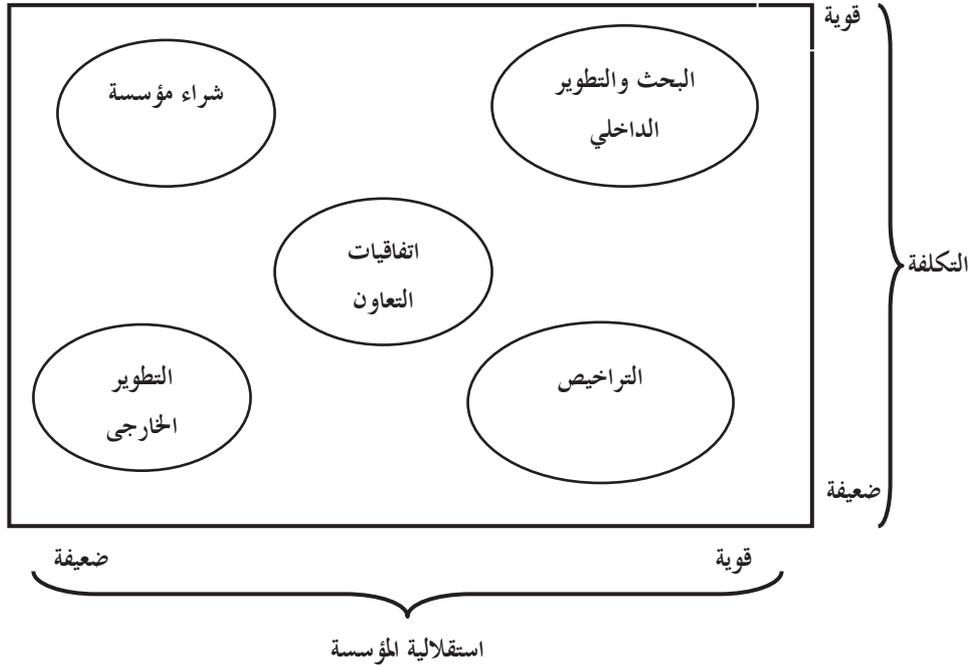
الطرق	الوقت اللازم	التكاليف	نسب المخاطرة	درجة التفهم
التطوير الداخلي	طويل	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
اتفاقيات التعاون	غير أكيد	غير أكيدة	منخفضة	غير أكيدة
البحث التطوير الخارجي	//	//	منخفضة	//
شراء المؤسسات	قصير	مرتفعة	مرتفعة	//
التراخيص	//	منخفضة	منخفضة	منخفضة

Source : Tarondeau jean claude- Op Cit - P 73.

من الجدول يتضح أن أهم الأنواع هو التطوير الداخلي غير أنه يمتاز بارتفاع التكاليف و إذ تكلمنا عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيمكن أن نقول أن أهم طريقة هي الطريقة الأخيرة لتجنب المخاطرة و الغطاء المالي الكبير كما يمكن للمؤسسات المتوسطة و التي تكون قادرة على الدخول في اتفاقيات التعاون كما أن استقلالية المؤسسة في اتخاذ قراراتها تبقى مرهونة بالطريقة التي تختارها المؤسسة و يمكن توضيح العلاقة بين التكاليف و الاستقلالية في تحديد طريقة الحصول على التكنولوجيا من الشكل التالي :

<sup>1</sup> كورتل نجاة - المرجع السابق - ص 63.

شكل رقم: (1-6) : طبيعة العلاقة بين التكاليف / الاستقلالية) مع طريقة الحصول على التكنولوجيا



Source : Maynard Benoit - Op cit- P 25.

## 2- المعرفة الفنية :

هي كلمة من أصل أمريكي مشتقة من عبارة " Know How to do it " و تقال اختصاراً " Know-how " وتعني بالعربية " كيف يجب العمل " و باللغة الفرنسية " Comment faut il faire " و يقول ماك دونالد أن المعرفة الفنية تجمع بين المعلومة الفنية و المعلومة التقنية و تجمع بين خاصيتين أساسيتين هما :

\* السرية : أي أن المعلومة غير شائعة و محتكرة لدى الجهاز التنفيذي للمؤسسة•

\* الميزة التنافسية: يجب أن تتميز هذه المعرفة الفنية بالقدرة على منح ميزة تنافسية للمؤسسة على حساب المنافسين الآخرين.<sup>1</sup>

و يعرفها أيضاً Pierre Gond بأنها عبارة عن مجموعة من المعارف التي تملكها المؤسسة، و تعمل المؤسسة على استغلالها من أجل الوصول النتائج الصناعية المسطرة.<sup>2</sup>

1-2 مكونات المعرفة الفنية : هناك عدة مكونات للمعرفة الفنية نلخصها فيما يلي<sup>3</sup> :

### 1-1-2 المعرفة الفنية اللازمة لتشغيل الآلات :

و تشمل كل المعارف العلمية النظرية و التطبيقية بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة في المؤسسة التي تبين و تسهل عملية تشغيل و استعمال الآلات بأحسن و أكمل وجه من أجل الحصول على أكبر إنتاجية ممكنة و هذا لن يتأتى إلا عن طريق

<sup>1</sup> Hamidi Hamid – **Reforme économique et propriété industrielle vers l'institutionnalisation du brevet d'invention en Algérie**- O.P.U - Algérie 1993- p 30.

<sup>2</sup> الكيلاني محمود- عقود التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا - ط 2- دار الجيب للطباعة - مصر 1995- ص 74.

<sup>3</sup> نفسه- ص ص 74-77.

التكوين المستمر للإطارات والمهندسين وحتى المستخدمين من أجل خلق التوافق بين التطور التكنولوجي المحصل في المؤسسة و بين المستخدمين الذين يستخدمون تلك التكنولوجيا.

### 2-1-2 المعرفة الفنية اللازمة لتنظيم العملية الإنتاجية :

تقوم المؤسسة بإنتاج منتج أو مجموعة من المنتجات باستخدام مجموعة من الطرق و الأساليب، هذا المنتج والطرق تحتاج إلى مجموعة من المعارف القيمة لكي يتم تصنيع المنتج، ولكي يتم حصر كافة المراحل التي تمر بها العملية الإنتاجية بطريقة تقترب إلى أكبر مستوى من الكفاءة والفعالية التي ستعكس بطريقة مباشرة على المنتج، وأخرى غير مباشرة على وضعية المؤسسة من ناحية التكاليف و الأرباح...

### 3-1-2 المعرفة الفنية اللازمة لتسيير المؤسسة :

و تشمل هذه المعارف الفنية كل المعلومات الخاصة بسير وظائف المؤسسة الداخلية، والوظائف التي لها علاقة بالبيئية الخارجية، كما تشمل هذه المعارف خلق التنسيق والتكامل بين كل الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، وتتطلب هذه المعرفة تكويناً خاصاً بالدرجة الأولى بالمسيرين والمسؤولين المباشرين في المؤسسة وتكونا آخر خاص بكافة المستخدمين.

### 4-1-2 السر الصناعي :

أو ما يسمى بالصنعة، وهو عبارة على مجموعة المعارف العلمية اللازمة للقيام بأي عمل بكفاءة عالية، مصدرها الأول و الأساسي الخبرة و المهارة المتراكمة في المؤسسة، الناتجة عن عملية التجارب التي قام بها المهندسون و الخبراء داخل المؤسسة و تدخل ضمنها التجارب التي مرت بمراحل متعددة من الفشل والنقصان نتيجة للخطأ و هذه تدخل ضمن المعارف الفنية، و لا تعتبر خسارة ومضيعة للجهد و المال، لأنها توصلنا الى الصواب، وفي الأخير نصل إلى نتيجة تملكها وتختارها المؤسسة فقط و هي ما يسمى بالسر الصناعي<sup>1</sup>.

### 1-4-1-2 عناصر السر الصناعي : يتكون السير الصناعي من<sup>2</sup>:

#### أ- المهارة المتعلقة بالاختراعات المحمية :

يجق للمؤسسة أن تمنح رخص إنتاج بعض المنتجات، إلا أن هذه التراخيص تكون بدون معرفة فنية، وهي التي تبقى محتكرة من طرف المؤسسة .

#### ب- المعارف المتعلقة بالاختراعات غير المحمية :

ويتعلق الأمر بالاختراعات التي تملكها المؤسسة، لكنها مازالت لم تضاف عليها أي نوع من أنواع الحماية، من أجل إتمام وإكمال بحوث أخرى على نفس الاختراع أو لتجنب المنافسة من طرف الآخرين.

<sup>1</sup> الكيلاني محمود - المرجع السابق - ص 109.

<sup>2</sup> بلخيري فاطمة - استغلال براءات الاختراع في الجزائر - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر - 1998/1997 - ص 13.

### ج- المعارف المتعلقة بطرق الإنتاج :

في بعض الأحيان يكون السر الصناعي في طرق الإنتاج المتبعة لإنتاج المنتج، وليس في مكوناته الأساسية وبالتالي فمجموعة المعارف الفنية لطرق الإنتاج تعتبر مهمة جداً، كما تعتبر أحد أهم عناصر السر الصناعي الذي يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة على حساب المنافسين الآخرين.

### 3- البحث العلمي الأساسي :

يرتبط البحث العلمي الأساسي بالمخابر التابعة للجامعات ويعرف: "هو كل مجهود يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علمية ونظرية إلى حجم المعلومات المتواجدة"<sup>1</sup>.

ويمكن حصر كل الجهود الفكرية التي يكون هدفها المعرفة في إطار البحث، بحيث يزيد من حجم التراكم المعرفي العلمي الأساسي، ويمكن أن تستفيد المؤسسة من هذا البحث عن طريق التعاقد مع الجامعات، وقد تواجه المؤسسات مشاكل معينة فتلجأ إلى الجامعات ومراكز البحث، من أجل إيجاد حل لتلك المشكلة، ففي هذه الحالة نسمي هذا البحث بالبحث الموجه.

أصبح البحث العلمي والتطور التكنولوجي والإبداع يحتلان مكاناً في أولويات الحكومات، من أجل تلبية حاجات المجتمعات، كما أن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية اعتبرت البحث العلمي الأساسي حقل يتجاوز نشاط الإبداع التكنولوجي و حتى الإبداع بصفة عامة<sup>2</sup>.

### 3-1 مكانة الإبداع في جامعة البحث :

يعتبر الإبداع وخاصة التكنولوجي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها الجامعات، ويمكن حصر هذه الأهمية والمكانة في<sup>3</sup> :

#### أ- البحث العلمي :

هو أهم مصادر الإبداع وأهم وظائف الجامعة، حيث ينتج إبداعات تقنية وتنظيمية تساهم في تطوير الاقتصاد والمجتمع، وتبقى الجامعة تحصل على المصداقية والتأييد ما دامت تساهم في إنتاج المواهب التي تدعم التطوير وتساهم في الخبرة المعرفية.

<sup>1</sup> أو كيل محمد السعيد- مرجع سابق - ص 112.

<sup>2</sup> Commission internationale de ciencia and tecnologia -national plan for scientifique research technological developpement and innovation - www.soft.es/pdf - 2000-jan 2007- p 7.

<sup>3</sup> Yongbo cheng et shaovei- recherche on the scientific and technological innovation of the recherché university and its strategic Measures - www. Teacher. Org/pdf. Mars 2005 jan 2007- p 42.

## ب- الإبداع يقوي الانضباط ويضعف القوة العلمية :

إن تطوير الانضباط مظهر مهم من تطور الجامعة ولا يمكن الفصل بين الانضباط والصرامة والإبداع، فلا يمكن تحسين مستوى الإبداع بدون انضباط<sup>1</sup>، إن القدرة الحقيقية للجامعة تترجم من خلال القوة الأكاديمية والاقتصادية والانضباط يكون بمستوى البحث العلمي.

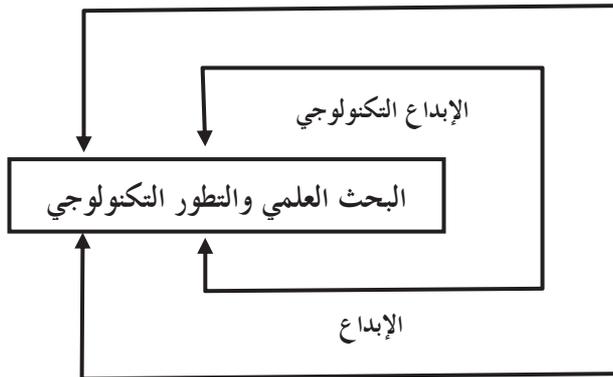
## ج- الإبداع يشجع على إنشاء فرق البحث الأكاديمية :

لا يمكن تطوير وزيادة مستوى البحث بدون الإبداع والعكس، كما يعتبر الإبداع وخاصة التقني منه معيار مهم لقياس المستوى الأكاديمي للأساتذة، لذلك تلجأ الجامعات إلى إنشاء مخابر ومجموعات البحث العلمي من أجل الرفع من المستوى وكفاءة الأساتذة، ومنه تصبح الجامعة مصدر للموارد البشرية الذكية والكفاءة.

## د- الإبداع المصدر الأساسي لقوة الاقتصاد عن طريق البحث :

بالرغم من أن مخابر البحث العلمي في الجامعات تتطلب أموال ضخمة، إلا أن هذه الأموال سوف تترجم من خلال إنجازات وإبداعات تساهم في رفع معدل الإنتاج الحقيقي بالإضافة إلى المنفعة الحقيقية المتميزة، والأثر الاجتماعي للإبداعات. كما تجدر الإشارة إلى أن 73% من براءات الاختراع الممنوحة في الولايات المتحدة الأمريكية مصدرها البحث العلمي الأساسي في الجامعات<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح مجال نشاط البحث العلمي.

الشكل رقم: (1-7): مجال نشاط البحث العلمي



Source: Commission interministerial de ciencia y tecnologia – op.cit – p 08.

<sup>1</sup> National semiconductor corporation- The alliance for science et technology research in America - <http://www.aboutastra.org/pdf/ASTRABylaws61201.pdf> -2006 -Jan 2007.

من الشكل نلاحظ أن مجال البحث العلمي يخرج عن نطاق الإبداع التكنولوجي و الإبداع بصفة عامة، نظرا لوجود بحوث لم تدخل مجال التطبيق، أي أنها مازالت في شكل اختراعات وعندما يتجسد هذا الاختراع على أرض الواقع عندها يصبح إبداعا، كما أن المعرفة الجديدة المتولدة عن طريق البحث العلمي ليس بالضرورة أن تربط بالقطاعات المنتجة.

#### 4- البحث التطبيقي :

"البحث التطبيقي هو كل الجهود المنظمة وتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور و أساليب أو طرق إنتاج و منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية"<sup>1</sup> من هذا التعريف يمكن أن نقول أن البحث التطبيقي هو الذي يحول المعرفة العلمية الأساسية الموجودة في شكل اختراعات أو قوانين و نظريات إلى معرفة تطبيقية تكنولوجية.

#### 1-4 الفجوة بين الإبداع العلمي والبحث العلمي الأساسي :

يعتبر البحث التطبيقي الرابط بين النتائج التي وصل إليها البحث العلمي الأساسي ووجودها في شكل إبداع، سواء كان تكنولوجي أو تنظيمي<sup>2</sup> و يفسر وجود الفجوة بين الجامعات والمؤسسات بغياب أو نقص البحث التطبيقي حتى في بعض الدول، مثل كندا التي لها ثقافة بحثية قوية.

يقع الإبداع تحت اقتصاد أساسه المعرفة، حيث يتيح فرص للتعاون بين الشركات و المؤسسات من جهة و بين المعاهد ومخابر البحث من جهة أخرى، حيث يجب أن تكون العلاقة بين هذه الأطراف علاقة تكامل لا علاقة تنافس<sup>2</sup>.

يشمل مجال البحث التطبيقي الجامعات ومراكز البحث كما يشمل أيضا المؤسسات مهما كان حجمها والتي تقوم بتحويل البحوث العلمية من شكلها النظري الى تطبيقات على أرض الواقع ، لأن تطبيق البحوث لا يقتصر فقط على المؤسسات الكبرى كما أن البحوث العلمية تختلف في التطبيق على من حيث الحجم و الأهمية، ويمكن اعتبار الإبداع أحد وسائل التفوق بتحويل واستغلال نتائج البحث العلمي، وهذا الأخير هو السبيل الوحيد للوصول إلى الإبداع، أي ان البحث العلمي والإبداع شيئين متلازمين من أجل الوصول الى تكنولوجيا متفوقة بمرور الوقت.

<sup>1</sup> أوكيل محمد السعيد - مرجع سابق- ص 113.

<sup>2</sup> Closing the gap- innovation and applied research- [http://www.accc.ca/ftp/briefs-memoires/200212-closing\\_the\\_gap.pdf](http://www.accc.ca/ftp/briefs-memoires/200212-closing_the_gap.pdf)- p 1.

## المبحث الثاني:

## مفهوم وأشكال وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشكل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حيزا كبيرا سواء في الدول النامية أو في الدول المتقدمة، حيث تعتبر المؤسسات المتوسطة والصغيرة قطاعا مكتملا لقطاع المؤسسات الكبيرة، بالإضافة إلى أنها تشغل نسبة كبيرة من اليد العاملة و تساهم بنسبة أكبر في الناتج المحلي الخام، حيث تصل نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى 90% من مجموع المؤسسات الاقتصادية، وتشغل ما لا يقل عن 45% من اليد العاملة في القطاع الخاص، بينما تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا في نهاية سنة 1980 ما نسبته 42.1%.

رغم هذه الأهمية إلا أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لم تحظى بمفهوم موحد، وستتطرق في هذا المبحث إلى إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعريفات المختلفة لها و إلى أهميتها وأشكالها.

## المطلب الأول: التعريفات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يصعب الحصول على تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لاختلاف آراء الباحثين في تحديد معيار موحد سواء من الناحية الكمية أو النوعية لعملية التصنيف، حيث نجد أن لكل بلد تعريف خاص به، بالإضافة إلى التعريفات التي تقدمها المجموعات والهيئات الدولية المختلفة.

## 1- المعايير المستخدمة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

رغم أن مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستخدم بشكل واسع، سواء في الدول أو المنظمات العالمية إلا أنه لا يوجد تعريف دقيق متفق عليه حيث تم إحصاء أكثر 50 تعريفا في 70 دولة<sup>1</sup>، و تختلف هذه التعريفات من حيث الاستناد إلى المعيار الذي تم على أساسه التعريف وهناك معيارين أساسيين هما المعيار الكمي والمعياري النوعي<sup>2</sup>.

## 1-1 المعيار الكمي :

وهو المعيار الأكثر استعمالا في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا المعيار عدة جوانب تشمل العمالة ورأس المال والحصيلة السنوية للميزانية والمبيعات... إلا أن هذه المعايير تبقى غير كافية للفرقة بين مختلف المنشآت الاقتصادية سيما الصغيرة والمتوسطة منها.

يوجد هذا المعيار في حد ذاته نوعا من التباين الكبير، فكثير من المؤسسات التي تشغل نسبة عمالة صغيرة لها رأس مال و حصيلة سنوية أكبر من مؤسسات أخرى تشغل نسبة عمالة كبيرة. فما هو المعيار الأساسي و هل المعيار الأكثر شيوعا له فعاليته في ضبط مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ ... ولذلك يصعب تطبيق معيار واحد لتحديد المفهوم.

<sup>1</sup> سحنون سمير، بونوة شعب- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل قولها: حالة الجزائر- مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- الشلف أفريل 2006، ص 423.

<sup>2</sup> نفسه- ص 424 .

## 2-1 المعيار النوعي :

ويشمل هذا المعيار الفروقات النوعية ويشمل المعيار القانوني وطبيعة النشاط وحجم ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين المالك والمسير.

من خلال النظر لهذه المعايير نلاحظ أنه إذا كان تحديد المفهوم من خلال الجمع بين المعايير الكمية صعبا فيمكن اعتبار تحديد المفهوم من الناحية النوعية يميل إلى الصعوبة القصوى نظرا لعدم وجود مقياس لقياس درجة تدخل المالك في التسيير مثلا، ونظرا لهذه الصعوبة طلبت الحكومة البريطانية من البروفيسور J.E balton القيام ببحث يحدد الخصائص والعناصر النوعية الأساسية التي يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها . فقدم balton تقريرا سنة 1971 يحدد فيه العناصر النوعية وتمثلت في<sup>1</sup> :

1- المالك هو المسير الشخصي للمؤسسة•

2- حجم النشاط الذي ينحصر في الأسواق المحلية فقط•

3- الاستقلالية•

إلا أن هذه المعايير وخاصة الأول والثاني، منافية لما هو موجود في الواقع، فكثير من المؤسسات التي تعد صغيرة لا تسيير من طرف مالكيها، يتعدى نشاطها الأسواق المحلية.

## 2- التعريفات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1-2 تعريفات الهيئات والمنظمات والمجموعات الدولية : و نورد منها :

### 1-1-2 تعريف الإتحاد الأوروبي :

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات التي تشغل أقل من 250 أجراء، ويقل رقم أعمالها عن 40 مليون وحدة نقدية أوروبية، على أن لا يتجاوز حصيلتها السنوية 27 مليون وحدة نقدية أوروبية (يورو)، بالإضافة أن لا تكون تابعة لمؤسسة أخرى بنسبة تزيد عن 25%<sup>2</sup>.

### 2-1-2 تعريف اتحاد بلاد جنوب شرق آسيا :

هي المؤسسات التي توظف أقل من 100 عامل، وتعتبر مصغرة عند مستوى (أقل من 10 عمال)، صغيرة (أكثر من 10 وأقل من 50 عامل) ومتوسطة (من 50 وأقل من 100 عامل) وكبيرة (أكثر من 100 عامل)<sup>3</sup>

### 2-1-3 تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية والصناعة :

هي المؤسسات التي تشغل أقل من 100 أجير (صغيرة (15-19) عامل، متوسطة (20-99) عامل، كبيرة (أكثر من 100 عامل))<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سحنون سمير، بونوة شعيب- المرجع السابق - ص 424.

<sup>2</sup> ين طلحة صليحة، بلغرة عبد اللطيف- إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين معوقات المعمول ومتطلبات الوجود- مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- الشلف أبريل 2006، ص 322.

<sup>3</sup> الطيب خليج - دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في تنمية اقتصاديات دول المغرب العربي- مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- الشلف أبريل 2006 - ص 162.

## 2-1-4 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا :

يقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين الخمسة والمائتين وخمسين عاملا (250-5)<sup>2</sup>.

## 2-1-5 تعريف البنك الدولي للإنشاء و التعمير :

ويقتصر هذا التعريف على المؤسسات الصغيرة والتي اعتبرها البنك الدولي كل مؤسسة تشغل أقل من 50 عاملا ولا يزيد رأس مالها عن 500 ألف دولار بعد استبعاد الأراضي و المباني<sup>3</sup>.

## 2-2 تعريفات بعض البلدان :

2-2-1 تعريف الهند: هي المشاريع التي لا تتعدى استثماراتها 750 ألف دولار أمريكي<sup>4</sup>.

## 2-2-2 تعريف الولايات المتحدة الأمريكية :

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المؤسسات التي يعمل بها ما بين 250 و 500 عامل ولا تزيد استثماراتها عن 9 مليون دولار<sup>5</sup>.

## 2-2-3 تعريف اليابان:

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المشاريع التي تشغل أقل من 200 عامل مع اعتبار المشاريع التي تشغل أقل من 20 عامل على أنها مؤسسات مصغرة مع مراعاة نوع نشاط المؤسسة<sup>6</sup>.

## 2-2-4 تعريف جمهورية مصر :

في القانون المصري لسنة 2004 المنشآت الصغيرة كل شركة فردية تمارس نشاط اقتصادي لا يقل رأس مالها عن 50 ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه و لا يزيد عدد العمال فيها على الخمسين<sup>7</sup>.

## 2-2-5 تعريف بريطانيا :

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الوحدات الاقتصادية التي يعمل بها أقل من 200 عامل ولا تزيد استثماراتها عن مليون دولار أمريكي<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> الطيب خليج - المرجع السابق - ص 163.

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا -مرجع سابق- ص 5.

<sup>3</sup> نعيمة بارودي - التحديات التي تواجه م ص م في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006 -ص 116.

<sup>4</sup> الطيب خليج - مرجع سابق - ص 163.

<sup>5</sup> نعيمة بارودي- مرجع سابق- ص 116.

<sup>6</sup> نفسه.

<sup>7</sup> منور فريح حداد - دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة ( إضاءات من تجربة الأردن و الجزائر)- مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية- الشلف أفريل 2006، ص 21.

<sup>8</sup> نعيمة بارودي - مرجع سابق - ص 116.

## 2-2-6 تعريف الجزائر:

لم يكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أي تعريف إلى غاية 12 ديسمبر 2001 تاريخ صدور القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، حيث أعطي التعريف التالي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كل مؤسسة تشغل ما يقل عن 250 عامل ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج ولا تزيد حصيلتها السنوية عن 500 مليون دج بالإضافة أن لا تكون تابعة بنسبة أكبر من 25% لأي مؤسسة أخرى<sup>1</sup>.

من خلال التعريف نلاحظ أن الجزائر أخذت بالمعايير الأوروبية في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>، بالإضافة إلى أن التعريف فرق بين المؤسسات المصغرة والصغيرة و المتوسطة كما يلي :

الجدول رقم: (1-02) التمييز بين المؤسسات المصغرة، الصغيرة، المتوسطة.

الصف	عدد الأجزاء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية
مؤسسة مصغرة	01-09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	10-49	من 20 إلى 200 مليون دج	من 10 إلى 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50-250	من 200 مليون إلى 2 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج

المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية 2006.

## 3 - أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

هناك عدة أشكال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على حسب المعيار المتبع ومن أهم هذه المعايير نجد :

### 3-1 معيار التوجه : على حسب هذا المعيار يمكن أن نعين الأشكال التالية<sup>3</sup> :

#### 3-1-1 المؤسسات العائلية :

تميز هذه المؤسسات بكون مكان إقامتها هو المتزل وتشغل أصحاب المتزل فقط الذين يملكون هذه المؤسسة، وتنتج سلع تستهلك محليا وبكميات محدودة، كما أن معظمها تعمل بشكل غير قانوني خاصة في البلدان النامية.

#### 3-1-2 المؤسسات التقليدية :

وهي تشبه الشكل الأول لأنها عادة ما تستخدم أفراد العائلة، لكنها تنتج منتجات تقليدية أو قطع لصالح مؤسسات صناعية عن طريق التعاقد<sup>4</sup> مع الإشارة أن هذا النوع من المؤسسات يلجأ في الكثير من الأحيان إلى العمال الأجراء كما أن لها محل مستقل عن المتزل مع الاعتماد على آلات يدوية بسيطة.

<sup>1</sup> ضحاك نجية- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين الأمس و اليوم، آفاق تجربة الجزائر- مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية-جامعة الشلف- أبريل 2006 - ص ص 137-138.

<sup>2</sup> سحنون سمير- بونوة شعيب - مرجع سابق - ص 424.

<sup>3</sup> خلف عثمان- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه - جامعة الجزائر. 2003/2004- ص ص 32-43.

### 3-1-3 المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة :

تعتمد هذه المؤسسات على ميزة الإنتاج بوسائل حديثة، كما أن الإنتاج يتم بطريقة منظمة ومنتظمة بطريقة عصرية وتستخدم تكنولوجيا عالية بالمقارنة مع النوعين السابقين.

### 2-3 معيار طبيعة الإنتاج : ويضم الأشكال التالية :

#### 3-2-1 مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية :

وهي المؤسسات التي تنتج سلعا توجه للاستهلاك المباشر، مثل المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، الجلود، النسيج، الورق...

#### 3-2-2 مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة :

وهي المؤسسات التي تنتج سلعا توجه لمؤسسات أخرى من أجل إتمام عملية تصنيع منتجات أخرى في شكل آخر، مثل إنتاج الأدوات الميكانيكية، الكيماوية، البلاستيكية، مواد البناء...

#### 3-2-3 مؤسسات إنتاج سلع التجهيز :

تعتمد هذه المؤسسات على التكنولوجيا، ويشمل إنتاج هذه المؤسسات بعض الفروع البسيطة كإنتاج وتركيب بعض المنتجات التي تحتاجها الصناعات الكبيرة أو تركيب السيارات الآلات...

### 3-3 المعيار القانوني :

يختلف هذا المعيار على حسب الدول وعلى حسب النظام السياسي والاقتصادي المتبع ومن أهم أشكاله:

#### 3-3-1 التعاونيات :

وهي مشاريع تؤسس من قبل مجموعة من الأشخاص الطبيعيين، من أجل تأمين احتياجاتهم المادية والمعنوية الضرورية بأقل التكاليف.

#### 3-3-2 المؤسسات العمومية :

وهي مؤسسات الدولة وتخضع للقانون العام، وتدعم من طرفها كما أنها تحت حمايتها وتستفيد من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات.

#### 3-3-3 المؤسسات الخاصة :

هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص و تأخذ شكلين هما :

#### 3-3-3-1 المؤسسة الفردية :

ويملكها شخص واحد يشرف على الأعمال الإدارية والإنتاجية بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة و تتماز ببساطة التأسيس وسهولة الرقابة والمرونة في التسيير.

### 3-3-2 الشركات :

يملكها شخصان فأكثر، يشتركون في الأعباء ويتقاسمون الأرباح على حسب الحصة التي يشارك بها كل شخص ولها ثلاثة أنواع :

أ- **شركات الأشخاص** : وتقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة وتأخذ أشكال هي :

\* **شركات التضامن** : وهي اتفاق بين شخصين أو أكثر عن طريق مشاركتهم في الأعمال والالتزام بالمسؤوليات المحددة، تعتمد أساساً على تضامن الشركاء داخل وخارج المؤسسة، واستمراريتها مرتبط باستمرار هذا التضامن.

\* **شركات المحاصة** : وهي اتفاق كتابي أو شفوي بين شخصين أو أكثر من أجل القيام بعمل معين خلال فترة معينة من أجل هدف معين وتنتهي باقتضاء الغرض.

\* **شركات التوصية البسيطة** :

تشبه في شكلها القانوني شركات التضامن، وتختلف فقط من حيث نوعية الشركاء حيث أن لها نوعين من الشركاء، هم شركاء متضامنون لهم الحق في التدخل والتصرف في ديون الشركة، وشركاء موصون يتدخلون فقط في حدود حصصهم التي لا تكون في شكل عمل، مع حقهم في فوائد إذا حققت المؤسسة خسائر.

ب- **شركة ذات مسؤولية محدودة** :

في هذا النوع كل شريك مسؤول حسب مساهمته في رأس المال، الذي يوزع بحصص متساوية يمكن لأي شريك شراء أكثر من حصة، كما يمكن له بيعها ويجب أن يكون الشركاء أشخاصاً طبيعيين يحدون مدير الشركة الذي قد يكون من غير الشركاء.

هناك باحثين اعتبروا هذا النوع من شركات الأشخاص ومنهم من اعتبرها من شركات الأموال.

ج/ **شركات الأموال** : ولها عدة أشكال هي :

\* **شركات المساهمة** : حيث يقسم رأس المال إلى حصص متساوية تطرح للاكتتاب في البورصة، ويمكن أن ترتفع قيمة السهم الحقيقية أو تنخفض عن قيمته الاسمية المدونة عليه على حسب درجة نجاح المؤسسة، ويتحصل صاحب السهم على الأرباح التي توزع دوريًا • أما الخسارة فعلى حسب نوعية السهم.

3-4 معيار المقابلة من الباطن :

وهي من أهم أشكال التعاون الصناعي، وهو عبارة عن نوع من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية، - غالباً ما تكون كبيرة - ، ومؤسسة أخرى مقابلة تكون صغيرة وديناميكية ومرنة ولها عدة أشكال هي:

3-4-1 تنفيذ الأشغال :

عن طريق تحمل المؤسسة المقابلة مسؤولية تنفيذ أشغال لصالح مؤسسة أخرى في وقت محدد، مثل تعبيد الطرق أو بناء هياكل معينة...

**3-4-2 الإنتاج :**

عن طريق إنتاج وصناعة قطع ومكونات تطلبها مؤسسات أخرى بمواصفات معينة، مثل إنتاج قطع غيار لوسائل النقل أو إنتاج وحدات لآلات صناعية...

**3-4-3 تقديم الخدمات :**

مثل تقديم الاستشارات الفنية والاقتصادية أو الرقابة أو الصيانة أو خدمات أخرى، تحتاج إليها المؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة المقابلة.

**المطلب الثاني : دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجهها**

باتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ حيزا مهما في عملية التنمية الاقتصادية لجميع البلدان لاسيما النامية منها، حيث تساهم بما نسبته 17.5 % من العمالة و 15. % من الناتج المحلي الخام في الدول النامية بينما تساهم بما نسبته 57 % من العمالة و 51.4 % من الناتج المحلي في الدول الغنية<sup>1</sup>.

**1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :****1-1 التقليل من نسبة البطالة :**

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق مناصب شغل كبيرة، خاصة و أن هذا النوع من المؤسسات يعتمد على كثافة اليد العاملة، نظرا لصغر حجم رأس المال وقدرتها المالية الضعيفة حيث توفر ما نسبته 79.2% من نسبة اليد العاملة في مختلف المجالات سنة 1991<sup>2</sup>، وعلى ضوء هاتين النسبتين تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقليل نسبة البطالة<sup>3</sup>.

**2-1 الرفع من مستوى المعيشة :**

بالنظر إلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث توفيرها لمناصب الشغل، فهي أيضا تساهم في الرفع من المستوى المعيشي عن طريق الدخول التي تمنحها والسلع والخدمات التي تقدمها للزبائن في مختلف الأسواق.

**3-1 مكاملة و مساعدة للمؤسسات الكبيرة :**

تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خدمات كبيرة سواء بطريقة مباشرة عن طريق التعاقد بين المؤسستين أو بطريقة غير مباشرة، حيث تقوم بدور فعال في دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة، عن طريق العمالة الماهرة القادمة من المؤسسات الصغيرة، حيث تكون هذه الأخيرة قد عملت على تكوين العمال الذين يتحولون إلى العمل في المؤسسات الكبيرة بحثا عن أجور أكبر و ظروف عمل أحسن.

<sup>1</sup> جمال بلخياط، جميلة معلم- متطلبات تأهيل م ص م الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة- مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006 ص 634.

<sup>2</sup> نفسه - ص ص 635-636

<sup>3</sup> Halimi Wahiba-Benkhalidi Nawal- **Le scultage de la PME dans le contexte des mutations récentes- l'exigences de mise à niveau. de PME dans l'états arabe** -Cheliff - avril 2006 - P 1134.

**4-1 دعم الميزان التجاري و ميزان المدفوعات :**

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا مهما في مجال التصدير، حيث بلغت الصادرات الصناعية من هذه المؤسسات في اليابان حوالي 51.7 % سنة 1991، وأكثر من 40 % من إجمالي صادرات الهند<sup>1</sup>.

وبالتالي فهي تلعب دورا مهما في إيجاد الفائض في الميزان التجاري و التقليل من العجز في ميزان المدفوعات، خاصة إذا علمنا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على المواد الأولية المحلية وهو ما يترجم قلة وارداتها.

**5-1 فك العزلة و إحياء المناطق الريفية :**

بعكس المؤسسات الكبيرة التي يجب أن تكون في المناطق الإستراتيجية، فإن المؤسسات الصغيرة لا تجد صعوبة في اختيار أماكن توطينها نظرا لعدم حاجتها إلى قدر كبير من خدمات البنية التحتية، وبالتالي إمكانية إقامتها في المناطق الريفية، وهذا ما يساعد على توفير مناصب شغل، ويحسن مستوى معيشة سكان هذه المناطق مع إيجاد نوع من التوازن بين مختلف مناطق الوطن.

**6-1 مرونة التكيف مع التقلبات الاقتصادية :**

عند زيادة مستوى الطلب يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرفع من مستوى الإنتاج والعكس في حالة الركود، وهو ما يجعلها تملك قدرة على المقاومة في فترات التقلبات الاقتصادية بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

**7-1 مجال خصب للتطوير والإبداع :**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالا أكثر خصوبة لدراسة فعالية المشاريع الإبداعية الجديدة، لأن المؤسسات الصغيرة خلاف المؤسسات الكبيرة لها مجال كبير للتطور والانتقال من مؤسسات صغيرة إلى مؤسسات متوسطة فكبيرة.

**8-1 دعم مالية الدولة :**

بالإضافة إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم الميزان التجاري و ميزان المدفوعات، فهي تعتبر مصدرا مهما لمالية الدولة عن طريق الضرائب التي تفرضها الدولة على هذه الأخيرة، كما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المنفذ القانوني الوحيد لإدماج القطاع غير المنظم والعائلي<sup>2</sup>.

**9-1 دور على المستوى السياسي :**

إن وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة أجنبية لا يؤثر على السيادة الوطنية، عكس وجود مؤسسات عملاقة التي قد تتحول إلى مركز وقوة أجنبية في اتخاذ القرار داخليا، الشيء الذي يهدد السيادة الوطنية<sup>3</sup>.

**10-1 آلية لدمج المرأة في النشاط الاقتصادي :**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة العائلية منها أحد الوسائل لمشاركة ودمج المرأة في النشاط الاقتصادي الذي مازال منخفضا في الدول النامية، حيث أثبتت الدراسات أن أهم مجال لنشاط المرأة هو المؤسسات الصغيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال بلخياط، جميلة معلم - مرجع سابق - ص 635.

<sup>2</sup> يعقوبي محمد-مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية : عرض بعض التجارب - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006- ص 45.

<sup>3</sup> Halimi Wahiba ,Benkhalidi Nawal - OP cit -P 1134.

## 2- الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

رغم قناعة الباحثين والحكومات بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لازالت تعاني من مشاكل عدة أهمها :

### 1-2 الصعوبات المالية :

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في مجال التمويل ويرجع ذلك إلى :

- إحصاء الجهات التمويلية عن منح التمويل اللازم لهذه المؤسسات بشروط تلائم وضعها وقدراتها، فضلا عن عدم وجود جهة معينة تتولى ضمان مخاطر الائتمان الموجهة لهذه المؤسسات، خاصة في ظل عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفير الضمانات<sup>2</sup>.
- البحث عن الاستقلالية المالية، حيث يرى أصحاب المشاريع أن القدرة على اتخاذ القرار يتبع الاستقلالية المالية، حيث تصبح هذه الأخيرة موضع الخطر في حالة إشراك المتعامل الأجنبي في المؤسسة<sup>3</sup>.
- غياب التمويل طويل الأجل<sup>3</sup>.

لقد أثبتت دراسة قام بها البنك الدولي للإنشاء والتعمير أن 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنشئت بأموال خاصة بنسبة 100%، وهو ما يوضح صعوبة الحصول على القروض البنكية<sup>4</sup>.

### 2-2 صعوبة الحصول على العقار :

يعد هذا المشكل شائعا إلى كافة الدول، وخاصة النامية منها ويرجع ذلك إلى التكاليف العالية أو لعدم توفره، أو طول الفترة قبل الحصول عليه.

### 2-3 صعوبات متعلقة بالعمالة :

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة اليد العاملة وترجع الصعوبات إلى :

- ✓ صعوبة الحصول على اليد العاملة الماهرة، التي تفضل العمل في المؤسسات الكبيرة نظرا لوجود أجور و ظروف عمل أحسن<sup>5</sup>.
- ✓ عدم الاستقرار في العمالة نظرا للأسباب السالفة الذكر<sup>6</sup>.
- ✓ عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تدريب عمالها نظرا لمواردها المحدودة<sup>5</sup>.
- ✓ تعدد اختصاصات العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عكس المؤسسات الكبيرة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عماد محمد أبو رضوان - التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف - أبريل 2006 - ص 629.

<sup>2</sup> نفسه.

<sup>3</sup> شريف غباط، بوقوم محمد - التجربة الجزائرية في تطوير وترقية م ص م ودورها في التنمية - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف - أبريل 2006 - ص 111.

<sup>4</sup> يعقوبي محمد - مرجع سابق - ص 48.

<sup>5</sup> محمود حسين الوادي - المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية - حالة الأردن - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف - أبريل 2006 - ص 76.

## 2-4 صعوبة الحصول على التكنولوجيا :

نظرا للقدرة المالية الضعيفة تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة كبيرة في اقتناء التكنولوجيا الحديثة باهظة الثمن من جهة، وضعف تأهيل اليد العاملة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

## 2-5 صعوبات خاصة بالتسيير الإداري :

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدم وجود هيكل تنظيمي سليم، خاصة فيما يخص الفصل بين الإدارة والملكية وعدم الربط بين السلطة والمسؤولية، وهذا التداخل سيولد نمط تسيري ضعيف لا يستطيع أن يواجه اقتصاد تنافسي.

## 2-6 مشاكل متعلقة بالتوريد :

تجد المؤسسات الصغيرة صعوبات فيما يخص التزود بالمواد الأولية في :

- عدم انتظام تدفق المادة الأولية نظرا لعدم القدرة على منافسة المؤسسات الكبيرة، خاصة بالنسبة للمواد الأولية النادرة••
- ارتفاع تكاليف اقتناء المواد الأولية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تحصل على أسعار أقل نتيجة لاقتنائها كميات أكبر••
- عدم ضمان جودة المواد الأولية لضعف السيطرة على التفاوض مع المورد••
- إهدار جزء كبير من المواد الأولية نظرا لغياب التكنولوجيا المتطورة••

## 2-7 صعوبات متعلقة بالتسويق :

ويرجع السبب لارتفاع التكاليف النقل والإشهار وارتفاع تكاليف المنتج من جهة، وإلى المنافسة غير الشريفة المفروضة من قبل الاقتصاد الموازي من جهة أخرى، وهو ما يضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة المتوسطة، أو ما يجعلها ضعيفة لمواجهة عمليات الإغراق التي تمارسها المؤسسات الكبيرة، من اجل القضاء على المنافسين<sup>3</sup>.

## 3- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصوصيات أهمها :

### 3-1 صغر حجم رأس المال :

يوجد فرق واضح بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة من حيث حجم رأس المال، وهو الأمر الذي يشجع أصحاب المدخرات القليلة على إنشاء مثل هذه المؤسسات دون اللجوء إلى مشاركة الآخرين، و هذه الخاصية سوف تدفعها إلى الاعتماد على كثافة اليد العاملة بدلا من رأس المال والتكنولوجيا.

<sup>1</sup> شريف غياط، بوقموم محمد - مرجع سابق - ص 111.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي - مرجع سابق - ص 77.

<sup>3</sup> هلال إدريس محمد، معن ثابت عارف - دور المحاضرات الإنتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006 - ص 1016.

**3-2 محدودية الملكية :**

في غالب الأحيان تكون هذه المؤسسات عائلية، أو ملك لشخص أو مجموعة من الأشخاص وغالبا ما يكون المسير هو مالك المؤسسة الذي يتعين عليه إرضاء العمال والعملاء...

**3-3- القدرة على الانتشار :**

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرة على الانتشار في كافة المناطق الريفية والمدن مما يخلق نوعا من التوازن الاقتصادي على المستوى الجغرافي والديمقراطي.

**3-4 انخفاض وفرات الحجم :**

تنخفض وفراق الحجم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لانخفاض قدراتها الإنتاجية والتكنولوجية بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

**3-5 ضعف القدرة على التوسع و التطوير :**

ويعود السبب إلى ضعف القدرة التمويلية ومن ثم ضعف التكنولوجيا التي لها أثرها الواسع والكبير على الإنتاجية المحدد الأكبر للربحية والعائد الذي يحدد قدرة المؤسسة على النمو والتطور.

**3-6 كثافة اليد العاملة وبساطتها :**

تعتمد هذه المنشآت على تقنيات بسيطة، تعتمد مجملها على اليد العاملة البسيطة، وبالتالي تعتبر اليد العاملة من أهم عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتظهر هذه الأهمية في قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امتصاص البطالة.

**3-7 بساطة الهيكل التنظيمي :**

يعود السبب إلى صغر حجم المؤسسات، بالإضافة إلى تمحور التسيير حول شخص واحد هو المالك بما يولد مركزية في التسيير.

## المبحث الثالث: تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسات بصفة عامة والمتوسطة والصغيرة منها بصفة خاصة إلى البقاء والاستمرار في النشاط والنمو، ولن يكون لها ذلك إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتكسب من خلالها رضا المستهلك.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

#### 1- تعريف التنافسية: ظهرت عدة تعريفات للتنافسية أهمها :

"التنافسية هي الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات، من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا من الأسواق، التي تهتم بها"<sup>1</sup>.

بين هذا التعريف دور وأهمية الابتكارات الإدارية والتسويقية ... في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والحصول على أكبر شريحة ممكنة.

"التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا إلى استمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"<sup>2</sup>.

ونجد في هذا التعريف أن المتغيرات العالمية والمحلية تفرض على المؤسسة زيادة القدرة الدفاعية والهجومية، لمواجهة التغيرات والمنافسين، ومن أجل البقاء كحد أدنى، والنمو والتوسع كهدف أسمي عن طريق تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن التنافسية ترتبط بعوامل أخرى أهمها المردودية، مستوى الأسعار، وجودة المنتج، كما أن زيادة نسبة المنافسة أدت إلى ظهور معايير وشروط جديدة ينبغي على الدول احترامها للحفاظ على مكانتها الاقتصادية كاتساع وانتشار التحالفات الإستراتيجية، ووفرة وسهولة الحصول على المعلومات عن الأسواق العالمية...، وكثير من التحديات التي تجبر المؤسسة على التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية ومن الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية<sup>3</sup>.

#### 2- وسائل تحقيق التنافسية : يمكن تحقيق التنافسية من خلال<sup>4</sup> :

- التحكم في التكاليف من خلال التحكم في عناصر الإنتاج●
- إتباع التجديد ودعم الجانب الابتكاري والتطوير في المؤسسة●
- إدارة الجودة الشاملة وتأكيد الجودة●

<sup>1</sup> السلمي علي-إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - القاهرة - 2001 - ص 101.

<sup>2</sup> فريد النجار- المنافسة والترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية- المكتب العربي الحديث - الإسكندرية - 1999 - ص 10.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف - دراسات في إدارة الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية - 2001 - ص 20.

<sup>4</sup> فريد النجار- مرجع سابق - ص 10.

- الحفاظ على العملاء الحاليين ومحاولة جذب عملاء جدد.
- دعم وسائل الترويج والإعلان والعلاقات العامة مع البيئة الخارجية.
- دعم وسائل وطرق التدريب للأفراد داخل المؤسسة وما يتماشى مع التطور التكنولوجي.
- دعم التسويق وخدمات ما قبل وبعد البيع.

**3- أنواع المنافسة :** يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة هي<sup>1</sup> :

### **1-3 المنافسة الكاملة :**

في هذا النوع من المنافسة يخرج تحديد السعر عن إرادة المؤسسة، ويخضع لقوة العرض والطلب، تجدد المؤسسة نفسها بحيرة على إتباع الأسعار المطروحة في الأسواق، وتبرز هذه المنافسة في السلع التي تعرض بنفس الخصائص والإشباع.

### **2-3 المنافسة الاحتكارية :**

ويكون هذا النوع في الأسواق التي تضم عددا قليلا من المؤسسات، وهذه المؤسسات تقدم منتجات مختلفة لكن تعوض بعضها البعض، وتميز كل مؤسسة بعلامة تجارية خاصة بها ويمكن للمؤسسة في هذا النوع من المنافسة التدخل في تحديد الأسعار، لكن ليس بشكل مطلق ويعتمد ذلك على مقدار التجديد والإبداع.

### **3-3 احتكار القلة :**

وتتميز بوجود عدد قليل من المنتجين الكبار لمنتجات متجانسة، حيث يتم تحديد الأسعار عن طريق الإنفاق بين هؤلاء المنتجين الكبار، من أجل تجنب التضارب في الأسعار.

### **4-3 الاحتكار التام :**

وهي حالة غياب المنافسة ويعني وجود منتج وحيد في السوق لمنتج معين، وبذلك فالمؤسسة هي التي تحدد السعر المناسب لها، كما يمكنها التحكم في قوة العرض والطلب لذلك المنتج في السوق.

### **4- الإدارة الإستراتيجية :**

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق الحديثة.

### **1-4- تعريف الإدارة الإستراتيجية :** هناك عدة تعريفات نذكر منها :

"الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات، التي تؤدي إلى تنمية تكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تكوين أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

عرفت الإدارة الإستراتيجية هنا بالقرارات والتصرفات التي تفرز في الأخير إستراتيجية\* متكاملة تسهل الطريق للمنظمة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> Gagon dominique et autres - **l'entreprise** - 2ème edution – Economica - Paris -1998 - pp 33-34.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو فحف- الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات - الإسكندرية - 2002 - ص 64.

\*الإستراتيجية : هي الخطة الشاملة التي تحدد كيفية تحقيق أهداف المنظمة عن طريق كسب نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف داخليا ومحاولة استغلال ما تفرزه البيئة الخارجية من فرص وتجنب ما تقرره من تهديدات.

"الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة، لانجاز أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

لم يختلف مضمون هذا التعريف عن سابقه بوصف الإدارة بالقرارات والتصرفات بالإضافة إلى تنفيذ تلك القرارات.

#### 2-4 أساليب الإدارة الإستراتيجية :

تلجأ المؤسسة إلى مجموعة من الأساليب من أجل مواجهة المنافسة الشرسة ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup> :

- المنافسة على الوقت : من خلال تقليص الوقت في كافة العمليات، بداية من الإنتاج والإجراءات الإدارية والتسويقية وهذا يجعل المؤسسة تصل إلى الزبائن في أقصر وقت ممكن، وقبل المنافسين الآخرين واستغلال الوقت لا بد أن يكون عن طريق استخدام تكنولوجيات متطورة•
- المنافسة على الإمكانيات : تعمل المؤسسة على استغلال إمكانياتها بشكل متكامل وبطريقة مثلى لدفعها للتميز•
- المنافسة بتخفيض النفقات وتحريك المخزون : أي عدم تجميد أموال المؤسسة في المخازن وضمان علاقة مستمرة مع الموردين والعملاء•
- تكوين علاقة إيجابية مع الموردين : وذلك من أجل ضمان كل احتياجات المؤسسة من المواد الأولية وفي الأوقات اللازمة والمناسبة وبالماصفات المطلوبة•
- تكوين علاقة وطيدة مع العملاء : وهي العملية النظرية للعملية السابقة، من أجل ضمان تصريف منتجات المؤسسة بما يسمح بتدفق السيولة إليها•
- استعمال التكنولوجيا الحديثة : وهي من بين أهم الأساليب، فلا يكفي شراء أو ابتكار تكنولوجيات حديثة بل يجب التحكم فيها وفي حياتها، وإلا فسوف تكون عبئ على المؤسسة، بينما استغلالها سوف يخفض من تكاليف الوقت واليد العاملة•
- التركيز على الجودة : تعد الجودة هدفا إستراتيجيا بالنسبة لكل المنظمات، حيث أن معظم الشركات تقوم باعتماد برامج تحسين الجودة، من خلال إحداث التغيرات على مستوى المنظمة ككل<sup>3</sup>.

#### 3-4 أنواع إستراتيجيات المؤسسة :

تقوم المؤسسة باختيار الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها، عن طريق معيارين أساسيين هما:

#### 1-3-4 الإستراتيجيات التنافسية :

تجد المؤسسة صعوبة في تحقيق أهدافها التنظيمية أو الإستراتيجية، كلما زادت حدة المنافسة، ولهذا الغرض حدد

porter ثلاث أنواع رئيسية للإستراتيجيات التنافسية هي<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل- الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية - 2003 - ص 23.

<sup>2</sup> السلمي علي- مرجع سابق - مصر 1995- ص ص 128-131.

<sup>3</sup> بارودي نعيمة - مرجع سابق - ص ص 118-119.

<sup>4</sup> عصام الدين أمين أبو علفه - التسويق ( المفاهيم ، والاستراتيجيات) النظرية والتطبيق - الإسكندرية - 2003 - ص 423.

#### 4-3-1-1 إستراتيجية الريادة في التكلفة :

تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكاليف بطريقة نسبية مدروسة لا تضر بجودة المنتج، من أجل إعطاء المؤسسة مساحة إضافية للمناورة على مستوى السعر على حساب المنافسين، وبالتالي زيادة حجم المبيعات وستعمل هذه الإستراتيجية للأسواق المستهدفة كبيرة الحجم.

#### 4-3-1-2 إستراتيجية التميز :

وتعتمد المؤسسة هذا النوع عندما تكون قادرة على عرض مبيعات وخدمات متميزة من ناحية جودتها أو قيمتها الإستعمالية، مقارنة بالمنافسين في السوق، وتستعمل هذه الإستراتيجية في الأسواق المستهدفة والكبيرة.

لا يمكن للمؤسسة الوصول إلى التميز إذا لم تعتمد على الإبداع وتحسين وتطوير منتجاتها خاصة إذا كان العميل يتميز بالولاء للمنتج رغم تكاليفه العالية.

#### 4-3-1-3 إستراتيجية التركيز:

ستعمل هذه الإستراتيجية عندما تستهدف المؤسسة شريحة معينة من المستهلكين أو قطاع محدد من السوق عن طريق تركيز جهود المؤسسة على هذا القطاع أو الشريحة، وليس كل السوق، تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخصص المؤسسة في قطاع معين أو شريحة معينة عن طريق الأسعار أو التميز على مستوى الجودة وخدمات ما قبل وبعد البيع. ويمكن تلخيص الإستراتيجيات الثلاث في هذا الشكل :

#### شكل رقم(1-08) إستراتيجيات التنافس عند Porter

التميز	الميزة التنافسية	التكلفة الأقل
التميز . ن	الريادة في التكلفة	سوق مستهدف كبير
التركيز . . . . . ن		سوق مستهدف صغير

Source :Porter Michell- choix stratégiques et concurrence : techniques de analyse des secteurs et la concurrence dans L'industrie – paris - 1982 – p 42.

#### 4-3-2 إستراتيجيات التعاون :

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية عن طريق التعاون مع مؤسسة، - أو مجموعة من المؤسسات-، أخرى وليس فقط عن طريق التنافس وتلجأ المؤسسة لاستراتيجيات التعاون في كثير من الحالات وخاصة عند تقاطع المصالح. ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي- الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية - القاهرة -2003- ص ص 271-273.

**4-3-2-1- إستراتيجية التواطؤ و التآمر :**

ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في حالة المنافسة الاحتكارية، حيث يمكن للمنتجين الاتفاق على سعر البيع، وتحديد الكمية المعروضة في السوق، حيث يلجأ المتآمرون في تقليص الكمية المعروضة في السوق، عندها يرتفع السعر تلقائياً وبالتالي حني أرباح كبيرة في فترة قصيرة، وليس بالضرورة أن تصرح المؤسسات بالتآمر، ففي بعض الأحيان يكون التآمر ضمناً في بعض المنافسات والفترات التي يزيد فيها الطلب على سلعة أو مجموعة من السلع.

**4-3-2-2 التحالفات الإستراتيجية :**

وتعني الشراكة بين مجموعة من المؤسسات من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية، حيث تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات، من أجل الحصول مثلاً على التكنولوجيا العالية أو الحصول على مواد أولية، بأسعار أقل بالإضافة إلى التقليص من المخاطر التي تواجه هذه المؤسسات.

**المطلب الثاني: القدرة التنافسية عن طريق الإبداع**

هناك من يقول أن مفهوم القدرة التنافسية أو الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالمؤسسة، فيمكن أن ترتبط بإقليم معين أو بلد أو تكتل اقتصادي صغير كان أو كبير، كما أن الميزة التنافسية تعتمد على الفعالية للبيئة الداخلية للمنظمة.

**1- مفهوم القدرة التنافسية :**

" هي قدرة المنظمة على خلق منتجات عالية الجودة بتكاليف مناسبة، مما يعطي للمنظمة وضعية تنافسية تسمح بتحقيق أداء متميز على المدى القصير والبعيد"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا : " هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية.

بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز<sup>2</sup>.

من التعريف الأول نلاحظ أن القدرة التنافسية ارتبطت بعرض منتجات عالية الجودة، ولا يمكن الوصول إلى جودة عالية إلا عن طريق الإبداع التكنولوجي• أما التعريف الثاني ارتبطت بالاستغلال الأفضل بالموارد الفنية.. والتنظيمية أي بالإبداع التكنولوجي والتنظيمي معا.

**2- أشكال القدرة التنافسية :**

<sup>1</sup> MARK ingham -Management stratégique et compétitivité – Economica- paris - 1995 – p 02.

<sup>2</sup> معالي فهمي حيدر - نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - القاهرة - 2002 - ص 08.

يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بالإستراتيجية، وتعرف كما يلي: "هي ميزة أو عنصر تفوق، للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>1</sup>.

إن شكل القدرة التنافسية هو من شكل الإستراتيجية المتبعة والتي تعرضنا لها سابقا ويمكن حصر الأشكال في :

أ- المنافسة عن طريق التكلفة ، ب- المنافسة عن طريق الأسعار، ج - المنافسة عن طريق الإبداع التكنولوجي، د- المنافسة عن طريق طبيعة السوق الكلية.

تعرضا للشكل الأول في تحليل مفهوم الإستراتيجية التنافسية عن طريقة الريادة في التكلفة، أي أن المؤسسة تعمل على تخفيض التكاليف دون الإضرار بالجودة حتى يتسنى لها عرض منتجاتها بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، وهو الموضوع الذي يتطرق إليه الشكل الثاني ( المنافسة عن طريق السعر) يبقى علينا شرح الشكلين الثالث والرابع .

#### ■ المنافسة عن طريق الإبداع التكنولوجي:

في بعض الأحيان تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على تخفيض التكاليف وبالتالي عدم القدرة على تخفيض الأسعار، لذلك كان لابد من البحث عن طريقة أخرى للتمييز خارج نطاق التكلفة والسعر وهي المنتج.

يقول chumberlin : " المنتجات هي الأشياء الأكثر تجددًا في النظام الاقتصادي أكثر من الأسعار"<sup>2</sup>، وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين منتجاتها وخلق منتجات جديدة عن طريق عمليات البحث والتطوير وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية بالإضافة إلى الاستفادة من المعارف المتراكمة التي تعتبر قاعدة للإبداع التكنولوجي.

#### ■ المنافسة عن طريق طبيعة السوق الكلية :

ويظهر هذا الشكل على المستوى الكلي، فالقدرة التنافسية في بلد ما متعلقة بميكلة سوقها بالمقارنة مع الأسواق الأجنبية بمعنى درجة تركيز هذه الأسواق من حيث القطاعات وحجم المؤسسات ويستعمل هذا الشكل في حالة وجود مؤسسات مدعومة من طرف الدولة<sup>3</sup>.

### 3- الإبداع وتحديات المنافسة :

كي تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال نقاط القوة المتاحة داخليا، لابد لها من المزج بين نقاط القوة والفرص الخارجية المتاحة من البيئة الخارجية كما يجب التفريق بين الإبداع التكنولوجي والإبداع التنظيمي.

### 3-1 الإبداع التكنولوجي والمنافسة :

يعتبر الإبداع التكنولوجي أهم أشكال الإبداع على الإطلاق لكنه مع ذلك يتطلب إمكانيات مالية وبشرية غالبا ما تكون فوق إمكانيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

سجلت عشرية السبعينات ركودا اقتصاديا نتيجة تراجع الطلب، مما نتج عنه تراجع في المعدلات الكلية للبلدان الصناعية سواء بالنسبة لمعدلات النمو، أو الإنتاجية، الربحية...، وصاحب هذا الركود التسارع التكنولوجي الكبير فبمجرد

<sup>1</sup> نيبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص 37.

<sup>2</sup> BERTRAND Nezeys - les politique de ja compétitivité - Economica- paris -1995 - p 07

<sup>3</sup> مجايوي خديجة - أثر مراقبة جودة المنتج على القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات SNVI - رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير - جامعة الجزائر 2001 - ص 40.

ظهور إبداع تكنولوجي تحقق المؤسسة من خلاله ميزة تنافسية على حساب المؤسسات الأخرى، إلا وظهر إبداع منافس في فترة قصيرة ينافس على مستوى التكلفة أو الفعالية وهو الشيء الذي يقصر من حياة الإبداع التكنولوجي.

وأصبح الإبداع التكنولوجي عاملاً أساسياً في قوة القدرة التنافسية للمنظمات إن لم نقل في بقائها، واستمراريتها في النشاط ولكي تضمن المؤسسة البقاء في السوق، لا بد من أن تعمل على مساندة التطورات التكنولوجية الجديدة لأن الإبداع التكنولوجي له أثر على مستوى الهيكل الصناعي وهيكل المنافسة، وعلى النمو والقدرة التنافسية للمنظمة<sup>1</sup>، ويمكن تلخيصها في ما يلي :

#### أ- على المستوى الهيكل الصناعي :

يتيح الإبداع التكنولوجي تطبيقات وطرق إنتاج ووسائل جديدة وحديثة، بحيث يعمل بتحديد أجزاء ومكونات النشاط الإنتاجي والصناعي من أجل تحسين وخلق منتجات جديدة، وعلى هذا الأساس فإن الهياكل الصناعية القديمة تختلف من حيث حجمها وشكلها وحتى من ناحية آثارها البيئية.

#### ب- على مستوى هيكل المنافسة :

إن الاعتماد على الإبداع التكنولوجي من طرف أي مؤسسة يسمح بظهور منافسين جدد في السوق، وبالتالي يعتبر هيكل المنافسة الذي يزداد تعقيداً كلما زاد عدد ونوع الإبداعات المطروحة عدد المنافسين المالكين لتلك الإبداعات، وهذه الحالة لها أثر إيجابي بالنسبة للمستهلك الذي يستفيد من منتجات ذات قيمة تكنولوجية عالية بأسعار معقولة، في حين يكون لها أثر مزدوج على المنظمات في السوق، فهناك عدد من المؤسسات قد تجد نفسها خارج السوق بسبب عدم قدرتها على تسيير إبداعاتها التكنولوجية، بينما هناك مؤسسات أخرى تستفيد من تحكمها في الإبداع الذي تملكه وتسوقه.

#### ج - على مستوى النمو :

هناك علاقة منطقية بين التطور التكنولوجي ودرجة النمو الاقتصادي سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، فالمؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا العالية تحقق مستويات معقولة من النمو والمستوى الكلي له ارتباط وثيق بالمستوى الجزئي، فالشيء الملاحظ على المستوى العالمي أن الاقتصاديات التي تملك تكنولوجيا متطورة هي نفسها التي تملك معدلات نمو عالية.

#### د- على مستوى القدرة التنافسية :

يعطي الإبداع التكنولوجي ميزة تنافسية على مستوى الجودة في المدى القصير وعلى مستوى التكلفة على المدى البعيد ويرجع ذلك للتكاليف العالية عند بداية استغلال الإبداع التكنولوجي.

#### 3-2 الإبداع التنظيمي والمنافسة :

بالرغم من أهمية الإبداع التكنولوجي إلا أن الإبداع التنظيمي لا يقل أهمية عن الإبداع التكنولوجي، فعندما تتساوى المؤسسات في إمكانياتها التكنولوجية، عندها يصنع الفرق التنافسي عن طريق الإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup> MARC. Inghan -op.cit - P 137.

في سنوات السبعينات عرف العالم مرحلة انتقالية، حيث أصبحت أنظمة التسيير تقليدية وغير فعالة سواء من ناحية الجودة أو ناحية الموارد البشرية، وأصبحت المؤسسة تسيير الصراعات وليس الموارد البشرية وفي بعض الأحيان غياب هذا التسيير كليا خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإذا أرادت المؤسسة الخروج من الأزمة بأقل الخسائر وكسبت المعركة التنافسية لا بد لها من تطوير نظام التسيير في المؤسسة.

بالموازاة مع تطور مفهوم الجودة عرف مفهوم "التفوق" رواجاً واسعاً من خلال الكتاب الذي ألفه PETERS و waterman والذي كان عنوانه "inserarch of encellence" والذي يعني البحث عن الامتياز حيث اعتبر الكاتبان أن التسيير هو صيغة كيميائية ناتجة عن تفاعل جملة من العناصر تؤدي إلى نجاح وتطور المؤسسة<sup>1</sup>.

إن نجاح المنظمة لا يرجع فقط إلى جودة المنتجات ووسائل الإنتاج فحسب، ففي كثير من الأحيان كان نجاح المنظمات مرتبطاً بالمهارة في التسيير.

لقد أجرى الباحثان دراسة شملت 75 مؤسسة أمريكية حول موضوع التفوق باعتباره خاصية للمؤسسة التي تعني بالتطوير والإبداع، حيث مارست نظام الجودة مع الزبائن عن طريق الاتصال المستمر معهم، كما كان الحوار والتشاور هو السائد بين العاملين في المنظمة واعتبارهم كأفراد مسؤولين، كما أعطتهم حرية التفكير والإبداع والتطوير في المنتجات، وأبدت هذه المؤسسات تقبلها لتحمل تكاليف إضافة نتيجة لعمليات التجريب المستمر لمقترحات وإبداعات الأفراد داخل المؤسسة.

### 3-2-1 خصائص الإبداع التنظيمي :

كي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيمياً لا بد أن تتحلى جملة من الخصائص والميزات التي تدفع بالمؤسسة نحو التمييز وأهمها :

### 3-2-1-1 الاتصال الدائم مع الزبون :

المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر ورغبات الزبائن عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ولقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تطور منتجاتها وفقاً لرغبات زبائنها عن طريق الاتصال الدائم والاستماع للزبائن ولقد قدمت Dimah nemeroff من مؤسسة "citibank" عام 1980 ثلاث مبادئ أساسية فيما يخص تكثيف خدمة الزبائن على أثر مقابلة قامت بها مع 18 مسؤولاً رفيعاً في مؤسسات مختلفة وهي<sup>2</sup> :

- إدماج كبار المسؤولين في عملية خدمة الزبائن•
- الاهتمام غير العادي للإدارة بالعملاء•
- تكثيف عمليات القياس والتقييم لردود الأفعال، تبدأ من المسؤول الأول الذي يقدم القدوة والمثل الأعلى في العمل•

<sup>1</sup> Jen peierre pagé- trailité de la qualité totale- paris -1990- p33.

<sup>2</sup> السيد متولي حسين - البحث عن الامتياز - 1999 - ص 243.

### 3-2-1-2 الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين :

المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبنى العمال ذوي المواهب القيادية والابتكارية، مع إعطائهم فرص ومساحات تشجع قدراتهم الابتكارية، بالإضافة إلى تحسيس العمال بروح القيادة عن طريق منح نوعا من الاستقلالية للأفراد خاصة إذا عرفنا أهمية الفرد والموارد البشري بالنسبة لكفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعتبر المحرك الفعال فيها.

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتعامل مع العمال كمصدر للمعرفة، حيث يقول Thomas watson : إن فلسفة المؤسسة تقوم على أهم مبدأ، وهو أن العامل مصدر للأفكار وليس مجرد يد عاملة • والمؤسسة الناجحة هي التي تحول الشخص العادي إلى متسابق ناجح يجب الظهور والتميز وتشجع كل الأشياء الإيجابية التي تصدر من العمال<sup>1</sup>.

### 3-2-1-3 نشر القيم :

يقول Thomas watson : إن الفارق الحقيقي بين النجاح والفشل في أي مؤسسة يعود إلى قدرة التنظيم على اكتشاف الطاقات والمواهب الموجودة في العمال، والأشياء المشتركة فيما بينهم.

إن صلابة أي مؤسسة استمرت السنوات طويلة لم تأت من التنظيم أو من المهارات الإدارية فحسب، بل من ما نسميه بالمعتقدات والقوانين ومدى جاذبيتها واحترام العمال • في هذا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين والمعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان والقدوة الحسنة والاستماع لهم...

### 3-2-1-4 تركيز النشاط :

التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التخفيف من درجة التركيز المطلوب في العمل، ومهما كان النظام المتبع في المؤسسة والذي يحرص على الجودة فإنه يفقد قوته بسبب تشتت وانتشار مواقع التنفيذ في المؤسسة.

### 3-2-1-5 بساطة الهيكل التنظيمي :

يقوم الهيكل التنظيمي بدور مهم في تفعيل النشاط، فكلما اتسم بالبساطة كلما تسهل عملية تسرب المعلومات والتعاملات، ومن بين مظاهر البساطة العدد القليل للمسيرين وقلة الهيئات الإدارية مما يسمح بنمو الشعور بتحقيق الذات عند العمال.

### 3-2-1-6 الانضباط :

المؤسسات المتميزة هي التي لها نظام مركزي واللامركزي في نفس الوقت، حيث تعطي الحرية للأفراد ولمختلف الوظائف فيها من خلال النظام اللامركزي ، وفي نفس الوقت نجد كل هذه الوحدات والأفراد الذين فيها يدورون حول القيم والثوابت التي أنشئت على أساسها المنظمة بطريقة سلسلة يطبقها العمال دون الشعور بالتبعية للنظام المركزي.

### 3-2-1-7 الاعتماد على نظام التجريب :

عن طريق استخدام أساليب تقلل من أثر الجمود والروتين، وإضفاء المرونة التنظيمية عن طريق التجريب مما يضمن تبسيط العمل، بالإضافة أن عملية التجريب قد تجنب المؤسسة تكاليف كبيرة قد تصرف في البحث أو التخطيط<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السيد متولي حسين- المرجع السابق - ص 243.

<sup>2</sup> نفسه.

### المطلب الثالث: المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يقصد بالمحددات التنافسية، العناصر والمتغيرات التي يتوقف عليها استمرارية المؤسسة في مزاولتها نشاطاتها وبقائها في السوق وهي :

#### 1- دور المالك أو العلاقة بين المالك والمسير :

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرورية القرار، حيث أن كامل السلطة تتمركز حول المالك وبالتالي فقرارات هذا الأخير هي التي تحدد مصير المؤسسة وقدراتها على التنافس في السوق، خاصة وأن قراراته مبنية على أساس شخصيته المرتبطة بالعادات ومستواه، أهدافه وسلوكه... فكل هذه الأشياء من شأنها أن تؤثر على إستراتيجية المؤسسة.

لقد أثبتت الدراسات أن التسيير العائلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة له أثر سلبي على المؤسسة نظرا لضعف القدرات التنظيمية والتسييرية، بالإضافة إلى طغيان مصلحة العائلة على حساب مصلحة المؤسسة<sup>1</sup> وفي نفس الوقت تبين أن المؤسسات التي تسيير من طرف غير المالكين قد حققت نجاحا، وفي الجدول الموالي نبين ونفرق بين ثلاث أنواع للمسييرين :

الجدول رقم : (1-03) تصنيف سلوك المديرين والتسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الخصائص	المسير	الميراثي*	التقاولي*	التسييري
البحث عن الميزة التنافسية	الوقاية من الأخطار، حماية السوق وتكوين الشبكات	مواجهة الأخطار بتطوير أسواق جديدة	تسيير الخطر والتكيف مع تحولات السوق	
الموقف من الأداء	الكفاية الإنتاجية، الاقتطاع	دخول ناتجة عن الإبداع والتميز	الكفاية الإنتاجية، أجور، سلطة	
الرؤية الإستراتيجية	التقليد والإتباع	إستراتيجية التميز	أن تكون الأفضل والأقل سعرا	
الأهداف الإستراتيجية	البقاء والاحترام الجماعي	تطوير المؤسسة	النمو	
السلوك الاستراتيجي الشامل	تفاعلي ضعيف الإبداع	انتهازي ومبدع	محلل ومحاسب وديناميكية مبرجة للإبداع	
الاستثمارات	احترازية	النمو	العقلانية المخططة	

المصدر: مداح عرابي الحاج - التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف-أفريل 2006 -ص 1061.

من الجدول نلاحظ أهم الميزات والخصائص، ونرى مدى حساسية التسيير من طرف المالك بينما نلاحظ أن التقاولي والتسييري يقتربان في كثير من النقاط التي يحددها Marehensnay في النقاط التالية :

<sup>1</sup> فرحي محمد، صالح سلمة - المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي- مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006 - ص 744.  
\*الميراثي : هو الذي يملك المؤسسة عن طريق الإرث العائلي.  
\* التقاولي : هو الذي ينشئ ويطور المشروع بنفسه.

1- الميل إلى المخاطرة لكن بدراسة عقلانية•

2- التكامل والتمازج من حيث حب السلطة والمشاركة والانتماء وروح الإبداع•

3- الرغبة في الاستقلالية والتمتع بروح المسؤولية تجاه المشاكال•

4- الكفاءة البشرية والتنظيمية•

ومن هذه الخصائص لا نستغرب أن المؤسسة التي تسير من طرف مالكيها لا تحقق نجاحات مثل تلك التي يسيرها خبراء متخصصون، ومع ذلك حتى في حالة وجود مسير غير المالك فعلاقتها مع بعض لها دور كبير في تحديد القدرة التنافسية، عن طريق طبيعة العلاقة بين المالك والمسير وحدود صلاحيات المسير ومدى تدخل المالك في التسيير واستجابته للاقتراحات والقرارات التي يصدرها المسير<sup>1</sup>.

## 2- التحكم في عوامل الإنتاج :

تعتبر وفرة عوامل الإنتاج أحد المحددات الأساسية للمقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لكن ذلك لا يكون له الأثر الفعال إذا كانت المؤسسة لا تملك القدرة والمؤهلات للتحكم في عناصر الإنتاج، وتتم عملية التحكم في عوامل الإنتاج عن طريق الإبداع والخلق والتجديد<sup>2</sup>، ويمكن تلخيص الأهمية في :

### 1-2 العم . مل :

تعتبر اليد العاملة المحدد الأكبر نظرا لاعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة اليد العاملة وبما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يصعب عليها استقطاب اليد العاملة الماهرة فلا بد لها من التفكير في طريقة غير مكلفة تؤهل فيها اليد العاملة التي تستخدمها

### 2-2 رأس المال :

رغم ضآلة رأس المال في هذا النوع من المؤسسات، وفي ظل عزوف البنوك والمؤسسات المالية لمنح قروض مسهلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بات عليها التفكير في إيجاد طريقة اقتصادية للتمويل سواء بطريقة مباشرة من مؤسسات أخرى أو بطريقة غير مباشرة، عن طريق العملاء والموردين لكن بطريقة لا تضر بالمركز المالي للمؤسسة.

### 3-2 الموارد الطبيعي . ة :

تستطيع المؤسسة أن تقتني المواد الأولية بأثمان أقل، عن طريق الاتفاق مع مجموعة من المؤسسات الأخرى بتوريد تلك المواد الأولية، أو عن طريق ربط علاقات جيدة مع الموردين، خاصة إذا كانت المواد الأولية تمتاز بالندرة في بعض الفصول... وتزيد قدرة المؤسسة على التحكم في المواد الأولية عن طريق التكنولوجيا.

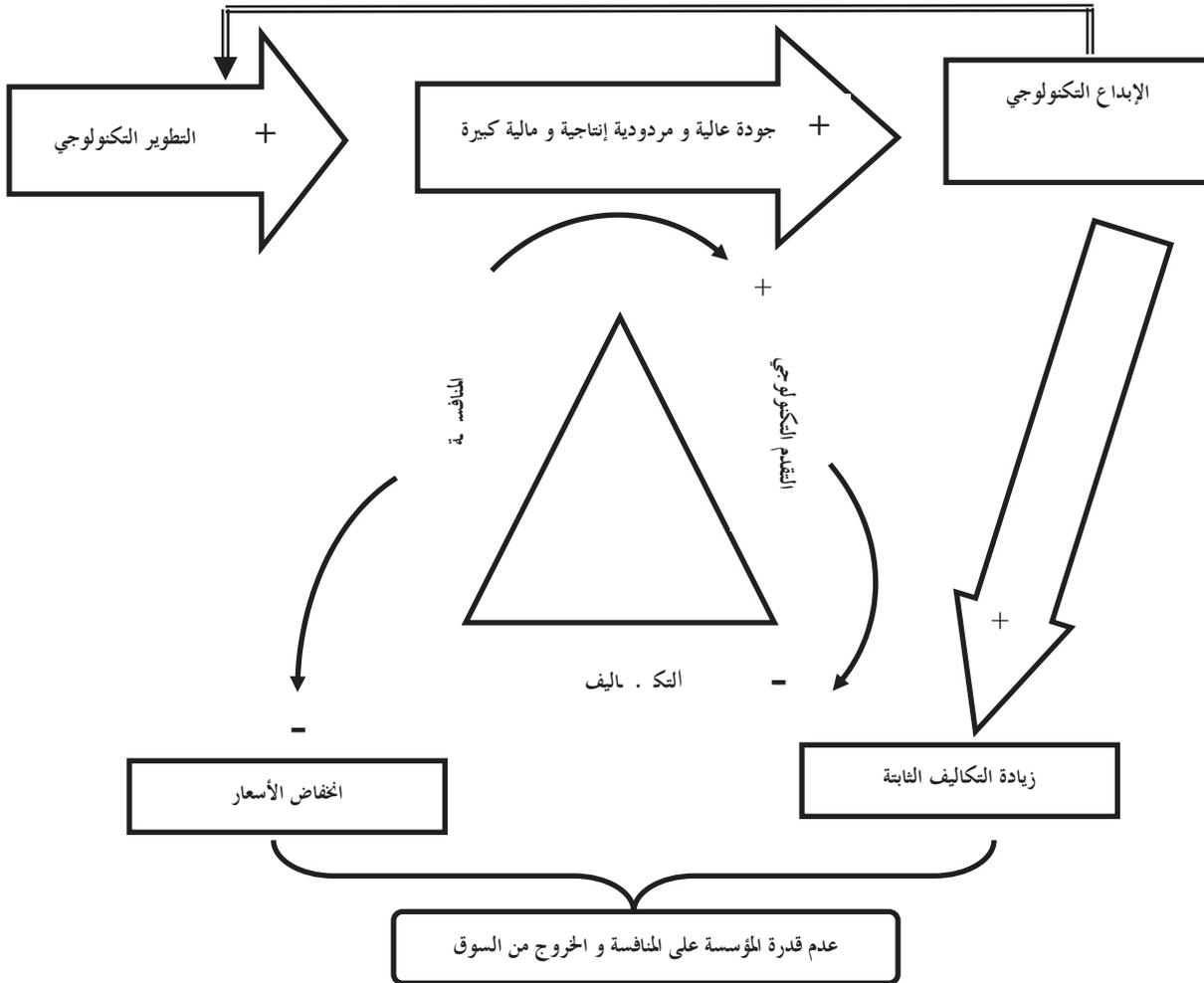
<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج- التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مداخل في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006 ص- 1062.

<sup>2</sup> بلوناس عبد الله - المؤسسات ص.م والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية - مداخل في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006- ص 131.

## 4-2- التكنولوجيا : 1

هي أكبر التحديات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإذا قلنا أن المؤسسات المصغرة والصغيرة يصعب عليها اقتناء تكنولوجيا متطورة فالمؤسسات المتوسطة لها إمكانية، خاصة إذا اتبعت أسلوب اتفاقيات التعاون ودعمت عمليات الابتكار داخل المؤسسة، كما أن التكنولوجيا لها أثرها على التكاليف والجودة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم: (1-09) أثر التكنولوجيا على المنافسة والتكاليف



المصدر : سامر كطنقجي- المكاملة التقنية الإدارية والتسويقية للمشروعات - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006 - ص 837 (بتصرف).

بالإضافة إلى أن التكنولوجيا تساهم في رفع الجودة فهي تساهم كذلك في وفرة الحجم التي تصعب على المؤسسات الصغيرة و المصغرة نظرا لغياب أو نقص التكنولوجيا، و من الشكل نلاحظ أن عمليات البحث تؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع التكنولوجي، الذي بدوره يرفع من مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وبالتالي رفع مستوى الجودة الإنتاجية التي بدورها تشجع إدارة المؤسسة على مواصلة عمليات الإبداع، لكن هذه الأخيرة سوف تؤدي إلى الرفع من مستوى

التكاليف الثابتة مع انخفاض الأسعار الذي تفرضه المنافسة، تجد المؤسسات التي لم تعرف كيفية تسيير عوامل الإنتاج نفسها خارج السوق.

### 3- الإستراتيجية و الجودة التنظيمية :

الإستراتيجية تبنى من منطلق نظرة و رسالة أصحاب و مالكي المؤسسة، فإذا كانت نظرة و أهداف مالكي المؤسسة تهدف إلى تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة سوف ينعكس ذلك على مستوى الأهداف الإستراتيجية المتبعة للمؤسسة التي تبنى على ضوء نقاط القوة و الضعف الداخلية و مستوى الفرص و التهديدات الخارجية.

#### 1-3 داخلي . ٤ :

تستطيع المنظمة أن تتغلب على نقاط الضعف و تحويلها إلى نقاط قوة عن طريق الجودة التنظيمية التي تبنى عن طريق الإبداع التنظيمي، الذي سبق وأن تطرقنا له سابقاً بإتاحة الفرصة أكثر للمستخدمين في طرح أفكارهم وإبداعاتهم ومنح اهتمام أكبر للزبون و تركيز نشاط المؤسسة على هدف أو جملة من الأهداف القليلة في فترة معينة• كل هذه الأشياء من شأنها أن تمنح المرونة للهيكلة التنظيمي الذي يخلق الفارق إذا تساوت القدرات في البيئة الخارجية.

القدرة التنافسية تصنعها ميزة أو ميزات تنافسية ومصدر هذه الميزة هو البيئة الداخلية، إذن كلما كانت لدينا قدرات تنظيمية كبيرة كلما كان للمؤسسة قدرة على خلق ميزات تنافسية أكثر.

#### 2-3 خارجي . ٤ :

يصعب على المؤسسة التحكم في هذه البيئة لكن يمكنها التكيف مع هذه البيئة عن طريق رصد المعلومات الكافية فيها واستغلال تلك المعلومات، وهذه الأخيرة تمثل قوة لأصحاب رؤوس الأموال في التعرف على حركة السوق والمنافسين، فبقدر ما تملك المؤسسة من معلومات بقدر ما يكون تحرك المؤسسة في الوقت المناسب على حساب المنافسين الآخرين<sup>1</sup>.

يجب على المؤسسة الاستفادة من المعلومات أيأ كان مصدرها ذلك من أجل<sup>2</sup> :

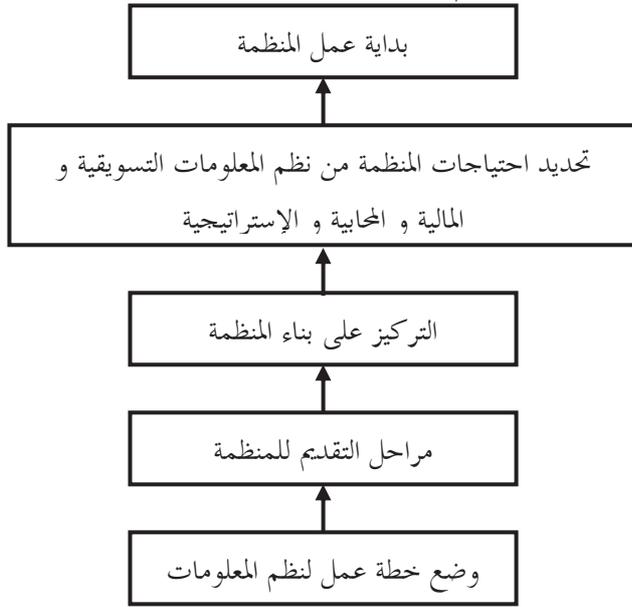
- ✓ إدراك الظروف المحيطة بالمنظمة و التغييرات التي قد تطرأ على البنية الخارجية••
- ✓ التعرف على سبل التعامل مع تلك التغييرات عن طريق تطويقها و التكيف معها••
- ✓ تحديد البديل الإستراتيجي المناسب على ضوء التغييرات••
- ✓ تنفيذ القرارات و متابعتها من أجل قياس الأثر الإستراتيجي بعد التغيير••

وتختلف احتياجات المنظمة للمعلومات حسب المراحل التالية كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup> بنجي إبراهيم - ملخص محاضرات حول: تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - جامعة ورقلة - 2005/2006 - ص 03.

<sup>2</sup> نفسه - ص 04.

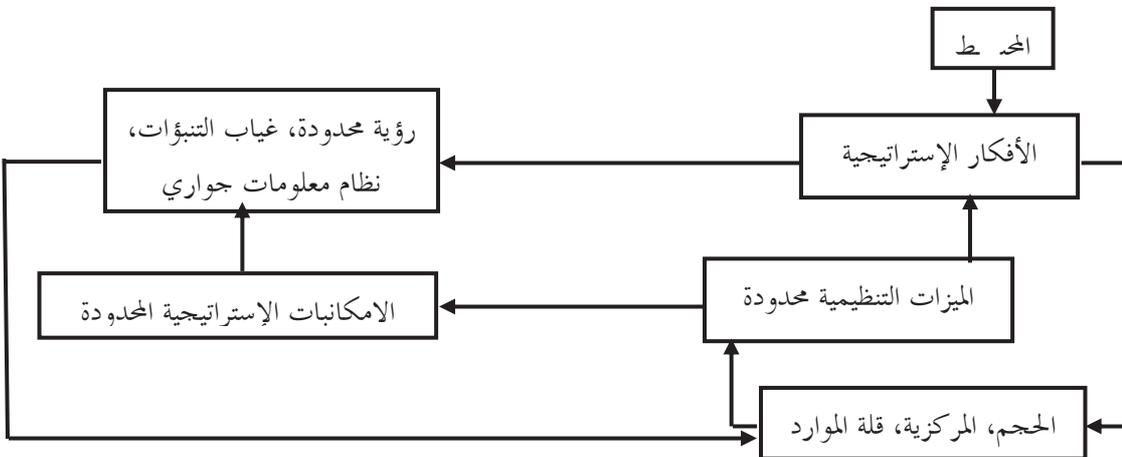
الشكل رقم : (1-10) احتياجات نظم المعلومات في مراحل النمو الأولى لمنظمة الأعمال



المصدر: جلال حسن جلال الدين، مها محمود طلعت مصطفى -مدخل لدراسة تفكير النظم الإدارية المعرفة بالمؤسسات الصغيرة الحجم - مداخلة في ملتقى تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006 - ص 563.

من خلال الشكل تستنتج أن المؤسسة ليست في حاجة للمعلومات أثناء نشاطها فحسب، بل يجب على المسير أن يكون على دراية تامة بالمعلومات الداخلية و الخارجية منذ بداية وحتى قبل التأسيس، من خلال وضع خطة عمل وصولاً إلى تحديد احتياجات المنظمة محاسبياً و مالياً و استراتيجياً قبل بداية عملها. إن الإستراتيجية والجودة التنظيمية لها اتصال وترابط، ونظراً لخصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تبقى جملة من القيود التنظيمية نوضحها في الشكل التالي :

الشكل رقم: (1-11) القيود التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: مداح عرابي الحاج - مرجع سابق - ص 1062.

هذه القيود الملخصة في الشكل هي جملة الخصوصيات التي تحدثنا عليها سابقا، ومع ذلك فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تملك خصائص أخرى، مثل قربها من مصدر الموارد، وقدرتها على التكيف والاستجابة للمتطلبات التي تملئها البيئة الخارجية.

#### 4- الطلب المحلي . بي :

يعتبر الطلب المحلي هو الدافع الأول لإنشاء المؤسسة، وذلك لضمان تصريف المنتجات في السوق المحلي، ثم إن السوق المحلي هو نقطة الانطلاق إلى أسواق إقليمية ودولية، بالتالي على المؤسسة دراسة خصائص الطلب المحلي و حجمه و سرعته وتأثره بالأسواق العالمية، وكلما كانت الأسواق لها خصائص عالمية كلما كان على المؤسسة أن تعمل أكثر في مجال الإبداع والتحديد اللذين يعتبران جوهر التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بلوناس عبد الله- مرجع سابق - ص 131.

### خلاصة الفصل الأول :

رغم أن تعريفات علماء الاقتصاد للإبداع تتقارب في مضمونها، إلا أنها تختلف في توسعها وإبعادها والمجالات التي يمكن أن يشملها الإبداع ، إلا أنهم أوجدوا تعريف ومفهوما موحدا للاختراع الذي اعتبر الجازم النظري من الفكرة، التي إذا ترجمت على أرض الواقع أصبحت إبداعا، لكن الإشكال بقي في تحديد مفهوم مصطلح الابتكار الذي يعرفه البعض على أساس انه إبداع، ويعرفه آخرون على أساس انه اختراع .

حاولنا في هذا الفصل تحديد أشكال الإبداع، من خلال عدة معايير رأيناها أساسية إلا انه من الممكن أن نجد تصنيفات على أساس معايير أخرى، والشيء الملاحظ في الأسباب الداعية للإبداع هو تزايد وتسارع الإبداع في حد ذاته بالإضافة إلى عوامل أخرى ، كما لا يمكننا أن نتحدث عن الإبداع دون التعرّيج عن أهمية البحث والتطوير .

رغم أن الجريدة الرسمية فصلت في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزاء ر إلا أن توحيد مفهومها على المستوى الدولي مازال بعيد المنال، ويرجع ذلك لأسباب اقتصادية، وأخرى تتعلق بدرجة التقدم والتخلف ومستوى التسيير ودعم الحكومات واهتمامها بهذا القطاع .

تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بالإستراتيجية الموضوعية، هذه الأخيرة تعد وفقا لعقلية المسير والمحددات الأساسية الأخرى التي قادت شترك فيها مع المؤسسات الكبرى .

## تمهيد . مد :

تتماز بيئة الأعمال اليوم بخاصية الشك وعدم اليقين، والثابت الوحيد فيها هو التغيير، والسبب الأكبر للنمو والتطور هو القدرة على المنافسة، في وسط بات يعج بالمنافسين، تتقادم فيه المنتجات والتكنولوجيا والعمليات بسرعة مدهشة، وهو الأمر الذي يجعل من بيئة الأعمال أكثر تعقيدا.

إن هذه التحديات تحمل في طياتها العديد من المشكلات والمعوقات، إلا أنها تتضمن أيضا الكثير من الفرص والقوى الدافعة، وهو الأمر الذي يدفعنا إلى التخلص من بعض السلوكيات التي تعودنا عليها والتعامل مع كل ما يدور حولنا بفكر جديد عن طريق تنمية وتطوير القدرة على الإبداع في المؤسسة .

في فترة سابقة كان الإبداع في المنظمات نشاطا استثنائيا إذا لم نقل عفويا، أو عبارة عن نشاط شخصي لبعض الأفراد المتميزين ... كل هذه الأسباب ساهمت في إضعاف دور أهمية الابتكار في المؤسسة، لكن مع ظهور تقنية المعلوماتية، وزيادة شدة المنافسة والسرعة في تغير الحاجات، أخذت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية الإبداع واعتماده كنشاط منظم ومسير وممنهج، من أجل الوصول إلى منتجات، تقنيات، عمليات، أسواق أساليب ... جديدة تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية. لهذا السبب بات الابتكار نشاطا مهما ورسميا في منظمات الأعمال المتقدمة، سواء الكبيرة منها والصغيرة والمتوسطة.

عندما يصبح الابتكار نشاطا رسميا ومنظما، هذا يعني وجود خطة تكتيكية وإستراتيجية من أجل استثمار وإدارة الإبداع، حتى يتسنى للمؤسسة استغلال إبداعاتها على أكمل وجه.

في المبحث الأول من هذا الفصل سنتطرق إلى كيفية تسير الإبداع التنظيمي، والذي يشمل كافة الجوانب من الناحية التنظيمية، وسنوضح أهم تلك الجوانب عن طريق دراسة كيفية تسير الإبداع التسويقي، وإلى أهمية هذا النوع من الإبداع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإلى المتطلبات الأساسية لتسير هذا الإبداع ومراحله لتنفيذ هذه، وإلى الانترنت والتكنولوجيا ودورها في عملية التسويق الإبتكاري، والمخاطر التي تواجه هذا النوع من الإبداع.

في المطلب الثاني سنتحدث عن التفكير الإبداعي للإدارة ومراحله، وإلى أهمية وكيفية الوصول إلى الهيكل التنظيمي المحكم، الذي يعتمد على تطبيق التغيير بمراحله السليمة، وهنا تبرز أهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

في المطلب الأخير من هذا المبحث سنتطرق إلى العنصر الأكثر فعالية في عملية الإبداع، وهو المورد البشري ومنه سنتطرق إلى سيورة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد على كثافة اليد العاملة، وإلى نظام المسؤولية وأهمية الالتزام القانوني من أجل الوصول إلى أنظمة العمل عالية الأداء، وإلى أنظمة تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالإستراتيجية المتبعة، كما سنخرج إلى مشكل ضعف التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني سنخصصه إلى أهم أنواع الإبداع، وهو الإبداع التكنولوجي، بداية بالمراحل وتسييرها وإلى أهم دوافعه ومحفزاته في المنظمة، وإلى نماذج تنظيمية، وقبل العنصر الأخير سنلقي نظرة على طبيعة البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية الحماية واليقظة التكنولوجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مروراً بالمعلومة ومصادرها وأخيراً صياغة الإستراتيجيات الإبداعية في المنظمة، وبالضبط إلى الإستراتيجيات التكنولوجية.

## المبحث الأول : إدارة وتسير الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الثورة التكنولوجية مصطلح شائع، وهو يترجم حقيقة التغيرات الكبيرة في المفاهيم والأسس والأساليب في المجتمعات، ومع هذا الاعتراف بالثورة التكنولوجية الذي يعتبر حقيقة مسلم بها، هناك حقيقة وثورة عظيمة أخرى لم تحظ بهذا الاعتراف وهي الثورة التنظيمية.

يقول A.Chandler : ... ان نصف التحول الكبير الحاصل كان نتيجة للثورة التنظيمية وليس للثورة التكنولوجية<sup>1</sup>.

## المطلب الأول : الإبداع التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثبتت الدراسات الحديثة أن أكبر أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود إلى الجوانب التسويقية<sup>2</sup>، ففي العقود الأخيرة أعطيت أهمية لوظائف أخرى مثل الموارد البشرية والتنظيم، إلا أن وظيفة التسويق بقيت تستحوذ على الاهتمام الأكبر لإدارة المؤسسات.

لقد أصبح شعار " الابتكار أو الاندثار " هو السائد، وينطبق هذا القول على التسويق انطباقه على الوظائف الأخرى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1- مفهوم الإبداع التسويقي :

يقصد بالتسويق الإبداعي وضع الأفكار الجديدة أو غير المعتادة والتقليدية، موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية للمؤسسة<sup>3</sup>.

من التعريف نلاحظ أن مفهوم الإبداع التسويقي لا يختلف في جوهره عن مفهوم الإبداع بصفة عامة، فهو خلاصة الاستغلال الناجح، تكمن أهمية التسويق في أنه الفاصل بين النجاح والفشل لكل الإبداعات الأخرى، وخاصة الإبداعات التكنولوجية. مهما امتلكت المنظمة من أفكار وإبداعات تكنولوجية عظيمة، فإن ذلك لا يعتبر مهما إذا فشلت المؤسسة في تسويقها، هنا تظهر أهمية التسويق بصفة عامة والإبداع التسويقي بصفة خاصة.

يعتقد الكثير أن التسويق هو آخر المراحل، لكن المفكرين الاقتصاديين يقولون أن التسويق يبدأ من قبل إنتاج المنتج، ولقد بدأنا بدراسة أهمية تسير الإبداع التسويقي، لهذا السبب ولسبب أكبر هو أهمية التسويق في المؤسسات بصفة عامة والمتوسطة والصغيرة بصفة خاصة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم - إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة - ط1 - دار وائل للنشر - الأردن - 2003 - ص 345.

<sup>2</sup> سعاد نانف ارنوطي - إدارة الأعمال الصغيرة : أبعاد للريادة - ط1 - دار وائل للنشر - الأردن - 2005 - ص 95-96.

<sup>3</sup> نعيم حافظ ابو جمعة - التسويق الابتكاري - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة 2003 - ص 4.

## 2- مفهوم تسير الإبداع التسويقي :

يقصد بتسيير الإبداع التسويقي الوظائف اللازمة أداؤها، لكي يتم التسويق الإبداعي من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة...<sup>1</sup>.

### 1-2 تسير الإبداع التسويقي : تسيير المؤسسة إبداعاتها التسويقية على حسب الموضوع كما يلي<sup>2</sup> :

#### 1-1-2 على حسب نوع المنتج :

يختلف التسويق من حيث طبيعة المنتج أن يكون سلعة أو خدمة أو منظمة أو شخص أو فكرة... وهذا يرجع إلى المفهوم الموسع للتسويق، وبما أنه يتأثر بنوع وطبيعة المنتج موضوع التسويق فإن الإبداع يمكن أن يختلف لنفس السبب.

#### 2-1-2 على حسب نوع وحجم المنظمة :

إذا قلنا أن التسويق مهم بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، فإنه يعتبر أكبر المحددات لبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق، وفشل هذه الأخيرة يعود في الغالب إلى فشلها في اختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة، كما يعود إلى نوع المنظمة من حيث ملكيتها أو سعيها إلى تحقيق الأرباح، أو حسب النشاط الذي تمارسه (صناعية، تجارية، خدمية...)، هذا التصنيف والتمييز يرجع لاختلاف طبيعة التسيير الإبداعي من مؤسسة صناعية إلى مؤسسة خدمية أو تجارية... .

#### 3-1-2 على حسب الأهداف المسطرة :

تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف مسطرة، فيختلف الهدف من حل مشكلة ما إلى هدف مواجهة ظاهرة معينة كالتوسع في السوق، ففي الحالتين الأولى والثانية يعتبر الإبداع كرد فعل بينما في الحالة الثالثة فيعتبر كمبادرة بادرة، وتجمع المؤسسة بين النوعين خاصة إذا كانت تنشط في أكثر من سوق أو أكثر من منتج.

#### 4-1-2 على حسب العميل المستهدف :

يتم تسيير الإبداع التسويقي على حسب العميل المستهدف، إذا كانوا أفراد (مستهلكين نهائيين)، أو موجه لمنظمات أخرى، فعادة ما تلجأ المنظمة إلى استخدام الإبداع التسويقي وخاصة في مجال الترويج، من أجل استقطاب الأفراد المستهلكين أكثر من المنظمات العميلة<sup>3</sup> من هنا يتضح أن تسيير الإبداع التسويقي يختلف على حسب المعايير السالفة الذكر، كما أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالترويج والتسعير والتوزيع، وخصائصه ووظائفه<sup>3</sup>.

## 3- متطلبات التسويق الابتكاري :

يعتبر الإبداع مفتاح النجاح المستقبلي لأن الأسواق تتغير بسرعة<sup>4</sup>، ولهذا لا بد من توفير جملة من المتطلبات أهمها<sup>5</sup> :

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة- المرجع السابق - ص 10.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم - مرجع سابق - ص ص 5-7.

<sup>3</sup> جيمس هيجر - ترجمة عبد الرحمن توفيق - 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية - ط2 - سلسلة إصدارات بمك القاهرة - 2004 - ص 29.

<sup>4</sup> ماجدة العطية - إدارة المشروعات الصغيرة - ط1 - دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - 2002 - ص 124.

<sup>5</sup> نعيم حافظ أبو جمعة - مرجع سابق - ص ص 30-43.

### 1-3 متطلبات تنظيمية وإدارية :

ارتبط التسويق الإبداعي بطبيعة النظام الإداري المتبع والسائد بالمنظمة ومدى مرونة الجهد الإداري وتكامله ، وإدراك المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية الإبداع التسويقي ودعمهم له، لقد أشارت الكثير من الدراسات إلى المعوقات النابعة من داخل المنظمة وخاصة من المسيرين التي تمنع ظهور التفكير الابتكاري.

### 2-3 متطلبات خاصة بالمعلومات :

يعتبر نظام المعلومات في المنظمة بمثابة الجهاز العصبي للإنسان، فهو يتحسس درجة انفعال و تفاعل المنظمة إزاء ما يدور في المحيط الخارجي، ويتطلب هذا الجهاز وجود آلية تضمن أمن المعلومات وسريتها، وخاصة المتعلقة بالإبداع التسويقي عن طريق توعية العاملين في قسم التسويق<sup>1</sup> كما يتطلب التسويق الابتكاري ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الإبداع التسويقي، وهو الشيء الذي يمكن المنظمة من تقييم نتائج الإبداع التسويقي<sup>2</sup> على ضوء هذا التقييم يتم إنشاء ودعم الإبداع أو إنجائه.

### 3-3 متطلبات متعلقة بتسيير المورد البشري :

حيث يجب أن يكون أفراد هذه الوظيفة يتميزون بالقدرة الابتكارية، ويجب على المؤسسة الرفع من مستوى تلك القدرة عن طريق التدريب، كما يجب أن تتوفر وظيفة التسويق على نظام تحفيزي مهم على الابتكار، سواء كانت التحفيز مادي (العلاوات، حوافز نقدية، عينية...) أو معنوي (شهادات التقدير والتميز، الترقيّة...).

### 4-3 متطلبات تقييم الابتكارات التسويقية :

أحيانا يكون الإبداع في مجال التسويق مكلف، ولذلك لا بد من دراسة الجدوى الاقتصادية له، قبل وضع الإبداع موضع التنفيذ، خاصة إذا عرفنا أن 80% من المنتجات الجديدة تفشل في الأسواق<sup>3</sup> تتم عملية التقييم عن طريق الاستعانة بالخبراء والمتخصصين، ويكون التقييم على أساس ما كان متوقعا من نتائج، وما تحقق منها بالفعل.

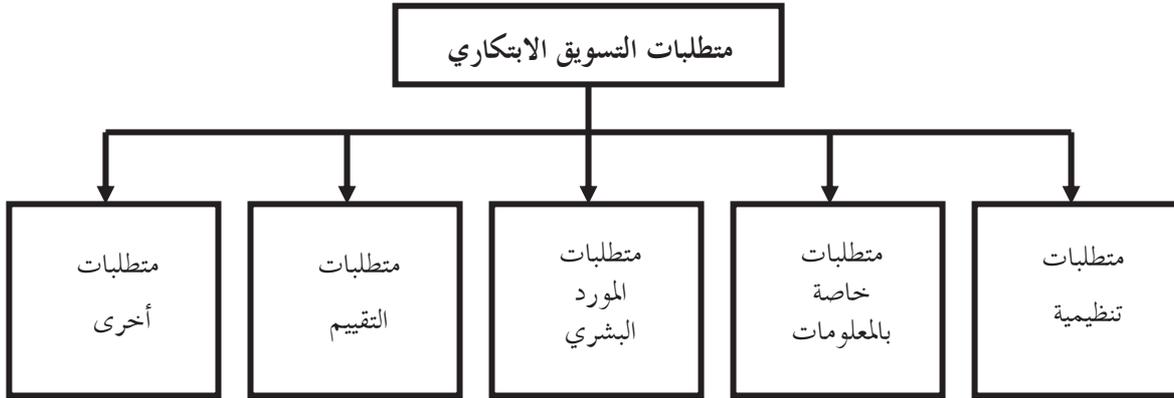
### 5-3 متطلبات أخرى :

تتمثل هذه المتطلبات في كيفية مواجهة المنافسة، الناتجة عن ظهور الإبداع في السوق، أو ما يسمى بـ رد فعل المنافسين والاستعداد لتلك المنافسة التي قد تأتي من داخل المنظمة، عندما يكون هناك تنافس بين الوظائف داخليا، أو ناتجة عن أفراد معينين (الصراعات)، أما من خارج المنظمة فتأتي بصفة خاصة من طرف المستهلكين، وقد يقاوم المستهلك هذا الإبداع لسبب أو لآخر على حسب البيئة التي يعيش فيها، ومثال ذلك إعراض الكثيرين عن الشراء بالتقسيم عن طريق البنوك لاعتمادات دينية.

هناك متطلبات أخرى مثل أهمية عنصر الوقت، لان اختيار الوقت المناسب والقياسي، له أثره على نجاح وفشل الإبداع، وخاصة في عملية تسويقه.

<sup>1</sup> نعيم حافظ ابو جمعة -المرجع السابق - ص 37.

شكل رقم (2-12): متطلبات التسويق الابتكاري



المصدر : نعيم حافظ ابو جمعة - مرجع سابق - ص 30.

4- مراحل عملية تسير التسويق الإبداعي : تمر عملية التسويق الإبداعي بعدة مراحل هي <sup>1</sup> :

1-4 توليد الأفكار الإبداعية :

يتم عن طريق إيجاد وحصر أكبر قدر ممكن من الأفكار التسويقية، بعقد ما يسمى بجلسات الانطلاق الفكري، بوضع قائمة بخصائص الشيء وإعطاء الحرية لكامل الأفراد، دون التعليق عن الأفكار، ويرجع نجاح هذه الطريقة إلى مسير الجلسة، ويتم توليد الأفكار عن طريق الأخذ بآراء المستهلكين والمنافسين، ومندوبي البيع والمسؤولين وكامل الأفراد دون تمييز بالإضافة إلى قسمي بحوث التسويق والبحث والتطوير.

2-4 تصفية وغرلة الأفكار:

تحصل المنظمة على كم هائل من الأفكار عندما تشارك كامل المعنيين، لكن ليست كل الأفكار صالحة، والصالح منها لا يمكن تنفيذه بأكمله وإنما يتم اختيار الفكرة الأفضل، وبالتالي تتم عملية الغرلة ويأخذ الصالح منها، وما لا يتلاءم وإمكانيات المنظمة، ويتم اختيار الفكرة أو الأفكار اللازمة والمناسبة لمواجهة ظرف أو حل مشكلة معينة، أو لطلب إبداع جديد، ويتم الاحتفاظ بالأفكار الباقية لحين استغلالها في أوقات أخرى.

3-4 تقييم الأفكار الابتكارية :

وهي عملية تقييم الأفكار قبل وضعها محل التطبيق بوضع جملة من المعايير، مثل التكاليف والعوائد المتوقعة، وتختلف المعايير باختلاف العنصر من المزيج التسويقي الذي تتعلق به الفكرة، أو باختلاف خصائص العملاء، وتتم عملية التقييم عن طريق عرض المزايا والعيوب، وبعد ذلك يتم اختيار الفكرة التي تحقق أكبر قدر ممكن من النواحي الإيجابية وأقل قدر ممكن من النواحي السلبية، ومن أكبر عيوب هذه الطريقة غياب التقييم الكمي وحصر ذلك في اجتهادات شخصية.

<sup>1</sup> نعيم حافظ ابو جمعة - المرجع السابق - ص 58-72.

#### 4-4 اختبار الفكرة :

إذا اجتازت الفكرة مرحلة التقييم الأولى، فإنها تخضع للاختبار عن طريق وضعها محل التطبيق الفعلي، لقياس رد فعل السوق ومحاولة رصد المشاكل المتعلقة بها، أو الحصول على معلومات أخرى، وقد يتم قبول الفكرة كما هي، وهو أمر نادر الوقوع، أو بعد إجراء جملة من التعديلات التي لا تؤثر كثيرا على التكاليف، أو رفض الفكرة واستبعادها، ويجب الإشارة إلى أن عملية الاختبار يجب أن تجري في ظروف مناسبة، مع توفير الغطاء المالي الكافي والمدة التي يستغرقها الاختبار.

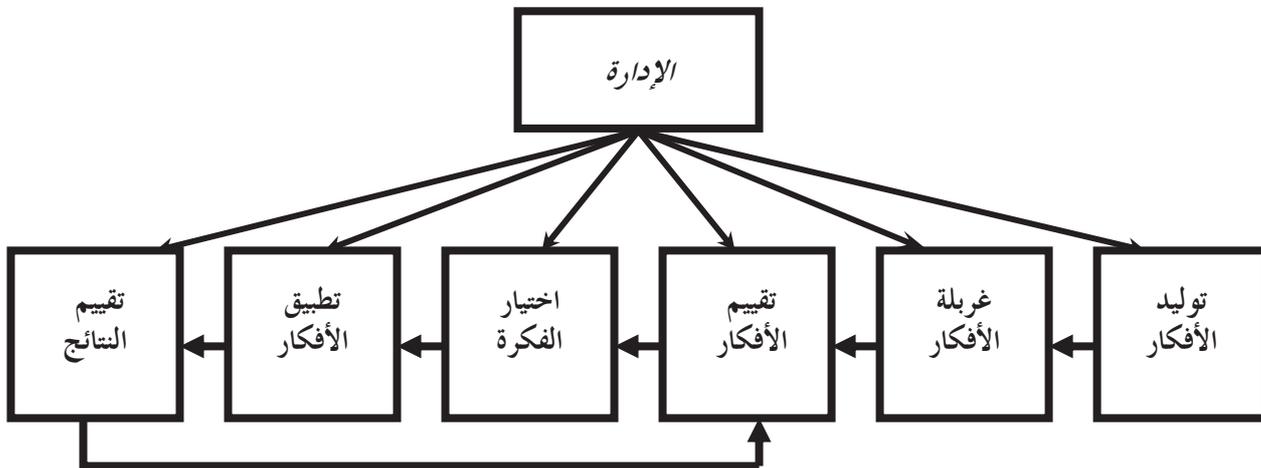
#### 5-4 تطبيق الفكرة :

إذا نجحت الفكرة في مرحلة الاختبار، تتخذ المنظمة قرارا نهائيا بشأن الفكرة، وذلك بتطبيقها على نطاق واسع عن طريق الإجابة على أربعة أسئلة هي : متى؟ أين؟ لمن؟ كيف؟، أي اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب، والشريحة أو السوق المستهدف، وكيفية استخدام الإبداع الجديد عن طريق وضع خطة لطرحة في مجموعة من الأسواق.

#### 6-4 تقييم نتائج التطبيق :

إن المرور بالخطوات السابقة لا يضمن بالضرورة نجاح الإبداع التسويقي، وذلك لعدم استقرار البيئة الخارجية من عملاء ومنافسين وموردين...، لكن ذلك يقلل بلا شك احتمال فشل الإبداع، ولكن مع ذلك قد ينجح الابتكار لكن ليس بالمستوى المتوقع، ولذلك لا بد من تقييم نتائج تطبيق الاختبار، بوضع جملة من المعايير للتقييم وقياس الأداء ثم تتم عملية تصحيح الوضع بإجراء التعديلات اللازمة.

شكل رقم (2-13) : عملية تسير الإبداع التسويقي



قوس التغذية الرجعية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : نعيم حافظ ابو جمعة - مرجع سابق - ص 54.

#### 5- الانترنت والإبداع التسويقي :

أصبح اليوم لعناصر المزيج التسويقي (المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير)، موقعاً مهماً في عصر المعلوماتية والاقتصاد الرقمي، حيث أن المعلوماتية أحدثت نقلة نوعية في وظائف التسويق وخاصة في الدول المتقدمة معلوماتياً، وتظهر

هذه النقلة في تحسين إنتاجية موارد التسويق، وهو السبب الذي يدفع الكثير من المنظمات إلى الدخول إلى مضمار الأعمى مال الإلكتروني، من أجل الاستفادة من أكبر ميزات هذا العصر.

إن الانترنت تؤثر بشكل كبير على وسطاء البيع والموزعين، ذلك أنه بمقدور المؤسسة المنتجة للسلع أو الخدمات الاتصال مباشرة بالمستهلك النهائي دون المرور بموزع أو سلسلة من الموزعين كوسطاء بيع أو سماسرة لكن هذا لا يعني التخلي عن الوسطاء في الشبكة<sup>1</sup>.

تعتبر الانترنت دافعا من جهة وفضاء للإبداع التسويقي من جهة أخرى، حيث تسعى المؤسسات إلى الرفع مع من كفاءتها التسويقية عن طريق استخدام الانترنت، وتكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل<sup>2</sup> :

- الحضور في الشبكة وسيلة من وسائل الدعاية والترويج (إشهار الكتروني)، بمعنى أن الحصول على عنوان الويب هو مفتاح لاقتحام السوق المحلية والدولية•
- عرض المنتجات والخدمات عن طريق النص والصورة والصوت أحيانا على مدى 24 ساعة•
- السرعة في الاتصال مع الموردين والزبائن بتكاليف منخفضة•
- توسيع قاعدة الزبائن مما يجعل من موقعك في الشبكة محل زيارة من جميع أنحاء العالم•
- المنافسة التريهة بين المنشآت لتقدم أحسن العروض•
- المساهمة في عملية تسريع التداول التكنولوجي مما يرفع من كفاءة الموظفين•
- سهولة عقد اللقاءات بين المتعاملين الاقتصاديين دون الحاجة إلى التنقل•
- سهولة إدارة نقاط البيع المتواجدة في مناطق جغرافية متعددة•

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف وزيادة ولاء العملاء ... ، وكل ذلك لا بد من أن يكون من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات تسويقية، تأخذ في الحسبان مدخلات تكنولوجيا المعلومات.

### 5-1 الانترنت والميزة التنافسية :

في العالم المتقدم رقمية بات لنظام المعلومات والانترنت أثرا كبيرا على القدرة التنافسية للمؤسسات، ولذلك من الأجدر بالشركات المنفردة أن لا تحشر نفسها مع مجموع الشركات الأخرى، من خلال انجاز الأعمال بتكاليف أقل والحصول على سعر مغر أو كلاهما، ويمكن تحقيق المزايا التنافسية على صعيد الكلفة بطريقتين هما<sup>3</sup> :

### 5-1-1 الفعالية التشغيلية :

وتعني انجاز الأعمال والمهام التي يقوم بها كافة المنافسين لكن بطريقة أفضل، عن طريق استخدام الكفاءات والخبرات والكوادر المؤهلة في هذا المجال بشكل جيد مع استخدام الهيكل الإداري بطريقة أكثر فاعلية، يسد تطبيع العميل أن يلمسها من خلال شبكة الانترنت.

<sup>1</sup> بختي إبراهيم - آثار الانترنت على إستراتيجية المؤسسات التسويقية - bbekhti.online.fr/pdf - سبتمبر 2007 - ص 8.

<sup>2</sup> بختي إبراهيم - الانترنت والمنشأة الاقتصادية - bbekhti.online.fr/pdf - سبتمبر 2007 - ص 5-6.

<sup>3</sup> بشير عباس العلق - الاستراتيجيات التسويقية في الانترنت - الطبعة الأولى - دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان 2003 - ص 186-188.

### 5-1-2 الموقع الاستراتيجي للشركة في السوق :

ويعني انجاز العمل والمهام بطرق وأساليب مختلفة بالمقارنة مع المنافسين، حيث تكون المنظمة قادرة على تقديم خدمة فريدة لعملائها أو مجموعة من الخدمات ( المنتجات )، وهذه الطريقة أفضل من الأولى لأن المؤسسة لا تستطيع الحفاظ على مزاياها التشغيلية لفترة طويلة نتيجة التقليد.

### 5-2 الانترنت كمكمل لوظيفة التسويق :

في سنة 1990 عندما صدر كتاب بيتر سينج، الذي حمل فيه المنظمات مسؤولية التكيف، حتى تتحول المنظمة من العمل التقليدي إلى منظمات متعلمة<sup>1</sup>، واليوم أصبحت الإنترنت واقعا مفروضا ولا بد للمؤسسات التكيف مع هذا الواقع، لكن الثورة المعلوماتية، وجاذبيتها ومزاياها الكثيرة جعلت الاعتقاد السائد اليوم، في البلدان المتقدمة رقميا، بان الإنترنت بديل لكل شيء، وهو اعتقاد مبالغ فيه. صحيح ان الإنترنت لها القدرة على إحداث التغييرات إلى الأحسن في الأساليب والمرونة والسرعة...، مما يؤدي الى تحقيق وفورات في الجهد والوقت والكلفة، سواء للعميل او للمنظمة لكن مع ذلك بقي الاتصال المباشر له مكانته ومثال ذلك " الأشخاص الذين يتمتعون بالأعمال الموسيقية عبر الانترنت لا تتجاوز حسب إحصائيات مؤسسة Niel Son Research أكثر من 2% من إجمالي محبي الموسيقى في العالم"<sup>2</sup>، او عمليات الصيانة التي تقدمها المؤسسات لعملائها.

الانترنت أحدثت تغيير أساسي حيث تسمح للمنتجين بإلقاء نظرة شاملة على أسواق التجهيز، وتحسين العلاقات مع الزبائن وتسريع الوصول إلى الأسواق الجديدة<sup>3</sup>.

### 6- أولويات تدعيم الإبداع التسويقي :

أقيمت دراسة على اقتصاديات أوروبا الغربية سنة 2004 شملت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية حيث خلصت إلى خمس مفاتيح تدعيم الإبداع التسويقي يمكن تلخيصها في<sup>4</sup> :

#### 1-6 التخطيط المسبق للمشروع :

وذلك عن طريق التنبؤ بجدولة الإنتاج ورصد الموارد البشرية اللازمة لانطلاق المشروع، ومصادر التمويل... وهذا كله يتم من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع .

#### 2-6 إدارة سلسلة التوريد :

عملية التوريد جد مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للخصوصية التي تكلمنا عليها سابقا . وإيجاد نوع من التكامل، مع إدارة الزبائن وذلك لتخفيض وقت الدورة ..

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي - إدارة المعرفة وتطوير المنظمات - المكتب الجامعي الجديد - الإسكندرية - 2005 - ص 113 .

<sup>2</sup> بشير عباس علاق - مرجع سابق - ص 194.

<sup>3</sup> IBM Americas Market Intelligence - SMB Americas Fabrication & Assembly Industry Assessment - - www.developer.ibm.com/pdf 2004 - jan 2007- p 5.

<sup>4</sup> Idem.

### 3-6 إدارة العلاقات والزبائن :

يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ربط علاقات مع مختلف عناصر البيئة الخارجية لتسهيل عملية التحرك، كما يجب عليها إعطاء اهتمام أكبر للزبائن، وخاصة الزبائن الأكثر رغبة بالنسبة للمؤسسة، وذلك عن طريق زيادة استخدام الانترنت، وما يسمى بالتجارة الالكترونية.

### 4-6 استخبارات العمل :

هي المفاتيح التي تدعم التحليل، وذكر بيانات الشركة، وتتضمن الأمثلة والنماذج والأدوات، وقواعد البيانات التي يمكن أن تدعم أقسام متعددة بشكل آني وذلك لتمييز الفرص غير المستغلة.

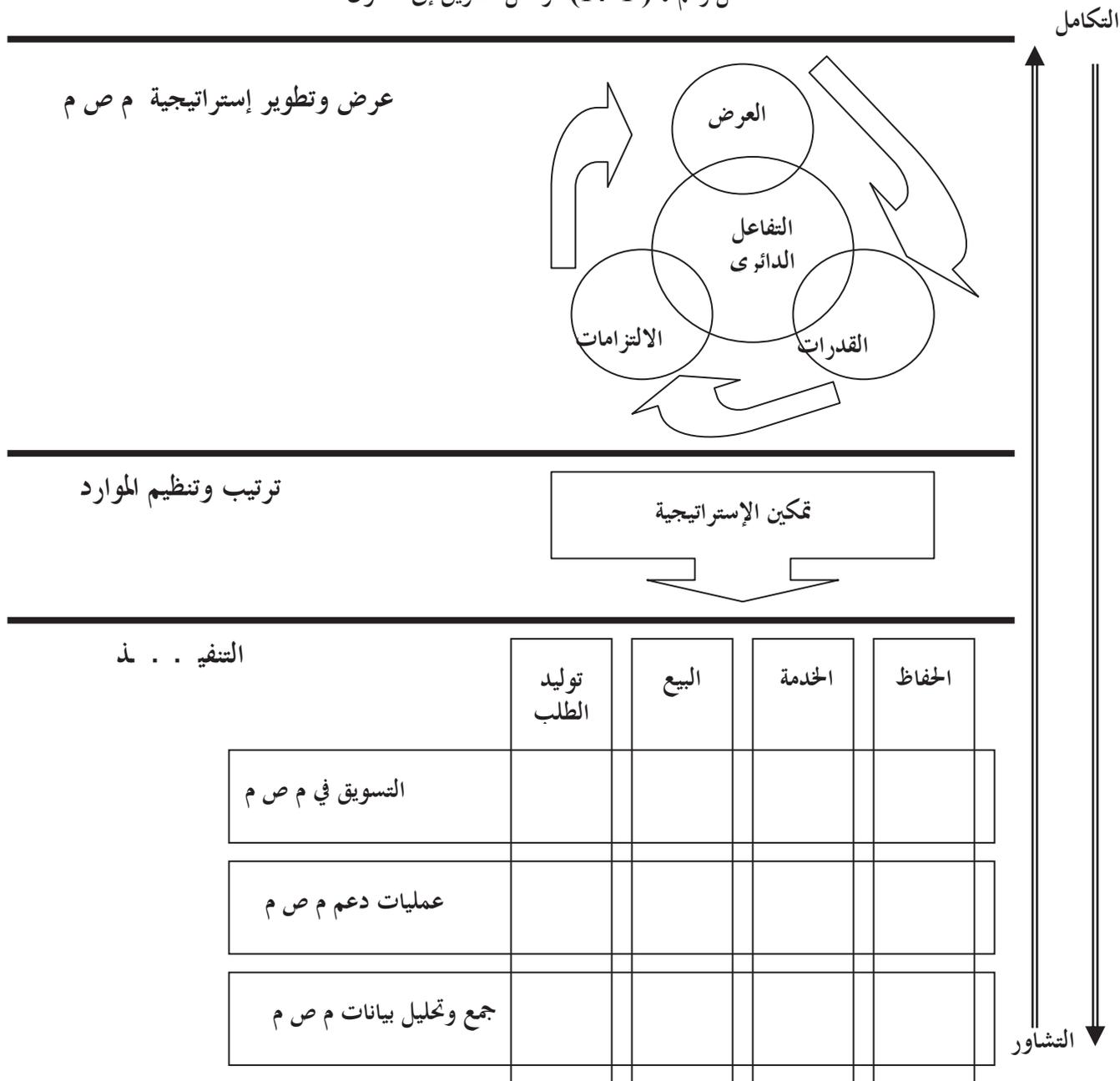
### 5-6 إدارة حياة المنتج:

حياة المنتج لها علاقة وطيدة بالتسويق فيمكن للمؤسسة أن تطيل حياة منتج ما، عن طريق الإبداع وعناصر المزيج التسويقي وأدواته، دون اللجوء إلى إضافة تغييرات كبيرة على المنتج المسوق.

### 7- الإبداع التسويقي والإستراتيجية :

تتبع المؤسسة عدة استراتيجيات من أجل تسويق منتجاتها، ولذلك لا بد من مراعاة جملة من الاعتبارات حتى يكون الإبداع مساهمًا للإستراتيجية ويمكن توضيحها في الشكل التالي :

## شكل رقم : ( 1-14 ) مراحل الطريق إلى السوق



Source: kiven fbandy- Accenture High Tech Solutions for Serving the Small and Medium Business (SMB) Segment - <http://www.accenture.com/NR/rdoonlyres/91DE7F79-E00F-47EC-A1AC-3F7C8EF40BB4/42243/HiTechSolutionsforServingtheSmallandMediumBusiness.pdf>—USA out 2004- 2007 - p 7.

لقد أصبح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبرى، ويتوقع ارتفاع دخلها في القطاعات التقنية في السنوات القادمة إلى 50% من المبيعات السنوية<sup>1</sup>، ومن خلال الشكل يتضح أن وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التسويق يكون بثلاث مراحل، تبدأ بعرض وتطوير إستراتيجية المؤسسة عن طريق حصر الالتزامات الداخلية، بالتقليل من التعقيدات ويرجع ذلك إلى مسير المؤسسة، فكلما كانت الالتزامات الداخلية في المؤسسة قليلة، كلما كان تركيز المؤسسة عن البيئة

<sup>1</sup> kiven fbandy- Accenture High Tech Solutions for Serving the Small and Medium Business (SMB) Segment - <http://www.accenture.com/NR/rdoonlyres/91DE7F79-E00F-47EC-A1AC-3F7C8EF40BB4/42243/HiTechSolutionsforServingtheSmallandMediumBusiness.pdf>—USA out 2004- 2007—p 2.

الخارجية أكبر، بالإضافة إلى تحديد ووصف قدرات المؤسسة وطبيعة البنية التسويقية فيها، ومدى اتصالها بالطيف الوظيفي في المؤسسة، هذا كله يكون بعد التقدير الجيد لحجم العرض في السوق.

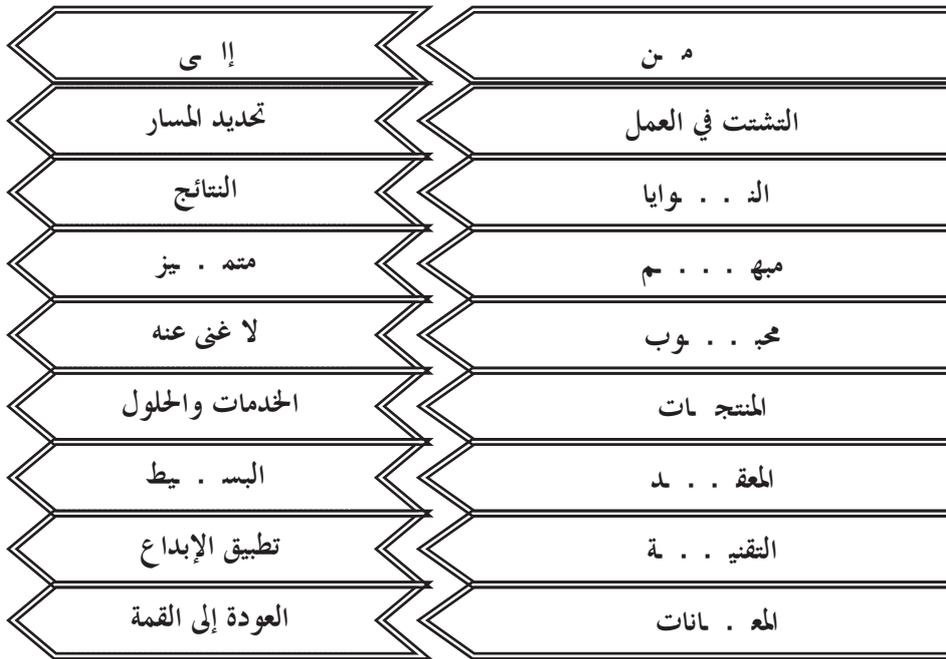
المرحلة الثانية تتمثل في تمكين الإستراتيجية عن طريق ترتيب وتنظيم الموارد، وتكون الإستراتيجية أكثر صلابة برفع مستوى التعاون والشراكات، وتشغيل المواهب والمهارات، كما أن عملية الترتيب والتنظيم تؤدي إلى زيادة مستوى التسويق، والتخفيض من تكاليف البيع.

أما المرحلة الثالثة تركز على علم تحليل الزبائن، عن طريق البحث والتخزين عن البيانات اللازمة، وزيادة مستوى الخدمات المقدمة للزبائن التي تسمح بزيادة فرص البيع، والحفاظ على الزبائن.

تجدر الإشارة إلى أهمية المشاركة والتشاور في المؤسسة من جهة، وخلق نوع من التكامل العمودي بين المراحل الموجودة والموضحة في الشكل.

إن اختيار الإستراتيجية المناسبة له دور كبير في دفع عملية الإبداع من المعروف أن الإبداع التكنولوجي يرتبط بنجاحه برضا الزبون بعد عملية التسويق، أي هناك ارتباط وثيق بين إستراتيجية الإبداع التكنولوجي و الإبداع التسويقي، حيث أن شركة AVAYA للهاتف النقال اعتمدت إستراتيجية اختراق السوق، ثم سياسة الربحية عن طريق إستراتيجية نمو السوق، ثم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي كمرحلة للتفوق واكتساب الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

شكل رقم ( 1-15) الانتقال من ما قبل الإبداع وما بعد الإبداع



Source :Lauren Flaherty - NORTEL business made simple -

[http://www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate\\_backgrounder\\_aug2007.pdf](http://www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate_backgrounder_aug2007.pdf) - 2006 - JAN 2007 - p 6.

<sup>1</sup> Frost & Sullivan - Market Leadership Award - [http://www.avaya.com/master-usa/en-us/resource/assets/awards/frost%20messaging%20award\\_2005.pdf](http://www.avaya.com/master-usa/en-us/resource/assets/awards/frost%20messaging%20award_2005.pdf) -2006- JAN 2007- p 6.

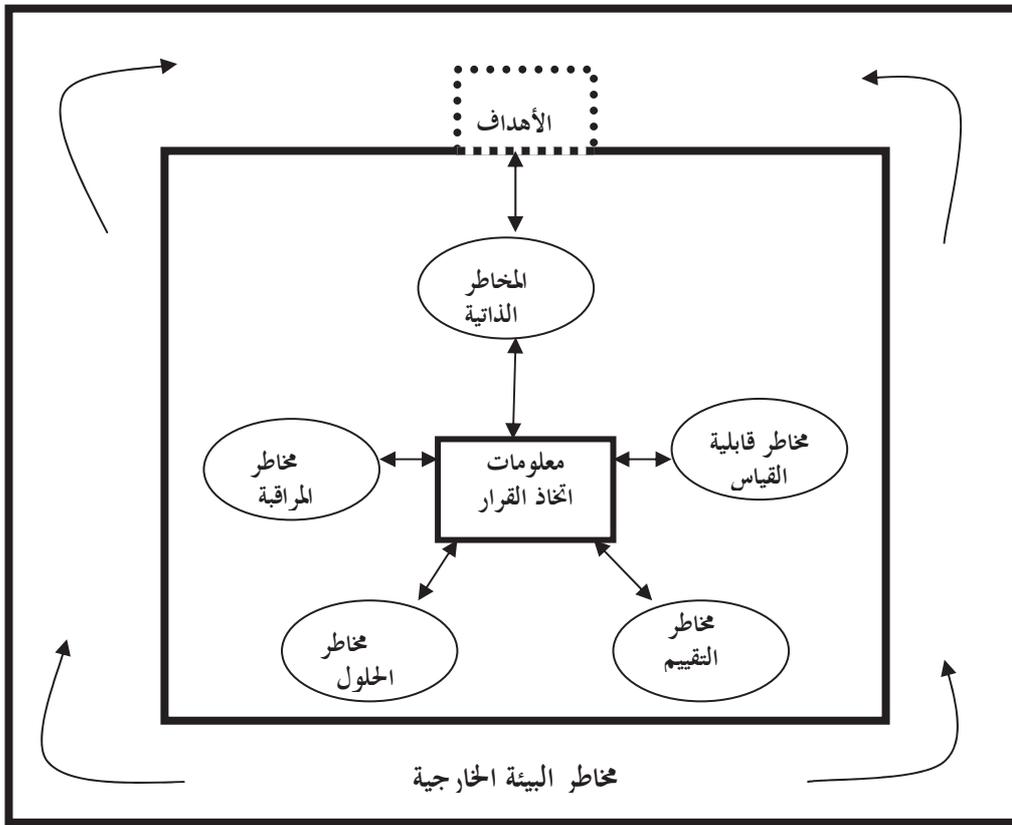
هذا الشكل يلخص نتائج الإبداع على الوضعية العامة في المؤسسة، وعلى مستوى كل الوظائف والمراحل، وصح لولا في الأخير إلى الخروج من مرحلة المعاناة، إلى العودة أو الصعود إلى مرحلة القمة، وهو هدف أي منظمة تدخل إلى السوق<sup>1</sup>، مهما كانت التحديات .

التحديات الجديدة + قدرات جديدة + نظرات جديدة = فرصة جديدة<sup>2</sup>

### 8 - الإبداع/ التسويق/ المخاطر الذاتية :

يرتبط الإبداع بنسبة مخاطرة عالية، سواء كنا بصدد تنفيذ خطة تسويقية إبداعية جديدة أو تسويق إبداع (منتج) جديد في السوق، فهذا الإبداع مرتبط بمخاطر البيئة التنافسية، أو المخاطر الداخلية الذاتية، التي عادة ما تكون المؤسسة على دراية بجزء كبير منها، لأنها داخل حدود المنظمة عكس المخاطر الخارجية التي تواجهها المنظمة وبأكثر من طرف .

شكل رقم (2-16) : المخاطر الذاتية في المنظمة



report by comptroller and auditor general – supporting innovation : managing risk in government departments – [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/9900864.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/9900864.pdf) - july 2000 - jan 2007- p 117. (بتصرف)

<sup>1</sup> Lauren Flaherty - NORTEL business made simple -

[/www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate\\_backgrounder\\_aug2007.pdf](http://www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate_backgrounder_aug2007.pdf) -2006 -JAN2007- P2.

<sup>2</sup> Gerry Mooney San Jose, CA - The Future Solutions : the Intersection of Business and Innovation – WWW.us.ibm.com/PDF - 17-18November, 2004 – august 2006 – P 20.

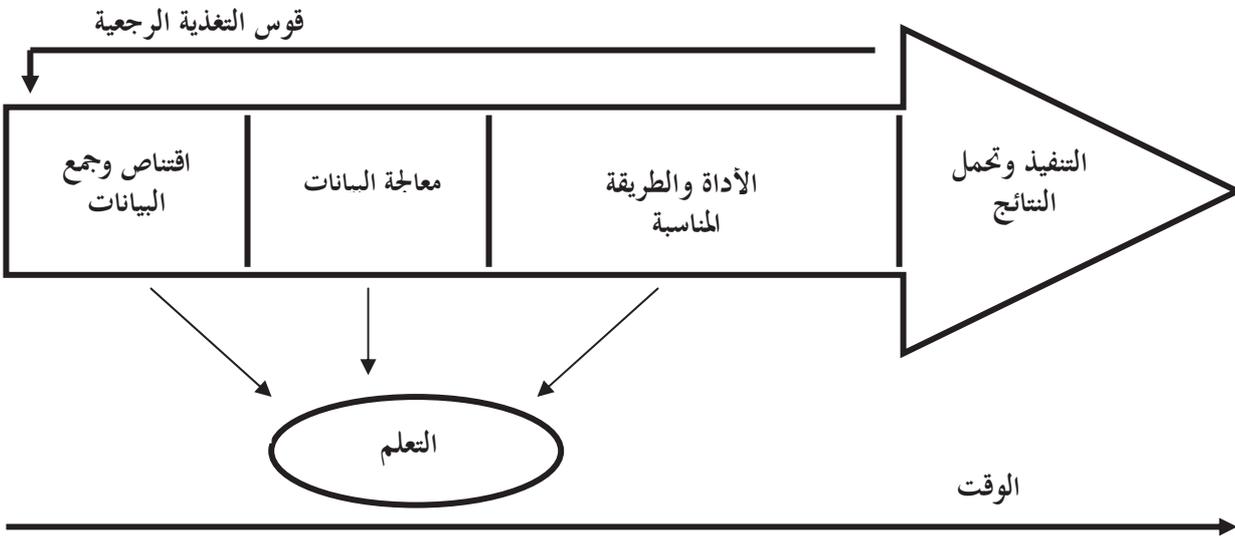
إن المخاطر الداخلية عادة ما تكون المنظمة قادرة على تحديدها، لكن الخطر يكمن في تحديد حجم الخطر وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، كما قد تواجه المنظمة خطر الحلول النسبية التريغية او عدمها، أو خطر مراقبة تلك الحلول، ه لذا كله فضلا عن الأخطار الناجمة من البيئة الخارجية ، وهي كثيرة جدا كخطر المنافسين الجدد والتوريد والتكنولوجيا ... .

### 9- التطورات التكنولوجية وأثرها على الإبداع التسويقي :

ساهمت التطورات التكنولوجية في ولادة مصادر وأشكال وسائل تجميع وتخزين وتحليل البيانات، الخاصة بـ العملاء والموردين والسوق بصفة عامة، وذلك كله بكفاءة وفعالية وسرعة هائلة، وبطريقة بسيطة وغير معقدة .

إن إدارة مثل هذه المعلومات صارت متاحة للمنظمات بكافة أنواعها وأحجامها، نظرا لتكالييفها المعقولة نسبيا والشكل الموالي يوضح آثار استخدام التكنولوجيا على الإبداع التسويقي.

شكل رقم (2-17): آثار استخدام التكنولوجيا على الإبداع التسويقي



المصدر :- R.ocallaghn – management of innovation

http://www.siks.nl/map\_IO\_Archi\_2006/ocallaghan2.PDF - 2006 - jan2007 – p 20 (بتصرف)

- من الشكل يتوضح أن الإبداع في مجال التسويق، أو تسويق الإبداع يرتكز على المعلوماتية من خلال :
- 1- القدرة الهائلة على اقتناص المعلومات من خلال بحوث التسويق، والاتصال الدائم مع الزبائن سواء بطريقة مباشرة، أو عن طريق المستخدمين أو الانترنت، وهي أهم أداة لجمع البيانات•
  - 2- القدرة على معالجة وتحليل البيانات باستخدام برامج قواعد البيانات، والتشاور والحوار الذي يشمل التحليل الآلي (عن طريق أجهزة الكمبيوتر)، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الكمية واستعمال أسلوب الحوار والتشاور في المسائل المعنوية، دون إهمال أي طرف في المنظمة ( عمال ، مهندسين ، مسيرين ...•
  - 3- تحويل المعلومات إلى شكل من أشكال الاتصال بالزبائن، سواء عن طريق منتج أو أحد عناصر المزيج التسويقي الأخرى، وهذا سوف يؤدي إلى الحصول على المزيد من المعلومات، من خلال قوس التغذية الرجعية•

إن هذه المراحل الثلاث لن تكون فعالة إلا إذا أخذنا بالحسبان عامل الوقت، وهو مهم جدا في عملية استغلال كم أكبر من المعلومات، بالإضافة إلى عملية التعلم وهي ضرورية جدا كما أشرنا في الفصل الأول، حيث تتصل بكافة المراحل كما هو موضح في الشكل السابق<sup>1</sup>.

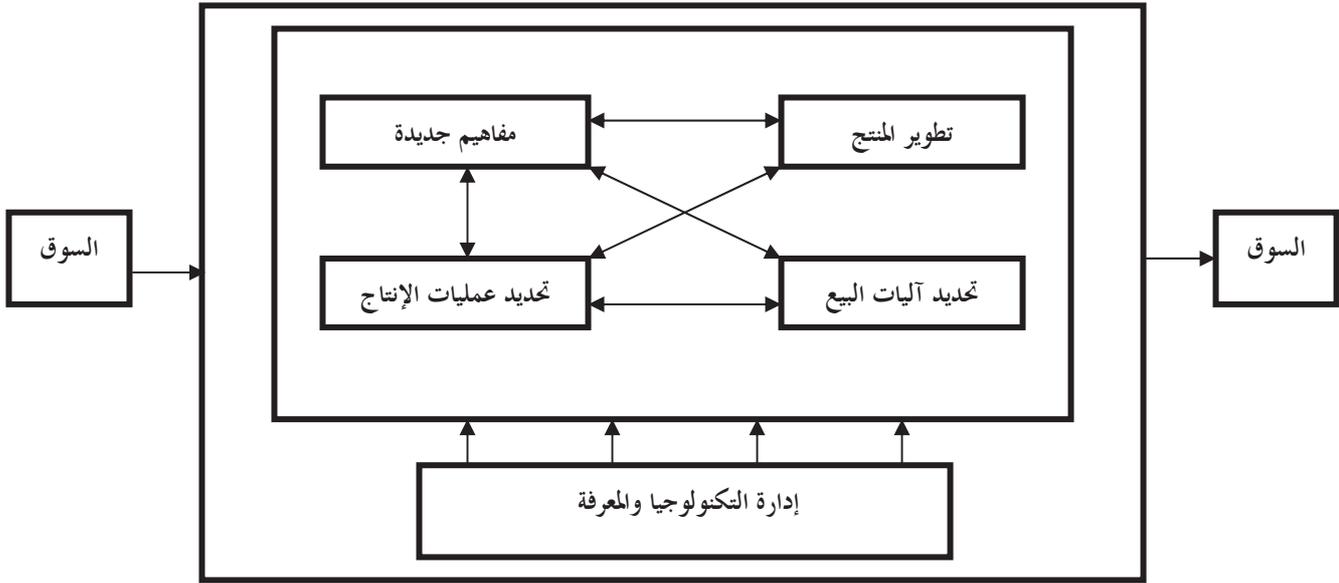
لقد أصبح من المستحيل الاستغناء عن التقنيات وذلك راجع إلى :

- ✓ استفادة عناصر المزيج التسويقي من هذه التقنيات•
- ✓ زيادة حجم المبيعات نتيجة لزيادة كفاءة الأداء والنتائج•
- ✓ تقليص التكاليف نتيجة لاستخدام التقنيات والمعلوماتية•
- ✓ تقلص دور الاتصال المباشر مع الزبائن، وهو ما يساعد المنظمة على استهداف العملاء المرتقبين بدقة أكبر وتكاليف أقل•

من الشكل الموالي سوف نلاحظ أن إدارة المعرفة والتكنولوجيا تؤثر على كافة العمليات في المنظمة بما فيها عمليات

البيع.

شكل رقم (2-18) : أثر إدارة المعرفة والتكنولوجيا على المنظمة



Source : Jaume Ribera, Xavier Ferras, Eugeni Terré -Promoting innovation in SME's -  
www.cidem.es/pdf – Barcelona - 2000 - 2007 – p 3.

من الشكل يمكن الفهم أن إدارة المعرفة والتكنولوجيا تؤثر على كافة العمليات، حيث تنتج مفاهيم جديدة التي تؤثر وتتأثر بتحديد العمليات وسبل تطوير المنتج، كما تحدد آليات البيع للمنتجات، والمقصود بآليات البيع هنا، هو دعم عملية

<sup>1</sup> بشير عباس علاق - مرجع سابق - ص ص 108-111.

الإبداع التسويقي، فغالبا ما ترتبط المعرفة بالتكنولوجيا• إذن الإبداع التسويقي يرتكز على التكنولوجيا والمعرفة، كما تتركز عليه بقية الوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة، خاصة وان التسويق يعتبر من أهم الوظائف.

### المطلب الثاني : التفكير الإبداعي للإدارة

يعتبر التسيير والتنظيم الإداري الرابط الأهم بين كافة العمليات والوظائف في المنظمة، ومن هنا نلاحظ أنه ليس يرب الإبداعات بكافة أنواعها، كما أن المشرفين على تسيير المنظمة يوجدون طرق جديدة للتسيير في حد ذاته، خاصة وإن كنا نتكلم عن الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتميز ببساطة الهيكل التنظيمي.

يختلف معدل تحسين الممارسة الإدارية من منظمة إلى أخرى، حيث توجد فرصة للابتكار في الإدارة، وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لدور المسير فيها.

#### 1- مفهوم الإبداع الإداري :

يرى روجرز ROGERS أن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة<sup>1</sup>.

الإبداع الإداري يظهر في صور التحسين في طريقة إدارة المنشأة، والذي قد ينتج عنه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، مما يساعد على دعم الإبداع في كافة الوظائف<sup>2</sup>.

لقد أثبتت الدراسات أن الإبداع التكنولوجي، وهو الأهم في نظر الاقتصاديين عموما، أساسه الإبداع التنظيمي، وإذا كانت المنظمات تعاني من القصور الذاتي تنظيما فلا يمكنها أن تقتحم مجال الإبداع التكنولوجي، أو حتى أن تطور أساليب تسييرها داخليا على الأقل<sup>3</sup>، والمنظمات التي تلقى نجاحا كبيرا في ترويج منتجاتها ستجد حاجة أعظم للإبداع في كافة أنحاء المنظمة<sup>4</sup>.

#### 2- المنظمات البارعة :

هي تلك المنظمات التي تتبنى الإبداع على سياق كبير، كما أنها غالبا ما تدخل مجال المخاطرة المدروسة، لأن الإبداع عادة ما يرتبط بالمخاطرة، وإذا كنا نتكلم عن الإبداع التنظيمي فهو نقطة الفصل، خاصة إذا تسامحت التكنولوجيا. والإمكانيات المالية... والقدرات الأخرى لكافة المنظمات• المنظمات البارعة التي تخلق تصاميم مميزة وتستغل الطاقات المبدعة في النم . وذج التنظيمي ووحدات لاستكشاف وتطوير عمليات ومنتجات وخدمات من خلال :

<sup>1</sup> مركز الخبرات المهنية - ترجمة عبد الرحمن توفيق - المناهج التدريبية المتكاملة : منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي، قرارات الإدارة العليا - الطبعة الثانية - بميك - 2004 - ص 2.

<sup>2</sup> جيمس هيجتر - مرجع سابق - ص 30.

3 Göran Ahrne & Apostolis Papakostas -INERTIA AND INNOVATION - <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Change%2520and%2520Organisation/Ahrne.pdf-STOCKHOLM 2001-2007-p 3>.

<sup>4</sup> Bruce D. Fischer - THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL INNOVATION - <http://www.elmhurst.edu/~earls/fdc/grantaps/fdcfischer.pdf- USA-March 13, 2001- AUGUST 2007-p2>.

أ- مجالس الإبداع : حيث يقوم المدراء والمسؤولون بعقد مجالس للإبداع في مختلف وظائف المنظمة تنظم بشكل إستراتيجي ودوري مع إزالة الحواجز والعراقيل الداخلية•

ب- فرص النمو والمخاطرة : عادة ما يربط الإبداع والنمو بالمخاطرة، فلا يجب على المنظمات وخاصة الصغيرة منها أن تتجنب المخاطرة التي يترتب عنها نمو وتتطور المنظمة•

ج - فرق ومجموعات البحث المتقاطعة : لا يكفي أن تؤسس المنظمة فرق بحث مختصة في كل وظيفة، بل يجب أن تشرك كل الفرق في كل الوظائف حتى يكون الإبداع مؤسس من كل الأقسام والوظائف•

د- الاستشارة الخارجية : عن طريق مراكز البحث والجامعات والخبراء••

هـ - شبكات الإبداع المفتوحة : عن طريق إفساح المجال والتقليل من الرقابة الكابحة، مما يسمح بدخول أفكار من الشركاء الخارجيين•

و- دعم عمليات التعلم : وذلك لضمان التحسن المستمر لمستوى المستخدمين، وبذلك ضمان كفاءة العمليات المقدمة من خلالها مع تنمية المواهب المبتكرة•

ز- تصميم الإبداع التنظيمي : إن كل النقاط السابقة الذكر هي التي ترسم ملامح الإبداع التنظيمي، وهي مرتبطة بدوافع المنظمة ونظرتها الإستراتيجية كما أنها مرتبطة بمبدأ التزام المسير والمستخدم في نفس الوقت<sup>1</sup>•

### 3- مراحل تسير الإبداع الإداري :

العملية الإبتكارية على المستوى الإداري تتمثل في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل مرتبة تتسم بالمرونة ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup> :

#### 3-1 اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة :

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإبتكارية الإدارية، فالعقل المبتكر هو الذي يستطيع تشخيص المشكلة وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحياناً ننظر إلى أن المشكلة على أنها انحراف عن الهدف، عندها يجب أن نحدد الانحراف، وما حجمه ومكانه، والتوقيت الذي ظهر فيه، وهذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً تعتبر نصف الحل.

#### 3-2 جمع البيانات :

عملية جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها (أولية، ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية رسمية، غير رسمية... .

#### 3-3 تحليل البيانات :

بعد عملية الجمع نبدأ مرحلة تحليل البيانات والربط بينها ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة، وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.

<sup>1</sup> Soren Kaplan & Stu Winby, - **Organizational Models for Innovation Organizational Designs that Support Strategic Innovation & Growth** -<http://www.innovation-point.com/Organizational%20Models%20for%20Innovation.pdf> – 2007.

<sup>2</sup> مركز الخبرات المهنية – مرجع سابق – ص 9-13.

### 3-4 اختيار البدائل :

بعد تحديد المشكل تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، والشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحني متناقص وذلك ناتج عن استبعاد الحلول الترقيعية وغير المناسبة، أو الوقتية و ادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر، كما تجدر الإشارة أن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة ونحن بصدد دراسة الموضوع على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنه مرتبط بإمكانيات وقدرات المنظمة.

### 3-5 تقييم البدائل واختيار أفضلها :

تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد والتقييم من خلال عرض الإيجابيات والسلبيات وتكاليفها والنتائج المتوقعة، ويتم تقويم كل بديل على ضوء المعايير التالية :

- توافقه مع أهداف وسياسة وموارد المنظمة •• - الأهداف والمكاسب التي يحققها •• - كفاءة وفعالية البديل •• - درجة المخاطرة التي يحملها •• - توافقه مع عامل الوقت والسرعة •• - توافقه مع ظروف البيئة الخارجية ••

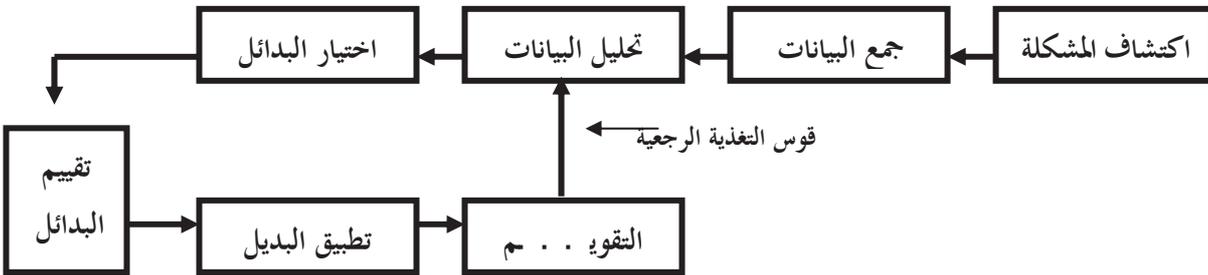
### 3-6 تطبيق البديل المختار :

يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الإستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد، لتجنب تغير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.

### 3-7 التقويم :

وهي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف إلى المشاكل التي تسير عملية التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقويم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحقا في المراحل التي سبقت.

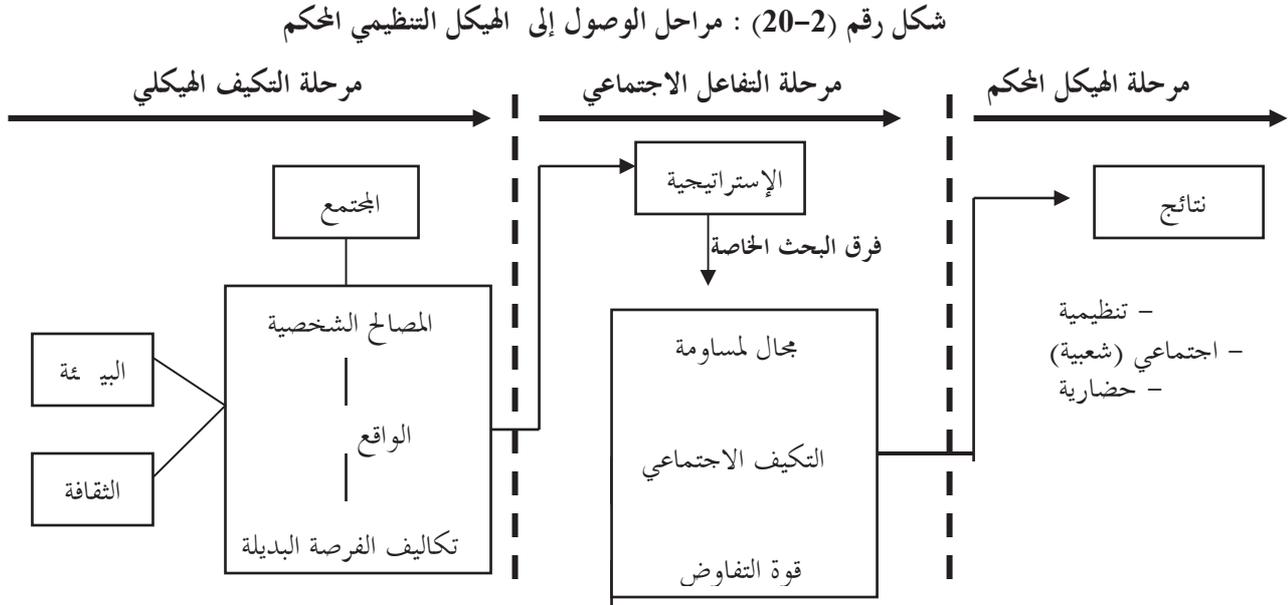
شكل رقم (2-19) : تلخيص مراحل الإبداع الإداري



المصدر : مركز الخبرات المهنية - مرجع سابق - ص 26. (بتصرف)

#### 4- الهيكل المحكم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

كثير من المؤسسات الضخمة والكبيرة بدأت في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة، هاته الأخيرة تعاني في بداية نشاطها حتى تصل مرحلة الاستقرار التنظيمي والتنافسي...، ولكي تصل المؤسسات الصغيرة إلى مرحلة الهيكل التنظيمي المحكم تمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها في الشكل التالي :



Source : C. kym wong - a critical realist approach to organizational innovation research - <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/criticalrealism/Wong.pdf> - usa 2005 -2007.

كفي تصل المؤسسة الصغيرة إلى مرحلة الهيكل التنظيمي المحكم، تمر بمرحلتين قبل هاته المرحلة :  
**المرحلة الأولى :** وهي مرحلة البداية في النشاط، وتعتبر أصعب المراحل، ويجب على المؤسسة التكيف مع المجتمع والواقع بما فيه البيئة التنافسية، فضلا عن طبيعة البيئة التحتية في المؤسسة وثقافة المالك/المسير، ومصالحه الشخصية، بالإضافة إلى تكاليف الفرص البديلة التي تمنحها البيئة الخارجية.

**المرحلة الثانية :** على ضوء المعطيات المذكورة في المرحلة الأولى تبدأ المنظمة عملية التفاعل، من خلال الإستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة، وتستطيع المنظمة خلق مجال للمساومة، عن طريق فرق البحث الخاصة الداخلية أو الخارجية (الجامعات ، مراكز البحث ، الاستشارة...)، ومن خلالها تتولد لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المجتمع، مما يعطيها قدرة على المفاوضة.

**المرحلة الثالثة :** تفرز المرحلة الثانية جملة من النتائج، وعلى ضوء هاته النتائج يمكن الحكم على هيكل المنظمة، ويمكن أن نقول أن للمنظمة هيكل محكم إذا كانت النتائج : شعبية تمس وترضي المجتمع، حضارية توافق التطورات الحديثة، وتنظيمية تلائم التطور التقني والتنظيمي الخاص بالبيئة التي تنشط فيها المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> C. kym wong - a critical realist approach to organizational innovation research - <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/criticalrealism/Wong.pdf> - usa 2005 - 2007- pp 5-6.

### 5- الإبداع والتغيير في المنظمة :

التغيير هو إحدى المطالب الأساسية لتطور المنظمة، وأدركت الولايات المتحدة الأمريكية أهمية الإبداع التنظيمي حين وجدت أن 50% من المؤسسات فقط تحسن من معدلات إنتاجها، وفي دراسة سنة 1998 في بريطانيا، وجد أن المؤسسات في فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، السويد، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وهي أكبر الاقتصاديات في العالم تصرف سوى من 4% إلى 5% من مبيعاتها على البحث بصفة عامة<sup>1</sup>، فكم تكون النسبة الموجهة للتطوير التنظيمي يا ترى...!؟. التغيير له علاقة إيجابية مع الإبداع وأثبتت الدراسات أن الإبداع يؤثر على التغيير في المجالات التالية<sup>2</sup> :

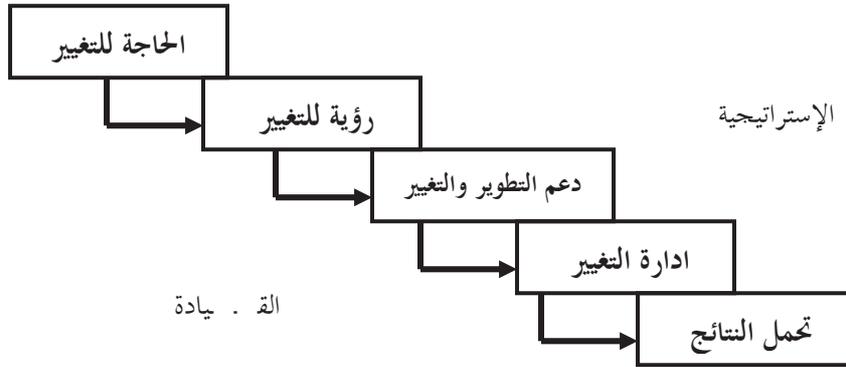
- ✓ تحول القيادة من المركزية إلى اللامركزية أو إلى قيادة مختلفة
- ✓ تسهيل آليات الاتصال و إضفاء المرونة على البيئة الداخلية
- ✓ زيادة أهمية التكنولوجيا واستعمالها التنظيمي

أثبتت الدراسة أن تقسيم العمل، خاصة المعقد، في المنظمات يسهل ويدفع عملية الإبداع، ويقلل من المركزية في التسير<sup>3</sup>، ووجد أن المنظمات التي حققت معدلات نمو سريعة هي الأعمال والمنشآت الصغيرة بالنسبة لبريطانيا، وفي ما يخص شبكات الاتصال والتكنولوجيا فلقد أثبتت الدراسات أن خصائص الشبكات الداخلية والخارجية وحسن استخدامها له الأثر الواضح على الإبداع التنظيمي ومن ثم التغيير<sup>4</sup>.

### 5-1 تطبيق التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يبدأ التغيير عند إحساس المسير في المؤسسة بضرورة التغيير، أي عند ظهور الحاجة إلى التغيير التنظيمي ولا يكفي أن تتوفر الرغبة أو الحاجة أو الضرورة، فعندما لا تتوفر الرؤية والوسائل اللازمة للتطبيق يصبح التغيير ضد مصلحة المنظمة، فيجب مراعاة الهيكل والموارد الداخلية وتكييفها مع متطلبات التغيير، ورصد وتقييم نتائج التغيير قبل الشروع فيه.

شكل رقم (2-21): مراحل تطبيق التغيير



Source : Gerald susman , Jenna stites , Kareem Jansen, Judd Michael , sterembukowsski – innovation and change management in small and medium sized : manufacturing companies – <http://www.smeal.psu.edu/cmtoc/research/nistcm.pdf> - Cambridge - 2006 jan 2007- p 29.

<sup>1</sup> J. T. Hage- ORGANIZATIONAL INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE – <http://www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/PDF/Hage1999.pdf> - Maryland- 1999- 2007-p3.

<sup>2</sup> Ibid - p 6.

<sup>3</sup> Ibid – pp 8-9.

<sup>4</sup> Kevin D. Clark , Ken G. Smith , Van Munching Hall - TOP MANAGEMENT TEAM SOCIAL NETWORKS AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: AN INFORMATION THEORY EXPLANATION OF TMT VALUE CREATION- [http://www.rhsmith.umd.edu/heit/pdfs\\_docs/TMTSAN1.pdf](http://www.rhsmith.umd.edu/heit/pdfs_docs/TMTSAN1.pdf) -Maryland - 2003 - 2007- p 28.

من الشكل يتضح أن عملية التغيير تتم وفق إستراتيجية معينة، ووفق منظور القيادة والإدارة التي تسير المنظمة تبداً بظهور الحاجة أو الضرورة للتغيير، والتي تفرز رؤية معينة، ويتم من خلالها دعم سياسة التطوير والتغيير وما يسدح بتنفيذ ذلك التغيير على أكمل وجه، وفي الأخير يجب على المنظمة تحمل نتائج التغيير.

إن عملية التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن عملية التغيير في المؤسسات الكبيرة والضخمة، هذا لأن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عنها في المنظمات الكبيرة، بالإضافة إلى أنه في المنظمات الصغيرة المالك هو الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة تحت ماح فعالاً إلى التغيير في مرحلة ما أو لا<sup>1</sup>.

## 6- التعلم والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

بات التعلم اليوم جزءاً مهماً من أولويات الإدارة، وهو نتيجة لإفرازات العولمة التي جعلت من الانتقال سبب رئيسي إلى هذه المرحلة، من مرحلة الاهتمام بالإنتاج إلى العمل كإستثمار مهم، ثم إلى الرأس المال المثقف، حتى أصبح البحث عن المعرفة كمصدر رئيسي تنافسي.

### 6-1 إدارة المعرفة :

تعرف على أنها عملية إدارة النشاطات التي تضيف قيمة إلى الرصيد المعرفي في المنظمة<sup>2</sup>.

من هذا التعريف يمكن أن نحصر كل أشكال النشاطات التي تفرز قيمة علمية ومعرفية جديدة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ونعني بذلك المقصودة وغير المقصودة.

تسهل إدارة المعرفة في المنظمات التي تتوفر فيها السجلات والتقارير والحواسيب التي تسهل عمليات ومراحل إدارة المعرفة التي تبدأ من تملك المعرفة، ثم تفسير المعلومات، ثم استثمار وتخزين المعرفة وهي أصعب من مرحلة تملك المعرفة... من هنا تعزز المؤسسة نجاحات الإبداع، ولقد وجد Meyrs و MARQUIS أن المؤسسات الصغيرة لها آثاراً أحسن من المنظمات الأخرى في مجال المنتجات من الناحية التقنية والتسويقية<sup>3</sup>، وهناك من يضيف مرحلة أخرى قبل مرحلة تملك المعرفة، وهي مرحلة توزيع المعرفة.

### 6-2 مراحل إدارة المعرفة : يمكن تلخيصها في<sup>4</sup> :

#### 6-2-1 تحصيل المعرفة واكتسابها :

ويتحقق ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي في المنظمة، أو الهيئات والمراكز العلمية أثناء العمل أو التفرغ، وهنا يكون لدينا جزء مقصود والآخر عفوي، وفي أي مكان دون استثناء، وهذا لا يلغي دور الأفراد أنفسهم في تنمية معارفهم المتعلقة بوظائفهم، سواء عن طريق الخبرة أو الممارسة العلمية.

<sup>1</sup>Gerald susman , jenna stites , karem jansen, judd michael , sterembukowsski – **innovationand change management in small and medium sized : manufacturing companies** – combridge - 2006 jan 2007- p 29.

<sup>2</sup> François THERIN - **Organizational Learning and Innovation in High-The Small Firms** - <http://ieeexplore.ieee.org/iel5/8360/26341/01174262.pdf?arnumber=1174262> – FRANCE 2002- 2007- p1.

<sup>3</sup> Ibid– p 2.

<sup>4</sup> عامر خضير الكبيسي – مرجع سابق – ص 48-54

الشيء الملاحظ أن العاملين يجدون ويبحثون عن المعرفة المتعلقة بوظائفهم، ويكونون أكثر استجابة، وأكثر تفاعلا خافا لما كانوا عليه وهم طلبة.

### 2-2-6 توزيع المعرفة وإيصالها :

يتم التوزيع والتوصيل إما عن طريق النشر عبر مختلف وسائل نظام المعلومات في المنظمة، أو عن طريق الدوريات التدريبية في المنظمة أو بالنشرات والاتصال المباشر بين المدير والمستخدمين.

### 3-2-6 تسير المعرفة :

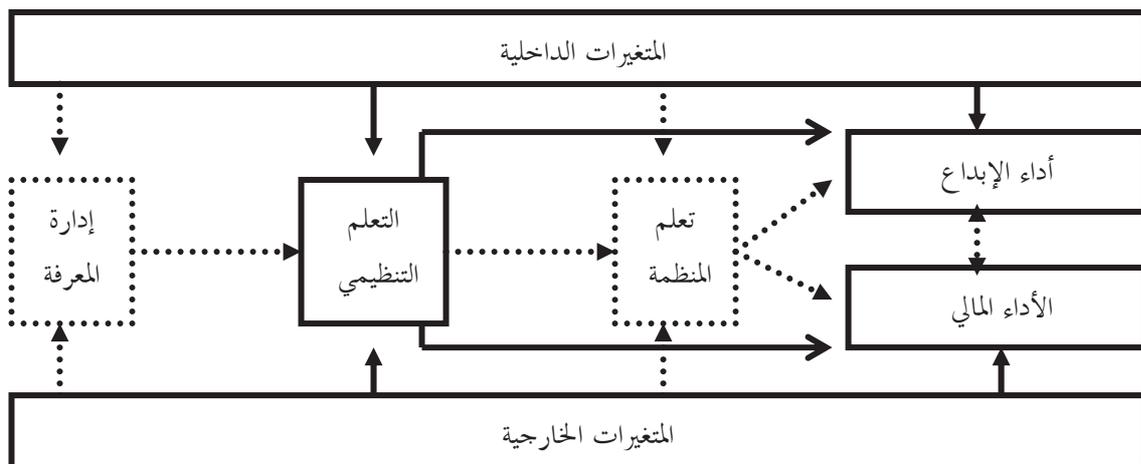
وهي مرحلة استيعاب وفهم المعلومات الجديدة والفرضيات، من أجل الفهم والربط بين الظاهرة محل الدراسة والمتغيرات، ومحاولة فهم أسباب نجاح أو فشل البرامج المطبقة، وهذه المرحلة مهمة جدا حيث يسهر الأشخاص المعنيون على تفسير المعلومات الذين يتميزون بالخبرة والاحترافية والكفاءة العالية.

### 4-2-6 توظيف واستثمار المعرفة :

تبذل الإدارة جهدا كبيرا حتى تصل إلى هذه المرحلة، ومن بين أهم الأهداف القريبة للمعرفة هو إسبامها في حل المشاكل الحالية التي تواجه المنظمة، فكلما كانت المشاكل معقدة كلما كانت أهمية المعرفة أكبر، وفي بعض الأحيان يصعب التفريق بين المشاكل الآنية الظرفية والمشاكل المستقبلية، وهنا يتعين على الإدارة توجيه جزء من جهدها في اكتشاف المشاكل المستقبلية المترتبة عن المشاكل الحالية.

الشيء المتفق عليه أنه ليس هناك صلة آلية بين إدارة المعرفة والتعلم الإبداعي وأداء الإبداع، الناتج عن الأداء الجدي في أحد المراحل أو من المنظور الاستراتيجي، حيث أن إدارة المعرفة والمنظمة بصفة عامة ستكون عرضة لمجموعة من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

شكل رقم (2-22): الإطار العام للتعلم والإبداع



Source : François THERIN – op cit– p 3.

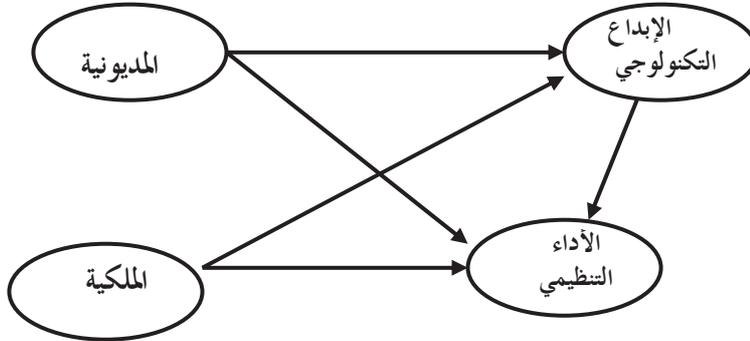
من الشكل نلاحظ أن التعلم التنظيمي يتأثر بالأداء المالي للمنظمة، وله أثره كذلك على أداء الإبداع، قد تكون هذه الآثار في الاتجاه العكسي، كما نلاحظ أن لها اتصال مباشر، أو تأثر مباشر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. أما الآثار غير المرتبطة مباشرة هي عملية إدارة المعرفة التي تتأثر بطريقة غير مباشرة مع التعلم التنظيمي من جهة، والمتغيرات الداخلية والخارجية من جهة أخرى، ويرجع ذلك إلى مدى وعي المسير في المنظمة بأهمية إدارة المعرفة في حل المشاكل الآتية والمستقبلية وعلى المركز التنافسي للمنظمة، حيث نجد كثير من المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها تعتمد على الخبرات والتجارب والتفسير العفوي، وغير المدروس للمتغيرات الداخلية والخارجية، وهذا قد يكون له أثره السلبي على عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، ولقد اشرنا سابقا إلى أهمية التقارير والأرشيف واستعمال الحاسب، ولقد وجد أن 46% من العمال ليسوا يتخدمون الحاسب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكندية مقابل 44% من العمال في المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>.

في الأخير يجب أن يكون هناك نوع من التعاون بين كافة الوظائف الممزوج بالتنافس، مع اختيار الأفراد المناسبين لكل وظيفة، وبناء نوع من الثقة عبر أنظمة إدارة المعرفة<sup>2</sup>.

### 7- تأثيرات الملكية والديون والإبداع التكنولوجي على الأداء التنظيمي :

تعتبر المؤسسات الواقعة تحت السيطرة العائلية أقل كفاءة من الشركات الأخرى، خاصة وان المؤسسات العائلية تعاني من المشاكل المالية بسبب عدم اتخاذ القرارات التمويلية المناسبة، كما وجد أن هناك رابطا إيجابيا قوي بين الإبداع التكنولوجي والإبداع التنظيمي، وهذه العناصر الثلاثة لها ارتباط وثيق فهناك علاقة عكسية بين المديونية والتسبب العائلي، وعلاقة طردية بين المديونية والإبداع التكنولوجي، وهناك علاقة طردية بين الإبداع التكنولوجي والإبداع التنظيمي<sup>3</sup>.

شكل رقم (2-23): العلاقة بين الملكية/المديونية/الإبداع التكنولوجي ، والأداء التنظيمي



Source: TSUILIN KUOANNE WU- op cit- p 33.

<sup>1</sup> Wulong Gu and Surendra Gera - **The Canadian Economy in Transition Series: The Effect of Organizational Innovation and Information Technology on Firm Performance** - <http://www.statcan.ca/english/research/11-622-MIE/11-622-MIE2003002.pdf> -Canada. November 2004-2007- p 22.

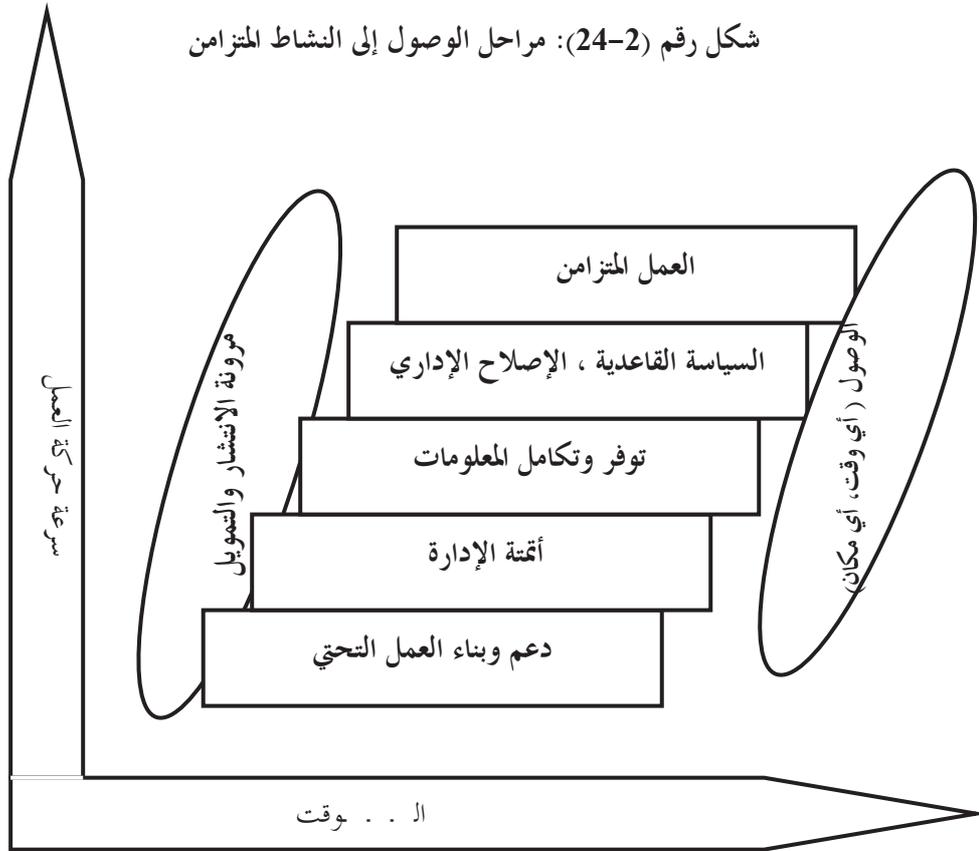
<sup>2</sup> Thomas Hahn, Per Olsson, Carl Folke ,Kristin Johansson , Andreas Duit - **Collaborative learning, organizational innovation, and adaptive co-management: the role of social networks in Kristianstad Wetlands Sweden**—<http://www.millenniumassessment.org/documents/bridging/papers/hahn.thomas.pdf> - Sweden Dec 2003.-2007- p 16.

<sup>3</sup> TSUILIN KUOANNE WU-**The Determinants of Organizational Innovation and Performance:An Examination of Taiwanese Electronics Industry/pdf** -Taiwan –2006 - august 2006 – pp 7-12 .

### 8- تطور العمل وتفاعل عناصر التسيير الإداري :

إن حصول المنظمة على عمل و نشاط متزامن مع التطور الحاصل مع المتغيرات البيئية، ينتج عن تفاعل كافة العناصر المكونة للعمل الإداري الداخلي المنظم.

يبدأ العمل أولاً على دعم البناء التحتي للمنظمة والمتمثلة في توفير عناصر الإنتاج الضرورية للعمل، ثم تعمل المنظمة على أتمتة الإدارة وتجهيزها إعلامياً ومعلوماتياً، مما يسمح بتوفر وانتقال المعلومة بين مختلف الوظائف فيها، وهو الأمر الذي يسهل عملية الإصلاح الإداري، هذا كله عندما توفر الموارد المالية اللازمة، وهو الأمر الذي يسمح للمنظمة بالوصول إلى كافة الموارد والمعلومات في أي وقت وأي مكان.



Source : John Madden - IBM Brings Integration Innovation To SMB Market -  
www.summitstrat.com/pdf -December 2004- Jan 2007 - p7.

### المطلب الثالث : الإبداع وتسيير الموارد البشرية

يعتبر تسيير الموارد البشرية في المنظمة جزءاً من التسيير الإداري، لكن نظراً لأهمية وحساسية هذا العنصر بالنسبة للمنظمة بصفة عامة وللإبداع بصفة خاصة آتينا أن نتعرف إلى أهمية هذا العنصر بشكل أكبر.

عندما تتساوى الإمكانيات والفرص بالنسبة لكافة المنظمات فإن الفارق يصنع من الداخل، والعنصر الذي يمكنه أن يصنع الفارق هو المورد البشري، فهذا الأخير يعتبر المحرك الأساسي والفعال للعملية الإنتاجية والإدارية والإبداعية في المنظمة.

إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد لذلك أصبح من الضروري إيجاد طريقة لرفع الأداء داخل المنظمة.

#### 1- مفهوم نظام الموارد البشرية :

هو عبارة عن نظام له خصائصه المادية والفكرية التي تتفاعل فيما بينها وتمثل هذه الأجزاء المترابطة في المدخلات، وهي الأفراد والبيانات والمعلومات، والعمليات التي تتم داخل المنظمة، أما المخرجات فهي مجموعة المهارات والقدرات التي تحدد مستويات الأداء التي يحققها الأفراد في المنظمة<sup>1</sup>.

#### 2- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تختلف عملية إدارة الموارد على حسب نوع وهدف المنظمة، ويمكن تحديد المفهوم العام كما يلي :

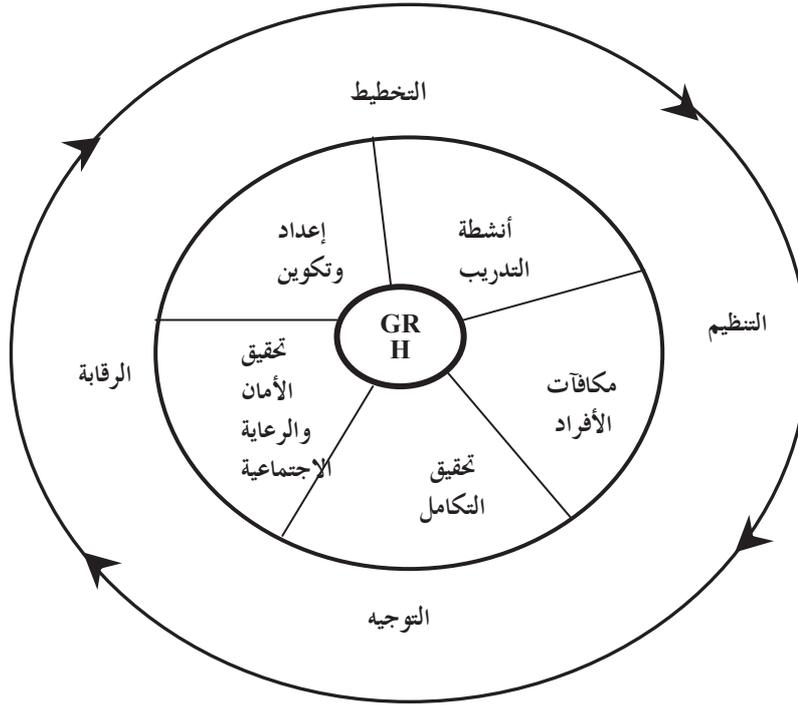
إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه للقوى العاملة في المنظمة، وتمثل هذه العمليات في التدريب، المكافآت، التكامل بين مصالح المنظمة ومصالح الأفراد...<sup>2</sup>.

يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من المهارات والقدرات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، مع تدريب وتنمية المهارات باستمرار.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر - الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية 2004 - ص ص 56-58.

<sup>2</sup> نفسه - ص ص 58-59.

شكل رقم (2-25): نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



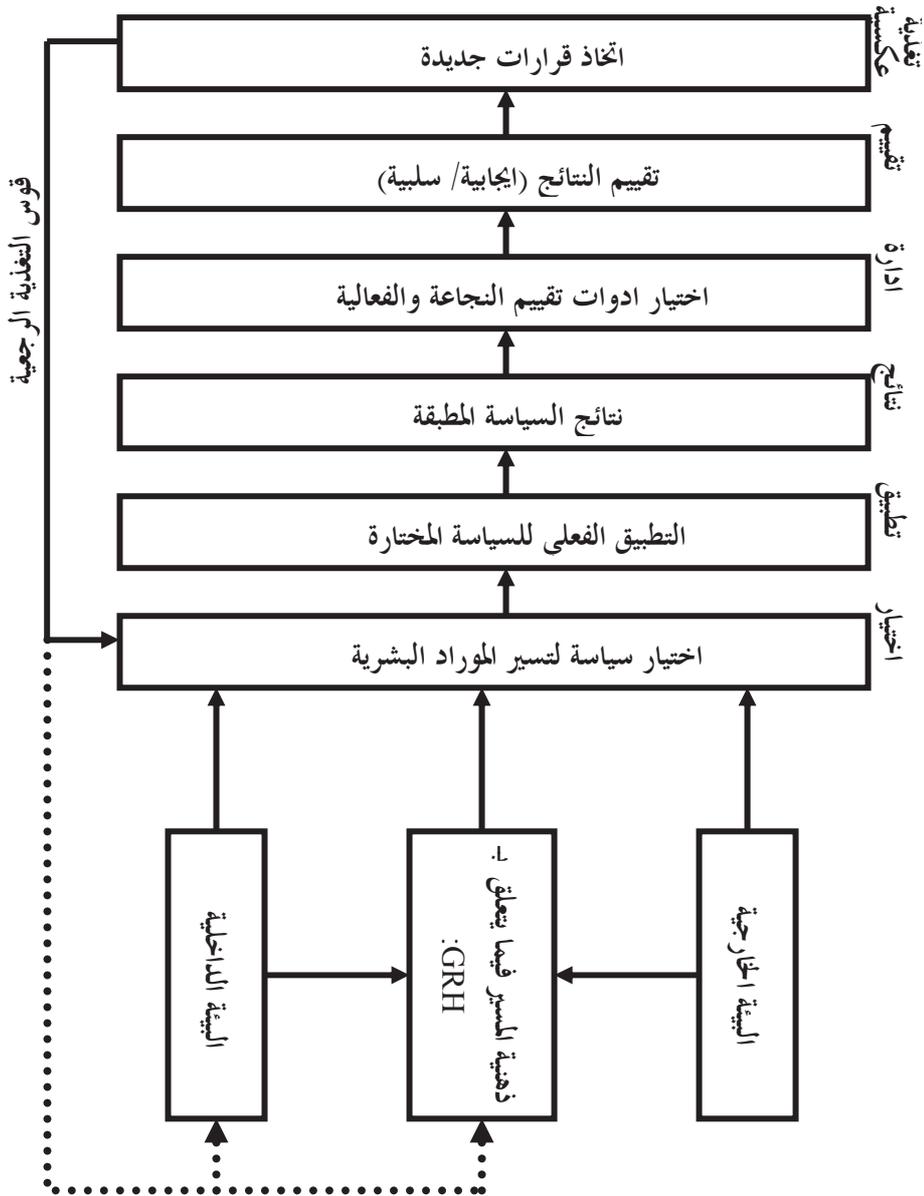
المصدر : مصطفى محمود أبو بكر - مرجع سابق - ص 59.

إن المدير الفعال هو الذي يعمل على التخطيط المسبق لأنشطة الموارد البشرية لأنه أحد العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ثم عن طريق عملية التنظيم، تستطيع المنظمة الوصول إلى الأهداف المسطرة، وذلك بعد تحديد خطة العمل وتحديد الهيكل التنظيمي، تأتي عملية التنفيذ عن طريق عملية التوجيه التي تتضمن إزالة العقبات ولا يجب أن تهمل عملية الرقابة وعملية تنسيق الأنشطة وفقاً للخطة المرسومة.

### 3- سيورة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإلى أهمية المورد البشري فيها، لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد على كثافة رأس المال، وإنما يعتمد على كثافة رأس المال البشري، وبالتالي لا بد من الاعتناء به إذا المورد لأنه أساس الإبداع والمحور الأساسي لكسب مزايا تنافسية، لقد أثبتت الدراسات أن العاملين في قسم التسويق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمتازون بديناميكية وفعالية عالية نظراً لعدة أسباب أهمها لفت نظر المؤسسات الكبيرة.

شكل رقم (2-26) : سيرورة GRH في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر : بن عيسى.م. المهدي - سلسلة محاضرات : تسير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - سنة أولى ماجستير - السنة الجامعية 2006/2005 - جامعة ورقلة .

إن سيرورة المنظومة البشرية في المنظمة غير معزولة عن المتغيرات الخارجية لأن سياسة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة، وهذه الأخيرة مرتبطة بالمحددات الداخلية والخارجية، مع إبراز دور المسير الذي يعتبر المحور الأساسي للتسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تبدأ عملية تسيير المنظومة البشرية من المحددات الثلاثة الأساسية وهي البيئة الداخلية والخارجية والمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع خطة تكتيكية ل.. إستراتيجية، لأن المورد البشري في هذا النوع من المؤسسات يتميز بضعف الاستقرار، ثم تأتي عملية التطبيق لمراحل السياسة المختارة، ويترتب عن ذلك جملة من النتائج التي يجب على المسير إشراك كافة الأطراف لمناقشة تلك النتائج وتقييمها.

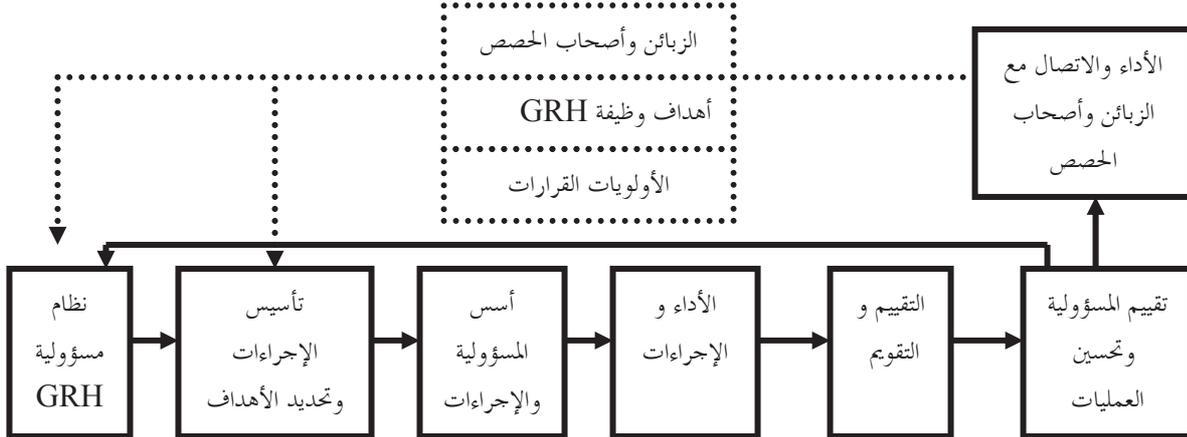
عن طريق عملية التقييم تظهر أدوات النجاعة والفاعلية التي تتخذ بشأنها قرارات جديدة ويتم أخذها من جديد لإعداد وتعديل سياسة الموارد البشرية في المنظمة، عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية<sup>1</sup>.

### 3-1 نظام مسؤولية الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تظهر أهمية ودور المسير أكبر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، التي يكون فيها وظيفة خاصة بالموارد البشرية • أما في المؤسسات الصغيرة والمصغرة تنحصر المسؤولية في المسير، أما في المؤسسات المتوسطة ترجع إلى حجم ونوع نشاط المؤسسة، بالإضافة إلى عقلية المسير، ويجب أن يضع المسير جملة من الأهداف لوظيفة الموارد البشرية، ولا يجب أن يتوقف الأمر على وضع الأهداف، بل يجب أن يكون للمنظمة 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 تسير الإبداع<sup>2</sup>.

شكل رقم (2-27): نظام مسؤولية GRH في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: United States Office of Personnel Management - Strategic Planning Human Resources Management: HRM Accountability System Development Guide - /pdf- USA 1998 – august 2006. www.financenet.gov -P 13

هذا الشكل المستمر في سيره عن طريق ما يسمى بالتغذية الرجعية، وهو شديد الحساسية لأنه يتعامل مع الأشخاص وهذا التعامل لا بد أن يكون مثمرا، والمعروف أن التعامل مع العنصر البشري هو أصعب أنواع التسيير.

### 3-2 تدرج المسؤولية :

يفيد فهم تدرج المسؤوليات في الوصول إلى الأهداف المسطرة في أسرع وقت ممكن، فتدرج وتحديد المسؤولية من العوامل الأساسية التي تضمن الالتزام بالقوانين وتعليمات العمل، كما أن تدرج المسؤولية في المنظمة يترجم كفاءة العمل في

<sup>1</sup> ابن عيسى محمد المهدي - سلسلة محاضرات : تسير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -أولى ماجستير - 2006/2005 - جامعة ورقلة.

<sup>2</sup> United States Office of Personnel Management - Strategic Planning Human Resources Management :HRM Accountability System Development Guide - http://www.interactivemeetingsolutions.com/training/sexual%20harassment%20training.pdf - USA 1998 – 2006 -P 12.

الموارد البشرية، ويمكن الحكم على نجاح نظام تدرج المسؤولية في المنظمة من خلال تطعيم الأهداف وتركيزها وصعوبتها مع وجود جو يسوده الاحترام والالتزام.

إن تدرج المسؤولية يهدف إلى قياس المساهمة الايجابية لوظيفة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، في المنظمة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.

في الحقيقة إن هذه الوظيفة لا تقدم شيء ملموس يمكن قياسه كميًا، كما في الوظائف الأخرى مثل التسويق بحجم المبيعات، الإنتاج بالكميات المنتجة...، لكن قياس اثر هذه الوظيفة هو عبارة عن مرودية الوظائف الأخرى ككل بل جملة واحدة، لأن كفاءة تلك الوظائف ترجع إلى كفاءة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، وإلى كفاءة المسير في المؤسسات الصغيرة والمصغرة<sup>1</sup>.

شكل رقم (2-28): أهمية الالتزام القانوني بالنسبة للأهداف الإستراتيجية



Source : United States Office of Personnel Management -op cit- p 16.

من الشكل يتبين مدى أهمية البرامج والعمليات بالنسبة لتسير الموارد البشرية في المنظمة من اجل الوصل الى قمة الهرم المتمثل في الأهداف الإستراتيجية، لكن الشكل يعطي أهمية كبيرة للالتزام القانوني والذي يوضح التدرج في المسؤولية، ومن هنا يجب على المسير أن يبين للأفراد ويبعث فيهم روح المسؤولية والالتزام القانوني.

#### 4- أنظمة العمل عالية الأداء :

أثبتت الكثير من الدراسات في مجال الإبداع أن الأداء القوي للموارد البشرية يزيد من معدلات الإنتاج، كما يمكن أن يؤثر على إبداع الشركات الصغيرة، حيث يذكر "أندرسون" ضمن دراسة سنة 2004 أن هناك عوامل تؤثر على الإبداع وهي : الهيكل، الإستراتيجية، وحجم الموارد، وثقافة القيادة، ونظام الموارد البشرية • هذه الأشياء تؤثر على الإبداع التنظيمي في المنظمة، ولضمان هذا الإبداع لابد من دعم المعرفة وزيادة المهارات في المنظمة.

يقول " شيببتون " في دراسة سنة 2004 ... أن خلق الإبداع والترويج له من مسؤوليات الموارد البشرية داخليا، كما أثبتت الدراسة أن الممارسات في أنظمة العمل العالية الأداء يحفز الإبداع في المؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى عملية اختيار

<sup>1</sup> United States Office of Personnel Management – op cit - p 16.

الأفراد، والخبرات وعمليات تدريب وتطوير المستخدمين•• تركز أنظمة العمل العالية الأداء على المرونة التي يكون لها تأثيرها الكبير على المستخدمين بالإضافة إلى نظام التحفيز الذي ينشط ويفعل السلوك الإبداعي ويجذب أفراد مبدعين آخرين، بالإضافة إلى أن الأفراد يروجون ويبحثون للإبداع حتى خارج وظائفهم، أي انه يصبح كسلوك مزروع كما يقول " غوتري" سنة 2001.

البحث عن الإبداع يبدأ من الأفكار الجديدة والمعرفة، وتحويل هذه الأفكار والمعرفة إلى تطبيقات على أرض الواقع، كما أن المعرفة تتضمن فهم مشترك نامي بين الأفراد<sup>1</sup>.

فيما يلي سنستعرض جدول يوضح العلاقة والارتباط بين حجم المؤسسة وتوفر أنظمة الأداء العالي للموارد البشرية، ويمكننا أن نخرج بنتيجة لهذه الدراسة التي أقيمت على تسعمائة وتسعة (909) مؤسسة بين صغيرة ومصغرة ومتوسطة .

جدول رقم (2-04) : العلاقة بين الأداء العالي لـ GRH وحجم المنظمة

النسبة	عدد المطبقين للنظام	المجموع	حجم المنظمة(عدد العمال)
%51	253	495	20 - 6
%61	130	212	50 - 21
%71	121	170	100 - 51
%66	21	32	175 - 101
%58	525	909	المجموع

Source : Jan de Kok and Deanne den Hartog - High Performance Work Systems, Performance and Innovativeness in Small Firms- <http://www.bls.gov/opub/mlr/1995/05/art3full.pdf>- Zoetermeer, February 2006 – 2007– p 17.

نلاحظ من الجدول ان الأداء العالي يكون أكثر في المؤسسات المتوسطة الحجم، وخاصة من (51-100) مسخدم، وهي منظمات تهيأ لتدخل مرحلة أخرى، وقد تحسب ضمن المؤسسات الكبيرة، بينما نلاحظ أن النسبة الأقل كانت في المؤسسات المصغرة، فنصف عدد هذه الأخيرة لا تطبق نظام عالي الأداء، وهذا راجع إلى عدم توفر أو نقص بعض العوامل التي ذكرها " أندرسون " في دراسته سابقا، وهي : الهيكل، الإستراتيجية، حجم الموارد، ثقافة القيادة، ونظام الموارد البشرية، وهذه التجارب أثبتت أن استخدام نظام عالي الأداء للموارد البشرية يفيد في التوقع الصحيح بنسبة 85%<sup>2</sup>.

#### 1-4 نظام الموارد البشرية والإستراتيجية :

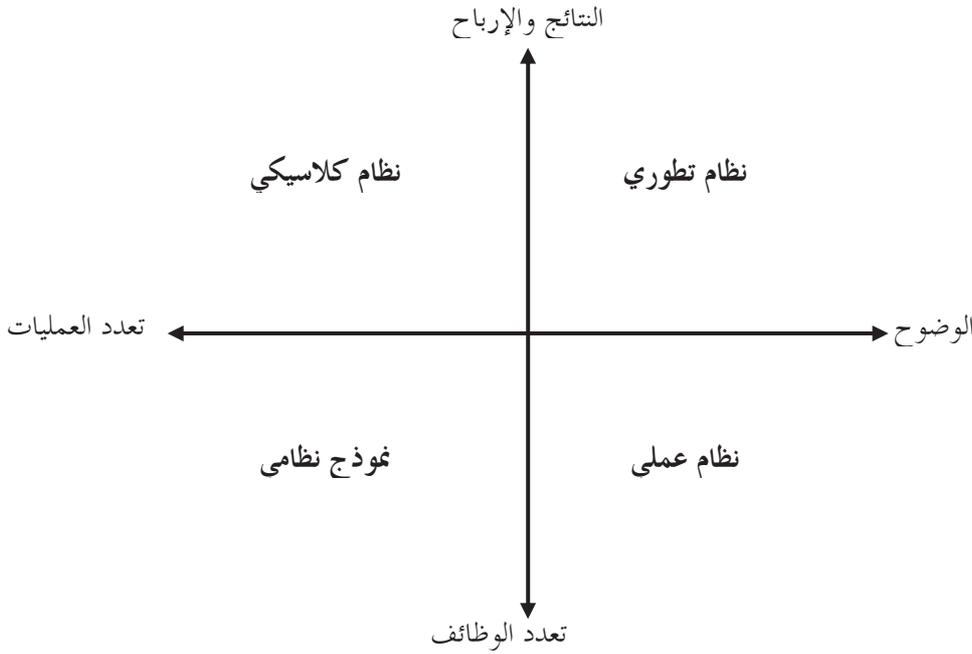
يفترض بأن الإستراتيجية معده على نحو عقلاي يستهدف الرفع من مستوى الأرباح، والمفترض أن نظام الموارد البشرية موضوع ومعد من أجل نفس السبب كجزء من الإستراتيجية الكلية، وهنا نميز بين أربعة مواضيع وأنظمة مهيمنة على تسير الموارد البشرية<sup>3</sup>، وسنستعرض الشكل الموالي والذي يوضح الأنظمة الأربعة التي تستعمل لصياغة الإستراتيجية

<sup>1</sup> Jan de Kok and Deanne den Hartog - High Performance Work Systems, Performance and Innovativeness in Small Firms- <http://www.bls.gov/opub/mlr/1995/05/art3full.pdf>- Zoetermeer, February 2006 – 2007– pp 12-13.

<sup>2</sup> Ibid - p 21.

<sup>3</sup> Charlotte Koch ,Jan de Kok -human resource: based theory of the small firm - <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H199906.pdf> - Zoetermeer, October 1999 – 2006- p 9.

شكل رقم (2-29): أنظمة GRH الأربعة لصياغة الإستراتيجية.



Source : Charlotte Koch ,Jan de Kok – op cit - p 10.

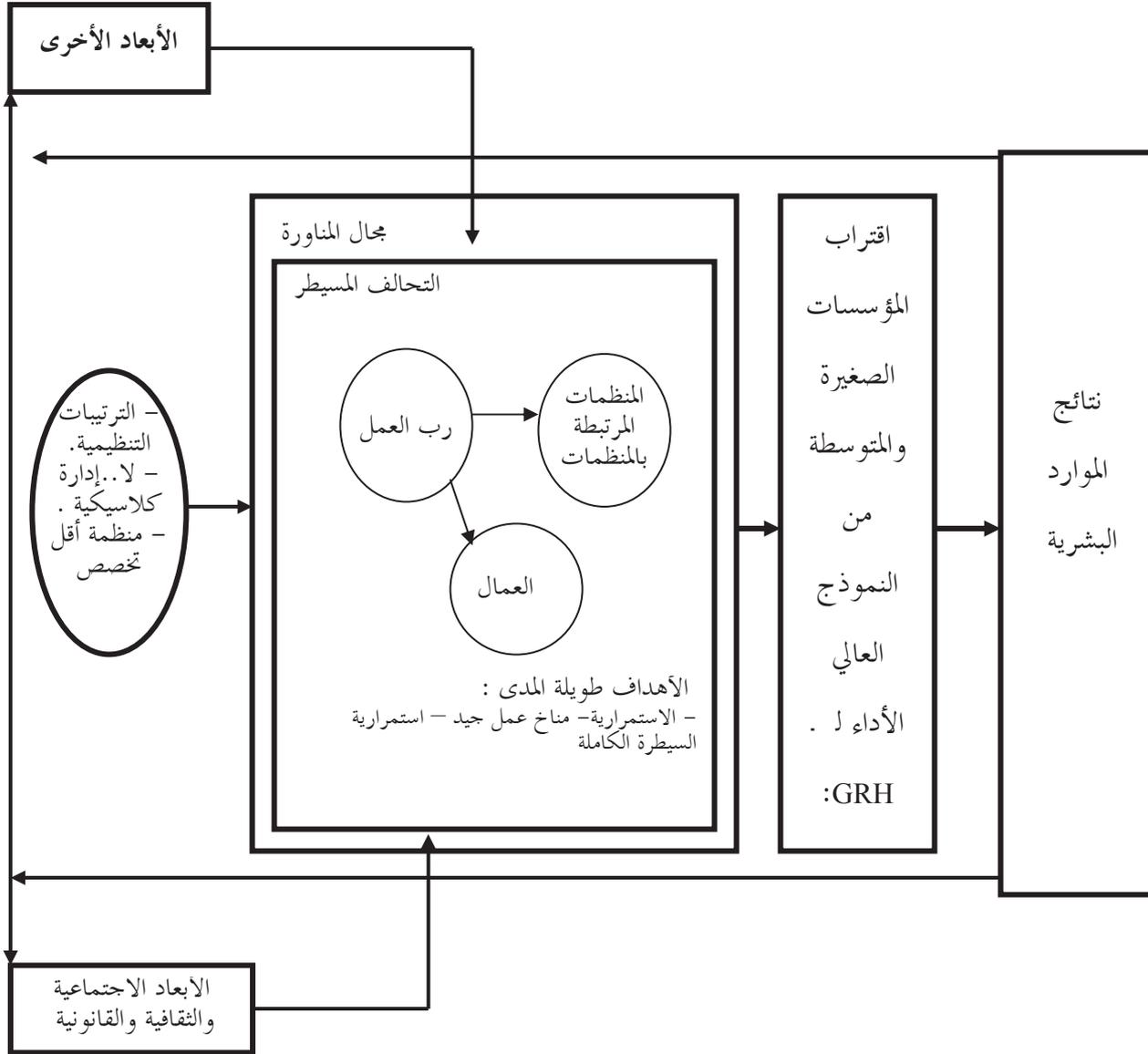
إن النظرة الكلاسيكية لصياغة الإستراتيجية تنحى إلى الربحية كهدف أعلى وعقلائي من الأعلى إلى الأسفل، باستعمال الطرق المعتادة والكلاسيكية لنظام الموارد البشرية في المنظمة وأكثر ما يميزه تعدد العمليات، ويعتمد على جزء يسير من التخطيط العقلائي، أما النموذج النظامي فبالإضافة إلى أنه يشترك مع الكلاسيكي في صفة تعدد العمليات، إلا أنه يضيف صفة تعدد الوظائف للنموذج، أما العملي فهو يمتاز بالوضوح رغم تعدد الوظائف، أما النموذج الرابع وهو التطوري يمتاز بالوضوح ويهدف إلى الربح، وهو النموذج المشجع على الإبداع في المنظمة.

إن هذه الأنظمة مرتبطة بمستوى وثقافة ورب المنظمة فهو الذي يحدد النموذج والطريقة التي تسير عليها المنظومة الموارد البشرية في المؤسسة بطريقة مباشرة مقصودة، أو غير مقصودة، أي عن حسن نية وخاصة في المؤسسات المصغرة التي لا توجد فيها وظيفة للموارد البشرية<sup>1</sup>.

في بعض الأحيان لا يمكن للمنظمات الصغيرة والمتوسطة إتباع النموذج الكامل والعالي الأداء نظرا للأسباب السالفة الذكر في دراسة "أندرسون"، لكن يمكن أن تقترب من تحقيق ذلك عن طريق إتباع الحد الأدنى من الشروط التي يجب توفرها في المنظمة داخليا، مع إعطاء اهتمام أكبر للمورد البشري، وعدم إهمال الجوانب الخارجية.

<sup>1</sup> Charlotte Koch ,Jan de Kok – op cit- p 11.

## شكل رقم (2-30) : نموذج مقترح لإدارة المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source : Charlotte Koch, Jan de Kok – op cit- p 25.

هذا النموذج يبدأ من الترتيب التنظيمي الذي يركز على نموذج غير كلاسيكي لتسيير الموارد البشرية، والذي يعتمد على تعدد العمليات والربح كهدف أكبر، والقصد هنا هو إضفاء نوع من المرونة على نموذج الإدارة عن طريق التقليل من العمليات بالإضافة إلى عدم تخصص العمال لأن المؤسسة الصغيرة ليس لها القدرة على جلب مختصين في مجال ما، ولذلك نجد أن الموظفين في هذه المنظمات يقومون بأعمال مختلفة.

تظهر عدة تأثيرات في مجال المناورة بين الأطراف الثلاث، حيث نجد أن لرب العمل أثرا كبيرا على منظومة الموارد البشرية، وأثبتت الدراسات أن لرب العمل أثر سلبي في أغلب الأحيان، ونجد أن لرب العمل أهداف طويلة المدى، وهي الاستمرارية، وخلق مناخ جيد للعمل، وبقاء سيطرته على المنظمة بشكل تام.

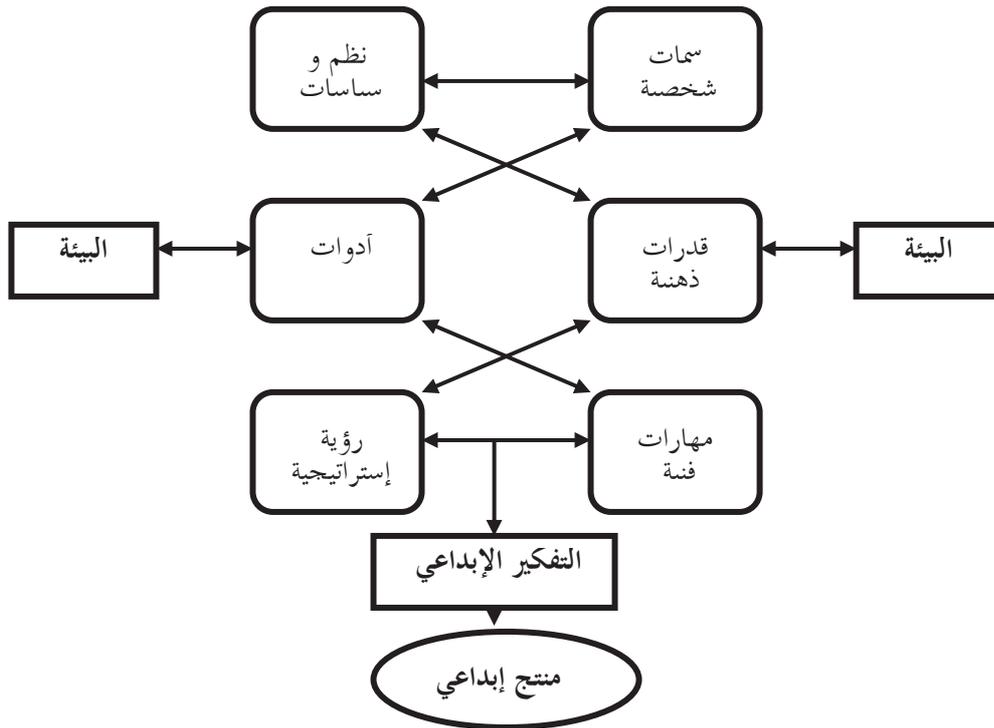
العمال في غالب الأحيان لا يكون لهم الأثر الكبير أو القدرة على السيطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا عن طريق الاتحادات النقابية، لكن يمكن أن يكون لهم الأثر الفعال إذا كان رب العمل هو الذي يدمجهم في العملية خاصة إذا كانت العلاقة بين الطرفين علاقة جيدة.

العنصر الثالث في مجال المناورة أو السيطرة هم المنظمات، التي لها علاقة بالمؤسسة كالموردين والعملاء الذين يكون لهم الأثر في سياسة التسعير وإدارة شؤون الموظفين في المنظمة<sup>1</sup>.

### 5- أهمية المورد البشري بالنسبة للإبداع :

يعتبر العمل الإبداعي عملية متكاملة ومنظمة ناتجة عن القرارات المدروسة والتفكير المنظم لدى الأفراد في المنظمة، بهدف التوصل إلى شيء جديد ( منتج ، عملية، ...)، نافع يفيد المنظمة والمجتمع، وبناء عليه يشير الإبداع والابتكار 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 أجل حل المشاكل أو خلق أفكار و بدائل غير تقليدية من خلال مجموعة من مقومات التفكير الإبداعي، والعلاقة بين الإبداع والتفكير الإبداعي<sup>2</sup>، والشكل الموالي يوضح ويبين مقومات التفكير الإبداعي.

شكل رقم (2-31): مقومات التفكير الإبداعي



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر - مرجع سابق - ص 61.

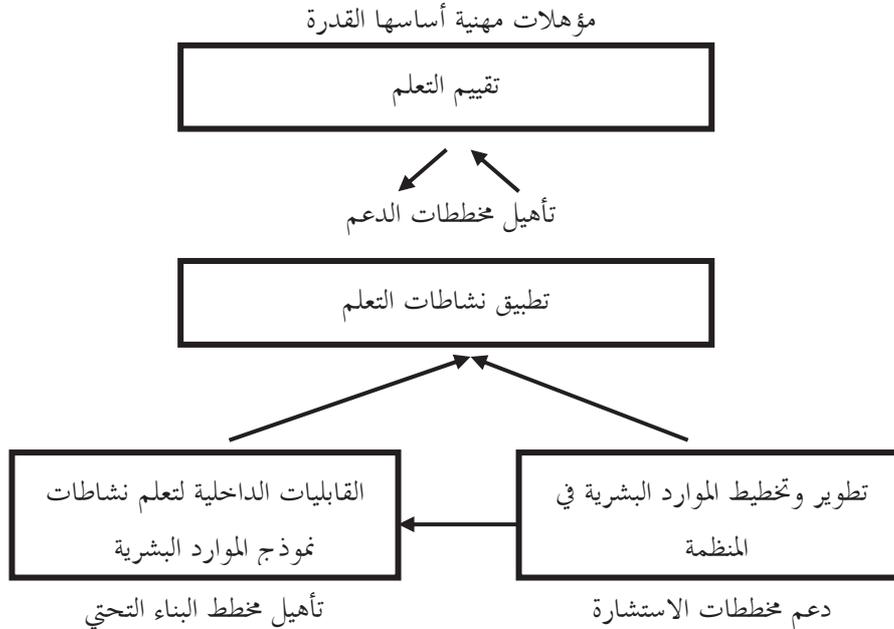
من الشكل نلاحظ أن التفكير الإبداعي يعتمد أساساً على المهارات الفردية بالإضافة إلى الأدوات، والإستراتيجية المتبعة في المؤسسة، إلا أنه حسب دراسة أقيمت في اليابان أن اليد العاملة الماهرة غير مهتمين بالعمل في المؤسسات الصغيرة

<sup>1</sup> Charlotte Koch ,Jan de Kok – op cit- p 17 , 26 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر - مرجع سابق - ص 169- 170.

والمتوسطة، ويفضلون العمل في المؤسسات الكبيرة بالإضافة إلى أن طريقة اختيار الموظفين في هذا النوع من المؤسسات غير فعالة، ولذلك تبقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى القدرات والمهارات<sup>1</sup>، ولهذا الأسباب قدم مقتراح من أربعة مكونات أساسية من أجل مواجهة ضعف التأهيل، ونقص المهارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>.

### شكل رقم (2-32) مخطط لحل مشكل ضعف التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source :George Panayides - HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AUTHORITY OF CYPRUS : POLICIES AND ACTIVITIES IN SUPPORT OF SMALL ENTERPRISES/pdf- JUNE 2004 – august 2006- p2 .

من المخطط نستنتج إن تطوير وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة، يعتمد على الاستشارة الدائمة مع كافة الأفراد والمسيرين وهو المراد الذي يهيئ ويعطي قابليات داخلية لتعلم نشاطات الموارد البشرية، وغيرها من النشاطات الأخرى، ثم لا بد من تقييم التعلم وهو ما يكسب المنظمة مؤهلات مهنية.

<sup>1</sup> International labour organization – Good Practice Sweden s in Labour Administration- www.ilo.org/htm - 2002- 2006- p 2.

<sup>2</sup> George Panayides - HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AUTHORITY OF CYPRUS : POLICIES AND ACTIVITIES IN SUPPORT OF SMALL ENTERPRISES/pdf - JUNE 2004 – august 2006 – p 11.

## المبحث الثاني: تسيير الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

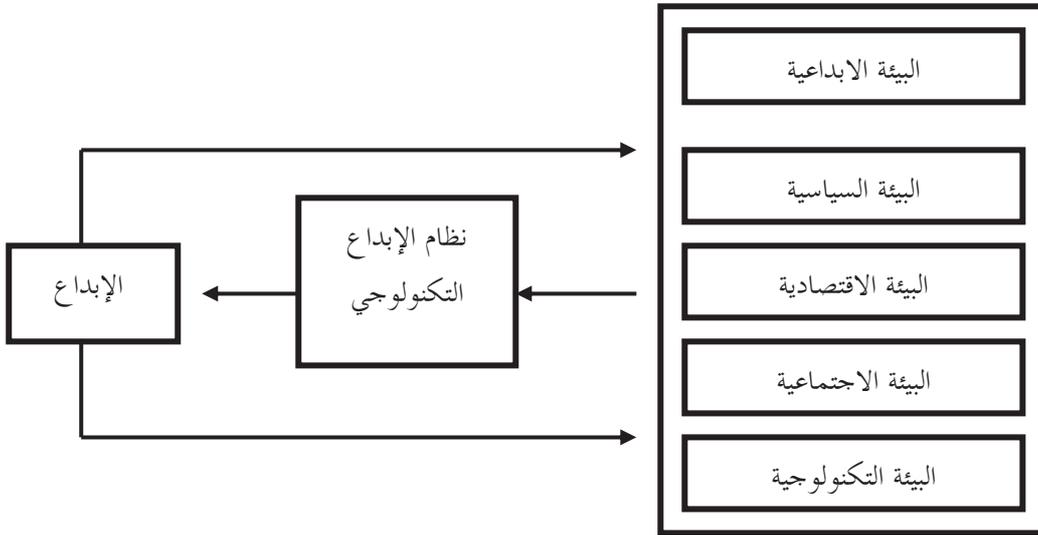
ربما يكون الاعتقاد السائد أن المؤسسات الكبيرة والضخمة هي المكان المناسب لازدهار الإبداع التكنولوجي، وقد يكون هذا الاعتقاد صحيح إلى حد ما، لكن مع ذلك فالمؤسسات الصغيرة وخاصة المتوسطة لها إمكانيات تكنولوجية مميزة يجب أن تسيروها بطريقة تدعم الإبداع التكنولوجي فيها، ومهما كان مستوى الإبداع، فيجب تسييره كي تستطيع المنظمة الحصول على إبداعات أخرى أكبر.

### المطلب الأول: برمجة وتنظيم الإبداع التكنولوجي

#### 1- نظام الإبداع التكنولوجي :

هو عبارة عن نظام مفتوح على البيئة التقنية ( العلم والتكنولوجيا ) والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، ومحاولة الاستفادة من هذه البيئة وتحويلها في شكل منتجات وأساليب جديدة.

شكل رقم (2-34) : تفاعل نظام الإبداع مع البيئة الخارجية



Source : Taronndeau.j.c- op.cit – p40.

من الشكل نلاحظ أن نظام الإبداع التكنولوجي يتأثر بالبيئة الخارجية وهو الذي ينتج إبداعا جديدا، هذا الأخير له أثره الكبير على البيئة الخارجية.

## 1-1 مفهوم الإبداع التكنولوجي :

هو مجموعة النشاطات والوظائف المعدة لإنتاج فكرة أو منتج، أو أسلوب من البداية إلى غاية إنجاز وتجسد يد ذك الشيء في شكل ملموس، أي هو عبارة عن رحلة الانتقال من الفكرة النظرية، إلى التجسيد في شكل أسلوب أو منتج.

يقوم نظام الإبداع التكنولوجي بتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات، ويعمل على التخفيض التدريجي لمخاطر المتوقعة التي تحيط بالإبداع من بداية الفكرة إلى تجسيدها على أرض الواقع<sup>1</sup>.

## 2- تسير مراحل نظام الإبداع التكنولوجي : خمس مراحل أساسية :

### 1-2 مرحلة البحث والاختراع :

يرتكز الاختراع على مجموع المعارف الأساسية من البحث العلمي الأساسي، ولحيازة هذه المعارف لابد للمبتدع من الاقتراب إلى الجهات المختصة، وهي الجامعات ومراكز البحث والمجموعات التي تدعمها جملة من الشركات، خاصة إذا تعلقت الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكما رأينا في الفصل الأول، - المبحث الثاني-، طريقة الحصول على التكنولوجيا، وقلنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يناسبها شكل اتفاقيات التعاون لتجنب التكاليف العالية، وهناك مصدرين للاختراعات هما<sup>2</sup>:

### 1-1-2 المصادر الداخلية :

وتعنى بها المؤسسات العملاقة التي تتوفر على مراكز بحث داخلية، والمعلن عنها رسمياً، ومهمتها معالجة المشاكل الإنتاجية، وتتطلب هذه الهياكل طاقات مالية ومادية بشرية ومعرفية هائلة، وتوضع لها برامج وخطط وفق سياسة معينة.

### 2-1-2 المصادر الخارجية :

وهي المؤسسات التي تلجأ إليها المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وحتى الكبيرة من أجل الحصول على الاختراعات، وتتمثل في مراكز البحث والتطوير، المخابر العلمية، والجامعات والمبدعون الأحرار.

### 2-2 مرحلة اتخاذ القرار بشأن الفكرة والاختراع :

في هذه المرحلة يتم اتخاذ قرار البداية في مشروع الإبداع التكنولوجي، وعندها تقوم المنظمة بعدة دراسات ضرورية يتوقف عليها الاستمرار في الإبداع أو إعادة النظر فيه وهي<sup>3</sup> :

### 1-2-2 الدراسة التقنية :

وهي دراسة إمكانيات المؤسسة التكنولوجية، من موارد مالية ومادية وطرق وأساليب، وهل تفي هذه الموارد بكل مستلزمات تنفيذ وتطبيق الاختراع على أرض الواقع .. أم لا ؟! أو حتى إضفاء نوع من التحسينات على المنتجات.

### 2-2-2 دراسة الجدوى الاقتصادية :

وتخص الجانب التسويقي، وجانب التكاليف ... ، حيث يتم الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي فرص نجاح تسويق هذا الاختراع؟ وما هي الحاجات التي يلبيها؟

<sup>1</sup>Tarondeau.j.c- op cit – p 45.

<sup>2</sup> Oukil.M.S- op cit – 1995- p18,19.

<sup>3</sup> Bernard de cagny –op cit – p 184.

- هل يوجد قنوات لتوزيع وتصريف هذا المنتج؟
- هل يمكن تغطية التكاليف عن طريق العائد؟

### 2-3 مرحلة التطوير :

في هذه المرحلة يتم تبني الاختراع بشكل نهائي، حيث تبدأ مرحلة ظهور الإبداع عن طريق صنع نموذج معين، ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض تصنيع المنتج من الناحية التكنولوجية والاقتصادية، كما يتم حماية المنتج من المنافسة عن طريق الحماية.

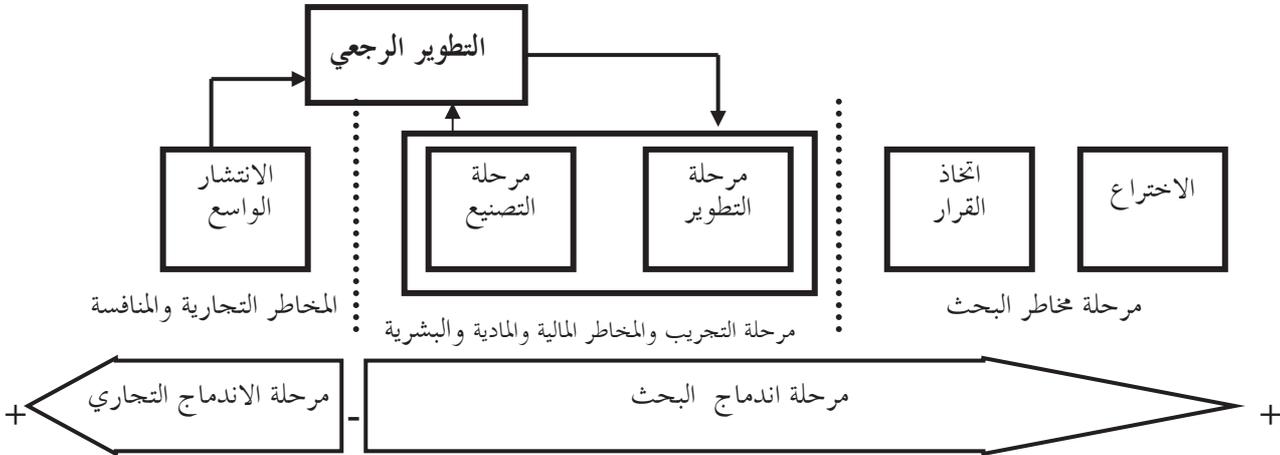
### 2-4 مرحلة التصنيع :

خلال هذه المرحلة تبدأ عملية التصنيع والتجريب للمنتج، كما يتم تعديله، وإضفاء التحسينات عن طريق تجنيد كل الوسائل المادية والمالية والبشرية، والمعرفية لضمان نجاح الإبداع<sup>1</sup>.

### 2-5 مرحلة انتشار الإبداع التكنولوجي :

يصبح المنتج في هذه المرحلة لدى المستهلكين، والمستفيدين منه من أجل تلبية الحاجات التي أنتج من أجلها، أو تسوقه المنظمة في شكل براءات اختراع.

شكل رقم (2-35): تسير مراحل نظام الإبداع التكنولوجي



المصدر : من إعداد الطالب

من الشكل نلاحظ أن الاختراع يمر بعدة أنواع من المخاطر، نوعين في مرحلة اندماج البحث، وخروجه إلى الواقع، وهما مخاطر البحث، والمخاطر المالية وعدم توفر الأدوات اللازمة، أو عدم وجود الطاقات البشرية المؤهلة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما المرحلة الأخرى، هي مرحلة الاندماج التجاري، وتواجه المنظمة خطر المنافسة من الآخرين، أو خطر عدم قبول المنتج من طرف المستهلكين نظرا لظروف معينة أو عيب، وتوجد مرحلة أخرى مستمرة، وهي مرحلة التطوير.

<sup>1</sup> Lachman.jean - finance des stratégiés de l'innovation des PME – Economica - paris -1996- p 25.

الرجعي، أو ما يسمى بقوس التغذية الرجعية الإنتاجية، مما يساعد على تطوير المنتج بصفة مستمرة لكي يلائم طلبات المستهلكين.

### 3- دوافع ومحفزات الإبداع التكنولوجي في المنظمة :

يعتبر الإبداع التكنولوجي أكبر العوامل التي تضمن للمؤسسة المنافسة والتطور والبقاء على الأقل، وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على دفع وتحفيز عملية الابتكار، من خلال توفير الظروف اللازمة والمناسبة لترقية النشاط الإبداعي ويمكن تلخيصها في :

#### 3-1 الاهتمام بالتسيير والتنظيم :

لقد عرفنا أهمية الجانب التنظيمي، وبالأخص الإبداع التنظيمي الذي يرفع من أداء المؤسسة، ويخلق ظروف مشجعة للإبداع عن طريق إدماج الإبداع التكنولوجي كهدف استراتيجي وعمل مخطط له في الواقع، وتوعية كل الأطراف في المنظمة بأهمية الإبداع التكنولوجي في تنمية المنظمة<sup>1</sup>، كما أن المنظمة تستطيع دفع الإبداع التكنولوجي عن طريق تطبيق المعرفة العلمية، ودفع وظيفة البحث والتطوير، وتخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية ونظم المعلومات العلمية والتقنية اللازمة<sup>2</sup>.

#### 3-2 الاهتمام بالعنصر البشري :

العنصر البشري هو المحرك الأساسي للعملية الإبداعية، والاهتمام بهذا العنصر والمورد المهم يعطي دفعا للإبداع التكنولوجي، ولكن يعرف أن هذا الأخير هو نتاج العقل والجهد الفكري للمورد البشري، وبالتالي على المنظمة تنمية روح الإبداع لدى المهندسين، والتقنيين عن طريق التحفيز المادي والمعنوي، كما أن تشجيع كل الأفكار والاقتراحات، والملاحظات مهما كان مصدرها وأهميتها في المنظمة • يجب أن يتميز المدير أو المسير بالحركية والاجتماعية والديمقراطية، واتخاذ القرارات من القاعدة والى القاعدة، ويجب أن يكون مستمع جيد ومشجع للعلاقات الرسمية، وغير الرسمية التي تساعد على نقل المعلومات<sup>3</sup>.

#### 3-3 الاهتمام بنظام المعلومات :

يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع، وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات، خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين، والبيئة التكنولوجية<sup>4</sup>.

#### 4- تخطيط وتنظيم الإبداع التكنولوجي في المنظمة :

بعد الحرب العالمية الثانية، وخصوصا في الثمانينيات التي تزامنت مع التغيرات التنظيمية الحديثة، ظهر ما يسمى بـ : " الانتقال إلى اقتصاد المعرفة " في البلدان المتطورة، حيث وجدت علاقة إيجابية كبيرة بين معدلات النمو، ومعدلات البحث

<sup>1</sup> نجاة كورتل - مرجع سابق - 129.

<sup>2</sup> Oukil .m.s- op cit 1999 – p 12.

<sup>3</sup> Ibid – p 13-14.

<sup>4</sup> Pierre André Julien – op cit – p 47.

العلمي والإبداع التكنولوجي، وفي هذا الوقت أدرجت ضريبة تسمى بضريبة تطبيقات المعرفة على السلع الاستهلاكية التي يتحملها المستهلك النهائي<sup>1</sup>، ولذلك للمنظمات أن تعمل على برمجة وتنظيم الإبداع التكنولوجي.

#### 4-1 تنظيم الإبداع داخليا :

من بين أسباب نجاح الإبداع هو عملية التخطيط والبرمجة الداخلية التي تكون على أساس مجموعة من القواعد المدروسة، الناتجة عن ما تفرزه البيئة الداخلية والخارجية<sup>2</sup>. إن عملية التنظيم تسمح بترتيب المراحل في نموذج معين يسمح بمتابعة الإبداع ماليا وماديا وبشرياً، ومحاولة التقليل من المخاطر، كما أن عملية التنظيم تحتاج إلى نوع من المرونة في التغيير بالابتعاد عن التقيد الحرفي بتعاليم التنظيم المركزية.

#### 4-2 نماذج تنظيم الإبداع التكنولوجي : هناك نموذجين لتنظيم الإبداع التكنولوجي في المؤسسة هما<sup>2</sup> :

##### 4-2-1 النظام الخطي :

وهو عبارة عن التتابع المرحلي للخطوات التالية : البحث، التطوير، الهندسة، والإنتاج وفي كل مرحلة من هذه المراحل يتم تصفية وفرز مختلف المشاكل، ويمكن إجراء التعديلات على هذا النظام في مرحلتي الإنتاج والهندسة، ويصلح هذا النوع في الإبداعات التدريجية عن طريق إجراء التحسينات على الإبداع.

##### 4-2-2 النظام الشبكي :

ويسمى بنظام إدارة المشروع ، ويتطلب هذا النوع قدرات بشرية وكفاءات مختلفة عن النموذج السابق، ويعتمد على تنوع التخصصات، حيث يتم اختيار الفكرة ثم تقديمها واتخاذ قرار تنفيذها ثم بعد ذلك يتم اختيار أفكار جديدة، وهو ما يتناسب مع إبداع القطيعة الذي يعتمد على تنفيذ أفكار جديدة لم يتم التطرق إليها سابقاً.

#### 4-3 مراحل ولادة فكرة الإبداع التكنولوجي : هناك ثلاثة مراحل هي<sup>3</sup> :

##### 4-3-1 مرحلة إيجاد الحل :

تبدأ العملية بالتعرف على المشكلة، ولأن تكاليف استعمال الحلول قد لا تكون تنافسية بما فيه الكفاية، أو أن أداء الحل لا يكون في المستوى المطلوب، سواء من الناحية الاستعمالية في درجة الصعوبة أو من ناحية المردود، وهذا بالأخص في المشاكل التي تأتي من قبل الزبائن.

##### 4-3-2 مرحلة المطابقة :

ويقصد بها مطابقة الحل المقترح مع المسار التكنولوجي الموجود في السوق الموصول بالمعرفة والخبرة، وهل سيكون الحل مميز في مواجهة المشكلة عن طريق مراجعة التقنيات الفعلية ومقارنته بما هو موجود في السوق.

<sup>1</sup> Guido Bertucci -INTERACTION BETWEEN THE PUBLIC SECTOR AND TECHNOLOGICAL INNOVATION : GOVERNMENT POLICY TOWARDS RESEARCH AND DEVELOPMENT - <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan000150.pdf> -New York, 1999- 2006- p 3.

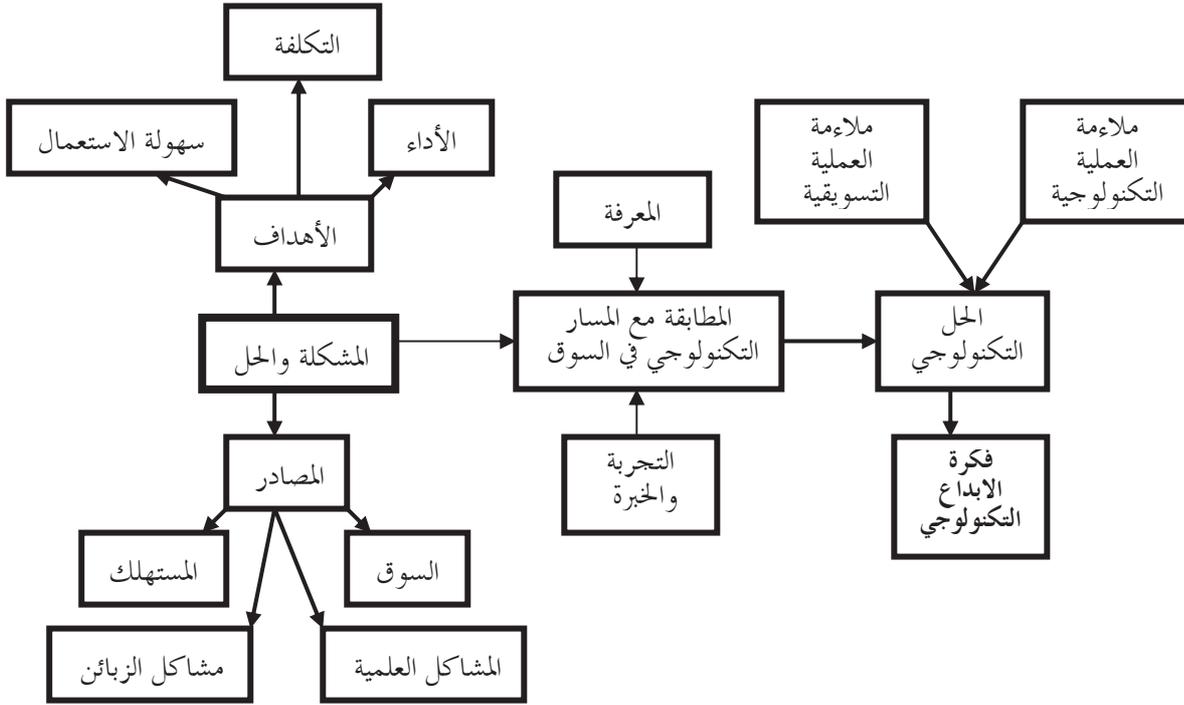
<sup>2</sup> Dou henri – *vielle technologique et compétitivité : l'intelligence économique au service du développement industrielle* – Dunod - paris 1995- p 22.

<sup>3</sup> RAMBHUNJUN Nardeosingh- *TECHNOLOGICAL INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP : FROM IDEA GENERATION TO VALUE CREATION, A KNOWLEDGE-BASED MODEL*-WWW. u-bordeaux4.fr/pdf- France 2003-2006- p 10-11.

## 3-3-4 مرحلة الحل التقني :

يتم في هذه المرحلة قبول الحل تكنولوجيا باقتناع المسير وكل الأطراف في المنظمة، بان هذا الحل التكنولوجي ووجي سيكون فعلا حلا للمشكلة عن طريق ملاءمته للوضع التكنولوجية والبيئة التنافسية.

شكل رقم (2-36): مراحل ولادة فكرة الإبداع التكنولوجي



Source : RAMBHUN Nardeosingh – op cit- p 10.

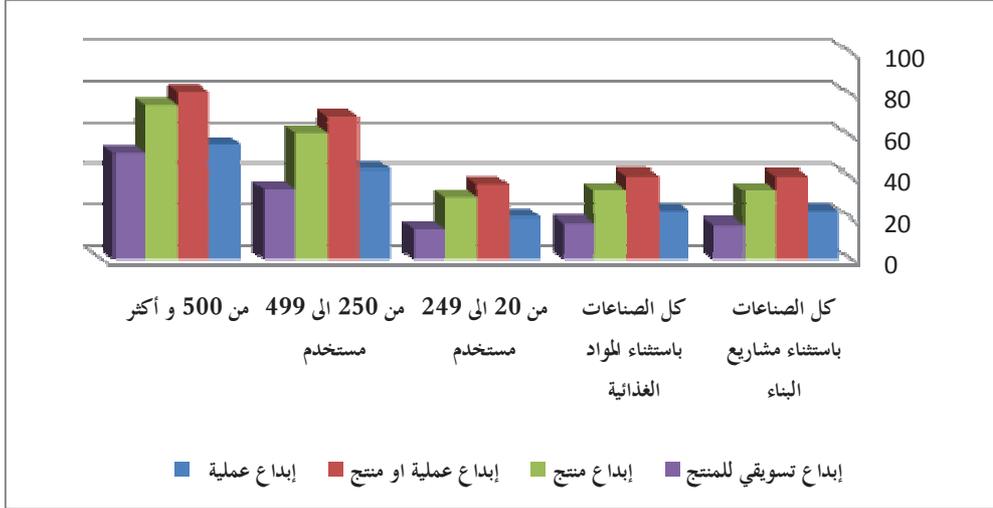
## 5- عوائد الإبداع التكنولوجي :

إن إتباع منهج مدروس ومنظم للإبداع التكنولوجي يكون له أثره الإيجابي على المنظمات، فمن سنة 1998 الى غاية 2000 أكثر من 40% من الشركات التي تضم أكثر من 20 مستخدم، - باستثناء الصناعات الغذائية -، حققوا زيادة أكثر من 80% من المبيعات عن المعدلات السابقة<sup>1</sup>.

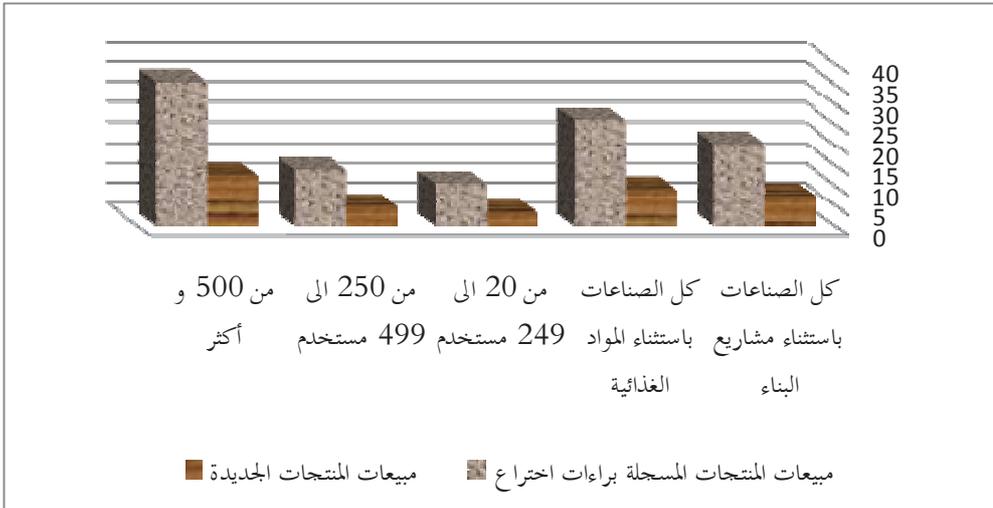
<sup>1</sup> Gilles Rotman , Alain Bentolila , Brigitte Baroin - **Technological Innovation in Industry From 1998 to 2000, Four out of Ten Industrial Companies Innovated** - www.industrie.gouv.fr/pdf -France- December 2002- august 2006 – p 1.

شكل رقم : (2-37) اثر الإبداع على موارد المنظمة

الإبداع طبقا لتعريف دليل أوسلو لكل حجم (% من الشركات)



تأثير الإبداع على عمل الشركات لكل حجم (% من المبيعات)

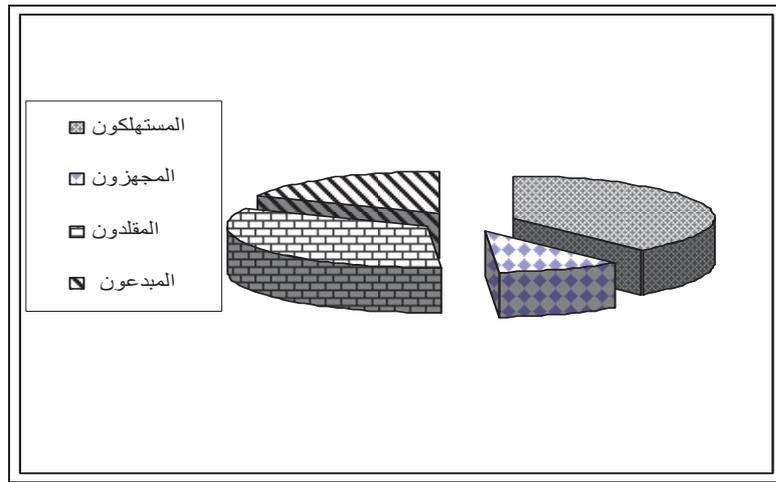


المصدر : Gilles Rotman, Alain Bentolila, Brigitte Baroin- op cit- p1. (بتصرف)

لقد أثبتت الدراسة أن 60% من الشركات التي لم تبدع عبارة عن شركات خاملة وإن توفرت على فرص للإبداع، وكثير من الشركات وجدت أن الإبداع يدوم فقط من 13 شهر إلى 22 شهر كحد أقصى ، وهي فترة قصيرة ربما لا تتمكن المنظمة من تغطية كافة احتياجاتها في تلك الفترة ، كما أن ثلثي (3/2) من الشركات وجدوا أن ميزتهم التنافسية كافية لضمان بقائهم في السوق، ولوحظ أن الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب كان في الأعمال والنشاطات التي لا تحتاج إلى تكنولوجيا عالية<sup>1</sup>، كما تطرقت الدراسة إلى أهمية براءات الاختراع ونسبة استعمالها في المؤسسات حسب الحجم، من صغيرة إلى متوسطة إلى كبيرة ، وعموماً فإن نسبة زيادة براءات الاختراع في اليابان أكبر من الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت النسبة في اليابان 76%، مقابل 70% في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة التسعينيات<sup>2</sup>.

تواجه المؤسسات المبدعة بما يسمى بالتقليد من تلك المؤسسات، التي تستفيد من العوائد التي تجنيها جراء استخدامها لمنتجات تشبه في مواصفاتها منتجات الشركة، وتستفيد بنسبة أكبر، ويعود السبب إلى عدم تحمل أعباء وتكاليف البحث والتطوير التي تحملتها المنظمة المبدعة<sup>3</sup>.

### شكل رقم (2-38): العائدات من الإبداع التكنولوجي



Source : David J. TEECE – op cit- p 2.

### 6- البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ربما ارتبط مصطلح البحث والتطوير بالجامعات والمخابر والمؤسسات الكبرى، إلا أن الوعي المتزايد لدى مسيري المؤسسات المتوسطة التي لها قدرات وإمكانيات جيدة أدى إلى الاهتمام بهذه الوظيفة، أما في المؤسسات المصغرة والصغيرة فليس هناك وظيفة في الهيكل الإداري وإنما هناك جهود أشخاص فردية قد تكون من المسير أو الأفراد في المنظمة.

<sup>1</sup> Gilles Rotman , Alain Bentolila , Brigitte Baroin – op cit- p 4.

<sup>2</sup> Virginie Jacquier-Roux , Bernard Bourgeois - **New networks of technological creation in energy industries : reassessment of the roles of equipment suppliers and operators** - [http://webu2.upmf-grenoble.fr/iepe/textes/VJR-BB\\_New\\_networks\\_02.pdf](http://webu2.upmf-grenoble.fr/iepe/textes/VJR-BB_New_networks_02.pdf) - December 2002 -2006 – p 13.

<sup>3</sup> David J. TEECE - **Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy** -<http://www.mbs.edu/home/jgans/tech/Teece-1986.pdf> - June 1986 2006– p 1.

**6-1 طبيعة البحث والتطوير :**

هو عبارة عن استثمار غير مادي وكل التكاليف التي تدخل ضمن تحسين المنتجات وطرق وأساليب العمل في المنظمة ويعتبر احد مكونات الأنشطة العلمية والتقنية، ويعرف رسمياً : " جميع أنشطة الخلق والإبداع المأخوذة بطريقة منظمة ورسمية بهدف زيادة المعارف التي تخص : الجانب البشري، ثقافة المنظمة، كيفية استعمال الرصيد المعرفي، من اجل تحسين أو خلق منتجات وتطبيقات جديدة"<sup>1</sup>.

**6-2 عناصر البحث والتطوير :** يشمل البحث والتطوير عدة مراحل وعناصر أساسية هي<sup>2</sup> :**6-2-1 البحث الأساسي :**

تعتبر الأعمال المدرجة ضمن البحث الأساسي جزءاً مهماً من البحث والتطوير، حيث أن أنشطة البحث العلمي الأساسي هي التي تولد المعارف والأفكار في شكلها الخام، ثم يتم تنفيذها كي تصبح في شكل إبداع تكنولوجي عن طريق البحث التطبيقي، ويهدف البحث العلمي الأساسي إلى إثراء الرصيد المعرفي النظري، والاختراعات للمنظمة دون وجود فكرة تطبيقها، هذا النوع يتميز بدرجة كبيرة من المخاطرة وهو يخرج في معظم الأحيان عن قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. غالباً ما يتكفل بهذا النوع من البحوث الجامعات والمعاهد الكبرى، والمخابر الخاصة، أو الملتقيات والمؤتمرات، ويمكن أن يكون داخل المنظمة إذا توفرت الإمكانيات المالية والمادية والبشرية اللازمة.

**6-2-2 البحث التطبيقي :**

كما رأينا سابقاً ان هذا البحث يتكفل بتحويل الاختراعات والبحوث من شكلها النظري إلى الواقع التطبيقي من اجل هدف او موضوع معين عن طريق خلق منتجات وأساليب جديدة ، ويمكن ان يكون هذا النوع داخل المؤسسة عن طريق استغلال براءات الاختراع .

**6-2-3 أبحاث التطوير والتحسين :**

هو ما يطلق عليه مصطلح التطوير التجريبي، ويقوم على أساس المعرفة المتراكمة داخل المنظمة من خلال النتائج المحققة سابقاً في الأبحاث العلمية الأساسية والتطبيقية، بالاعتماد على خبرة المؤسسة التي تسهل عملية التجديد والتحسين، سواء في المنتجات أو طرق وأساليب الإنتاج.

**6-2-4 أبحاث التكيف :**

هي مجموعة الأبحاث التي تتم من أجل تسهيل عملية نقل التكنولوجيا والخبرات العلمية والمعرفية من جهات خارج المنظمة إلى داخلها، ويدخل ذلك في إطار عقود نقل التكنولوجيا ومحاولة التكيف مع هذه التقنيات الجديدة عن المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Patrick Boisselier – op cit – p 19.

<sup>2</sup> Bounafour Ahmed –le management de ressources immatérielles :maitriser les nouveaux liviers de l'avantage compétitif – paris - 1998- p 29.

<sup>3</sup> نجاة كورتال – مرجع سابق – ص 141.

## المطلب الثاني: نظام الحماية واليقظة التكنولوجية وتسير الإبداع التكنولوجي

نظرا لظاهرة التقليد الشائعة والشاسعة الانتشار تلجأ الشركات المبدعة إلى حماية إبداعاتها، عن طريق جملة من الوسائل القانونية وذلك حتى تتمكن المنظمة من تسير مواردها التكنولوجية، حتى يتسنى للمنظمة التحكم في إبداعاتها والاستفادة من عوائدها قدر الإمكان.

### 1- وسائل حماية الإبداع التكنولوجي :

منتجات وطرق جديدة، ولذا يجب على المنظمة أن تحمي اختراعاتها وإبداعاتها، حتى يتسنى لها الاستفادة من العوائد لتغطية التكاليف ولتضمن استمرار عملية الإبداع، وهو ما يسمى بحق الملكية الصناعية والتجارية، وأهم هذه الوسائل نجد :

#### 1-1 براءات الاختراع :

وهي أكثر الوسائل فعالية والأكثر انتشارا وتعطي للمالك الحق في استغلال الاختراع لمدة زمنية تصل إلى 20 سنة، أو الحق في بيع تلك الإيرادات في شكل تراخيص إنتاج، من أجل الحصول على إيرادات تعطي لها تكاليف البحث، كما أن الحماية من هذا النوع تتميز بتكاليف عالية يكون مصدر معلومات للمنافسين.

#### 1-2 العلامة المسجلة :

وهي وسيلة حماية تستعمل فقط بالنسبة للمنتجات، وهي عبارة عن رمز أو علامة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات، وخاصة المشابهة لها، سواء عن طريق اللفظ أو التقليد، ويضمن ذلك تمييز منتجات المؤسسة والمركز التنافسي وتستعمل كذلك في العمليات الاشهارية<sup>1</sup>.

#### 1-3 النموذج :

وهو عبارة عن الشكل الذي يعطى للمنتج وتضع المؤسسة فيه الخصائص الرسمية والمميزات الأساسية، وذلك منذ عمليات التقليد بنفس المواصفات وتستفيد المنظمة كذلك من طلبات المؤسسات الأخرى للإنتاج بنفس الخصائص والمميزات.

#### 1-4 السر الصناعي:

وهي حماية للمعلومات الأكثر أهمية لمنتج ما، والتي تبقى في المؤسسة وهي كل الأشياء التي لا تظهر بشكل مباشر وواضح في المنتج، وهي ذات أهمية كبيرة، حيث تضمن خاصية معينة لمنتجات المنظمة دون المنتجات المنافسة.

#### 2- أهمية الحماية بالنسبة للمنظمة :

تعتبر الحماية أهم مبررات ضمان استمرارية المنظمة في الحفاظ على إبداعاتها بصفة عامة، وضمان استمرار استفادتها من الإبداع التكنولوجي موضوع الحماية بصفة خاصة، وتهدف المنظمة إلى<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> Oukil.M.S- op cit - 1995 - p 94.

<sup>2</sup> Caillat .D.larue – **Economie d'entreprise** – 1991- p 189.

- تكوين حافظة فعالة من مجموعة البراءات والعلامات والنماذج والأسرار الصناعية باسم المؤسسة، بطريقة تستطيع بها المؤسسة الحفاظ عن الحصة السوقية من جهة، وانتهاج سياسة الإبداع التكنولوجي من جهة أخرى••
- قوة للمنتج وحماية لحقوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضد المؤسسات الكبيرة••
- منع المنافسين والمتطفلين من التقليد وضمان المركز التنافسي والعائد من الإبداع التكنولوجي لفترة أطول••
- تشجيع سياسة البحث والتطوير والتقليل من نسبة المخاطرة عن طريق الحماية القانونية••
- منح المؤسسة حق الاستفادة من العوائد التجارية والآثار الاقتصادية لفترة طويلة بمنح تراخيص الإنتاج•••

### 3- إجراءات أخرى للحماية :

لا يقتصر نشاط المؤسسة على الحماية فقط عن طريق تسجيل براءات الاختراع، والأسرار الصناعية والنماذج والعلامات بل يجب عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات الأخرى من اجل الوقاية هي<sup>1</sup> :

- مراقبة العلامات والبراءات المسجلة للمؤسسات المنافسة من اجل الحفاظ على المركز التنافسي••
- تقييم براءات المؤسسات الأخرى ومقارنتها ببراءات المنظمة••
- الإسراع في تسجيل حقوق المنظمة لدى المصالح المختصة••
- المراقبة المستمرة للمنافسين لمنعهم من تقليد منتجات المنظمة ، وإخبار الجهات المعنية في حالة وجود ذلك••
- يمثل تسجيل الاختراعات رصيد كلي للدولة يمكنها من استغلاله على المستوى الدولي••
- دفع عملية التعلم وتشجيع الإطارات على البحث••

### 4- المنظمة وعوائد الحماية :

تقوم المنظمة بتسجيل إبداعاتها من اجل الاستغلال الكلي لها، والاستفادة من عوائدها إلى أكبر حد ممكن، خاصة وان الإيراد ينمو مع نمو المنتج وبلوغه مرحلة النضج، وعند بداية تضاؤل الإيرادات تبدأ المنظمة بالتفكير في منح تراخيص استغلال للمنافسين، ثم توجه جهودها لإبداعات جديدة، وذلك من اجل الحصول على إيرادات إضافية، خاصة في مجال عقود التراخيص الأجنبية للبلدان المتخلفة، من اجل نشر التكنولوجيا على المستوى الدولي، وهو ما يوفر للاقتصاد الوطني عوائد بالعملة الصعبة.

### 5- اليقظة التكنولوجية في المؤسسة :

#### 5-1 مفهوم اليقظة التكنولوجية :

تعتبر اليقظة التكنولوجية أحد عناصر الأساسية المدرجة تحت نظام الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير الذي يهتم برصد كل المعلومات والبيانات التي تؤثر على نشاط المؤسسة وتتفاعل معها•• أما مفهوم اليقظة التكنولوجية فيهم برصد المعلومات والبيانات التي تتعلق بالجانب المعرفي والتقني في محيط المنظمة فقط، وإذا كانت اليقظة الاقتصادية تهدف إلى الحفاظ والدفاع عن مكانة المنظمة، فنظام اليقظة التكنولوجية يسعى إلى الدفاع والهجوم معا، عن طريق إيجاد نقاط القوة والضعف في التكنولوجيا

<sup>1</sup> Amalbert Marie noelle, jean bareau – économie d'entreprise – 4 eme édition – Ed sirey - 1991- p 234.

التي تستخدمها المنظمة ومحاولة دعمها وتطويرها من خلال المعلومات والبيانات المتوفرة، ومنه اليقظة التكنولوجية تشير إلى الجهود التي تقوم بها المنظمة والوسائل التي تجدها والاستعدادات التي تتخذها، من أجل مواجهة وكشف كل التطورات التي تحدث في الميدان التقني والبحث العلمي والتكنولوجي .

### 5-2 مفهوم الذكاء الاقتصادي :

يرتبط مفهوم الذكاء الاقتصادي بالمكانة التنافسية للمؤسسة، حيث أن المؤسسة تحتاج إلى جهاز معلوماتي يربط كل الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية وذلك في الوقت المناسب.

اليقظة الاقتصادية أو الذكاء الاقتصادي يقصد به التحكم التام في عملية رصد وتنظيم وترتيب المعلومات، بشكل يسمح للمنظمة بإعادة نشرها واستغلالها، ويكشف هذا النظام عن قدرة المنظمة الفنية في اكتشاف الفرص والتهديدات، عن طريق جمع وفرز وتبويب وتخزين وتعديل وتحليل واستغلال المعلومة بشكل يساهم في دفع نشاط المؤسسة مالياً وتنافسياً<sup>1</sup>.

### 5-3 مراحل اليقظة التكنولوجية :

لا تختلف مراحل اليقظة التكنولوجية عن مراحل تسير الإبداع التكنولوجي والتنظيمي، وتمثل في جمع المعلومات ثم القيام بتحليل تلك المعلومات ثم نشرها واستغلالها داخلياً ويمكن تلخيصها في<sup>2</sup> :

### 5-3-1 جمع المعلومات :

يتم جمع المعلومات مهما كان حجمها وأهميتها وعفويتها، ثم يتم عملية تبويب تلك المعلومات والبيانات تنازلياً حسب أهميتها على المستوى التكنولوجي، ويجب أن يكون لها تأثير على المنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، سواء لمبداً أو إيجابياً، بحيث تتمكن المنظمة من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### 5-3-2 تحليل المعلومات :

بعد القيام بعملية الجمع والتبويب تبدأ عملية التحليل عن طريق معرفة مصدر تلك المعلومات ومدى جدتها، وبدائية توجيهها إلى نحو تحقيق أهداف المنظمة التكنولوجية، ثم تتم عملية الاختبار على الأسس التالية :

- الميزات التي تقدمها المعلومة للإبداع التكنولوجي بالكشف عن الوظائف أو المنافع التي يغطيها المنتج•
- الاستفادة من المعلومة التي تمكن المنظمة من إنجاز الإبداع فعلياً•
- الكلفة التي تترتب عن استغلال المعلومة والإيرادات التي يمكن أن تجنيها المنظمة من استغلالها•

### 5-3-3 نشر المعلومة :

المقصود بالنشر، هو إيصال المعلومة إلى التقنيين والمهندسين وكافة الأفراد والإطارات الذين يهتمون ويختصون باستغلال تلك المعلومة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Besson Bernard , jean Claude possin –l'audit d'intelligence économique : mettre en place et optimiser un dispositif cour - donné d'intelligence collective – Economica - paris - 1998- p 3.

<sup>2</sup> Julien pierre andré , Michel marchessnay –l'entreprenariat – Economica - paris -1996- p 48.

**4-3-5 استعمال واستغلال المعلومة :**

ويجب ان يكون ذلك في الوقت المناسب والظرف الملائم، أو على الأقل حين تتاح الفرصة الأكثر تناسبا مع أهمية وحجم تلك المعلومة.

**4-5 أهداف نظام اليقظة التكنولوجية : هناك عدة أهداف أهمها :****1-4-5 على المستوى الداخلي :**

تهدف المنظمة من نظام اليقظة التكنولوجية إلى دعم التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، سواء عن طريق التحسين والاستبدال، وإجراء المقارنة بين التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة وخارجها، وتزيد أهمية اليقظة التكنولوجية عند اعتماد المؤسسة لإستراتيجية هجومية، حيث يجب عليها رصد كل المعلومات التي تخص الجانب التقني في البيئة التنافسية<sup>1</sup>.

**2-4-5 على المستوى التنافسي :**

تسعى المنظمة الى رصد حركة المنافسين في السوق ومعرفة مستوى التكنولوجيا المستخدمة لديهم، ورصد كل المعلومات حول التكنولوجيا الحالية والمتوقعة، وذلك من أجل القيام بالاحترازات اللازمة أو الإجراءات الدفاعية أو الهجومية من أجل كسب ميزة تنافسية.

**3-4-5 على المستوى المالي :**

يساعد نظام اليقظة التكنولوجية على توجيه الموارد المالية للمؤسسة، حسب الأولوية من الناحية التقنية في جازب البحث والتطوير أو من الجانب التكنولوجي، بالاستثمار في إبداعات تكنولوجية جديدة تضمن الميزة التنافسية للمنظمة.

**4-4-5 توجيه النشاط الإبداعي للمنظمة :**

تهدف المنظمة من وراء نظام اليقظة التكنولوجية إلى إعطاء الأولوية للنشاطات الإبداعية التي تمنح المنظمة مستوى أعلى من الأرباح ما يضمن للمؤسسة البقاء في مركز تنافسي مرموق، كما يحدد النشاطات المس تقبلية للبحث والتطوير، والبحث عن النشاطات والمجالات التي تقبل التوسع<sup>2</sup>.

**5-4-5 زيادة مستوى الحرية :**

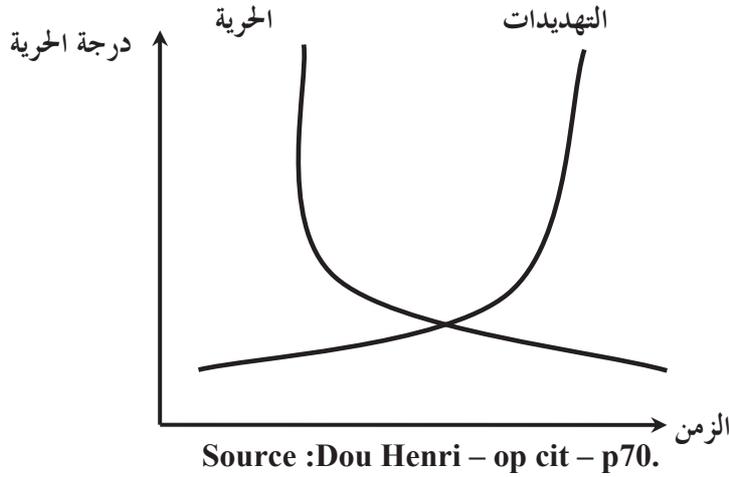
هناك علاقة طردية بين مستوى اليقظة التكنولوجية والحرية، أي إبعاد أنشطة المنظمة عن كل أذواع التهديدات، بوضع نظام يقظ وحساس يستطيع رصد كل التغيرات والفرص والتهديدات، وكلما تفتنت المنظمة إلى التهديد في وقت مبكر كلما كان لديها الوقت الكافي لمواجهته، مما يمنحها متسع من الوقت ومجال أكبر من الحرية للاختيار الوسيلة المناسبة للمواجهة<sup>3</sup>، فعملية رصد المعلومات عن طريق نظام اليقظة التكنولوجية، يقيس الفارق الزمني بين التهديدات ودرجة الحرية.

<sup>1</sup> Julien pierre andré , Michel marchessnay - op cit- p 48.

<sup>2</sup> Ait el hadj smail- op cit 1989 – p189.

<sup>3</sup> Dou Henri – op cit – p 70,71.

شكل رقم (2-39): العلاقة بين الحرية والتهديدات



من الشكل نلاحظ انه كلما كان مستوى الحرية مرتفعا، يعني وجود نظام يقظة جيد لدى المنظمة كلما كان الفرق كبيرا بين المنظمة والتهديدات والعكس صحيح، والمعروف أن التكنولوجيا لدى المنظمة تتقدم وتنخفض قيمتها مما يقلل من درجة حرية المنظمة، وهو ما يجعل من منحنى الحرية ينخفض بمرور الوقت عكس منحنى التهديدات الذي يرتفع بمرور الوقت نظرا لدخول منافسين جدد.

لقد أثبتت الدراسات في هذا المجال على أهمية اليقظة التكنولوجية، وهو ما ترجمه التجربة اليابانية الأولى عالميا في هذا المجال، واستطاع أن يكون ثاني اكبر اقتصاد عالمي، بسبب اهتمامه بكل المعلومات على المستوى العالمي مع العلم أن الشركات اليابانية تخصص ما نسبته 1.5 % من رقم أعمالها سنويا لليقظة التكنولوجية، التي تدعم الاستراتيجيات الصناعية<sup>1</sup>.

### 5-5 دعائم نظام اليقظة التكنولوجية :

تتضح اليوم مدى أهمية نظام اليقظة بالنسبة للمؤسسات الصناعية، والتي تعتمد على التكنولوجيا كمصدر للميزة التنافسية، وبالتالي لابد من الاهتمام بهذا النظام الذي يوجه نشاط المؤسسة ويوضح الرؤية المستقبلية لإبداعاتها ومنتجاتها، ولذلك لابد من التفكير في كيفية دعم هذا النظام لجعله أكثر مرونة عن طريق :

### 5-5-1 الدعم المالي :

يحتاج هذا النظام إلى دعم مالي عن طريق تحديد نسبة معينة من رقم الأعمال إلى أجهزة رصد المعلومات كتكلفة الاشتراك في الجرائد والمجلات وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وبنوك المعلومات المحلية والدولية، والملتقيات ومراكز البحث ...

<sup>1</sup> Morin jacques – des technologie des marches et des lomnes : pratiques et perspectives de management de ressources technologique – les Edition d'organisation - paris - 1992 – p 179.

**5-5-2 الاهتمام التنظيمي :**

إن الاهتمام بهذا النظام وخاصة في المؤسسات المتوسطة والكبيرة يكون عن طريق إدراج قسم في وظيفة نظام المعلومات، وكحلية صغيرة في المؤسسات الصغيرة تقوم بالاتصال بمكاتب الدراسات ومراكز البحث، هذا يتطلب وجود أشخاص مؤهلين لهذه الوظيفة.

**5-5-3 تطوير ثقافة المنظمة :**

إن زيادة وعي المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرفع المستوى الثقافي لها وبالتالي زيادة الاهتمام بالإبداع والتنظيم الاستراتيجي، ومنه الاهتمام بنظام اليقظة بكافة أنواعه.

**5-5-4 عدم الخلط بين الجوسسة واليقظة :**

إن وعي وثقافة المسير والمؤسسة يبعده عن كل أنواع المصادر غير الشرعية، وسعي المنظمة إلى المصادر القانونية، لكن الأهم هو كيفية استغلال المعلومات في الوقت المناسب.

**5-5-5 التوفيق بين المعلومات والإستراتيجية :**

إن التوفيق بين إفرازات نظام اليقظة والإستراتيجية يدعم الطرفين لأن اتخاذ إجراءات عكس الإستراتيجية يضعف من مكانة المنظمة ومن ثم نظام اليقظة، وغالبا ما يكون هذا الأمر من المعلومات الخاطئة والمنشورة بالعمد من طرف المنافس، وبالتالي على المنظمة التحري عن مصادر الرسمية للمعلومات.

**6- أهمية نظام المعلومات :**

باتت المعلومة في العصر الحديث سبب من أسباب الاستمرار والبقاء لأنها تعبر عن حقائق تغير ظاهرة معينة، قد تكون اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية... ويجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار، لأنها قد تكون نقطة تحول بالنسبة للمؤسسة.

**6-1 تعريف المعلوماتية :**

" هو الإطار الذي يحوي تكنولوجيا المعلومات وعلوم الكمبيوتر، ونظم المعلومات وشبكات الاتصال وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني المنظم، ويمكننا القول أن المعلوماتية هي منظومة تحوي ثلاثة أبعاد رئيسية هي العتاد الصلب والبرمجيات المعرفية، والموارد البشرية"<sup>1</sup>.

**6-2 قيمة المعلومة :**

تقوم المنظمة برصد كافة المعلومات مهما كان حجمها ومهما كان مصدرها، سواء كانت سياسية الناتجة عن القرارات والمراسيم والقوانين الاقتصادية التي تصدرها الدولة، أو كانت اجتماعية تصف الحالة العامة للمجتمع من حيث العادات والتقاليد والأعراف السائدة، وكذا القدرة الشرائية للمجتمع، وخاصة الشريحة التي تعني المؤسسة، وقد تكون اقتصادية

<sup>1</sup> إبراهيم بختي - 2006/2005 - مرجع سابق - ص 2.

تمثل الظروف والأوضاع والأنظمة المتبعة، والوضعية التنافسية، والنقدية والمالية... بالإضافة إلى التطورات الأخرى، كالتطورات التكنولوجية كما رأينا في نظام اليقظة التكنولوجية<sup>1</sup>، وهذا كله من أجل<sup>2</sup> :

- تنمية الحصة السوقية للمؤسسة•
- زيادة مستوى الجودة وضممان ولاء العملاء ، وامن المنتجات والإبداعات•

وتقاس قيمة المعلومة بالعلاقة التالية :

$$\text{قيمة المعلومة} = \text{منفعة المعلومة} - \text{تكلفة المعلومة}^3$$

معرفة قيمة المعلومة تأتي بعد الدراسة الفنية من طرف المسؤولين، الذين يقيمون التكاليف التي تنجر عن استعمال تلك المعلومة ويتم استغلال تلك المعلومة التي تكون عوائدها أكبر من تكاليفها.

**3-6 مصادر المعلومة :** هناك نوعان من المصادر، مصادر رسمية وأخرى غير رسمية :

**1-3-6 المصادر الرسمية :** وهي التي يتم التعامل معها في شكل وثائق، ومعلوماتها أكيدة، وتمثل في :

**1-1-3-6 المجالات والنشرات المتخصصة :**

وهي احد أهم المصادر للمعلومات التكنولوجية في المؤسسة، حيث تحوي هذه الأخيرة المسجلات سواء على المستوى التقني والنظري أو التطبيقي التكنولوجي.

**2-1-3-6 بنك المعلومات :**

وهي متعددة ومختلفة حسب الهيئات والحكومات والدول، حيث يسهل الحصول على المعلومة من هذه البنوك، وذلك دون عناء يذكر وفي فترة وجيزة وبأقل تكلفة.

**3-1-3-6 براءات الاختراع :**

تعتبر براءات الاختراع المودعة لدى الهيئات المختصة أحد مصادر المعلومات الجديدة في مجال الاختراعات.

**4-1-3-6 المؤتمرات والندوات العلمية :**

سواء كانت محلية أو دولية، وكثير منها يتم ويقام في الجامعات ومراكز البحث العلمي والمختبرات، وتمثل أهمية هذه المؤتمرات في توضيح الغموض عن المشكلة أو الظاهرة المدروسة بطريقة مباشرة عن طريق النقاش، وطرح الأسئلة المختلفة وتبادل الأفكار، كما أن هذه الملتقيات تقرب بين الباحثين وأصحاب المؤسسات.

<sup>1</sup> السلمي علي - مرجع سابق - 1995 - ص 69، 70.

<sup>2</sup> غراب السيد كامل ، مجازي محمد فادي - نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري - مكتبة الإشعاع الفنية- مصر 1999- ص 46 .

<sup>3</sup> نفسه

**6-3-1-5 وسائل الإعلام والكتب :**

تعتبر وسائل الإعلام المرئية والمكتوبة والمسموعة احد وسائل الحصول على المعلومة، خاصة تلك المتعلقة بالاقتصاد والبرامج المتخصصة، كما يعتبر الكتاب مصدر مهم، لكنه لا يلقي نفس الاهتمام من طرف أصحاب المؤسسات.

**6-3-1-6 شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) :**

وهي عبارة عن شبكة الشبكات، وتعتبر شبكة حاسوبية متصلة سلكيا أو لا سلكيا بغرض تبادل المعلومات، وهي أحد أهم موارد المعلومات في العصر الحديث، كما أنها وسيلة متاحة لأي مؤسسة من أي حجم، ويذكر 2000 Castells أن التنمية في عصر الشبكات بدون الانترنت تشبه التصنيع بدون كهرباء، في إشارة إلى أهمية الانترنت في العصر الحالي<sup>1</sup>.

**6-3-2 المصادر غير الرسمية :**

إن المصادر الرسمية السالفة الذكر عادة ما تكون في متناول الجميع، أي أن المعلومات من تلك المصادر تكون شائعة ومتداولة، مما يقلل من فرص منح ميزة تنافسية للمؤسسة على حساب المنافسين، لكن المعلومة الأهم هي التي تسعى إليها المؤسسة وتعمل على حيازتها دون الآخرين أو على الأقل قبل الآخرين، وقد تأتي وتظهر بمحض الصدفة أو عن طريق التحليل والدراسة أو عن طريق التخمين، وبالتالي ليس هناك مصدر غير رسمي معين لأن أي مصدر يعطي المعلومة دون اللجوء إلى نشرها بطريقة عمديه يعتبر مصدرا غير رسميا، ويمكن أن يكونوا المنافسون أنفسهم ومن الزبائن والموردين.

إن هدف نظام اليقظة التكنولوجية الحصول على المعلومات غير الرسمية أكثر من تلك التي تكون في متناول الجميع لأن هذه المعلومات ذات أهمية كبيرة، لكن يجب أخذ الحيطة والحذر لأن هذه المعلومات قد يكون القصد منها المغالطة، أي أن نسبة المخاطرة فيها تكون عالية.

**6-4 مكونات نظام المعلومات :**

يتطلب نظام المعلومات مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والتقنيات البرمجية، ويمكن تلخيصها في :

**6-4-1 العتاد الصلب :**

وتتضمن جميع الوسائل المادية من حواسيب و تجهيزات التي تسمح بجمع وتحليل ومعالجة البيانات وحفظها، ويتوقف استعمالها على درجة تطورها وخبرة مستعمليها، ويجب أن يتميز بعدة خصائص هي<sup>2</sup> :

- سهولة الاطلاع والاستخدام من طرف الأفراد
- التجدد الدائم والمنفعة المستمر
- تفادي الأخطاء والتناقضات، والازدواجية في التحليل والاستعمال
- الشمول والوفاء لمتطلبات الأفراد في المنظمة

<sup>1</sup> ابراهيم بختي - 2006/2005 - مرجع سابق - ص 4.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون - الإدارة الإستراتيجية - الديوان الوطني للطبوعات الجامعية - الجزائر 2001 - ص 136.

**2-4-6- البرمجيات :** وهي عبارة عن التقنيات التي يتم على أساسها معالجة البيانات والمعلومات من طرف المستخدمين، كحساب المعدلات وبعض المؤشرات، وتختلف البرامج من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى حسب الفعالية والكفاءة التي تعطيها، وحسب تكاليف استخدامها.

### 3-4-6 الوسائل البشرية :

وهم الأخصائيون الذين يسهرون على تسير نظام المعلومات من جمع وتخزين ومعالجة واسه تعامل وسه مائل نظم المعلومات المادية سواء البسيطة أو الآلية المتطورة، أو الأفراد العاديين الذين يستعملون تلك المعلومات كمنتجات لذلك النظام.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث : صياغة الاستراتيجيات الإبداعية

عندما يكون الإبداع التكنولوجي سياسة من سياسات المؤسسة فلا بد أن تكون الإستراتيجية الموضوعية تركز على أسلوبين من اجل الوصول إلى الهدف المنشود.

### 1- السياسات الإستراتيجية للإبداع التكنولوجي :

إن اختيار السياسة يكون على نوع وحجم المنظمة وقدراتها المالية والمادية والبشرية، بإتباع احد السياستين التاليتين<sup>2</sup>:

#### 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 للإبداع 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 إلى<sup>3</sup> :

#### 1-2-1 حالة التابع :

في هذه الحالة تحاول المنظمة أن تأخذ نتائج الإبداع 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 تعبيرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون - المرجع السابق - ص - 138.

<sup>2</sup> Dou Henri -op cit - p 21.

<sup>3</sup> Idem.

**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، وبالمقابل عليه ما أن تتحري المنتجات والإبداعات 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 ومحاوله الوصول إليها عن رصد كل الوسائل المادية والمالية والبشرية اللازمة<sup>1</sup> 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 الاعتبار<sup>2</sup> :

1. الأهداف التكنولوجية والإبداعية 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 :

**3-1 تقييم الذمة التكنولوجية للمنظمة :**

إن المؤسسة التي تتبع سياسة الإبداع 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 الإبداع 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 الإبداع 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 الإبداع التكنولوجي :**

يتوقف نجاح إستراتيجية المنظمة عن كيفية تسير إبداعاتها، ومتى تطرح فيه المنتج أو الإبداع الجديد، وكما رأينا في الفصل الأول فإن حياة التكنولوجيا في المنظمة تمر بمراحل، وعلى المنظمة 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 والتحديات التكنولوجية :**

يعتبر البحث العلمي احد منابع الفرص أو التحديات، 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

<sup>1</sup> يونس إبراهيم حيدر - الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات - دار الرضا للمعلومات - دمشق - 1999 - ص 190.

<sup>2</sup> نفسه - ص 192 - 193.

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 منحى حياة التكنولوجيا، وإعطاء تقييم للفرص والتهديدات الموجودة في محيطها يمكن للمسيرين أن يقيموا الوضع الداخلي للمنظمة، ومحاولة التقليل نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة.

### 3-6 اختيار البديل الاستراتيجي التكنولوجي :

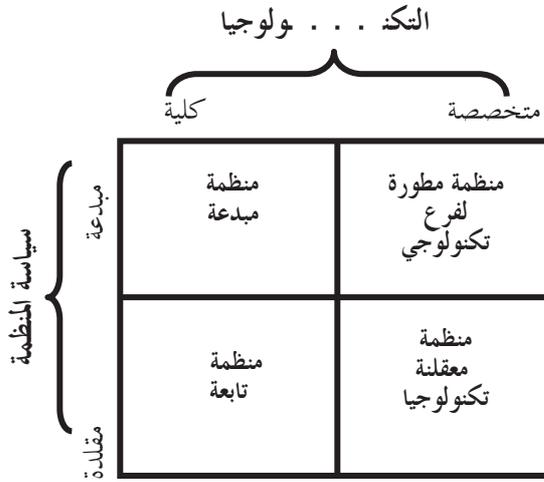
انطلاقا من تقييم وضع المؤسسة تتضح الرؤية لدى المسير لعملية اختيار الاستراتيجية التكنولوجية الملائمة والتي تساعد على اكتساب ميزات تنافسية تكنولوجية، عن طريق دعم عمليات البحث والتطوير، والعمل على إطالة حياة التكنولوجيا المستخدمة، بإدخال التحسينات عليها قدر المستطاع، و طرح التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.

### 4- الاستراتيجيات التكنولوجية في المنظمة :

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

### 4-1 الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة : ويمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم (2-40): الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة



Source: Maynard Benoit –op cit – p 27.

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

**1-1-4 إستراتيجية المنظمة المبدعة :**

تكون في المنظمات ذات الخبرة الكبيرة في صناعة معينة، وتكون المؤسسة شبه مختكرة 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 إبداع مرتفعة لأن الحافطة التكنولوجية للمنظمة تمتاز بالثراء.

**2-1-4 إستراتيجية المنظمة المطورة لفرع :**

وهي أيضا منظمات مبدعة 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.

**3-1-4 إستراتيجية المنظمة المعقنة تكنولوجيا :**

وهي المنظمات التي تكون تابعة تكنولوجيا لفرع أو تخصص معين، أي أنها 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 دفاعية<sup>1</sup>، 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.

**4-1-4 إستراتيجية المنظمة التابعة :**

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

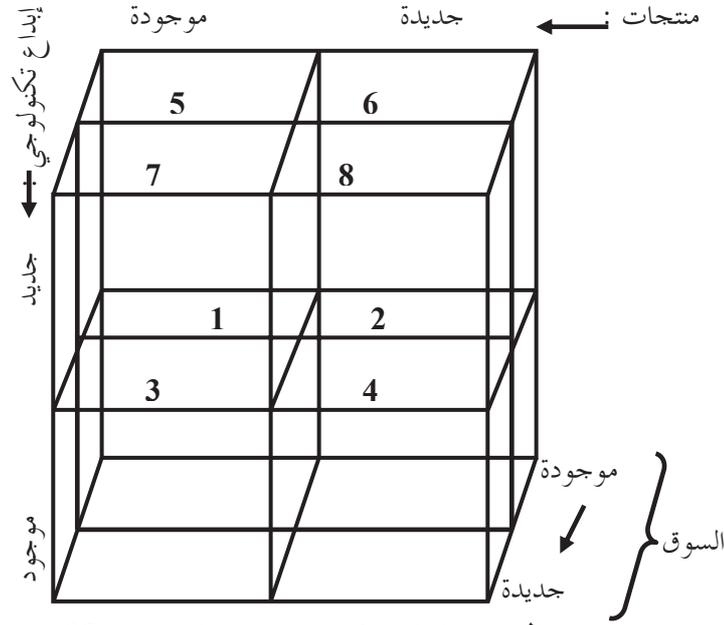
**2-4 استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي :**

تأخذ هذه المصفوفة ثلاثة أبعاد هي : بعد للسوق، ثاني للمنتجات، وآخر للإبداع التكنولوجي، وتتكون من ثماني استراتيجيات<sup>2</sup>، كما هو موضح في الشكل أدناه.

<sup>1</sup> Maynard Benoit – op cit – p 31.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي – 2006/2005 – مرجع سابق – ص 23 .

## شكل رقم (2-41): استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي



المصدر : إبراهيم بختي - مرجع سابق - ص 23.

## 1-2-4 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 تأثر الإبداع التكنولوجي، أي إن التجديد التكنولوجي ليس من أولويات المؤسسة وتمثل هذه الإستراتيجية الخانة رقم 1.

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

## 2-2-4 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.

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

#### 3-2-4 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.

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

#### 4-2-4 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.

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

#### 5-2-4 إستراتيجية الأمثلية :

تعتمد هذه الإستراتيجية عن الإبداعات التكنولوجية الجديدة لمنتجات موجودة في سوق موجودة، وذلك من أجل 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.

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

#### 6-2-4 إستراتيجية التغيير :

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

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

#### 7-2-4 إستراتيجية التوسع :

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

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

## 4-2-8 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 وم من 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 بالمرحلة الأخرى.

## 4-3 الإستراتيجية ودورة حياة التكنولوجيا :

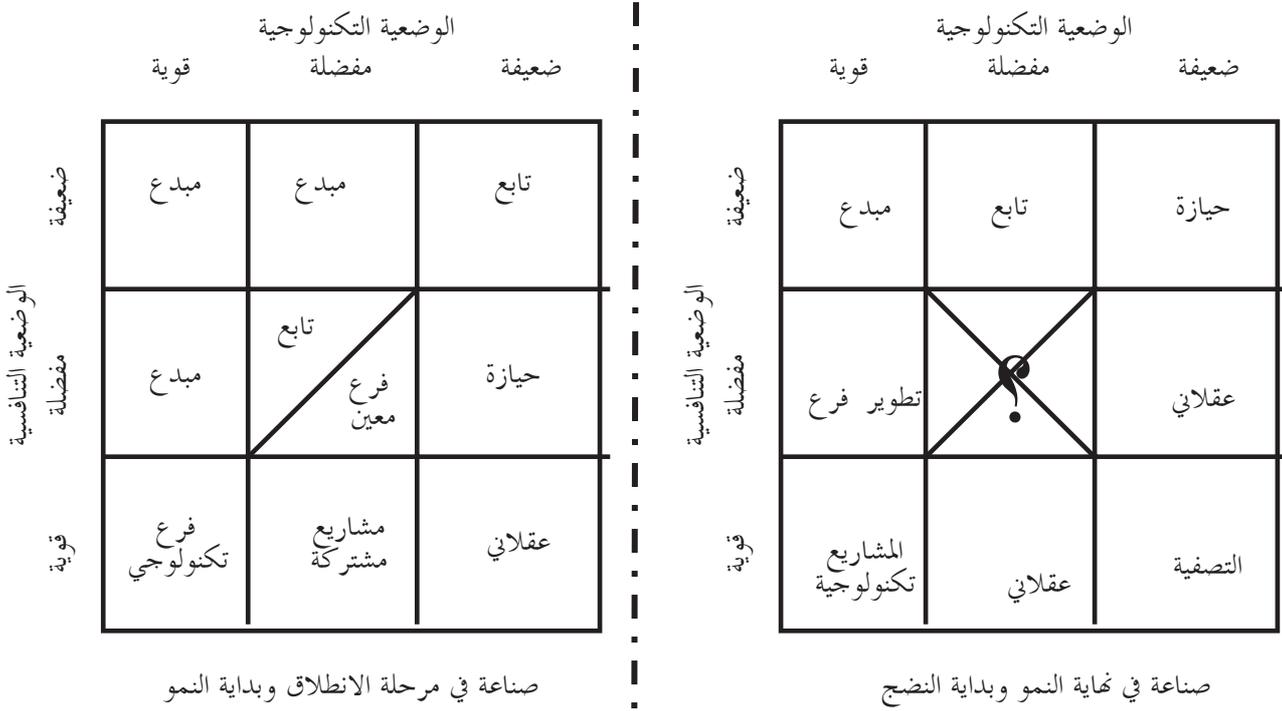
رأينا في الفصل الأول أن حياة التكنولوجيا تنقسم إلى أربع مراحل هي : البروز، النضج، النمو، التراجع، وسنقسم هذه المراحل لتصنيف الاستراتيجيات إلى مرحلتين أساسيتين هما :

- 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 أنه لا يهم بل حياة التكنولوجيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Tarondeau jean claude –op cit – p 27.

## شكل رقم (2-43): الاستراتيجيات التكنولوجية وحياة التكنولوجيا



Source : Tarondeau jean claude –op cit – 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 مبدعة أو تابعة، أو غير ذلك، ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات في :

#### 1-3-4 استراتيجيات 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 ابداعات جديدة والاعتماد على وظيفة البحث والتطوير•• هذه الاستراتيجية تتميز بنسبة مخاطرة كبيرة، وعدم التاكمن تسويق ابداعاتها بالاضافة الى :

- ✓ 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<sup>1</sup>.

#### 4-3-2 استراتيجيات التتابع التكنولوجي :

وهي استراتيجيات دفاعية تعتمد على تقليد النشاطات والابداعات التي ينتجها الرائد والمبدع 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 الاستراتيجيات غير متاحة للمؤسسات التي لا تتوفر على الامكانيات المالية والمادية والبشرية الكافية، التي تساعد على التطوير والتحسين، والتقليل من الفارق الزمني والتقني مع المبدع.

#### 4-3-3 استراتيجيات 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 لاستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن لهذه المؤسسات ان تطور آداءها التنافسي عن طريق التخصص في فرع معين، مع العلم ان هذه الاستراتيجيات تستخدمها ايضا المؤسسات الكبيرة التي تكون في حالة تراجع<sup>2</sup>.

#### 4-3-4 استراتيجيات المشاركة :

أحيانا تملك المنظمة تكنولوجيا عالية، مع قدرة كبيرة في التحكم والتطوير، ومع ذلك ليس لها القدرة على اقتحام السوق، بشكل يناسب قدرة المنظمة وامكانياتها التكنولوجية، وبالتالي تلجأ الى ابرام اتفاقات مشاركة مع مؤسسات اخرى لها قدرة تنافسية كبيرة مما يؤدي الى توحيد جهود المنظمين في مجال البحث والتطوير والانتاج والتسويق، وهذا يعني الغاء المنافسة بين المؤسستين، وربما الى التحالف المستمر او الى الانماج<sup>3</sup>.

#### 4-3-5 استراتيجيات 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 المهلكة، من اجل تحسين الوضعية التكنولوجية، ومن ثمّ 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.

<sup>1</sup> نجاة كورتل - مرجع سابق - ص 80.

<sup>2</sup> Caillat .A.D.Larue – economic d'entreprise – 1991- p 178.

<sup>3</sup> Amalbert marie noelle , jean bareau –op cit – p 243 .

**4-3-6 استراتيجية الحيازة :**

تسعمل هذه الاستراتيجية لتحسين الوضعية التكنولوجية والتنافسية معا، بالرغم من حصولها على مركز ز تنافس ي مرموق، الا انها مهددة بالتجديد التكنولوجي الحاصل في السوق، ويجب ان يكون التجديد في وقت قياسي لضمان نف س المركز التنافسي، كما ان عملية التجديد التكنولوجي تفتح آفاقا جديدة لنشاط المنظمة، وهو ما يس مى بف رص التجديد التكنولوجي • يقصد بالحياز في هذا النوع، هي حيازة التكنولوجيا عن طريق العقود والتراخيص، واستغلال براءات الاختراع، وحيازة مؤسسات أخرى ذات تقدم تكنولوجي<sup>1</sup>.

**4-3-7 استراتيجية التصفية :**

عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على مسايرة التطور التكنولوجي الكبير الحاصل في القط اع نظ را لإمكانات الم الحدودة، مما يؤدي بها الى التراجع والتدهور السريع على المستوى التنافسي، وعدم وجود أي حل لتدارك ذلك يجبر المؤسسة على التوقف عن الإنتاج وتوجيه اصولها للاستثمار في مجال آخر، أو التوقف والخروج من السوق، وهو ما يس مى بعملية التصفية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Maynard Benoit – op cit – p 28.

<sup>2</sup> Caillat .A.D.Larue-op cit – p 178.

### خلاصة الفصل الثاني :

في هذا الفصل استطعنا أن نوضح الأهمية الكبيرة للإبداع التنظيمي، والتي لم تصه ل إلى حد مداعة راف أص حاب المشاريع، وحتى البعض من الاقتصاديين، فليس من المعقول أن نقول أن الإبداع التكنولوجي، هو المحدد الوحيد و الأساس ي للثورة الصناعية سابقا، والرقمية حاضرا .

يبقى في نظر الكثيرين أن الإبداع التكنولوجي، هو الكفيل الأول بإخراج المؤسسات والدول من تخلفها، لكن في الحقيقة إذا لم تُصحب هذه التكنولوجيا بأبجديات التسيير والتنظيم والبحث والتطوير، تصبح بمثابة عبئ أكثر مما تكون عاءة مدا أو ثروة، كما أن وجود التكنولوجيا بين أيدي مستخدمين غير مدربين و غير متعلمين، يشبه إلى حد كبير السكنين في يد طفل صغير، الذي قد يؤدي نفسه أو من حوله.

الشيء الملاحظ أن كافة أنواع الإبداع سواء التسويقي، الإداري، أو الإبداع في مجال تسيير الموارد البشرية يمرون بنفس المراحل، إلا أن تسيير الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحتاج إلى مخاطرة، وذهنية متفتحة على التكنولوجي والتطوير، كما تجدر الإشارة أن تسيير الإبداع في هذا النوع من المنظمات يعتبر من الصعوبة بمكان، بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة نظرا للخصوصيات المعروفة.

هناك استراتيجيات حددت من طرف الاقتصاديين، تستعمل من طرف المؤسسات على حسب نوع نشاط المؤسسة، وقدراتها المالية والمادية، والبشرية، إلا أن هذه الاستراتيجيات موجهة بالدرجة الأولى للمؤسسات الكبيرة، لكن يمكن تطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن تلك الاستراتيجيات لم تأخذ بعين الاعتبار دور المسير الذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التسيير، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمصغرة، لأن المسير هو من يتحكم في التصرفات والقرارات التنظيمية والتكتيكية والاستراتيجية.

### تمهيد . مد :

في العقود السابقة اعتبرت المؤسسات الكبيرة مركز التصنيع والتقدم التقني والتطور التكنولوجي والتنمية الاقتصادية، خلال فترة طويلة من الزمن، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ولهذا استحوذت على اهتمام الدول النامية، ومنها الجزائر<sup>1</sup> بعد الاستقلال مباشرة انتهجت الجزائر طريق التنمية الاقتصادية بالاعتماد على الصناعات الثقيلة، من أجل تحقيق أهداف أهمها :

✓ التوسع الأفقي والعمومي في الاستثمار مما يؤدي إلى توفير مناصب عمل بشكل كبير.

✓ القدرة على التحكم في عوامل الإنتاج وزيادة الطاقة الإنتاجية.

أثبتت هذه السياسة فشلها والتي اعتمدها الجزائر قبل سنة 1980، مما دفع الهيئات الدولية والاقتصاديين للدعوة إلى التوقف والتراجع عن تأهيل وترقية المؤسسات الضخمة لجملة من الأسباب أهمها<sup>1</sup> :

1- ضعف أدائها الاقتصادي والمالي.

2- ضعف مصادر تمويلها، وخاصة بعد الأزمة البترولية لسنة 1986.

3- ضعف التحكم في تسيير الموارد المالية البشرية والتكنولوجيا المتاحة.

4- التوجه إلى القطاع الخاص بعد تفاقم المديونية.

لهذه الأسباب بات من الضروري البحث عن وسيلة تساعد على الانتقال من الاقتصاد الموجه، إلى اقتصاد السوق، ومن بين أهم الوسائل التي اعتمدت في تلك الفترة هي بعث وترقية الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بالرغم من أن هذه المؤسسات كانت البديل الأمثل للاستثمار في المؤسسات الكبرى، إلا أنها لم تحض بالدعم والتوجيه، خاصة في الفترة الأولى فكانت عبارة عن استثمارات فردية خاصة، تواجهها الكثير من المشاكل التي كانت تملأ البيئة الاقتصادية والاستثمارية في الجزائر.

سنحاول في هذا الفصل أن ندرس إلى أي مدى كانت تلك المشاكل دافعا للإبداع، في هذا النوع من المؤسسات، خاصة في ظل تراجع القطاع العام، وسنتطرق في هذا لفصل إلى : تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى غاية تأسيس أول وزارة في تاريخ لهذا النوع من المؤسسات، وسنتعرض إلى الإحصائيات الرسمية التي تبين واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسنختتم بالدراسة الميدانية ونعرض النتائج التي تمت من خلال توزيع الاستبيان، والذي يشمل جوانب الدراسة من الإبداع التسويقي والإبداع في مجال الإدارة، والموارد البشرية، والإبداع التكنولوجي.

<sup>1</sup> - سعيد بريش - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر : دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني - مجلة آفاق - جامعة باجي مختار - عنابه - العدد 05 - مارس 2001 - ص 27 .

## المبحث الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

بالرغم من أن الجزائر اعتمدت على الصناعات الثقيلة بعد الاستقلال مباشرة، لكن هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة أنشأتها الدولة كالمؤسسات والتعاونيات الفلاحية، ووجدت الحكومة الجزائرية نفسها مضطرة إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعد الضغوطات التي تلقتها من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير والجهات المانحة. انتقل اهتمام الحكومة من الاستثمار في القطاع العام، إلى كيفية خلق فضاء شعبي تتوفر فيه الطاقة البشرية من أجل بعث إستراتيجية اقتصادية، أساسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول : تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

لم تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بعد الاستقلال إلا بصفة بطيئة، ولم تحظى بذلك الاهتمام الذي حظيت به الصناعات الثقيلة والكبيرة؛ مرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بعدة مراحل أهمها<sup>2</sup> :

#### 1- الفترة 1963 - 1982 :

خلال هذه المرحلة بقي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمشا حيث سلّمت المؤسسات التي كان يسيرها الفرنسيون إلى لجان التسيير الذاتي، ثم أدمجت ضمن أملاك المؤسسات الوطنية سنة 1967.

#### 1-1 صدور أول قانون للاستثمار :

في سنة 1963 أصدرت الحكومة الجزائرية قانونا يهدف إلى إضفاء الاستقرار على البنية الاقتصادية المنهكة، التي خلفها الاستعمار الفرنسي، إلا أن هذا القانون لم يكن موجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي لم يكن له الأثر على كفاءة وفعالية هذا القطاع، الذي ينظر إليه على أنه قطاع مكمل للصناعات الكبيرة.

#### 1-2 صدور القانون الخاص بالاستثمار الجديد :

وكان ذلك سنة 1966، وهدف إلى إنشاء نظام يهتم بالاستثمار الوطني الخاص، لكنه لم يعرف ذلك التطور الذي صدر من أجله القانون وذلك بسبب احتكار الدولة للقطاعات الاقتصادية الحيوية، مع اعتماد معايير انتقائية للاستثمارات التي وصفت آنذاك بأنها معقدة، ولم تستطع جلب المستثمرين، وبالتالي فقدت اللجنة الوطنية للاستثمارات مصداقيتها وتوقف نشاطها سنة 1981.

في الواقع اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا مكملا للقطاع العمومي الكبير الذي حظي بالدور والاهتمام الأساسي، كما أن القطاع الخاص الذي من شأنه أن يدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لم تعطى له الفرصة ولم تكن هناك سياسة واضحة تدعم القطاع الخاص، مما أدى إلى رحيل أربعة أحماس المستوطنين ورجال الأعمال، وغلق أغلب الوحدات الصناعية، حيث تم غلق 850 وحدة من مجموع 2500 وحدة أي حوالي 35 %، من مجموع المؤسسات الصناعية قبل سنة 1966، كما تم غلق 1400 مؤسسة من مجموع 2000 مؤسسة بناء أي 70 % من مؤسسات البناء، وهي نسبة

<sup>1</sup> khemnou boukhalfa – le PME algérienne et le défis de la mondialisation – colloque international sur les reformes économique et la mondialisation ( réalités et perspective ) – l'association nationales des économistes algériennes ( ANEA ) – Alger – june 2005.

<sup>2</sup> – لجنة آفاق البنية الاقتصادية والاجتماعية – مشروع تقرير : من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – الجزائر – جوان 2004 – ص 8.

كبيرة خاصة وأن الجزائر في هذه الفترة كانت تسعى إلى دعم البنية التحتية المهتمة، وقد تميزت الصناعات الصغيرة والمتوسطة في هذه الفترة بـ :

- الأثر المحدود لهذه الصناعات على المستوى الاقتصادي••
- طغيان الصناعات الغذائية على باقي الصناعات••
- التبعية الكبيرة لهذه الوحدات سواء التكنولوجيا أو العمالة الماهرة، أو المواد الأولية••

### 3-1 صدور المخطط الرباعي الثاني :

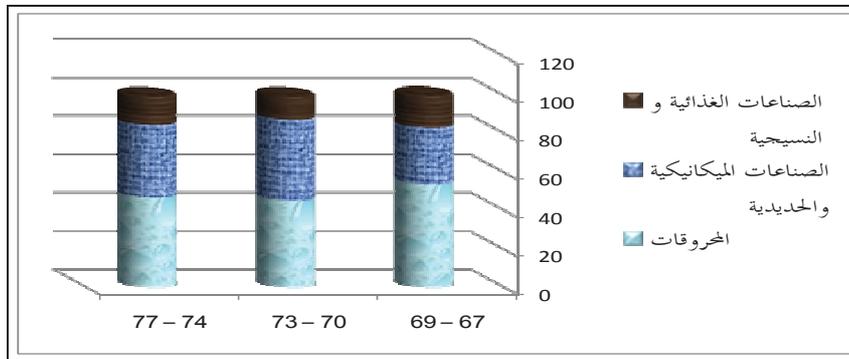
وكان ذلك سنة 1974، وهو المخطط الذي صرح مباشرة بإعطاء اهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التحويلية لبعض القطاعات المهمة مثل المواد الغذائية، وصناعة الجلود و مواد البناء. استفادة القطاع الصناعي خلال فترة 1967-1978 بدعم مالي وصل إلى 179 مليار دينار، إلا أن الصناعات الأساسية فازت بحصة الأسد، وهو ما يظهره الجدول التالي :

جدول رقم(3-5) : توزيع الاستثمارات العمومية الخاصة بالقطاع الصناعي(%)

القطاع / الفترة	69 - 67	73 - 70	77 - 74
المحروقات	53.5	44.9	46.8
الصناعات الميكانيكية والحديدية	29.4	42.2	37.6
الصناعات الغذائية و النسيجية	17.4	12.9	15.6

المصدر : لحلف عثمان - مرجع سابق ص 128.

شكل رقم (3-4) : توزيع الاستثمارات العمومية الخاصة بالقطاع الصناعي(%)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

خلال الفترات الثلاث نلاحظ أن قطاع المحروقات وحده، استحوذ على حوالي 48.5 % من إجمالي القيمة أي قرابة 87 مليار دينار، وإذا أضفنا 36.4 % لقطاع الصناعات الميكانيكية والحديدية والالكترونية، أي قرابة 65 مليار دينار•• ما بقي لباقي الصناعات، منه ما نسبة 15.3 % للصناعات النسيجية والغذائية أي ما قيمة حوالي 27.5 مليار دينار فكما بقي للصناعات الصغيرة والمتوسطة الأخرى!.

رغم أن المخطط الرباعي الثاني ألح في بنوده إلى إعطاء اهتمام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التحويلية، إلا أن الواقع لم يظهر ذلك بدليل الدعم المالي الضعيف الذي حظيت به الصناعات الخفيفة، بالإضافة إلى التسيير الإداري البيروقراطي

للشؤون الاقتصادية الذي، نتج عنه انخفاض في الإنتاج والإنتاجية وأصبحت هذه الصناعات تشكل عبئا على مالية الدولة، بدلا من أن تكون داعما لها فقد كانت الصناعة تعطي 48 % من الحاجيات الوطنية سنة 1964، وانخفضت حتى وصلت 24 % سنة 1977، كما أن هذه الصناعات لا تشغل بكامل طاقتها الإنتاجية، حيث كانت تتراوح بين 25 و 50%<sup>1</sup>، وكانت أدنى نسبة في فرع البتر وكيمياء التي وصلت إلى 12 %.

## 2- الفترة 1982 – 1988 :

تحت وطأة المشاكل المتراكمة للمرحلة السابقة التي أدت إلى انخفاض الأداء الاقتصادي، انتهجت الجزائر سياسة جديدة منذ بداية الثمانينات، التي كانت أكثر انفتاحا وأقل تركزا وتوجيها، وهي مرحلة الانتقال إلى الاقتصاد الليبرالي، أو ما يسمى اقتصاد السوق وتهدف هذه المرحلة إلى :

- ✓ دعم الأجهزة الإنتاجية من خلال إعادة تنظيم طاقات الإنتاج وإعادة هيكلتها•
- ✓ اعتماد نوع من التوازن والتنوع الصناعي، عن طريق تطوير الصناعات التحويلية أو الاستهلاكية•
- ✓ ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنهوض بها بدمج الصناعات المحلية في التنمية الصناعية، ودعم النظم اللامركزية•
- ✓ دعم ودفع القطاع الخاص عن طريق رفع العراقيل والقيود، وفسح المجال للاستثمار في مختلف النشاطات الاقتصادية•

ظهرت خلال هذه الفترة إرادة تسعى إلى تأطير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفق الأهداف التي سطرها المخطط، وبرز ذلك من خلال القانون المؤرخ في 1982/08/21 والذي أورد بعض الإجراءات التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها<sup>2</sup> :

- ✓ الاستفادة من تراخيص الاستيراد الممنوحة بدون دفع•
- ✓ تسهيل عملية منح الاعتماد بالمقارنة مع الفترة الماضية•
- ✓ تقديم دعم بنسبة لا تتعدى 30 % من قيمة الاستثمار المعتمد•
- ✓ تحديد مبلغ 30 مليون دينار جزائري لإنشاء مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، أو بالأسهم و10 ملايين دينار لإنشاء مؤسسة فردية أو شركة تضامن•
- ✓ يمنع امتلاك عدة مشاريع•

كما أنشئ سنة 1983 ديوان وطني لتوجيه ومتابعة وتنسيق الاستثمارات الخاصة ( oscip )، الذي وضع تحت وصاية وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية، ومن بين مهامه :

- توجيه الاستثمار الوطني الخاص نحو نشاطات ومناطق كفيلة بتلبية حاجيات التنمية، وضمان التكامل مع القطاع العمومي•
- إيجاد نوع من التكامل مع مسار التخطيط•

لقد أدى تحديد سقف الاستثمارات إلى توجيه جزء من الادخار الخاص، نحو نفقات غير منتجة كما أدى إلى تحريك القطاع الخاص نحو الأحسن، وهو ما تؤكد طلبات الاعتماد والمقدمة بين سنتي 1983 – 1987، حيث انصب اهتمام

<sup>1</sup> لخلف عثمان - مرجع سابق - ص 133.

<sup>2</sup> لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية - مرجع سابق - ص ص 10-11.

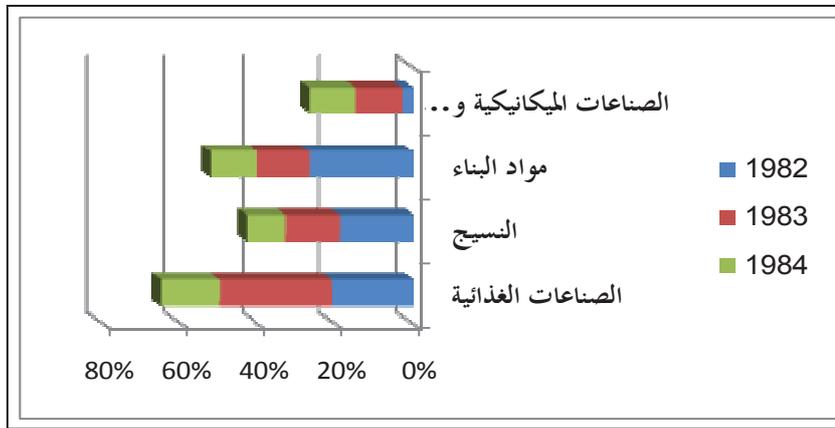
المؤسسات الصغرى والمتوسطة في فروع النشاطات التي تعوض واردات السلع الاستهلاكية النهائية، كما توجه القطاع الخاص للاستثمار في قطاعات أهملتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السابق، كتحويل المعادن والصناعات الميكانيكية والكهربائية وهو ما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (3-6) : المشاريع المسجلة بالنسبة المئوية حسب فروع النشاط

العدد الجمالي	الصناعات الميكانيكية و المعادن والإلكترونيك	مواد البناء	النسيج	الصناعات الغذائية	السنوات/ فروع النشاط
104	% 3	% 27	%19	% 21	1982
376	% 12	% 13	% 14	% 29	1983
624	% 12	% 12	% 10	% 15	1984

المصدر : لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية - مرجع سابق - ص 12.

شكل رقم (3-45) : المشاريع المسجلة بالنسبة المئوية حسب فروع النشاط



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

انطلاقاً من البيانات نلاحظ أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة دخلت مجال الإلكترونيك والكهرباء بنسبة 3% ولكنها ارتفعت إلى 12% بين سنتي 1982 - 1984، وهي نقلة نوعية كما أن العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية انتقل من 104 مؤسسة سنة 1982، إلى 624 سنة 1984، أي أن العدد تضاعف 6 مرات في فترة تقبل عن 3 سنوات.

في نهاية هذه المرحلة عانى الاقتصاد الجزائري بصفة عامة أزمة تمثلت في ضعف وسائل الدفع الخارجية، نتيجة لتراجع العائدات البترولية التي كان لها الأثر السلبي على الصناعات الوطنية، بصفة عامة وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الخصوص.

استفادت الصناعة بين سنة 1980 - 1989، بقرابة 329 مليار دينار قسمت على مخططين الخماسي الأول 154.9 مليار دينار و 174.2 مليار دينار للمخطط الخماسي الثاني وكان توزيعها على مختلف الصناعات كما يلي :

جدول رقم(3-7) : الاستثمارات الصناعية للفترة 80-89 بالمليار دينار

1984 – 1985		1980 – 1980		القطاع
%	المبلغ	%	المبلغ	
32.2	39.8	40.7	63.2	المحروقات
16.5	28.3	9.4	14.5	الكهرباء
65	11.1	02	03	البتر و كيمياء
1.8	3	1.6	2.5	المناجم
10.5	18	9	14	صناعة الحديد والصلب
14	26.6	11	17	المنشآت الميكانيكية و الكهربائية
3.3	5.7	3.2	5	الكيمياء الخفيفة
5.1	8.7	7.2	11.2	المواد الغذائية
8.4	14.4	5.7	8.9	مواد البناء
4.7	8.1	4.8	7.4	النسيج
0.8	1.4	0.5	0.7	الجلود و الأحذية
1.9	3.6	2.9	4.5	الخشب و الورق و المواد الأخرى
3.3	5.5	2	3	الصناعات المحلية
100	174.2	100	154.9	المجموع

المصدر : لخلف عثمان - مرجع سابق - ص 140.

بالرغم من الأزمة العالمية التي صادفت الخماسي الثاني، إلا أن إجمالي الاستثمارات المخصصة للخماسي الثاني كانت أكبر من الخماسي الأول، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن هذه الأرقام عبارة عن مبالغ ستوجه، وما وجه منها فعليا فيختلف من قطاع إلى آخر.

من ناحية أخرى عرفت المقاولو من الباطن تطورا، وإن كان ضعيفا خلال هذه الفترة، والتي تعتبر أحد أهدافهم الأشكال والمجالات المفضلة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3- الفترة من 1988 – 2002 :

على إثر الأزمة البترولية وفشل كل المخططات، ووجود معظم المؤسسات العمومية في حالة مالية سيئة، قد مرت الدولة إعلان الطلاق من النظام الاشتراكي، والدخول في مرحلة اقتصاد السوق ووضعت جملة من الأهداف أهمها<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية - مرجع السابق - ص 12-13.

- إحلال اقتصاد السوق محل الاقتصاد الموجه•
  - منح استقلالية أكبر للمؤسسات العمومية و خصوصية جزء كبير منها•
  - تحرير الأسعار و تعويم أسعار الصرف•
  - منح الاستقلالية للجهاز المصرفي على إثر قانون النقد و القرض 90/10•
  - تكريس مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي حسب ما تنص عليه المادة 103 من قانون النقد و القرض•
  - حرية إنشاء البنوك الأجنبية، و فسخ المجال أمام الشراكة المالية•
  - المساواة في المعاملة بين مختلف المؤسسات العمومية منها أو الخاصة•
  - إعطاء الأولوية في الميدان الصناعي إلى تنمية الأعمال ذات الحجم المتوسط، قصد تلبية الاحتياجات الوطنية و تبسيط أعمال المقاول من الباطن•
- في هذه الفترة بدأت تتحول نظرة السلطات العمومية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على إثر تطورها و توسع حقل نشاطها• لقد تعززت مسيرة الإصلاحات بالمصادقة على المرسوم التشريعي الصادر في 5 أكتو بر 1993 و المتعلق بترقية الاستثمار من أجل تكريس السوق حرية التعاملات و اقتصاد السوق، و أهم ما تضمنه هذا القانون نجد<sup>1</sup> :

- الحرية و الحق في مجال اختيار الاستثمار•
- المساواة بين المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين و الأجانب•
- إنشاء وكالة وطنية لترقية الاستثمار•
- تحديد مهلة 60 يوم كحد أقصى لدراسة الملفات•
- الحرص على تفادي الإجراءات البطيئة و المعقدة لإنجاز الاستثمار•
- إسراع العمليات المالية و التحويلات، و تعزيز الضمانات و التشجيعات•

تشير البيانات المتوفرة إلى ارتفاع معدل زيادة الوحدات الصناعية في الفترة ما بين 1999 – 2003، وهو ما يوضح حده

الجدول التالي :

جدول (3-8) : تطور عدد المؤسسات الصناعية في الجزائر 1999 – 2003

2003		2002		2000		1999		الطبيعة القانونية للمؤسسات
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
788	0.3	788	0.4	788	0.4	788	0.5	م ص م العامة
207949	99.7	189552	99.6	179893	99.6	159507	99.5	م ص م الخاصة
208737	100	190340	100	180681	100	160295	100	المجموع

المصدر : خلف عثمان – مرجع سابق – ص 199 .

<sup>1</sup> لجنة آفاق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية – مرجع السابق – ص ص 13-14 .

من الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، شهدت تطورا بنسبة 30 % بين سنتي 1999 و2002، وهذا يترجم ويبين الوتيرة المتسارعة التي تم بها إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنمتج هذه الزيادة من تشجيع وإقدام الخواص على الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، بينما شهد القطاع العام تراجعاً حيث بقي عددها ثابتاً بين سنتي 1999 – 2003 والمتمثل في 788 مؤسسة.

تعود الزيادة الحاصلة في المؤسسات الصناعية الخاصة بدرجة كبيرة إلى المؤسسات المصغرة التي تشغل أقل من 10 عمال وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول (3-09) : تطور عدد المؤسسات المتوسطة حسب عدد العمال

2003		2002		2001		1999		حجم المؤسسة
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
94.4	196300	94	180188	94.5	170258	93.2	148725	المصغرة
4	8317	4.2	8042	4.5	8363	5.7	9100	الصغيرة
1.6	3332	1.8	1322	1	1272	1	1682	المتوسطة
100	207949	100	189552	100	179893	100	159507	المجموع

المصدر : لخلف عثمان - مرجع سابق - ص 200 .

من خلال الجدول نلاحظ أن الزيادة الكبيرة، كانت على مستوى المؤسسات المصغرة، في حين شهد عدد المؤسسات الصغيرة تراجعاً خلال هذه السنوات، بينما المؤسسات المتوسطة ورغم تراجع عددها سنة 2001 إلا أنها حققت نقلة نوعية خلال السنوات 2002، 2003.

#### 4- بعد سنة 2003 :

أصبح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور مهم في الاقتصاد الوطني، نظراً لمساهمتها في الدخل القومي ودور هذا النوع من المؤسسات في عملية التشغيل، وهو ما سنوضحه في المطلب الثاني، ونظراً لهذه الأهمية أنشئت وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدلا من أن تكون منتدبة في وزارة أخرى، وشهد هذا القطاع إقبالا أكبر رغم الصعوبات التي تواجه المؤسسات في البيئة الاقتصادية الجزائرية وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الثاني : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

باتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعبر عن واقع لا يمكن تجاهله، أو عدم إعطائه أهمية نظرا للدور المهم الذي يقوم به هذا القطاع.

#### 1- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

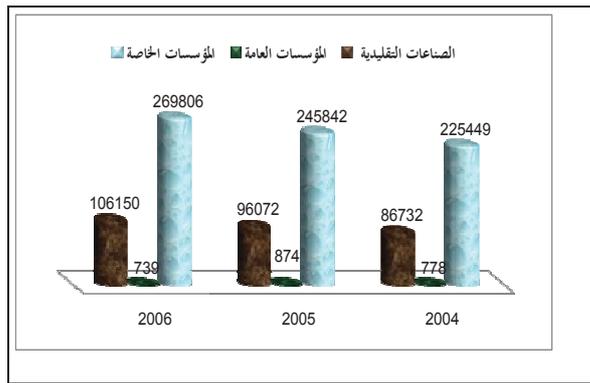
أصبحت نسبة زيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة نسبة ثابتة، في حدود 10 % سنويا، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-10) : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( 2004 – 2006 )

نوعية م ص م	2004	2005	2006	%
المؤسسات الخاصة	225449	245842	269806	19.8
المؤسسات العامة	778	874	739	5.5
الصناعات التقليدية	86732	96072	106150	22.4
المجموع	312959	342788	376767	20.4

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

شكل رقم (3-46) : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( 2004 – 2006 )



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول نلاحظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زادت بـ . : 29829 مؤسسة بما نسبته 9.53 % في سنة 2005 فيما كان عدد المؤسسات الإجمالي سنة 2006 هو 33979 بنسبة تقدر بـ . 9.91 %، والشيء الملاحظ هو تطور عدد المؤسسات العمومية في سنة 2005 بـ . 96 مؤسسة بنسبة 12.33 %، إلا أن هذه الزيادة لم تستمر في سنة 2006 حيث

شهدت انخفاضا كبيرا بـ 135 مؤسسة بما نسبته 15.45%، وهو ما يوضح سياسة الحكومة في التخلي نهائيا على المؤسسات العمومية واللجوء إلى خصوصتها.

## 2- القوة التشغيلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

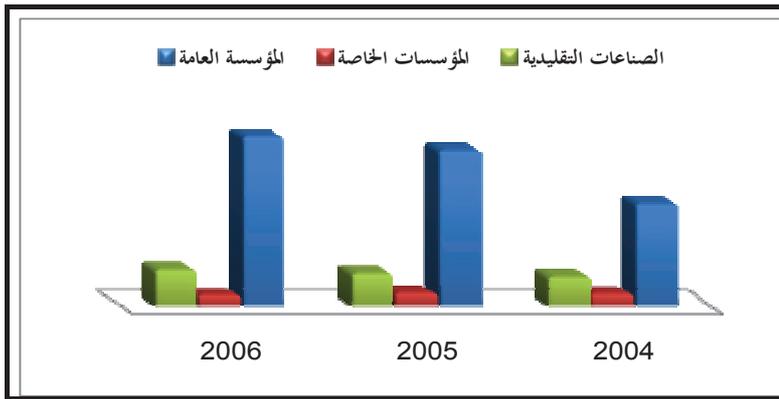
من بين العوامل التي ساهمت في دفع الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول المتقدمة والأقل تقدما، هي القدرة التشغيلية الكبيرة لهذه المؤسسات، مما يقلل من نسبة البطالة، وعلى اعتبار أن الجزائر من بين الدول التي بدأت تهتم بهذا القطاع إلا في السنوات الأخيرة، فقد حققت نتائج معتبرة في عملية التشغيل وهو ما يظهره الجدول الموالي :

جدول رقم (3-11) : تطور عدد مناصب الشغل المصرح بها 2004 – 2006 .

نوعية م ص م	2004	2005	2006
المؤسسة العامة	592758	888829	977942
المؤسسات الخاصة	71826	76283	64661
الصناعات التقليدية	173920	192744	213044
المجموع	838504	1157856	1252707

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية .

شكل رقم (3-47) : تطور عدد مناصب الشغل المصرح بها 2004 – 2006



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

انطلاقا من البيانات السابقة، نلاحظ أن الزيادة سنة 2005 كانت كبيرة تقدر بـ : 319352 منصب شغل بمناصبه 38.09%، أما في سنة 2006 فلم تكن بنفس العدد، حيث كان عدد المؤسسات الإضافية يقدر بـ : 94851، بنسبة 8.19%، هذه الزيادة الأخيرة تساوي ثلث الزيادة المسجلة سنة 2005، مع العلم أن الأعداد المذكورة في الجدول هي

المناصب المصرح بها لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) بالنسبة للأجراء، والصندوق الوطني لغير الأجراء (CASNOS) بالنسبة لأرباب العمل، المحسوبين على أساس أن لكل مؤسسة رب عمل واحد مسجل لدى الصندوق الوطني لغير الأجراء.

إن الواقع يظهر حقيقة أخرى بالنسبة للتشغيل، حيث توجد فئة غير مصرح بها، قد تصل أو تفوق عدد الأشخاص المصرح بهم في بعض المؤسسات، بالإضافة إلى اليد العاملة المشغلة في النشاطات غير الرسمية، والتي تشكل كذلك نسبة لا بأس بها، كما تم إعادة إدماج 54862 عامل بين سنة 1998 و 2004<sup>1</sup>.

### 3- توزيع المؤسسات الخاصة حسب النشاطات الاقتصادية :

يعتبر القطاع الخاص هو القطاع المهيمن، أما القطاع العام فيشكل ما نسبته 0.25% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى أن هذه النسبة تشهد انخفاضاً في ظل تزايد عدد المؤسسات الخاصة، والجدول الموالي يوضح طبيعة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

جدول رقم (3-12) : طبيعة نشاط م ص م الخاصة 2004 – 2006 .

2006	2005	2004	قطاع النشاط
3186	2947	2748	الزراعة والصيد البحري
74	64	60	المياه والطاقة
531	522	505	المحروقات
188	164	148	خدمات الأشغال البترولية
657	600	549	المناجم و المحاجر
7906	7516	7126	الحديد و الصلب
6369	1850	5949	مواد البناء
90702	14474	72869	البناء و الأشغال العمومية
1967	3881	1727	كيمياة - مطاط - بلاستيك
15270	1523	13673	الصناعة الغذائية
4019	9612	3734	صناعة النسيج
1558	3191	1459	صناعة الجلد
10300	22119	9000	صناعة الخشب والفلين والورق
3297	42183	3061	صناعة مختلفة
24252	22119	20294	النقل والمواصلات

.../...

<sup>1</sup> إحصائيات 2005 - ديسمبر 2006 - جانفي 2006 - [www.pmeart-dz/pdf](http://www.pmeart-dz/pdf) - ص 30.

.../...

46461	42183	37954	التجارة
16230	15099	14103	الفندقة والإطعام
14134	12143	10843	خدمات للمؤسسات
19438	18148	16933	خدمات للعائلات
853	779	718	مؤسسات مالية
755	657	591	أعمال عقارية
1659	144	1405	خدمات للمرافق الجماعية
<b>269806</b>	<b>245842</b>	<b>225449</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية .

من الجدول نلاحظ أن نشاطات معينة تهيمن على طبيعة النشاطات، أهمها نجد البناء والأشغال العمومية بنسبة 33.62 %، ثم المؤسسات التجارية بنسبة 17.22 %، أي أن قطاع الأشغال العمومية و المؤسسات التجارية تشكل النصف بنسبة 50.84 % من إجمالي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة، وهذا يوضح نسبة المخاطرة الضعيفة لأصحاب المشاريع بالدخول في مشاريع غير مضمونة الربحية و الاعتماد على تكنولوجيا سهلة المنال .

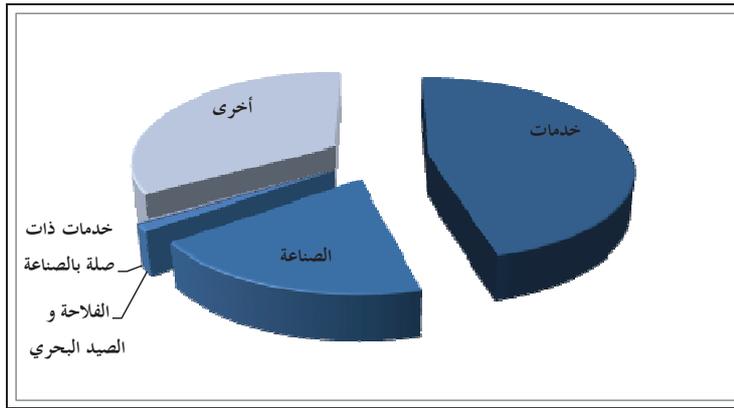
النصف الثاني من النسبة فنجد النقل و المواصلات نسبة 8.99 %، وخدمات العائلات بـ : 7.2 %، و الفندقة و الإطعام بـ : 6.02 %، ثم تأتي أول صناعة في الترتيب، وهي الصناعات الغذائية بنسبة 5.66 %، و تعتبر نسبة منخفضة جدا في الترتيب الإجمالي خاصة وأن هذه الدراسة تشمل المؤسسات الإنتاجية ( الصناعية ) . عموما فإن الصناعة تمثل 19.03 %، من مجموع المؤسسات الخاصة وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-13) : توزيع المؤسسات الخاصة حسب مجموعات النشاط سنة 2006 .

النسبة	العدد	مجموعات النشاط
45.88	123782	خدمات
19.03	51343	الصناعة
1.18	3188	الفلاحة و الصيد البحري
0.29	193	خدمات ذات صلة بالصناعة
33.62	91300	أخرى
<b>100</b>	<b>269806</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية .

شكل رقم (3-48) : توزيع المؤسسات الخاصة حسب مجموعات النشاط سنة 2006



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

#### 4- المقاولتية :

#### 1-4 دراسة للمشاريع المصرح بها حسب الشكل القانوني :

ويبقى القطاع الخاص هو المهيمن على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورغم أن الدولة ذاهبة في طريق خصوصية المؤسسات العمومية عدى الحساسة منها، إلا أنها لا زالت تعتمد إلى إنشاء بعض المؤسسات كما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (3-14) : المشاريع المصرح بها حسب الملكية لسنة 2006

الطابع القانوني	عدد المشاريع	%	القيمة بالمليون بالدينار	%	عدد الأفراد	%
الخاص	6928	99.33	525831	74.3	120343	97.38
العام	39	0.56	64179	9.07	1089	1.46
المختلط	8	0.11	117719	16.63	1431	1.16
<b>المجموع</b>	<b>6975</b>	<b>100</b>	<b>707730</b>	<b>100</b>	<b>123583</b>	<b>100</b>

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

الملاحظ من الجدول أن القطاع الخاص يهيمن على العدد الإجمالي للمؤسسات الجديدة لسنة 2006، لكن في الحقيقة لو تطرقنا للدراسة على المستوى الجزئي، وكتقدير بالتوسط الحسابي فإن القيمة المالية للمؤسسة الخاصة يصل إلى 75.9 مليار دينار وتشغل كل مؤسسة 17 عامل بالتوسط، أما المؤسسات العامة فتصل قيمة متوسط القيمة المالية إلى 1645.6 مليون دينار و46 عامل كمتوسط للمؤسسة في القطاع العام، أي أن المؤسسة العامة تشغل حوالي ثلاثة أضعاف ما تشغله المؤسسة الخاصة، طبعاً بالأعداد المصرح بها، أما القيمة المالية فالفرق شاسع جداً، فقيمة المؤسسة العامة تصل إلى حوالي 22 مرة من

القيمة المالية للمؤسسات الخاصة، وهذا يترجم القدرة المالية الضعيفة للمؤسسات الخاصة خلاف المؤسسات العامة التي تعتمد على دعم الدولة.

#### 4-2 دراسة المشاريع المصرح بها (الوطنية والأجنبية) :

تسعى الدولة إلى جلب الاستثمار الأجنبي ليس فقط من خلال المشاريع الكبرى، بل هناك استثمارات أجنبية أخرى عن طريق الشراكة تدخل ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (3-15) : المشاريع الوطنية والأجنبية ص م (2005 – 2006)

المشاريع	العدد			القيمة بالمليون دينار			عدد الأجراء		
	2005	%	2006	2005	%	2006	2005	%	2006
الوطنية	2171	96	6875	398612	78	455206	70205	89	94787
الأجنبية	35	2	56	19104	4	88037	4145	5	20188
الشراكة	49	2	44	93813	18	165487	4511	6	8608
المجموع	2255	100	6975	511529	100	707730	78951	100	123583

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

من خلال الجدول نلاحظ أن المشاريع الأجنبية مازالت قليلة العدد في الجزائر إلا أن قيمتها المالية تصل في المتوسط إلى 15721 مليون دينار و 3761.1 مليون دينار بالنسبة للمشاريع المختلطة، أي بحوالي الضعف، مع العلم أن الشراكة معظمها بين القطاع العام والمستثمر الأجنبي، فمشاركة الخواص للأجانب في المشاريع الاستثمارية قليلة، أما المشاريع الوطنية فقيمتها المالية تصل إلى 66.1 مليون دينار، فهي ضعيفة بالمقارنة مع مشاريع الشراكة والمشاريع الأجنبية، وهذا راجع إلى أن المشاريع الوطنية منها 99.3% تابع للقطاع الخاص.

#### 4-3 توزيع المشاريع حسب حداثة الاستثمار :

يعرف حقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دخول مؤسسات جديدة وبعث مؤسسات أخرى كانت متوقفة عن النشاط، كما يعرف توسع مؤسسات قديمة في أعمالها ونشاطاتها، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-16) : توزيع المشاريع حسب حداثة لسنة 2006

نوع الاستثمارات	العدد	%	القيمة بالمليون دينار	%	عدد الأجراء	%
جديدة	5213	74.74	516258	72.95	95471	77.25
التوسع	1722	24.69	186149	26.3	27539	22.28
إعادة النشاط	40	0.57	5322	0.75	573	0.46
المجموع	6975	100	707730	100	123583	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

من خلال الجدول نلاحظ أن المشاريع التي وسعت تشكل 1722 بنسبة 24.69% وهي نسبة معتبرة عكس المشاريع التي رجعت للنشاط والتي تقدر بـ 40 مشروع بنسبة 0.57%، هذه النسبة تعبر ضعيفة، بالإضافة إلى المشاريع الجديدة التي دخلت مجال النشاط بنسبة 74.74%، وهي نسبة منطقية بالمقارنة مع النسبتين الأولى والثانية.

#### 4-4 مساهمة المرأة في مجال الأعمال المقاولتية :

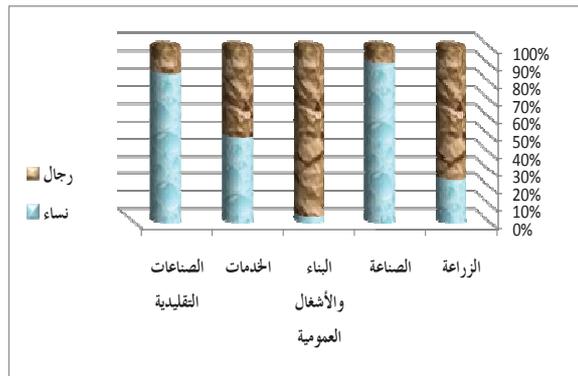
باتت المرأة اليوم أحد المحاور الأساسية لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة، وربما كان بعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، سببا ودافعا لدمج المرأة في العملية التشغيلية، حيث أصبحت تشكل الأغلبية وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-17) : توزيع مناصب العمل حسب قطاع النشاط لسنة 2006

المجموع	الرجال	النساء	قطاع النشاط
11076	8381	2695	الزراعة
18289	1683	16606	الصناعة
1144	1106	38	البناء والأشغال العمومية
2627	1341	1286	الخدمات
5189	778	4411	الصناعة التقليدية
<b>38325</b>	<b>13289</b>	<b>25036</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

شكل رقم (3-49) : توزيع مناصب العمل حسب قطاع النشاط لسنة 2006



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

### 5- تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات :

ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عملية الصادرات، فقد عرفت النسبة ارتفاعا سنة 2006 بنسبة 17.53%، وهذا الارتفاع له مدلوله، حيث نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في الناتج الداخلي الخام بنسبة معتبرة، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-18) : تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات 2001 - 2005 .

الطابع القانوني	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
القطاع العام	481.5	23.6	505	23.1	550.6	22.9	598.65	21.8	651	21.59
القطاع الخاص	1560.2	76.4	1679.1	76.9	1884.2	77.1	2146.75	78.2	2364.5	78.41
المجموع	2041.7	100	2184.1	100	2434.8	100	2745.4	100	3015.5	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

يشكل القطاع العام في هذا الجدول جزءا معتبرا، وفي الحقيقة نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العام، نسبة ضعيفة جدا وبالتالي الجزء الذي يمكن أن تساهم فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام، هو القطاع الخاص، والشيء الملاحظ هو ارتفاع نسبة مساهمة القطاع الخاص، والذي تشكل منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأغلبية من 76.4% سنة 2001 إلى 78.41% سنة 2005.

### المطلب الثالث : بيان توضيحي للعينة الإحصائية

تم اختيار العينة الإحصائية، من سبعة ولايات مختلفة من القطر الجزائري وهي الجزائر العاصمة، وهران، مسقطنم، جيجل، عنابة، ورقلة والوادي، بنسب مختلفة على حسب الإمكانيات والقدرات المتاحة. كما تم توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة عن طريق المقابلات الشخصية مع مديري ومسيري المؤسسات بنسبة كبيرة. وكان ذلك بطريقة عشوائية.

تم قبول كل الاستمارات الخاصة بالدراسة، ولم يتم رفض أي استمارة لأن معظمها تم عن طريق المقابلات الخاصة أو الموجهة، بالاستعانة ببعض الزملاء في الدفعة، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أنه تم رفض بعض الإجابات للاستمارات التي لم تتم عن طريق المقابلات الشخصية التي لم تكن منطقية، دون الإضرار بمصداقية الإجابات في الأسئلة الأخرى.

## 1- أداة المعالجة :

تم تفرغ ومعالجة وتحليل البيانات الإحصائية عن طريق النسخة الخامسة عشر للبرنامج الإحصائي الشهير SPSS وهي اختصار لـ Statistical package for social sciences ، وهي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ، وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، ولا تقتصر على البحوث الاجتماعية فقط. بالرغم من أنها أنشأت أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشتمالها على معظم الاختبارات الإحصائية تقريباً وقدرتها الفائقة في معالجة البيانات، وتوافقها مع معظم البرمجيات المشهورة، جعل منها أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية<sup>1</sup>.

يتم قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات SPSS، وتستطيع استخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال بيانية أو بشكل توزيع اعتدالي، أو إحصاءاً وصفيًا بسيطاً، أو مركباً وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث المبتدئ والخبير على حد سواء<sup>2</sup>.

يتم جمع البيانات عن طريق ما يسمى بالاستبيان، المقابلة الخاصة أو الملاحظة<sup>3</sup>، ويرجع ذلك إلى طبيعة وأهمية الدراسة وجدية الباحث في الحصول على نتائج دقيقة، ومعاملات وتوضيحات ورسومات تسهل شرح وفهم الظاهرة محل الدراسة.

ومن خلال قائمة الأوامر وخيارات البرنامج يستطيع الاختيار بين العديد من عمليات تعديل البيانات وتشكيلها وبين الاختبارات الإحصائية المتعددة وأنواع كثيرة من الرسوم البيانية الجميلة<sup>4</sup>.

## 2- حجم ونوع العينة :

تم جمع 74 استبيان من 74 مؤسسة صناعية، وتم اختيار المؤسسات الصناعية فقط نظراً لطبيعة الدراسة التي تشمل دراسة الإبداع التكنولوجي الذي يتطلب وجود تكنولوجيا في المؤسسة، وهذا يتوفر في فقط المؤسسات الإنتاجية، دون تحديد نوع معين من التكنولوجيا أو مستواها، خاصة ونحن بصدد دراسة الموضوع على مستوى المؤسسات الصغيرة التي تعتمد على تكنولوجيا متواضعة، ونفس الشيء ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن بصفة أقل .

من خلال الاطلاع على العينة وجدنا أن نسبة كبيرة منها خاص بالصناعات التحويلية بنسبة تصل إلى 28%، وصناعة العطور بحوالي 10%، كما شملت حتى بعض الصناعات التي تعتمد على تكنولوجيا عالية كتركيب السيارات والصناعات الالكترونية بنسبة حوالي 5.5%.

<sup>1</sup> سعد زغلول بشير - دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS. الإصدار الإحصائية - www.boosla.com/pdf - المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية - العراق - 2003 - ص 9.

<sup>2</sup> نبال احمد حسين - مقدمة في البرنامج الإحصائي: SPSS 11.0 for Windows - www.boosla.com/pdf - جامعة الانبار - 2005 - ص 5.

<sup>3</sup> مقدمة في برنامج SPSS - www.boosla.com/pdf - ص 3.

<sup>4</sup> إبراهيم بن عبد الله المحسن - مقدمة في الحزم الإحصائية SPSS - www.boosla.com/pdf - كلية التربية - المدينة المنورة - 2004 - ص 4.

### 3- تفصيل مركبات العينة :

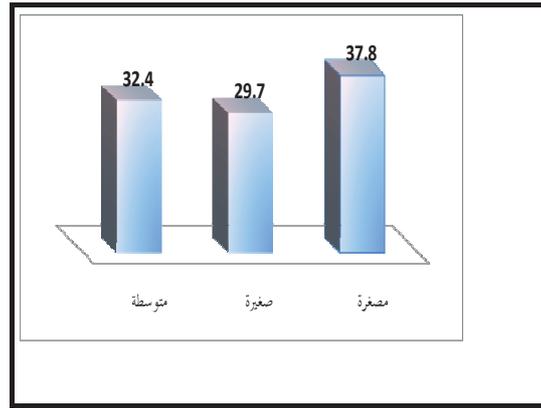
اختلفت أحجام العينة بين مؤسسات مصغرة وصغيرة ومتوسطة مع العلم ان الاختيار تم بطريقة عمدية للمناطق المعتمدة في الدراسة، لكن تمت بطريقة عشوائية بالنسبة لأحجام العينة.

جدول رقم (3-19) : تفصيل أحجام عينة الدراسة

الحجم	التكرار	النسبة	التراكم النسبي
مصغرة	28	37.8	37.8
صغيرة	22	29.7	67.6
متوسطة	24	32.4	100.0
المجموع	74	100.0	

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم (3-50): تمثيل بياني يوضح مختلف أحجام العينة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت للمؤسسات المصغرة بنسبة 37.8% في هذه العينة، ولا عجب في ذلك. لأن النسبة الأكبر على المستوى الوطني ترجع لهذه الفئة، ثم تأتي في المرتبة الثانية المؤسسات المتوسطة بنسبة 32.4% من حجم العينة وبنسبة 32.4% بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، وعلى العموم بالرغم من اختيار العينة بالنسبة للإحجام كما كان عشوائياً، إلا أن النسب المتحصل عليها كانت متكافئة إلى حد كبير، وهذا سوف يساعد على الحصول على نتائج متكافئة، يمكن تعميمها على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الحجم.

### 4- عمر العينة :

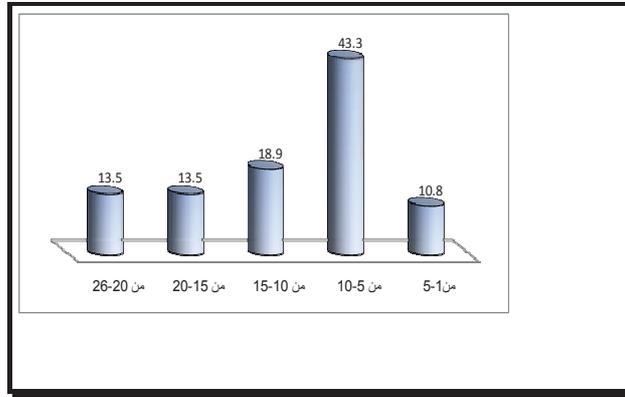
تعبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حديثة النشأة عموماً، وهي الصفة التي تميزت بها عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ويفصل كامل أعمار العينة.

جدول رقم(3-20): جدول يبين أعمار العينة

العمر	التكرار	النسبة %
من 1-5	08	10.81
من 5-10	32	43.24
من 10-15	14	18.92
من 15-20	10	13.51
من 20-26	10	13.51
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم(3-51): تمثيل بياني يوضح أعمار العينة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول والتمثيل البياني السابقين نلاحظ أن عمر العينة محصور بين سنتين وستة وعشرين سنة (2-26)، بمتوسط كامل للعينة بحوالي 11.5 سنة، ونلاحظ أن المنوال في العينة هو العمر 5 سنوات، إلا أن المتوسط الحسابي جاء بغيره نوعاً ما عن المنوال، لأن هناك فئات عمرية أخرى قريبة إلى المنوال من حيث عدد التكرارات.

هذا الشرح الوصفي للعينة بصفة أولية، وستنطلق إلى الجوانب الأخرى الخاصة بالإبداع التنظيمي (الإبداع التسويقي، والإبداع في مجال الموارد البشرية، والإبداع الإداري)، ثم سنتطرق إلى دراسة الإبداع التكنولوجي في المبحث الثاني من هذا الفصل.

## المبحث الثاني : تسير الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

في هذا المبحث سنتطرق إلى حيثيات الدراسة الميدانية، بدراسة الإمكانيات و المؤهلات الإبداعية التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المستوى التنظيمي والتكنولوجي.

### المطالب الأول : دراسة الإبداع التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المقصود بالإبداع التسويقي وضع الأفكار الجديدة وغير المعتادة والتقليدية موضع التطبيق الفعلي، في الممارسات التسويقية للمؤسسة<sup>1</sup> يهدف الإبداع التسويقي إلى الحصول على أكبر شريحة ممكنة، وان تكون طموحاً بدرجته : " نريد الحصول على مال كل شخص! .. أنا لا أريد أن أترك أي شيء للآخرين"<sup>2</sup>.

يصعب دراسة الأفكار وتقييمها من الناحية الوصفية، لكن يمكن أن نقيم الإمكانيات التي تدفع الإبداع التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

#### 1- أهم الطرق الاشهارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تمت الدراسة على أساس اختبار استعمال خمس وسائل إعلام مشهورة ومتاحة، وهي الجرائد والإذاعة والتلفزيون، المعلقات والانترنت<sup>3</sup>، حيث تبين أن استعمال هذه الوسائل على حسب إمكانيات وحجم المؤسسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (3-21): نسب استعمال الوسائل الإشهارية

الانترنت	المعلقات	التلفزيون	الإذاعة	الجرائد	الطرق الاشهارية
37.8	40.5	8.1	43.2	51.4	نسب م ص م التي تستعملها

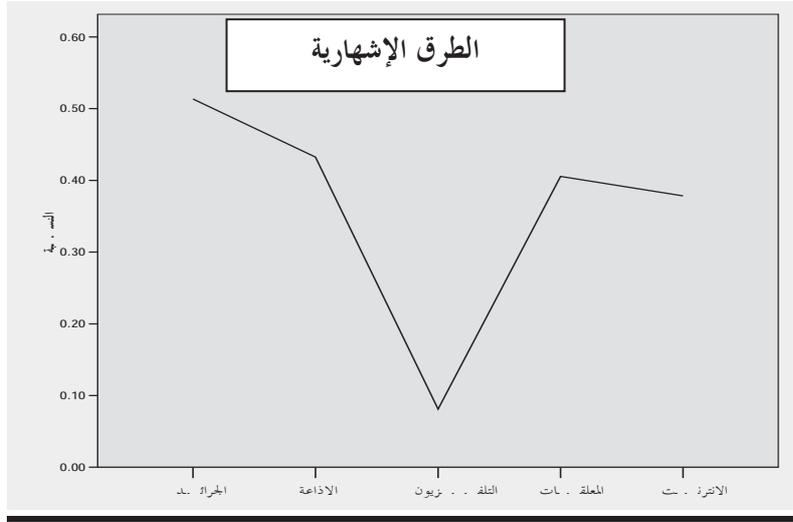
المصدر : من إعداد الطالب

<sup>1</sup> انظر : المطلب الأول من المبحث الأول في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

<sup>2</sup> Aïda Rogers - Auctioneer Leverages Voice, Verve & Creative Marketing: LOUD AND Lucrative - [http://www.knowitall.org/sandlapper/Winter-2005/Completed\\_PDFs/Auctioneer.pdf](http://www.knowitall.org/sandlapper/Winter-2005/Completed_PDFs/Auctioneer.pdf) -University of Houston - Winter 2005-06 – p 46.

<sup>3</sup> انظر : نموذج الاستبيان – الملحق رقم 1- ص 192.

شكل رقم (3-52) : نسب استعمال الطرق الاشهارية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن 51.4% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يستعملون الجرائد، وهي أكبر وسيلة مستخدمة من بين الوسائل المذكورة، ويرجع إلى أن هذه الوسيلة متاحة لتوفرها وانخفاض تكاليفها نسبياً، ثم تأتي الإذاعة في المرتبة الثانية، فلم تعد هذه الوسيلة صعبة كما كانت في السابق فتوفر الإذاعات المحلية، سهل من استعمالها، بالإضافة إلى تكاليفها المعقولة<sup>1</sup> تأتي في المرتبة الثالثة المعلقة بنسبة 40.5%، هذه الوسيلة متاحة لكافة المؤسسات لكنها لم تحظى بالنسبة الأعلى، تجدر الإشارة إلى تقدم استعمال أحدث الوسائل الإعلامية وهي الإنترنت بنسبة 37.8%، وهذا يظهر بتقدم استعمال شبكة الإنترنت ويرجع ذلك إلى تكاليفها المنخفضة، إلا أن أصحاب المؤسسات يعتقدون أن هذه الوسيلة غير فعالة رغم انخفاض تكاليفها، لأن نسبة قليلة من المستهلكين يستعملون الإنترنت لأغراض تجارية، وحسب دراسة سنة 2003 فإن 0.003% فقط من الشعب الجزائري يستعملون الإنترنت<sup>1</sup>، أما ضعف نسبة ترجع إلى التلفزيون ويعود ذلك إلى وجود قناة واحدة وعدم وجود قنوات أرضية أخرى، بالإضافة إلى التكاليف العالية لهذه الوسيلة.

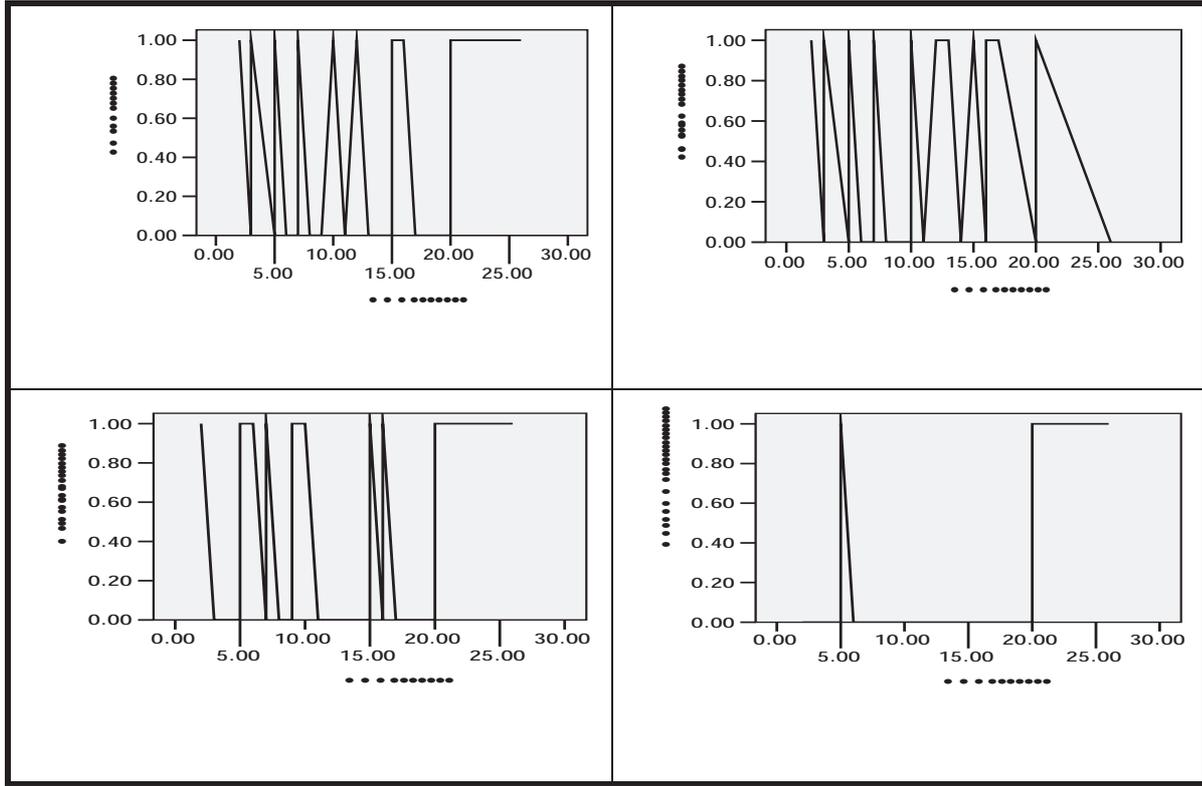
تجدر الإشارة إلى أن حوالي 27% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لا تستعمل أي وسيلة من الوسائل الموضوعية محل الدراسة، وهي نسبة كبيرة، ومعظم هذه المؤسسات مصغرة، بسبب الإمكانيات المتواضعة لهذه المؤسسات بالإضافة إلى أن الإشهار في نظر الكثيرين منهم، عبارة عن تكاليف إضافية فحسب.

## 2-1 العلاقة بين العمر والإشهار :

لم يوجد أي رابط بين الحجم ونسب استعمال الطرق الاشهارية، لكن يمكن ملاحظة وجود علاقة بين العمر، أو بالأحرى بالفترة التي أنشئت فيها المؤسسة واستعمال الإشهار، كما توضحه هذه الأشكال البيانية :

<sup>1</sup> رفيع مرقان - استعمال التكنولوجيا في الجزائر - مداخلة في الأيام الدراسية الدولية حول الصناعات التقليدية في الجزائر - جامعة ورقلة - 2006.

شكل رقم(3-53): العلاقة بين العمر ومختلف الوسائل الاشهارية



المصدر : من إعداد الطالب.

من الأشكال السابقة نلاحظ انخفاض في استعمال وسائل الإشهار، بالنسبة للمؤسسات المحصور عمرها بين (7-15 سنة)، وهي المؤسسات التي أنشئت في الفترة (1992-2000)، هذه الفترة التي عاشت فيها الجزائر ذروة الأزمة السياسية والاقتصادية والمالية، وهي الفترة التي طبقت فيها اتفاقية الضغط على الطلب على اثر اتفاقية "سان دباي" في اتفاقية إعانة جدولة الديون نهاية سنة 1993<sup>1</sup>، وهذا قد يترجم العقلية التي نشأ فيها أصحاب المؤسسات آنذاك، أي أن الأموال توجه لتغطية مصاريف أخرى ضرورية على عكس المؤسسات التي أنشئت في فترة الثمانينات أيام الدعم الحكومي للأسعار وتشجيع الدولة للقطاع الخاص، مع العلم ان هذه المؤسسات أصبحت تملك من الخبرة ما يكفيها لفهم أهمية الإشهار بالنسبة لتسويق إبداعاتهم الشيء الملاحظ كذلك هو تفح المؤسسات حديثة النشأة التي أنشئت بعد سنة 2002 على التطورات الحديثة الناتجة عن الثورة الإعلامية في هذا القرن بالإضافة إلى انفتاح السوق وظهور منتجات منافسة مما يلزم المؤسسات بإشهار منتجاتها من أجل الحصول على أكبر شريحة ممكنة.

## 2- استخدام المعلوماتية احد دعائم الإبداع :

سنحاول دراسة المستوى العام لاستخدام أهم الوسائل المعلوماتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ومن خلالها يمكننا الحكم على المستوى التنافسي والإبداعي، الذي يمكن أن تصل إليه المؤسسات الجزائرية، أو على الأقل يمكننا معرفة مستقبلها، في وقت بدأت تشهد السوق الجزائرية انفتاحا كبيرا على مختلف المنتجات من جنسيات وعلامات عالمية قد

<sup>1</sup> كريم النشاشيبي، باتريشيا الوزو وآخرون - الجزائر : تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق (دراسة خاصة) - صندوق النقد الدولي - واشنطن - 1998 - ص 122-123.

تخرم المؤسسات الجزائرية من البقاء في السوق، خاصة إذا لم تستدرك التأخر والضعف التنافسي عن طريق تشجيع الإبداع واستخدام الوسائل التي تدعمه ومن أهمها المعلوماتية.

## 1-2 درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر :

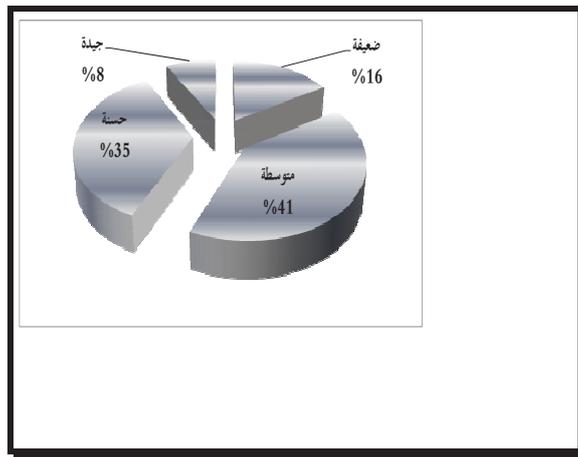
من الملفت للنظر انه في هذه الدراسة أن كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تستخدم أجهزة الكمبيوتر في سنة 2007 أي بنسبة 100%، وفي دراسة أخرى أجريت سنة 2003 ان 30% فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تستخدم أجهزة الكمبيوتر، في حين كانت النسبة منعدمة في المؤسسات التي تستخدم اقل من عشرة عمال<sup>1</sup>، إلا أن هذا لا يعني أننا بصدد مؤسسات تتحكم في المعلوماتية بطريقة جيدة، لأن درجة استخدامها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهو ما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم(3-22) : درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر

المستوى	التكرار	النسبة	التراكم النسبي
ضعيفة	12	16.2	16.2
متوسطة	30	40.5	56.8
حسنة	26	35.1	91.9
جيدة	6	8.1	100.0
المجموع	74	100.0	

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم(3-54) : درجات استخدام أجهزة الكمبيوتر



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال البيانات السابقة نلاحظ أن 41% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تستخدم أجهزة الكمبيوتر بدرجة متوسطة، وهي نسبة مرتفعة، وتعكس حداثة استعمال هذه الأجهزة في العملية التسويقية والإدارية، كما أن نسبة

<sup>1</sup> رفاع مفران - مرجع سابق .

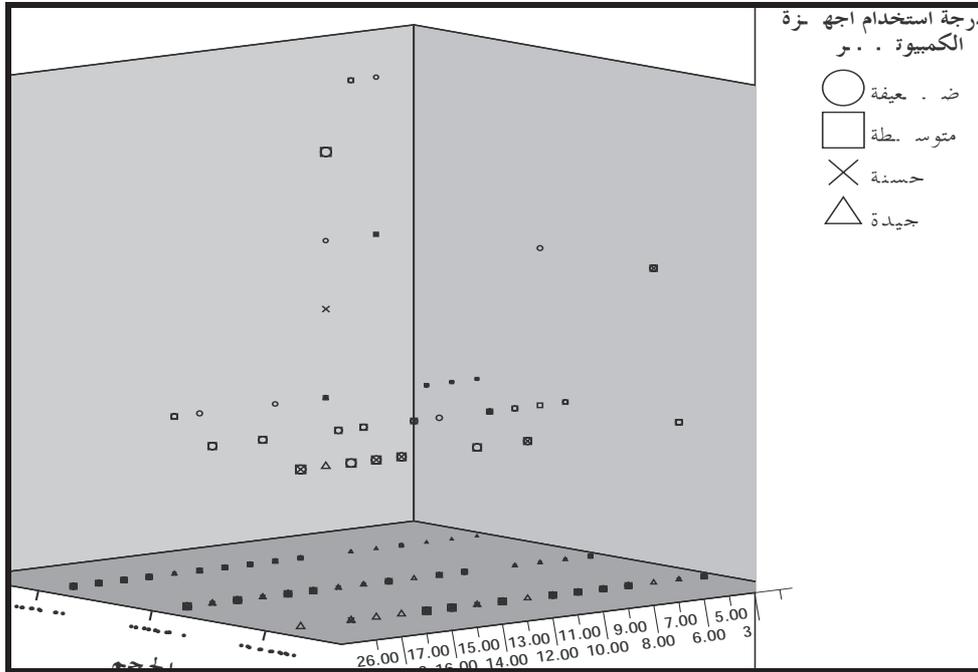
35% من المؤسسات تستعمل أجهزة الكمبيوتر بدرجة حسنة، وهي نسبة معقولة لو قورنت بنسبة استعمال أجهزة الكمبيوتر سنة 2003 والتي كانت حوالي 30%، أما المؤسسات التي تستخدم أجهزة الكمبيوتر بمستوى ضعيف هي 16%، وعلى اعتبار أن الجزائر لم تولي أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة رسمية إلا بعد سنة 2003، فإن هذه النسبة تعتبر منخفضة وإذا ما استمرت التوعية بأهمية أجهزة الكمبيوتر، ودورها في تسهيل المعاملات التسويقية والإدارية، فإن هذه النسبة سوف تستمر في الانخفاض مع زيادة تقدم النسب التي تعبر عن تطور استخدام أجهزة الكمبيوتر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. النسبة الأضعف كانت للمؤسسات التي تستخدم أجهزة الكمبيوتر بطريقة جيدة بنسبة 8%، هذه النسبة وجدت في المؤسسات التي تمارس نشاطات تتطلب تقنية ودقة عالية كصناعة الورق والكراريس وتصميم الملابس والإلكترونيك ...

تجدر الإشارة أن هذا التقييم كان على ضوء ورؤية أصحاب المؤسسات، الذي قد يكون فيه نوع من المبالغة سواء من الناحية الإيجابية - وهو الأكثر - أو من الناحية السلبية.

### 1-1-2 العلاقة بين الحجم / العمر / درجة استخدام الكمبيوتر:

إن التعود عن استخدام أجهزة الكمبيوتر سوف يؤدي إلى تطوير استخدامها في العملية التسويقية والإدارية، وفي الشكل الموالي تفسير العلاقة بين درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر والحجم من جهة والعمر من جهة أخرى، في حين أن هناك علاقة وطيدة بين بعض النشاطات الصناعية، والتفوق في استخدام أجهزة الكمبيوتر كالصناعات الذكية والإلكترونيك حيث أن النسبة الجيدة كانت في مثل هذه النشاطات.

شكل رقم (3-55) : العلاقة بين الحجم / العمر / درجة استخدام الكمبيوتر



المصدر : من إعداد الطالب.

من الشكل نلاحظ أن المؤسسات التي تستعمل أجهزة الكمبيوتر بدرجة جيدة (رمز  $\Delta$ ) في المؤسسات المتوسطة التي عمرها أكبر من 15 سنة، بالإضافة إلى المؤسسات المصغرة والصغيرة التي عمرها أقل من سبع سنوات.

يجب على المؤسسات بكافة أنواعها وأحجامها أن تهتم أكثر باستخدام أجهزة الكمبيوتر، لأنه يساهم في تنظيم المعلومات التسويقية كما أنه يستعمل لإدارة جدول القيادة التسويقي، أو أي فرع من الفروع الإدارية الأخرى، ويعتبر أحد أهم الركائز الأساسية لنظام المعلومات (العتاد الصلب)، ونظام اليقظة التكنولوجية والتنافسية في المؤسسة، وكما رأينا في الفصل السابق أهمية هذا الأخير من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات قبل الآخرين، مما يعطي أفضلية للمنظمة من أجل اتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب.

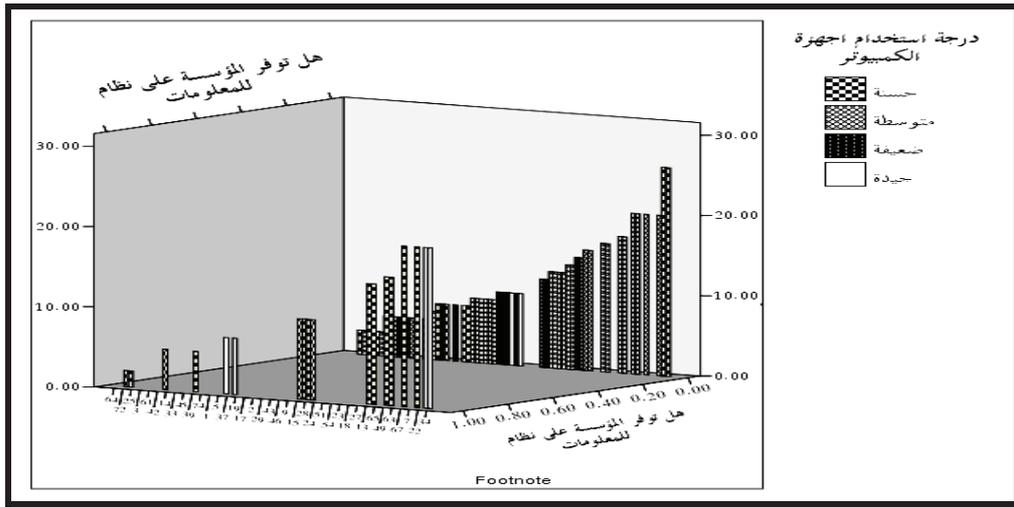
## 2-2 الشبكة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

أقدر المؤسسات على التخطيط هي تلك المؤسسات التي تملك المعلومة، مهما كان حجمها والمجال الذي تستخدم فيه سواء كانت تسويقية، تكنولوجية، اقتصادية، ضريبية، قانونية... ولكي يتسنى للمؤسسة أن تكون منظمة معلوماتياً، سواء بالنسبة للبيانات التي تسهل العمل الإداري الداخلي، عن طريق ما يسمى بقواعد البيانات أو المعلومات التي تخص نشاط المؤسسة التنافسي، يجب عليها أن تتوفر على نظام متكامل يتكون من وسائل مادية، والبرمجيات والموارد البشرية المؤهلة. من خلال الدراسة تبين أن 24.3% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتوفر على نظام للمعلومات، وهي نسبة حسنة عموماً بالنظر إلى الظروف التي تعيشها المؤسسة الجزائرية أي ربع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أما الجزء الباقي من المؤسسات فيرجع لعدم استعمال نظام المعلومات إلى عدم وعي أصحاب المؤسسات بأهميته، بالإضافة إلى أن معظم المؤسسات الصغيرة لا تتوفر على هيكل تنظيمي، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يكون لنفس السبب أو إلى غلاء البرمجيات المستعملة وتكاليف صيانتها، بالإضافة إلى خبرة معلوماتية كبيرة لتسيير هذا النظام.

## 2-2-1 العلاقة بين درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر و توفر نظام للمعلومات في المؤسسة :

حاولنا في هذه الدراسة معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر و توفر نظام المعلومات في المؤسسة، فإذا كانت هناك علاقة إيجابية يمكننا التنبؤ بمستقبل جيد لنظام المعلومات في المؤسسة والشكل الموالي يوضح العلاقة بين هذين الطرفين .

شكل رقم(3-56) : العلاقة بين درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر و توفر نظام للمعلومات في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب.

من الشكل نلاحظ أن المؤسسات التي تتوفر على نظام للمعلومات (1.00)، هي تلك المؤسسات التي تستخدم أجهزة الكمبيوتر بدرجة جيدة أو حسنة، وهذا يترجم تطور وفتح المؤسسات بمرور الوقت على أهمية المعلوماتية، خاصة وأن

الممارسة لا تزال حديثة، بالإضافة إلى التدريب الذي يحسن من استخدام أجهزة الكمبيوتر، وبالتالي الوصول إلى استخدام نظام للمعلومات في المؤسسة.

## 2-3 استخدام الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) :

بالرغم من أن الجزائر بدأت متأخرة نوعا من الدول الأخرى في مساهمة التطورات التكنولوجية العلمية الأخيرة، لكن مع نهاية القرن الماضي شهدت الجزائر تقدما نوعيا وكميا في هذا المجال بوتيرة متسارعة بعد فتح المجال للأجانب، للاستثمار في ميدان الانترنت الذي كان محتكرا من طرف المؤسسة الوطنية CERIST منذ 1993، ولقد تم تطوير خدمة توصيل الانترنت من حيث السرعة عن طريق استخدام الشبكة ذات السرعة الفائقة (ADSL)، حيث دخلت جملة من المؤسسات الأجنبية لتدعيم هذا القطاع بالشراكة مع المتعامل الوطني (مؤسسة HUAWEI ومؤسسة ZIT الصينيتين، ومؤسسة DAEWOO الكورية)<sup>1</sup>.

تعتبر الشبكة الدولية للمعلومات من أحدث وسائل الحصول على المعلومة والإشهار، وتدته التكاليف واستثمار الوقت ... إلا أن نقص التدريب وقلة الكفاءة في استخدام هذه الوسيلة قلل من أهميتها عند المؤسسات الجزائرية، رغم النسبة المعتبرة للمؤسسات التي تشترك في الشبكة الدولية للمعلومات، أثبتت الدراسة أن 43.2% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لديها اشتراك في الشبكة سنة 2007، مقابل 33.8% من المؤسسات بكافة أحجامها سنة 2000<sup>2</sup>، ويعتبر الاشتراك الدافع الأكبر لبناء الموقع على الشبكة لأن الدراسة أثبتت وجود نفس النسبة أي 43.2% يملكون مواقع على الشبكة ويرجع ارتفاع نسبة إنشاء المواقع على الشبكة الدولية للمعلومات لعدة أسباب أهمها :

- التكاليف المنخفضة للاشتراك أو لبناء موقع على الشبكة•
- زيادة وعي المؤسسات بأهمية الشبكة في تحسين المعاملات التسويقية، سواء من الناحية الشكلية أو العملية•
- تعبر وسيلة اشهارية بتكاليف منخفضة جدا، بالمقارنة مع بعض الوسائل الأخرى•
- وسيلة من وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر مع المتعاملين الوطنيين والأجانب، كخدمة من خدمات الشبكة المجانية التي تعزز من قدرة الرد على الزبائن، دون الحاجة لإضافة موظفين، كما أن هذه الاستفادة تشمل الطرف المقابل وهم الزبائن أي أن الفائدة شاملة<sup>3</sup>•

بالإضافة إلى توفر كثير من الخدمات والامتيازات التي يرجع استغلالها إلى كفاءة، وخبرة مستخدم الشبكة، هذه الأخيرة التي توفر حتى كيفية استخدام الخدمات عليها، أي أنها شبكة متكاملة، سواء من الناحية التكوينية التدريبية، أو من الناحية الخدمية، فضلا على أن 83.1% من المجتمع الجزائري قبلوا باستخدام شبكة الإنترنت في التسوق مقابل 16.90% معارضين لذلك<sup>4</sup>.

## 2-3-1 أهمية بناء المواقع على الشبكة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

<sup>1</sup> بختي إبراهيم - 2006/2005 - مرجع سابق - ص 18.

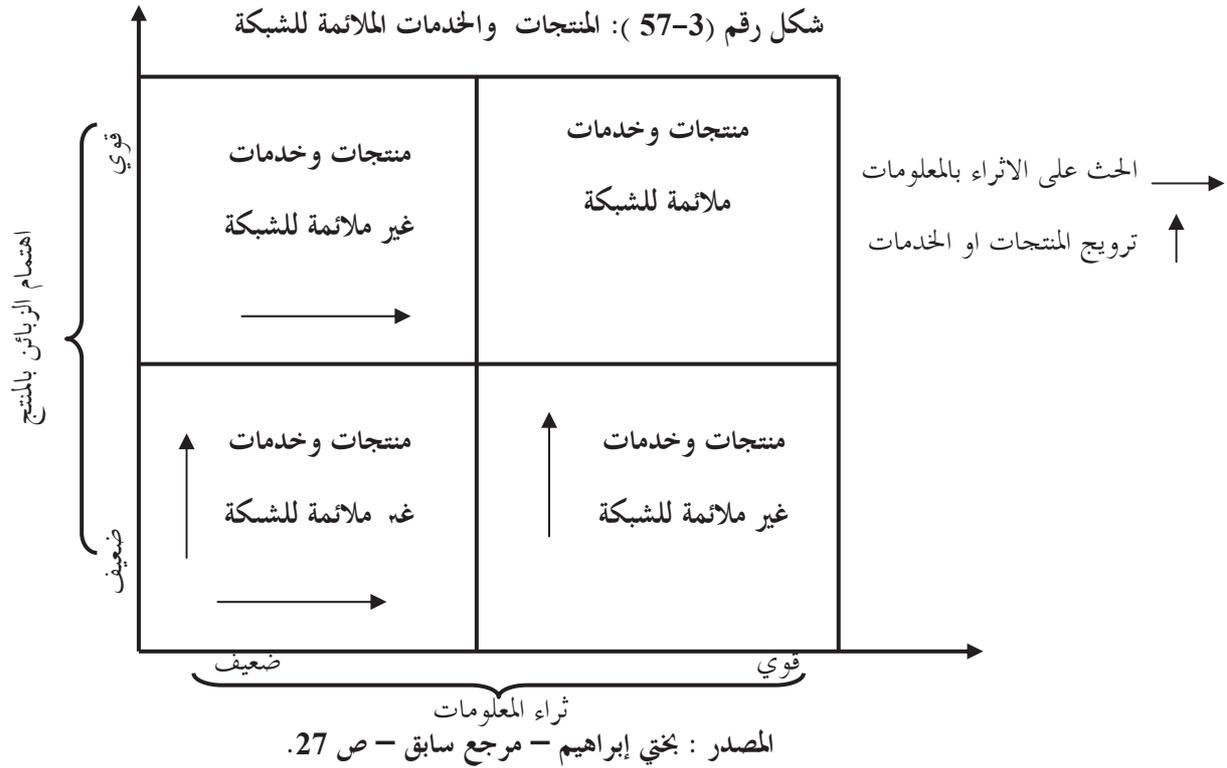
<sup>2</sup> بختي إبراهيم - الأنترنت في الجزائر - bbekhti.online.fr/pdf - سبتمبر 2007 - ص 3.

<sup>3</sup> Lori Neuman - Creative Marketing Alliance: McCarter & English Signs on for the Lawyer Links sm-  
http://www.lawyerlinks.com/PDFs/LawyerLinks%20-%20PR11282005-01.pdf-JANUARY 23, 2006 - august  
2007- p 1.

<sup>4</sup> بختي إبراهيم - دراسة ميدانية حول التسويق الإلكتروني في الجزائر - bbekhti.online.fr/pdf - 2004 - سبتمبر 2007 - ص 2 .

رأينا في الفصل الثاني أن التسويق هو أهم العوامل التي تضمن بقاء المؤسسة في السوق، كما رأينا أن اكبر نسبة للمؤسسات التي تتوقف عن النشاط يرجع في الغالب إلى المشاكل التسويقية، لذا يجب على المؤسسات اختيار الأسواق القابلة للتجديد في مناطق مختلفة مما يولد طاقة استهلاكية جديدة<sup>1</sup>. إن الموقع بالنسبة للعملية التسويقية جد مهم، ولذلك ظهر ما يسمى بالاستراتيجيات التسويقية على الانترنت، من اجل خلق جو آخر للمنافسة.

تشرف المؤسسة على مجموعة من المنتجات والخدمات، ويبقى نجاح المنتج أو الخدمة على الشبكة يعتمد على توفر المعلومات حوله، من اجل تسويقه على الشبكة، حيث قدم ARNAUD.D سنة 1998<sup>2</sup> مخططا يبيننا يوضح فيه المنتجات والخدمات الملائمة للشبكة :



من خلال الشكل يمكن وضع منتجات غير ثرية بالمعلومات، وعن طريق الشبكة يمكن إثراؤها بالمعلومات، عن طريق الخدمات المتوفرة على الشبكة، كما يمكن كسب اهتمام الزبائن المتصفحين، ومحاولة معرفة آرائهم ومقترحاتهم، التي من شأنها أن تزيد من المعلومات التي تجعل المنتج أو الخدمة أكثر ملاءمة لرغبات الزبائن. أثناء إعداد الموقع يجب الاهتمام أكثر بكيفية إسقاط إستراتيجية الانترنت على المؤسسة، التي تبهج الزبائن وتنحى التوسع، وتتصل.. وتتصل<sup>3</sup>، ويكون ذلك على ضوء طبيعتها وإمكاناتها ونوع نشاطها، وذلك حتى يكون توافق بين وضع المؤسسة الحالي مع وضعها على الشبكة من اجل القيام بعملية التسويق، لأن الحضور في الشبكة أصبح من الضروريات في الوقت الحالي، وذلك من اجل مسايرة التطور التقني من جهة، ومن اجل الحصول على زبائن جدد من جهة أخرى. يؤدي الموقع جملة الوظائف أهمها :

<sup>1</sup>Quayle Hodek - 9th National Green Power Marketing Conference -

<http://www.eere.energy.gov/greenpower/conference/8gpmc03/nelson03.pdf>-Albany, NY -October 6, 2004- p 4.

<sup>2</sup> بنجني إبراهيم - 2006/2005 - مرجع سابق - ص 26-27.

<sup>3</sup> Quayle Hodek - op cit - p 2.

- 1- الوظيفة التأسيسية • 2- وظيفة عرض المنتجات • 3- وظيفة دعم الزبائن • 4- تدنئه التكاليف • 5- الإشهار • 6- وظيفة التحويلات • 7- وظيفة تكوين القيمة الإضافية • 8- وظيفة الانفتاح على السوق • 9- وظيفة جمع المعلومات • 10- وظيفة العلامة التجارية... ، وغيرها من الوظائف الأخرى<sup>1</sup>.

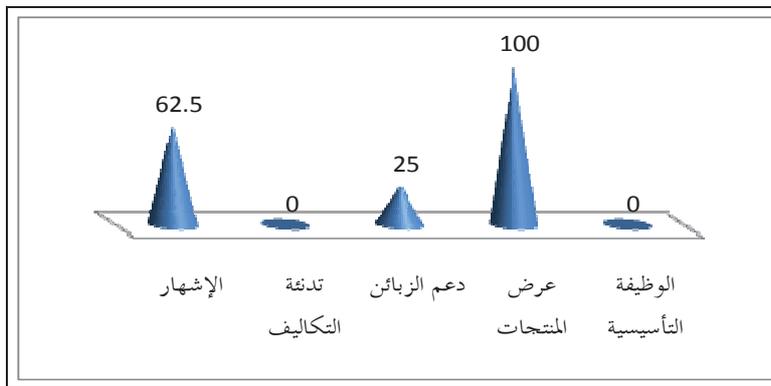
في هذه الدراسة اعتمدنا الوظائف الخمس الأولى وهي المتاحة والأقرب، خاصة وان استخدام الإنترنت في المؤسسات الجزائرية يزال حديث النشأة، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم(3-23) : وظائف الموقع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

النسبة	الوظائف
0%	الوظيفة التأسيسية
100%	عرض المنتجات
25%	دعم الزبائن
0%	تدنئه التكاليف
62.5%	الإشهار

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم (3-58) : نسب للوظائف التي يلبسها الموقع



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال المعطيات نلاحظ أن المواقع على الشبكة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أثبتت حدايتها، فهي لا تلبس إلا ثلاث وظائف على العموم فهناك بعض المؤسسات تكتفي فقط بعرض منتجاتها فقط بطريقة عبطية، خاصة وأننا رأينا أن عرض المنتجات يجب أن يكون بطريقة مدروسة، كما أن هناك 62.5% من المؤسسات التي تملك مواقع فقط تمارس الوظيفة الإشهارية، ونسبة 25% فقط تمارس وظيفة دعم الزبائن، أما الوظيفة التأسيسية فكانت معدومة، بالرغم من معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة، فضلا على أن كل مواقعها لا زالت في المهد، كما وظيفة تدنئه التكاليف قد يكون الموقع لها لكن دون شعور مالِك المؤسسة بذلك.

<sup>1</sup> بنجني إبراهيم - 2006/2005 - مرجع سابق - ص 35.

## المطلب الثاني : تقييم الإجراءات والإمكانات الإدارية الإبداعية

بات التسيير الإداري يشكل جزءا مهما من اهتمامات المؤسسات الحديثة، وخاصة الكبيرة التي تتوفر على هياكل تنظيمية ووظائف متعددة قد تكون مستقلة بحالها عن الفروع الإنتاجية، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي مازالت بعيدة عن المستوى المطلوب من التسيير الإداري، فمعظم المؤسسات الصغيرة إن لم نقل كلها إنما لا تتوفر على هيكل تنظيمي، حيث ينحصر التسيير في صاحب المؤسسة، بينما قد نجد نفس الحالة في المؤسسات الصغيرة، لكن بنسبة اقل، أما المؤسسات المتوسطة فليس من المنطقي أن تكون مؤسسة تحوي أكثر من 50 عاملا أن لا تتوفر على هيكل تنظيمي.

### 1- المجالس والأفكار الإبداعية :

يعتبر عقد المجالس من أهم مصادر الأفكار الإبداعية عن طريق ما يسمى بالعصف الذهني، الذي يتم من خلاله طرح الأفكار بإشراك كافة الأطراف، دون التعليق عن الأفكار أو التعقيب عليها، وبعد ذلك يقوم الجهة الإدارية بغربلة تلك الأفكار واستغلال أفضلها وتخزين الأفكار الصالحة لوقت آخر، كما ثبتت الدراسات أن المجالس تجتمع للموظفين يفكر ب طريقة إبداعية، وتجعل كل واحد يفكر في كيفية مساهمته في نجاح عمل ونشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

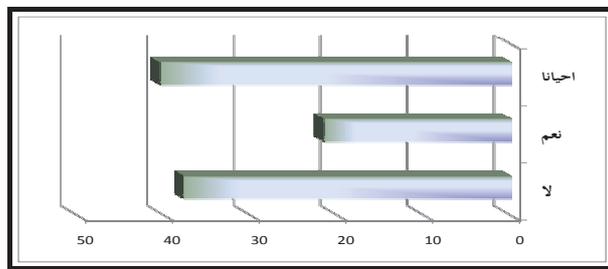
في هذه الدراسة تم اختبار ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعقد مجالس لطرح الأفكار من طريق طرح السؤال التالي : " هل تعقد في المؤسسة مجالس لطرح ومناقشة الأفكار؟"<sup>2</sup>، وكانت الإجابات كالتالي:

جدول رقم (3-24) : نسب المؤسسات التي تعقد مجالس لطرح الأفكار

الإجابات	التكرارات	النسبة %	التراكم النسبي
لا	28	37.8	37.8
نعم	16	21.6	59.5
أحيانا	30	40.5	100
المجموع	74	100	

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم (3-59) : نسب المؤسسات التي تعقد مجالس لطرح الأفكار



المصدر : من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> Emma Kirby, Adam Zammit - Creative Marketing . what can the arts learn from the corporates ? -

[http://samagorg.sitesuite.ws/files/creative\\_marketing\\_article.pdf](http://samagorg.sitesuite.ws/files/creative_marketing_article.pdf) - Australia- October 2006 – august 2007- p 1.

<sup>2</sup> انظر : استمارة الاستبيان - الملحق رقم 1 - ص : 192

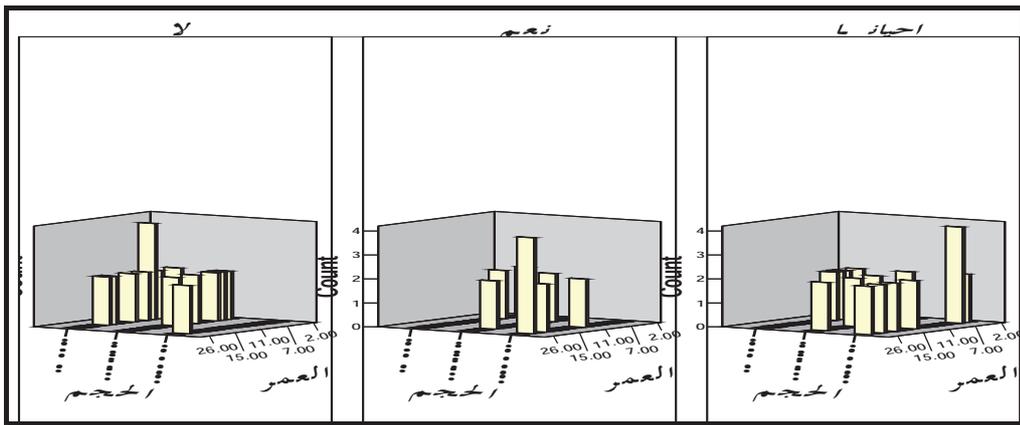
انطلاقاً من البيانات يتضح أن هناك نسبة كبيرة من المؤسسات لا تعقد مجالس لطرح الأفكار، حيث أثبتت الدراسة أن هناك 37.8% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تهتم بهذه الطريقة من أجل استخراج الأفكار الإبداعية، واستغلالها وهي نسبة كبيرة، فبالرغم من هذه المجالس لا تكلف المؤسسة أموالاً، إلا أن المؤسسات لا تقوم بعقد مثل هذه المجالس، والملاحظ أن هذه النسبة موافقة لنسبة المؤسسات المصغرة في العينة، لكن هذا لا يعني أن كل المؤسسات المصغرة لا تعقد مجالس لطرح الأفكار، كما أن هناك نسبة أخرى أكبر لا تعقد هذه المجالس في حالات نادرة بنسبة تقدر بـ 40.5%، أي أن هذه المؤسسات تميل إلى عدم عقد مثل هذه المجالس أكثر من ميولها إلى عقدها، وبقيت نسبة 21.6% من المؤسسات التي تعقد مجالس لطرح الأفكار، أي أن خمس المؤسسات فقط، وهي نسبة ضعيفة، وهنا يظهر لنا أنواع المسيرين لأصحاب المؤسسات أي أن المسيرين التشاوريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يصل إلى 20%.

إن هذه النسب تستدعينا إلى لزوم توعية أصحاب ومسيرى المؤسسات إلى عدم النظر إلى العمال على أنهم هم آلات مستأجرة، خاصة العمال ذوي الخبرة والملاحظة العالية، حيث أن كثير من المؤسسات التي حققت نجاحات كبيرة بفضل استشارة مستخدميها لأن من يقوم على العمل الفعلي هم العمال أنفسهم، وأثبتت الدراسات أن هناك تكاليف مخفية للسيطرة المفرطة، حيث يجب أن تكون السيطرة انتقائية، وتصب في صالح نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

يقوم المسير بدور مهم في تحسيس العمال والمسؤولين في المؤسسة بأهميتهم، ودورهم الفعال فيها، وأحياناً قد لا نحتاج إلى عقد مجالس لطرح الأفكار إذا كان العمال هم من يقدمون اقتراحاتهم إلى صاحب المؤسسة، إذا كانوا يجدون من يسرهم إليهم ويهتم بأفكارهم. صحيح أن الإبداع الفردي جزء من الإبداع التنظيمي، إلا أن الأفراد لا يستطيعون إتمامه لوحدهم بل يحتاجون إلى عمل جماعي يشمل الاختصاصيين من المناطق الوظيفية المختلفة<sup>2</sup>، مع دور المسير الذي يجب أن يكون له نوعية في التفاعل، عمق في الاتصال، قدوة في العمل، مستمع، يشترك في الحماس والعاطفة، يخطط بثبات، خاصة في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

**1-1 فهم العلاقة بين الحجم / العمر وعقد المجالس :** سنحاول فهم العلاقة بين الحجم والعمر من جهة ونسبة عقد المجالس، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (3-60) : العلاقة بين الحجم/العمر وعقد المجالس



المصدر: من إعداد الطالب.

<sup>1</sup>Gerhard Speckbacher, Isabella Grabner - **Managing Organizational Creativity Motivational aspects of management control systems for creative employees** - <http://www.edamba.eu/userfiles/Isabel%20Grabner.pdf> - Soreze, France - July 2006 – p 2.

<sup>2</sup> Kevyn Yong and Duncan Duke - **Organizational Creativity : A conceptual model of organizational creativity** – [www.cornell.edu/pdf](http://www.cornell.edu/pdf) - Cornell University – 2005- august 2007 – p 5-6.

<sup>3</sup> Quayle Hodek - op cit – p 7.

انطلاقاً من الشكل نلاحظ أن هناك علاقة وطيدة بين الحجم وعقد المجالس ونفس الشيء بين العمر وعقد المجالس، حيث أن معظم المؤسسات التي لا تعقد مجالس لطرح الأفكار هي المؤسسات صغيرة الحجم وحديثة النشأة، فالعدد القليل من العمال لا يتطلب عقد مجالس في بعض الأحيان، والتشاور قد يتم بطريقة فردية أو شبه جماعية، لكن ليس بصفة رسمية، لكن مجالس العصف الذهني لتكوين الأفكار يجب أن تكون رسمية لأن هناك بعض الأفكار تتبلور وتتكون عن طريق التواجد والطرح الجماعي.

المؤسسات التي تعقد مجالس لطرح الأفكار معظمها مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمرها أكبر من 10 سنوات، فمن جهة عدد العمال الكبير يشجع على عقد جلسات رسمية لطرح الأفكار، كما أنه يمرور الوقت وتطور عمر المؤسسات يزيد اهتمام أصحاب المؤسسات بهذه الجلسات وهو ما يوضح في الجزء الثالث (أحياناً)، حيث أن الجزء الأكبر من المؤسسات في هذا القسم، وهي موزعة نوعاً ما من حيث العمر والحجم.

تجدر الإشارة أن الأفكار قد يكون مصدرها المستهلك والزبون عن طريق أخذ آرائهم سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة التواصل المباشر، أو بطريقة غير مباشرة، باستخدام الشبكة الدولية للمعلومات، خاصة وأن هذه المنتجات موجهة للزبون، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تنتج وفقاً لرغبات المستهلك، الذي يبقى وفياً للمؤسسة كلما كانت تنتج وفقاً لرغباته.

## 2- معالجة المشاكل والفرق المختصة :

تعرض المؤسسة جملة من المشاكل بصفة مستمرة بعضها أصبح مألوفاً وتعالجه المؤسسة بطريقة سهلة، لكن اليوم أصبحنا في بيئة لا تتسم بالاستقرار، الثابت فيها هو التغيير، والمألوف فيها هو التجدد، وبالتالي ظهور مشاكل وتحديات جديدة يومياً تختلف أحجامها وآثارها، لذلك يجب على المنظمة أن تتعامل مع هذه المشاكل بطريقة جديدة، خاصة في المشاكل التي تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة، عن طريق تكليف أشخاص معينين في المؤسسة بمتابعة ومعالجة هذه المشاكل، وغالباً ما يكونون أشخاص في الوظائف التي تنسب إليها المشاكل، وتكون تحت إشراف المدير، وإذا كانت المشاكل تهدد المركز التنافسي للمؤسسة فقد تؤسس لجان على أعلى مستوى، قد يكونون أشخاص مختصين من خارج المؤسسة، وقد يكونون أخصائين مختصين في موضوع المشكل الذي تواجهه المنظمة، خاصة إذا كان تكنولوجياً، وتكون هذه اللجنة تحت إشراف المدير أو مدير المؤسسة، بالتفاعل الشخصي والاتصال العاطفي ومنح فضاء واسع من الحرية<sup>1</sup> في هذه الدراسة حاولنا معرفة المؤسسات التي تؤسس هذه الفرق بصفة رسمية، وكانت النتائج على هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي.

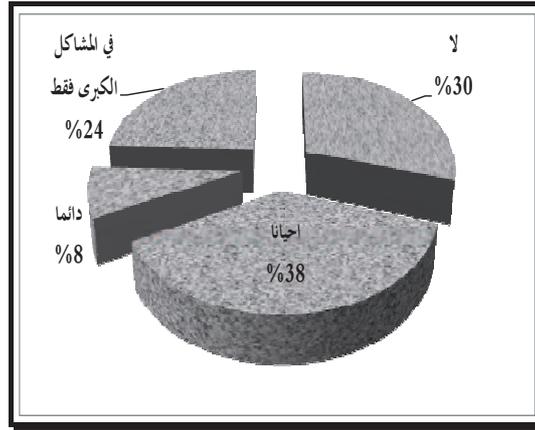
جدول رقم (3-25) : نسب المؤسسات التي تؤسس لجان لمعالجة المشاكل

الإجابات	التكرارات	النسبة %	التراكم النسبي
لا	22	29.7	29.7
أحياناً	28	37.8	67.6
دائماً	6	8.1	75.7
في المشاكل الكبرى	18	24.3	100.0
المجموع	74	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> Hawjeng Chiou - **Organizational Creativity and Environmental Influences: The Formation of a Creative Work Environment at Taiwan's Businesses** – <http://tim.nccu.edu.tw/croci/group/qiuhaozheng-PAPERS-PDF/P6-Hawjeng.pdf> - Taiwan- 2004 – august 2007 – p 3.

شكل (3-61): نسب المؤسسات التي تؤسس لجان لمعالجة المشاكل



المصدر : من إعداد الطالب.

أثبتت كثير من الدراسات أن البيئة التنظيمية لها دور كبير في تفعيل عملية الإبداع، هذه البيئة أساسها الأول هو الثقافة التنظيمية التي تعتمد على التشاور<sup>1</sup> انطلاقاً من المعطيات نجد أن 8%، من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تقوم بتأسيس لجان لحل المشاكل بصفة منتظمة مع ظهور المشاكل التي تستدعي ذلك، وهذه النسبة لا تترجم استقرار البيئة التنافسية الجزائرية، وإنما إلى العقلية الانفرادية، أو التكلفة غير الرسمي بحل المشاكل، وهو ما توضحه النسب الأخرى، حيث ان نسبة المؤسسة التي لا تؤسس لجان لحل المشاكل تقدر بـ : 30%، فهل هذا يدل على أن هذه المؤسسات لا تواجه مشاكل؟!.

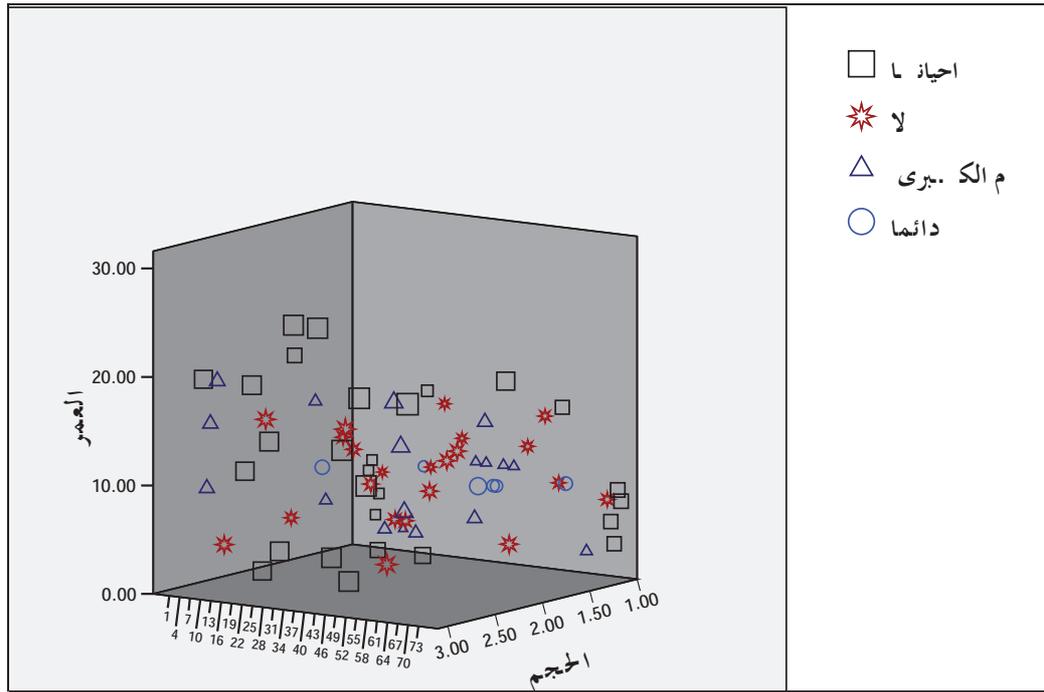
إن هذه النسبة كبيرة ويرجع ذلك إلى أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هي مؤسسات مصغرة التي تضم أقل من 10 مستخدمين، وبالتالي يصعب تشكيل لجان لأن ذلك يعد عبئاً إضافياً على المؤسسة، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسات التي لا تؤسس لجان لحل المشاكل إلا في بعض الأحيان بصورة رسمية، ولا ندرى إن كانت هذه المؤسسات أو جزء منها تؤسس لجان لكن ليس بصفة رسمية لحل بعض المشاكل الأخرى هذه المؤسسات تشكل نسبة 38%، أما المؤسسات التي تؤسس لجان مختصة لحل المشاكل الكبرى فقط تشكل نسبة 24%، أي أن هذه المؤسسات تلجأ إلى اللجان إلا في الحالات العصبية، عن طريق الاستعانة بأطراف خارجية عن المؤسسة.

## 2-1 دراسة العلاقة بين الحجم/ العمر وتأسيس اللجان لحل المشاكل :

سنحاول إيجاد علاقة بين حجم المؤسسة وعمرها ونسبة تأسيس اللجان لحل المشاكل ويمكن معرفة هذه العلاقة من خلال الشكل البياني التالي :

<sup>1</sup>Laird D. McLean – op cit – p 232.

شكل رقم (3-62) : العلاقة بين الحجم/ العمر وتأسيس اللجان لحل المشاكل



المصدر : من إعداد الطالب.

انطلاقاً من الشكل المجمع لإجابات مسيري المؤسسات المختبرة في هذه الدراسة، وبعد ملاحظة كل إجابة على حدا تبين انه لا يوجد علاقة واضحة أو ارتباط وثيق بين الحجم والعمر من جهة وتأسيس اللجان المختصة لمعالجة المشاكل من جهة أخرى، وهذا ما يؤدي بنا إلى الربط بين نسبة تأسيس اللجان المختصة لمعالجة المشاكل في المنظمة بعقلية ومستوى المسير، الذي يعتبر محور العملية الإدارية والمحرك الأساسي للإبداع بكافة أنواعه في المؤسسة، كما أن حل المشاكل يعتبر عملية من عمليات التطوير في المؤسسة<sup>1</sup>.

على اعتبار أن هناك أشياء يمكن أن تتغير بمرور الوقت وبزيادة خبرة المؤسسة، عكس المسير المالك الذي يصعب تغير ذهنيته بسهولة، خاصة إذا كان يشرف على مؤسسة عائليية • إن المسير هو من يتحكم في كل الموارد المالية التكنولوجية والموارد البشرية والعملية الإدارية في المؤسسة، وبالتالي يجب على الجهات الوصية أن تعمل على توعية أصحاب وملاك المؤسسة بإشراك العمال في حل المشاكل التي يواجهونها، ومحاولة تحسيس العمال أنهم المحور الأساسي والضامن الأكثر لتطور ونمو المؤسسات.

### 3 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المختصة بالبحث :

إن سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاتصال بالهيئات المختصة بالبحث يعطينا فكرة عن رغبة صاحب المؤسسة في دفع العملية الإبداعية داخل المنظمة والسعي إلى تطوير مركزها التنافس، بالتعاون مع أطراف ومؤسسات وهيئات مختصة في البحث والتطوير أو مؤسسات أخرى تفوقها خبرة في ميدان ما.

<sup>1</sup> Monidepa Tarafdar, Steven R. Gordon - **how information technology capabilities influence organizational innovation: exploratory findings from two case studies** -<http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050014.pdf> - USA2006 - AUGUST 2007- P 3.

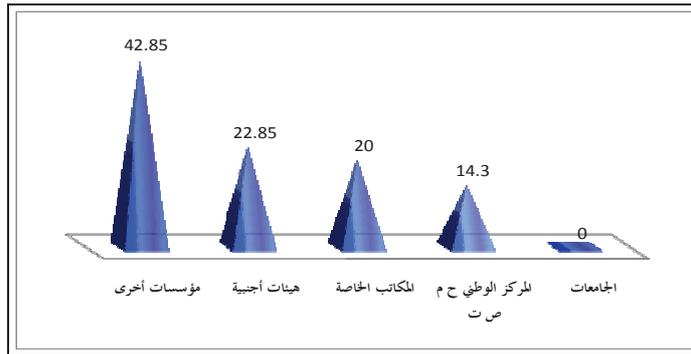
إن هذه الدراسة أثبتت أن 37.8% من المؤسسات الجزائرية لا تتصل بأي طرف خارجي من اجل البحث والتطوير، أو حتى من اجل الاستشارة، أي أن هذه المؤسسات منعزلة تماما عن المؤسسات والهيئات الأخرى، وهو الأمر الذي يجعل من تطوير وتنمية هذه المؤسسة أمرا، صعبا وان وجد فسوف يكون بطريقة معقدة وبطيئة جدا، ويرجع هذا الأمر إلى عدم اهتمام المسير بتطوير العملية الإنتاجية للمؤسسة، أو أن هذه المؤسسة تنشط في إقليم معين ولا تواجه أي منافسة من منتج ومؤسسات أخرى، إلا أن هذا الأمر سوف يؤثر سلبا على نشاط المنظمة ومركزها التنافسي، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل، ودخول منافسين جدد لا يؤمنون بالحدود الإقليمية أو الحضارية والريفية، فاليوم صرنا نرى أجود العلامات التجارية تسوق في مناطق نائية، أي أن الاحتكار سوف لن يدوم مع منافسين أجنبى يهتمون بالشكل والجودة والسعر معا، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 62% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتصل بمؤسسات وهيئات أخرى كما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (3-26) : الهيئات المختصة بالبحث التي تتصل بها م ص م الجزائرية

النسبة %	التكرارات	المؤسسات والهيئات
00	00	الجامعات
14.3	10	المركز الوطني ح م ص ت
20	14	المكاتب الخاصة
22.85	16	هيئات أجنبية
42.85	30	مؤسسات أخرى
100	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم (3-63): الهيئات المختصة بالبحث التي تتصل بها م ص م الجزائرية



المصدر من إعداد الطالب.

أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي حققت وستحقق ازدهار هي تلك المؤسسات التي تقوم بالبحث والتطوير داخليا أو بالتنسيق مع مؤسسات أخرى<sup>1</sup>، وانطلاقا من البيانات نلاحظ أن معظم المؤسسات التي لها اتصالات بمؤسسات خارجية مختصة في البحث تتصل بمؤسسات أخرى، لها خبرة في هذا المجال، وقد تكون هذه العلاقات مبنية على أساس المعرفة السابقة

<sup>1</sup>Bruce D. Fischer – op cit- P 2-3.

بين أصحاب المؤسسات أي على أساس الثقة، خالية من أي جانب أكاديمي بنسبة 42.85%، كما أن جانب التكاليف له دور كبير في تحديد الجهة التي تتصل بها المؤسسة، أما النسبة الثانية فترجع إلى الهيئات الأجنبية بنسبة 22.85% وهي نسبة كبيرة أيضا، ويرجع سبب هذه النسبة الكبيرة التي تتصل بالهيئات الأجنبية إلى ثقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأطراف الأجنبية أكثر من الوطنية، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي ترتبط بعقود مع أطراف أجنبية لتوريد التكنولوجيا، ومؤسسات أخرى مرتبطة بالهيئات الأجنبية على أساس ضمان التكنولوجيا المستخدمة خلال السنوات الأولى للاستعمال، أما المكاتب الخاصة فغالبا ما يكون الاتصال بها من أجل الوساطة أو الاستشارة، أو لمعالجة مشكل عادة ما يكون إداريا، أما الملفات للانتباه، هي النسبة الأولى في الجدول وهي الجامعات التي حضرت بنسبة 0%، أي أن الجامعة الجزائرية لا تحظى ولو بنسبة قليلة من ثقة أصحاب المؤسسات، أو أن نظرهم إلى الجامعات على أنها مكان للتعليم فحسب، وليس بمقدورها إيجاد حلول علمية تساعد المؤسسات على الإبداع والتطور والنمو، وهو الأمر الذي يفسر وجود الهوة الكبيرة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية. قد توجد اتصالات هنا أو هناك، لكنها مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب كما أنها نسبة ضئيلة جدا.

#### 4- الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المؤشرات التي تدل على مستوى التسيير الإداري للمنظمة، كما أنه يعتبر مجالاً للإبداع من جهة، ومشجعاً للإبداع من جهة أخرى، وتحليل الإبداع في هذا الجانب هو ظهور هيكل مختلف بشكل نوعي<sup>1</sup>، فكلمة الهيكل التنظيمي والسلم الإداري مرنا يتسم بالبساطة وقلة التعقيد كلما كانت العملية الإدارية سريعة وغير مكلفة للجهد والمال، لكن يبقى الاهتمام بالجانب التنظيمي ضعيفا بالمقارنة مع الاهتمام بالجانب التمويلي والتكنولوجي... في حين أن الاهتمام بهذا الجانب من شأنه أن يوفر على المؤسسة أموال هي في غنا عن صرفها، كما يعتبر أحد الركائز الأساسية لبناء الاستراتيجية، واثبت علماء الاقتصاد أن تفوق الهياكل التنظيمية عند بعض الأنواع من المؤسسات<sup>2</sup>.

في هذه الدراسة حاولنا معرفة ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تحاول أن تُعدّل في هياكلها التنظيمية أو لا، ومعرفة مستوى نتائج تلك التعديلات. لقد أثبتت الدراسة أن 75.7% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تملك هياكل تنظيمية؟! هذه النسبة أكثر من مهولة، فإذا استثنينا نسبة 37.8% من المؤسسات الصغيرة والتي قد يتعدّل عليها إنشاء هيكل تنظيمي رسمي نظرا لعدم وجود عمالة كافية، لكن نسبة 8.1% من 24.3% الباقية هي لمؤسسات يفوق عدد عمالها 50 عاملا، فهذا يعتبر مؤشر غير تنظيمي بالكامل.

قد يكون عامل التكاليف هو الهاجس الأكبر بالنسبة لصاحب المؤسسة، وهذا ما يدفعه إلى تكفله المطلق بكافة الوظائف الموجودة في المؤسسة، مما يقلل من تركيز صاحب المؤسسة الذي يتشكّل تفكيره على مجموعة من الوظائف، وبالتالي إهمال بعض الجوانب التنظيمية الأخرى، هذه الحالة سوف تؤدي بنا إلى إشكالية أخرى هي عدم التخصص أي "الكل يعمل في الكل".

توجد نسبة 24.3% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تملك هياكل تنظيمية منها نسبة 5.4% من المؤسسات لم تجر أي تعديل على هياكلها التنظيمية، واحتفظت بهياكلها الكلاسيكية أما النسبة الباقية فتباينت آثار التعديل والجدول الموالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> C. Kym Wong – op cit – p 6, 7.

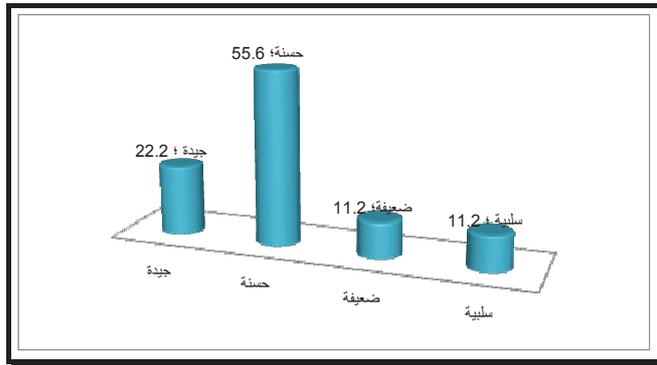
<sup>2</sup> Alice Lam - **Organizational Innovation** – [http://www.brunel.ac.uk/2146/brese/docs//Lam\\_WP1.PDF](http://www.brunel.ac.uk/2146/brese/docs//Lam_WP1.PDF) - London - April 2004 – august 2007- p 5.

جدول رقم (3-27): آثار التعديل في الهياكل التنظيمية

الآثار	النسبة %	التراكم النسبي
سلبية	11.1	11.1
حسنة	55.6	66.7
جيدة	22.2	88.9
ضعيفة	11.1	100.0

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم (3-64): آثار تعديل الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

التغيرات التي تمارس في المؤسسات عموما هي إبداعات تقنية بالدرجة الأولى، ثم إبداعات إدارية، ثم إبداع العملية، وكانت الإبداعات الجذرية هي الإبداعات الأكثر عموماً<sup>1</sup>. انطلاقاً من الأشكال يتضح أن نسبة المؤسسات التي أجرت تعديلات على هياكلها التنظيمية تحصلت في الغالب على نتائج حسنة بنسبة 55.6%، بالإضافة إلى نسبة 22.2% تحصلت على نتائج جيدة، أي أن مجموع 77.8% من المؤسسات تحصلوا على نتائج إيجابية للتغيير في الهيكل التنظيمي، أما النسبة الباقية من المؤسسات التي سبق وان عدلت هيكلها التنظيمي والمقدرة بـ 22.2% لم تحصل على النتائج المتوقعة، يبقى الحكم على هذه النتائج إلى ماذا يعود في نظر المسيرين هل إلى التكاليف الإضافية؟ أو إلى تسرب الصلاحيات من يد المسير وإحساسه بفقدان سيطرته على العمل؟ أو أن التغيير في حد ذاته كان سلبياً؟.

إن الإقدام على التغيير في حد ذاته يعتبر خطوة إيجابية، وهو يعبر عن رغبة المسير في التغيير والتطوير وأننا ما بصدد محاولات إبداعية تنظيمية، وكلنا يعرف أن الإبداع يرتبط بنسبة مخاطرة كبيرة، في نفس الوقت نجاح الإبداع سوف يدر على المؤسسة عوائد أخرى كبيرة.

ينبغي على مسيري المؤسسات الصغيرة وخاصة المتوسطة عدم التفرد بعملية التسيير عن طريق تأسيس هياكل تنظيمية ومحاولة الوصول إلى هيكل يضمن الاستقرار الإداري والنمو والتنظيمي، وتوزيع المسؤوليات مما يساعد على التركيز ووعودهم التثبتي.

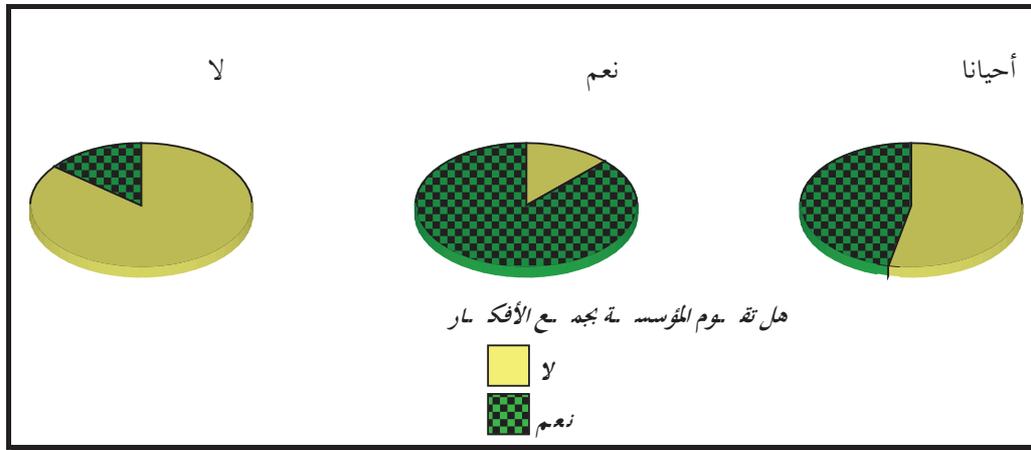
<sup>1</sup> Kristina Jaskyte - **Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Organizations**–  
http://kjaskyte.myweb.uga.edu/NSFAnnualReportI.pdf- Georgia – 2004 – august 2007- P 11.

### 5- تخزين الأفكار.. رصيد إبداعي مؤجل :

تعتبر الأفكار التي تخزنها المؤسسة رصيد إبداعي، لكن لم تترجم على أرض الواقع وإنما سوف تستغل في ظروف تراها المنظمة مناسبة، وتعمل المؤسسات على تخزين الأفكار مهما كان مجالها ومهما كان حجمها، لأن المنظمة لا تعرف في وقت يمكن أن تحتاج إلى أي فكرة جاهزة.

أثبتت هذه الدراسة أن 43.2% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعمل على تخزين الأفكار وهذا قد يرتبط بعملية عقد مجالس ل طرح الأفكار، حيث نجد أن 37.8% من المؤسسات لا تعقد مجالس ل طرح الأفكار، ولقد عبرنا عن هذه النسبة أنها كبيرة، وسنحاول شرح مدى الارتباط بين عقد مجالس ل طرح الأفكار، ونسبة تخزين الأفكار.

شكل رقم(3-65): العلاقة بين عقد المجالس وتخزين الأفكار



المصدر : من إعداد الطالب.

انطلاقا من التمثيل يتضح أن المؤسسات التي تعقد جلسات دورية ل طرح الأفكار، تهدف إلى تكوين رصيد وخزان من الأفكار يجعل من المؤسسة قادرة على مواجهة أي ظرف طارئ، لكن حوالي نصف المؤسسات التي تعقد مجالس في بعض الأحيان تهدف إلى مواجهة مشكل أو ظرف ما، دون اللجوء إلى تخزين الأفكار التي قد تحتاجها المؤسسة في فترات لاحقة.

من خلال الدراسة اتضح أن هناك نسبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لا تعقد مجالس ل طرح ومناقشة الأفكار لكنها تقوم بعملية التخزين لأفكار قد تأتي عن طريق اللقاءات الهامشية أو غير الرسمية، ومعظم هذه المؤسسات هي مؤسسات مصغرة التي يمكن لصاحب المؤسسة أن يتصل فيها بكافة المستخدمين فيها ويأخذ آراءهم دون اللجوء إلى جمعهم في لقاء رسمي.

### 6- التواصل بين الإدارة (المسير) و المستخدمين :

التواصل بين الإدارة والعمال يعمل على إيجاد نوع من التماسك داخل المؤسسة، فوسائل الاتصال في المؤسسة تبقى الإدارة قريبة من المستخدمين، وشعورهم أنهم جزء من هذا الكيان، له أثره واهتماماته، وليس عامل حيادي كما هي آليات المؤسسة، حيث أن الإدارة الفعالة هي التي تخلق نوعا من التوصل والتناسق بين القيادة والمستخدمين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Monidepa Tarafdar, Steven R. Gordon - op cit - P 2.

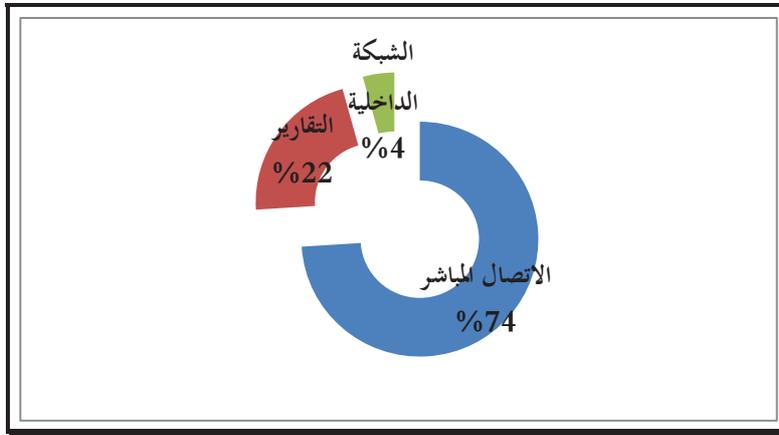
رغم أهمية المعلومة وإيصالها للعمال إلا أن هذه الدراسة أثبتت أن هناك 37.8% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تقوم بإيصال المعلومات للعمال والمستخدمين، هذه النسبة المرتفعة تظهر عدم رغبة المسيرين في إيجاد نوع من التواصل مع العمال، وهو الأمر الذي يخلق تلك الفجوة بين الطرفين، تعبر النسبة الباقية عن المؤسسات التي تقوم بالاتصال بالعمال عن طريق جملة من الوسائل المختلفة الموضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم (3-28): طرق الاتصال بين الإدارة والعمال

التراكم النسبي	النسب المعبر عنها	النسبة الإجمالية	التكرارات	النتائج	
73.9	73.9	45.9	34	الاتصال المباشر	المعبر
95.7	21.7	13.5	10	التقارير	عنها
100.0	4.3	2.7	2	الشبكة الداخلية	ب . :
	100.0	62.2	46	المجموع	(نعم)
		37.8	28	المعبر عنها ب . : (لا)	
		100.0	74	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم (3-66): طرق الاتصال بين الإدارة والعمال



المصدر : من إعداد الطالب

انطلاقاً من البيانات نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية مازالت تعتمد الطرق التقليدية في إيصال المعلومات، حيث أن حوالي 74% منها تتصل بالعمال عن طريق الاتصال المباشر، ونسبة 22% عن طريق التقارير المكتوبة، بالرغم من أن 24.3% من المؤسسات الجزائرية تتوفر على نظام للمعلومات، بينما هناك ما نسبته 4.3% من المؤسسات تقوم بالاتصال عن طريق الشبكة الداخلية، وهذا يطرح تساؤل آخر لماذا لا تقوم المؤسسات التي تملك أنظمة للمعلومات باستخدام الشبكة الداخلية؟ هل لقلة خبرتها؟ أو لتعودها على الطرق القديمة الكلاسيكية؟ ...

### المطلب الثالث : الأسس الإبداعية في تسيير الموارد البشرية

ينطلق مفهوم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على عقلية ومستوى المسير، بدرجة أكبر من كونه كعلم له أسسه يطبق تحت إطار وظروف معينة، كتوفر وظيفة للموارد البشرية ونسبة يد عمالة كبيرة، فمثل هذه الأشياء تتوفر فقط في المؤسسات الكبيرة، إن كل منظمة تحتاج إلى مستخدمين مبدعين ومستعدين لمنح كل طاقاتهم المبدعة، وهو ما يسمى بقيمة إبداع المستخدم<sup>1</sup>.

سنحاول في هذه الدراسة دراسة بعض الأسس التي من شأنها أن تكون احد محفزات الإبداع في هذا النوع من المؤسسات الذي يعتمد على كثافة اليد العاملة.

#### 1- أسس عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية :

من المتعارف عليه أن المؤسسات العائلية تشكل جزءا كبيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا الصنف يعتمد على توظيف الأقارب وأفراد الأسرة، إلا إذا كانت لا تتوفر فيهم بعض الشروط كالخبرة، عندها تلجأ المؤسسات العائلية إلى الأجراء غير الدائمين.

في هذه الدراسة قمنا باختبار الأسس التي يتم عليها التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بطرح خمس خيارات هي : ( القرابة، المستوى الدراسي، الكفاءة والخبرة، الثقة، أسس أخرى )<sup>2</sup>، وكانت نتائج الاختبار ملخصة في الجدول التالي :

جدول رقم (3-29) : أسس عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

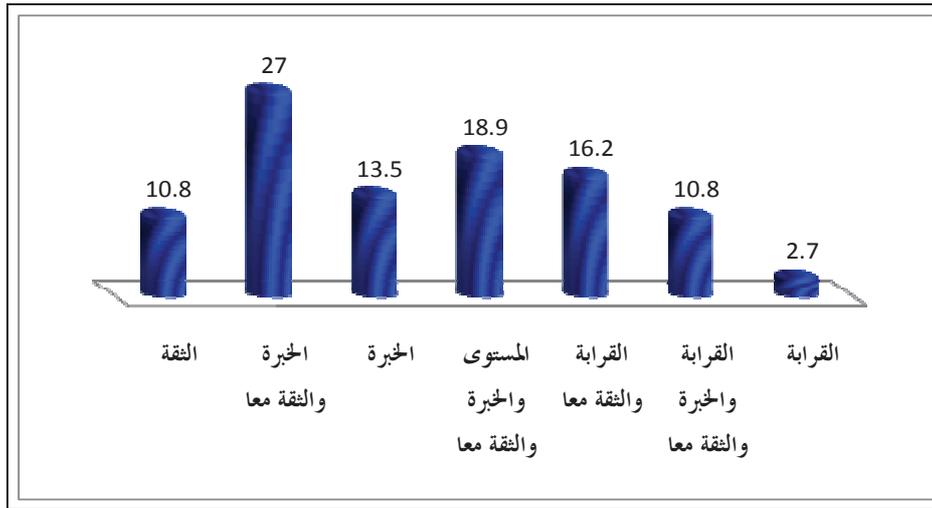
أسس التوظيف	التكرارات	النسبة %	التراكم النسبي
القرابة	2	2.7	2.7
القرابة والخبرة والثقة معا	8	10.8	13.5
القرابة والثقة معا	12	16.2	29.7
المستوى والخبرة والثقة معا	14	18.9	48.6
الخبرة	10	13.5	62.2
الخبرة والثقة معا	20	27.0	89.2
الثقة	8	10.8	100.0
المجموع	74	100.0	

المصدر : من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> Gerhard Speckbacher, Isabella Grabner – op cit – p 2.

<sup>2</sup> انظر : استمارة الاستبيان – الملحق رقم 1- ص : 192.

شكل رقم (3-67) : أسس التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

انطلاقا من البيانات السابقة نلاحظ أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يفضلون تشغيل أفراد تتوافر فيهم صفة الثقة أكثر من الأقرباء، لكن أصحاب المؤسسات لا يكتفون بتوفر صفة واحدة في الأشخاص الذي يشغلونهم، فنجد أن نسبة 27% يطلبون الخبرة والثقة معا خاصة في الصناعات التي تتطلب يد عاملة منفعلة تتسم بالكفاءة، النسبة الثانية هي المؤسسات التي تطلب صفة إضافية إلى الصفتين الماضيتين وهي صفة المستوى الثقافي، خاصة في الوظائف الإدارية والتسويقية بنسبة 18.9%، في المرتبة الثالثة نجد توفر صفتي القرابة والثقة معا بنسبة 16.2%، ثم تأتي أول صفة يطلبها أصحاب المؤسسات منفردة وهي الخبرة بنسبة 13.5%، ثم القرابة والخبرة بنسبة 10.8%، ثم صفة الثقة وحدها بنسبة 10.8%، خاصة في الصناعات القاعدية البسيطة التي لا تحتاج إلى مهارة بقدر ما تحتاج إلى جهد عضلي، أما في المرتبة الأخيرة تطلب صفة القرابة بنسبة ضعيفة هي 2.7%، وهذا يترجم عدم رغبة أصحاب المؤسسات في توظيف الأقرباء خاصة إذا كانت لا تتوفر فيهم صفات أخرى كالثقة والخبرة والمستوى الدراسي، أو بسبب قلة المؤسسات الصناعية العائلية في عينة الدراسة.

## 2- تدريب المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية :

أصبح المورد البشري اليوم أحد أهم الموارد التي تصنع الفارق التنافسي في المؤسسات التي تتساوى فيها الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية، أي أن المورد البشري هو المحرك الأساسي للعملية الإبداعية.

الإبداع الفردي مشتق من علم النفس الاجتماعي، حيث وضحت أحد النظريات تفاعل العوامل الاجتماعية والبيئية بخصائص الشخصية والقدرات الإدراكية، وتأثيرات هذه العوامل على الإبداع، والمفترض توفر ثلاث عوامل رئيسية ضرورية لإنتاج الإبداع هي<sup>1</sup>:

✓ توفر المهارات ، والطاقات البشرية•

<sup>1</sup> Gerhard Speckbacher, Isabella Grabner – op cit – p 4.

✓ مجال كبير لانصهار العلاقات بين كافة أطراف المنظمة••

✓ الحافز وهو العامل الذي يمكن ان يغطي النقص في مجال العلاقات••

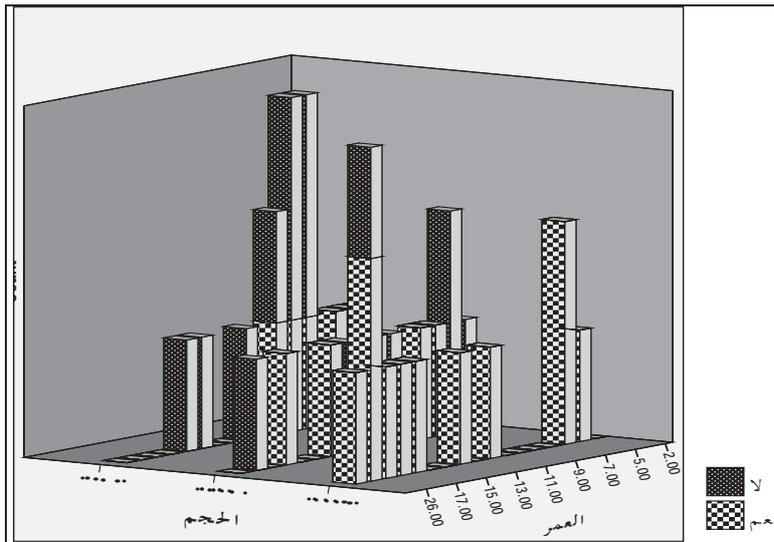
إذا كان المورد البشري مهما في المؤسسات الكبيرة، فهو يعتبر عمود النشاط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن هذا النوع من المؤسسات لا يعتمد على كثافة رأس المال، أو رأس المال التكنولوجي، بل على رأس المال البشري، والعمليّة الإبداعية تتركز على درجة وكيفية استغلال هذا المورد بحكمة لأنه قد يكون احد المعوقات بدلا من أن يكون محفزا.

يمكن تشبيه عملية تدريب العمال إلى حد كبير بعملية تجديد التكنولوجيا، فإذا كانت عملية تجديد التكنولوجيا تعطي نفسا جديدا للعملية الإنتاجية فان تدريب وتكوين المورد البشري يبقي النفس في المؤسسة ككل، ويحفظ ويزيد من الدينامكية فيها.

إذا كان المسير هو المحور الأساسي في العملية الإدارية والمتحكم الرئيسي في الموارد المالية والتقنية، فهو كذلك الموجه الأساسي للمورد البشري، لأنه يصعب التحكم في هذا المورد عكس الموارد الأخرى، وبالتالي على المسير أن يتعامل مع هذا المورد بطريقة تضمن التطور والنمو للمنظمة وليس الركود أو التراجع، بأسلوب يحس فيه العمال بدورهم في النجاح الذي تحققه المؤسسة، وأنهم يتحملون جزءا من المسؤولية كما يتحملها المسير إذا ما تراجعت المؤسسة، أو فقدت مركزها التنافسي لسبب أو لآخر.

حاولنا معرفة ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعمل على تدريب مستخدميها والمستويات التي يصل إليها مستوى التدريب، فوجدنا أن نسبة 59.5% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتدريب العمال وهي نسبة معتبرة، لكن ما هو مفهوم التدريب وما مستواه، وهل يكون بصفة دورية أو بمجرد وجود سبب يستدعي ذلك، كاستقدام تكنولوجيا جديدة في المؤسسة... ويعتبر التدريب احد أهم الآليات للتكيف مع الأحداث المستقبلية بشكل أفضل<sup>1</sup>، ومن خلال اختبار عينة الدراسة يمكن أن تستنتج حجم المؤسسات التي تقوم بعملية التدريب والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم(3-68): أحجام المؤسسات التي تقوم بعملية التدريب



المصدر : من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> Christina Patterson - **INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY**-  
<http://www.innovation.cc/news/innovation-conference/patterson.pdf> - Canada – 2006 – august 2007– p 1.

من الشكل نلاحظ أن هناك ارتباطا وثيقا بين الحجم والتدريب، حيث نجدان تقريبا كل المؤسسات المتوسطة تقوم بعملية التدريب، وبشكل اقل نوعا ما في المؤسسات الصغيرة، بينما النسبة الأقل التي تقوم بعملية التدريب هي مؤسسات مصغرة.

تتطلب عملية التدريب تكاليف إضافية تتحملها المنظمة، وهو الأمر الذي يجعل كثير من المؤسسات لا تقوم بعملية التدريب، في حين أن مؤسسات أخرى تعتقد أن العمال لا يحتاجون إلى عملية التدريب ما دامت العملية الإنتاجية تسير بالطريقة التي يريدها صاحب المؤسسة.

هناك كثير من أصحاب المؤسسات الذين يقومون بعملية التدريب، يظنون أنه عملية تقتصر على تعليم العمال كيفية سير الآلات، بينما مفهوم التدريب أكبر من ذلك بكثير، وبالتالي فإن إجابات المؤسسات في هذه العينة قد تكون على هذا الأساس، مما جعل نسبة المنظمات التي تقوم بعملية التدريب مرتفعة.

إن عملية التدريب تشمل كافة أطراف المؤسسة بما فيهم مسير المؤسسة، لكن يختلف نوع ومستوى التدريب من حيث الفئة موضوع التدريب التي تتبع السلم الإداري، يمكننا معرفة مستوى ونوع التدريب الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(3-30) : مستويات التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التراكم النسبي	النسب المعبر عنها	النسبة الإجمالية	التكرارات	النتائج	
9.1	9.1	5.4	4	المديرين ورؤساء المصالح	المعبر
27.3	18.2	10.8	8	+المهندسين	عنها
77.3	50.0	29.7	22	كافة الأطراف	ب .:
100.0	22.7	13.5	10	الفئة موضوع التدريب	نعم
	100.0	59.5	44	المجموع	
		40.5	30	المعبر عنها ب . : لا	
		100.0	74	المجموع	

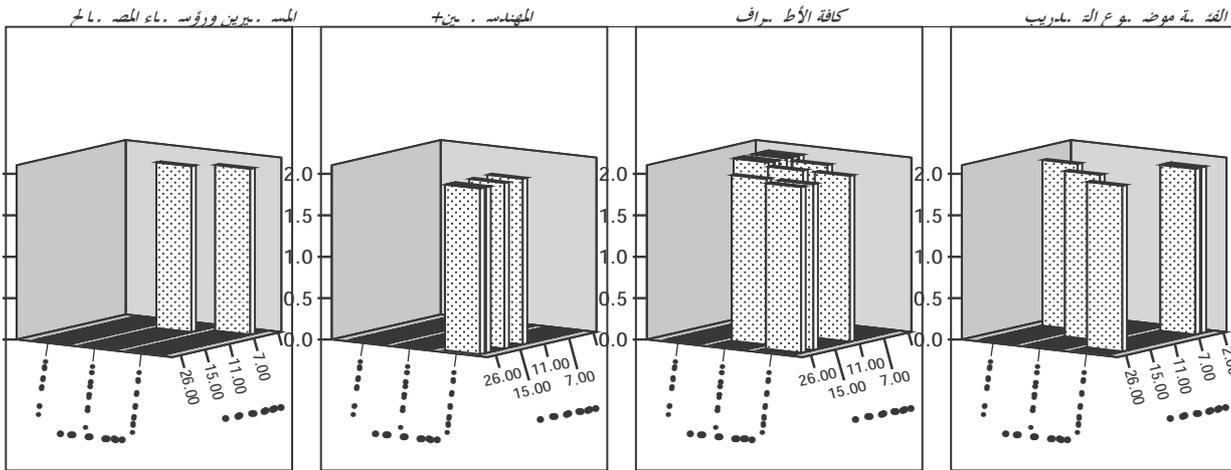
المصدر : من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تقوم بعملية التدريب، تقول أنها تشمل كافة الأطراف في عملية التدريب، وهي نسبة كبيرة جدا مما يعطينا فكرة على المفهوم الخاطئ للتدريب في نظر المديرين، خاصة وان عمليات التدريب تكلف أموال معتبرة، قد تعجز كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن توفيرها، نظرا للقدرة المالية الضعيفة خاصة إذا كنا نتكلم عن تكوين كافة الأطراف في المؤسسة، الذي تعجز عنه حتى بعض المؤسسات الكبيرة، أو أن معظم هذه المؤسسات هي مؤسسات مصغرة وعدد عمالها قليل، مما يجعل من هذه النسبة مرتفعة، أما النسبة الثانية التي تدعم الرأي الأول هي المؤسسات التي تدرّب الفئة موضوع التدريب بنسبة 22.7%، هي مؤسسات تلجأ إلى تدريب عمالها عند الحاجة إلى ذلك، كتجديد التكنولوجيا بالنسبة للعمال، تطوير الشبكة الداخلية بالنسبة للمديرين ... أما

النسبة التي يمكن أن تكون واقعية هي نسبة تدريب المسيرين ورؤساء المصالح بنسبة 9.1%، هذه المؤسسات تقتصر في عملية التدريب على المسيرين ورؤساء المصالح، هذا يعني أنها تقوم بعمليات تدريب فعلية، بالإضافة إلى النسبة الأخرى التي تضيف فئة المهندسين إلى فئة المسيرين ورؤساء المصالح في عملية التدريب بنسبة تقدر بـ 18.2%، وذلك لأن فئة المهندسين هي حلقة الوصل بين الإدارة والعمال.

يمكن معرفة مستويات التدريب على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، التي تقوم بعمليات التدريب من خلال الشكل التالي :

شكل رقم(3-69): مستويات التدريب على مستوى الحجم



المصدر : من إعداد الطالب.

انطلاقاً من الشكل نلاحظ أن المؤسسات التي تقوم بعملية التدريب على مستوى المسيرين ورؤساء المصالح والمهندسين بنسبة 27.3%، تنحصر تقريباً في المؤسسات المتوسطة، هذه المؤسسات تعجز عن تكوين كل الأطراف لأن عدد العمال فيها كبير، وهي تعجز عن ذلك نظراً للتكاليف الكبيرة لعملية التدريب، أما المؤسسات التي تقوم بتدريب كافة الأطراف فمعظمها مؤسسات مصغرة وصغيرة، ويرجع ذلك إلى عدد العمال القليل، بالإضافة إلى بعض المؤسسات المتوسطة التي تأخذ مفهوماً خاطئاً عن عملية التدريب، المستوى الرابع الذي يكون على مستوى الفئة موضوع التدريب فقط، فتتوزع على الأحجام الثلاثة لكن في المؤسسات المتوسطة بنسبة أكبر.

### 3- الاستشارة .. جهاز المناعة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

إن التحولات الاقتصادية التي تفرضها العولمة تفرض على الجزائر تعبئة وتجنيد فعاليات الاستثمار غير المادي من أهل الخبرة والاستشارة سواء العاملين أو من خلال مكاتب الدراسات والمخابر ومؤسسات البحث العلمي<sup>1</sup> يرتبط مستوى الاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعقلية المسير الذي، الذي يعتبر محفزاً أو مثبطاً للعملية الاستشارية في المؤسسة، لكن مستوى الاستشارة يختلف من مؤسسة إلى أخرى كعملية التدريب، لكن الاختلاف أن الاستشارة غير مكلفة مثل عملية

<sup>1</sup> عامر ولد ساعد سعود - سوق الخبرة والاستشارة : التنمية المستدامة للصناعة التقليدية - نشره فضاءات تصدر عن وزار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية - الجزائر - مارس 2003 - ص 16.

التدريب، وتظهر عملية الاستشارة مؤثرة عندما يقوم المسير بتشجيع كل الأفكار، والتركيز على موضوع واحد كي يتجنب تشتت التفكير الجماعي مع تجنب الانتقاد<sup>1</sup>.

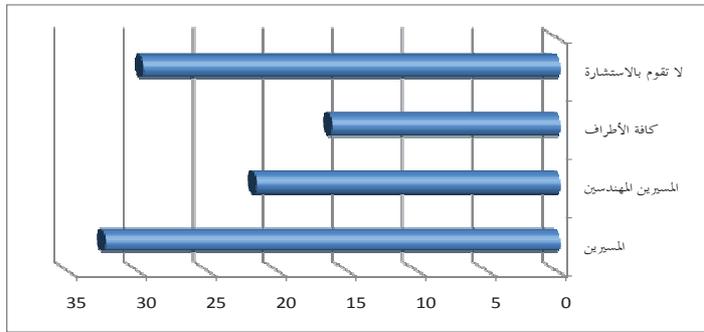
من خلال الدراسة أردنا معرفة المستوى الذي تصل إليه الاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال نفس مستويات التدريب أي ( المسيرين ورؤساء المصالح، + المهندسين، كافة الأطراف بما فيهم العمال)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(3-31) : مستويات الاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

التراكم النسبي	النسب المعبر عنها	النسب الإجمالية	التكرارات	النتائج
46.2	46.2	32.4	24	المسيرين
76.9	30.8	21.6	16	+المهندسين
100.0	23.1	16.2	12	ب. : كافة الأطراف
	100.0	70.3	52	المجموع
		29.7	22	المعبر عنها ب. : لا
		100.0	74	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم (3-70): مستويات الاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر : من إعداد الطالب.

انطلاقاً من البيانات السابقة نلاحظ أن 29.7% من المؤسسات الصغيرة الجزائرية لا تقوم بعملية الاستشارة، أي أن المسير يتخذ قرارات انفرادية، بالرغم من العمال والمسيرين هم من يقومون ويسهرون على نشاط المسير، وبالتالي يكونون على دراية أكبر بحيثيات وتطورات البيئة الخارجية والداخلية، وبالتالي فان استشارة المسيرين والمستخدمين في المؤسسة يجعل من قرارات المسير في صالح إستراتيجية وتنافسية المؤسسة، كما أن هذه النسبة التي نعتبرها نسبة مرتفعة نسبياً لأن عملية الاستشارة لا تكلف المؤسسة أموال مما يكشف نسبة المسيرين الديكتاتوريين في المؤسسات الجزائرية.

<sup>1</sup> UW.business school -Organizational Creativity – university of Washington – USA-2007.august 2007-P2.

تقوم باقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى، والتي تصل نسبتها إلى 70.3% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لكن مستوى الاستشارة يختلف من مؤسسة إلى أخرى فنجد أن نسبة 32.4% من المؤسسات الجزائرية تكتفي باستشارة المسيرين فقط، وتبقى فعالية هذه الاستشارة ترتبط بعلاقة المسيرين بالعمال، بينما نسبة 21.6% يقولون أنهم يستشيرون المسيرين والمهندسين. في المؤسسات التي توظف مهندسين، وهذا لأن المهندسين يكونون أقرب للعمليّة الإنتاجية، أما النسبة الأقل فكانت للفئة الأكبر، وهي "كافة الأطراف بما فيهم العمال" بنسبة 16.2% وهي نسبة منخفضة بالرغم من أن نسبة المؤسسات المصغرة التي تضم عدد قليل من العمال نسبتها كبيرة أي أن المسير يستطيع التواصل مع كافة الأطراف في المؤسسة.

إن استشارة كافة الأطراف يجعل من قرارات المسيرة تتسم بالاتزان، وتصب في مصلحة المؤسسة مما يكسب المنظمة قوة ومناعة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية والداخلية.

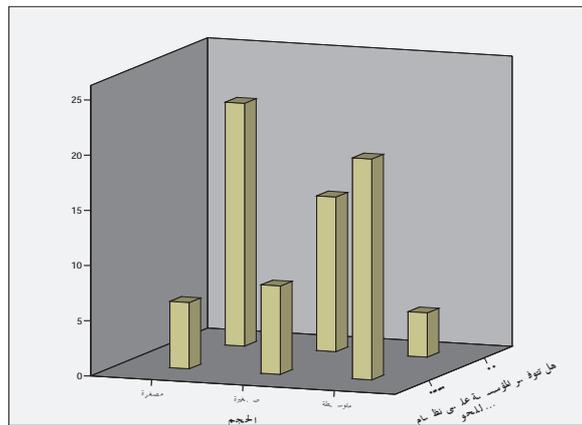
#### 4- الحوافز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

أثبت العالم ماير أن العامل يمكن تحفيزه فقط عن طريق الماديات، لكن العالم مايو اثبت أن العمال يمكن تحفيزهم عن طريق المعنويات، أي أننا اليوم في علم الاقتصاد أمام نوعين من التحفيز (المادي، والمعنوي)، فهل يترى توجدا في قاموس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مصطلحات من هذا النوع؟.

حاولنا إيجاد إجابة لهذا التساؤل عن طريق طرح سؤال في استبيان الدراسة<sup>1</sup> ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتوفر على نظام للحوافز أو لا.

تبين من خلال الدراسة أن نسبة 54.1% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تتوفر على أنظمة لتحفيز العمال ومعظم هذه المؤسسات مؤسسات مصغرة، ومن خلال الشكل الموالي نجد ارتباط بين توفر نظام للحوافز وحجم المؤسسة.

شكل رقم (3-71): العلاقة بين الحجم وتوفر نظام للحوافز



المصدر : من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> انظر : استبيان الدراسة - ملحق رقم 1 - ص 192.

الملاحظ كلما زاد حجم المؤسسة كلما زادت نسبة المؤسسات التي تتوفر أنظمة للحوافز والعكس صحيح، حيث نجد أن نسب قليلة من المؤسسات المصغرة تتوفر على نظام للحوافز، على عكس المؤسسات المتوسطة التي تتوفر معظمها على نظام للحوافز حسب ما يوضحه الشكل، بينما يختلف استخدام الحوافز بين المادية والمعنوية من حيث النسب، وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم (3-32): نسب استعمال الحوافز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التراكم النسبي	النسب المعبر عنها بـ . : نعم	النسب الإجمالية	التكرارات	النتائج	
				المعبر عنها بـ . : نعم	المعبر عنها بـ . : لا
76.5	76.5	35.1	26	مادية	
88.2	11.8	5.4	4	مادية ومعنوية	
100.0	11.8	5.4	4	معنوية	
	100.0	45.9	34	المجموع	
		54.1	40		
		100.0	74		

المصدر : من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمنح حوافز مادية أكثر من المعنوية بنسبة 76.5% مقابل 11.8% للحوافز المعنوية، وهذا راجع إلى الأثر الكبير لهذه الحوافز، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها لا تمنح أجور مرتفعة لأشخاص لا يجدون وظائف في مؤسسات كبيرة، وبالتالي يعتبرون هذه الحوافز المادية دعماً إضافياً لأجورهم المنخفضة، بالإضافة إلى نسبة 11.8% من المؤسسات يقوم نظامها على النوعين، المادية منها والمعنوية.

على العموم فإن نسبة المؤسسات التي لا تقدم تحفيزاً للعمال نسبتها كبيرة، نظراً للعوائق المالية، لكن قد يكون التحفيز نوعاً من أنواع الدعم الإنتاجي غير المباشر، لأن التحفيز يعطي دفعا للعمال من أجل زيادة الإنتاجية والإخلاص في العمل داخل المؤسسة، وإعطاء صورة حسنة خارجها.

### 5- المبادرات الإبداعية والمهارات الفردية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

في ظل الظروف والخصوصيات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يصبح الإبداع وتشجيع المبادرات الفردية أحد الوسائل التي تمنح المؤسسة ميزات تنافسية، والتشجيع يكون عن طريق الجائزة أو عن طريق الاعتراف بالإبداع ومنحهم حرية أكبر<sup>1</sup>، ومن خلال الدراسة تناولنا هذا الجانب باختبار ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشجع الإبداع والمبادرات الفردية، ونوع التشجيع إن وجد وكانت نتائج الدراسة موضحة في الجدول التالي :

<sup>1</sup> Gerhard Speckbacher, Isabella Grabner – op cit – p 4.

جدول رقم (3-33): أنواع التشجيع للمبادرات الإبداعية في المؤسسات ص م الجزائرية

التراكم النسبي	النسب المعبر عنها بـ . : نعم	النسب الإجمالية	التكرارات	النتائج	
28.6	28.6	10.8	8	مالية	المعبر عنها
64.3	35.7	13.5	10	مالية او ترقيات	بـ . : نعم
71.4	7.1	2.7	2	صلاحيات او ترقيات	
92.9	21.4	8.1	6	ترقيات	
100.0	7.1	2.7	2	أخرى	
	100.0	37.8	28	المجموع	
		62.2	46	المعبر عنها بـ . لا	
		100.0	74	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب.

انطلاقا من الجدول نلاحظ أن نسبة 62.2% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، صرحت علنا أنها لا تشجع المبادرات الإبداعية والمهارات الفردية، وهي نسبة كبيرة، وهذا ناتج عن خوف أصحاب المؤسسات من النتائج السلبية لتلك المبادرات، أو إلى تكاليفها المرتفعة مقارنة مع إمكانات المؤسسة مع عدم ضمان النتائج المنتظرة و من جهة أخرى هذه النسبة، نسبة أخرى وهي نسبة المخاطرة الضعيفة في العدد الإجمالي، وليس في المؤسسة الواحدة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

إن من بين أهداف علم تسير الموارد البشرية هو معرفة كيفية استخراج الطاقات الكامنة والمخفية لدى العمال، والمسير الناجح هو الذي يعرف كيفية استثمار تلك الطاقات بطريقة يدعم فيها نقاط القوة الداخلية للمنظمة من جهة، وزيادة القدرة التنافسية في السوق من جهة أخرى.

اختلفت المؤسسات التي تشجع الإمكانيات الإبداعية، حيث نجد أن نسبة 85.8% منها تشجع عن طريق الحوافز المالية، أو عن طريق الترقيات بالنسبة للطاقات التي تتميز بالفعالية الإبداعية الدائمة، بينما تقتصر نسبة 7.1% من المؤسسات على منح صلاحيات أكبر في العمل، أي منح مساحة أكبر لكشف المستوى الإبداعي الحقيقي لتلك الطاقات، وبنفس النسبة هناك مؤسسات قالت أنها تشجع بطريقة أخرى.

### المطلب الثالث : تسير الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

كان ولازال الإبداع التكنولوجي يحظى باهتمام أكبر من الإبداع التنظيمي، نظرا لنتائج المباشرة والملموسة التي يحققها الإبداع التكنولوجي، بالمقارنة مع الإبداع التنظيمي الذي حتى وان حقق نتائج، إلا أنها يصعب قياسها أو حتى ربطها بالشؤون التنظيمية لأنها في نظر الكثيرين أمور شكلية تبقى آثارها جانبية.

#### 1- الافتراض مؤثر لنسبة المخاطرة وأقوى سبل التجديد التكنولوجي :

من المعروف أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى الافتراض من البنوك كآخر طريقة أو حل، من اجل التجديد التكنولوجي أو استقطاب إبداع تكنولوجي يدعم العملية الإنتاجية في المؤسسة، وذلك بعد استنفاد المصادر الداخلية أو التي تكون في متناول المؤسسة، في أوروبا الغربية تم صرف 400 مليون يورو في إبداعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الربع الأول من سنة 2006<sup>1</sup>.

في هذه الدراسة حاولنا معرفة ما إذا كان أصحاب المؤسسات مستعدون للمخاطرة بالافتراض من اجل تجديد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وتبين أن نسبة 45.9% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مستعدة للافتراض من اجل التجديد ودفع عملية الإبداع التكنولوجي، بشرط أن تكون هذه القروض ميسرة وفي مقدور واسطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، من حيث المدة وسعر الفائدة، إلا أن هذه الشروط صعبة حتى في الدول المتقدمة فهناك بالبيئة الاقتصادية الجزائرية، التي تتوفر على منظومة مالية تتميز بالتعفن والفساد والبيروقراطية أي أن نسبة المخاطرة هذه مرهونة بدون قرض لكن الى تاريخ مؤجل تصبح البنوك تمنح قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل ميسر؟.

إن هذه النسبة مرتفعة جدا بالمقارنة مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتجنب عملية الافتراض، لأنها تفقد المؤسسة استقلاليتها، حيث تصبح قرارات المسير تصب في اتجاه التخلص من التبعية المالية، أما النسبة الباقية فتفضل عدم الافتراض بصورة نهائية إما لأن المؤسسة لا تحتاج إلى تكنولوجيا جديدة، واكتفاء المنظمة بالتكنولوجيا المتوفرة، أو أن المسيرين يفضلون عدم الافتراض لأنهم يشكون في قدرة مؤسساتهم على سداد الدين في الأجل المحدد.

#### 2- القدرة على تعديل التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع تجديد التكنولوجيا لأن ذلك يكلف المؤسسة أموال كبيرة، لكنها تملك القدرة على إجراء تعديلات على التكنولوجيا، خاصة إذا كانت المؤسسة تملك طاقات بشرية مبدعة تستطيع أن تغير في التكنولوجيا بطريقة صورية أو جزئية أو جذرية.

التعديلات الصورية هي تلك التعديلات الشكلية، أي تغير التكنولوجيا من الناحية الشكلية دون التغير في مستوى الإنتاج من الناحية الكمية، والنوعية، أو على مستوى العمليات والمراحل، كتعديل وضع الآلات أو إضافة دعائم أو نزع أجزاء دون التأثير على العوامل السابقة الذكر.

<sup>1</sup> BANKENGRUPPE - KfW Study: SME innovations –

[http://www.kfw.de/EN\\_Home/Presse/PressArchiv/PDF/2006/038\\_E\\_Innovationen\\_im\\_Mittelstand.pdf](http://www.kfw.de/EN_Home/Presse/PressArchiv/PDF/2006/038_E_Innovationen_im_Mittelstand.pdf) - Frankfurt, 6. July 2006 – august 2007- p 2.

التعديلات الجزئية هي تلك التعديلات التي تتم على بعض أجزاء وجوانب الآلة الداخلية، حيث تؤدي إلى إطالة عمر التكنولوجيا أو تحسين مستوى الإنتاجية أو النوعية، دون القدرة على تعديل المراحل أو العمليات.

التعديلات الجذرية هي تلك التعديلات التي تؤدي إلى تركيب مجموعة من الأجزاء من آلات مختلفة أو إدماج آلات كاملة مع بعضها البعض من أجل تنفيذ عملية إضافية أو اختصار عملية، وبالطبع تؤدي إلى تحسين في الإنتاجية والنوعية والعمليات والجودة في المؤسسة.

تعتبر التعديلات من بين أهم المؤشرات التي تدل على توفر الطاقات الإبداعية من جهة، وعلى رغبة المسيرين في تطوير التكنولوجيا المستخدمة المتاحة عن طريق منح فرصة لتلك الطاقات بإجراء التعديلات على الآلات الموجودة داخل المؤسسة.

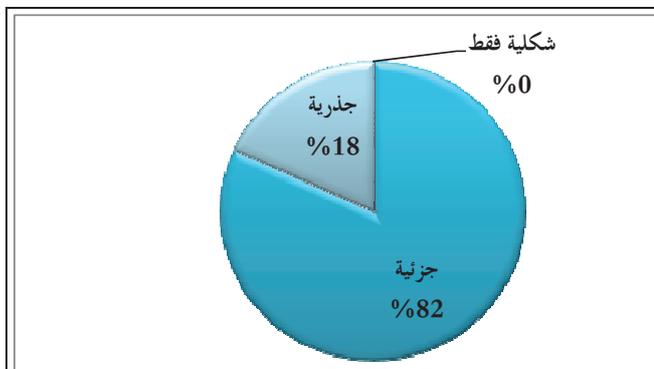
في هذه الدراسة وجدنا أن 59.5% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجري تعديلات على التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، لكن لا يمكننا أن نقول أن كل هذه النسبة تعتبر مؤسسات مبدعة إلا إذا عرفنا أن نوع التغييرات والتعديلات، ومستواها، وأثرها على الإنتاجية والنوعية ومراحل العملية الإنتاجية، وفي الجدول الموالي سوف نوضح مستوى التعديلات التي تتم على التكنولوجيا.

جدول رقم (3-34) : مستوى التعديلات على التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

التراكم النسبي	النسب المعبر عنها بـ . : نعم	النسب الإجمالية	التكرارات	النتائج	
				جزئية	المعبر عنها بـ . : نعم
81.8	81.8	48.6	36	جزئية	المعبر عنها بـ . : نعم
100.0	18.2	10.8	8	جذرية	
	100.0	59.5	44	الاجموع	
		40.5	30	المعبر عنها بـ . : لا	
		100.0	74	الاجموع	

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم (3-72):نسب مستوى التعديلات على التكنولوجيا



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال البيانات أن معظم التعديلات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، هي تعديلات جزئية بنسبة 81.8%، بينما لا توجد مؤسسات تقوم بتعديلات شكلية فقط أي أن معظم المؤسسات تلجأ إلى التعديلات الجزئية كحد أدنى، وهي نسبة مرتفعة، وهذا مؤشر إيجابي، حيث تشكل قرابة النصف من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بينما نسبة 10.8% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تقوم بتعديلات جذرية وهي نسبة كذلك معقولة إلى حد كبير، خاصة إذا كنا نتكلم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لا يتخطى مظهرها إلا في العمليات المضمونة.

## 2-1 آثار التعديلات على النشاط في المؤسسة :

يمكن أن نسمي التعديلات على التكنولوجيا أنها عمليات إبداعية، أو حتى مبادرات إبداعية إلا إذا كان لها الأثر الإيجابي على الإنتاجية، أو النوعية أو على مستوى عمليات الإنتاج، أو على مستوى جودة المنتج، أو على الفترة المسبقة في إنتاج الوحدة، أو على مستوى التكاليف، أو على كل ذلك جملة واحدة، وبالتالي التعديلات التي لم يكن لها الأثر الإيجابي على أحد العوامل السابقة على الأقل، لا يمكننا أن نقول أنها عمليات إبداعية بقدر ما كانت محاولات إبداعية تحتاج إلى التشجيع كي تصل إلى الهدف المنشود بها.

في هذه الدراسة حاولنا معرفة آثار التعديلات على التكنولوجيا في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

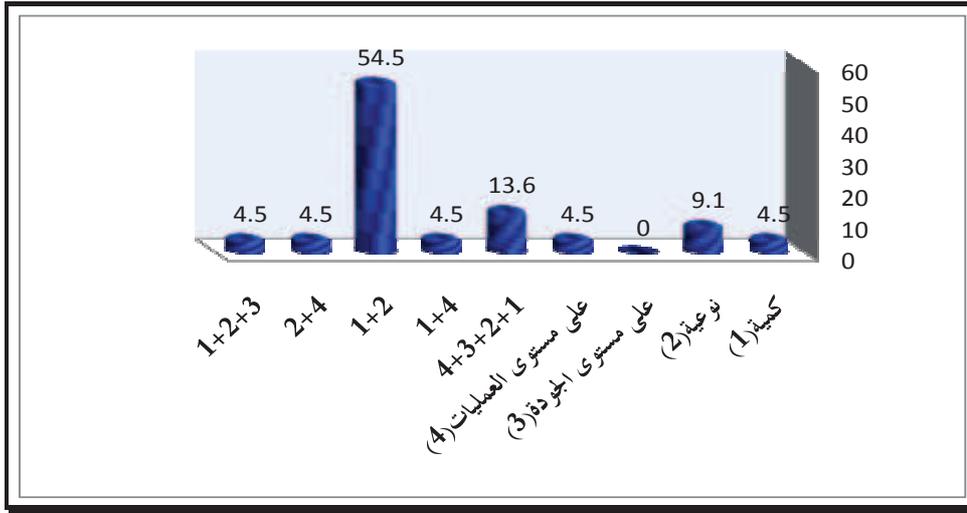
جدول رقم (3-35): آثار التعديلات على التكنولوجيا في م ص م الجزائرية

النسبة الإجمالية	التكرارات	النتائج	النسب المعبر عنها بـ : لا
2.7	2	1	المعبر عنها بـ . : نعم
5.4	4	2	
0	0	3	
2.7	2	4	
8.1	6	4+3+2+1	
2.7	2	4+1	
32.4	24	2+1	
2.7	2	4+2	
2.7	2	3+2+1	
59.5	44	المجموع	
40.5	30	المعبر عنها بـ . : لا	
100.0	74	المجموع	

المفتاح : 1- كمية، 2- نوعية، 3- على مستوى الجودة، 4- على مستوى العمليات

المصدر : من إعداد الطالب.

شكل رقم (3-73): آثار التعديلات على التكنولوجيا في م ص م الجزائرية



المصدر : من إعداد الطالب .

انطلاقاً من المعطيات السابقة نلاحظ أن أكبر آثار التعديلات التي حصلت عليه المؤسسات كانت كمية ونوعية معا، بنسبة 54.5%، وهي نسبة كاسحة بالمقارنة مع النسب الأخرى، بينما النسب الثانية الأكبر والتي تدل على مؤشرات إبداعية تكنولوجية معتبرة هي الآثار التي كانت على كل الجوانب المذكورة في الدراسة (كمية، نوعية، على مستوى الجودة، على مستوى العمليات)، والنسبة المالية كانت من نصيب الآثار النوعية بنسبة 9.1%، أما الآثار الأخرى التي تخصنا عليها ما في العينة، متساوية بنسبة 4.5% لكل منها ما عدى الآثار على مستوى الجودة التي كانت معدومة، وهما مؤشرا على أن المؤسسات لم تكن تقصد من وراء التعديلات الحصول على نتائج على مستوى الجودة، وإنما كانت نتائج عفوية، في حين كانت أهداف المؤسسات تصب في مجملها على الحصول على إنتاجية ونوعية أكبر، وبنسبة أقل بكثير كانت أهداف على مستوى العمليات.

بالرغم من أن النتائج المتحصل عليها نتائج مشجعة، إلا أنه لا يجب أن تعمل المؤسسات من أجل الحصول على نتائج على مستوى الجودة لأن الفترة المقبلة سوف تكون المنافسة على كل المستويات.

### 3- المركز الوطني لحقوق الملكية الصناعية والتجارية مكان لتعفن براءات الاختراع :

يعتبر المركز الوطني لحقوق الملكية الصناعية والتجارية المكان الذي تخزن فيه براءات الاختراع المسجلة، التي تمثل في نفس الوقت مدخلات ومخرجات نشاطات الإبداع التكنولوجي، وعدد البراءات المودعة كل سنة عبر بوابة عين ثمرة الاستثمارات في البحث والتطوير، وهي بذلك تتميز بعدة إيجابيات وأهمها<sup>1</sup> :

- كونها مصدر للمعلومات الزمنية و الجغرافية، القطاعية والتكنولوجية حول نشاط الاختراع والإبداع التكنولوجي
- بما أن براءة الاختراع هي ثمرة للإجراء الطويل لعملية الاختراع، والذي يهدف إلى مردودية تجارية، إذا فهي مؤشر جيد للبعد التنافسي للتغير التكنولوجي

<sup>1</sup> بختي إبراهيم، محمد الطيب دويس - براءة الاختراع مؤشر لتنافسية الاقتصاديات : الجزائر والدول العربية - ekhti.ouargla-univ.dz/pdf- سبتمبر 2007

- بما أن إحصائيات براءات الاختراع متوفرة لفترات زمنية طويلة، ومرتبطة في أقسام تكنولوجية، مما يساهم بالحصول على معلومات ليس فقط حول معدل تطور نشاط الاختراع، وإنما أيضا حول التوجه القطاعي••
- تسمح براءة الاختراع باسترجاع على الأقل جزء من المداخل الناتجة عن الإبداع التكنولوجي••
- تسمح كذلك بكشف خصائص الإبداع التكنولوجي، وهو الشرط الأساسي لتحويلها إلى سلعة لك، بضمان الحماية، إذا براءة الاختراع تسمح بنشر الإبداع التكنولوجي••
- في نفس الوقت تنشأ حقوق منقولة، وهي تمثل وسيلة لكشف القيمة المستقبلية للجهد التكنولوجي لمؤسسة••
- تكاليف هذا النظام يتحملها المستهلك، وليس المؤمن (صاحب الاختراع)••

إن فعالية هذا المركز تبقى محدودة وشبه معدومة، في ظل عدم وجود اتصال بينه وبين المؤسسات من أجل استغلال براءات الاختراع من جهة، وتسجيل البراءات من جهة أخرى، فنسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي سبق وان اتصمت بهذا المركز هي 8.1% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإذا كانت هذه نسبة المؤسسات التي اتصلت بالمركز، فما هي النسبة الحقيقية التي تعاملت مع المركز؟، في حين أن في ألمانيا كل مؤسسة نفذت إبداع واحد على الأقل بين سنتي 2002 و2004<sup>1</sup>.

بالرغم من أن المركز يحوي اختراعات في مستوى نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن فعالية هذا المركز تبقى محدودة نظرا لعدم رغبة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التعامل مع المركز، نظرا للتكاليف العالية لاستغلال براءات الاختراع، من جهة وعدم علم معظم المؤسسات بأهمية هذا المركز.

إن عدم إقبال المؤسسات على استغلال براءات الاختراع، سوف يؤدي إلى تقادم البراءات واهلاكها قبل استغلالها، وربما ظهور إبداعات أجنبية مماثلة.

#### 4- صيانة التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تعتبر القدرة على الصيانة احد الدعائم الأساسية للتكنولوجيا في المؤسسة، وقدرة المؤسسة على الصيانة يعتبر كمؤشر واضح على الإمكانيات البشرية التي بإمكانها تمديد عمر الإبداعات التكنولوجية، بينما قد لا تستطيع المؤسسة القيام بعمليات الصيانة عن طريق مستخدميها، لكن كلما كان الطرف الذي يقوم بعملية الصيانة قريبا من المؤسسة كلما كان ذلك محفزا لاستخدام التكنولوجيا في المؤسسة، كما أن عملية الصيانة تفتح الباب أمام المؤسسة للقيام بعمليات إبداعية على التكنولوجي أو (التغيرات)، أو تدعم البحث والتطوير في المؤسسة، حيث أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين البحث والتطوير والإبداع<sup>2</sup>.

في هذه الدراسة حاولنا اكتشاف قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على صيانة التكنولوجيا التي تستخدمها، فمن جهة هذا الاختبار يكشف مستوى القدرات الإبداعية في المؤسسة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة من جهة أخرى، والجدول الموالي يوضح كيف تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بعملية الصيانة.

<sup>1</sup> BANKENGRUPPE – op cit – p 1.

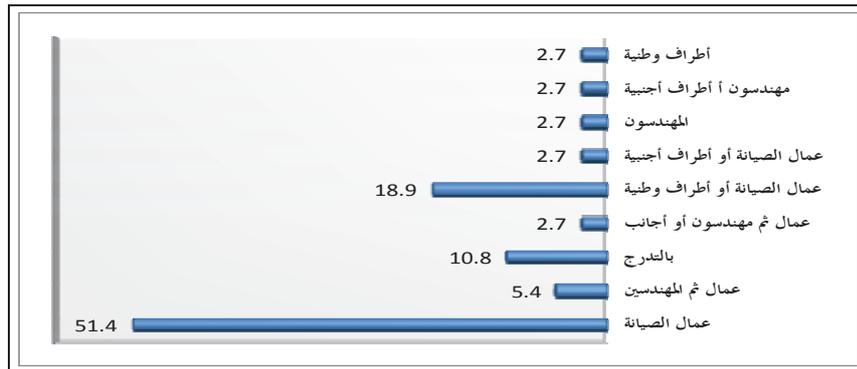
<sup>2</sup> TSUILIN KUO, Wenshan, Taipei – op cit – p 5.

جدول رقم (3-36): كيفية معالجة المشاكل التقنية في م ص م الجزائرية

التراكم النسبي	النسبة	التكرارات	النتائج
51.4	51.4	38	عمال الصيانة
56.8	5.4	4	عمال ثم المهندسين
67.6	10.8	8	بالتدرج
70.3	2.7	2	عمال ثم مهندسون أو أجناب
89.2	18.9	14	عمال الصيانة أو أطراف وطنية
91.9	2.7	2	عمال الصيانة أو أطراف أجنبية
94.6	2.7	2	المهندسون
97.3	2.7	2	مهندسون أطراف أجنبية
100.0	2.7	2	أطراف وطنية
	100.0	74	المجموع

المصدر من إعداد الطالب.

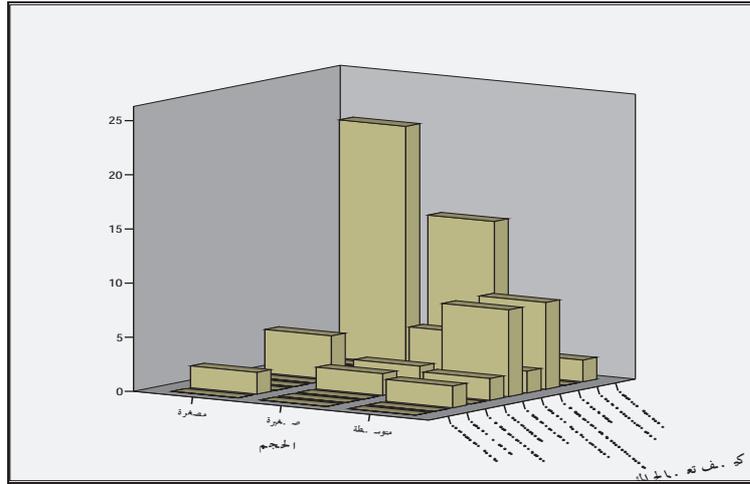
شكل رقم (3-74): كيفية معالجة المشاكل التقنية في م ص م الجزائرية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن أكثر من نصف المؤسسات الصغيرة الجزائرية يلجأون إلى عمال الصيانة في المؤسسة فقط، دون اللجوء إلى أطراف آخرين، وهذا يعكس مستوى التكنولوجيا البسيطة المستخدمة من جهة، وإلى قدرات الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة من جهة أخرى، بينما هناك نسبة 18.9% من المؤسسات يلجأون إلى أطراف وطنية بعد استنفاد المحاولات الداخلية، أي أن إمكانيات الصيانة تتوفر على مستوى وطني، وهناك نسبة 10.8% من المؤسسات يسيرون وفقاً لتدرج بداية بعمال الصيانة وانتهاءً بالأطراف الأجنبية، وهذا يدل على تنوع التكنولوجيا في المؤسسة كما يدل على مستوياتها المتباينة، أما النسب الأخرى فكانت متساوية ومتشابهة في عناصرها، كما أن التدرج في مستوى أطراف الصيانة كان له علاقة بحجم المؤسسات وهذا يوضح في الشكل البياني التالي :

شكل رقم (3-75): العلاقة بين الحجم ومستوى الصيانة



المصدر : من إعداد الطالب.

الملاحظ في هذا الشكل أن هناك علاقة بين الحجم والصيانة، حيث هناك علاقة عكسية بين الحجم والصيانة. من طريق العمال، بينما المستوى الذي يكون فيه أطراف أجناب معظمه في المؤسسات متوسطة الحجم، هذا يدل على أن مستوى التكنولوجيا له علاقة طردية مع الحجم، وكلما كانت التكنولوجيا متطورة كلما صعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القيام بعمليات الصيانة واللجوء إلى أطراف وطنية وأجنبية، وهذا لأن المؤسسات من هذا الحجم لا تتوفر على يد عاملة متخصصة من جهة، وهروب اليد العاملة الماهرة أو حتى المتقنة إلى العمل في مؤسسات توفر ظروف عمل أحسن وأكثر تخصص وراحة.

##### 5- وسائل وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا الحديثة :

تتضمن إستراتيجية المؤسسة مجموعة من الأهداف من بينها التفوق التكنولوجي في السوق من أجل الوصول إلى مركز تنافسي مرموق، وبالتالي يجب عليها تتبع أخبار التكنولوجيا الحديثة سواء الموجودة في السوق من أجل التصدي لأي تهديد قد ينجم عنها تجاه المركز التنافسي للمؤسسة، أو من أجل بعث منتجات أكثر تقنية تمنح المؤسسة قوة تنافسية على حساب المؤسسات المنافسة.

يرتبط استطلاع أخبار المستحدثات التكنولوجية بهدف المؤسسة وعقلية المسير، والقدرات المالية ومستوى الإبداع التنظيمي للمؤسسة، وأهم شيء عندما يتوفر في المؤسسة نظام لليقظة التكنولوجية.

حاولنا في هذه الدراسة معرفة الطرق التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بطرح أربعة خيارات التي تُعتمد في الغالب<sup>1</sup> وهي: (السوق، المنتجات المنافسة، وسائل الإعلام، الانترنت)، وتحصلنا على جملة من النتائج التي نلخصها في الجدول الموالي :

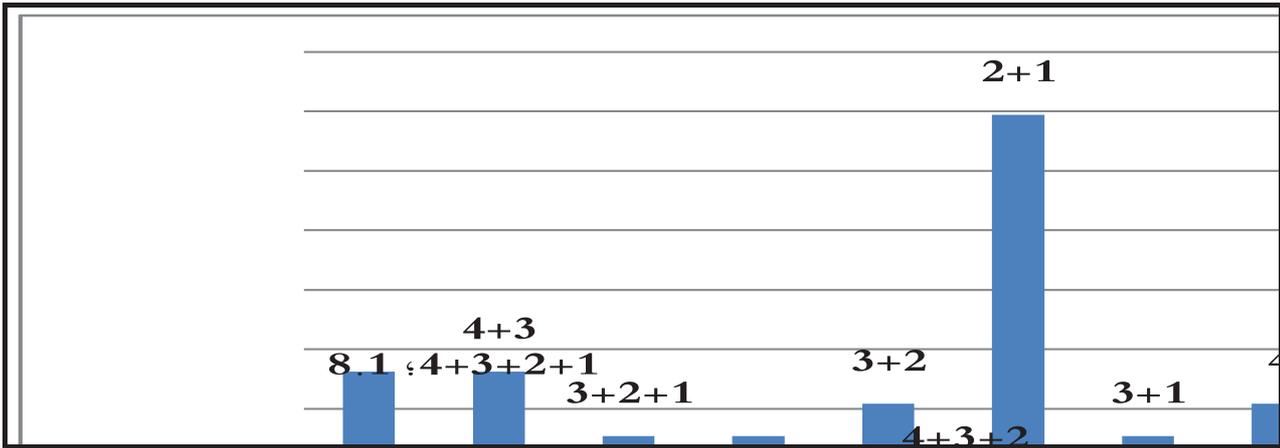
<sup>1</sup> انظر : وثيقة استبيان الدراسة - الملحق رقم : 1 - ص 192.

جدول رقم (3-37) : وسائل وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا الحديثة

النسبة	التكرارات	النتائج
10.8	8	(1)
16.2	12	(2)
8.1	6	(3)
5.4	4	(4)
2.7	2	3+1
29.7	22	2+1
5.4	4	3+2
2.7	2	4+3+2
2.7	2	3+2+1
5.4	6	4+3
8.1	6	4+3+2+1
100.0	74	المجموع
..... : 1- السوق • 2- المنافسون • 3- وسائل الإعلام • 4- الانترنت		

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم(3-76) : وسائل وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا الحديثة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال البيانات السابقة نلاحظ أن حوالي 57% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطلع أخبار التكنولوجيا إما عن طريق السوق والمنتجات المنافسة، وهذا يدل أن هذه المؤسسات لا تحاول على الحصول على الأفضل بل، وتبقى تترقب تطورات لمنافسين أو ما يوجد به السوق من تكنولوجيا، مع العلم أن السوق يعمل على قاعدة "الطلب يخلق العرض".

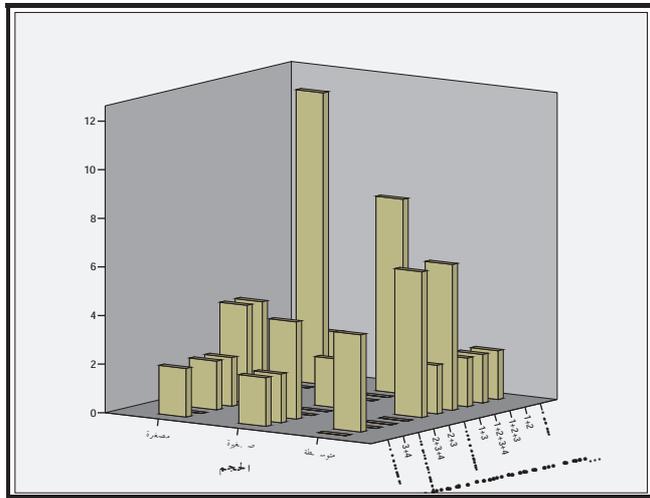
إن هذه النسبة كبيرة حيث تحاول المؤسسات المحافظة على المركز التنافسي دون اللجوء إلى التجديد ما لم يكن هناك أي تهديد للمركز التنافسي، ولا تستطيع المؤسسات معرفة جديد التكنولوجيا إلا من خلال المنتجات المنافسة في الغالب، وهذا يعني أن الذي يحدث التجديد ليس من هذه الفئة.

هذه الإحصائية تظهر أن أكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيش على التقليد وعلى جهود مؤسسات أخرى في البحث عن التجديد، وهذا يجعل عملية التجديد بطيئة خالية من التنافس، بينما تبقى وسائل الإبداع ضعيفة الاستعمال من طرف المؤسسات نظرا لعدم وجود أوقات محددة، وقلة القنوات المتخصصة، بينما يمكننا معرفة المؤسسات التي تحاول التفوق في التكنولوجيا والحصول على إبداعات جديدة هي تلك المؤسسات التي تسعى هي إلى البحث عن الجديد عن طريق شبكة الانترنت، وهي حوالي 19%، من إجمالي المؤسسات، بينما المؤسسات التي تسعى من خلال كل الوسائل تصل إلى نسبة 8.1%، وهي النسبة التي تحاول دراسة الموجود وتوقع ما يمكن أن تؤول إليه البيئة التنافسية، وعلى أساس ذلك يكون اقتناء التكنولوجيا.

### 5-1 العلاقة بين الحجم وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا :

سبق وان وجدنا علاقة بين الحجم وأشياء أخرى في هذه الدراسة كما رأينا أي انه كلما كان الحجم أكبر كلما كان توفر ظروف النشاط الحسنه أكبر سواء التنظيمية أو التكنولوجية، وسنحاول معرفة العلاقة بين وسائل الحصول على الأخبار التكنولوجية وحجم المؤسسة وهو ما يوضحه الجدول الموالي :

شكل رقم(3-77): العلاقة بين الحجم وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا



المصدر : من إعداد الطالب

انطلاقا من الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر من المؤسسات التي تعتمد على السوق والمنافسين في معرفة التكنولوجيا الحديثة هي مؤسسات مصغرة ، وبدرجة أقل المؤسسات الصغيرة، وهذا يترجم محدودية تنافسية التكنولوجيا المستخدمة، وعلى العكس فان معظم المؤسسات التي تعتمد على الوسائل الأربعة معا(السوق، المنافسون، وسائل الإبداع، والانترنت)، هي مؤسسات متوسطة، وهذا قد يعكس قدرة المؤسسات المتوسطة التي قد تكون أفضل ماليا من المؤسسات الصغيرة والمصغرة مما يجعلها في مستوى أفضل تكنولوجيا، أما المؤسسات المصغرة فغالبا ما تلجأ إلى عملية التجديد التكنولوجية، إلا إذا كان

المنافسون والسوق يطرحون منتجات بتكنولوجيا جديدة، وهذا يعني أن المؤسسات المصغرة لا تقوم بعملية التجديد إلا إذا أجبرت على ذلك من قبل المنافسين، أو السوق.

## 2-5 تراخيص الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يعتبر الإنتاج بالتراخيص احد الطرق المضمونة تكنولوجيا التي تتفادى عن طريقها المؤسسة المخاطر التنافسية والتكنولوجية<sup>1</sup>، وهذا طبعا تبعا للعلامة التجارية، لأن هذه الأخيرة لها أثرها وسمعتها في السوق وفي أذواق المستهلكين، وبالتالي فإن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى تراخيص الإنتاج، كطريق مختصر للتفوق التكنولوجي، ومن ثم التنافسي، إلا أن تراخيص المنتجات التي لها سمعة عالمية أو حتى محترمة تتميز بالغلاء أي فوق القدرات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أثبتت الدراسة أن 5.4% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تملك تراخيص إنتاج من مؤسسات أخرى، وهي نسبة ضعيفة، وهذا راجع إلى التكاليف المرتفعة لتراخيص الإنتاج، بالإضافة أن معظم أصحاب المؤسسات يفضلون إنتاج منتجات مضمونة التسويق لا تحتاج إلى تكاليف كبيرة مع توفر المواد الأولية لها، بالإضافة إلى أن الإنتاج عن طريق التراخيص يشترط فيه الإنتاج وفق خصائص ومميزات تطلبها وتفرضها المؤسسة الأم، وهذا يحد من حرية المؤسسة المستغلة للرخصة، وهذا ضد خصائص المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يجب السيطرة والتسلط.

<sup>1</sup> European Commission - **Financing innovation and SMEs: sowing the seeds** – [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/financing\\_smes\\_workshops\\_2006/workshops\\_main\\_findings.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/financing_smes_workshops_2006/workshops_main_findings.pdf) -Brussels - March 2007 –august 2007- P 2.

### خلاصة الفصل :

ولدت ونشأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بطريقة عصامية، لأنها لم تقى الرعاية والدعم الكافيين من طرف الحكومات التي تتالت منذ الاستقلال إلى غاية نهاية القرن الماضي، لكن مع دخول الجزائر الألفية الثالثة، وتخليها بصفة شبه كلية على المؤسسات الاقتصادية التي كانت في عهدها، أصبح القطاع الخاص هو المنفذ الأكبر لتنشيط هذا القطاع، حيث تطورت بشكل ملفت للانتباه، واعتبرت من بين القطاعات التي من شأنها ان تدفع الصادرات خارج المحروقات، والتقليص من نسبة الواردات.

الملفت للانتباه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وفي ظل الثورة الإعلامية والتكنولوجية بدأت تتقدم تنظيميا بالمقارنة مع السنوات الماضية، إلا أن المقارنة لا تزال ضعيفة بالدول المتقدمة، وضعيفة أكثر بما هو مطلوب، وتبقى عقلية المسير والظروف التي أنشئت فيها المؤسسة لها أثرها على حاضر ومستقبل المؤسسة، وهو ما أثبتته الدراسة، حيث أن المؤسسات التي أنشئت في عز الأزمة الأمنية والاقتصادية لا تزال متخلفة بالمقارنة بتلك المنظمات التي أنشئت في فترة الثمانينات، وفي السنوات الأخيرة.

هناك علاقة بين الحجم ومستوى الإبداع التكنولوجي وممارسة بعض النشاطات التنظيمية كعقد المجالس حيث كلما زاد الحجم زاد مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وكانت المستوى التنظيمي له أثره على المستوى التنافسي.

القرابة ليست المحدد الأساسي والوحيد، لعملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع العلم أن هذه العينة لم تفرق بين المؤسسات العائلية من غيرها، كما أن المواصفات والمحددات ترتبط بنوع النشاط والمستوى التكنولوجي والتنظيمي الذي تتمتع به المنظمة.

من خلال عينة الدراسة تبين حوالي نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مستعدة للمخاطرة بتحديد التكنولوجيا عن طريق الاقتراض إذا كان بشروط ميسرة تراعى فيه خصوصيات هذا النوع من المؤسسات، لكن اتضح ان هذه المؤسسات لا تلجأ إلى التجديد التكنولوجي إلا إذا اجبروا على ذلك من خلال المنافسة، والإقبال شبه المعدوم على التراخيص والهوة الكبيرة بين المركز الوطني لحقوق الملكية الصناعية والتجارية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	أهمية التعلم بالنسبة للابتكار	1-1
11	المنحنى التتابعي لأشكال الإبداع الأربعة في المؤسسة	2-1
12	مراحل تطور الاتجاه نحو العولمة	3-1
18	مفهوم التكنولوجيا	4-1
19	دورة حياة التكنولوجيا	5-1
23	طبيعة العلاقة بين التكاليف / الاستقلالية) مع طريقة الحصول على التكنولوجيا	6-1
26	مجال نشاط البحث العلمي	7-1
42	إستراتيجيات التنافس عند Porter	8-1
50	أثر التكنولوجيا على المنافسة والتكاليف	9-1
52	احتياجات نظم المعلومات في مراحل النمو الأولى لمنظمة الأعمال	10-1
52	القيود التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	11-1
60	متطلبات التسويق الابتكاري	12-2
61	عملية تسيير الإبداع التسويقي	13-2
65	مراحل الطريق إلى السوق	14-2
66	الانتقال من ما قبل الإبداع وما بعد الإبداع	15-2
67	المخاطر الذاتية في المنظمة	16-2
68	آثار استخدام التكنولوجيا على الإبداع التسويقي	78-2
69	أثر إدارة المعرفة والتكنولوجيا على المنظمة	18-2
72	تلخيص مراحل الإبداع الإداري	19-2
73	مراحل الوصول إلى الهيكل التنظيمي المحكم	01-2
74	مراحل تطبيق التغيير	21-2
76	الإطار العام للتعلم والإبداع	22-2
77	العلاقة بين الملكية/المديونية/الإبداع التكنولوجي ، والأداء التنظيمي	23-2
78	مراحل الوصول إلى النشاط المترامن	24-2

80	نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	25-2
81	سيرورة GRH في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	26-2
82	نظام مسؤولية GRH في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	27-2
83	أهمية الالتزام القانوني بالنسبة للأهداف الإستراتيجية	28-2
85	أنظمة GRH الأربعة لصياغة الإستراتيجية	29-2
86	نموذج مقترح لإدارة المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	30-2
87	مقومات التفكير الإبداعي	31-2
88	مخطط لحل مشكل ضعف التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	32-2
89	تفاعل نظام الإبداع مع البيئة الخارجية	33-2
91	تسير مراحل نظام الإبداع التكنولوجي	34-2
94	مراحل ولادة فكرة الإبداع التكنولوجي	35-2
95	اثر الإبداع على موارد المنظمة	36-2
96	العائدات من الإبداع التكنولوجي	37-2
102	العلاقة بين الحرية والتهديدات	38-2
108	الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة	39-2
110	استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي	40-2
112	مراحل إتباع مصفوفة النمو التكنولوجي	41-2
113	الاستراتيجيات التكنولوجية و حياة التكنولوجيا	42-2
120	توزيع الاستثمارات العمومية الخاصة بالقطاع الصناعي	43-3
122	المشاريع المسجلة بالنسبة المؤوية حسب فروع النشاط	44-3
126	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( 2004 – 2006 )	56-3
127	تطور عدد مناصب الشغل المصرح بها 2004 – 2006 .	46-3
130	توزيع المؤسسات الخاصة حسب مجموعات النشاط سنة 2006	47-3
132	توزيع مناصب العمل حسب قطاع النشاط لسنة 2006	48-3
135	تمثيل بياني يوضح مختلف أحجام العينة	59-3
136	تمثيل بياني يوضح أعمار العينة	50-3
137	نسب استعمال الوسائل الإشهارية	51-3
139	العلاقة بين العمر ومختلف الوسائل الاشهارية	52-3

140	درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر	53-3
141	العلاقة بين الحجم / العمر / درجة استخدام الكمبيوتر	54-3
142	العلاقة بين درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر و توفر نظام للمعلومات في المؤسسة	55-3
143	المنتجات والخدمات الملائمة للشبكة	56-3
145	وظائف الموقع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	57-3
146	نسب المؤسسات التي تعقد مجالس لطرح الأفكار	58-3
147	العلاقة بين الحجم/العمر وعقد المجالس	59-3
149	نسب المؤسسات التي تؤسس لجان لمعالجة المشاكل	60-3
150	العلاقة بين الحجم/العمر وتأسيس اللجان لحل المشاكل	61-3
151	الهيئات المختصة بالبحث التي تتصل بها م ص م الجزائرية	62-3
153	آثار التعديل في الهياكل التنظيمية	63-3
154	العلاقة بين عقد المجالس وتخزين الأفكار	64-3
155	طرق الاتصال بين الإدارة والعمال	65-3
157	أسس عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	66-3
158	أحجام المؤسسات التي تقوم بعملية التدريب	67-3
160	مستويات التدريب على مستوى الحجم	68-3
161	مستويات الاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	69-3
162	العلاقة بين الحجم وتوفر نظام للحوافز	70-3
166	مستوى التعديلات على التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	71-3
168	آثار التعديلات على التكنولوجيا في م ص م الجزائرية	23-3
170	كيفية معالجة المشاكل التقنية في م ص م الجزائرية	73-3
171	العلاقة بين الحجم ومستوى الصيانة	74-3
172	وسائل وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا الحديثة	75-3
173	العلاقة بين الحجم وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا	76-3

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	المقارنة بين طرق الحصول على التكنولوجيا في المؤسسة	1-1
31	التمييز بين المؤسسات المصغرة، الصغيرة، المتوسطة	2-1
48	تصنيف سلوك المديرين والتسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3-1
84	العلاقة بين الأداء العالي لـ GRH وحجم المنظمة	4-2
120	توزيع الاستثمارات العمومية الخاصة بالقطاع الصناعي	5-3
122	المشاريع المسجلة بالنسبة المؤوية حسب فروع النشاط	6-3
123	الاستثمارات الصناعية للفترة 80-89	7-3
124	تطور عدد المؤسسات الصناعية في الجزائر 1999 - 2003	8-3
125	تطور عدد المؤسسات المتوسطة حسب عدد العمال	9-3
126	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( 2004 - 2006 )	10-3
127	تطور عدد مناصب الشغل المصرح بها 2004 - 2006	11-3
128	طبيعة نشاط م ص م الخاصة 2004 - 2006	12-3
129	توزيع المؤسسات الخاصة حسب مجموعات النشاط سنة 2006	13-3
130	المشاريع المصرح بها حسب الملكية لسنة 2006	14-3
131	المشاريع الوطنية والأجنبية ص م ( 2005 - 2006 )	15-3
131	توزيع المشاريع حسب الحداثة لسنة 2006	16-3
132	توزيع مناصب العمل حسب قطاع النشاط لسنة 2006	17-3
133	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات 2001 - 2005	18-3
135	تفصيل أحجام عينة الدراسة	19-3
136	جدول يبين أعمار العينة	20-3
137	نسب استعمال الوسائل الإشهارية	21-3
140	درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر	22-3
145	وظائف الموقع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	23-3

146	نسب المؤسسات التي تعقد مجالس ل طرح الأفكار	24-3
148	نسب المؤسسات التي تؤسس لجان لمعالجة المشاكل	25-3
151	الهيئات المختصة بالبحث التي تتصل بها م ص م الجزائرية	26-3
153	آثار التعديل في الهياكل التنظيمية	27-3
155	طرق الاتصال بين الإدارة والعمال	28-3
156	أسس عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	29-3
159	مستويات التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	30-3
161	مستويات الاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	31-3
163	نسب استعمال الحوافز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	32-3
164	أنواع التشجيع للمبادرات الإبداعية في المؤسسات ص م الجزائرية	33-3
166	مستوى التعديلات على التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	34-3
167	آثار التعديلات على التكنولوجيا في م ص م الجزائرية	35-3
170	كيفية معالجة المشاكل التقنية في م ص م الجزائرية	36-3
172	وسائل وطرق الحصول على أخبار التكنولوجيا الحديثة	37-3

## النتائج

تفرض العولمة نظاما اقتصاديا يتجدد في كل فترة، ولعل أهم أسباب هذا التجدد هو التطور السريع الخاص بل في التكنولوجيا، حيث باتت هذه الأخيرة سببا قويا للنمو والتطور سواء على المستوى الكلي او الجزئي؛ تعمل المنظمات والدول على استقطاب التكنولوجيا وتبنيها وتطويرها وتعديلها ونشرها داخليا وتنميتها.

أصبح تسير الإبداع التكنولوجي جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات ومختلف الأطراف المؤثرة في التكنولوجيا، ويرجع ذلك إلى أن دراسة الإبداع وطرق تسيره في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية احد أهم محاور الإدارة الحديثة، من اجل الاستثمار العقلاني لموارد المؤسسة .

إن عملية الفصل بين الإبداع التكنولوجي والإبداع التنظيمي غير منطقية، ليس فقط لأن الإبداع التنظيمي يكمل الإبداع التكنولوجي فحسب بل لأن الإبداع التنظيمي لا يقل أهمية عن الإبداع التكنولوجي، وعملية تسير هذا الأخيرة ما هي الا احد عناصر الإدارة والتنظيم كما أن الإبداع التكنولوجي يبني ويعد في إطار إستراتيجية المؤسسة، وكلنا نعلم ان الإبداع التنظيمي تطور بفضل التكنولوجيا الحديثة التي ساهمت في تسهيل وتنظيم عملية التسيير وجعلها أكثر دقة.

يعمل نظام اليقظة التكنولوجية على رصد المعلومة التقنية والعلمية لتقدير مستوى التطور التكنولوجي، واكتشاف التجديدات المحتملة والكفيلة بالتأثير على تنافسية المؤسسة، من اجل ضمان البقاء كحد أدنى، لابد على المؤسسة أن تطور ثقافة التجديد والإبداع بدفع وظيفة البحث والتطوير بداخلها وتشجيع المبادرات الفردية.

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التكنولوجيا المستوردة، مع العلم أن هذه التكنولوجيا تكاد تكون مستهلكة في كثير من المؤسسات، فهناك مؤسسات، وان كانت قليلة، تستورد تكنولوجيا رقمية حديثة.

لم تحقق المؤسسات الجزائرية الا جزءا يسيرا من تكييف التكنولوجيا، كي تبقى قادرة على مواجهة التجديد الحاصل في السوق، كما ان هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة بدأت نشاطها باستخدام تكنولوجيا قديمة، نظرا لقدراتها المالية المحدودة، ويعود سبب عدم تجديد التكنولوجيا في م ص م الجزائرية، إلى عدم إرفاق التكنولوجيا المستوردة بالمجهودات الداخلية للبحث والتطوير، من اجل الحفاظ على قدرة التكنولوجيا وتحسينها ومحاولة تمديد حياتها...، بالإضافة الى أن المؤسسات الجزائرية تعجز في بعض الأحيان حتى عن عملية الصيانة حيث تلجأ في كثير من الأحيان إلى الخبراء الأجانب.

من الملفت للانتباه أن م ص م الجزائرية، وان كانت تعير اهتماما ملحوظا بالتكنولوجيا الحديثة، إلا أن العائق المالي يحول دون قدرتها على امتلاكها، 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 مستو الإبداع التنظيمي رغم وجود طاقات بشرية معتبرة.

تمت عملية توزيع الاستبيان على مسيري ومسؤولي المؤسسات مع العلم أن العملية شملت القطاع غير الرسمي، ومن خلال المعاينة الميدانية لاحظنا :

- على الرغم من إن مسيري م ص م الجزائرية واعون جيدا بأهمية الإبداع التكنولوجي، إلا أن مؤسساتهم لم ترقى إلى مستوى المؤسسة الحديثة التي تستطيع مساندة التجديد المتسارع، كما ان حرصهم لا يزال ضعيفا من اجل بل بعث روح التجديد والتطوير؛
  - الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة لأكثر من جهة أجنبية مما يعطي تنوعا في الحافظة التكنولوجية الموجهة في الجزائر، وهو الأمر الذي يعطي أكثر من شريك، الا انه قد يرفع من تكاليف نقلها وصيانتها خاصة في ظل ضعف التخطيط الاستراتيجي لسياسة الإبداع التكنولوجي في الجزائر؛
  - تعدد المشاكل التنظيمية والإدارية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى المشاكل التمويلية والتسويقية التي تعتبر اكبر عامل يشتت تفكير مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحصره في كيفية حل المشاكل الآنية وعدم التفكير في عملية التجديد التي قد تكون حلا لجزء كبير من المشاكل المطروحة؛
  - النظرة البدائية لبعض مسيري المؤسسات لأصحاب الدراسات الميدانية، وعدم إعطائهم اهتمام، دون أن ننسى النظرة الراقية لجزء كبير منهم؛
  - الإدارة الشخصية للمسير خاصة في بعض المؤسسات المصغرة، التي لا تعتمد على ادني شروط التسيير والتنظيم، التي لا تتعدى القلم والكراس؛
- إن هذه الملاحظات تعطينا نظرة مبدئية عن نتائج الاستبيان الموزع سواء من جانب الإبداع التنظيمي أو التكنولوجي، وبعد عملية الجمع والمعالجة والتحليل للبيانات الخاصة بواقع تسيير الإبداع التكنولوجي والتنظيمي وفقنا على جملة من النتائج هي :

## 1- الجانب النظري :

- ✓ إمكانية ممارسة وظيفة البحث والتطوير من طرف المؤسسات المتوسطة، عن طريق اتفاقيات التعاون، وتشجيع المبادرات الفردية في المؤسسات المصغرة والصغيرة، من اجل القيام بعملية التحسين والتطوير؛
- ✓ الإبداع التكنولوجي ليس المحدد الأساسي للقدرة التنافسية لأنه يوجد في كثير من المؤسسات التي تملك تكنولوجيا عالية إلا انه ليس لها قدرة تنافسية بحجم تكنولوجيتها؛
- ✓ الإبداع التنظيمي هو الضامن الأكبر لنجاح واستمرار الإبداع التكنولوجي، سواء مرحلة الإنتاج أو التسويق، وهو ما يعطينا فكرة عن أهمية الإبداع والإداري، والإبداع في مجال تسيير الموارد البشرية وهي عناصر الإبداع التنظيمي؛
- ✓ نظام اليقظة التكنولوجية قد يشكل عبئا ماليا على المؤسسة، لكنه يعمل على الحفاظ على ريادة المؤسسة تكنولوجيا، ومن ثم تنافسيا؛
- ✓ لا يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة انتهاز أي إستراتيجية تكنولوجية، خاصة في ظل وجود مؤسسات كبيرة منافسة في السوق، وبالتالي يجب اختيار الإستراتيجية التي تتوافق مع خصوصياتها من جهة، وإمكانيتها من جهة أخرى؛

## 2- الجانب الميداني :

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للبيع بالطرق التقليدية، دون اللجوء إلى العمليات التسويقية، الا بنسب دون المستوى وفي فترات قليلة وليس بصفة مستمرة، لأن الإشهار يعتبر في نظر الكثيرين تكاليف إضافية فقط؛

- ضعف استخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكة الدولية للمعلومات، وشبكات داخلية لا يتعدى وجودها الاسم في قليل من المؤسسات؛
- وجود هوة كبيرة بين المؤسسات الجزائرية والجامعات ومراكز البحث، والمركز الوطني لحقوق الملكية الصناعية والتجارية إلا من أجل تسجيل العلامات أو المنتجات لنسبة قليلة من المؤسسات؛
- عدم وجود هيكل تنظيمي للمؤسسات المصغرة الذي يختصر في شخص المسير، وحتى بعض المؤسسات المتوسطة، واعتماد هيكل تنظيمي كلاسيكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تعمل المؤسسات على إيصال المعلومة داخليا بالطرق الكلاسيكية المباشرة أو التقارير والتعليمات؛
- معظم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعتمدون على القرابة كأساس وحيد في عملية التوظيف بالدرجة الأولى، بل على أساس الخبرة والكفاءة، وخاصة في المجالات التقنية والحساسة، التي يعجز الأقرباء على توفيرها أو القيام بها؛
- انعدام شبه تام لعملية التدريب العلمية، وان وجدت فهي تقتصر على رؤساء المصالح والمهندسين، بالإضافة إلى النظرة الضيقة لمفهوم التدريب لدى مسيري المؤسسات؛
- الاعتماد على التشاور لكن ليس بصفة موسعة، وفي كثير من الأحيان بطريقة غير مباشرة وغير رسمية، مع تشجيع ملفت للانتباه للمبادرات الفردية، لكن بشكل محدود ومضمون، في ضل نظام حوافز محتشم.
- أثبتت الدراسة أن مسيري المؤسسات مستعدين للمخاطرة باقتناء تكنولوجيا جديدة بقروض لكن شريطة أن تكون ميسرة، وهو ما يعطي فكرة عن الرغبة في تحسين مستوى الإبداع التكنولوجي من جهة، والمخاطرة من جهة أخرى .
- وجود قطاع غير رسمي يعتبر كخزان لطاقت إبداعية مذهلة .
- وجود تعديلات عن التكنولوجيا بشكل جزئي وجذرية بنسبة مشجعه جدا، خاصة في المؤسسات التي يسيرها أشخاص مكونون في مجال نشاط المؤسسة، مع نتائج معتبرة لهذه التعديلات، خاصة على المستوى الكمي والنوعي.
- معظم المؤسسات تلجأ إلى الصيانة الداخلية في الحالات العادية، ثم اللجوء إلى أطراف من داخل القطر الوطني، مع حصر حالات قليلة للجوء لأطراف أجنبية، نظرا للتكاليف المرتفعة من جهة و التكنولوجيا الحساسة من جهة أخرى التي قد تعجز الأطراف الوطنية عن صيانتها؛
- وبعد الوقوف على نتائج الاستبيان يمكن تلخيص النتائج الرئيسية التالية:
- وجود ضعف على المستوى التسييري والتنظيمي، وهو ما يعكس تراجع مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية مما سيؤثر بطبيعة الحال على مستوى الإبداع التكنولوجي؛
- تأخر مستوى الإبداع التكنولوجي للمؤسسات ص و م، واعتمادها على تكنولوجيا قديمه رغم أنها تتوفر على طاقت بشرية وفكرية معتبرة، تحتاج إلى الاستثمار والتطوير والتشجيع؛
- العقلية اللاتنافسيه لمسيري المؤسسات ص و م، التي لا تلجأ إلى التجديد التكنولوجي إلا اذا أجبرو على ذلك نتيجة لجوء المنافسين في السوق إلى استخدام الإبداع .
- على ضوء هذه النتائج نقترح ما يلي :

- ✓ دفع العملية الإدارية عن طريق ممارسة وتفعيل واستعمال أجهزة الكمبيوتر والشبكات الداخلية ، التي تختصر الوقت والجهد وتوعية أصحاب المؤسسات بأهمية الشبكة الدولية للمعلومات التي تعتبر أهم وسائل الحصول على المعلومة؛
  - ✓ إعطاء فرصة للطاقة البشرية الذكية الموجودة على مستوى المؤسسات، لدفع عملية التطوير والتجديد؛
  - ✓ اعتماد التشاور بطريقة رسمية ومباشرة مع العمال ، باعتبارهم الفئة التي تفقه أجديات العمل الأساسي في المنظمة؛
  - ✓ تفعيل دور الجهات الوصية، بالقيام بعملية تدريب وتوعية ملاك ومسيري المؤسسات ص و م، وتشجيع المؤسسات على التجديد التكنولوجي، عن طريق تسهيل عمليات الاقتراض وتسهيل عمليات استيراد التكنولوجيا (المعقدة في نظر أصحاب المؤسسات)؛
  - ✓ تشجيع أصحاب المشاريع غير الرسمية من اجل الدخول في القطاع الرسمي، بمنحهم التسهيلات الإدارية و الضريبة، خاصة وان هذا القطاع يشغل نسبة كبيرة من اليد العاملة؛
  - ✓ بعث إستراتيجية وطنية مدعمة من طرف الجهة الوصية لدعم عمليات الإبداع على المستوى الجزئي ومحاولة الربط بين مراكز البحث والجامعات من جهة، والمؤسسات من جهة أخرى ؛
- هذه الدراسة أثبتت وجود تطور نوعي على المستوى التنظيمي والتكنولوجي في بعض الجوانب، بالمقارنة مع بعض الدراسات السابقة، كما ان النتائج التي تحصلت عليها في الدراسة لا يمكن تعميمها كلها على مستوى المؤسسات ص و م الجزائرية، نظرا لوجود بعض النتائج التي تبدو مخالفة للواقع الفعلي، والناجمة عن الإجابات المبالغ فيها من طرف مسيري المؤسسات .

هذه الدراسة انطلقت من واقع تكنولوجي أثبتته الدراسات السابقة واليوم يمكن اعتبارها دعامة جديدة لدراسات مستقبلية، خاصة على مستوى الإبداع التنظيمي الذي كان ولا زال بعيدا عن المستوى الحقيقي لاهتمام كل الأطراف، بداية بالباحثين وانتهاء بالمؤسسات، ولعل نقص اهتمام المؤسسات بالجانب التنظيمي يرجع إلى اهتمام الباحثين بالإبداع التكنولوجي أكثر من الإبداع التنظيمي.

**(مبنيًا خاصًا بالمصالح الصغيرة والمتوسطة)****الموضوع : تسير الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

نوع النشاط الصناعي :  ذكر  أنثى

عدد المستخدمين : تاريخ إنشاء المؤسسة :

**ضع إشارة (X) في المكان المناسب****الجزء الأول :**

- 15/ على أي أساس يتم اختيار الموظفين : القرابة  المستوى الدراسي  الكفاءة والخبرة  الثقة  أخرى  هي (.....)
- 16/ هل تقوم المؤسسة بعمليات التدريب للعمال :  
 نعم  لا
- 17/ على أي مستوى يكون التدريب :  
المديرين ورؤساء الأقسام  المهندسين  العمال  الفئة موضوع التدريب فقط
- 18/ على أي مستوى تكون الاستشارة :  
المديرين ورؤساء المصالح  + المهندسين  كافة الأطراف بما فيهم العمال
- 19/ هل تتوفر المؤسسة على نظام للحوافز والعقوبات  
 نعم  لا
- 20/ ما نوعها :  
مادية  معنوية
- 21/ هل تشجع المؤسسة المبادرات الإبداعية والمهارات الفردية :  
 نعم  لا

**الجزء الثاني :**

- 22/ ما نوع التشجيع :  
مالية  صلاحيات أكبر  ترقية  أخرى  هي (.....)
- 23/ هل من الممكن أن تقترض المؤسسة من أجل تجديد التكنولوجيا المستخدمة :  
 نعم  لا
- 24/ هل تجري المؤسسة أي تغييرات على التكنولوجيا :  
 نعم  لا
- 25/ ما مستوى التغييرات :  
شكلية  جزئية  جذرية
- 26/ هل تؤدي هذه التغييرات إلى تحسن في الإنتاج :  
 نعم  لا
- 27/ ما طبيعة التحسينات :  
كمية  نوعية  على مستوى العمليات  على مستوى الجودة
- 29/ تعالج المنظمة المشاكل التقنية عن طريق :  
عمال الصيانة  المهندسين  أطراف خارجية وطنية  دولية
- 30/ كيف تستطلع المؤسسة أخبار التكنولوجيا الحديثة :  
السوق  المنتجات المنافسة  وسائل الإعلام  شبكة الانترنت
- 31/ هل تملك المؤسسة تراخيص الإنتاج من مؤسسات أخرى :  
 نعم  لا

**الجزء الثاني :**

- 1/ هل تعتمد المؤسسة طرق إشهارية في :  
الجرائد  الإذاعة  التلفزيون  المعلقات  الانترنت
- 2/ هل تتوفر المنظمة على أجهزة كمبيوتر  
 نعم  لا
- 3/ ما هي درجة استخدام أجهزة الكمبيوتر في العملية الإدارية  
ضعيفة  متوسطة  حسنة  جيدة
- 4/ هل تشترك المؤسسة في الشبكة الدولية للمعلومات :  
 نعم  لا
- 5/ هل تتوفر المؤسسة على نظام للمعلومات :  
 نعم  لا
- 5/ هل تملك المؤسسة موقع على الشبكة الدولية للانترنت :  
 نعم  لا
- 6/ ما هي الوظائف التي يلبها الموقع فعليا :  
تأسيسية  عرض المنتجات  دعم الزبائن  تدنئه التكاليف  الإشهار

**الجزء الثاني :**

- 7/ هل تعقد في المؤسسة مجالس لطرح ومناقشة الأفكار :  
 نعم  لا  أحيانا
- 8/ هل تؤسس المؤسسة فرق مختصة لمعالجة المشاكل :  
دائما  أحيانا  أبدا  في المشاكل الكبرى فقط
- 9/ ما هي الهيئات المختصة في البحث والتطوير التي تتصل بها المؤسسة :  
الجامعات  المركز الوطني لحقوق الملكية الصناعية والتجارية  المكاتب الخاصة  هيئات أجنبية  مؤسسات أخرى  هي : (.....)
- 10/ هل سبق وان عدلت الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة :  
 نعم  لا
- 11/ ما هي آثار ذلك التعديل :  
جيدة  حسنة  ضعيفة  سلبية
- 12/ هل تقوم المؤسسة بجمع وتنظيم وتخزين الأفكار :  
 نعم  لا
- 13/ هل تعمل المؤسسة على توفير و إيصال المعلومات للمستخدمين :  
 نعم  لا
- 14/ ما هي الوسائل المتبعة لذلك :  
التقارير  الاتصال المباشر  الشبكة الداخلية  أخرى

## باللغة العربية :

## ■ الكتب

- 1/ أوكيل محمد سعيد - وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية - د و م ج - الجزائر- 1992.
- 2/ بشير عباس العلاق- الاستراتيجيات التسويقية في الانترنت- الطبعة الأولى - دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان - 2003.
- 3/ بوجمعة سعدي نصيرة- عقود التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي- الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية - الجزائر - 1992.
- 4/ ثابت عبد الرحمان إدريس، وجمال الدين محمد مرسى- الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية - القاهرة - 2003 (لم تذكر دار النشر).
- 5/ جيمس هيجتر - ترجمة عبد الرحمان توفيق - 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية - ط2 - سلسلة إصدارات بميك - القاهرة - 2004.
- 6/ خليل نبيل مرسى - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - مصر - 1998.
- 7/ خليل نبيل مرسى - الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية - 2003 .
- 8/ دادي عدون ناصر - الإدارة الإستراتيجية - الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية - الجزائر - 2001.
- 9/ سلمان رشيد سلمان- العلم و التكنولوجيا والتقنية البديلة - دار الطليعة للطباعة والنشر - بيروت - 1986.
- 10/ السلمي علي- السياسات الإدارية في عصر المعلومات- مكتبة الإدارة الجديدة - مصر 1995.
- 11/ السلمي علي- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - القاهرة - 2001 . (لم تذكر دار النشر).
- 12/ عبد السلام أبو قحف - دراسات في إدارة الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية - 2001.
- 13/ عصام الدين أمين أبو علفه - التسويق ( المفاهيم ، والاستراتيجيات) النظرية والتطبيق - الإسكندرية - 2003.(لم تذكر دار النشر)
- 14/ السيد متولي حسين - البحث عن الامتياز - 1999 . (لم تذكر دار ومكان النشر)
- 15/ عبد السلام أبو قحف - الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات - مركز الإسكندرية للكتاب - الإسكندرية - 2002. تذكر دار النشر).
- 16/ العطية ماجدة - إدارة المشروعات الصغيرة - ط1 - دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - 2002 .
- 17/ غراب السيد كامل، حجازي محمد فاديه - نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري - مكتبة الأشعاع الفنية - مصر - 1999.
- 18/ الكبيسي عامر خضير- إدارة المعرفة وتطوير المنظمات - المكتب الجامعي الجديد - الإسكندرية - 2005.
- 19/ الكيلاني محمود- عقود التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا - ط2- دار الجيب للطباعة - مصر 1995.
- 20/ مركز الخبرات المهنية - ترجمة عبد الرحمن توفيق - المناهج التدريبيه المتكامله : منهج الإدارة العليا ، التفكير الإبداعي، قرارات الإدارة العليا - الطبعة الثانية - بميك - 2004.

- 21/ مصطفى محمود أبو بكر - الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -الدار الجامعية للنشر -الإسكندرية - 2004.
- 22/ معالي فهمي حيدر - نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- القاهرة - 2002(لم تذكر دار النشر).
- 23/ نائف برونوطي سعاد - إدارة الأعمال الصغيرة : أبعاد للريادة - ط1 - دار وائل للنشر- الأردن . 2005
- 24/ النجار فريد - المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية- المكتب العربي الحديث - الإسكندرية - 1999.
- 25/ نجم عبود نجم - إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة - ط1- دار وائل للنشر - الأردن - 2003.
- 26/ نعيم حافظ ابو جمعة - التسويق الابتكاري - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - 2003.
- 27/ نيجل كينج، نيل اندرسون - ترجمة محمود حسن حسني - إدارة أنشطة الابتكار والتغيير : دليل انتقادي للمنظمات - دار المريخ للنشر - الرياض - 2004.
- 28/ يونس إبراهيم حيدر - الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات - دار الرضا للمعلومات -دمشق - 1999.

### ■ الرسائل الجامعية :

- 29/ بلخيري فاطمة- استغلال براءات الاختراع في الجزائر- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر- 1997/1998.
- 30/ لخلف عثمان- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتممينها، دراسة حالة الجزائر- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - جامعة الجزائر-2003/2004 .
- 31/ كورتل نجاة - تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- جامعة قسنطينة - 2001/2002.
- 32/ بجاوي حديجة - أثر مراقبة جودة المنتج على القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات SNVI - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير - جامعة الجزائر 2001.

### ■ الدراسات والمقالات والملتقيات :

- 33/ إبراهيم بن عبد الله المحيسن - مقدمة في الحزم الإحصائية SPSS - www.boosla.com/pdf - كلية التربية- المدينة المنورة - 2004 - أوت . 2007
- 34/ بتال احمد حسين- مقدمة في البرنامج الإحصائي SPSS for Windows 11.0- www.boosla.com/pdf- جامعة الانبار- أوت . 2007 .
- 35/ بختي إبراهيم - الإنترنت والمنشأة الاقتصادية - bbekhti.online.fr/pdf- 2004- سبتمبر 2007 .

- 36/ بختي إبراهيم - آثار الإنترنت على إستراتيجية المؤسسات التسويقية - bbekhti.online.fr/pdf - سبتمبر 2007.
- 37/ بختي إبراهيم - الأنترنترنت في الجزائر - 2004 - bbekhti.online.fr/pdf - سبتمبر 2007
- 38/ بختي إبراهيم - دراسة ميدانية حول التسويق الإلكتروني في الجزائر - 2004 - bbekhti.online.fr/pdf - سبتمبر 2007 .
- 39/ بختي إبراهيم - ملخص حول: تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - جامعة ورقلة - 2006/2005.
- 40/ بختي إبراهيم، محمد الطيب دويس - براءة الاختراع مؤشر لتنافسية الاقتصاديات : الجزائر مر وال مدول العربية - bbekhti.online.fr/pdf - 2004 - سبتمبر 2007.
- 41/ بلوناس عبد الله - المؤسسات ص.م والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف - أفريل 2006.
- 42/ بن طلحة صليحة، بلغرسة عبد اللطيف - إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين معوقات المعمول ومتطلبات الموجود - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - الشلف أفريل 2006
- 43/ بن عيسى المهدي - سلسلة محاضرات : تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - سنة أولى ماجستير - السنة الجامعية 2006/2005 - جامعة ورقلة.
- 44/ جلال حسن جلال الدين، مها محمود طلعت مصطفى - مدخل لدراسة تفكير النظم الإدارية المعرفة بالمؤسسات الصغيرة - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف - أفريل 2006.
- 45/ جمال بلخياط، جميلة معلم - متطلبات تأهيل م ص م الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف - أفريل 2006.
- 46/ رفاع مقران - استعمال التكنولوجيا في الجزائر - مداخلة في الأيام الدراسية الدولية حول الصناعات التقليدية في الجزائر - جامعة ورقلة - 2006.
- 47/ سامر كطنقجي - المكاملة التقنية الإدارية والتسويقية للمشروعات - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف - أفريل 2006.
- 48/ سعد زغلول بشير - دليلك الى.. البرنامج الإحصائي SPSS - www.boosla.com/pdf - المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية - العراق - 2003. أوت 2007.
- 49/ سعيد بريش - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر : دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني - مجلة آفاق - جامعة باجي مختار - عنابه - العدد 05 - مارس 2001.
- 50/ شريف غياط، بوقوم محمد - التجربة الجزائرية في تطوير وترقية م ص م ودورها في التنمية - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف - أفريل 2006.

- 51/ صليحة، بلغسة عبد اللطيف - إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين معوقات المعمل ومتطلبات الموجود - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - الشلف أبريل 2006.
- 52/ ضحاک نجية - المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين الأمس و اليوم، آفاق تجربة الجزائر - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006.
- 53/ الطيب لخليح - دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في تنمية اقتصاديات دول المغرب العربي - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - الشلف -أفريل 2006.
- 54/ عامر ولد ساعد سعود - سوق الخبرة والاستشارة : التنمية المستدامة للصناعة التقليدية - نشره فضاءات تصدر عن وزار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية - الجزائر - مارس 2003.
- 55/ عماد محمد أبو رضوان - التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - جامعة الشلف -أفريل 2006.
- 56/ فرحي محمد، صالح سلمة - المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - في الوطن العربي - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006.
- 57/ كريم النشاشيبي، باتريشيا الوزو وآخرون - الجزائر : تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق (دراسة خاصة) - صندوق النقد الدولي - واشنطن 1998.
- 58/ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا - www.escwa.org/doc - الأمم المتحدة- نيويورك -2002. 2006-
- 59/ لجنة آفاق البنية الاقتصادية والاجتماعية - مشروع تقرير : من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - الجزائر- جوان 2004.
- 60/ محمود حسين الوادي - المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية - حالة الأردن - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006.
- 61/ مداح عرابي الحاج - التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006.
- 62/ مقدمة في برنامج SPSS - www.boosla.com/pdf - (الناشر مجهول).
- 63/ منور فريح حداد - دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة (إضاءات من تجربة الأردن و الجزائر) - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - الشلف أبريل 2006.
- 64/ نعيمة بارودي - التحديات التي تواجه م ص م في الدول العربية و متطلبات التكيف م مع المس تتجدات العالمية - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف -أفريل 2006.
- 65/ هلال إدريس محمد، معن ثابت عارف - دور الحاضنات الإنتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة - مداخلة في ملتقى دولي تحت متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006.

66/ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية -إحصائيات 2005 -www.pmeart-dz.org/pdf- ديسمبر 2006 - جانفي 2006.

67/ يعقوبي محمد-مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية- عرض بعض التجارب - مداخلة في ملتقى دولي تحت عنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -جامعة الشلف-أفريل 2006.

باللغة الفرنسية :

▪ الكتب:

68/ Amalbert Marie noelle, jean bareau-**économie d'entreprise**-4eme édition-Ed sirey- 1991

69/ Ait-El hdj Smail - **l'entreprise face a la mutation technologique** - les Edition d'organisation - paris -1989 .

70/ Badt Olivier, legrand Dagman, reuand Emmanuel, rihn Annich, sehlosser Marie Anne et ueil cathrine Marie- **dictionnaire du marketing**, - Economica - paris 1999.

71/ Bernard de cagny - **les stratégies d'innovation dans l'entreprise** - Ed entreprise moderne - fronce -1969.

72/ BERTRAND Nezeys - **les politique de ja compétitivité**- Economica - paris -1995.

73/ Besson Bernard, jean Claude possin-**l'audit d'intelligence économique: mattre en place et optimiser un dispositif cour- donné d'intelligence collective**-Economica -paris 1998.

74/ Bounafour Ahmed -**le management de ressources immatérielles :maitriser les nouveaux liviers de l'avantage compétitif** -paris 1998.

75/ Caillat .A.D.Larue - **economic d'entreprise** - 1991-(الناشر مجهول).

76/ Commarta C et B.Guilhon.- **Economie générale ou économie et organisation de entreprises**- Ed Vuibert technique- franc -1986 .

77/ Dou henri - **vielle technologique et compétitivité : l'intelligence économique au service du développement industrielle** - Dunod - paris 1995.

78/ Gagon Dominique et autres -**l'entreprise** - 2éme édition- Economica- Paris 1998.

79/ Gerillerm Jaques - **Technologie : Encylpe die universalisa** -Ed française- paris - 1998.

80/Hamidi Hamid - **Reforme économique et proprité industerielle vers l'istitutionnalistion du bervet d'invention en Algérie**- O.P.U - Algérie 1993.

81/ Jen peierre pagé- **trailité de la qualité totale**- paris 1990(الناشر مجهول).

82/ Julien pierre andré, Michel marchessnay -**l'entreprenariat** - Economica -paris -1996.

83/ Koenig Gerard - **management stratégique : pardonces interaction et apprentissages** - Ed Nathan - paris - 1996 .

84/ La chman jean- **Le financement des stratégiés de l'innovation**-Economica-paris. 1993.

85/MARK ingham -**Management stratégique et compétitivité** - Economica - paris 1995

86/ Maroin alain -**le diagnostic d'entreprise. Cadre methologique**-Economica -paris -1995.

87/ Maynard Benoit - **technologie et strategie de la firme** -paris-1991 (الناشر مجهول).

- 88/Mohamed lahbabi - **technologie et developpement** – Casablanca (الناشر مجهول).
- 89/ Morin jacques – **des technologie des marches et des lomnes : pratiques et perspectives de management de ressources technologique** – les Edition d'organisation - paris 1992 .
- 90/ Oukil Mohamed Saïd - **recherche et développement : aspects théorique et Portiques** – cerist - Alger 1999.
- 91/ OUKil Mohamed said -. **Economie et gestion de l'innovation technologique** – O.P.U- Alger – 1995.
- 92/Patrick Boisselier - **l'investissement immatériel (gestion et comptabilisation)-** Ed entreprise de boeck. Bruxelles 1993
- 93/ Pierre-yves Barreyre-**Typologie des innovation-** RGN°43-janvier1980(الناشر مجهول).
- 94/ Porter Michell- **choix stratégiques et concurrence : techniques de analyse des secteurs et la concurrence dons L'industrie** - paris 1982
- 95/Rib ailt jean Michel, Martien Bruno et le bridois daniel - **le management des technologies-** paris-1991(الناشر مجهول).
- 96/ Tarondeau jean Claude- **Recherche et développement** – Ed vuibert - franc -1994.

▪ الدراسات والمقالات والملتقيات:

- 97/ Commission international de ciencia and technologia -**national plan for scientifique research technological developpement and innovation** - www.soft.es/pdf - 2000-jan/2007.
- 98/ Halimi Wahiba -Benkhalidi Nawal- **Le scultage de la PME dans le contexte des mutations récentes- l'exigences de mise à niveau. de PME dans l'états arabe** – chlef- avril- 2006.
- 99/ khemnou boukhalfa – **le PME algérienne et le défis de la mondialisation** – colloque international sur les reformes économique et la mondialisation ( réalités et perspective ) – l'association nationales des économistes algériennes ( ANEA ) – Alger – june 2005.

باللغة الإنجليزية:

▪ الدراسات والمقالات والملتقيات:

- 100/ Aïda Rogers - **Auctioneer Leverages Voice,Verve & Creative Marketing:LOUD AND Lucrative** - [http://www.knowitall.org/sandlapper/Winter-2005/Completed\\_PDFs/Auctioneer.pdf](http://www.knowitall.org/sandlapper/Winter-2005/Completed_PDFs/Auctioneer.pdf) - University of Houston - Winter 2005-06
- 101/Alice Lam - **Organizational Innovation** – [http://www.brunel.ac.uk/2146/brese/docs//Lam\\_WP1.PDF](http://www.brunel.ac.uk/2146/brese/docs//Lam_WP1.PDF) - London - April 2004 – august 2007

- 102/ Andy Neely and Jasper Hi- **Innovation and Business Performance: A Literature Review Commissioned by GO-East (The Judge Institute of Management Studies- University of Cambridge, 1998)**, section 2
- 103/ Ashish Sood and Gerard. Tellies -**Total Market Returns to Innovation** -<http://www-ref.usc.edu/~tellis/returns.pdf>- National Science Board 2004.
- 104/ **BANKENGRUPPE - KfW Study: SME innovations** - [http://www.kfw.de/EN\\_Home/Presse/PressArchiv/PDF/2006/038\\_E\\_Innovationen\\_im\\_Mittelstand.pdf](http://www.kfw.de/EN_Home/Presse/PressArchiv/PDF/2006/038_E_Innovationen_im_Mittelstand.pdf) - Frankfurt, 6. July 2006 – august 2007
- 106/ Bruce D. Fischer - **THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL INNOVATION** - <http://www.elmhurst.edu/~earls/fdc/grantaps/fdcfischer.pdf>- USA-March 13, 2001- AUGUST 2007
- 107/ C. kym wong - **a critical realist approach to organizational innovation research** - <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/criticalrealism/Wong.pdf> - usa 2005 -2007.
- 108/ Charlotte Koch ,Jan de Kok -**human resource: based theory of the small firm** - <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H199906.pdf> - Zoetermeer, October 1999 – 2006.
- 109/ Christina Patterson - **INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY**- <http://www.innovation.cc/news/innovation-conference/patterson.pdf> - Canada – 2006 – august 2007
- 110/ Closing the gap- **innovation and applied research**- [http://www.acc.ca/ftp/briefs-memoires/200212-closing\\_the\\_gap.pdf](http://www.acc.ca/ftp/briefs-memoires/200212-closing_the_gap.pdf)
- 111/ David J. TEECE - **Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy** -<http://www.mbs.edu/home/jgans/tech/Teece-1986.pdf> - June 1986 2006.
- 112/ Emma Kirby, Adam Zammit - **Creative Marketing . what can the arts learn from the corporates ?** -[http://samagorg.sitesuite.ws/files/creative\\_marketing\\_article.pdf](http://samagorg.sitesuite.ws/files/creative_marketing_article.pdf) - Australia- October 2006 – august 2007
- 113/ European Commission - **Financing innovation and SMEs: sowing the seeds** - [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/financing\\_smes\\_workshops\\_2006/workshops\\_main\\_findings.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/docs/financing_smes_workshops_2006/workshops_main_findings.pdf)-Brussels - March 2007 –august 2007
- 114/ François THERIN - **Organizational Learning and Innovation in High-The Small Firms** - <http://ieeexplore.ieee.org/iel5/8360/26341/01174262.pdf?arnumber=1174262> – FRANCE 2002- 2007
- 115/ Frost & Sullivan - **Market Leadership Award** - [http://www.avaya.com/master-usa/en-us/resource/assets/awards/frost%20messaging%20award\\_2005.pdf](http://www.avaya.com/master-usa/en-us/resource/assets/awards/frost%20messaging%20award_2005.pdf)-2006- JAN 2007.
- 116/ George Panayides - **HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AUTHORITY OF CYPRUS : POLICIES AND ACTIVITIESIN SUPPORT OF SMALL ENTERPRISES**- JUNE 2004 -2006.
- 117/ Gerald susman , Jenna stites , Kareem Jansen, Judd Michael , sterembukowsski – **innovation and change management in small and medium sized : manufacturing companies** - <http://www.smeal.psu.edu/cmtoc/research/nistcm.pdf> - Cambridge - 2006 jan 2007.
- 118/ Gerhard Speckbacher, Isabella Grabner - **Managing Organizational Creativity Motivational aspects of management control systems for creative employees** - <http://www.edamba.eu/userfiles/Isabel%20Grabner.pdf> - Soreze, France - July 2006
- 119/ Gerry Mooney San Jose, CA - **The Future Solutions : the Intersection of Business and Innovation** –[WWW.us.ibm.com/pdf](http://www.us.ibm.com/pdf) - 17-18November, 2004 -2006
- 120/ Gilles Rotman , Alain Bentolila , Brigitte Baroin - **Technological Innovation in Industry From 1998 to 2000, Four out of Ten Industrial Companies Innovated** - <http://www.berr.gov.uk/files/file11952.pdf> -Finances December 2002 2006.
- 121/ Göran Ahrne & Apostolis Papakostas -**INERTIA AND INNOVATION** - <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Change%2520and%2520Organisati on/Ahrne.pdf> –STOCKHOLM 2001- 2007 .
- 122/ Guido Bertucci -**INTERACTION BETWEEN THE PUBLIC SECTOR AND TECHNOLOGICAL INNOVATION : GOVERNMENT POLICY TOWARDS RESEARCH**

- AND DEVELOPMENT** -
- 123/ <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan000150.pdf> -New York, 1999- 2006.
- 123/ Hawjeng Chiou - **Organizational Creativity and Environmental Influences: The Formation of a Creative Work Environment at Taiwan's Businesses** - <http://tim.nccu.edu.tw/croci/group/qiuhaozheng-PAPERS-PDF/P6-Hawjeng.pdf> - Taiwan- 2004 - august 2007
- 124/ **IBM Americas Market Intelligence - SMB Americas Fabrication & Assembly Industry Assessment** – [www.developer.ibm.com/pdf/](http://www.developer.ibm.com/pdf/) 2004 - jan 2007.
- 125/ international labour organization – **Good Practice Sweden s in Labour Administration-** [www.ilo.org/htm](http://www.ilo.org/htm) - 2002-2006
- 126/ J. T. Hage- **ORGANIZATIONAL INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE** – <http://www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/PDF/Hage1999.pdf> - Maryland- 1999- 2007
- 127/ Jan de Kok and Deanne den Hartog - **High Performance Work Systems, Performance and Innovativeness in Small Firms-** <http://www.bls.gov/opub/mlr/1995/05/art3full.pdf>- Zoetermeer, February 2006 – 2007.
- 128/ Jaume Ribera, Xavier Ferras, Eugeni Terré -**Promoting innovation in SME's** - [www.cidem.es/pdf](http://www.cidem.es/pdf) - Barcelona,2000 – 2007.
- 129/ john gordon , uirike lederhass, jurgen schultze, retrr shmilt, egner and ralph ,sehenmann-**innovation in SME : concept experiences. and recommendation- results from European projects/pdf-** ADAPT translation report (draft).
- 130/ John Madden - **IBM Brings Integration Innovation To SMB Market** - [www.summitstrat.com/pdf/](http://www.summitstrat.com/pdf/)-December 2004-2007 .
- 131/ Kevin D. Clark , Ken G. Smith , Van Munching Hall - **TOP MANAGEMENT TEAM SOCIAL NETWORKS AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: AN INFORMATION THEORYEXPLANATION OF TMT VALUE CREATION-** [http://www.rhsmith.umd.edu/hcit/pdfs\\_docs/TMTSAN1.pdf](http://www.rhsmith.umd.edu/hcit/pdfs_docs/TMTSAN1.pdf) -Maryland - 2003 - 2007.
- 132/ Kevyn Yong and Duncan Duke - **Organizational Creativity : A conceptual model of organizational creativity** – [www.cornell.edu/pdf](http://www.cornell.edu/pdf) - Cornell University – 2005- august 2007.
- 133/ kiven fbandy- **Accenture High Tech Solutions for Serving the Small and Medium Business (SMB) Segment** - <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/91DE7F79-E00F-47EC-A1AC-3F7C8EF40BB4/42243/HiTechSolutionsforServingtheSmallandMediumBusiness.pdf>–USA out 2004-2007.
- 134/ Kristina Jaskyte - **Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Organizations**– <http://kjaskyte.myweb.uga.edu/NSFAnnualReportI.pdf>- Georgia – 2004 – august 2007
- 135/ Laird D. McLean -**Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development** - <http://www.mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Org%20Culture%20and%20Innovation.pdf> - New York - May 2005.
- 136/ Lauren Flaherty - **NORTEL business made simple/pdf-** [http://www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate\\_backgroundunder\\_aug2007.pdf](http://www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate_backgroundunder_aug2007.pdf) - 2006 - JAN 2007.
- 137/ Lori Neuman - **Creative Marketing Alliance: McCarter & English Signs on for the Lawyer Links sm-**<http://www.lawyerlinks.com/PDFs/LawyerLinks%20-%20PR11282005-01.pdf>-JANUARY 23, 2006 – august 2007
- 138/ Monideepa Tarafdar, Steven R. Gordon - **how information technology capabilities influence organizational innovation: exploratory findings from two case studies** – <http://is2.lse.ac.uk/asp/asppecis/20050014.pdf> –USA2006 – AUGUST 2007

- 139/ National semiconductor corporation- **The alliance for science et technology research in America** -<http://www.aboutastra.org/pdf/ASTRABylaws61201.pdf> -2006 -Jan 2007
- 140/ OECD-**Globalisation and Small and Medum enterprises (SMEs)**.-vol 1.
- 141/ Quayle Hodek - **9th National Green Power Marketing Conference** - <http://www.eere.energy.gov/greenpower/conference/8gpmc03/nelson03.pdf>-Albany, NY -October 6, 2004
- 142/ R.ocallagh - **management of innovation** - [http://www.siks.nl/map\\_IO\\_Archi\\_2006/ocallaghan2.PDF](http://www.siks.nl/map_IO_Archi_2006/ocallaghan2.PDF) - 2006 - jan2007.
- 143/ RAMBHUNJUN Nardeosingh- **TECHNOLOGICAL INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP : FROM IDEA GENERATION TO VALUE CREATION, A KNOWLEDGE-BASED MODEL**-WWW. u-bordeaux4.fr/pdf- France 2003-2006.
- 144/ report by comptroller and auditor general – **supporting innovation : managing risk in government deportsments** – [http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/9900864.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/9900864.pdf) - july 2000 - jan 2007.
- 145/ Soren Kaplan & Stu Winby, - **Organizational Models for Innovation Organizational Designs that Support Strategic Innovation & Growth** -<http://www.innovation-point.com/Organizational%20Models%20for%20Innovation.pdf> – 2007.
- 146/ Thomas Hahn, Per Olsson, Carl Folke ,Kristin Johansson , Andreas Duit - **Collaborative learning, organizational innovation, and adaptive co-management: the role of social networks in Kristianstad Wetlands Sweden**– <http://www.millenniumassessment.org/documents/bridging/papers/hahn.thomas.pdf> -Sweden Dec 2003.-2007.
- 147/ TSUILIN KUOANNE WU-**The Determinants of Organizational Innovation and Performance:An Examination of Taiwanese Electronics Industry** -Taiwan 2006-2007.
- 148/ United States Office of Personnel Management - **Strategic Planning Human Resources Management:HRM Accountability System Development Guide** - <http://www.interactivemeetingsolutions.com/training/sexual%20harassment%20training.pdf> - USA 1998 – 2006.
- 149/ UW.business school -**Organizational Creativity** – university of Washington – USA-2007.august 2007
- 150/ Virginie Jacquier-Roux , Bernard Bourgeois - **New networks of technological creation in energy industries : reassessment of the roles of equipment suppliers and operators** - [http://webu2.upmf-grenoble.fr/iepe/textes/VJR-BB\\_New\\_networks\\_02.pdf](http://webu2.upmf-grenoble.fr/iepe/textes/VJR-BB_New_networks_02.pdf) - December 2002 -2006
- 151/ Wulong Gu and Surendra Gera - **The Canadian Economy in Transition Series: The Effect of Organizational Innovation and Information Technology on Firm Performance** - <http://www.statcan.ca/english/research/11-622-MIE/11-622-MIE2003002.pdf> -Canada. November 2004-2007.
- 152/ Yongbo cheng et shaovei- **recherche on the scientific and technological innovation of the recherché university and its strategic Measures** -www.Teacher.Org/pdf. Mars 2005 jan 2007.