



الوادي في: 2022/06/05

الرقم: 233/م/ع/ك ع ا ق ت و ع ت/2022

في شهادة اعتماد مطبوعة

يشهد رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي على أن:

د/ مرزوقي مرزوقي أستاذ محاضر أ

قدم للمجلس العلمي لكلية عن طريق اللجنة العلمية لقسم التسيير المنعقدة
بتاريخ 2020/11/11 مطبوعة علمية بعنوان: إدارة الإبداع والابتكار، عدد صفحاتها
108 صفحة وبعد التقارير الايجابية المقدمة من طرف لجنة القراءة والتحكيم.

فإنه يتم اعتماد المطبوعة وتعتبر محكمة علميا.
Université Echahid Hamma Lakhdar - El Oued

رئيس المجلس العلمي





جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

بـعـنـوان:

إدارة الابداع والابتكار

من إعداد:

د . مرزوقي مرزوقي
جامعة الوادي

السنة الجامعية : 2020/2021

02	فهرس المحتويات
06	فهرس الجداول والاشكال
08	مقدمة
11	أولا : مفاهيم عامة حول الابتكار
11	تعريفات الابتكار
13	التفريق بين مصطلح الابتكار والمطلحات القرية منه
14	ثانيا : الأسباب الداعية للابتكار
14	التفعيل المستمر للطلب
15	تحقيق التميز
15	التواصل مع الزبائن والموزعين
15	ترايد شدة التنافس العالمي
15	ترايد ظاهرة المنظمات الساعية للتعلم
17	ثالثا: مبادئ وآثار العملية الابتكارية
18	آثار الابتكار
18	الاثار الاقتصادية للابتكار
19	اثر الابتكار على القوى التنافسية
20	اثر الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية
21	رابعا: النظريات الشهيرة المؤطرة لسياسة الابتكار
21	نظرية البحث عن التفوق لـ : ووتر مان بيترز
22	نظرية الأداء الفائز لـ : كليفور و كافييني
22	نظرية التفكير الابتكاري لـ : إدوارد دي بونو
24	نظرية أوسبورن Osborn
25	نظرية (Marsh et Simon)
25	نظرية (Burns et Talker:1961)
25	نظرية (Wilson:1966)
26	نظرية (Harvey et Mill)
26	نظرية (Hage et Aiken:1970)

27	نظرية (Zaltman et Others:1973)
27	خامسا: النماذج الشهيرة لسياسة الابتكار
27	نموذج الابتكار عن طريق الصدفة
28	النموذج الخطي للابتكار
28	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا
29	نموذج التجميع المتزامن في الابتكار
29	النموذج الموجه من خلال السوق
30	النموذج التفاعلي للابتكار
31	نموذج الشبكة
32	نموذج مراحل عملية الابتكار عند والاس (Wallas, 1926)
32	العملية الابتكارية عند فريمان (Freeman, 1991)
33	نموذج رومان 1931 Rossmna
34	سادسا: صياغة الاستراتيجيات الابتكارية
34	السياسات الإستراتيجية للابتكار التكنولوجي
35	إعداد الإستراتيجية التكنولوجية
36	مراحل صياغة الإستراتيجية التكنولوجية
37	سابعا: الاستراتيجيات التكنولوجية في المؤسسة
37	الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة
39	استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي
42	الإستراتيجية ودورة حياة التكنولوجيا
45	ثامنا: تنمية الكفاءات الابتكارية في المؤسسة
45	دور المسير في توجيه المورد البشري نحو الابتكار
47	اهمية المسير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
47	المسير والدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية
49	تاسعا : المسير والمورد البشري وصنع التفوق
49	مفاتيح التفوق من خلال استغلال المورد البشري
51	قدرات المسؤول الإستراتيجي للموارد البشرية
52	المسير ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات

53	عاشرا : أساسيات التعامل مع المورد البشري واسلوب مواجهة المشاكل
53	كيفة التعامل مع المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55	احدا عشر : التدريب والأنشطة الوظيفية ودعم العملية الابتكارية في المؤسسة
55	مفاهيم التدريب
56	الأسباب الداعية للقيام بعملية التدريب
56	أهمية التدريب
56	أنواع التدريب
61	اثنا عشر: التحفيز المحرك الأساسي للابتكار والداعم الأكبر للتدريب
61	مفاهيم حول التحفيز
62	أهمية التحفيز في المؤسسة
62	أنواع الحوافز
67	ثلاث أصناف ومعايير الابتكار
67	أشكال الابتكار
68	معايير تصنيف الابتكار
74	أربع عشر: العلاقة بين الابتكار والمفاهيم المرتبطة
74	التكنولوجيا
81	المعرفة الفنية
83	البحث الأساسي
84	البحث التطبيقي
86	خمس عشر: القدرة التنافسية عن طريق الابتكار
87	اشكال القدرة التنافسية
88	الابتكار وتحديات المنافسة
93	سته عشر: المحددات الاستراتيجية لدعم الابتكار في المؤسسات ص
95	التحكم في عوامل الإنتاج
98	الإستراتيجية والجودة التنظيمية
100	الطلب المحلي
101	الخاتمة
102	قائمة المراجع

فارس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
46	الفرق بين تسير الموارد البشرية والتسير الاستراتيجي للموارد البشرية
78	المقارنة بين طرق الحصول على التكنولوجيا في المؤسسة
92	تصنيف سلوك المديرين والتسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
29	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا
29	نموذج التجميع المترامن في الابتكار
30	النموذج الموجه من خلال السوق
30	النموذج التفاعلي للابتكار
31	نموذج الشبكة
33	مراحل نموذج رومان 1931
37	الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة
39	استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي
42	الاستراتيجيات التكنولوجية وحياء التكنولوجيا
49	عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها
71	المنحنى التتابعي لأشكال الابتكار الأربعة في المؤسسة

73	مفهوم التكنولوجيا
74	دورة حياة التكنولوجيا
79	طبيعة العلاقة بين التكاليف / الاستقلالية) مع طريقة الحصول على التكنولوجيا
83	مجال نشاط البحث العلمي
94	أثر التكنولوجيا على المنافسة والتكاليف
96	احتياجات نظم المعلومات في مراحل النمو الأولى لمنظمة الأعمال

مفصلة

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

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

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

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

أولا : مفاهيم عامة حول الابتكار

ثانيا : الأسباب الداعية للابتكار

ثالثا: مبادئ وآثار العملية الابتكارية

رابعا: النظريات الشهيرة المؤطرة لسياسة الابتكار

خامسا: النماذج الشهيرة لسياسة الابتكار

سادسا: صياغة الاستراتيجيات الابتكارية

سابعا: الاستراتيجيات التكنولوجية في المؤسسة

ثامنا: تنمية الكفاءات الابتكارية في المؤسسة

تاسعا : المسير والموارد البشري وصنع التفوق

عاشرا : أساسيات التعامل مع المورد البشري واسلوب مواجهة المشاكل

احدا عشر : التدريب والأنشطة الوظيفية ودعم العملية الابتكارية في المؤسسة

اثنا عشر: التحفيز المحرك الأساسي للابتكار والداعم الأكبر للتدريب

ثلاث أصناف ومعايير الابتكار

أربع عشر: العلاقة بين الابتكار والمفاهيم المرتبطة

خمس عشر: القدرة التنافسية عن طريق الابتكار

سته عشر: المحددات الاستراتيجية لدعم الابتكار في المؤسسات ص

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

أولاً : مفاهيم عامة حول الابتكار

1- تعريفات الابتكار:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

التعريف الرابع :

يعرف كل من D.Marquis و S.Myers الابتكار "هو نشاط مركب ومعقد ينطلق من فكرة جديدة إلى غاية إيجاد حل للمشكل، ومن ثم استعمال عناصر جديدة ذات قيمة اقتصادية واجتماعية، ومنه فالابتكار ليس بنشاط بسيط، بل هو سيرورة لمجموعة من العمليات المتعاقبة والمتداخلة، وهو لا يقتصر فقط على المفهوم الجديد للفكرة أو الاختراع لآلة جديدة أو تطوير سوق جديدة لكن عملية الابتكار تشمل كل هذه العناصر في نموذج معين موحد"⁵

حسب هذا التعريف فالابتكار هو اتحاد لمجموعة من العمليات المتداخلة فيما بينها من اجل إنتاج شيء جديد يتسم بالخصائص التالية:

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

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

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

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

⁵ Pierre-yves Barreyre, Typologie des innovation, Revue Française de Gestion, n° 27, janvier -février 1980- P 67

- التجديد والحدثة الفعلية؛

- الارتكاز على قاعدة علمية وتقنية صحيحة وجديدة؛

- تقديم نتائج وآثار ايجابية وناجحة في كافة الميادين؛

التعريف الخامس : "تقدم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما"¹

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

2- التفریق بين مصطلح الابتكار والمطلحات القريبة منه :

اثرت البحوث العلمية الكثير من المفاهيم والمصطلحات التي أدت الى ايجاد نوع من التضارب الناتج عن عدم توحيد مصطلحات الترجمة الشيء الذي ادى الى الخلط بين الكثير من المفاهيم الثلاثة وهي: الابتكار والإبداع والاختراع . بالاطافة الى مصطلحات أخرى وهي التطوير والتجديد والتحديث.

بعد تحديد مفهوم الابتكار سنقوم بتحديد مفهوم باقي المصطلحات الأخرى.

2-1 التفریق بين الإبداع والابتكار :

الإبداع هو توليد الأفكار² يتمثل في التوصل إلى حل مبدع لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها³.

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

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

2-2 الفرق بين الإبتكار والاختراع :

¹ Simon Richir, Henry Samier, L'innovation à l'ère des réseaux, paris, France 2004, p30.

² علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 124.

³ فارس بوباكور، سلسلة محاضرات لقياس : الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة، مدرسة دكتوراد اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة العقيد خضرة، باتنة . 2008/2007 .

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

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

3-2 الفرق بين الابتكار والتطوير:

يختلف مفهوم الابتكار عن مصطلح التطوير فالتطوير يعرف على أنه التغيير المخطط بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أفضل.

4-2 الفرق بين الابتكار والتحديث :

يقصد بالتحديث السعي إلى جعل القديم صالح للاستخدام على الوضع الجديد والحديث بطريقة يليق فيها متطلبات المستخدمين بطريقة أحسن وأسرع .

5-2 الفرق بين الابتكار والتجديد:

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

ثانياً : الأسباب الداعية للابتكار

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

1 التفعيل المستمر للطلب:

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

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

³ علاء محمد سيد قنديل, مرجع سابق, ص 124

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

2 تنشيط العرض :

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

3 تحقيق التميز :

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

4 التواصل مع الزبائن والموزعين:

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

5 تزايد شدة التنافس العالمي:

تجد المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها والتي تملك قدرات وإمكانات محدودة بالمقارنة مع المؤسسة الكبيرة نجد نوعا من الصعوبة في التكيف والتأقلم مع تلك المتغيرات والتحديات, وهذا ما يتطلب منها المزيد من الجهد عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية... المحدودة عن طريق الرفع من مستوى النشاط الابتكاري في المؤسسة, وذلك بزيادة مستوى البحث والتطوير وتأهيل اليد العاملة... حتى تضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البقاء في الأسواق².

6 تزايد ظاهرة المنظمات الساعية للتعلم:

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

² مرزوقي مرزوقي, دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, حالة الجزائر, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2008, ص 12.

هناك علاقة ترابط بين الابتكار والتعلم، يمكن اعتبار الابتكار إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد و تركيبات جديدة إلى الاقتصاد و تركيبات جديدة لمعارف قديمة، مع اعتبار أبسط الابتكارات هي نتائج تعلم فالتعلم يؤدي إلى المعارف جديدة وهذه المعارف تترجم في شكل أفكار وابتكارات¹.

وتعتبر نظرية دروكر الجديدة أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة², كما أن الابتكار يتبع المحيط والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة في إشارة إلى نوع الصلة الإقليمية أو المكانية التي تحقق أداء عالي.

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

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

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

¹ Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7e édition, vuibert, Paris, 2001, p.144.

² نيبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2003، ص 35.

5- التفكير بطريقة المنظومة, وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة عن التفكير الآلي والخطي؛

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

الأفراد.

ثالثاً: مبادئ وآثار العملية الابتكارية

1- مبادئ العملية الابتكارية :

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

1-1 البحث عن الفرص المحتملة للابتكار :

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

1-2 البحث الهادف :

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

1-3 البساطة والتركيز :

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

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

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

1-4 التدرج :

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

1-5 التفوق وتحقيق الريادة :

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

2- آثار الابتكار:

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

:

1-2 الآثار الاقتصادية للابتكار :

وهي من بين اهم الآثار على المستوى الجزئي والكلبي ويمكن حصرها في¹ :

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

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

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

2-1-2 اثر الابتكار على الاستهلاك :

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

2-1-3 اثر الابتكار على التصدير :

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

2-2 اثر الابتكار على القوى التنافسية:

يكون ذلك على المستويات التالية¹ :

2-2-1 اثر الابتكار على الموردين والزبائن :

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

2-2-2 اثر الابتكار على المنتجات البديلة :

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

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

2-2-3 اثر الابتكار على المنافسة:

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

2-2-3 اثر الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية : ويكون ذلك على النحو التالي¹:

2-3-1 الأثر على استراتيجية التكلفة :

شهدت العقود الاخيرة نتائج كبيرة في ما يخص تخفيض التكاليف الثابتة مما أعطى فرص أكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول في المنافسة مع مؤسسات كبيرة, حيث باتت هذه الاستراتيجية متاحة للاستخدام في ظل الثورة التكنولوجية, حيث اصبحت كبرى الشركات تعتمد على هذه الاستراتيجية من اجل السبق وجذب أكبر شريحة ممكنة عن طريق تصنيع منتجات بأجزاء بسيطة في فترة زمنية قصيرة مما يساعد على رفع الانتاجية وتخفيض التكلفة.

2-3-2 الأثر على استراتيجية التميز :

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

2-3-3 الأثر على استراتيجية التركيز :

¹ قريشي محمد, الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية - حالة مؤسسة ENICAB, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات بيل شهادة الماجستير, تخصص علوم التسويق, غير منشورة, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2005, ص ص 164-165

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

رابعاً: النظريات الشهيرة المؤطرة لسياسة الابتكار

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

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

من أهم هذه النظريات¹:

1- نظرية البحث عن التفوق لـ : ووترمان بيترز:

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

- الرغبة والتحفيز للانجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في التطبيق أكثر من انفاق وقت أكثر في التحليل والاجتماعات والتقارير, وهذا يعطينا فكرة عن كون فكرة اللجوء الى المخاطرة بدل التريث الذي قد يهدر الوقت في بعض الأحيان.
- الاهتمام المستمر والدائم بالعمل, واعتباره انه صاحب المؤسسة وله حق التصرف والطلب.

¹ سليم بطرس جلدز, زيد منير عبوي, ادارة الابداع والابتكار, دار كوز المعرفة للنشر والتوزيع, ط1, بيروت, 2006 ص 31-41.

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

2- نظرية الأداء الفائق لـ : كليفورد وكايفيني:

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

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

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

3- نظرية التفكير الابتكاري لـ : إدوارد دي بونو :

يعتبر "دي بونو" من السماء المشهورة في الإدارة وهو مرجع لكبرى الشركات مثل شركة IBM هي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات وشركة Hughes لصناعة السلاح وشركة DuPont لصناعة الكيماويات وغيرها من الشركات العملاقة، حيث ظهر ديون بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه التفكير الابداعي، حيث اصدر مجموعة من المؤلفات في هذا المجال أهمها : ميكانيكية العقل وقبعات التفكير الستة، وأحذية العمل الستة .. ولقد استخف الكثيرون بمنتجاته العلمية في البداية، وبعد فترة حازت على الاعجاب ومن ثم الاقناع والتطبيق في كبرى الشركات العالمية¹.

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

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

- **القبعة البيضاء :** وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من مشاكل وملاسات واعطاء نظرة موضوعية عن الوضع.
- **القبعة الحمراء :** وهي خاصة بالمشاعر، أي ان يصرح كل شخص بما يشعر به تجاه اي اقتراح مهما كان صاحب الاقتراح، من دون ابداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.
- **القبعة الخضراء :** وهي التي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدايل والخيارات عن طريق تقديم الاقتراحات والآراء من كافة الموجودين دون استثناء.
- **القبعة الزرقاء :** مهمتها الأساسية المساعدة في التحكم والوصول الى القرارات والتوقعات الخاصة بنتائج تلك القرارات، بمعنى اكمال عملية ضبط كل قرار وكل خيار.
- **القبعة الصفراء:** وهي القبعة المسؤولة عن المنطق والفوائد، واطهار قيمة وإيجابيات كل الأشياء، وهي قبعة مهمتها ان تدعم وتزيد من امكانية اختيار خيار على حساب خيار آخر.

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سابق ص 35-36.

● **القبعة السوداء:** هي قبعة التشاؤم و الحذر، وتهدف الى معرفة مشاكل و نقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

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

و من مميزات هذه الطريقة ما يلي :

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

4- نظرية أوسبورن **Osborn**:

إن نموذج حل المشكلات صمم في الأساس لمساعدة الأفراد مهما كانت مرتبتهم ووظائفهم، وخاصة العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات و عمليات جديدة، و يعتبر "أوسبورن" بأن له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الإستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد على ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو أي انتقادات للأفكار المطروحة أثناء

جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار و حتى لا يضيع الوقت و الحماس إذا ما تسرع المشارك في إختيار حلول غير ناضجة و الشروع في تنفيذها¹.

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

1. إيجاد المشكلة: و يقصد بها البحث في طبيعة المشكلة و تقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح و دقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
 2. إيجاد الحقائق: و تهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف و تحيل الطريقة التي يمكن أن يكون عليها الحل.
 3. إيجاد الأفكار: تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن عن طريق العصف الذهني.
 4. إيجاد الحل: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي جمعت من حيث علاقتها بالمشكلة و من ثم إختيار البديل الأفضل للتطبيق.
 5. قبول الحل : يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ و تعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل المناسب للمشكلة و عليه فقد ركز عليها "أوسبورن" و قدم عدد من الإستراتيجيات لاجازها بنجاح، كاستخدام قائمة لتوسيع أفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.
- تبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني و تأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد و التوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توافر مسير متحكم و متمرس للمجموعة .

5- نظرية (Marsh et Simon)²:

¹ فحي عبد الرحمن جروان، الإبداع : مفهومه تدريبه، ط1، دار الفكر، عمان، الاردن، 2002، ص 12.

² شريف غيساط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات. المقتى العلمي الدولي: الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة عناية، ماي 2010، ص 5.

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

6- نظرية (Burns et Talker:1961):

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

7- نظرية (Wilson:1966):

حسب "ويلسون" تمر عملية الابتكار بثلاث مراحل هي²:

➤ إدراك التغيير.

➤ اقتراح التغيير.

➤ تبني التغيير وتطبيقه.

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

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

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

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

8- نظرية (Harvey et Mill):

¹ شريف غباط، أسماء زودري، ص 6.

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

حيث استفاد من بحوث ودراسات كل من "مارش وسيمون، بورن وستالكر" فانصب تركيزهم على فهم الابتكار من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك حجم وطبيعة المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو اختبار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية¹.

9- نظرية (Hage et Aiken:1970):

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

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

10- نظرية (Zaltman et Others:1973):

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

- ✓ مرحلة البدء.
- ✓ مرحلة الوعي و المعرفة.
- ✓ مرحلة حول المراحل التي سيمر عليها الابتكار.

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

² ظلال نصير، نجم العراوي، مرجع سابق، ص 6.

³ نفسه.

- ✓ مرحلة اتخاذ القرار.
- ✓ مرحلة ظهور الابداع.
- ✓ تطبيق تجريبي.
- ✓ تطبيق متواصل وظهور الابتكار.

خامسا: النماذج الشهيرة لسياسة الابتكار

1- نموذج الابتكار عن طريق الصدفة :

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

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

2- النموذج الخطي للابتكار :

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

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

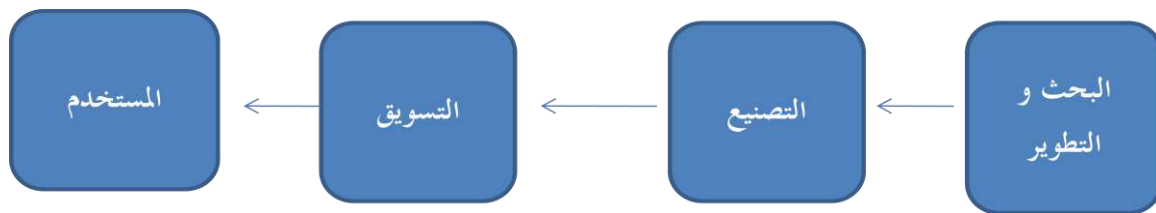
3- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا :

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

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

يسمى هذا النموذج "بالدفع التكنولوجي" ويقوم على أساس نموذج الابتكار عن طريق الصدفة, حيث تخضع الاكتشافات غير المتوقعة الى الدراسة عن طريق تطبيق المعرفة من أجل تطوير تلك الأفكار وإخراجها في شكل منتجات جديدة، التي تخضع للهندسة والتصميم بوضع التصورات الأولية والتصاميم المبدئية من أجل اختبار المنتج الجديد ، وعليه فإنه يترك لقسم التصنيع تحديد الطرق الفعالة لتطوير المنتج الجديد ، وفي النهاية يقوم قسم التسويق ببيع المنتج وتسويقه¹.

شكل رقم (01): النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا

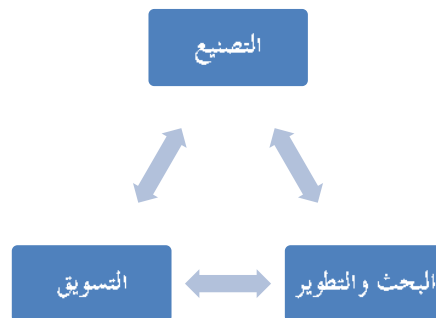


Source : Jacques Perrin, concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception, CNRS éditions, paris 2001, p111.

4- نموذج التجميع المتزامن في الابتكار:

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

شكل رقم(02) : نموذج التجميع المتزامن في الابتكار



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

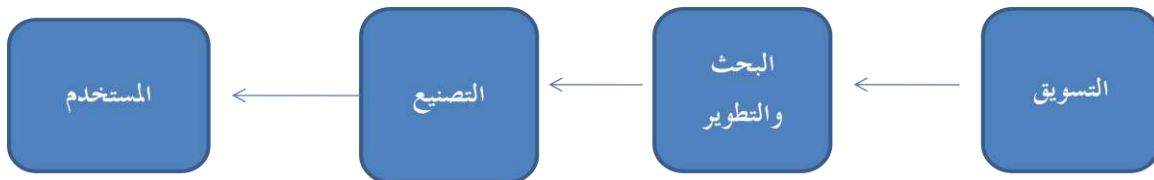
المصدر : مأمون نديم عكروش, سهر نديم عكروش, تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري, ط1, دار وائل للنشر, عمان, 2004, ص 23.

تعتبر الوظائف السالفة الذكر ضرورية لحدوث الابتكار أي ان هذه الوظائف تتكامل وتتماشى مع بعضها بصفة مترامنة مع تنشيط التغذية العكسية بين العناصر الثلاثة كما هو موضح في الشكل حيث أن السوق يعكس رغبات المستهلكين والبحث العلمي يدخل بآخر البحوث والاختراعات العلمية والتصنيع الذي يكيف البحوث ويجسدها على حسب اذواق المستهلكين.

5- النموذج الموجه من خلال السوق:

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

شكل رقم (03): النموذج الموجه من خلال السوق



Source : Jacques Perrin,op cit,p 113

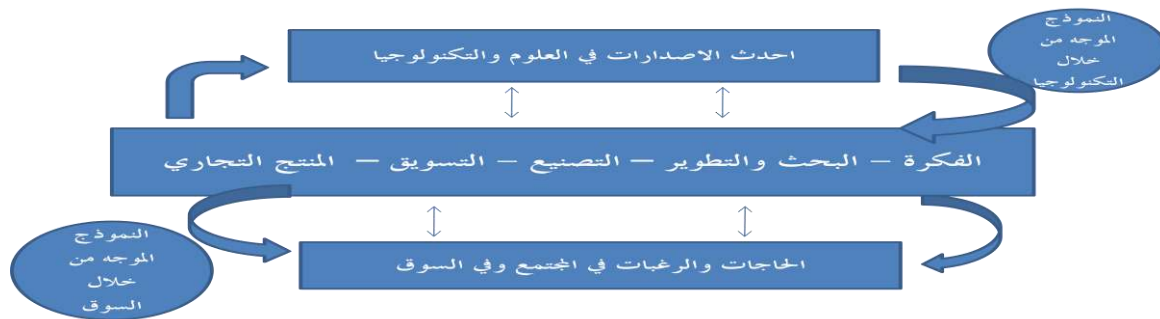
يشتهر هذا النموذج في الصناعة اليابانية التي تنتج وفق الشريحة المستهدفة مهما كان مستواها, وتعمل على أن تبقى متصلة بصفة دائمة مع عملائها عن طريق خدمات ماقبل وبعد البيع وهنا يظهر جليا دور وظيفة التسويق التي يبدأ وينتهي إليها كل شيء.

6- النموذج التفاعلي للإبتكار:

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

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

شكل رقم(04): النموذج التفاعلي للإبتكار

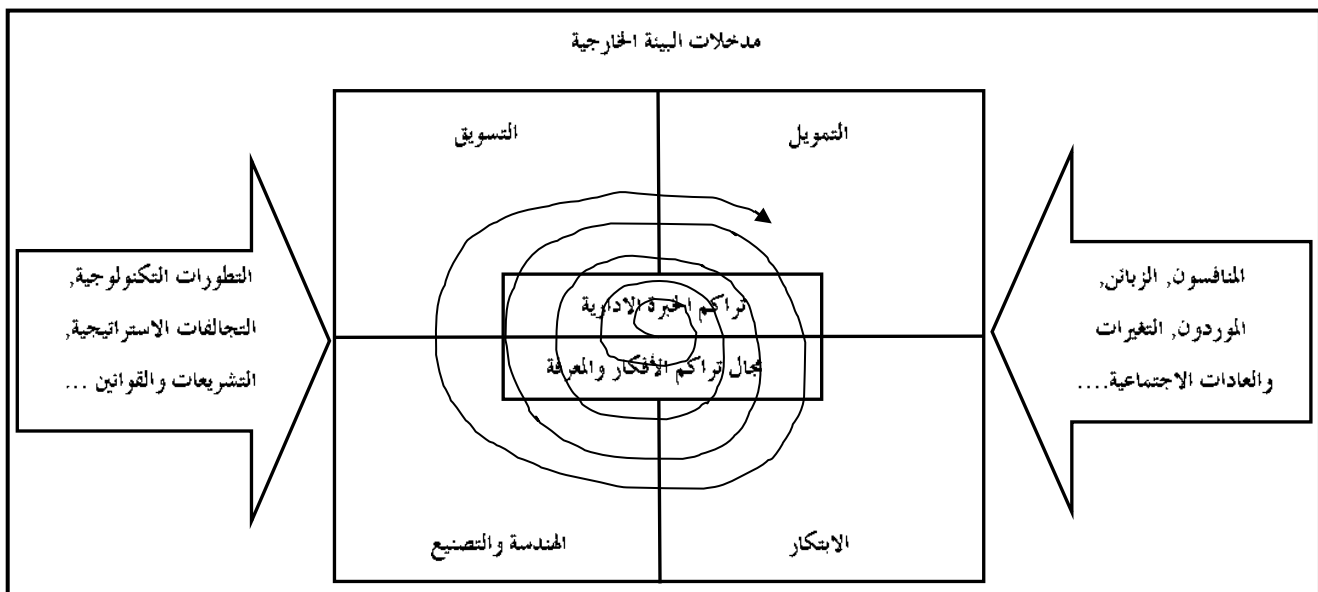


مأمون نديم عركوش، سهير نديم عركوش، مرجع سابق، ص 20

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

7- نموذج الشبكة : في هذا النموذج تتأثر البيئة الداخلية لما تفرضه عنها البيئة الخارجية وهي البيئة الأكثر تعقيدا والمصدر الأكبر للتهديدات ..ويمكن توضيحها في الشكل الموالي :

شكل رقم(05): نموذج الشبكة



المصدر : من اعداد الباحثين بناءا على نموذج الشبكة.

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

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

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

- **مرحلة الإعداد:** وهي الخلفية المعرفية الشاملة المتعمقة في الموضوع الذي يدع فيه الفرد، وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات، والبحث عن المشكلة في جميع الاتجاهات والنواحي، والعمل على حلها. ومن أجل تمكين الأفراد من ذلك لا بد من توفير المصادر المتنوعة، وإتاحة المجال أمام للحوار والتساؤل، وتوفير الإجابات اللازمة لتساؤلهم من خلال التفاعل الإيجابي والبناء.
- **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب كل الحلول والخيارات الممكنة ثم اختيار احسن بديل لحل المشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، وهي أصعب المراحل، لأنها مرحلة الاختيار وما يترتب عنها من تردد وخوف، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الكبير الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة.
- **مرحلة الإشراق:** تسمى هذه المرحلة بالومضة الإبداعية التي يتم فيها تبني فكرة مبتكرة تفسر وتحل المشكلة، وينتج عنها نوع من الارتياح الناتج عن الاختيار الأمثل.
- **مرحلة التحقيق:** هي مرحلة اختبار الفكرة وتجريبها، بهدف التحقق من نجاعتها، وبالتالي فإن العملية الابتكارية لا تتوقف على مرحلة الإشراق والتوصل إلى حل المشكلة، بل إن هناك حاجة وضرورة لبذل

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

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

المزيد من الجهد الواعي والمتابعة؛ للتغلب على العقبات التي قد تعترض عادةً الأفكار الإبداعية وترجمتها إلى إنتاج إبتكاري.

9- العملية الإبتكارية عند فريمان (Freeman, 1991)

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

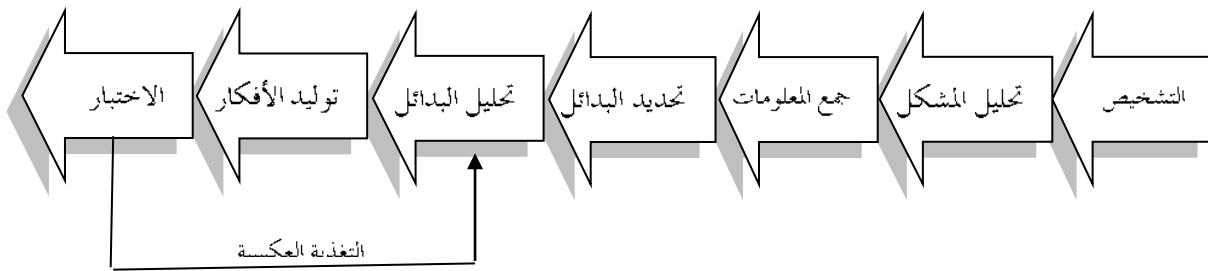
وتعتبر جميع المهارات العقلية مهارات مهمة للوصول إلى الابتكار, يستخدم فريمان الطرق تعتمد على المشاعر, يعني ان يبدي كل فرد رأيه بدون تحفظ عن مهما يكن صاحب الفكرة, وهذا يوافق طريقة التفكير بالقبعات الست التي رأيناها سابقا.

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

10- نموذج روسمان 1931: Rossmna

ويمكن شرح ذلك في الشكل الموالي :

شكل رقم (06): مراحل نموذج روسمان 1931



المصدر : من اعداد الباحثين بناء على نموذج روسمان.

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

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

11- نموذج روجرس 1962 Rogers :

يقوم هذا النموذج على خمس مراحل وهي²:

- **الوعي :** ويقصد بذلك الوعي بحجم ونوع الحاجة او المشكلة التي ستولد الدافع الى البحث عن حل مبتكر .
- **الرغبة :** لا يكفي توفر الوعي بحجم الإشكال بقدر ما يجب ان تتوفر الرغبة في البحث عن حل له .. والرغبة هي الحافز والدافع الذي يحرك هذه العملية نحو الأمام .
- **التقويم:** هذه المرحلة يبدأ فيها المشاركون في البحث عن الحلول التي يمكن ان ترجع الأمور الى نصابها والتي يمكن ان تثبت المؤسسة على سكة النشاط السليم.
- **التجربة:** لا يمكن أن تتبنى المؤسسة اي قرار الا بعد أن يخضع الخيار أو البديل المتفق عليه والذي حضى بالإجماع بعد الدراسة والتحليل الى التجربة على ان يتم اعادة تقويم الحلول التي اظهرت العيوب, او التخلي عنها وتجريب خيار آخر.
- **التبني:** هو المرحلة التي تستعيد فيه المؤسسة زمام الأمور بتبني خيار مضمون بعد خضوعه للتجريب واقل ما يمكن أن يقال عنه انه حل ابتكاري

سادساً: صياغة الاستراتيجيات الابتكارية.

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

² نفسه.

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

1- السياسات الإستراتيجية للابتكار التكنولوجي :

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

1-1 سياسة التطوير الذاتي للموارد :

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

2-1 سياسة التطوير عن طريق التقليد :

تلجأ المنظمة إلى هذه الطريقة في حالة عدم توفر القدرات, والإمكانيات المالية اللازمة والكافية لاستغلال براءة الاختراع أو إدراج وظيفة البحث والتطوير, وهي السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتفادي المخاطرة, وتنقسم إلى²:

1-2-1 حالة التابع :

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

2-2-1 حالة المقلد :

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

² Dou henri, op cit, p21.

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

2- إعداد الاستراتيجية التكنولوجية :

الإستراتيجية هي تحديد جملة الأهداف طويلة المدى ومحاولة الوصول إليها عن رصد كل الوسائل المادية والمالية والبشرية اللازمة¹؛ لا يمكن وضع الإستراتيجية بمعزل عن الإمكانيات الداخلية والمتغيرات الخارجية, وتبنى الإستراتيجية عن طريق الموازنة بين نقاط القوة والضعف من جهة, والفرص والتهديدات من جهة أخرى, مع أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار²:

1. الأهداف التكنولوجية والإبتكارية التي تسعى المنظمة للوصول إليها؛
2. معرفة إمكانيات وموارد المؤسسة التكنولوجية التي تمكنها من الوصول الى أهدافها؛
3. كيفية استثمار الموارد والطريقة التي تتبعها لإنتاج 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 :

ان المؤسسة التي تتبع سياسة الإبتكار التكنولوجي لا بد 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 الإبتكار التكنولوجي في المؤسسة.

3-2 تقييم التكنولوجيا في البيئة التنافسية :

¹ يوس إبراهيم حيدر. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات, دار الرضا للمعلومات, دمشق, 1999, ص 190.

² نفسه, ص 192-193.

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

3-3 دراسة حياة الابتكار التكنولوجي :

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

3-4 تحليل الفرص والتهديدات التكنولوجية :

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

3-5 تقييم وضع المؤسسة التكنولوجي :

على ضوء العناصر السالفة الذكر عن طريق تقييم الذمة المالية والتكنولوجية للمؤسسة مع ما هو موجود في الخارج, وتقييم 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 :

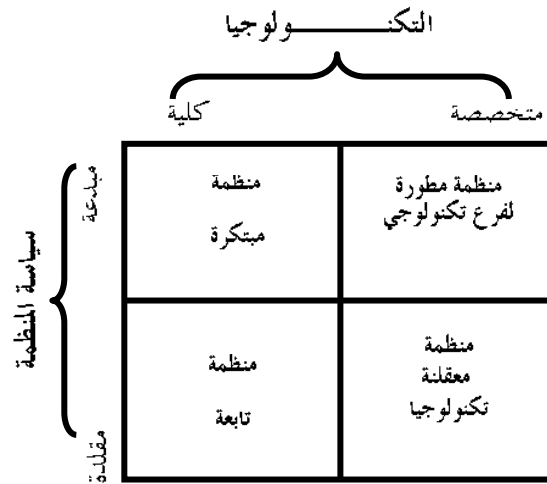
انطلاقا من تقييم وضع المؤسسة تتضح الرؤية لدى المسير لعملية اختيار الإستراتيجية التكنولوجية الملائمة والتي تساعد على اكتساب ميزات تنافسية تكنولوجية, عن طريق دعم عمليات البحث والتطوير, والعمل على إطالة حياة التكنولوجيا المستخدمة, بإدخال التحسينات عليها قدر المستطاع, وطرح التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.

سابعا: الاستراتيجيات التكنولوجية في المؤسسة

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

1 الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة : ويمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم (07): الاستراتيجيات التكنولوجية المعممة



Source: Maynard Benoit, technologie et strategie de la firme, paris, 1991, 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 إستراتيجية المنظمة المبدعة :

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

1-2 إستراتيجية المنظمة المطورة لفرع :

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

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

1-3 إستراتيجية المنظمة العقلنة 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 دفاعية¹, هذه الإستراتيجية عادة ما نجدها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة لأنها عاجزة عن الاستثمار في التكنولوجيا ذات الحجم الكبير, وبالتالي تلجأ إلى التقليد في تخصص معين.

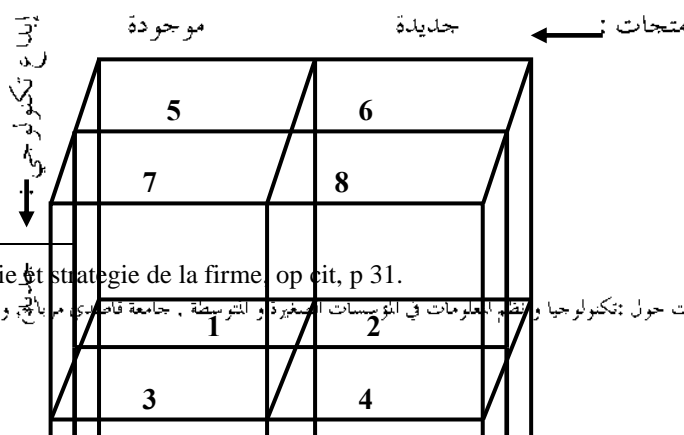
1-4 إستراتيجية المنظمة التابعة :

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

2 استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي :

تأخذ هذه المصفوفة ثلاثة أبعاد هي : بعد للسوق, ثاني للمنتجات, وآخر للإبداع التكنولوجي, وتتكون من ثماني استراتيجيات², كما هو موضح في الشكل أدناه.

كل رقم (08): استراتيجيات مصفوفة النمو التكنولوجي



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

² بنحي إبراهيم, ملخص محاضرات حول تكنولوجيا وتنظيم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2005/2006, ص 23.

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

1-2 إستراتيجية اختراق السوق :

هذه الإستراتيجية تمتاز بعدم المخاطرة وتستعمل من اجل تنمية منتج أو صناعة في بداية النشاط,
خاصة إذا كان السوق قادر على استيعاب منتجين جدد, ووجود عدد كبير من المستهلكين, تمتاز هذه
الإستراتيجية بعدم تأثير الابتكار 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 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 الابتكار التكنولوجي الموجودة في السوق, حتى ولو كانت
هذه المنتجات أنتجت من قبل مؤسسات أخرى, خاصة إذا كان السوق يستوعب عدد كبير من الزبائن, وتمثل
هذه المصفوفة الخانة رقم 2.

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

3-2 إستراتيجية تنمية السوق :

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

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

4-2 إستراتيجية التنوع :

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

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

5-2 إستراتيجية الأمثلة : تعتمد هذه الإستراتيجية عن الابتكارات التكنولوجية الجديدة لمنتجات موجودة في سوق موجودة، وذلك من اجل زيادة حصتها السوقية بالاعتماد على الابتكار التكنولوجي الجديد الذي يعمل على تحسين وجودة ونوعية المنتج مع تخفيض تكاليفه إن أمكن مما يمنحها الأفضلية، وتمثل الخانة رقم 5.

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

6-2 إستراتيجية التغيير: عند ظهور إبداع تكنولوجي جديد تقوم المنظمة بمسايرة هذا التجديد التكنولوجي، بطرح منتجات جديدة في أسواق موجودة وذلك من اجل الحفاظ على الحصة السوقية، والحصول على زبائن جدد وتمثل الخانة رقم 6.

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

7-2 إستراتيجية التوسع : تختار المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تريد تصريف منتجاتها الموجودة في أسواق

جديدة من اجل توسيع الشريحة المستهلكة لهذا المنتج , سواء كانت تلك الأسواق محلية أو إقليمية أو دولية ,

وذلك باستخدام واستغلال الابتكار التكنولوجي الجديد , وتمثل الخانة رقم 7. منتجات موجودة
سوق جديدة
إبداع تكنولوجي جديد } إستراتيجية التوسع =

8-2 إستراتيجية التجديد :

المخاطرة الكبيرة هو طابعها نتيجة لاستغلال الابتكار التكنولوجي الجديد في إنتاج منتج جديد في

أسواق جديدة على المؤسسة , فالمخاطر من الجوانب الثلاث . أولها خطر فشل الابتكار التكنولوجي الجديد

وثانيها فشل المنتج الجديد بالإضافة إلى خطر عدم الإلمام بجوانب ومتغيرات السوق الجديدة , وتمثل الخانة رقم

8.

منتجات جديدة
سوق جديدة
إبداع تكنولوجي جديد } إستراتيجية التجديد =

إن مصفوفة النمو التكنولوجي تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها سواء بالنسبة للسوق من جهة ومن

الابتكار التكنولوجي من جهة أخرى , وهذا يعطيها مجال للمناورة والابتعاد عن المخاطر المحتملة بإتباع

الإستراتيجيات بصفة متتالية 1, 2, 3... أو باعتماد الحرف (Z), سواء في القمة أو القاعدة, أي أن المنظمة

تبدأ بالقاعدة ثم القمة كما يوضحه الشكل, يكون التدرج ابتداء من الإستراتيجية الأولى (الاختراق) ووصولاً

لإستراتيجية الثامنة (التجديد) مروراً بالمراحل الأخرى.

3 الإستراتيجية ودورة حياة التكنولوجيا : رأينا في الفصل الأول أن حياة التكنولوجيا تنقسم إلى أربع مراحل

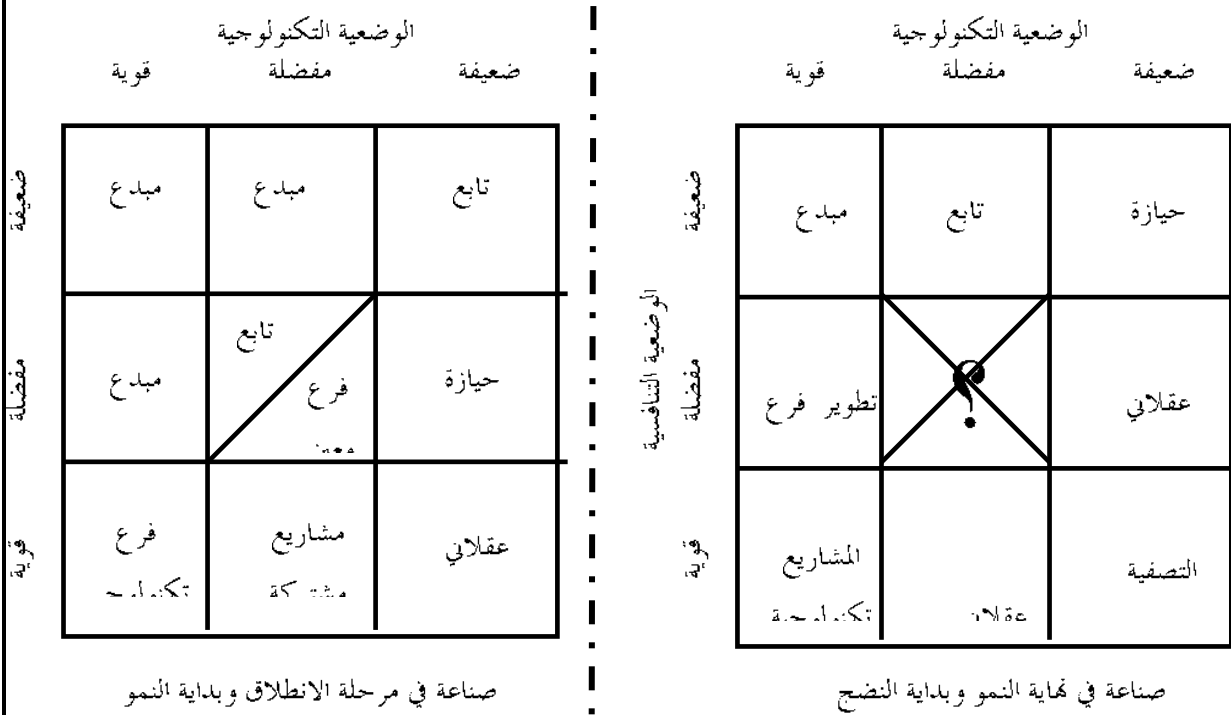
هي : البروز, النضج, النمو, التراجع, وتنقسم هذه المراحل لتصنيف الإستراتيجيات إلى مرحلتين أساسيتين

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 تكنولوجيايتها الجديدة وبالتالي فقد دخلنا في المرحلة الأولى وهي مرحلة الانطلاق؛ إن هذا التصنيف يشبه التصنيف المعمم إلا أنه لا يهمل حياة التكنولوجيا¹.

شكل رقم (09): الاستراتيجيات التكنولوجية وحياة التكنولوجيا



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

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

1-3 استراتيجيات المبدع التكنولوجي :

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

هي استراتيجية للمؤسسات التي تملك تكنولوجيا قوية, مع وجودها في وضع تنافسي قوي وتحتل مركز ريادي في السوق, وتعمل المنظمة للحفاظ على هذا المركز عن طريق التجديد المستمر للتكنولوجيا, وتسويق ابتكارات جديدة والاعتماد على وظيفة البحث والتطوير, هذه الاستراتيجية تتميز بنسبة مخاطرة كبيرة, وعدم التأكد من تسويق ابتكاراتها بالإضافة إلى¹:

✓ دوام إحراز التقدم التكنولوجي وحماية مركزها التنافسي؛

✓ سرعة التجديد مما يمنحها ميزة على المنافسين؛

✓ إنتاج عالي المستوى وتفوق صناعي واضح؛

✓ الحفاظ على السر الصناعي؛

✓ استغلال براءات الاختراع؛

✓ سياسة فعالة للموارد البشرية؛

3-2 استراتيجية التابع التكنولوجي :

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

3-3 استراتيجية تطوير فرع تكنولوجي :

تتبعها المنظمات التي تملك تكنولوجيا قوية, لكنها لا تسيطر على السوق, أي ان وضعها التنافسي ليس بالقوي, وتعمل على تحسن ذلك بالتفكير في الحلول الممكنة وعادة ما يستخدم هذه لاستراتيجية

¹ نجاة كورتال, مرجع سابق, ص 80.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ويمكن لهذه المؤسسات ان تطور آداءها التنافسي عن طريق التخصص في فرع معين, مع العلم ان هذه الاستراتيجية تستخدمها ايضا المؤسسات الكبيرة التي تكون في حالة تراجع¹.

3-4 استراتيجية المشاركة :

أحيانا تملك المؤسسة تكنولوجيا عالية, مع قدرة كبيرة في التحكم والتطوير, ومع ذلك ليس لها القدرة على اقتحام السوق, بشكل يناسب قدرة المؤسسة وامكانياتها التكنولوجية, وبالتالي تلجأ الى ابرام اتفاقات مشاركة مع مؤسسات اخرى لها قدرة تنافسية كبيرة مما يؤدي الى توحيد جهود المؤسستين في مجال البحث والتطوير والانتاج والتسويق, وهذا يعني الغاء المنافسة بين المؤسستين, وربما الى التحالف المستمر او الى الاندماج².

3-5 استراتيجية العقلنة :

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

3-6 استراتيجية الحيازة :

تسعمل هذه الاستراتيجية لتحسين الوضعية التكنولوجية والتنافسية معا, بالرغم من حصولها على مركز تنافسي مرموق, الا انها مهددة بالتجديد التكنولوجي الحاصل في السوق, ويجب ان يكون التجديد في وقت قياسي لضمان نفس المركز التنافسي, كما ان عملية التجديد التكنولوجي تفتح آفاقا جديدة لنشاط المؤسسة, وهو ما يسمى بفرص التجديد التكنولوجي, يقصد بالحياز في هذا النوع, هي حيازة التكنولوجيا عن طريق العقود والتراخيص, واستغلال براءات الاختراع, وحيازة مؤسسات أخرى ذات تقدم تكنولوجي³, وقد تكون

¹ Caillat .A.D.Larue, economic economic d'entreprise , Hachette, France, 1991, p 178.

² Amalbert Marie noelle, jean bareau, économie d'entreprise, 4eme édition, Ed sirey, 1991, p 243 .

³ Maynard Benoit, op cit, p 28.

هذه الاستراتيجية ليست في متناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, الا فيما يخص التراخيص, لأنها تفوق امكانياتها المالية.

3-7 استراتيجية التصفية :

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

ثامنا: تنمية الكفاءات الابتكارية في المؤسسة.

تعتمد معظم المؤسسات على كثافة اليد العاملة, مما يعطي لهذا المورد أهمية بالغة رغم صعوبة التحكم

فيه

يتوقف إيجاد التفاعل بين كل العوامل في المؤسسات على فاعلية المورد البشري , وفاعلية هذا الأخير تتوقف على مدى قدرة المسير ورغبته في ذلك, وبالتالي فان صناعة الفرق والتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنطلق وتبدأ من المسير وتحرك من طرف العمال , ويمكن اعتبار ذهنية المسير هي الدافع والموجه لعمل وسيرورة المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, عن طريق تحسين الانشطة التنظيمية لزيادة القدرة على انجاز نشاط او عمل معين كطرح منتج جديد او تطوير آلية استنادا الى مجموعة من الموارد والكفاءات البشرية².

1- دور المسير في توجيه المورد البشري نحو الابتكار:

هناك خلط كبير بين تسير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, على اعتبار ان المسير هو المحرك الأساسي لكافة الوظائف. فهناك من يستعمل المفهومين لنفس الغرض رغما تباينهما الكبير وهو ما يفسر نمط التسيير ومستوى ذهنية المسير ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

¹ Caillat .A.D.Larue, op cit, p 178.

² Farid zaddem, construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise, Intervention collque international, organisation et system d'information, univ de Tunis, 22-23/02/2007.

جدول رقم (01): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

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

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

التنافسية, ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, ديسمبر 2011, ص 11.

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

❖ المسير العملي :

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

¹ Michel Gervais, op cit, p.15.

❖ المسير الاستراتيجي:

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

2- اهمية المسير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

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

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

3- المسير والدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي حيث أصبحت تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، عن طريق الابتكار بشقيه التكنولوجي والتنظيمي وهو ما يؤكد أن قرارات

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

² نفسه, ص 833.

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

ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات نحو هذا التوجه، و هذا تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية.

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، بصفة عامة وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة إعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع إستراتيجي ومصدر الأداء المتميز والابتكار حيث تتوقف عليها باقي الوظائف داخل المؤسسة، وبالتالي بات لزاما ان يكون المورد البشري في مستوى هذه التطلعات:

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

- تحقيق تكيف الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.

- تحقيق التكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية.

- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.

- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- توجيه المؤسسة الى الريادة عن طريق دعم سياسة الابتكار.

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

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

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

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

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

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

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

تاسعا : المسير والموارد البشري وصنع التفوق

1- مفاتيح التفوق من خلال استغلال المورد البشري :

يعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها تشغل افراد عاديين نظرا لبساطة العمل الا ان المسير الكفاء هو الذي يعرف كيف يختار ويستثمر الطاقات الكامنة الموجودة في افراد سواء في عملية التوظيف الجديدة، او في الطاقات المتوفرة التي يمكن من خلالها كسب مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقه، ويمكن تلخيص هذه المفاتيح فيما يلي¹:

1-1 القدرة على التقليد :

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

ايجابيات:

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

يعاب على التقليد انه غير مضمون على المدى البعيد ولا يؤسس قاعدة تكنولوجية في المؤسسة الا في

ظل توفر شروط اخرى.

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

1-2 القدرة على التطوير :

يعتبر التطوير الخاصية الأكثر دعما لعملية التقليد، فهذه الأخيرة تصبح غير مجدية خاصة على المدى المتوسط والبعيد لأنها تبقى دائما في حالة دفاعية، لكن في ظل توفر خاصية ومفتاح التطوير يمكن ان تستفيد من نقائص المنتج الأصلي كما يمكن اضافة خصائص جديدة للمنتج فعندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار

¹ محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 157.

وفهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها من خلال :

- ✓ تطوير أداء المنتجات ووظائفها بشكل يحقق رضا المستهلك .
- ✓ تطوير في استخدام المواد الخام بشكل يؤثر على التكلفة وجودة المنتج.
- ✓ تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة و أقل تكلفة وأكبر إنتاجا.
- ✓ التلاعب على ذوق المستهلك من خلال اختار أحسن عرض سواء في الشكل او اللون...

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

1-3 القدرة على الابتكار :

يعتقد الكثيرون أن صفة الابتكار مرتبطة فقط بالمؤسسات الكبيرة والعملاقة التي تتوفر على يد عاملة ماهرة ولكن يمكن ان ترتبط هذه الصفة حتى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حدود قدراتها وإمكاناتها.

يمكن أن تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أفراد موهوبين لو تتاح لهم الفرصة ومساحة معينة من الحرية تسمح لهم بتنفيذ أفكارهم، وهنا يأتي دور المسير الذي يستطيع أن يوفر الجو الملائم والشروط اللازمة سواء كانت مادية او معنوية.

2- قدرات المسؤول الإستراتيجي للموارد البشرية

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

1 / القدرة على فهم مجال النشاط :

¹ محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص 106.

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

ب / المعرفة المهنية والفنية :

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

جـ / : إدارة عمليات التغيير :

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

د/ القدرات التكاملية :

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

3- المسير ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات :

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

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

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

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

عاشرا : أساسيات التعامل مع المورد البشري واسلوب مواجهة المشاكل

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

يعتبر المورد البشري ذو أهمية بالغة وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد على كثافة اليد العاملة لتغطية النقص التكنولوجي، وبإعتباره المحرك الأساسي والفعلي لباقي الوظائف الأخرى ، وبالتالي

¹ حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الخامد، عمان، 1998، ص 153.

يجب على المسير اتباع جملة من الأساليب والأساسيات التي تمكنه من التحكم في هذا العامل الأكثر خطورة وصعوبة, ويمكن ذكر ما يلي¹:

1-1 طبيعة التعامل :

لا يملك الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على السيطرة مع سلطة محدودة , لكن يمكن أن يكون لهم الأثر الفعال اذا عرف المسير كيف يدمجهم في المؤسسة, عن طريق جملة من السلوكيات التي تشعرهم أهم جزء مهم في المؤسسة².

1-2 شخصية المسير :

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

1-3 ظروف العمل :

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

1-4 تشجيع روح الأخذ والعطاء:

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

1-5 الاستقلالية:

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

¹ علي الخضري, بيان حرب, ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة, ط1, جامعة دمشق للنشر, دمشق, 2006, ص 223.

² Charlotte Koch & Jan de Kok, Human-resource-based theory, of the small firm, Zoetermeer, October, 1999, p 17.

1-6 نقد التصرفات وليس الأشخاص:

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

1-7 تفعيل نظام المعلومات:

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

1-8 مبدأ الفريق:

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

احدا عشر : التدريب والأنشطة الوظيفية ودعم العملية الابتكارية في المؤسسة

-1 مفاهيم التدريب :

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

- هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة².
- التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بذلك العمل وتزويده بالمعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة³.

من خلال المفاهيم السالفة الذكر نستنتج أن :

✓ التدريب نشاط إنساني .

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

² VATIER Raymond, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris, 1984, p 203.

³ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتنخيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص 16.

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

2- الأسباب الداعية للقيام بعملية التدريب:

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

- التطورات التقنية والتكنولوجية.
 - تغير أنظمة وإجراءات العمل.
 - التغييرات في حاجات الزبائن.
 - القوانين و التشريعات الجديدة.
 - التغييرات البيئية.
 - ظهور مواد إنتاجية جديدة وبديلة لمواد أخرى.
 - ظهور سلع وخدمات جديدة.
- 3- أهمية التدريب :

تحقق عملية التدريب والتأهيل الفوائد التالية للمؤسسة¹:

- ✓ تمويل المؤسسات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة .
- ✓ يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث يقوم الموظف بالرقابة الذاتية على نفسه .
- ✓ رفع الروح للعاملين بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم .

ère

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

- ✓ تأهيل العاملين لشغل وظائف أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
- ✓ غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق التفكير السليم، الأمر الذي يخلق مناخا جيدا في العمل.
- ✓ تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءتهم ومهاراتهم في العمل، الأمر الذي يقلل من إصابات العمل¹.
- ✓ رفع الإنتاجية بعد زيادة وصقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم.
- ✓ تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات وارتفاع مستويات الأداء الأمر الذي يقلل نسبة الأخطاء وتكاليف العمل.
- ✓ تحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية.
- ✓ الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى².
- ✓ الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل يتنقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نجد نفس الشخص يقوم بجملة من الوظائف المختلفة، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

4- أنواع التدريب:

تعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المؤسسات ويمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه فهناك نوعان مهمان من التدريب أثناء الخدمة (مكان العمل) والتدريب خارج الخدمة خارج العمل³، ولزيادة فعالية النشاط التدريبي فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتدريب ويعتمد اختيار أسلوب أو بعضها على مجموعة من العوامل منها: حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، والأهداف المتوخات من النشاط التدريبي ونوع البرامج التدريبية والإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتاحة للمؤسسة⁴.

4-1 أساليب التدريب في مكان العمل:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 108.

² الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 12-13.

³ عبد الرحمن العيسوي، دراسات تقنية حديثة و معاصرة في البيئة الصناعية و المهني والأعمال والتدريب والتسويق والإدارة، ج 1، دار المعارف، الاسكندرية، 1995، ص ص 44-45.

⁴ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص ص 263-267.

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

● أسلوب تعليمات العمل:

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

● أسلوب التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

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

● أسلوب التدريب عن طريق عامل قديم:

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

● أسلوب التدريب تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف:

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

● أسلوب التدريب بالنقل بين مراكز العمل:

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

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

2-4 أساليب التدريب خارج مكان العمل:

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

● أسلوب المهمات الفردية:

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

● أسلوب المحاضرة:

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

- أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي.

- توفير وسائل الإيضاح اللازمة.

¹ عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص 46

- إدخال عامل الإثارة على المحاضر للقضاء على الملل.
- إعطاء حرية للمتدرب للإستفسار عن المعلومات غير الواضحة.

● أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

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

● أسلوب التطبيق العملي:¹

ويتمثل في عرض وقيام المدرب لأداء عمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتدربين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم، ويمر تطبيق هذا الأسلوب بمجموعة من المراحل، تبدأ هذه المراحل باختيار المهنة المناسبة للمتدرب بناء على التوجيه والرغبة والقدرة، ثم يعطى للمتدرب مهارات أساسية عامة وعريضة تحتاجها مهن متعددة وتمرين أساسية خاصة بالمهنة نفسها، ويعطى له بعد ذلك تمارين للتدرب على جزء من العمل، ويجري التدرج في إعطاء المهارات لحين تغطية جميع الجوانب المعرفية والأدائية للعمل، وبعد ذلك تعطى للمتدرب تطبيقات قصيرة على العمل وتطبيقات أطول إلى أن يتم إيصاله إلى مرحلة أداء العمل، وبصورة اعتيادية مثله مثل الممارسين للمهنة.

● أسلوب دراسة الحالة:

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

● أسلوب المباريات الإدارية:

ومن أهم هذه الأساليب التدريبية الحديثة، المباريات الإدارية حيث يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة، كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أسلوب بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ

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

سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي سبقتها وهكذا حتى نهاية المباراة.

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

• أسلوب تدريب الحساسية:

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

اثنا عشر: التحفيز المحرك الأساسي للابتكار والداعم الأكبر للتدريب.

1- مفاهيم حول التحفيز:

يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية²

الخوف فرص أو مكافأة، علاوة... الخ. توفرها إدارة المؤسسة أمام أفراد العاملين لتسير بها رغباتهم وتحتل لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي تحتاج إلى إشباع³

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

² محمد رفيع الطيب، مدخل للتفسير أساسيات وظائف و تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص10.

³ عمر وصفي عقيقي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 284.

التحفيز هو مجموع العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته¹.

التحفيز هو قوة خارجية عن الشخص قد تكون مادية أو معنوية أو في شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد، تدفعه أو تحثه على الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى أعلى بهدف الحصول على مزايا جديدة².

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

2- أهمية التحفيز في المؤسسة :

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

- تعمل على زيادة الانتاج و سرعته.
- تحسين نوع الإنتاج و جودته كما و نوعاً.
- تشجع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.
- تحقق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية و الاجتماعية و ذلك بتحسين أحوال المعيشة و ظروف العمل المناسبة و خلق إحساس بالثقة و الارتياح و عدم العداء تجاه الإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة.
- تحقق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية و المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي و بالتالي رفع دخل الفرد و تحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، و تحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهاداً³.

3- أنواع الحوافز.

¹ علي السلمي نظور الفكر التنظيمي، ط1، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة ، 2004، ص 300.

² أحمد المصري، الإدارة و الندير العصري، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص62.

³ فواد الشيخ سالم زياد رمضان و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكشف الأردني، 1995 عمان، ص 208.

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

3-1 الحوافز حسب اتجاهاتها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية¹.

3-1-1 الحوافز الإيجابية:

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

3-1-2 الحوافز السلبية:

هي مجموعة المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب والردع أي مدخل العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالحصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو من الترقية... الخ.

يمكن القول بأن الاعتقاد السائد أن التوفيق بين الأسلوبين هو الأفضل لما يخدم مصالح المؤسسة، فالدارسات والتجارب التي تمت في هذا الميدان أثبتت أن استعمال الحوافز السلبية يحقق مستوى أعلى من الأداء لدى الأفراد وذلك في المدى القصير وسرعان ما يصاحب ذلك هبوط في معنويات العاملين وما يترتب عليه من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وكذا عرقلة الإنتاج وكثرة الصراعات بين الإدارة والعمال، وهو ما يؤدي حتما إلى انخفاض في الأداء والإنتاجية، عكس ذلك فإن أسلوب الحوافز الإيجابية يوفر روحا معنوية للأفراد أعلى لكنه يحقق مستويات أداء أقل في المدى القصير، لكن على المدى الطويل فإن الأداء والإنتاجية تتحسن بشكل مستمر.

2-3 الحوافز حسب طبيعتها:

وفق هذا الأساس فإن الحوافز تنقسم إلى¹:

¹ صاغ عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، مطبعة الانتصار، طرابلس، 1994، ص312.

3-2-1 الحوافز المادية:

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

☒ ظروف العمل المادية:

تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل الآلات والمعدات ومكان العمل، التهوية، الإضاءة، النظافة، الهدوء، تعتبر كعوامل مهمة تؤثر وتحفز الأفراد على أدائهم لأعمالهم حيث أن لهذه العوامل تأثير مباشر على أداء الأفراد ومن ثم إنتاجية المؤسسة، حيث كلما كانت هذه الظروف مهياً أكثر كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن²، كما أن الاهتمام المتواصل بالمحافظة على محيط سليم للعمل يؤثر على الرضا الشخصي والوظيفي لكل عامل ويحسن أداء إنتاجيته.³

☒ الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين:

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

3-2-2 الحافز المالي أو النقدي:

هي كل ما يصرف في صورة نقدية دفعة واحدة أو دفعات دورية وتشمل الأجر، المكافآت المالية التشجيعية، العمولة، العلاوات الدورية السنوية والعلاوات التحفيزية، المشاركة في الأرباح وغيرها، ويعتبر الأجر أكبر أنواع الحوافز النقدية الذي يربط العامل بالمؤسسة الذي يعبر عن تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام.⁴

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص315.

² علي السلمي، مرجع سابق، 2004، ص31.

³ Blondin fabi, gestion des ressources humaines,4eme édition,chevalier besseyre des horts, canada ,1993 p 470.

⁴ Edem , p 319.

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

- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على أجر أعلى.

- أن تكون هناك علاقة مباشرة وارتباط ايجابي بين الزيادة والإنتاج والزيادة في الأجر.

2-2-3 الخوافز المعنوية:

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

■ فرص الترقية والتقدم:

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

■ المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار²:

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

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

¹ على السلمي مرجع سابق، 2004، ص315.

² احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص320.

³ Blondin fabi, op cit ، p 482.

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

أما الأهداف ذات الطابع الاجتماعي فتتمثل في:

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

3-3 الحوافز حسب شموليتها:

الحوافز حسب هذا المعيار تصنف إلى حوافز فردية، جماعية

❖ الحوافز الفردية:

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

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

❖ الحوافز الجماعية:

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

ثلاث عشر: أشكال ومعايير تصنيف الابتكار

1- أصناف الابتكار :

قسم شوميتير الابتكار على خمسة أشكال بصفة عامة, وحسب الأهمية يمكن تقسم الابتكار إلى شكلين رئيسيين هما¹:

1-1 الابتكار التكنولوجي :

ويعتبره المفكرون أهم أشكال الابتكار على الإطلاق, لأنه أهم الأسباب الداعية للنمو سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي, وبالتالي فتعريفه لا يختلف عن تعريف الابتكار بصفة عامة ومن بين التعاريف (le manuel de fraxati) (1981) " الابتكار 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".²

2-1 الابتكار 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 المسيرين³, ويعتبر هذا النوع من الابتكار غير مادي ويهدف إلى تحويل وتنظيم طرق وأساليب التسيير, من أجل تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر إيجابية وفعالية⁴.

يخص هذا الابتكار 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.

2- أصناف ومعايير الابتكار :

يمكن تصنيف الابتكار في المؤسسة وفق عدة معايير

1-2 حسب معيار الأهداف المسطرة :

حسب هذا المعيار هناك عدة أشكال⁵:

¹ Oukil Mohamed Saïd - **recherche et développement: aspects théorique et Portiques** – cerist-Alger 999- P 5.

² Ptrick Boisselier - **l'investissement immatériel (gestion et comptabilisation)**- Ed entreprise de boeck - Bruxelles - 1993- P20.

³ julien Pierre, André Michel Marchessnay- **L'entrepreneuriat**- Economica - Paris - 1996 – P 10.

⁴ Oukil Mohamed Said- Op.cit - p 5.

⁵ Bemard de cagny - **les stratégies d'innovation dans l'entreprise** - Ed entreprise moderne - france -1996 - P 165.

1-1-2 تحسين كفاءة المنتج : من اجل تمديد دورة حياة المنتجات السابقة عن طريق التحسينات المستمرة نتيجة جهود التطوير والابتكار وهو الأكثر شيوعا.

2-1-2 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.

3-1-2 إدخال أفكار جديدة : وذلك من خلال منتجات جديدة على المؤسسة وعلى السوق، ويتأتى هذا الهدف كثرة جهود البحث المتواصل ورصد الفرص الابتكارية التي تمنحها البيئة الداخلية والخارجية.

4-1-2 اقتصاد عوامل الإنتاج وتحسين ظروف العمل: ويأتي هذا النوع من الابتكار من أجل تخفيض تكاليف المنتج وتحسينه, بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة.

2-2 حسب معيار موضوع الابتكار : وهذا المعيار له عدة أشكال¹:

1-2-2 إبداع المنتج :

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

2-2-2 إبداع طريقة الإنتاج :

ويعتمد على تحسين أساليب الإنتاج عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة, أو تطوير المهارات التي تدير 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.

3-2 حسب معيار إستراتيجية المؤسسة :

تختلف استراتيجيات المؤسسات حسب الظروف التي تمر بها, وعلى ذلك فلإبداع ارتبط بنوع الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة².

¹ Julien pierre, André, Michel Marchessnay- Op.cit - p 36-37.

² Borrgre pierre yves - Op.Cit - P 14.

2-3-1 الابتكار الدفاعي :

نظرا لما تقرره 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 الابتكار.

2-3-2 الابتكار الهجومي :

تهدف المؤسسة من وراء هذا لابتكار 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.

2-4-4 حسب معيار التسيير: وله نوعان¹:

2-4-1 الابتكار المخطط:

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

2-4-2 الابتكار العفوي :

وهو ذلك الابتكار الذي يأتي بمحض الصدفة والتلقائية, خارج إرادة وتخطيط المؤسسة وينتج خاصة في المؤسسات التي تعطي أكثر حرية للمستخدمين, أو حتى خارج نشاطهم المعتادة لكن بإمكانيات المؤسسة ويأتي كنتيجة للارتجال والصدفة والحدس مع الذكاء والخبرة.

2-5-2 حسب معيار السبب: وهي نوعان² :

2-5-1 الابتكار الناتج عن التطور التقني :

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

2-5-2 الابتكار الناتج عن تغير سلوك المستهلك :

¹ Borrgre pierre yves - Op.Cit. p 15.

² Torondeau jean claude - Op. cit - P 36.

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

2-6 حسب معيار الكثافة التكنولوجية :

يرتبط هذا المعيار بدورة حياة الابتكار (المنتج)، الذي يمر بالمراحل المعتادة والمعروفة وهي النشأة، النمو، النضج، التراجع، ولا بد على المؤسسة أن تفكر مليا في نهاية مرحلة النضج بطريقتين مختلفتين تعتبران الشكّان لهذا المعيار¹ :

2-6-1 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.

2-6-2 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 الابتكار الأكثر شيوعا، لأنه لا يكلف أموال كبيرة بالمقارنة مع النوع الأول.

2-7 حسب معيار درجة الابتكار : وينقسم هذا المعيار إلى² :

2-7-1 إبداعات جزئية :

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

2-7-2 إبداعات جذرية :

¹ نخاعة كورتال- مرجع سابق- ص 112.

²Andy 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.**

وتدعى الابتكارات العظمى، حيث تحدث تغيرا جذريا في البيئة للتنافسية للمؤسسات وتحدث انقلابا تكنولوجيا 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.

2-8-8 حسب معيار درجة كثافة التكنولوجيا في السوق :

ويجمع هذا المعيار بين درجة كثافة التكنولوجيا للإبداع وبين متطلبات السوق لذلك والمؤسسة هي التي تقدر نوع الابتكار المستعمل بين هذه الابتكارات¹:

2-8-1 الابتكار الهيكلي :

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

يتميز هذا الابتكار بالإنشاء أو ما يسمى بالخلق الإبتكاري اعتمادا على قدرات المؤسسة على تسيير هذا الابتكار والتعرف على كيفية استغلاله اعتمادا على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في السوق.

2-8-2 إبداع الحيلة التجارية :

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

2-8-3 الابتكار الجاري :

ويطلق عليه اسم الابتكار 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.

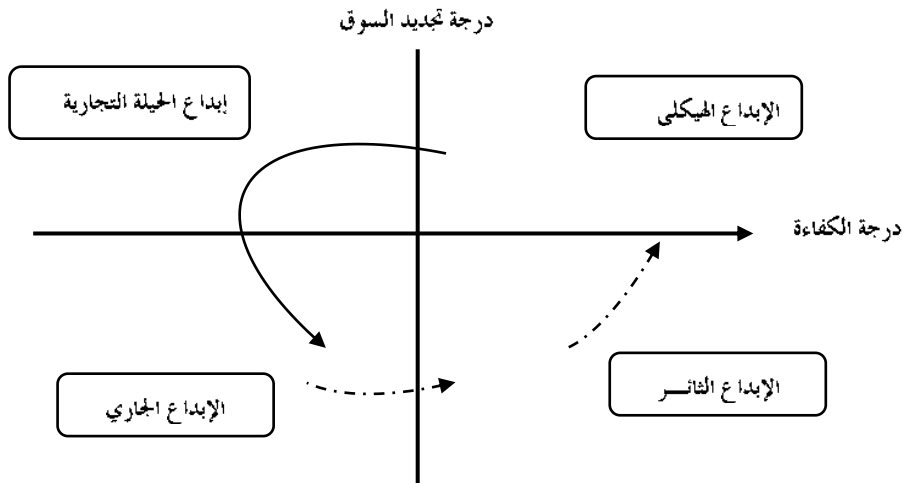
ويضمن هذا النوع دوام العلاقة مع السوق عن طريق استثمار الخبرات وتخفيف اليد العاملة وتكوينها.

¹ Ait-El hdj Smail - l'entreprise face a la mutation technologique - les Edition d'organisation - paris - 1989- pp 147-149.

4-8-2 الابتكار التائر :

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 الابتكار حسب هذا المعيار.

الشكل رقم: (11): المنحنى التابعي لأشكال الابتكار الأربعة في المؤسسة



المصدر: 147: p 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 الابتكارات, حيث تبدأ ب الابتكار الهيكلي اعتمادا على الخلق الابتكاري, ثم تعمل على تحسين المنتج وطرق الإنتاج عن طريق تحقيق إبداع الحيلة التجارية, ثم تدخل المؤسسة في النشاط الروتيني من خلال الابتكار 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 الابتكار الثائر والدخول إلى الابتكار الهيكلي من جديد وهكذا....

أربع عشر: العلاقة بين الابتكار والمفاهيم المرتبطة

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

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

1-1 تعريف التكنولوجيا :

1-1-1 لغة : هناك من يستعمل لفظ التكنولوجيا La technologie ولفظ التقنية لنفس

الغرض غير أن المدلول اللغوي لهما يختلف.

* **التقنية :** 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 الإنسان¹.

* **التكنولوجيا :** وهي أيضا كلمة يونانية أصلها Techologia مشتقة من لفظ Techne ولفظ Logos أما الأولى فتعني التقنية كما شرحنا سابقا والثانية تعني العلم والدراسة ومنه فالتكنولوجيا هي علم التقنية أي هي دراسة الفنون التقنية².

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

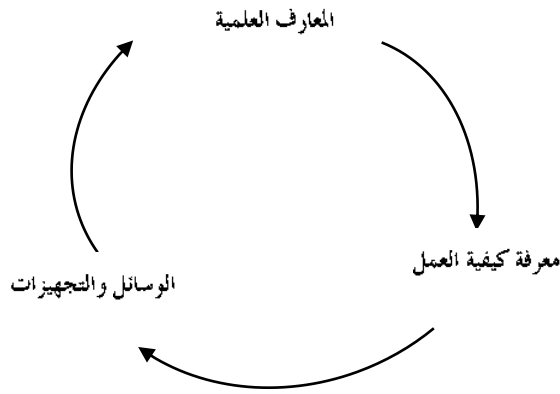
¹ Gerillerm Jaquees - **Technologie : Encyclope die universalisa** – Ed française - paris – 1998 - p 3.

² بوجعة سعدي نصيرة - عقود التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي - الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية - الجزائر - 1992 - ص 18.

"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"¹.

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

الشكل رقم : (12) : 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 ومنتجات³.

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

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

1-2-1 البعد المادي للتكنولوجيا :

¹ سلمان رشيد سلمان- العلم والتكنولوجيا والتقنية البديلة - دار الطليعة للطباعة والنشر - بيروت - 1986 - ص 110.

² Rib ailt jean Michel, Martien Bruno et le bidois daniel - **le management des technologies** - paris -1991- P 15.

³ Mohamed lahbabi - **technologie et developpment** – Casablanca - p 03.

وهو الجانب الشائع ويشمل كل العناصر التي يمكن إدراجها ولمسها وتمثل 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 وثائق¹.

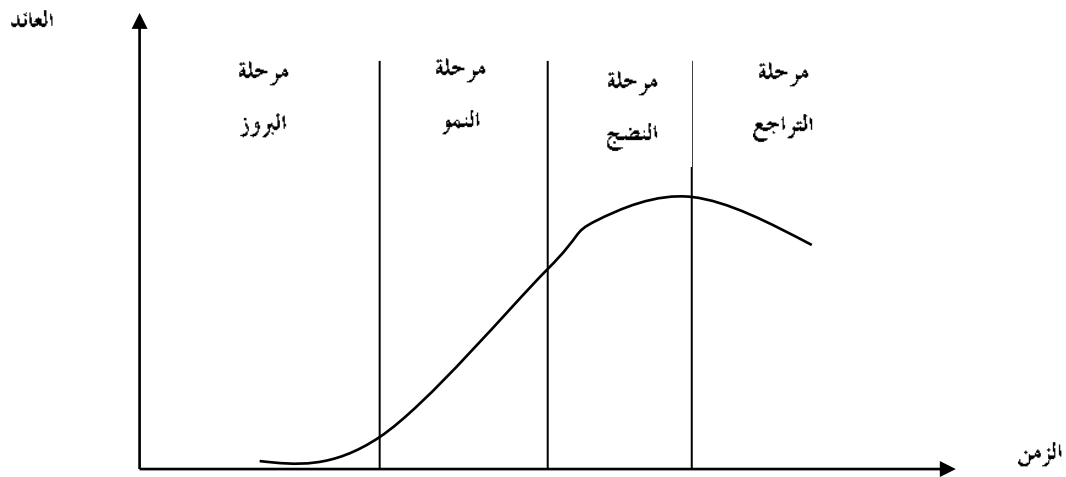
1-2-2 البعد الحسي للتكنولوجيا :

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...

1-3 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: (13): دورة حياة التكنولوجيا



Source : ait- el- hadj smail - Op cit - p 163.

1 راجع: نجاة كورتال- مرجع سابق- ص 47.

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 لحدوثها, 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 منتهاها, 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.

4-3-1 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 القديمة¹.

4-1 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 تكنولوجيا, لأن أي تأخر في طرح التكنولوجيا البديلة يعطي الفرصة للمنافسين الآخرين.

وتوجد عدة معايير ومؤشرات يستطيع من خلالها المسير معرفة المرحلة التي تمر بها التكنولوجيا² وهي :

- تناقض كفاءة وفعالية التكنولوجيا مع مرور الزمن؛

- تعاضم الفوائد والعوائد مع بداية الظهور والتناقض والتضائل مع بداية الأفل؛

- تقارير وظيفة البحث والتطوير لتتبع عمل التكنولوجيا ومدى قدرتها على مواجهة التكنولوجيات الأخرى؛

¹ Ait El Hadj smail- Op. cit – pp 34, 37 .

² Maynard Benoit .op cit.- p 17.

- إنتاجية التكنولوجيا بواسطة نسبة التكلفة على العائد؛

تعتبر معرفة المرحلة الأخيرة هي أهم مراحل التبع لأن من خلالها تقرر المؤسسة طرح التكنولوجيا الجديدة وهذه المرحلة عدة مؤشرات¹ هي :

- إدراك وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة بأن التكنولوجيا قد استترفت كل طاقاتها؛

- تأخر تحقيق النتائج المسطرة وقتها؛

- الميول إلى إحداث التحسينات في طرق الإنتاج بدلا من الابتكار؛

- تقلص الحصة السوقية للمؤسسة نظرا لظهور تكنولوجيات منافسة؛

- استنزاف 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.

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 الابتكارية وإستراتيجيتها التكنولوجية، مع احتكارها للعائد من للإبداع بصفة كلية ولهذا الطريقة أهمية كبيرة تتمثل في :

- احتكار المؤسسة للنتائج المتوصل إليها عن طريق البحث بواسطة الحماية؛

- يمنح هذا الشكل استقلالية أكبر للمؤسسة ونمو حقيقي ذاتي؛

¹ Maroin alain - le diagnostic d'entreprise: Cadre methologique – Economica - paris -1995- p 96.

- يؤسس قاعدةً 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 الداخلية؛

- نسبة المخاطرة عالية نظراً لعدم التأكد من الوصول إلى نتائج مبهرة مع إمكانية عدم تقبل المستهلك للإبداع المتحصل عليه¹.

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 البحث².

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 ممكنة³.

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.

1-5-5 طريقة البحث و التطوير الخارجي :

¹ Tarondeau Jean cloude - Op Cit - P 69.

² Magnard Benoit - Op Cit - P 23.

³ كورنيل نجاة - مرجع سابق- ص 63.

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.¹ 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.

6-1 المقارنة بين مختلف طرق الحصول على التكنولوجيا :

يمكن أن نقارن بين مختلف الطرق في هذا الجدول التالي :

جدول رقم: (02): 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

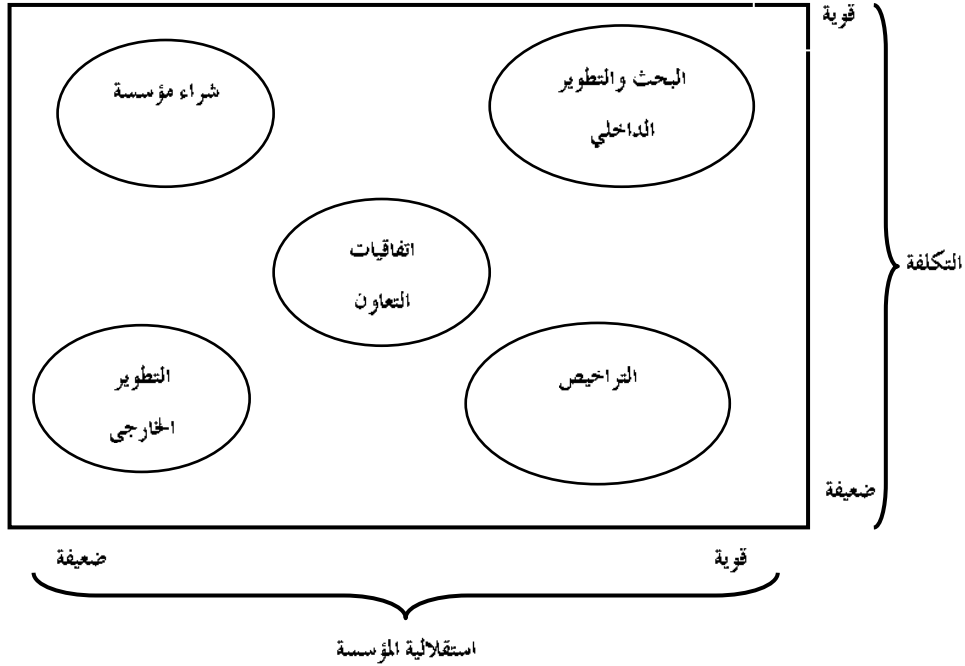
Source : Tarondeau jean claude- Op Cit - P 73.

يتضح من الجدول 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

¹ كورتل نجاة - المرجع السابق - ص 63.

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 :

شكل رقم: (14) : 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 " و تعني 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.¹

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

2-1-1 مكونات المعرفة الفنية : هناك عدة مكونات للمعرفة الفنية نلخصها فيما يلي³ :

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

و تشمل كل المعارف العلمية النظرية و التطبيقية بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة في المؤسسة التي تسيب 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 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...

2-1-3 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 تكوين خاصاً بالدرجة الأولى بالمسيرين والمسؤولين المباشرين في المؤسسة وتكويناً آخر خاص بكافة المستخدمين.

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

² الكيلاني محمود- عقود التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا - ط 2- دار الحبيب للطباعة - مصر 1995- ص 74.

³ الكيلاني محمود - مرجع سابق- ص ص 74-77.

2-1-4 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 و النقصان نتيجة للخطأ و هذه تدخل ضمن المعارف الفنية، و لا تعتبر خسارة و مضيعة للجهد و المال، لأنها توصلنا الى الصواب، و في الأخير نصل إلى نتيجة تملكها و تختارها المؤسسة فقط و هي ما يسمى بالسر الصناعي¹.

2-1-4-1 عناصر السر الصناعي : يتكون السير الصناعي من²:

أ- المهارة المتعلقة بالاختراعات المحمية :

يحق 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 ترضى عليها أي نوع من أنواع الحماية، من أجل إتمام وإكمال بحوث أخرى على نفس الاختراع أو لتجنب المنافسة من طرف الآخرين.

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 جدا، 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"¹.

¹ الكيلاني محمود - المرجع السابق- ص 109.

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

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 و الابتكار يحتلان مكانا في أولويات الحكومات, من أجل تلبية حاجات المجتمعات, كما أن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية اعتبرت البحث العلمي الأساسي حقل يتجاوز نشاط الابتكار التكنولوجي و حتى الابتكار بصفة عامة².

3-1 مكانة الابتكار في جامعة البحث:

يعتبر الابتكار وخاصة التكنولوجي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها الجامعات, ويمكن حصر هذه الأهمية والمكانة في³:

أ- البحث العلمي :

هو أهم مصادر الابتكار 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.

ب- الابتكار يقوي الانضباط ويضاعف القوة العلمية :

إن تطوير الانضباط مظهر مهم من تطور الجامعة ولا يمكن الفصل بين الانضباط والصرامة و الابتكار, فلا يمكن تحسين مستوى الابتكار بدون انضباط؛ إن القدرة الحقيقية للجامعة تترجم من خلال القوة الأكاديمية والاقتصادية والانضباط يكون بمستوى البحث العلمي.

ج- الابتكار يشجع على إنشاء فرق البحث الأكاديمية :

¹ أو كليل محمد السعيد- مرجع سابق - ص 112.

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

³ 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.

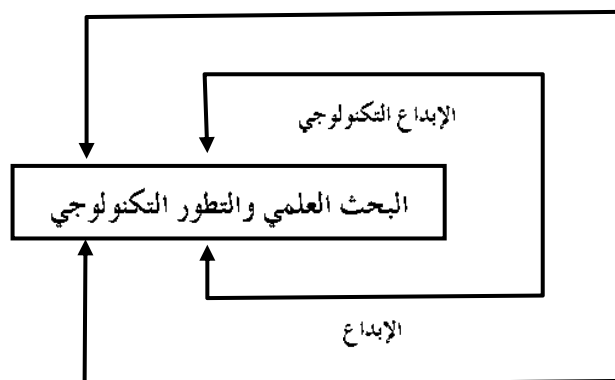
لا يمكن تطوير وزيادة مستوى البحث بدون الابتكار والعكس، كما يعتبر الابتكار وخاصة التقني منه معيار مهم لقياس المستوى الأكاديمي للأساتذة، لذلك تلجأ الجامعات إلى إنشاء مخابر ومجموعات البحث العلمي من اجل الرفع من المستوى وكفاءة الأساتذة، ومنه تصبح الجامعة مصدر للموارد البشرية الذكية والكفاءة.

د- الابتكار 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 و إبداعات 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 الجامعات¹، والشكل التالي يوضح مجال نشاط البحث العلمي.

الشكل رقم: (15): مجال نشاط البحث العلمي



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

من الشكل نلاحظ أن مجال البحث العلمي يخرج عن نطاق الابتكار التكنولوجي و الابتكار 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.

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

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"¹؛ 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.

4-1 الفجوة بين الابتكار 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؛ و يفسر وجود الفجوة بين الجامعات والمؤسسات بغياب أو نقص البحث التطبيقي حتى في بعض الدول, مثل كندا التي لها ثقافة بحثية قوية. يقع الابتكار تحت اقتصاد أساسه المعرفة, حيث يتيح فرص للتعاون بين الشركات والمؤسسات من جهة وبين المعاهد ومخابر البحث من جهة أخرى, حيث يجب أن تكون العلاقة بين هذه الأطراف تكامل لا علاقة تنافس².

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

خمس عشر: القدرة التنافسية عن طريق الابتكار

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 أوكيل محمد السعيد - مرجع سابق- ص 113.

² Closing the gap- innovation and applied research- http://www.accc.ca/ftp/briefs-memoires/200212-closing_the_gap.pdf- p 1.

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"¹.

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 للإمكانات 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"².

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

2- أشكال القدرة التنافسية :

يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بالإستراتيجية، وتعرف كما يلي: "هي ميزة أو عنصر تفوق، للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"³.

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 الابتكار التكنولوجي، د- المنافسة عن طريق طبيعة السوق الكلية.

¹ MARK ingham -Management stratégique et compétitivité – Economica- paris - 1995 – p 02.

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

³ نبيل مرسي خليل - مرجع سابق - ص 37.

تعرضاً 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 الابتكار التكنولوجي:

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

يقول chumberlin : " المنتجات هي الأشياء الأكثر تجددًا في النظام الاقتصادي أكثر من الأسعار"¹، 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 بهيكله 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 الدولة².

3- الابتكار وتحديات المنافسة :

كي تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال نقاط القوة المتاحة داخلياً، لا بد لها من المزج بين نقاط القوة والفرص الخارجية المتاحة من البيئة الخارجية كما يجب التفريق بين الابتكار التكنولوجي و الابتكار التنظيمي.

1-3 الابتكار التكنولوجي والمنافسة :

¹ BERTRAND Nezeys – les politique de ja compétitivité - Economica- paris -1995 - p 07

² بجاوي حديجة - 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.

يعتبر الابتكار التكنولوجي أهم أشكال الابتكار 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 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 الابتكار التكنولوجي.

وأصبح الابتكار التكنولوجي عاملا أساسيا في قوة القدرة التنافسية للمنظمات إن لم نقل في بقائها، واستمراريتها في النشاط ولكي تضمن المؤسسة البقاء في السوق، لابد من أن تعمل على مساندة التطورات التكنولوجية الجديدة لأن الابتكار التكنولوجي له أثر على مستوى الهيكل الصناعي وهيكل المنافسة، وعلى النمو والقدرة التنافسية للمنظمة¹، ويمكن تلخيصها في ما يلي :

أ- على المستوى الهيكل الصناعي :

يتيح الابتكار التكنولوجي تطبيقات وطرق إنتاج ووسائل جديدة وحديثة، بحيث يعمل تجديد 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 الابتكار التكنولوجي من طرف أي مؤسسة يسمح بظهور منافسين جدد في السوق، وبالتالي يعتبر هيكل المنافسة الذي يزداد تعقيدا كلما زاد عدد ونوع الابتكارات المطروحة عدد المنافسين المالكين لتلك الابتكارات، 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 الابتكار الذي تملكه وتسوقه.

ج- على مستوى النمو :

¹ MARC. Inghan -op.cit - P 137.

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

2-3 الابتكار التنظيمي والمنافسة :

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

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 ناجحة عن تفاعل جملة من العناصر تؤدي إلى نجاح وتطور المؤسسة¹.

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

¹ Jen pierre pagé- trailité de la qualité totale- paris -1990- p33.

لقد أجرى الباحثان دراسة شملت 75 مؤسسة أمريكية حول موضوع التفوق باعتباره خاصية للمؤسسة التي تعنى بالتطوير و الابتكار, 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 و الابتكار والتطوير في المنتجات, وأبدت هذه المؤسسات تقبلها لتحمل تكاليف إضافة نتيجة لعمليات التحريب المستمر لمقترحات وإبداعات الأفراد داخل المؤسسة.

3-2-1 خصائص الابتكار التنظيمي :

كي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيماً لا بد أن تتجلى 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 وهي¹ :

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

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

¹ السيد متولي حسين - البحث عن الامتياز - 1999 - ص 243.

نوعاً 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 مبادئ، 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 الايجابية التي تصدر من العمال¹.

3-1-2-3 نشر القيم :

يقول Tohmas 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 لها؛ في هذا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين والمعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان والقُدوة الحسنة والاستماع لهم...

3-1-2-3 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.

3-1-2-3 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.

3-1-2-3 الانضباط :

¹ نفسه- ص 243.

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 التخطيط¹.

سته عشر: المحددات الاستراتيجية لدعم الابتكار في المؤسسات ص

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

1- دور المالك أو العلاقة بين المالك والمسير :

تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمركزية 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 والتسيرية، بالإضافة إلى طغيان مصلحة العائلة على حساب مصلحة المؤسسة²؛ وفي نفس الوقت تبين أن المؤسسات التي تسيير من طرف غير المالكين قد حققت نجاحا، وفي الجدول الموالي نبين ونفرق بين ثلاث أنواع للمسييرين :

¹ السيد متولي حسين- الفرع السابق. ص 243.

² 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.

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

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

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- أبريل 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 :

1- الميل إلى المخاطرة لكن بدراسة عقلانية؛

*الميراثي : هو الذي يملك المؤسسة عن طريق الإرث العائلي.

* التقاولي : هو الذي ينشئ ويطور المشروع بنفسه.

2- التكامل والتمازج من حيث حب السلطة والمشاركة والانتماء وروح الابتكار؛

3- الرغبة في الاستقلالية والتمتع بروح المسؤولية تجاه المشاكل؛

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 المسير¹.

2- التحكم في عوامل الإنتاج :

تعتبر وفرة عوامل الإنتاج أحد المحددات الأساسية للمقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 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 الابتكار والخلق والتجديد²، ويمكن تلخيص الأهمية في :

2-1 العمل :

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 :

¹ مداح غرابي 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- 1062.

² 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- ص 131.

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.

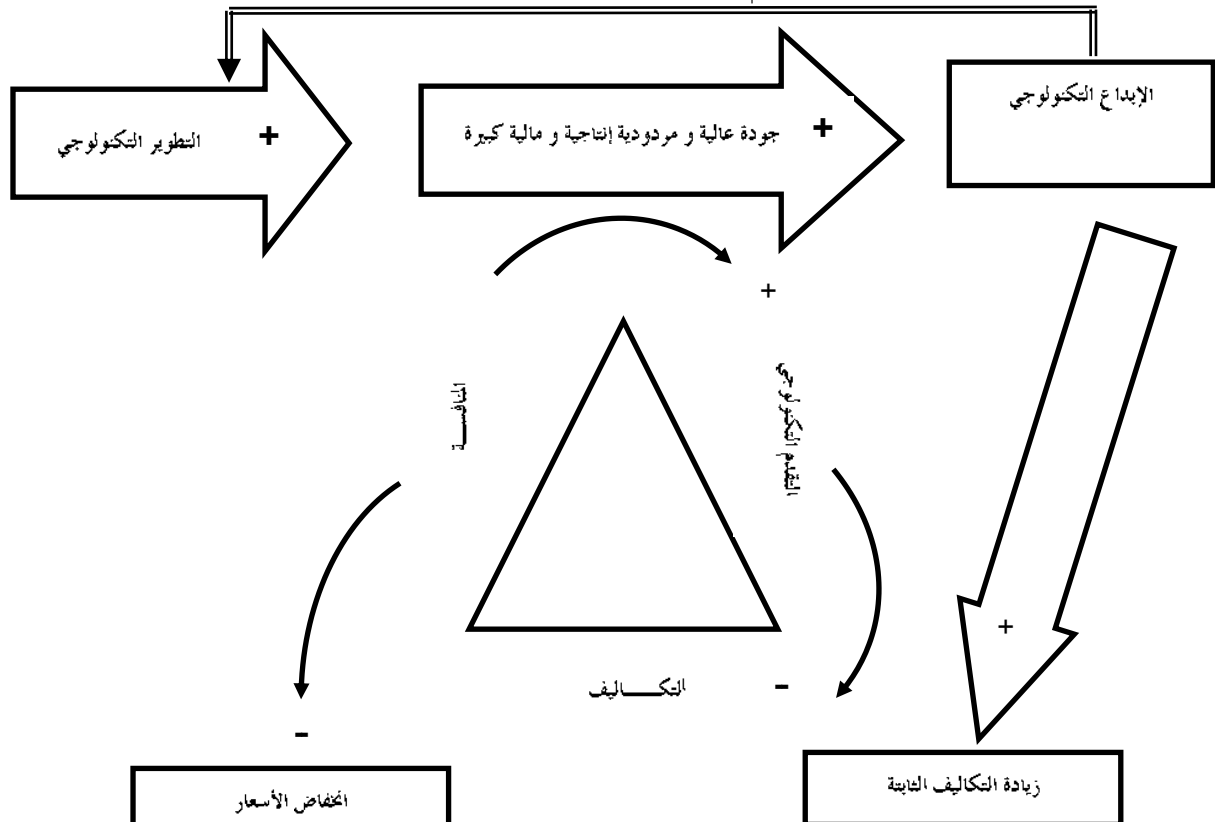
2-3 الموارد الطبيعية :

تستطيع المؤسسة أن تفتني 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.

2-4- التكنولوجيا :

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: (16) أثر التكنولوجيا على المنافسة والتكاليف



المصدر : سامر كطنقجي- الكاملة 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 وفورات الحجم التي تصعب على المؤسسات الصغيرة و المصغرة نظرا لغياب أو نقص التكنولوجيا، و من الشكل نلاحظ أن عمليات البحث تؤدي إلى زيادة مستوى الابتكار 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.

3-1 داخليا :

تستطيع المنظمة أن تغلب على نقاط الضعف و تحوّلها إلى نقاط قوة عن طريق الجودة التنظيمية التي تبنى عن طريق الإبداع التنظيمي، الذي سبق وأن تطرقنا له سابقا 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 للهيكل 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.

3-2 خارجياً :

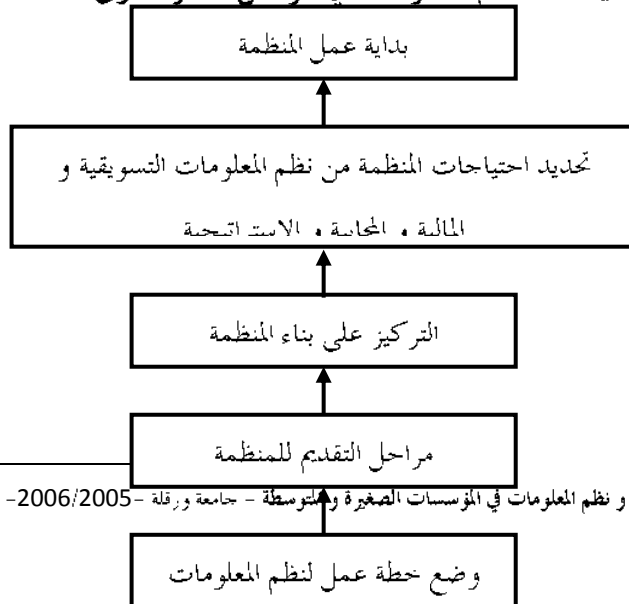
يصعب على المؤسسة التحكم في هذه البيئة لكن يمكنها التكيف مع هذه البيئة عن طريق رصد المعلومات الكافية فيها واستغلال تلك المعلومات، وهذه الأخيرة تمثل قوة لأصحاب رؤوس الأموال في التعرف على حركة السوق والمنافسين، فبقدر ما تملك المؤسسة من معلومات بقدر ما يكون تحرك المؤسسة في الوقت المناسب على حساب المنافسين الآخرين¹.

يجب على المؤسسة الاستفادة من المعلومات أياً كان مصدرها ذلك من أجل² :

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

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

الشكل رقم : (17) احتياجات نظم المعلومات في مراحل النمو الأولى لمنظمة الأعمال



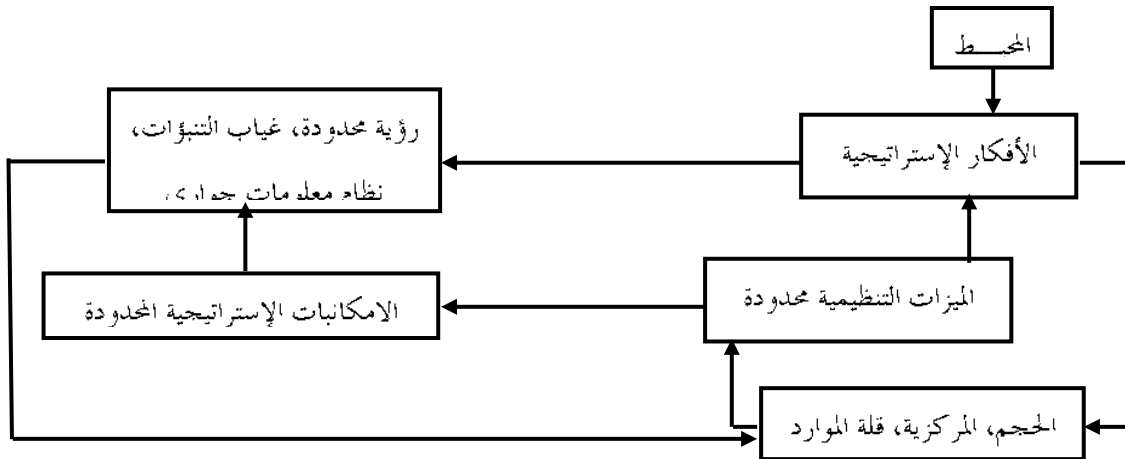
¹ يحيى إبراهيم - ملخص محاضرات حول: تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - جامعة ورقلة - 2005/2006 - ص 03.

² نفسه - ص 04.

المصدر: جلال حسن جلال الدين، مها محمود طلعت مصطفى -مدخل لدراسة تفكير النظم الإدارية المعرفة بالمؤسسات الصغير 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 وصولا إلى تحديد احتياجات المنظمة محاسبيا و ماليا و استراتيجيا قبل بداية عملها. إن الإستراتيجية والجودة التنظيمية لها اتصال وترابط, ونظرا لخصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تبقى جملة من القيود التنظيمية نوضحها في الشكل التالي :

الشكل رقم: (18) 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 تملها البيئة الخارجية.

4- الطلب المحلي :

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 الابتكار والتجديد اللذين يعتبران جوهر التنافسية¹.

الخلاصة

رغم الخلط بين مفهوم الابتكار والمفاهيم القريبة منه, إلا أن هناك إجماع على أهمية الابتكار بالنسبة للتنافسية المؤسسات, نظرا لزيادة سرعة التغيير في البيئة التنافسية والتكنولوجية, وعدم مسايرة هذا التغيير والتطور, قد يخرج المؤسسة من مجال المنافسة.

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

رغم تعدد النظريات الخاصة بالعملية الابتكارية في المؤسسة إلا أن مضمونها يتمحور أساسا على المورد البشري كعنصر استراتيجي ومحوري لتحريك العملية الابتكارية, وبالنظر إلى خصوصية المؤسسات التي تعتمد على كثافة اليد العاملة فنجاعة العملية الابتكارية تتركز على كيفية استغلال المورد البشري الموجود فيها رغم بساطة التكنولوجيا وضعف الموارد المالية.

¹ بلوناس عبد الله- مرجع سابق - ص 131.

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

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

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- | الرقم | العنوان |
|-------|--|
| 01 | احمد عادل راشد, مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981. |
| 02 | الشيخ الداوي , تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث, العدد 06, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2008. |
| 03 | أحمد المصري, الإدارة والمدير العصري, ط1, مؤسسة شباب الجامعة, 2006. |
| 04 | بختي إبراهيم, ملخص محاضرات حول: تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2006/2005. |
| 05 | بن نذير نصر الدين, دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات |

الصغيرة والمتوسطة, حالة الجزائر, اطروحة دكتوراه في علوم التسيير, غير منشورة, جامعة الجزائر,
2012.

06 بلخيري فاطنة - استغلال براءات الاختراع في الجزائر- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل
شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر- 1998/1997

07 بوجمعة سعدي نصيرة - عقود التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي- الديوان الوطني للمطبوعات
الجامعية - الجزائر- 1992

08 بيتر داركر, التجديد والمقاولة, ترجمة عبد الفتاح حسن, مركز الكتب الأردني, عمان, 1985.

09 حسين حریم, شفيق حداد وآخرون, أساسيات الإدارة, دار الحامد, عمان, 1998

10 رمضان الشيخ, الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار, بوك سيبي للنشر والتوزيع, 2009

11 سليم بطرس جلدة, زيد منير عبوي, ادارة الابداع والابتكار, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع,
ط1, بيروت, 2006 .

12 سملاي محضيه, التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة,
ملتقى دولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية, جامعة ورقلة,
افريل 2006.

13 سلمان رشيد سلمان- العلم و التكنولوجيا والتقنية البديلة - دار الطليعة للطباعة والنشر - بيروت
- 1986.

14 سهيلة محمد عباس, علي حسين علي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, عمان, 1999.

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

- 16 شريف غياط, أسماء زدوري, تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات, المتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة عنابة, ماي 2010 .
- 17 شفاء بلاسم حسن, ميرة هاتف الجنابي, إمكانية تطبيق الا نموذج التفاعلي للإبداع في بيئة التصنيع العراقية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, عدد 41, بغداد, 2014.
- 18 صالح عودة سعيد, إدارة الأفراد, منشورات الجامعة المفتوحة, مطبعة الانتصار , طرابلس, 1994.
- 19 طلال نصير, نجم العزاوي, أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية, المتلقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية, جامعة سعد دحلب - البليدة , ماي 2011.
- 20 عبد الرحمان العيسوي, دراسات تقنية حديثة و معاصرة في البيئة الصناعة و المهن والأعمال والتدريب والتسويق والإدارة, ج 1, دار المعارف, الاسكندرية, 1995.
- 21 علاء محمد سيد قنديل, القيادة الابتكارية وادارة الابتكار, ط1, دار الفكر, عمان, 2010.
- 22 علي الخضر, بيان حرب, ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة, ط1, جامعة دمشق للنشر, دمشق, 2006.
- 23 علي السلمي تطور الفكر التنظيمي, ط1, دار غريب للطباعة والنشر, القاهرة , 2004.
- 24 علي محمد منصور, مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم, ط1, مجموعة النيل العربية, مصر 1999.
- 25 علي محمد نصر الله, أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريس المهني, المركز العربي للتدريب, طرابلس, 1994.
- 26 عمار بوشناف, الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها, تنميتها وتطويرها, مذكرة مقدمة

- لستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير, تخصص علوم التسيير, غير منشورة, جامعة الجزائر, 2002.
- 27 عمر وصفي عقيلي, المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, ط1, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, 2001.
- 28 فارس بوباكور, سلسلة محاضرات لمقياس : الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة, مدرسة دكتوراه اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات, جامعة العقيد لخضر, باتنة, 2008/2007 .
- 29 فتحي عبد الرحمان جروان, الابداع : مفهومه تدريبيه, ط1, دار الفكر, عمان, الاردن, 2002.
- 30 فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان و آخرون, المفاهيم الإدارية الحديثة, ط5, مركز الكشف الأردني, 1995 عمان.
- 31 قريشي محمد, الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية - حالة مؤسسة ENICAB, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير, تخصص علوم التسيير, غير منشورة, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2005
- 32 مأمون ندم عكروش, سهير ندم عكروش, تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري, ط1, دار وائل للنشر, عمان, 2004
- 33 محسن احمد الخضير, صناعة المزايا التنافسية, ط1, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2004
- 34 محمد رفيق الطيب, مدخل للتسيير أساسيات وظائف و تقنيات, الجزء الثاني, ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
- 35 محمد مرعي مرعي, أسس إدارة الموارد البشرية, سلسلة الرضا للمعلومات, دار الرضا للنشر, دمشق, 1999.

- 36 مرزوقي مرزوقي, دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, حالة الجزائر, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص تسير مؤسسات صغيرة ومتوسطة, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2008
- 37 موفق محمد الضمور, واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية, كلية العلوم المالية والمصرفية, عمان, 2008.
- 38 نبيل مرسي خليل, الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس, مركز الإسكندرية للكتاب, الإسكندرية, 2003.
- 39 نجاة كورتل, تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير, جامعة قسنطينة, 2002/2001.
- 40 نجم عبود نجم, إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة , ط1, دار وائل للنشر, الأردن, 2003.
- 41 يونس إبراهيم حيدر, الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات, دار الرضا للمعلومات, دمشق, 1999

المراجع باللغات الأجنبية:

- 42 Ait-El hdj Smail - **l'entreprise face a la mutation technologique** - les Edition d'organisation - paris - 1989
- 43 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
- 44 Blondin fabi, gestion des ressources humaines, 4eme édition, chevalier besseyre des horts, canada ,1993.

- 45 Bernard de cagny - **les stratégies d'innorvation dans l'entreprise** - Ed entreprise moderne - fronce -1996 .
- 46 California, 2005.
- 47 Amalbert Marie noelle, jean bareau, économie d'entreprise, 4eme édition, Ed sirey, 1991.
- 48 Badt Olivier, legrand Dagman, reuand Emmanuel, rihn Annich, sehlosser Marie Anne et ueil cathrine Marie, dictionnaire du marketing, Economica, paris, 1999.
- 49 Caillat .A.D.Larue, economic economic d'entreprise , Hachette, France, 1991.
- 50 Charlotte Koch & Jan de Kok, Human-resource-based theory, of the small firm, Zoetermeer, October, 1999.
- 51 Claude demeure, **MARKETINGN**, 3ème édition, dalloz, paris,2001.
- 52 Commission international de ciencia and technologia -national plan for scientifique research technological developpement and innovation - www.soft.es/pdf - 2000-jan 2007.
- 53 Dou henri, vielle technologique et compétitivité : l'intelligence économique au service du développement industrielle, Dunod, paris, 1995.
- 54 Edward Elgar, William Pratt, Knowledge Management and Innovation in Networks, dited by Ard-Pieter de Man. USA, 2008
- 55 Farid zaddem, construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise, Intervention collque international, organisation et system d'information, univ de Tunis, 22-23/02/2007.
- 56 Flarence durieux, management de l'innovation : une approche évolutionniste, paris édition Vuibert fnege, 2000.
- 57 Gerillerm Jaquees - **Technologie : Enycilpe die universalisa** – Ed

française - paris

- 58 Govindara jan and Trimble, Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution, Hardcover
- 59 Jacques Perrin, concevoir l'innovation industrielle : méthodologie de conception, CNRS éditions, paris, 2001.
- 60 Jean luc charron, sabrine sépari , organisation et gestion de l'entreprise, edit, dunod, paris ,1998.
- 61 Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7e édition, vuibert, Paris, 2001.
- 62 julien Pierre, André Michel Marchessnay- L'entrepreneuriat- Economica - Paris - 1996
- 63 La chman jean, Le financement des stratégies de l'innovation, Economica, paris, 1993.
- 64 Luc brabantere, le management d'idées de la créativité a l'innovation, paris, édition dunod, 1998.
- 65 MARK ingham -**Management stratégique et compétitivité** – Economica- paris – 1995.
- 66 Maroin alain - **le diagnostic d'entreprise: Cadre methologique** – Economica - paris -1995
- 67 Maynard Benoit, technologie et strategie de la firme –paris-199
- 68 Michel Gervais, contrôle de gestion, economica, paris, France, 1997.
- 69 Mohamed lahbabi - **technologie et developpment** – Casablanca .
- 70 Oukil Mohamed Saïd - recherche et développement: aspects théorique et Portiques – cerist-Alger 1999
- 71 Ptrick Boisselier - l'investissement immatériel (gestion et comptabilisation)- Ed entreprise de boeck - Bruxelles - 1993

- 72 Pierre-yves Barreyre, Typologie des innovation, Revue Française de Gestion, n° 27, janvier -février 1980.
- 73 Rib ailt jean Michel, Martien Bruno et le bridois daniel - **le management des technologies** - paris -1991.
- 74 Roger et krim, document de travail rédiger pour la table ronde de recherche, action du centre du canada de gestion sur l'organisation apprenante, Canada ,2000
- 75 Roger Mucchielli, L'étude des postes de travail, 1ère edition, ESF éditeur, Paris, 1994.
- 76 Simon Richir, Henry Samier, L'innovation à l'ère des réseaux, paris, France 2004.
- 77 Sungjoo Lee and others, Open innovation in SMEs - An intermediated network model, Research Policy, Issue 2 Ajou University, March 2010, Korea.
- 78 Tarondeau jean Claude, Recherche et développement, Ed vuibert, franc, 1994.
- 79 VATIER Raymond, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris, 1984.
- 80 Yan de Kerorguen,Anis Bouayad, La face cachée du management, DUNOD Paris 2004
- 81 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