

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان:

أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة دراسة حالة شركة المواد الكاشطة سعيدة

التخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت إشراف الأستاذة:
مصطفى نبية

من إعداد:
بومعيزة هاجر
رماس رانيا

لجنة المناقشة:

الأستاذة(ة): رئيسا للجنة
الأستاذة(ة): مشرفا
الأستاذة(ة): مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



إهداء

إلى التي يفيض قلبها رحمة وحنانا وأدين لها بكل عمري ... أمي الغالية
إلى الذي عمل بجد وكد من أجل أن أرتاح ... أبي العزيز
إلى إخوتي الأعزاء و سندي الأول، وإلى صديقاتي و رفيقات دربي..
أهدي لكم هذا العمل المتواضع راجية من الله أن يجد النجاح.

هاجر





إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما لدي ...
إلى التي حرمت نفسها و أعطتني ، ومن نبع حنانها سقتني ، وبالحب
والحنان رعيتني أُمي الحنونة
إلى من أفتقده في مواجهة الصعاب ..أبي
إلى رياحين حياتي..أخي و أخواتي
إلى من قاسمتهن أجمل اللحظات..صديقاتي
إلى جميع من ساعدني على إتمام هذا العمل راجية من المولى عز وجل أن يجد
القبول و النجاح .

رانيا





شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد ، و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة "مصطفاي نبيهة" التي كانت عوننا لنا بتوجيهاتها و نصائحها .

كما نتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة Abras

خاصة السيد "خرصي عبد الكريم" رئيس قسم مراقبة الجودة والتطوير الذي ساندنا خلال فترة الدراسة الميدانية.

دون أن ننسى أساتذتنا الذين سننال شرف مناقشتهم لموضوع بحثنا فلهم كل الشكر و العرفان على مجمل توجيهاتهم و إنتقاداتهم التي سنأخذها بعين الإعتبار.



ملخص :

لقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التكنولوجي على تطور أداء المؤسسة الإقتصادية باعتبار أن المفهومين لهما أهمية كبيرة من أجل بقاء و نمو المؤسسة في ظل التطورات التي يشهدها الإقتصاد العالمي .

فبعد الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بشركة المواد الكاشطة لولاية سعيدة ، عن طريق توزيع استبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية على عينة عشوائية مكونة من 35 موظف . و قد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss لتحليل إجابات الأفراد قصد قياس تأثير الإبداع التكنولوجي على تطور أداء المؤسسة ، وهذا و قد توصلت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر إيجابي للإبداع التكنولوجي على تطور أداء المؤسسة لكنه بنسبة قليلة ويرجع هذا إلى عدة أسباب أهمها عدم الإهتمام بنشاط البحث و التطوير و عدم سعي إدارة المؤسسة إلى التجديد و التغيير . وعليه تم تقديم مجموعة من التوصيات و الإقتراحات التي من شأنها تمكين المؤسسة من تبني و الإستفادة من الإبداع التكنولوجي لتحقيق أداء فعال.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التكنولوجي - البحث و التطوير - الأداء .

Abstract:

The study aimed to find out the impact of technological creativity on the development of the economic institution performance, considering that the two concepts are of great importance for the survival and growth of the institution in light of the developments taking place in the global economy.

After our applied study in the Abrasives Company -saida, by distributing a questionnaire containing a set of paragraphs that measure the basic study variables on a random sample of 35 employees. The program of the statistical package for social sciences spss has been used to analyze the answers of individuals in order to measure the impact of technological creativity on the development of the institution, and this has concluded that there is a positive impact of technological creativity on the development of the institution performance but by a small percentage due to several reasons, the most important of which is the lack of interest in research and development activity and the failure of the management of the institution to renew and change. A series of recommendations and suggestions have therefore been made that will enable the organization to adopt and benefit from technological innovation to achieve effective performance.

Keywords: Technological creativity - research and development - performance.

فهرس المحتويات

إهداء -----

6----- مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

10----- تمهيد

11----- المبحث الأول : ماهية الإبداع التكنولوجي

11----- المطلب الأول : مدخل للإبداع التكنولوجي

15----- المطلب الثاني :أنواع الإبداع التكنولوجي

18----- المطلب الثالث : أهمية الإبداع التكنولوجي

21----- المبحث الثاني : تنظيم و تسيير الإبداع التكنولوجي

21----- المطلب الأول: البحث عن الفرص الجديدة والمنتجات الجديدة

24----- المطلب الثاني : نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

28----- المطلب الثالث : دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه

33----- المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

33----- المطلب الأول : طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة

39----- المطلب الثاني:المنظور الاستراتيجي للإبداع التكنولوجي

41----- المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي

43----- خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الإقتصادية

45----- تمهيد

46----- المبحث الأول : مفهوم الأداء و مستوياته

46----- المطلب الأول : مفهوم الأداء

47----- المطلب الثاني : مميزات الأداء

48----- المطلب الثالث : مستويات الأداء و العوامل المؤثرة عليها

55----- المطلب الأول : قياس الأداء

64----- المطلب الثاني : مفهوم و أهمية تقييم الأداء

67	المطلب الثالث : مجالات قياس وتقييم الأداء
69	المطلب الرابع : الإستراتيجية و الأداء
73	المبحث الثالث : انعكاسات الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة
73	المطلب الأول : أهمية الإبداع التكنولوجي كعامل لتمييز أداء المؤسسة و تعزيز تنافسيتها
75	المطلب الثاني : الإبداع التكنولوجي و إستراتيجية التكلفة، التميز، التركيز
77	المطلب الثالث : آثار الإبداع التكنولوجي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لحالة شركة المواد الكاشطة بسعيدة ABRAS

83	المبحث الأول : نظرة عامة حول شركة المواد الكاشطة
83	المطلب الأول :تعريف ونشأة مؤسسة ABRAS
87	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABRAS
88	المطلب الثالث: بيانات عامة حول نشاط الشركة
91	المبحث الثاني : عرض و تحليل نشاط المؤسسة
91	المطلب الأول : عرض وتحليل نشاط الإنتاج
92	المطلب الثاني : عرض وتحليل النشاط التجاري
93	المطلب الثالث: مشاريع البحث و التطوير
95	المبحث الثالث :تحليل تقييم أثر الإبداع التكنولوجي على مؤسسة ABRAS
95	المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة
95	المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة
110	خلاصة الفصل:
112	خاتمة
113	قائمة المراجع والمصادر
120	الملاحق

قائمة الجداول:

- الجدول 1: الفرق بين طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي ----- 38
- الجدول رقم (02) مخطط توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن ----- 60
- الجدول رقم (03): مؤشرات BARILLOT لقياس الأداء ----- 61
- الجدول رقم (03) : تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2016-2021 الوحدة بالدينار ----- 92
- الجدول رقم 04 : نسبة تطور مشاريع البحث و التطوير خلال الفترة 2016-2021 ----- 93
- الجدول رقم (05) توزيع العينة حسب الجنس ----- 95
- الجدول رقم (4) توزيع العينة حسب العمر ----- 96
- الجدول رقم (5) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية ----- 97
- الجدول رقم (6) توزيع العينة حسب الخبرة ----- 98
- الجدول رقم (5) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي ----- 99
- الجدول رقم (8) يوضح حساب المتوسطات المرجحة. ----- 100
- الجدول رقم (3) يوضح حساب المتوسطات المرجحة. ----- 103
- الجدول رقم (4) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة ----- 103
- الجدول رقم (5) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات الأداء في المؤسسة ----- 104
- الجدول رقم (7) يبين مساهمة الإبداع التكنولوجي في أداء المؤسسة ----- 106
- الجدول رقم (8) يبين نتيجة ANOVA لدور الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة ----- 107
- الجدول رقم (09): معامل الارتباط ----- ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
- الجدول رقم (9) تأثير الإبداع التكنولوجي على الأداء في المؤسسة ----- 107
- الجدول رقم (11): يوضح نتائج إختبار T-TEST الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الرضا الوظيفي ----- 108

قائمة الاشكال:

- الشكل رقم 1 : علاقة نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة بالبيئة الخارجية ----- 25
- الشكل رقم 02 : المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي ----- 26
- الشكل رقم 03 : مراحل نظام الإبداع التكنولوجي ----- 27
- الشكل رقم 04 : مشاريع البحث و التطوير ----- 35
- الشكل رقم (5) العلاقة بين تقييم الأداء المؤسسي و الأداء الفردي ----- 51
- الشكل رقم(6) عملية تقييم الأداء المؤسسي ----- 65
- الشكل رقم (7) آثار الإبداع التكنولوجي ----- 80
- الشكل رقم (1) توزيع العينة حسب الجنس ----- 96
- الشكل رقم (2) توزيع العينة حسب العمر ----- 97
- الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية ----- 98
- الشكل رقم (4) توزيع العينة حسب الخبرة ----- 99
- الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي ----- 100

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يشهد العالم اليوم تغيرات و تطورات مستمرة مما أثر على طريقة أداء المؤسسات لعملها وأثرت هذه التغيرات في زيادة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال ليتحتم عليها التكيف معها و مواجهتها بكفاءة و فعالية ، الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية لتتمكن من تطوير و خلق حلول و أفكار جديدة تمكنها من الاستمرار و النمو ، و يتزايد الاهتمام بالإبداع في ظل تأثير النظام الإقتصادي العالمي بالثورات العلمية والتقنية والتقدم التكنولوجي خاصة في مجال الإتصال وأدوات نقل المعلوماتية، التي تعتبر العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية.

وبسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر، أصبح من الصعب على المؤسسات التنافسية التي تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة والمواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد و التغيير السريع الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها مما أوجب الاهتمام البالغ بعامل الإبداع.

حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي من المواضيع المهمة والحديثة وأصبح من أهم مقومات التنمية والتطوير للمؤسسات والدول على حد سواء، حيث يلعب دور هام في بقاء المؤسسة وتطور أدائها، والمؤسسة التي لاتبدع ولا تتطور مصيرها التراجع وقد يكون الزوال.

فالإبداع يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة ويقودها إلى التجديد، والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا.

انطلاقا مما تقدم يمكننا أن نصيغ إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في أداء المؤسسة ؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإبداع التكنولوجي ؟
- ما المقصود بأداء المؤسسة ؟
- ما هي العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وأداء المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء ما سبق، وبهدف الإجابة على الأسئلة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر إيجابي للإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة.

- يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسة.

الدراسات السابقة :

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع التكنولوجي لكن دون ربطه بأداء المؤسسة ومن بينها نجد :

- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز منافسة المؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة 2013-2021، تهدف هذه الدراسة الى ابراز مساهمة الإبداع التكنولوجي كونه المحدد الأساسي لاعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة ، وكانت مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج موقع الدراسة الميدانية.

- عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، جامعة ورقلة 2014-2015 ، يهدف البحث الى توضيح دور ابداع المنتج باعتباره أحد أشكال الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وكانت مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي في الجزائر محلا للبحث وفق دراسة حالة.

- فتان الطيب، دور الابداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول - حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان 2009-2010 ، تناولت هذه الدراسة الابداع التكنولوجي وأثره على تنافسية الدول مع دراسة حالة الجزائر، حيث تطرقت الى علاقة الابداع بالمنافسة و ابراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة :

يعود اختيار هذا الموضوع نتيجة للأسباب و الأهمية الموضحة في العناصر التالية :

- تناوله لأحد المواضيع التي تلقى اهتمام كبير جدا في المؤسسات على اختلاف أنواعها و الذي يتمثل في الإبداع التكنولوجي .

مقدمة عامة

- التحديات التي تواجهها الجزائر في الوقت الراهن ، و التي تفرض على مؤسساتها تغيير أساليبها التقليدية ، و تبني أساليب إبداعية تساعد على مواكبة التطورات العالمية .
- سعي العديد من المنظمات إلى تنمية الإبداع التكنولوجي لرفع مستوى أداء العاملين فيها.

منهج الدراسة :

اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي ، ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث .

بينما في الجانب التطبيقي فقد تمّ الاعتماد على منهج دراسة حالة، من خلال استبيان موجه للإداريين على مستوى مؤسسة شركة المواد الكاشطة بولاية سعيدة.

خطة الدراسة:

للوصول إلى نتائج علمية تجيب على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على خطة تتضمن ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الإقتصادية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول أثر الإبداع التكنولوجي على تطور مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة-

الفصل الأول: الإطار النظري

للإبداع التكنولوجي

تمهيد:

يعتبر التغيير السمة البارزة في بيئة الأعمال الحالية وأن النمو و التطور هو عامل تنافسي، فالتكنولوجيا تتطور و المنتجات تتقدم و العمليات تتغير بسرعة، و المؤسسات الناجحة هي المؤسسات القائمة على الإبداع الذي أضحي من أهم موجوداتها و أساس بنيتها، و بهذا فإن الإبداع التكنولوجي يعتبر اليوم عاملا حاسما في قدرة المؤسسة على البقاء و النمو، وأن تطوير أو تحسين المنتجات التي تقدم للسوق وإطلاق منتجات جديدة و تطوير عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية أصبحت مناهج تتبناها أغلب المؤسسات و تسعى لاستثمارها في تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبى حاجات و رغبات الزبائن المختلفة و المتجددة . و لما كانت مؤسساتنا الصناعية الوطنية بحاجة إلى رفع أدائها الإبداعي و الإستراتيجي و النظر إلى المستقبل برؤية معمقة لبناء تجربة جديدة تشهد حضورا في عالم الأعمال، أصبح لزاما عليها الإهتمام بالإبداع و المبدعين لتحسين جودة المنتج باستمرار لكسب التفوق التنافسي.

المبحث الأول : ماهية الإبداع التكنولوجي

إن التقدم التكنولوجي ووقعه المتسارع والمستمر دفع المؤسسات إلى الاهتمام بالإبداع التكنولوجي، وهذا للاستمرار في نشاطاتها والاستجابة لرغبات زبائنها، وبالتالي أصبح أحد أهم المصادر التي تؤثر في تحديد بقاء المؤسسة في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

المطلب الأول : مدخل للإبداع التكنولوجي**أولاً: مفهوم الإبداع التكنولوجي**

نلاحظ أن مصطلح الإبداع التكنولوجي يتكون من جزئين : الإبداع والتكنولوجيا، حيث عادة ما يستعمل مصطلح الإبداع للدلالة على كل شيء جديد وحتى فريد من نوعه، و يدور موضوعه حول المنفعة.

1. تعريف الإبداع: الإبداع هو استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في الميدان الصناعي أو الإقتصادي ، في الأمور العامة أو الخاصة.

2 . التكنولوجيا : تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل ، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الإقتصادية والإجتماعي، الحقيقة أو المتوقعة¹.

¹ أ . عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

3. الإبداع التكنولوجي :

أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939 ،بقوله أن الإبداع التكنولوجي هوالتغيير المنشأ أوالضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي أكسفورد.

(OED : L'Oxford English Dictionary) وعرفه المفكر MORIN.على أنه " وضع حيز التنفيذ أوالاستغلال تكنولوجيا موجودة، والتي تتم في ظروف جديدة و تترجم بنتيجة صناعية" ¹.

يعرف كل من François.T & Mellissa. S الإبداع التكنولوجي بأنه الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة من أجل تلبية رغبات الزبائن وتحقيق أهداف تجارية ، وهو يتعلق بالمنتجات والعمليات الجديدة من الناحية التكنولوجية والتحسينات التكنولوجية الكبيرة في المنتجات والعمليات التي تم إجراؤها ، وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه " مجموعة من الإجراءات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية، بما في ذلك الإستثمار في المعارف الجديدة التي تعمل أو تهدف إلى تحقيق وإنجاز منتجات وعمليات تكنولوجية جديدة أو محسنة" ².

أما التعاريف الضيقة فتحصر الإبداعات في الإبداعات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية وتحفز النمو الاقتصادي وتنشأ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسن الرفاهية الاجتماعية ، وهذا ما يمثله المفهوم الاقتصادي للإبداع عند شومبيتر (J .A. Schumpeter)، كما يؤيده في ذلك بيتر دراكر (Drucker) الذي يعرف

¹ أحمد ع الوئيس،مدحت أيوب،اقتصاد المعرفة،مركز دراسات وبحوث الدول النامية،القاهرة، 2006

² OCDE,"Définitions et convention de base pour la mesure de la recherche et du développement expérimental (R-D)", Paris, 1994 .

الإبداع بأنه "التخلي المنظم عن القديم " والواقع أن دراكر عندما يتحدث عن التخلي المنظم عن القديم الماضي فإنه يعني بالمقابل الإدخال المنظم للجديد المستقبل والاستمرار في الإبداع".¹

ثانيا :خصائص الإبداع التكنولوجي

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي والمتمثلة في²:

1- أن يكون مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، بحيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصنع أوإستخدام عناصر الإنتاج ولا في توفير منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة لا يعتبرإبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح.

2-أنه نتيجة تطبيق معارف فنية أوتكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يستند إلى

معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها لا يمكن اعتبارها إبداعا تكنولوجيا.

3-أن الجهودات الإبداعية المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية و سعر البيع ، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحودية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة.

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،تقريرالمعرفة العربي،2009

² أوكيل محمد سعيد،وظائف ونشاطات المؤسسةالصناعية ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1999 ص 111-112

4- أن الإبداع التكنولوجي بدون إنتشار في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية حسب النظرة الشومبيترية فإنه عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية لابد أن يكون له آثارا أوسع ما يكون.

ثالثا: أهداف الإبداع التكنولوجي

يفترض دائما أن كل إبداع تكنولوجي لابد أن يسفر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب فيه عائد اقتصادي (سواء من وجهة نظر المبدع أو من تبنى الإبداع أو المجتمع ككل)، وهذا الخط الفكري يقوم على الروابط التالية¹:

1- تسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية إما عن منتجات جديدة (الأمر الذي يعني مزيدا من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج)، أو عمليات إنتاجية جديدة (الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية).

2- أن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج.

3 - أن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يسفر عن ارتفاع الأرباح ونمو المؤسسات ، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية.

4- أن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع.

5- إن المزيد من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهدافا اجتماعية مرغوب فيها، وهذا يعني أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وبين أهداف المجتمع ككل.

¹ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 694-695

6- بما أن نتائج الإبداعات التكنولوجية قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية.

وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة في الإيرادات أو تخفيض في التكاليف.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع التكنولوجي

لمحاولة فهم الإبداع التكنولوجي أكثر يجب تحديد أصنافه، وبالنظر إلى آراء الباحثين والكتاب، و بالأخص الإقتصادي (Joseph Schumpeter) يتضح وجود عاملين أساسيين يتم الاعتماد عليهما في تحديد أنواعه، وهما كالتالي:

- العامل الأول فهو يتمثل في درجة الإبداع التكنولوجي، إذ يتم التمييز بين الإبداع التكنولوجي الجزئي أو الطفيف والإبداع التكنولوجي الكلي أو الجذري.

- أما العامل الثاني فيتمثل في طبيعة الإبداع التكنولوجي في حد ذاته، ويقودنا هذا إلى التمييز بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي لطرائق الإنتاج، وهناك من يطلق على هذا الأخير بالإبداع التكنولوجي لأساليب الإنتاج أو الإبداع التكنولوجي للعمليات.

أولاً: الإبداع التكنولوجي حسب درجته:

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب درجته إلى:

1-الإبداع التكنولوجي الجزئي(النسبي) :ويقصد به إجراء تغييرات أو تحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتج، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة أو معمقة ويتميز باستمراريته لكونه يتم تدريجياً¹

2-الإبداع التكنولوجي الكلي (الجزري) :هو الذي يغير حرفياً المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج، ويحتاج إلى مهارات جديدة، وهو أيضاً يمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أوفي المنتجات وتقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق، وكذلك تقويم للتأهيل المهني ويبقى بصفة مستمرة عبر الزمن.

ويطلب إدخال مهارات جديدة خاصة في حالة تطبيق تكنولوجيا جديدة، ومن آثاره يمكن ذكر:²

- ظهور إنقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق .
- الحصة النسبية من السوق يمكن أن تضطرب .
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق .
- وضعية الرائد في السوق يمكن أن تززع .

فالتحسين الذي يحدثه الإبداع التكنولوجي الجزئي على المنتجات وأساليب الإنتاج مهم وذو أثر وفائدة كبيرة على المؤسسة، خاصة أنه يعتمد على متطلبات و مجهودات بسيطة وغير مكلفة كثيراً،ويمكن للقائم به أن يكون مثلاً عاملاً أو مهندساً أو مجموعة منهم، حيث يبدأ بمجرد فكرة صغيرة لتتحول بعد دراسة أو تجربة إلى منبع للربحية بعد استغلالها وتجسيدها

¹حنان بن عاتق، توفيق جماوي، واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، الملتقى الدولي حول : الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية،جامعة البليدة،الجزائر، 18 _ 19ماي 2011، ص6

²Corbel Pascal, "Innovation et propriété industrielle", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003, P3.

على المنتجات أو أساليب الإنتاج. ويتميز هذا النوع من الإبداع بالاستمرارية كون التحسين تدريجي ومستمر.¹

ثانيا: الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته:

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي في المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما:

1- الإبداع التكنولوجي للعملية الإنتاجية:

يعني حدوث تغيرات في عمليات الإنتاج، وتغيرات في المواد الأولية والمعدات الإنتاجية، كما أن إحداث التغيرات في أساليب الإنتاج لتحسين أدائها وتبسيطها ينجر عنه نتائج إيجابية، تتمثل في سرعة معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد العملية الإنتاجية، أي الرفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان لإستمراريتها التنافسية . وعليه فالبحث عن الإبداعات التكنولوجية لطرائق الإنتاج واستغلالها يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا واقتصاديا، حيث يمكن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات والسرعة في معالجة المدخلات، وأما الجانب الاقتصادي فيمكن في تخفيض تكاليف الإنتاج.

2- الإبداع التكنولوجي لمضمون المنتج:

يتعلق هذا النوع من الإبداع التكنولوجي بمحددات أو مكونات المنتج نفسه، ويقصد به إحداث التغيرات في مواصفات المنتج وخصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن.²

¹ نصرالدين بن نذير، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 15-16

² محمد السعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 34

ويمكن القول أيضا بان إبداع المنتج يقصد به تقديم منتج جديد للمؤسسة والسوق معاً أو تحسين منتج موجود (المنتج الحالي) يكون جديد للشركة ولكنه موجود في السوق، وسنتناول أنواع إبداع المنتج باختصار كالآتي:

- **تطوير المنتج الحالي (منتج موجود):** يقصد به إجراء تعديل وتحسين على منتج موجود في المؤسسة لغرض تقديمه إلى السوق بشكل جديد لتلبية حاجات ورغبات الزبائن¹

- **تصميم منتج جديد :** وهو عملية إيجاد أفكار لتقديم منتج جديد يطرح لأول مرة ويكون جديد على الشركة والسوق والزبائن، وقد يكون جديد على الشركة ولكنه غير جديد على الأسواق.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن كل المجهودات المبذولة من قبل المؤسسات والرامية إلى إحداث تغيرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداعات تكنولوجية في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات المستهلكين بطريقة أفضل.

المطلب الثالث : أهمية الإبداع التكنولوجي

يعتمد نجاح المؤسسة في تسيير أعمالها والتحكم في قوى المنافسة على قدرتها للتكيف مع التغيرات البيئية وصولاً إلى تحسين أدائها والكشف عن الفرص المتاحة سعياً نحو استغلالها عبر قدرات إبداعية، تتجلى في مجالات شتى لعل أبرزها الإبداع في تقديم المنتجات التي تلبى رغبات الزبائن و حاجاتهم، وتتفوق في ذلك بما يمكنها من تحقيق أهدافها؛ كما أن القدرة على الإبداع تعد أحد أهم الأسلحة المؤثرة في مواجهة التحديات التي تواجهها

¹ أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان : إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، الأردن ، 27 - 29 أبريل 2009 ص 10

المؤسسات المعاصرة، وترتكز تلك القدرة على عوامل عدة أهمها التطور السريع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فضلا عن ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات وقدرات داخلية متميزة تسخر لتحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات أو عمليات تسهم في تقديم أشياء تفوق توقعات الزبائن.¹

فقد أصبح الإبداع وبالأخص الإبداع التكنولوجي اليوم يمثل عاملا أساسيا للمنافسة بين المؤسسات، فهو يساعدها على تطوير واستمرارية قدراتها التنافسية من جهة ومن جهة أخرى يساعدها على إيجاد فرص نمو جديدة وفقا لظروف السوق المتغيرة، فالإبداع التكنولوجي يكتسي أهمية بالغة لدى المؤسسات تتمثل في²:

- الإبداع التكنولوجي يهدف إلى دعم القدرة الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة و بالتالي ضمان وضعها الحالي .
- تبرز أهمية الإبداع التكنولوجي من خلال خفض التكاليف وزيادة أرباح المؤسسة عن طريق تصريف منتجاتها.
- للإبداع التكنولوجي أهمية في تنمية الرأس المال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية وعمليات البحث والتطوير .
- تحسين صورة المؤسسة سواء في الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد.

¹ رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي -التطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى-المجلد 32 ، العدد 98، مجلة تنمية الزافدين ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010 ،ص 327

² مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الطبعة الاولى،ألفا للوثائق،قسنطينة ،الجزائر 2017

وفقا ل (Tid et al) إن للإبداع التكنولوجي أهمية كبيرة لاسيما في تحقيق الميزة التنافسية لكونه يساعد على :¹

- تقوية علاقة المؤسسة بالسوق من خلال المنتجات الجديدة التي تقدمها.
- يساعد الإبداع التكنولوجي المؤسسة على المحافظة على حصتها السوقية.
- يمكن المؤسسة من النمو عن طريق العوامل غير السعرية مثل الجودة.
- قدرة الإبداع التكنولوجي على تقصير دورة حياة المنتج.
- إبداع عملية إنتاجية جديدة يؤدي إلى تقصير وقت الإنتاج وتسريع وقت تقديم منتج جديد إلى السوق مقارنة بالمنافسين.

بالإضافة إلى ما سبق نجد بأن الإبداع التكنولوجي يساعد المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات زبائنها بجودة عالية وبأسعار تنافسية، كما يمكنها من استهداف أسواق جديدة بإطلاقها لمنتجات جديدة تكسبها حصصا إضافية في هذه الأسواق وتزيد من أرباحها، كما تزيد من قدرتها على المنافسة في هذه الأسواق، و يمكن أن نضيف على ذلك بأن الإبداع التكنولوجي بأنواعه المختلفة قد يساعد على التقليل من الآثار السلبية على البيئة بالإضافة إلى تقديم منتجات تكون صديقة للبيئة وبذلك تعزز من مكانتها في السوق وتزيد من قدرتها التنافسية، فللإبداع التكنولوجي أهمية بالغة لدى المؤسسات الحديثة نظرا لما يحققه من أهداف إستراتيجية أهمها قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق من خلال قدرتها الدائمة على إرضاء زبائنها.

¹ Urbancova Hana, Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge, Journal of Competitiveness, Vol 05, Issue 01, 2013, P 84.

المبحث الثاني : تنظيم و تسيير الإبداع التكنولوجي

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الفرص الجديدة للإبداع التي بإمكان المؤسسات اللجوء إليها كما سنتعرف على نظام الإبداع التكنولوجي بالإضافة إلى دوافع تبنيه من طرف المؤسسات ومختلف العوائق التي تمنعها من تطبيقه.

المطلب الأول: البحث عن الفرص الجديدة والمنتجات الجديدة

تتميز البيئة التي تتواجد فيها المؤسسات الاقتصادية بالتغير والتنوع والتقلب، ولذا فإن المؤسسات عادة ما تلجأ إلى بيئتها الخارجية للكشف عن الفرص المحيطة بها قصد الإعداد لاستثمارها بما لديها من إمكانيات وقدرات متاحة، وتتضمن هذه الفرص إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها ، وإيجاد أسواق جديدة يريدها المجتمع ، فالمؤسسة تقوم برصد المتغيرات البيئية وتحويلها إلى فرص قابلة للإستغلال ، ويعتبر بيتر دراكر Peter Drucker أول من حدد فرص الإبداع والتجديد حيث حددها في الفرص التالية :¹ النجاح الفجائي - الفشل الفجائي - الحدث الفجائي الخارجي- الحاجة إلى طريقة- تغير بنية السوق والصناعة- المعرفة الجديدة .

أ- **النجاح الفجائي** : يعتبر النجاح الفجائي فرصة للمؤسسة للإبداع فهو يجبرها على التساؤل عن التغييرات الأساسية المناسبة لها وبالأسلوب الذي يتلائم مع أعمالها، هل هو التقنية التي تستخدمها أم هو أسواقها التي أعطتها هذا النجاح ؟... فالمؤسسة يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كل نجاح فجائي وتتناوله من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية² :

¹ بيتر دراكر : التجديد والمقاولة : ممارسات ومبادئ ، ترجمة : حسين عبد الفتاح ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ص : 46

² Michel ROBERT, Marcel DEVAUX : stratégie pour innover : adopter un processus systémique pour création et d'innovation des produits, Dunod, paris, 1996, p: 36

- ماذا يعني بالنسبة لها لو تم إستغلال هذا النجاح الفجائي؟

- إلى أين يمكن أن يقودها هذا النجاح ؟

- ماذا يجب على المؤسسة فعله لتحويل النجاح إلى فرصة ؟

- كيف يمكن للمؤسسة التعامل معه ؟

ب- **الفشل الفجائي** : إن معظم حالات الفشل ناشئة عن عدم الكفاءة في التصميم والتنفيذ أو الخطأ، والفشل الفجائي يمكن حدوثه في المؤسسة أو لدى المنافسين وغالبا ما يوجب التغيير والفرصة معا، فالإفتراضات التي تنتج على أساسها المنتوجات يجب أن تتناسب مع الواقع سواء تعلقت بالتصميم أو بإجراءات وأساليب التسويق، كذلك فإن نجاح أو فشل المنافسين غير المتوقع هام جدا، وفي كلا الحالتين يجب على المؤسسة أخذ الحدث بجد كعلامة دالة على إمكانية وجود فرصة تجديدية يجب البحث عنها واستقصاؤها وتحليلها .وكمثال على الفشل الفجائي، سيارة أديسل التي صنعتها شركة فورد عام 1957 ،فقد صممت شركة فورد هذه السيارة بأفضل المعلومات التي تحصلت عليها من البحث التسويقي من حيث المظهر والذوق والسيطرة على السيارة ، ومع ذلك فقد فشلت السيارة وقررت الشركة أن هناك أمر ما قد حدث بحيث إختلف مع افتراضات الشركة حول سلوك المستهلك، وقامت الشركة بإجراء بحث آخر توصلت من خلاله إلى إيجاد تصنيف آخر لصناعة السيارات حسب مستوى الحياة ونمطها، وبذلك استطاعت النجاح .

ج- **الحدث الخارجي الفجائي** : نعني بالحدث الخارجي الفجائي الأحداث التي لا تسجل ضمن المعلومات التي تتوجه على ضوءها المؤسسة، والمثال التالي يوضح كيف يمكن أن يشكل الحدث الخارجي الفجائي فرصة كبيرة للإبداع والتجديد ، فقد كانت شركة IBM لصناعة الحاسوب تركز على إنتاج الحاسوب المركزي الذي يتمتع بذاكرة أكبر ومقدرة

حسابية أكثر، وظلت لفترة تركز جهودها على الإحتفاظ بصدارتها في سوق الحاسوب المركزي ، ولكن الحدث الخارجي الفجائي المتمثل في زيادة الطلب على الحاسوب الشخصي PC خصوصا خلال الفترة 1975-1980 أدى بالشركة إلى الاتجاه إلى التركيز على تصنيع الحاسوب الشخصي وبذلك أصبحت الشركة الرائدة في إنتاج الحاسوب الشخصي في العالم .¹

إنّ فالحدث الخارجي يعتبر مجالا للتجديد والإبداع يقدم للمؤسسة فرصا جيدة للإستغلال، وتلعب فيه الخبرة والقدرة على تحريك العناصر المادية بسرعة دورا مهما وأساسيا ، فالفرصة موجودة باستمرار وتتطلب السعي من قبل المؤسسة في البحث عنها والإستفادة منها.

د- الحاجة إلى طريقة : تواجه المؤسسة الإقتصادية صعوبات فنية في عملها وكلما استطاعت المؤسسة حلها كلما حققت نجاحا أكبر، فالحاجة لحل مشاكل الإنتاج تعد دافعا وفرصة للإبداع، ولذلك لا بد من توافر معرفة جديدة لكي تتمكن المؤسسة من تحويل الحاجة إلى طريقة عن طريق القيام ببحث موجه لغرض معالجة المشكل وإيجاد حل له سواء من قبل مراكز البحث على مستوى المؤسسة أو خارجها، وهناك معايير أساسية لنجاح الإبداع الناجم عن الحاجة هي:²

- أن يكون الهدف واضحا ومحددا.
- أن تكون مواصفات المشكل محددة بدقة.
- أن يكون لدى المؤسسة إدراك قوي بضرورة إيجاد طريقة أخرى أفضل.

¹ بيتر دراكر ، مرجع سابق ، ص : 54

² المرجع نفسه ص : 76

هـ- **تغير بنية السوق والصناعة** : تتميز بنية السوق والصناعة بكونها عرضة للتغيرات، والتي تشكل بدورها فرصا كبيرة للإبداع، فتغيرات السوق تشكل تهديدا لبعض المؤسسات وفرصا لمؤسسات أخرى، والمؤسسات الفعالة لا تنتظر حدوث مثل هذه التغيرات بل تساهم في إحداثها.

و- **المعرفة الجديدة** : المعارف والعلوم الجديدة : تتمثل المعارف والعلوم الجديدة في الإختراعات والإكتشافات والنظريات العلمية الجديدة ، فهي تحمل معها فرصا إبداعية قابلة للإستغلال ، سواء كانت تتعلق بمنتجات جديدة أو أساليب إنتاج جديدة ، ولكن ما يعاب عليها أنها قد تأخذ زمنا طويلا قبل أن تصبح قابلة للتطبيق الصناعي والتجاري.

المطلب الثاني : نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

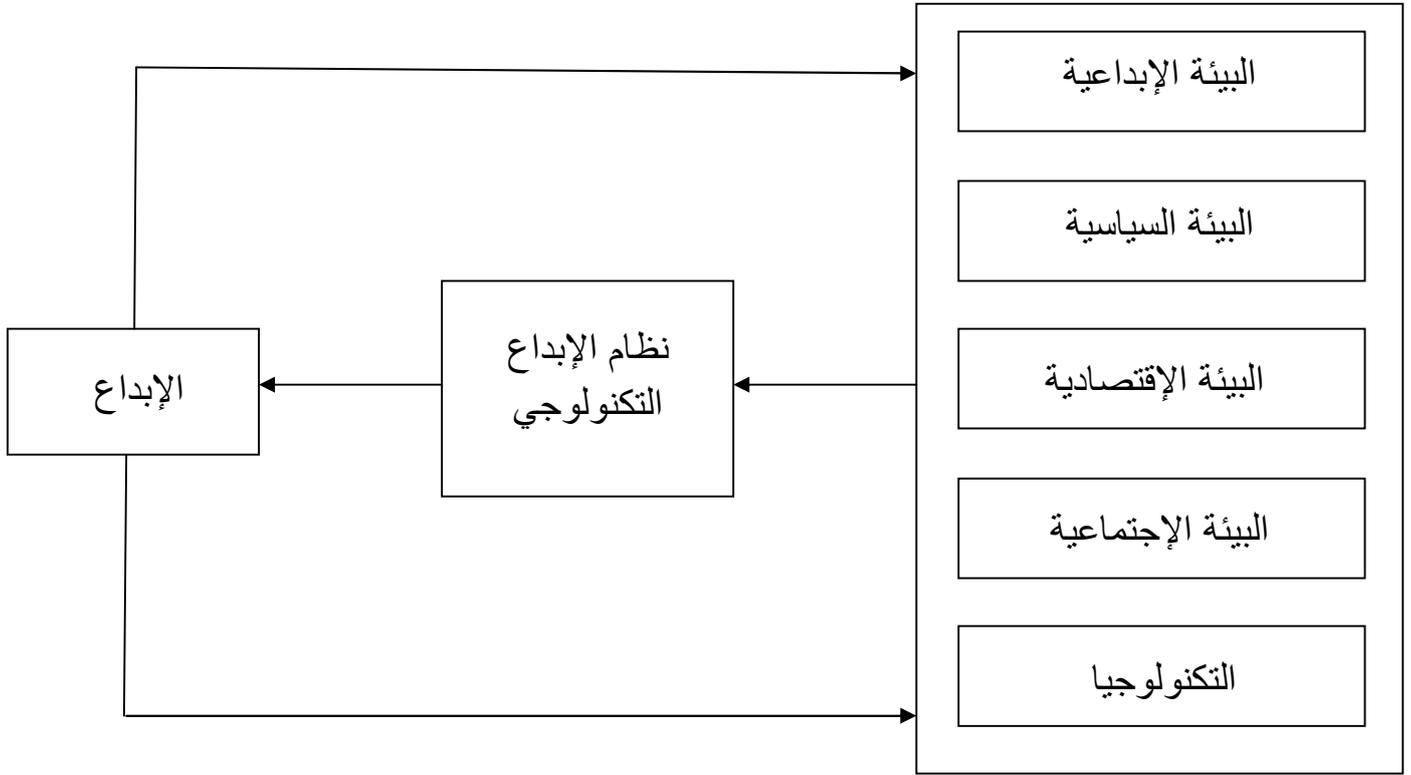
أولا: مفهوم نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

يعرف نظام الإبداع التكنولوجي بأنه ¹ " مجموعة الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى تحويل فكرة مبتكرة إلى منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد " ، إذن فنظام الإبداع التكنولوجي هو مجموعة المراحل التي تبدأ من الفكرة الأولية للإبداع إلى غاية الوصول إلى تحقيقها في شكل منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد، ويمكن تمثيل نظام الإبداع التكنولوجي بنظام مفتوح على البيئة الخارجية للمؤسسة (البيئة التقنية، الإقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية) يستمد منها معلوماته ومصادر أفكاره الأولية .

ويوضح لنا الشكل التالي علاقة نظام الإبداع التكنولوجي بمختلف مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة:

¹ TARONDEAU Jean Claude , recherche et développement, vuibert, paris, 1994 p40.

الشكل رقم 1 : علاقة نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة بالبيئة الخارجية



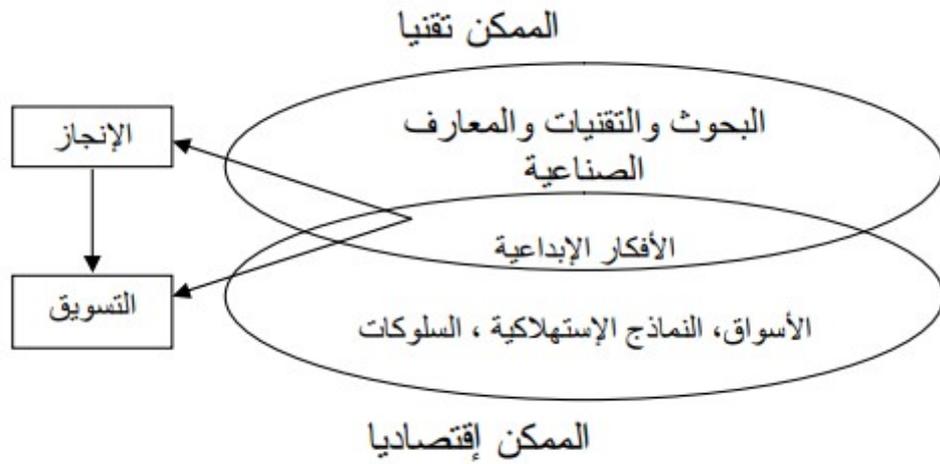
Source : Jean Claude TARONDEAU, op.cit. p: 40

أ- التكنولوجيا والإبداع : باعتبار أن نظام الإبداع التكنولوجي هو مجموعة من الأنشطة هدفها الأساسي تحويل التكنولوجيا إلى إبداع إنطلاقاً من فكرة أو إختراع معين إلى غاية إنجازها لمواجهة طلب معين، فنظام الإبداع التكنولوجي يعمل على توليد الإبداع ونشره في البيئة المحيطة به.

ت-الطلب والإبداع : إن نجاح الإبداع التكنولوجي يتوقف على مدى إنتشار النتائج التي يحققها، والتي بدورها تتوقف على مدى الطلب الذي يتلقاه الإبداع، وقد بينت دراسات Myrset وMarquis على الإبداعات التكنولوجية الناجحة في الإقتصاد الأمريكي سنة 1969 أن نسبة 21% من الإبداعات التكنولوجية كانت نتيجة حل مشاكل وصعوبات تقنية في عملية الإنتاج، ونسبة 75% من الإبداعات التكنولوجية كانت ناتجة عن طلب السوق و4% المتبقية نتجت عن تغيير داخلي في المؤسسة المعنية.

وبين لنا الشكل التالي أن الإبداع التكنولوجي يكون نتيجة التفاعل بين طلب السوق من جهة، ونشاطات البحث والتطوير من جهة أخرى.

الشكل رقم 02 : المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي

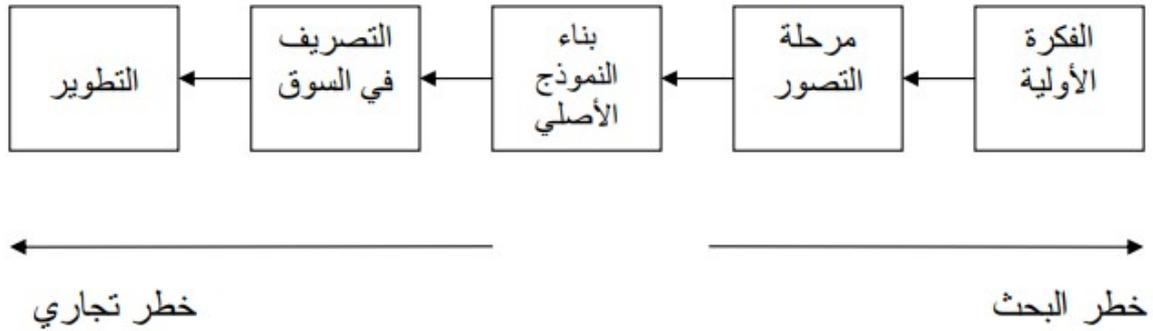


Source :ibid. p: 141

ثانيا : مراحل نظام الإبداع التكنولوجي

يتعلق نظام الإبداع التكنولوجي أساسا بوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة، وإلى جانب ذلك تساهم الوظائف الأخرى للمؤسسة في تشكيل وصياغة مختلف مراحل نظام الإبداع التكنولوجي، ويبين الشكل التالي مختلف المراحل الأساسية لنظام الإبداع التكنولوجي:

الشكل رقم 03 : مراحل نظام الإبداع التكنولوجي



Source : Jean LACHMANN: le financement des stratégies de l'innovation, economica, paris, 1993, p:25

إنطلاقاً من الشكل يمكن تمييز المراحل التالية لنظام الإبداع التكنولوجي:

- 1- **الفكرة الأولية** : وتتمثل في الفكرة الأولية للإبداع التكنولوجي ومصدر هذه الفكرة قد يكون داخليا (اقتراحات داخلية) أو خارجيا (براءات الإختراع ، المجالات المتخصصة، اللقاءات العلمية) ويكون هدفها إما لمعالجة مشاكل تقنية في عملية الإنتاج أو لإشباع أفضل لرغبات المستهلكين أو ردا على ضغوط المنافسين.
- 2- **التصور**: بعد دراسة الفكرة وتحليلها تتحول إلى تصور لشيء يمكن إنجازه وتحقيقه سواء كان تصورا لمنتج جديد أو لأسلوب إنتاج جديد.
- 3- **بناء النموذج الأصلي** : إستنادا إلى التصور يتم إعداد ووضع النموذج الأصلي الذي يخضع للتجارب والتحسينات اللازمة للوصول إلى النموذج الفعلي القابل للتسويق ويقوم بهذه التجارب وظيفتا الإنتاج والتسويق، فالأولى تتكفل بالجوانب الفنية للمنتج أو الطريقة، والثانية تقوم برصد انطباعات وآراء عينة المستهلكين الأولية، وعلى أساس إقتراحاتهم يتم إجراء التعديلات الممكنة للوصول إلى النموذج النهائي القابل للتسويق.
- 4- **التصريف في السوق**: وهي المرحلة الأساسية التي يتحدد خلالها مدى نجاح الإبداع التكنولوجي، فنجاح الإبداع لا يتعلق فقط بمدى جديته أو قيمته العلمية، ولكن يكمن أساسا في مدى تقبله في السوق من طرف المستهلكين.

5- التطوير: بعد أن يحقق الإبداع التكنولوجي نجاحاً مقبولاً في السوق تلجأ المؤسسة إلى إحداث تغييرات في بعض مواصفات أو خصائص المنتج لكي يتناسب مع تغييرات رغبات وحاجات المستهلكين ، فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بتطوير المنتج بإجراء التغييرات المناسبة والمتواصلة للحفاظ على تنافسيتها واحتلال حصص سوقية أكبر.

تتميز المراحل الثلاثة الأولى لنظام الإبداع التكنولوجي (الفكرة الأولية ، التصور النموذج الأصلي) بكونها أكثر المراحل خطراً على المؤسسة وذلك لأن احتمال نجاح الإبداع التكنولوجي (المنتج أو الطريقة الفنية) في السوق يبقى عشوائياً وغير مؤكد بالإضافة إلى التكاليف المرتفعة التي تتحملها المؤسسة أثناء هذه المراحل، ولكي يكون نظام الإبداع التكنولوجي أكثر كفاءة وفعالية يجب توافر عدة شروط هي ¹ :

إمكانيات مالية وبشرية وتجارية وخبرات تكنولوجية - معلومات كافية على السوق وحجم الطلب - كفاءات تسييرية مؤهلة.

المطلب الثالث : دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه

أولاً: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي

لماذا تلجأ المؤسسات إلى تحقيق الإبداع التكنولوجي؟ إن هذا التساؤل يدفعنا للبحث عن الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ما، حيث أن هذه الدوافع تكاد تكون مشتركة في جميع المؤسسات وهي:

1- المنافسة الحادة في الأسواق:

إن ظهور منافسين جدد باستمرار أدى إلى زيادة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، أين أصبحت المنافسة لا تقتصر على جودة المنتج و السعر فقط بل تعددت لتشمل كل أنشطة المؤسسات، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسات من صياغة وتطوير خطط

¹ ibid. p: 25

إستراتيجية كفاءة وبعيدة المدى؛ وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي في المنتجات من أجل الحفاظ على الحصة السوقية وتعظيم ربحيتها¹.

2- الاستجابة لحاجات العميل

إن استثمار المؤسسة في الإبداعات التكنولوجية المتعلقة بأساليب الإنتاج والمنتج يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل السعر الأقل أو الجودة الأعلى، أو خدمات أكثر بعد البيع، ضمان أطول، أو ملائمة أحسن، وذلك لتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من المحافظة على مركزها التنافسي وتعزيز تنافسيتها².

3- مواكبة التقدم التكنولوجي

لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط التي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية، فإذا تغاضت المؤسسة عن تحديث تكنولوجياتها، فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب للمؤسسة كارثة تنافسية، بحيث لا يمكن إنقاذها إلا من خلال التدخل الحكومي من خلال منح إعانات أو التعريفات الجمركية التفضيلية، أو الإشراف على الصناعة، وبالمقابل إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها من خلال تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات، فإنها تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة، مما يسمح للمؤسسة بأن تبني مركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه³.

4- أزمة الطاقة وضرورة إيجاد بدائل طاقة

إن أزمة الطاقة كان لها فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة، حيث أن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغييرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي عقد السبعينات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة عام 1973 وقد أثبت الحال أن الأزمات في

¹ عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية -، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 32

² سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز زايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 693

³ سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 694

كثير من الدول كانت سببا في الإبداع التكنولوجي حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة على تلك الأزمات¹.

5- التسهيلات والمساعدات الحكومية

التسهيلات والمساعدات الحكومية التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها².

6- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية)³.

إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل سلع أو خدمات كالتي تقدمها الإنترنت أوفي شكل تصميم سهل وسريع للكثير من المنتجات. هذه التكنولوجيا تحسن الاتصال وتعزز تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

ثانيا: العوائق التي تواجه الإبداع التكنولوجي

رغم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لتنمية الإبداع التكنولوجي فيها فإنها تواجه عقوبات ومصاعب تحد من إبداعها التكنولوجي، ويمكن تقسيم هذه العوائق ضمن ثلاث فئات رئيسية:

¹ العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005، ص150

² نفس المرجع ص150

³ الخناق سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، (المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية)، جامعة محمد خير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير، 12-13 نوفمبر 2005، ص238

1- على المستوى الإقتصادي :

نقص الميزانية المخصصة لنشاط الإبداع وقلة الموارد المالية يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات الخاصة والعامة أو الحكومية وغيرها، فنتيجة لضعف الموارد المالية تقل المخصصات المالية المخصصة لعملية البحث والتطوير والذي تعتبر من أهم عمليات الإبداع التكنولوجي، ويعبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي يمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، إضافة إلى عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو التطوير والتي تحد من عملية الإبداع التكنولوجي¹.

ومن ضمن العوائق الاقتصادية التي يواجهها الإبداع التكنولوجي الظروف الاقتصادية العامة التي يمر بها القطاع الذي تعمل فيه المنشأة والمردود المنخفض المتوقع من الإبداع وعدم اكتراث المستهلكين للمنتجات الجديدة.

2- على المستوى الإجتماعي :

اختلاف المستويات الإدارية في المؤسسة (المساهمين، مجلس الإدارة، العمال، نفاية العمال) والاتصال السيئ بينهم وقلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع التكنولوجي يعتبر من أبرز العوائق التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي حيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد يساعد في عملية الإبداع، فكل فرد يوجه جهده اتجاه الشيء الذي يمثل مصلحته وأيضا صعوبة تقبل المستخدمين لفكرة جديدة لعملية الإنتاج لأنهم يرون أنها تمثل تهديد على وظائفهم في المؤسسة، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبل المؤسسة ومستقبلهم أيضا.

وتترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أوفي حالة تحقيقها لأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه

¹ دويس مجد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005، ص45

العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع التكنولوجي¹.

3- على المستوى التقني:

يمثل اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا جديدة مخاطرة كبرى سواء من الناحية المالية أو التقنية حيث تواجه المؤسسة صعوبة بالغة بالحصول على المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة و تعتبر هذه المخاطر أحد العوائق التي تقف في تنمية وزيادة الإبداع التكنولوجي وأيضا نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المنشأة، وبالإضافة لذلك فان هذه التقنيات الجديدة تحتاج أياد عاملة مؤهلة ولديها الخبرة التي تساعد في تركيب التجهيزات الجديدة المستخدمة في عملية الإنتاج، ويمكن أيضا اعتبار صعوبة الحصول على براءات الاختراع، وكذلك تكلفتها الباهظة وعدم تحفيز العاملين بشكل كاف ورفع مهاراتهم الفنية وقلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع والمبدعين كل هذه العوامل تعد من محددات عملية الإبداع التكنولوجي².

¹ دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره ، ص 45

²Bertrand Bellon, L'innovation Créatrice, Economica, Paris, 2002, p 16.

المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

في الوقت الراهن أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات تعد عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع الذي يمثل حافزا قويا لأي مؤسسة للابتكار والتجديد ما يدفعها لتباعد بمنتجات جديدة وعمليات جديدة يمكنها غالبا من تحقيق أرباحا معتبرة، بالتالي يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط وأحد أهم الركائز الأساسية في تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول : طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة

إن الممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير (على مستوى المؤسسة) ليست الطريقة الوحيدة لإحداث الإبداع التكنولوجي، حيث هناك طرق وأساليب أخرى يمكن للمؤسسة اللجوء إليها وهي قابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة، وعملا بمبدأ ترشيد الموارد، الوقت والمجازفة يجب على المؤسسة المفاضلة في اختيار أحسن البدائل، ويمكن حصر مختلف طرق اللجوء لإنتاج الإبداعات التكنولوجية فيما يلي:

1- إدماج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة

يقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، فيصور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، كما يعد نشاط البحث و التطوير المقدم الرئيسي للإبداعات التكنولوجية و خاصة من المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانيات مادية و بشرية معتبرة، وكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث و التطوير مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها و مؤشرات قيمها صعبة التحديد و نتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال و التنقل الجيد بينها و بين الوظائف الأخرى إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث و التطوير¹.

ويتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية²:

¹Joel Broustail, Frederic Frery, **le Management Stratégique de l'innovation**, édition Dalloz, Paris, 1993, P147.

²Jean Claude Tarondeau, **Recherche et Développement**, édition vuibert, Paris, 1994, P 70.

1- اقتراحات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة.

2- وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع.

3- تعاون وتنسيق داخلي، خاصة بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق.

هذا بالإضافة إلى عدة اعتبارات تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند قيامها بالممارسة الداخلية

لنشاطات البحث والتطوير، تتمثل في¹:

أ- الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا وخارجيا.

ب- تجنيد الطاقات والإمكانيات المتاحة لديها، التي تشكل كلها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير

مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

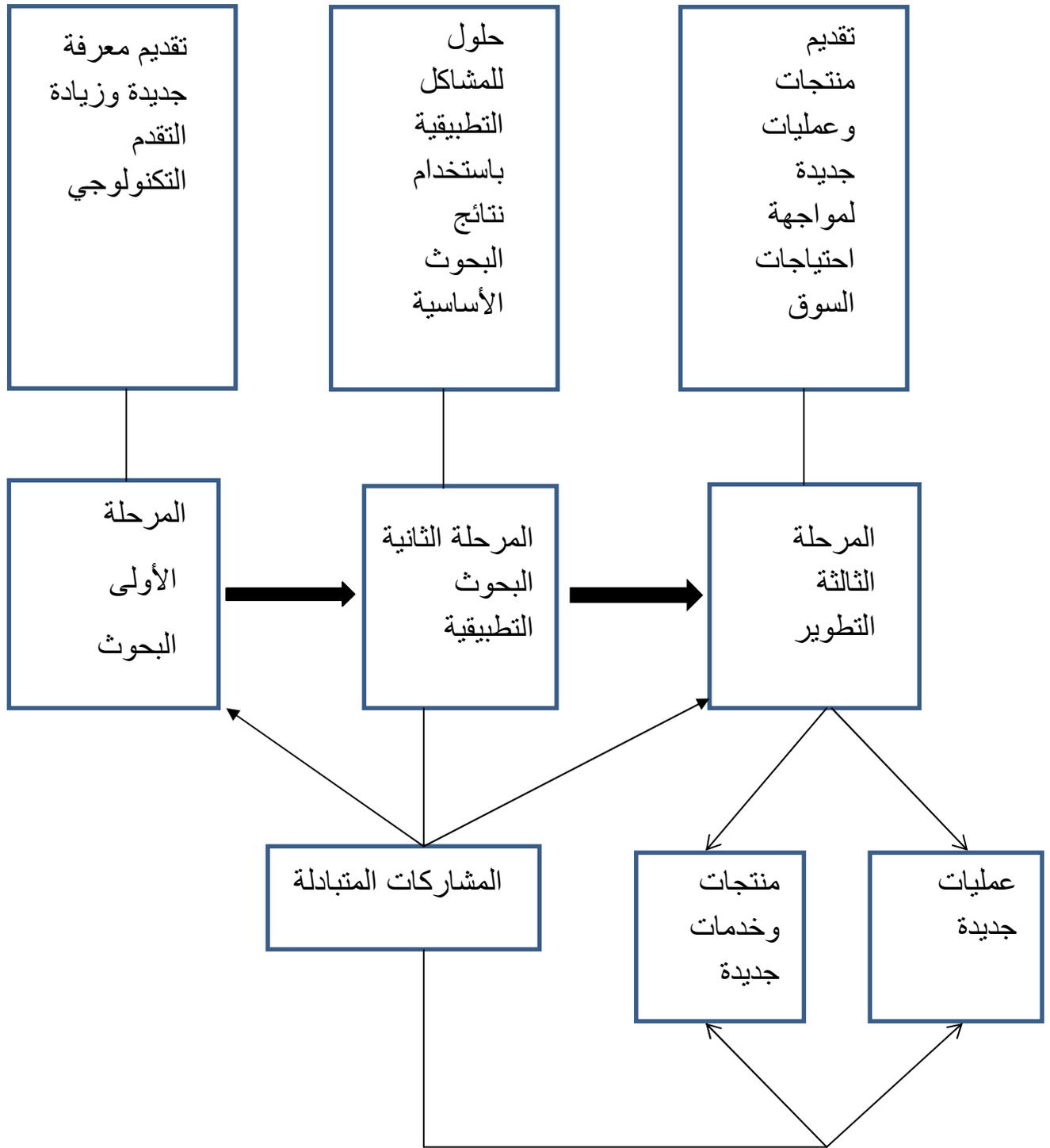
ت- التقيد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة، مع نوع من الاستقلالية لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق.

كما يقود الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة لنتائج جيدة ومعتبرة وبالمقابل يعتبر الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة

وخطرا.

¹Ibid, p 71.

الشكل رقم 04 : مشاريع البحث و التطوير



المصدر : اللامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا - مفاهيم ومداخل تقنيات و تطبيقات علمية- ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص62

حيث تعني المرحلة الأولى والثانية بالبحث وتعنى الثالثة بالتطوير، إذ تقوم المؤسسات بالبحوث الأساسية لتقديم أفكار جديدة ومعرفة متقدمة لتطبيقها مستقبلا بينما تهتم البحوث التطبيقية بحل المشاكل العلمية التي تواجهها لتحويل الأفكار إلى منتجات جديدة¹.

2 - عقود و اتفاقيات التعاون

تعتبر التحالفات والشراكات من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات التي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها (الإعلام الآلي وصناعة الطائرات)، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عولمة الأسواق²، تتلخص الإيجابيات الناتجة من اتفاقيات التعاون في:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي.

- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة.

- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها .

تشكل عقود واتفاقيات التعاون مجالا واسعا للمؤسسات للتعاون والتكفل بتكاليف نشاطات البحث والتطوير، فمن جهة تسمح هذه العقود والاتفاقيات للمؤسسة بترشيد مواردها وإمكانياتها ومن جهة أخرى تحد من استقلاليتها وحريتها في اتخاذ قراراتها.

3- المقابلة الباطنية

إن الحصول على الإبداعات التكنولوجية عبر المقابلة الباطنية، يعني قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي وكلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية. ونجد ضمن هذه المنظمات مثلا : مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسات الصناعية المتخصصة، الجمعيات والنوادي العلمية وغيرها ويتم اللجوء لهذا

¹ اللامي غسان قاسم مرجع سابق، ص62

²Joël Broustail, FredericFréry, le management stratégique de l'innovation, édition Dalloz, Paris, France, 1993, P 147.

الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية¹.

فالمقولة الباطنية في مجال البحث والتطوير وسيلة مهمة للمؤسسة لإنشاء علاقات مع خبراء ومختصين ذوي مستوى عالي (طاقات وموارد بشرية مؤهلة) في مجال الإبداع؛ فنشاط الجامعات يتمثل في التدريس والبحث العلمي بنوعيه : البحث العلمي الأساسي ويتناول التوسيع في مجال المعرفة العلمية، والبحث العلمي التطبيقي الذي يحول المعارف العلمية إلى حلول فنية، أما مراكز البحث العامة والخاصة تقوم بتحويل المعلومات العلمية إلى تكنولوجيا وإلى حلول تقنية للمشاكل والصعوبات الفنية المجابهة للمؤسسات الاقتصادية وإنتاج الإبداعات بصفة عامة، فإبرام اتفاقيات للإنجاز الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث والتطوير مع المنظمات المتخصصة في إنجاز الإبداعات والمعارف العلمية البحتة، تعتبر من الإجراءات التسييرية الفعالة، وتمكن المؤسسات من تخفيض التكاليف وترشيد الموارد المتاحة لديها².

4- اقتناء الرخصة

إن اقتناء رخصة الإبداع، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي طريقة سريعة أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء³.

فباننتشارالخبر

حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعنية لمصدر الإبداع الأصلي بطلب للشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان، ومباشرة يتم الكشف ونقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، وعادة يضم العقد بنود أو شروط معينة منها⁴:

¹ Jean Claude Tarondeau, op.cit, P 72.

² هاني نوال، البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية 2011، ص / 64 علوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010

³ Joel Broustail, Frederic Frery, op.cit, P 150.

⁴ أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص 107-108

1- موضوع العقد.

2- مدة العقد.

3- مجال الاستغلال.

4- المكافأة المالية.

5- شرط الإشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة، وكذا كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها.

6- شروط أخرى تخص مثلا العلامات التجارية للطرفين.

والجدول الآتي يوضح الفرق بين مختلف طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي من حيث مدة الإنجاز، التكلفة، المخاطرة ومدة الإنجاز.

الجدول 1: الفرق بين طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي

النتيجة المحققة	المخاطرة	التكلفة	مدة الإنجاز	الطرق معايير المقارنة
مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	طويلة	التطوير الداخلي
غير محددة	ضعيفة	غير محددة	غير محددة	عقود واتفاقيات التعاون
غير محددة	ضعيفة	غير محددة	غير محددة	المقولة الباطنية
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	قصيرة	اقتناء الرخصة

Source : Joel Broustail, Frederic Frery, le Management Stratégique de l'innovation, édition Dalloz, Paris, 1993, P151.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إدماج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة يستلزم وقتا طويلا للتنفيذ، استثمارات كبيرة ومخاطرة عالية؛ إلا أنه في المقابل يمنح المؤسسة استقلالية تكنولوجية ويمنحها مكانة تنافسية قوية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.

أما بالنسبة لعقود واتفاقيات التعاون والمقابلة الباطنية فتتسمان بعدم التأكد من حيث مدة الإنجاز، التكلفة والنتيجة المتوقعة ولكن بمخاطرة أقل وذلك نتيجة التحمل المشترك للتكاليف.

وفيما يخص اقتناء الرخصة فإنها الأسرع من حيث التنفيذ والحصول على الإبداع، وتتميز بتكلفة أقل مما يسمح بتقليل المخاطرة، ولكنها في المقابل تضعف الاستقلالية التكنولوجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: المنظور الاستراتيجي للإبداع التكنولوجي

اختلاف الظروف والعوامل المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال وتباين إمكانياتها ومواردها، أدى إلى وضع نماذج عديدة لمجموعة من استراتيجيات الإبداع التكنولوجي.

أولاً: مفهوم استراتيجية الإبداع التكنولوجي

شغل مفهوم الإستراتيجية حيزاً واسعاً وذلك لما يمثله من أهمية للمؤسسات نتيجة لكثرة التغيرات في البيئة الخارجية وتنوعها إضافة إلى زيادة المنافسة. إجمالاً الإستراتيجية هي الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف مع مراعاة الفرص والتهديدات والتغيرات البيئية وكذا الموارد المتاحة، بذلك فإن الإستراتيجية تعتبر الموجه العام لأنشطة ومهام المؤسسة، كما أن للمؤسسة استراتيجيات لأنشطتها الوظيفية المختلفة كالسويق والإنتاج والمالية والبحث والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تمارسها، فإنه يفترض أن تكون لها إستراتيجية للإبداع تتمكن من خلالها من مواجهة التحديات في البيئة الخارجية المتمثلة في اشتداد المنافسة بين المنظمات وندرة الموارد سواء منها المادية مثل المواد الأولية أو البشرية متمثلة بالاختصاصيين والمهنيين ذوي المهارات العالية، فضلاً عن التغيرات العلمية والتكنولوجية الأخرى¹.

بناءً على كل ما سبق يمكن تحديد مفهوم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي أنه الاتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتج أو إبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده بما يتلائم مع ما تتمتع به المنظمة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو.

¹ أحمد طرطار، سارة حلبي، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص: 14

ثانيا : أنواع استراتيجية الإبداع التكنولوجي

هناك نوعين من السلوك الإبداعي للمؤسسة، النوع الأول يركز على وزن الإبداع فيها، والنوع الثاني درجة كثافة الإبداع.

النوع الأول : عموما هناك شكلين:

استراتيجية قائد السوق: الشركات التي تختار هذا النوع من الإستراتيجية تكون رائدة في قطاعاتها وتعتمد على قدراتها الذاتية، لهذا يجب توفر مجموعة من الخصائص أهمها¹:

- توفر قدرات كبيرة في مجال البحث والتطوير بهدف أن تكون هي الأولى في إدخال منتجات جديدة ذات جودة عالية وتكنولوجيا جديدة في الأسواق وبمعايير يصعب على المنافسين استيعابها بسرعة، مما يتيح لها الهيمنة على السوق لأطول فترة ممكنة.

- هذه القدرات تستلزم موارد بشرية ومالية كبيرة، وقدرة على المجازفة نظرا للمخاطر الكبيرة التي تحيط هذا النوع من الإستراتيجية.

- معرفة السوق لأجل البقاء في الريادة، ما يتطلب القيام بانجاز أبحاث ودراسات لمعرفة كل التطورات التي تحدث في السوق وخاصة من ناحية المستهلكين والمنافسين.

- القدرة على الاتصال مع الموردين والزبائن للحفاظ على كمية ونوعية منتجاتها وإزالة الحواجز التي تحول دون شرائها والحفاظ على سمعتها في السوق.

- استخدام حقوق الملكية الفكرية من أجل حماية منتجاتها ضد التقليد من طرف المنافسين.

ب- استراتيجية اتباع القائد: الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية لا تستطيع تحمل التكاليف المرتفعة للبحوث الأساسية ولهذا يجب عليها اكتساب المهارات الأساسية والمعرفة اللازمة من إتباع واللاحق بسرعة بالشركات القائدة في السوق، وتكون لها قدرة تطوير كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة للمنتجات المطورة من قبل الشركات الرائدة .

¹- Pascal Corbel, Technologie, Innovation, stratégie, de l'innovation technologique a l'innovation stratégique, L'extenso éditions, France, 2009, P: 308

في كثير من الأحيان تكون هذه الإستراتيجية مفيدة، لأن هذا التأخير في طرح المنتجات أو أساليب الإنتاج بسبب عدم اليقين يسمح بإقامة تحالفات من خلال عمليات الاندماج أو الاستحواذ، كما يسمح في اختبار المنتجات بطريقة معمقة، كما أن الإطلاق التسلسلي للمنتج يسمح بضبطه قبل إطلاقه في أسواق أخرى.¹

2- النوع الثاني: هناك ثلاثة أنواع لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي تتمثل في:²

استراتيجية الإبداع التكنولوجي الهجومية: تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير واستعمال مختلف التقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا؛ هذه الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تتطلب إمكانيات وقدرات هامة وكذلك متطلبات تكنولوجيا حديثة .

استراتيجية الإبداع التكنولوجي الدفاعية: لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مركز الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها؛ تتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية .

استراتيجية الإبداع التكنولوجي التقليدي: تستهدف المؤسسة استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، يبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقا من منتج قديم بإدخال تعديلات وإضافات جديدة على هذا الأخير؛ هذه الإستراتيجية لا تستلزم جهود كبيرة في البحث والتطوير إلا أنها تحتاج إلى مستوى عالي من هندسة الإنتاج.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي

تتلخص العناصر التي تؤثر بصفة كبيرة على الإبداع والتي يجب أخذها في الحسبان:¹

¹Pascal Corbel, Op.cit, P: 306

² أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سابق، ص:15

1- **العوامل التنظيمية** : يأتي في مقدمتها دعم الإدارة العليا واقتناعها بجدوى الإبداع التكنولوجي واعتباره عنصر منافسة في السوق، واهتمامها بالأفكار والاقتراحات المقدمة من أفراد المؤسسة، فضلا عن التنسيق الذي يجب أن يحصل بين مختلف الوظائف: الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية والمالية من أجل خلق نوع من التكامل في العمل الذي يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية.

2- **العوامل البشرية** : الاختلافات الموجودة بين الأفراد في فهمهم للتغيرات بنفس الأنماط تكون أكبر عائق لترجمة الفرص إلى إبداعات، نتيجة لتكوينهم المختلف، نشاطهم داخل المؤسسة، وضعية مؤسستهم المالية وغيرها، لهذا يجب تقريب النظرة وتوجيهها إلى تحقيق هدف إبداعي موحد بالاتصال المستديم وبث المعلومات فيما بينهم وخلق وضعية سامحة لتبادل الأفكار والآراء.

3- **العوامل المالية** : وجوب توفير موارد مالية معتبرة لدعم الإبداع التكنولوجي وتحفيز أفراد البحث والتطوير على الاستمرار في عملهم لضمان استمرارية المؤسسة؛ رغم الأخطار الناجمة عن الإبداعات إلا أنه غالبا عمل إجباري من أجل المنافسة أو الاختفاء والزوال من السوق نهائيا .

4- **العوامل الإجتماعية و الثقافية** : إن نشر الإبداعات يتعرض لمعوقات ببيكولوجية وعادات راسخة في المؤسسة والمجتمع، ولا تتطور إلا تدريجيا تحت تأثير مختلف الضغوط مثل الحملات الإعلامية والتحسيسية، تأثيرات الأنماط المعيشية، ارتفاع مستوى الكفاءات ووجود قوى منافسة.

5- **العوامل التكنولوجية** : تتركز بالدرجة الأساسية حول وفرة الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإبداع، فأجهزة الإعلام الآلي وبرامج التصميم الحديثة تعد عاملا مهما في إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة، بالإضافة إلى الاطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة هو أمر حيوي لاكتساب أفكار جديدة ومعرفة أساليب عمل أكثر تطورا؛ كما أن التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث فيها والشركات الاستشارية يمكن أن يقدم الكثير من العون للمؤسسات في مجال تطوير إبداع تكنولوجي جديد.

¹ صالح مهدي محسن العامري العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 21، دمشق، سوريا، 2005، ص: 157

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مختلف حيثيات الإبداع التكنولوجي بشكل عام، حيث سمح لنا هذا الفصل بالتطرق إلى الجوانب التالية :

تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للإبداع التكنولوجي وبعض المفاهيم المرتبطة به، ومختلف الدوافع التي جعلت المؤسسات تقوم به، إضافة إلى المعوقات التي تحد من عملية الإبداع التكنولوجي. ثم تطرقنا إلى مراحل عملية الإبداع التكنولوجي، كما أشرنا أيضا إلى طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي حيث منها ما هو داخلي وما هو خارجي، حيث يمكن أن يتحقق على مستوى المؤسسة من خلال التطوير الداخلي لنشاطات البحث والتطوير، أو قد يتحقق خارجها من خلال التفويض لعمليات البحث والتطوير بشكل كلي أو جزئي لممول خارجي، أو من خلال عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى، أو عن طريق اقتناء التراخيص. كما بينا الآثار الاقتصادية للإبداع التكنولوجي، إضافة إلى أثره على المؤسسة .

كما تم التوصل من هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإبداع التكنولوجي يعتبر أداة رئيسية في تزويد المؤسسات بالمنتجات المتميزة من أجل خلق قيمة أكبر للزبائن، حيث أن تطوير أو تحسين المنتجات المقدمة إلى الأسواق أو إطلاق منتجات جديدة بالإضافة إلى تطوير عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية أصبح الزاما عليها شرط أن تمارسه بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها، الذي بدوره يكون له أثر ايجابي على موارد المؤسسة وإستراتيجيتها.

الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

بالنظر إلى ما تواجهه المؤسسات حالياً من ضغوط و تحديات محلية و عالمية حيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها الآن تختلف عما كانت عليه مسبقاً ، فقد أصبح من الضروري لها إدراك أهمية وتأثير تلك الضغوطات والتحديات على أدائها سواء كان ذلك في المستوى القصير ، المتوسط أو حتى البعيد ، ولقد تبين ذلك الإدراك من خلال لجوئها إلى مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات الأخرى بعد أن كانت تركز على أدائها الداخلي فقط و أن المؤسسات هي في مجملها وحدات جزئية من النظام الكلي (الدولة) فان أداء هذه الأخيرة يرتبط بأداء تلك الوحدات الجزئية كما و يرتبط أداء هذه الأخيرة بصفة مباشرة بأداء أقسامها ووظائفها وكذا الأفراد العاملين .

ولمعرفة المؤسسة للمستوى الذي وصلت إليه فإنها تلجأ الى عمليات التقييم و القياس لما تم إنجازه فعلياً و مقارنته مع ما هو مخطط له و إن اختلفت أغراض و أساليب التقييم لها ، و تعتمد في ذلك على مجموعة من المعايير و المقاييس التي تسهل من عملية التقييم تلك ، كما و لابد أن يراعى في اختيار تلك المقاييس شمولها و تغطيتها للجوانب المالية و غير المالية و كذا تغطية لمختلف المستويات المكونة لها من أفراد و أنشطة و وحدات عمل على اعتبار أن الأداء المؤسسي هو محصلة لتلك المستويات .

المبحث الأول : مفهوم الأداء و مستوياته

مهما كان حجم المنظمة و شكلها فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، و باعتبار أن المنظمة موجودة في محيط ديناميكي يفرض عليها جملة من التحديات أدى ذلك إلى تطور فكرة الأداء و هذا من معرفة الأداء الداخلي للمنظمة إلى مقارنة أدائها بأداء مؤسسات أخرى رائدة في السوق ، و أن تحقيقها لأهدافها مرتبط أساسا بمستوى الأداء الذي توصلت إليه هذه الأخيرة .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينها إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومنتق عليه لهذا المصطلح ، فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه ، و في هذا الإطار يعرف الأداء على أنه "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" و يعرف كذلك على أنه "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة " ، فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال انجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق و الأساليب المتاحة.

تعددت و اختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب ، الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع ، و يرجع هذا الاختلاف و التباين في التعاريف إلى البعد أو الزاوية التي كان كل واحد منهم يتناول الأداء في إطارها ، و من بين هذه التعاريف نذكر :

- 1- عرف أحمد صقر الأداء بأنه : "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹؛
- 2- أما الأستاذة سناء عبد الكريم فترى أنه : " سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب"²؛

¹أحمد صقر غاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت ط2 1979 ص 50

²سناء عبد الكريم الخناق مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة الجزائر 08-09 مارس 2005 ص

3- و يعرف خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس الأداء بأنه : "النتائج التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها"¹؛

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا و أحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية و بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المؤسسة².

المطلب الثاني : مميزات الأداء

من خلال التعاريف سابقة الذكر تظهر لنا بعض مميزات الأداء و هي :

(1) ذو مفهوم واسع يختلف مدلوله باختلاف الذين يستخدمونه ، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح ، أما بالنسبة للقائد قد يعني المردودية و القدرة التنافسية ، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم ، في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات و المنتجات التي توفرها له المؤسسة³ ؛

(2) ذو مفهوم ديناميكي تتطور مكوناته عبر الزمن ؛

(3) ذو مفهوم شامل يشتمل على ثلاث أبعاد هي⁴ :

• أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية ؛

• أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة ؛

• أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية ؛

(4) يتحدد بمجموعة عوامل منها ما يكمل بعضها البعض ، و منها ما يكون متناقض ، ففي هذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع و الخدمات⁵.

¹ خالد بن حمدان وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان 2007 ص 383

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية العدد 01 جامعة بسكرة الجزائر 2001 ص87

³ ياسمينة ياسع دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حالة شركة القطن الممتص، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة جامعة بومرداس الجزائر 2011 ص68

⁴ عبد العزيز جميل مخيمر و اخرون قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ،وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية بالقاهرة، ديسمبر ط1 المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2000 ص9

⁵ ياسمينة ياسع دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حالة شركة القطن الممتص، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة جامعة بومرداس الجزائر 2011 ص69.

و لا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة مفهوم الأداء ، و ذلك لتتبع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراساتهم نظرا لاختلاف إيديولوجياتهم ، فمنهم من يميل الى الجانب الكمي ، و بالتالي وسائل تحليله تكون أغلبها تقنية ، و منهم من يميل الى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب و أرقام .

المطلب الثالث : مستويات الأداء و العوامل المؤثرة عليها

إن المؤسسة في مجملها هي عبارة عن مجموعة من الموارد المادية و البشرية و المالية، فكل مؤسسة تهدف عن طريق هذه الموارد للوصول إلى أفضل مستويات الأداء ، إلا أن ذلك لا يتم بصورة بسيطة و إنما يجب أن يكون هناك تقييم فعال للأفراد و متابعتهم ، لأن أداء المؤسسة ككل يعتمد على أداء الفرد.

أولا : مستويات الأداء

يوجد ثلاث مستويات للأداء هي كما يلي :

المستوى الأول : تقييم الأداء العام

يهدف تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من قطاعات الإنتاج الأخرى الى تقييم خطط التنمية الاجتماعية و الاقتصادية للدولة لمعرفة ما لها و ما عليها ، و بالتالي الوقوف على نقاط القوة و الضعف و القصور لديها و هذا بهدف تحليلها ما يسمح لها بوضع اقتراحات تساعد في وضع الخطة القادمة في أي قطاع من القطاعات المكونة للدولة¹.

المستوى الثاني : تقييم الأداء المؤسسي

و يتضمن تقييم أداء المؤسسة بشكل عام أو أي وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي بحيث تتم عملية التقييم من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسمح بقياس مستوى الإنجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب².

و بصدد التحدث عن الأداء المؤسسي فهناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه و هي كالاتي³ :

¹ محمد الطعامة ،معايير قياس الأداء الحكومية و طرق استنباطها دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي دون تاريخ

² نفس لمرجع السابق ص 32

³ خالد محمد بن حمدان وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج المعاصر دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان

1- الأداء الاستثنائي

و هو يبين تفوق المؤسسة في أدائها مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، و ذلك بامتلاكها لاستثمارات ناجحة و كفاءات بشرية صعبة التقليد (رأس مال فكري) و كذلك ازدهار وضعها المالي .

2- الأداء البارز

و يكون بامتلاك المؤسسة لإطارات و كفاءات ذات تحفيز عالي ، و كذلك الوضع المالي للمؤسسة مزدهر أي المؤسسة لا تعاني من نقص في مواردها المالية ، بالإضافة إلى حصول المؤسسة على عقود عمل كبيرة (استثمارات و التوسع في النشاط) و امتلاكها لطاقات بشرية مؤهلة ، سيمكنها ذلك من تأدية مهامها بكفاءة و فعالية ، أي أن المؤسسة بارزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى .

3- الأداء الجيد جدا

هذا المستوى يتحقق بامتلاك المؤسسة لإطارات كفؤة و توفر الدلائل المستقبلية مع وضع مالي جيد .

4- الأداء الجيد

ما يميز أداء المؤسسة هو وجود توازن بين نقاط القوة و نقاط الضعف في المنتجات و الخدمات و قاعدة العملاء و الكوادر ، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة وضع مالي غير مستقر و هو ما يميز الأداء الجيد عن الجيد جدا .

5- الأداء المعتدل

هذا المستوى يبين أن أداء المؤسسة دون المعدل (أقل من المستوى المرغوب) و يكون ذلك عندما تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و الخدمات و قاعدة العملاء و الكوادر البشرية كما أن المؤسسة تعاني من صعوبة الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها من أجل ضمان البقاء و النمو.

6- الأداء الضعيف

ما يميزه هو مواجهة المؤسسة لمشاكل خطيرة في الجوانب المالية ، و كذلك غياب الطاقات البشرية المؤهلة ، مما يؤدي إلى تدني الأداء و ابتعاده عن المستوى المعتدل بكثير .

7- الأداء المتأزم

يتميز بوجود انحرافات عديدة و فجوة بين ما يتم التخطيط له و بين الإنجاز الفعلي،

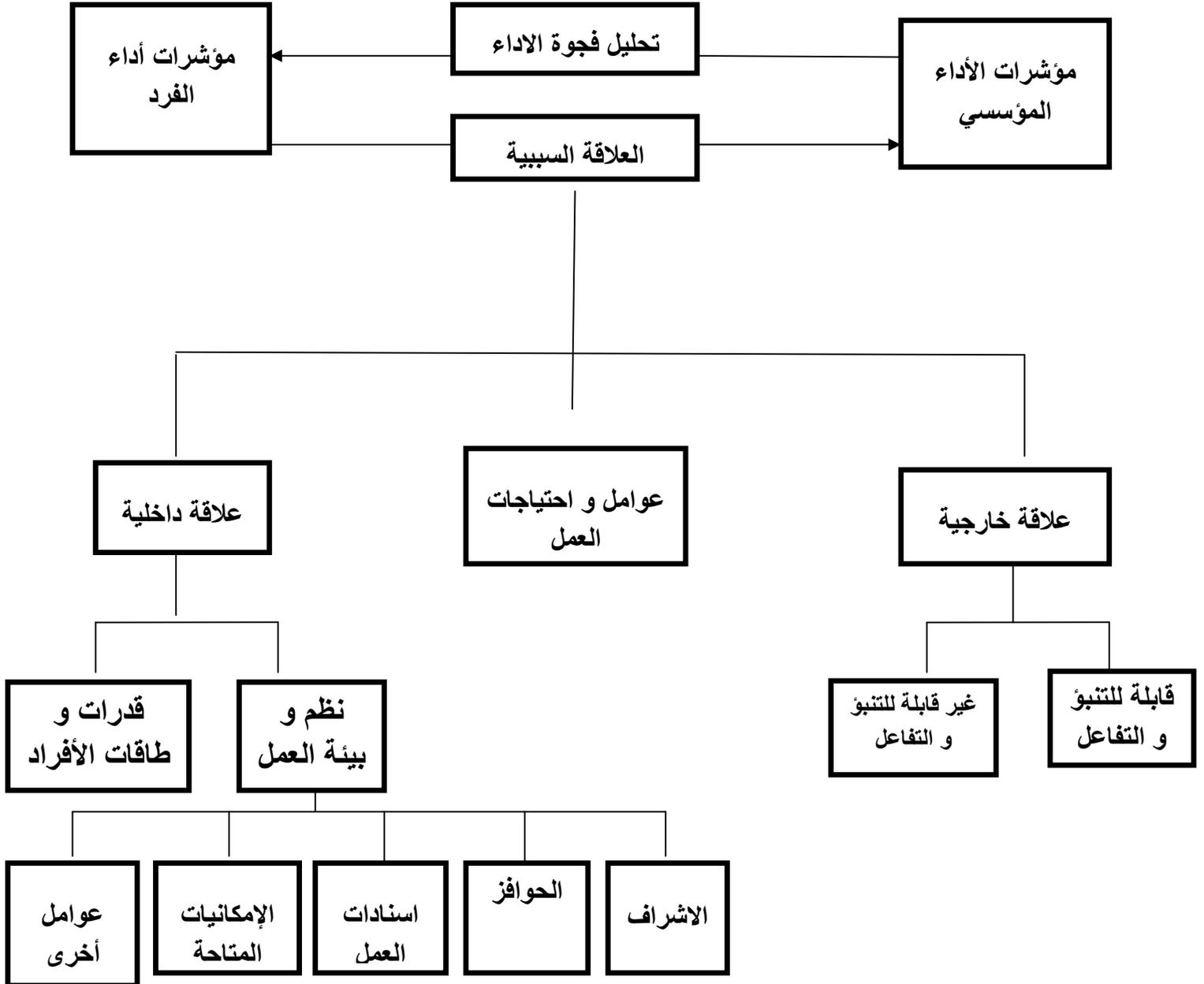
هذا الوضع يسبب مشاكل في جميع مجالات المؤسسة .

المستوى الثالث : تقييم الأداء الفردي

يتضمن تقييم الأداء لكل فرد من العاملين باعتبار المورد البشري من أهم موارد المؤسسة ، و يتم التقييم من خلال استعمال جملة من المعايير (مؤشرات) و ذلك لمعرفة مستوى أداء الأفراد على مستوى كل وظيفة .

تتأثر المستويات سابقة الذكر ببعضها و تؤثر فيما بينها و هذا نظرا لطبيعة العلاقة بين هذه المستويات فالفرد جزء من المؤسسة و المؤسسة جزء من القطاع العام ، فكلها تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم ، و نقاط الضعف لأداء الفرد أو المؤسسة أو القطاع العام ، و من ثم يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعزيزية و بما أنها عمليات تكاملية فان تقييم أداء الدولة يتطلب تقييما لأداء مؤسساتها ، و تقييم أداء المؤسسات يتطلب تقييم أداء أفرادها ، لكن نقطة الاختلاف بين هذه المستويات تكمن في أن لكل منها مجالات و مؤشرات أداء خاصة بها ، و لتدعيم ما سبق قوله فإنه من المستحيل أن تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوفر لها أفراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية ، و نظرا لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي و مستوى الأداء الفردي يمكن توضيح هذه العلاقات من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (5) العلاقة بين تقييم الأداء المؤسسي و الأداء الفردي



المصدر محمد الطعمانة معايير قياس الأداء الحكومية و طرق استنباطها

هذا الشكل يوضح أن هناك علاقة سببية بين أداء المؤسسة و الأفراد فكلما توفر للفرد مناخ توظيفي جيد يساعده على العمل فإن ذلك سينعكس على رفع أدائه و بالتالي تحسن أداء المؤسسة و على عكس ذلك فإنه في حالة عدم وجود مناخ تنظيمي مناسب يسبب ذلك ظهور فجوة في الأداء و التي لا بد من تشخيصها بطريقة عملية ، و التشخيص عادة يوضح آثار العوامل التالية على الأداء¹:

العوامل الخارجية :

و هي تؤثر على أداء الأفراد و المؤسسات على حد سواء ، و العوامل الخارجية تتمثل في عوامل قابلة للتنبؤ و أخرى غير قابلة ، و على العموم فهي تتمثل في العوامل البيئية (سياسية، اجتماعية، اقتصادية).

العوامل الداخلية:

و هي تتعلق بالتنظيم الداخلي في حد ذاته من جهة ، و الذي يشمل على نظام الإشراف و الحوافز و تخصيص الوظائف للأفراد بصورة مناسبة و الإمكانيات المتاحة كلها عوامل تؤثر على أداء الفرد ، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بقدرات و رغبات و طاقات الأفراد .

ثانيا : العوامل المؤثرة على الأداء

على إعتبار أن الأداء هو في مجمله القيام بالمهام أو الأنشطة المختلفة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل بالإيجاب أو السلب سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية و التي تتمثل فيما يلي²:

العوامل السياسية : و تتمثل في

- مدى ملائمة السياسات مع نشاط المؤسسة ؛
- المناخ السياسي العام و أثره على المؤسسة ؛
- وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة ؛

¹محمد الطعمنة ،معايير قياس الأداء الحكومية و طرق استنباطها دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي ص35

²محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع عمان ط1 2002 ص103-104

العوامل الاقتصادية : و يمكن حصرها في

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة ؛
- العمالة و البطالة و أثرها على المؤسسة ؛
- الإقتصاد المحلي و الإقليمي و العالمي و أثره على المؤسسة ؛
- النظام الاقتصادي للدولة و أثره على المؤسسة ؛

العوامل الاجتماعية : و هي كالآتي

- مصالح و قضايا و حاجات المؤسسة و المجتمع ؛
- مستوى الأخلاق و القيم و السلوك العام ؛
- توجهات المجتمع و نمط حياته و طبيعة سكانه ؛
- طبيعة العلاقات الإنسانية في المجتمع ؛

العوامل التكنولوجية : تتمثل في

- مدى مواكبة المؤسسة للتقدم التكنولوجي ؛
- أثر التقنية على أداء المؤسسة ؛
- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق ؛

العوامل البيئية : يمكن حصرها فيما يلي

- طبيعة المناخ و البيئة الداخلية للمؤسسة ؛
- الموقع الجغرافي و الإستراتيجي للمؤسسة ؛
- المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة ؛

العوامل القانونية : تتمثل في

- وجود دستور ينظم شؤون الدولة و المجتمع ؛
- وضوح التشريعات و القوانين ؛

العوامل البشرية :

- التركيبة البشرية من حيث السن و الجنس ؛
 - مستوى تأهيل الأفراد ؛
 - التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها ؛
 - نظامي المكافآت و الحوافز ؛
 - الجو السائد بين العمال و العلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين ؛
- و بصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه و منها ما يتعذر التحكم فيه ، بالإضافة إلى أن أداء المؤسسة يتأثر بدرجة التبعية للدولة ، فكلما كانت هناك تبعية للدولة فان هذا سيحد من تطور أداء المؤسسة ، و ذلك لتبني الدولة سياسة التدعيم و المساندة للمؤسسات فيقلل ذلك من حظوظها في المنافسة و المردودية و خاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي ، بينما إذا كانت المؤسسة على درجة عالية من الحرية في التسيير فإن هذا يزيد من فرص رفع الأداء .
- و من بين العوامل التي تساعد على تحسين الأداء يمكن إدراج ما يلي¹ :
- الاستماع إلى الزبون و محاولة إشباع حاجاته ؛
 - الهياكل التنافسية لينة و بسيطة ؛
 - الإستقلالية و سياق الإبداع ؛
 - تحفيز المستخدمين رغم القيود الموجودة ؛
 - تسهيل تداول نظام للقيم يتضمن جودة الخدمات : احترام العميل ، الدقة في الوقت ، الإرتباط و التعاون بين العمال .

¹ بلمقدم مصطفى بوشعور فوزية تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، دون تاريخ

المبحث الثاني : قياس و تقييم الأداء

يعتبر الأداء ذلك النشاط الشامل لمختلف المهام والعمليات والذي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها رغبة منها في تحقيق أهدافها وغاياتها التي تكون مجسدة في شكل خطط وسياسات وبرامج عمل، كما و أن المؤسسة لا تتمكن من معرفة مدى إنجاز الوحدات والأقسام التي بها كما هو مطلوب إلا بواسطة عملية التقييم والتي تعمل على كشف ماتم إنجازه وما إذا كان يتفق مع ما هو مخطط له، كما وتعمل على إكتشاف الانحرافات ومواطن الخلل فيها مما يسهل من عملية المعالجة و التصحيح، فضلا عن كل ذلك فان نجاح المؤسسة في ظل مجال أو نشاط تعمل فيه مرتبط بكفاءة وفعالية الأنشطة التي تقوم فيها بإنجاز الأدوار والمهام الموكلة لها ومن أجل ذلك فان المؤسسات الناجحة تعتمد على تقييم المستوى الذي حققته في كل مجال أو وظيفة بصورة دائمة و مستمرة، و لضمان نجاح عملية التقييم فإنها تلجأ الى الاعتماد على مجموعة المعايير أو المقاييس التي توضح مدى انجاز الأعمال بشكل جيد وصحيح وكذا إكتشاف الإيجابيات وتعزيزها والسلبيات ومعالجتها وذلك لإستمرار الحل المؤسسي.

المطلب الأول : قياس الأداء

الفرع الأول : مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه : "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و تسجيلها ، ولاسيما مراقبة و تسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"¹.
كما يعرف أيضا بأنه : "عملية اكتشاف و تحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة ، و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"².

¹ طاهر محسن المنصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ط1 دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن 2007 ص487 بتصرف.

² عيسى مرازقة الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء و الفعالية في المنظمات الهادفة للربح ،الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة المسيلة ، الجزائر 10-11 نوفمبر 2009 ص02 بتصرف

الفرع الثاني : مؤشرات قياس الأداء

يعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه (خاصة من طرف مفكري النظرية الاقتصادية الجزئية)، و هذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها ، أي الإيرادات الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تتحملها ، و من ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي تمتلك أداء جيد ، وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية و المحاسبية التي حققتها ، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين الى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة ، و التي تعبر بصفة أدق عن أدائها ، و تستخدم المؤسسة للتعرف على أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حقته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ ، تجدر الإشارة هنا أنه توجد طرق تقليدية في قياس الأداء ، و أخرى حديثة إلا أنه سيتم التركيز على الطرق الحديثة ، مع الإشارة الى الطرق التقليدية بايجاز .

1- المؤشرات التقليدية :

و قد تمثلت في : الإنتاجية ، القيمة المضافة ، فائض الاستغلال الخام النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار ، المردودية المالية ، المردودية الاقتصادية ، القيمة المضافة الاقتصادية ، و يعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا و استعمالا ، خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود الى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة و تكلفتها ، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين¹ .

غير أن هذه المؤشرات كانت تركز على الجانب المالي ، حيث تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي و ذلك راجع إلى عدة أسباب نذكر منها²:

- التركيز في تقييم النتائج على الماضي مما يؤدي إلى : القصور في تناول الأحداث و الأوضاع الحالية و المستقبلية ، افتقاد القدرة على سرعة تداول الأخطاء و تصحيحها ، العجز عن توقع المتغيرات و الأخطاء ذات التأثير على نتائج النشاط و من ثم صعوبة التعامل معها و تفاديها

مبكرا ؛

¹د. الشيخ الداوي تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقالة مقدمة في مجلة الباحث العدد 07 جامعة ورقلة الجزائر 2009 ص223

²ترميم محمد الكفراوي، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر، دراسة ميدانية رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة الزقازيق بمصر 2010 ص25-26 بتصرف

- إغفال بعض العوامل الجوهرية و الجوانب الأساسية ذات الأهمية المحورية في نجاح أو فشل المؤسسة ، كالجودة و المركز التنافسي و تطور المبيعات و العلاقة بكافة الأطراف ذات التأثير على الأنشطة ؛
- القصور في قياس قيم وآثار أبرز و أهم عناصر ممتلكات و قدرات المؤسسة في ظل بيئة الأعمال الحديثة ، متمثلة في الأصول غير الملموسة و التي تشمل : التميز و الجودة مقارنة بالمنافسين ، العلاقة بالأطراف الخارجية مثل العملاء و مدى رضاهم وولائهم للمؤسسة ، الموردين و مدى التزامهم بالمتطلبات الواجبة ، المساهمين و المستثمرين ؛
- ثقافة المؤسسة و مدى ولاء و مهارات العاملين بها ، و قدرتهم على الابتكار و الإبداع و درجة التعاون و الاتصال فيما بينهم ؛

1- المؤشرات الحديثة :

في بداية تسعينات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية ، و هذا بوضع التحسينات عليها و تطويرها بما يتلائم و مستجدات المحيط ، و كمحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التطور السريع في معدلات نمو الصناعة و الأسواق ، الى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس ، و كذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، و من ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي ، و تتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في :

أ- بطاقة الأداء المتوازن (الأهداف المتوازنة) :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز و أهم الوسائل الإدارية المعاصرة لقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن و مستقبلها ، حيث كان أول ظهور لهذا المفهوم في بداية التسعينات في كتابات ل Robert و David Norton و Kaplan حيث عرفا بطاقة الأداء المتوازن على أنها : " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من

مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط ، و لكن لتحقيق الترابط و اتصال الاستراتيجية بالأعمال ، و لمساعدة التنسيق الفردي و التنظيمي و انجاز الأهداف العامة¹.

فوفقا لما اقترحه كل من Robert Kaplan و David Norton في استعراضهما لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، فانه يمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي :

1- البعد المالي: يركز هذا المحور على الهدف الرئيسي للمؤسسات و هو تحقيق مستويات عالية من الأرباح و بذلك يتم دراسة سلوك المؤسسات التي تساعد في تحسين الأداء المالي في المدى القصير و الطويل ، و بذلك لا بد للمؤسسة من إتباع سياسات تساهم في تحقيق الأرباح المحققة ، و من هذه السياسات : تخفيض التكلفة ، تحقيق المرونة في الإنتاج ، و تطوير سياسات العمل باستمرار و هذا يعني وضع معايير أداء مالية تساهم في استمرارية المؤسسة و تقدمها².

2- بعد العملاء (الزبائن): و يركز هذا المنظور على نظرة العملاء لكيفية أداء المؤسسة لأعمالها و بذلك فهو يهتم بقياس مدى نجاح المؤسسة بالوفاء باحتياجات العملاء و توقعاتهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ، و بذلك تنجح المؤسسة في تحقيق رضا العملاء، و الذي يعتبر من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى منظمات الأعمال الى تحقيقها³.

3- بعد العمليات الداخلية: و يقصد به جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجيات العملاء و غايات و أهداف المالكين، و عليه فهو يختص بكفاءة التخطيط و التنفيذ لعمليات المؤسسة المختلفة، و يبحث أيضا عن أسباب إنحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة في مجالات تحسين و تطوير الإنتاجية ، كما يعكس المهارات الخاصة بتنظيم الأعمال و التكنولوجيا المستخدمة بغرض إضافة قيمة للزبائن، حيث تتركز المؤشرات و المقاييس الخاصة بهذا المنظور على الجوانب التي يمكن بتحسينها تحقيق المزيد من رضا

¹ إبراهيم الخولف الملکوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ط1 دار الوراق للنشر و التوزيع الأردن 2009ص72

² محمد قريشي التغيير التكنولوجي و اثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة ،جامعة بسكرة الجزائر 2014 ص49

³ زكية مقري ،نعيمه حياوي أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية وحدة منعة باتنة مقالة مقدمة في مجلة العلوم الإنسانية المجلد 7 الإصدار 13 جامعة البصرة العراق 2014 ص184 بتصرف

الزبائن و المكاسب المالية للمؤسسة ككل و بالأخص في مجالات دورة الإنتاج، الجودة، مهارات المستخدمين والإنتاجية¹.

4- بعد التعلم و النمو: ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي و النمو لدى العاملين، ويتحقق التعلم التنظيمي من ثلاث أمور أساسية: الموظفين بجميع مستوياتهم ، النظم والإجراءات التنظيمية، و بذلك فان هذا البعد يسعى إلى استثمار الموارد البشرية في المؤسسة، وإستخدام نظم و تقنيات المعلومات المساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، والسعي الى تحقيق التطور التكنولوجي و التقني للمؤسسة².

¹نرمين محمد الكفراوي، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للاداء بقطاع الفنادق بمصر، دراسة ميدانية رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة الزقازيق بمصر 2010 ص30-31 بتصرف

²زكية مقري،نعيمه حياوي أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية وحدة منعة باتنة مقالة مقدمة في مجلة العلوم الإنسانية المجلد 7 الإصدار 13 جامعة البصرة العراق 2014ص

و الجدول التالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المذكور أعلاه

الجدول رقم (02) مخطط توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن

البعد المالي	
المقاييس المالية	ما هي صورتنا في عيون حملة الأسهم ؟ (كيف يرانا المساهمون)
الربحية، العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، التدفقات النقدية	
بعد العميل	
مقاييس العملاء	ما هي صورتنا عند العملاء (كيف يرانا العملاء؟)
اجتذاب العملاء و الحفاظ عليهم رضا العملاء ربحية العميل صورة و سمعة المؤسسة	
بعد العمليات الداخلية	
مقاييس العمليات الداخلية	ما هي العمليات التي يمكن أن تحقق لنا الانطلاق و التميز لو تم التركيز عليها ؟ (في أي مجال يمكن أن نتفوق)
الجودة الزمن التكلفة الانتاجية	
بعد التعليم و النمو	
مقاييس التعليم و النمو	كيف تتم تقوية قدرة المؤسسة للتحسين و النمو والتطوير (هل يمكننا الاستمرار في خلق و تحسين القيمة)
رضا العاملين الحفاظ على العاملين الابتكار و الابداع التعليم و التدريب	

المصدر: شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف، الجزائر 2010 ص 226

إلا أن بطاقة الأداء المتوازن وجهت لها انتقادات من طرف الباحثين Massimiliano Bonacchi و Leonrdo Rinaldi حيث يرون بأن هذا النموذج محدود إذ يقوم بقياس الأداء الاقتصادي فقط وليس العام حيث أنه غير مزود بمؤشرات تقيس الأداء الاجتماعي و البيئي من منظور المسؤولية الاجتماعية فباغفال هذين البعدين لن يكتمل تصور مدى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة.

أ- مؤشرات قياس الأداء حسب الكفاءة و الفعالية ل Barillot:
و بصيغة أكثر عملية وضع Barillot P اقترح مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء ببعدي الكفاءة و الفعالية، تم تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (03): مؤشرات Barillot لقياس الأداء

مؤشرات	الكفاءة والفعالية	مجال القياس
الأرصدة الوسيطة للتسيير، القدرة على التمويل الذاتي، رأس المال العامل، الخزينة، الهيكلة المالية	الفعالية	مؤشرات الأداء المالي
المردودية المالية و المردودية الاقتصادية	الكفاءة	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إرضاء الزبائن من حيث النوعية ▪ إرضاء الزبائن من حيث العلاقات المحبوبة معهم (احترام الآجال، احتياجات الزبائن...) ▪ وفاء الزبائن (جذب الزبائن، المحافظة عليهم..) ▪ التنافسية: قوة الزبائن الكبار، الحصص من السوق الوطنية و الدولية 	الفعالية	مؤشرات قياس الأداء مع الزبائن

مردودية أجزاء الزبائن	الكفاءة	
التنافسية: تحديد الأسواق الجديدة، الاحتياجات الجديدة للزبائن	الفعالية	مؤشرات أداء
تكاليف دراسة السوق	الكفاءة	عمليات الابداع في مجال الأسواق
<ul style="list-style-type: none"> ○ التنافسية: عدد المنتجات الجديدة المقدمة الى السوق ○ عدد المنتجات الجديدة المقدمة من طرف المنافسين ○ نسبة المنتجات الجديدة الى التوقعات ○ نسبة رقم الأعمال الناتج عن منتجات يقل عمرها عن سنتين ○ دورة تطوير المنتجات الجديدة 	الفعالية	الابداع في مجال المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التكاليف : مصاريف البحث و التطوير ▪ مصاريف البحث في المنتجات النهائية ▪ مصاريف البحث الموجهة الى منتجات جديدة 	الكفاءة	
التنافسية: تحديد غياب جديد و تقنيات جديدة	الفعالية	مؤشرات الأداء في مجال
<ul style="list-style-type: none"> - التكاليف: المواد المستخدمة - مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة 	الكفاءة	الطرق الجديدة
<p>الفعالية الانتاجية: احترام آجال تنفيذ الطلبات، دورة الإنتاج، كمية المواد المستخدمة</p> <p>الليونة : زمن تغيير خطوط الإنتاج</p> <p>رد الفعل اتجاه طلبية ما - نوعية الانتاج</p>	الفعالية	مؤشرات أداء عمليات الإنتاج

		ثمن البيع مقارنة بالمنافسين - نوعية المنتج
	الكفاءة	الكفاءة الانتاجية: مردود التقنيات، نسب استغلال الآلات، مردود المواد، التكاليف، الهامش الصافي، هيكله التكاليف، إنتاجية اليد العاملة، المردودية الإنتاجية
التنظيم	الفعالية	إرضاء الأجراء، الوفاء والتحفيز (معدلات الغيابات)، استقرار العدد ووزن الأفراد المؤقتين
	الكفاءة	الانتاجية، الإنتاجية الظاهرة لليد العاملة، المردودية، ميزانية التكوين، زمن التكوين / زمن العمل.

المصدر: عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة باتنة الجزائر 2007 ص76

من خلال هذا الجدول نجد أن هذه المؤشرات أعطت صورة واضحة لأداء المؤسسة الاقتصادي الشامل و عن مدى تغطيتها للعديد من الجوانب و لو أن اختيار و إعداد مؤشرات الأداء لقياس الأداء بشكل واضح و خصوصا مع إدخال مؤشرات نوعية يخدم جميع الأطراف و الشركاء يبقى من الإشكاليات الميدانية التي تواجه المسيرين في مجال التطبيق .

المطلب الثاني : مفهوم و أهمية تقييم الأداء

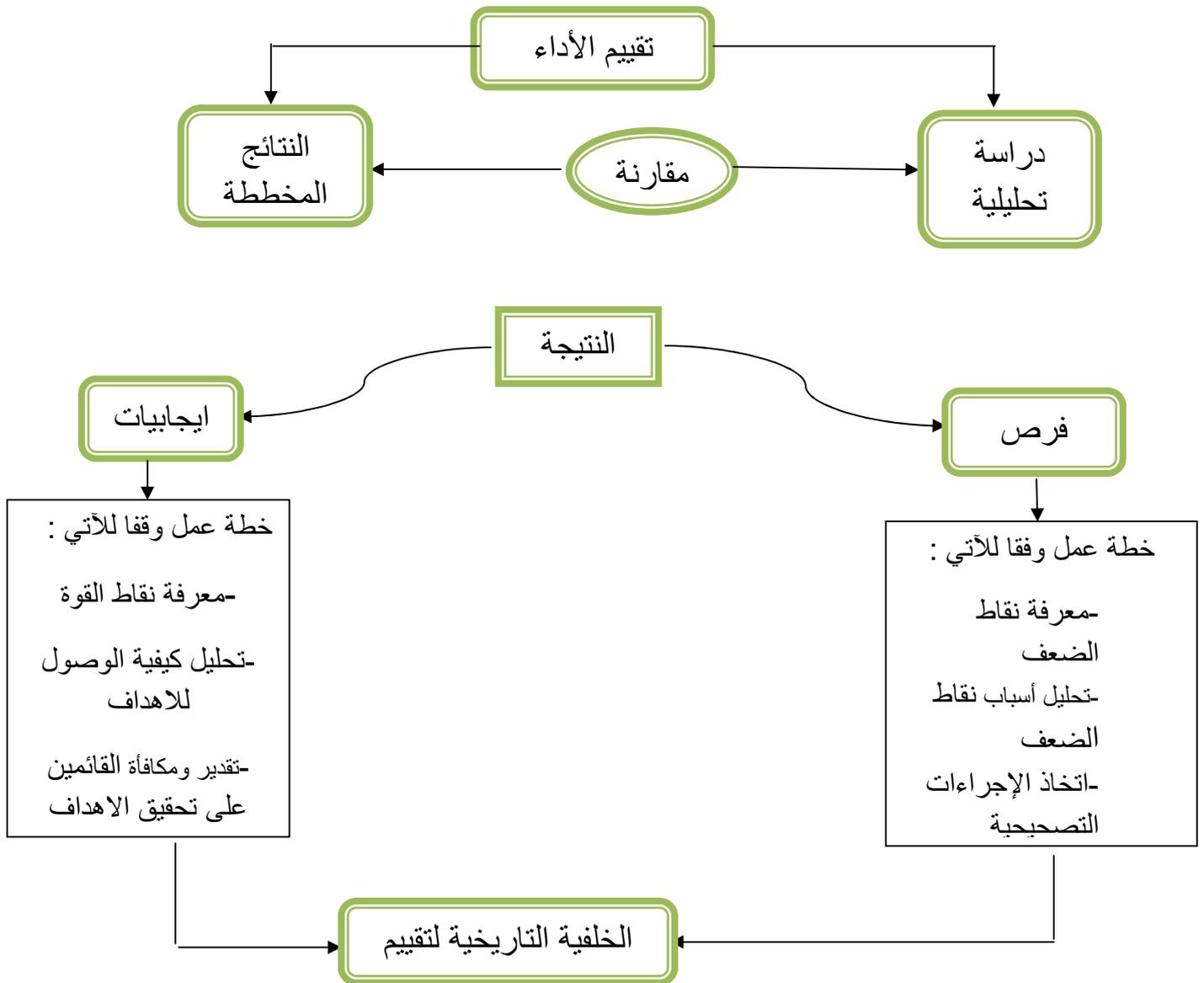
الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء

المقصود بتقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء¹.

مما سبق نرى أن تقييم الأداء هو نظرة معمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستتبهة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب لابد أن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية و الرقابة²، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلا ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

¹توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء-مداخل جديدة لعالم جديد دار الفكر العربي-دار النهضة العربية مصر 2004 ص06
²محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012ص12

الشكل رقم(6) عملية تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012

- كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحققة مسبقاً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.

-التقييم عملية تهدف إلى قياس ماتم إنجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة ومقارنته بما تم التخطيط له كما ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل .

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء

تظهر أهمية تقييم الأداء على مستوى الفرد والجماعة وذلك على النحو التالي¹:

- ✓ بالنسبة للفرد: يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء عمله المكلف بها و هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر، ففي حالة انخفاض أدائه يكتشف الأسباب وراء هذا الانخفاض و يعمل على تجنبها و مستقبلاً و الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.
- ✓ بالنسبة لجماعة العمل: على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي :

الكشف عن الاحتياجات التدريبية : يكشف التقييم عن مجالات النقص في المعلومات و المهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.

- إعادة النظر في أساليب وسياسات اختيار الأفراد : تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة.

¹ محمود يوسف عقله، مدخل في تقييم المشروعات دار الحمد للنشر الأردن الطبعة الأولى سنة 1999 ص57

المطلب الثالث : مجالات قياس وتقييم الأداء

لقد ذهب العديد من الباحثين الى أنه هناك جوانب أساسية في التنظيم (المؤسسة) إذا ما حددت لها معايير للتقييم فإنها تحقق الأداء المطلوب منها ، و فيما يلي عرض لبعض من تلك الجوانب ¹:

1. الإنتاج :

إذ يعتبر الإنتاج من بين المجالات التي يتم استخدام معايير التقييم فيها و التي تعمل على قياس كمية الإنتاج مقارنة بتكلفة عوامله كالعمل، رأس المال، الموارد و الآلات سواء كانت مجتمعة أو كل منها على انفراد ، كما و تتم عملية مقارنة بين الإنتاج الفعلي و الإنتاج المخطط له أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو الإنتاج في السنوات السابقة و ما الى ذلك.

2. التكاليف :

وذلك لغرض قياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخطط لها أو بالتكاليف المعيارية أو بتكاليف سنوات سابقة وبمثيلتها من المؤسسات الاقتصادية المشابهة المحلية منها أو الإقليمية، مما يتطلب ذلك توفير تقارير و بيانات واضحة أمام إدارة المؤسسة توضح الانحرافات الموجودة لغرض تصحيحها والنتائج الإيجابية لأجل تدعيمها و تعزيزها و كذا التوسع بها.

3. الإدارة :

إذ تبين معايير تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية مدى كفاءة إدارتها في أداء المسؤوليات الموكلة لها بنجاح، كنجاحها في تنفيذ الموازنات التخطيطية ، حسن إدارة و استغلال الأموال و كذا الموارد المتوفرة لديها و كذا التنفيذ الجيد للعمليات و الخطط المرسومة .

4. القوى العاملة :

إذ تستخدم المعايير هنا للتعرف على إنتاجية العامل الواحد و كذا التطور الحاصل فيها مع مرور الزمن و معرفة مدى تأثير كل من الإصابات و الإجازات و الغيابات و الإنقطاعات و النزاعات العمالية عليها .

5. المركز المالي :

تعتبر المعايير في هذا المجال من أفضل الوسائل التي يكشف من خلالها على الوضع المالي للمؤسسة، إذ تعمد الى تبيان كفاءة المؤسسات في استخدام رأس مالها و كذا الموجدات الثابتة و المتداولة

¹ مجيد الكرخي تقويم الأداء باستخدام النسب المالية دار المناهج للنشر و التوزيع عمان ط1 2007 ص31

لديها كما و تهدف الى إيضاح مدى الاستفادة من التسهيلات الائتمانية و القروض التي تحصل عليها و معدل كلفة التمويل و تحليل الأرباح و طريقة توزيعها و الاحتياطات التي بنتها المؤسسة لمواجهة حالات الطوارئ و الظروف غير الاعتيادية و ما الى ذلك .

6.الموازنات التخطيطية :

إن توفر معايير الأداء يساعد على وضع الموازنات التخطيطية للمؤسسات إذ يكون باستطاعتهم رسم الخطط و السياسات الإنتاجية و الأجرية و السعريّة و التسويقية...الخ في ضوء مسار المعايير و النتائج التقويمية التي تغطيها .

كما و قد يتعدى تقييم الأداء من منتجات و إنتاجية المؤسسة و كذا المركز السوقي الى تقييم التكاليف و الجودة و المركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية و المنتجات المخطط لها مسبقا .

7.الانتاجية :

تمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من سلع و خدمات و بين مدخلاتها، كما و تعتبر الإنتاجية مقياسا لدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد و طاقات متاحة لها و بما يكفل تحقيقا للأهداف المنشودة .

8.المركز السوقي :

تمثل الحصة السوقية للمؤسسة و التي تشير الى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم أعمال المنتج أو الخدمة على مستوى السوق و عادة ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق .

هذا و لا يعني أن تقييم الأداء يتوقف عند هذا الحد من المجالات بل يتعداها إلى مجالات أخرى، إذ أن هذه الأخيرة تختلف من مؤسسة إلى أخرى و يرجع ذلك للتعدد و التباين في المجالات التي تشتمل عليها العملية الأدائية إلى الأهمية النسبية لكل مجال و إلى مدى مساهمته في تطوير المؤسسة، و يعني ذلك أن تحديد معايير تقييم الأداء لا يقتصر على المجالات السابقة إنما يتعداها الى مجالات أخرى كمجال الخدمة و البحث و التطوير و المسؤولية الاجتماعية، إذ يتضمن المجال الأول على معايير متنوعة و متعددة في قياس جودة الخدمة و التي تختلف من نشاط الى آخر تبعا لاختلاف نوعها، و ينصب اهتمام تلك المعايير حول كمية و نوعية الخدمة، الزمن المستغرق في تقديمها، المنفعة المتحققة منها مقابل كلفتها، مدى توفر تغطية عكسية من المستفيدين و ذلك لتحسين نوعها، أما مجال البحث و التطوير فان المؤسسة و من أجل الانتفاع به فهي تعمل على تشجيع و تنمية الإبداعات فيها، و ذلك بما

يتوافق و توجهاتها المستقبلية، لذلك فهي تعتمد على وضع معايير لقياس ذلك كعدد البحوث المنجزة خلال فترة زمنية معينة، إمكانية تطبيقها واقعيًا و عدد البحوث التي طبقت منها فعليًا و العائد على الاستثمار في البحوث و التطوير (زيادة في نسبة المبيعات أو نسبة الأرباح كنتيجة مباشرة لجهود البحوث و التطوير) و فيما يخص المسؤولية الاجتماعية كمجال من المجالات التي يمكن أن تشتمل عليها العملية الأدائية فإنه من الصعب في أغلب الأحيان قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة به نظرا إلى أن قياس إسهاماتها في حماية المجتمع الذي تتواجد فيه لا يمكن قياسها قياسا كميًا كتحقيق أدائها في مجال مكافحة تلوث البيئة أو المشاركة في الأنشطة المجتمعية كالثقافة، تجميل المنطقة، الاستقرار الوظيفي للعاملين و مدى تطبيق القوانين الحكومية و لطالما أن هذه الأعمال بالإضافة إلى أعمال أخرى لا يمكن قياسها كميًا فإن الحكم على أدائها يكون بالنتائج المتحصل من سياستها العامة و ما تقدمه من نشاطات ذات مصلحة عامة كإشباع حاجات و رغبات أفراد المجتمع، خلق فرص العمل لهم و تنمية خبراتهم الإدارية و الفنية و كذا زيادة الدخل القومي، رفع مستوى المعيشة للأفراد و تحقيق مستوى أفضل من الرفاهية لهم، كما و أن هذه

السياسة تقيم و تقدر على أساس المبالغ التي تنفقها سنويا بالمقارنة مع ما أنفقته مؤسسات مماثلة لها تعمل في نفس المجال، أو على أساس الشكاوي و المخالفات التي لحقت بها مقارنة مع غيرها من المؤسسات المثيلة في السوق خلال فترة معينة.

و لغرض إحكام المؤسسة لعمليات تقييم أدائها و الرقابة عليها فإنها تلجأ إلى استخدام معايير أو مؤشرات معينة في قياسه، و تمثل هذه الأخيرة وسائل عملية تقاس بها كفاءة الأداء المؤسسي و فعاليته و على اعتبار أنها تمثل بيانات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية العمل بشكل جيد فهي تعمل على اكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها و من ثم العمل على تعزيز الإيجابيات و تصحيح الانحرافات و بذلك ضمان استمرارية العمل المؤسسي .

المطلب الرابع : الإستراتيجية و الأداء

يقوم الأداء على فكرة مآلها أنه يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر و الذي يعكس نجاح أي مؤسسة و إستمراريتها و قدرتها على التكيف مع ما هو محيط بها أو فشلها و انسحابها ، كما و يشتمل كغيره من المصطلحات على مفاهيم تتعلق به كالنجاح أو الفشل، الكفاءة و الفعالية، الأداء المخطط و الفعلي ، الأداء الكمي و النوعي، كان ينظر للأداء قديما من ناحية القيمة المالية التي تحققها المؤسسة لكن أغلب

المؤسسات وجدت أن هذا المنظور لا يسمح لها باستمرارية وفعالية أدائها، و من هذا المنطلق جاءت عدة دراسات عملت على توضيح تلك الفكرة و من بينها دراسة كل من G.Hamel & CK.Prahald والتي أوضحت أن كثير من المؤسسات كانت تطمح لتحقيق أهداف معينة على الرغم من أن مواردها وإمكاناتها لا تسمح بذلك لكن مع مرور الوقت وجدت نفسها قد نجحت في كل المستويات ووصلت الى ما كانت تطمح إليه، فمن خلال هذه الدراسة تبين أن إدارة المؤسسة و الأساليب المستخدمة في تحقيق ما ترغب فيه تلعب دورا كبيرا في ذلك و لعل

من بين تلك الأساليب ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية¹.

يقصد بالإدارة الإستراتيجية :تلك العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة و تحديد أهداف أداء معينة و تطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية و الخارجية ذات العلاقة ثم التعهد بتنفيذ الخطط المختارة².
وفقا لهذا التعريف فإنه يستند الى ثلاث أفكار رئيسية هي :

- الإدارة الإستراتيجية عملية يتم من خلالها بناء الاتجاه المستقبلي للمنظمة .

وضع الأهداف لأعمال معينة و العمل على تنفيذها و تجسيدها واقعيًا، و ذلك بوضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق ذلك أخذا بعين

- الاعتبار الظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

- العمل على تنفيذ الخطط و الاستراتيجيات من أجل تحقيق تلك الأهداف.

كما و قد عرفت على أنها :مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة و فعالية و يتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية و تطبيقها و تقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل³ ، و لقد اعتبر هذا التعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها وصف أو تصور للتوجه المستقبلي للمؤسسة و مسار أعمالها و أنشطتها و الذي تحاول من خلاله احتلال مكانة متميزة في محيطها، كما و يقع على عاتق الإدارة صناعة أو صياغة الإستراتيجية و تنفيذها و كذا القيام بعمليات

¹شيقارة هاجيرة الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال جامعة الجزائر دفعة 2004-2005 ص109-110.

²كاظم نزار الركابي الاستراتيجية العولمة و المنافسة دار وائل للنشر و التوزيع عمان ط1 2004 ص58

³حسن الدوري الإدارة الاستراتيجية و التميز الإداري ، التخطيط الاستراتيجي بدون تاريخ

التقويم لها على اعتبار أنها أسلوب عمل أو ذلك الإطار العام الذي يحكم المؤسسة في مختلف الأنشطة و المهام و ذلك في حدود أهدافها .

كما و عرف آخرون الإستراتيجية على أنها توجه المنظمة و نظامها الكلي بعيد الأمد بما يضمن توافق مواردها مع تغيرات البيئة خاصة أسواقها و زبائنها إضافة الى مقابلة توقعات المساهمين، قصد أن تعرف أين تريد أن تذهب المنظمة لتحقيق أغراضها و الوصول الى رسالتها¹.

و بذلك فان الإستراتيجية هي تحديد للتوجهات المستقبلية التي تضمن تحقيقا فعالا لأهداف المؤسسة و ذلك على المدى البعيد أخذا بعين الاعتبار ما هو متوفر لديها من موارد و ما هو سائد في المحيط .

إن الأداء و الإستراتيجية هما مفهومان مرتبطان و متكاملان إذ أن نجاح الأول يعتمد على نجاح الثاني فالأداء ما هو إلا نتيجة اختبار فعلي وواقعي لمصادقية الإستراتيجية (أو التوجه الاستراتيجي)المتبعة من طرف المؤسسة و الموضحة من لأبعاد و حالات تكيف المؤسسة مع بيئتها كما أن نجاح الأداء يعتمد على مدى كفاءة المؤسسة و قدرتها على إعداد الاستراتيجيات المناسبة و كذا التنفيذ الجيد لها و التي تشمل خمس خطوات هي²:

✓ صياغة الرؤية الإستراتيجية التي تزود المؤسسة باتجاه طويل الأجل و تساعدها في وضع رسالة واضحة تسعى للوصول إليها .

✓ تحويل الرؤية و الإستراتيجية إلى أغراض و أهداف أداء قابلة للقياس .

✓ الانتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة .

✓ تحقيق و تنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة و فعالية .

✓ تقييم الأداء و مراجعة التحسينات الجديدة و تحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل .

و بذلك فالأداء ما هو إلا نتيجة لهذه العمليات أو المراحل و أي خلل أو إخفاق في أي منها سيعكسه أو يؤشره الأداء، و في نفس المجال فان أهمية الأداء تبرز من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي : البعد النظري، التجريبي و الإداري .

¹نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ط1 2004 ص31

²هيثم أحمد حسين عبد المنعم نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات دون تاريخ

فمن الناحية النظرية اهتمام مختلف الإدارات به نظرا لما يمثله لها من أهمية اذ يعتبر مقياسا لنجاحها أو فشلها و كذا اشتمال أغلب النظريات على مضامين و دلالات تخص الأداء سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر و يكمن السبب وراء ذلك في أن الأداء يمثل اختبار زمني للاستراتيجية المتبعة .

أما من الناحية التجريبية فان أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام معظم الدراسات و البحوث التي تخص الأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة، أما على صعيد الأهمية الإدارية للاداء فإنها تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد و المميز الذي حظي به من قبل إدارات المؤسسات و ذلك من خلال نتائجه و التي يمكن استخدامها في إجراء التحويلات و التغييرات على مستوى كل من الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات و حتى البرامج .

انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن الإستراتيجية هي ذلك الإطار أو المرشد العام لنشاط و عمليات المؤسسة خلال سنوات قادمة كما أنها تمثل الطريق الموصل لما تسعى إليه من أهداف و غايات، فالوصول إلى ذلك راجع الى مدى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات و خطط تضمن لها ذلك و كذا التنفيذ الصحيح و الجيد لها .

المبحث الثالث : انعكاسات الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة

إن العلاقة الوثيقة بين الإبداع التكنولوجي و المنافسة تفرض على المؤسسة العمل على تحسين أدائها و خاصة تطوير كفاءات المورد البشري باعتباره العامل الأساسي لعملية الإبداع كونه مصدر الأفكار الجديدة، ويجدر بالمؤسسات الاهتمام بأفكار العمال التي تصب في حل المشاكل وتطوير وتحسين ظروف العمل من أجل تحسين الأداء بشكل عام و تبني الأفكار الجديدة والإبداعية التي تتميز من خلالها المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة وبالتالي اكتساب حصة سوقية و مكانة أكبر في السوق.

المطلب الأول : أهمية الإبداع التكنولوجي كعامل لتمييز أداء المؤسسة و تعزيز تنافسيتها

لقد أصبح الإبداع التكنولوجي عاملاً أساسياً في التنافسية بين المؤسسات، فهو يمثل اليوم أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية و الجودة على المدى الطويل، فالميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق و تقنيات جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹، و يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد و الإبداع، و العمليات التي تحقق النجاح يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المنظمة شيئاً يفترق إليه منافسوها يسمح بالتميز للمنظمة و بتميز نفسها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض بعض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها، استناداً إلى إبداعها و تجديدها، و يسعى المنافسون عادة إلى محاكاة عمليات التحديث الناجح لدى بعض الشركات.²

حيث أن التكنولوجيا يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في مساعدتها على تطوير و استمرارية قدراتها و في نفس الوقت إيجاد فرص نمو جديدة استجابة لظروف السوق المتغيرة، فزاد الاهتمام بالمورد البشري الذي يملك القدرة على الإبداع و الابتكار، البحث و التطوير، حيث أثبتت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتطورة أنه من 60% إلى 80% من التحسين في المستوى المعيشي يرجع إلى التقدم التكنولوجي و أن 20% يعود إلى تراكم رأس المال .

يلعب الإبداع التكنولوجي دوراً هاماً في تمييز أداء المنظمة و تعزيز قدرتها التنافسية، خاصة مع اشتداد التنافس في الأسواق الذي يقوم على أساس القدرة على الإبداع، حيث صارت القدرات الإبداعية

¹ <http://www.uokoufa.edu.iq,02-04-2017> 09 :03

² <http://chmq.com,26-04-2017>

اليوم من أهم المعايير المعتمدة لقياس و تقييم أداء المنظمة، إذ لا يمكننا تجاهل أهمية الإبداع التكنولوجي على وجه الخصوص في تحقيق الرقي لمختلف المجتمعات و المنظمات، و تكمن أهمية الإبداع التكنولوجي في تحقيق أداء المؤسسة و تعزيز تنافسيتها من خلال :

إثارة الطلب خاصة في الأسواق المشبعة، إذ يقوم الإبداع بتقوية الطلب الأولي (التجهيزات) عن طريق عرض جديد، و يقوي الإبداع الطلب الثانوي (التجديد) عن طريق إحلال منتجات جديدة و إزالة المنتجات المتواجدة، فالرغبة في الشراء تتواجد بتواجد منتجات جديدة.

- إثارة العرض و خلق موارد جديدة للدخل : تبحث المنظمات دوما على التطور و يعد الإبداع موردا هاما لتطوير نشاطها، فعن طريق بعث منتجات جديدة،زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق و تنويع النشاط تقوم المنظمة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها.
- زيادة قدرة المنظمة على التنافسية و ذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج و من خلال الإبداع في المنتج أو طريقة التصنيع، و منه إتاحة فرص الولوج في الأسواق، و من جهة أخرى تقديم منتجات جديدة في أسرع وقت تمثل مصدرا لتمييز المنتجات من خلال الجودة العالية و الخدمات المميزة و السريعة التي تختلف عما يقدمه المنافسون، مما يحفز العملاء على اقتناء تلك السلع أو الخدمات و منه خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن إزاء منتجاتها¹.
- مواجهة الموزعين فالإبداع هو السلاح الوحيد و المباشر للمنتجين، خاصة و أن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكنا و لصالح المنتجين.
- جذب الزبائن و الحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطورة و فعالة.
- فتح أسواق جديدة للمؤسسة المبدعة، وذلك يؤدي الى زيادة حجم المبيعات و من ثم زيادة الربحية. إمكانية المؤسسة أن تكون فائدة
- للسوق في مجال نشاطها، فهذه فرصة ذهبية يمنحها لها الإبداع.
- الحفاظ على بقاء و استمرارية المنظمة، و ذلك نتيجة تطوير منتجاتها لمواكبة تغيرات المحيط و التنويع في منتجاتها مما يجعل من دورة حياتها طويلة .
- الإبداع يتبع بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة و تهدف إلى تحقيق نفس الحاجات .

¹رقابية فاطمة الزهراء مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الاعمال واقع الجزائر ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة البليدة 2010 ص9

- إمكانية قياس قيمة المنظمة و أدائها بصورة دقيقة و كاملة خاصة و أن المعرفة تمثل قسطا كبيرا من قيمة المنتج و من قيمة المنظمة في مجتمع المعرفة¹.
- فالمنظمة الناجحة و من أجل ضمان بقائها و استمرارها يجب أن لا تكتفي بالقيام بأعمالها أو تؤدي الوظيفة الملقاة على عاتقها فحسب، إنما يجب أن تكون إستراتيجيتها أكثر بعدا و تطلعا للمستقبل استعدادا و تكيفا، حيث تميز مركزها التنافسي في السوق من خلال جودة خدماتها و كفاءة أدائها و توسيع أهدافها، و بتعبير آخر كي تكون المنظمة خلاقا و مبدعة يجب أن تولي اهتمام و تشجيعا واضحا للإبداع و التجديد.

المطلب الثاني : الإبداع التكنولوجي و إستراتيجية التكلفة، التميز، التركيز

يعتبر الإبداع التكنولوجي الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف التغييرات البيئية، و فيما يلي سنتطرق باختصار لتأثير الإبداع التكنولوجي على التكاليف، التميز، التركيز²:

1-التأثير على التكاليف : إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، و العقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا و هو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، و من ثم تخفيض عوائق الدخول و تهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة، في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث و التطوير من أجل تطوير المنتجات و العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية و الذي لا يضمن تحقيق النجاح، إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي و الفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي و هو ارتفاع حجم الإنتاج و تدني تكلفة إنتاج الوحدة³.

- ارتفاع حجم الإنتاج : بحيث أن إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون هدفه زيادة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة أي زيادة المردودية و بالتالي تخفيض التكلفة.

¹ www.robic.ca

² تشارلز و جاريت جونز الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد احمد المتعال دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية السعودية 2001 ص195

³ بن عاتق حنان حجاوي توفيق ملنقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة البليدة ص9

- تخفيض التكلفة الوحديّة للمنتوج : إن الهدف من الإبداع التكنولوجي هو تخفيض التكاليف و خاصة تكلفة إنتاج الوحدة، الأمر الذي يمكن من ترشيد العملية الإنتاجية و تحقيق هامش أكبر و بالتالي ضمان الاستمرارية و المنافسة.

2-التأثير على التمييز: يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات

جديدة، أو إضافة بعض الخصائص أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة، و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة ، و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمن مرتفعا مقابل القيمة التي يتلقوها و هم متأكدون بأنهم لم يخدعوا .

غير أنه يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث و التطوير و ذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص و التصاميم الإبداعية و الأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية و تقديم خدمات مميزة و سريعة تختلف عما يقدمه المنافسون.

3-التأثير على التركيز: يمكن الإبداع التكنولوجي المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين و هذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم و رغباتهم على أكمل وجه.

فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة و مواجهة زائد التكلفة.

و اذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فانه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز، و ما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز و هي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات.

كما سبق و أن ذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف و مساهمته في تمييز المنتجات اذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق

المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة ، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها لإستخدام كافة الخصائص و التصاميم الإبداعية و طرق و أساليب العمل المختلفة¹.

المطلب الثالث : آثار الإبداع التكنولوجي

تختلف و تتنوع الآثار الناجمة عن الإبداع التكنولوجي نذكر منها :

الفرع الأول : الآثار الاقتصادية للإبداعات التكنولوجية

إن الآثار التي يمكن أن تنتج عن وجود و تطوير الإبداعات التكنولوجية عديدة، و هي ترتبط أساسا بالنمو و التنمية الاقتصادية بصفة عامة و حتى تتضح الصورة نتطرق إلى النقاط التالية :

1- الآثار على التكلفة النهائية: و هنا يمكن التمييز بين حالتين هما حالة ارتفاع حجم المخرج و حالة تدني التكلفة الأصلية للوحدة:

الحالة الأولى: عندما يتم إدخال فنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع من عملية الإنتاج و ذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، و هذا نتيجة استخدام التكنولوجيات الجديدة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد.

الحالة الثانية: الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي الى التخفيض في التكاليف بصفة عامة و التكلفة الوحودية بصفة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية و بالتالي فان البعد الحقيقي و الفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض من التكاليف عن طريق ترشيد للعملية الإنتاجية التي تعد المعيار الحقيقي لقياس النمو الاقتصادي و تحقيق هوامش أكبر و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرار عن طريق استثمارات جديدة².

¹ بن عاتق حنان حجاوي توفيق ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة البليدة ص10

² عماري عمار بوسعدة سعيد الابداع التكنولوجي في الجزائر واقع و افاق - مجلة علوم اقتصادية و علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف العدد 3 2004 ص51

عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة نجد بأن الضغوط تنمو و تزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث يستطيع المنتجون منخفضي التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، و قد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنه توجد مشكلة انخفاض هامش الربح و ربما تنزلق إلى تحقيق خسائر، و بالتالي فإن التكنولوجيات المخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، إذن اذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها¹.

2- الآثار على الاستهلاك أو الاستعمال: هذه الآثار تتعلق بالمنتجات أكثر من أساليب الإنتاج، فالتجديد و التحسين في السلع يفترض أن يضمنان سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة، و بالنسبة للأفراد و الأعوان الاقتصاديين على حد سواء.

من جانب التوحيد الصناعي مثلا، يستلزم الأمر صنع المواد و السلع وفق مواصفات بحيث لا تعرض المواطنين بصفة عامة و العمال بصفة خاصة الى الأخطار مهما كانت درجتها، و عادة ما تدخل هذه الأمور كلها في مجال جودة المنتجات، إذ أنه كلما قلت العيوب و النقائص كلما نجحت عملية الإنتاج.

3- الآثار على التصدير: إن إحدى المعايير التي يستند إليها في قياس أداء المقاولات المعاصرة في قدرتها على التصدير، و بالتالي الحصول على أكبر كمية من العملة الصعبة، و الواقع أن أوجه العملية بذاتها مرتبطة ببعضها البعض، فانطلاقا من تحسين الجودة يحدث تخفيض في تكاليف الإنتاج و التكلفة النهائية، فاحتلال وضعية تنافسية أقوى يعني الاستحواذ على شريحة سوقية أكبر، فارتفاع أو تعظيم رقم الأعمال ثم الحصول على أرباح أكبر، و من ثمة توزيع جزء منها على المساهمين و إعادة استثمار الجزء الباقي في نشاطات مختلفة منها البحث التطبيقي أو الإبداع التكنولوجي، في حقيقة الأمر ان القدرة الفعلية لا تتمثل في تصدير أكبر الكميات فحسب، بل في تصدير أكبر كمية أو أعظم قيمة من المنتجات التي تتصف بمواصفات تكنولوجية متقدمة².

¹ <http://kenanaonline.com,25-04-2017,18:05>

² عمري عمار بوسعدة سعيد الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع و افاق - مجلة علوم اقتصادية و علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف العدد 3 2004 ص52

الفرع الثاني : آثار الإبداع التكنولوجي على المؤسسة

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات و إجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة و مقابل تكلفة منخفضة و بالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط. و فيما يلي سنتطرق بشكل مختصر لتأثير الإبداع التكنولوجي على تحسين الأداء، تحسين التنظيم الإداري و مواكبة التطور التكنولوجي .

1-تحسين أداء المؤسسة: يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث و التطوير و استخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية و المالية و البشرية و التكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء، و قد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا و اليابان و أمريكا الشمالية أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي و الإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية و أرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج و العمليات.

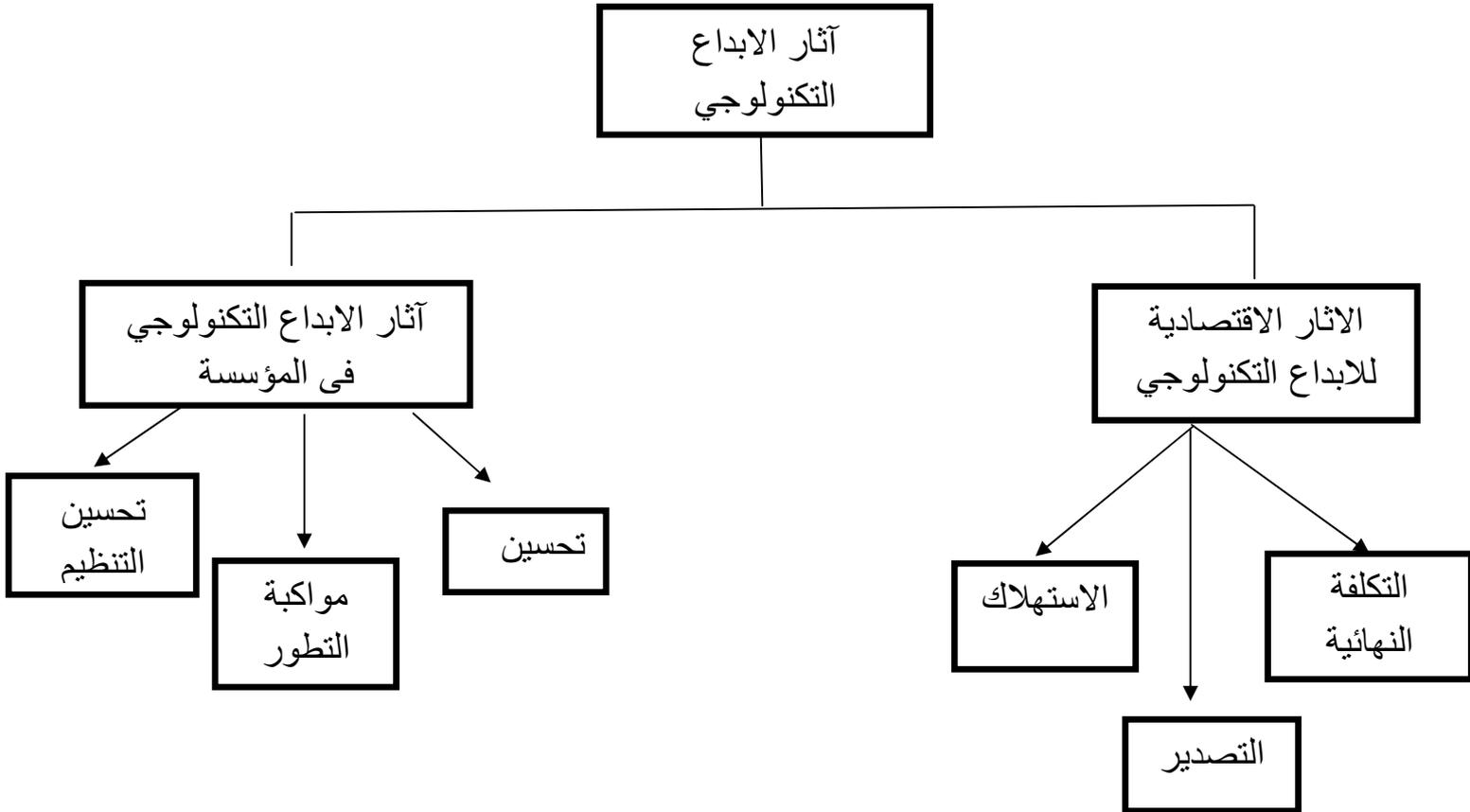
2-تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعمل الإبداع التكنولوجي على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية و المشاركة، مما يشكل حافزا ل طرح المبادرات و ظهور القدرات الإبداعية، كما يسمح الإبداع التكنولوجي بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلب الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة، هذا ما يؤدي الى تحسين الطاقة الإنتاجية و الرفع من جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل و أساليبه و بالتالي فان التجديد في وسائل الإنتاج لابد أن يصاحبه تغيير في نوعية و كمية اليد العاملة المشتغلة بها، بتكوينها و تأهيلها لاستخدام هذه

التجهيزات الحديثة¹.

3- مواكبة التطور التكنولوجي: يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى زيادة قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، و ذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث و التطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها، فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات و التعديلات على منتجاتها أكثر من لجونها إلى طرح منتجات جديدة نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات.

و نوضح هذه الآثار من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (7) آثار الإبداع التكنولوجي



المصدر : من اعداد الطلبة و بالاعتماد على المراجع السابقة

¹فتان الطيب دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول -حالة الجزائر مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال جامعة تلمسان 2009-

خلاصة الفصل

يشير الإبداع التكنولوجي إلى مجموعة العمليات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى إيجاد و تطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين أدائها داخل المؤسسة، لما له من تأثير إيجابي على موارد المؤسسة و إستراتيجيتها من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة بكيفية تهدف الى تعزيز مكانتها في السوق و يعد مطلباً هاماً و شرطاً أساسياً لمواكبة المستجدات المتعلقة بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة و لذا أصبح إلزاماً على المؤسسات الاقتصادية أن تهتم بمصادر الإبداع التكنولوجي و تمارسه بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها.

يستوجب على المنظمات على اختلاف حجمها و طبيعة نشاطها الاعتماد أكثر على استراتيجيات واضحة و فعالة لتأهيل أوضاعها الاقتصادية و تعزيز تنافسيتها من أجل مواجهة تحديات الانفتاح الاقتصادي و العولمة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لحالة

شركة المواد الكاشطة بسعيدة

ABRAS

المبحث الاول : نظرة عامة حول شركة المواد الكاشطة



المطلب الأول : تعريف ونشأة مؤسسة ABRAS

1- نشأة مؤسسة ABRAS :

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكيماويات ENAVA سنة 1982 ،وفي 5 فيفري 1997 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية ،وأصبحت أصل ولها فروع من بينها (سعيدة ،جيجل ،وهران ،الثنية)والتي تختص في انتاج الزجاج والمواد الكاشطة تفرعت ABRAS عن الشركة الأم لتختص في إنتاج الزجاج المواد الكاشطة ،وحرصت على إبقاء علاقة التكامل والتعاون بينهما وبين الشركات الأخرى المختصة في انتاج الزجاج باتباع استراتيجيات معينة.

2- تعريف مؤسسة ABRAS :

تأسست الشركة بموجب المرسوم رقم: 82/418 الصادر بتاريخ: 1982/12/09 ، وقد فتحت أبوابها سنة 1983 ، و قد بنيت و جهزت من طرف (UNIVERSEL- BEA Autriche)، و هي وحدة من المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ENAVA (Enreprise nationale des verres et abrasifs)، و مقرها عيون الترك ولاية وهران،مكلفة بتسيير و استغلال و تنمية نشاطات الزجاج و الكشط لتغطية الحاجيات الوطنية و من صلاحيات المؤسسة إدارة وحداتها الإنتاجية و هي :

- وحدة إنتاج المواد الكاشطة المطبقة و المربوطة - سعيدة.
- وحدة إنتاج المرايا و تحويل الزجاج (afrika-jijel) - جيجل.
- وحدة إنتاج الزجاج البيتي (nover-chlef) - الشلف.
- وحدة إنتاج المرايا و تحويل الزجاج (soniver-thenia) - الثنية- بومرداس.

تعتبر مؤسسة ABRAS فرع من الأصل ENAVA لما سبق ذكره ،تقع ولاية سعيدة بالمنطقة الصناعية طريق الرباحية ،لها رأس مال يقدر ب:174.500.000 دج و طاقة انتاجية تعادل 1230 طن/سنة ،توظف حوالي 87 عامل و تقوم المؤسسة باجراء تكوين داخل المؤسسة لمواردها البشرية واستثمارهم لاعطاء العائد الايجابي ،أما في حالة العكس فتلجأ المؤسسة إلى اجراءات أخرى تتمثل في تمديد وقت التجربة ومن تمسك أو تسريح.

تتعامل مع مجموعة من الزبائن في مختلف انحاء الوطن من بينها :عنابة ،حاسي مسعود،روبية ،وهران ،تيارتالخ.



2-1- تسمية مؤسسة ABRAS:شركة المنتوجات للمواد الكاشطة

SOCIETE DES PRODUITS ABRASIFS

ونعني بكلمة "المواد الكاشطة"تراكم حبيبات كشط ومادة رابطة مجمدة بدرجة حرارة معينة وفقا لنوعية المادة الرابطة ،أي الحبيبات مربوطة فيما بينها بالرابط يتميز المشد بطبيعته التي تعين المسافات ما بين الحبيبات ،الحصول على هذه النسبة مرتبطة بنسب الشد ،يمكن ضبط الرحي ليقوم بأي عمل بسهولة .



- **موقع الشركة:** تقع شركة المواد الكاشطة SPA بسعيدة على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة و ولاية معسكر في المنطقة الصناعية ، و اختيرا هذا الموقع لأن العامل المناخي للمنطقة يعتبر عامل أساسي في نجاح مثل هذه المشاريع ، حيث أن مختلف المواد الأولية يجب أن تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حتى يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية ، تتربع على مساحة قدرها 550000 m^2 ، ومستغل منها 400000 m^2 ، و موزعة بين (مباني إنتاجية ، مباني إدارية ، مباني ملحقة).
- **منتجات للشركة:**

تنتج الشركة حوالي 12000 منتج متنوع في الأبعاد ، الشكل و المكونات حسب الطلب ضمن نوعين أساسيين هما:

1- المواد الكاشطة المربوطة : ABRASIF LIES

يمكن حصر هذا النوع في ثلاث منتجات رئيسية هي:

- سيراميك Céramique
- بكيليت bakélite
- أقراص كشط القطع Disque Ebarbé et Tronçonnage
- تستعمل المنتجات المذكورة أعلاه في الأعمال التالية :

تصحيح - الشد - قص الزوائد - القطع - ترقيق - طحن بالاحتكاك - تلميع.



2- المواد الكاشطة المطبقة ABRASIF APLIQUEES

تعني عبارة (كشط مطبق) جميع مواد الكشط الملتصقة بادن سائل (غراء حيواني أو راتنج

(Colle animal ou résine)، تستعمل بالأخص للأشكال المقعرة و الحدبة صعبة العمل فيها، و تظهر أربعة أصناف من هذا النوع:

ورق Feuille - أشرطة Bandes - ألياف Rouleaux - أقراص Disques

تستعمل المنتوجات المذكورة أعلاه في الأعمال التالية :

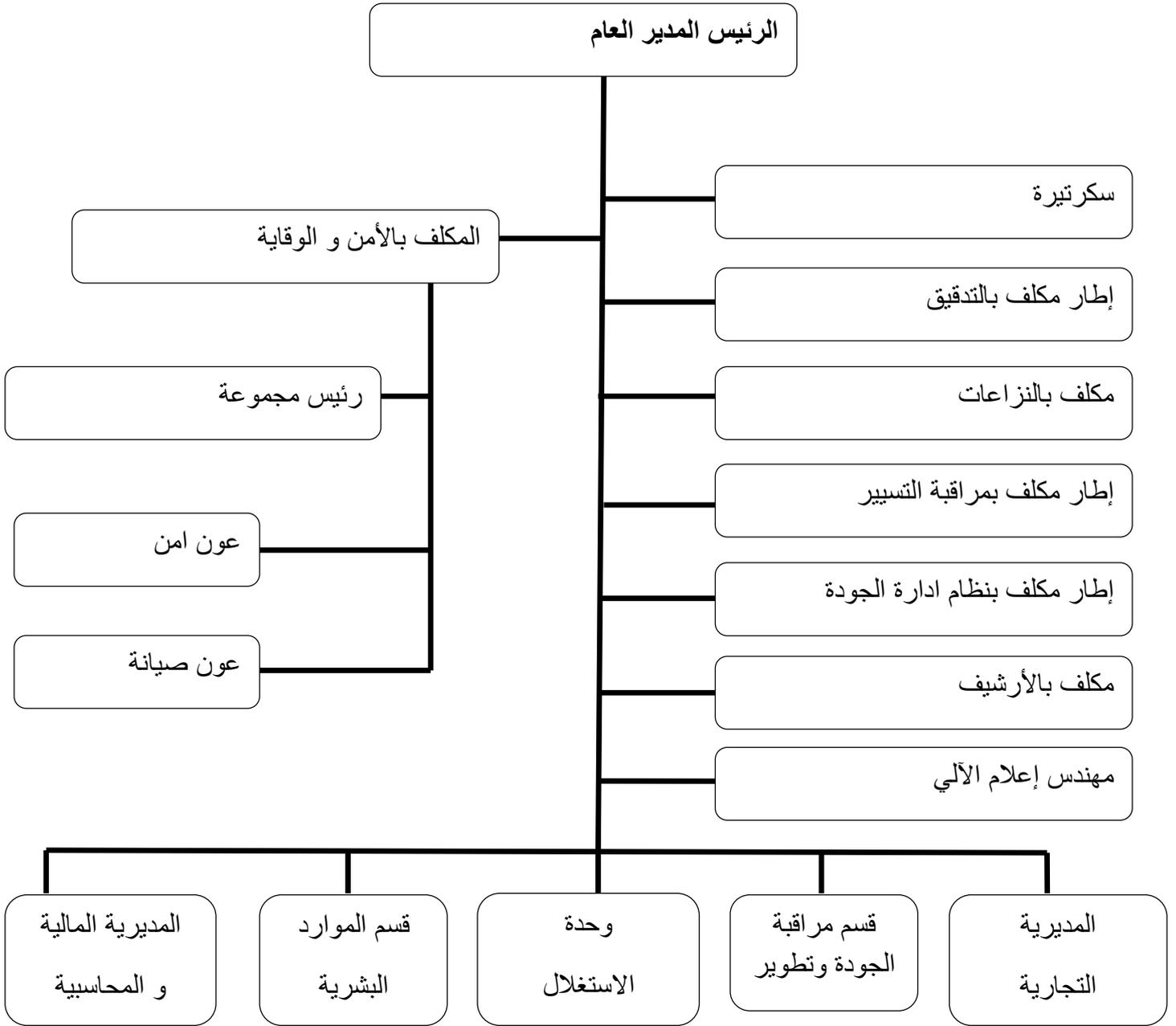
- تصحيح الأسطح القطع المشكلة.
- الشحذ.
- التخشين.
- القطع.
- التلميع.



- الهيكل القانوني
- تحديد التسمية: شركة المواد الكاشطة
- الوضع: تحول إلى فرع في فيفري 1997 بعد إنهاء مجمع ENAVA
- رأس المال الاجتماعي 174500000.00
- المساهم: مجمع ENAVA 100%
- مساحة الشركة
- المساحة الإجمالية 56000 م²
- المساحة المنجزة 180000 م²
- الموقع: المنطقة الصناعية سعيدة
- النشاط: إنتاج و تسويق المواد الكاشطة
- عدد العمال : 85 عامل

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABRAS

إن وظيفة الهيكل التنظيمي هي تحديد وتوزيع المسؤوليات بالكيفية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها وكافة أعضائها وتحديد العلاقة بين هذه الأعضاء داخل المؤسسة بناء على هذه المسؤوليات وتتكون المؤسسة من مجموعة من المديريات وعلى رأس كل مديرية مسؤولية وتتفرع هذه الأخيرة إلى مصالح ولكل مصلحة رئيس خاص بها.



المصدر: من إعداد المترجمين بالاعتماد على القوائم المالية المتحصل عليها من المؤسسة.

المطلب الثالث: بيانات عامة حول نشاط الشركة

• تحليل الطلب:

سوق المواد الكاشطة يعرف في الجزائر طلب مرتفع، و لكن بالنسبة للشركة الطلب على منتجاتها ضعيف و لا تتعدى نسبة حصتها في السوق 8% و منتجات الشركة ذات جودة مقبولة و لكن تكاليف مرتفعة،

بسبب طريقة التسيير التقليدية مما يجعل سعره مرتفع مقارنة بنفس المنتج في السوق، والمنتج مرتبط بـ :
الصناعات الخفيفة و الثقيلة، العمل الحرفي: نجار، لحام، بناء.

• تحليل العرض:

هناك في الجزائر منتج واحد (produisant) في صناعة المواد الكاشطة و هي شركة ABRAS للمواد الكاشطة بولاية سعيدة منذ سنة 1982، و لا يوجد لها أي منافس في هذه الصناعة على مستوى الإفريقي .و مع النمو الاقتصادي الذي تعرفه البلاد و خاصة في مجال الصناعي من الصناعات الخفيفة و الثقيلة، و دعم الدولة للشباب لإنشاء المؤسسات الصغيرة، و مشاريع البناء، فإن الطلب على المؤسسة يزداد، و لكن تبقى الشركة توفر للسوق بعض الطلب و تستطيع أن توفر كميات أكثر و ذلك حسب الطلب.

• زبائن و منافسو الشركة:

1- زبائن الشركة: زبائن الشركة هم من الجزائر فقط، و أهم زبائنهم: سوناطراك، الشركات المصنعة للسيارات (المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بروجية)، شركات تصنيع الحديد بتيارت، شركة تصنيع الخشب بتلمسان، بائعي الجملة و بعض الشركات الوطنية، مقاولات و النجارة بالجملة.

2- منافسو الشركة: لا يوجد منافس في إنتاج المواد الكاشطة في الجزائر و لكن المنافسة تأتي من المستوردين، أما المستوردون فيمثلون التجار الخواص الذين يستوردون المواد الكاشطة من الدول: الصين، فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، ألمانيا.

• المميزات الاقتصادية للشركة:

تتميز هذه الشركة بخصوصية المنتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر، و هي تؤمن بعض احتياجات السوق الداخلية من مختلف منتجات المواد الكاشطة بمنتجات نظامية و منتجات حسب طلب المستهلك . و هي تساهم في الاقتصاد الوطني في خلق الثروة و مكافحة البطالة، و تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية للقضاء على التبعية الاقتصادية . و هي تستعمل المواد البشرية و المالية ، و للشركة خبرة 31 سنة من التصنيع في المواد الكاشطة مما أكسبها الخبرة، و لها إدارات و عمال متخصصين بالخبرة و التكوينات المهنية التي تتدرج في إطار سياسة التحسين المستمر .

• أهداف المؤسسة :

في إطار الإستراتيجية الصناعية للدولة الجزائرية من خلال إعادة بعث المؤسسات الصناعية المنجزة و التي هي في طور الانجاز تسعى مؤسسة ABRAS لأن تكون المرافق الرئيسي في تطوير هذه

المؤسسات من خلال تمويلها بالمنتجات اللازمة لأداء نشاطها الصناعي والذي يستلزم تجديد أدوات الإنتاج (آلات و تركيب) لتحسين نوعية منتجاتها طبقا لمعايير دولية .

تسعى مؤسسة ABRAS كأى مؤسسة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية و الهدف الرئيسي للشركة و هو تحقيق الربح و زيادة الحصة السوقية في ظل اقتصاد السوق وذلك للوصول إلى الميزة التنافسية واحتلال مكانة مهمة في السوق.

ونذكر من أهدافها أيضا :

- 1- السيطرة على السوق خلال تنوع المنتجات .
- 2- تحقيق الأرباح.
- 3- السمعة والمكانة الإقتصادية في السوق.
- 4-فتح أبواب لعمليات الشراكة في الميادين الإستراتيجية .

المبحث الثاني: عرض و تحليل نشاط المؤسسة

المطلب الأول : عرض وتحليل نشاط الإنتاج

يمكن توضيح واقع الإنتاج في شركة المواد الكاشطة للمنتجات الجديدة من خلال الجدول الآتي:
الجدول رقم 1.3 : تطور كمية الإنتاج للمنتجات الجديدة للشركة خلال الفترة (2016-2021)
الوحدة (طن)

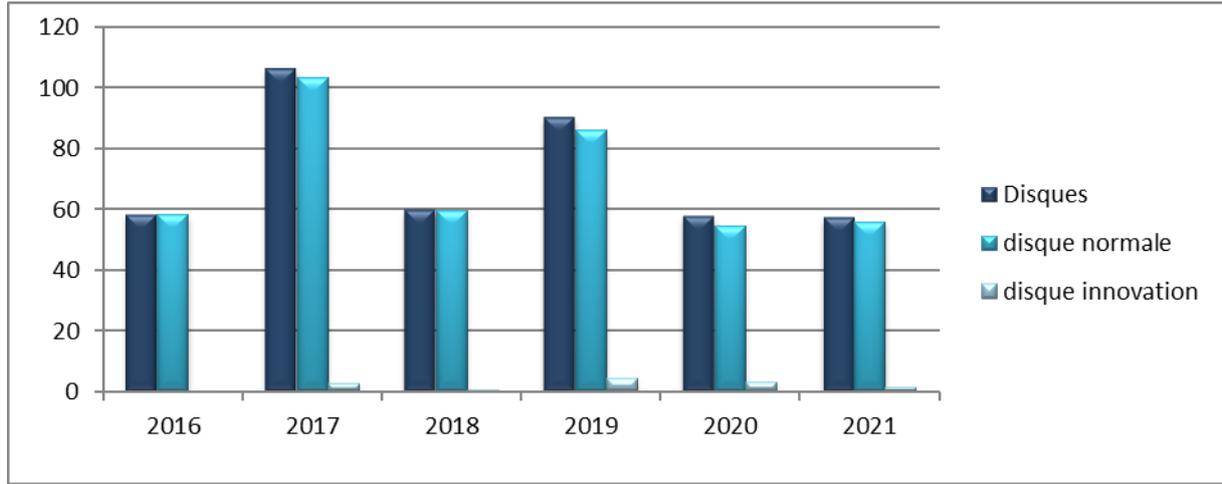
2021	2020	2019	2018	2017	2016	مبيعات القرص بالكمية
57,1	57,79	90,29	59,6	106,00	58,18	المجموع
55,79	54,6	85,92	59,45	103,51	58,18	القرص العادي
1,31	3,19	4,37	0,15	2,49	0	القرص المطور

المصدر: تقرير النشاط

من خلال الجدول الذي أمامنا نلاحظ :

أولا فيما يخص القرص الجديد المطور المتمثل في (الألمنيوم و الإينوكس) كانت بداية إنتاجه سنة 2017 ، تم بيع حوالي 2طن من هذين المنتجين حسب طلب العميل ، لكن في سنة 2018 انخفض حجم المبيعات إلى 150 كغ بسبب عدم استغلال المنتج و عدم الترويج له ، ليعود ليرتفع بعد ذلك سنة 2019 ببيع حوالي 4 طن ، ولم يكن التراجع كبيرا أيضا في كمية المنتجات المباعة بخصوص السنتين الأخيرتين .

ملاحظة: (الألمنيوم و الإينوكس) يعتبران منتوجين جديدين للشركة من خلال الطلب عليهم ، كما لاحظنا بالرغم من عدم الترويج اللازم لهذين المنتجين إلا انه بقي الطلب عليهما بسبب الجودة الجيدة التي كان من المفروض اتباع سياسة تسويقية مناسبة من خلال حملة دعائية أو تقديم عرض خاص مثلا بالتالي يتم التعريف بالمنتج لعملاء آخرين و يكون له مكان جيد في السوق .

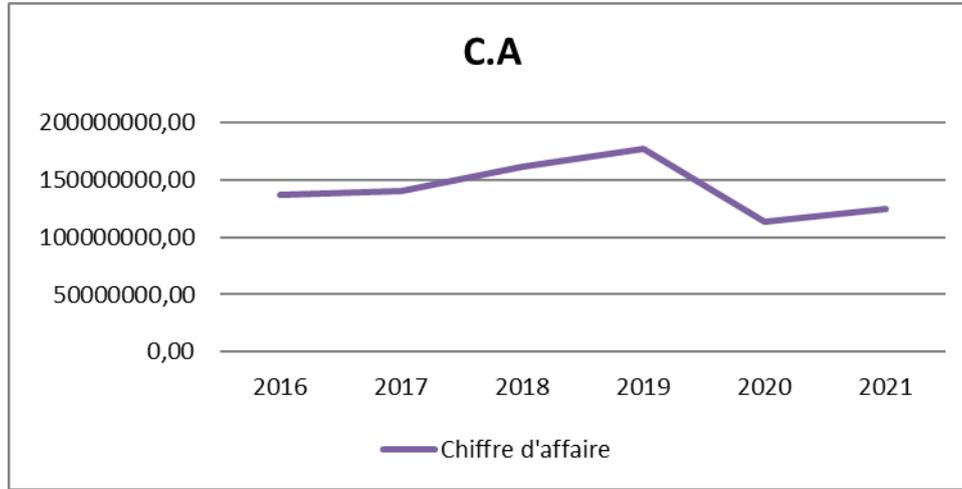


المطلب الثاني : عرض وتحليل النشاط التجاري

الجدول رقم (03) : تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2016-2021 الوحدة بالدينار

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaire	136909508,98	140052493,48	161149226,84	177527938,18	113472131,75	124727107,23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر من سنة 2016 حتى سنة 2019، وهذا نتيجة الطلب المتزايد على منتجات الشركة نتيجة انتاج المؤسسة لاستراتيجية تخفيض التكاليف وأيضاً بسبب زيادة الطلب على منتوجي الألمنيوم و الإينوكس... لينخفض بعد ذلك في سنة 2020، وهذا بسبب تأثير فيروس كورونا على جميع الأعمال التجارية أهمها إيقاف الإنتاج، إغلاق نقاط البيع بالتالي انخفاض في رقم أعمال المؤسسة.



المطلب الثالث: مشاريع البحث و التطوير

الجدول رقم 04 : نسبة تطور مشاريع البحث و التطوير خلال الفترة 2016-2021

Etat d'avancement des projets	Recherche des produits Contre type			
	projet 4	projet 5	projet 6	projet 7
	Disque abrasifs en Inox	Disque abrasif en Aluminium	Disque abrasif à couper diamètre	meules abrasifs pour décortiqueuse le blé
2016	25%	25%	0%	0%
2017	100%	100%	0%	0%
2018	100%	100%	0%	25%
2019	100%	100%	100%	25%
2020	100%	100%	100%	25%
2021	100%	100%	100%	50%

Etat d'avancement des projets	Recherche d'intégration des matières premières locales		Recherche de matière contre type
	projet 1	projet 2	projet 3
	Fritte de verre	Feldspath argileux	Grains abrasif (Oxyde de Zirconium)
2016	0%	0%	0%
2017	0%	25%	100%
2018	0%	50%	100%
2019	25%	75%	100%
2020	75%	100%	100%
2021	90%	100%	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل نسب تطور مشاريع البحث و التطوير الخاص بشركة ABRAS المتمثلة في مواد و منتجات مختلفة تم العمل عليها خلال السنوات 2016 - 2021 من قبل قسم الجودة و البحث و التطوير ، كانت النتائج كالتالي:

- **المشروع 1 : fritte de verre** ، بدأ إنجاز هذا المشروع في سنة 2019 بنسبة 25 % ثم تقدم بعد ذلك بنسبة وصلت حتى 90% سنة 2021 .
 - **المشروع 2 : feldspath argileux** ، كانت بدايته سنة 2017 بنسبة 25 % ليتم إنجاز بنسبة 100% في سنة 2020.
 - **المشروع 3 : Grains abrasif (oxyde de zirconium)** ، كانت بداية إنجاز سنة 2017 لينتهي في السنة نفسها بنسبة 100 %.
 - **المشروعين 4 و 5 : disque abrasifs en (aluminium) et (inox)** ، بدأ سنة 2016 بنسبة 25% لينتهي إتمامهما بنسبة 100% بعد سنة من إنجازهما سنة 2017 .
 - **المشروع 6 : disque abrasif à couper diamètre** ، بداية المشروع كانت سنة 2019 ليتم إنجاز هو الآخر في السنة نفسها .
 - **المشروع 7 : meules abrasifs pour décortiqueuse le blé** ، بدأ إنجاز المشروع سنة 2018 بنسبة 25% ليتقدم بنسبة 50% سنة 2021 إلا أنه لا يزال في طور الإنجاز .
- استنتاج: من خلال ما تقدم من نتائج ، نستنتج أن هناك 5 مشاريع منجزة من أصل 7 ، تم إتمامها بنسبة 100% ، أما باقي المشروعين (م1 و م7) لا يزالان في طور الإنجاز.

المبحث الثالث: تحليل تقييم أثر الإبداع التكنولوجي على مؤسسة Abras

لمعرفة واقع الإبداع التكنولوجي في هذه المؤسسة قمنا بتوزيع استمارة مكونة من 35 عينة، متمثلة في عمال المؤسسة موزعين على مختلف المستويات الإدارية، و قمنا بتحليلها للوصول إلى المطلوب.

المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة

تكونت أفراد العينة من 35 عامل من مؤسسة المواد الكاشطة سعيدة.

• أدوات الدراسة:

لقد قمنا بتوزيع الإستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا حيث شمل معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) عن العمال، وكذلك جزء آخر تضمن 16 عبارة لقياس أثر الإبداع التكنولوجي على الأداء موزعة إلى قسمين كالتالي:

- الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: يضم 8 عبارات.

- الأداء في المؤسسة: يضم 8 عبارات.

المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة

الفرع الأول: دراسة البيانات الشخصية

1-الجنس:

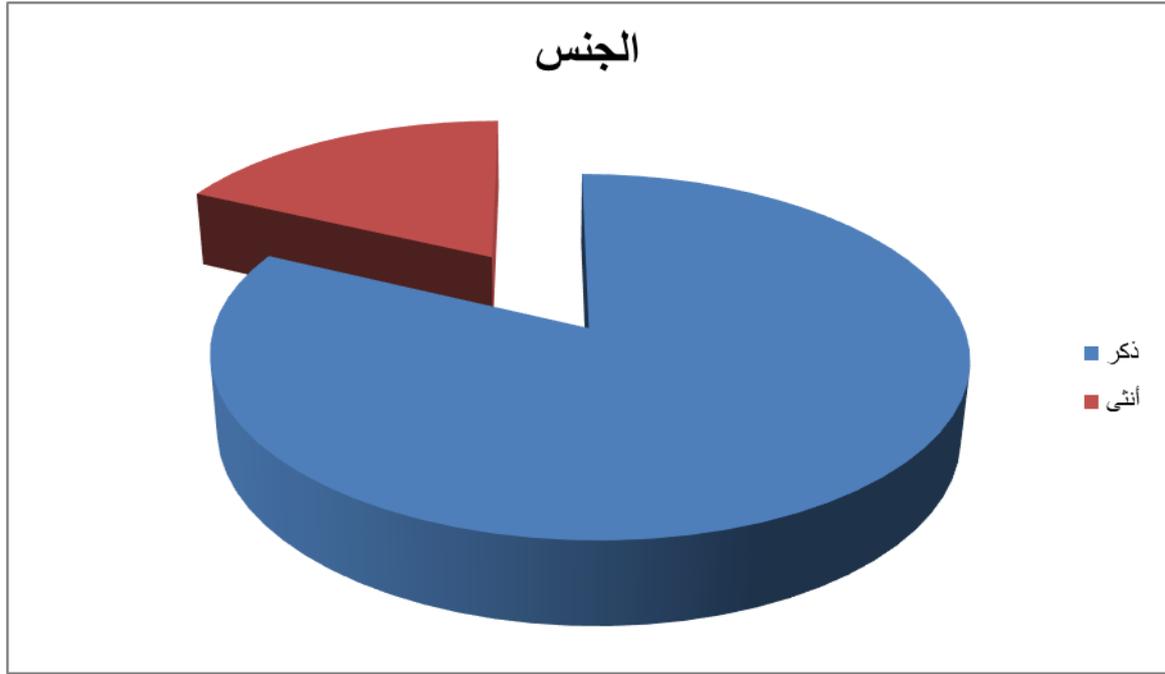
الجدول رقم (05) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
82.1%	28	نكر
17.9%	7	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عدد الذكور بلغ 32 بنسبة مئوية قدرها 82.1% وهي الفئة الغالبة،

أما الإناث فقد بلغ عددهن 7 وبنسبة 17.9%.



الشكل رقم (1) توزيع العينة حسب الجنس

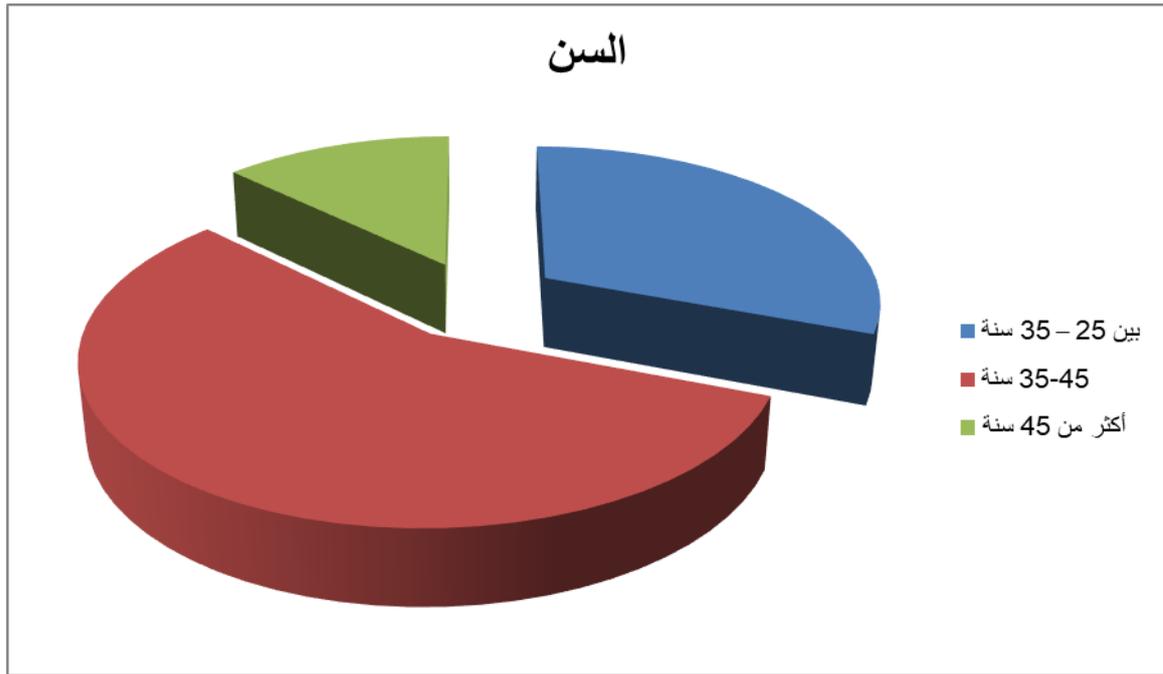
2- العمر:

الجدول رقم (4) توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
30.8%	12	بين 25 - 35 سنة
56.4%	18	35-45 سنة
12.8%	5	أكثر من 45 سنة
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 25 إلى 35 سنة بنسبة قدرها 56.4%، يليها الأفراد الذين أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة بنسبة 30.8%، ثم الأفراد الذين أعمارهم تفوق 45 سنة بنسبة 12.8%.



الشكل رقم (2) توزيع العينة حسب العمر

3- الحالة الاجتماعية:

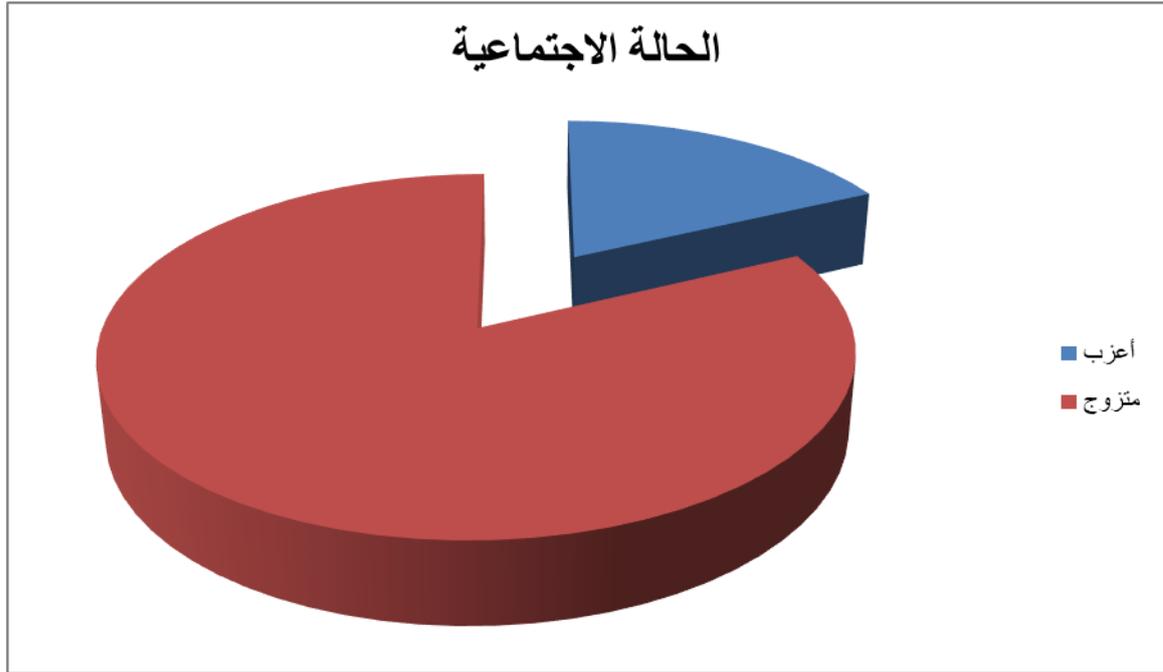
الجدول رقم (5) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
17.9%	7	أعزب
82.1%	28	متزوج
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جل أفراد العينة حالتهم الاجتماعية متزوجين بنسبة 82.1%،

يليها 17.9% ممن أشاروا إلى أن أنهم عزاب.



الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

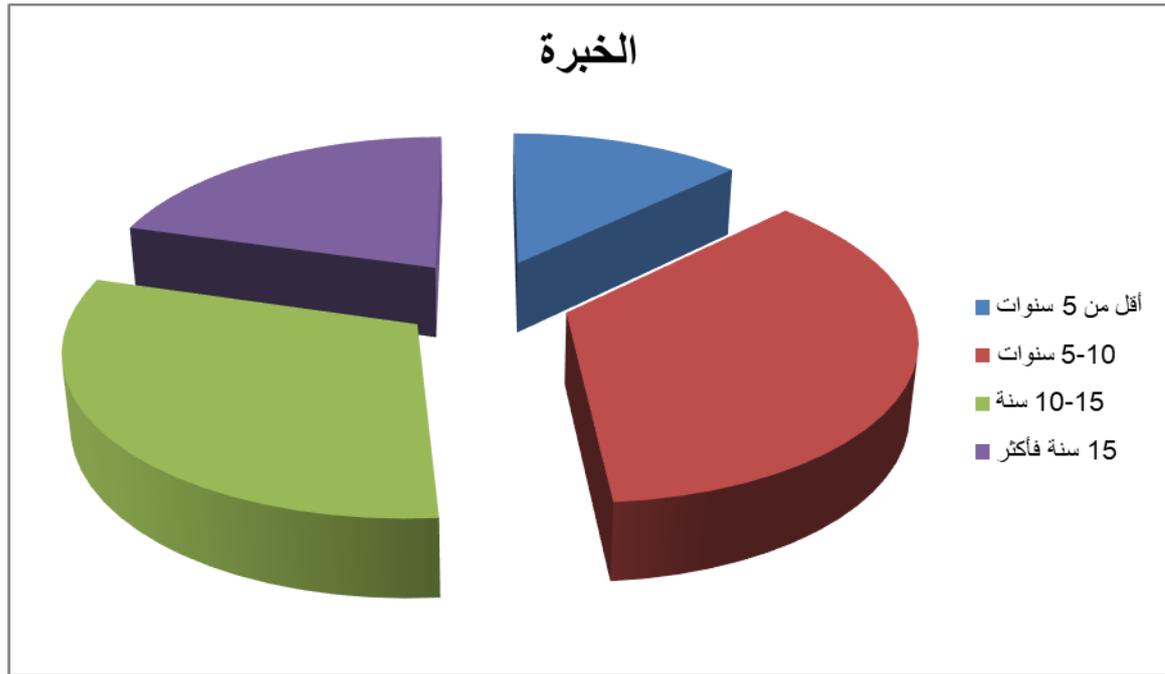
4- الخبرة:

الجدول رقم (6) توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
12.8%	5	أقل من 5 سنوات
35.9%	12	5-10 سنوات
30.8%	10	10-15 سنة
20.5%	8	15 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة خبرتهم المهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 35.9%، يليها الأفراد الذين خبرتهم المهنية بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 30.8%، ثم الأفراد الذين خبرتهم أقل من 15 سنة فأكثر بنسبة 20.5%، بينما أقل نسبة كانت 12.8% وهي تشير للأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات.



الشكل رقم (4) توزيع العينة حسب الخبرة

3- المستوى التعليمي:

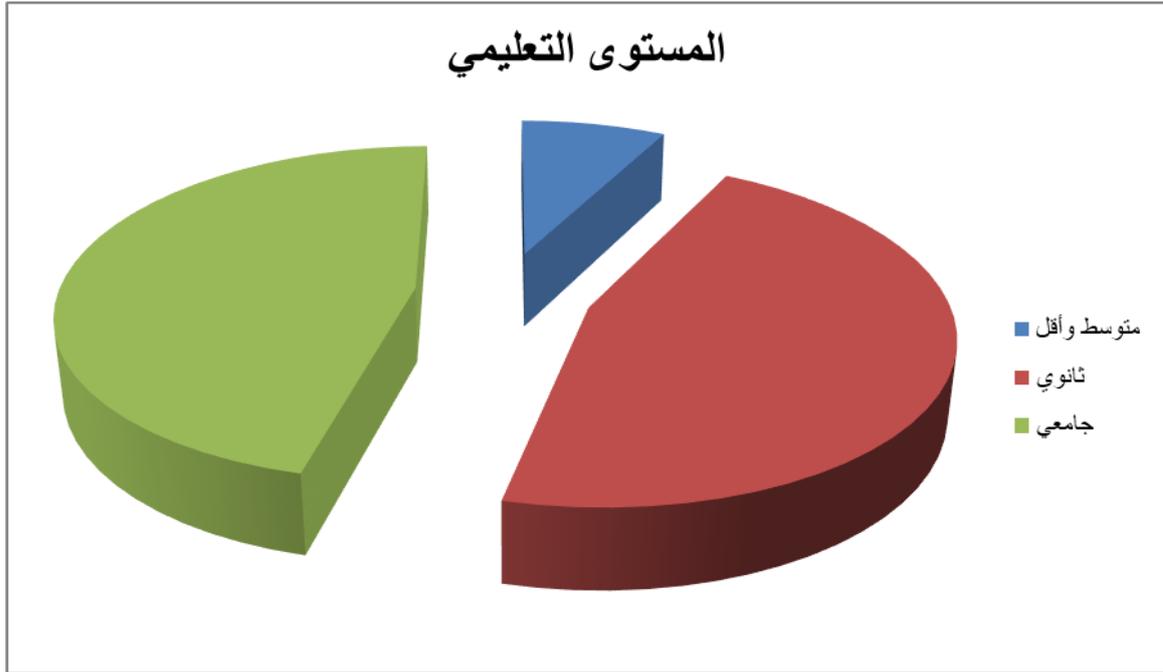
الجدول رقم (5) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7.7%	3	متوسط وأقل
46.2%	16	ثانوي
46.2%	16	جامعي
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي بنسبة بلغت

46.2%، يليها العمال الذين يشيرون إلى مستواهم التعليم متوسط وأقل بنسبة قدرت بـ 7.7%.



الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

وصف متغيرات الدراسة:

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول رقم (8) يوضح حساب المتوسطات المرجحة.

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

1. صدق أداة الدراسة (Validity)

صدق الاتساق الداخلي للأداة: درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح ذلك الجدول (01) التالي:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	درجة الارتباط
المحور الأول: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة				
1	تعمل الشركة على تشجيع وتبني أساليب تكنولوجيا معاصرة لتطوير منتجاتها.	0.765**	0.01	قوية
2	تحظى الأفكار المبدعة بالقبول من طرف مسؤولي المؤسسة.	0.780**	0.01	قوية
3	يمكن استخدام منتجات الشركة لفترة طويلة من الزمن.	0.201	غير دال	ضعيفة
4	تتفق المؤسسة على تطبيق أفكار العمال الإبداعية.	0.569**	0.01	متوسطة
5	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا المستوردة للإتيان بالجديد.	0.754**	0.01	قوية
6	وجود مصلحة خاصة بالبحث والتطوير.	0.175	غير دال	ضعيفة
7	تخصص الشركة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير.	0.599**	0.01	متوسطة
8	توفر الشركة بيئة عمل محفزة للعمل الإبداعي.	0.758**	0.01	قوية
المحور الثاني: الأداء في المؤسسة				
1	يقدم قسم البحث والتطوير أنشطة في مجال تحسين الأداء بشكل مستمر.	0.502**	0.01	متوسطة
2	تشجيع الإدارة العاملين على البحث العلمي من أجل تطوير وتحسين الأداء.	0.539**	0.01	متوسطة
3	تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العاملين.	0.678**	0.01	قوية
4	يتم تقييم الأداء في المؤسسة بشكل مستمر.	0.324	غير دال	ضعيفة
5	تتنظر المؤسسة إلى العنصر البشري على أنه أهم عنصر بها.	0.710**	0.01	قوية

6	تؤدي التطويرات والتحسينات إلى تزايد مردودية العمال.	0.714**	0.01	قوية
7	هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية.	0.251	غير دال	ضعيفة
8	تشجع المؤسسة العمل بالفريق بين أفراد المؤسسة.	0.599**	0.01	متوسطة

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 28

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط بيرسون لغالبية العبارات مع محاورها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05) لغالبية عبارات الاستبيان، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها، بينما نجد في محور الإبداع التكنولوجي في المؤسسة أن العبارة رقم (3) غير دالة لذا سيتم حذفها.

2- اختبار الثبات

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (02) التالي:

اسم المتغير	الأداة ككل
معامل الثبات ألفا-كرونباخ	0.83

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 28

نلاحظ من الجدول (02) أن معاملات الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.83 وهي نسبة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أدوات تحليل البيانات: تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 28 (SPSS IBM28)، حيث تم الاعتماد على الأساليب

الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- اختبار بيرسون.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط.

وصف متغيرات الدراسة:

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80

الجدول رقم (3) يوضح حساب المتوسطات المرجحة.

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المحور الأول: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

الجدول رقم (4) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

الرقم	الإبداع التكنولوجي في المؤسسة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقديرات
1	تعمل الشركة على تشجيع تبني أساليب تكنولوجية معاصرة لتطوير منتجاتها	2.89	1.105	محايد
2	تحظى الأفكار المبدعة بالقبول من طرف مسؤولي المؤسسة.	2.40	1.143	غير موافق
3	تنفق المؤسسة على تطبيق أفكار العمال الإبداعية.	1.86	0.733	غير موافق
4	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا المستوردة للإتيان بالجديد	2.29	1.045	غير موافق
5	وجود مصلحة خاصة بالبحث والتطوير	4.40	0.497	موافق
6	تخصص الشركة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير	1.49	0.562	غير موافق بشدة
7	توفر الشركة بيئة عمل محفزة للعمل الإبداعي.	2.63	1.285	محايد

تحليل نتائج الجدول :

1. تحظى الأفكار المبدعة بالقبول من طرف المؤسسة : إتفق معظم أفراد العينة على أن الأفكار الإبداعية لا تحظى بالقبول في المؤسسة مما يؤكد أن المسؤولين لا يولون إهتماماً بأفكار العمال و إقتراحاتهم.
2. تتفق المؤسسة على تطبيق أفكار العمال الإبداعية : إتفق معظم العمال على أن المؤسسة لا تتفق على استغلال أفكار العمال و إبداعاتهم، ولا تحاول تجسيدها على أرض الواقع وهذا راجع إلى عدم إهتمامها بهذه الأفكار.
3. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا المستوردة للإتيان بالجديد : يتضح من إجابات العمال أن المؤسسة لا تقوم باستيراد التكنولوجيا ولا تعتمد عليها لتطوير منتجاتها.
4. يوجد في المؤسسة قسم خاص بالبحث والتطوير.
5. تخصص الشركة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير: إتفق أفراد العينة على أن المؤسسة لا تخصص مبالغ مالية لتغطية نفقات البحث والتطوير وهذا راجع إلى عدم إهتمامها بتطوير نشاطها.

المحور الثاني: الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (5) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات الأداء في المؤسسة

الرقم	الأداء في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقديرات
1	يقدم قسم البحث والتطوير أنشطة في مجال تحسين الاداء بشكل مستمر	2.23	0.910	غير موافق
2	تشجع الادارة العاملين على البحث العلمي من اجل تطوير وتحسين الأداء	2.71	1.226	محايد
3	تسعى الادارة الى تطوير وإعداد العاملين	3.34	1.027	موافق
4	تستخدم مؤسستكم تقنيات متطورة في الإنتاج	2.30	0.507	غير موافق
5	تنظر المؤسسة الى العنصر البشري على أنه اهم عنصر بها	3.43	1.145	موافق
6	تؤدي التطويرات والتحسينات الى تزايد مردودية العمال	4.06	0.684	موافق
7	هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية	4.51	0.507	موافق بشدة
8	تشجع المؤسسة العمل بالفريق بين افراد المؤسسة	3.57	0.979	موافق

تحليل نتائج الجدول :

1. يقدم قسم البحث والتطوير أنشطة في مجال تحسين الأداء بشكل مستمر: إتضح من إجابات العمال أن قسم البحث والتطوير لا يساهم في تحسين الأداء بالمؤسسة.
2. تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العاملين: إتفق العمال على أن الإدارة تسعى إلى تطوير مهاراتهم من خلال برامج تدريبية من أجل القيام بمهامهم على أحسن وجه.
3. تستخدم مؤسستكم تقنيات متطورة في الإنتاج : نرى أن العمال أجمعوا على أن المؤسسة لا تتبنى تقنيات وأساليب متطورة في الإنتاج فهي تعتمد على الطرق التقليدية كما أن وسائل الإنتاج من آلات وأجهزة لاحظنا أنها قديمة نوعا ما.
4. تنتظر المؤسسة إلى العنصر البشري على أنه أهم عنصر بها: إتفق العمال على أن المؤسسة تهتم بالموارد البشري فهي تقدر وتؤمن بقدرات الأفراد على إنجاز مهامهم، هذا يساعد على تحسين الأداء.
5. تؤدي التطويرات والتحسينات الى تزايد مردودية العمال: أجمعت الإجابات على أن تطوير أساليب العمل وتطوير العمال يؤدي إلى تحسين مردوديتهم.
6. هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية: أجمعت إجابات العينة على وجود عوامل تعيق العمليات الإبداعية أبرزها عدم إهتمام مسؤولي المؤسسة بالابداع.
7. تشجع المؤسسة العمل بالفريق بين افراد المؤسسة: إتفق العمال على أن المؤسسة تدعم فكرة العمل بالفريق قصد استفادة العمال من خبرات بعضهم البعض مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

الجدول رقم 06: معامل الارتباط بيرسون

الأداء	الابداع التكنولوجي		
,514** ,002 35	1 35	معامل بيرسون الدلالة المعنوية العينة	الابداع التكنولوجي
1 35	,514** ,002 35	معامل بيرسون الدلالة المعنوية العينة	الأداء

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الابداع التكنولوجي و الأداء كان 0.51 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.01 كما نلاحظ أن قوة الارتباط متوسطة، وعليه توجد علاقة ارتباطية بين الابداع التكنولوجي والأداء في المؤسسة.

تأثير الإبداع التكنولوجي على الأداء في المؤسسة:

الجدول رقم(7) يبين مساهمة الإبداع التكنولوجي في أداء المؤسسة

تقدير النموذج				
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ العشوائي للتقدير
1	,514	,264	,242	3,88156

يتضح من خلال الجدول أن نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط كانت دالة إحصائياً حيث أظهرت أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع التكنولوجي والأداء في المؤسسة كانت (0.514) وهو يفسر حوالي (51.4%) من التباين في حجم الأداء في المؤسسة، وهي نسبة متوسطة.

الجدول رقم (8) يبين نتيجة ANOVA لدور الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة

ANOVA ^a					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسطات المربعة	فيشر	الدلالة المعنوية
الانحدار	178.961	1	178.691	11.860	,002 ^b
البواقي	497.195	33	15.067		
المجموع	675.886	34			

من خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة المعنوية 0.02 وهو أصغر من 0.05 ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلائم صلاحية النموذج لإختبار الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير إيجابي للإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة.

الجدول رقم (9) تأثير الإبداع التكنولوجي على الأداء في المؤسسة

المتغير التابع				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
قبول	0.002	0.264	0.514	6.769	0.514 ^a	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد 0.264 أي أن 26.4% من التغيير في أداء المؤسسة يعود إلى التغيير في الإبداع التكنولوجي.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig 0.002 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي وأداء المؤسسة، مما يعبر على أنه يوجد أثر للإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة لكن تأثيراً متوسطاً.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين تأثير الإبداع التكنولوجي x1 وأداء المؤسسة y كما يلي:

$$Y = 6.769 + 0.514X_1$$

يتضح لنا أنه وجود تطور في أداء المؤسسة عائد الى الإبداع التكنولوجي ولكن بنسبة منخفضة ، وهذا نتيجة عدم تركيز المؤسسة على الإبداع التكنولوجي وعدم تحفيز العمال على ذلك، ومنه نستنتج أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم(11): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الرضا الوظيفي

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	34	30.594	0.55732	2.8821	الإبداع التكنولوجي
		42.033	0.49916	3.5464	الأداء في المؤسسة

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول الإبداع التكنولوجي قدر 2.8821 بانحراف معياري قدره 0.55732 وهذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن يوجد أثر إيجابي متوسط للإبداع التكنولوجي على الأداء كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة .

- نتائج الدراسة

- ينتشر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة بدرجة منخفضة حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الإبداع التكنولوجي في المؤسسة (2.42) والتي تشير إلى اتجاه غير موافق.

- أداء المؤسسة جاء بدرجة متوسطة حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الأداء في المؤسسة (3.22) والتي تشير إلى اتجاه محايد.

- يؤثر الإبداع التكنولوجي في أداء مؤسسة Abras

- يوجد تطور في أداء المؤسسة عائد الى الإبداع التكنولوجي ولكن بنسبة منخفضة، وهذا نتيجة عدم تركيز المؤسسة على الإبداع التكنولوجي وعدم تحفيز العمال على ذلك.
- شركة Abras لا تعطي اهتماما كبيرا لعملية الإبداع التكنولوجي ، فهي تقوم بتأدية المهام بصفة عادية مما يعيق حصولها على أداء متميز.
- توجد علاقة طردية بين العملية الإبداعية و أداء مؤسسة Abras أي كلما زاد الإبداع زاد معه الأداء المتميز لكن على المؤسسة محل الدراسة مراعاة ذلك والعمل على الإهتمام بالأفكار المبدعة وتحسين العمال بضرورة التجديد والتحسين.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الجزائرية تحديدا مؤسسة Abras بولاية سعيدة، من خلال هذه الدراسة الميدانية تبين لنا أن هذه المؤسسة لا تعطي اهتماما كافيا للعمليات الإبداعية ، كما أن معظم الموظفين ليس لديهم فكرة واضحة عن العمليات المتعلقة بالإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى أن اهتمامات المؤسسة تقتصر على عملية الإنتاج و البيع فقط .

الإبداع التكنولوجي موجود في المؤسسة ولكن بنسبة ضئيلة حيث يقتصر على بعض التحسينات والتطويرات، لذا ينبغي إعطاؤه صورة واضحة والاهتمام بالموظفين ذوي الأفكار المبدعة وتحفيزهم على ذلك.

ينبغي على مؤسسة Abras السعي وراء تطوير وتنوع منتجاتها وذلك عن طريق اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي كونه المحدد الأساسي لمكانة المؤسسة في السوق.

إن أهم ما توصلنا إليه هو عدم إدراك المؤسسة لأهمية الإبداع في تدعيم وتنمية قدرات العمال وغياب تشجيعهم على الإبداع، وهذا راجع إلى إهمال المؤسسة لأفكار العمال المبدعة وعدم تحفيزهم على تطبيقها على أرض الواقع، مما أدى إلى غياب التجديد والتطوير واعتماد المؤسسة على نفس طريقة العمل منذ سنوات.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء مؤسسة المواد الكاشطة Abras ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة إهتمام المؤسسة بتطبيق الإبداع التكنولوجي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة وضمان بقائها.
- ضرورة عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات، فالجامعات تتوفر على مخابر البحث والتطوير قصد مساعدة المؤسسات في تطوير وتحسين منتجاتها.
- يجب تخصيص مبالغ معتبرة لنشاط البحث والتطوير كونه مصدر التجديد.
- محاولة الاعتماد على سياسة تسويقية مناسبة لترويج المنتجات الجديدة.
- ضرورة الاهتمام بالعمال المبدعين وإعطائهم الفرصة لتجسيد إبداعاتهم.
- تكثيف نشاطات البحث والتطوير قصد التحسين المستمر لمنتجاتها وبالتالي تمديد دورة حياتها.

خاتمة

خاتمة:

يعد الإبداع التكنولوجي الوسيلة الأكثر فعالية بالنسبة للمؤسسات اليوم لتطوير أدائها ومواجهة التهديدات المحتملة من بيئتها، كما ويعتبر الأكثر فاعلية في تحقيق الميزة التنافسية لها لمواجهة المنافسة الشديدة التي فرضها منطلق العولمة و انفتاح الأسواق، وذلك من خلال العمل على تخفيض التكاليف وفتح أسواق جديدة أمام المؤسسة ، تحسين القدرة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تحسين أداء العمال وتجديد المعدات... الخ ، ومن أهم تصنيفات الإبداع التكنولوجي نجد الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج ، كما تعتمد المؤسسات على العديد من الآليات والطرق لاعتماد الإبداع التكنولوجي أهمها التطوير الداخلي ، ويعتبر نشاط البحث والتطوير الممول الأساسي والمصدر الرئيسي للإبداع التكنولوجي، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بهذا النشاط وتخصيص ميزانيات سنوية له بغية التطوير المستمر ومواكبة التغييرات التي تطرأ على السوق.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء مؤسسة المواد الكاشطة Abras ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة إهتمام المؤسسة بتطبيق الإبداع التكنولوجي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة وضمان بقائها.
- ضرورة عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات، فالجامعات تتوفر على مخابر البحث والتطوير قصد مساعدة المؤسسات في تطوير وتحسين منتجاتها.
- يجب تخصيص مبالغ معتبرة لنشاط البحث والتطوير كونه مصدر التجديد.
- محاولة الاعتماد على سياسة تسويقية مناسبة لترويج المنتجات الجديدة.
- ضرورة الاهتمام بالعمال المبدعين وإعطائهم الفرصة لتجسيد إبداعاتهم.
- تكثيف نشاطات البحث والتطوير قصد التحسين المستمر لمنتجاتها وبالتالي تمديد دورة حياتها.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

- 1- أ.د. الشيخ الداوي تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقالة مقدمة في مجلة الباحث العدد 07 جامعة ورقلة الجزائر 2009 .
- 2- إبراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ط1 دار الوراق للنشر و التوزيع الأردن 2009.
- 3- أحمد صقر غاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت ط2 . 1979 .
- 4- أحمد طرطار، سارة حليمي، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010
- 5- أحمد ع الوئيس،مدحت أيوب،اقتصاد المعرفة،مركز دراسات وبحوث الدول النامية،القاهرة، 2006.
- 6- احمد قريشي التغيير التكنولوجي و اثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة ،جامعة بسكرة الجزائر 2014 .
- 7- أكرم أحمد الطويل،رعيد إبراهيم إسماعيل،العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان : إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، الأردن ، 27-29 أبريل 2009.
- 8- أوكيل محمد سعيد،وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر1999.
- 9- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقريرالمعرفة العربي،2009
- 10- بلمقدم مصطفى بوشعور فوزية تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، دون تاريخ.
- 11- بن عاتق حنان حجاوي توفيق ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة البليدة.

قائمة المراجع والمصادر

- 12-بيتر دراكر : التجديد والمقاولة : ممارسات ومبادئ ، ترجمة : حسين عبد الفتاح ، مركز الكتب الأردني ، الأردن .
- 13-توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء-مداخل جديدة لعالم جديد دار الفكر العربي-دار النهضة العربية مصر 2004 .
- 14-حسن الدوري الإدارة الاستراتيجية و التميز الإداري ، التخطيط الاستراتيجي بدون تاريخ .
- 15-حنان بن عاتق، توفيق حجاوي، واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، الملتقى الدولي حول : الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية،جامعة البليدة،الجزائر، 18 _ 19ماي 2011 .
- 16-خالد بن حمدان وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان 2007 .
- 17-خالد محمد بن حمدان وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج المعاصر دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان 2007 .
- 18-الخناق سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة،الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات،(المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية)،جامعة محمد خيضر،بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،قسم التسيير،12-13 نوفمبر 2005 .
- 19-دويس محمد الطيب،براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،الجزائر، 2005 .
- 20-رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى-المجلد 32 ، العدد 98، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010 .
- 21-زكية مقري ،نعيمة حياوي أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية وحدة منعة باتنة مقالة مقدمة في مجلة العلوم الإنسانية المجلد 7 الإصدار 13 جامعة البصرة العراق 2014.

- 22- زكية مقري، نعيمة حياوي أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية وحدة منعة باتنته مقالة مقدمة في مجلة العلوم الإنسانية المجلد 7 الإصدار 13 جامعة البصرة العراق 2014.
- 23- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز زايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001 .
- 24- سناء عبد الكريم الخناق مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة الجزائر 08-09 مارس 2005.
- 25- شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف، الجزائر 2010.
- 26- شيقارة هاجيرة الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال جامعة الجزائر دفعة 2004-2005.
- 27- طاهر محسن المنصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ط1 دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن 2007.
- 28- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 29- العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005.
- 30- عبد العزيز جميل مخيمر و اخرون قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية بالقاهرة، ديسمبر ط1 المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2000.
- 31- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية العدد 01 جامعة بسكرة الجزائر 2001 .

قائمة المراجع والمصادر

- 32- عماري عمار بوسعدة سعيد الابداع التكنولوجي في الجزائر واقع و افاق - مجلة علوم اقتصادية و علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف العدد 3 2004.
- 33- عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية -الأصول والأسس العلمية،الدار الجامعية،مصر، 1999 .
- 34- عيسى مرازقة الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء و الفعالية في المنظمات الهادفة للربح ،الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة المسيلة ، الجزائر 10-11 نوفمبر 2009.
- 35- فتان الطيب دور الابداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول -حالة الجزائر مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال جامعة تلمسان 2009-2010.

قائمة المراجع:

- 36- كاظم نزار الركابي الاستراتيجية العولمة و المنافسة دار وائل للنشر و التوزيع عمان ط1 2004
- 37- اللامي غسان قاسم،إدارة التكنولوجيا -مفاهيم ومداخل تقنيات و تطبيقات علمية-ط1 ،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2007 .
- 38- مجيد الكرخي تقويم الأداء باستخدام النسب المالية دار المناهج للنشر و التوزيع عمان ط1 2007.
- 39- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع عمان ط1 2002.
- 40- محمد السعيد أوكيل،اقتصاد وتسييرالإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1994.
- 41- محمد الطعامنة،معايير قياس الأداء الحكومية و طرق استنباطها دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي دون تاريخ .
- 42- محمود عبد الفتاح رضوان ،تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012.

قائمة المراجع والمصادر

43- محمود يوسف عقله، مدخل في تقييم المشروعات دار الحمد للنشر الأردن الطبعة الأولى سنة 1999 .

المراجع باللغة العربية :

44- مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الطبعة الاولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017 .

45- نرمين محمد الكفراوي، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للاداء بقطاع الفنادق بمصر، دراسة ميدانية رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة الزقازيق بمصر 2010.

46- نصر الدين بن نذير، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

47- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ط1 2004 .

48- هاني نوال، البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2010-2011.

49- هيثم أحمد حسين عبد المنعم نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات دون تاريخ.

50- ياسمينه ياسع دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حالة شركة القطن الممتص، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة جامعة بومرداس الجزائر 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Bertrant Bellon, L'innovation Créatrice, Economica, Paris, 2002.

2- Corbel Pascal, "Innovation et propriété industrielle", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en yvelines ,2003.

- 3- Jean Claude Tarondeau, Recherche et Développement, édition vuibert, Paris, 1994.
- 4- Jean LACHMANN: le financement des stratégies de l'innovation, economica, paris, 1993.
- 5- Joel Broustail, FredericFrery, le Management Stratégique de l'innovation, édition Dalloz, Paris, 1993.
- 6- Michel ROBERT, Marcel DEVAUX : stratégie pour innover : adopter un processus systémique pour création et d'innovation des produits, Dunod, paris, 1996 .
- 7- OCDE,"Définitions et convention de base pour la mesure de la recherche et du développement expérimental (R-D)", Paris, 1994.
- 8- Pascal Corbel, Technologie, Innovation, stratégie, de l'innovation technologique a l'innovation stratégique, L'extenso éditions, France, 2009.
- 9- TARONDEAU Jean Claude , recherche et développement, vuibert, paris, 1994 .
- 10- Urbancova Hana, Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge, Journal of Competitiveness, Vol 05, Issue 01, 2013.

المواقع الإلكترونية:

- 1- www.robic.ca
- 2- <http://kenanaonline.com,25-04-2017,18:05>
- 3- <http://www.uokoufa.edu.iq,02-04-2017> 09 :03
- 4- <http://chmq.com,26-04-2017>

الملاحق

استمارة استبيان

موضوع المذكرة	أثر الإبداع التكنولوجي على تطور المؤسسة
الدرجة العلمية	السنة الثانية ماستر
الكلية	علوم إقتصادية
التخصص	اقتصاد و تسيير المؤسسات
الطلبة	بومعيزة هاجر- رماس رانيا

القسم الأول : البيانات الشخصية

أولاً: الجنس

أنثى

ذكر

ثانياً: العمر

من 25 إلى 35 سنة

أقل من 25

أكثر من 45 سنة

من 35 إلى 45 سنة

ثالثاً: الحالة الإجتماعية

متزوج

أعزب

رابعاً: الخبرة المهنية

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 إلى 15 سنة

خامساً: المستوى التعليمي

جامعي

ثانوي

متوسط أو أقل

القسم الثاني : محاور الإستبانة

المحور الأول: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

- حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية و ذلك بوضع علامة X في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل الشركة على تشجيع و تبني أساليب تكنولوجية معاصرة لتطوير منتجاتها .					
2	تحظى الأفكار المبدعة بالقبول من طرف مسؤولي المؤسسة.					
3	يمكن استخدام منتجات الشركة لفترة طويلة من الزمن .					
4	تنفق المؤسسة على تطبيق أفكار العمال الإبداعية.					
5	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا المستوردة للإتيان بالجديد .					
6	وجود مصلحة خاصة بالبحث والتطوير .					
7	تخصص الشركة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث و التطوير .					
8	توفر الشركة بيئة عمل محفزة للعمل الإبداعي.					

المحور الثاني: الأداء في المؤسسة

- حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية و ذلك بوضع علامة X في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقدم قسم البحث و التطوير أنشطة في مجال تحسين الاداء بشكل مستمر.					
2	تشجع الادارة العاملين على البحث العلمي من اجل تطوير و تحسين الاداء .					
3	تسعى الادارة الى تطوير و اعداد العاملين .					
4	يتم تقييم الأداء في المؤسسة بشكل مستمر.					
5	تنظر المؤسسة الى العنصر البشري على انه اهم عنصر بها.					
6	تؤدي التطويرات والتحسينات الى تزايد مردودية العمال.					
7	هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية.					
8	تشجع المؤسسة العمل بالفريق بين افراد المؤسسة .					

قائمة الملاحق

	N	35	35	35	35	35	34	35	35	35
V19	Corrélation de Pearson	,616**	,100	,485**	1	,297	-,054	,127	,115	,152
	Sig. (bilatérale)	,000	,567	,003		,083	,762	,466	,509	,385
	N	35	35	35	35	35	34	35	35	35
V20	Corrélation de Pearson	,316	-,027	,007	,297	1	-,187	,139	-,098	,214
	Sig. (bilatérale)	,064	,877	,967	,083		,290	,427	,576	,216
	N	35	35	35	35	35	34	35	35	35
V21	Corrélation de Pearson	-,063	,007	-,291	-,054	-,187	1	-,087	-,160	-,093
	Sig. (bilatérale)	,725	,970	,095	,762	,290		,623	,367	,601
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
V22	Corrélation de Pearson	,427*	,358*	,190	,127	,139	-,087	1	-,027	-,022
	Sig. (bilatérale)	,011	,035	,274	,466	,427	,623		,877	,899
	N	35	35	35	35	35	34	35	35	35
V23	Corrélation de Pearson	,530**	,141	,154	,115	-,098	-,160	-,027	1	,543**
	Sig. (bilatérale)	,001	,418	,376	,509	,576	,367	,877		,001
	N	35	35	35	35	35	34	35	35	35
V24	Corrélation de Pearson	,583**	,025	,137	,152	,214	-,093	-,022	,543**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,885	,433	,385	,216	,601	,899	,001	
	N	35	35	35	35	35	34	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	18

الملحق (2) مخرجات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
V1	35	1	4	2,89	1,105
V2	35	1	5	2,40	1,143
V4	35	1	4	1,86	,733
V5	35	1	4	2,29	1,045
V7	35	1	3	1,49	,562
V8	35	1	4	2,63	1,285
بعد 1	35	6,00	22,00	14,5429	4,32736
N valide (liste)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
V9	35	1	4	2,23	,910
V10	35	1	5	2,71	1,226
V11	35	1	5	3,34	1,027
V13	35	1	5	2,30	1,145
V14	35	2	5	4,06	,684
V16	35	2	5	3,57	,979
بعد2	35	9,00	27,00	19,3429	3,78808
N valide (liste)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
V17	35	2	5	4,31	,631
V18	35	1	4	3,09	1,095
V19	35	2	5	3,26	1,010
V22	35	2	5	3,43	,948
V23	35	1	4	2,46	,980
V24	35	1	5	2,31	,993
بعد3	35	12,00	25,00	18,8571	3,22803
N valide (liste)	35				

الملحق (3) مخرجات الانحدار الخطي البسيط

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : axe1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,514 ^a	,264	,242	3,88156

a. Prédicteurs : (Constante), axe2

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	178,691	1	178,691	11,860	,002 ^b
	de Student	497,195	33	15,067		
	Total	675,886	34			

a. Variable dépendante : axe1

b. Prédicteurs : (Constante), axe2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	6,769	4,775		1,418	,166
axe2	,574	,167	,514	3,444	,002

a. Variable dépendante : axe1

Statistiques

		V9	V10	V11	V12	V13	V14		
N	Valide	35	35	35	35	35	35		
	Manquant	0	0	0	0	0	0		
Erreur standard de la moyenne		,154	,207	,174	,086	,194	,116		
Ecart type		,910	1,226	1,027	,507	1,145	,684		

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	14,3	14,3	14,3
	غير موافق	23	65,7	65,7	80,0
	محايد	1	2,9	2,9	82,9
	موافق	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	17,1	17,1	17,1
	غير موافق	13	37,1	37,1	54,3
	محايد	2	5,7	5,7	60,0
	موافق	13	37,1	37,1	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	7	20,0	20,0	25,7
	محايد	4	11,4	11,4	37,1

قائمة الملاحق

موافق	21	60,0	60,0	97,1
موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

V12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	17	48,6	48,6	48,6
	موافق بشدة	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	8	22,9	22,9	28,6
	محايد	2	5,7	5,7	34,3
	موافق	19	54,3	54,3	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V14

قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	1	2,9	2,9	8,6
	موافق	25	71,4	71,4	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	17	48,6	48,6	48,6
	موافق بشدة	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	25,7	25,7	25,7
	موافق	23	65,7	65,7	91,4
	موافق بشدة	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

Statistiques

		V1	V2	V3	V4	V5	V6		
N	Valide	35	35	35	35	35	35		
	Manquant	0	0	0	0	0	0		
Erreur standard de la moyenne		,187	,193	,098	,124	,177	,084		
Ecart type		1,105	1,143	,583	,733	1,045	,497		

Table de fréquences

V1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	14	40,0	40,0	48,6
	محايد	2	5,7	5,7	54,3
	موافق	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	11,4	11,4	11,4
	غير موافق	4	11,4	11,4	22,9
	محايد	3	8,6	8,6	31,4
	موافق	22	62,9	62,9	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	1	2,9	2,9	5,7
	موافق	26	74,3	74,3	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	28,6	28,6	28,6
	غير موافق	22	62,9	62,9	91,4
	محايد	1	2,9	2,9	94,3
	موافق	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	19	54,3	54,3	74,3
	محايد	1	2,9	2,9	77,1
	موافق	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	21	60,0	60,0	60,0
	موافق بشدة	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

V7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	19	54,3	54,3	54,3
	غير موافق	15	42,9	42,9	97,1
	محايد	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

V8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	25,7	25,7	25,7
	غير موافق	10	28,6	28,6	54,3
	محايد	1	2,9	2,9	57,1
	موافق	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	