

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

تخصص: علوم تجارية

العنوان

دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

(دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالجزائر)

إعداد الطالبة:

برهوم أسماء

تاريخ المناقشة: 2019/.05../.05

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
علي دبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
بن البار موسى	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا
شنيبي عبد الرحيم	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
بن سديرة عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس سطيف 1	ممتحنا
بزة صالح	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج	ممتحنا

إهداء

إلى روح الغالي...أبي رحمه الله

إلى جنتي... ممتي، حفظها الله

إلى رفيق دربي زوجي.....عماد

إلى هبة الله ابنتي ليليان – بيبا-

إلى العزيز...خالي ياسين

إلى نور حياتي... نهاد، ميمي، أفق، نسيبة

أسماء

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل،

"البروفسور دبي علي" على المساعدة والتوجيه وكذلك الدعم

المعنوي الذي قدمه لي من أجل تحقيق هذه الدراسة...

أسماء

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الاهداء	أ
الشكر و التقدير	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الأشكال	ز
قائمة الجداول	ط
قائمة الملاحق	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الانجليزية	ن
الملخص باللغة الفرنسية	س
المقدمة	ا - ج
الفصل الأول: الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	56-01
تمهيد	02
المبحث الأول: التنافسية ومؤشرات قياسها	03
المطلب الأول: التنافسية ومحدداتها	03
المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية	09
المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية والجهات المعنية بذلك	14
المبحث الثاني: الميزة التنافسية	24
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية	24

27	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
31	المطلب الثالث: سبل تفعيل الميزة التنافسية
34	المبحث الثالث: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
34	المطلب الأول: ماهية م ص م نشأتها وتطورها
48	المطلب الثاني: متطلبات بناء الميزة التنافسية بالم ص م
50	المطلب الثالث: آليات تحسين وتطوير المزايا التنافسية بالم ص م
56	خلاصة
104-57	الفصل الثاني: مسارات الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
58	تمهيد
59	المبحث الأول : مدخل للابتكار
59	المطلب الأول: ماهية الابتكار
62	المطلب الثاني: أنواع الابتكار بالمؤسسة وحقوق الملكية الصناعية
68	المطلب الثالث: مكونات بيئة الابتكار
73	المبحث الثاني : ماهية الابتكار التكنولوجي
73	المطلب الأول: خصائص الابتكار التكنولوجي والهدف منه
76	المطلب الثاني: مصادر الابتكار التكنولوجي وأنواعه
84	المطلب الثالث: عمليات على الابتكار التكنولوجي
93	المبحث الثالث : فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الابتكار التكنولوجي
93	المطلب الأول: طبيعة م ص م والابتكار التكنولوجي

99	المطلب الثاني: قدرة م ص م على تحقيق الابتكار التكنولوجي
101	المطلب الثالث: محددات الابتكار التكنولوجي في م ص م
104	خلاصة
157-105	الفصل الثالث :الابتكار التكنولوجي مفتاح تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
106	تمهيد
107	المبحث الأول: أثر الابتكار التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
107	المطلب الأول: اثر الابتكار التكنولوجي على القوى التنافسية للمؤسسة
109	المطلب الثاني: اثر الابتكار التكنولوجي على عوامل القدرة التنافسية
113	المطلب الثالث: أثر الابتكار التكنولوجي على الاستراتيجية التنافسية للم ص م
118	المبحث الثاني : علاقة الميزة التنافسية بأبعاد الابتكار التكنولوجي
118	المطلب الأول: دور أنشطة البحث والتطوير في بناء ميزة تنافسية
124	المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال ابتكار منتج
128	المطلب الثالث: تحقيق التنافسية من خلال ابتكار عملية
132	المبحث الثالث : محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الابتكار التكنولوجي
132	المطلب الأول: مدخلات الابتكار التكنولوجي بالم ص م
137	المطلب الثاني: تمويل الابتكار التكنولوجي بالم ص م
150	المطلب الثالث: التعاون التنافسي للم ص م
157	خلاصة

228-158	الفصل الرابع : أثر الابتكار التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر
159	تمهيد
160	المبحث الأول : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
160	المطلب الأول: ماهية م ص م نشأتها وتطورها
164	المطلب الثاني: معطيات عامة حول م ص م الجزائرية
171	المطلب الثالث: آليات دعم وتأهيل م ص م الجزائرية
185	المبحث الثاني : الابتكار التكنولوجي في م ص م الجزائرية
185	المطلب الأول: واقع الابتكار التكنولوجي في م ص م الجزائرية
189	المطلب الثاني: جهود الدولة لدعم عملية الابتكار التكنولوجي بالم ص م
198	المبحث الثالث : الدراسة الميدانية (تحليل البيانات و اختبار الفرضيات)
198	المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
207	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
219	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
228	خلاصة
234-229	الخاتمة
256-235	المراجع والمصادر
	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01-1	النظام المتكامل لمحددات القدرة التنافسية و العلاقات الديناميكية بينها.	06
02-1	محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman	08
03-1	استراتيجيات التنافس الأساسية لبورتر	09
04-1	الاتجاهات الأربعة للميزة التنافسية	13
05-1	مكونات مؤشر التنافسية العربية	20
06-1	مؤشر التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي	23
07-1	نموذج Porter للقوى التنافسية الخمسة	29
08-1	سلسلة القيمة لـ Porter	32
01-2	العوامل المؤثرة في الابتكار	69
02-2	دورة حياة الابتكار التكنولوجي	88
03-2	تمثيل بياني لعملية الابتكار	92
01-3	تحسين الجودة و تأثيره على الربح	113
02-3	ربح المؤسسة المبتكرة من التكلفة و كمية المبيعات	115
03-3	العلاقة بين البحث و التطوير و الابتكار التكنولوجي	119
04-3	مراحل استثمار ملائكة الأعمال	144

145	سلسلة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة	05-3
152	التعاون التنافسي و إدارة الكفاءات	06-3
177	طط يوضح سياسة الجزائر لدعم و تطوير م ص م	01-4

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01-1	أوزان المؤشرات ضمن مراحل النمو الاقتصادي	22
02-1	إدراج البلدان ضمن مرحلة النمو وفقا لحصة الفرد من الناتج المحلي الاجمالي.	22
03-1	تعريف م ص م حسب توصية الاتحاد الأوروبي لسنة 2003	36
04-1	تعريف م ص م في اليابان	37
01-2	تكلفة عملية الابتكار	90
01-3	أثر الابتكار التكنولوجي على حصة المورد البشري من التكلفة	111
02-3	الوسائل الأكثر استعمالا في حماية الابتكارات التكنولوجية	123
03-3	مراحل تمويل المشروع المبتكر	137
01-4	تعريف م ص م حسب المشرع الجزائري (2017)	160
02-4	التطور السنوي م ص م بالجزائر (2015/2006)	165
03-4	حجم العمالة في م ص م (2015-2006)	166
04-4	توزيع م ص م الوطنية حسب قطاعات النشاط المهيمنة 2016/2012	168
05-4	التوزيع الجغرافي م ص م و تطور تعدادها (2016-2012)	169
06-4	تطور القيمة المضافة للقطاعين العام و الخاص في الجزائر خلال الفترة 2015/2010.	170
07-4	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات في الجزائر 2015 – 2010	171
08-4	تطور نشاط حاضنات الأعمال بالجزائر (2016/2011)	191
09-4	تطور نشاط مراكز التسهيل بالجزائر (2017/2011)	192
10-4	الطرق المعتمدة في توزيع الاستبيان	199
11-4	سلم ليكرت "Likert" الخماسي	201

201	قيم معامل ألفا كرونباخ للمحورين	12-4
202	معامل الارتباط بين عبارات البعد الأول (مصدر الابتكار التكنولوجي) و الدرجة الكلية للبعد الأول	13-4
203	معامل الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الابتكار التكنولوجي للمنتج) و الدرجة الكلية للبعد الثاني	14-4
204	معامل الارتباط بين عبارات البعد الثالث (الابتكار التكنولوجي للعملية) و الدرجة الكلية للبعد الثالث	15-4
204	معامل الارتباط بين عبارات البعد الرابع (دعم الابتكار التكنولوجي) و الدرجة الكلية للبعد الثالث	16-4
205	معامل الارتباط بين عبارات المحور الرابع (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية للمحور	17-4
206	معامل الارتباط بين الأبعاد الأربعة و الدرجة الكلية للمحور الثالث (الابتكار التكنولوجي)	18-4
207	خصائص العينة من حيث متغير الجنس	19-4
208	خصائص العينة من حيث متغير السن	20-4
208	خصائص العينة من حيث متغير الخبرة	21-4
209	خصائص العينة من حيث متغير المؤهل العلمي	22-4
209	خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية	23-4
210	خصائص العينة من حيث القطاع الذي تنشط به المؤسسة	24-4
211	خصائص العينة من حيث الولاية الذي تنشط به المؤسسة	25-4
211	خصائص العينة من حيث عدد عمال المؤسسة	26-4
212	خصائص العينة من حيث عمر المؤسسة	27-4
212	خصائص العينة من حيث وضعية المؤسسة في السوق	28-4
213	خصائص العينة من حيث متوسط الزيادة في رقم الأعمال	29-4
213	استجابات أفراد العينة نحو البعد الأول (مصدر الابتكار التكنولوجي) للمحور الثالث الابتكار التكنولوجي	30-4
214	استجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني (الابتكار التكنولوجي للمنتج) للمحور الثالث الابتكار التكنولوجي	31-4

216	استجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث (الابتكار التكنولوجي للعملية) للمحور الثالث الابتكار التكنولوجي	32-4
217	استجابات أفراد العينة نحو البعد الرابع (دعم الابتكار التكنولوجي) للمحور الثالث الابتكار التكنولوجي	33-4
218	استجابات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية	34-4
220	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة	35-4
221	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر مصدر الابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة	36-4
222	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار التكنولوجي للمنتج على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة	37-4
223	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار التكنولوجي للعملية على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة	38-4
224	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر دعم عملية الابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة	39-4

قائمة الملاحق

رقم	عنوان
01	الاستبيان
02	قائمة المحكمين
03	قائمة المؤسسات المبحوثة
04	نتائج البرنامج الإحصائي spss

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تبيان أثر الابتكار التكنولوجي على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الجزائرية في خلق وتطوير مزايا تنافسية، فضرورة تخلص الاقتصاد الوطني من التبعية للقطاع المحروقات تحتم على الحكومة الجزائرية أن تدعم هذه المؤسسات وتعزز فرصتها في تحقيق ابتكارات تكنولوجية ذات القيمة الإضافية المرتفعة .

غطت الدراسة الميدانية 69 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية موزعة على 18 ولاية تنشط في قطاعات متنوعة، أين تم إثبات وجود أثر ايجابي للعمليات الابتكار التكنولوجي على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خلق مزايا تنافسية، وهذا الأثر يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

الكلمات المفتاحية : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، البحث و التطوير ، الابتكار ، الابتكار التكنولوجي، ميزة تنافسية.

Abstract :

This paper examines the effect of technological innovation on the ability of Algerian SMEs to create and developed competitive advantages. because The necessity of eliminating the national economy from dependence on the hydrocarbon sector requires the Algerian government to support these SMS's and enhance their chances to achieving technological innovations of high added value.

This study included 69 algerien SMS's, from 18 states belong to sevral sectors, Where was prouvent that : there is a positive impact of technological innovation on the ability this SMEs to create competitive advantages. this effect is deffers from sms to another.

Keywords: Small and Medium Enterprises, Research & Development, Innovation, Technological Innovation, Competitive Advantege.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de démontrer l'impact de l'innovation technologique sur la capacité des PME algériennes à créer et développer des avantages concurrentiels, pour éliminer la dépendance de l'économie nationale vis-à-vis du secteur des hydrocarbures, le gouvernement algérien doit soutenir ses PME et accroître leurs chances de réaliser des innovations technologiques à forte valeur ajoutée.

L'étude sur le terrain a porté sur 69 SME dans 18 états appartenir à différents secteurs, ou nous avons prouvé un effet positif positif d'innovation technologique sur la capacité des PME à créer des avantages concurrentiels, Cet effet varie d'une entreprise à l'autre.

Mots-clés: Petites et Moyennes Entreprises, Recherche et Développement, Innovation, Innovation Technologique , Avantage Concurrentiel.

المقدمة

مع مطلع الألفية الثالثة أصبحت الأنشطة الاقتصادية تتداول مصطلحات جديدة المعرفة، وتقنية المعلومة والبيانات المفتوحة، وعمليات البحث والتطوير بالإضافة الى الذكاء الاصطناعي..... كل هذه المصطلحات تجتمع تحت مظلة اقتصاد المعرفة، اقتصاد مرن سريع التطور يقوم على كل ما هو جديد مبتكر ومطور .

و بحكم أن اقتصاد المعرفة يعتمد على المعلومة والابتكار والتطوير ساد اعتقاد ولفترات طويلة أن مخرجاته ستكون حكرا على المؤسسات الكبيرة الحجم، والسبب يعود الى تكاليف المرتفعة لأنشطة البحث والتطوير وتكنولوجيا الانتاج الحديثة التي في كثير من الأحيان لا قدرت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عليها، لكن تمتلك هذه الأخيرة ورقة رابحة تتفوق بها على المؤسسات الكبيرة الحجم وهي تميزها بدرجة مرونة عالية تجعلها أسرع تكيفا والبيئة التي تنشط بها.

وبالنظر لتزايد وتعاضم أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لما أثبتته من معدلات النمو المرتفعة الحالية والمحتملة، بالإضافة إلى قدرتها الفائقة على علاج العديد من القضايا الاقتصادية والاجتماعية، نالت هذه المؤسسات اهتمام متزايد من طرف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، تجد لها مكانا ضمن أسواق شديدة المنافسة لا مكان فيها إلا لمن حقق التفوق واكتساب مزايا تنافسية دائمة.

قد تكون ما تمتلكه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مزايا تنافسية تذكره لدخول هذه الأسواق لكن استمراريته ضمن هذه الأسواق مرهونة بقدرتها على تجديد مزاياها التنافسية بشكل دائم، من خلال ابتكار منتجات جديدة أو محسنة كما يمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد عمليات انتاجية مطورة بتكنولوجيات حديثة، في هذا السياق يصبح الابتكار التكنولوجي هو مفاتيح التميز أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أثبتت العديد من الدراسات الأجنبية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لن تتمكن من تبني الابتكار التكنولوجي ما لم تحظى بدعم من قبل حكوماتها، كون المشاريع المبتكرة تتطوي على مخاطر عالية خاصة خطر التقادم التكنولوجي السريع الذي تتسبب في فشل هذه المشاريع خلال مرحلة مبكرة من نشاطها، لكن مقابل هذه المخاطر ما إن تجد هذه المؤسسات الدعم الذي يساعدها على تخطيها ستحقق عوائد جد مهمة بفضل مرونتها وسرعتها على التكيف ومحيطها الداخلي والخارجي.

تولي الحكومة الجزائرية اهتماما واضحا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة منذ اعتمادها لقانون الاستثمار سنة 1993، فبالإلزام الجزائر ببنود اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والسعي الى دخول المنظمة العالمية للتجارة، لابد من تنويع صادرات البلد وخلق بيئة خصبة تنمي قدرة هذه المؤسسات على الابتكار والابداع من الاستمرار حتى تجابه المنتج الأجنبي وتحرر الاقتصاد الوطني من تبعيته للقطاع المحروقات.

على الرغم من المجهود التي تبذلها الحكومة الجزائرية بسن تشريعات تسهل نشاط م.ص.م، وإطلاق مشاريع وآليات لدعمها ومرافقتها، إلا أن نتائج هذه الأخير لازلت محتشمة كون اهتمام الجزائر بهذه المؤسسات جاء متأخرا، وإذا ما تحدثنا عن أهمية الابتكار التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تصبح الصورة غير واضحة وأكثر ضبابية.

1. الإشكالية

انطلاقا مما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة أو التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

كيف يساهم الابتكار التكنولوجي في التحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

2. التساؤلات الفرعية

اشتقاقا من التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة ومتوسطة ؟
- ما هو واقع الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟
- هل لمصدر الابتكار التكنولوجي أثر على ميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل الابتكار التكنولوجي للمنتج أثر على ميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل الابتكار التكنولوجي للعملية أثر على ميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل للعوامل الداعمة للابتكار التكنولوجي أثر على ميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؟

3. فرضيات الدراسة

قصد الاجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ايجابي للابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

• الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة فرص لتحقيق مزايا تنافسية متجددة .
الاستثمار في مواردها غير الملموسة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

يؤدي الابتكار التكنولوجي الى تنمية وتعزيز المزايا التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

للمؤسسات الحكومية الدور الرئيسي في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق ابتكاراتها التكنولوجية.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة :

لمصدر الابتكار التكنولوجي أثر إيجابي على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة :

للابتكار التكنولوجي للمنتج أثر إيجابي على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية السادسة :

للابتكار التكنولوجي للعملية أثر إيجابي على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية السابعة :

للعوامل الداعمة للابتكار التكنولوجي أثر إيجابي على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

4. منهج الدراسة:

• اعتمد في الدراسة مزيج من المناهج، المنهج الوصفي أثناء التعرض للمفاهيم العامة المتعلقة بالابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستخدم المنهج التحليلي من أجل تحليل المعطيات والبيانات والأرقام، كما اعتمد المنهج الكمي في جمع بيانات الدراسة الميدانية (الاستبيان) ومعالجتها إحصائياً اعتماداً على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "spss".

5. حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** اعداد الأطروحة تم خلال الفترة الممتدة من أكتوبر 2013 الى غاية نوفمبر 2018، أما الدراسة الميدانية من جانفي 2018 الى غاية أوت 2018.
- **الحدود المكانية:** وزع استبيان الدراسة الميدانية على 377 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم بالجزائر .

6. أهمية الدراسة:

على الرغم من المجهودات التي بذلها الحكومة الجزائرية ولا تزال، لحل المعوقات والصعوبات التي تحول دون أن تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدور المنوط بها، إلا أن هذا كان غير كافٍ فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بحاجة دعم مالي وتنظيمي وتشريعي حتى تبذل وتبتكر وحتى تتمكن من التكنولوجيات الحديثة بما ينمي قدراتها الإبداعية والابتكارية، من هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في ضرورة إيجاد آليات وأدوات تدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محليا وحتى دوليا من خلال تركيز على البحث والتطوير وتنمية الإبداع والابتكار التكنولوجي كعوامل أساسية لخلق الميزة التنافسية.

7. أهداف الدراسة

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ معرفة مصادر الابتكار التكنولوجي ودورها في اكتساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزايا تنافسية.
- ✓ التعرف على ماهية الابتكار التكنولوجي للمنتجودراسة إمكانية تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلاله.
- ✓ التعرف على ماهية الابتكار التكنولوجي للعمليات ودورها في خلق ميزة تنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ التعرف على واقع الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتقييم الآليات التي توفرها الحكومة للدعم الابتكار التكنولوجي بهذه المؤسسات حتى تتمكن من تحقيق مزايا تنافسي.

8. الدراسات السابقة:

• دراسة **Nurulhasanah Abdul Rahman, ZulnaidiYaacob, Rafisah Mat**

Radzi بعنوان "An Overview of Technological Innovation on SME Survival"، أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا، الهدف من الدراسة هو استعراض أدبيات الابتكار التكنولوجي وأثره على استمرارية المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، من خلال هذه الدراسة توصل الباحثين إلى أن بقاء المؤسسات صغيرة ومتوسطة مرهون بالجهد الذي تبذله في تعزيز مهاراتها التقنية من خلال رقمنة سجلاتها واعتماد شبكة الانترنت والتسويق الالكتروني، وهذه النتائج لا يمكن تعميمها على دول أخرى فمحرك الابتكار التكنولوجي ليس واحد.

• دراسة **YingminYu, HongxingPeng** بعنوان "Growth TheEffectofTechnologyInnovationFundonSMEs'Financial"، هذه الدراسة تبحث في تأثير صندوق الابتكار التكنولوجي على القدرات المالية لـ 368 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بالصين، وخلصت إلى أن دعم صندوق الابتكار التكنولوجي له تأثير إيجابي على النمو المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فدرجة التأثير مختلف بشكل كبير على النمو المالي بين مجموعة المؤسسات المدعومة وغير المدعومة، ولذلك يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة الصينية اتخاذ تدابير لتحسين مؤشرات الملاءة وخفض مخاطر التشغيل بها.

• دراسة **HanadiAL-Mubaraki, M. Aruna** بعنوان "TechnologyInnovationforSMEGrowth:A PerceptionfortheEmergingEconomie"، تتناول هذه الدراسة على وجه التحديد العوامل المحركة لاعتماد الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأندونيسية وتأثيره على أداء هذه المؤسسات (الربح والنمو والحصة السوقية)، من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن التكنولوجيا عاملاً حاسماً لنمو الأعمال في القطاع الخاص،

فالاستخدام الفعلي للتكنولوجيا هو دور أساسي للشركات الصغيرة والمتوسطة ليس فقط لتحسين أداء أعمالها ولكن أيضا يساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي الأندونيسي.

• دراسة AYERBE-MACHAT بعنوان "

organisationnelle au sein de P.M.E.

et innovantesInnovationstechnologique", صممت الدراسة للإجابة على

التساؤل التالي: كيف يمكن لتطور الابتكارات التكنولوجية والتنظيمية أن تؤثر على

أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم مع مرور الوقت؟ وما هي آليات نشر

الابتكار في المؤسسة من حيث التكنولوجيا والتنظيم؟، توصلت الدراسة الى

الابتكار التكنولوجي والتنظيمي على المدى الطويل يمر بعدة مراحل فتعاش

المؤسسة مع الابتكار التكنولوجي يساعدها آليا على تحقيق الابتكار التنظيمي، كما

أن هناك علاقة بين درجة تطور الابتكار التكنولوجي وتحقيق الابتكارات

التنظيمية، فإن إجراء تغييرات هيكلية مهمة مرتبطاً بشكل مباشر بتطورات

المنتجات أو العمليات ذات النوع الجذري.

• دراسة TerChianFelix بعنوان " A PERCEPTION-BASED MODEL FOR

TECHNOLOGICAL INNOVATION IN SMALL AND

MEDIUM ENTERPRISE"، هدفت الدراسة الى تبيان أثر البيئة التكنولوجية

والتنظيمية التي تنشط بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأسترالية على تنمية

وتطوير قدرتها على الابتكار بشتى أنواعه، خلص الباحث الى أنه على الرغم من أن معظم

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة لديها بالفعل تكنولوجيا معلومات واتصالات

مثبتة في أعمالها، إلا أنها عامة وسطحية للغاية، وعلاوة على ذلك، أصحاب هذه

المؤسسات مترددون في تخصيص موارد كافية للابتكار، ويرجع هذا إلى نقص طلب

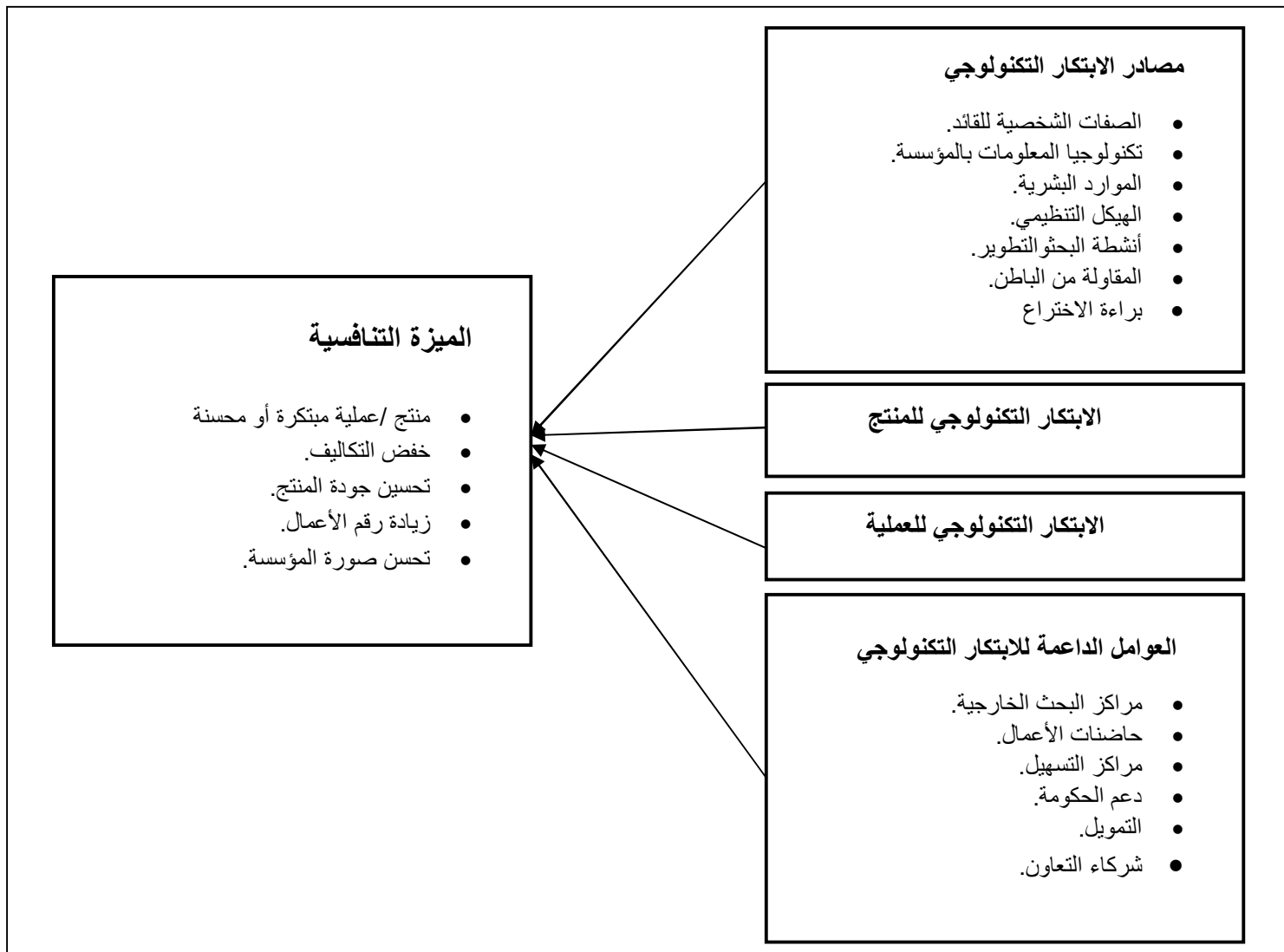
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على التكنولوجيا المتطورة، وفشل المديرين في

إدراك قيمة هذه الأخيرة في خلق ثروة حقيقي لها.

The impact of technological innovation on SME's profitability in Nigeria ، عمل الباحث على دراسة تأثير أنشطة البحث والتطوير وما تبتكره المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منتجات وعمليات، الدراسة شملت 1000 مؤسسة تنشط في القطاع الصناعي التحويلية في نيجيريا، خلصت الدراسة الى أن للابتكار التكنولوجي تأثير كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن ما تخصصه المؤسسة من نفقات على البحث والتطوير والتصميم الصناعي، وستأجر المعدات والتجهيزات، وعلى تدريب العمال لها تأثير كبير على قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الابتكار التكنولوجي، لذلك يصبح من الضروري عليها أن تعمل على تكثيف أنشطة الابتكار لديها، وإنفاق المزيد على الأبحاث لتحسين إنتاجيتها، فالمؤسسة التي تهمل أنشطة البحث والتطوير ستجد صعوبة كبيرة في مواجهة منافسيها ضمن نفس الصناعة.

9. نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على متغيرات الدراسة الميدانية

10. تقسيم الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة، تم الاعتماد على تقسيم الدراسة الى أربعة فصول بعد المقدمة على النحو التالي:

• **الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة مباحث الأول لتحديد ماهية القدرة التنافسية ومحدداتها، والثاني حول ماهية الميزة التنافسية، والأخير حول تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• **الفصل الثاني:** يستعرض مسارات الابتكار التكنولوجي وأثره على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سلط الضوء في المبحث الأول على الابتكار، والمبحث الثاني على ماهية الابتكار التكنولوجي، وفي المبحث الثالث سلط الضوء على ميزة الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• **الفصل الثالث:** تحت عنوان الابتكار التكنولوجي مفتاح تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم الفصل الى ثلاثة مباحث جاء الأول لدراسة أثر الابتكار التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والثاني لربط العلاقة بين الميزة التنافسية وكل بعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي على حدة، ليختم الفصل بالمبحث الثالث حول محددات تنافسية هذه المؤسسات في ظل اعتماد الابتكار التكنولوجي من أجل التميز.

• **الفصل الرابع:** قسم الى ثلاثة مباحث من أجل دراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال المبحث الأول، في حين المبحث الثاني يتضمن عرضلواقع الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ليختم الفصل بدراسة تطبيقية شملت مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

الفصل الأول

الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

يعيش العالم اليوم تطورات وتغيرات جد سريعة على كل الأصعدة، اقتصاديا يتجلى ذلك من خلال مظاهر الانفتاح وتحرر التجارة الدولية بالإضافة إلى تطور وتوسع القطاع الخاص، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى توجه الاقتصاد ككل نحو استثمارات كثيفة التكنولوجيا، لكن في ظل كل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص تواجه تحديات كبيرة استوجبت عليها العمل بشكل مستمر حتى تضمن لها مكانة في أسواق شديدة المنافسة، ولن تتمكن من ذلك إلى بتبني استراتيجيات تنافسية تتناسب وما تملكه من مزايا تنافسية.

للحديث باستفاضة عن المزايا التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: التنافسية ومؤشرات قياسها
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: تنافسية م ص م

المبحث الأول: التنافسية ومؤشرات قياسها

في زمن العولمة والانفتاح لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تنشط بمعزل عن العالم الخارجي، لذلك فهي في سباق تنافسي مستمر حتى تجد لها مكانة دائمة في البيئة التي تعمل فيها، ولن يكون لها ذلك إلا من خلال استراتيجية تنافسية فعالة.

المطلب الأول: ماهية التنافسية ومحدداتها

حتى تجد المؤسسة مكانا لها في أسواق تنسم بحدة المنافسة، عليها أن تجمع مواردها وتتحرى فرص بقاءها ضمن هذه الأسواق وفق استراتيجية تدعم مركزها التنافسي في حدود ما توفر من موارد وإمكانات.

أولاً: مفهوم التنافسية

أثار مصطلح التنافسية عقول المفكرين والباحثين الاقتصاديين بداية الثمانينات من القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأمريكية عقب الأزمة الإنتاجية التي عاشها الاقتصاد الأمريكي آنذاك، إذ كان لهذه الأزمة السبب في تقهقر المؤسسات الأمريكية أمام منافسيها من مؤسسات أوروبية وأسيوية¹ وتجدد الجدل حول التنافسية بظهور العولمة وتوجه العالم نحو اقتصاد السوق.

التنافسية مصطلح اقتصادي كالعديد من المصطلحات ومفاهيم الاقتصادية التي يصعب تحديد تعريف واحد موحد لها، كونها تتقاطع والعديد من المفاهيم الاقتصادية الأخرى كالتنمية والعولمة وغيرها....، فيما يلي بعض التعاريف للتنافسية صادرة عن هيئات ومنظمات دولية:

• **المنتدى الاقتصادي العالمي:** والذي عرّف التنافسية على أنها: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة" وفي نص آخر عرفها ذات المنتدى بأنها "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد".

• **مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية:** عرف التنافسية بأنها "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية"².

• **المعهد الدولي للتنمية الإدارية:** والذي عرّف التنافسية على أنها "مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالاجاذبية والهجومية

¹ موله عبد الله، "التنافسية والدولة"، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم التسجير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 2.

² نوير طارق، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 5.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وبالعولمة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف".

• **مايكل بورتر:** عرفها على أنها "إنتاجية الدولة وأن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة يتوقف على قدرة مؤسسات الدولة على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن".

ما يلاحظ على التعاريف السابقة أنها أشمل وأعم إذ حدد من خلالها تعريف التنافسية بين الدول بالاعتماد على مجموعة من المظاهر الدالة على درجة وشدة التنافسية الدولية كالإنتاجية والمعدل النمو الاقتصادي ودخل الفرد.....

• **التقرير العالمي للتنافسية لعام 2007-2008:** عرف التنافسية على أنها "مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في دولة ما"

• **Ricardo Petrella:** "أن التنافسية لا تعدو وأن تكون أسلوب يسلكه الاعوان الاقتصاديين في محيط الأسواق التنافسية، وكل عون وعلى وجه الخصوص - المؤسسة- تبحث عن وضعيات ومزايا تنافسية في ظل احترام القواعد المحددة ومع توفر كافة الشروط العادلة للجميع"¹.

• **Laura D'andreaTyson:** من أكثر تعريفات التنافسية رواجاً حيث عرف التنافسية على أنها " قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تتجح في اختبار المنافسة الدولية في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متناسل ومستديم على حد سواء"².

على ضوء ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للتنافسية متمثل في أن التنافسية هي "قدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية تجابه بها منافسيها داخليا وخارجية بشكل دائم ومتجدد".

ثانيا: محددات التنافسية

هناك ثلاثة نماذج عالمية تحدثت عن محددات التنافسية، نموذج Porter، نموذج Lall، نموذج Brinckman.

1. نموذج Porter: يرى بورتر بأن المحددات الرئيسية للتنافسية هي:

• **عوامل الإنتاج:** لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر إنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية،

¹.Ricardo.peterlla, "L'évangile de la compétitivité ; in : A.hirech. compétitivité :L'autre facette" , séminaire international sur la compétitivité des entreprises.,op. cit p 132.

². بن نافلة قدور, "المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية", ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية, جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف, الجزائر, يومي 17 و18 أفريل 2006.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

البنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي..... إلخ) ومادامت عوامل الانتاج تتصف بالمرونة وتجدد بسبب أثر التطور التكنولوجي والعلمي، فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الانتاج وتطويرها.¹

• **الطلب المحلي:** على المؤسسة الاقتصادية دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطوراً وتعدداً وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً هو ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية.²

• **استراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية:** يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والادارة فيها، وعلاقة ماکلي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المؤسسة في التنافس محلياً يؤهلها للولوج الى الأسواق العالمية.³

• **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها:** إن وجود صناعات مرتبطة ومساندة داخل البلد يعد بمثابة ميزة تنافسية فعالة تدعم الابداع والتطوير، فجوارية علاقات العمل تسهل عملية الاتصال المباشر بين المورد والمستهلك النهائي الأمر الذي يزيد من سرعة دوران المعلومة، ويساعد على تسهيل تبادل الأفكار والابداعات، كما يمكن للمؤسسة تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير وبالتالي تسريع وتيرة الإبداع والابتكار.⁴

• **السياسات الحكومية:** تلعب دوراً هاماً في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، إلا أن دور الحكومة لا يعني تدخلاً مباشراً في النشاط الاقتصادي وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي وعليه فإن السياسات الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكتسب ميزة تنافسية، لأن المؤسسة كما يؤكد Porter هي التي تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية، أما الحكومة فلا يمكنها ذلك، الأمر الذي يستوجب وضع استراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات

¹G.Lafay,"Avantage comparative compétitivité problème économique",n°2023,6/5/1987,p.6.

² عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون،"محددات قدرة التنافسية في الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري"،مجلة أداء المؤسسة الجزائرية،العدد 04، الجزائر،2013،ص.ص.47/46.

³ نفس المرجع،ص.47.

⁴M.porter, "competitive strategy" Techniques for analyzing industries and competitor's", free press ,new york, 1980, P.184.

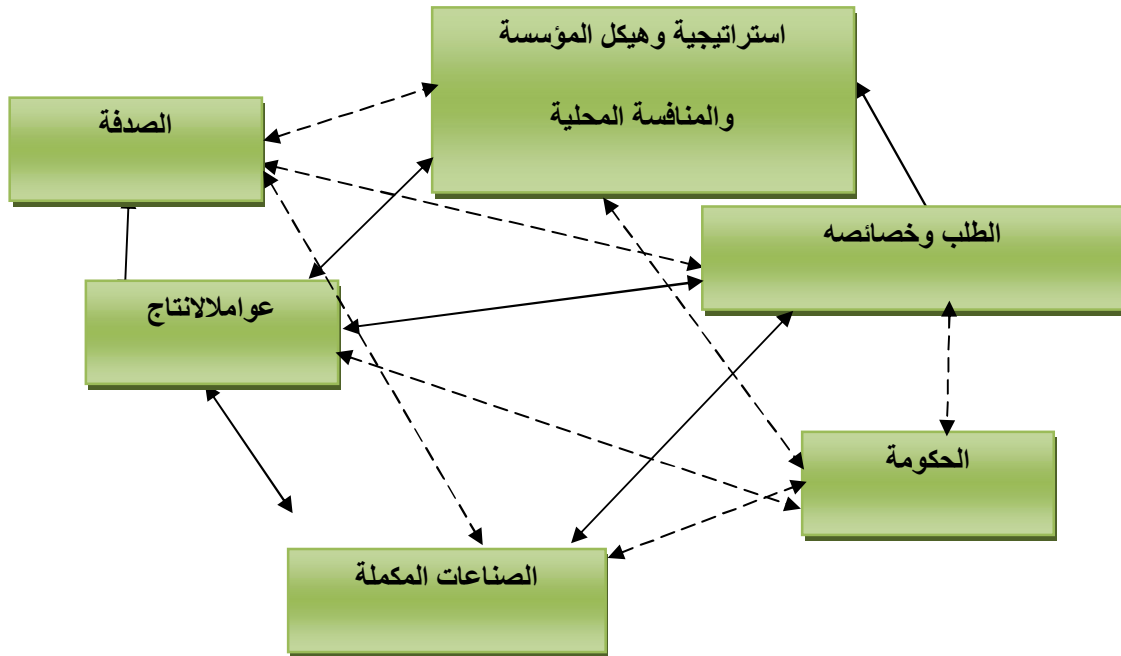
الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

للحصول على ما يلزم من عناصر الانتاج لتطوير قطاع الصناعة، وتقديم الحوافز لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

• **دور الصدفة:** إن ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقلبات عالمية فجائية في الطلب وأسواق المال والصرف والحروب والأوبئة، يخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية، ولقد قام Porter بإبراز أهمية هذه العوال في تحديد الميزة التنافسية الدولية من خلال ما أسماه بـ "ماسة بورتر".

تجدر الإشارة الى أن المحددات سابقة الذكر مترابطة فيما بينها الأمر الذي عبر عنه Porter بنظام ديناميكي على النحو التالي:

الشكل رقم (1-01): النظام المتكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها.



Source :Porter,M.E, " the competitive advantage of nations" ,the free press, Palgrave, New York, 1998,p 102.

الخط المتصل يمثل العلاقات بين المحددات الأربعة كنظام حركي يعمل بشكل متبادل، أما الخط المنقطع يمثل تأثير البيئة الأشمل التي تتفاعل من خلالها متغيرات أخرى، ومن خلال العلاقات البيئية بين هذه المحددات فإن القدرة التنافسية على المستوى الجزئي أو الكلي تتوقف على كفاءة وإنتاجية المؤسسة في سلسلة أنشطتها الداخلية، وكذلك على قوة علاقاتها وتشابكها مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بها، فضلا عن السياسات التي تتبعها الدولة والتي تشكل المناخ الذي تعمل فيه هذه المؤسسات.

2. نموذج LALL:

حسب SanjayaLall فإن التنافسية " هي تطوير الفعالية النسبية وكذلك التنمية المستدامة...، القدرة التنافسية الوطنية لا تعني فقط أن يكون لدينا منتجا منخفض التكلفة ولكن أن يكون أيضا قادرا على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيرادات"¹، ويذكر أيضا أن " الدليل القاطع على القدرة الصناعية لأمة ما هو القدرة التنافسية للشركات على التصنيع في السوق الدولية"²، وتشمل هذه الشركات الصناعات التالية:

- الصناعات الغذائية والمشروبات، المنسوجات والملابس والمنتجات الورقية والخشبية، وغيرها من الصناعات التي تطلب تأهيل منخفض.

- الأنشطة التي تتطلب مستوى عالي من التأهيل في مجالات المعرفة كالمواد الكيميائية والمنتجات البترولية والمعادن الأساسية، معدات النقل والآلات.

لقد قدم Lall محددات بناء القدرة التكنولوجية التي تعكس مباشرة القدرة التنافسية، والتي تحدد حسب رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاثة أسواق:³

- **سوق العوامل:** العوامل الأكثر تقدما وتشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية، المعلومات، فضلا عن توفر البنية الأساسية.

- **سوق الحوافز:** كل من السياسات الاقتصادية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة، علاوة على الطلب المحلي الذي جاء لشمّل حجم الطلب ومعدل نموه والذي لا يتوقف على حجم الدخل فقط وإنما أيضا على نمط توزيعها ومدى تقدم الطلب وتعقيده.

- **سوق المؤسسات:** كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، كمؤسسات التعليم والتدريب والتطوير والبحث العلمي والائتمان طويل المدى، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الانتاجية للمؤسسات ومن ثم قدرتها التنافسية.

¹SanjayaLall , " Policies for Industrial competitiveness in Developing countries" , Learning from Asia, Oxford,UK,Queen Elisabeth House,1997.p55.

²Saadounrabria," Privatisation des entreprises en Algérie: analyse, histoire et développement", thèse de doctorat en sciences économiques, université lumière Lyon 2, France soutenue le 20/04/2012, p260.

³خيارى زهية وشاوي شافية،" القدرة التنافسية للصناعة التحويلية دراسة حالة الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي بعنوان " المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحقوقات في الدول العربية"، يومي

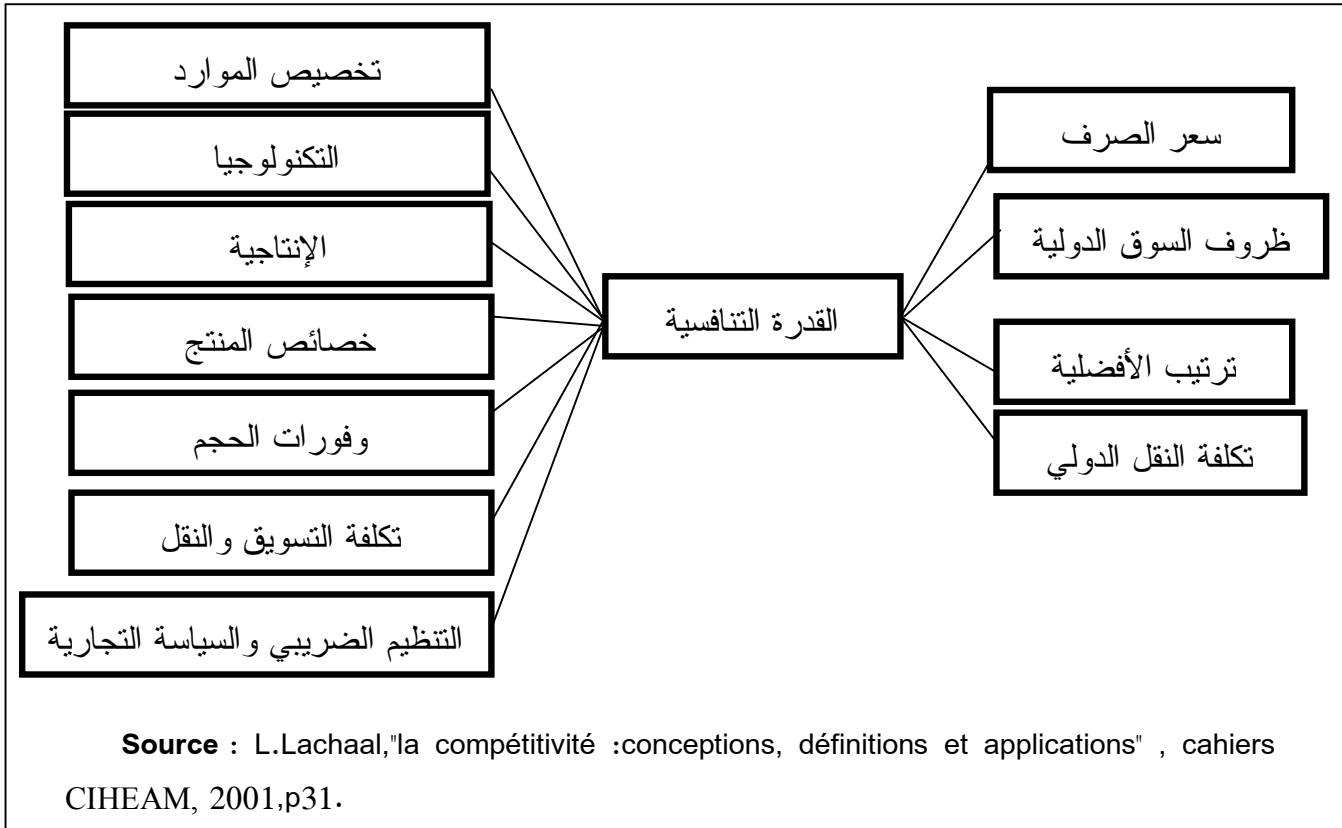
3. نموذج Brinkman :

تقوم دراسة Goerge L. Brinkman على أن القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة من العوامل الوطنية (المحلية) وأخرى دولية، الأولى تتمثل في العوامل المحددة لتنافسية الصناعة أو المؤسسة وهي:¹

- **تخصيص الموارد:** ويركز على الموارد الطبيعية ورأس المال البشري باعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة.
- **التكنولوجيا:** إن التطور التكنولوجي متمثلاً في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملاءمة يعتبر عاملاً أساسياً لتحسين فعالية العملية الانتاجية وبالتالي فهو أحد العناصر التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة أو قطاع معين.
- **خصائص المنتج:** إن خصائص منتج معين قد تكون مهمة في تحديد مركزه التنافسي في السوق، وهو ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين، وتشمل هذه الميزة عوامل غير سعرية مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها.
- **وفورات الحجم:** وهي الوفورات في التكلفة أو في تلك التي تتولد إثر ارتفاع انتاجية الموارد، بحيث تنمي هذه الوفورات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية، الأمر الذي يرفع من قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين.
- **التنظيم والسياسات العامة:** إن السياسة العامة للدولة لها أيضاً تأثيرات جد مهمة على القدرة التنافسي للصناعة أو لمنتج معين، وذلك بفعل آليات كل من السياسات المالية والاقتصادية للدولة.
- على الصعيد الدولي فإن القدرة التنافسية، تتحدد تحت تأثير عدد من العوامل وفقاً لشكل الموالى:

¹Goerge L. Brinkman, "The Competitive Position of Canadian Agriculture", Canadian Journal of Agricultural Economics, volume 35/1987, pp 263-288.

شكل رقم (1-02): محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman



أهم ما يمكن قراءته من خلال هذا النموذج الموضح في الشكل السابق أن هذه المحددات وضعها Brinkman ضمن دراسته عن قطاع الصناعات الغذائية في كندا وعليه فلا بد من مراعات خصوصية هذا القطاع والاطار الزمني والمكاني عند محاولة تعميم هذه المحددات، عند تقييم القدرة التنافسية .

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

المراد بالاستراتيجيات التنافسية مجموع الأسس والقواعد التي تستند عليها المؤسسة في تحديد أهدافها، للوصول إلى درجة من الكفاءة والتميز سواء فيما تقدمه من منتجات أو في طرق الإنتاج، بشكل يسمح لها بمجابهة المنافسين المحليين والأجانب، كما تعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين"¹، يعد تصنيف الاقتصادي مايكل بروتير التصنيف الأكثر شيوعاً للاستراتيجيات التنافسية المعتمد من طرف المؤسسات إذ يعد المتحدث الأول بهذا الخصوص سنة 1982، فعن كتابه الميزة التنافسية لسنة 1985 يرى بوتر أن الاستراتيجيات التنافسية يمكن حصرها في ثلاث استراتيجيات رئيسية: استراتيجية

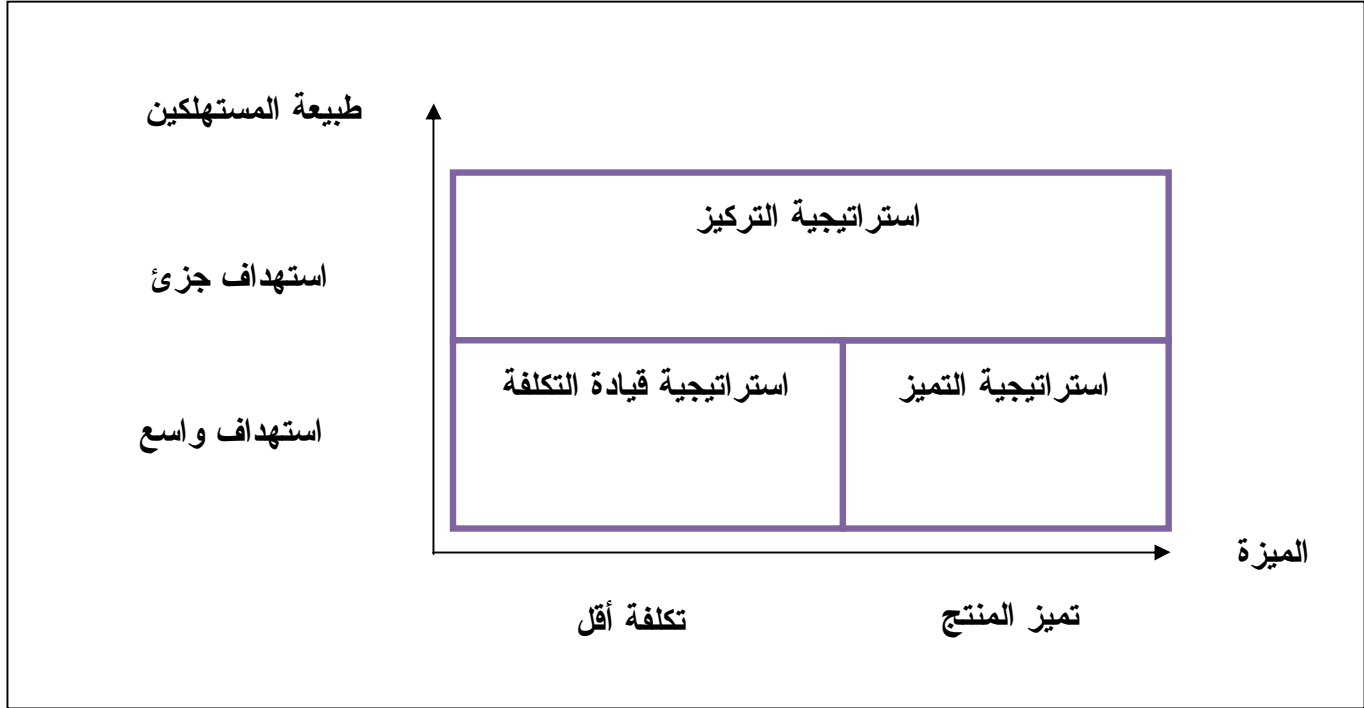
¹ فلاح حسن الحسيني، "الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.182.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، استراتيجية التركيز؛ وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي ترغب المؤسسة في خلقها.

والشكل التالي يبين الاستراتيجيات الأساسية للتنافس حسب وجهة نظر بورتر:

الشكل رقم (1-03): استراتيجيات التنافس الأساسية لبورتر



أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة:

من خلال هذه الاستراتيجية تنتج المؤسسة منتجات بتكلفة منخفضة لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبياً من التميز¹، بذلك تستطيع المؤسسة ومن خلال هذه الاستراتيجية تحقيق عائد أكبر قد توجهه للبحث والتطوير حتى تحافظ على مكانتها السوقية، أو تكون قائدة التكلفة حتى تحطم أسعار المنافسين وتسيطر على أكبر حصة من السوق.

للحصول على ميزة التكلفة الأقل يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، وهي:²

¹ محمد بن عبد الله العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)"، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 15.16 أكتوبر 2004. ص 46.

² M.Porter, "L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", Dunod, Belgique, 2011, pp 128- 136.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- **مراقبة الحجم:** أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل انتاج جديدة، مما يساعد على خفض التكاليف.
 - **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل النظر الى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والابداع.
 - **مراقبة الروابط:** والمقصود بالروابط هنا، هي حلقات الوصل بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على التميز.
 - **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل وتسيير نشاط منتج للقيمة.
- إضافة الى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى وهي:

مراقبة الإجراءات، مراقبة التكامل، مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة، مراقبة التموقع (جغرافيا القرب والبعد عن الموردين والمستهلكين...)، مراقبة العوامل المؤسسية (مؤسسات الدولة، القوانين والتشريعات.....)

ثانيا: استراتيجية التميز

هي قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع....)¹.

الأساس في هذه الاستراتيجية هو تميز المنتج المقدم من طرف المؤسسة عن باقي المؤسسات في السوق وفي نفس الوقت صعب التقليد، بشرط أن يكون المستهلك المستهدف واعي ومقدر لهذا التميز، بالإضافة الى وضوح هذا التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز²، والتميز هنا قد يمس عدة جوانب، الجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، سهول استخدام المنتج والحصول عليه، تسهيلات الدفع، تغليف مميز..... ، وغيرها من الخصائص التي يمكن للمؤسسة أن تتخذ منها صفة التميز، لكن تعد هذه الاستراتيجية حساسة لعامل الزمن خاصة اذا تعرض منتج المؤسسة للتميز للتقليد من طرف المنافسين، هنا تبرز أهمية البحث والتطوير على مستوى السلسلة الانتاجية للمؤسسة، قد يكون التميز فعلي أو تجاري (تغليف، اعلان، ترويج...).

¹M.Porter,"L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance",op.,cit,pp144.

²Hamdi.K , "comment diagnostique et redresser une entreprise",Edition collection entreprise, alger, algerie,1995.p55.

إن اكتساب ميزة التميز ليس ممكننا إلا بتوفر العوامل التالية:¹

- **الإجراءات التقديرية :** وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها.
- **الروابط :** القصد بها التنسيق بين نشاطات المؤسسة، كما يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز من خلال تميز علاقتها بالموردين، فتتمكن من تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال الاستغلال الأمثل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع.
- **الموقع:** وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي تنتجها للمستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.
- **التكامل :** حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج مواد أولية بوسائلها الخاصة)، أو أمامياً (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء الى الغير.

ثالثاً: استراتيجية التركيز:

على المؤسسة أن تركز كل مجهوداتها في خدمة قطاع سوقي معيناًو منطقة جغرافية واحدة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية²، تتمتع المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية بدرجة عالية من ولاء العملاء، هذا الولاء لا يشجع المؤسسات الأخرى على الدخول معها في منافسة مباشرة.

من مزايا هذه الاستراتيجية :³

- ✓ تسمح للمؤسسات ذات الإمكانيات المحدودة (م ص م) بالعمل في نشاط معين أو جزء منه.
- ✓ مع استمرار النشاط تصبح المؤسسة أكثر تحكماً فيه.
- ✓ التخصص يمكن المؤسسة من الهيمنة، وبالتالي تحقيق عوائد مهمة.
- ✓ للعمل باستراتيجية التركيز على المؤسسة مراعات العوامل التالية :⁴
- ✓ توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع.

¹Michel Porter, " L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance "op.,cit, pp 158-161.

² أ.مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter's التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم علوم اقتصادية وقانونية، العدد 10، جوان 2013، ص.51.

³j.Orsoni, "Management, Stratégique", Librairie Vuibert, paris, 1990, p142.

⁴ عبد العزيز صالح حبتور، " الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار الميسرة، الأردن، 2004، ص 230.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

✓ تجنب النشاطات التي يسيطر عليها المنافسون.

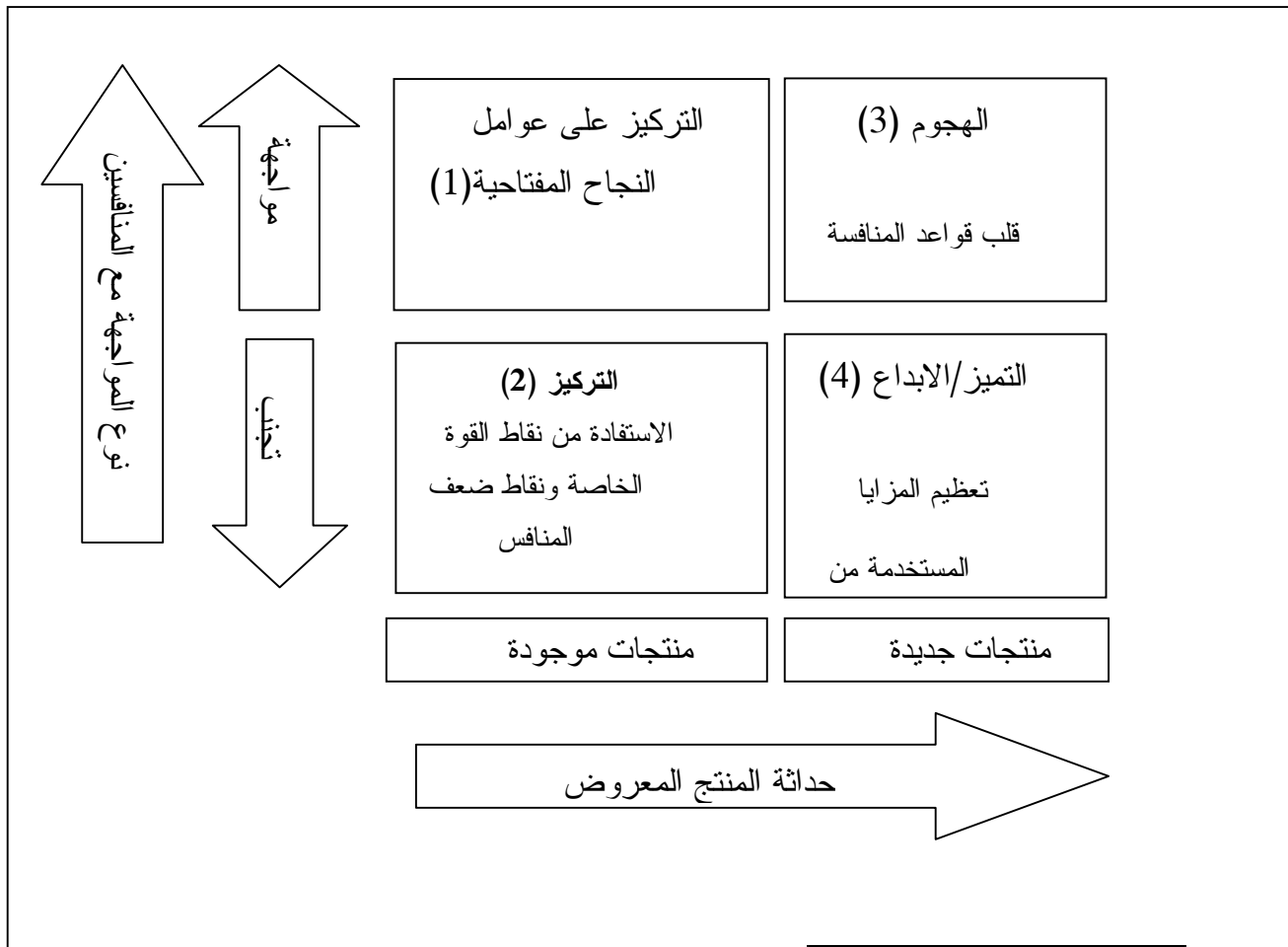
✓ المراقبة المستمرة لما يحدث في البيئة التكنولوجية من تغيير، قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

✓ متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالنمو السريع أو المنخفض يؤثر على جلب المستهلكين.

ما يعاب على هذه الاستراتيجية محدودية السوق المستهدفة، كما أن استمراريتها مرهون باستقرار القطاع المستهدف وبعدم امكانية تقليد ما تقدمه من منتجات.

يرى بورتر أنه على المؤسسة أن تتبع الاستراتيجيات الثلاثة التكلفة والتميز والتركيز، في حين يقول Ohamae K بأنه توجد أربعة اتجاهات لاكتساب الميزة التنافسية، تتمثل في تحديد عوامل النجاح المفتاحية، التركيز على بعض القطاعات، إحداث انقلاب في قواعد المنافسة والتميز باستغلال مجالات المناورة الاستراتيجية¹، نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-04): الاتجاهات الأربعة للميزة التنافسية



¹Ohmae K., " Le génie du stratégie", trad. Mreiden A, Paris : Dunod, 1991, p. 27-29.

Source : Ohmae K," Le génie du stratégie", trad. Mreiden A, Paris: Dunod, 1991, p. 27-29.

هذه الاتجاهات لا تتباين في جوهرها مع الاستراتيجيات القاعدية لبورتر، فبالنسبة لاستغلال عوامل النجاح المفتاحية باعتبارها الاتجاه الأول، هذا الاتجاه تعتمد عليه المؤسسة بالعمل على تحديد هذه العوامل الموجودة في السوق واستغلالها لمصلحتها باستخدام الوسائل التي لديها بهدف التفوق على المنافسين.

أما الاتجاه الثاني فقد تلجأ المؤسسة إليه عندما يكون هناك تقارب بينها وبين المؤسسة المنافسة لها، فتبحث عن مجال معين تختلف فيه عن منافسيها، كأن تقوم بتجزئة السوق الى قطاعات صغيرة من مستهلكين يحملون نفس الخصائص، وتعرض لهم منتجات متميزة أو تقوم بإعادة هيكلة نشاطها أو إعادة الهيكلة المالية أو إعادة تشكيل الأصول في اطار بحثها عن التميز.

في حين أن الاتجاه الثالث والذي تعتمد فيه المؤسسة على تغيير قواعد المنافسة، فتتنباه إذا كانت الأسواق تعرف جمودا أو معدلات نمو منخفضة بحيث تستخدم المؤسسات نفس وسائل المواجهة، فهنا يفترض بالمؤسسة أن تعمل على البحث والتدقيق العميق للسوق واكتشاف مصادر وعوامل نجاح تعمل على استغلالها واكتسابها بأسلوب مبتكر، تحدث من خلاله انقلابا في السوق.

أما الاتجاه الرابع فتلجأ إليه المؤسسة حينما تمارس نشاطها في سوق ينمو بسرعة، فالحل الذي تستخدمه لمواجهة منافسيها يركز على الدخول لقطاعات سوقية جديدة أو عرض منتجات جديدة مبتكرة، وفي الحالتين المؤسسة ستبحث عن التميز.

مما سبق نلاحظ أنه لاتخلوا أي من الاستراتيجيات الثلاثة من العيوب كما أن محتواها لا يجبر المؤسسة على اعتماد احدها فقط بل يمكن الجمع بين استراتيجيتين، فالجمع بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز ممكن، كون نجاح الأولى تحدده الصفات الذاتية للقطاع، أما الثانية تعتمد على تعدد أدواق المستهلكين¹.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية والجهات المعنية بذلك

تعددت المؤشرات الخاصة بقياس التنافسية وذلك حسب الجهة التي تقوم بهذه العملية، كما أن هذه المؤشرات منها ما يعتمد عليه في قياس تنافسية الدول ومنها لقياس تنافسية القطاع، وأخرى لقياس تنافسية المؤسسات.

أولا : المؤشرات على مستوى الدول

¹Ohmae K," Le génie du stratégie" , op cit, p 51.

تختلف القدرة التنافسية للدول باختلاف المعايير والمؤشرات المعتمدة في القياس، هذا بالإضافة الى خصوصية المؤشرات المعتمدة في تحرير التقرير التنافسية العالمي.

1. مؤشر نمو الدخل الحقيقي الفردي¹

يرى بعض الباحثين أن تحسن الرفاهية الاقتصادية للبلد، والتي تعرف على أنها معدل نمو الدخل الفردي مؤشر كافي على تطور، فمثلا عرف الباحث Markusen سنة 1992 تنافسية البلد كالتالي: " يكون البلد تنافسيا إذا حافظ على معدل نمو للدخل نمو حقيقي يساوي الدخل لدى شركائه التجاريين في إطار حرية التجارة".

يعتمد نمو الدخل الفردي على انتاجية عوامل الانتاج الكلية ومدى توفر رؤوس الأموال والموارد الطبيعية والنتائج التجارية للبد، كما إن ارتفاع انتاجية تلك العوامل وزيادة قيمة الصادرات بالقياس مع أسعار واردات البلد من الدخل الفردي.

كما يمكن أن يتحسن دخل الفرد نتيجة تزايد التبادلات التجارية، كحالة طلب دولي اضافي على السلع وخدمات التي يصدرها، أو كان هنالك فائض في العرض الدولي من المنتجات التي يستوردها، لذلك فإن التنافسية على أساس الأوضاع التجارية أو على أساس دخل الفرد مترابطتان.

2. مؤشر: النتائج التجارية²

يمكن تحليل النتائج التجارية من خلال:

• **رصيد الميزان التجاري:** غالبا ما يتم دمج تنافسية البلد مع فائض حسابه الجاري الناتج عن طلب دولي على صادرات البلد، بينما ينشأ عجز ذلك الميزان عن صعوبات في موازنة تلك الدولة وضعف في معدل الادخار، ويعكس عجز الحساب التجاري الفائض في حساب رأس المال، الذي يمثل تحويلا من أصحاب أموال من الخارج إلى المقترضين في الداخل، بينما يمثل عجز الحساب التجاري تحويلا إلى الأجانب أي زيادة قيمة السلع والخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج، مم ينتج عنه تقليل من تنافسية القطاعات المعنية بتلك السلع والخدمات، وفي معظم الحالات هبوط الحصة السوقية للمنتجين المحليين.

• **تركيبة الصادرات وحصة السوق:** يعتمد بعض الباحثين إلى قياس نسبة الصادرات لبلد ما الخاصة بالقطاعات ذات القيمة المرتفعة لكل عامل انتاجي، حيث أن تصاعد أو تزايد هذه النسبة يسمح

¹ مسعود بن مويزة، "الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير، جامعة عمار تليجان الأغواط، الجزائر، 33، 2005.

² محمد عدنان ودبع، "القدرة التنافسية وقياسها" في جسر التنمية، ع 24، ديسمبر 2003، ص ص 26-34.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بافتراض تحسن الميزة النسبية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة، إضافة الى اكتساب البلد حصة أكبر في السوق الصاعد أو المتنامي، يوضح مدى استفادت البلد من الفرص التي تتاح له.

ثانيا: المؤشرات على مستوى القطاع

تقاس تنافسية القطاعات بالاعتماد على مؤشر التكاليف والانتاجية، ومؤشر الميزة النسبية الظاهرة، ومؤشر التجارة ضمن الصناعة.

1. مؤشر التكاليف والانتاجية:¹

يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الانتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المنافسة، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، توجد العديد من الدراسات التي أجرت مقارنة دولية للإنتاجية الدول ونموها حسب مختلف فروع القطاع، وأجرت تقسيما لفوارق التكلفة وأصول التفاوت في مستوى الانتاجية، كما يمكن استخلاص نتائج حول التنافسية المستقبلية بإسقاط معدلات الانتاجية الكلية للعوامل مع احتمال أن هذه المعدلات لن تتكرر أو أن أسعار إنتاج عوامل الإنتاج وسعر الصرف يمكن أن تتغير أيضا.

غالبا ما يتم اجراء المقارنات الدولية حول انتاجية اليد العاملة أو التكلفة الحدودية لليد العاملة CUMO، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع القطاع i في البلد z في الفترة t بالاعتماد على المعادلة التالية:²

$$\text{Comoijt} = \text{Wijt} * \text{RIJT} / (\text{Q L}) \text{ijt} \dots (1)$$

حيث:

Wijt: معدل أجر الساعة في فرع النشاط i في البلد z في الفترة t.

Rijt: تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعمل البلد z في الفترة t.

Q/L ijt: الانتاج الساعي في فرع النشاط i في البلد z في الفترة t.

يصبح إذا من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن التكلفة الوحيدة لليد العاملة النسبية مع

البلد k.

$$\text{CumoRijkt} = \text{CumoRijt} / \text{CumoRikt} \dots (2)$$

¹ عيسى محمد غزالي، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، الكويت، ص 13.

² عيسى محمد غزالي، مرجع سابق الذكر، ص 14.

يمكن أن ترتفع Cumo للبلد z إلى مثيلتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي:

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجرى في الخارج.
- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.
- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

2. الميزة النسبية الظاهرة:¹

أنشأ بورتر مقياسا للتنافسية مستندا على الميزة النسبية الظاهرة (RCA) و يمكن حسابه لبلد ما z لفروع القطاع i كما يلي:

$$RCA_{ij} = \frac{(\text{الصادرات الكلية للبلد j})}{(\text{الصادرات الكلية})} / \frac{(\text{الصادرات المنتج i للبلد j})}{(\text{الصادرات الدولية للمنتج i})}$$

عندما تكون RCA (Revealed Comparative Index) أكبر من الواحد فإن البلد يمتلك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج في فرع النشاط المعني، أرجع بورتر ذلك إلى ميزة نسبية تكلفة عوامل الإنتاج، منافذ توزيع واسعة، والقدرة على الابتكار والابداع، مما يعني أن هذا الفرع يعتمد كثيرا على رأس المال البشري، والتكنولوجيا .

3. مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية:²

يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي، إذ يخسر فرع النشاط تنافسيته عندما تنقلص أو تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين مع الأخذ بالاعتبار حصة ذلك المنتج في الانتاج والاستهلاك الوطني الكلي.

كما يفقد فرع النشاط تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الاجمالية لمنتج معين، أو تتصاعد حصته من الواردات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية.

ثالثا: المؤشرات على مستوى المؤسسة

تشمل هذه المؤشرات كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، الحصة من السوق.

1. الربحية³

¹ عيسى محمد الغزالي، مرجع سابق، ص 17 .

² Donald.G.Meftridge, " La compétitivité : notion et mesures industries "canada, avril 1995, p.11.

³ محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص. 11.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، رغم أن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في سوق تتجه نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تهدف إلى البقاء في السوق ينبغي أن تمتد على فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها.

و هذا يعني نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على استبدال أصوله، فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا، كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، تكلفة عوامل الإنتاج، تميز منتجات، ومستوى إنفاقه على البحث والتطوير أو البراءات المحصل عليها.

2. تكلفة الإنتاج المتوسطة¹

تعد تكلفة الإنتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المتنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فروع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الاجمالية.

3. الانتاجية الكلية لعوامل الإنتاج²

تقيس هذه الانتاجية الفعالية التي تحول بها مجموع عوامل الانتاج إلى منتجات، مما لا يساعد على تتبع مزايا ومساوئ تكلفة كل عنصر من عناصر الانتاج، وبالتالي لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة، ومن الممكن مقارنة الانتاجية الكلية للعوامل ونموها مع متوسط مؤشر الانتاجية المعياري متعدد الجوانب الذي وضعه الباحث Caves ومساعديه سنة 1982 لعدة مؤسسات محلية ودولية.

كما يتأثر نمو الانتاجية الكلية بالتغيرات التكنولوجية، وبتحقيق وفورات الحجم وبالفروقات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4. الحصة السوقية³

كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس مع منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وربحيته أعلى مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة السوقية تترجم المزايا في الانتاجية أو في تكلفة عوامل الانتاج أو في المنتجات خاصة إذا ما تم ربطها مع هدف الربحية الأعلى.

¹ عيسى محمد غزالي، مرجع سابق، ص.10.

² Donald.g.Mefetridge, op.eit, p.05.

³ محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص.12.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ويمكن أن تحقق المؤسسة أرباحاً فوق المعتاد بسبب حصتها الكبيرة في السوق، إذا ما اقترن ذلك باستخدام موارد إضافية تساعد على توسيع مجال نشاطها وتنمية حصتها السوقية، وقد توصلت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) سنة 1991، فيما يخص موضوع مؤشرات تنافسية المؤسسة، إلى الخاتمة التالية:¹

"...ينجر عن العوامل المساهمة في التنافسية مجموعة كبيرة من المؤشرات المتنوعة كالحصصة السوقية، توزيعات الأرباح، الاستثمارات... إلخ، بهدف تقييم تنافسية المؤسسات، ولقد خلصت الأبحاث والدراسات حول المؤسسات التي تم إنجازها خلال العشرين سنة الماضية إلى النتائج التالية:

لا يمكن حصر تنافسية المؤسسة في الأسعار أو في تكلفة عوامل الإنتاج في أغلب النشاطات والفروع الاقتصادية، هناك عوامل عديدة لا ترتبط بالسعر لكنها تؤدي إلى وفورات معتبرة في إنتاجية اليد العاملة ورأس المال (اقتصاديات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، التسيير، علاقات العمل...)، وجودة ومردودية المنتجات".

رابعاً: الجهات التي تعنى بقياس القدرة التنافسية

1. المعهد العربي للتخطيط API:²

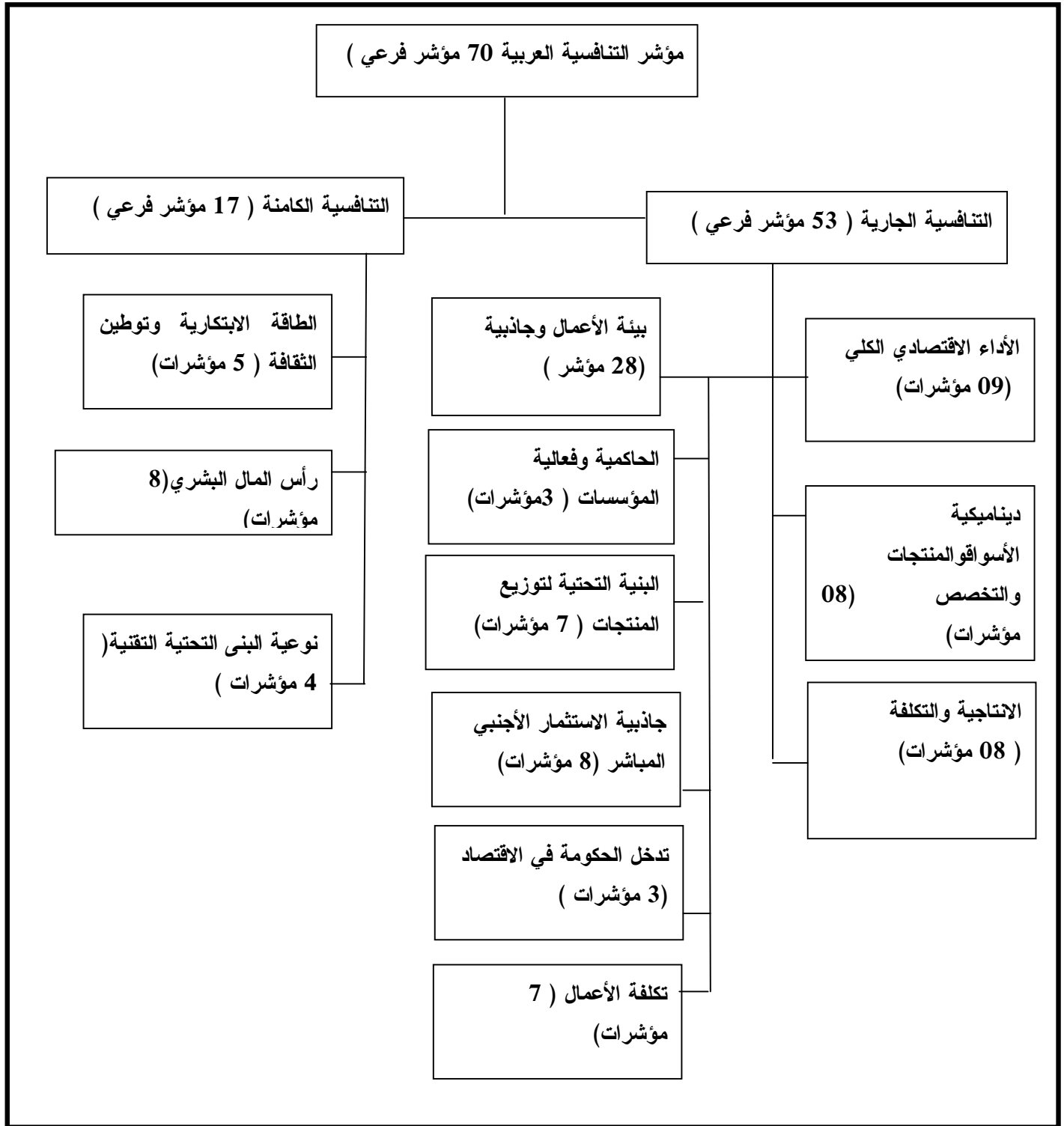
يعرف المعهد العربي للتخطيط التنافسية على أنها " الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصاديات في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية".

وبالاستناد إلى هذا التعريف قام المعهد العربي للتخطيط ببناء مؤشر مركب للتنافسية مكون من مؤشرين فرعيين، هما مؤشر التنافسية الجاري ومؤشر التنافسية الكامن، حيث يركز الأول على الأداء الحالي والعوامل المؤثرة فيه مثل بنية الأسواق ومناخ الأعمال وعمليات الشركات وإستراتيجيتها، في حين يركز مؤشر التنافسية الكامنة على القدرات عميقة الأثر والتي تضمن استدامة هذه المنافسة، ومن ثم استدامة النمو وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما إذا اقترنت بسياسات موجهة نحو تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن رأس المال البشري، وتوطين التقنية، والبنية التحتية التقنية.

¹Donald.G.Mefetridge.op.eit,p.08.

²المعهد العربي للتخطيط، "تقرير التنافسية العربية 2009".

الشكل رقم (1-05): مكونات مؤشر التنافسية العربية



المصدر: المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، سوريا، 2011، ص.23.

2. المعهد الدولي للتنمية والادارة LMD: ¹

يعرف المعهد الدولي للتنمية والادارة التنافسية على أنها " قدرة البلد على توليد قيمة مضافة عالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار للشعوب.

Source :Institute of Management Development , " IMD World Competitiveness Year book ", 2010.

وبناء على هذا التعريف قام المعهد برصد وتحليل مؤشرات التنافسية في أربعة مجموعات رئيسية، وهي الأداء الاقتصادي، الفاعلية والحكومة، كفاءة قطاع الأعمال، البنية التحتية. تركز مجموعة الأداء الاقتصادي على قياس مؤشرات الاقتصاد المحلي، والتجارة الدولية والاستثمار الدولي، والعمالة والأسعار، وتقيس مجموعة الفاعلية والحكومة مؤشرات التمويل العام، والسياسات المالية، والاطر المؤسساتي، والاطر الاجتماعي، وتشريعية الأعمال. كما تركز مجموعة كفاءة قطاع الأعمال على قياس مؤشرات الانتاجية، وسوق العمل، والتمويل، والممارسات الادارية، والمواقف والقيم، في حين تركز مجموعة البنية التحتية على قياس مؤشرات البنية الأساسية، والتقنية، والعلمية، والصحة، والبيئة، والتربية والتعليم.

3. المنتدى الاقتصادي العالمي WEF: ²

عرف المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية على أنها "مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الانتاجية في الاقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الاقدر على النمو على المدى المتوسط والطويل، وتتسم منهجية المنتدى في قياس التنافسية بالتطور المستمر، لتشمل أكبر عدد من المؤشرات التي تؤثر في تنافسية البلدان في مختلف مراحل نموها.

ويستخدم المنتدى في إعداد تقريره للتنافسية العالمية نوعين من البيانات هما:

- **البيانات الرقمية:** تمثل ثلث قيمة المؤشر التنافسية الاجمالي، ويتم الحصول عليها من مصادر متنوعة محلية وعالمية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، واتحاد الاتصالات العالمي، ومنظمة الصحة العالمية.

- **بيانات مسح رأي قطاع الأعمال:**

وتشكل حوالي ثلثي قيمة المؤشر، وتهدف إلى تجميع معلومات فائقة القيمة من رجال الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية لمجموعة واسعة من المتغيرات تكاد تكون مصادرها معدومة في أغلب

¹Institute of management Development, " IMD World Competitiveness" ,Yearbook, 2010.

²Klaus Schwab, « The Global Competitiveness Report 2010 /2011 »,World Economic Forum,geneva,2010.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الأحوال، وتوفر مصدرا فريدا مطالعا على محركات النمو للاقتصاد، وتعتبر عن سلامة بيئة الأعمال ومدى ارتباطها بالاقتصاد العالمي، ومقارنتها بمجموعة من الدول.

ويقوم المنتدى بمعاملة الدول المدرجة في التقرير معاملة مختلفة وفقا لمرحلة التطور الاقتصادي التي بلغها البلد، حيث يقوم بتقسيم الدول المدرجة إلى ثلاثة مراحل للنمو، وهي:

✓ **مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على عوامل الإنتاج:** وهي الدول التي تعتمد على الموارد الطبيعية المتوفرة، واليد العاملة الرخيصة، والموقع الجغرافي المتميز، والمناخ المناسب مثل دول غانا، والهند، ونيجيريا، وباكستان.

✓ **مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على الكفاءة:** هي اقتصاديات تعتمد على الكفاءة في استخدام عوامل الانتاج المتاحة مثل دول البرازيل، الصين، الاردن، لبنان، وتونس، وتركيا.

✓ **مرحلة الاقتصاديات التي تعتمد على الابتكار:** وهي الاقتصاديات التي وصلت إلى مرحلة متقدمة من التطور الاقتصادي، وتعتمد على الابداع والابتكار بوصفها محرك أساسي للنمو مثل دول فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، سويسرا.

تتدرج المؤشرات الرئيسية ضمن ثلاثة مقاطع، وتأخذ أوزانا مختلفة حسب مرحلة النمو الاقتصادي، ذلك أنه كلما تقدم البلد في مرحلة النمو الاقتصادي كلما تمت معاملته بشروط أقصى في حساب مؤشر التنافسية الاجمالي، وذلك كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (1-01): أوزان المؤشرات ضمن مراحل النمو الاقتصادي

الوزن	مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على عوامل الإنتاج (%)	مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على الكفاءة (%)	مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على الابتكار (%)
المتطلبات الأساسية	60	40	20
معززات الكفاءة	35	50	50
عوامل الابتكار	5	10	30

المصدر: المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، سوريا، 2011، ص.26.

تتدرج البلدان ضمن المراحل الثلاثة للنمو الاقتصادي بالاستناد إلى معيارين اثنين، وهما حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وحصة صادرات السلع الأولية من إجمالي الصادرات.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- **حصة الفرد من الناتج المحلي الاجمالي:** وفقا لهذا المعيار تتدرج البلدان ضمن ثلاثة مراحل، بالاضافة إلى مرحلتين انتقاليتين بينهما، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (1-02): إدراج البلدان ضمن مرحلة النمو وفقا لحصة الفرد من الناتج المحلي الاجمالي.

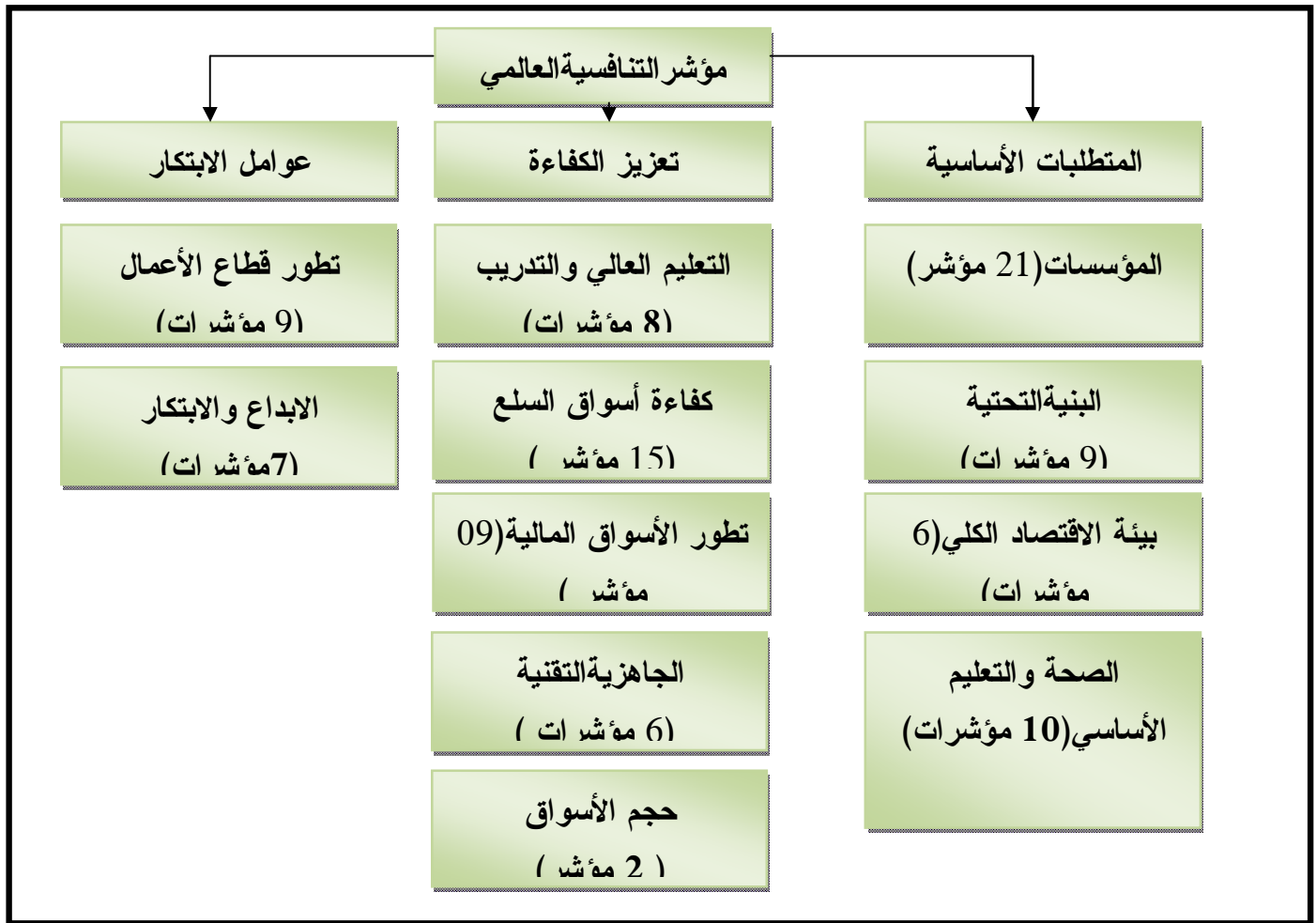
مرحلة النمو	حصة الفرد من الناتج المحلي الاجمالي
المرحلة الأولى	مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على عوامل الانتاج >2,000
المرحلة الانتقالية الأولى	3,000 – 2,000
المرحلة الثانية	مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على الكفاءة 9,000 – 3,000
المرحلة الانتقالية الثانية	17,000 – 9,000
المرحلة الثالثة	مرحلة الاقتصاديات المعتمدة على الابتكار < 17,000

المصدر: المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، سوريا، 2011، ص.26.

- **حصة صادرات السلع الأولية من اجمالي الصادرات::**

بعد تطبيق المعيار الأول ومعرفة المرحلة التي يندرج ضمنها البلد، يتم النظر إلى متوسط حصة صادرات السلع الأولية من اجمالي الصادرات لخمس سنوات، وفي حال بلغت حصة الصادرات السلع الأولية أكثر من 70% من إجمالي الصادرات، فإن البلد يندرج ضمن المرحلة الأولى أو ضمن المرحلة الانتقالية الأولى، مثل دولة قطر، حيث تبلغ حصة الفرد من الناتج المحلي الاجمالي حوالي 70,000 دولار أمريكي.

الشكل رقم (1-06): مؤشر التنافسية الاقتصادي العالمي



المصدر: المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، سوريا، 2011، ص. 27.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

إن سرعة التغيرات الحاصلة دوليا، في جميع المجالات اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وبيئيا وحتى تكنولوجيا، جعل المؤسسات تواجه تحديات متنوعة ومتجددة، وحتى تجد مكانة لها في أسواق تحكمها تنافسية بوتيرة عالية كان لابد أن تتمتع بمزايا تنافسية تتفرد بها عن غيرها من المنافسين.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

مصطلح الميزة ليس حديث العهد بل جذوره تعود إلى كتابات وأبحاث آدم سميث حول الميزة المطلقة، ليتحول بعد ذلك إلى ما عرفه ريكاردوا بالميزة النسبية، لتأخذ تسمية الميزة التنافسية بشكلها الحديث من خلال أبحاث Porter، وقد نالت هذه الأخيرة قسطا وافرا من الدراسات والأبحاث لما لها من أهمية تكمن في ما تقدمه الميزة التنافسية من مزايا وخصائص، تخدم المؤسسة في ظل ما تواجهه من تحولات محيطها الداخلي والخارجي.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

سنة 1776 وفي كتاب "طبيعة وأسباب ثورة الأمم" استعرض آدم سميث نظرية الميزة المطلقة، هذه الأخيرة تبين أنه لكل دولة امكانية الاستفادة من مزايا تقسيم العمل وتخصص بالميزات المطلقة التي تتمتع بها، أي أنه للاقتصاد قدرة على انتاج بكمية أكبر، بالاستخدام كمية محددة ومتماثلة من الموارد المتاحة لغيرها من الاقتصادات الأخرى، لتبادل الفائض من الانتاج مع الدول الأخرى.

ما يعاب على الميزة المطلقة أنه قد يمتلك البلد الواحد عدة مزايا مطلقة على عكس دول أخرى قد لا تمتلك أي منها، لذلك ومن خلال أبحاث العالم الاقتصادي دايفد ريكاردو (1772-1823) أطلق على الميزة صفة جديدة وهي الميزة النسبية التي عرفها على أنها " حاصل قسمة النفقة المطلقة لسلعة ما في البلد الأول على النفقة المطلقة لنفس السلعة في البلد الآخر، وبذلك تختلف هذه النسب من بلد لآخر ومن سلعة لأخرى، وتعتمد الميزة النسبية على ما تتمتع به الدولة من موارد طبيعية وبشرية متوفرة، ويد عامله رخيصة، وغيرها من العوامل التي تسمح للدولة من انتاج سلع بسعر منخفض في السوق العالمية.

مما سبق الميزة المطلقة تحدد من خلال مقارنة انتاجية قوة العمل بين الدول، في حين تشير الميزة النسبية إلى قدرة البلد على انتاج سلعة معينة بأقل تكلفة للفرصة البديلة.¹

على اثر التغيرات التكنولوجية المتولدة عن الابداع والتطوير، وكذا اقتصاديات الحجم لما لها من أثر على التكاليف وبالتالي اسقاط افتراض ثبات الغلة مع الحجم، كل هذا كان له دور في بلورة مفهوم

¹Ralph Byrns. "Comparative Advantage and Absolute Advantage". 2011.

جديد يتسم بالديناميكية والواقعية عرف ب" الميزة التنافسية"، نظرية أول من تطرق لها مايكل بورتر في كتابه "الميزة التنافسية" سنة 1985.¹

فيما يلي بعض ما قدم لتعريف الميزة التنافسية:

1. مايكل بورتر:

"الميزة التنافسية هي ميزة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية ابداع بمفهومه الواسع...."²، كما يعرفها أيضا على أنها "ميزة تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنهم، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"³

2. كوتلر: " الميزة التنافسية متغير تابع للاستراتيجيات الثلاثة ،استراتيجية التكلفة، التنويع، التميز)"⁴.

3. دويل : " الميزة التنافسية تتمثل في القيمة الكبرى التي تقدمها المؤسسة للمستهلك والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من المؤسسة وبالتالي ترداد حصتها السوقية"⁵.

التعريف الذي قدمه كوتلر يستند بالأساس على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ولا يعتبر الميزة التنافسية استراتيجية تنافسية بحد ذاتها، في حين يجتمع تعريف كل من بورتر ودويل على أن الميزة التنافسية تكمن في خلق قيمة اضافية جديدة تجذب المستهلك مما يزيد من حصتها السوقية، لكن التعريف الأدق والأكثر تطابقا مع الوضع الحالي للاقتصاد العالمي هو ما جاء به بورتر كونه تطرق لللب الميزة التنافسية والاكتشاف والابداع.

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية جملة من الخصائص نذكر منها:¹

¹ أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007، ص.10.

² M.Porter, "L'Avantage concurrentiel des nation", inter-éditions, paris, 1993. p48.

³ ibld, p.8.

⁴ عبد الرزاق نذير، "خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الادارية الجديدة"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005، ص.06.

⁵ أحمد بن عيشاوي، "ادارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص.296.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل.
- الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو في الفترات الزمنية المختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في اطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة، يمكن احلالها بسهولة.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.
- أن تكون نادرة وصعبة التقليد.

ثالثا: الميزة التنافسية الفعالة

- حتى تكون الميزة التنافسية ذات فعالية وتحقق الأهداف يجب ان تحمل في طياتها الصفات التالية:²
- **الحسم:** الشرط الأول للميزة التنافسية هي أن تكون حاسمة، ويقصد بذلك أنه بإمكانها أن تحقق الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - **إمكانية الدفاع عنها:** خاصة من التقليد، من خلال براءات الاختراع وحقوق الملكية.
 - **الاستمرارية:** لا يمكن القول عن ميزة تمتلكها المؤسسة تنافسية ما لم تحقق اهداف المؤسسة على الأقل على المدى القصير، قد تكون الميزة التنافسية سارية المفعول اما لفترات قصيرة أو على مدى طويل، يرجع ذلك لعدة عوامل:
- ✓ **العوامل الخارجية:**

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة التغيرات أو توقع التغيرات، قد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية،

¹د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص. 309.

²H.Spitezki, " La Stratégie d'Entreprise, compétitivité et mobilité", Edition Economica, Paris, France, 1995, P54.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية

العوامل الداخلية :

وتتمثل في قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين بحيث تتمكن من خلق ميزة تنافسية، والابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق منفعة جديدة للعميل.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

على المؤسسة تحري كل مصدر ومنبع للتميز، وتفاضل بينها لاختيار ما يتناسب وإمكاناتها.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر منها ما يلي:

1. **الابتكار:** تتأكل الميزة للمؤسسة الرائدة ليس فقط بالتقليد من جانب المنافسين ولكن بالابتكار، ولا يرتبط هذا الأخير بجانبه التكنولوجي فقط، سواء لمراحل الانتاج وشكل المنتج وتكوينه، ولكن يشمل أيضا الطرائق والأساليب المختلفة لأداء أنشطة المؤسسة، بمعنى الابتكار بمفهومه الواسع (التكنولوجي التسويقي والتنظيمي) لضمان نجاح تحقيق أهدافها.¹

2. **التوقيت المناسب:** يعتبر الوقت في ادارة الانتاج أو في ادارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول الى الزبون أسرع من المنافسين يعد ميزة تنافسية²، قدرة ومرونة المؤسسة على التنبؤ والاستجابة للمتغيرات بسرعة يعد كذلك ميزة تنافسية.

3. **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة .

وهناك مجموعة مصادر أخرى نذكر منها:¹

¹ وائل ابراهيم عبد الرحيم هميمي،"التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فعالية وحدات قطاع الأعمال العام"، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001، ص101.

² عيود نجم. " الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية" أخبار الإدارة، نشرة فصلية العدد 28 سبتمبر 1999 ص 9.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

✓ المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات...، كذلك قد تأتي الميزة تنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الاداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الابتكار والمعرفة والتكنولوجيا المعتمدة.

✓ المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من تغيرات البيئة الخارجية التي تساعد على إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

✓ يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد بثلاثة ظروف، هي :

1. مصدر الميزة: تبعا لهذا المعيار نميز :

مزاي تنافسية منخفضة: هي مزاي تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

مزاي تنافسية مرتفعة: هي مزاي تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزاي توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزاي جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزاي تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

¹د. طاهر محسن منصور الغلبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 310.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بالرغم من تعدد مصادر الميزة التنافسية أمام المؤسسة إلا أنه لا يمكن تجاهل جملة العوامل والقوى المؤثر على المؤسسة أثناء بحثها عن ما يميزها، وهو ما أطلق عليه بورتر بـ "القوى تنافسية الخمسة"، إذ أثبت بورتر أن القوى التي تحكم القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة لا يقتصر على قوى المنافسين فقط بل هناك قوى أخرى قد يكون لها الأثر الكبير على المؤسسة في اختيار ما يناسبها كإستراتيجية تنافسية، هذه القوى التي تحدث عنها بورتر يمكن تلخيصها في الشكل الموالي.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الشكل رقم (1-07): نموذج Porter للقوى التنافسية الخمسة



تأخذ المنافسة بين المتنافسين في القطاع الواحد عدة أشكال من المناورات لأخذ موقع الأسبقية في السوق، بانتهاج سياسات وخطط تركز على المنافس من خلال السعر، الإشهار، تقديم منتجات جديدة، تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن. فازدياد حدة المنافسة ناشئة من سعي كل منافس (مؤسسة) لتحقيق وضع تنافسي أفضل في السوق، فبعض أشكال المنافسة خاصة السعرية منها غير مستقرة، وقد تساهم في تدهور مردودية قطاع معين، مما يتطلب من المؤسسة دراسة أفعال وتحركات المنافسين لتجنب مثل هذه الوضعيات.¹

2. تهديد الداخلين الجدد:

يشكل الداخلون الجدد إلى صناعة جذابة متنامية أو حتى مستقرة، تهديدا للمؤسسات الموجودة في اطار هذه الصناعة، فعادة ما يكون الداخلون الجدد يحملون أفكار جديدة وطاقت متجددة تأثر على طبيعة المنافسة، إن جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، يضاف إليها ردود فعل المؤسسات حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معنية شديدة ولا تسمح بقبول داخلين جدد، وهكذا يمكن أن تشكل المؤسسات القائمة عاملا يحد من دخول المؤسسات الجديدة، قد يعود هذا الأمر إلى امتلاكها خبرة وتكاليف ثابتة أقل وتميز منتجاتها ومعرفة بطبيعة تسويقها وغيرها من العوامل التي تمثل في مجملها خبرة متراكمة في عناصر التنظيم والادارة والتكاليف والتوزيع والأسواق، وبشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت المعوقات كبيرة، ولا تقوى المؤسسات الأخرى على تجاوزها.²

3. تهديدات المنتجات البديلة:³

تمثل المنتجات البديلة لمنتج معين تهديدا قائما له، تهتم المؤسسات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها، فإذا وفرت المنتجات البديلة اشباعا لنفس الحاجة بأسعار مقبولة وجودة أفضل، فإنها تصبح تهديدا لمنتجات المؤسسة التي تدخل في منافسة معها، والتي لديها إمكانية تقليص الربحية المرتقبة للقطاع المعني، كما أن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، أمر يتطلب الكثير من المهارات.

كما أن الوضعية التي تعاني منها الصناعة في حال مواجهة منتجات بديلة لصناعات أخرى، يبقى تغييرها مرتبط بتحركات جماعية لمختلف المؤسسات العاملة بها، من خلال عدة آليات كالإشهار المكثف المشترك، التنسيق الموحد مع الموزعين لضمان انسياب أكبر للمنتج، وضع حواجز للدخول أمام المنتجات والمتابعة الجماعية لتطور المنتجات المهددة لقطاع النشاط.

¹Michael Porter, "Choix stratégiques et concurrence", Op.Cit, p 19.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 272.

³Michael Porter, Op.Cit, p 25.

4. القوى التفاوضية للموردين: إن القوة التفاوضية للموردين تجاه المؤسسة، يجب أن تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والموردين، لذلك يهتم واضعو الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز الخاصة من حيث التكلفة والجودة، طبيعة المواد والمنتجات، مواعيد التسليم، الخصومات ،وأثر التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية على استمرار عمليات التجهيز للمستقبل القريب والبعيد.¹

5. القوة التفاوضية للزبائن: تمثل القوة التفاوضية تهديدا للصناعة باعتبار أنها تؤثر عليها للاستفادة من تخفيضات في الأسعار والتفاوض للحصول على الخدمات الجديدة والمنتجات ذات الجودة الأحسن، من خلال استغلال تنافس مؤسسات القطاع فيما بينها لكسب أكبر عدد من الزبائن، الأمر الذي يؤثر سلبا على مردودية قطاع النشاط، وترتبط القوة التفاوضية للزبائن بعدد من الخصائص المرتبطة بوضعيتهم اتجاه السوق والأهمية النسبية لحجم مشترياتهم من القطاع.²

المطلب الثالث: سبل تفعيل الميزة التنافسية

حتى تتعرف المؤسسة على مصادر التكلفة ضمن سلسلة الإنتاج عليها تقسيم هذه السلسلة الى مجموعة منأقسام أو الأجزاء، وحسب قيمة وتكلفة كل جزء سنتمكن من معرفة مصدر التكلفة الأمثل الذي من خلاله يمكنها تحقيق ميزة تنافسية بأكثر فعالية، هذا الاجراء يطلق عليه سلسلة القيمة.

أولا: سلسلة القيمة

سلسلة القيمة هي أداة تحليلية قدمها **Michael Porter**، حيث عرفها على أنها طريقة تنظيمية تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لزبائن³، حسب تحليل Porter فان سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة إلى قسمين هما⁴

• القسم الأول:

الأنشطة الأولية (الأساسية): ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون، فهي تضمن تقديم المنتجات والخدمات لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون. تقسم هذه الأنشطة إلى:الإنتاج، الإمداد الداخلي والخارجي، البيع والتسويق، الخدمات.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص274..

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص 274-275.

³ Francis. J .Gouillart ,stratégie pour une entreprise compétitive. Edition Economica ;paris 1993.p114.

⁴ M. Porter : l'avantage concurrentiel. Edition .Dunod ; paris 1999 pp 56-60

• القسم الثاني :

الأنشطة الداعمة (الثانوية) : تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف فعالية للوظائف الأخرى، وهي مقسمة إلى : البنية الأساسية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التموين. يمكن توضيح هذه الوظائف من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1-08): سلسلة القيمة ل Porter



الأنشطة الأساسية

Source : Jean-Claude Tarondeau ; Stratégie Industrielle . Edition Vuibert .paris . P 38

الأنشطة المساهمة مباشرة في إنشاء القيمة:

- **الامداد الداخلي:** هو النشاط المسؤول عن استقبال وتخزين وتوزيع وتخصيص العناصر الأساسية للإنتاج، وبرمجة عمليات عن النقل وعن العلاقات مع الموردين.
- **الإنتاج:** هو النشاط المسؤول عن عملية تحويل عناصر الإنتاج الى منتجات، كعمليات ترتيب وتركيب الآلات ومراقبتها، وعمليات التجميع والتغليف...
- **الامداد الخارجي:** يتمثل في الأنشطة التي تشارك في عملية جمع وتخزين وتوزيع المنتج للعملاء ويدخل في ذلك الشحن وكيفية تنظيم حركة وسائل النقل ووضع الرزنامة واستقبال الطلبات.
- **التجارة والبيع:** تتمثل في الأنشطة التي تساهم في توفير الأدوات والطرق المساعدة على دفع العملاء الى شراء منتجات المؤسسة كالإشهار والترويج وقوة البيع واختيار قنوات التوزيع والموزعين وتحديد الأسعار.
- **الخدمات:** هي الأنشطة التي تساعد على زيادة قيمة المنتج كمساعدة العملاء في تركيب المنتجات وصيانتها وتدريب الموظفين وتوفير قطع الغيار وجعل المنتج يتناسب وسلسلة القيمة لدى العملاء.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أما الأنشطة المساعدة هي تلك الأنشطة التي تمكن الأنشطة الأساسية من أداء مهامها، وهي:

- **التموين:** نشاط يرتبط بوظيفة شراء كل ما تحتاج إليه المؤسسة من موارد تكون موجهة نحو الأنشطة الرئيسية أو المساعدة، لذلك فإنها توكل الى جهات متعددة من داخل المؤسسة.
- **التطوير التكنولوجي:** وهو يتمثل في عمليات البحث والتطوير التي تسمح للمؤسسة باكتساب تكنولوجيا جديدة تظهر في نواحي عديدة، كالآلات والمنتجات والعمليات الإنتاجية الجديدة، وترتيب الوثائق وتنظيمها وفي وسائل النقل والاتصال...
- **تسيير الموارد البشرية:** تشتمل على أنشطة التوظيف والتكوين والترقية وتحديد المكافآت والعلاوات....

• **الهياكل القاعدية:** وهي تشمل مجموعة من الوظائف مثل الإدارة العامة والمالية والمحاسبة والمنازعات والعلاقات العامة....، والواضح أن هذه الهياكل تمتد على كافة سلسلة القيمة لأنها تخدم كافة الأنشطة المساعدة والرئيسية.

يمكن أن يكون هذا التحليل أساسا نظريا فيما يتعلق بالبحث عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في إطار عقدها لعلاقات تعاونية مع المؤسسات الأخرى للأسباب التالية :

- ✓ أغلب القطاعات الصناعية نجد أنه من النادر أن تكون المؤسسة وحدها، فتكامل الوظائف والأنشطة التي تخلق قيمة ابتداء من مرحلة التصميم إلى ما بعد البيع، يحتاج إلى وجود مؤسسات أخرى متخصصة في ظل "نظام للقيمة" الذي يجعل كل سلاسل القيمة لكل واحد (متعامل) من موردين، زبائن، مؤسسات أخرى كلها تشكل نظام للقيمة داخل نظام الأعمال¹.
- ✓ تحليل أنشطة سلسلة القيمة يؤدي إلى تحديد أهمية كل منها ومكانتها في المؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة، من تحديد الأنشطة التي من الأحسن تفويضها إلى مؤسسات أخرى مختصة.
- ✓ يسمح تحليل سلسلة القيمة بالتنسيق الخارجي حيث أن سلسلة القيمة للمؤسسة لا يمكن أن تكون معزولة فهي مرتبطة من الأمام والخلف بسلسلة (الموردين، الزبائن، الموزعين، مؤسسات أخرى) .

ثانيا: دوافع تطوير وتنمية الميزة التنافسية

نجاح المؤسسة لا يقتصر على فقط على بناء ميزة تنافسية ناجحة بل يتعدى الأمر إلى خلق مناخ من خلاله تستطيع المؤسسة تنمية وتطوير هذه الميزة، حتى تكون ذات مرونة وفعالية مستمرة.

و فيما يلي أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تنمية وتطوير ميزتها التنافسية:²

¹Johnson . G et Scholes . H : stratégie publi-union Ed 2000 . P 185

²د نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1999، ص98.

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، وعلى تسويقه وبالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن..... .
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها:** تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة بالاستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي وتحسن المستوى المعيشي، و عليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو خلق ميزة تنافسية جديدة.
- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو ظهور طرق جديدة لإعادة جميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة تنافسية جديدي تتناسب والتغيرات الحاصلة.
- **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** إن الميزة التنافسية تتغير بتغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثلك العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الانتاج.....
- **حدوث تغيرات في القيود الحكومية:** للقيود الحكومية أثر كبير ومباشر على الميزة التنافسية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة، قيود الدخول والخروج من الأسواق.....

ثالثا: الميزة التنافسية الفعالة

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:¹

✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

✓ الاستمرارية، أي أن للميزة التنافسية دورة حياة كالمنتج تماما.

✓ من الممكن حمايتها من تقليد المنافسين.

مما سبق نلاحظ أن جملة الشروط مترابطة فيما بينها، فلن تكون للميزة التنافسية أهمية ولا فعالية ما لم تتسم بالأسبقية، والاستمرارية، وهذه الأخيرة لن تتحقق ما لم تمتلك المؤسسة آليات فعالة تعمل على حماية هذه الميزة من التقليد، كما أن استمرارية الميزة التنافسية يعتمد أيضا على قدرة المؤسسة على احلالها أو تطويرها، خاصة وأن بيئة الأعمال بيئة متغيرة ومتقلبة.

¹ سامية لحول، "دور الدولة في تدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 17، جامعة باتنة، الجزائر، 2005، ص.50.

المبحث الثالث: تنافسية م ص م

من المهم أن تحصل م ص م على ميزة تنافسية تحافظ عليها تنميتها وتطورها في اطار ما تمتلكه من موارد، كما يتعين عليها أن تقوم وبشكل مستمر بمراقبة المتغيرات التي تميز البيئة التي تعمل بها، من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

يجب على أصحاب م ص م تحمل المسؤولية لضمان بقاء ونجاح أعمالهم، فمرونة هذه المؤسسات في تشغيل الموارد بفعالية وقدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق تتيح لها فرصاً أكبر للاستفادة من التغيرات غير المتوقعة في السوق تجعل أداؤها متميز.

المطلب الأول: ماهية م ص م

على الرغم من الانتشار الواسع م ص م وعلى الرغم من ثراء الدراسات والكتابات التي تناولت هذه المؤسسات بحثاً وتحليلاً إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق ومتفق عليه بشأن م ص م، إذ يختلف تعريف م ص م من دولة إلى أخرى وذلك حسب إمكانيات وظروف كل دولة، والمرحلة التي تمر بها وطبيعة نشاطها الاقتصادي وغيرها من المحددات.

أولاً: تعريف م ص م نشأتها وتطورها

1. تعريف م ص م

أمام التنوع الاقتصادي والقانوني تبقى إشكالية تعريف م ص م قائمة، وذلك لاختلاف المعايير المعتمدة من دولة إلى أخرى.

تعريف البنك الاحتياطي الفدرالي م ص م:¹ م ص م هي المنشأة المستقلة في الملكية والإدارة وتستحوذ على نصيب محدود من السوق".

تعريف إدارة المشرعات الصغيرة الأمريكية م ص م:² تضع هذه الإدارة جملة من المعايير التي تعتمد عليها لتحديد تعريف المشروع الصغير من أجل تقديم التسهيلات والمساعدات الحكومية، والإعفاءات الجزئية من الضرائب هذه المعايير هي:

- استقلالية الإدارة والملكية.
- محدودية نصيب المنشأة من السوق .
- لا يزيد عدد العمال عن 250 عامل .
- إجمالي الأموال المستثمرة لا تزيد عن 9 مليون دولار.

¹ سمير علام، " إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة"، مطبعة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1992، ص.ز.

² سمير علام، مرجع سابق، ص 5.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- لا تزيد القيمة المضافة عن 4.5 مليون دولار.

تعريف م ص م في دول الاتحاد الأوروبي: قدمت اللجنة توصية جاء فيها تعريف المؤسسات ص م بأنها كل المؤسسات التي تشغل أقل من 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون يورو، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (مجموع الميزانية السنوية) 27 مليون أورو وتحترم معيار الاستقلالية¹.

في تاريخ 06- ماي - 2003 أصدرت اللجنة الأوروبية توصية جديدة لمراجعة تعريف م ص م طبقة في 01- جانفي- 2005، جاء هذا التجديد لرفع وزيادة الأمن القانوني للمؤسسات وتقليص إمكانية التحايل خاصة فيما يتعلق بالإعانات التي تقدمها الدولة وبرامج الدعم.

إذ وحسب التوصية الأخيرة عرفت م ص م على أنها المؤسسة التي تشغل أقل من 250 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 50 مليون أورو، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 43 م أورو، يعتمد هذا التعريف مجموع دول الاتحاد الأوروبي والبنك الأوروبي والصندوق الأوروبي للاستثمار.

ويمكن تلخيص تعريف م ص م بالاتحاد الأوروبي في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-03): تعريف م ص م حسب توصية الاتحاد الأوروبي لسنة 2003

حجم المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الميزانية السنوي
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	≥ 10 مليون أورو	≥ 10 م أورو
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 249	≥ 50 م أورو	≥ 43 م أورو
مؤسسة كبيرة	< 250	< 50 م أورو	< 43 م أورو

Source: Recommandation(2003/361/CE) de la commission Européenne de 06 mais 2003 concernant la révision de la définition des micro.Petites et moyennes entreprise.

تعريف اليابانم ص م: يعتمد الاقتصاد الياباني بالدرجة الأولى على م ص م إذ تتمثل 99.7% من مجموع المؤسسات، وتشكل حوالي 70% من اليد العاملة²، وكخطوة أولى من طرف اليابان لتنمية

*تعتبر المؤسسة مستقلة إذا لم يكن أكبر نسبة من رأسمالها أو من حقوق التصويت مملوكة من طرف مؤسسة أخرى.

¹Journal officiel de l'union Européenne N° 1 107 du 30-04-1996-pp.4-9.

² إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية، مجلس الغرفة التجارية الصناعية السعودية، " أساليب جديدة لتنمية وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم"، ورقة على مقدمة إلى مؤتمر الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، في 1440هـ، ص 10.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وتشجيع هذه المؤسسات قامت برسم إطار قانوني ص م سمي بالقانون الأساسي للـ ص م (Small and Medium Enterprise Basic Law)¹، إذ يشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة الحواجز والعقبات التي تواجه هذه المؤسسات مع محاولة تطويرها، ولقد عرف هذا القانون الذي عدل في 03-12-1999 م ص م في اليابان على النحو الموالي:

جدول رقم (1-04): تعريف م ص م في اليابان

القطاع	عدد العمال	رأس المال
الصناعة وأشغال البناء والنقل	≥ 300 عامل	≥ 300 مليون ين
تجارة الجملة	≥ 100 عامل	≥ 100 مليون ين
تجارة التجزئة	≥ 50 عامل	≥ 50 مليون ين
الخدمات	≥ 100 عامل	≥ 50 مليون ين

Source: 2^{eme} conférence de l'OCDE (Organisation de Coopération et de développement Economique), des ministres charge des PME, 3-4 juin 2004, p.11.

تعريف م ص م في مصر:² من بين التعاريف السائدة في مصر بخصوص م ص م تعريف هيئة التنمية الصناعية هي الهيئة المشرفة على الصناعات الصغيرة بمصر وتعرفها على أنها "هي المنشأة التي يتراوح عدد عمالها بين 10 إلى 50 عامل، ولا تزيد قيمة الآلات والمعدات فيها عن نصف مليون جنيه، وتعتمد تكنولوجيا بسيطة، وتكون كثيفة العمالة بالإضافة إلى كونها تستخدم مواد خام ومستلزمات محلية، ولا تزيد مساحة المؤسسة عن 2000م²، وصافي قيمة الإنتاج السنوي لا يقل عن ضعف رأس المال، وحتى تسمى المنشأة صغير يتعين توفر على الأقل أربعة بنود من ما سبق ذكره".

كما تطرقت العديد من المؤسسات والهيئات الدولية لموضوع تعريف م ص م منها:

¹ إبراهيم بن صالح الفرناس، " دعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة"، تقرير مختصر حول البرنامج التدريبي المنظم من طرف مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط طوكيو 21-25/01/2002، مجلس الغرفة التجارية الصناعية السعودي 2002، ص4.

² عبد المطلب عبد الحميد، " اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة"، مرجع سابق، ص. ص 37 38.

• **تعريف م ص م وفق صندوق النقد الدولي:** اعتمدت الصندوق على معيار العمالة في تحديد صفة المشروعات كونه المعيار الأكثر ملائمة وبساطة عند استخدامه للمقارنة بين المشروعات، فكان تصنيف المؤسسات كالتالي:¹

- المشروعات التي تشغل أقل من 5 عمال هي مشروعات صغيرة.
- المشروعات التي تشغل ما بين 5 إلى 19 عامل مشروعات متوسطة.
- المشروعات التي تشغل 20 عامل فما أكثر هي مشروعات كبيرة.

• **تعريف م ص م حسب البنك العالمي:**²

عرف البنك العالمي م ص م على أنها تلك المشروعات التي تستخدم أقل من 50 عاملا في الدول النامية وأقل من 500 عامل في الدول المتقدمة.

تولي جل دول العالم اهتماما متزايدا بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك للدور بالغ الأهمية الذي تلعبه في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، إذا ما توفر لها المناخ الملائم بداية بصياغة تعريف موحد ورسمي لتلك المشروعات فهذا يساعد على التنسيق الأفضل للجهود المبذولة في ترقية هذا القطاع بما يحقق التنمية المنشودة.

إن تحديد تعريف موحد م ص م داخل البلد الواحد ضرورة من أجل:³

- زيادة كفاءة البرامج والامتيازات المقدمة م ص م.
- ترشيد استخدام الموارد المالية وضمان وصولها للهدف.
- تسهيل الدراسات والمقارنات بين الوحدات في نفس القطاع.
- التعامل بوضوح مع المشاريع الدولية المعنية بالتمويل.
- تسهيل التنسيق بين الجهات والمشاريع في مجال دعم ومساندة هذه المشاريع.

2. نشأة وتطور م ص م

كان للبحوث والدراسات العلمية دورا بالغ الأهمية في ترقية م ص م من خلال توفير معدات وأدوات حديثة وإدخال تقنيات عمل جديدة، ما ساعد الحرفيين على زيادة الإنتاجية وتحسين المردودية وتوسيع نشاطهم من خلال الاستعانة بأفراد وأقوام آخرين، وبذلك تحولت الحرف البسيطة إلى

¹ وليد زكريا صيام، " فرص نجاح المؤسسات الصغيرة في ظل العولمة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول " العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، جامعة سيكدة، يومي 13-14 ماي 2001، ص 8.

² وليد زكريا صيام، مرجع سابق، ص 73.

³ لقرط فريدة وبوقاعة زينب وبورويكائية، " تحويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية"، ورقة عمل مقدمة لدورة الدولية المنعقدة خلال الفترة 25-28 ماي 2003، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في م ص م في الفضاء الأرو مغاربي 2004 ص 117.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مشروعات صغيرة تستجيب لرغبات الأفراد في تحقيق الأرباح، إذ يدير هذه المشروعات مالكوها سواء أفراد أو عائلات أو قد تكون شركات فردية أو شخصية تضامنية وتكافلية¹.

مع تطور الاقتصاد الكلي ظهرت الحاجة للاهتمام أكثر بالم ص م لتفعيل دورها التنموي، خاصة بعد ظهور الشركات الكبرى التي هيمنت على الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية كالتراست (TRUSTS) والشركات متعددة الجنسيات (MULTINATIONAL) التي أدت إلى اختفاء الآلاف من م ص م في العديد من الدول لعدم قدرتها على المنافسة²، لكن على الرغم من العراقيل التي واجهتها م ص م إلا أنها وجدت لها مكانة ضمن عمالقة التصنيع وأدت دورا متنام في الاقتصاد العالمي، مما مكنها من دخول غمار المنافسة مع الشركات الكبرى في قطاعات مختلفة.

وحتى تحافظ هذه المؤسسات على بقائها واستمرارها فإن العديد منها عملت على الاندماج في رأسمال الشركات الكبرى ثم انفصلت عنها وشكلت فروع مستقلة عن الشركة الأم، في حين البعض الآخر منها فرضت وجودها بذكاء ومهارة فائقة بحسن توظيف قدرتها ومعارفها مما سمح لها أن تكون من بين المنافسين للشركات الكبرى.

تبقى م ص م ثقافة غربية، بدأت تظهر بشكل سريع خاصة في دول جنوب شرق آسيا ففي اليابان كانت هذه المؤسسات ملك للجماعة وليست لشخص واحد بعكس ما هو عليه في أوروبا وأمريكا.

بدأ نشاط م ص م في الدول النامية والعربية منها بشكل غير رسمي في العقود الأولى من القرن العشرين في مصر وسوريا والعراق، فكانت بذلك هذه المؤسسات هي التطور الطبيعي للنشاطات الحرفية التي كانت سائدة في الدول العربية إبان الحكم العثماني ولغاية القرن التاسع عشر، شهدت هذه المؤسسات تطورا كبيرا خاصة في بداية القرن العشرين بعد حصول بعض الدول العربية على استقلالها، وبدأت بها مرحلة اقتصاد حديث قائم على بنية منظمة تشرف عليها وتتظمها الحكومة، فشهدت هذه الاقتصاديات العربية ولادة قطاعات الأعمال بالمفهوم العصري المكون من مجموعة الشركات الفردية والعائلية والمساهمة، واتسمت بأنها مؤسسات صغيرة بكل المقاييس سواء المعتمدة على عنصر العمل أو رأس المال أو حجم الإنتاج.... .

وقد عرف قطاع م ص م في الفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية نموا كبيرا خاصة في مصر وسوريا والعراق والأردن ولبنان إذ زاد عدد المؤسسات ونمت مجوداتها وارتفع رقم أعمالها، إلا أن

¹ بسام فيصل محجوب، رؤية استشرافي لأثر منظمة التجارة العالمية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 02، 2003، ص 63.

² AllulZngadi, " PME- PMI,Histoire et réalité, Revue entreprise ", N° 1 Alger, Novembre / Décembre 2001, P 11.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الحرب العالمية الثانية كان لها الأثر السلبي على هذه المؤسسات فتقلص عددها وصفت المئات منها إثر الخسائر المتلاحقة التي رافقت الحرب¹.

مع نهاية الحرب بدأت مرحلة جديدة تميزت بإعادة التعمير وعودة الرواج الاقتصادي الذي كان له الأثر الإيجابي على قطاع م ص م في المنطقة العربية، بذلك بدأت مرحلة التراكم خاصة خلال فترة الخمسينات التي شهدت نشاطا وتطورا شمل العديد من الشركات والمشاريع الصغيرة، وخلال فترة الستينات قامت العديد من الدول العربية بتأسيس ودعم عدد كبير من م ص م، وعملت على ترقيتها وتطوير مساهمتها في تنمية الاقتصاد القومي، واستمرت هذه المؤسسات في نمو إلى ما بعد فترة السبعينات إذ ظهرت مرحلة جديدة توجه فيها الاهتمام إلى القطاع الخاص خاصة في دول الخليج، إذ بدأت عملية خصخصة المؤسسات في العديد من الدول العربية كسورية ومصر والسعودية والكويت ودول المغرب العربي إلا أن هذه الأخيرة كان بها معدل المؤسسات الخاصة منخفض².

ثانيا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للم ص م

ساعدت م ص م في الكثير من البلدان على تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية على حد سواء فالـ م ص م هي مؤسسة منفردة وليست مجرد شخص من مشروع كبير.

1. الأهمية الاقتصادية لم ص م

تمثل م ص م نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات في العديد من اقتصاديات دول العالم لما لها من أهمية بالغة، وفيما يلي سنبين أهم المزايا التي أكتسبت م ص م أهمية اقتصادية:

✓ خفض معدلات البطالة وتكوين الاطارات المحلية

✓ تساهم في تحقيق التكامل والتنوع الصناعي والتوازن الجغرافي للنشاط الصناعي.

✓ م ص م تحقق توازن جهوي ولا مركزي في التنمية: تتصف م ص م بانتشارها جغرافيا عكس المؤسسات الكبرى التي عادت ما تتمركز في المدن الكبرى، لذلك تعد م ص م الحل الأمثل لتعمير المناطق النائية فهي تعتمد في نشاطها على الموارد المحلية واليد العاملة البسيطة وبذلك تساهم في التخفيف من ظاهرة النزوح الريفي³.

✓ دور م ص م في رفع كفاءة تخصيص الموارد: تلعب م ص م دورا بالغ الأهمية خاصة في الدول النامية ذات الثروات في حسن استغلال هذه الأخيرة، كون م ص م تعتمد على كل ما هو محلي متوفر.

¹ بسام فيصل محجوب، مرجع سابق، ص 61.

² نفس المرجع، ص 62.

³ لخلف عثمان، " واقع م ص م وسبل دعمها وتنميتها - دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 60، 61.

✓ **الكفاءة الاقتصادية م ص م:**¹ قد تصل درجة كفاءة العمل بال م ص م إلى درجة الكفاءة في المؤسسات الكبرى خاصة بعد التحول الاقتصادي الذي شمل كل القطاعات الصناعية والخدماتية، إذ توجهت جل الأنشطة نحو استعمال التقنيات الحديثة في العملية الإنتاجية ما ساعد م ص م على تقديم خدمات ومنتجات متميزة ومنافسة.

2. الأهمية الاجتماعية م ص م

إلى جانب الدور الذي تلعبه م ص م على المستوى الاقتصادي لها أدوار عدة على الصعيد الاجتماعي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✓ **المساهمة في تكوين الإطارات:**

العديد من العمال والمسيرين اكتسبوا مهارات نتيجة ممارسة لنشاطات عدة على مستوى م ص م، الأمر الذي سمح بإعطاء فرصة أكبر للمنظمين والعمال الجدد، وبطبيعة الحال الجديد يحمل في طياته الإبداع والابتكار والطموح وهذا يساهم بشكل كبير وبفعالية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة التنموية وفي تخفيف الأعباء على الدولة في تدريب وتكوين هذه الإطارات.

✓ **المساهمة في التوزيع العادل للدخل:**

بوجود عدد هائل من م ص م التي تعمل في ظل ظروف تنافسية واحدة ويعمل بها أعداد هائلة من العمال، يؤدي ذلك إلى تحقيق عدالة في توزيع الدخل على نطاق واسع²، خاصة وأن م ص م تتمتع بخاصية الانتشار الجغرافي.

✓ **المساهمة في تخفيف المشكلات الاجتماعية:**

من خلال ما توفره م ص م من مناصب شغل فهي تساعد على امتصاص البطالة بالإضافة إلى أن ما تتجه هذه المؤسسات هو موجه لكل الفئات وشرائح المجتمع الواحد ما يؤمن استقرار مادي ونفسي بشكل نسبي على الأقل³.

✓ **المساهمة في التجديد والإبداع والابتكار:**⁴

تبذل م ص م جهود حثيثة لتطوير منتجاتها، إذ تتميز بمرونة عالية في التكيف مع التغيرات والمنتجات المحيطة بها سواء السوقية أو الإنتاجية أو الإدارية التنظيمية، فalm ص م في بحث مستمر

¹ عثمان حسن عثمان، "مفهوم م ص م ودورها في التنمية الاقتصادية"، ورقة عمل مقدمة لدورة الدول حول "تحويل المشروعات ص م وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، خلال الفترة 25-28/05/2003، الجزائر، ص 21.

² عبد الرحمان سيوي، "الصناعات الصغيرة في البلدان النامية"، المعهد الإسلامي للبحوث، البنك الإسلامي، جدة، السعودية، 1995، ص 27.

³ رابح خوني ورقية حساني، "م ص م ومشكلات تمويلها"، مرجع سابق، ص 54.

⁴ طاهر محسن منصور العالي، مرجع سابق، ص 33.

عن التجديد من خلال جمع القدرات الإبداعية، فهذا النوع من المؤسسات يعد مصدر مهم جدا للإبداع التكنولوجي في جميع القطاعات المتواجدة فيها ما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: خصائص م ص م وأنواعها

1. خصائص م ص م

أهم المميزات العامة للم ص م:¹

- إنشاءها لا يحتاج إلى رأس مال كبير ولا لمعدات وتجهيزات معقدة ومتطورة إلا في حالات نشاطات خاصة احتياجاتها.
 - تعتمد على الموارد المتوفرة محليا.
 - ليست بحاجة للعمالة الماهرة في جميع الحالات ما يجعلها أكثر استيعابا للعمالة المحلية.
 - تساهم في تحقيق نسبة من الاكتفاء الذاتي وإشباع الحاجات الضرورية لسكان المنطقة.
 - تعتبر م ص م الصناعية اللبنة الأولى لقيام نهضة صناعية من خلال قيام منشآتها بصناعة مكونات الصناعات الأخرى التي بعد تجميعها تتحصل على المنتج النهائي عالي الجودة بسعر منافس.
 - لا تمثل م ص م عنصر منافسة للمؤسسات الكبيرة بل هي مكملتها م ص م هي مشروعات مغذية تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة.
 - بساطة التكنولوجيا المستخدمة على مستوى م ص م.
 - وجود حوافز على العمل والابتكار والإبداع والتجديد والتضحية والرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح بتحمل المعقول من المخاطر.
 - القدرة على تغيير وتركيب القوى العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل والتكيف مع المستجدات.
 - مرونة في الاستجابة لحساسيات السوق ورغباته.
 - سهولة الدخول والخروج من السوق لانخفاض نسبة الأصل الثابتة إلى الأصول الكلية.
 - قصر دورتها المحاسبية وارتفاع فعالية الاتصال وسرعة الحصول على المعلومات المالية اللازمة.
 - الدقة والمرونة في اتخاذ القرارات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
- تتميز م ص م بجملة من السمات الخاصة التي تتفرد بها وهي:

✓ **انخفاض مستويات معامل رأس المال:**¹ تنشط م ص م خاصة الصناعية منها في عدد محدود من النشاطات ما يسمح لها باستخدام تكنولوجيا أقل كثافة في رأس المال هذا ما يجعل معامل (رأس

¹ محمود حروس إسماعيل، "اقتصاديات الصناعة والتصنيع"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المال/ العمل) منخفض نسبيا، أي م ص م لها قدرة على استيعاب فائض العمالة خاصة وأن تقنيات الإنتاج المعتمدة في م ص م بسيطة.

✓ **العلاقة بين الملكية والإدارة:**² تعد م ص م أكثر جذبا لصغار المدخرين الباحثين على الإشراف المباشر على نشاطهم على عكس استثمارات المؤسسات الكبيرة، هذا الوصل والإشراف المباشر داخل م ص م يقوي حلقة الاتصال بين عناصر الإدارة، وباعتبار وجود شخص واحد مشرف على المؤسسة هذا يكسبها مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات، إذ أن مالك المؤسسة هو مديرها في نفس الوقت.

✓ **انخفاض وفورات الحجم وأهمية الاستفادة من وفورات التجمع:** تنخفض وفورات الحجم في م ص م بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة نتيجة لانخفاض الطاقة الإنتاجية وحجم الإنتاج، وحتى تعوض هذه المؤسسات هذا النقص عليها الاستفادة من نوع آخر من الوفورات وهي وفورات التجمع ما يؤكد أفضلية إقامة المؤسسات الصناعية ص م في مناطق تجمعات صناعية³.

2. بعض أشكال م ص م الأكثر انتشارا

هناك أشكال عدة لملكية م ص م كالترخيص والمقولة من الباطن هذه الأشكال عرفت انتشار واسع بعد الحرب العالمية الثانية.

✓ الترخيص أو الامتياز التجاري:

هو اتفاقية بين الشركة الأم وم ص م ما يسمح باستفادة هذه الأخيرة من استخدام أساليب عمل حديثة ونقل الخبرة والمعرفة من الشركة الأم إليها، فبفضل الترخيص يمكن م ص م تقديم منتجاتها بعلامة تجارية معروفة والاستفادة من التدريب والتقنية الإنتاجية والدعم الإداري من الشركة الأم، في المقابل يتوجب على م ص م شراء المعدات من الشركة الأم ودفع مبالغ مالية متفق عليها تمثل ما بين 5% إلى 7% من رقم الأعمال مع إلزامية احترام جودة المنتجات التي يجب أن تكون بنفس جودة منتجات الشركة الأم.

للامتياز التجاري عدة أشكال منها:

- ترخيص للبيع المباشر للمنتج أو الخدمة الأصلية.
- ترخيص لإنتاج سلعة بالاستفادة من الاسم التجاري.

¹ محمد فتحي صقر، " واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، ندوة المشروعات ص مقي الوطن العربي: الإشكالية وآفاق التنمية في م ص م بالمقارنة خلال الفترة 18-2004/01/19، القاهرة مصر، ص ص 25-26.

² René Gelinas et Yron Bigras, " les caractéristiques et les spécificités de la favorable ou. L'intégration logique", 5ème congrès international sur la PME, 25-27/01/2000, Lille, France, 2000, p7

³ سيد ناجي مرتجي، " المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشكلات وإطار التطوير"، ورقة عمل مقدمة لندوة المشروعات ص م في الوطن العربي الإشكالات وآفاق التنمية، القاهرة خلال الفترة، 18-2004/01/22، ص 4.

- ترخيص لاستعمال العلامة التجارية مقابل دفعات شهرية.

✓ المقاوله من الباطن:

تعددت التعاريف المقدمة من طرف العديد من الهيئات الدولية للمقاوله من الباطن، على سبيل المثال عرفها المركز الوطني الفرنسي للمقاوله من الباطن على أنها: « هي مجموعة الأنشطة التي تساهم في إنتاج منتج أو عدة منتجات متكاملة لتكوين منتج معين لحساب المقاوله، حيث تلتزم هذه الأخيرة بتنفيذ العملية الإنتاجية وفقاً لما ورد في العقد المبرم بينهما»¹.

تأخذ المقاوله من الباطن عدة أشكال هي:²

- **مقاوله من الباطن حسب القدرة الإنتاجية للمؤسسة الأمرة:** في حالة عدم قدرة المؤسسة الأمرة على إنتاج جزء من المنتج تلجأ لمؤسسة مقاوله من الباطن ضمن عقد اتفاق.
- **مقاوله من الباطن متخصصة:** هي نوع من مقاوله من الباطن أكثر انتشاراً في الصناعات الدقيقة التي تتطلب معدات متخصصة ويد عاملة ماهرة متمكنة، يتم تعاقد هذا النوع من مقاولات من الباطن مع المؤسسة الأمرة بتحديد المقاييس الواجب احترامها في إنتاج المنتج أو جزء منه.
- **مقاوله من الباطن ظرفية:** هذا النوع من المقاوله يرتبط بوضعية المؤسسة وإمكانياتها المادية قد تلجأ بعض المؤسسات الأمرة إليها حتى توفى التزاماتها اتجاه العملاء.
- **مقاوله من الباطن الدائمة:** تلجأ المؤسسة الأمرة لهذا النوع من المقاوله عند عدم قدرتها على التحكم في تقنية معينة أو عند قدرتها على إنتاج منتج يتطلب تجهيزات خاصة.

لمقاوله الباطن عدة مميزات ايجابية منها:³

- الاستفادة من ما تعانيه المؤسسة الأم من مشاكل وصعوبات تقنية.
- غياب المشاكل التجارية المتعلقة بسلسلة الإنتاج.
- تحسين المنتج وتطويره مما يضمن استمرارية التعامل مع المؤسسة الأمرة .
- خلق تكامل بين م ص م والمؤسسات الكبرى.

لكن ما يعاب على المقاوله من الباطن ما يلي:⁴

- عدم استقرار نشاطها خاصة في حالة العقود الظرفية.

¹BussemaultetM.Psetet. "Organisation et Gestion de l'entreprise" ;édition vaibert; Paris France; 2001. P183

²Jeam- edighoffer, "Précis de Gestion de l'entreprise", ouvrage de ma collection, France, Décembre 1997; p.76

³Roger Pérotin et JeanMicaelLoibère," Stratégies d'achat: sois- traitonnes, coopérations partenariat", édition d'organisation, Paris, France2003.P.21

⁴Ibid,p22.

- إخلالها بمعايير العقد يؤدي إلى إلغائه ما يؤثر سلبا على سمعة المقولة.
- مشاكل متعلقة بمحدودية الإمدادات والصعوبات التقنية والفنية.
- احتكار بعض مؤسسات المقولة لبعض الأنشطة.

رابعاً: محددات قيام م ص م وعوامل نجاحها وفشلها

تعتبر م ص م الخطوة الأولى في مسار التنمية الاقتصادية خاصة في مراحلها الأولى بالدول النامية، وذلك على أثر ما حققته في الدول الغربية المتطورة على إثر الثورة الصناعية، لذلك كان من الضروري تفعيل الاقتصاد وتحقيق معدلات نمو مقبولة من خلال إقامة ودعم م ص م، وضمان نجاحها في تحقيق الهدف المنشود من خلال توفير مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، وتجنب كل الحواجز التي قد تؤدي إلى فشلها.

1. محددات قيام م ص م.

ترجع محددات أو ضرورات إقامة م ص م إلى ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

✓ **عامل التكلفة:** من ضرورة قيام م ص م محلية خدمة أفراد المجتمع المحلي وتقليل تكاليف النقل والإنتاج مما يخفض الأسعار.

✓ **طبيعة العمليات ومجالات النشاط:** تتصف بعض العمليات الإنتاجية بالبساطة مما يسهل قيام م ص م لتوفر وسائل الإنتاج، أيضا تتطلب بعض المنتجات الدقة والتميز وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال م ص م التي تستطيع الارتباط بعلاقات متينة مع المستهلك النهائي¹، وتغطي جميع مجالات النشاط الاقتصادي بمختلف فروعه فيمكن أن نجدها في الصناعة، الزراعة، البناء، التجارة.... .

✓ **السوق:** إن قيام م ص م ضروري لإنتاج السلع والخدمات التي تتميز بمحدودية الطلب والتي يعرف سوقها انحصارا، وهذا مالا تقدمه المؤسسات الكبرى وبالتالي لا تحدث أي منافسة في هذا المجال بل تنتج علاقة تكامل عن طريق تعاقد المؤسسات الكبيرة مع م ص م من أجل قيام هذه الأخيرة ببعض العمليات المتخصصة، التي تتطلب درجات عالية من الكفاءة والتخصص ما لا يمكن للمؤسسات الكبيرة تحقيقه، وهذه في الورقة اللاحقة بالنسبة للدول النامية التي تتميز بصغر حجم الأسواق بها وعدم تطور وسائل المواصلات والاتصالات وضعف البنية التحتية وقلة المهارات الإدارية والتنظيمية....².

2. **عوامل نجاح م ص م:** يمكن القول أن فرص نجاح م ص م عامة تزداد إذا تم الاهتمام بالخصائص والمفردات التالية:

¹ عباس المجرنة، الصناعات الصغيرة في الكويت العمال والكفاءة، المجلة العربية للعلوم، المجلد السابع، العدد الثامن، ماي 2010، ص 253.

² زكريا عبد الحميد باشا، الحجم الأمثل لمنشأة صناعية في دول نامية، مؤشر استراتيجيات وسياسات التصنيع في الكويت، مرجع سابق، ص 22.

✓ **المالك والمالكون لديهم أهداف محدد:**¹ على مدير العمل أو مالكة تحديد أهداف واضحة و صريحة للعمل الذي ينوي إقامته من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الأهداف العامة للمنظمة ؟
- لماذا وجدت المنظمة وماذا تستخدم ؟
- ما هي أهداف الأعمال في الأمد القصير ؟

إذا لم تكن هذه الأسئلة قد عرضت بوضوح على العاملين ونوقشت بدقة وتم استيعابها فإن المنظمة ستكون معاقة في طريق نموها وازدهارها.

✓ **المعرفة الممتازة بالسوق:** إن وجود سوق يعني وجود عدد كافي من الزبائن، إذ يتم خلق الأسواق حتى لو بدت في البداية ضمنية غير ظاهرة أو أن بعض ما تطلبه الأسواق لم يتحقق بعد ولم يصل حد الإشباع والرضا المطلوب، م ص م تستطيع بواسطة منتجاتها وسلوكيات عمالها وردود أفعال المنافسين لها النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين بها.

يرى العديد الباحثين أن العلاقة الوطيدة بين م ص م وزبائنهم هي السر وراء نجاحها، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح للم ص م بتقديم خدمات شخصية، وليس خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء من خلال عينات محدودة أو حتى واسعة من الأسواق كما هو الحال في الأعمال الكبيرة².

للم ص م القدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق أو لمجموعات من الزبائن قد لا تكون هذه الأسواق جاذبة للشركات والمنظمات الكبيرة، بذلك فإن م ص م لديها مبادرات وقدرات متميزة على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليب تسويقية خاصة.

✓ **قدرة المنظمة على تقديم شيء متميز وخاص:** إن عمل م ص م على تقديم منتجات جديدة أو أصلية للسوق حتى ولو بدت هذه السوق مزدحمة ومنتخمة بالمنافسين والمنتجات المعروضة، تستطيع م ص م أن تميز نفسها عن غيرها من خلال المنتجات والتكنولوجيات الجديدة أو من خلال إتباع طرق منفردة في التوزيع والتسويق، فنادرا ما يبدأ المستثمر نشاطه دون امتلاكه القدرة على الإبداع والتجديد أو لتصور منفرد لرؤية ريادية يستطيع أن يجسدها في العديد من الأنشطة المختلفة³.

✓ **آليات إدارة متكيفة مع التطور:** إن استمرارية نجاح م ص م يستند إلى قابلية الاستجابة والفهم الجيد للتطور المرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، التي يعبر عنها البعض بأنها آليات تساعد على

¹ طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة واستراتيجية الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 37.

² Hattar, Timothy .S: " Small Business Management Entrepreneur ship and begand" 3ed edition, Houghton Mifflin Company, New-York, USA, 2006, p:16.

³ Trott, Paul: "Inovation Management and New product management" 2ed edition, Prentice-Hall, New-York, USA, 2002, p: 35.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

البدا بالخطوة الصحيحة¹، فمعرفة حجم السوق يساعد على تحديد رأس المال الكافي للبدا بالأعمال، وعلى صاحب المؤسسة أن يكون مبدع ومرن في الحصول على المال اللازم لقيام استثماره، وفي الغالب يكون هذا المال من الأصدقاء أو العائلة أو من البنك، شرط أن يكون صاحب م ص م متكيف والاحتياجات المالية للمؤسسة خلال دورة حياتها.

✓ **الحصول على عاملين أكفاء ومتميزين والمحافظة عليهم:** إن م ص م قد لا يتوفر لديها الوقت الكافي للقيام بعملية اختيار واختبار معقدة ومطولة للعاملين، وفي نفس الوقت لا يمكن إهمال هذه المرحلة المهمة التي تبين مدى قدرة الإدارة في حسن الاختيار والتدريب وتحفيز العاملين وتوظيفهم وتستثمر ما لديهم من قدرات²، فلا يكفي المؤسسة امتلاك الموارد الملموسة كالأموال والأراضي والمباني، بل أصبحت الموارد غير الملموسة مثل المهارات والإمكانيات الإبداعية للعاملين والمسيرين تلعب دوراً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهو ما يعبر عنه اليوم بالاستثمار في رأس المال الفكري أو رأس المال البشري، لتنمية المهارات والمعرفة والقدرة على التعامل مع المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة³.

3. أسباب فشل م ص م

تبقى نسبة فشل م ص م عالية في الدول سواء المتقدمة أو النامية رغم تفاوت هذه النسبة من قطاع إلى آخر، فقد أشارت إحصائيات مؤسسة Duna and Bradstreet إلى أن أعلى نسبة فشل م ص م هي في الولايات المتحدة الأمريكية بتحديد في قطاع النقل والمواصلات يليها قطاع التشييد والبناء، وتقل هذه النسبة في القطاع المالي والتأمينات والقطاع الزراعي والغابات والصيد البحري⁴.

يمكن تقسيم أسباب فشل م ص م إلى عاملين أساسيين هما:

✓ **الإدارة غير المناسبة:** أي أن المدير أو مالك المؤسسة ليس لديه المهارات والمعارف الإدارية اللازمة، ويمثل هذا الجانب 92% من أسباب فشل م ص م في الولايات المتحدة الأمريكية، وحتى في الدول النامية، إذ تظهر علامات الفشل خلال فترة نمو المؤسسة.

✓ **التمويل غير المناسب:** يكون التمويل غير مناسب بسبب ضعف الرقابة الإدارية والمالية، ما يؤدي إلى نقص في رؤوس الأموال، أو عدم توفر السيولة في الوقت المناسب بالكمية المطلوبة، فهناك العديد من التعثرات المالية التي قد تؤدي إلى فشل م ص م مثل حالة التوسع غير المدروس في اللجوء

¹Hatter, Triothy, S. Op Cit, p: 18.

²برنوطي سعاد، "إدارة الأعمال الصغيرة"، أبعاد الزيادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 98.

³طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 38.

⁴Duna and Bradstreet corporation, "Business failure record, as reported In Business failure by Industry". 1990 to 1998", statistical Abstract of United States Wasging on DC. US government priting office,2001. P561.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إلى القروض، زيادة الاستثمارات في الأصول الثابتة دون مبرر، توظيف أفراد غير ملائمين للعمل في الأنشطة المحاسبية والمالية¹.

لا تنحصر أسباب فشل م ص م فقط فيما سبق بل هناك عوامل أخرى نذكر منها:²

- عدم وجود استراتيجيات واضحة للعمل.
- عدم وجود قيادة واعية للمحيط البيئي.
- قلة الالتزامات وعدم تكريس الوقت الكافي للعمل.
- المشاكل الأخلاقية وما يرتبط بحالات الغش والاحتيال والمحسوبية.
- أسباب متعلقة بالكساد الاقتصادي والمنافسة الشديدة والوضع الاقتصادي بشكل عام.
- الإفراط في مصاريف التشغيل أو المخزون وكذلك الاحتفاظ بمخزون مواد أولية تتجاوز الحاجة الفعلية.
- سوء اختيار مواقع البيع وقنوات التوزيع وإهمال المنافسين وما يرتبط بالمتغيرات التسويقية الأخرى

كل دولة من دول العالم تضع تعريف ومحددات وأسس قيام م ص م على حسب حجم مواردها ومستوى تطورها الاقتصادي ووفقا للأهداف التي تسطرها ضمن خطتها التنموية.

المطلب الثاني: متطلبات بناء الميزة التنافسية بالم ص م

حتى تتمكن م ص م من كسب مزايا تنافسية يجب أن تتوفر بيئة كلية مناسبة بالإضافة الى ضرورة عمل المؤسسة نفسها على تحري كل الأسباب والآليات التي تساعد على ذلك.

أولاً: متطلبات البيئة الخارجية

لا يمكن م ص م أن تنمو وتستمر إلا بتوفر بيئة عامة تساعد على ذلك، أسس هذه البيئة تتحدد من خلال السياسة العامة التي تنتهجها الدول لدعم وحماية هذه المؤسسات، خاصة بعد أن أثبتت

¹ المنصور كاسر نصر وشوقي ناجي جواد، " إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200، ص 153.

² الغالبي طاهر محسن وإدريس ووائل صبحي، مرجع سابق، ص 177.

جدارتها الاقتصادية، يمكن تلخيص متطلبات بناء بيئة خارجية خصبة تساعد م ص م على كسب مزايا تنافسية في النقاط التالية:¹

- ✓ نشر الفهم الواقعي لإمكانيات الاقتصادية م ص م، واشراك جميع الجهات المعنية بذلك.
- ✓ المحافظة على التكامل الوثيق بين سياسات وبرامج تنمية م ص م وبين التوجه العام للسياسة الاقتصادية، احداث نوع من التعديل على استراتيجيات التنمية الاقتصادية لاستيعاب تنمية هذا النوع من المؤسسات ومختلف الخدمات والسياسات المطلوبة لها.
- ✓ زيادة استقرار البنية المؤسسية وشفافيتها وإمكانية التنبؤ بتطورها، والاعتماد على عدد من الأسس كالتجمعات الصناعية وتعميم مراكز خدمات الأعمال لقطاع م ص م.
- ✓ دعم قطاع م ص م بمخرجات المؤسسات التعليمية والتكوينية، أي خلق روابط قوية بين العلم والتعليم والتكوين من جهة وبين العمل الاقتصادي من جهة أخرى.

ثانيا: متطلبات البيئة الداخلية

تستطيع م ص م أن تكتسب مزايا تنافسية من عدة مصادر إما من فرص بيئتها الخارجية أو من مواردها الداخلية الملموسة منها وغير الملموسة وحتى تتمكن م ص م من هذه المصادر عليها تتمكن من العناصر التالية:

1. تكنولوجيا المعلومات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات "واحدة من أهم الأدوات التي ستخدمها المسيرين لمواجهة التحديات سواء في التجهيزات المادية لإتمام نشاط المدخلات والمعالجة والمخرجات، أو في برمجيات الحاسب الآلي التي تراقب وتعمل على تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات"²، لتكنولوجيا المعلومات دور أساسي في دعم وتفعيل نشاط م ص م فهي ومن خلال البرمجيات الحديثة تساعد على تأسيس بنية تحتية تحفز وتشجع الابداع والابتكار، كما أن العبرة ليس في ما تملكه المؤسسة من تقنيات فقط بل كذلك في قدرتها على استخدام هذه التكنولوجيا بالطريقة التي تحقق لها مزايا تنافسية جديدة دون عن غيرها من المنافسين.

2. المرونة الاستراتيجية :

¹حسين عبد المطلب الاسرج، "تعزيز تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة"، ملتقى علمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي شلف، الجزائر، 04-05 ديسمبر 2007، ص 11.

²النجار فايز جمعة صالح، " نظم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2008، ص 11.

يعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، نتيجة زيادة درجة عدم التأكد البيئي الذي تواجهه م ص م بسبب تنوع وتطور العوامل التكنولوجية¹، التي أدت الى ظهور العديد من الفرص أمام هذه المؤسسات، وبحكم أن هذه الأخيرة تتميز بمرونة استجابة وتكيف عالية مقارنة بغيرها من المؤسسات، لها قدرة على تحديد المتغيرات المستجدة وتخصيص الموارد اللازمة لمعالجة هذه المتغيرات وتعمل بكفاءة عالية خلال ذلك.

3. التجارة الالكترونية :

تتيح شبكة الانترنت فضاء واسع أمام م ص م لممارسة نشاطها التجاري دون قيود زمنية أو مكانية، إذ تعد التجارة الالكترونية آلية جد فعالة لدعم الميزة التنافسية بالم ص م إذ تساعدها على خفض التكاليف خاصة التسويقية منها بالإضافة الى إمكانية متابعة تغيرات احتياجات وطلبات المستهلكين، كما تستطيع ممارسة نشاطها التسويقي بتكلفة أقل كما هو الحال في التسوق التقليدي، كل هذا يزيد من حصة م ص م السوقية وبالتالي ترفع من عوائدها.

4. جودة المنتجات :

تعد الجودة هدف تنافسي للعديد من المؤسسات، فحصول المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية يعد ميزة تحقق التفوق التنافسي للمؤسسة، من خلال هذه الشهادة ستحصل هذه الأخيرة على فرص تسويقية كبيرة، ان قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بمواصفات عالمية يدل على فعالية وكفاءة استثماراتها للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة.²

المطلب الثالث: آليات تحسين وتطوير المزايا التنافسية بالم ص م

لا يقتصر جهد م ص م على كسب ميزة تنافسية فقط بل عليها وباستمرار العمل على تحسينها وتطويرها، حتى تحافظ وتنمي قدراتها التنافسية بما يتناسب وخصائص السوق اليوم (الانفتاح وتزايد عدد المنافسين التطور التكنولوجي)، عملية التحسين وتطوير هذه تكسب الميزة التنافسية صفة الديمومة والاستمرارية وهي ما يطلق عليه بالميزة التنافسية المستدامة.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر ديمومة واستمرارية الميزة التنافسية الأولوية الرئيسية في الاستراتيجيات المعتمدة من قبل أغلب المنظمات، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها

¹Abbott, A. and Banerji, K, "Strategic Flexibility and Firm Performance :The Case of US Based Trans national Corporations ",Global Journal of Flexible Systems Management,2003, Vol. 9: p 42.

² قتيبة صبحي أحمد، "إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح- رؤية مستقبلية -"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 158.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر.¹ لذلك فإن صفة الديمومة تعبر عن الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من أجل المحافظة على قدرتها التنافسية.² كما يعرف كوين الميزة التنافسية المستدامة على أنها " محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة، تحقق من خلالها غاياتها الاستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف الداخلية والخارجية" ويضيف بأن المؤسسة تستطيع أن تحقق ذلك من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- **المنافسة الديناميكية:** تعبر على قدرة الميزة التنافسية على التأثير على المستهلك بشكل متكرر، عند كل مرة يقارن فيه المستهلك مزايا وخصائص المنتج بمزايا المنتجات المنافسة.
- **القدرات الجوهرية:** هي مجموع الموارد والكفاءات والمهارات التي من خلال الاستثمار الأمثل لها تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة ومحسنة ومطورة ذات جودة عالية، تستجيب لتطلعات المستهلك.

- **المراكز التشغيلية:** تمثل قدرة المؤسسة على نقل وتحويل بعض أنشطتها الى مراكز تشغيلية جديدة، بهدف خلق عرض جديد من خلال التنوع أو التخصص في عمليات هادفة لبلوغ مستوى تشغيلي أعلى من منافسيها.³

ثانيا: العوامل المؤثر على استمرارية المزايا التنافسية

و حتى تحافظ المؤسسة على ديمومة مزاياها التنافسية عليها الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

1. التقليد

في إطار سعي المؤسسة إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهة أخرى، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد، أطول فترة ممكنة، حتى تحافظ على مكانتها السوقية وتحقق أرباح أكثر وتحسن من سمعتها لدى الزبائن.

وفي إطار ذلك يمكن الحديث عن الحد من مخاطر تقليد ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات متميزة على النحو الآتي :

¹ البكري ثامر ياسر، "قضايا معاصرة في التسويق"، دار الحامد للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص 164.

² الطائي بسام منيب والسبعوي، "تأثير القدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، العراق، ص 298.

³ Cushman Donald P and King Sarah Sanderson , killer strategies for competitiveness : the case at Microsoft , in Cushman Donald P and King Sarah Sanderson , Excellence in communicating organisational strategy, StateUniversity of New York press , New York ,USA , 2001, p p : 28 -31.

أ. تقليد الموارد

تعدّ الموارد المملوكة من قبل المؤسسة ومورديها إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية، فكلما قامت المؤسسة بـ:

- ✓ تحديد وتعيين الموارد الخاصة بها .
- ✓ تحديد الأسواق التي تحقق فيها هذه الموارد أعلى معدلات الإيرادات والعوائد .
- و ضمنت أن المورد :
- ✓ غير قابل للتقليد
- ✓ دائم نسبياً .
- ✓ ملائمة المورد لمن يستحوذ على قيمته (المنظمة، الزبائن، الموزعين، المجهزين، العاملين) .
- ✓ تحقق تفوق تنافسي .

هذا فيما يخص بناء مزايا تنافسية دائمة من خلال موارد مادية تنفرد بها المؤسسة، في حين إن بناء الميزة التنافسية استناداً إلى الموارد المعنوية سيطيل من استفادة المؤسسة من تلك المزايا نتيجة لوجود الكثير من العوائق التي تعيق إمكانية قيام المنافسين بتقليدها، هنا يتعلق الأمر بالعلامة والاسم التجاري بالإضافة إلى المهارات التقنية والكفاءات العلمية والمعرفية لطاقت عمل المؤسسة.

ب .تقليد القدرات الاستراتيجية : تتمثل أبعاد القدرات الإستراتيجية للمؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية دائمة فيما يلي:

- ✓ **العمليات :** وهي مجموعة العمليات الإدارية والتنظيمية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسة هي : (التعاون والتكامل، والتعلم، وإعادة التشكيل) .
- ✓ **المواقع:** ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعد في تحديد موقفها الاستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامة تلك المزايا، وهذه الموجودات هي : (التكنولوجيا، الموارد المالية، الموارد غير الملموسة، البنية الهيكلية للسوق، الهيكلية، الحدود التنظيمية).

✓ **المسارات :** وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد (الأرباح) المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

2. قدرات المنافسين

وتتمثل تلك القدرات في تمكّن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المؤسسة المنافسة وإحلال مزاياهم بديلاً عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات الاستراتيجية وبما يسهل عملية تقليد ومحاكاة المزايا التنافسية لمؤسسة أخرى بقصد الحلول مكانها في

حجم العوائد والأرباح، لذلك على المؤسسة أن تكون السبابة والأولى في امتلاك موارد متميزة، والعمل على تحقيق ذلك من خلال أنشطة وعمليات بحث بطابع سري للغاية.

3. ديناميكية القطاع

للقطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة ديناميكية تجعل كل المؤسسات تعمل جاهدة على استحواد معدلات عالية جداً من تجديد المنتجات كالصناعات التحويلية وتصميم البرمجيات، وعليه نجد أن الصناعات التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما يؤثر على استدامة المزايا التنافسية واستمراريتها، لذا نجد أن المؤسسات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد والتطوير والتحسين المستمر في منتجاتها لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها، وهنا تظهر أهمية معيار الجودة والابتكار في المنتجات على مستوى السوق الذي تنشط به المؤسسة.

من غير المنطقي أن تستطيع المؤسسة الحفاظ على ميزتها التنافسية من نفس المصادر والكفاءات¹، إذ عليها دوماً أن تطور هذه المزايا التنافسية بخطوات تسبق منافسيها، واتباع كل إجراءات حماية منتجاتها وعملياتها من المحاكات والتقليد على المدى القصير والمتوسط، حتى تتمكن من مواكبة المتطلبات المتجدد والمتغيرة لسوق العمل وللزبائن .

ثالثاً: آليات تطوير وتحسين المزايا التنافسية بالم ص م

بحكم البيئة النشطة التي تعمل بها م ص م، لم تعد المنافسة تقتصر على امتلاك مزايا تنافسية فقط بل على هذه المؤسسات أن تبحث باستمرار على سبل لتحسين وتجديد هذه المزايا، من أجل المحافظة على حصتها السوقية ولما لا تتميتها وتوسعتها، وحتى تحقق م ص م ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية حجمها وقلت مواردها، عليها اعتماد الوسائل التالية:

1. التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية

على م ص م التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للزبون²، وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات المذكورة، ولا بد هنا من التأكيد على ضرورة تجنب المؤسسة لحالات عدم التوازن في بناء أو تحقيق الكفاءات المتميزة، فلا يصح أن تسعى إلى تحقيق تلك الكفاءات في جزء من

¹ مجدي محمد محمود طایل، "توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ندوة التجارة الالكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 6.

² هل، شارلز وجونز، جاريت، (1999)، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة : د. رفاعي محمد رفاعي ود. محمد سيد أحمد عبدالمعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 228.

بنائها التنظيمي، أو في جزء من أنشطتها، وإنما تسعى إلى بناء تلك الكفاءات في إطار المنظور الكلي للمنظمة.

2. المقارنة بمنافس نموذجي

المقارنة بمنافس نموذجي أو ما تعرف بالمقارنة النموذجية، وهي ممارسة قياس ومقارنة الأوجه المهمة في المؤسسة مع تلك المماثلة في منظمات أخرى من أجل تحديد مقاييس للأداء النسبي، والمساعدة في وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة لغرض التحسين¹.

بموجب ما سبق لم يعد مفهوم المقارنة المرجعية محدداً أو مقيدا فقط بالعمليات التصنيعية وإنما في مجالات وظيفية أخرى مثل الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية ورضا الزبائن والتسويق، ولم يعد محصوراً فقط بالمؤسسات الصناعية وإنما يتم استخدامه في قطاع الخدمات أيضاً، ولكن نجاح هذه الآلية يعتمد على قدرة الم ص م على تحديد أو تقدير المؤسسات المنافسة لها ذات الأداء الأفضل والتميز حقاً.

تجدر الإشارة أن الهدف من المقارنة المرجعية ليس الاستغلال غير الشرعي لما تمتلكه المؤسسة المرجعية من منتجات وبيانات ومعلومات ونتائج أبحاث، بل العملية تتم وفق اتفاق الطرفين على تبادل جزئي للمعلومات الخاصة بالمنتجات والعمليات التي تتم على مستوى المؤسسة والمؤسسة المنافسة مع مراعات السرية والخصوصية في بعض الحالات.

وتستهدف عملية تطبيق المقارنة المرجعية تحقيق مجموعة أهداف أبرزها تحسين الأداء، وتسهيل عمليات التدريب، وتلبية متطلبات الزبائن، وضمان أفضل الممارسات على مستوى العمليات، وتحقيق الغايات المستندة إلى الحقائق، إذ تسهل المقارنة امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية².

حتى وإن لم تستطع م ص م الاستفادة من هذه الآلية في تحقيق التميز من خلال منتجات جديدة أو محسنة، فبإمكانها استغلال المقارنة المرجعية في تقليد المنتجات المنافسة على المدى القصير فهذا يفتح لها المجال إلى خلق تغيير مستقبلي، من خلال تحسين ما هو موجود أصلاً في السوق، ومع التراكم المعرفي الذي ستخزنه المؤسسة عند مرحلة ما ستتمكن من المنافسة بمنتجاتها الخاصة بها.

3. التحسين المستمر

¹Chapman & Hall, "Total Quality Management the key to Business Improvement Acid", Free Paper, 2nd, ed, 1995, p51.

² د. معن وعد الله المعاضيدي، "إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية"، ملتقى علمي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-18 أكتوبر 2006، ص 15.

تعدّ عملية تحسين جودة المنتجات والخدمات أساس نجاح المؤسسات على مختلف أوجه أنشطتها، وهي عملية منطقية تفرضها عوامل عدة أبرزها تعدد حاجات الزبون ورغباته وتنوعها وتطورها، عملية التحسين يمكن ترجمتها في مجموعة من الممارسات تؤدي إلى ابتكارات صغيرة تمس المنتج أو العملية الإدارية والإنتاجية والتنظيمية للمؤسسة، هذه العملية تتناسب وقصور موارد م ص م، وباستمرار عمليات التحسين التي تطبق على منتجات المؤسسة ستحصل في الأخير على منتج جديد يحقق لها سبق بامتلاك ميزة تنافسية. إن الانتباه إلى حاجات الزبون باستمرار واستخدام الذكاء في تحسين المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج، يثير التركيز على التكلفة والكفاءة وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون على نحو أفضل، من خلال التحسين المستمر للمنتجات ونظم الإنتاج كذلك فإن التركيز على الاستخدام الفعال للموارد والتحسين المستمر تمكن المؤسسة من تخفيض تكاليف الإنتاج وهي أحد أهم المزايا التنافسية لصالح م ص م.

4. التعلّم المنظم

يمثل التعلّم المنظم أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المؤسسة، ويكمن الهدف الأساس منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة من أجل تحقيق استجابات تنافسية فعالة، تتعدد مصادر التعلّم المنظم فمنها ما هو موروث أو ناتج عن الخبرة، أو التعلّم من خلال البحث.....¹ إن تحقيق التعلّم المنظم بشكل أسرع من المنافسين يمكن أن يكون مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، إذ تعدّ عمليات التعلّم المنظمات أهمية خاصة في البيئات كثيفة التكنولوجيا وعندما يكون المنافسين في مضمار سباق التعلّم نفسه، ولا تحدث هذه العمليات فقط من خلال قيام الأفراد بالتقليد والمحاكاة وإنما تحدث من خلال التعاون والاشتراك والتداخل لفهم المشاكل المعقدة .

إن مكتسبات المؤسسة من عمليات التعلّم المنتظم من معارف ضمنية وظاهرة ميزة تنافسية يصعب على المنافس تقليدها، كما إن النمط المتاح لمنظمات الأعمال للتعلّم ثلاثه حالتي المرونة والتكيف، وهو ما يميز م ص م دوناً عن غيرها من المؤسسات، فإذا تمكنت هذه المؤسسات من تحسين وتطوير مكتسباتها المعرفية ستحافظ على مزاياها التنافسية على المدى الطويل.

5. التكيف المنظم

إن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعدّ عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة لمزاياها التنافسية، فالبيئة التي تنشط بها المؤسسات اليوم تتحكم بها العديد من المتغيرات التي تستجيب وبشكل تفاعلي لكل التطورات التي تمس بيئة الأعمال، هنا تصبح قدرة

¹Lopez, Jose, et. al., "Organizational Capital as Competitive Advantages of the Firm", Working Paper, University of Complutense de Madrid, Madrid, Academic Track (K),2004,p 47.

الفصل الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المؤسسة على التكيف والتفاعل مع هذه المتغيرات وبشكل سريع ميزة تنافسية ترفع من قدرات المؤسسة على حفاظ على مكانتها السوقية وتمييزها، هنا تبرز م ص م المستفيد الأول من هذه الميزة فبسبب حجمها تستطيع أن تغير من تركيبها على حسب ما تتلقاه من مدخلات ،وتقوم بذلك بشكل سريع وبفعالية أكبر على عكس المؤسسات كبيرة الحجم.

6. الابتكار:

الابتكار هو كل نشاط تهدف من خلاله المؤسسة الى خلق منتجات أو أساليب عمل جديدة كلياً بالنسبة لها ولمنافسيها، بالإضافة الى كل عمليات التحسين أو التطوير التي تمس منتجاتها، يمكن الابداع والابتكار المؤسسة من احتكار السوق بتميز منتجاتها مقارنة بمنافسيها على المدى القصير والمتوسط، وعلى المدى الطويل ستستفيد المؤسسة من ميزة التكلفة الأقل.

خلاصة:

تعد بيئة الأعمال التنافسية أرضاً خصبة ودافعا قويا حتى تعمل م ص م بجهد وبشكل متواصل على خلق وتبني ميزة تنافسية متفوقة، تضمن للمؤسسة مكانة مميزة لها بالسوق المستهدف، وذلك لن يكون ما لم تتمتع هذه المؤسسة بخاصية تفاعلية والمحيط الخارجي تكسبها قدرة على التنبؤ وتكيف مع المستجدات من خلال الاستفادة من مرونتها، واستغلال ما تملكه من تراكمات وخبرات وكفاءات متطورة مبدعة ومبتكرة تحسن الاستفادة من المعلومة المتاحة.

حتى تكتسب م ص م ميزة تنافسية يجب أن تتحرى كل الفرص من بيئتها الخارجية وما تملكه من أصول ملموسة وغير ملموسة، وهذه الأخيرة تعد مصدر غني للتميز الدائم، لذلك على هذه المؤسسات العمل جاهدة على تنمية وتطوير مزاياها التنافسية لدعم استراتيجية بقاءها ضمن أسواق شديدة التنافسية تتحكم بها العديد من المتغيرات، والتي على م ص م أن تستفاد من مرونتها للتكيف وبفعالية معها.

الفصل الثاني

مسارات الابتكار التكنولوجي في م.ص.م

تمهيد:

في ظل الظروف الراهنة لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدخل الأسواق دون توفرها على قدرات تنافسية تمكنها من كسر حاجز الاحتكار والمنافسة، ففي الوقت الذي تعاني فيه م ص م شح في الامكانيات عليها البحث عن مكان لها في أسواق متغيرة ومتقلبة بشكل مستمر تسيطر عليها المؤسسات كبيرة الحجم.

قد تجد م ص م في الابتكار التكنولوجي فرصة للانطلاق ودخول هذه الأسواق والاستمرار فيها بالمحافظة على مركزها التنافسي، خاصة وأن الابتكار التكنولوجي في كثير من الحالات يكون ضمن حدود وطاقة هذه المؤسسات.

للتعرف بشكل أفضل على الابتكار التكنولوجي قسم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل للابتكار
- المبحث الثاني: ماهية الابتكار التكنولوجي
- المبحث الثالث: فرص م ص م في تحقيق الابتكار التكنولوجي

المبحث الأول: مدخل للابتكار

تتغير مصادر الثروة عبر العصور، المجتمع البدائي لخص الثروة في الصيد، ومن ثم اعتبر المجتمع الزراعي أساس الثروة هي الأرض، ليعرفها المجتمع التجاري على أنها ما ينتج عن كل عملية تبادل للسلع، في حين ربط المجتمع الصناعي الثروة بالمحرك البخاري، ليعتبر مفهوم الثروة بكل أنواعها في مجتمع المعرفة والذكاء الاقتصادي حول المعلومة الابتكار.....

المطلب الأول: ماهية الابتكار

عبر الزمن تغير مفهوم الابتكار بتغير معالم الاقتصاد الكلية فكان ذلك حسب تغير نظرة الاقتصاديين للثروة والتنمية الاقتصادية، الأمر الذي جعل تحديد معالم الابتكار عملية معقدة وذات أوجه وأبعاد عديدة.

أولاً: تعريف الابتكار

الابتكار مصطلح كغيره من المصطلحات العديدة في عالم الاقتصاد الذي اختلف العديد من الكتاب والباحثين الاقتصاديين في ضبط تعريف موحد له، خاصة وأن مصطلح الابتكار يتداخل ويتقارب مع العديد من المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع والتطوير والتحسين....

إن أول من تطرق لمفهوم الابتكار كان Baker سنة 1967 من خلال نظرية تبني المؤسسة للابتكار، ليفصل فيما بعد Zaltman / Al سنة 1973 في مؤشرات الابتكار وأنواعه هذا بالإضافة إلى كتابات وأبحاث كال من Kinberly سنة 1981 و Beker / Daft سنة 1982 و Damonpoor سنة 1984.

عرفة راوية حسن الابتكار على أنه: " هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة بالمؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة الى ادراك الفكرة الى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها"¹، من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الابتكار عملية تشمل عدة مراحل فلا تقتصر فقط على الفكرة الجديدة بل يتعداها الى التوجيه والتطبيق.

أما بيتر داركر يقول في الابتكار "هو التخلي المنظم عن القديم" مؤكداً بذلك ما جاء به شومبتير اذ عرف هذا الأخير الابتكار على انه "الهدم الخلاق" يعد شومبتير أول من قدم الابتكار بمفهومه الحديث.

التعاريف السابقةقدمة الابتكار على أنه عملية تخلي وتدمير لكل ما هو قديم من أجل خلق وإبداع وطرح جديد، في حين عرفة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية الابتكار على أنه "مجموع الخطوات العلمي والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات جديدة أو محسنة أو

¹ راوية حسن، " سلوك المؤسسات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص393.

ادخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث وتطوير الا خطوة واحدة من هذه الخطوات"¹.

التعريف الأخير أشمل وأدق فالابتكار يحمل شقين طرح ما هو جديد أو تحسين ما هو موجود.

أما الباحث والكاتب نجم عبود نجم فقد عرف الابتكار على أنه "قدرة المؤسسة على التوصل الى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"²، أي أن المؤسسة المبتكرة هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل الى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل الى المنتج الجديد، والأولى في التوصل الى السوق³.

كما أضاف مايكل بورتر أن " المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق ادخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت"⁴، شمل تعريف بورتر ما سبق بالإضافة الى متغير جديد وهو الميزة التنافسية، بذلك يصبح الابتكار المعيار الأمثل لقياس التنافسية على مستوى الأسواق.

ثانيا: الابتكار / الابداع / الاختراع

الابتكار:

هو النتيجة الناجمة عن عملية تغييرية تبدأ بإنتاج فكرة واستعمال وسيلة أو أداة أو طريقة جديدة تتعدى بالفكرة إلى التطبيق العملي، عن طريق تسويق هته الفكرة المبتكرة في المؤسسة وترويجها إلى المحيط الخارجي.

الإبداع:

عرفه (Guilford) على انه عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل⁵.

¹ طرشي محمد، بربري محمد أمين، "دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 27/28 نوفمبر 2008، ص 12.

² نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003، ص 22.

³ نفس المرجع، ص 23.

⁴ Joe, Tidd, John Bessant, et Keith Pavitt, Management de L'innovation: intégration du changement technologique, commercial et organisationnel, Paris: DeBoeck, 2006, p66.

⁵ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 306.

وعرفه كارل روجرز بأنه ظهور لإنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة¹

-وعرفه قاموس (Penguin Dictionary of psychology) وانه التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبالتالي يمكن إن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق

الاختراع:

دراسات عديدة وقعت في خلط واضح بين مصطلحي الابتكار والاختراع لدرجة أن البعض لا يفرق بينهما فيعرفه البعض على انه: فكرة يتوصل إليها المخترع ينتج عنها حل مشكلة معينة في مجال التقنية².

إما Marie Debourg فتري إن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع وتعطي مثال على الليزر بأنه اختراع والأقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر ومما سبق نجد أن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار.

ثالثا: أهمية الابتكار

بتعدد التعاريف يتبين لنا أهمية الابتكار بالنسبة للمجتمع بشكل عام والمؤسسة بالخصوص، فهو مؤشر مهم في مؤشرات قياس تطور الأمم، كما أنه المتغير الأهم الذي على أساسه تخلق المؤسسات وتستمر كونه يكسبها ميزة تنافسية مستدامة، باختصار يمكن ذكر على سبيل الحصر أهمية الابتكار في النقاط التالية: ³

- ✓ يعمل على تحسين خدمة المستهلكين، وذلك من خلال المرونة والتكيف مع حاجاتهم ورغباتهم.
- ✓ يعمل على تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء وانجاز الأهداف، واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي، حيث يمكن ان تستخدم الموارد بإنتاج أكثر وأفضل نوعية، واستخدام الموارد غير المستغلة لتطوير وانتاج منتجات جديدة
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات الفنية والمالية والتسويقية، وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية يحسن من جودة المنتجات.

¹أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 369

²نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 17.

³أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، (الأصول والمهارات) بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 260.

- ✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت
- ✓ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.
- ✓ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها
- ✓ ان تقديم المؤسسة ابتكار جديد لم يبقها اليه أحد من قلب قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة وكثافة الابتكار.
- ✓ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- إضافة الى ما سبق يمكن إضافة النقاط التالية:¹
- ✓ تحسين مواصفات الأداء والجودة للمنتجات والعمليات الإنتاجية القائمة.
- ✓ مواءمة المنتجات والعمليات القائمة مع تبدل في الموارد الموردة وتكاليفها
- ✓ تخفيض تكلفة انتاج المنتجات المصنعة.
- ✓ مواكبة الابتكارات وعمليات إنتاجية جديدة تؤدي الى تحقيق مزايا تجارية مميزة بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ تحري التطورات المعرفية التي يمكن أن تؤدي الى تحسن ملحوظ مستقبلا في المنتجات والعمليات.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار بالمؤسسة وحقوق الملكية الصناعية

أولاً: أنواع الابتكار

تعددت معايير تصنيف الابتكار حسب دلالاته ومنشأه والمجال المخصص له والهدف منه، لكن الشائع والمتعارف عليه هو كالتالي:

1. الابتكار الإداري:

عرفه al west على أنه " التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطوير أداء المؤسسة "، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن West / AI بين بالإضافة الى تعريف الابتكار الإداري، المراحل التي يمر بها الابتكار والهدف الرئيسي منه و المتمثل في تحسين أداء المؤسسة الذي يظهر من خلال إيرادات المؤسسة وحصتها السوقية.

¹ مصطفى بشير، "المعرفة والابتكار التكنولوجي ودورها في تحفيز النمو الاقتصادي"، دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، العدد 7، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 67

عرف Danial Robey الابتكار الإداري على أنه "يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها" وفي ذات السياق عرفه تايلور "الأتان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة الى الطرق المتعددة التي تعني ان الفعالية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية"¹، من خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن للابتكار الإداري أثر إيجابي على كل وظائف الإدارة اذ يكسب المؤسسة مرونة إدارية تمكنها من التكيف والاستمرارية بأسواقها المستهدفة.

2. الابتكار التكنولوجي:

أو الابتكار التقني عرفه المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية على أنه " الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق سلع جديدة ومصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة " .

وعرفه West / Al على أنه " إحداث تغييرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة " وأشار Smeds " الابتكار التكنولوجي هو ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر اما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي الى النمو الديناميكي للاقتصاد "².

ان التعريف الذي قدمه المجلس الاستشاري تعريف شامل للابتكار كونه شمل كل المراحل المتعلقة بالعملية الإنتاجية مع الإشارة الى الابتكار التقني، في حين التعريف الذي قدمه كل من West / Al و Smeds جاء بشكل مباشر وأكثر دقة فالابتكار التكنولوجي هو تغير وتجديد في تقنية الإنتاج بالشكل الذي يحقق رغبات المستهلك وبالتالي تزيد الحصة السوقية للمؤسسة المنتجة.

كما عرف Damonpour الابتكار التكنولوجي " هو تبني لكل نشاط ذاتي داخلي أو شراء لأداة، نظام، سياسة، أو خدمة جديدة كلياً بالنسبة للمؤسسة "³.

3. الابتكار الإضافي:

أو الابتكار المحيط، يعرفه Damonpour على أنه "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب الى ابعاد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة".

¹تيفايو العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي وتطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة 15 ماي 2011، ص ص 13.14.

²الصرن، رعد حسن، "إدارة الابداع والابتكار، دار الرضا، عدن، 2000، ص30.

³Damonpour Fariborz, "Organizational Innovation: A Menta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", Rutgers University ,academy of management journal,1991,vol 34,no 3.555-590,p 556.

في نفس السياق أشار Alas / AI الى أن الابتكار الإضافي "هو ابتكارات مساعدة وإنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة"، وأضاف Dangayach / AI على ان الابتكارات "تهدف الى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب"، وأكد نفس الشيء West / AI أن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية، والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغيرات في الأهداف والمهام.¹

ثانيا: حقوق الملكية الصناعية

حتى تستفيد المؤسسة من مزايا عملية الابتكار وخاصة منها التكنولوجية وحتى تتجنب التقليد، عليها حماية ابتكاراتها من خلال حقوق الملكية الفكرية التي تحمي للرأس المال الفكري بالمؤسسة، وحتى الأفراد فلهم حقوق عدة، حقوق فكرية وحقوق اقتصادية وحقوق أخلاقية، فما يتوصل اليه من ابتكارات وابداعات يجب أن يظل تحت تصرف صاحبه وملك له، كما أن الملكية الفكرية تضمن كل الحقوق الاقتصادية، فصاحب الابتكار له حق الاستفادة من كل ما يحققه من عوائد بالإضافة الى حق تحويل وترخيص استغلال هذا الابتكار للغير.

1. تعريف الملكية الفكرية: عرفته المنظمة العالمية للملكية الفكرية على انها " أعمال الفكر الإبداعية، أي الاختراعات والمصنفات الأدبية، الفنية، والرموز، والأسماء، والصور، والنماذج، والرسوم الصناعية، وتعني الملكية الحق المطلق للمالك في استغلال حقوقه المحمية وألا ينتفع بها إلا بموافقة"²، كما عرفت المنظمة على أنها " الحقوق التي تمنح للأشخاص، المنظمات، المؤسسات والدول مقابل ابتكاراتهم الفكرية، وتؤمن للمبتكر حقوقا خاصة في استخدام اختراعاته لمدة محدودة وفي أرض محددة، وعادة ما تكون هي أراضي الدولة التي وفرت الحماية لفترة زمنية محددة³. كما قسمت المنظمة الملكية الفكرية الى قسمين:⁴

• حق المؤلف والحقوق المجاورة:

¹ تيفاي العربي، مرجع سابق، ص 15.

² المنظم الدولية للملكية الفكرية، "الملكية الفكرية تصميم المستقبل"، اصدار خاص بمناسبة اليوم العالمي للملكية الفكرية، 26 أفريل 2011، ص 5.

³ هاجر بغاصة، " حقوق الملكية الفكرية والمؤشرات الجغرافية "، المركز الوطني للسياسات الزراعية، وزارة الزراعة والإصلاح، سوريا، 2006، ص 1.

⁴ المنظمة العالمية للملكية الفكرية، " ما هي الملكية الفكرية "، منشورات المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبر)، رقم (A) 450، 2009، ص 2.

الأولى تعنى بحماية المبدعين من المصنفات الأدبية، (الكتب والمحاضرات والروايات والقصائد والمسرحيات والأفلام والمصنفات الموسيقية والمصنفات الفنية، مثل الرسوم واللوحات الزيتية والصور الشمسية والمنحوتات وتصاميم الهندسة المعمارية). أما الثانية فتعني الحقوق المشابهة أو المطابقة للحقوق التي يكفلها نظام حماية حق المؤلف، غير أن نطاقها غالبا ما يكون محدودا ومدتها أقصر، مثل حقوق فناني الأداء في أداءهم ومنتجي التسجيلات الصوتية وحقوق هيأت الإذاعة في برامجها الإذاعية والتلفزيونية.

● الملكية الصناعية:

تشمل براءات الاختراع والعلامات التجارية والرسوم والنماذج الصناعية والمؤشرات الجغرافية. تخضع حماية الملكية الصناعية لاتفاق دولي، وتعتبر اتفاقية باريس لعام 1883 اللبنة الأولى، وكان آخر تعديل لها سنة 1967 بستوكهولم، وهي اتفاقية الزامية لأعضائها ولكل دولة ضمن المنظمة العالمية للتجارة أو الموقع على اتفاقية ترنس الخاصة بحقوق الملكية الفكرية التجارية¹.

تعنى حقوق الملكية الصناعية بالابتكارات التكنولوجية خاصة تلك التي ترتبط بالمؤسسات الإنتاجية، فالإدارة الفعالة للملكية الفكرية لهذه المؤسسات تمكنها من الانتفاع بملكياتها الفكرية لتحسين قدرتها التنافسية وتفوقها التقني، والحصول على هذه الحقوق خطوة لا بد منها فهي ليست فقط حماية لابتكارات المؤسسة أو لعلامتها التجارية أو لرسومها ونماذجها فقط، بل تنطوي أيضا على قدرة المؤسسة على تسويق هذه الابتكارات والأسماء التجارية والتراخيص والدخول في مشاريع مشتركة وغيرها من الاتفاقات التعاقدية التي تنطوي على الملكية الفكرية ورصد حقوق الملكية الفكرية ووضعها موضع التنفيذ على نحو فعال².

لهذه الأسباب وأخرى تعد حقوق الملكية الصناعية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر لا بد منه في ظل سوق بدرجة عالية من التنافسية خاصة وأن هناك دول تمتلك قطاعات إنتاجية كاملة فقط بالتقليد، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجاحها واستمرارها مرهون بما تملكه من حقوق لملكياتها الصناعية، فما تقدمه المؤسسة من ابتكارات هو نتاج لتراكم معلوماتي ولقدراتها الإبداعية والتكنولوجية، فمن خلال المراحل التي تمر بها المؤسسة للحصول على الملكية الصناعية يمكنها من التعرف على قاعدة بيانات غنية تخص كل من اخذ نفس الخطوة، الأمر الذي يجعلها على اطلاع مستمر بالابتكارات والاختراعات الجديدة، خاصة تلك التي تخص منافسيها بذلك تتمكن من تحديد من تشارك وتنافس.

¹دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول"، رسال ماجستير في العلوم

الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2005، ص

²المنظمة العالمية للملكية الفكرية، "الملكية الفكرية والشركات الصغيرة والمتوسطة"، منشورات المنظمة العالمية

للملكية الفكرية، رقم (A) 488، 2005، ص 2.

2. أشكال حقوق الملكية الصناعية:

حقوق الملكية الصناعية هي بشكل عام حقوق احتكارية تمنح لأشخاص معينين دون الآخرين لاستغلال ابتكار جديد أو إشارة مميزة من الوجهة الاقتصادية والتجارية. لأن الاموال محل هذه الحقوق المحمية تتصل بالصناعة أو التجارة، أصبح يصطلح على تسميتها بحقوق الملكية الصناعية. والحق الاحتكاري على عناصر الملكية الصناعية الممنوح للمالكين يقصد به تنظيم المنافسة في السوق، حيث أن المجتمع وجد أنه من الضرورة أن يتم منح اصحاب هذه الحقوق احتكاراً معيناً مضبوطاً بالقانون لاستغلال ملكيتهم الصناعية دون الآخرين المنافسين لهم في السوق، وذلك مكافأة على التوصل للابتكار المعني بالحماية أو لاستعمال الشارة المميزة لمنتجاتهم. ومن هنا يقال بأن قوانين الملكية الصناعية ما هي، بمعناها الواسع، إلا قوانين لتنظيم المنافسة في السوق¹

تأخذ الملكية الصناعية عدة أشكال من براءة الاختراع الى العلامات التجارية والأسماء التجارية، والمؤشرات الجغرافية

• براءة الاختراع:

حماية الاختراعات ليست بالفكرة الحديثة بل تعود أصولها الى القرن السادس قبل الميلاد بالمستعمرة اليونانية بايطاليا أين كانت تمنح براءة الاختراع في مجال فن الطبخ لكل من اخترعه وجبة جديد فله حق اعدادها لوحده مدة سنة كاملة، ثم أخذة الفكر تتبلور شيئاً فشيئاً خلال القرنين الثالث عشر والرابع عشر ميلادي بأوروبا، فظهر مصطلح الامتياز وهو حق منح لمكتشفي المناجم، وفي سنة 1474 في الجمهورية البحرية بفينيسيا بايطاليا وافق البرلمان على أول نص قانوني يحدد شروط الحصول على براءة الاختراع من أجل تشجيع عمليات الاختراع وتقديم تعويضات للمخترع لما تحمله من تكاليف بالإضافة الى الاستفادة الجماعية من الاختراع لكن بتصرف صاحبه لمدة زمنية لا تتجاوز العشر سنوات، كما نص القانون على عقوبات لكل من يخالف ذلك²، ونتيجة لتحديد الاطار القانوني للعملية الاختراع تزايد عدد الاختراعات خاصة بأوروبا بشكل متسارع.

✓ تعريف براءة الاختراع:

تعرفه المنظمة العالمية للملكية الفكرية على أنها " حق استثماري يمنح نظير اختراع يكون منتج أو عملية تتيح طريقة جديدة لإنجاز عمل ما، أو تقدم حلاً جديداً لمشكلة ما، وهي تكفل بذلك لمالكها حماية

¹ كنعان الأحمر، "الحماية الدولية للملكية الصناعية"، المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) بالتعاون مع الجامعة الأردنية، عمان الأردن، من 6 الى 8 من افريل 2004، ص3.

²Max Bernard, " La propriété industrielle source et ressources d'information ", Paris:

ADBS Nathan université, 2000,P14.

اختراعه لفترة محدودة.¹ كما عرفها المشرع الجزائري على أنها "سند تخول لصاحبها صنع المنتج موضوع البراء واستعماله وتسويقه أو حيازته لهذه الأغراض، واستعمال طريقة الصنع موضوع الاختراع الحاصل على البراءة وتسويقها واستخدام المنتج الناجم مباشرة عن تطبيقها وتسويقه وحيازته لهذه الأغراض، مما يؤدي الى منع أي شخص من استغلال الاختراع، موضوع البراءة صناعيا، دون رخصة من المخترع، واشترط المشرع كذلك أن تكون كافة هذه الاعمال مؤدية لأغراض صناعية أو تجارية لكي تشملها الحقوق المنجزة عن براءة الاختراع".²

وعليه براءة الاختراع هي وثيقة تمنح حاملها حق الملكية والتصرف في اختراعه بكل حرية، كما تمكنه من الحصول على عوائد مالية مكافئة لما بذله من مجهود خلال فترة البحث والتطوير، كما أنها تشرع له حق الاحتكار وان كان ذلك لمدة زمنية محددة ينص عليها القانون وتختلف من دولة لأخرى في العادة من عشر الى عشرون سنة، كما يمكن وصف براءة الاختراع بالورقة المالية فهي تخضع لعمليات تجارية تسويقية .

✓ شروط الحصول على براءة الاختراع:

يجب أن يكون الاختراع جديدا ومبتكرا وذو فائدة، وقابلا للتصنيع، ولا يضر بمصالح الدولة (أمنيا، بيئيا، أخلاقيا، دينيا.....).

✓ إجراءات الحصول على براءة الاختراع³:

في البداية يتم وضع طلب لدى الهيئة المختصة محليا ودوليا، في الجزائر على سبيل المثال نجد المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، ويشكل تاريخ إيداع الملف دعامة أولية على المؤسسات أن تحرص عليها، إذ الاسبقية في الإيداع تعتبر الدليل الاولي في حالت حدوث نزاعات، والإيداع بالبلد الأصلي أو الأجنبي مرتبط أساسا بأهمية الاختراع واستراتيجية المؤسسة المبتكرة، بحيث كلما كان الاختراع هامو ذو أثر كبير كلما وجب حمايته على أوسع نطاق ممكن، هذا من جهة ومن جهة أخرى كلما كان التوجه الى الأسواق الخارجية ممكنا كلما كان من الضروري إيداع الطلبات في بلدان مختلفة خاصة تلك التي يصل اليها المنتج أو التي من الممكن أن تحدث عملية تقليد. الخطوة التالية هي دراسة الطلب من طره الهيئة المختصة آخذة بعين الاعتبار الجانب الإداري أين يتم فيه التحقق من جانب الاسبقية والجانب التقني والذي يخص توفر الشروط الأساسية للاختراع حتى تمنح له الحماية القانونية، منها الأصالة والحدثة، والجهد الفكري أو عملية الاختراع، إمكانية التصنيع، ان الطلب المدروس يجب أن يحتوي على أدق التفاصيل الخاصة بالاختراع ويمكن دعمها برسومات ومجسمات أولية.

¹ المنظمة العالمية للملكية الفكرية، " الملكية الفكرية: تصميم المستقبل"، مرجع سابق، ص 15.

² المادة 17 من المرسوم التشريعي رقم 93/17 والمتعلق بحماية الاختراع، الجريدة الرسمية رقم 81، 1993.

³ أوكيل محمد السعيد، " اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي"، مرجع سابق، ص ص 165.166.

• العلامة التجارية:

هي عبارة عن إشارة أو دلالة توضع على المنتج أو الخدمة التي تقدم، وهي الأسماء التي تأخذ شكلاً مميزاً، أو الامضاءات والكلمات والحروف والأرقام والرسوم والاختام والنقوش البارزة وأي إشارة أخرى، أو أي مجموعة منها، تكون صالحة لتمييز منتجات صناعية أو تجارية أو حرفية أو زراعية، أو مشروع استغلال للغابات أو للثروة الطبيعية، أو للدلالة على أن الشيء المراد وضع العلامة عليه يعود لمالك العلامة بداعي صنعه أو انتقائه أو اختراعه أو الاتجار فيه، أو للدلالة على تأدية خدمة من الخدمات.¹

مما سبق العلامة التجارية شكل من أشكال الحماية التي تلجأ لها المؤسسة لحماية اسمها وصممتها ونوعية ما تقدمه من منتجات، فهي اشتقاق من براءة الاختراع، فكل من يمتلك علامة تجارية مسجلة له الحق بممارسة الأنشطة التجارية والتسويقية على منتجات العلامة المسجلة، بالإضافة إلى حقه في منح امتياز استغلال العلامة لأطراف أخرى مقابل قيمة مالية متفق عليها، أن مراحل الحصول على سند تسجيل العلامة التجارية يمر بنفس المراحل التي تمر بها براءة الاختراع مع التأكيد على أهمية تصميم العلامة التجارية بشكل واضح ومفصل شرط أن يكون التصميم مبتكر أي لم يمنح من قبل ولا يحتوي على تمويه لعلامة أخرى ولا يضر بمصالح الدولة.

• النماذج الصناعية:

النموذج الصناعي عبارة عن تجميع للخطوط أو الألوان ثنائية الأبعاد أو شكل ثلاثي الأبعاد، يضافي على أي منتج صناعي أو منتج من الحرف التقليدية مظهراً خاصاً، بشرط أن لا يكون لمجرد غرض وظيفي أو تقني، ويتم حماية النموذج الصناعي عن طريق وثيقة للحماية يطلق عليها شهادة النموذج الصناعي.² من خلال النماذج الصناعية تحمي المؤسسة منتجاتها من التقليد الأمر الذي يعزز قدرتها التنافسية ويزيد من إيراداتها، كما تمكن المؤسسة صاحبة النموذج من رفع القيمة التجارية والتسويقية للمنتج.

• المؤشرات الجغرافية:

هو العلامة أو الإشارة التي توضع على منتج معين لتشير إلى أنه ينشأ في منطقة جغرافية محددة، تتميز بخصائص أو سمعة ترتبط بمكان منشئها الجغرافي.³ يدعم المؤشر الجغرافي الموقف القانوني للمؤسسة بالإضافة إلى أنه يمنحها حقوق اقتصادية عدة خاصة تلك المتعلقة بعملية التصدير، لكن هذه المزايا وكغيرها من مزايا الملكية الصناعية مقتصرة على مدة زمنية محددة فقط.

¹ المنظمة الدولية للملكية الفكرية، " الملكية الفكرية: تصميم المستقبل"، مرجع سابق، ص 24.

² المنظمة العالمية للملكية الفكرية، " الملكية الفكرية: تصميم المستقبل"، مرجع سابق، ص 19.

³ المنظمة العالمية للملكية الفكرية، " ماهية الملكية الفكرية"، مرجع سابق، ص 15.

المطلب الثالث: مكونات بيئة الابتكار

تتشكل بيئة الابتكار من مجموعة العوامل التي تساعد على خلق المناخ العام للعملية الابتكارية ،ولكل عامل اثر على هذه العملية سواءا بشكل مباشر أو غير مباشر، وبصورة تفاعلية متبادلة، والشكل الموالي يبين هذه العوامل:

الشكل (2-01): العوامل المؤثرة في الابتكار

التكوين	القبالية	التطوير	الانطلاق	التسيير
الأهداف	تقديم تصميم جديد قابل للتطبيق	تحليل قابلية ومردودية المشروع واعداد مخطط عمل أولي	المصادقة على العرض والتجاري واعداد خطة العمل	تتضمين التصنيع ووضع السوق
الهندسة التجارية والتسويقية	تحديد الحاجات والتطبيقات المستهدفة للتصميم وضع المشروع في مقارنة مع العروض المنافسة	تجزئة السوق حسب الزبائن واختيار الأولويات تقديم الطرق وتكاليف الوصول لتلك الأجزاء	التأكد من ايجابية تقبل الزبائن للنموذج الأولي تدقيق العرض الاعداد التجاري للعمل	تطوير المبيعات كماونوعا
الهندسة التقنية	تعريف التكنولوجيا الأساسية للتصميم الجديد التحديد الدقيق للتكنولوجيا البديلة	اعداد التعريف الوظيفي للمنتج تحديد الخيارات التقنية لاختبارها	التصديق على دفتر الأعباء التقني للنماذج قيادة الاختبارات في اختيار النموذج الاصلح اختيار الموردين	تعظيم المنتجات والعمليات الإنتاجية مراقبة تطور السوق التكنولوجياوالمقاييس
الهندسة القانونية	تحديد القيود القانونية والتشريعية	مراجعة حقوق الملكية الصناعية	تنفيذ استراتيجية الملكية الصناعية عقد اتفاقيات صناعية وتجارية	استعمال التمويلات الضرورية للانطلاقة الصناعية والتجارية
تحليل النتائج والفروقات مقارنة بالتقديرات تمويل النمو				

الفصل الثاني: مسارات الابتكار التكنولوجي و أثره على تنافسية م ص م

الهندسة المالية	تقدير التكاليف وحاجات التمويل والموارد المتجددة	تقييم الموازنات والمردودية	تفعيل تقديرات الموازنات والمردودية	استعمال التمويلات الضرورية انطلاقا الصناعية والتجارية	تحليل النتائج والفروقات مقارنة بالتقديرات تمويل النمو
تعريف الشركاء الماليين المحتملين	تدقيق حاجات وموارد التمويل		وضع مراقبة التسيير		
الإدارة الاستراتيجية	تبيان فائدة الفريق تقدير آجل الانتهاء من المشروع تحديد العوامل المفتاحية للنجاح والفشل	ادماج المشروع في استراتيجية المؤسسة اعداد مخطط للتطوير	تحريك المشروع تفعيل مخطط الاطلاق الاستعانة بالشركاء	تفعيل المؤسسة نحو المشروع تشغيل وتكوين الافراد	تنظيم اثر التجربة تحسين المنتجات العمليات الخدمات المصاحبة للهدف إطالة دورة حياة الابتكار

المصدر: الصرن، رعد حسن، إدارة الابداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، ص 130.

أولا: البيئة العامة

الانسان ابن بيئته يؤثر ويتأثر، فإن كان المبتكر ينتمي لمجتمع يقبل وينمي ويدعم الابتكار استطاع بذلك أن يبدع ويبتكر، في حين ان كان المبتكر ابن بيئة ساكنة غير متكيفة ولا متجددة فلم يستطيع الاستمرار، ولن ترى ابداعاته وابتكاراته النور، لذلك اذا لم تتوفر لدى المبتكر بيئة مستقرة محفز وداعمة لنوادي ومراكز وبرامج ومناهج البحث والتطوير ماديا تنظيميا ومعنويا، فلن يتمكن من ابداع والابتكار بحرية وبفعالية، كما لا يمكن اهمال اثر العوامل الاجتماعية والثقافية على الابتكار، فالأسرة الحاضنة الأولى للمبتكر، ثم يأتي الدور على النظام التربوي بكل مراحلها بالإضافة الى كل جهة أو مؤسسة ثقافية، كلها تمثل البنية التحتية لإنشاء شخصية مبتكرة.

ثانيا: البيئة التنظيمية

تعتبر المؤسسة الاطار التنظيمي للنشاط الابتكاري للأفراد، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:¹

✓ **استراتيجية المؤسسة:** هناك مؤسسات تعتمد استراتيجية الابتكار وتجعل هذا الأخير ميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجية فيه، في حين مؤسسات أخرى تتبع استراتيجية

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 135.139.

موجهة نحو الحالة القائمة، أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، من الاستراتيجيتين نلاحظ أن الأولى تعتمد الهجوم فهي السباق والمبادرة بتبنيها العملية الابتكارية حتى تتوصل وتخلق كل ما هو جديد فتكون دائما متقدمة عن منافسيها في السوق، أما الاستراتيجية الثانية فهي دفاعية تعتمد فقط على رد الفعل لما هو موجود

العديد من الفرص حتى تكون المحنكر أو المنافس الأول في السوق.

✓ **القيادة والأسلوب الإداري:** للقيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، الإدارة هي " ممارسة التأثير على الموظفين، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك " ¹، فإذا اتسم الطاقم الإداري بحرية التفكير وابداء الرأي وتقبل وتشجيع كل ما هو جديد مبتكر ومختلف، تخلق بذلك مناخمرن مشجع ومتبني لكل جديد مفيد للمؤسسة.

✓ **الفريق:** يعرف على أنه " تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك " ²، من الشروط الأساسية لدعم وتفعيل الابتكار، فالعمل الجماعي يغني عملية الابتكار.

✓ **ثقافة المؤسسة:** هي " مجموع القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معينا في عمل الأشياء " ³، هناك مؤسسات ذات طابع روتيني بيروقراطي مركزي محبطة لكل ما هو مختلف ومبتكر، وأخرى مرنة متجددة مبادرة ومتكيفة مع المستجدات التكنولوجية .

✓ **الاتصالات:** كلما كان جهاز الاتصالات بالمؤسسة فعال ومتطور كلما سهل عملية انتقال المعلومات والبيانات وكل جديد بين كل أجزاءها التنظيمية، ما يزيد من كفاءة العملية الابتكارية داخل المؤسسة الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة خاصة وان كانت العملية تتم بشكل شبكي في الاتجاهين الافقي والعمودي.

✓ **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير:** تعد مخابر البحث والجامعات القاعدة الأساسية لنشأة جيل مبدع مبتكر، وحتى تكون هذه القاعد ذات فعالية يجب أن تتكيف ومتطلبات التطورات العلمية والتكنولوجية العالمية المتسارعة، حتى تستفيد من زخم وتراك معرفي متجدد، فتكون هذه الأخيرة نقطة الانطلاقة لكل باحث مبتكر متميز، لكن لا تتوقف العملية عند الابتكار، فكل ما تنتجه العملية الابتكارية سواءا فرد أو مؤسسة يجب أن يكون تحت حماية نظام براءة حقوق الملكية الفكرية وبالأخص حقوق الملكية الصناعية، حتى يتمتع بحقوقه المادية والمالية وحق الاحتكار.

¹ صالح بن سليمان رشيد، " نحو بناء اطارا منهجيا للابداع وتميز الاعمال في المؤسسات العربية "، بحث مقدم

ضمن المؤتمر العربي السنوي -الخامس في الإدارة الابداع والتجديد، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم

الشيخ، مصر، 27-28 نوفمبر 2004، ص 25.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 419.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 137.

ثالثا: المؤهلات الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الافراد ذوي الذكاء العالي فقط، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة¹، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الافراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن ان يكون، بدلا من ماذا يكون²، يقول Hammond " ان مسير المؤسسة يواجه تحدي خلق بيئة عمل والتي من خلالها يستطيع العامل تطوير وتوظيف ابتكاراته بفعالية".³

فعلى ماذا تركز بنية شخصية المبتكر؟ ما الذي يميزه عن غيره؟ هل هي مميزات وراثية جينية أم مكتسبة؟ على السبيل المثال Steve Jobs صاحب شركة ابل صنف أفضل رئيس مدير عام عالميا لسنة 2010⁴، حياة Jobs المهنية انطلقت من فكرة صغير جدا مبتكرة كان لها الأثر الكبير على حياته وهي إضافة مروحة للحواسيب الخاصة حتى يعمل بسرعة أكبر ويزيد من حياة هذه الحواسيب.

لا يمكن القول أن Jobs شخص استثنائي كون هناك عديد ممن يشبهه في العديد من المؤسسات الرائدة حاليا، لكن ما يمكن وصف المبتكر به هو ما يلي:⁵

✓ **التساؤل:** يستمر المبتكر في طرح الأسئلة حتى تتكون لديه صورة واضحة عن الحالة أو الظاهرة ثم يعمل على فهمها وتقييم إذا كان بالإمكان تعديلها أو تغييرها، ومجموع الأسئلة تمكن المبتكر من تصور الأشياء ضمن اطار آخر غير المألوف، لذلك نجد المبتكر يعمل على الثنائية سؤال/جواب، العملية لا تتوقف عند جمع الإجابات بل يجب الحكم عليها.

¹مدحت أبو النصر، " تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 90.

²شارلز مارجيريسون، " القيادة بالفريق"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، السعودية، 2005، ص 72.

³Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X., " Job design and Innovative Work Behavior", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), volume 8, issue 4, 2012, p 7.

⁴M.T.Hansen, H.Ibarra, U.Peyer, " The best Performing CEOs in the World", Harvard Business Review, janvier-fevrier 2010.

⁵Clayton Christensen, Jeff Dyer, Hal Gregersen, " Le Gène de L'innovateur", Nouveaux Horizons-ARS, Paris, 2013, PP10.13.

✓ **الملاحظة:** المبتكرين يلاحظون بعناية كل ما يحيط بهم (الزبائن، المنتجات، الخدمات، التكنولوجيات، والمؤسسات)، ثم يتم حوصلة الملاحظات في شكل استنتاجات، هذه الأخير هي التي يستوحي منها المبتكر أفكاره.

✓ **العمل الجماعي:** يبذل المبتكر الكثير من الجهد والطاقة لإيجاد واختبار أفكاره من خلال فريق عمل، يعمل بشكل متجدد في البحث عن أفكار جديدة بنظرة مختلفة.

الى ما سبق يمكن إضافة الخصائص التالية:¹

✓ **الميل الى التعقيد:** عادة ما يميل المبتكرين الى التفكير في الأشياء غير المألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة.

✓ **الحدس:** قد يعمل المبتكر بشكل منهجي في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة الى غير الظاهرة يتطلب الحدس.

✓ **النفور من المحددات والقيود:** ان الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا ومتسع ما لا يمكن أن يحدها شيء، ولذلك فان الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

مما سبق التطرق اليه ضمن هذا المبحث بين لنا أن نشاط الابتكار ليس بالتوجه المختار من طرف المؤسسات بل هو إلزاما عليها اذا ما أرادة أن تحافظ على سوقها وتطور من مركزها التنافسي، لذلك عليها أن تتبنى العملية الابتكارية كأساس لنشاطاتها بكل مراحلها، والحرص على نجاحها من خلال توفير بيئة خصبة لإنتاج أفكار جديدة مختلفة مبتكرة تحقق أهدافها وتزيد من إيراداتها وتميزها عن منافسيها.

¹مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 129.

المبحث الثاني: ماهية الابتكار التكنولوجي

تعدد الابتكار من ابتكار تنظيمي وابتكار تسويقي وابتكار تكنولوجي أو ما يطلق عليه ابتكار تقني، سنتطرق من خلال هذا المبحث الى الصنف الثالث الابتكار التكنولوجي، وذلك لما له من اثر مباشر على نشاط المؤسسات الانتاجية بشكل خاص وعلى العملية الاقتصادية بشكل عام.

المطلب الأول: خصائص الابتكار التكنولوجي والهدف منه

قبل الحديث عن مميزات وخصائص الابتكار التكنولوجي، وعن أهميته بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية، لابد من تعريفه أولاً.

أولاً: تعريف الابتكار التكنولوجي

استعمل مصطلح الابتكار التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939¹، اذ عرف الابتكار التكنولوجي على أنه "هو التغيير المنشأ أو الضروري"²، كما عرف على أنه "كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية، وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية"³.

عرفه WilliamStevenson هو "اكتشاف وتطوير المنتجات(السلع أو الخدمات)أو العمليات، فاكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة تعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية"⁴. ويضيف محمد القرشي ان الابتكار التكنولوجي هو " نتيجة تطبيق معارف فنية أو تقنية معترف بها، و معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها إبداعاً تقنياً"⁵.

¹Randallmoreck et Yeung Bernard,"Les déterminants économiques de l'innovation",Ottawa: Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001,P1.

²Pierre Dusange , Bernard Ramanantsoa, Technologie et Stratégie d'entreprise, édinternational, Paris, 1994,p. 13.

³محمد سعيد أوكيل، 1992، مرجع سابق، ص 111.

⁴Stevenson,William, J."Production / Operations Management".8thed, Von Hoffmann Press, 2007.p 228.

⁵القرشي، محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، العدد 27، السنة الخامسة، قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2008، ص 8.

عرفته مؤسسة العلوم الوطنية الامريكية على أنه " ادخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق"¹، من خلال التعاريف السابقة نميز نوعين من الابتكار التكنولوجي، ابتكار تكنولوجي متعلق بالمنتجات سواء ابتكار منتج جديد أو تحسين ما هو موجود، آخر يتعلق بابتكار أساليب عمل جديد أو معدلة تخص العملية الإنتاجية أو نشاط المؤسسة ككل من عمليات إدارية تنظيمية تجارية وتسويقية، كما نستنتج أن نجاح الابتكار التكنولوجي يجب أن يقدم قيمة فنية متطورة، ويعتمد تقنيات حديثة، ويقدم منتجات جديدة أو محسنة تحقق أهداف المؤسسة.

ثانيا: خصائص الابتكار التكنولوجي

✓ يجب أن يكون الابتكار التكنولوجي مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل ابتكار لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو الى استخدام عناصر إنتاج جديدة، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر ابتكارا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح.

✓ إن الابتكار التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة حسب النظرة الشومبيتريّة، فهو عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له أثر أوسع .

✓ إن المجهودات الابتكارية التي تؤدي إلى عدالتحكم في التكاليف ليست ابتكارات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الابتكار التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

ثالثا: الهدف من الابتكار التكنولوجي

ان الهدف من الابتكار التكنولوجي يختلف من مؤسسة الى أخرى (على حسب أهدافها العامة واستراتيجياتها ونوع القطاع الذي تنتمي اليه)ومن شخص الى آخر (على حسب شخصية المبتكر والبيئة التي ينتمي اليها)، فيما يلي أهم الأهداف التي يجب أن يحققها الابتكار التكنولوجي على مستوى المؤسسة حتى نستطيع القول عنه أنه ابتكار ذو جدوى وفعالية:²

- ✓ تسفر التأثيرات المادية لجميع الابتكارات اما عن منتجات جديدة، أو عمليات إنتاجية جديدة.
- ✓ يهدف الابتكار التكنولوجي الى التأثير الإيجابي على تكاليف الإنتاج وتحسين الأداء الإنتاجي، مما ينتج عنه زيادة في المردودية وتخفيض تكلفة انتاج الوحدة الواحدة.
- ✓ الرفع من الإنتاجية مما يعني زيادة في الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يساعد على الحفاظ على موارد المجتمع.

¹RonaldMueser,IdentifiyingTechnicalInnovation,IEEETransactionsonEngineeringManagement,vo

l.23, N°4, 1985, p 158.149 نقلا عن صال مهدي حسن العامري، مرجع سابق، ص

²محمد مرسي عثمان، " تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، جامعة الازهر، مصر، 2001، ص ص 294-295.

✓ خفض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي زيادة في الإيرادات الأمر الذي يحفز على بذل جهود أخرى من أجل الابتكار.

المطلب الثاني: مصادر الابتكار التكنولوجي وأنواعه

أولاً: مصادر الابتكار التكنولوجي

من المؤشرات الرئيسية للفرقة بين الدول المتقدمة والدول النامية تعداد الابتكارات التكنولوجية بها، فالمتقدمة منها منتجة ومصدر لهذه الابتكارات، في حين النامية منها تعد دول مستورد لها، وفيما يلي أهم مصادر الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات على وجه التحديد:

✓ **جهاز البحث والتطوير:** إن عملية البحث والتطوير دون شك هي العملية الواجب تأسيسها في كل مؤسسة تعتمد الابتكار التكنولوجي في نشاطها، فهي خطوة الانطلاق لأي عملية ابتكار، يرى الباحث الاقتصادي Chen " أن الكفاءة في التسيير واستغلال الأمثل لمراكز البحث والتطوير سيقدم تكنولوجيا جديدة ومنتجات جديدة لتغطية حاجا الزبائن " ¹ يشمل جهاز البحث والتطوير ثلاثة أنشطة: ²

- **البحث الرئيسي:** أو البحث الأساسي هي مجموع الأبحاث التي تكون الغاية منها ضمنية ونتائجها حتمية على المدى القصير.

- **البحث التطبيقي:** الهدف منه حل المشكلات التي تواجه المنتج أو العملية الإنتاجية ككل .
- **البحث التطويري:** نشاط يترجم نتائج الأبحاث المتعلقة بالمنتج ضمن نشاطات تجارية، والعملية الإنتاجية بآليات أكثر فعالية.

بشكل عام مراكز البحث والتطوير بالمؤسسات تركز على البحث التطبيقي والتطوير، باستثناء المؤسسات الكبرى ذات التكنولوجيا العالية تعتمد فقط الأبحاث الأساسية، يضيف Jean-Michel Gaillard أن مركز الأبحاث والتطوير يمر عادة بمراحل مميزة تعتمد الدفع التكنولوجي تارة والسحب السوقي تارة أخرى. ³ أجري دراسة في جوان 2004 على العديد من دول العالم من قبل منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي (OCDE) هي منظمة عالمية أعضائها دول أوروبية وآسيوية وكندا وأمريكي ... وغيرها من الدول، أثبتت هذه الدراسة أن المؤسسات ذات المشاريع المبتكرة والتي تعتمد على مراكز البحث والتطوير منتجاتها الجديد تحقق نجاحا بنسبة أعلى من تلك التي لا توظف مراكز

¹Chen,J.,Zhu,Z.andXie,H," Measuring intellectual capital: a new model andempirical study", Journal of Intellectual Capital,212-195 ,(1) 5,2004,63.p

²Pascal Corbel," Technologie, Innovation, Stratégie, Gualino Lextenso éditions, n éditeur: 3011,France, 2009, p 66.

³GAILLARDJ.-M., "Marketing et gestion dans la Recherche et Développement", Economica, 2000,pp.85-87.

البحث والتطوير، مثلاً في كندا 53% من مجموع المؤسسات التي تملك مراكز بحث وتطوير حققت نجاحاً من خلال منتجاتها المبتكرة في حين 19% فقط من المؤسسات التي استغنت عن البحث والتطوير التي استطاعت أن تحقق نجاحاً على مستوى السوق¹، لذلك توفر المؤسسة على وحدات أنشطة البحث والتطوير يرفع من نسبة نجاح مشاريعها المبتكرة.

يتضمن البحث كل الأنشطة المبدعة التي تهدف إلى توسيع المعارف والمفاهيم العملية، أما التطوير فيتضمن كل الأعمال المبدعة التي تهدف إلى استغلال نتائج البحث من إنتاج آلات، أو منتجات جديدة أو محسنة، وبنفس المعنى فيما يخص التطبيقات، العمليات أو الأنظمة الجديدة أو المحسنة²، في ظل أسواق محلية وعالمية تتسم بسرعة التغير والتطور التكنولوجي أصبح استمرار نشاط المؤسسة وضمان مكانتها السوقية مرهون بما تقدمه من منتجات مبتكرة، وهذا الأخيرة لن تتحقق بنجاح وفعالية بعيداً عن مراكز البحث والتطوير، صحيح أن هناك مصادر أخرى للحصول على ابتكارات تكنولوجية كشرائها أو الحصول على ترخيص استغلال أو حق الامتياز، لكن لن تكون بنفس مردودية ما تقدمه مراكز البحث والتطوير الخاصة بالمؤسسة، فهذه الأخيرة تحقق الأسبقية لها باحتكار السوق، كما تقدم حماية للمنتج من السرقة أو التقليد ما يعطي للمؤسسة استقلالية تامة في ممارسة نشاطاتها الإنتاجية التسويقية والتجارية.

و لكن حتى تستفيد المؤسسة من مزايا هذه المراكز لا بد من توفر الشروط التالية:

- ✓ يجب أن يتوفر المركز على طاقم عمل له قدرة على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العالية والأساليب التكنولوجية الحديثة لتقديم ابتكارات تتناسب وأهداف المؤسسة.
- ✓ لا بد من توفر بيئة داخلية ضمن المؤسسة تدعم وتحفز التجديد والابداع.
- ✓ يجب التنسيق بين كل قنوات المؤسسة الإنتاج، التسويق والبحث والتطوير.

ونشير بأنه في ظل تنامي ثورة المعلومات والمعرفة أصبح الإنفاق على البحث والتطوير مسألة أساسية وحيوية سواء من قبل المؤسسات أو من قبل الحكومات، لأن البحث والتطوير تحول إلى مسألة بقاء للمؤسسة في السوق أو عدمه، فمن خلاله تستطيع المؤسسة تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو تحسين منتجات موجودة أساساً وكذلك إدخال تعديلات جوهرية على العمليات الإنتاجية، وتشير العديد

¹OCDE ?3MESURER L'INNOVATION: UN NOUVEAU REGARD " ,edition corrigenda ,France, 2010,p 21.

²Cécile Patris et al, L'innovation technologique au service du développement durable, Rapport de synthèse, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles Programme « Leviers du développement durable », Février 2001, P 8.

من الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين الإنفاق على البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي بمختلف أشكاله¹.

لكن عادة ما لا تستطيع المؤسسات تحمل تكاليف البحث والتطوير خاصة عند انطلاق المشروع وبالأخص اذا تعلق الامر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فهي تلجأ الى مصادر أخرى منها ما هو محلي وطني، ومنها ما هو أجنبي من مصادر خارجية².

فيما يلي أهم مصادر الابتكار التكنولوجي:

1. اتفاقيات التعاون:

هي عقود تجمع المؤسسة بمؤسسات أخرى مثيلة لها في نفس القطاع للاستفادة من المخزون العلمي والتراكم المعرفي لكل طرف وتوحيد الجهود الرامية لإحداث ابتكارات واختصار مدة الإنجاز واختزال تكاليفه، مثال تحالف IBM و Apple جويلية 1991 لمنافسة منتجات Microsoft³. يعد هذا المصدر بديل جيد للمؤسسات التي يحول حجمها وقدرتها على اعتماد مراكز البحث والتطوير كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الإمكانيات والقدرات المحدودة، تتعدد أشكال اتفاقيات التعاون منها اتفاقيات مباشرة رسمية تنشأ بين المؤسسات من نفس القطاع أو من قطاعات مختلفة، وهناك اتفاقيات عن طريق التبادلات المادية تبرم بين المؤسسات ذات العلاقة زبون/مورد، أي أن مخرجات مؤسسة هي مدخلات مؤسسة أخرى، التعاملات المادية تنمي وتدعم عملية الابتكار التكنولوجي سواءا تعلق الأمر بالمنتج أو بعملية ومراحل الإنتاج فالتخصص بإنتاج معين يخلق وفورات الحجم ومع الزمن يكسب المؤسسة خبرات دقيقة وعالية في مجال تخصصها، ما يدعم عملية الابتكار التكنولوجي، أما بالنسبة للشكل الأخير من أشكال اتفاقيات التعاون فهو الابتكار التكنولوجي عن طريق ارتباطات غير مادية، هي اتفاقيات يكون فيها التعاون بين المؤسسات ينحصر فقط في نتائج البحث الأساسي والتطبيقي يشمل استغلال وتبادل للأبحاث والمعارف والأفكار، يساعد هذا النوع من اتفاقيات على كسب الوقت وتقاسم التكاليف والمخاطر.

2. المقابلة من الباطن:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2010، ص ص 292 293.

² سعيد بن عامر، " الإدارة وتحديات التغيير"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 727-731.

³ Broustail Joél et Frery Frédéric, " le management strategique de l'innovation », Paris, Edition Dolloz, 1993, p 148.

تعني حصول المؤسسة على الابتكارات التكنولوجية عبر المقابلة الباطنية، اذ تلجأ المؤسسة الى أطراف أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير الخاصة بها، وذلك نظرا للتكاليف العالية أو نقص المؤهلات البشرية أو لضيق الوقت، من بين هذه الأطراف:¹

- مراكز البحوث المتخصصة على المستوى المحلي.
- الجامعات والمعاهد الوطنية وما تتضمنه من معامل ومراكز أبحاث.
- الشركات والهيئات الكبرى ذات الإمكانيات البحثية الضخمة.
- النشرات والدوريات المتخصصة.
- الخبرات ومراكز التدريب.

3. براءة الاختراع:

هي وثيقة شراء حق الاستفادة من ابتكارات خاصة بطرف خارجي، هذا الجراء يعد أكثر فعالية فمؤسسة على علم بقيمة ومكانة المنتج في السوق بالإضافة الى كسب الكثير من الوقت، لكن كلما زاد الطلب على هذا النوع من الحقوق قلت تكلفته مع مرور الوقي وبشكل سريع كون الابتكارات التكنولوجية تتغير وتتطور بمنحى متسارع، يمكن الحصول على براءات الاختراع من:

- مكاتب براءة الاختراع لتسجيل الاكتشافات الجديدة المحلية والدولية.
- الشركات الصناعية الكبرى متعددة الجنسيات وما تنقله من تكنولوجيا حديثة، من خلال ما تجلبه معها من تجهيزات تكنولوجية متطورة ومنتجات وخبراء للدول النامية.
- الشركات الصناعية الكبرى المتخصصة في تصنيع التكنولوجيا، حيث تعمل هذه الشركات على فتح أسواق جديدة لها بالدول النامية للترويج لمنتجاتها.
- المراكز البحثية الفنية المتخصصة، مختصة في اجراء البحوث الفنية المتعلقة بمجال ما أو صناعة معينة.
- المنظمات الدولية، حيث تقوم هذه الأخير بتقديم معونات فنية في شكل خبرات ومنح لإعداد الإطارات الفنية المتخصصة في مجال معين.
- الكتب والمراجع الأجنبية التي يتم تداولها، وتتضمن نتائج دراسات وأبحاث معينة.
- الخبراء الجانب ومراكز التدريب التي تستقبل المبعوثين من الدول النامية.
- النشرات والرسومات والتصاميم الأجنبية والبرامج المتقدمة.

تعد مراكز البحث والتطوير أهم مصادر الابتكار التكنولوجي، اذ تمنح للمؤسسة الاستقلالية في نشاطاتها والاسبقية في احتكار السوق الا أنه تعد مصدرا جد مكلف بالإضافة الى أنه يتسم بدرجة

¹ بن نذير نصر الدين، " الابداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 65.

عالية من المخاطر، لذلك فإن نشاط البحث والتطوير هو أكثر فعالية بالمؤسسات الكبيرة الحجم، في حين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى جهات أخرى تقوم عنها بهذه المهمة حتى تقاسمها التكلفة والخطر.

ثانياً: أنواع الابتكار التكنولوجي

استناداً إلى معيار طبيعة الابتكار التكنولوجي نجد نوعين الابتكار التكنولوجي للمنتج والابتكار التكنولوجي لعملية الإنتاج، ووفقاً لمعيار درجة الابتكار نجد الابتكار التكنولوجي الجزئي والابتكار التكنولوجي الجذري.

1. حسب طبيعة الابتكار التكنولوجي: نميز نوعين:

• الابتكار التكنولوجي للمنتج:

يرى السامرائي أن ابتكار المنتج هو أحد أجزاء استراتيجية الابتكار للشركة، والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به الشركة من إمكانيات وموارد، بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية¹. ويرى Evans بأن الإبداع في المنتجات يتجسد من خلال السعر والجودة والمرونة والتي غالباً ما تتطلب تنسيق الجهود في كل وظائف الشركة وبالأخص التسويق والمالية والعمليات²، ويوضح جويده، والجزراوي بأن الإبداع في المنتجات ينشأ عادة من خلال مختبرات البحوث أو الأفكار التي تقود إلى منتجات جديدة.

يرى Avans بأن المؤسسة حتى تتمكن من تقديم منتجات جديدة بصورة متكررة، لابد لها من الاستمرار بالإبداع وينبغي أن تركز استراتيجيتها على وظائف البحث والتصميم والتطوير للمنتج بشكل بارز واستثنائي، وامتلاك القدرة على تحويل أو تطوير معدات الإنتاج³.

مما سبق يتبين لنا أن هذا النوع من الابتكار يتجسد من خلال كل نشاط يغير من مواصفات المنتج وخصائصه وطريقة تقديمه بهدف الوصول إلى منتج مبتكر ذو جودة عالية وبسعر تنافسي، وحتى تستمر المؤسسة بنفس درجة وقيمتها الابتكارية عليها أن تخلق مصادر ابتكارية متجددة، الأمر الذي

¹ السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير وإستراتيجية الإبداع في الإبداع التقني، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي (الاشتراكي والمختلط)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1999، ص 72.

² Evans, James, R. "Applied Production and Operations Management" 4th ed., West Publishing Company, U.S.A, 1993, p 19.

³ Evans, Collier, "Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S.A international, student edition, www.swlearning.com. 2007, P 88.

يتطلب مرونة عالية للتكيف والمستجدات العلمية والتكنولوجية الحديثة، الميزة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تجدر الإشارة الى أن الابتكارات التكنولوجية الخاصة بالمنتج لا تقتصر فقط على تحسين ما هو موجود من منتجات، بل تساعد على خلق وابتكار منتجات جديدة، في حالة لجوء المؤسسة الى نشاط ابتكاري تحسيني فقط، فهي بذلك تعمل على تقليل تكلفة الإنتاج ليصبح سعر المنتج منافس، أو تعمل على الرفع من جودة المنتج أو تحسين طرق تقديمه، كل هذه الأهداف ان تحققت ستساعد المؤسسة على ضمان مكانتها داخل سوق تنافسية، إلا أن الابتكار التحسيني له الأثر الإيجابي فقط على المدى القصير أو المتوسط في أحسن الحالات كذلك التي تتعلق بنشاطات معدل تسارع العملية الابتكارية التكنولوجية بها متوسط.

الابتكار التكنولوجي للمنتج يتعلق بثلاثة جوانب هي:¹

- ✓ ابتكار التركيبة الوظيفية للمنتج كابتكار تركيبة جديدة للمنتج أو تغيير جذري فيها (الحاسوب المحمول هو ابتكار في التركيبة الوظيفية للحواسيب).
- ✓ ابتكار التركيب التكنولوجية للمنتج ويخص الخصائص التقنية للمنتج (تطوير آلة التصوير).
- ✓ ابتكار العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج (فصلت ibm لوحة المفاتيح عن الحاسوب).
- الابتكار التكنولوجي للعملية:

عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أنه " إدخال المؤسسة لعملية إنتاجية جديدة أو محسنة، بما يسمح لها بزيادة مستويات انتاجها وجودة منتجاتها أو تخفيض تكاليفها المتعلقة بالعملية الإنتاجية"²، ان لجوء المؤسسة الى تحسين وتعديل اساليبها الإنتاجية يحقق لها العديد من المزايا، فمن خلال هذا التغيير يصبح كل نشاط متعلق بالعملية الانتاجية أكثر فعالية ومرونة، إذ تصبح الأساليب التي تتبعها المؤسسة في تسيير ومعالجة مدخلاتها وتحويلها الى مخرجات تتماشى وأهداف المؤسسة أكثر جدوى وفعالية، فالأساليب الانتاجية المبتكرة والتي تعتمد على التكنولوجيا المتطور، تساعد المؤسسة على خفض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد اذ تحقق إيرادات أكبر بنفس كمية الموارد، فتتحقق أهداف المؤسسة الربحية والاقتصادية.

في بعض الحالات لا يمكن الفصل بين الابتكار التكنولوجي للمنتج وللعملية، كون التغييرات أو التعديلات التي قد تمس المنتج تتطلب تعديل في التقنية الإنتاج، والعكس تطوير أساليب الإنتاج باعتماد

¹Joël BROUSTAIL, Frederic FRERY: op-cit, P 10.

²BrijitteBaroin, " L'innovation Technologique dans L'industrie ",des statistiques industrielles,N 168,décembre 2002,pp 01-04.

التكنولوجيا المتطورة سيكون له الأثر على نوعية وجودة ومواصفات المنتج هذا التكامل تتحكم في طبيعة المنتج ومدى التطور العلمي وتقني الذي تحققه المؤسسة.

2. حسب درجة الابتكار التكنولوجي: نذكر نوعين هما:

• الابتكار التكنولوجي الجزئي:

يقصد به اجراء تغييرات أو التحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتج، ولا يتطلب هذا النوع من الابتكارات معارف علمية جديدة أو معمقة يتميز هذا النوع بأنه لا يتطلب مجهودات كبيرة أو مكلفة، ويمكن أن يقوم به أي عامل وغالبا ما يبدأ بفكرة صغيرة أو اقتراح يتحول بعد دراسته واستغلاله الى فرص للربح ما يتميز باستمراره كونه يتم تدريجيا، ويمكن أن يؤدي تراكم التحسينات والابتكارات الجزئية الى احداث تغيير جذري في المنتج أو أساليب الإنتاج.¹، كما يعرف على أنه " عبارة عن تغييرات صغيرة وكثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمر، لا يعاني من الانقطاع ولكنه في الغالب يكون تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجها"²، بأسلوب أبسط وباختصار الابتكار الجزئي هو كل عملية ابتكارية تحقق تحسينات وتعديلات بسيطة بأقل جهد وتكلفة ولا تتطلب قاعدة معرفية ضخمة ولا تكنولوجيا عالية، أي أنه يتناسب أكثر ومحدودية موارد وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن أفضل مميزاته كونه مستمر ومع مرور الزمن تكتسب المؤسسة خبرات عالية وتصبح العملية الابتكارية عملية تلقائية روتينية ضمن نشاط المؤسسة ككل.

• الابتكار التكنولوجي الجذري:

هو كل تغيير جذري أو جوهري على العناصر المركبة للمنتج، ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومعقدة، وهو كذلك تصور مختلف وجديد الأشياء الموجودة الأسواق أو التي يعرفها الناس، يحدث في فترات متباعدة نسبيا، من تسمية هذا النوع من الابتكارات التكنولوجية نستشف أنه ابتكار أكثر تعقيدا أي أنه يتطلب جهد وطاقة وتكلفة عالية كما أن الابتكارات الجذرية لا تنطلق من الصفر بل تعتمد قاعد معلوماتية تخص المؤسسة ونشاطها ومنافسيها والقطاع الذي تنشط به آخر ما توصلت له الأبحاث والتطورات، ولكن في المقابل نجاح هذه الابتكارات يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة وقد تكون في كثير من الحالات المحتكر للسوق، أو قد يغير خريطة السوق الذي نشط به هذه المؤسسة، مما سبق ونتيجة لتكلفة العالية لهذا النوع من الابتكارات وكونه يتطلب إمكانات متطورة يصبح أكثر تلائما والمؤسسات كبيرة الحجم.

تجدر الإشارة الى أن التراكمات التي تحصل نتيجة الابتكارات التكنولوجية الجزئية بالمؤسسة قد تكون هي أساس لابتكارات جذرية.

¹Joël BROUSTAIL, Frederic FRERY: op-cit, P 12.

²نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 111.

ثالثا: قياس الابتكار التكنولوجي

لقياس درجة ومدى تقدم عملية الابتكار التكنولوجي، يتم اعتماد مجموعة من المؤشرات، منها مؤشرات خاصة بالمدخلات (الاستثمارات المخصصة للبحث والتطوير)، ومنها ما هو خاص بالمخرجات (براءة الاختراع، المبيعات، عدد المنتجات المبتكرة)، مؤشرات خاصة بالاقتصاد الكلي (الإنتاجية، التكلفة، الحقة السوقية، ...).

وفيما يلي أهم المؤشرات التي تستخدم في قياس الابتكار التكنولوجي:¹

1. مؤشرات مدخلات الابتكار التكنولوجي

مؤشرات المدخلات تصنف مجموع المؤشرات المتعلقة بالموارد المالية المستثمرة في عملية البحث والتطوير، الموارد البشرية إضافة إلى التجهيزات التي تستخدم لإنشاء منتجات أو عمليات جديدة أو محسنة ويمكن أن نستعرضها في العناصر التالية:

✓ الاستثمارات المالية في البحث والتطوير:

يتعلق الأمر بحجم الإنفاق على عملية البحث والتطوير التي تقاس بالمبلغ المستثمر لهذه العملية في مؤسسة ما، هذا المؤشر يمكن أن يستخدم بالقيمة المطلقة أو بالنسبة المئوية من رأس مال المؤسسة مثلا.

✓ الموارد البشرية المخصصة للبحث والتطوير:

ويتعلق الأمر بكل الباحثين والإداريين والمهنيين الموجهين للبحث والتطوير، ويتم قياسه بعدد الأفراد أو بعدد ساعات العمل المستغرقة.

✓ التجهيزات المخصصة للبحث والتطوير: جرد النفقات المخصصة من ميزانية البحث والتطوير للتجهيزات.

2. مؤشرات مخرجات الابتكار التكنولوجي:

المؤشرات المتعلقة بالمخرجات تمثل أحد أبعاد عملية الابتكار التكنولوجي، والتي تترجم عن طريق فكرة، منتج أو عملية قابلة للتسويق، وتتمثل المؤشرات التي تقيس هذا البعد في:

✓ براءات الاختراع:

هو مؤشر لقياس حجم المخرجات المنتجة من طرف المؤسسة، سنة 2005 معدل منح براءات الاختراع عالميا نسبة الى مليون شخص قدر ب 9 براءات اختراع، حققت فيها اليابان 150 براءة اختراع، والمانيا 90 براءة اختراع عن كل مليون الماني، فرنسا 60 عن كل مليون فرنسي، في حين

¹Direction de la recherche sur les politiques, Op.cit., PP 3-5

العربية السعودية وتركيا والبرازيل لم تسجل أي براءة اختراع لسنة 2005¹ في حين المعدل العالمي لعدد العلامات المسجلة من نفس السنة قدر ب 9 علامات تجارية لكل مليون شخص، في اليابان 40 علامة مسجلة لكل مليون ياباني، ألمانيا 84 علامة مسجلة، العربية السعودية علامة واحدة، سويسرا 160 براءة اختراع وما يقارب 400 علامة مسجلة لكل مليون سويسرا لتحقيق بذلك أعلى المعدلات عالمياً.

✓ مبيعات المنتجات المبدعة:

يجب أن نفرق بين مبيعات المنتجات الجديدة للمؤسسة ومبيعات المنتجات الجديدة للقطاع الصناعي، فعندما يكون الناتج الجديد متعلق بالمؤسسة فقط قد يعتبر تقليد، لكن عندما يكون المنتج جديد في القطاع الصناعي ككل فهذا يعتبر إبداع حقيقي.

✓ الإعلان عن المنتجات الجديدة:

تتعلق بدليل الإعلانات عن المنتجات الجديدة في المجالات التجارية والتقنية.

✓ الإبداع الهام:

دليل الإبداعات التي يكون لها أثر هام، مقارنة مع تلك التي يكون لها تأثير أقل، وهذا لن يكون إلا بوجود معطيات مسبقة تركز على حكم الخبراء.

3. مؤشرات الاقتصاد الكلي للابتكار التكنولوجي:

بعض المتغيرات المتعلقة بالاقتصاد الكلي بإمكانها أن تكشف عن بعد أو أبعاد أخرى للابتكار، وفيما يلي المؤشرات الأكثر استخداماً:

✓ **الإنتاجية:** النظرية الاقتصادية حددت بأن الإنتاجية تحتل مجال واسع في قياس الابتكارات، فالمعطيات عن معدلات نمو إنتاجية اليد العاملة عبر كل قطاع تستخدم لقياس الابتكار، لكن تبقى الإنتاجية الكلية هي المفضلة باعتبارها ناتج إنتاجية كل العوامل وليس اليد العاملة فقط.

✓ **التكلفة:** القطاعات الصناعية المبتكرة تورد السلع والخدمات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة نسبياً.

✓ **حصص السوق العالمية:** الأفضلية التنافسية والحلول المبتكرة الحقيقية تظهر على المستوى الدولي عن طريق الزيادة في حصص السوق

✓ **قوة البحث والتطوير:** حجم الإنفاق على البحث والتطوير، ومصادر تمويله.

المطلب الثالث: عمليات على الابتكار التكنولوجي

¹OCDE, Base de données de brevets, janvier 2010.

أولاً: المخاطرة وعدم التأكد

يواجه الابتكار التكنولوجي جملة من المعوقات تحول دون نجاحه وتعيق سيرورته، من بين هذه المعوقات نذكر المخاطرة وعدم التأكد، هذان العاملان ليس على سبيل الحصر وإنما نظراً لكون الانطلاقة الجيد لعملية الابتكار التكنولوجي مرهونة بقدرة المؤسسة على تجاوزهما.

1. عدم التأكد

يعد عدم التأكد السمة المصاحبة والأكثر بروزاً في الابتكارات، حيث لا أرجحية ولا احتمالية، فكل البدائل ممكنة لما قد يؤول إليه الاستثمار في النشاط الابداعي¹، يؤدي عدم التأكد خاصة في المراحل الأولى للعملية الابتكارية الى خلق العديد من المشاكل، اذ تصبح الرؤية المستقبلية لجدوى المشروع الابتكاري تتسم بالضبابية كما لا يمكن قياس الأثر الذي سيخلفه الابتكار على المنتج وعلى العملية الإنتاجية ككل.

لقد حدد الكاتب C.Freeman ثلاثة مستويات من عدم التأكد الذي يرافق العملية الابتكارية:²

- ✓ **عدم تأكد الأعمال العام:** يرتبط هذا المستوى بالقرارات المستقبلية المتأثرة بالعوامل السياسية، القانونية، الاقتصادية، خاصة في حالة الابتكارات ذات الفترات الطويلة في تحقيقها.
- ✓ **عدم تأكد السوق:** يشير الى جهل المؤسسة بإمكانية النجاح التجاري للابتكار سواء من خلال موصفات المنتج أو فعالية العملية الإنتاجية.
- ✓ **عدم التأكد التكنولوجي:** يبرز من عدم معرفة المؤسسة بصفة دقيقة وواضحة للاداء الفعلي للتكنولوجيا الجديدة أو للمنتج الجديد في ظل الظروف التشغيلية المختلفة.

ان عدم التأكد المصاحب تختلف درجته من عملية ابتكارية الى أخرى، اذ توجد عدة عوامل مؤثرة كنوع المنتج المبتكر، جودة التكنولوجيا المعتمدة، أهداف المؤسسة، البيئة التي تعمل بها المؤسسة، حجم المؤسسة، وكلما تعلق الامر بالابتكار التكنولوجي الخالق لمنتجات جديدة او لعمليات جديدة تكون حدة درجة عدم التأكد اكبر، وتنخفض درجة عدم التأكد في حالة المشاريع الابتكارية التحسينية.

2. المخاطر

تواجه العملية الابتكارية عدت مخاطر، قد تحول دون انطلاقة أو استمرارية المشروع المبتكر، خاصة تلك المتعلقة بتمويل هذه المشاريع.

✓ المخاطر التسييرية والتجارية:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 70-71.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 73.

قال Hoffman سنة 1998 " من بين العوامل الداخلية لنجاح المشاريع الإبداعية هو وجود مهندسين وعلماء مؤهلين في المؤسسة مع تمتع الإدارة بمستوى عالي من التكوين الأكاديمي ¹، انطلاقة المشروع الابتكاري واستمراريته مرتبطة بمدى جاهزية المؤسسة، عملية الابتكار التكنولوجي تمر بعدة مراحل ان لم يتوفر طاقم عمل يشرف ويسير هذه المراحل بفعالية لن يستمر المشروع الابتكاري، وان تحقق فلن يقدم ما كان مترقبا منه، اذ يكون بلا قيمة تجارية ولا تسويقية ولا حتى مادية، بالتالي تعلن المؤسسة فشلها.

ترتبط المخاطر التجارية للعملية الابتكارية بردود فعل السوق خلال مرحلة الانطلاق (أولى مراحل دورة حياة المنتج)، إضافة الى ردود فعل المنافسين الحاليين والمتوقعين، احتمال فقدان زبائن ذوي قدرة شرائية عالية، تحقيق رقم اعمال كافي لتغطية تكاليف المشروع، بالإضافة الى صعوبات التوزيع، احتمالات إحلال المنتج أو تقليد العملية الإنتاجية من طرف المنافسين، أم في ما يخص المخاطر التسييرية فهي تتمثل في نقص المهارات التسييرية لقيادة فرق البحث مثلا، ضعف الاشراف والرقابة التحكم في المشروع.

✓ المخاطر التكنولوجية:

تتمثل في عدم قدرة المؤسسة على توفير التكنولوجيا اللازمة لتحقيق المشروع الابتكار، وان توفرت فهي تحمل مخاطرة عالية، فقد يصعب على فريق العمل استغلال هذه التكنولوجيا بشكل جيد مما يؤثر على جودة المنتج وعلى مواعيد طرحه بالأسواق، الامر الذي يزيد من تكلفة المنتج وبالتالي يفقد ميزته التنافسية، كما أنه لا يمكن اهمال تأثير سرعة تقادم الابتكارات التكنولوجية.

من خلال دراسة تطبيقية قام بها الباحث Edwin Mansfield بهارفرد سنة 1977 حول حصيلة عدد من مشاريع البحث والتطوير في 16 مؤسسة أمريكية تنتمي لقطاع الكيمياء، الدواء، الالكترونيات، والنفط خلص من خلالها الى ثلاث قيم احتمالية لنجاح المشاريع:²

- ✓ احتمال انجاز الأهداف التقنية للمشروع (النجاح التقني) : 0.57.
- ✓ احتمال في حالة النجاح التقني أن يسوق المنتج أو العملية الإنتاجية (النجاح التجاري): 0.65.
- ✓ احتمال في حالة نجاح التسويق أن يدر المشروع عوائد: 0.74 .
- ✓ معدل وسطي للنجاح العام 27% من المشاريع التي شهدت نجاحا سوقيا وماليا وتقنيا، مما يعني على المؤسسة أن تحقق عوائد كبيرة حتى تغطي نفقات المشاريع الأقل نجاحا.

¹Réjean Landry, Mokhtar Lamari, Richard Nimjean, "Financement de L'innovation dans les PME", rapport de veille, L'observatoire de développement économique, Canada, October 1998, p13.

²فريدريك م. شرر، " نظرية جديدة للنمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي "، ترجمة على أبو عمشة، ط2، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص ص 90-92.

على الرغم من المخاطر وعدم اليقين، للابتكار الناجح تأثيراً كبيراً على النتائج المالية للمؤسسة، و حتى تتجاوز هذه الأخيرة المخاطر المحتملة وحالات عدم اليقين، يجب عليها أن تدرك الحاجة الأساسية للابتكار من أجل الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال خلق وتطوير منتجات جديدة قادرة على المنافسة في بيئة أعمال تنافسية للغاية، يعتبر العديد من الباحثين والمديرين أن الابتكار أمر حاسم للشركات لكي تتنافس بكفاءة في الأسواق المحلية والعالمية.¹

ثانياً: دورة حياة الابتكار التكنولوجي

تمر عملية الابتكار التكنولوجي بمجموعة من المراحل وهي:

1. البحث عن الأفكار المبتكرة:

تعد هذه المرحلة المرحلة الأكثر حساسية بالنسبة للعملية الابتكارية ككل، فالتوصل لأفكار مبتكرة تتماشى والتقنيات المتوفرة لدى المؤسسة، وتتكيف مع مواردها وإمكاناتها الداخلية والخارجية ليس بالأمر السهل، لذلك تلجأ المؤسسة الى العديد من المصادر للحصول على أفكار جديدة مبتكرة، تتمثل هذه المصادر في، مصادر خارجية (الزبائن، مراقبة المنافسين، مخرجات مؤسسا من ذات القطاع، مراقبة البيئة المحيطة، الفرص التكنولوجية...) ومصادر أخرى داخلية تتمثل في فريق العمل داخل المؤسسة من المدير الى ابسط عامل، فكل مؤهل الى طرح أفكار مبتكرة، اذ اثبتت المؤسسات الناجحة والمتطورة الدور المهم الذي يلعبه العمال في طرح الأفكار الجديدة ودعمهم لعملية البحث والتطوير، مثلاً شركة GOOGEL فرعها بالامرات العربية المتحدة يمنح ما يقارب عشرين دقيقة لكل العمال يومياً لتقديم أفكار جديدة وللكل حرية الطريقة التي يقضون بها هذه المدة الزمنية، لكن عملية البحث عن أفكار جديدة لا تتوقف هنا بل يجب التأكد من عدم وجود هذه الأفكار بمؤسسات أخرى، كما يجب تصنيفها والإبقاء على ما يتمشى واهداف المؤسسة وما يمكن تحقيقه.

2. مرحلة التصور: بعد تحديد الأفكار الجديدة يبدأ فريق العمل بتصوير ما يمكن تحقيقه اما منتجات مبتكر او محسنة، او تقنية عمل مبتكرة او محسنة، عادة ما تطبق هذه المراحل بمراكز البحث والتطوير بالمؤسسة.

3. مرحلة انجاز النموذج:

بعد تعيين الأفكار المبتكرة المراد تنفيذها ورسم التصور العام لهذه الأفكار، يترجم التصور في شكل نموذج أولي اذا تعلق الامر بمنتج جديد يتم إنجازها ليأخذ شكله الابتدائي، وان تعلق الامر بعملية إنتاجية، فيتم ضبط مراحلها بكل ما تطلبه من تجهيزات وتقنيات جديدة، بعد ذلك يتم تحسين المنتج أو

¹HITT, M.A., Ireland, R.D., Clifford, P.G.,Coyne, K.P Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. Strategic Management Journal,22,2001,p.p 479-491.

تعديل العملية المبتكرة وتتم هذه المرحل بالاستفادة من التغذية العكسية (ردود فعل الموردين والزبائن والمنافسين)، تتم هذه العملية بالتنسيق بين مركز البحث والتطوير وادارتي الإنتاج والتسويق، ومنه تصل المؤسسة الى الشكل النهائي القابل للتسويق، لذلك عادة ما يأخذ الابتكار بنوعيه النموذج الدائري وليس الخطي .

4. مرحلة التصنيع:

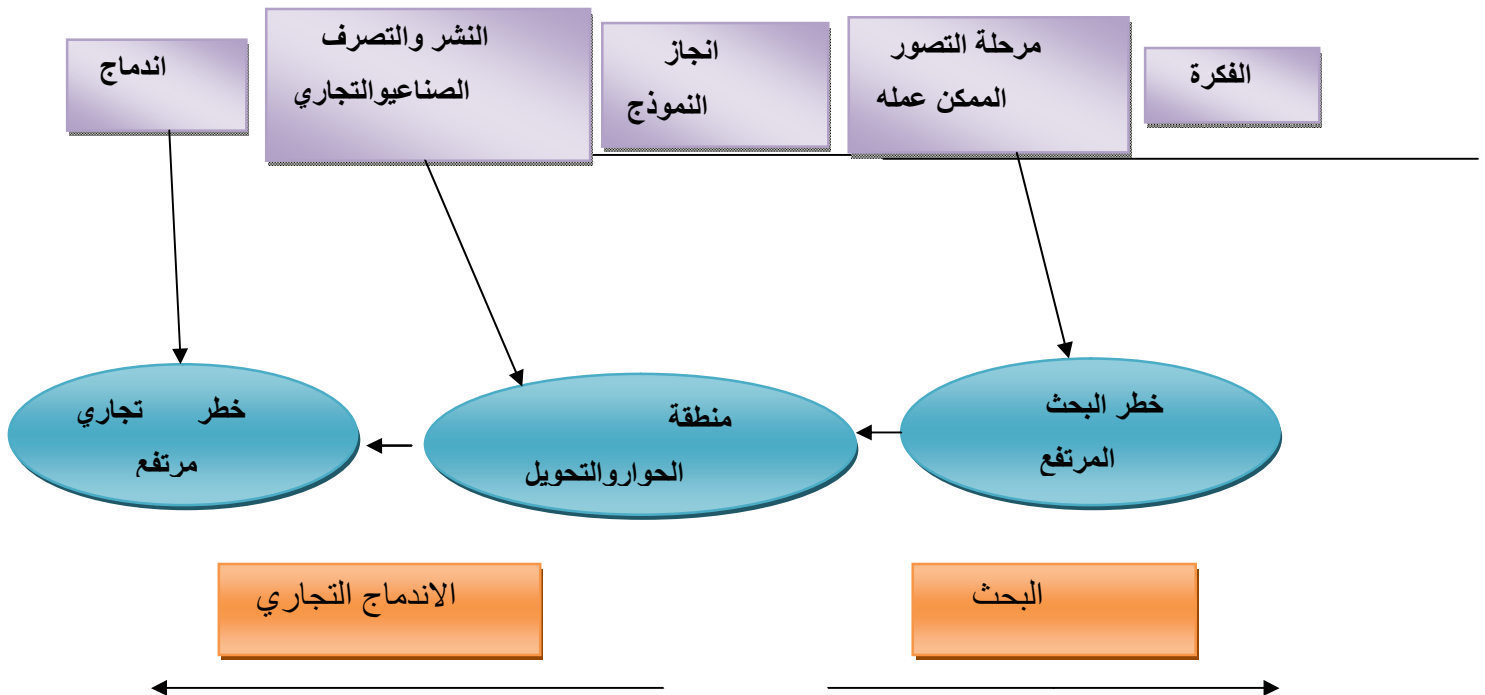
بعد التوصل الى الشكل النهائي للمنتج المبتكر أو تحديد النموذج النهائي للعملية المبتكرة، يتم توجيه المنتج لعملية التصنيع ثم يخضع لكل العمليات التجارية وتسويقية، أما العملية المبتكرة تدمج ضمن سلسلة الإنتاج، في هذه المرحل يتم اختبار مدى نجاح الابتكار التكنولوجي المعتمد والموجه للتنفيذ والتسويق من خلال رد فعل كل اطراف السوق.

5. مرحلة التطوير:

لكل منتج دورة حياة وخلال مرحلة معينة بعد أن يصل الى اعلى نقطة بمنحنى الدورة والتي تمثل قمة النضوج التي بعدها تبدئ إيرادات التي يحققها المنتج بالتراجع سواء لتعرض المنتج للتقليد أو لظهور منتجات جديد منافسة له، تلجأ المؤسسة الى الابتكار التكنولوجي الجزئي لتحسين منتجاتها وتكرر العملية بشكل دوري مستغلة بذلك كل مواردها خاصة المعرفية والعلمية والتقنية، تتواصل العملية حتى تتحول الابتكارات الجزئية الى قفزة نوعية أخرى يتولد عنها منتج مبتكر آخر.

الشكل التالي يلخص ما سبق:

الشكل رقم (2-02): دورة حياة الابتكار التكنولوجي



Source: j.Lachman," Le Financement des stratégies de L'innovation",
économica,Paris,1993,p 46.

ثالثا: تنظيم وتمويل الابتكار التكنولوجي

1. تنظيم الابتكار التكنولوجي

تعمل المؤسسات على استغلال كل ما هو متاح من موارد ومصادر ضمن بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل تغذية عملية الابتكار التكنولوجي خاصتها، عملية نجاحها مرهون بحسن التسيير وخلق تنافس بين كل الأطراف العاملة عليها، بالإضافة الى البحث عن منابع تمويل متنوعة تتناسب وخصوصية كل مؤسسة على حدى، وحتى تكون هناك مرونة في تنفيذ هذا الابتكار سواء منتج أو عملية يجب أن تتم وفق تنظيم اداري مبتكر. اما تنظيم مركزي بتجميع الخبراء والباحثين في إدارة واحدة وهي إدارة البحث والتطوير، أو إدارة لا مركزية أين يعمل الباحثون في شكل فريق للاستفادة من التفاعل بينهم، واستخلاص اهم الطاقات والكفاءات¹.

تتجه إدارة العملية الإبداعية نحو التنظيم المصفوفي، وفرق العمل، ومشاركة العاملين في تحسين نتائج تلك العملية، حيث يمزج في هذا النوع من التنظيم بين الإدارة بالمشروع والإدارة الوظيفية².

قد قام الباحث MAoki بدراسة مقارنة بين المؤسسات اليابانية (J) والمؤسسات الأمريكية (A) من حيث أشكال تنظيمها والهيكل التنظيمية التي تتبعها والتي تفسر نجاح المؤسسة على مستوى النشاط الإبداعي اذ يقول: " تتميز المؤسسة (A) بهيكل عمودي لا يسمح بتوزيع مناسب للمعارف والمعلومات، مما يعيق الافراد على فهم ما يصلهم من معلومات، مما يؤثر على مرونة تحركها اتجاه تغيرات محيطها، فهو هيكل ممرز... أما المؤسسات (J) ترتكز على الاتصال الافقي بين الوحدات الوظيفية، وعلى الحلول الملائمة للمشاكل في الوحدات الإنتاجية، التي تسمح بتجديد روح الفريق، وتعاون العاملين، وهذا قد يسهل التبني السريع للعملية الإبداعية والإنتاجية في سوق ذي بيئة تكنولوجية متطورة باستمرار، فهو غير ممرز تملك فيه المؤسسة مخابر للبحث والتطوير، وخلايا للبحث والتطوير على مستوى فروعها واقسامها³.

¹مسعود بن مويزة، " الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، 2005، ص 80.

²فريد راغب النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا "، مكتبة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997، ص 217.

³Chrestian Lebas," Economie de L'innovation",Paris,1995,pp 81-82.

يتم الابتكار وفق مراحل ولكل مرحلة متطلبات خاصة ونوعية، تنفيذه يتطلب تنظيم يتناسب والخطورة التي تنطوي عليها العملية، وتكرار الابتكارات التكنولوجية بالمؤسسة يضيف الى تحقيق ابتكارات تنظيمية، تعبر عن مدى انتشار ثقافة الابتكار بالمؤسسة.

2. قنوات تمويل الابتكار التكنولوجي

تكلفة الابتكار التكنولوجي

هي كل التكاليف والمصاريف المتعلقة بنشاط الابتكاري خلال كل مراحله والتي تتحملها المؤسسة، الجدول التالي يبين كيفية توزيع هذي التكاليف على كل مراحل دورة حيات الابتكار.

الجدول (2-01): تكلفة عملية الابتكار

الوحدة: نسبة مئوية %

صاحب الدراسة	Kamin et All 1982	Panel Charpie 1967	Mansfield 1971	Statistique canadiennes 1975
البحث والتطوير	47	30/15	46.2	59
التصنيع	18	60/40	36.9	31
الإنتاج	15	15/5	9.1	6
التسويق	20	25/0	7.7	2

Source: Annel le Bars, innovation sans recherche, thèse de doctorat, université de pierre Mendés, France, 2001, p50.

أول ما نلاحظه من الجدول أعلاه هو اجماع الدراسات الأربعة على أن ما يقارب 50% من تكاليف عملية الابتكار تعود لمراكز البحث والتطوير، الأمر الذي يفسر فشل العديد من المؤسسات في أولى مراحل الابتكار كونها تتطلب تكاليف عالية وذات خطورة عالية، حيث اشارت العديد من الدراسات والأبحاث العالمية أن المؤسسات التي تعتمد الابتكارات التكنولوجية أساسها الاستراتيجي قد تخفي خلال أولى مراحلها، فأصحاب هذه المؤسسات غير قادرين في كثير من الأحيان على تغطية هذه التكاليف .

من جدول نلاحظ أنه كلما تطورت مراحل دورة حياة الابتكار تنخفض التكلفة، وذلك راجع لتخطي المؤسسة عائق عدم التأكد خلال المرحلتين الأولى والثانية، وينخفض نسبة الخطورة بتجاوز مرحلة التصنيع، لتكلف مرحلة التسويق أقل من 20% من مجموع تكاليف عملية الابتكار ككل.

كما سبق الإشارة يعد التمويل أكبر عائق يواجه عملية الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات، خاصة عند انطلاق المشروع الابتكاري، نظرياً تتنوع وتتعدد مصادر التمويل الموجه لهذا النوع من المؤسسات، إلا أن هذا لا يعني توفرها في الوقت والمكان المناسب وبما يتمشى وخصوصية كل مؤسسة على حدة، فيما يلي أهم قنوات التمويل الخاصة بالمؤسسات المبتكرة:

- **التمويل الذاتي:** في كثير من الحالات يكون التمويل الذاتي المصدر التمويلي الوحيد خاصة إذا كانت المؤسسة جديدة النشأة، أي تتطوي على معدلات مخاطرة عالية وبالتالي يصعب عليها ان تجد

جهات خارجية ممول لها، هذا بالإضافة الى تمسك أصحاب المؤسسات بالطابع الذاتي خاصة في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيما يلي أسباب اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي: ¹

✓ عدم التأكد المصاحب للمشروع الابتكاري، وهو ما قد يرفضه الآخرون: بنوك ومؤسسات مالية، نظرا لانها تقيم الحظوظ الحقيقية لنجاح مشروعها استيعاب مخاطره.

✓ قد لا تجد المؤسسة من يمولها في بعض الاستثمارات، فتفضل التمويل الذاتي.

✓ تفضيل المؤسسة عدم اقتسام عوائد الابتكار مع الغير.

✓ تكلفة الموارد الداخلية للعملية الابتكارية أقل نسبيا من تكلفة الاستدانة من البنوك.

• البنوك:

قد تعتمد المؤسسات ذات المشاريع الابتكار البنوك كمصدر تمويلي مكمل، لكن عادت ما تعزف هذه المؤسسات المالية عن تمويل هكذا نوع من المؤسسات، فهذه الأخير تنطوي على معدل عالي من المخاطرة الأمر الذي تتجنبه البنوك، خاصة في الدول النامية أين البنوك تأخذ الشكل التقليدي في التمويل وتصيح أقل نشاط فعالية، فعدى التكلفة التمويل العالية تشترط البنوك ضمانات عادة ما تكون خارج قدرة المؤسسة على توفيرها، وكما سبق ذكره عادة ما تأخذ المؤسسات ذات المشاريع المبتكرة شكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو المصغرة. تجدر الإشارة الى انه حتى وان تحصلت المؤسسة على التمويل البنكي فعادة ما يكون خلال مرحلة الإنتاج والتسويق اين تنخفض معدلات المخاطرة وعدم التأكد.

• رأس المال المخاطر:

هي عبارة عن صناديق تمول المؤسسات المبتكرة ذات معدلات الخطورة العالية والمردودية المتوقعة المرتفعة، تتحمل هذه الصناديق مخاطر تمويل هذه المشاريع على أمل اقتسام العوائد مع المؤسسة، لا ينحصر دور هذه الصناديق على تمويل فقط بل يقدم متابعة ومرافقة استشارية لهذه المؤسسات خلال كل مراحل دورة حياة المشروع المبتكر.

• دعم الحكومي: عادة ما يقتصر الدعم الذي تقدمه الحكومة للمؤسسات المبتكرة على إعفاء ضريبي خاصة خلال مرحلة انطلاق نشاط المؤسسة .

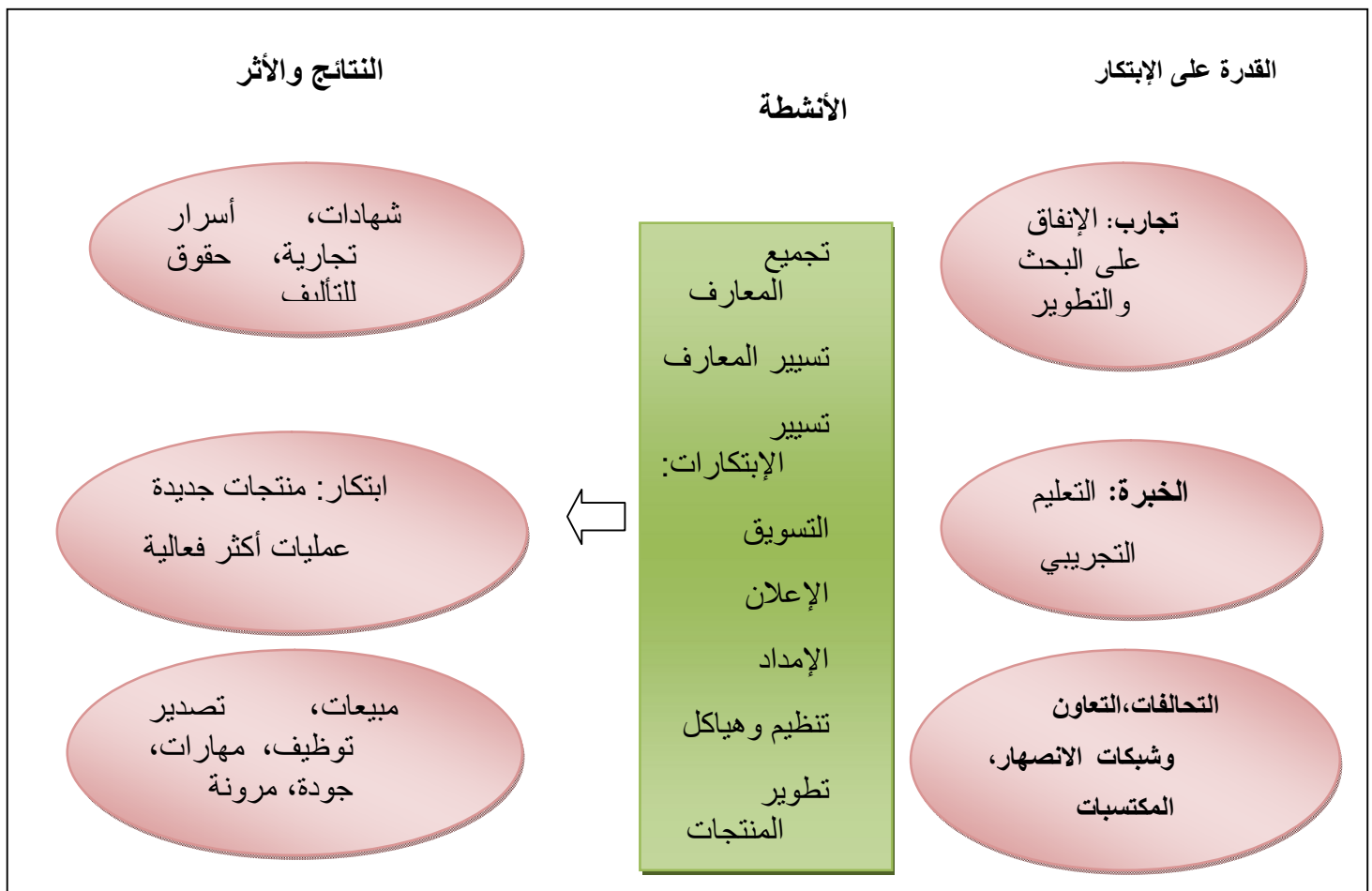
ان الهدف من عملية الابتكار يختلف من مؤسسة الى أخرى منها من يهدف الى زيادة الحصة السوقية أو للمحافظة على الوضع الراهن، أو لخلق سوق جديدة، يختلف الهدف باختلاف استراتيجية المؤسسة ان كانت دفاعية أو مبادرة مبتكرة، كما أن حجم المؤسسة مهم جدا في تحديد أي الأساليب الابتكارية ستتبع، فالدراسات الأخير أثبتت أن أكثر من نصف الابتكارات هو نتاج مبتكرين مستقلين وأصحاب

¹Jean Mare Béguin, "Le Financement de L'innovation Technologique dans L'industrie », in 4 pages (des statistiques industrielles), N 156, novembre 2001, p 02.

الفصل الثاني: مسارات الابتكار التكنولوجي و أثره على تنافسية م ص م

لمؤسسات صغيرة ومصغرة، والسبب يعود كون هذه الأخير تتميز بمرونة عالية تساعد على التكيف مع تغيرات العلمية والتكنولوجية في أي مرحلة من مراحل نشاطها. من خلال الشكل التالي يتضح لنا مكونات العملية الابتكارية وعلاقتها بأنشطة المؤسسة والأثر الذي تخلفه:

شكل رقم (2-03): تمثيل بياني لعملية الابتكار



Source: Direction de la recherche sur les politiques, "Une perspective sur la performance en innovation dans le secteur des transports", Canada, 2004 (Document internet), P.3

تعمل المؤسسات على استغلال كل ما هو متاح من موارد ومصادر ضمن بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل تغذية عملية الابتكار التكنولوجي خاصتها، عملية نجاحها مرهون بحسن التسيير وخلق تناغم بين كل الأطراف العاملة عليها، بالإضافة الى البحث عن منابع تمويل متنوعة تتناسب وخصوصية كل مؤسسة على حدى.

المبحث الثالث: فرص م ص م في تحقيق الابتكار التكنولوجي

خصوصية م ص م تجعل من الابتكار التكنولوجي بها مختلفا عما هو عليه بالمؤسسات كبيرة الحجم، إذ يصبح نجاح الابتكار بهذه المؤسسات مرهنا بجملة من العوامل الداخلية والخارجية، وقدرة المؤسسة على استغلال هذه العوامل مرتبط بما تتوفر عليه من امكانيات مادية وبشرية، وكل ذلك تترجمه في درجة تكيفها والبيئة التي تنشط بها.

المطلب الأول: الابتكار التكنولوجي في م ص م

تلعب م ص م دورا أساسيا في دفع النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة من خلال الاستثمار في الأصول الثابتة وتنويع الصادرات وتعزيز التكامل التكنولوجي، ويلاحظ أن هذه المؤسسات في بعض البلدان المصنعة حديثا مثل تايوان وماليزيا وكوريا الجنوبية وسنغافورة، لم تكن الأساس في استراتيجياتها الصناعية فحسب بل تصدرت صادراتها أيضا¹.

أولا: حجم المؤسسة

من خلال أبحاث ودراسات أكد Schumpeter J.A أن قدرة المؤسسات الكبيرة الحجم على الابتكار هو ما يؤدي الى اكتسابها لوضع احتكاري في السوق، أما قدرت م ص م على الابتكار فهي محدودة نظرا لنقص الموارد والكفاءات التي لديها سواء البشرية أو المادية أو المالية، وهو ما يضعف تنافسيته².

حتى الدراسات اللاحقة في مجملها أكدت نفس النظرية، الباحث Crépon B بين من خلال أبحاثه أن مؤشر الابتكار وفقا لنسبة نفقات البحث والتطوير لرقم الأعمال تتزايد لدى المؤسسات الصغيرة وتنخفض لدى المؤسسات المتوسطة لترتفع بعدها لدى المؤسسات كبيرة الحجم لتصل في هذه الأخير الى نسب تتجاوز النصف³.

¹Ehinomen,C.andAdeleke, 'Strategiesforre-positioningsmallandmediumscale enterprises in Nigeria for global competitiveness ', Journal of Business Management and Economics, Vol. 3, No. 7,pp.266-274.

²SchumpeterJ.A.,Capitalisme,socialismeetdémocratie,Ladoctrinemarxiste;lecapitalismepeut-il survivre?Lesocialismepeut-il fonctionner?Socialismeetdémocratie,Premièreetdeuxième parties(Chapitre1à14)Traduction française,1942,Editionélectronique.Sitehttp://sbisrvntweb.uqac.ca/archivage/13868105t1.pdf.

³CréponB.,Taille des firmes et activité innovatrice: une analyse sur données individuelles, in Innovation et compétitivité / sous la dir de Guellec D., Paris: Economica, 1994, p. 223-246. «NB: Crépon B. classe les entreprises en deux parties les entreprises de petites et moyennes taille <1000 personnes et les entreprises de grandes taille>1000 personnes ».

- تعددت الدراسات والأبحاث حول العلاقة التي تربط حجم المؤسسة بدرجة الابتكار بها نذكر منها:¹
4. دراسة Horowitz 1962: توصل الى وجود علاقة موجبة لكن ضعيفة بين مدخلات البحث وحجم المؤسسة.
 5. دراسة Scherer (1965 a): شملت المؤسسات الكبيرة الحجم، وتوصل الى أن زيادة رقم الأعمال يتزايد بزيادة عدد المستخدمين في نشاط البحث والتطوير، وعند مستوى معين تزول هذه العلاقة، ما يعني توظيف المؤسسة ليد عاملة غير منتجة.
 6. دراسة Scherer (1965 b): من نفس العينة السابقة، لكن باستخدام معيار آخر وهو حقوق الملكية الفكرية للمؤسسات، توصل الى وجود علاقة موجبة بين عدد حقوق الملكية الفكرية وحجم المؤسسات.
 7. دراسة Comanor (1967): هذه الدراسة أجريه على 387 مؤسسة لم تجد أي علاقة ارتباط بين حجم المؤسسة ونفقات البحث والتطوير وعدد المستخدمين.
 8. دراسة Cremer et Cirbu (1978): وجد الباحثين في دراسة لمعطيات فرنسية علاقة منحدره ثم اتجهت نحو الارتفاع، وهو ما أكدته دراسة Bound et Alii (1984) على عينة دراسية أكبر.
 9. دراسة Pavitt et Alii (1987): توصل الباحثون الى أن المؤسسات الكبيرة والصغيرة هي الأكثر ابداعا مقارنة بالمؤسسات متوسطة الحجم.
 10. دراسة Cohen et Alii (1987): بينوا بأن العلاقة قوية بين حجم المؤسسة واتخاذ قرار الابتكار، لكب ليس لها تأثير على قيمة المبالغ المنفقة على البحث والتطوير.
 11. دراسة Acs et Audretsch (1987): بين الباحثين بأن النشاط الابتكاري وحجم المؤسسة مرتبط بهيكل السوق، فقد توصلوا الى أن الأسواق المركزة والرأسمالية تكون فيها المؤسسات كبيرة الحجم أكثر ابتكارا، أما الأسواق الأقل تركيزا والحديثة والتي نجد فيها تباينا واضحا بين أحجام المؤسسات نجد فيها المؤسسات الصغيرة هي الأكثر ابتكارا.
- وهناك فريق آخر من الباحثين الذين أكدوا قدرم ص م على الابتكار، وهو ما جاءت به الدراسة التالية:

- لشيرر (1984): من خلال إحصائيات وردت في قاعدة البيانات الخاصة بتسجيل الابتكارات بألمانيا تبين أن الشركات صغيرة الحجم هي أكثر ابتكارا، إذ تمثل الشركات التي يقل عدد موظفيها عن 1 000 موظف (صغيرة الحجم) 47، 3 % من الابتكارات الهامة، وهي حصة تزيد عن 41، 2 %

¹ ازهر العابد، " إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012/2013، ص.ص 141. 142.

من مجموع العمالة، والشركات التي لديها أكثر من 10، 000 موظف (كبيرة الحجم)مسئولة عن 34.5 % من الابتكارات، ولكن 36 % من إجمالي العمالة، وهكذا، فإن الشركات الكبيرة الحجم والصغيرة تبتكر تقريبا بما يتناسب مع حجمها، والشركات المتوسطة الحجم معدل الابتكار بها أقل من غيرها.

• كوهين، ليفينو ومويري (1987): باستخدام تحليل إحصائي لبيانات الأعمال التجارية أثبت أن تأثير الحجم على عملية الابتكار غير خطي، بحيث تكون الشركات الصغيرة والكبيرة الحجم أكثر كثافة في أنشطة البحث والتطوير من الشركات المتوسطة الحجم.

• هولمز وهوتونو وبيير (1991): أثبتوا أن كثافة أنشطة البحث والتطوير تتفاوت تبعا لحجم الشركة في بعض الصناعات دون غيرها، وإن اختلفت قد تكون ذات صلة سلبية أو إيجابية بالحجم، وذلك حسب القطاع الذي تنشط به.

• دمنبور (1992): أثبت وجود علاقة إيجابية بين الحجم والابتكار إذ يرتبط حجم المؤسسة بشكل إيجابي أكثر بالابتكار في المؤسسات الربحية منه في المؤسسات غير الربحية؛ ويضيف دمنبور أن أنواع الابتكار لا يكون لها تأثير بنفس الدرجة على العلاقة بين الحجم والابتكار؛ فحجم المؤسسة أكثر ارتباطا بعملية تنفيذ الابتكار من المراحل الأولية الخاصة بالبحث والتطوير¹.

• OCDE (2002): حيث أكدت على الدور المحوري للابتكار في تحسين تنافسية م ص م في فرنسا وهولندا ومقاطعة الكيبك بكندا.²

• [Dongphil Chun, Yang honChung&SungsigBang](#) (2015): شملت الدراسة 1039 شركة تصنيع كورية، واستنادا إلى النتائج الأولية، تم توسيع نطاق هذه الدراسة بإضافة مجموعات لعينات فرعية مصنفة حسب حجم الشركة ونوع الصناعة. وتظهر النتائج الرئيسية أن للشركات كفاءة متوازنة في عملية البحث والتطوير إلا أن هذه الكفاءة تختلف حسب حجم الشركة ونوع الصناعة³.

من الدراسات السابقة الذكر يتبين لنا أن التفكير السابق المطلق على أن عملية الابتكار وما يترتب عنها من ميزات تنافسية للمؤسسة هي حكر على المؤسسات الكبيرة الحجم غير صحيح، فحجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يشكل نقطة ضعف لها عند مقارنتها بغيرها من المؤسسات إلا أنه يكسبها مرونة أكبر تزيد من كفاءتها في تبني الابتكار التكنولوجي واعتماده كميزة تنافسية تضمن ديمومتها وتزيد من حصصها السوقية، فإذا ما ارتبطت عملية الابتكار فقط بنشاط البحث والتطوير

¹Fariborz Damanpour, "Organization and Innovation " ,vus sur <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069201300304>, le 07/03/2018.

²OCDE, PME à forte croissance et l'emploi ,Paris: Editions de OCDE, 2002,p.52.Site<http://www.oecd.org/fr/cfe/pmeetentrepreneuriat/2493085.pdf>, le 06/03/2018.

³Dongphil Chun, YanghonChung&Sungsig Bang,"Impact of Firm Size and Industry Type on R&D efficiency throughout innovation and commercialization",journal of Technology Analysis & Strategic Management, volume 27, issue 8, 2015.

للمؤسسات الكبيرة الحظ الأوفر في الاستفادة من مخرجات العملية، كون هذا النوع من الأنشطة يكلف الكثير فهو يعتمد على الآليات والتقنيات الحديثة المتطورة، في حين لو نظرنا بشكل مباشر الى النتائج النهائية لتطبيق عمليات الابتكار نجد أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص عدة، وهذا ما أثبتته إحصائيات براءات الاختراع في العديد من الدول المتطورة وتلك السائرة في طريق النمو.

تتمتع المؤسسات كبيرة الحجم بإمكانات وقدرات وموارد ومخزون معرفي وتراكم تكنولوجي أسس لبيئة خصبة لعمليات الابتكار التكنولوجي، ولكن بالنظر إلى المرونة والسرعة في تنفيذ هذه الابتكارات التكنولوجية، فإن المؤسسات صغيرة الحجم تظهر فعالية أكبر مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم في الاستفادة من ابتكاراتها التكنولوجية الجذرية في الأسواق شديدة التنافسية.¹

ثانيا: مهارات وكفاءة القائد

قبل تحديد الصفات الواجب توفرها في صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، يجب الإجابة على السؤال التالي هل هذا النوع من المؤسسات بحاجة لرئيس إدارة أم قائد؟ حتى تخلق المناخ الملائم لتجسيد مشاريع مبتكرة.

تتباين تعاريف القيادة من حيث التركيز على قدرات القائد، وسمات الشخصية، وعلاقات النفوذ، والتوجه الفردي مقابل المجموعة، ومناشدة المصالح الذاتية مقابل الجماعية، وتعكس معظم تعاريف القيادة الافتراض بأنها تنطوي على عملية يتم من خلالها ممارسة شخص ما تأثيراً متعمداً على أشخاص آخرين لتوجيهه وتنظيمه وتيسير الأنشطة والعلاقات في مجموعة أو منظمة، فالإدارة "تسعى إلى تحقيق القدرة على التنبؤ والنظام من خلال تحديد الأهداف والتنظيم والمراقبة، بينما تهدف القيادة إلى إحداث التغيير من خلال تطوير الرؤية، وإيصالها إلى زملاء العمل"².

في الم ص م سيقدم رائد الأعمال خدمة القيادة والإدارة على حد سواء، كلاهما يتضمن تحديد ما يجب القيام به، وإنشاء شبكات علاقات بين زملاء العمل للقيام بذلك، ما يهم هو أن القيادة والإدارة ترتبط في نهاية المطاف بالسلوكيات التي يمكن أن تعزز أو تقلل من السلوك الابتكاري لكل فرد داخل المؤسسة، مع الإشارة أن القدرة الابتكارية م ص م تتأثر بشدة بمهارات وقدرات القائد الأعلى، لذلك يمكن للحكومات تعزيز قدرتها الوطنية على الابتكار من خلال م ص م بالتركيز على تطوير مهارات المالك-المدير.

¹Liliana Herrera and Gloria Sánchez-González, "Firm size and innovation policy", International Small Business Journal, Reprints and permission: sagepub, PENNSYLVANIA STATE UNIV, 19 September 2016, p.14.

²Jeroen de Jong, "Leadership as a determinant of innovative behavior", report published under the SCALES initiative (Scientific Analyses of Entrepreneurship SMEs), september 2003, p 30.

فالقائد الصحيح قادراً على خلق الثقافة الصحيحة، وتطوير الاستراتيجية والرؤية الصحيحة، وإيصالها عبر المنظمة، واختيار العملية والإجراءات الصحيحة، وخلق بيئة عمل يمكن للابتكار أن يزدهر فيها، وقد أشار كل من Landberg و Simeone في دراستهما إلى أن المشاريع المبتكرة وهيكل ادارتها، والنهج الإداري المتوازن في تنفيذها، كلها أدوات ضرورية لتمكين تنفيذ جهود الأعمال المبتكرة الجديدة، فمهمة المالك المدير هي كيفية تحقيق التوازن بين السلامة والأمن للموظفين الذين يشجعون الابتكار والإبداع، كما خلص جونغ وهارتوغ في دراستهما سنة 2003 إلى أن القيادة يمكن أن تكون عاملاً محدداً هاماً للسلوك الإبداعي الفردي، خاصة في م ص م¹.

تتلخص صفات المدير فيما يلي:

- يتعامل مع نظام جامد - قبول الوضع القائم كما هو - يستخدم أسلوب الرئيس والمرووس - يحافظ على عمل الأشياء بنفس الطريقة - يعتمد على الرقابة - يعمل من خلال قوانين وقواعد وسياسات وإجراءات - يسأل كيف ومتى - يبتعد عن المشاكل والأخطاء - يركز على النظام والقوانين - يبحث عن التوقعات والتمكّنات - يركز على الخطوات والجدول الزمنية تخطيطه قصير المدى ويعتمد على الوقت الحاضر ينتظر من الآخرين الالتزام بالقوانين - المدير يعمل الأشياء بطريقة صحيحة كما خطط لها - قراراته مبنية على متغيرات سابقة وتجارب شخصية.

في حين صفات القائد هي:

كثير الإبداع - يكثر من البحث والتطوير والتغيير - يعمل أصح الأشياء في أغلب الأوقات - يركز على العنصر البشري والإنسان - يتميز ببعد النظر والقدرة على التخطيط متوسط وبعيد المدى - يعتمد على الثقة المتبادلة - يسأل ماذا ولماذا - يبحث عن كل ما هو غير مألوف وجديد - يتحمل الأخطاء والمشاكل - يعمل خارج القوانين والسياسات والإجراءات (مرونة الإدارة) - التأثير من خلال المشاركة - يطبق الأفكار - يصنع الأبطال - يرقى بالمؤسسة إلى آفاق عالية - يستخدم أسلوب زميل إلى الزميل - يعمل بنفسه - يتعامل بحكمة ويشارك الآخرين في الإدارة - له شخصية قوية وأسلوبه جد مقنع - يحفز ويلهم من يتبعه - يهتم بالاستراتيجيات والرؤية المستقبلية - يغير في الأوضاع إلى أن يصل لما يراه مناسباً يحظى بعلاقات طيبة مع من يتعامل معهم يهتم بروح الفريق ومعنوياته.

مما سبق القائد هو اداري رائد متحكم في زمام الأمور بمرونة عالية، مبدع في أفكاره وقراراته، يشجع كل ما هو جديد، يفضل العمل الجماعي، يجعل من مؤسسته التربة الخصبة للابتكار بشتى أشكاله، كل مجهوداته نصب في ترقية أداء ومكانة مؤسسته.

¹Dr. Tim Mazzarol, Diwanggoro A. Ratam, "A Model of Leadership, Strategy and Company Structure in Innovative Indonesian SME", Paper presented at Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Annual Conference 8-11 December 2004, Dunedin, New Zealand, p 13.

تعد م ص م مؤسسات ذات طابع عائلي، عادة ما يتميز أصحابها بنقص الخبرة وغياب كفاءة التسيير، وهو الأمر المفسر لإفلاس العديد من م ص م خلال مرحلة الانطلاق، لذلك حتى تضمن م ص م انطلاقة جيدة واستمرارية يجب أن يخضع طاقم العمل بها الى التكوين وتجديد مهاراتهم بشكل يتناسب وخصوصية هذا النوع من المؤسسات، على الرغم من أن هذه الإجراءات هي تكاليف ومصاريف إضافية للمؤسسة إلا أنه لا مفر منها خاصة إذا كانت هذه المؤسسة ترغب في صقل وتنمية روح الابتكار بها، في ظل مناخ عمل تحكمه عدة عوامل شديدة التغير أبرزها التطورات التكنولوجية، الإيجابية البارزة هنا بالنسبة للمصم.ص.م هو أن عملية الاستفادة من هذه الإجراءات تكون أسرع وبشكل أكثر فعالية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الحجم.

أهم وأبرز ميزة يختص بها القائد الناجح في م ص م هو العمل الجماعي الخالق للأفكار والمشاريع المبدعة، فكلما اتسعت دائرة المشاركة والتفاعل بين القائد وطاقم العمل كلما استفادت المؤسسة أكثر من أفكار مبتكرة يمكن للقائد الجيد أن يستخلص منها الأفضل لمشروع مبتكر ناجح.

في ذات السياق من المصطلحات الأكثر رواجاً حول قيادة م ص م هي ريادة الم ص م (Entrepreneurship)، ظهرت هذه الأخيرة بعالم الأعمال باليابان، في الآونة الأخيرة عرفة الريادة على أنها المرادف لكلمة السبق، كما تعني أيضاً من يدير شيئاً جديداً في ميده وابتكر شيئاً جديداً يلقي رواجاً.

تطلق صفة رائد على مالكي المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ يتميز سلوك الريادي بروح المبادرة وقبول مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها، بشكل عام الريادي هو الفرد الذي يقوم بالتجديد والتغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات أشكال جديدة وأهم ما يميز الريادي Entrepreneur:

1. **الخصائص الشخصية:** أهم الخصائص الشخصية للرواد الأعمال هي التالية:
 - ✓ **الحاجة للإنجاز:** تشير هذه الخاصية الى الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين، فالرائد يسعى الى قياس نجاحه بقابليته على بلوغ الأهداف.
 - ✓ **الرغبة في الاستقلالية:** أصحاب الأعمال الرائدة، ينشدون الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف، لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المنظمات الكبيرة، بسبب دوافعهم الداخلية وثقتهم العالية بقابليتهم ويشاطرون طموحاتهم دون الاكتراث الى ردود الفعل الاجتماعية.
 - ✓ **الثقة بالنفس:** الثقة تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وذلك بما يجعله أكثر استعداداً لتنفيذ أعماله الجديدة.
 - ✓ **النظرة المستقبلية:** يتطلع الرائد نحو المستقبل، فهو لاء لهم تفاعل عال بالمكتسبات والتقدم.
 - ✓ **التضحية والإيثار:** يؤمن أصحاب الأعمال الرائدة بأن النجاح ليس أمراً يسيراً بل يتطلب المثابرة والتضحية.

2. **الخصائص السلوكية:** عند مناقشة بعض السلوكيات ذات العلاقة بأصحاب الأعمال الرائدة لا بد لنا من التعامل معها بحذر خاص بسبب العلاقة الحساسة القائمة بين هذه السلوكيات والجهود الريادية، وأهم سلوكيات رائد الأعمال ما يلي:

✓ **المهارات التقنية:** أصحاب الأعمال الرائدة يتميعون بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم، فمثلا المختصون بصناعة الساعات وصياغة الحلي وصناعة مواد التجميل كل هؤلاء لهم مهارات تقنية أولية تساعد على إدارة أعمالهم بجدارة.

✓ **المهارات التفاعلية:** الرائد قادر على إدارة موارد منظمته المالية والبشرية بكفاءة عالية، ويتمتعون بالرغبة في تخويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم مثل هذا التوجه يحتاج الى جهود تفاعلية مختلفة (اتصال، نقل معلومات، استلام ردود الفعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، اقناع...).

3. **المهارات الإدارية:** تتمثل هذه المهارات فيما يلي:

✓ **مهارات إنسانية:** تتمثل العلاقات الانسانية التي يطورها المدير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المنظمة، وهذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

✓ **مهارات فكرية:** تتمثل في الأسس والمبادئ العلمية في الميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها..... إلخ.

✓ **مهارات فنية:** تتمثل في خبرة ودراية المدراء بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.

لا بد من تطوير وتنمية قدرات مالكي ومدراء الم ص م حتى يتمكنوا من إنشاء وتطوير مشاريعهم لتصل الريادة، وتكون لهم القدرة على الإبداع والابتكار من خلال الاستفادة من العلوم الجديدة والتكنولوجيات الحديثة.

ثالثا: محدودية موارد م ص م

من المسلم به في العديد من الدراسات هي محدودية الموارد المتاحة للم ص م، لذلك على هذه الأخيرة أن تجد الآليات الملائمة لتعظيم الاستفادة مما هو متاح من موارد. يعتمد الابتكار التكنولوجي بالدرجة الأولى على البحث والتطوير هنا الفجوة الكبيرة بين م ص م والكبير الحجم، من حيث الامكانيات فهذه الأنشطة تتطلب تجهيزات خاصة وموارد مالية مخصصة وفريق عمل من مهندسين وتقنيين بمهارات ومؤهلات معينة، أي العملية ككل بحاجة لدفعة مالية قوية تغطي خطر فشل أنشطة البحث والتطوير، لكن م ص م لا قدرة لها على ذلك وهذا جلي في العديد من دول العالم أين تلقى هذه المؤسسات من الدعم المالي من

حكوماتها أو من مؤسسات القطاع الخاص بما يساعدها على تجاوز هذه العقبة.

المطلب الثاني: قدرة م ص م على تحقيق الابتكار التكنولوجي

أثبتت دراسة ميدانية على عينة من م ص م الماليزية أن الابتكار التكنولوجي بال م ص م يظهر من خلال قدرتها على:

- ✓ تخصيص الموارد
- ✓ التصنيع واكتساب التقنية
- ✓ جمع وتخزين أكبر قدر من المعارف¹

تختلف القدرة الابتكارية للم ص م بشكل كبير تبعا لقطاعها وحجمها وهدفها ومواردها وموقعها وبيئة الأعمال التي تنشط فيها²، لكن بشكل محدد يمكن قياس قدرة م ص م على الابتكار التكنولوجي من خلال النقاط التالية:

- القدرة على تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق
- القدرة على تطبيق تكنولوجيات العمليات المناسبة لإنتاج منتجات جديدة
- القدرة على تطوير واعتماد تكنولوجيات جديدة للمنتج والعمليات لتلبية الاحتياجات المستقبلية
- القدرة على الاستجابة لأنشطة التكنولوجيا العرضية والفرص غير المتوقعة التي يخلقها المنافسون وفي الوقت نفسه.

يمكن حصر العوامل الأكثر أثر على قدرة م ص م على تحقيق ما سبق وفق نزار وآخرون عام 2003 من خلال مراجعة منهجية للبحوث التي نشرت بين عامي 1993 و 2003 حول ابتكار المنتجات والعمليات في قطاع التصنيع صنّفوا العوامل التي تؤثر على القدرة على الابتكار إلى مجموعتين، الأولى تتضمن العوامل الداخلية وهي خصائص الشركة والاستراتيجيات والهيكل والثقافة

¹Nor Aziati Abdul Hamid et Rosmaini Tasmin, " The Relationship of Business Innovation Capabilities and Technology Innovation Capabilities on SME ,Proceedings The 2nd International Conference On Global Optimization and Its Applications , Malaysia 28-29 August 2013, p.125.

²Burrone, E. and Jaiya, " Intellectual Property Rights and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises", World Intellectual Property Organization, 2005, Geneva.

وفريق الإدارة، في حين تشمل المجموعة الثانية العوامل الخارجية التي هي الصناعة، المنطقة، الشبكات، المعرفة، السياسة العامة والثقافة المحلية.¹

بشكل آخر البيئة الخارجية للمؤسسة قد تكون مثبطة للابتكار وقد تكون داعم له، ويقدر ذلك حسب حاضنة الابتكار الأم أي ثقافة الابتكار الوطنية، ثم الجهوية وبأثر مباشر الثقافة الابتكارية للقطاع الذي تنشط بها المؤسسة، فانتشار ثقافة الابتكار على نطاق واسع يمس كل المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين للمجتمع يرفع من معدلات نجاح واستمرار نشاط المؤسسة المبتكرة، مما سبق نستنتج أن قدرة الم ص م على تحقيق ابتكارات تكنولوجي يبقى رهن ببيئتها الداخلية التي تتمثل بالدرجة الأولى في شخص القائد الريادي ثم فريق العمل المؤهل المتمكن من التكنولوجيا، والبيئة الخارجية تتمثل في المناخ المشجع لريادة الأعمال وكل صور الابتكار، وعلى م ص م أن تستفيد من مرونتها في ادارة وتنظيم وتنفيذ ابتكاراتها، وحتى تتجاوز هذه المؤسسات خطر عدم جدوى المشروع الابتكاري لابد أن تستعين بمراكز البحث والدعم المخصصة لأجلها، خاصة إذا كانت المؤسسة حديثة النشأة، لأنه مع مرور الزمن وبتعدد المشاريع المبتكرة بالمؤسسة ستمكن من تحصيل مخزون معرفي وتقني يغذي كل المراحل التي يمر بها الابتكار التكنولوجي.

تشكل عناصر البيئة الداخلية للم ص م حلقة دعم متواصلة مشتقة من الحلقة الكبيرة التي تمثل مجموع عناصر البيئة الخارجية (العملاء والموردين والمقاولين من الباطن والشركاء والجامعات ومراكز البحث والتطوير وغرف التجارة والصناعة ومنظمات الدعم ككل والمنافسين) وهذه الحلقة هي بدورها متصلة تظهر الأثر التفاعلي المتبادل بين البيئتين.

المطلب الثالث: محددات الابتكار التكنولوجي في م ص م

حجم م ص م يكسبها مرونة وسرعة استجابة وتكيف بفعالية وبيئتها الداخلية والخارجية، لكن هذا غير كافي فهلك عدة عوامل تحد من قدرة هذه المؤسسات على تنفيذ ابتكاراتها خاصة التكنولوجيا، وفيما يلي أبرز هذه العوامل:

أولا: البحث والتطوير في م ص م

طالما اعتبرت أنشطة البحث والتطوير مؤشرات للابتكار، وليس بالضرورة أن تكون مخرجات هذه الأنشطة منتجات وعمليات مبتكرة وجديدة كليا، بل قد تهدف الىالتطوير والتحسين الموجود للحفاظ على مهارات الشركة وتعزيزها.

¹Mimouni Yassine," Les stratégies de création et de développement des PME Innovantesalgériennes: Cas des PME du cyber Parc de Sidi Abdellah-Alger", Thèse de Doctorat en science, Ecole doctorale: Management des Hommes et Gouvernance d'entreprises, Université Abou Bakr BELKAID – Tlemcen, algerie ,2017/2018,p84.

يؤدي وجود أنشطة البحث والتطوير إلى خلق مناخ يفضي إلى التشكيك، وبالتالي تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على دمج مفاهيم جديدة وقدرتها على التكيف مع أي تغييرات في ظروف السوق¹. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، تعد المدخلات غير المتعلقة بالبحث والتطوير أكثر أهمية، كالمعدات الرأسمالية إذ تسعى م.ص.م إلى اكتساب تقنيات جديدة أو منتجات وسيطة تسمح لها بالاستفادة من الابتكارات المتقدمة في أماكن أخرى. من ناحية أخرى، يمكن للم.ص.م الاستفادة من مزايا مشاريع الابتكار في التصميم والتحسينات الإضافية في المنتجات التي لا تتطلب تغيير جذري في وظيفة المؤسسة أو في قاعدتها التكنولوجية، ولكنها تسمح للشركات بتلبية متطلبات العملاء بشكل أفضل، التصميم ليس سوى جزء صغير من دورة البحث والتطوير الكاملة ولا يتطلب بالضرورة الوصول إلى المعرفة العلمية أو تقنية هندسية متقدمة، ومع ذلك، فإن التصميم نشاط إبداعي يفتح فرصاً كبيرة لتحسين المنتجات.

الشكل التقليدي لأنشطة البحث والتطوير تقلل إلى حد كبير من أهمية التصاميم المبتكرة، فهي ليست بحاجة إلى مخزون معرفي علمي واسع بالمؤسسة حتى تقدم تصميم مبتكر، بل الأمر يتطلب فهما عميقاً لوظيفة المنتج وخصائصه، وتقدير القيود التي يطرحها نظام قطاع التصنيع، هذه القدرة المهنية عالية التركيب ومهمة للكثير من م ص م، فتغير شكل المنتج وتطوير خصائصه سيرفع من الحصة السوقية للمنتج، مرونة م ص م في تكيف انتاجها ومتطلبات التغيير والتحديث يمكنها من فرص لتحقيق عوائد دورية متجددة بتجديد أنشطتها الابتكارية الجزئية .

في الواقع، يعد البحث والتطوير قاعدة معارف علمية وتكنولوجية ضرورية لتطوير الابتكارات الجذرية ومع ذلك، لا بد من أن تتوفر م ص م على حد أدنى من المهارات التكنولوجية حتى تتمكن من فهم التطورات التكنولوجية والابتكارات الخارجية واستخدام هذه المعلومات في تصنيع المنتجات والعمليات الجديدة.

ثانياً: التمكن التقني

إن سلسلة مراحل الابتكار التكنولوجي تتقيد بدرجة مرونة عنصر العمل فيما إذا كان مشجعاً لمشاركة كل الأطراف في العملية أم لا، أي أن المؤسسة التي تعتمد على فريق عمل متخصص ودائم وبمعدل دوران تدريب وتأطير وتكوين النوعي مرتفع تزيد بها نجاعة المبادرات الفردية وتصبح بها المشارك العلمية والتقنية تعاونية أكثر فأكثر، وهكذا تصبح المؤسسة أكثر مرونة وتكيفاً مع التقلبات والتغيرات التكنولوجية التي هي بحاجة لتحقيق ابتكارات تكنولوجية.

¹Freel, M.S. (2000), Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: the case of an English region, Small Business Economics, 15, 27-45.

مرونة م ص م ميزة تتفوق بها على المؤسسات كبيرة الحجم لكن في المقابل تفتقر هذه المؤسسات للهيكل وموارد اللازمة للابتكار، وإذا تعلق الأمر بالابتكار التكنولوجي يصبح نجاح هذا الأخير بمدى توفر م ص م على التجهيزات التقنية اللازمة لتنفيذ الابتكار التكنولوجي، فالمنتج الجديد والعملية المبتكرة الجديدة تتطلب تكنولوجيا خاصة هذا من جهة ومن جهة أخرى لا جدوى من التكنولوجيات المتطور ما تخصص المؤسسة لها فريق عمل مؤهل لاستغلالها، وهنا مرتبط الفرص التقنية الحديثة والعامل عليها يكلف الم ص م أموال طائلة، خاصة إذا كانت هذه التكنولوجيا مستوردة حينها تصبح عملية تدريب وتكوين طاقم العمل تتم تحت رعاية مؤسسات أجنبية مكلفة، وحتى تقلص م ص م الفجوة الحاصلة بين ميزة المرونة والافتقار التقني لابد لها من تأسيس شراكة مع المنظمات والهيئات الداعمة للابتكار التكنولوجي ومراكز التطوير التكنولوجي المحلية وحتى الأجنبية، من خلال هذه الشراكة ستحصل المؤسسة المبتكرة على التكنولوجيا اللازمة لابتكاراتها بالإضافة الى الاستفادة من دورات تدريبية وتكوينية تساعد فريق العمل على الاندماج والتكنولوجيا الجديدة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي بالمؤسسة

لطبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة أثر على عملية الابتكار التكنولوجي وعلى الابتكار بشكل عام، يرى شويمبتر أن قدرة الهيكل التنظيمي على دعم عمليات الابتكار التقني تأخذ مستويين، الأول في حالة دخول سوق جديدة النشأة، و الثاني في حال سوق ناضجة.

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم السوق الحديثة تلائمها بشكل أفضل من المستوى الثاني، لأنه في حالة السوق الحديثة يصبح الهيكل أكثر مرونة وأقل مركزية، في حين في حالة السوق الناضجة يصبح الهيكل أكثر رسمية وتعقيد وبمرونة أقل بسبب اتساع حلقات الاتصال بها، في هذه الحالة تتضاءل فرصة م ص م على تقديم منتجات أو عمليات مبتكرة جديدة ذات قيمة مضافة.

يترجم الهيكل التنظيم المبتكر للمؤسسة مدى انتشار ثقافة الابتكار في بكل أقسامها، انطلاقا من حشد المعارف العلمية وصقل المهارات التقنية الى خلق منتجات أو عمليات مبتكرة تقدم قيمة مضافة حقيقية.

خلاصة:

نستنتج أن نجاح عمليات الابتكار التكنولوجي بالم ص م.ص م. تتوقف على مدى ملائمة المناخ الداخلي والخارجي الذي تنشط به هذه المؤسسات، فتمكن م.ص م. من الابتكار التكنولوجي يكون نتيجة تكامل مجموعة من العوامل الداخلية منها متعلق بشخصية قائد المؤسسة الريادية وأخرى تتعلق بدرجة مرونة واستيعاب الهيكل التنظيمي بالمؤسسة للعمليات الابتكار وتخصص عنصر العمل بها، وعوامل خارجية تترجم من خلال مدى انتشار ثقافة الابتكار وطنيا وإقليميا، درجة أثر هذه العوامل على نجاح الابتكار التكنولوجي تختلف من مؤسسة الى أخرى حسب الحجم والقطاع الذي تنشط به المؤسسة بالإضافة الى الموارد المتوفرة للمؤسسة.

كما نستشف من مصادر الابتكار التكنولوجي الأهمية البالغة لأنشطة البحث والتطوير الأمر الذي يشكل عائق أمام م ص م عند تبنيها للابتكار التكنولوجي، كون هذه الأنشطة تتطلب مهارات وقدرة مستمرة على الابداع والابتكار وامكانية تجسيدها على أرض الواقع، بالإضافة الى أن هذه الأنشطة تتطلب أموال ليست متاحة للم ص م وهنا يأتي دور القطاع العام والخاص في خلق بيئة مواتية لريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودعمها .

الفصل الثالث

الابتكار التكنولوجي مفتاح تنافسية

م. ص. م

تمهيد:

تعد م ص م المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والديناميكيات الصناعية، فهي الناقل الوسيط للابتكار، ونظرا لخصائصها التي تمنحها قدرة أكبر على الابتكار من المؤسسات الكبرى، فإن للم ص م قدرة على قيادة الابتكار في قطاعات عدة، خاصة إذا كانت لها القدرة على تكوين عمليات المعرفة والتعلم كونها مهمة جدا في تطوير قدرة المؤسسات على الابتكار.

تعيش م ص م الآن في عصر سريع دائم التغير والتجديد، وفرص النجاح فيه تعتمد على مدى قدرتها على الاستمرارية في أسواق شديدة التنافسية، وذلك بالبقاء دوما في مقدمة منحى الابتكار التكنولوجي، وذلك لما لهذا الأخير من الأثر الإيجابي على م ص م، وللضرورة بما كان على أصحاب هذه المؤسسات أن يتمتعوا بروح الريادة والعمل على مواجهة المنافسة من خلال تحسين وتطوير وابتكار منتجات وأساليب عمل مبتكرة، وعليها استغلال كل فرص التعاون والشراكة التي من شأنها أن تساعد على تحقيق أهدافها التنافسية.

وللحديث باستفاضة حول الفرص والتحديات التي تواجهها م ص م أثناء عمليات الابتكار التكنولوجي قسم الفصل الى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: أثر الابتكار التكنولوجي على تنافسية م ص م

المبحث الثاني: علاقة الميزة التنافسية بأبعاد الابتكار التكنولوجي

المبحث الثالث: محددات تنافسية م ص م في ظل الابتكار التكنولوجي

المبحث الأول: أثر الابتكار التكنولوجي على تنافسية م ص م

تلزّم الأسواق شديدة التنافسية م ص م على البحث عن ما يميزها عن غيرها من المنافسين، كابتكار منتجات جديد أكثر جودة، أو الإنتاج بأقل التكاليف، أو تلبية متطلبات جزء من سوقها بصورة مرنة وبأكثر دقة، وبغض النظر عن طريق التميز الذي سيتسلّكه م ص م عليها في نهاية الأمر أن تقدم لربائنها قيمة إضافية تتفوق بها عن منافسيها .

المطلب الأول: أثر الابتكار التكنولوجي على القوى التنافسية للمؤسسة

كما أشرنا سابقا ووفقا لبوتر القوى التنافسية هي خمسة المنافسين الموردين الزبائن، والقوى التنافسية للمنتجات البديلة.

أولا: أثر الابتكار التكنولوجي على المنافسين

يعد الابتكار والابتكار التكنولوجي بشكل خاص العنصر الحيوي الذي يكاد يكون الوحيد، اذا تمكنت المؤسسة من أساسياته اكتسبت قدرة تنافسية تترجم في شكل منتجات جديدة تجعلها المؤسسة المحكرة للسوق على المدى القصير، الأمر الذي يريحها من تجاذبات القوى المنافسة ويزيد بشكل متسارع من أرباحها الصافية، كما قد تترجم القدرات التنافسية م ص م المعتمدة على الابتكار التكنولوجي في شكل آليات وأساليب إنتاجية جديدة تتيح للمؤسسة تزويد الأسواق بمنتجات منافسة بتكلفة أقل وجودة عالية عن غيرها من المنتجات المنافسة.

لما سبق يمكن القول أن الابتكار التكنولوجي هو المحرك والموجه الأساسي للقوى التنافسية على مستوى الأسواق، لذلك لا بد على م ص م أن تعتمد بشتى أنواعه في صورة منتجات جديدة أو في تقنيات عمل مطورة، لخص Wheelwright و Jones أثر الابتكار التكنولوجي على المنافسين فيما يلي¹:

- سرعة المؤسسة على تقديمها للمنتجات الجديدة، وتغيير العمليات الإنتاجية، في هذه الحالة تستطيع المؤسسة الولوج للأسواق بشكل أسهل وأسرع.
- قدرة المؤسسة على ابتكار أساليب إنتاجية جديدة ومتطورة تمكنها من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول الى الصناعة، من خلال الاستثمار المكثف في عمليات البحث والتطوير والعمل على الحصول على التجهيزات اللازمة، فكلما ارتفعت قيمة هذه المتغيرات كلما حمت المؤسسة نفسها من دخول منافسين جدد.

¹ سلوى مهدي عبد الجبارو صالح المهدي العامري، "تأثير البحث و التطوير في الابداع التقني"، الملتقى الدولي حول "أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي 02 جوان 2003، ص 08.

تجدر الإشارة الى أن الأثر المباشر للابتكار التكنولوجي بالمؤسسة على المنافسين يختلف باختلاف نوع الابتكار التكنولوجي المعتمد، فإذا تعلق الأمر بالابتكار التكنولوجي الجزئي هنا المؤسسة تسعى الى الحفاظ على معدلات النمو، أو على حصتها السوقية من خلال ادخال تحسينات على المنتجات أو على أساليب الإنتاج، وبذلك المؤسسة لا تشكل التهديد المنافس الأكبر بالنسبة لباقي المنافسين على مستوى نفس القطاع، في حين اذا أعتمدته المؤسسة الابتكار الجذري قد تصبح بذلك المحتكر للسوق وتلغي كل القوى المنافسة لها على المدى القصير، كما أنها تخلق تيارات منافسة جديدة لعملية انتاج مختلف تماما، هنا تظهر أهمية امتلاك المؤسسة للتقنية ولل فكرة المبتكرة بالإضافة الى حيازتها لبراءة الاختراع حتى تحمي نفسها من منافسين جدد خاصة اذا تعلق الأمر بالابتكار التكنولوجي الجذري.

اذا تحدثنا على م م م التي لا قدرة لها بالتغيرات الجزئية خاصة على نطاق واسع يصبح الابتكار الجزئي أكثر ملائمة وهذه المؤسسات، في حين لا يعتمد الابتكار الجذري الا في حالات خاصة لا تتطلب التقنيات الجد متطورة.

يعمل المتنافسون ضمن القطاع الواحد أو السوق المشتركة على تأسيس حواجز عدة تحول دون دخول منافسين جدد، بالتباع العديد من الأساليب كرفع تكلفة الإنتاج أو تخصيص جزء كبير من التكاليف للتسويق، أو ايهام الغير بعدم جدوى هذه الأسواق أو اعتمادها على كثافة رأس المال، لكن الأساليب السابقة الذكر تعيق دخول منافسين جدد لكن على المدى القصير لأنها تعود بالضرر على أصحابها، لذلك كان لابد من البحث عن أساليب أكثر فعالية وهنا نشير الى الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي إذا ما اعتمدته المؤسسة سواء في المنتج أو في العملية، فمن خلال منتج مبتكر أو عمليات متطورة أو براءات الاختراع ستمكن المؤسسة من السيطرة على السوق، ولن يكون بإمكان المنافسين استهداف هذه السوق، خاصة إذا ما توفرت المؤسسة على خلية خاصة بأنشطة البحث والتطوير، فهذه الأخيرة مكلفة ولكن مخرجاتها ان كانت ذات فعالية وجدوى سترفع من المركز التنافسي للمؤسسة أضعافا مضعفة، خاصة إذا كان لهذه المخرجات الأثر المباشر في خفض تكاليف الإنتاج.

ان استمرار المؤسسة في الاعتماد على الابتكار التكنولوجي ضمن استراتيجيتها التنافسية سيخلق لها شريحة واسعة ومتنامية من الزبائن الأمر الذي يقلل من مخاطر دخول منافسين على الخط، ويكون الوضع أكثر أمانا بالنسبة للمؤسسة إذا ما تبنت الابتكار التكنولوجي الجذري.

ثانيا: أثر الابتكار التكنولوجي على الموردين والزبائن

كما سبق واشرنا في الفصل الأول حول أثر القوى الخمسة على أداء المؤسسة، فامتلاك الموردين والزبائن مؤسسات كانوا أو أفراد قدرة تفاوضية بدرجة عالية ومتمرسة، يشكل ذلك ضغط على المؤسسة وقد تصبح تابعة لهم وبشكل خاص الموردين، لذلك الابتكار التكنولوجي يتيح للمؤسسة عدة فرص متنوعة ومتجددة تنقضيها من هذه التبعية، فاعتماد المؤسسة أساليب إنتاجية جديدة باقتنائها

للتكنولوجيات الحديثة قد يسمح لها بالاستغناء عن بعض الموارد وقد يقلص احتياجاتها للبعض الآخر، كما أن قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة كلياً يقلل من عدد الموردين وقد يخلق موردين جدد للموارد أخرى جديدة على حساب الموردين السابقين.

إن اعتماد المؤسسة على الابتكار التكنولوجي ليس بتهديد على الموردين في كل الحالات، إذ يظهر الجانب الإيجابي فيه بالنسبة لهم من خلال دفع الموردين إلى البحث وتطوير التقنيات التي يعتمدونها في توريد الموارد للمؤسسات، مما يكسبهم قدرات تنافسية في سوقهم الخاصة بالتوريد، فتتنوع مواردهم وتتوسع منافذهم بما يتلاءم ومتطلبات المؤسسات المبتكرة.

هذا في ما يخص القوة التفاوضية للموردين، الأمر ليس بمختلف بالنسبة للقوة التفاوضية للزبائن، فاستمرارية نشاط المؤسسة مرهون بمدى ولاء الزبائن لها، وبقدرتها على جذب مستهلكين جدد، ولن تحقق المؤسسة ذلك إلى إذا امتلكته وبشكل مستمر ومتجدد قدرات على ابتكار منتجات جديدة وأساليب إنتاجية بأكثر فعالية لتحقيق الجودة المطلوبة بتكلفة أقل، فتتنوع سلع وخدمات المؤسسة بما يرضي زبائنهم.

ثالثاً: أثر الابتكار التكنولوجي على القوة التنافسية للمنتجات البديلة

المؤسسة في تنافس مستمر مع منتجات البديلة لها خاصة تلك التي تتميز بتكلفة أقل وبجودة أفضل، وحتى تحافظ المؤسسة على مكانتها السوقية لابد لها من استغلال قدراتها لتقديم منتجات جديدة مبتكرة أو معدلة ذات ميزة تنافسية تقلل من أثر تهديد المنتجات البديلة لها.

للابتكار التكنولوجي الأثر المباشر على درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية:

- الابتكار الفعال في المنتجات البديلة.
- التشابه الكبير بين المنتجات.
- الفروقات المعتبرة في الأسعار.
- عند انخفاض تكلفة الإحلال في حالة الشراء العقلاني.
- حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء.
- توفر الموارد ومدخلات وانخفاض أسعارها.
- في حالة الابتكارات الطفيفة والثانوية في القطاعات الأصلية التي لا تؤدي إلى التأثير في معدلات الشراء.

في الحالات السابقة الذكر المنتجات البديلة يمكنها أن تحل محل المنتجات المعنية بسهولة.

المطلب الثاني: أثر الابتكار بالمؤسسة على عوامل القدرة التنافسية

يعد الابتكار التكنولوجي من أفضل الطرق لتحقيق ميزة تنافسية

أولاً: الحصة السوقية والنمو

تهدف المؤسسة من خلال اعتمادها الابتكار التكنولوجي كاستراتيجية تنافسية الى الرفع من إمكانياتها وتفعيل قدراتها، لأجل زيادة عوائدها المالية وغير المالية، الأمر الذي يترجم على أرض الواقع من خلال حجم الحصة السوقية للمؤسسة، فإذا ما قدمت المؤسسة منتجات محسنة واعتمدت آليات عمل متطور ستتمكن من تعزيز حصتها السوقية، كما يمكنها من خلال المنتجات المبتكرة أن تخلق سوق خاص بها دون غيرها من المنافسين كون لها الأسبقية في الابتكار والتجديد، اذا اثبتت دراسة لوزارة الصناعة والاقتصاد والمالية الفرنسية خلال الفترة (2000/1998) أن 5/4 من المؤسسات الصناعية المبتكرة تعتبر الابتكار التكنولوجي في المنتج عاملاً مهماً في دخول أسواق جديدة أو المحافظة على حصصها السوقية التي تملكها، بينما تعتبر نصف المؤسسات أن الابتكار التكنولوجي في العملية الإنتاجية سمح لها بالرفع من قدراتها الإنتاجية وجعل العملية أكثر مرونة، مما ساعدها على تلبية حاجات السوق في الوقت المناسب، إضافة أن كل مؤسسة من اثنتين حرصت على التقيد بالمقاييس والمعايير التي يتطلبها دخول أسواق جديدة¹.

ثانياً : الموارد البشرية

يرى البعض من الباحثين، أن الابتكار التكنولوجي في المنتج ينتج عنه زيادة في حجم الإنتاج وزيادة في العمالة، بينما ينجر عن الابتكار في العملية الإنتاجية تخفيض في الأسعار نتيجة خفض التكاليف، وتقليص في عدد العمل، لكن في الحقيقة أثر الابتكار التكنولوجي لا يقتصر على هذا فقط بل يتعداه الى الموارد البشرية، كما أن الأثر الإيجابي للابتكار التكنولوجي على المنتج لا يترجم في كل الحالات في شكل زيادة في نمو المؤسسة، بل قد يمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها السوقية، بالإضافة الى أن الابتكار التكنولوجي في العملية الإنتاجية سيؤدي الى زيادة في حجم الإنتاج ما يستدعي زيادة في العمالة خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر أكبر من الواحد.

و لتوضيح أثر الابتكار التكنولوجي على المورد البشري بالمؤسسة قام Duguët و Greenan بدراسة على 5000 مؤسسة فرنسية وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

¹Yann Lhomme, " L'innovation technologique dans l'industrie" ,in 4 Pages (Statistique Industrielles),n° : 168, decembre 2002,p.04.

الجدول رقم (3-01) : أثر الابتكار التكنولوجي على حصة المورد البشري من التكلفة

نوع الابتكار التكنولوجي	اليد العاملة المتخصصة	اليد العاملة المنفذة
تحسين المنتج	0	+
تقليد المنتج	0	+
منتج جديد	0	-
تحسين العملية الإنتاجية	+	+
عملية إنتاجية جديدة	-	0
كل الابتكارات	+	-

Source : Robert Boyer et Michel Didier, p53.

من الجدول يتبين لنا أن طريقة ونوع الابتكار التكنولوجي تحدد بشكل كبير الأثر المتوقع له على المورد البشري للمؤسسة، يوضح الجدول أن الميل نحو اليد العاملة المتخصصة أكثر منه لليد العاملة غير متخصصة، كون تخصص اليد العاملة يكسب العامل مرونة وقدرة على فهم واستيعاب التكنولوجيات الحديثة، ولكن هذا لا يعني استبعاد المؤسسة للعمال العاديين فلمهم الدور المهم في إنجاح عملة انطلاق المنتج ووصوله في آجال المحددة.

يعد الابتكار عامل تحفيز يساعد العمال على تنمية مهاراتهم، كما أن مكتسبات طاقم العمل من أنشطة الابتكار التكنولوجي مع مرور الزمن تعطيهم مرونة أكبر في الاندماج والقدرة على العمل ضمن شبكات عمل جماعية متنوعة، يتم ضمنها تبادل المهارات والخبرات بشكل تلقائي ومكتسب، الأمر الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تتفوق بها عن غيرها من المنافسين من خلال توفرها على مورد بشري متمكن ومؤهل .

يلخص Paul Romer ما سبق في قوله : " كلما زاد رأس المال البشري الذي ينعم به اقتصاد ما، ازداد حجم المنتجات التي تزيد في الإنتاجية، وزيادة حجم المخزون المعرفي، مما يسمح باستمرار النمو الاقتصادي على وجه متزايد والعكس صحيح"¹.

يضيف Stephane Shapero "أنه عندما يصبح الابتكار طريقة حياة في المؤسسة سوف يسعى الأفراد للعمل لديها، وسوف تستقطب الأحسن والأفضل، وقد تصبح من رواد السوق وليس من المتابعين، قبل أن ندرك ذلك"، ويبين Shapero أن الابتكار التكنولوجي يؤثر على المورد البشري بأحد الأشكال التالية:¹

¹فريد م. شرر، "نظرية جديدة للنمو الاقتصادي و تأثيره بالابتكار التكنولوجي"، ترجمة: علي أبو عمشة، ط2، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص57.

- تشجيع ثقافة التأثير بين أفراد المؤسسة وثقافة الابتكار بين مستويات القرار فيها.
- اكتساب وتعلم الأفراد لخبرات ومهارات جديدة خاصة من خلال الابتكار التكنولوجي الجذري.
- استقلالية المؤسسة من ناحية المورد البشري عن غيرها من المؤسسات.
- تحفيز الأفراد على البقاء بالمؤسسة خصوصا في حالة تحقيقها لنجاحات كبيرة على مستوى الابتكار التكنولوجي في المنتجات، مما ينعكس إيجابا على الحوافز المادية (الأجور والمكافآت) والحوافز المعنوية (الترقية التكوينية،.....).
- ترقية تفكير الأفراد الى المستوى الذي يستطيع كل فرد فيه طرح أفكار جديدة وناجعة.

ثالثا : الجودة

الابتكار عملية تهدف الى الوصول الى أعلى مستويات الجودة، وهو في صميم أنشطة التطوير التي تنتج منها المستجدات، وما دام أمامها ليست هناك حدود للتطوير والعروض، فإن المجال مفتوح أمام عملية الابتكار للرفع من مستوى الجودة²، ففي ظل أسواق تغزوها المنتجات المقلدة تصبح الجودة الورقة الراحلة لدخول هذه الأسواق.

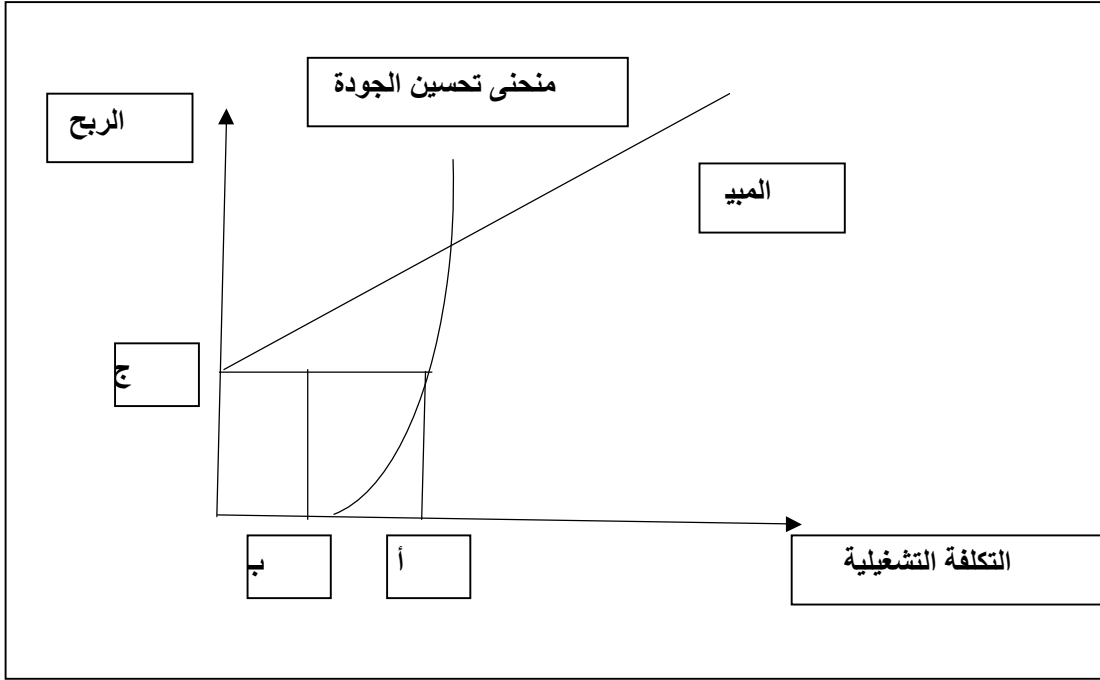
قدرة المؤسسة على الرفع من جودة منتجاتها يكسبها ميزة تنافسية تفصلها عن منتجات منافسيها، وهنا يبرز دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق ذلك من خلال ابتكار منتجات جديدة وفق آليات إنتاجية متطورة تضمن جودة مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات بما يتناسب ومتطلبات المستهلكين، وكلما كانت منتجات المؤسسة المبتكرة ذات جودة عالية ولا مجال لتقليدها أو محاكاتها تكون هي المسيطر على مستوى الأسواق التي تنشط فيها على المدى القصير أما على المدى الطويل فعمليات الابتكار المتكررة تكسب المؤسسة مخزون معرفي وتزيد من فعالية وظيفة البحث والتطوير بها وتنمي قدراتها التنافسية .

البيان التالي يبين الأثر المباشر لعملية تحسين الجودة على أرباح المؤسسة.

¹Stéphane Shapiro's," seven secrets for innovation leaders",on line www.7/24 innovation.com, consulter le 28/12/2018.

² د. محمد سعيد أوكيل،"الابتكار التكنولوجي: لتحقيق التنمية المستدامة و تعزيز التنافسية"، ط1 مكتبة العبيكان،الرياض،2011، ص 291.

الشكل رقم (3-01): تحسين الجودة وتأثيره على الربح



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 161.

من البيان نلاحظ أنه المؤسسة تحقق مستوى الأرباح ج من خلال زيادة في مبيعاتها الأمر الذي يتطلب تكلفة تشغيلية قدرها (أ) (رجال البيع، المخزون، الإعلان، الترويج،)، كما بإمكان المؤسسة أن تحقق نفس المستوى من الأرباح (ج) بتحسين جودة منتجاتها العملية التي تكلفتها التشغيلية تكون أقل (ب) أي أن المؤسسة في هذه الحالة ستقدم منتجات بتكلفة أقل وبجودة عالية، الأمر الذي يكسبها تفوق تنافسي مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة لها.

المطلب الثالث: أثر الابتكار التكنولوجي على الاستراتيجية التنافسية م ص م

تعتمد المؤسسة الإنتاجية استراتيجيات تنافسية محددة حتى تستطيع دخول أسواق جديدة وتضمن استمرارية تواجدها على مستوى هذه الأسواق، وحتى تدعم المؤسسة مركزها التنافسي وتزيد من فعالية استراتيجيتها التنافسية، لابد أن تستفيد من مزايا الابتكار التكنولوجي في المنتج والعملية، إذ للابتكار الأثر الكبير على أي استراتيجية قد تنتهجها المؤسسة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية التكلفة الأقل أو التركيز أو التميز .

أولاً: أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجية التكلفة الأقل

أشار S.C Whilewright الى أن الابتكار يمثل البعد الخامس من أبعاد الأداء الاستراتيجي وهي: الجودة، المرونة، الاعتمادية، والتكلفة. وهو ما ناد به بيتر دراكر بقوله أن استراتيجية المؤسسة الناجحة عندما تكون : من أجل الأحسن، ومن أجل الأكثر. أما بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد على استراتيجية الابتكار، فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هي: الى الجديد الى المختلف، على اعتبار أنه يعرف الابتكار على أنه التخلي المنظم عن القديم.¹

يظهر أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجية التكلفة الأقل، إما عن طريق التحسينات المستمرة أو المتواصلة (الابتكار الجزئي)، بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسير الإنتاج ونظام التمويل وتسويق، مما يقلل من التكاليف، ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية.²

و يظهر أثر الابتكار التكنولوجي الجذري سواء بالمنتج أو العملية من خلال ما يسميه جوزيف شامبيتر بالهدم الخلاق، حيث أن ابتكار عملية انتاج جديدة كلية تؤدي الى تحقيق التميز والتفوق المؤسسة على منافسيها الحاليين، خاصة إذا أدت هذه العملية الى خفض التكاليف بشكل كبير الأمر الذي يعطي المؤسسة مرونة أكثر للتحكم بالأسعار وبهامش الربح.³ وهذا ما يشجع المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق انتاج ومنتجات جديدة تساهم الى حد بعيد من تقليل تكاليفها العامة، وتكاليفها الإنتاجية بصفة خاصة، ولهذا يرى الباحثان M.Anderson وRené Kemp أن الابتكار يساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أربع طرق وهي:⁴

- المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة.
- نشر الابتكار وبيعه لمحتاجيه.
- خفض التكاليف البيئية الخاصة بمراقبة التلوث.
- تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها (منافسين، زبائن، موردين...).

إن العناصر الأربعة السابق إذا ما تحققت كان لها أثر مباشر على التكاليف، فاعتماد المؤسسة على آليات عمل جديدة يمكنها من خفض التكاليف، في حين نشر الابتكار يساعد المؤسسة على الاستفادة أكثر من مدخلاتها، بالإضافة الى ذلك لجوء المؤسسة الى اعتماد تكنولوجيات صديقة للبيئة على الرغم من أنها ذات تكلفة عالية نسبيا الا أنه بإمكان المؤسسة الاستفادة من تسهيلات واعانات من طرف الحكومة والمنظمات الصديقة للبيئة في الحصول عليها، أما بالنسبة للصورة وعلاقات المؤسسة

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، صص. 26.27.

² Michel Marchesnay, " Management stratégique ", adrec édition, paris, 2004, p 124.

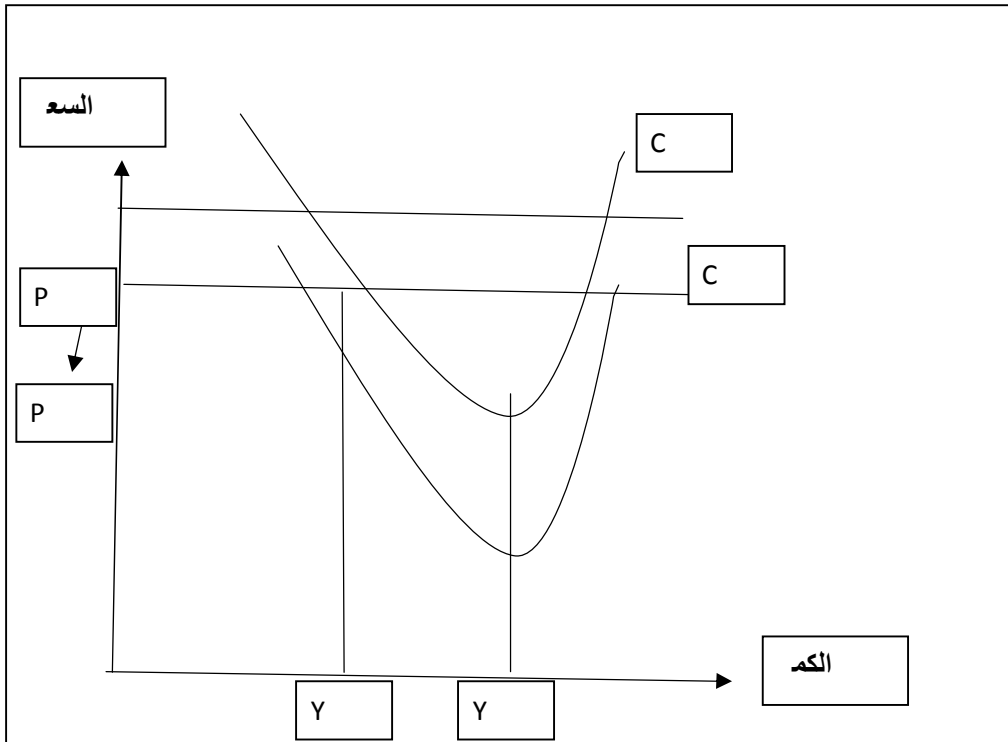
³ Loc.cit

⁴ René Kemp et M.Anderson, "Strategies for eco-efficiency innovation", on line, www.meritiddsunimaas.nl. Consulter le 07.11.2018.

للابتكار التكنولوجي أثر عميق عليها، فعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها وابتكار أخرى جديدة يعطيها صبغة الجدية واستمرارية، الأمر الذي يزيد من شهرتها ويحسن من صمعتها، ويشجع غيرها على التعامل معها .

بالنسبة للم ص م خفض التكاليف من خلال ابتكار منتجات وعمليات جديدة يعد فرصة لها لدخول أسواق ومواجهة منافسيها، لذلك على هذه المؤسسات ان لا تغفل الدور المهم الذي تلعبه خلايا البحث والتطوير حتى وان كانت تكاليف نشاط هذه الموحداث مرتفعة يمكن تدارك ذلك من خلال العمل على الابتكارات الجزئية، تعددت الأهداف من الابتكار التكنولوجي بنوعيه إلا أن الهدف الأساسي والرئيسي هو خفض التكاليف لأن شريحة واسعة من المستهلكين تتأثر بشكل كبير بعامل السعر .

الشكل رقم (3-02): ربح المؤسسة المبتكرة من التكلفة وكمية



المصدر: د.نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 228.

المؤسسة المبتكرة تستطيع خفض تكاليف الإنتاج باعتماد طرق إنتاجية أكثر تطوراً من (C1) الى (C2) وبذلك هذه المؤسسة المبتكرة بإمكانها خفض السعر الى مستوى غير اعتيادي وبالتالي يزيد الطلب على منتجاتها فيرتفع مستوى المبيعات من Y_1 الى Y_2 .

بالنسبة لم ص م إذا ما اعتمدت استراتيجية خفض التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم أو منحنيات الخبرة قد لا تجني ثمار هذه الاستراتيجية، لأنه في هذه المرحلة المؤسسات المبتكرة تكون قطعت أشواطاً مهمة في هذا المجال في الوقت الذي تكون فيه م ص م الأخرى في مرحلة الانطلاق .

لكن على المدى المتوسط والبعيد ستتمكن المؤسسات المنافسة من خفض تكاليفها بعد استرجاع التكاليف الثابتة وهنا تتساوى الأسعار بين المنافسين، في هذه الحالة التكلفة المتغيرة المعتمدة في المؤسسة المبتكرة تتساوى وتلك المطبقة في باقي المؤسسات، ونفس التحليل اذا تعلق الأمر بمنحنيات الخبرة فالمسلم به أن عملية خفض التكاليف ستتوقف عند مستوى معين عندها المؤسسات المنافسة ستلحق بالمؤسسة المبتكرة وتتساوى معها في التكاليف.

يرى Schumpeter أن المؤسسة المبتكرة للسوق ليست بحاجة للابتكار ما لم يحقق لها عوائد أكبر وهنا الحديث أكثر تناسب ومؤسسات كبيرة الحجم، بالنسبة م ص م فان الابتكار التكنولوجي لن يخدمها اذا ما اعتمدت استراتيجية خفض التكاليف، فالابتكار التكنولوجي للمنتج تسبقه عدد كبير من عمليات البحث وتطوير التي في عادة تكون م ص م لا قدرة لها على تحملها، الأمر الذي يؤثر مباشرة على سعر الوحدة والتي ستكون أكيد مرتفعة، كما أن ابتكار آلية عمل جديدة سيتطلب تجهيزات بتكنولوجيا متطورة، فعلى الرغم من أن هذه التكنولوجيا سوف تقلل من تكاليف الإنتاج كالاستغناء عن مراحل إنتاجية قديمة أو استغلال أكثر فعالية للموارد، إلا أن التقنيات الحديثة تتطلب المزيد من الوقت حتى تجسد ويتم تدريب العمال على استعمالها، وهذا عبارة عن تكاليف زائدة ترفع من سعر الوحدة على المدى القصير، لكن على المدى المتوسط والطويل أي بعد تجاوز مرحلة انطلاق المنتج المبتكر ستسجل ارتفاع في المبيعات وتزايد الحصة السوقية للمؤسسة، وبذلك ستستفيد من اقتصاديات الحجم ويكون هناك ترشيد لتكاليف الإنتاج وتحكم أكبر في هامش الربح، وحتى بعد مرحلة النضوج وظهور المنافسين الجدد والمقلدين للمنتج المبتكر وأصبحت المؤسسة غير محتكرة للسوق لكنها لا زالت لها القدرة على طرح المنتج بسعر أقل من غيرها نتيجة الاستفادة من وفورات الحجم.

ثانيا: أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجية التميز

تتعدد حاجات الزبائن وعلى المؤسسة البحث عن الاستراتيجيات الأمثل لإشباع هذه الرغبات المتزايدة والمتنوعة، لكن مع تشبع الأسواق وزيادة حدة المنافسة تصبح مهمة المؤسسة أكثر صعوبة وتعقيدا، فعلى المؤسسة أن تقدم منتجات متميزة الطلب عليها أكثر من الطلب على المنتجات المنافسة، هذا التميز قد يظهر في تصميم المنتج أو في جودته أو في الخدمة التي يقدمها للزبون، وللا ابتكار التكنولوجي الدور الأساسي في تحقيق ذلك، فمخرجات مخبر البحث والتطوير تساعد على تحسين وتطوير خصائص المنتجات، وتكرار هذه العملية يكسب المؤسسة خبرات وتراكم معرفي يسهل عليها عملية الابتكار التكنولوجي مستقبلا بكسب الوقت، بهذا تحقق المؤسسة الأسبقية وتصبح أكثر تحكما في تقنية الإنتاج وتكون الرائدة في المحيط الذي تنتمي اليه.

تسمح استراتيجية التمييز للمؤسسة بالدفع نحو البحث والتطوير والابتكار المستمر، والتميز هنا يأخذ شكلين هما :¹

- **التمايز نحو الأعلى:** يعني أن المؤسسة ترفع مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، إذ تحتاج المؤسسة الى القدرة الكبيرة على الابتكار لتنمية ميزة تنافسية صعبة التقليد للاستفادة منها أطول فترة ممكنة.

- **التمايز نحو الأسفل :** معناه أن المؤسسة تخفض مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، حيث تحتاج الى قدرة كبير على إعادة الهندسة حتى تتمكن من تقليل تكاليف على مستوى سلسلة القيمة لأن التمايز نحو الأسفل مقترن دائما بتقليص السعر، بينما التمايز نحو الأعلى مرتبط عادة بزيادة السعر لأنه يؤدي الى زيادة التكلفة.

يكون الرابط بين الابتكار التكنولوجي واستراتيجية التمييز أكثر وضوحا في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة ابتكار منتج أو عملية صعب التقليد ومحاكات، وهذا المستوى من الابتكار تحققه المؤسسة على المدى المتوسط والطويل نتيجة ما ستكسبه من خبرات ومهارات وتراكم معرفي، وهي الفرصة التي تعطي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستمرارية والقدرة على المنافسة.

ثالثا: أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجية التركيز

المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز هي المؤسسة التي تبحث عن التميز من خلال تركيز كل اهتمامها ونشاطها على شريحة محددة من المستهلكين، لذلك في هذه الحالة على المؤسسة تحديد الميزة التي ستعمل على تحقيقها التكلفة الأقل أو الجودة العالية والتميز أو الميزتين معا، هذا التصور يقودنا الى الدور الذي قد يلعبه الابتكار التكنولوجي في تحقيق ما سبق، فاذا قدمت المؤسسة منتج مبتكر موجه لشريحة معينة فقط لها حرية ومرونة مطلقة في تحديد هامش الربح كونها المبتكر، واذا ما اعتمدت عمليات إنتاجية مبتكرة جديدة ستستفيد من خفض التكاليف، حتى وان كانت عملية الابتكار التكنولوجي جزئية (ما يمكن م ص م أن تعتمد كاستراتيجية) فتكرارها يزيد من قدرة المؤسسة على التأقلم ومتطلبات زبائنها المتغيرة.

استراتيجية التركيز تضيق نطاق العمل ويصبح نشاط البحث والتطوير أكثر تحديد وفعالية على شرط أن تكون المؤسسة على اطلاع بكل تفاصيل احتياجات ورغبات زبائنها، وأن تتوفر على الإمكانيات اللازمة لتغطية سوقها، وكلما كانت المؤسسة المبتكرة تتوفر على مرونة كافية لتحسين وتطوير منتجاتها بشكل مستمر كلما استطاعت أن تضمن ولاء زبائنها على المدى الطويل، وما يقدمه الابتكار التكنولوجي لإنجاح استراتيجية التركيز ما يلي:²

¹ عيسى حيرش، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 243.

² René Kemp et M.Anderson.op.cit,p120.

- تقديم المؤسسة في أحسن صورة، بالإضافة الى الأثر الإيجابي على سمعتها.
- تقليص تكلفة الإنتاج.
- تنويع الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة.

تتطلب استراتيجية التركيز العمل بشكل متواصل لتحسين وتطوير المنتجات، أي أن الابتكار التكنولوجي الجزئي له الأثر الرئيسي في تحقيق ذلك وهنا بإمكان م ص م أن تعتمد هذه الاستراتيجية، فعلى المؤسسة أن تغطي جزء بسيط من السوق بالإضافة إلى غياب عنصر المنافسة من طرف المؤسسات كبيرة الحجم، وبالتالي هذه هي البيئة التي تتناسب وإمكانات م ص م .

المبحث الثاني: علاقة الميزة التنافسية بأبعاد الابتكار التكنولوجي

تمر عمليات الابتكار التكنولوجي بعدة مراحل يعد البحث والتطوير أهمها، كون مخرجاته تعد حجر الأساس لأي ابتكار منتج أو عملية كان، وبحكم تطلب العملية مجهودات وإمكانات قد يتعذر على م ص م تحقيقها، لكن ونتيجة لخصوصية هذه المؤسسات بإمكانها الاستفادة من فرص عدة لتجاوز هذه المحددات.

المطلب الأول: دور أنشطة البحث والتطوير في بناء ميزة تنافسية

تعد عملية خلق منتجات جديدة وأساليب عمل متطورة ومبتكر الوظيفة الأساسية لوحدة البحث والتطوير التابعة للمؤسسة، لذلك يجب أن تنصدر هذه الوظيفة أولويات الجهاز التنظيمي للمؤسسة بالشكل الذي يتيح لهذه الوحدات العمل في بيئة مرنة وذات تغذية عكسية سريعة وفعالة.

أولاً : علاقة الابتكار التكنولوجي بأنشطة البحث والتطوير

ان الهدف من أنشطة البحث وتطوير هو :¹

- تحليل وهندسة القيمة للوصول الى التكاليف التنافسية التي تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة.
- ابتكار منتجات جديدة تلبي رغبات المستهلكين، مما يؤدي الى زيادة ربحية المؤسسة.
- تطوير عمليات الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف.
- كسب رضا العملاء والحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة.
- تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ما من شأنه المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية.

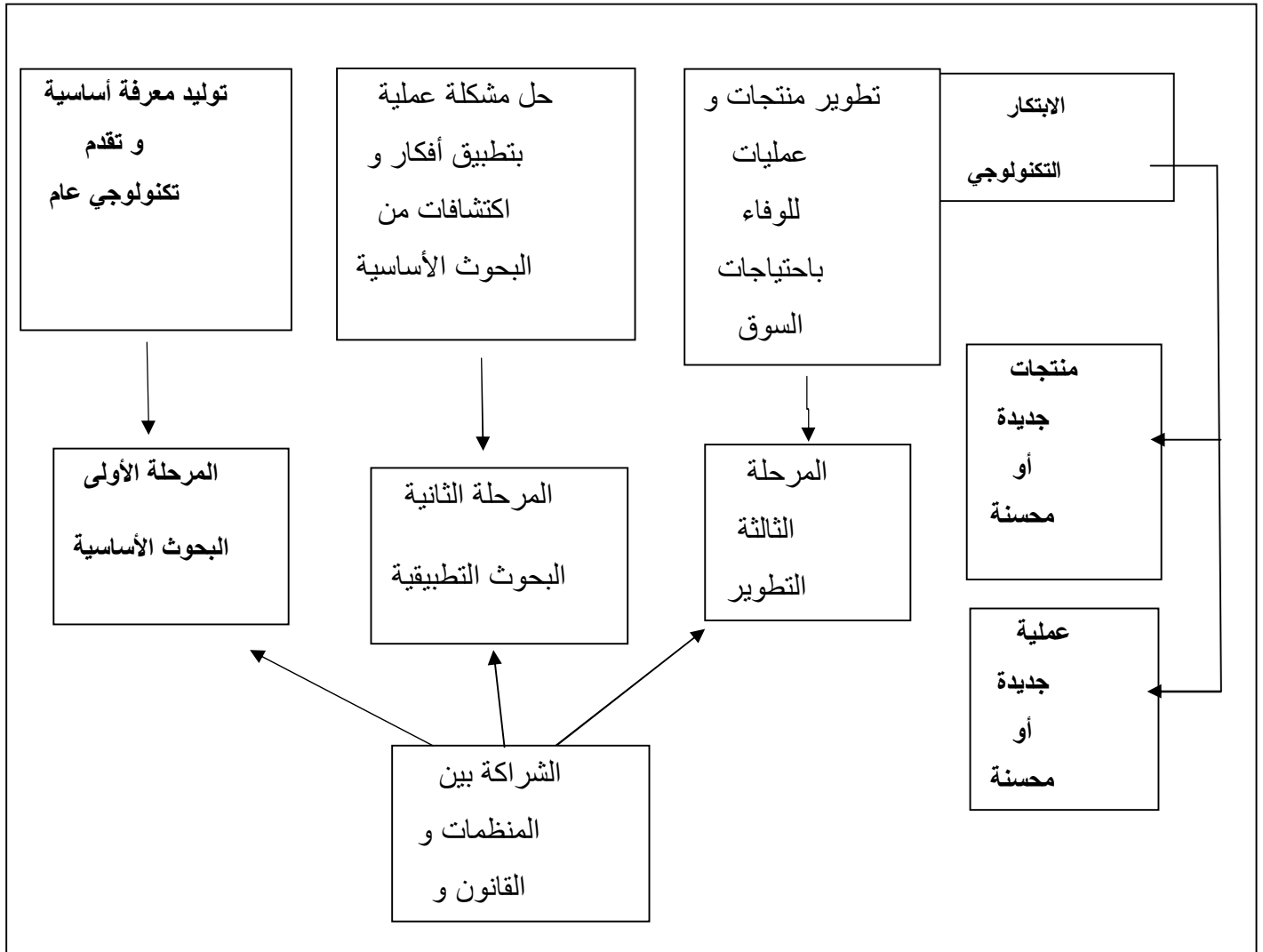
تعد أنشطة البحث والتطوير الخطوة الأولى لتحقيق ابتكارات تكنولوجية على مستوى المؤسسات، إذ تشير الدراسات الى أن 95% من الباحثين والمهندسين يستخدمون الأنترنت في تصميم وتطوير أعمالهم الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهو ما ساهم في ظهور الابتكار الافتراضي والذي يشار اليه

¹ محمد حسام بزموي، "تطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على نشاط البحوث و التطوير - دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في سوريا-"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 61.

أحيانا CyberInnovation، والانتقال الى مرحلة البحث والتطوير الافتراضي والتي تعد مرحلة متقدمة في مجال البحث والتطوير تتوافق مع مرحلة الاقتصاد المعرفي الرقمي.¹

الشكل التالي بين طبيعة العلاقة بين أنشطة البحث والتطوير والابتكار التكنولوجي:

الشكل رقم (3-3): العلاقة بين البحث والتطوير والابتكار التكنولوجي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014، ص 314.

أنشطة البحث والتطوير تعد من أهم محددات الابتكار التكنولوجي في المؤسسة، وذلك كونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية، ولكنها ليست الوظيفة المحددة الوحيدة للإبداع لأن هناك متغيرات أخرى

¹ صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014، ص ص 313-314.

في المؤسسة كمحددات للعملية الإبداعية مثل وظيفة تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات، الوظيفة التسويقية....¹

ثانيا: الاتفاق على عمليات البحث والتطوير

خلصت دراسة ميدانية قام بها Griliches على 1000 مشروع صناعي بكندا، الى أن الاختلاف في مستوى الإنتاجية والربحية مرتبط باختلاف كثافة البحث الأساسي داخل المؤسسة، وأن للبحث الأساسي مساهمة أكبر في إحداث زيادة في الإنتاجية والربحية.² كما تشير دراسات أخرى بأن الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير تعتبر مؤشرا لتوليد القيمة داخل المؤسسة، إضافة الى التزايد المستمر في نسبة القيمة المضافة المعرفية في الخدمات مقارنة مع قيمة الموارد الملموسة.³ وأوضح Piergionqnni وSanTarelli أنه توجد علاقة قوية بين عملية ابتكار منتج جديد وتنافسية المؤسسة، ذلك أن الصناعات كانت تتمتع فيها بطاقات عالية حققت فيها مستويات عالية من التجارة العالمية، وأن الاتفاق على البحث والتطوير كان له ارتباط إيجابي بالابتكار التكنولوجي للمنتج، وأن المؤسسة الصغيرة كانت هي الأكثر ابتكارا.⁴

كما يعتبر البحث والتطوير أداة لخلق التكنولوجيا وأساليب للتميز التنافسي، ذلك كونه يساهم في تنمية القدرات الابتكارية للمؤسسة وترقية مستوياتها في الأداء حتى تضمن بقائها، وتحمي موقعها التنافسي خاصة في ظل ما يشهده المحيط من تسارع تكنولوجي وتطور في آليات حماية الملكية الفكرية.⁵

¹-DitAtmane Foudil, Essai d'analyse des déterminante de l'innovation dans l'économie Algérienne cas du secteur agroalimentaire de La région de Bégaia, Colloque National sur l'innovation pour la compétitive et le développement: Quelles Perspectives pour un décollage Réussi en Algérie? ISGP (Bordj el-Kiffan), Alger, 19-16 Avril 2012, p 05.

² محمد عبد السلام سليم، " الإدارة الاستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة"، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 363.

³ نفس المرجع، ص 366.

⁴ أكرم أحمد الطويل و رغد إبراهيم إسماعيل، " العلاقة بين أنواع الابداع التقني و ابعاد الميزة التنافسية "، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي حول " إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 281-282.

⁵ عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، " أثر استراتيجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 33.

يرى Ferrari أن مصاريف البحث والتطوير في أغلب المؤسسات ارتفعت بالرغم من أنها تعتبر من الاستثمارات التي تتميز بالمخاطرة، فهي مشروع لإنتاج المعرفة، والمعرفة ليست منتجا للبيع، ذلك كونها دائما سلع خاصة ومتميزة.¹

كما أنه مع قصر دورة حياة المنتج في السوق، فإن على المؤسسة التفكير في تحقيق البرامج الأمثل للبحث والتطوير والعمل على تقسيم التوجيه الذي قد يؤدي الى استخدام غير فعال للموارد بسبب تكرار الجهد في نفس العمل أو بسبب إضافة فرص هامة خاصة في ظل المخاطر المرتفعة وحالات عدم التعيين والتي تتعلق بتكنولوجية السوق والتمويل...²

ان المعيار الشائع في تخصيص الموارد المالية للبحث والتطوير هو نسبة من رقم الأعمال، وتحدد النسبة بناء على معطيات إحصائية من تقارير النشاط السنوي للمنافسين، والمعايير والمقاييس المطبقة في مختلف قطاعات وفروع الصناعة محل البحث والتطوير³، ومن بين النقاط التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اعداد موازنة البحث والتطوير النقاط التالية:⁴

- تحديد التقديرات باستشارة جميع الأطراف المعنية.
- اعداد موازنات جزئية حسب تقسيمات مشاريع البحث والتطوير المرتبطة ببعضها البعض..
- مراعات إمكانية تقييم الأداء وتحديد الفروقات والانحرافات بين النفقات الفعلية والنفقات المعيارية عند كل مرحلة من مراحل الموازنة.

ان نجاح عمليات البحث والتطوير في تحقيق ابتكارات تكنولوجية تدعم الميزة التنافسية بالمؤسسات مرهون بالنظام الكلي لانتقال المعلومة من والى المؤسسة، ومدى سرعة هذه الأخيرة على الاستجابة للمعطيات المتجددة، خاصة تلك المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة، كما أن لجهاز الاتصالات الداخلي دور مهم في إنجاح عمليات البحث والتطوير اذ يجب أن تكون وحدات البحث والتطوير على اتصال مباشر بمصلحة الإنتاج والتسويق.

ثالثا: أهمية حماية مخرجات أنشطة البحث والتطوير مخرجات أنشطة البحث والتطوير قد تحقق الريادة للمؤسسة من خلال منتجات وأساليب عمل وتقنيات إنتاجية مبتكرة، كما سبقت الإشارة بإمكان المؤسسة المبتكرة أن تكون المحتر لل سوق أي لها حرية اللعب على هامش الربح كما تريد ما دام السوق لها

¹ - Alidou Oued Raogo, Innovation, compétitivité et croissance des PME :Expérience de Deux entreprise secteur Biotechnologique au Quebec, 5eme congrès international de L'Académie de L'entrepreneuriat, innovation et évolution pratiques en entrepreneuriales, Sherbrooke 2007, P05.

² عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 37.

³ Taondeau Jean Claude, « Recherche et developpement », Paris : Vubert, 1994, p 67.

⁴ أوكيل محمد سعيد، 1994، مرجع سابق، ص 95.

فقط وذلك على المدى القصير، على المدى المتوسط والطويل تتراجع فوائد المؤسسة من ما تجنيه من ابتكاراتها وذلك بسبب انتقال أو تسرب التقنية المعتمدة في الإنتاج الى خارج المؤسسة بنفس القطاع أو الى قطاعات أخرى، هذا التسرب يأخذ شكلية اما غير قانون وهو التقليد والسرقة ويمكن تفاديه عن طريق حصول المؤسسة على براءة الاختراع أو حقوق الملكية الصناعية، أو عن طريق رخص الامتياز... وغيرها من أساليب الحماية، قد تنتشر ابتكارات المؤسسة عن طريق ما يسمى التبادل أو الانتشار المعرفي .

لكن هناك أبحاث ودراسات أكدت أن تمتع المؤسسة بحقوق الملكية الصناعية غير كافي لحماية ابتكاراتها التكنولوجية من التقليد، فدراسة قام بها الباحثان Winter وLavin Nelson من جامعة Yall بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1984، التي شملت 1000 مسئول عن وظيفة البحث والتطوير ل 130 قطاع صناعي، حيث توصل الدراسة الى أن فعالية نظام براءات الاختراع محدودة جدا في حماية الابتكارات التكنولوجية للمؤسسات، وخلصت الى ما يلي: ¹

- عدم اعتبار براءة الاختراع الوسيلة الوحيدة للحماية، بل هناك وسائل أخرى لها دور كبير في المساهمة في الحماية منها: التصنيع، التفوق التقني، والقدرة على الاستفادة من منحى التجربة أو الخبرة، قوى ومجهودات البيع.
 - وسائل حماية الملكية الصناعية، خاصة براءات الاختراع فعاليتها محدودة بالنسبة للابتكارات التكنولوجية في أساليب الإنتاج مقارنة بالابتكارات التكنولوجية للمنتج، في حين السرية في التصنيع لها دور بارز وفعال في حماية الابتكارات التكنولوجية في أساليب الإنتاج.
 - وجود اختلاف كبير في وسائل حماية الابتكارات التكنولوجية بين الصناعات، حيث أنواع قليلة من الصناعات التي تعتبر براءات الاختراع وتعتمد عليها كوسيلة جيدة للحماية منتجاتها وتعمل على الحد من التقليد، وتمثلت هذه الصناعات في صناعة الأدوية وكيمائيات العضوية (خاصة فيما تعلق بابتكارات التكنولوجية للمنتج)، أما غالبية الصناعات فتلجأ الى أساليب أخرى منها التفوق التكنولوجي للرائد والاستفادة من منحى التجربة في حماية إبداعاتها التكنولوجية.
- يمكن عرض مختلف وسائل الحماية المطبقة في بعض أنواع الصناعات لحماية الابتكارات التكنولوجية من خلال الجدول الموالي:

¹Christian Le Bas, Op.Cit. pp 31.32.

الجدول رقم (3-02): الوسائل الأكثر استعمالا في حماية الابتكارات التكنولوجية

الصناعات	المنتجات	أساليب الانتاج
الورق والورق المقوى	SS	LC
الكيمياء المعدنية	LT	LT
الكيمياء العضوية	B	S
الأدوية الصيدلانية	B	B
مواد التجميل	LT	LT
مواد بلاستيكية	SS	LT
منتجات بلاستيكية	SS	LC
تكرير البترول	SS	LC
منتجات متعلقة بصناعة الحديد	SS	LC
وسائل وأدوات السحب	LT	LT
المحركات والمولدات	SS	LT
المعلوماتية	LT	LT
وسائل الاتصال	SS	LT
السيارات	LT	LC
الملاحة الجوية والطيران	LT	LT
أدوات وعتاد القياس	SS	LT/LC
الأدوات والعتاد الطبي	SS	LT

Source : Université de Yalle (Etats Unis) Cite par Christain Le Bas, op.cit,p 32.

حيث: (B) : براءة اختراع، (S) : سر التصنيع، (LT) : تفوق تكنولوجي للرائد في الصناعة، (LC): الاستفادة من منحنى التجربة (تخفيض في تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة من خلال معرفة كيفية العمل)، (SS) : مجهودات وقوى البيع.

المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال ابتكار منتج

يرى Clarry أن سياسة الابتكار بالمؤسسات تلعب دورا كبيرا في تحقيق تواصل الميزة التنافسية، وذلك بسبب شدة المنافسة والتغيير في حاجات المستهلك فإن بقاء المؤسسة في الأجل الطويل يعتمد

بالأساس على دراستها في تطوير المنتجات الجديدة أو أساليب عمل متطورة أو أنشطة أخرى سطحية.¹

توصل المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي الى ابتكار منتج جديد يعد سبقا وفرصة مهمة جدا لاحتكار السوق ، إلا أن هذه الفرصة محفوفة بالمخاطر قد لا يتقبل الزبون هذا المنتج، أو لن يكون بإمكان المؤسسة خلق سوق جديدة لها، بالإضافة الى خطر التقليد، لذلك على المؤسسة بذل جهود عدة على عدة مستويات من النشاط حتى تتمكن تحول منتجها المبتكر الى ميزة تنافسية ينمي نصيبها من السوق المستهدفة، ويمكن تبين أثر ابتكار المنتج في خلق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أثره على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية.

أولاً: أثر المنتج المبتكر على المصادر الداخلية للمؤسسة

1. أثر المنتج المبتكر على الموارد الملموسة

يظهر أثر المنتج المبتكر على الموارد الملموسة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- إذا كان ابتكار تكنولوجي جذري، ذلك يتطلب معدات انتاج جديدة متطورة تتناسب وخصائص المنتج الجديد، الأمر الذي يتطلب توفير موارد مالية كبيرة، في حين لو تطلب الأمر تجديد جزئي فقط للمعدات فلن تكلف الكثير وهي الوضعية الأكثر تناسبا وم ص م حتى تحقق ميزة تنافسية وفق ابتكار تكنولوجي جذري يتوافق والقدرات المحدودة لهذه المؤسسات.
- إذا كان ابتكار تكنولوجي جزئي، في هذه الحالة ستعمل المؤسسة على تحسين وتطوير بعض أجزاء سلسلة الإنتاج أي زيادة بسيطة في التكاليف، لذلك فإن م ص م عادة ما تعتمد الابتكار الجزئي بشكل متكرر حتى تنمي أو تحافظ على مكانتها السوقية.

2. أثر المنتج المبتكر على الموارد غير الملموسة

يظهر أثر المنتج المبتكر على الموارد غير الملموسة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- **التأثير على الجودة:** حتى تحسن المؤسسة من صورتها وسمعتها في أذهان المستهلكين عليها وباستمرار الرفع من جودة منتجاتها حسب تطلعاتهم ورغباتهم، وذلك ما أكدته كل من Collier وEvans.
- **التأثير على المعلومة :** حتى تواكب المؤسسة كل المستجدات على مستوى السوق يجب أن تحرص على دعم مخزونها المعرفي بجمع المعلومات البيانات واستغلالها بما يخدم أهدافها .
- **التأثير على التكنولوجيا:** ابتكار منتج جديد يلزم المؤسسة أن تكون على اطلاع دائم بكل ما هو تقنيات وتكنولوجيات حديثة، حتى تسبق منافسيها بخطوة والوقت هنا يعد الفاصل في كسب أكبر عدد من المستهلكين.

¹ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 349.

• **التأثير على عملية التسليم:** أكد كل من Ritman وKrajewsky أن سرعة المؤسسة في تقديم منتج جديد يعد ميزة تنافسية هامة، وهو ما أوضحه Radford وNoor من قبل حيث أوضح أن المؤسسات التي تتمكن من انتاج منتجات جديدة وتسلمها الى الزبائن بشكل أسرع من منافسيها ستحصل على حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقق ميزة تنافسية¹، ونفس الشيء بالنسبة للدراسة التي قام بها Wheetwright وSasser والتي أكد من خلالها على ضرورة تقليص المؤسسة للفترة اللازمة لتصميم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية لتسليمها للزبائن في الوقت المحدد لهم كفرصة للتغلب على المنافسين في السوق، فعدى اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية وهي المنتج المبتكر يمكنها أن تضيف ميزة تنافسية أخرى تدعم مركزها التنافسي وهي ميزة السرعة وكسب الوقت.

• **التأثير على خاصية المرونة:** يرى Dillworth بأن قيام المؤسسة بإجراء تحسينات على المنتجات الحالية، وتصميم منتجات جديدة مما يساهم في الاستجابة السريعة وبالتالي يعزز ميزتها التنافسية².

3. **أثر المنتج المبتكر على الموارد البشرية:** اعتماد المؤسسة الابتكار التكنولوجي الجذري أو الجزئي على المدى المتوسط والطويل يكسب طاقم عملها المهارة والخبرة والمرونة على تعلم واستيعاب كل التقنية حديث ومتطورة، هذه الخبرات تسهل عملية الابتكار بشكل مستمر ومتجدد، وبالتالي تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية تدعم مركزها التنافسي بالإضافة الى المنتج المبتكر طاقم عمل ماهر ومتطور.

ثانيا: أثر المنتج المبتكر على المصادر الخارجية للمؤسسة

سبق وأشرنا الى الأثر الذي يتركه من الابتكار التكنولوجي على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، إذ يظهر هذا الأثر من خلال رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة وحجم المبيعات بالإضافة الى نصيبها من السوق المستهدفة. على سبيل المثال الاستراتيجية التنافسية التي اعتمدتها مؤسسة ورود الجزائرية لصناعة العطور خلال الفترة الممتدة من 2001 الى غاية 2005، استراتيجية التمييز في سنة 2002 انخفض رقم أعمال المؤسسة مقارنة بسنة 2001 والسبب راجع لدخول منتجات مستوردة بكمية كبيرة، ثم أخذ رقم الأعمال في الارتفاع ليصل الحد الأقصى سنة 2005 بزيادة قدرة ب 68.13% مقارنة بسنة 2001، وذلك بسبب تبني المؤسسة استراتيجية الابتكار التكنولوجي في المنتج، وتطور رقم الأعمال بهذه الصورة يترجم توافق ابتكارات المؤسسة واحتياجات ورغبات زبائنها، أي أن استراتيجية التمييز التي اعتمدتها المؤسسة بابتكار منتجات جديدة نجحت وأعطت ثمارها³.

¹ أكرم أحمد الطويل و رغد إبراهيم إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 281-282.

² نفس المرجع، ص 282.

³ عبد الرؤوف حجاج و مسعود صديقي، " دور ابداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور -" مجلة الباحث، العدد 13، الجزائر، 2013، ص 70.

ان توصل المؤسسة الى منتج مبتكر يعزز مكانتها السوقية ويكسبها شريحة جديدة من المستهلكين، وبذلك يصبح هذا المنتج الميزة الفريدة التي تتمتع بها هذه المؤسسة وتجاوب بها منافسيها على المدى القصير وعلى المدى المتوسط، يمكنها أن تستفيد من نفس المنتج حتى بعد تقليده وظهور منتجات منافسة له، من خلال تحسين مكوناته وتطويرها ومع الاستفادة من وفورات الحجم في خفض السعر، كل هذا سيدعم الاستراتيجية التنافسية التي تنتهجها المؤسسة سواءا بتميز المنتج أو بالتكلفة المنخفضة والمنتج المبتكر يدعم بالأساس استراتيجية التكلفة الأقل .

أكدت دراسة قام بها Vonderembse وWhite أن لنتائج تصميم منتج مبتكر جديد وتطوير منتج حالي تأثير في التكلفة، إذ يتم تحديد الاستثمارات المطلوبة، وكمية الموارد الأولية وتكاليف اليد العاملة، ويمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية إذا قدمت منتجا بتكاليف كلية أقل من المنافسين.

ثالثا: المنتج المبتكر مصدر للميزة تنافسية دائمة

إن التحدي الأساس لكل مؤسسة مبتكرة هو كيف تنمي قدراتها من أجل بناء ميزات تنافسية دائمة، وتترك الإدارة أكثر من أي وقت مضى، أن بناء استراتيجية تنافسية هو الأسلوب الذي يجب اعتماده في اقتحام الأسواق وتقديم ميزات ومنافع أعلى للعملاء تجعلهم ينصرفون عن المنافسين، ويحقق للمنظمة السبق والسيطرة في السوق،¹ مثال حذاء trailrunning لشركة Salomon وهو حذاء خاص بالتضاريس الوعرة في بداية الأمر المنتج سخر منه العديد من المنافسين إلا أنه تم بيع ثلاثة ملايين زوج من هذا الحذاء خلال خمسة سنوات، فعلى الرغم من التقنية البسيطة المعتمدة في إنتاجه إلا أنه كان ابتكار تحصل Salomon على براءته، و كون المنتج المبتكر لم يتطلب استثمارات مكلفة على مستوى خلية البحث والتطوير استطاعت المؤسسة أن تحقق هامش ربح مهم جدا، وفي الوقت الذي لازال الحذاء يحقق أرباحا طائلة ابتكرت المؤسسة حذاء محسن مختلط خاص بالمشي والجري معا، وبعدها خلال سنة 2011، ابتكرت حذاء متعدد الميزات يمكن الاستفادة منه مهما كانت طبيعة الأرضية، عمليات الابتكار والتحسين المستمرة على المنتجات المبتكرة مكنت الشركة Salomon من التحكم بشكل أفضل في السوق والاستمرارية في امتلاك ميزة تنافسية دائمة، ففي الوقت الذي يطلق فيه المنافس المنتج المقلد تسبقه المؤسسة بآخر مبتكر أو محسن.²

¹ دكتور علي السلمي، "الإدارة في عصر المعرفة و العولمة"، سما للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 201.

² Benoit sarazin, "7 conseils pour créer un avantage concurrentiel par l'innovation de rupture (2/4)", article online vue sur <http://benoitsarazin.com> , consulter le 31/01/2018.

تبرز أهمية الميزة التنافسية المستدام كونها مؤشر أو خاصية جد معبرة على نجاح المؤسسة في تميزها بإيجاد منتجات جديدة أو مستحدثة يصعب تقليدها، إلا أنه وحتى تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية يبقى الأمر مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تجاوز العوامل التالية:¹

• **عوائق التقليد:**

من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية، تحقق أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعارف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، ومن هنا يمكن القول بأنه إذا نجح المنافسون في تقليد الكفاءات في وقت وجيز، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

إنه لمن الأهمية بما كان أن نؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن تقليدها، والعامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن صورتها لدى الزبائن، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون.

✓ **تقليد الموارد :**

بصفة عامة يمكن القول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها، تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية، مثل المباني والتجهيزات، لكون هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن اقتنائها، في حين نجد أن الموارد المعنوية هي أكثر صعوبة من حيث المحاكات، ويتجسد ذلك من خلال الماركة، الاسم التجاري، المهارات، فالاسم التجاري لا يمكن محاكاته لأن القانون يحول دون ذلك، كما أن المهارات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية لا يمكن تقليدها بسهولة، أما فيما يخص المهارة التقنية، فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن يؤدي الى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكات والتقليد.

✓ **تقليد القدرات :**

تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد، وهذا راجع الى كون قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات أو العمليات التي يجري ادارتها داخل المؤسسة، لذا من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات وإدراك مغزاها.

¹ شارلز و جاريث جونز، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد و عبد المتعال و محمد سيد أحمد، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص ص 218-220.

إن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون عمليات التقليد، فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المؤسسة والوقوف على كيفية إدارتها، من خلال تعيين أشخاص يقومون بالتجسس الصناعي، إلا أنه نادراً ما تكمن قدرات المؤسسة في شخص واحد، إذ أنه نتاج تفاعل عدد من الأفراد يعملون في بيئة تنظيمية منفردة، الأمر الذي يجعل تقليد قدرات المؤسسة هذه الطريقة في غاية الصعوبة.

يقترح مايكل وروبرت فيشر إطار مفاهيمي لتحليل المصادر الدائمة للميزة التنافسية من خلال المنتجات الجديدة المبتكرة، وهي تقيم كل العناصر المتعلقة بالاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة لطرح منتجات جديدة في السوق خاصة من حيث درجة قابلية تقليد هذا المنتج من طرف المنافسين، فكلما كان المنتج المبتكر أقل قابلية للتقليد، كلما كانت الأرباح التي يولدها أكثر، ويشير الباحثان أنه بإمكان المؤسسة المبتكرة أن تستفيد أكثر من عوائد منتجاتها المبتكرة إذا ما عملت بشكل منظم ومركز على تطوير مواردها وابتكار منتجات جديدة بشكل دوري مستمر.¹

المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال ابتكار عملية

لابتكار العملية الأثر المباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة، وسنبين ذلك من خلال توضيح العلاقة بين ابتكار العملية والمصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية، بالإضافة إلى الإجابة على التساؤل هل بإمكان المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية دائمة من خلال ابتكار العملية؟

أولاً: أثر ابتكار العملية على المصادر الداخلية للمؤسسة

اعتماد المؤسسة ابتكار العملية يؤثر ويتأثر بالمصادر المؤسسة الداخلية لميزتها التنافسية، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

1. أثر ابتكار العملية على الموارد الملموسة :

تتوفر المؤسسة على ثلاثة أنواع من الموارد الرئيسية المواد الأولية والمالية ومعدات الإنتاج، ويتبين أثر ابتكار العملية على هذه الموارد كالتالي:²

• أثر ابتكار العملية على المواد الأولية:

¹Michael W.LawlessRobertJ.Fisher,"Sources of durable competitive advantage in new products", [Journal of Product Innovation Management](#),Volume 7, Issue 1, March 1990, p.p 35-44

²— Paul Miller, stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod,paris, 2011,p11.

إن أثر ابتكار العملية على المواد الأولية يكون بدرجة أقل من أثر ابداع المنتج، ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية بينما التغيير يكون على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أحد المستويات الأخرى. في بعض الحالات التغيير الذي يطال عمليات الإنتاج يتطلب نفس المواد الأولية ولكن بجودة أعلى من سابقتها، وذلك حتى تتناسب وطبيعة الابتكار التقني الجديد، لذلك المؤسسة التي تعتمد ابتكار العملية تضطر الى تغيير مصادر موادها الأولية للحصول على الأجود والأفضل، وبذلك تضمن فعالية ابتكاراتها العملية وتقدم منتج محسن ومعدل بتكلفة أقل وفي الوقت المحدد وبجودة ترتقي الى تطلعات زبائنهم.

• أثر ابتكار العملية على معدات الإنتاج:

يؤثر ابتكار العملية على معدات الإنتاج بشكل كبير، مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاجية جديدة أو عن طريق كراءها أو شراءها، وهذا يتوقف حسب الإمكانيات المالية للمؤسسة.

• أثر ابتكار العملية على الموارد المالية:

تتميز الموارد المالية المطلوبة للقيام بابتكارات في العملية الإنتاجية بأنها ليست كبيرة مقارنة بتلك التي يحتاجها ابتكار المنتج.¹ مع استثناء الصناعات التي تتطلب تكنولوجيا متطور هنا الأمر مختلف فالتقنيات المتطورة تستنزف من موارد المؤسسة المالية الكثير مع إضافة خطورة تقادم هذه التقنية، لذلك الكثير من المؤسسات تلجأ الى استعارة وتأجير هذه التقنيات، دون اهمال فاتورة تكاليف تدريب وتكوين العمال على هذه التقنية الحديثة وهنا تصبح تكاليف ابتكار العملية مرتفعة فتأثر بشكل مباشر على سعر الوحدة وبالتالي يفقد المنتج ميزة تنافسية جد مهمة وهي السعر الأقل مقارنة بالمنافسين.

2. أثر ابتكار العملية على الموارد غير الملموسة :

يمكن ابراز أثر ابتكار العملية على الموارد غير الملموسة من خلال النقاط التالية:

• أثر ابتكار العملية على الجودة:

يعد ابتكار العملية من المدخلات ذات الأثر الكبير على جودة المنتجات، فالابتكار المتجدد والمستمر الذي يمس العملية الإنتاجية سواءا بشكل جزئي أو جذري سوف يؤدي الى تحسين وتطوير مواصفات منتجات المؤسسة، وبالتالي ستكون للعملية الأثر الإيجابي على جودة المنتج، لكن العكس ليس بالضرورة فتحسين جودة المنتج ليس بالضرورة يتطلب ابتكار العملية.

• أثر ابتكار العملية على التكنولوجيا:

¹– Hocine Rahim, "Management de Savoir et stratégie d innovation dans les pme Algériennes", revue économie et management . Université Aboubakr Belkaid .Tlemcen .N°03Mars 2004, p242.

ابتكار العملية هو تغيير جزئي أو جذري في تقنية عمل السلسلة الإنتاجية للمؤسسة، لذلك على القائمين بالمؤسسة أن يكونوا على دراية مستمرة بالمستجدات والتطورات التقنية التي تخدم نشاط المؤسسة، واعتماد المؤسسة ابتكار العملية بشكل متكرر يكسبها تراكم معرفي تكنولوجي الذي بدوره يساعد على تمكن العمال من التقنيات الجديدة، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على مخرجات المؤسسة.

• أثر ابتكار العملية على الكفاءات:

يتميز العصر الحالي بزيادة اهتمام المؤسسة بالكفاءات البشرية، وذلك كون الابتكار يتطلب ضرورة وجود كفاءات وأصحاب خبرات وإنتاجية عالية، وبشكل متميز مع توفير الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات.¹ تطرق Marchesnay Michel الى ضرورة الاهتمام بتكوين الكفاءات لتنمية المؤسسات التي تقدم ابتكارات في العملية أو طرق الإنتاج، باعتباره أحد أشكال ابتكار العملية،² كما أن هناك من يرى من الضرورة إيجاد تنظيم ابتكارات قادرة على الاستجابة لمتطلبات تسيير الكفاءات الحالية والقدرات المستقبلية.³

مما سبق نلاحظ أن نلاحظ أنه حتى تتم استراتيجية ابتكار العملية بشكل ناجح وفعال لابد من توفر مجموعة من مكتسبات لدى المؤسسة وبالأخص طاقم العمل الذي يجب أن يكون على دراية وتمكن بالتقنيات الحديثة، لذلك على المؤسسة التي تضع الابتكار العملية استراتيجية لها أن توظف عمال ذوي كفاءات عالية تتناسب وأهداف المؤسسة المستقبلية، لذلك بالنسبة للم ص م لم يعد العمل بها يتطلب كفاءات بسيط مما سبق هذه المؤسسات لا يمكنها التخلف عن ركب المؤسسات المنافسة ومتطلبات عصر التقنية المتطورة، فعليها انقاء طاقم عمل يتميز بمرونة عالية للتكيف والتغيرات التقنية التي تمس عمليات الإنتاج.

ثانياً: أثر ابتكار العملية على المصادر الخارجية للمؤسسة

المصادر الخارجية للميزة التنافسية تتمثل في الاستراتيجيات التنافسية وهي:

1. ابتكار العملية واستراتيجية التكلفة الأقل:

إذا ما اعتمدت المؤسسة استراتيجية خفض التكلفة كاستراتيجية تنافسية لها يمكنها تبني ابتكار العملية للرفع من فعالية استراتيجيتها التنافسية، ويمكن إيضاح أثر ابتكار العملية على استراتيجية خفض التكلفة من خلال النقاط التالية:

¹ سالم سليمان محمد يحيى الصابر، عباس العامري و صالح حميد علي، ص53.

² – Michel Marchesnay, op.cit.; p76.

³ – wang,we-cheng,Linchien-Hung and chu, Ying-chien, "Types of competitive Advantage and Analysis",International journal of Business and management, Vol 06, N 05,May 2011,p04.

- إن المؤسسة التي تحقق ابتكار العملية تتميز بأنها تتحمل تكاليف انتاج أقل، وتحقق أرباح إضافية عند تصريف منتجاتها.¹
 - إن حذف خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية يؤدي الى تدنية التكاليف.²
2. ابتكار العملية واستراتيجية التميز:

اعتماد المؤسسة استراتيجية التميز سؤاء من خلال تميز منتجاتها بأحد الخواص التنافسية أو من خلال طرح منتج مبتكر متميز، يستوجب في كثير من الحالات ابتكار وتطوير عمليات الإنتاج الأمر الذي من شأنه تسهيل وتسريع عملية الإنتاج ككل، فابتكار طرق إنتاجية جديدة يضيف للمنتجات جودة وفعالية أكبر، ويضيف للمنتج مواصفات أكثر تناسبا ومتطلبات الزبائن سؤاء من ناحية الخصائص الأساسية للمنتج وحتى الشكل والتصميم الخارجي، وبالتالي العملية الجديدة المبتكرة سوف تفعل الاستراتيجية التميزية تدعم المركز التنافسي للمؤسسة بالسوق.

3. ابتكار العملية واستراتيجية التركيز:

المؤسسة التي تعتمد استراتيجية التركيز على تدنية التكاليف الابتكار التكنولوجي المناسب لذلك هو ابتكار العملية، في حين إذا تحولت استراتيجيتها التنافسية الى استراتيجية تركز على التميز فالابتكار التكنولوجي الأنسب ابتكار المنتج. هذا اذا اعتمد المؤسسة استراتيجية التركيز على أحد خصائص المنتج، كما يمكن ابتكار العملية المستمر المؤسسة من التركيز على شريحة معينة من الزبائن، وتتوافق استراتيجية التركيز وابتكار العملية إذا كانت المؤسسة خلال عملياتها الإنتاجية تعتمد كثافة تقنية عالية كصناعة الشرائح الالكترونية الخاصة بصناعة السيارات.

من خلال دراسة ميدانية أجريّة على عينة مكونة من 114 مؤسسة صغيرة ومتوسطة إيرانية ، تبين أنه على الرغم من أن الابتكار ليس له الكثير من المساهمة في تحقيق المزايا التنافسية، إلا أن الابتكار التكنولوجي في المنتج والعمليات والموارد له علاقة كبيرة بالميزة التنافسية، إذ كان لها لأثر الكبير على م ص م التي تتصور جوعاً لتحقيق النجاح والنمو والاستدامة.³

¹Sylvain Leneffe, "competition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont le cas d'Usinor", these de Doctorat en science de gestion (non publié), uiversité de marne –la vallee, France, 2001, p91

² Michel Marchesnay . Management Stratégique .Gyrolles. 2ème édition. 1995p.76

³ Amir Farhad Ebrahimi Seighalan, " Competitive Advantages through Innovation in SMEs in Iran", The International Journal Of Business & Management, ISSN 2321–8916, Vol 4 Issue 7, July, 2016, p38.

المبحث الثالث: محددات تنافسية م ص م في ظل الابتكار التكنولوجي

تنشط م ص م اليوم في بيئة تمتاز بأعلى درجات التنافسية، بيئة أعمال تحكمها العديد من المتغيرات، تعمل كلها حتى حكم عدم التأكد ولعل أهمها التغيرات التكنولوجية السريعة، وبالتالي أصبح العامل البشري لأي منظمة أعمال هو الفيصل في نجاح واستمراريتها، في ظل هذه التحديات التي تواجهها م ص م لابد عليها أن تعمل على مواكبة هذه التغيرات التكنولوجية وتكيفها بما يخدم أهدافها .

المطلب الأول: مدخلات الابتكار التكنولوجي بالم ص م

الابتكار في المنتجات من شأنه أن يمكن م ص م من الحفاظ على مركزها في السوق وعلى علاقاتها مع العملاء المهمين، في حين أن الابتكار في العمليات سيحسن من قدرتها التنافسية عن طريق خفض التكاليف الإنتاج وزيادة مرونة الجهاز الإنتاجي بالمؤسسة، وحتى تتم العملية الابتكارية بشكل يتناسب وامكانيات م ص م يجب أن تهتم هذه الأخيرة بجملة من المدخلات التي تشكل القاعدة التي ينطلق منها كل مشروع ابتكاري الى أرض الواقع.

أولا : التراكم المعرفي

اعتبر Moguerou Philippe أن التراكم المعرفي من العناصر الضرورية والحاسمة للنهوض بالابتكار، مشيراً لها بضرورة توظيف المؤسسات للشباب الحاصلين على الشهادات العليا¹، وأضاف RchelLevy أن مكانة الجامعة تزداد أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، إذ رأى أنه من الضروري أن تنتج الجامعة معارف جديدة ضرورية للمجتمع، كما قام بتحديد العلاقة بين العلم والصناعة، وأقر بأنها تؤدي الى الابتكار².

إذا كان على م ص م أن تبتكر تكنولوجياً، فيجب أن يكون لها كفاءات تكنولوجية داخلية في شكل رواد أعمال مؤهلين تقنياً بأفكار مبتكرة وموظفين ذوي مهارة فنية وبالمثل، يجب أن يكون هناك طلب في السوق على المنتجات المبتكرة في شكل طلب واضح من جانب العملاء أو فرص سوقية ضمنية.

تمر حياة المؤسسة المبتكرة على عدة مراحل، المرحلة الأولى مجموعة من المنتجات المبتكرة والمحسنة وخلال هذه المرحلة على المؤسسة انشاء وحدات انتاج جديدة أو معدلة، بعدها المؤسسة

¹– PHILIPPE MOGUEROU, Les évolutions du système d'innovation et le marché du travail des jeunes scientifiques, Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Doctorat, Université de BOURGOGNE, 2004, p 574.

²– RCHEL LEVY, La place de la recherche universitaire dans le système de l'innovation, Thèse Présentée en vue de l'obtention du titre de Doctorat, Université de strasbourg, 2005, p 13.

تدخل مرحلة التعايش مع مشاريعها المبتكرة وخلال هذه المرحلة يتم استحداث وظائف ادارية جديدة كمنصب مدير المنتج أو مدير العملية، بالإضافة الى انشاء أقسام تسويقية جديدة، كما أن خط الانتاج يدعم بمهارات جديدة لها القدرة على تحسين جودة المنتجات، في المرحلة الثالثة والأخيرة تصبح المؤسسة ككل تنشط وفق ثقافة الابتكار والتطوير، أي أن المؤسسة بمرور الزمن ستتمكن من انشاء قاعدة بيانات ومخزون معرفي يكون نقطة انطلاق عمليات بحث وتطوير جديدة.

ثانياً: مهارات طاقم العمل تتعدد المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات الاقتصادية بين كبيرة وصغيرة ومتوسطة ومصغرة من دولة الى أخرى، وذلك لعدة اعتبارات أهمها درجة نمو وتطور الوضع الاقتصادي بالدولة بالإضافة الى طبيعة نسيجها المؤسسي وخصوصية الصناعات الأكثر انتشاراً بها، ولكن المعيار الأكثر انتشاراً (ولا يمكن اعتماده بشكل منفرد) هو معيار العمالة، كون نجاح المؤسسة واستمراريتها مرهون في كثير من الأحيان بمدى تطابق مميزات نشاط المؤسسة وخصائص عمالها، فعلى غرار الأهمية البالغة للدور الرئيسي للمدير الرائد للمؤسسة ص م يمكن إهمال الدور البالغ الأهمية لكل فرد من أفراد طاقم العمل بالمؤسسة، ففي حالات الاستراتيجيات التنافسية التي قد تتبناها م ص م لاخترق أسواق معينة، يتعين على رائد المؤسسة أن يوظف يد عاملة بمؤهلات تدعم استراتيجيته العامة، وإذا ما اعتمد رائد الم ص م الابتكار التكنولوجي كميزة للتفوق على غيره من المنافسين لا بد وأن يكون عمال م ص م المبتكرة هذه يتمتعون بجملة من المميزات تجعل من كل عامل على دراية وتمكن من أداء مهامه بفعالية تضمن إلى حد بعيد نجاح المؤسسة في تحقيق ابتكاراتها بتميز عال، ويمكن تلخيص مهارات فريق العمل بالم ص م في ما يلي: ¹

✓ التعاون:

يتميز عضو الفريق الناجح بقدرته على العمل مع الآخرين والتعاون معهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يقدم يد العون للأشخاص الذين يحتاجون الى المساعدة، ويشارك آراءه بفعالية مع الآخرين، كما أنه يعمل على رفع معنويات فريق العمل دائماً، فهذه الشريحة من الموظفين يبدون اهتماماً كبيراً بالعمل الجماعي، فالهدف الأساسي من التعاون بالنسبة اليهم هو تحقيق أفضل النتائج لفريقهم، وهذه صفة جيدة، اذ أشار مؤشر بيت.كوم لفرص العمل في الشرق الأوسط، يوليو 2014، الى أن 49% من أصحاب العمل في المنطقة يبحثون عن المرشحين المتعاونين، والمرنين والذين يعملون جيداً ضمن الفريق الواحد.

✓ روح المبادرة:

¹ Meghan Biro, "Qualifications of excellence team ", <https://www.forbesmiddleeast.com>,
consulter le 24/04/2018.

تعد المبادرة والمشاركة الفعالة في مكان العمل من أهم عناصر النجاح، إذ يتعين على كل فرد في فريق العمل المساهمة في العمل الجماعي وتحمل مسؤولية أفعاله وقراراته، ويتميز عضو الفريق الناجح بقدرته على تقديم أفكار بناءة وحلول متميزة للمشاكل التي يواجهها فريقه، هذا بالإضافة إلى المشاركة بمهاراته وخبرته في تنفيذ المشاريع التي تتطلب العمل الجماعي.

✓ التواصل مع الآخرين:

تعد مهارات التواصل مهمة إلى حد كبير، فقد أشار [مؤشر بيت.كوم لفرص العمل في الشرق الأوسط](#) إلى أن أكثر المهارات طلباً بالنسبة إلى 62% من أصحاب العمل في المنطقة هي مهارات التواصل الجيدة في اللغتين العربية والانجليزية، ومهارات الاستماع الجيدة، هذا بالإضافة إلى القدرة على التعبير عن الآراء والأفكار والتواصل بفعالية مع الآخرين والتأثير عليهم، ويتمتع هؤلاء الأشخاص عادة بثقة عالية، فهم يتميزون بقدرتهم على مشاركة أفكارهم وآرائهم بفعالية مع الآخرين ومناقشتها بطريقة مهنية وبناءة.

✓ الموهبة:

لا بديل عن الموهبة، فالموظفون الموهوبون يأتون بالأفكار المبتكرة والتفاني ويلهمون الآخرين في المؤسسة، إن الموهبة هي روح كل مؤسسة عظيمة، ولذا على رائد المؤسسة المبتكرة أن يتعلم كيفية استكشاف المواهب، فعليه البحث عن موظفين كانوا قد حققوا إنجازات عظيمة، حتى ولو لم تكن هذه الإنجازات ذات علاقة مباشرة بعمل مؤسستك.

✓ الشغف:

فالشغف يضمن الوصول إلى إنجازات عظيمة، لذلك يجب انتقاء أفراد يتمتعون بالشغف وحب العمل الجاد، حيث أنهم سيبتون روح الطموح والإلهام في المؤسسة.

✓ السلوك الحسن:

الموظف ذو السلوك الحسن يرفع من معنويات الآخرين وينشر أجواءً من الحيوية بتهذيبه وشخصيته المحببة، وتعد هذه الصفة من أساسيات طاقم العمل المتميز، الموظفون ذوي السلوك الإيجابي يرحبون بفرص التعلم وهم حريصون على تطوير مهاراتهم بهدف تحسين مستوى أدائهم، فالموظف الواثق من نفسه وقدراته والذي يتمتع بشخصية محبة يستطيع نشر هذه الأخلاق الإيجابية في مكان العمل ورفع معنويات الموظفين الآخرين.

✓ القابلية للتطور:

بالنسبة لبعض الوظائف، وخصوصاً التقنية منها، فالمهارة هي المتطلب الأساسي والوحيد، إلا أنه يمكنك تطوير الموهبة عن طريق تدريب العمال، ولكن يجب أولاً البحث عن موظفين قابلين للتعلم

والتطور ولديهم قدرٌ جيّدٌ من الثقافة، وعلى هؤلاء الموظفين امتلاك القدرة على تعلّم أحدث المهارات بسرعةٍ كبيرة.

✓ الجدية:

المؤسسة العظيمة لا تعرف الراحة، وهي دائماً تعمل لتحقيق أعلى مستويات النجاح، وهذا يتطلب العمل الجادّ والمتواصل لذا، لا بد من توظيف أفراد يؤدّون أعمالهم على أتمّ وجه، حتى ولو كان ذلك يعني العمل الشاقّ في سبيل النجاح، إذ يجب خلق التناغم ما بين الموهبة والعزيمة لضرب أفضل الأمثلة في ثقافة المؤسسة المتميّزة.

ثالثاً: عمليات البحث والتطوير داخل م ص م

على الرغم من حقيقة أن م ص م لا تمثل سوى جزء صغير جداً من أنشطة البحث والتطوير الإجمالي للأعمال حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن مجموعة كبيرة من الأدلة تظهر أن هذه المؤسسات تساهم بشكل كبير في نظام الابتكار من خلال تقديم منتجات جديدة وتكييف المنتجات الحالية مع احتياجات العملاء.

أثبتت نتائج دراسة لـ SellamiMezghanniBasma وجود تناسب طردي بين الاستثمار في البحث والتطوير وأداء المؤسسة التنافسي، وفي إشارة من YutronicJorje يؤكد بأن البحث والتطوير النابع من المؤسسات الجامعية هو الذي يصنع الرهان الكبير في الدول المتقدمة¹، تعد أنشطة البحث والتطوير اللبنة الأولى لكل عملية ابتكار، وبما أن هذا الأخير أصبح الوجه الوحيد للميزة التنافسية، في عالم مصدر قوة الدول فيه نابع من قدرة مؤسساتها على التحكم ومواكبة التطورات التكنولوجية، وكل مؤسسة تعتمد البحث والتطوير تمثل تهديداً حقيقياً لنظيراتها.

ما يميز أنشطة البحث والتطوير هي التكلفة العالية، الأمر الذي يحبط عزيمة العديد من المستثمرين في م ص م، خاصة المؤسسات الناشئة منها، وفي نفس الوقت لا غنا عنها فهي البوابة الرئيسية حتى تمارس هذه المؤسسات الابتكار التكنولوجي بنجاح وتحقق التميز، لذلك الحل الوحيد أمام م ص م هي مراكز الدعم والمرافقة والاتفاقيات التعاونية مثل برنامج ميدا 1، وميدا 2 بالإضافة إلى مرافق النظام الوطني للابتكار وحاضنات الأعمال ومراكز التسهيل.

تمارس م ص م نشاطات البحث والتطوير لكن بطريقة تختلف عن ما يحدث بالمؤسسات الكبيرة الحجم، فإن لم تكن لها القدرة المالية والتقنية على تنفيذها تلجأ إلى مؤسسات أخرى أو إلى مراكز

¹ - JORJE YUTRONIC, La R&D à l'université, Des résultats prometteurs et de nouveaux défis, une approche régionale, Colloque mondial du Forum de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur, la recherche et la connaissance, du 29/11 au 01/12 2006, Paris, P 8.

البحث الحكومية أو الى حضائر الدعم الخاص بالقطاع الذي تنتمي اليه، كلا حسب قطاع النشاط وخصائص م ص م..

تساهم م ص م في العملية المبتكرة بطريقة مختلفة تماما، بالاعتماد على الحد الأدنى من البحث والتطوير الداخلي، كما بإمكان م ص م تحقيق منتجات مبتكرة باستخدام مدخلات غير R & D¹، لكن لا ينطبق الأمر على بعض القطاعات التي تطلب تكنولوجيا عالية والتي تعتمد بشكل مكثف على العلوم والمعارف، لهذا نجد معظم م ص م تعمل في بيئات التكنولوجيا المتوسطة إلى المنخفضة، وهذا يتفق مع طرح أن للابتكار مدخلات إلى غير متجانسة ولا تقتصر على الاستثمارات الرسمية في البحث والتطوير.

وفقا لدراسة ميدانية على م ص م مبتكرة فرنسية تبين أنه 75% من العينة يعد نشاط البحث والتطوير المصدر الرئيسي لابتكاراتها، 49% منها تمارس هذا النشاط داخليا أي بإمكاناتها الخاصة، و 27% منها اعتمد على مصادر خارجية كمراكز البحث والتطوير والمخابر، 17% الباقية اعتمد على مصادر مختلطة وجمعت بين ما تقوم به المؤسسة من بحث وتطوير داخليا واستفادت أيضا من جهات خارجية أخرى، فحتى تتمكن م ص م من الاستفادة من مزايا عمليات البحث والتطوير كان لابد عليها اقتناص كل الفرص المتاحة في البيئة التي تنشط بها، يبقى خيار المؤسسة حول ممارستها داخليا أو اللجوء الى جهات خارجية يتوقف على نوع الابتكار التكنولوجي الذي تمارسه المؤسسة، بالإضافة الى رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة ودرجة وحدة المنافسة في السوق الذي تنتمي اليه المؤسسة، كل هذه العوامل تأثر على قرار الاستثمار بالأنشطة البحث والتطوير.

من خلال نفس الدراسة أظهرت العينة أن م ص م التي ترغب اعتماد الابتكار التكنولوجي للمنتج تشجع ممارسة البحث والتطوير بنفسها، وكلما تطلبت العملية عمقا أكثر في الأبحاث وتفاصيل أدق وتقنيا تكنولوجية معقدة لجأت الى الجهات الخارجية².

الإشكالية الرئيسية ليست في قدرة م ص م على ممارسة نشاطات البحث والتطوير بل في قدرتها على جمع وتكوين تراكم معرفي وعلى قدرتها على كسب المهارات التقنية، وتكوين حلقات وصل مع مراكز التدريب ووسائط نقل التقنية .

المطلب الثاني: تمويل الابتكار التكنولوجي بالم ص م

¹ ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMEs THROUGH INNOVATION,"Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers, Organisation for Economic Co-operation and Development, Bologna, Italy, 14-15 June 2000, p20.

² Lhuillery Stéphane, Templé Philippe. L'organisation de la recherche et développement des PMI-PME. In: Economie et statistique, n°271-272, 1994. Les entreprises petites et moyennes : croissance et atouts. pp. 77-85;

حتى تحقق م ص م ابتكارات تكنولوجية تمر بعد مراحل في معظم الحالات تعد جد مكلفة، وعدم قدرة أصحاب م ص م على تغطية هذه التكاليف يزيد من معدل الخطر واحتمال فشل المشروع المبتكر في مراحله الأولى، لذلك وحتى تتجاوز م ص م هذه العقبة على صاحب المؤسسة البحث عن البدائل التمويلية المتاحة له والمفاضلة بينها واختيار الأفضل.

أولاً: مراحل تمويل م ص م مبتكرة لكل مشروع مهما كانت صفته والهدف منه فهو يمر بدورة حياة تتضمن عدة مراحل لكل مرحلة خصوصيتها ومعدل مخاطرة يرافقها، لكن هذه الأخيرة ترتفع إذا تعلق الأمر بالم ص م المبتكرة، وبالأخص إذا اعتبر التمويل عائق يحول دون استمرارية المشروع المبتكر.

الجدول رقم (3-03): مراحل تمويل المشروع المبتكر

	المرحلة المبكرة		مرحلة التوسع	المرحلة المتأخرة	
	البذرة	النشأة	التوسع	العبور	التخرج
أنشطة الشركة النموذجية	فكرة المنتج تحليل السوق فكرة المؤسسة	تأسيس المؤسسة تطوير المنتج فكرة التسويق	بداية الإنتاج الدخول الى السوق نمو التمويل	التحضير ل: الاكتتاب العام البيع للمستثمرين التقليديين	الاستحواذ من قبل الإدارة الحالية أو الخارجية

Source: C. K Volkman et al, entrepreneurship in a European Perspective, concepts for the creation and growth of new ventures, Wiesbaden: Gabler, 2010, p.293.

من الجدول السابق نستنتج المراحل التمويلية للم ص م مبتكرة كالتالي:

1. المرحلة الأولية "amorçage"

تعتبر المرحلة المنبع، وهي المرحلة التي تحتاج مجهودات أكثر في البحث والتطوير وأيضا في البحث على التمويل؛ خلالها عادة ما يكون التمويل تقليدي أو شخصي، حيث يمكن الاعتماد على الرأس المال الأولي أثناء هذه المرحلة من حياة المؤسسة¹.

في نفس الوقت، تعتبر هذه المرحلة أخطر مراحل حياة المؤسسة، خاصة من حيث التمويل، فقلة الموارد المالية تسمح بظهور ما يسمى " وادي الموت "، فعدم توفر التمويل بشكل والكم المناسب في

¹ Anne Bagard, Le financement de PME innovantes dans une économie mondialisée ou comment financer aujourd'hui notre avenir, mémoire de stage, finance d'entreprise et des marchés, 2012-2013, p.16

هذه المرحلة يمنح الكثيرين من المبتكرين من مواصلة عمليات ابتكارية يمكن أن تؤدي إلى منتجات ناجحة تجاريا. أما إذا تم تجاوز " وادي الموت " فإن آفاق التمويل تفتح أمام المؤسسة¹.

2. مرحلة النشأة "Start-up"

في هذه المرحلة يتم إنشاء المشروع المبتكر فعليا، ويمول بصفة أساسية عن طريق الأموال الخاصة للمبتكر، عائلته وأصدقائه، رواد الأعمال ورأس المال الأولي². خلال هذه المرحلة هيكل المؤسسة لا يزال خفيفا جدا وقابل للتغييرات سريعة وقابل للتكيف أكثر من أجل اغتنام الفرص التي سيتم تقديمها للمؤسسة، ويرتكز هيكل المؤسسة في هذه المرحلة حول مؤسس أو مؤسسي المشروع، ولكن من الضروري تشكيل أسس تقوم على تطوير هذا الهيكل بحيث يمكنها من أن تنمو بسرعة³.

وبمجرد أن تصل الشركة إلى هذا الإنجاز، فإنها تحتاج إلى حقنة جديدة لرأس المال، فضلا عن مواصلة جهودها في مجال البحث والتطوير، لكن اللجوء إلى الديون في هذه المرحلة لا يعد خيارا مناسباً لها بعد، بسبب عدم تماثل المعلومات، ومع ذلك يمكن لرأس مال المخاطر التدخل للتقليل من تباين المعلومات عن طريق استخدام أساليب مختلفة: دراسة جدوى شاملة للإمكانيات التجارية (وبالتالي العائد على الاستثمار) عن طريق خبراتها في المجالات التكنولوجية والإدارة والعمل عن كثب مع قادة هذه المؤسسات لتخطي هذه المرحلة الصعبة، وبالإضافة إلى المساهمة المالية، فإن صناديق رأس المال المخاطر تساهم أيضا في إدخال ملاحظات استراتيجية مع قدر من الأفكار المتميزة لدفع المنشأة نحو النجاح وإحراز أكبر العوائد.

وتشير الدراسات إلى أن العديد من المؤسسات الواعدة تنهار في هذه المرحلة، ليس بسبب نقص جاذبيتها في السوق المستهدف أو لعدم إمكانية التطبيق العملي لأفكارها، إنما بسبب نقص الموارد المالية أو تعثر المفاوضات التي يفرضها نظام رأس مال المخاطر، والتي يمكن أن تمتد لفترة زمنية طويلة، فمن بين كل المؤسسات الناشئة، لا ينجح أكثر من 10 إلى 15 في المائة في تأمين تمويل رأس مال المخاطر في هذه المرحلة المبكرة. وتضطر المؤسسات التي تفشل إما إلى تقليص حجمها أو إلى تطوير منتجات تقليدية من أجل استدامة وجودها، ولكن على حساب قدرتها على النمو والتي تصبح أقل جاذبية للمستثمر.

3. مرحلة الإطلاق "Lancement"

¹Cardullo, M, Technological Entrepreneurship :entreprise formation, Financing and Growth ; Research studies press Ltd, United Kingdom, 1999.

² شتون صونية، تحليل علاقة تمويل المؤسسات المبتكرة بالنمو الاقتصادي -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 99.

³ Anne Bagard, Op.cit, p.16

خلال هذه المرحلة لدينا منتج مبتكر يجب توجيهه الى السوق باستهداف المستهلك المبتكر بدرجة أولى، المستهلك الذي يوجه اهتمامه ورغبته إلى المنتج الجديد لأول مرة، وبما أن المؤسسة ليس لها أي منافسين في الوقت الحالي فإن تكاليف الإنتاج مرتفعة في هذه المرحلة (تكاليف البحث موزعة على كمية انتاج قليلة)، مما يجعل المنتج مكلفا إلى حد ما، خلال هذه المرحلة يجب على المؤسسة أن تستثمر بكثافة في الحملات الإعلانية¹.

4. مرحلة التوسع أو النمو "Croissance"

إن مرحلة التوسع هي مرحلة خطيرة بالنسبة لكل مؤسسة، فالمؤسسة في هذه المرحلة مطالبة بتسيير نموها الداخلي، بالإضافة إلى النمو الخارجي في ظل اشتداد المنافسة، وبالتالي تزيد حاجة المؤسسة إلى التمويل من أجل تطوير الحصة السوقية والحفاظ عليها، وفي هذا المستوى يمكن لصناديق رأس المال أن تتدخل في التمويل بعد أن يتم فحص حجم السوق المحتمل، وإذا كانت المؤسسة تحقق تدفقات نقدية موجبة يمكنها الاعتماد على القروض أيضا.

وبعد تأمين الموارد للمراحل السابقة، والانتهاء من مفاوضات نسب الملكية الجديدة، قد تزدهر المؤسسة الجديدة وتبدأ في الاستقرار، وبالتالي يصبح مستقبلها أكثر إشراقا من ذي قبل، ومع نموها تنمو قيمتها السوقية، أي قيمة مساهمات المالكين، عندئذ يكون رائد العمل وأصحاب حقوق الملكية قد أحرزوا وبنجاح ما يسمى بـ "الأرباح الرأسمالية".

5. مرحلة العبور "Transit"

إن الأرباح الرأسمالية التي تحدثنا عنها في المرحلة السابقة تظل حبرا على ورق إلى أن يتم بيع كل أو جزء من رأس مال المؤسسة عن طريق بيع الأسهم. وفي هذه الحالة، يحقق رائد العمل عائدا إيجابيا من كامل المغامرة. وبالتالي فإن المؤسسة سوف تبدأ في التحضير لعملية التخارج في هذه المرحلة.

إن بيع الأسهم أو ما يشار إليه أحيانا "استخراج الأموال" يتم بأحد الأسلوبين؛ الأول عن طريق الطرح الخاص، حيث يتم بيع الأسهم التي يملكها أصحاب الأسهم إلى مؤسسة محددة أو إلى مستثمرين، والثاني عن طريق الاكتتاب العام للمرة الأولى حيث يتم بيع هذه الأسهم في سوق الأوراق المالية إلى

¹ Anne Bagard .Le financement de PME innovantes dans une économie mondialisée ou comment financer aujourd'hui notre avenir .Op.cit, p.17

مستثمرين غير محددين، وعادة ما يتم ذلك في أسواق خاصة بالم ص م مثل Alternex في فرنسا وبورصة النيل في مصر¹.

6. مرحلة التخرج أو بعد الإنشاء "PostCréation"

هنا قد وصلت المؤسسة إلى مرحلة النضج، ويمكنها أن تندمج مع م ص م أخرى، ومع ذلك قد يكون هناك قصور من بعض الجهات الفاعلة في عملية التمويل، هذه الإخفاقات المحتملة للسوق تبرر تدخل السلطات العامة في تمويل المشاريع، بغض النظر عن تهيئة الظروف المواتية للاستثمار في البحث والتطوير والابتكار، يمكن للسلطات العامة أن تستخدم أنواع مختلفة من الأدوات: قروض ميسرة، المزايا الضريبية، إعانات في مجال رأس المال، وعادة ما تكون الموارد المالية الخارجية نادرة في المرحلة الأولى ومرحلة النشأة، إذ تعاني المشاريع المبتكرة حالات اختناق حادة في التمويل في هذه المراحل، ولهذا فقد وضعت بعض الدول أدوات للتخفيف من مشكلة التمويل الأولي للأنشطة المبتكرة الواعدة. ومن الأمثلة على ذلك برنامج Smallbusinessinnovation research في الولايات المتحدة الأمريكية.

ثانيا: قنوات تمويل م ص م المبتكرة

يعد التمويل أحد المحددات الرئيسية التي على أساسها يمكن التنبؤ بنجاح واستمرارية المؤسسة من عدمه، وبالنسبة م ص م التي تأسس لابتكارات تكنولوجية قد تغلق أبواب التمويل التقليدي في وجهها بسبب المخاطر المتعددة المرافقة لهذه المشاريع، لذلك على رائد الأعمال البحث عن بدائل تمويلي تغطي التكلفة العالية لعمليات البحث والتطوير وللتجهيزات التكنولوجية المتطورة اللازمة لعملية الابتكار.

تتعدد المصادر التمويلية للم ص م بين ما هو معروف تقليدي وما هو جديد مستحدث، وعلى رغم تنوع هذه المصادر إلا أن العديد من رواد م ص م لا يستطيعون الاستفادة منها، كون هذا النوع من المؤسسات يتميز بدرجات مخاطرة عالية، والقنوات التمويلية عادت ما تعتمد في تمويلها للمشاريع على التاريخ المحاسبي للمؤسسة وما تملكه من أصول الأمر الذي يصعب توفره في م ص م خاصة عند بداية نشاطها، لكن في الآونة الأخيرة أثبتت الم ص م المبتكرة مكانتها ضمن الشبكة المؤسسية بالعديد من دول العالم خاصة المتقدمة منها، وأصبح من الضروري الكشف عن مصادر تمويلية مستحدثة تتقاسم المخاطر وهذه المؤسسات.

1. التمويل عن طريق حقوق الملكية

¹ شتون صونية، تحليل علاقة تمويل المؤسسات المبتكرة بالنمو الاقتصادي -دراسة حالة الجزائر-، مرجع سابق،

ضمن هذه القناة التمويلية نجد القنوات الفرعية التي تنقسم عنها كالتالي:

• التمويل الذاتي (الخاص)

يلجأ أصحاب المؤسسات في المرحلة المبكرة من بدأ المشروع في معظم الحالات، إلى أموالهم الخاصة وما يقدمه أفراد الأسرة والأصدقاء، ويمكن أن يشمل ذلك تمويل الديون من خلال الإئتمان الشخصي الذي يحصل عليه المبتكر¹. لكن مع انطلاق المشروع وديمومته تصبح الإيرادات غير الموزعة من أرباح السنوات السابقة مصدرا من مصادر تمويل الابتكار.

بالرغم من أهمية أموال المؤسسين والشركاء، أفراد العائلة والأصدقاء والعمال في تمويل المؤسسات المبتكرة، إلا أنها غير كافية للاستجابة للاحتياجات المالية المرتفعة للمؤسسات المبتكرة التي تتسم بآفاق كبيرة في النمو، ولهذا وجب عليها اللجوء إلى مصادر أخرى.

• رأس مال المخاطر

كما عرفته الجمعية الأوروبية لرأس المال المخاطر: " هو كل رأس مال يوظف بواسطة وسيط مالي متخصص، في مشروعات خاصة ذات مخاطر مرتفعة تتميز باحتمال نمو قوي لها، لكنها لا تحقق في الحال بل على يقين الحصول على دخل أو التأكد من استرداد رأس المال في التاريخ المحدد وذلك هو مصدر المخاطر، أملا في الحصول على فائض قيمة قوي في المستقبل البعيد نسبيا، حال بيع حصة هذه المؤسسة بعد عدة سنوات²."

يعد رأس المال المخاطر تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى شركات رأس مال المخاطر، لكن التمويل هنا ليس فقط نقدي بل حتى بالمشاركة حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان لا المبلغ ولا العائد أي يخاطر بأمواله، لذلك هذا النوع من مصادر التمويل يتناسب وخصوصيات م ص م المبتكرة، إذ في هذا النوع من التمويل يتحمل الممول الخسارة جزئيا أو كليا على أن يكون مساهم في الإدارة المؤسسة، كما يعتبر رأس مال المخاطر تمويل مرافقا للمشروع طيلة دورة حياته، وهو ما يقتضي تقديم مخطط تنمية من طرف المؤسسة للممول³.

كأي مصدر تمويل، ينطوي رأس مال المخاطر على العديد من المزايا نذكر منها مايلي:

¹ مجلس التجارة والتنمية، الاستثمار في الابتكار من أجل التنمية، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مذكرة أعدتها أمانة الأونكتاد، جنيف، 2013، ص 6

² عبد الباسط وفاء، "مؤسسات رأس مل المخاطر و دورها في تدعيم المشروعات الناشئة"، دار النهضة العربية مطبعة الإسراء، الأردن، 2001، ص 4.

³ حسين رحيم، "التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية-حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول "تنافسية م ص م و تحولات المحيط"، جامعة بسكر، يومي 29 30 أكتوبر 2002، ص 53.

- هو مصدر تمويل مناسب للمؤسسات الحديثة المبتكرة أي في المرحلة التي تكون فيها المؤسسة غير قادرة على توليد أرباح، بالإضافة إلى التمويل يقدم الممول من خلاله الاستشارات الفنية والإدارية.
- يتقاسم الممول والمؤسسة المخاطر والأرباح بحكم الشراكة، للممول حق 15% إلى 30% من الأرباح، بالإضافة إلى 2.5% مقابل المصاريف الإدارية سنويا كما يتحمل جزء من الخسارة.
- بإمكان شركة رأس مال المخاطر توزيع تمويلاتها على عدة مشاريع مختلفة وبالتالي توزيع المخاطر.
- يتم التمويل على مراحل وليس دفعة واحدة، وعند بداية كل مرحلة يلجأ المستفيد من جديد إلى الممول وفي هذا ضمان لصدق المستثمر في عرض ما تم انجازه.
- على الرغم من المزايا التي يتمتع بها التمويل إلا أنه لا يخلو من العيوب حيث يمكن ذكر مايلي:¹
 - الحقوق المتولدة للمخاطر عن الشركة، كالتدخل في الإدارة واتخاذ القرارات.
 - يركز على الجدوى الاقتصادية للمشروع وربحيته وكفاءة الإدارة به.
 - في حالة نجاح المشروع على المؤسسة المستفيدة دفع مبالغ مرتفعة للمخاطرين.

لقد أسست أول شركة رأس مال مخاطر من طرف جورج دوريو للبحث والتطوير American Reaserch and development Corporation (ARDC). ومنذ ذلك الحين والتمويل برأس مال المخاطر يتضاعف حتى أصبحت استثمارات رأس مال المخاطر تمثل 21% من إجمالي الناتج المحلي الأمريكي. تتزايد أهمية رأس مال المخاطر بالنسبة م ص م المبتكرة مقارنة بالتكلفة المرتفعة للابتكار التكنولوجي للمنتج والعملية، هذا بالإضافة الى المخاطر العالية التي ينطوي عليها المشروع المبتكر تكنولوجيا، وبالأخص خطر تقادم التكنولوجيا المعتمدة، بالإضافة الى المخاطر التجارية والتنافسية.

• الأسواق المالية

يعد التمويل عن طريق الأسواق المالية من المصادر التمويلية المعتمدة في العدد من الدول، كون الأسواق المالية تمثل حيزا لتجميع المدخرات المحلية والدولية، كما أنها لا تقتصر فقط على تمويل الشركات الكبرى ذات رأس مال ضخمة، بل حتى م ص م وجدت لها مكانا في هذه الأسواق في شكل بورصات خاصة بها كما هو الحال في كوريا وفرنسا والبرازيل ومصر.

¹ عبد الله إبراهيم، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مواجهة مشكلة التمويل"، ورقة عمل قدمت في الملئقى الدولي حول "تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الشلف، خلال الفترة 17-18 أبريل 2006، ص 390.

يعتبر التمويل عن طريق الأسهم من أفضل طرق التمويل على الإطلاق، حيث تتيح أسواق الأوراق المالية للمؤسسات إمكانية جمع الأموال من خلال طرح الأسهم للاكتتاب، بالنسبة للم ص م عملية الاكتتاب تتم على مستوى السوق المالية الثانية وهي السوق المتخصصة في تداول أسهم م ص م الآخذة في النمو والغير مؤهلة للدخول الأسواق الرئيسية.¹ لقد بدأت عملية تأسيس أسواق مالية خاصة بالم ص م منذ عام 1971، حالياً يوجد في العالم أكثر من 37 سوق مالية خاصة بالم ص م، برأس مال تجاوز 4 تريليون دولار، أكثر من دولة لديها أكثر من سوق لتداول م ص م بعض هذه الأسواق تحقق عائد سنوي يزيد عن 50%.

تتيح البورصة الثانية فرصة كبيرة لرواد م ص م المبتكرة من الشباب وصغار المستثمرين للتوسع في مشاريعهم، وهي بديل جيد عن المصارف، فمن خلال الأسواق المالية يتحصلون على التمويل اللازم دون أن تضطر الى تدخل الغير في ادارتها كما يحدث في حالة التمويل التقليدي، لكن ما قد يصعب الأمر على الم ص م المبتكرة كون هذه البورصة تشترط التاريخ المالي للمؤسسة لثلاثة سنوات على الأقل، أي أن الم ص م التي بإمكانها الدخول والاكتتاب لا يقل عمر نشاطها عن ثلاثة سنوات، وبذلك تنعدم فرصة الم ص م المبتكرة الناشئة للاستفادة من مزايا هذه السوق (فرصتها تكمن في رأس مال المخاطر).

• ملائكة الأعمال

هي منظمة عالمية أسسها مجموعة من رواد الأعمال العالميين المتقاعدين، الذين حققوا نجاحات باهرة في حياتهم المهنية، ومن خلال هذه المنظمة هم على استعداد لاحتضان المؤسسات الفنية المبتكرة ماليا ومرافقتها تقنيا فنيا إداريا، تنحدر هذه المنظمة من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا تهدف في الأصل الى تحقيق قيمة اقتصادية مضافة في المجتمع.

الشكل الموالي يبين المراحل التي تمر بها عملية تبني م ص م المبتكرة من طرف المنظمة:

¹ عبد المطلب عبد الحميد، «اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009،

الشكل (3-04): مراحل استثمار ملائكة الأعمال

يمكن أن يكون استباقيا أو عبارة عن رد فعل، وأغلبها تأتي عن طريق الأعضاء، عن طريق الشبكات، ومن خلال التفاعل مع مختلف الجهات الفاعلة في بيئة الأعمال (مقدمو الخدمات، شركات رأس مال المخاطر، الحاضنات، المسرعات...)	مصدر الصفقات
تمركز طلبات التمويل وتدار بواسطة مجموعة من البرامج (غالبا ما يستخدم برنامج Angelsoft). يمكن أن تكون الغربة الأولية للصفقة غير رسمية (تجرى من قبل أحد الأعضاء) أو غير رسمية (تجرى من قبل مدير المجموعة أو الشبكة).	غربة الصفقات
يتم الاتصال بالشركات الناجمة عن الغربة الأولية، وبالإمكان أن تتلقى تدريبات متعلقة بتوقعات المستثمرين وعن كيفية تقديم الشركة بشكل أفضل.	ردود الفعل الأولى/ التدريب
يمكن بعد ذلك دعوة الشركات المختارة لتقديم نفسها للأعضاء (ملائكة الأعمال) من خلال تنظيم حدث، يعقد عادة مرة واحدة في الشهر، تعرض فيه من 2-4 شركات. بعدها يقوم المستثمرون بمناقشة جوانب الشركة والصفقات المحتملة في جلسة مغلقة-	عروض الشركة للمستثمرين
ومن المفترض أن تتم هذه الإجراءات على أساس رسمي وتشمل ما يلي: تحليل التنافسية، التأكد من صحة المنتج وحقوق الملكية الفكرية، تقييم هيكل الشركة، القطاع المالي، العقود وفحص قضايا	إجراءات لإرضاء المتطلبات

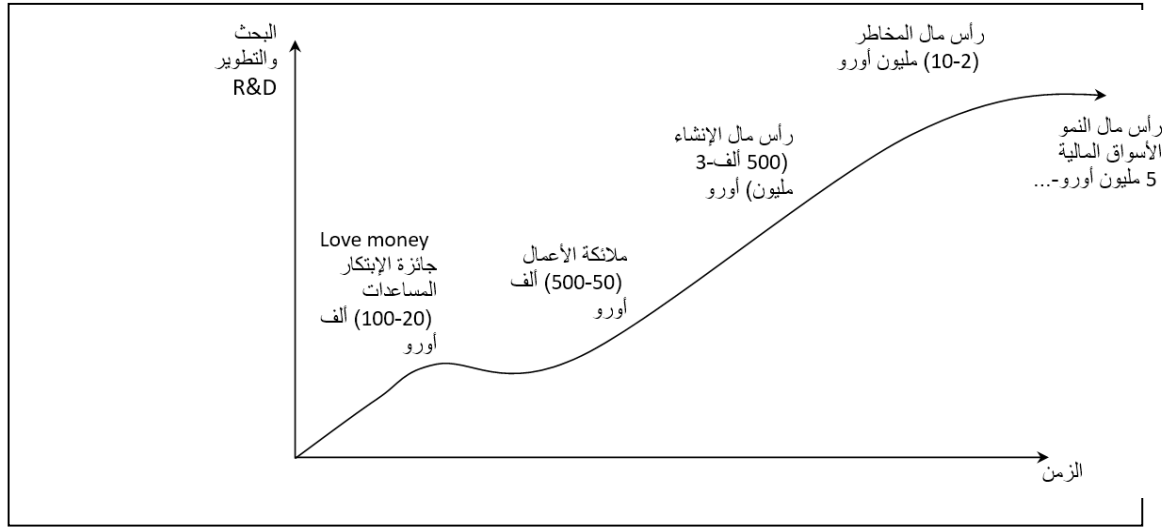
الامتثال والفحوص المرجعية على الفريق.	
إذا تم الاقتناع بالمشروع، يتم إعداد قائمة الشروط، كما يتم التفاوض على قيمة الشركة، وقد أصبحت مجموعات وشركات ملائكة الأعمال تستخدم قائمة موحدة من الشروط. وبإمكان بعد ذلك تقديم المؤسسة نفسها للمستثمرين.	شروط ومفاوضات الاستثمار
يتم تشكيل نقابة للاستثمار في الشركة من قبل المستثمرين المهتمين، ويتم ترسيم الوثائق الختامية بحضور محامي غالبا، وبالتوقيع الرسمي على الوثائق يعني أنه تم بالفعل تجميع المبلغ المتفق عليه.	الاستثمار
بعد الاستثمار، يصبح المستثمرون غالبا يراقبون، يوجهون ويساعدون الشركات بالخبرة والاتصالات، كما أن المستثمرون يعملون بشكل وثيق مع الشركة لتيسير عملية الخروج في التوقيت المناسب.	دعم ما بعد الاستثمار

Source : OECD, Financing high growth firms, the role of Angel investor, 2011, P.34.

شكلت ملائكة الأعمال على مدى العقد الماضي المصدر الأكثر أهمية لتمويل المرحلة المبكرة في المشاريع الناشئة المبتكرة. ووفقا لـ (Crunchbase.com)، فإن سوق ملائكة الأعمال قد نما في الولايات المتحدة الأمريكية بمعدل سنوي قدره 33% بين عامي 2003 و 2013. وفي تقرير سنة 2011 لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD، فقد كانت استثمارات ملائكة الأعمال متقاربة مع استثمارات رأس مال المخاطر، إذ يقدر التقرير حجم هذه الاستثمارات بـ 17.7 مليار دولار مقابل 18.3 مليار دولار لرأس مال المخاطر بالولايات المتحدة سنة 2009. في حين فاقت استثمارات ملائكة الأعمال رأس مال المخاطر في نفس السنة بأوروبا بعد أن بلغت قيمتها 5.6 مليار دولار لرأس مال المخاطر كما يبين الجدول الموالي، والحال ذاته بالنسبة لكندا.

والشكل الموالي يوضح سلسلة التمويل التي تمر بها م ص م المبتكرة خلال حياتها.

الشكل (3-05): سلسلة تمويل م ص م المبتكرة



Source : Claude Joly, business angels en Algérie, sept 2012, p5.

وقد تطور سوق ملائكة الأعمال بفعل تحول المستثمرون المخاطرون نحو تمويل المراحل المتأخرة، فظهرت الحاجة إلى الملائكة، وغالبا ما يتم تحويل المرحلة الأولى من قبل المستثمرين الملائكة¹، بعدها يدخل رأس مال المخاطر من أجل استمرار المؤسسة والمحافظة على توازنها المالي؛ من أنجح المؤسسات الناشئة التي حصلت في البداية على دعم ملائكة الأعمال بعدها تلقت التمويل من مؤسسة رأس مال المخاطر، شركتي غوغل وفايسبوك (Googleandfacebook).

ويشتهر المستثمرون الملائكة بعدم المبالغة في المطالبة بالعوائد المرتفعة جدا على عكس شركات رأس مال المخاطر.

2. التمويل عن طريق الاستدانة

كما سبق وأشرنا فإن م ص م المبتكرة تتميز بمخاطر عالية، ولهذا فإن التمويل عن طريق الديون ربما قد يكون غير مناسباً لهذا النوع من الأعمال، فالمقرضون يتحصلون على عوائد محدودة، وفي المقابل من المحتمل أن يتحملوا خسائر كبيرة؛ بالإضافة إلى صعوبة تقييم الجدارة الائتمانية الخاصة بهذا النوع من المؤسسات، وغياب الضمانات وارتفاع التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات الخاصة بقروض منخفضة القيمة، لكن قد تستفيد هذه المؤسسات من القروض المتناهية الصغر، فعلى الرغم من محدوديتها إلا أنها تشكل مصدراً مهماً لتمويل المؤسسات المصغرة المبتكرة، لما تتمتع به من تخصص عالي في المجال الذي تنشط فيه.

¹Thomas Hellmann, WeikkoTheile, Friends or foes ?the interrelationship between angels and venture capital markets, Journal of financial economics 115 (2015) 639-653, 2014, P. 639.

القروض المتناهية الصغر هي القروض التي تمنح للأفراد للقيام بإدارة عمل ذاتي أو لتأسيس عملاً تجارياً مربحاً، ويمنح هذا النوع من الإقراض من قبل منظمات مستقلة غير هادفة للربح، أو من خلال برامج تحسين المستوى الاقتصادي لشرائح المجتمع، أو من خلال المؤسسات المالية التجارية¹.

وهناك نوعين من هذه القروض:

✓ القروض متناهية الصغر الأولية: تتميز هذا النمط في البلدان النامية والناشئة، التي تتميز بتخلف النظام المصرفي، وتهدف من خلال تطوير هذا النمط من الإقراض لإعداد هيكل مصرفي متطور في المستقبل.

✓ القروض الاجتماعية: توجد في البلدان الصناعية، تتميز بتطور النظام المصرفي، والهدف من الإقراض متناهي الصغر في هذه الدول هو الوصول إلى الفئات التي تم إقصاؤها من طرف البنوك التقليدية.

تشير الخبرة الدولية في مجال الإقراض متناهي الصغر إلى أن معدلات السداد مرتفعة كثيراً إذا ما قورنت بالقروض الكلاسيكية، حيث تصل إلى أكثر من 90%، كما أن معدلات العائد نادراً ما يقل عن 100%².

3. آليات تدخل الدولة

تعتمد الدولة صيغتين أساسيتين في تمويل م ص م المبتكرة أو في دعمها مالياً من خلال:

✓ المساهمة المباشرة في المشروع:

تمثل الحكومة مصدراً هاماً من مصادر رأس مال الأولي للمؤسسات الجديدة، وقد تكون في شكل منح يتوقع أن تكون مطابقة لنفقات المشروع، ويمكن اعتبارها تمويلاً مشتركاً، وقد تكون أيضاً منحاً عادية، مثل المنح المقدمة لدراسة الجدوى³؛ وهي:

✓ صناديق الابتكار:

تقدم صناديق الابتكار التمويل المباشر لأنشطة البحث والتطوير في م ص م المبتكرة، تتخذ هذه الصناديق شكلاً معيناً في كثير من البلدان المتقدمة، وتكثُر جهودها وفقاً لأولويات السياسات الصناعية الوطنية.

¹ عالية عبد الحميد عارف، إدارة القروض متناهية الصغر - الآليات والأهداف والتحديات -، المجلة العربية للإدارة، مج 29، العدد الأول (يونيو)، 2009، ص 158.

² نفس المرجع، ص 159.

³ مجلس التجارة والتنمية، الاستثمار في الابتكار من أجل التنمية، ص 10.

✓ صناديق الاستثمار:

تقدم صناديق الاستثمار المشترك تمويل مشتركاً من القطاع العام لرأس المال الأولي ورأس مال المخاطر في القطاع الخاص، إذ يمكن للدولة أن تستثمر إما في رأس مال المخاطر الخاص أو إنشاء صناديق رأس مال المخاطر الخاص بها، كما يمكنها أن تستثمر في التمويل المبكر للمشاريع الابتكارية، أو تعمل على تطوير شبكات رعاية الأعمال. ومن أمثلة ذلك: Co-investment fund في أسكتلندا، Facilitytechnopartnersseed في هولندا، SeedCo6investment fund في نيوزيلندا، و-Co-investment fund for business Angels في البرتغال.

✓ الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير:

يمكن للدولة أن تساهم في تمويل البحث والتطوير على المستوى الوطني، حيث تشير الإحصائيات أن الدول المتقدمة أكثر إنفاقاً على البحث والتطوير إلا أنها تعتمد على القطاع الخاص بصورة كبيرة في هذا المجال، ولا يشكل هذا التمويل عموماً مصدراً مباشراً من مصادر تمويل المشاريع، إلا أنه يمول أهم مرحلة من مراحل الابتكار التكنولوجي بالمؤسسة ص م .

عملية الإنفاق الحكومي على أنشطة البحث والتطوير تأخذ الصيغ التالية:

- تخصيص ميزانيات لأنشطة البحث والتطوير (تمويل قطاع التعليم العالي والمخابر العامة)
- إنشاء مراكز البحث العلمي والتطبيقي وعقود البحث والتطوير المدنية والعسكرية للبرامج التكنولوجية الكبرى (مجالات الفضاء، النووي، الإعلام الآلي...)
- منح قروض.
- الإعانات والتحفيزات المقدمة من طرف الحكومة للأفراد والفرق لحثهم على الإبداع والابتكار، كالجائزة الوطنية للابتكار .

✓ الحوافز المالية

تهدف خطط ضمان القروض الحكومية إلى التعويض عن عزوف البنوك عن المخاطرة في منح القرض للم ص م، وتضمن معظم الحكومات في منظمة التعاون والتنمية القروض التجارية الصغيرة التي تقدمها المؤسسات المالية. وإذا تخلف المقرض، فإن أي خسارة يتكبدها المقرض تقتصر على المبلغ لا يغطيها الضمان. وبالتالي تشجيع البنوك على تمويل المؤسسات الصغيرة الحاملة لمشاريع قابلة للتطبيق ولكنها غير قادرة على الوفاء بمتطلبات الأمان.

✓ الحوافز الجبائية

لحد من أثر التكلفة العالية للاستثمار في التكنولوجيا المتطورة، يمكن للحكومات تقديم حوافز ضريبية، كالإعفاءات الضريبية للمستثمرين في م ص م أو في المؤسسات الناشئة التي تتوفر فيها شروط معينة.

ويمكن كذلك أن تعفي المداخل أو القيم المضافة التي تحققها الاستثمارات مرتفعة المخاطر من دفع الضرائب خلال السنوات الأولى من نشاطها.

4. مصادر أخرى مستحدثة

✓ حاضنات الأعمال

تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال NationalBusinessIncubationAssociation (NBIA) حاضنات الأعمال بأنها¹: " هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات ".

كما تعرف حاضنات الأعمال بأنها²: "مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيائها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنتين)، ويمكن لهذه المؤسسات أن تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة "

إذن يمكن تعريف حاضنات الأعمال بأنها منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع وشبكة من العلاقات والاتصالات، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لرفع نسب نجاح المؤسسات الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن النمو والاستمرار.

تقدم حاضنات الأعمال خدماتها لمشروعات ملك لأشخاص مبدعين أصحاب الأفكار التكنولوجية الجديدة، والتي بإمكانها أن تحقق نمواً سريعاً وتتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، والتي تحتاج إلى الدعم الفني والتكنولوجي ومالي، وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية³:

- المؤسسات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أعوام؛
- المؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات عالية الجودة؛

¹ " what is incubators ", disponible sur le site web: www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php, consulter le 12/10/2018

² حسين رحيم : نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 2، 2003، ص 168.

³ عاطف الشبراوي : حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص 56.

- المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة وخاصة الصناعات المغذية؛
- المؤسسات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة؛
- المؤسسات التي تحقق كسب وتكوين مهارات إدارية جديدة، وتسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة.

ويوضح لنا الجدول الموالي بعض المعايير التي يمكن عن طريقها تحديد نوعية المشروعات التي يمكن الدفع بها ومساندتها من خلال حاضنات الأعمال التقنية والتي نطلق عليها "مشروعات رائدة"، ومقارنتها بالمشروعات التقليدية.

✓ التمويل الجماعي

التمويل الجماعي هو عملية حشد للموارد المالية لعدد كبير من الجمهور من أجل تقديم التمويل اللازم لمشروع ما عن طريق منصات للتمويل لها مواقع متخصصة على شبكة الانترنت¹. يأخذ هذا التمويل ثلاثة أشكال هي²:

إعانات: حيث لا ينتظر مقدمي تلك الأموال أي عوائد مالية، وعموما يعتبر هذا النوع من التمويل الجماعي كطريقة لتمويل المشروعات الإبداعية والتعليمية والثقافية، يعتبر من أكثر أنواع التمويل الجماعي انتشارا في تمويل المشروعات الإبداعية.

قروض: بحيث لا يبدأ أصحاب المشروعات في التسديد إلا إذا بدأت مشاريعهم في تحقيق الإيرادات أو الأرباح الكافية.

استثمارات في حقوق الملكية: يتم تمويل المشروعات على شكل عمليات اكتتاب الأسهم والحصص الاجتماعية الممثلة لرأس مال تلك المشروعات، وبذلك يكون لحاملي هذه الأسهم حقوق المشاركة في إدارة وتسيير ورقابة تلك المشروعات الممولة.

إن المؤسسات المبتكرة تستثمر بصورة كبيرة في الأصول غير الملموسة، وحسب المعيار المحاسبي الدولي رقم (LAS 38) فإن الأصل غير الملموس هو أصل غير نقدي قابل للتحديد وليس له وجود مادي ويتوقع أن يتدفق منه منافع اقتصادية مستقبلية. وتنشأ الأصول غير الملموسة مثلا عن الإنفاق

¹ Michelle Warbis, Understanding the social impacts of the Mayor's crowd funding programme: a qualitative retrospective on rounds 1 and 2, Greater London Authority, July 2016, p.6.

² عمران عبد الحكيم، قريد مصطفى، منصات التمويل الجماعي كآلية مبتكرة لتمويل المشروعات -عرض تجربة سلطة لندن الكبرى في مجال التمويل الجماعي للمشروعات العمومية-، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 07، العدد: 01، 2018، ص ص: 295-296.

على البحث والتطوير أو المعرفة وخبرة الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة عالية، وكذا حقوق الاختراع، حقوق التأليف، العلامة التجارية وغيرها. وبالتالي فإن الأهمية النسبية لهذا النوع من الأصول في ميزانية المؤسسة المبتكرة، لا تسمح دوماً للبنوك للحصول على الضمانات الضرورية لمنح القروض المطلوبة¹.

المطلب الثالث: التعاون التنافسي للم ص م

بسبب تزايد حدة المنافسة، وقصر دورة حيات المنتجات المبتكرة، وتسارع وتيرة الابتكارات التكنولوجية، وزوال الحواجز بتوفر تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية، وبسبب ضعف وعدم كفاية ما تحصل عليه م ص م من موارد لتحقيق التميز التنافسي المستمر، تجد نفسها تبحث عن التحالف والتعاون التنافسي من أجل مواجهة المنافسة المحلية واختراق أسواق جديدة.

أولاً: ماهية التعاون التنافسي

بسبب المنافسة المفرطة التي تميز السوق المفتوحة اليوم، أصبحت على م ص م البحث عن التقاطع بين مسارات التعاون والتنافس فيما بينها لتنفيذ مشاريع مبتكرة جديدة ترفع من قيمة المؤسسة ومنتجاتها وعملاءها، أطلق على هذه المسارات التعاون التنافسي Co-opetition .

ظهر التعاون التنافسي كنشاط متعدد الأطراف سنة 1990 وعممت بشكل سريع في أغلب القطاعات الصناعية والخدماتية²، من خلاله تعمل المؤسسات على تبادل المعرفة والخبرات وتنظم جهود الأفراد والمجموعات رغم تنافسها، بالإضافة إلى مشاركة المعلومات، مما يساعد على تقليل حجم المخاطر،

¹Planès B, Bardos.M, Avouyi-dovi S. Seveste P, Financement des entreprises industrielles innovantes contraintes financières et risque, Bulletin de la Banque de France, n98. P.80.

²Garrette Bernard &Dussauge Pierre & Durand Rodolphe (coord.), 2009, Strategor, Dunod.

كما تعمل على دعم تكنولوجيا المعلومات بين المؤسسات،¹ يأخذ التعاون التنافسي صفة الاستراتيجية بسبب:²

✓ الموارد المستعملة من طرف المؤسسات المتعاونة ذات طابع استراتيجي، لأنها ضرورية لبقاء وتطور المؤسسة.

✓ الأهداف المنتظرة من هذا التعاون هي أهداف استراتيجية.

✓ الوضعية التنافسية للمؤسسات وصورتها تتغير ببيئتها.

✓ تغيرات هامة في التنظيم ونشاطات المؤسسة تعرفها النتيجة التعاون.

تتلخص مهام التعاون التنافسي في ما يلي:³

✓ إدارة عمل مشتركة بين المؤسسات المتحالفة والمستقلة فيما بينها.

✓ لتحقيق العمل المشترك يتم الاعتماد على موارد وكفاءات (ملموسة وغير ملموسة) لكل الأطراف.

✓ الاستفادة المشتركة من مزايا التحالف.

✓ الحفاظ على العلاقة المتبادلة في حدود التحالف.

بالإضافة الى ما سبق قد تحقق الم ص م من التعاون التنافسي مايلي:

✓ تخفيض التكاليف عن طريق انشاء نشاطات بحث وتطوير مشتركة (خفض معدل الخطر).

✓ الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

✓ تحويل المنافسين الى متعاونين لتطوير نشاطات جديدة.

✓ دمج التراكم المعرفي، والرفع من كفاءة الموارد البشرية بتبادل الخبرات والمعارف.

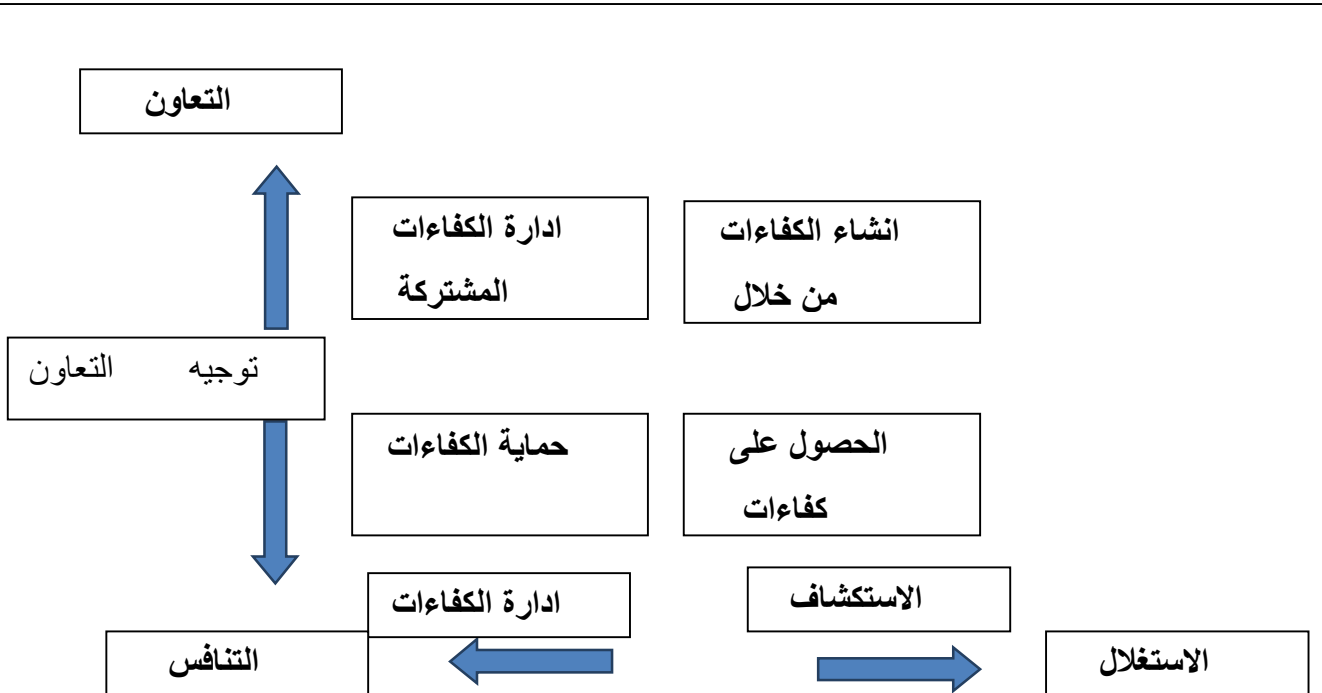
الشكل التالي يوضح كيف للمؤسسات المتنافسة أن تدمج التنافس والتعاون ضمن نشاط موحد:

¹ د فايز جمعه النجار، " نظم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص 105.

² Jaouen Annabelle, 2004, Les alliances stratégiques entre TPE : éclairages, 7° congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.

³ Trabelsi Karim, 2007, la confiance : « plate – forme » de l'alliance stratégique, Management & avenir, N°14.

الشكل رقم (06-3): التعاون التنافسي وإدارة



SOURCE : Prévot Frédéric, 2007, Coopétition et management des compétences , revue française de gestion, N°176.p185.

أشار كلا من F Hamdeni و Affes H الى أن الهدف من هذا النوع من التعاقد يكون لتحقيق التطور والذي يسعى من خلاله الشركاء الى رفع من قيمة قدراتهم ومواردهم مع خفض الوقت¹، وتحقيق لريادة والتميز، والتوغل في الأسواق وخفض التكلفة ورفع من الجودة²، بالإضافة الى القدرة على تحقيق ميزة التكلفة الأدنى والابتكار.

ثانيا : التعاون التنافسي للم ص م المبتكرة

تواجه م ص م خاصة تلك التي تعتمد الابتكار التكنولوجي العديد من التحديات مثل ارتفاع تكاليف البحث والتطوير، والمخاطر العالية لتقادم التكنولوجيا، فضلاً عن الافتقار إلى الموارد اللازمة لمتابعة مشاريع الابتكار على نطاق واسع، لذلك في الآونة الأخيرة، اقترح الباحثون أن هذه المؤسسات في

¹Hamdeni. F, Affes H, « L'impact des systems d'informations et de la gouvernancesur le transfert du savoir dans les alliances stratégiques internationales : Le casTunisien », 2012, p (1-24), P.07

²Rinfret. L, «Psychosocial Aspects Of The Performance Of Strategic Alliances :ACritical Review Of The Literature-II », AUDCE, Vol. 7, N°4 /2011, PP.16-33, (p.16-20)

حاجة إلى التعاون مع المنافسين حتى يتمكنوا من خلق وفورات الحجم، والتخفيف من المخاطر، والاستفادة من الموارد المجمعة .

تظهر أبحاث قام بها كل من Gnyawali و Madhavan سنة 2008 و Ketchen، Snow، و Hoover سنة 2004 و Bengtsson سنة 2000 و Kock، أن أكثر من 50 في المائة من العلاقات التعاونية (تحالفات استراتيجية) تحدث بين مؤسسات داخل نفس الصناعة، إذ يساعد التعاون التنافسي على زيادة التنوع التكنولوجي والجمع بين موارد المؤسسات المتنافسة في سبيل تطوير تكنولوجيات العمل وخلق منتجات جديدة، فالتعاون التنافسي مهم جدا بالنسبة لعمليات الابتكار خاصة في الصناعات ذات الكثافة المعرفية والديناميكية المعقدة .

يبين Lechner و Dowling و Welpe (2006) أنه يمكن للم ص م استخدام المنافسين كمقاولين من الباطن (يتعاونون معهم)، ب تشكيل تحالفات مع المنافسين من أجل التعامل مع المشاريع الكبرى، ويشير الباحثان أن التعاون التنافسي هو استراتيجية معقدة إلى حد ما، فقد تكون م ص م قادرة على متابعة هذه الاستراتيجية بسهولة ومرونة أكبر على عكس المؤسسات كبيرة الحجم، فالم ص م عند اعتمادها لنماذج أعمال جديدة هي أقل تقييداً بالهيكل الحالي والإجراءات والسياسات الرسمية.

على م ص م أن تعتمد التعاون كاستراتيجية لتحقيق الابتكار التكنولوجي، فهي بحاجة الى جمع الموارد لمتابعة الابتكارات، مع التركيز على التبادل غير الرسمي للتكنولوجيا بين المؤسسات المتنافسة، فالتبادل المعرفي بين المنافسين يحدث عندما يكون التقدم التكنولوجي أسرع مع الجهود الفردية، عندما توفر المعرفة المشتركة مزايا أفضل من المعرفة الفردية، وعندما لا توفر المعرفة المنفصلة أي ميزة تنافسية رئيسية يصبح التعاون مع المنافسين ضرورة حتمية لا اختيار حتى يستمر نشاط المؤسسة.

لم تعد عملية الابتكار بالم ص م علاقة مدخلات ومخرجات بين أنشطة البحث والتطوير وإنتاج براءات الاختراع فقط، بل أصبح الابتكار داخل هذه المؤسسات يعتمد على رؤية تفاعلية موسعة تتميز بطفرة في السلوك التنافسي المتعارف عليه بغرض التعاون، وأصبحت تمارس سوك تنافسي تعاوني من أجل الابتكار.

اليوم يتم تحديد القدرة الداخلية للم ص م على الابتكار من خلال درجة الاندماج في بيئتها وتنمين تبادل المعرفة الناتجة عن التعاون، فالتعاون من أجل الابتكار في م ص م سواء في التجمعات الإقليمية وعلى مستوى نظام الابتكار الوطني في خلق بيئة مواتية للابتكار والتنافس على المستوى الداخلي وحتى الخارجي¹.

¹Angela OLOSUTAN MARTIN "Innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovantes " ,thèse

تتم عملية اختيار شركاء الابتكار وفقاً لنوع الموارد التي تستهدفها م ص م على المستوى الرأسي، فهي تبحث عن موارد تكميلية من أجل الحصول على التقارب التكنولوجي (التعاون مع العملاء والموردين والجامعات، أنشطة البحث والتطوير، ... الخ)، بينما على المستوى الأفقي الشركاء يتقاسمون موارد متماثلة من أجل تقليل التكاليف والمخاطر المرتبطة بالابتكار (التعاون مع المنافسين أو مع شركات من نفس المجموعة أو الشبكة)، وبالتالي ليس كمية أو كثافة التبادلات هي المهمة، وإنما نوع المعرفة المتبادلة والطريقة التي تغذي بها قاعدة المعارف الموجودة¹.

من بين العوامل التي تؤثر على قرار التعاون بالم ص م المبلغ الإجمالي لنفقات البحث والتطوير فكلما ارتفع المبلغ، كلما زادت حظوظ المؤسسة لدخول شراكات تعاونية تنافسية ومشاركة مخاطر الابتكار، كما أن قدرة المؤسسة على تغيير وتحسين وتطوير وابتكار منتجات وأساليب إنتاجية تزيد من فرص م ص م في التعاون من أجل الابتكار.

رهنت العديد من الدراسات والأبحاث الاقتصادية نجاح استراتيجية التعاون التنافسي بعامل التقارب بين الشركاء، التقارب الجغرافي، والإدراكي، والتنظيمي، والاجتماعي، والمؤسسي، من أجل تحليل جودة التنسيق بين الجهات الفاعلة من أجل التطوير والابتكار، كما أن ما تتفقه المؤسسة على عمليات البحث والتطوير يعد عاملاً حاسماً في الرفع من حظوظ انتماءها إلى مجموعات التعاون التنافسي.

يأخذ التعاون التنافسي م ص م المبتكرة عدة أشكال والأكثر انتشاراً هي العناقيد الصناعية وهي "تجمع يضم مجموعة من المؤسسات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة، ذات ارتباط بعلاقات رأسية وأفقية، ويضم هذه التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضروري لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كتجمعات م ص م"².

التعاون بين الجهات الفاعلة العنقودية يتبع نهج "الحزبون الثلاثي" الذي يعبر عن الترابط الحيوي بين الجهات الفاعلة الرئيسية الثلاثة: م ص م، الجامعات والدولة، في هذا النهج، يتم فحص أداء كل مجموعة وفقاً لثلاثة معايير: الجهات الفاعلة والحوكمة ومؤشرات البحث والتطوير الرئيسية والابتكار، ووفقاً لذلك فإن المشاركة القوية للم ص م في أنشطة الابتكار والتعاون الجماعي هي التي تخلق

doctorat, COLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ, LABORATOIRE D'ECONOMIE D'ORLÉANS, France, 2011, p. 252.

¹ BOSCHMA R., BROEKEL T, Knowledge networks in the Dutch aviation industry: The proximity paradox, papers in Evolutionary Economic Geography, 2010, p.p 09.15.

² Schmitz, H., 'On the Clustering of Small Firms', IDS Bulletin 23 LONDON, 1992, p64.

ديناميكية العمل ضمن هذه العناقيد، كما تسهل الوصول إلى الموارد التكميلية وغير المتشابهة اللازمة لتنويع أنشطتها في مجال الابتكار التقني، مما يدعم ويزيد من قوة مركزها التنافسي.

يمكن اعتبار العناقيد مرحلة انتقالية تتمكن م ص م على أثرها من كسب خبرات ومعارف بالإضافة إلى الاستفادة من الدعم المالي والتنظيمي لتنشيط عمليات البحث والتطوير بها لاستكمال كل مراحل الابتكار التكنولوجي، كما يمكن أن تتحصل م ص م العنقودية على دعم استراتيجي ومؤسسي وإقليمي لتوسيع نطاق تغطيتها الجغرافية، وعند مرحلة متقدمة من التعاون والشراكة سيكون للم ص م القدرة على الانفصال والعمل باستقلالية وهو ما ترغب به كل مؤسسة رائدة.¹

تبرز أهمية التعاون التنافسي بالنسبة م ص م مبتكرة من خلال النقاط التالية:²

- ✓ يحتمل أن يكون لدى المنافسين موارد وقدرات ذات صلة كونها تعمل في أسواق مماثلة.
 - ✓ يمكن للم ص م التي لديها منتجات وتقنيات مشابهة (مثل المنافسين) العمل معاً لإنشاء تقنيات مشتركة وتحقيق تواجد موحد على مستوى السوق.
 - ✓ تخفيف درجة عدم اليقين والمخاطر (توزيعها على عدة أطراف)
 - ✓ الاستفادة من وفورات الحجم.
 - ✓ يمكن م ص م من تطوير أو استخدام تقنيات لا يمكن أن تتطور من تلقاء نفسها .
- عندما تتعاون م ص م مع بعضها البعض، فإنها يمكن أن تقلل من مخاطر عملية الابتكار من خلال توزيع التكاليف ، وعندما تجمع هذه المؤسسات بين تكنولوجياتها تصبح أكثر قدرة على مواجهة التكنولوجيات المنافسة، كما يمكن من خلال التعاون التنافسي بين م ص م أن تختصر الفترة الزمنية الخاصة بأنشطة البحث والتطوير من خلال استغلال التراكم المعرفي لدى الشركاء، كما ستتمكن كل الأطراف من تعزيز معارفهم وكفاءاتهم وتحسين قدراتهم الاستيعابية الأمر الذي سيخفض المخاطر والتكاليف، ويزيد من كفاءة الابتكار التكنولوجي الخاص بهم.

على الرغم من المزايا والفرص التي يقدمه التعاون التنافسي للم ص م إلا أنه ينطوي على المخاطر التالية:³

¹ LEYDESDORFF L., ETZLOWITZ H., 2000, The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, Research Policy, 29, p. 109–123..

² Devi R. Gnyawali and Byung–Jin (Robert) Park , " Co–opetition and Technological Innovation in Small and Medium–Sized Enterprises", Journal of Small Business Management, volume 47 s 3, 2009, p322.

³Devi R. Gnyawali and Byung–Jin (Robert) Park , " Co–opetition and Technological Innovation in Small and Medium–Sized Enterprises", opCit, p 325.

- ✓ عند إقامة شراكة مع مؤسسات أكبر قد يتم تخصيص المؤسسة بشكل غير متكافئ من قبل الشركاء.
- ✓ إذا صادف وأن كان الشريك انتهازي قد تواجه المؤسسة مشاكل قانونية، لذل على أصحاب الم ص م اختيار الشريك الأفضل والموثوق به (الذي قد لا يكون الشريك الأكثر قدرة) .
- ✓ بسبب موقف الم ص م التفاوضي الضعيف في بداية المشاريع التكنولوجية الجديدة قد تضطر الى التنازل عن كمية غير متكافئة من حقوق التحكم إلى ممول تحالف البحث والتطوير.
- ✓ يتمتع الشركاء الأكبر حجمًا بمزيد من القوة والتحكم ويمكنهم إجبار الشركات الأصغر على تحمل المزيد من المخاطر .
- ✓ كما أن الإفراط في الاعتماد على الشريك المسيطر سيحد من المرونة في النشاط .

الخلاصة:

بيئة الأعمال اليوم شديدة المنافسة، وعلى م ص م أن تكون مستعدة لمواجهة التحدي بتعزيز قدراتها التنافسية، والبحث دوما عن التميز، من خلال تقديم الجديد والمطور وفق مشاريع ابتكارية جزئية و كلية لمنتجاتها من أجل تغطية أكبر حصة سوقية ممكنة، وعلى الرغم من المخاطر التي تتطوي عليها عمليات الابتكار التكنولوجي إلا أن نجاحها في المقابل يحقق مكاسب عدة .

قوة م ص م على تحقيق ابتكاراتها التكنولوجية تكمن في قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها مما يكسبها مرونة عالية ما لا تتوفر عليه المؤسسات كبيرة الحجم، وفي نفس الوقت غياب المهارات الداخلية بالم ص م يعد مكبح نجاح الابتكار التكنولوجي بها.

ويمكن بشكل عام تفسير الاختلافات بين معدلات الابتكار بالمؤسسات كبيرة الحجم وم ص م من خلال درجة كثافة رأس المال والمدى الذي تتركز فيه الصناعة ، والمبلغ الإجمالي الموجه للنشاط الابتكاري في الصناعة ، بالإضافة الى درجة تركيز المؤسسات كبيرة الحجم بالشبكة المؤسسية للبلد.

لكن هذا لا يعني بأنه لا فرصة للم ص م على تقديم منتجات مبتكرة كون هذه الأخير تتطلب موارد مالية كبيرة ومؤهلات بشرية خاصة، بل لهذه المؤسسة عدة بدائل إذ بإمكانها من خلال التعاون التنافسي والدعم الحكومي أن تتجاوز ذلك.

الفصل الثالث

الابتكار التكنولوجي مفتاح تنافسية

م. ص. م

تمهيد:

تعد م ص م المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والديناميكيات الصناعية، فهي الناقل الوسيط للابتكار، ونظرا لخصائصها التي تمنحها قدرة أكبر على الابتكار من المؤسسات الكبرى، فإن للم ص م قدرة على قيادة الابتكار في قطاعات عدة، خاصة إذا كانت لها القدرة على تكوين عمليات المعرفة والتعلم كونها مهمة جدا في تطوير قدرة المؤسسات على الابتكار.

تعيش م ص م الآن في عصر سريع دائم التغير والتجديد، وفرص النجاح فيه تعتمد على مدى قدرتها على الاستمرارية في أسواق شديدة التنافسية، وذلك بالبقاء دوما في مقدمة منحى الابتكار التكنولوجي، وذلك لما لهذا الأخير من الأثر الإيجابي على م ص م، وللضرورة بما كان على أصحاب هذه المؤسسات أن يتمتعوا بروح الريادة والعمل على مواجهة المنافسة من خلال تحسين وتطوير وابتكار منتجات وأساليب عمل مبتكرة، وعليها استغلال كل فرص التعاون والشراكة التي من شأنها أن تساعد على تحقيق أهدافها التنافسية.

وللحديث باستفاضة حول الفرص والتحديات التي تواجهها م ص م أثناء عمليات الابتكار التكنولوجي قسم الفصل الى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: أثر الابتكار التكنولوجي على تنافسية م ص م

المبحث الثاني: علاقة الميزة التنافسية بأبعاد الابتكار التكنولوجي

المبحث الثالث: محددات تنافسية م ص م في ظل الابتكار التكنولوجي

المبحث الأول: أثر الابتكار التكنولوجي على تنافسية م ص م

تلزم الأسواق شديدة التنافسية م ص م على البحث عن ما يميزها عن غيرها من المنافسين، كابتكار منتجات جديد أكثر جودة، أو الإنتاج بأقل التكاليف، أو تلبية متطلبات جزء من سوقها بصورة مرنة وبأكثر دقة، وبغض النظر عن طريق التميز الذي ستسلكه م ص م عليها في نهاية الأمر أن تقدم لزبائنهم قيمة إضافية تتفوق بها عن منافسيها .

المطلب الأول: أثر الابتكار التكنولوجي على القوى التنافسية للمؤسسة

كما أشرنا سابقا ووفقا لبوتر القوى التنافسية هي خمسة المنافسين الموردين الزبائن، والقوى التنافسية للمنتجات البديلة.

أولا: أثر الابتكار التكنولوجي على المنافسين

يعد الابتكار والابتكار التكنولوجي بشكل خاص العنصر الحيوي الذي يكاد يكون الوحيد، اذا تمكنت المؤسسة من أساسياته اكتسبت قدرة تنافسية تترجم في شكل منتجات جديدة تجعلها المؤسسة المهيمنة للسوق على المدى القصير، الأمر الذي يريحها من تجاذبات القوى المنافسة ويزيد بشكل متسارع من أرباحها الصافية، كما قد تترجم القدرات التنافسية م ص م المعتمدة على الابتكار التكنولوجي في شكل آليات وأساليب إنتاجية جديدة تتيح للمؤسسة تزويد الأسواق بمنتجات منافسة بتكلفة أقل وجودة عالية عن غيرها من المنتجات المنافسة.

لما سبق يمكن القول أن الابتكار التكنولوجي هو المحرك والموجه الأساسي للقوى التنافسية على مستوى الأسواق، لذلك لابد على م ص م أن تعتمد بشتى أنواعه في صورة منتجات جديدة أو في تقنيات عمل مطورة، لخص Wheelwright و Jones أثر الابتكار التكنولوجي على المنافسين فيما يلي¹:

- سرعة المؤسسة على تقديمها للمنتجات الجديدة، وتغيير العمليات الإنتاجية، في هذه الحالة تستطيع المؤسسة الولوج للأسواق بشكل أسهل وأسرع.
- قدرة المؤسسة على ابتكار أساليب إنتاجية جديدة ومتطورة تمكنها من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول الى الصناعة، من خلال الاستثمار المكثف في عمليات البحث والتطوير

¹ سلوى مهدي عبد الجبارو صالح المهدي العامري، "تأثير البحث و التطوير في الابداع التقني"، الملتقى الدولي حول "أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي 02 جوان 2003، ص 08.

والعمل على الحصول على التجهيزات اللازمة، فكلما ارتفعت قيمة هذه المتغيرات كلما حمت المؤسسة نفسها من دخول منافسين جدد.

تجدر الإشارة إلى أن الأثر المباشر للابتكار التكنولوجي بالمؤسسة على المنافسين يختلف باختلاف نوع الابتكار التكنولوجي المعتمد، فإذا تعلق الأمر بالابتكار التكنولوجي الجزئي هنا المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على معدلات النمو، أو على حصتها السوقية من خلال ادخال تحسينات على المنتجات أو على أساليب الإنتاج، وبذلك المؤسسة لا تشكل التهديد المنافس الأكبر بالنسبة لباقي المنافسين على مستوى نفس القطاع، في حين إذا اعتمدت المؤسسة الابتكار الجذري قد تصبح بذلك المحتكر للسوق وتلغي كل القوى المنافسة لها على المدى القصير، كما أنها تخلق تيارات منافسة جديدة لعملية انتاج مختلف تماما، هنا تظهر أهمية امتلاك المؤسسة للتقنية والفكرة المبتكرة بالإضافة إلى حيازتها لبراءة الاختراع حتى تحمي نفسها من منافسين جدد خاصة إذا تعلق الأمر بالابتكار التكنولوجي الجذري.

إذا تحدثنا على م ص م التي لا قدرة لها بالتغيرات الجذرية خاصة على نطاق واسع يصبح الابتكار الجزئي أكثر ملائمة وهذه المؤسسات، في حين لا يعتمد الابتكار الجذري إلا في حالات خاصة لا تتطلب التقنيات الجد متطورة.

يعمل المتنافسون ضمن القطاع الواحد أو السوق المشتركة على تأسيس حواجز عدة تحول دون دخول منافسين جدد، بالتباع العديد من الأساليب كرفع تكلفة الإنتاج أو تخصيص جزء كبير من التكاليف للتسويق، أو إيهام الغير بعدم جدوى هذه الأسواق أو اعتمادها على كثافة رأس المال، لكن الأساليب السابقة الذكر تعيق دخول منافسين جدد لكن على المدى القصير لأنها تعود بالضرر على أصحابها، لذلك كان لابد من البحث عن أساليب أكثر فعالية وهنا نشير إلى الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي إذا ما اعتمدته المؤسسة سواء في المنتج أو في العملية، فمن خلال منتج مبتكر أو عمليات متطورة أو براءات الاختراع ستتمكن المؤسسة من السيطرة على السوق، ولن يكون بإمكان المنافسين استهداف هذه السوق، خاصة إذا ما توفرت المؤسسة على خلية خاصة بأنشطة البحث والتطوير، فهذه الأخيرة مكلفة ولكن مخرجاتها ان كانت ذات فعالية وجدوى سترفع من المركز التنافسي للمؤسسة أضعافا مضاعفة، خاصة إذا كان لهذه المخرجات الأثر المباشر في خفض تكاليف الإنتاج.

ان استمرار المؤسسة في الاعتماد على الابتكار التكنولوجي ضمن استراتيجيتها التنافسية سيخلق لها شريحة واسعة ومتنامية من الزبائن الأمر الذي يقلل من مخاطر دخول منافسين على الخط، ويكون الوضع أكثر أمانا بالنسبة للمؤسسة إذا ما تبنت الابتكار التكنولوجي الجذري.

ثانياً: أثر الابتكار التكنولوجي على الموردين والزبائن

كما سبق وشرنا في الفصل الأول حول أثر القوى الخمسة على أداء المؤسسة، فامتلاك الموردين والزبائن مؤسسات كانوا أو أفراد قدرة تفاوضية بدرجة عالية ومتمرسية، يشكل ذلك ضغط على المؤسسة وقد تصبح تابعة لهم وبشكل خاص الموردين، لذلك الابتكار التكنولوجي يتيح للمؤسسة عدة فرص متنوعة ومتجددة تنقضيها من هذه التبعية، فاعتماد المؤسسة أساليب إنتاجية جديدة باقتنائها للتكنولوجيات الحديثة قد يسمح لها بالاستغناء عن بعض الموارد وقد يقلص احتياجاتها للبعض الآخر، كما أن قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة كلياً يقلل من عدد الموردين وقد يخلق موردين جدد للموارد أخرى جديدة على حساب الموردين السابقين.

إن اعتماد المؤسسة على الابتكار التكنولوجي ليس بتهديد على الموردين في كل الحالات، إذ يظهر الجانب الإيجابي فيه بالنسبة لهم من خلال دفع الموردين إلى البحث وتطوير التقنيات التي يعتمدونها في توريد الموارد للمؤسسات، مما يكسبهم قدرات تنافسية في سوقهم الخاصة بالتوريد، فتتنوع مواردهم وتتوسع منافذهم بما يتلاءم ومتطلبات المؤسسات المبتكرة.

هذا في ما يخص القوة التفاوضية للموردين، الأمر ليس بمختلف بالنسبة للقوة التفاوضية للزبائن، فاستمرارية نشاط المؤسسة مرهون بمدى ولاء الزبائن لها، وبقدرتها على جذب مستهلكين جدد، ولن تحقق المؤسسة ذلك إلى إذا امتلكت وبشكل مستمر ومتجدد قدرات على ابتكار منتجات جديدة وأساليب إنتاجية بأكثر فعالية لتحقيق الجودة المطلوبة بتكلفة أقل، فتتنوع سلع وخدمات المؤسسة بما يرضي زبائنهم.

ثالثاً: أثر الابتكار التكنولوجي على القوة التنافسية للمنتجات البديلة

المؤسسة في تنافس مستمر مع منتجات البديلة لها خاصة تلك التي تتميز بتكلفة أقل وبجودة أفضل، وحتى تحافظ المؤسسة على مكانتها السوقية لأبد لها من استغلال قدراتها لتقديم منتجات جديدة مبتكرة أو معدلة ذات ميزة تنافسية تقلل من أثر تهديد المنتجات البديلة لها.

للابتكار التكنولوجي الأثر المباشر على درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات

التالية:

- الابتكار الفعال في المنتجات البديلة.
- التشابه الكبير بين المنتجات.
- الفروقات المعتبرة في الأسعار.
- عند انخفاض تكلفة الإحلال في حالة الشراء العقلاني.
- حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء.
- توفر الموارد ومدخلات وانخفاض أسعارها.

- في حالة الابتكارات الطفيفة والثانوية في القطاعات الأصلية التي لا تؤدي إلى التأثير في معدلات الشراء.

في الحالات السابقة الذكر المنتجات البديلة يمكنها أن تحل محل المنتجات المعنية بسهولة.

المطلب الثاني: أثر الابتكار بالمؤسسة على عوامل القدرة التنافسية

يعد الابتكار التكنولوجي من أفضل الطرق لتحقيق ميزة تنافسية

أولاً: الحصة السوقية والنمو

تهدف المؤسسة من خلال اعتمادها الابتكار التكنولوجي كاستراتيجية تنافسية إلى الرفع من إمكانياتها وتفعيل قدراتها، لأجل زيادة عوائدها المالية وغير المالية، الأمر الذي يترجم على أرض الواقع من خلال حجم الحصة السوقية للمؤسسة، فإذا ما قدمت المؤسسة منتجات محسنة واعتمدت آليات عمل متطور ستتمكن من تعزيز حصتها السوقية، كما يمكنها من خلال المنتجات المبتكرة أن تخلق سوق خاص بها دون غيرها من المنافسين كون لها الأسبقية في الابتكار والتجديد، إذا اثبتت دراسة لوزارة الصناعة والاقتصاد والمالية الفرنسية خلال الفترة (2000/1998) أن 5/4 من المؤسسات الصناعية المبتكرة تعتبر الابتكار التكنولوجي في المنتج عاملاً مهماً في دخول أسواق جديدة أو المحافظة على حصصها السوقية التي تملكها، بينما تعتبر نصف المؤسسات أن الابتكار التكنولوجي في العملية الإنتاجية سمح لها بالرفع من قدراتها الإنتاجية وجعل العملية أكثر مرونة، مما ساعدها على تلبية حاجات السوق في الوقت المناسب، إضافة أن كل مؤسسة من اثنتين حرصت على التقيد بالمقاييس والمعايير التي يتطلبها دخول أسواق جديدة¹.

ثانياً : الموارد البشرية

يرى البعض من الباحثين، أن الابتكار التكنولوجي في المنتج ينتج عنه زيادة في حجم الإنتاج وزيادة في العمالة، بينما ينجر عن الابتكار في العملية الإنتاجية تخفيض في الأسعار نتيجة خفض التكاليف، وتقليص في عدد العمل، لكن في الحقيقة أثر الابتكار التكنولوجي لا يقتصر على هذا فقط بل يتعداه إلى الموارد البشرية، كما أن الأثر الإيجابي للابتكار التكنولوجي على المنتج لا يترجم في كل الحالات في شكل زيادة في نمو المؤسسة، بل قد يمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها السوقية، بالإضافة إلى أن الابتكار التكنولوجي في

¹Yann Lhomme, " L'innovation technologique dans l'industrie" ,in 4 Pages (Statistique Industrielles),n° : 168, decembre 2002,p.04.

العملية الإنتاجية سيؤدي الى زيادة في حجم الإنتاج ما يستدعي زيادة في العمالة خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر أكبر من الواحد.

و لتوضيح أثر الابتكار التكنولوجي على المورد البشري بالمؤسسة قام Greenan و Duguet بدراسة على 5000 مؤسسة فرنسية وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (3-01) : أثر الابتكار التكنولوجي على حصة المورد البشري من التكلفة

نوع الابتكار التكنولوجي	اليد العاملة المتخصصة	اليد العاملة المنفذة
تحسين المنتج	0	+
تقليد المنتج	0	+
منتج جديد	0	-
تحسين العملية الإنتاجية	+	+
عملية إنتاجية جديدة	-	0
كل الابتكارات	+	-

Source : Robert Boyer et Michel Didier, p53.

من الجدول يتبين لنا أن طريقة ونوع الابتكار التكنولوجي تحدد بشكل كبير الأثر المتوقع له على المورد البشري للمؤسسة، يوضح الجدول أن الميل نحو اليد العاملة المتخصصة أكثر منه لليد العاملة غير متخصصة، كون تخصص اليد العاملة يكسب العامل مرونة وقدرة على

فهم واستيعاب التكنولوجيات الحديثة، ولكن هذا لا يعني استبعاد المؤسسة للعمال العاديين فلهم الدور المهم في إنجاح عملة انطلاق المنتج ووصوله في آجال المحددة.

يعد الابتكار عامل تحفيز يساعد العمال على تنمية مهاراتهم، كما أن مكتسبات طاقم العمل من أنشطة الابتكار التكنولوجي مع مرور الزمن تعطيهم مرونة أكبر في الاندماج والقدرة على العمل ضمن شبكات عمل جماعية متنوعة، يتم ضمنها تبادل المهارات والخبرات بشكل تلقائي ومكتسب، الأمر الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تتفوق بها عن غيرها من المنافسين من خلال توفرها على مورد بشري متمكن ومؤهل .

يلخص Paul Romer ما سبق في قوله : " كلما زاد رأس المال البشري الذي ينعم به اقتصاد ما، ازداد حجم المنتجات التي تزيد في الإنتاجية، وزيادة حجم المخزون المعرفي، مما يسمح باستمرار النمو الاقتصادي على وجه متزايد والعكس صحيح"¹.

بضيف Stephane Shapero "أنه عندما يصبح الابتكار طريقة حياة في المؤسسة سوف يسعى الأفراد للعمل لديها، وسوف تستقطب الأحسن والأفضل، وقد تصبح من رواد السوق وليس من المتابعين، قبل أن ندرك ذلك"، ويبين Shapero أن الابتكار التكنولوجي يؤثر على المورد البشري بأحد الأشكال التالية:²

- تشجيع ثقافة التأثير بين أفراد المؤسسة وثقافة الابتكار بين مستويات القرار فيها.
- اكتساب وتعلم الأفراد لخبرات ومهارات جديدة خاصة من خلال الابتكار التكنولوجي الجذري.
- استقلالية المؤسسة من ناحية المورد البشري عن غيرها من المؤسسات.
- تحفيز الأفراد على البقاء بالمؤسسة خصوصا في حالة تحقيقها لنجاحات كبيرة على مستوى الابتكار التكنولوجي في المنتجات، مما ينعكس إيجابا على الحوافز المادية (الأجور والمكافآت) والحوافز المعنوية (الترقية التكوينية،.....).
- ترقية تفكير الأفراد الى المستوى الذي يستطيع كل فرد فيه طرح أفكار جديدة وناجعة.

ثالثا : الجودة

الابتكار عملية تهدف الى الوصول الى أعلى مستويات الجودة، وهو في صميم أنشطة التطوير التي تنتج منها المستجدات، وما دام أمامها ليست هناك حدود للتطوير والعروض، فإن

¹فريد م. شرر، "نظرية جديدة للنمو الاقتصادي و تأثيره بالابتكار التكنولوجي"، ترجمة: علي أبو عمشة، ط2، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص57.

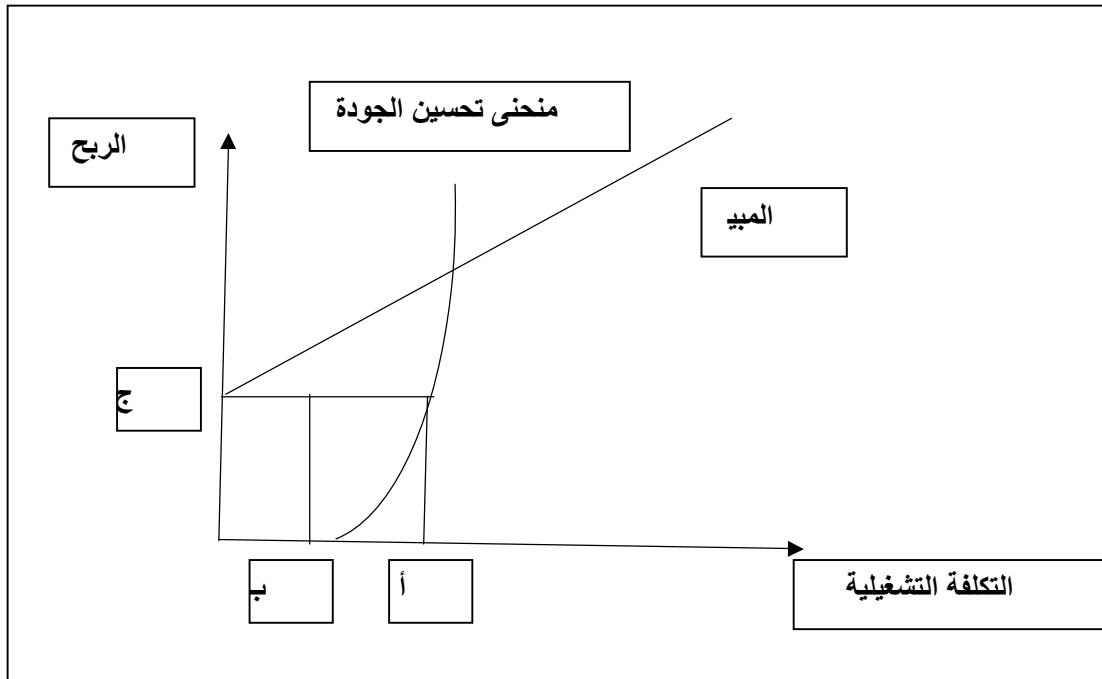
²Stéphane Shapiro's, " seven secrets for innovation leaders", on line www.7/24 innovation.com, consulter le 28/12/2018.

المجال مفتوح أمام عملية الابتكار للرفع من مستوى الجودة¹، ففي ظل أسواق تغزوها المنتجات المقلدة تصبح الجودة الورقة الراحلة لدخول هذه الأسواق.

قدرة المؤسسة على الرفع من جودة منتجاتها يكسبها ميزة تنافسية تفصلها عن منتجات منافسيها، وهنا يبرز دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق ذلك من خلال ابتكار منتجات جديدة وفق آليات إنتاجية متطورة تضمن جودة مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات بما يتناسب ومتطلبات المستهلكين، وكلما كانت منتجات المؤسسة المبتكرة ذات جودة عالية ولا مجال لتقليدها أو محاكاتها تكون هي المسيطر على مستوى الأسواق التي تنشط فيها على المدى القصير أما على المدى الطويل فعمليات الابتكار المتكررة تكسب المؤسسة مخزون معرفي وتزيد من فعالية وظيفة البحث والتطوير بها وتنمي قدراتها التنافسية .

البيان التالي يبين الأثر المباشر لعملية تحسين الجودة على أرباح المؤسسة.

الشكل رقم (01-3): تحسين الجودة وتأثيره على الربح



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص

161.

¹ د. محمد سعيد أوكيل، "الابتكار التكنولوجي: لتحقيق التنمية المستدامة و تعزيز التنافسية"، ط1 مكتبة العبيكان، الرياض، 2011، ص 291.

من البيان نلاحظ أنه المؤسسة تحقق مستوى الأرباح ج من خلال زيادة في مبيعاتها الأمر الذي يتطلب تكلفة تشغيلية قدرها (أ) (رجال البيع، المخزون، الإعلان، الترويج،)، كما بإمكان المؤسسة أن تحقق نفس المستوى من الأرباح (ج) بتحسين جودة منتجاتها العملية التي تكلفتها التشغيلية تكون أقل (ب) أي أن المؤسسة في هذه الحالة ستقدم منتجات بتكلفة أقل وجودة عالية، الأمر الذي يكسبها تفوق تنافسي مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة لها.

المطلب الثالث: أثر الابتكار التكنولوجي على الاستراتيجية التنافسية م ص م

تعتمد المؤسسة الإنتاجية استراتيجيات تنافسية محددة حتى تستطيع دخول أسواق جديدة وتضمن استمرارية تواجدها على مستوى هذه الأسواق، وحتى تدعم المؤسسة مركزها التنافسي وتريد من فعالية استراتيجيتها التنافسية، لابد أن تستفيد من مزايا الابتكار التكنولوجي في المنتج والعملية، اذ للابتكار الأثر الكبير على أي استراتيجية قد تنتهجها المؤسسة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية التكلفة الأقل أو التركيز أو التميز .

أولاً: أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجية التكلفة الأقل

أشار S.C Whilewright الى أن الابتكار يمثل البعد الخامس من أبعاد الأداء الاستراتيجي وهي: الجودة، المرونة، الاعتمادية، والتكلفة. وهو ما ناد به بيتر دراكر بقوله أن استراتيجية المؤسسة الناجحة عندما تكون : من أجل الأحسن، ومن أجل الأكثر. أما بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد على استراتيجية الابتكار، فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هي: الى الجديد الى المختلف، على اعتبار أنه يعرف الابتكار على أنه التخلي المنظم عن القديم.¹

يظهر أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجية التكلفة الأقل، إما عن طريق التحسينات المستمرة أو المتواصلة (الابتكار الجزئي)، بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج ونظام التموين وتسويق، مما يقلل من التكاليف، ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية.²

و يظهر أثر الابتكار التكنولوجي الجذري سواء بالمنتج أو العملية من خلال ما يسميه جوزيف شامبيتر بالهدم الخلاق، حيث أن ابتكار عملية انتاج جديدة كلية تؤدي الى تحقيق التميز والتفوق المؤسسة على منافسيها الحاليين، خاصة إذا أدت هذه العملية الى خفض التكاليف بشكل كبير الأمر الذي يعطي المؤسسة مرونة أكثر للتحكم بالأسعار وبهامش الربح.³ وهذا ما يشجع المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، صص. 26.27.

² Michel Marchesnay, " Management stratégique ", adrec édition, paris, 2004, p 124.

³ Loc.cit

انتاج ومنتجات جديدة تساهم الى حد بعيد من تقليل تكاليفها العامة، وتكاليفها الإنتاجية بصفة خاصة، ولهذا يرى الباحثان René Kemp و M.Anderson أن الابتكار يساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أربع طرق وهي:¹

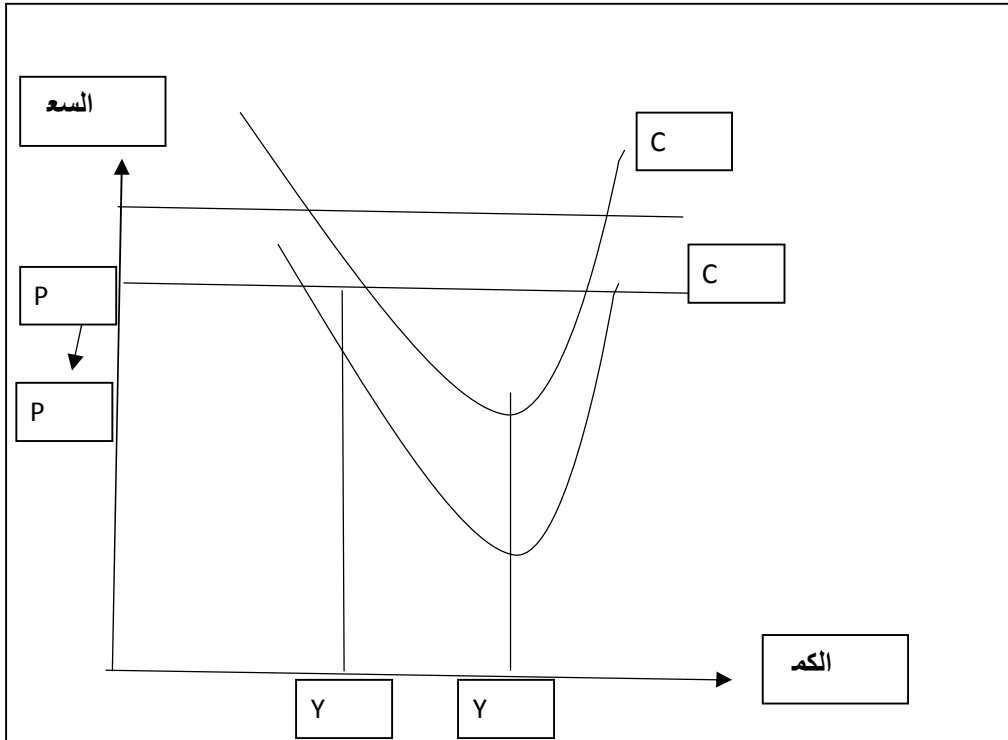
- المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة.
- نشر الابتكار وبيعه لمحتاجيه.
- خفض التكاليف البيئية الخاصة بمراقبة التلوث.
- تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها (منافسين، زبائن، موردين...).

إن العناصر الأربعة السابق إذا ما تحققت كان لها أثر مباشر على التكاليف، فاعتماد المؤسسة على آليات عمل جديدة يمكنها من خفض التكاليف، في حين نشر الابتكار يساعد المؤسسة على الاستفادة أكثر من مدخلاتها، بالإضافة الى ذلك لجوء المؤسسة الى اعتماد تكنولوجيات صديقة للبيئة على الرغم من أنها ذات تكلفة عالية نسبيا الا أنه بإمكان المؤسسة الاستفادة من تسهيلات واعانات من طرف الحكومة والمنظمات الصديقة للبيئة في الحصول عليها، أما بالنسبة للصورة وعلاقات المؤسسة للابتكار التكنولوجي أثر عميق عليها، فعمل المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها وابتكار أخرى جديدة يعطيها صبغة الجدية واستمرارية، الأمر الذي يزيد من شهرتها ويحسن من صمعتها، ويشجع غيرها على التعامل معها .

بالنسبة للم ص م خفض التكاليف من خلال ابتكار منتجات وعمليات جديدة يعد فرصة لها لدخول أسواق ومواجهة منافسيها، لذلك على هذه المؤسسات ان لا تغفل الدور المهم الذي تلعبه خلايا البحث والتطوير حتى وان كانت تكاليف نشاط هذه الموحداث مرتفعة يمكن تدارك ذلك من خلال العمل على الابتكارات الجزئية، تعددت الأهداف من الابتكار التكنولوجي بنوعيه إلا أن الهدف الأساسي والرئيسي هو خفض التكاليف لأن شريحة واسعة من المستهلكين تتأثر بشكل كبير بعامل السعر.

¹René Kemp et M.Anderson, "Strategies for eco-efficiency innovation", on line, www.meritiddsunimaas.nl. Consulter le 07.11.2018.

الشكل رقم (3-02): ربح المؤسسة المبتكرة من التكلفة وكمية



المصدر: د. نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 228.

المؤسسة المبتكرة تستطيع خفض تكاليف الإنتاج باعتماد طرق إنتاجية أكثر تطوراً من (C1) إلى (C2) وبذلك هذه المؤسسة المبتكرة بإمكانها خفض السعر إلى مستوى غير اعتيادي وبالتالي يزيد الطلب على منتجاتها فيرتفع مستوى المبيعات من Y_1 إلى Y_2 .

بالنسبة م ص م إذا ما اعتمدت استراتيجية خفض التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم أو منحنيات الخبرة قد لا تجني ثمار هذه الاستراتيجية، لأنه في هذه المرحلة المؤسسات المبتكرة تكون قطعت أشواطاً مهمة في هذا المجال في الوقت الذي تكون فيه م ص م الأخرى في مرحلة الانطلاق .

لكن على المدى المتوسط والبعيد ستتمكن المؤسسات المنافسة من خفض تكاليفها بعد استرجاع التكاليف الثابتة وهنا تتساوى الأسعار بين المنافسين، في هذه الحالة التكلفة المتغيرة المعتمدة في المؤسسة المبتكرة تتساوى وتلك المطبقة في باقي المؤسسات، ونفس التحليل إذا تعلق الأمر بمنحنيات الخبرة فالمسلم به أن عملية خفض التكاليف ستتوقف عند مستوى معين عندها المؤسسات المنافسة ستلحق بالمؤسسة المبتكرة وتتساوى معها في التكاليف.

يرى Schumpeter أن المؤسسة المحتكرة للسوق ليست بحاجة للابتكار ما لم يحقق لها عوائد أكبر وهنا الحديث أكثر تناسب ومؤسسات كبيرة الحجم، بالنسبة م ص م فإن الابتكار التكنولوجي لن يخدمها إذا ما اعتمدت استراتيجية خفض التكاليف، فالابتكار التكنولوجي للمنتج تسبقه عدد كبير من عمليات البحث وتطوير التي في عادة تكون م ص م لا قدرة لها على تحملها، الأمر الذي يؤثر مباشرة على سعر الوحدة والتي ستكون أكيد مرتفعة، كما أن ابتكار آلية عمل جديدة سيتطلب تجهيزات بتكنولوجيا متطورة، فعلى الرغم من أن هذه التكنولوجيا سوف تقلل من تكاليف الإنتاج كالاستغناء عن مراحل إنتاجية قديمة أو استغلال أكثر فعالية للموارد، إلا أن التقنيات الحديثة تتطلب المزيد من الوقت حتى تجسد ويتم تدريب العمال على استعمالها، وهذا عبارة عن تكاليف زائدة ترفع من سعر الوحدة على المدى القصير، لكن على المدى المتوسط والطويل أي بعد تجاوز مرحلة انطلاق المنتج المبتكر ستسجل ارتفاع في المبيعات وتزايد الحصة السوقية للمؤسسة، وبذلك ستستفيد من اقتصاديات الحجم ويكون هناك ترشيد لتكاليف الإنتاج وتحكم أكبر في هامش الربح، وحتى بعد مرحلة النضوج وظهور المنافسين الجدد والمقلدين للمنتج المبتكر وأصبحت المؤسسة غير محتكرة للسوق لكنها لا زالت لها القدرة على طرح المنتج بسعر أقل من غيرها نتيجة الاستفادة من وفورات الحجم.

ثانيا: أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجية التميز

تتعدد حاجات الزبائن وعلى المؤسسة البحث عن الاستراتيجيات الأمثل لإشباع هذه الرغبات المتزايدة والمتنوعة، لكن مع تشبع الأسواق وزيادة حدة المنافسة تصبح مهمة المؤسسة أكثر صعوبة وتعقيدا، فعلى المؤسسة أن تقدم منتجات متميزة الطلب عليها أكثر من الطلب على المنتجات المنافسة، هذا التميز قد يظهر في تصميم المنتج أو في جودته أو في الخدمة التي يقدمها للزبون، وللابتكار التكنولوجي الدور الأساسي في تحقيق ذلك، فمخرجات مخبر البحث والتطوير تساعد على تحسين وتطوير خصائص المنتجات، وتكرار هذه العملية يكسب المؤسسة خبرات وتراكم معرفي يسهل عليها عملية الابتكار التكنولوجي مستقبلا بكسب الوقت، بهذا تحقق المؤسسة الأسبقية وتصبح أكثر تحكما في تقنية الإنتاج وتكون الرائدة في المحيط الذي تنتمي إليه.

تسمح استراتيجية التميز للمؤسسة بالدفع نحو البحث والتطوير والابتكار المستمر، والتميز هنا يأخذ شكلين هما :¹

¹ عيسى حيرش، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 243.

- **التمايز نحو الأعلى:** يعني أن المؤسسة ترفع مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، إذ تحتاج المؤسسة إلى القدرة الكبيرة على الابتكار لتنمية ميزة تنافسية صعبة التقليد للاستفادة منها أطول فترة ممكنة.

- **التمايز نحو الأسفل :** معناه أن المؤسسة تخفض مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، حيث تحتاج إلى قدرة كبير على إعادة الهندسة حتى تتمكن من تقليل تكاليف على مستوى سلسلة القيمة لأن التمايز نحو الأسفل مقترن دائما بتقليص السعر، بينما التمايز نحو الأعلى مرتبط عادة بزيادة السعر لأنه يؤدي إلى زيادة التكلفة.

يكون الرابط بين الابتكار التكنولوجي واستراتيجية التمييز أكثر وضوحا في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة ابتكار منتج أو عملية صعب التقليد ومحاكات، وهذا المستوى من الابتكار تحققه المؤسسة على المدى المتوسط والطويل نتيجة ما ستكسبه من خبرات ومهارات وتراكم معرفي، وهي الفرصة التي تعطي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستمرارية والقدرة على المنافسة.

ثالثا: أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجية التركيز

المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز هي المؤسسة التي تبحث عن التميز من خلال تركيز كل اهتمامها ونشاطها على شريحة محددة من المستهلكين، لذلك في هذه الحالة على المؤسسة تحديد الميزة التي ستعمل على تحقيقها التكلفة الأقل أو الجودة العالية والتميز أو الميزتين معا، هذا التصور يقودنا إلى الدور الذي قد يلعبه الابتكار التكنولوجي في تحقيق ما سبق، فإذا قدمت المؤسسة منتج مبتكر موجه لشريحة معينة فقط لها حرية ومرونة مطلقة في تحديد هامش الربح كونها المبتكر، وإذا ما اعتمدت عمليات إنتاجية مبتكرة جديدة ستستفيد من خفض التكاليف، حتى وإن كانت عملية الابتكار التكنولوجي جزئية (ما يمكن م ص م أن تعتمد كاستراتيجية) ففكرارها يزيد من قدرة المؤسسة على التأقلم ومتطلبات زبائنها المتغيرة.

استراتيجية التركيز تضيق نطاق العمل ويصبح نشاط البحث والتطوير أكثر تحديد وفعالية على شرط أن تكون المؤسسة على اطلاع بكل تفاصيل احتياجات ورغبات زبائنها، وأن تتوفر على الإمكانيات اللازمة لتغطية سوقها، وكلما كانت المؤسسة المبتكرة تتوفر على مرونة كافية لتحسين وتطوير منتجاتها بشكل مستمر كلما استطاعت أن تضمن ولاء زبائنها على المدى الطويل، وما يقدمه الابتكار التكنولوجي لإنجاح استراتيجية التركيز ما يلي:¹

- تقديم المؤسسة في أحسن صورة، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي على صحتها.
- تقليص تكلفة الإنتاج.
- تنويع الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة.

¹René Kemp et M.Anderson.op.cit,p120.

تتطلب استراتيجية التركيز العمل بشكل متواصل لتحسين وتطوير المنتجات، أي أن الابتكار التكنولوجي الجزئي له الأثر الرئيسي في تحقيق ذلك وهنا بإمكان م ص م أن تعتمد هذه الاستراتيجية، فعلى المؤسسة أن تغطي جزء بسيط من السوق بالاضافة إلى غياب عنصر المنافسة من طرف المؤسسات كبيرة الحجم، وبالتالي هذه هي البيئة التي تتناسب وإمكانيات م ص م .

المبحث الثاني: علاقة الميزة التنافسية بأبعاد الابتكار التكنولوجي

تمر عمليات الابتكار التكنولوجي بعدة مراحل يعد البحث والتطوير أهمها، كون مخرجاته تعد حجر الأساس لأي ابتكار منتج أو عملية كان، وبحكم تطلب العملية مجهودات وإمكانيات قد يتعذر على م ص م تحقيقها، لكن ونتيجة لخصوصية هذه المؤسسات بإمكانها الاستفادة من فرص عدة لتجاوز هذه المحددات.

المطلب الأول: دور أنشطة البحث والتطوير في بناء ميزة تنافسية

تعد عملية خلق منتجات جديدة وأساليب عمل متطورة ومبتكر الوظيفة الأساسية لوحدة البحث والتطوير التابعة للمؤسسة، لذلك يجب أن تنصدر هذه الوظيفة أولويات الجهاز التنظيمي للمؤسسة بالشكل الذي يتيح لهذه الوحدات العمل في بيئة مرنة وذات تغذية عكسية سريعة وفعالة.

أولاً : علاقة الابتكار التكنولوجي بأنشطة البحث والتطوير

ان الهدف من أنشطة البحث وتطوير هو: ¹

- تحليل وهندسة القيمة للوصول الى التكاليف التنافسية التي تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة.
- ابتكار منتجات جديدة تلبي رغبات المستهلكين، مما يؤدي الى زيادة ربحية المؤسسة.
- تطوير عمليات الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف.
- كسب رضا العملاء والحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة.
- تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ما من شأنه المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية.

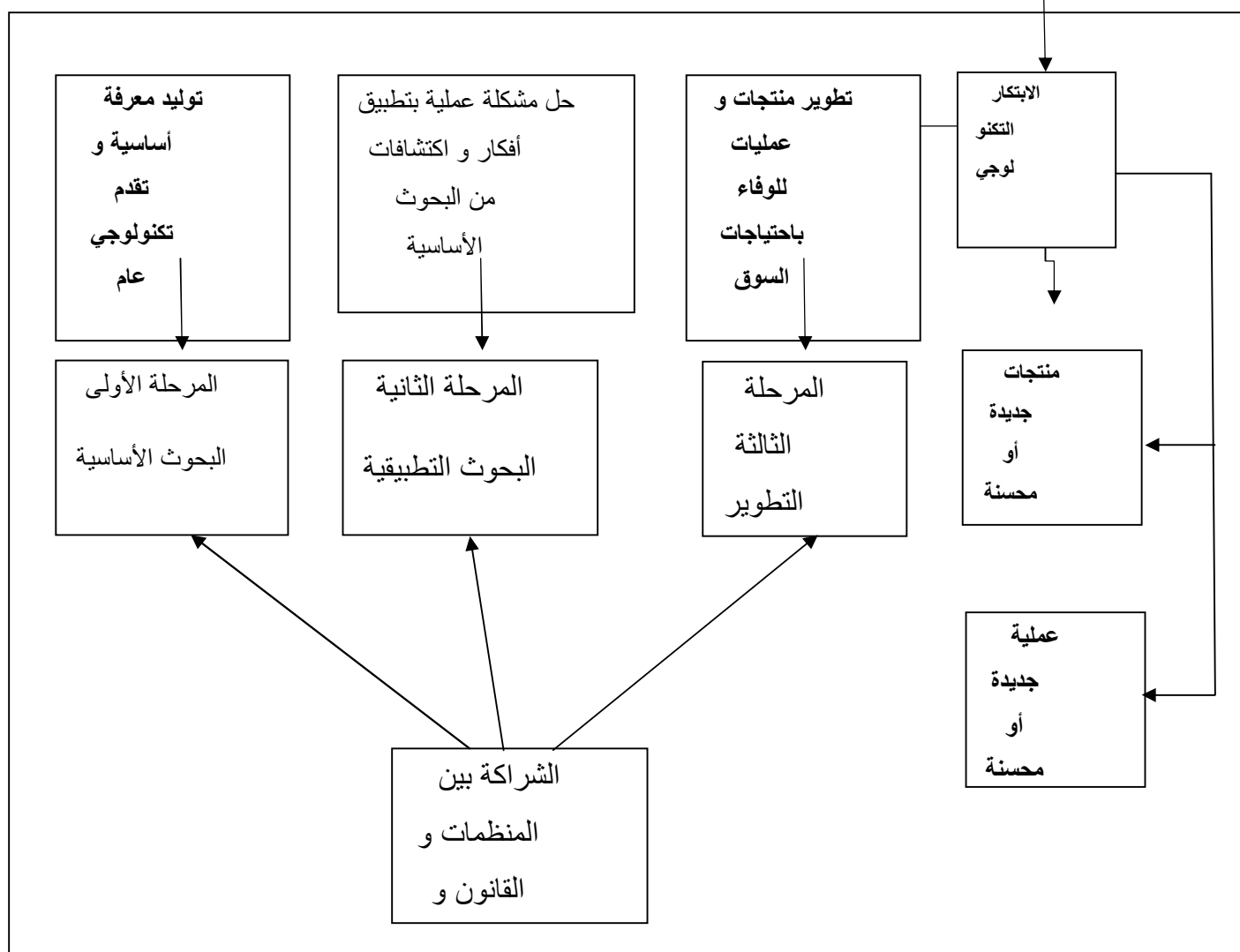
تعد أنشطة البحث والتطوير الخطوة الأولى لتحقيق ابتكارات تكنولوجية على مستوى المؤسسات، إذ تشير الدراسات الى أن 95% من الباحثين والمهندسين يستخدمون الأنترنت في تصميم وتطوير أعمالهم الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهو ما ساهم في ظهور الابتكار الافتراضي والذي يشار اليه

¹ محمد حسام بزماني، "تطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على نشاط البحوث و التطوير - دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في سوريا-"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 61.

أحيانا CyberInnovation، والانتقال الى مرحلة البحث والتطوير الافتراضي والتي تعد مرحلة متقدمة في مجال البحث والتطوير تتوافق مع مرحلة الاقتصاد المعرفي الرقمي.¹

الشكل التالي يبين طبيعة العلاقة بين أنشطة البحث والتطوير والابتكار التكنولوجي:

الشكل رقم (3-03): العلاقة بين البحث والتطوير والابتكار التكنولوجي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014، ص 314.

¹ صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014، ص ص 313-314.

أنشطة البحث والتطوير تعد من أهم محددات الابتكار التكنولوجي في المؤسسة، وذلك كونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية، ولكنها ليست الوظيفة المحددة الوحيدة للإبداع لأن هناك متغيرات أخرى في المؤسسة كمحددات للعملية الإبداعية مثل وظيفة تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات، الوظيفة التسويقية....¹

ثانيا: الاتفاق على عمليات البحث والتطوير

خلصت دراسة ميدانية قام بها Griliches على 1000 مشروع صناعي بكندا، الى أن الاختلاف في مستوى الإنتاجية والربحية مرتبط باختلاف كثافة البحث الأساسي داخل المؤسسة، وأن للبحث الأساسي مساهمة أكبر في إحداث زيادة في الإنتاجية والربحية.² كما تشير دراسات أخرى بأن الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير تعتبر مؤشرا لتوليد القيمة داخل المؤسسة، إضافة الى التزايد المستمر في نسبة القيمة المضافة المعرفية في الخدمات مقارنة مع قيمة الموارد الملموسة.³ وأوضح Piergionqnni وSanTarelli أنه توجد علاقة قوية بين عملية ابتكار منتج جديد وتنافسية المؤسسة، ذلك أن الصناعات كانت تتمتع فيها بطاقات عالية حققت فيها مستويات عالية من التجارة العالمية، وأن الاتفاق على البحث والتطوير كان له ارتباط إيجابي بالابتكار التكنولوجي للمنتج، وأن المؤسسة الصغيرة كانت هي الأكثر ابتكارا.⁴

كما يعتبر البحث والتطوير أداة لخلق التكنولوجيا وأساليب للتميز التنافسي، ذلك كونه يساهم في تنمية القدرات الابتكارية للمؤسسة وترقية مستوياتها في الأداء حتى تضمن بقائها، وتحمي موقعها

¹-DitAtmane Foudil, Essai d'analyse des déterminante de l'innovation dans l'économie Algérienne cas du secteur agroalimentaire de La région de Bégaia, Colloque National sur l'innovation pour la compétitive et le développement: Quelles Perspectives pour un décollage Réussi en Algérie? ISGP (Bordj el-Kiffan), Alger, 19-16 Avril 2012, p 05.

² محمد عبد السلام سليم، " الإدارة الاستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة"، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 363.

³ نفس المرجع، ص 366.

⁴ أكرم أحمد الطويل و رغد إبراهيم إسماعيل، " العلاقة بين أنواع الابداع التقني و ابعاد الميزة التنافسية "، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي حول " إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 281-282.

التنافسي خاصة في ظل ما يشهده المحيط من تسارع تكنولوجي وتطور في آليات حماية الملكية الفكرية.¹

يرى Ferrari أن مصاريف البحث والتطوير في أغلب المؤسسات ارتفعت بالرغم من أنها تعتبر من الاستثمارات التي تتميز بالمخاطرة، فهي مشروع لإنتاج المعرفة، والمعرفة ليست منتجا للبيع، ذلك كونها دائما سلع خاصة ومتميزة.²

كما أنه مع قصر دورة حياة المنتج في السوق، فإن على المؤسسة التفكير في تحقيق البرامج الأمثل للبحث والتطوير والعمل على تقسيم التوجيه الذي قد يؤدي الى استخدام غير فعال للموارد بسبب تكرار الجهد في نفس العمل أو بسبب إضافة فرص هامة خاصة في ظل المخاطر المرتفعة وحالات عدم التعيين والتي تتعلق بتكنولوجية السوق والتمويل...³

ان المعيار الشائع في تخصيص الموارد المالية للبحث والتطوير هو نسبة من رقم الأعمال، وتحدد النسبة بناء على معطيات إحصائية من تقارير النشاط السنوي للمنافسين، والمعايير والمقاييس المطبقة في مختلف قطاعات وفروع الصناعة محل البحث والتطوير⁴، ومن بين النقاط التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اعداد موازنة البحث والتطوير النقاط التالية:⁵

- تحديد التقديرات باستشارة جميع الأطراف المعنية.
- اعداد موازنات جزئية حسب تقسيمات مشاريع البحث والتطوير المرتبطة ببعضها البعض..
- مراعات إمكانية تقييم الأداء وتحديد الفروقات والانحرافات بين النفقات الفعلية والنفقات المعيارية عند كل مرحلة من مراحل الموازنة.

ان نجاح عمليات البحث والتطوير في تحقيق ابتكارات تكنولوجية تدعم الميزة التنافسية بالمؤسسات مرهون بالنظام الكلي لانتقال المعلومة من والى المؤسسة، ومدى سرعة هذه الأخيرة على الاستجابة للمعطيات المتجددة، خاصة تلك المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة، كما أن لجهاز الاتصالات الداخلي دور

¹ عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، " أثر استراتيجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 33.

² AlidouOuedRaogo, Innovation, competitivité et croissance des PME :Expérience de Deux entreprise secteur Biotechnologique au Quebec, 5eme congrès international de L'Académie de L'entrepreneuriat, innovation et évolution pratiques en entrepreneuriales, Sherbrooke 2007, P05.

³ عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 37.

⁴ Taondeau Jean Claude, « Recherche et developpement », Paris : Vubert, 1994, p 67.

⁵ أوكيل محمد سعيد، 1994، مرجع سابق، ص 95.

مهم في إنجاح عمليات البحث والتطوير اذ يجب أن تكون وحدات البحث والتطوير على اتصال مباشر بمصلحة الإنتاج والتسويق.

ثالثا: أهمية حماية مخرجات أنشطة البحث والتطوير

مخرجات أنشطة البحث والتطوير قد تحقق الريادة للمؤسسة من خلال منتجات وأساليب عمل وتقنيات إنتاجية مبتكرة، كما سبقت الإشارة بإمكان المؤسسة المبتكرة أن تكون المحتكر للسوق أي لها حرية اللعب على هامش الربح كما تريد ما دام السوق لها فقط وذلك على المدى القصير، على المدى المتوسط والطويل تتراجع فوائد المؤسسة من ما تجنيه من ابتكاراتها وذلك بسبب انتقال أو تسرب التقنية المعتمدة في الإنتاج الى خارج المؤسسة بنفس القطاع أو الى قطاعات أخرى، هذا التسرب يأخذ شكلية اما غير قانون وهو التقليد والسرقة ويمكن تفاديه عن طريق حصول المؤسسة على براءة الاختراع أو حقوق الملكية الصناعية، أو عن طريق رخص الامتياز... وغيرها من أساليب الحماية، قد تنتشر ابتكارات المؤسسة عن طريق ما يسمى التبادل أو الانتشار المعرفي .

لكن هناك أبحاث ودراسات أكدت أن تمتع المؤسسة بحقوق الملكية الصناعية غير كافي لحماية ابتكاراتها التكنولوجية من التقليد، فدراسة قام بها الباحثان LavinNelson وWinter من جامعة Yall بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1984، التي شملت 1000 مسئول عن وظيفة البحث والتطوير لـ 130 قطاع صناعي، حيث توصل الدراسة الى أن فعالية نظام براءات الاختراع محدودة جدا في حماية الابتكارات التكنولوجية للمؤسسات، وخلصت الى ما يلي:¹

- عدم اعتبار براءة الاختراع الوسيلة الوحيدة للحماية، بل هناك وسائل أخرى لها دور كبير في المساهمة في الحماية منها: التصنيع، التفوق التقني، والقدرة على الاستفادة من منحنى التجربة أو الخبرة، قوى ومجهودات البيع.
- وسائل حماية الملكية الصناعية، خاصة براءات الاختراع فعاليتها محدودة بالنسبة للابتكارات التكنولوجية في أساليب الإنتاج مقارنة بالابتكارات التكنولوجية للمنتج، في حين السرية في التصنيع لها دور بارز وفعال في حماية الابتكارات التكنولوجية في أساليب الإنتاج.
- وجود اختلاف كبير في وسائل حماية الابتكارات التكنولوجية بين الصناعات، حيث أنواع قليلة من الصناعات التي تعتبر براءات الاختراع وتعتمد عليها كوسيلة جيدة للحماية منتجاتها وتعمل على الحد من التقليد، وتمثلت هذه الصناعات في صناعة الأدويةوكيماويات العضوية (خاصة فيما تعلق بابتكارات التكنولوجية للمنتج)، أما غالبية الصناعات فتلجأ الى أساليب أخرى منها التفوق التكنولوجي للرائد والاستفادة من منحنى التجربة في حماية إبداعاتها التكنولوجية.

¹Christian Le Bas,Op.Cit.pp 31.32.

يمكن عرض مختلف وسائل الحماية المطبقة في بعض أنواع الصناعات لحماية الابتكارات التكنولوجية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-02): الوسائل الأكثر استعمالاً في حماية الابتكارات التكنولوجية

الصناعات	المنتجات	أساليب الإنتاج
الورق والورق المقوى	SS	LC
الكيمياء المعدنية	LT	LT
الكيمياء العضوية	B	S
الأدوية الصيدلانية	B	B
مواد التجميل	LT	LT
مواد بلاستيكية	SS	LT
منتجات بلاستيكية	SS	LC
تكرير البترول	SS	LC
منتجات متعلقة بصناعة الحديد	SS	LC
وسائل وأدوات السحب	LT	LT
المحركات والمولدات	SS	LT
المعلوماتية	LT	LT
وسائل الاتصال	SS	LT
السيارات	LT	LC
الملاحة الجوية والطيران	LT	LT
أدوات وعتاد القياس	SS	LT/LC
الأدوات وعتاد الطبي	SS	LT

Source : Université de Yalle (Etats Unis) Cite par Christain Le Bas, op.cit,p 32.

حيث: (B) : براءة اختراع، (S) : سر التصنيع، (LT) : تفوق تكنولوجي للرائد في الصناعة، (LC): الاستفادة من منحى التجربة (تخفيض في تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة من خلال معرفة كيفية العمل)، (SS) : مجهودات وقوى البيع.

المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال ابتكار منتج

يرى Clarry أن سياسة الابتكار بالمؤسسات تلعب دورا كبيرا في تحقيق تواصل الميزة التنافسية، وذلك بسبب شدة المنافسة والتغيير في حاجات المستهلك فإن بقاء المؤسسة في الأجل الطويل يعتمد بالأساس على دراستها في تطوير المنتجات الجديدة أو أساليب عمل متطورة أو أنشطة أخرى سطحية.¹

توصل المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي الى ابتكار منتج جديد يعد سبقا وفرصة مهمة جدا لاحتكار السوق ، إلا أن هذه الفرصة محفوفة بالمخاطر قد لا يتقبل الزبون هذا المنتج، أو لن يكون بإمكان المؤسسة خلق سوق جديدة لها، بالإضافة الى خطر التقليد، لذلك على المؤسسة بذل جهود عدة على عدة مستويات من النشاط حتى تتمكن تحول منتجها المبتكر الى ميزة تنافسية ينمي نصيبها من السوق المستهدفة، ويمكن تبيان أثر ابتكار المنتج في خلق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أثره على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية.

أولا: أثر المنتج المبتكر على المصادر الداخلية للمؤسسة

4. أثر المنتج المبتكر على الموارد الملموسة

يظهر أثر المنتج المبتكر على الموارد الملموسة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- إذا كان ابتكار تكنولوجي جذري، ذلك يتطلب معدات انتاج جديدة متطورة تتناسب وخصائص المنتج الجديد، الأمر الذي يتطلب توفير موارد مالية كبيرة، في حين لو تطلب الأمر تجديد جزئي فقط للمعدات فلن تكلف الكثير وهي الوضعية الأكثر تناسبا وم ص م حتى تحقق ميزة تنافسية وفق ابتكار تكنولوجي جذري يتوافق والقدرات المحدودة لهذه المؤسسات.
- إذا كان ابتكار تكنولوجي جزئي، في هذه الحالة ستعمل المؤسسة على تحسين وتطوير بعض أجزاء سلسلة الإنتاج أي زيادة بسيطة في التكاليف، لذلك فإن م ص م عادة ما تعتمد الابتكار الجزئي بشكل متكرر حتى تنمي أو تحافظ على مكانتها السوقية.

5. أثر المنتج المبتكر على الموارد غير الملموسة

¹ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 349.

يظهر أثر المنتج المبتكر على الموارد غير الملموسة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

التأثير على الجودة: حتى تحسن المؤسسة من صورتها وسمعتها في أذهان المستهلكين عليها وباستمرار الرفع من جودة منتجاتها حسب تطلعاتهم ورغباتهم، وذلك ما أكدته كل من Collier وEvans.

- **التأثير على المعلومة :** حتى تواكب المؤسسة كل المستجدات على مستوى السوق يجب أن تحرص على دعم مخزونها المعرفي بجمع المعلومات البيانات واستغلالها بما يخدم أهدافها .
- **التأثير على التكنولوجيا:** ابتكار منتج جديد يلزم المؤسسة أن تكون على اطلاع دائم بكل ما هو تقنيات وتكنولوجيات حديثة، حتى تسبق منافسيها بخطوة والوقت هنا يعد الفاصل في كسب أكبر عدد من المستهلكين.

- **التأثير على عملية التسليم:** أكد كل من Ritman وKrajewsky أن سرعة المؤسسة في تقديم منتج جديد يعد ميزة تنافسية هامة، وهو ما أوضحه Radford وNoor من قبل حيث أوضح أن المؤسسات التي تتمكن من انتاج منتجات جديدة وتسلمها الى الزبائن بشكل أسرع من منافسيها ستحصل على حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقق ميزة تنافسية¹، ونفس الشيء بالنسبة للدراسة التي قام بها Wheetwright وSasser والتي أكد من خلالها على ضرورة تقليص المؤسسة للفترة اللازمة لتصميم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية لتسليمها للزبائن في الوقت المحدد لهم كفرصة للتغلب على المنافسين في السوق، فعدى اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية وهي المنتج المبتكر يمكنها أن تضيف ميزة تنافسية أخرى تدعم مركزها التنافسي وهي ميزة السرعة وكسب الوقت.

- **التأثير على خاصية المرونة:** يرى Dillworth بأن قيام المؤسسة بإجراء تحسينات على المنتجات الحالية، وتصميم منتجات جديدة مما يساهم في الاستجابة السريعة وبالتالي يعزز ميزتها التنافسية،².

6. **أثر المنتج المبتكر على الموارد البشرية:** اعتماد المؤسسة الابتكار التكنولوجي الجذري أو الجزئي على المدى المتوسط والطويل يكسب طاقم عملها المهارة والخبرة والمرونة على تعلم واستيعاب كل التقنية حديث ومتطورة، هذه الخبرات تسهل عملية الابتكار بشكل مستمر ومتجدد، وبالتالي تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية تدعم مركزها التنافسي بالإضافة الى المنتج المبتكر طاقم عمل ماهر ومتطور.

ثانيا: أثر المنتج المبتكر على المصادر الخارجية للمؤسسة

سبق وأشرنا الى الأثر الذي يتركه من الابتكار التكنولوجي على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، إذ يظهر هذا الأثر من خلال رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة وحجم المبيعات بالإضافة الى نصيبها من

¹ أكرم أحمد الطويل و رغد إبراهيم إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 281-282.

² نفس المرجع، ص 282.

السوق المستهدفة. على سبيل المثال الاستراتيجية التنافسية التي اعتمدتها مؤسسة ورود الجزائرية لصناعة العطور خلال الفترة الممتدة من 2001 الى غاية 2005، استراتيجية التمييز في سنة 2002 انخفض رقم أعمال المؤسسة مقارنة بسنة 2001 والسبب راجع لدخول منتجات مستوردة بكمية كبيرة، ثم أخذ رقم الأعمال في الارتفاع ليصل الحد الأقصى سنة 2005 بزيادة قدرة ب 68.13% مقارنة بسنة 2001، وذلك بسبب تبني المؤسسة استراتيجية الابتكار التكنولوجي في المنتج، وتطور رقم الأعمال بهذه الصورة يترجم توافق ابتكارات المؤسسة واحتياجات ورغبات زبائنها، أي أن استراتيجية التمييز التي اعتمدتها المؤسسة بابتكار منتجات جديدة نجحت وأعطت ثمارها¹.

ان توصل المؤسسة الى منتج مبتكر يعزز مكانتها السوقية ويكسبها شريحة جديدة من المستهلكين، وبذلك يصبح هذا المنتج الميزة الفريدة التي تتمتع بها هذه المؤسسة وتجاوب بها منافسيها على المدى القصير وعلى المدى المتوسط، يمكنها أن تستفيد من نفس المنتج حتى بعد تقليده وظهور منتجات منافسة له، من خلال تحسين مكوناته وتطويرها ومع الاستفادة من وفورات الحجم في خفض السعر، كل هذا سيدعم الاستراتيجية التنافسية التي تنتهجها المؤسسة سواء أ بتميز المنتج أو بالتكلفة المنخفضة والمنتج المبتكر يدعم بالأساس استراتيجية التكلفة الأقل .

أكدت دراسة قام بها White و Vonderembse أن لنتائج تصميم منتج مبتكر جديد وتطوير منتج حالي تأثير في التكلفة، إذ يتم تحديد الاستثمارات المطلوبة، وكمية الموارد الأولية وتكاليف اليد العاملة، ويمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية إذا قدمت منتجا بتكاليف كلية أقل من المنافسين.

ثالثا: المنتج المبتكر مصدر للميزة تنافسية دائمة

إن التحدي الأساس لكل مؤسسة مبتكرة هو كيف تنمي قدراتها من أجل بناء ميزات تنافسية دائمة، وتترك الإدارة أكثر من أي وقت مضى، أن بناء استراتيجية تنافسية هو الأسلوب الذي يجب اعتماده في اقتحام الأسواق وتقديم ميزات ومنافع أعلى للعملاء تجعلهم ينصرفون عن المنافسين، ويحقق للمنظمة السبق والسيطرة في السوق²، مثال حذاء trailrunning لشركة Salomon وهو حذاء خاص بالتضاريس الوعرة في بداية الأمر المنتج سخر منه العديد من المنافسين إلا أنه تم بيع ثلاثة ملايين زوج من هذا الحذاء خلال خمسة سنوات، فعلى الرغم من التقنية البسيطة المعتمدة في إنتاجه إلا أنه كان ابتكار تحصل Salomon على براءته، و كون المنتج المبتكر لم يتطلب استثمارات مكلفة على مستوى خلية البحث والتطوير استطاعت المؤسسة أن تحقق هامش ربح مهم جدا، وفي الوقت الذي لازال الحذاء يحقق أرباحا طائلة ابتكرت المؤسسة حذاء محسن مختلط خاص بالمشي والجري معا،

¹ عبد الرؤوف حجاج و مسعود صديقي، " دور ابداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور -" مجلة الباحث، العدد 13، الجزائر، 2013، ص 70.

² دكتور علي السلمي، " الإدارة في عصر المعرفة و العولمة "، سما للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 201.

وبعدها خلال سنة 2011، ابتكرت حذاء متعدد الميزات يمكن الاستفادة منه مهما كانت طبيعة الأرضية، عمليات الابتكار والتحسين المستمرة على المنتجات المبتكرة مكنت الشركة Salomon من التحكم بشكل أفضل في السوق والاستمرارية في امتلاك ميزة تنافسية دائمة، ففي الوقت الذي يطلق فيه المنافس المنتج المقلد تسبقه المؤسسة بآخر مبتكر أو محسن.¹

تبرز أهمية الميزة التنافسية المستدام كونها مؤشر أو خاصية جد معبرة على نجاح المؤسسة في تميزها بإيجاد منتجات جديدة أو مستحدثة يصعب تقليدها، إلا أنه وحتى تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية يبقى الأمر مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تجاوز العوامل التالية:²

• عوائق التقليد:

من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية، تحقق أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، ومن هنا يمكن القول بأنه إذا نجح المنافسون في تقليد الكفاءات في وقت وجيز، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

إنه لمن الأهمية بما كان أن نؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن تقليدها، والعامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن صورتها لدى الزبائن، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون.

✓ تقليد الموارد :

بصفة عامة يمكن القول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها، تلك التي ترتكز على امتلاك الموارد المادية، مثل المباني والتجهيزات، لكون هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن اقتنائها، في حين نجد أن الموارد المعنوية هي أكثر صعوبة من حيث المحاكات، ويتجسد ذلك من خلال الماركة، الاسم التجاري، المهارات، فالاسم التجاري لا يمكن محاكاته لأن القانون يحول دون ذلك، كما أن المهارات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية لا يمكن تقليدها بسهولة، أما فيما يخص المهارة التقنية، فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن يؤدي إلى تحسين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكات والتقليد.

¹Benoit sarazin,"7 conseils pour créer un avantage concurrentiel par l'innovation de rupture (2/4)", article online vue sur <http://benoitsarazin.com> , consulter le 31/01/2018.

² شارلز و جاريث جونز، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة و مراجعة: رفاعي محمد و عبد المتعال و محمد سيد أحمد، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص ص 218-220.

✓ تقليد القدرات :

تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد، وهذا راجع الى كون قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات أو العمليات التي يجري ادارتها داخل المؤسسة، لذا من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات وإدراك مغزاها.

إن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون عمليات التقليد، فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ الى داخل المؤسسة والوقوف على كيفية إدارتها، من خلال تعيين أشخاص يقومون بالتجسس الصناعي، إلا أنه نادرا ما تكمن قدرات المؤسسة في شخص واحد، إذ أنه نتاج تفاعل عدد من الأفراد يعملون في بيئة تنظيمية منفردة، الأمر الذي يجعل تقليد قدرات المؤسسة هذه الطريقة في غاية الصعوبة.

يقترح مايكل وروبرت فيشر إطار مفاهيمي لتحليل المصادر الدائمة للميزة التنافسية من خلال المنتجات الجديدة المبتكرة، وهي تقيم كل العناصر المتعلقة بالاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة لطرح منتجات جديدة في السوق خاصة من حيث درجة قابلية تقليد هذا المنتج من طرف المنافسين، فكلما كان المنتج المبتكر أقل قابلية للتقليد، كلما كانت الأرباح التي يولدها أكثر، ويشير الباحثان أنه بإمكان المؤسسة المبتكرة أن تستفيد أكثر من عوائد منتجاتها المبتكرة إذا ما عملت بشكل منظم ومركز على تطوير مواردها وابتكار منتجات جديدة بشكل دوري مستمر.¹

المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال ابتكار عملية

لابتكار العملية الأثر المباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة، وسنبين ذلك من خلال توضيح العلاقة بين ابتكار العملية والمصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية، بالإضافة الى الإجابة على التساؤل هل بإمكان المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية دائمة من خلال ابتكار العملية؟

أولا: أثر ابتكار العملية على المصادر الداخلية للمؤسسة

اعتماد المؤسسة ابتكار العملية يؤثر ويتأثر بالمصادر المؤسسة الداخلية لميزتها التنافسية، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

3. أثر ابتكار العملية على الموارد الملموسة :

¹Michael W.LawlessRobertJ.Fisher,"Sources of durable competitive advantage in new products", [Journal of Product Innovation Management](#),Volume 7, Issue 1, March 1990, p.p

تتوفر المؤسسة على ثلاثة أنواع من الموارد الرئيسية المواد الأولية والمالية ومعدات الإنتاج، ويتبين أثر ابتكار العملية على هذه الموارد كالتالي:¹

- أثر ابتكار العملية على المواد الأولية:

إن أثر ابتكار العملية على المواد الأولية يكون بدرجة أقل من أثر ابداع المنتج، ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية بينما التغيير يكون على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أحد المستويات الأخرى. في بعض الحالات التغيير الذي يطال عمليات الإنتاج يتطلب نفس المواد الأولية ولكن بجودة أعلى من سابقتها، وذلك حتى تتناسب وطبيعة الابتكار التقني الجديد، لذلك المؤسسة التي تعتمد ابتكار العملية تضطر الى تغيير مصادر موادها الأولية للحصول على الأجود والأفضل، وبذلك تضمن فعالية ابتكاراتها العملية وتقدم منتج محسن ومعدل بتكلفة أقل وفي الوقت المحدد وبجودة ترتقي الى تطلعات زبائنهم.

- أثر ابتكار العملية على معدات الإنتاج:

يؤثر ابتكار العملية على معدات الإنتاج بشكل كبير، مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاجية جديدة أو عن طريق كراءها أو شراءها، وهذا يتوقف حسب الإمكانيات المالية للمؤسسة.

- أثر ابتكار العملية على الموارد المالية:

تتميز الموارد المالية المطلوبة للقيام بابتكارات في العملية الإنتاجية بأنها ليست كبيرة مقارنة بتلك التي يحتاجها ابتكار المنتج.² مع استثناء الصناعات التي تتطلب تكنولوجيا متطور هنا الأمر مختلف فالتقنيات المتطورة تستنزف من موارد المؤسسة المالية الكثير مع إضافة خطورة تقادم هذه التقنية، لذلك الكثير من المؤسسات تلجأ الى استعارة وتأجير هذه التقنيات، دون اهمال فاتورة تكاليف تدريب وتكوين العمال على هذه التقنية الحديثة وهنا تصبح تكاليف ابتكار العملية مرتفعة فتأثر بشكل مباشر على سعر الوحدة وبالتالي يفقد المنتج ميزة تنافسية جد مهمة وهي السعر الأقل مقارنة بالمنافسين.

4. أثر ابتكار العملية على الموارد غير الملموسة :

يمكن ابراز أثر ابتكار العملية على الموارد غير الملموسة من خلال النقاط التالية:

- أثر ابتكار العملية على الجودة:

¹— Paul Miller, stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod, paris, 2011, p11.

²— Hocine Rahim, "Management de Savoir et stratégie d innovation dans les pme Algériennes", revue économie et management . Université Aboubakr Belkaid .Tlemcen .N°03Mars 2004, p242.

يعد ابتكار العملية من المدخلات ذات الأثر الكبير على جودة المنتجات، فالابتكار المتجدد والمستمر الذي يمس العملية الإنتاجية سواءً بشكل جزئي أو جذري سوف يؤدي الى تحسين وتطوير مواصفات منتجات المؤسسة، وبالتالي ستكون للعملية الأثر الإيجابي على جودة المنتج، لكن العكس ليس بالضرورة فتحسين جودة المنتج ليس بالضرورة يتطلب ابتكار العملية.

• أثر ابتكار العملية على التكنولوجيا:

ابتكار العملية هو تغيير جزئي أو جذري في تقنية عمل السلسلة الإنتاجية للمؤسسة، لذلك على القائمين بالمؤسسة أن يكونوا على دراية مستمرة بالمستجدات والتطورات التقنية التي تخدم نشاط المؤسسة، واعتماد المؤسسة ابتكار العملية بشكل متكرر يكسبها تراكم معرفي تكنولوجي الذي بدوره يساعد على تمكن العمال من التقنيات الجديدة، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على مخرجات المؤسسة.

• أثر ابتكار العملية على الكفاءات:

يتميز العصر الحالي بزيادة اهتمام المؤسسة بالكفاءات البشرية، وذلك كون الابتكار يتطلب ضرورة وجود كفاءات وأصحاب خبرات وإنتاجية عالية، وبشكل متميز مع توفير الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات.¹ تطرق Marchesnay Michel الى ضرورة الاهتمام بتكوين الكفاءات لتنمية المؤسسات التي تقدم ابتكارات في العملية أو طرق الإنتاج، باعتباره أحد أشكال ابتكار العملية،² كما أن هناك من يرى من الضرورة إيجاد تنظيم ابتكارات قادرة على الاستجابة لمتطلبات تسيير الكفاءات الحالية والقدرات المستقبلية.³

مما سبق نلاحظ أن نلاحظ أنه حتى تتم استراتيجية ابتكار العملية بشكل ناجح وفعال لابد من توفر مجموعة من مكتسبات لدى المؤسسة وبالأخص طاقم العمل الذي يجب أن يكون على دراية وتمكن بالتقنيات الحديثة، لذلك على المؤسسة التي تضع الابتكار العملية استراتيجية لها أن توظف عمال ذوي كفاءات عالية تتناسب وأهداف المؤسسة المستقبلية، لذلك بالنسبة للم ص م لم يعد العمل بها يتطلب كفاءات بسيط مما سبق هذه المؤسسات لا يمكنها التخلف عن ركب المؤسسات المنافسة ومتطلبات عصر التقنية المتطورة، فعليها انقاء طاقم عمل يتميز بمرونة عالية للتكيف والتغيرات التقنية التي تمس عمليات الإنتاج.

ثانياً: أثر ابتكار العملية على المصادر الخارجية للمؤسسة

¹ سالم سليمان محمد يحيى الصابر، عباس العامري و صالح حميد علي، ص53.

² – Michel Marchesnay, op.cit.; p76.

³ – wang,we-cheng,Linchien-Hung and chu, Ying-chien, "Types of competitive Advantage and Analysis",International journal of Business and management, Vol 06, N 05,May 2011,p04.

المصادر الخارجية للميزة التنافسية تتمثل في الاستراتيجيات التنافسية وهي:

4. ابتكار العملية واستراتيجية التكلفة الأقل:

إذا ما اعتمدت المؤسسة استراتيجية خفض التكلفة كاستراتيجية تنافسية لها يمكنها تبني ابتكار العملية للرفع من فعالية استراتيجيتها التنافسية، ويمكن إيضاح أثر ابتكار العملية على استراتيجية خفض التكلفة من خلال النقاط التالية:

- إن المؤسسة التي تحقق ابتكار العملية تتميز بأنها تتحمل تكاليف إنتاج أقل، وتحقق أرباح إضافية عند تصريف منتجاتها.¹
 - إن حذف خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية يؤدي إلى تدنية التكاليف.²
- #### 5. ابتكار العملية واستراتيجية التميز:

اعتماد المؤسسة استراتيجية التميز سواء من خلال تميز منتجاتها بأحد الخواص التنافسية أو من خلال طرح منتج مبتكر متميز، يستوجب في كثير من الحالات ابتكار وتطوير عمليات الإنتاج الأمر الذي من شأنه تسهيل وتسريع عملية الإنتاج ككل، فابتكار طرق إنتاجية جديدة يضيف للمنتجات جودة وفعالية أكبر، ويضيف للمنتج مواصفات أكثر تناسبا ومتطلبات الزبائن سواء من ناحية الخصائص الأساسية للمنتج وحتى الشكل والتصميم الخارجي، وبالتالي العملية الجديدة المبتكرة سوف تفعل الاستراتيجية التميزية تدعم المركز التنافسي للمؤسسة بالسوق.

6. ابتكار العملية واستراتيجية التركيز:

المؤسسة التي تعتمد استراتيجية التركيز على تدنية التكاليف الابتكار التكنولوجي المناسب لذلك هو ابتكار العملية، في حين إذا تحولت استراتيجيتها التنافسية إلى استراتيجية تركيز على التميز فالابتكار التكنولوجي الأنسب ابتكار المنتج. هذا إذا اعتمدت المؤسسة استراتيجية التركيز على أحد خصائص المنتج، كما يمكن ابتكار العملية المستمرة المؤسسة من التركيز على شريحة معينة من الزبائن، وتتوافق استراتيجية التركيز وابتكار العملية إذا كانت المؤسسة خلال عملياتها الإنتاجية تعتمد كثافة تقنية عالية كصناعة الشرائح الالكترونية الخاصة بصناعة السيارات.

من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة مكونة من 114 مؤسسة صغيرة ومتوسطة إيرانية، تبين أنه على الرغم من أن الابتكار ليس له الكثير من المساهمة في تحقيق المزايا التنافسية، إلا أن الابتكار

¹Sylvain Lenefle, "competition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont le cas d'Usinor", these de Doctorat en science de gestion (non publié), université de marne –la vallee, France, 2001, p91

² Michel Marchesnay . Management Stratégique .Gyrolles. 2ème édition. 1995p.76

التكنولوجي في المنتج والعمليات والموارد له علاقة كبيرة بالميزة التنافسية، إذ كان لها لأثر الكبير على م ص م التي تتصور جوعاً لتحقيق النجاح والنمو والاستدامة.¹

المبحث الثالث: محددات تنافسية م ص م في ظل الابتكار التكنولوجي

تنشط م ص م اليوم في بيئة تمتاز بأعلى درجات التنافسية، بيئة أعمال تحكمها العديد من المتغيرات، تعمل كلها حتى حكم عدم التأكد ولعل أهمها التغيرات التكنولوجية السريعة، وبالتالي أصبح العامل البشري لأي منظمة أعمال هو الفيصل في نجاح واستمراريتها، في ظل هذه التحديات التي تواجهها م ص م لابد عليها أن تعمل على مواكبة هذه التغيرات التكنولوجية وتكيفها بما يخدم أهدافها .

المطلب الأول: مدخلات الابتكار التكنولوجي بالم ص م

الابتكار في المنتجات من شأنه أن يمكن م ص م من الحفاظ على مركزها في السوق وعلى علاقاتها مع العملاء المهمين، في حين أن الابتكار في العمليات سيحسن من قدرتها التنافسية عن طريق خفض التكاليف الإنتاج وزيادة مرونة الجهاز الإنتاجي بالمؤسسة، وحتى تتم العملية الابتكارية بشكل يتناسب وامكانيات م ص م يجب أن تهتم هذه الأخيرة بجملة من المدخلات التي تشكل القاعدة التي ينطلق منها كل مشروع ابتكاري الى أرض الواقع.

أولاً : التراكم المعرفي

اعتبر Moguerou Philippe أن التراكم المعرفي من العناصر الضرورية والحاسمة للنهوض بالابتكار، مشيراً لها بضرورة توظيف المؤسسات للشباب الحاصلين على الشهادات العليا²، وأضاف RchelLevy أن مكانة الجامعة تزداد أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، إذ رأى أنه من الضروري أن تنتج الجامعة معارف جديدة ضرورية للمجتمع، كما قام بتحديد العلاقة بين العلم والصناعة، وأقر بأنها تؤدي الى الابتكار³.

¹ Amir FarhadEbrahimiSeighalan," Competitive Advantages through Innovation in SMEs in Iran",The International Journal Of Business &Management,ISSN 2321–8916,Vol 4 Issue 7,July, 2016,p38.

²– PHILIPPE MOGUEROU, Les évolutions du système d'innovation et le marché du travail des jeunesscientifiques, Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Doctorat, Université de BOURGOGNE,2004, p 574.

³– RCHEL LEVY, La place de la recherché universitaire dans le système de l'innovation, ThèsePrésentéeen vue de l'obtention du titre de Doctorat, Université de strasbourg, 2005, p 13.

إذا كان على م ص م أن تبتكر تكنولوجياً، فيجب أن يكون لها كفاءات تكنولوجية داخلية في شكل رواد أعمال مؤهلين تقنياً بأفكار مبتكرة وموظفين ذوي مهارة فنية وبالمثل، يجب أن يكون هناك طلب في السوق على المنتجات المبتكرة في شكل طلب واضح من جانب العملاء أو فرص سوقية ضمنية.

تمر حياة المؤسسة المبتكرة على عدة مراحل، المرحلة الأولى مجموعة من المنتجات المبتكرة والمحسنة وخلال هذه المرحلة على المؤسسة إنشاء وحدات انتاج جديدة أو معدلة، بعدها المؤسسة تدخل مرحلة التعايش مع مشاريعها المبتكرة وخلال هذه المرحلة يتم استحداث وظائف ادارية جديدة كمنصب مدير المنتج أو مدير العملية، بالإضافة الى إنشاء أقسام تسويقية جديدة، كما أن خط الانتاج يدعم بمهارات جديدة لها القدرة على تحسين جودة المنتجات، في المرحلة الثالثة والأخيرة تصبح المؤسسة ككل تنشط وفق ثقافة الابتكار والتطوير، أي أن المؤسسة بمرور الزمن ستتمكن من إنشاء قاعدة بيانات ومخزون معرفي يكون نقطة انطلاق عمليات بحث وتطوير جديدة.

ثانياً: مهارات طاقم العمل

تتعدد المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات الاقتصادية بين كبيرة وصغيرة ومتوسطة ومصغرة من دولة الى أخرى، وذلك لعدة اعتبارات أهمها درجة نمو وتطور الوضع الاقتصادي بالدولة بالإضافة الى طبيعة نسيجها المؤسساتي وخصوصية الصناعات الأكثر انتشاراً بها، ولكن المعيار الأكثر انتشاراً (ولا يمكن اعتماده بشكل منفرد) هو معيار العمالة، كون نجاح المؤسسة واستمراريتها مرهون في كثير من الأحيان بمدى تطابق مميزات نشاط المؤسسة وخصائص عمالها، فعلى غرار الأهمية البالغة للدور الرئيسي للمدير الرائد للمؤسسة ص م يمكن إهمال الدور البالغ الأهمية لكل فرد من أفراد طاقم العمل بالمؤسسة، ففي حالات الاستراتيجيات التنافسية التي قد تتبناها م ص م لاختراق أسواق معينة، يتعين على رائد المؤسسة أن يوظف يد عاملة بمؤهلات تدعم استراتيجيته العامة، وإذا ما اعتمد رائد الم ص م الابتكار التكنولوجي كميزة للتفوق على غيره من المنافسين لا بد وأن يكون عمال م ص م المبتكرة هذه يتمتعون بجملة من المميزات تجعل من كل عامل على دراية وتمكن من أداء مهامه بفعالية تضمن إلى حد بعيد نجاح المؤسسة في تحقيق ابتكاراتها بتميز عال، ويمكن تلخيص مهارات فريق العمل بالم ص م في ما يلي: ¹

✓ التعاون:

يتميز عضو الفريق الناجح بقدرته على العمل مع الآخرين والتعاون معهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يقدم يد العون للأشخاص الذين يحتاجون الى المساعدة، ويشارك آراءه بفعالية مع الآخرين، كما أنه يعمل على رفع معنويات فريق العمل دائماً، فهذه الشريحة من الموظفين يبدون

¹ Meghan Biro, "Qualifications of excellence team ", <https://www.forbesmiddleeast.com>,
consulter le 24/04/2018.

اهتماماً كبيراً بالعمل الجماعي، فالهدف الأساسي من التعاون بالنسبة اليهم هو تحقيق أفضل النتائج لفريقهم، وهذه صفة جيدة، اذ أشار [مؤشر بيت.كوم لفرص العمل في الشرق الأوسط](#)، يوليو 2014، الى أن 49% من أصحاب العمل في المنطقة يبحثون عن المرشحين المتعاونين، والمرنين والذين يعملون جيداً ضمن الفريق الواحد.

✓ روح المبادرة:

تعد المبادرة والمشاركة الفعالة في مكان العمل من أهم عناصر النجاح، إذ يتعين على كل فرد في فريق العمل المساهمة في العمل الجماعي وتحمل مسؤولية أفعاله وقراراته، ويتميز عضو الفريق الناجح بقدرته على تقديم أفكار بناءة وحلول متميزة للمشاكل التي يواجهها فريقه، هذا بالإضافة الى المشاركة بمهاراته وخبرته في تنفيذ المشاريع التي تتطلب العمل الجماعي.

✓ التواصل مع الآخرين:

تعد مهارات التواصل مهمة الى حد كبير، فقد أشار [مؤشر بيت.كوم لفرص العمل في الشرق الأوسط](#) الى أن أكثر المهارات طلباً بالنسبة الى 62% من أصحاب العمل في المنطقة هي مهارات التواصل الجيدة في اللغتين العربية والانجليزية، ومهارات الاستماع الجيدة، هذا بالإضافة الى القدرة على التعبير عن الآراء والأفكار والتواصل بفعالية مع الآخرين والتأثير عليهم، ويتمتع هؤلاء الأشخاص عادة بثقة عالية، فهم يتميزون بقدرتهم على مشاركة أفكارهم وآرائهم بفعالية مع الآخرين ومناقشتها بطريقة مهنية وبناءة.

✓ الموهبة:

لا بديل عن الموهبة، فالموظفون الموهوبون يأتون بالأفكار المبتكرة والتفانيّة ويلهمون الآخرين في المؤسسة، إن الموهبة هي روح كلّ مؤسسة عظيمة، ولذا على رائد المؤسسة المبتكرة أن يتعلّم كيفية استكشاف المواهب، فعليه البحث عن موظفين كانوا قد حقّقوا إنجازاتٍ عظيمة، حتى ولو لم تكن هذه الإنجازات ذات علاقةٍ مباشرةٍ بعمل مؤسّستك.

✓ الشغف:

فالشغف يضمن الوصول إلى إنجازات عظيمة، لذلك يجب انتقاء أفراد يتمتعون بالشغف وحب العمل الجادّ، حيث أنّهم سيبتّون روح الطموح والإلهام في المؤسسة.

✓ السلوك الحسن:

الموظف ذو السلوك الحسن يرفع من معنويّات الآخرين وينشر أجواءً من الحيويّة بتهذيبه وشخصيته المحبّية، وتعدّ هذه الصفة من أساسيّات طاقم العمل المتميّز، الموظفون ذوي السلوك الإيجابي يرحّبون بفرص التعلّم وهم حريصون على تطوير مهاراتهم بهدف تحسين مستوى أدائهم، فالموظف الواثق من

نفسه وقدراته والذي يتمتع بشخصية محبة يستطيع نشر هذه الأخلاق الإيجابية في مكان العمل ورفع معنويات الموظفين الآخرين.

✓ القابلية للتطور:

بالنسبة لبعض الوظائف، وخصوصاً التقنية منها، فالمهارة هي المتطلب الأساسي والوحيد، إلا أنه يمكنك تطوير الموهبة عن طريق تدريب العمال، ولكن يجب أولاً البحث عن موظفين قابلين للتعلّم والتطور ولديهم قدرٌ جيّدٌ من الثقافة، وعلى هؤلاء الموظفين امتلاك القدرة على تعلّم أحدث المهارات بسرعة كبيرة.

✓ الجدية:

المؤسسة العظيمة لا تعرف الراحة، وهي دائماً تعمل لتحقيق أعلى مستويات النجاح، وهذا يتطلب العمل الجادّ والمتواصل لذا، لا بد من توظيف أفراد يؤدّون أعمالهم على أتم وجه، حتى ولو كان ذلك يعني العمل الشاقّ في سبيل النجاح، إذ يجب خلق التناغم ما بين الموهبة والعزيمة لضرب أفضل الأمثلة في ثقافة المؤسسة المتميزة.

ثالثاً: عمليات البحث والتطوير داخل م ص م

على الرغم من حقيقة أن م ص م لا تمثل سوى جزء صغير جداً من أنشطة البحث والتطوير الإجمالي للأعمال حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن مجموعة كبيرة من الأدلة تظهر أن هذه المؤسسات تساهم بشكل كبير في نظام الابتكار من خلال تقديم منتجات جديدة وتكييف المنتجات الحالية مع احتياجات العملاء.

أثبتت نتائج دراسة لـ SellamiMezghanniBasma وجود تناسب طردي بين الاستثمار في البحث والتطوير وأداء المؤسسة التنافسي، وفي إشارة من YutronicJorje يؤكد بأن البحث والتطوير النابع من المؤسسات الجامعية هو الذي يصنع الرهان الكبير في الدول المتقدمة¹، تعد أنشطة البحث والتطوير اللبنة الأولى لكل عملية ابتكار، وبما أن هذا الأخير أصبح الوجه الوحيد للميزة التنافسية، في عالم مصدر قوة الدول فيه نابع من قدرة مؤسساتها على التحكم ومواكبة التطورات التكنولوجية، وكل مؤسسة تعتمد البحث والتطوير تمثل تهديداً حقيقياً لنظيراتها.

¹ - JORJE YUTRONIC, La R&D à l'université, Des résultats prometteurs et de nouveaux défis, une approche régionale, Colloque mondial du Forum de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur, la recherche et la connaissance, du 29/11 au 01/12 2006, Paris, P 8.

ما يميز أنشطة البحث والتطوير هي التكلفة العالية، الأمر الذي يحبط عزيمة العديد من المستثمرين في م ص م، خاصة المؤسسات الناشئة منها، وفي نفس الوقت لا غنا عنها فهي البوابة الرئيسية حتى تمارس هذه المؤسسات الابتكار التكنولوجي بنجاح وتحقق التميز، لذلك الحل الوحيد أمام م ص م هي مراكز الدعم والمراقبة والاتفاقيات التعاونية مثل برنامج ميدا 1، وميدا 2 بالإضافة الى مرافق النظام الوطني للابتكار وحاضنات الأعمال ومراكز التسهيل.

تمارس م ص م نشاطات البحث والتطوير لكن بطريقة تختلف عن ما يحدث بالمؤسسات الكبيرة الحجم، فإن لم تكن لها القدرة المالية والتقنية على تنفيذها تلجأ الى مؤسسات أخرى أو الى مراكز البحث الحكومية أو الى حضانة الدعم الخاص بالقطاع الذي تنتمي اليه، كلا حسب قطاع النشاط وخصائص م ص م..

تساهم م ص م في العملية المبتكرة بطريقة مختلفة تماما، بالاعتماد على الحد الأدنى من البحث والتطوير الداخلي، كما بإمكان م ص م تحقيق منتجات مبتكرة باستخدام مدخلات غير R & D¹، لكن لا ينطبق الأمر على بعض القطاعات التي تطلب تكنولوجيا عالية والتي تعتمد بشكل مكثف على العلوم والمعارف، لهذا نجد معظم م ص م تعمل في بيئات التكنولوجيا المتوسطة إلى المنخفضة، وهذا يتفق مع طرح أن للابتكار مدخلات إلى غير متجانسة ولا تقتصر على الاستثمارات الرسمية في البحث والتطوير.

وفقا لدراسة ميدانية على م ص م مبتكرة فرنسية تبين أنه 75% من العينة يعد نشاط البحث والتطوير المصدر الرئيسي لابتكاراتها، 49% منها تمارس هذا النشاط داخليا أي بإمكاناتها الخاصة، و 27% منها اعتمد على مصادر خارجية كمراكز البحث والتطوير والمخابر، 17% الباقية اعتمد على مصادر مختلطة وجمعت بين ما تقوم به المؤسسة من بحث وتطوير داخليا واستفادت أيضا من جهات خارجية أخرى، فحتى تتمكن م ص م من الاستفادة من مزايا عمليات البحث والتطوير كان لابد عليها اقتناص كل الفرص المتاحة في البيئة التي تنشط بها، يبقى خيار المؤسسة حول ممارستها داخليا أو اللجوء الى جهات خارجية يتوقف على نوع الابتكار التكنولوجي الذي تمارسه المؤسسة، بالإضافة الى رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة ودرجة وحدة المنافسة في السوق الذي تنتمي اليه المؤسسة، كل هذه العوامل تؤثر على قرار الاستثمار بالأنشطة البحث والتطوير.

¹ ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMEs THROUGH INNOVATION,"Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers,Organisation for Economic Co-operation and Development,Bologna, Italy, 14-15 June 2000,p20.

من خلال نفس الدراسة أظهرت العينة أن م ص م التي ترغب اعتماد الابتكار التكنولوجي للمنتج تشجع ممارسة البحث والتطوير بنفسها، وكلما تطلبت العملية عمقا أكثر في الأبحاث وتفاصيل أدق وتقنيا تكنولوجية معقدة لجأت الى الجهات الخارجية ¹.

الإشكالية الرئيسية ليست في قدرة م ص م على ممارسة نشاطات البحث والتطوير بل في قدرتها على جمع وتكوين تراكم معرفي وعلى قدرتها على كسب المهارات التقنية، وتكوين حلقات وصل مع مراكز التدريب ووسائل نقل التقنية .

المطلب الثاني: تمويل الابتكار التكنولوجي بالم ص م

حتى تحقق م ص م ابتكارات تكنولوجية تمر بعد مراحل في معظم الحالات تعد جد مكلفة، وعدم قدرة أصحاب م ص م على تغطية هذه التكاليف يزيد من معدل الخطر واحتمال فشل المشروع المبتكر في مراحله الأولى، لذلك وحتى تتجاوز م ص م هذه العقبة على صاحب المؤسسة البحث عن البدائل التمويلية المتاحة له والمفاضلة بينها واختيار الأفضل.

أولا: مراحل تمويل م ص م مبتكرة

لكل مشروع مهما كانت صفته والهدف منه فهو يمر بدورة حياة تتضمن عدة مراحل لكل مرحلة خصوصيتها ومعدل مخاطرة يرافقها، لكن هذه الأخيرة ترتفع إذا تعلق الأمر بالم ص م المبتكرة، وبالأخص إذا اعتبر التمويل عائق يحول دون استمرارية المشروع المبتكر.

الجدول رقم (3-03): مراحل تمويل المشروع المبتكر

المرحلة المبكرة		مرحلة التوسع		المرحلة المتأخرة	
البذرة	النشأة	التوسع	العبور	التخرج	
فكرة	المنتج	بداية الإنتاج	التحضير ل:		
أنشطة	تأسيس المؤسسة	الدخول إلى السوق	الاكتتاب العام	الاستحواذ من قبل الإدارة الحالية أو الخارجية	
الشركة النموذجية	تحليل السوق	تطوير المنتج	البيع		
	فكرة المؤسسة	فكرة التسويق	نمو التمويل	للمستثمرين التقليديين	

Source: C. K Volkman et al, entrepreneurship in a European Perspective, concepts for the creation and growth of new ventures, Wiesbaden: Gabler, 2010, p.293.

¹Lhuillery Stéphane, Templé Philippe. L'organisation de la rechercheetdéveloppement des PMI-PME. In: Economie et statistique, n°271-272, 1994. Les entreprises petites et moyennes :croissance et atouts. pp. 77-85;

من الجدول السابق نستنتج المراحل التمويلية للم ص م مبتكرة كالتالي:

7. المرحلة الأولية "amorçage"

تعتبر المرحلة المنبع، وهي المرحلة التي تحتاج مجهودات أكثر في البحث والتطوير وأيضا في البحث على التمويل؛ خلالها عادة ما يكون التمويل تقليدي أو شخصي، حيث يمكن الاعتماد على الرأس المال الأولي أثناء هذه المرحلة من حياة المؤسسة¹.

في نفس الوقت، تعتبر هذه المرحلة أخطر مراحل حياة المؤسسة، خاصة من حيث التمويل، فقلة الموارد المالية تسمح بظهور ما يسمى " وادي الموت "، فعدم توفر التمويل بشكل والكم المناسب في هذه المرحلة يمنع الكثيرين من المبتكرين من مواصلة عمليات ابتكارية يمكن أن تؤدي إلى منتجات ناجحة تجاريا. أما إذا تم تجاوز " وادي الموت " فإن آفاق التمويل تفتح أمام المؤسسة².

8. مرحلة النشأة "Start-up" في هذه المرحلة يتم إنشاء المشروع المبتكر فعليا، ويمول بصفة أساسية عن طريق الأموال الخاصة للمبتكر، عائلته وأصدقائه، رواد الأعمال ورأس المال الأولي³. خلال هذه المرحلة هيكل المؤسسة لا يزال خفيفا جدا وقابل للتغيرات سريعة وقابل للتكيف أكثر من أجل اغتنام الفرص التي سيتم تقديمها للمؤسسة، ويرتكز هيكل المؤسسة في هذه المرحلة حول مؤسس أو مؤسسي المشروع، ولكن من الضروري تشكيل أسس تقوم على تطوير هذا الهيكل بحيث يمكنها من أن تنمو بسرعة⁴.

وبمجرد أن تصل الشركة إلى هذا الإنجاز، فإنها تحتاج إلى حقنة جديدة لرأس المال، فضلا عن مواصلة جهودها في مجال البحث والتطوير، لكن اللجوء إلى الديون في هذه المرحلة لا يعد خيارا مناسباً لها بعد، بسبب عدم تماثل المعلومات، ومع ذلك يمكن لرأس مال المخاطر التدخل للتقليل من تباين المعلومات عن طريق استخدام أساليب مختلفة: دراسة جدوى شاملة للإمكانيات التجارية (وبالتالي العائد على الاستثمار) عن طريق خبراتها في المجالات التكنولوجية والإدارة والعمل عن كثب مع قادة هذه المؤسسات لتخطي هذه المرحلة الصعبة، وبالإضافة إلى المساهمة المالية، فإن صناديق

¹ Anne Bagard, Le financement de PME innovantes dans une économie mondialisée ou comment financer aujourd'hui notre avenir, mémoire de stage, finance d'entreprise et des marchés, 2012-2013, p.16

²Cardullo, M, Technological Entrepreneurship :entreprise formation, Financing and Growth ; Research studies press Ltd, United Kingdom, 1999.

³ شتون صونية، تحليل علاقة تمويل المؤسسات المبتكرة بالنمو الاقتصادي -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 99.

⁴ Anne Bagard, Op.cit, p.16

رأس المال المخاطر تساهم أيضا في إدخال ملاحظات استراتيجية مع قدر من الأفكار المتميزة لدفع المنشأة نحو النجاح وإحراز أكبر العوائد.

وتشير الدراسات إلى أن العديد من المؤسسات الواعدة تنهار في هذه المرحلة، ليس بسبب نقص جاذبيتها في السوق المستهدف أو لعدم إمكانية التطبيق العملي لأفكارها، إنما بسبب نقص الموارد المالية أو تعثر المفاوضات التي يفرضها نظام رأس مال المخاطر، والتي يمكن أن تمتد لفترة زمنية طويلة، فمن بين كل المؤسسات الناشئة، لا ينجح أكثر من 10 إلى 15 في المائة في تأمين تمويل رأس مال المخاطر في هذه المرحلة المبكرة. وتضطر المؤسسات التي تفشل إما إلى تقليص حجمها أو إلى تطوير منتجات تقليدية من أجل استدامة وجودها، ولكن على حساب قدرتها على النمو والتي تصبح أقل جاذبية للمستثمر.

9. مرحلة الإطلاق " Lancement "

خلال هذه المرحلة لدينا منتج مبتكر يجب توجيهه الى السوق باستهداف المستهلك المبتكر بدرجة أولى، المستهلك الذي يوجه اهتمامه ورغباته إلى المنتج الجديد لأول مرة، وبما أن المؤسسة ليس لها أي منافسين في الوقت الحالي فإن تكاليف الإنتاج مرتفعة في هذه المرحلة (تكاليف البحث موزعة على كمية انتاج قليلة)، مما يجعل المنتج مكلفا إلى حد ما، خلال هذه المرحلة يجب على المؤسسة أن تستثمر بكثافة في الحملات الإعلانية¹.

10. مرحلة التوسع أو النمو " Croissance "

إن مرحلة التوسع هي مرحلة خطيرة بالنسبة لكل مؤسسة، فالمؤسسة في هذه المرحلة مطالبة بتسيير نموها الداخلي، بالإضافة إلى النمو الخارجي في ظل اشتداد المنافسة، وبالتالي تزيد حاجة المؤسسة إلى التمويل من أجل تطوير الحصة السوقية والحفاظ عليها، وفي هذا المستوى يمكن لصناديق رأس المال أن تتدخل في التمويل بعد أن يتم فحص حجم السوق المحتمل، وإذا كانت المؤسسة تحقق تدفقات نقدية موجبة يمكنها الاعتماد على القروض أيضا.

وبعد تأمين الموارد للمراحل السابقة، والانتهاء من مفاوضات نسب الملكية الجديدة، قد تزدهر المؤسسة الجديدة وتبدأ في الاستقرار، وبالتالي يصبح مستقبلها أكثر إشراقا من ذي قبل، ومع نموها تنمو قيمتها السوقية، أي قيمة مساهمات المالكين، عندئذ يكون رائد العمل وأصحاب حقوق الملكية قد أحرزوا وبجاح ما يسمى بـ "الأرباح الرأسمالية".

¹ Anne Bagard .Le financement de PME innovantes dans une économie mondialisée ou comment financer aujourd'hui notre avenir .Op.cit, p.17

11. **مرحلة العبور "Transit"** إن الأرباح الرأسمالية التي تحدثنا عنها في المرحلة السابقة تظل حبرا على ورق إلى أن يتم بيع كل أو جزء من رأس مال المؤسسة عن طريق بيع الأسهم. وفي هذه الحالة، يحقق رائد العمل عائدا إيجابيا من كامل المغامرة. وبالتالي فإن المؤسسة سوف تبدأ في التحضير لعملية التخرج في هذه المرحلة.

إن بيع الأسهم أو ما يشار إليه أحيانا "استخراج الأموال" يتم بأحد الأسلوبين؛ الأول عن طريق الطرح الخاص، حيث يتم بيع الأسهم التي يملكها أصحاب الأسهم إلى مؤسسة محددة أو إلى مستثمرين، والثاني عن طريق الاكتتاب العام للمرة الأولى حيث يتم بيع هذه الأسهم في سوق الأوراق المالية إلى مستثمرين غير محددين، وعادة ما يتم ذلك في أسواق خاصة بالم ص م مثل Alternex في فرنسا وبورصة النيل في مصر¹.

12. **مرحلة التخرج أو بعد الإنشاء "PostCréation"**

هنا قد وصلت المؤسسة إلى مرحلة النضج، ويمكنها أن تندمج مع م ص م أخرى، ومع ذلك قد يكون هناك قصور من بعض الجهات الفاعلة في عملية التمويل، هذه الإخفاقات المحتملة للسوق تبرر تدخل السلطات العامة في تمويل المشاريع، بغض النظر عن تهيئة الظروف المواتية للاستثمار في البحث والتطوير والابتكار، يمكن للسلطات العامة أن تستخدم أنواع مختلفة من الأدوات: قروض ميسرة، المزايا الضريبية، إعانات في مجال رأس المال، وعادة ما تكون الموارد المالية الخارجية نادرة في المرحلة الأولى ومرحلة النشأة، إذ تعاني المشاريع المبتكرة حالات اختناق حادة في التمويل في هذه المراحل، ولهذا فقد وضعت بعض الدول أدوات للتخفيف من مشكلة التمويل الأولي للأنشطة المبتكرة الواعدة. ومن الأمثلة على ذلك برنامج Smallbusinessinnovation research في الولايات المتحدة الأمريكية.

ثانيا: قنوات تمويل م ص م المبتكرة

يعد التمويل أحد المحددات الرئيسية التي على أساسها يمكن التنبؤ بنجاح واستمرارية المؤسسة من عدمه، وبالنسبة م ص م التي تأسس لابتكارات تكنولوجية قد تغلق أبواب التمويل التقليدي في وجهها بسبب المخاطر المتعددة المرافقة لهذه المشاريع، لذلك على رائد الأعمال البحث عن بدائل تمويلي تغطي التكلفة العالية لعمليات البحث والتطوير وللتجهيزات التكنولوجية المتطور اللازمة لعملية الابتكار.

تتعدد المصادر التمويلية للم ص م بين ما هو معروف تقليدي وما هو جديد مستحدث، وعلى رغم تنوع هذه المصادر إلا أن العديد من رواد م ص م لا يستطيعون الاستفادة منها، كون هذا النوع من

¹ شتون صونية، تحليل علاقة تمويل المؤسسات المبتكرة بالنمو الاقتصادي -دراسة حالة الجزائر-، مرجع سابق،

المؤسسات يتميز بدرجات مخاطرة عالية، والقنوات التمويلية عادت ما تعتمد في تمويلها للمشاريع على التاريخ المحاسبي للمؤسسة وما تملكه من أصول الأمر الذي يصعب توفره في م ص م خاصة عند بداية نشاطها، لكن في الآونة الأخيرة أثبتت الم ص م المبتكرة مكانتها ضمن الشبكة المؤسسية بالعديد من دول العالم خاصة المتقدمة منها، وأصبح من الضروري الكشف عن مصادر تمويلية مستحدثة تتقاسم المخاطر وهذه المؤسسات.

5. التمويل عن طريق حقوق الملكية

ضمن هذه القناة التمويلية نجد القنوات الفرعية التي تنقسم عنها كالتالي:

• التمويل الذاتي (الخاص)

يلجأ أصحاب المؤسسات في المرحلة المبكرة من بدأ المشروع في معظم الحالات، إلى أموالهم الخاصة وما يقدمه أفراد الأسرة والأصدقاء، ويمكن أن يشمل ذلك تمويل الديون من خلال الإئتمان الشخصي الذي يحصل عليه المبتكر¹. لكن مع انطلاق المشروع وديمومته تصبح الإيرادات غير الموزعة من أرباح السنوات السابقة مصدرا من مصادر تمويل الابتكار.

بالرغم من أهمية أموال المؤسسين والشركاء، أفراد العائلة والأصدقاء والعمال في تمويل المؤسسات المبتكرة، إلا أنها غير كافية للاستجابة للاحتياجات المالية المرتفعة للمؤسسات المبتكرة التي تتسم بآفاق كبيرة في النمو، ولهذا وجب عليها اللجوء إلى مصادر أخرى.

• رأس مال المخاطر

كما عرفت الجمعية الأوربية لرأس المال المخاطر: " هو كل رأس مال يوظف بواسطة وسيط مالي متخصص، في مشروعات خاصة ذات مخاطر مرتفعة تتميز باحتمال نمو قوي لها، لكنها لا تحقق في الحال بل على يقين الحصول على دخل أو التأكد من استرداد رأس المال في التاريخ المحدد وذلك هو مصدر المخاطر، أملا في الحصول على فائض قيمة قوي في المستقبل البعيد نسبيا، حال بيع حصة هذه المؤسسة بعد عدة سنوات²."

يعد رأس المال المخاطر تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى شركات رأس مال المخاط، لكن التمويل هنا ليس فقط نقدي بل حتى بالمشاركة حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان لا المبلغ ولا العائد أي يخاطر بأمواله، لذلك هذا النوع من مصادر التمويل يتناسب

¹ مجلس التجارة والتنمية، الاستثمار في الابتكار من أجل التنمية، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مذكرة أعدتها أمانة الأونكتاد، جنيف، 2013، ص 6

² عبد الباسط وفاء، "مؤسسات رأس مل المخاطر و دورها في تدعيم المشروعات الناشئة"، دار النهضة العربية مطبعة الإسرائ، الأردن، 2001، ص 4.

وخصوصيات م ص م المبتكرة، إذ في هذا النوع من التمويل يتحمل الممول الخسارة جزئياً أو كلياً على أن يكون مساهم في الإدارة المؤسسة، كما يعتبر رأس مال المخاطر تمويل مرافقاً للمشروع طيلة دورة حياته، وهو ما يقتضي تقديم مخطط تنمية من طرف المؤسسة للممول¹.

كأي مصدر تمويل، ينطوي رأس مال المخاطر على العديد من المزايا نذكر منها مايلي:

- هو مصدر تمويل مناسب للمؤسسات الحديثة المبتكرة أي في المرحلة التي تكون فيها المؤسسة غير قادرة على توليد أرباح، بالإضافة إلى التمويل يقدم الممول من خلاله الاستشارات الفنية والإدارية.

- يتقاسم الممول والمؤسسة المخاطر والأرباح بحكم الشراكة، للممول حق 15% إلى 30% من الأرباح، بالإضافة إلى 2.5% مقابل المصاريف الإدارية سنوياً كما يتحمل جزء من الخسارة.

- بإمكان شركة رأس مال المخاطر توزيع تمويلاتها على عدة مشاريع مختلفة وبالتالي توزيع المخاطر.

- يتم التمويل على مراحل وليس دفعة واحدة، وعند بداية كل مرحلة يلجأ المستفيد من جديد إلى الممول وفي هذا ضمان لصدق المستثمر في عرض ما تم انجازه.

على الرغم من المزايا التي يتمتع بها التمويل إلا أنه لا يخلو من العيوب حيث يمكن ذكر مايلي²:

- الحقوق المتولدة للمخاطرين عن الشركة، كالتدخل في الإدارة واتخاذ القرارات.

- يركز على الجدوى الاقتصادية للمشروع وربحيته وكفاءة الإدارة به.

- في حالة نجاح المشروع على المؤسسة المستفيدة دفع مبالغ مرتفعة للمخاطرين.

لقد أسست أول شركة رأس مال مخاطر من طرف جورج دوريو للبحث والتطوير American Reaserch and development Corporation (ARDC). ومنذ ذلك الحين والتمويل برأس مال المخاطر يتضاعف حتى أصبحت استثمارات رأس مال المخاطر تمثل 21% من إجمالي الناتج المحلي الأمريكي. تتزايد أهمية رأس مال المخاطر بالنسبة م ص م المبتكرة مقارنة بالتكلفة المرتفعة للابتكار التكنولوجي للمنتج والعملية، هذا بالإضافة إلى المخاطر العالية التي ينطوي عليها المشروع المبتكر تكنولوجياً، وبالأخص خطر تقادم التكنولوجيا المعتمدة، بالإضافة إلى المخاطر التجارية والتنافسية.

¹ حسين رحيم، "التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية-حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول "تنافسية م ص م و تحولات المحيط"، جامعة بسكر، يومي 29 و 30 أكتوبر 2002، ص 53.

² عبد الله إبراهيم، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مواجهة مشكلة التمويل"، ورقة عمل قدمت في الملتقى الدولي حول "تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الشلف، خلال الفترة 17-18 أبريل 2006، ص 390.

• الأسواق المالية

يعد التمويل عن طريق الأسواق المالية من المصادر التمويلية المعتمدة في العدد من الدول، كون الأسواق المالية تمثل حيزا لتجميع المدخرات المحلية والدولية، كما أنها لا تقتصر فقط على تمويل الشركات الكبرى ذات رأس مال ضخ، بل حتى م ص م وجدت لها مكانا في هذه الأسواق في شكل بورصات خاصة بها كما هو الحال في كوريا وفرنسا والبرازيل ومصر.

يعتبر التمويل عن طريق الأسهم من أفضل طرق التمويل على الإطلاق، حيث تتيح أسواق الأوراق المالية للمؤسسات إمكانية جمع الأموال من خلال طرح الأسهم للاكتتاب، بالنسبة للم ص م عملية الاكتتاب تتم على مستوى السوق المالية الثانية وهي السوق المتخصصة في تداول أسهم م ص م الآخذة في النمو والغير مؤهلة للدخول للأسواق الرئيسية.¹ لقد بدأت عملية تأسيس أسواق مالية خاصة بالم ص م منذ عام 1971، حالياً يوجد في العالم أكثر من 37 سوق مالية خاصة بالم ص م، برأس مال تجاوز 4 تريليون دولار، أكثر من دولة لديها أكثر من سوق لتداول م ص م بعض هذه الأسواق تحقق عائد سنوي يزيد عن 50%.

تتيح البورصة الثانية فرصة كبيرة لرواد م ص م المبتكرة من الشباب وصغار المستثمرين للتوسع في مشاريعهم، وهي بديل جيد عن المصارف، فمن خلال الأسواق المالية يتحصلون على التمويل اللازم دون أن تضطر الى تدخل الغير في ادارتها كما يحدث في حالة التمويل التقليدي، لكن ما قد يصعب الأمر على الم ص م المبتكرة كون هذه البورصة تشترط التاريخ المالي للمؤسسة لثلاثة سنوات على الأقل، أي أن الم ص م التي بإمكانها الدخول والاكتتاب لا يقل عمر نشاطها عن ثلاثة سنوات، وبذلك تنعدم فرصة الم ص م المبتكرة الناشئة للاستفادة من مزايا هذه السوق (فرصتها تكمن في رأس مال المخاطر).

• ملائكة الأعمال

هي منظمة عالمية أسسها مجموعة من رواد الأعمال العالميين المتقاعدين، الذين حققوا نجاحات باهرة في حياتهم المهنية، ومن خلال هذه المنظمة هم على استعداد لاحتضان المؤسسات الفتية المبتكرة ماليا ومرافقتها تقنيا فنيا إداريا، تتحدر هذه المنظمة من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا تهدف في الأصل الى تحقيق قيمة اقتصادية مضافة في المجتمع.

الشكل الموالي يبين المراحل التي تمر بها عملية تبني م ص م المبتكرة من طرف المنظمة:

¹ عبد المطلب عبد الحميد، «اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص.ص 423-242.

الشكل (3-04): مراحل استثمار ملائكة الأعمال

يمكن أن يكون استباقيا أو عبارة عن رد فعل، وأغلبها تأتي عن طريق الأعضاء، عن طريق الشبكات، ومن خلال التفاعل مع مختلف الجهات الفاعلة في بيئة الأعمال (مقدمو الخدمات، شركات رأس مال المخاطر، الحاضنات، المسرعات...)	مصدر الصفقات
تمركز طلبات التمويل وتدار بواسطة مجموعة من البرامج (غالبا ما يستخدم برنامج Angelsoft). يمكن أن تكون الغربة الأولية للصفقة غير رسمية (تجرى من قبل أحد الأعضاء) أو غير رسمية (تجرى من قبل مدير المجموعة أو الشبكة).	غربة الصفقات
يتم الاتصال بالشركات الناجمة عن الغربة الأولية، وبالإمكان أن تتلقى تدريبات متعلقة بتوقعات المستثمرين وعن كيفية تقديم الشركة بشكل أفضل.	ردود الفعل الأولى/ التدريب
يمكن بعد ذلك دعوة الشركات المختارة لتقديم نفسها للأعضاء (ملائكة الأعمال) من خلال تنظيم حدث، يعقد عادة مرة واحدة في الشهر، تعرض فيه من 2-4 شركات. بعدها يقوم المستثمرون بمناقشة جوانب الشركة والصفقات المحتملة في جلسة مغلقة-	عروض للمستثمرين للشركة
ومن المفترض أن تتم هذه الإجراءات على أساس رسمي وتشمل ما يلي: تحليل التنافسية، التأكد من صحة المنتج وحقوق الملكية الفكرية، تقييم هيكل الشركة، القطاع المالي، العقود وفحص قضايا الامتثال والفحوص المرجعية على الفريق.	إجراءات لإرضاء المتطلبات
إذا تم الاقتناع بالمشروع، يتم إعداد قائمة الشروط، كما يتم التفاوض على قيمة الشركة، وقد أصبحت مجموعات وشركات ملائكة الأعمال تستخدم قائمة موحدة من الشروط. وبإمكان بعد ذلك تقديم المؤسسة نفسها للمستثمرين.	شروط ومفاوضات الاستثمار
يتم تشكيل نقابة للاستثمار في الشركة من قبل المستثمرين المهتمين، ويتم ترسيم الوثائق الختامية بحضور محامي غالبا، وبالتوقيع الرسمي على الوثائق يعني أنه تم بالفعل تجميع المبلغ المتفق عليه.	الاستثمار
بعد الاستثمار، يصبح المستثمرون غالبا يراقبون، يوجهون ويساعدون الشركات بالخبرة والاتصالات، كما أن المستثمرون	دعم ما بعد الاستثمار

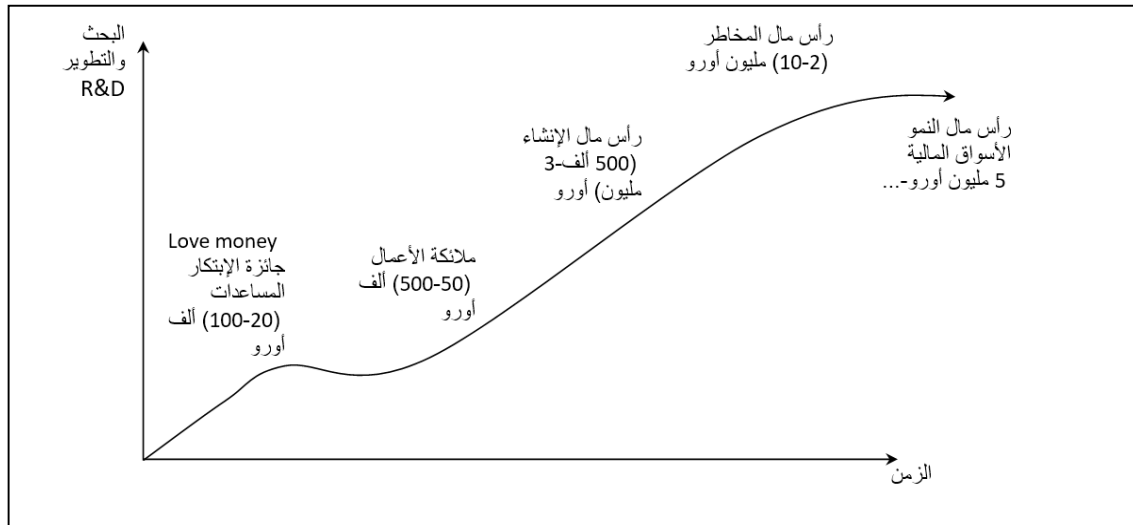
يعملون بشكل وثيق مع الشركة لتيسير عملية الخروج في التوقيت المناسب.

Source : OECD, Financing high growth firms, the role of Angel investor, 2011, P.34.

شكلت ملائكة الأعمال على مدى العقد الماضي المصدر الأكثر أهمية لتمويل المرحلة المبكرة في المشاريع الناشئة المبتكرة. ووفقا لـ (Crunchbase.com)، فإن سوق ملائكة الأعمال قد نما في الولايات المتحدة الأمريكية بمعدل سنوي قدره 33% بين عامي 2003 و 2013. وفي تقرير سنة 2011 لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD، فقد كانت استثمارات ملائكة الأعمال متقاربة مع استثمارات رأس مال المخاطر، إذ يقدر التقرير حجم هذه الاستثمارات بـ 17.7 مليار دولار مقابل 18.3 مليار دولار لرأس مال المخاطر بالولايات المتحدة سنة 2009. في حين فاقت استثمارات ملائكة الأعمال رأس مال المخاطر في نفس السنة بأوروبا بعد أن بلغت قيمتها 5.6 مليار دولار لرأس مال المخاطر كما يبين الجدول الموالي، والحال ذاته بالنسبة لكندا.

والشكل الموالي يوضح سلسلة التمويل التي تمر بها م ص م المبتكرة خلال حياتها.

الشكل (3-05): سلسلة تمويل م ص م المبتكرة



Source : Claude Joly, business angels en Algérie, sept 2012, p5.

وقد تطور سوق ملائكة الأعمال بفعل تحول المستثمرون المخاطرون نحو تمويل المراحل المتأخرة، فظهرت الحاجة إلى الملائكة، وغالبا ما يتم تحويل المرحلة الأولى من قبل المستثمرين الملائكة¹، بعدها يدخل رأس مال المخاطر من أجل استمرار المؤسسة والمحافظة على توازنها المالي؛ من أنجح

¹Thomas Hellmann, WeikkoTheile, Friends or foes ?the interrelationship between angels and venture capital markets, Journal of financial economics 115 (2015) 639-653, 2014, P. 639.

المؤسسات الناشئة التي تحصلت في البداية على دعم ملائكة الأعمال بعدها تلقت التمويل من مؤسسة رأس مال المخاطر، شركتي غوغل وفايسبوك (Googleandfacebook).

ويشتهر المستثمرون الملائكة بعدم المبالغة في المطالبة بالعوائد المرتفعة جدا على عكس شركات رأس مال المخاطر.

6. التمويل عن طريق الاستدانة كما سبق وأشرنا فإن م ص م المبتكرة تتميز بمخاطر عالية، ولهذا فإن التمويل عن طريق الديون ربما قد يكون غير مناسباً لهذا النوع من الأعمال، فالمقرضون يتحصلون على عوائد محدودة، وفي المقابل من المحتمل أن يتحملوا خسائر كبيرة؛ بالإضافة إلى صعوبة تقييم الجدارة الائتمانية الخاصة بهذا النوع من المؤسسات، وغياب الضمانات وارتفاع التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات الخاصة بقروض منخفضة القيمة، لكن قد تستفيد هذه المؤسسات من القروض المتناهية الصغر، فعلى الرغم من محدوديتها إلا أنها تشكل مصدراً مهماً لتمويل المؤسسات الصغيرة المبتكرة، لما تتمتع به من تخصص عالي في المجال الذي تنشط فيه.

القروض المتناهية الصغر هي القروض التي تمنح للأفراد للقيام بإدارة عمل ذاتي أو لتأسيس عملاً تجارياً مربحاً، ويمنح هذا النوع من الإقراض من قبل منظمات مستقلة غير هادفة للربح، أو من خلال برامج تحسين المستوى الاقتصادي لشرائح المجتمع، أو من خلال المؤسسات المالية التجارية¹.

وهناك نوعين من هذه القروض:

✓ القروض متناهية الصغر الأولية: يميز هذا النمط في البلدان النامية والناشئة، التي تتميز بتخلف النظام المصرفي، وتهدف من خلال تطوير هذا النمط من الإقراض لإعداد هيكل مصرفي متطور في المستقبل.

✓ القروض الاجتماعية: توجد في البلدان الصناعية، تتميز بتطور النظام المصرفي، والهدف من الإقراض متناهي الصغر في هذه الدول هو الوصول إلى الفئات التي تم إقصاؤها من طرف البنوك التقليدية.

تشير الخبرة الدولية في مجال الإقراض متناهي الصغر إلى أن معدلات السداد مرتفعة كثيراً إذا ما قورنت بالقروض الكلاسيكية، حيث تصل إلى أكثر من 90%، كما أن معدلات العائد نادراً ما يقل عن 100%².

¹ عالية عبد الحميد عارف، إدارة القروض متناهية الصغر - الآليات والأهداف والتحديات-، المجلة العربية للإدارة، مج 29، العدد الأول (يونيو)، 2009، ص 158.

² نفس المرجع، ص 159.

7. آليات تدخل الدولة تعتمد الدولة صيغتين أساسيتين في تمويل م ص م المبتكرة أو في دعمها ماليا من خلال:

✓ **المساهمة المباشرة في المشروع:** تمثل الحكومة مصدرا هاما من مصادر رأس مال الأولي للمؤسسات الجديدة، وقد تكون في شكل منح يتوقع أن تكون مطابقة لنفقات المشروع، ويمكن اعتبارها تمويلا مشتركا، وقد تكون أيضا منحا عادية، مثل المنح المقدمة لدراسة الجدوى¹؛ وهي:

✓ **صناديق الابتكار:**

تقدم صناديق الابتكار التمويل المباشر لأنشطة البحث والتطوير في م ص م المبتكرة، تتخذ هذه الصناديق شكلا معينا في كثير من البلدان المتقدمة، وتكثُر جهودها وفقا لأولويات السياسات الصناعية الوطنية.

✓ **صناديق الاستثمار:**

تقدم صناديق الاستثمار المشترك تمويل مشتركا من القطاع العام لرأس المال الأولي ورأس مال المخاطر في القطاع الخاص، إذ يمكن للدولة أن تستثمر إما في رأس مال المخاطر الخاص أو إنشاء صناديق رأس مال المخاطر الخاص بها، كما يمكنها أن تستثمر في التمويل المبكر للمشاريع الابتكارية، أو تعمل على تطوير شبكات رعاية الأعمال. ومن أمثلة ذلك: Co-investment fund في أسكتلندا، Facilitytechnopartnersseed في هولندا، SeedCo6investment fund في نيوزيلندا، وCo-investment fund for business Angels في البرتغال.

✓ **الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير:**

يمكن للدولة أن تساهم في تمويل البحث والتطوير على المستوى الوطني، حيث تشير الإحصائيات أن الدول المتقدمة أكثر إنفاقا على البحث والتطوير إلا أنها تعتمد على القطاع الخاص بصورة كبيرة في هذا المجال، ولا يشكل هذا التمويل عموما مصدرا مباشرا من مصادر تمويل المشاريع، إلا أنه يمول أهم مرحلة من مراحل الابتكار التكنولوجي بالمؤسسة ص م .

عملية الإنفاق الحكومي على أنشطة البحث والتطوير تأخذ الصيغ التالية:

- تخصيص ميزانيات لأنشطة البحث والتطوير (تمويل قطاع التعليم العالي والمخابر العامة)
- إنشاء مراكز البحث العلمي والتطبيقي وعقود البحث والتطوير المدنية والعسكرية للبرامج التكنولوجية الكبرى (مجالات الفضاء، النووي، الإعلام الآلي...)
- منح قروض.

¹ مجلس التجارة والتنمية، الاستثمار في الابتكار من أجل التنمية، ص 10.

- الإعانات والتحفيزات المقدمة من طرف الحكومة للأفراد والفرق لحثهم على الإبداع والابتكار، كالجائزة الوطنية للابتكار .

✓ الحوافز المالية

تهدف خطط ضمان القروض الحكومية إلى التعويض عن عزوف البنوك عن المخاطرة في منح القرض للم ص م، وتضمن معظم الحكومات في منظمة التعاون والتنمية القروض التجارية الصغيرة التي تقدمها المؤسسات المالية. وإذ تخلف المقرض، فإن أي خسارة يتكبدها المقرض تقتصر على المبلغ لا يغطيها الضمان. وبالتالي تشجيع البنوك على تمويل المؤسسات الصغيرة الحاملة لمشاريع قابلة للتطبيق ولكنها غير قادرة على الوفاء بمتطلبات الأمان.

✓ الحوافز الجبائية

للحد من أثر التكلفة العالية للاستثمار في التكنولوجيا المتطورة، يمكن للحكومات تقديم حوافز ضريبية، كالإعفاءات الضريبية للمستثمرين في م ص م أو في المؤسسات الناشئة التي تتوفر فيها شروط معينة. ويمكن كذلك أن تعفي المداخل أو القيم المضافة التي تحققها الاستثمارات مرتفعة المخاطر من دفع الضرائب خلال السنوات الأولى من نشاطها.

8. مصادر أخرى مستحدثة

✓ حاضنات الأعمال

تعرف الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال NationalBusinessIncubationAssociation (NBIA) حاضنات الأعمال بأنها¹: " هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجات هذه المؤسسات ".

كما تعرف حاضنات الأعمال بأنها²: "مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنتين)، ويمكن لهذه المؤسسات أن تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة "

إذن يمكن تعريف حاضنات الأعمال بأنها منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع وشبكة من العلاقات والاتصالات، وتدار هذه

¹ " what is incubators ", disponible sur le site web: www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php, consulter le 12/10/2018

² حسين رحيم : نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي, مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 2, 2003, ص 168.

المنظومة عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لرفع نسب نجاح المؤسسات الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن النمو والاستمرار.

تقدم حاضنات الأعمال خدماتها لمشروعات ملك لأشخاص مبدعين أصحاب الأفكار التكنولوجية الجديدة، والتي بإمكانها أن تحقق نمواً سريعاً وتتخرج من الحاضنة في أسرع وقت، والتي تحتاج إلى الدعم الفني والتكنولوجي ومالي، وبشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية¹:

- المؤسسات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها أن تنمو بالدرجة التي تسمح لها بالتخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أعوام؛
 - المؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة وإنتاج منتجات عالية الجودة؛
 - المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة وخاصة الصناعات المغذية؛
 - المؤسسات التي ترغب في التحول من مشروعات حرفية إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة؛
 - المؤسسات التي تحقق كسب وتكوين مهارات إدارية جديدة، وتسمح بخلق وتنمية المهارات الفنية المتخصصة.
- ويوضح لنا الجدول الموالي بعض المعايير التي يمكن عن طريقها تحديد نوعية المشروعات التي يمكن الدفع بها ومساندتها من خلال حاضنات الأعمال التقنية والتي نطلق عليها "مشروعات رائدة"، ومقارنتها بالمشروعات التقليدية.

✓ التمويل الجماعي

التمويل الجماعي هو عملية حشد للموارد المالية لعدد كبير من الجمهور من أجل تقديم التمويل اللازم لمشروع ما عن طريق منصات للتمويل لها مواقع متخصصة على شبكة الانترنت².

يأخذ هذا التمويل ثلاثة أشكال هي¹:

¹ عاطف الشبراوي : حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص 56.

² Michelle Warbis, Understanding the social impacts of the Mayor's crowd funding programme: a qualitative retrospective on rounds 1 and 2, Greater London Authority, July 2016, p.6.

إعانات: حيث لا ينتظر مقدمي تلك الأموال أي عوائد مالية، وعموما يعتبر هذا النوع من التمويل الجماعي كطريقة لتمويل المشروعات الإبداعية والتعليمية والثقافية، يعتبر من أكثر أنواع التمويل الجماعي انتشارا في تمويل المشروعات الإبداعية.

قروض: بحيث لا يبدأ أصحاب المشروعات في التسديد إلا إذا بدأت مشاريعهم في تحقيق الإيرادات أو الأرباح الكافية.

استثمارات في حقوق الملكية: يتم تمويل المشروعات على شكل عمليات اكتتاب الأسهم والحصص الاجتماعية الممثلة لرأس مال تلك المشروعات، وبذلك يكون لحاملي هذه الأسهم حقوق المشاركة في إدارة وتسيير ورقابة تلك المشروعات الممولة.

إن المؤسسات المبتكرة تستثمر بصورة كبيرة في الأصول غير الملموسة، وحسب المعيار المحاسبي الدولي رقم (LAS 38) فإن الأصل غير الملموس هو أصل غير نقدي قابل للتحديد وليس له وجود مادي ويتوقع أن يتدفق منه منافع اقتصادية مستقبلية. وتنشأ الأصول غير الملموسة مثلا عن الإنفاق على البحث والتطوير أو المعرفة وخبرة الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة عالية، وكذا حقوق الاختراع، حقوق التأليف، العلامة التجارية وغيرها. وبالتالي فإن الأهمية النسبية لهذا النوع من الأصول في ميزانية المؤسسة المبتكرة، لا تسمح دوما للبنوك للحصول على الضمانات الضرورية لمنح القروض المطلوبة².

المطلب الثالث: التعاون التنافسي للم ص م

بسبب تزايد حدة المنافسة، وقصر دورة حيات المنتجات المبتكرة، وتسارع وتيرة الابتكارات التكنولوجية، وزوال الحواجز بتوفر تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية، وبسبب ضعف وعدم كفاية ما تتحصل عليه م ص م من موارد لتحقيق التميز التنافسي المستمر، تجد نفسها تبحث عن التحالف والتعاون التنافسي من أجل مواجهة المنافسة المحلية واختراق أسواق جديدة.

أولا: ماهية التعاون التنافسي

بسبب المنافسة المفرطة التي تميز السوق المفتوحة اليوم، أصبحت على م ص م البحث عن النقاط بين مسارات التعاون والتنافس فيما بينها لتنفيذ مشاريع مبتكرة جديدة ترفع من قيمة المؤسسة ومنتجاتها وعملاءها، أطلق على هذه المسارات التعاون التنافسي Co-opetition .

¹ عمران عبد الحكيم، قريد مصطفى، منصات التمويل الجماعي كآلية مبتكرة لتمويل المشروعات -عرض تجربة سلطة لندن الكبرى في مجال التمويل الجماعي للمشروعات العمومية-، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 07، العدد: 01، 2018، ص ص: 295-296.

²Planès B, Bardos.M, Avouyi-dovi S. Seveste P, Financement des entreprises industrielles innovantes contraintes financières et risque, Bulletin de la Banque de France, n98. P.80.

ظهر التعاون التنافسي كنشاط متعدد الأطراف سنة 1990 وعممت بشكل سريع في أغلب القطاعات الصناعية والخدماتية،¹ من خلاله تعمل المؤسسات على تبادل المعرفة والخبرات وتنظم جهود الأفراد والمجموعات رغم تنافسها، بالإضافة الى مشاركة المعلومات، مما يساعد على تقليل حجم المخاطر، كما تعمل على دعم تكنولوجيا المعلومات بين المؤسسات،² يأخذ التعاون التنافسي صفة الاستراتيجية بسبب:³

✓ الموارد المستعملة من طرف المؤسسات المتعاونة ذات طابع استراتيجي، لأنها ضرورية لبقاء وتطور المؤسسة.

✓ الأهداف المنتظرة من هذا التعاون هي أهداف استراتيجية.

✓ الوضعية التنافسية للمؤسسات وصورته تتغير ببيئتها.

✓ تغيرات هامة في التنظيم ونشاطات المؤسسة تعرفها النتيجة التعاون.

تتلخص مهام التعاون التنافسي في ما يلي:⁴

✓ إدارة عمل مشتركة بين المؤسسات المتحالفة والمستقلة فيما بينها.

✓ لتحقيق العمل المشترك يتم الاعتماد على موارد وكفاءات (ملموسة وغير ملموسة) لكل الأطراف.

✓ الاستفادة المشتركة من مزايا التحالف.

✓ الحفاظ على العلاقة المتبادلة في حدود التحالف.

بالإضافة الى ما سبق قد تحقق الم ص م من التعاون التنافسي مايلي:

✓ تخفيض التكاليف عن طريق انشاء نشاطات بحث وتطوير مشتركة (خفض معدل الخطر).

✓ الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

✓ تحويل المنافسين الى متعاونين لتطوير نشاطات جديدة.

✓ دمج التراكم المعرفي، والرفع من كفاءة الموارد البشرية بتبادل الخبرات والمعارف.

الشكل التالي يوضح كيف للمؤسسات المتنافسة أن تدمج التنافس والتعاون ضمن نشاط موحد:

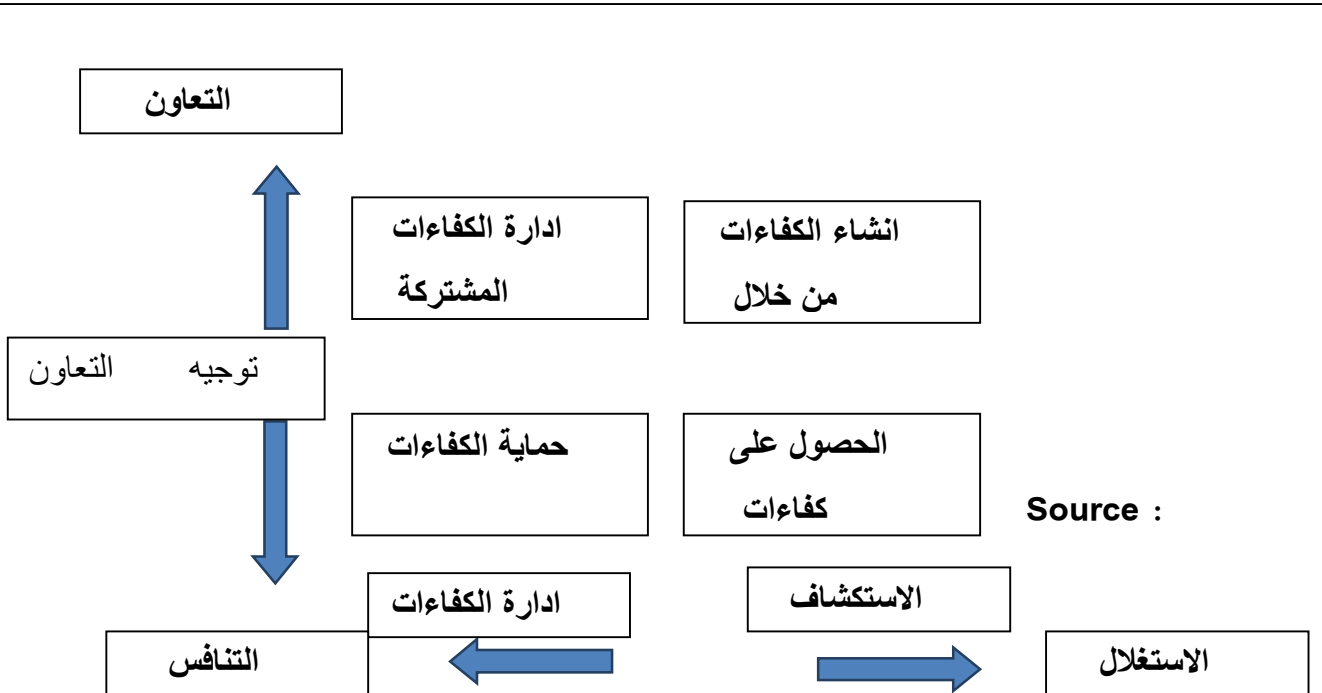
¹Garrette Bernard &Dussauge Pierre & Durand Rodolphe (coord.), 2009, Strategor, Dunod.

² د فايز جمعه النجار، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص 105.

³Jaouen Annabelle, 2004, Les alliances stratégiques entre TPE : éclairages, 7^o congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.

⁴Trabelsi Karim, 2007, la confiance : « plate – forme » de l'alliance stratégique, Management & avenir, N°14.

الشكل رقم (06-3): التعاون التنافسي وإدارة



SOURCE : Prévot Frédéric, 2007, Coopétition et management des compétences , revue française de gestion, N°176.p185.

أشار كلا من Affes H و Hamdeni. F إلى أن الهدف من هذا النوع من التعاقد يكون لتحقيق التطور والذي يسعى من خلاله الشركاء إلى رفع من قيمة قدراتهم ومواردهم مع خفض الوقت¹، وتحقيق الريادة والتميز، والتوغل في الأسواق وخفض التكلفة ورفع من الجودة²، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق ميزة التكلفة الأدنى والابتكار.

ثانيا : التعاون التنافسي للم ص م المبتكرة

تواجه م ص م خاصة تلك التي تعتمد الابتكار التكنولوجي العديد من التحديات مثل ارتفاع تكاليف البحث والتطوير، والمخاطر العالية لتقادم التكنولوجيا، فضلاً عن الافتقار إلى الموارد اللازمة لمتابعة مشاريع الابتكار على نطاق واسع، لذلك في الآونة الأخيرة، اقترح الباحثون أن هذه المؤسسات في حاجة إلى التعاون مع المنافسين حتى يتمكنوا من خلق وفورات الحجم، والتخفيف من المخاطر، والاستفادة من الموارد المجمعة .

¹Hamdeni. F, Affes H, « L'impact des systems d'informations et de la gouvernancesur le transfert du savoir dans les alliances stratégiques internationales : Le casTunisien », 2012, p (1-24), P.07

²Rinfret. L, «Psychosocial Aspects Of The Performance Of Strategic Alliances :ACritical Review Of The Literature–II », AUDCE, Vol. 7, N°4 /2011, PP.16-33, (p.16-20)

تظهر أبحاث قام بها كل من HeGnyawali وMadhavan سنة 2008 وSnow، Ketchen، وHoover سنة 2004 و؛ Bengtsson سنة 2000 وKock، أن أكثر من 50 في المائة من العلاقات التعاونية (تحالفات استراتيجية) تحدث بين مؤسسات داخل نفس الصناعة، إذ يساعد التعاون التنافسي على زيادة التنوع التكنولوجي والجمع بين موارد المؤسسات المتنافسة في سبيل تطوير تكنولوجيات العمل وخلق منتجات جديدة، فالتعاون التنافسي مهم جدا بالنسبة لعمليات الابتكار خاصة في الصناعات ذات الكثافة المعرفية والديناميكية المعقدة .

يبين Lechner وDowling وWelpe (2006) أنه يمكن للم ص م استخدام المنافسين كمقاولين من الباطن (بتعاونون معهم)، ب تشكيل تحالفات مع المنافسين من أجل التعامل مع المشاريع الكبرى، ويشير الباحثان أن التعاون التنافسي هو استراتيجية معقدة إلى حد ما، فقد تكون م ص م قادرة على متابعة هذه الاستراتيجية بسهولة ومرونة أكبر على عكس المؤسسات كبيرة الحجم، فالم ص م عند اعتمادها لنماذج أعمال جديدة هي أقل تقييداً بالهيكل الحالي والإجراءات والسياسات الرسمية.

على م ص م أن تعتمد التعاون كاستراتيجية لتحقيق الابتكار التكنولوجي، فهي بحاجة الى جمع الموارد لمتابعة الابتكارات، مع التركيز على التبادل غير الرسمي للتكنولوجيا بين المؤسسات المتنافسة، فالتبادل المعرفي بين المنافسين يحدث عندما يكون التقدم التكنولوجي أسرع مع الجهود الفردية، عندما توفر المعرفة المشتركة مزايا أفضل من المعرفة الفردية، وعندما لا توفر المعرفة المنفصلة أي ميزة تنافسية رئيسية يصبح التعاون مع المنافسين ضرورة حتمية لا اختيار حتى يستمر نشاط المؤسسة.

لم تعد عملية الابتكار بالم ص م علاقة مدخلات ومخرجات بين أنشطة البحث والتطوير وإنتاج براءات الاختراع فقط، بل أصبح الابتكار داخل هذه المؤسسات يعتمد على رؤية تفاعلية موسعة تتميز بطفرة في السلوك التنافسي المتعارف عليه بغرض التعاون، وأصبحت تمارس سوك تنافسي تعاوني من أجل الابتكار.

اليوم يتم تحديد القدرة الداخلية للم ص م على الابتكار من خلال درجة الاندماج في بيئتها وتنمين تبادل المعرفة الناتجة عن التعاون، فالتعاون من أجل الابتكار في م ص م سواء في التجمعات الإقليمية وعلى مستوى نظام الابتكار الوطني في خلق بيئة مواتية للابتكار والتنافس على المستوى الداخلي وحتى الخارجي¹.

¹Angela OLOSUTEAN MARTIN "Innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovantes " ,thèse doctorat, COLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ, LABORATOIRE D'ECONOMIE D'ORLÉANS, France, 2011, p. 252.

تتم عملية اختيار شركاء الابتكار وفقاً لنوع الموارد التي تستهدفها م ص م على المستوى الرأسي، فهي تبحث عن موارد تكميلية من أجل الحصول على التقارب التكنولوجي (التعاون مع العملاء والموردين والجامعات، أنشطة البحث والتطوير، ... الخ)، بينما على المستوى الأفقي الشركاء يتقاسمون موارد متماثلة من أجل تقليل التكاليف والمخاطر المرتبطة بالابتكار (التعاون مع المنافسين أو مع شركات من نفس المجموعة أو الشبكة)، وبالتالي ليس كمية أو كثافة التبادلات هي المهمة، وإنما نوع المعرفة المتبادلة والطريقة التي تغذي بها قاعدة المعارف الموجودة¹.

من بين العوامل التي تؤثر على قرار التعاون بالم ص م المبلغ الإجمالي لنفقات البحث والتطوير فكلما ارتفع المبلغ، كلما زادت حظوظ المؤسسة لدخول شراكات تعاونية تنافسية ومشاركة مخاطر الابتكار، كما أن قدرة المؤسسة على تغيير وتحسين وتطوير وابتكار منتجات وأساليب إنتاجية تزيد من فرص م ص م في التعاون من أجل الابتكار.

رهنت العديد من الدراسات والأبحاث الاقتصادية نجاح استراتيجية التعاون التنافسي بعامل التقارب بين الشركاء، التقارب الجغرافي، والإدراكي، والتنظيمي، والاجتماعي، والمؤسسي، من أجل تحليل جودة التنسيق بين الجهات الفاعلة من أجل التطوير والابتكار، كما أن ما تتفقه المؤسسة على عمليات البحث والتطوير يعد عاملاً حاسماً في الرفع من حظوظ انتماءها إلى مجموعات التعاون التنافسي.

يأخذ التعاون التنافسي م ص م المبتكرة عدة أشكال والأكثر انتشاراً هي العناقيد الصناعية وهي "تجمع يضم مجموعة من المؤسسات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة، ذات ارتباط بعلاقات رأسية وأفقية، ويضم هذه التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضروري لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كتجمعات م ص م"².

التعاون بين الجهات الفاعلة العنقودية يتبع نهج "الحلزون الثلاثي" الذي يعبر عن الترابط الحيوي بين الجهات الفاعلة الرئيسية الثلاثة: م ص م، الجامعات والدولة، في هذا النهج، يتم فحص أداء كل مجموعة وفقاً لثلاثة معايير: الجهات الفاعلة والحوكمة ومؤشرات البحث والتطوير الرئيسية والابتكار، ووفقاً لذلك فإن المشاركة القوية للم ص م في أنشطة الابتكار والتعاون الجماعي هي التي تخلق ديناميكية العمل ضمن هذه العناقيد، كما تسهل الوصول إلى الموارد التكميلية وغير المتشابهة اللازمة لتنويع أنشطتها في مجال الابتكار التقني، مما يدعم ويزيد من قوة مركزها التنافسي.

¹ BOSCHMA R., BROEKEL T, Knowledge networks in the Dutch aviation industry: The proximity paradox, papers in Evolutionary Economic Geography, 2010, p.p 09.15.

² Schmitz, H., 'On the Clustering of Small Firms', IDS Bulletin 23 LONDON, 1992, p.64.

يمكن اعتبار العناقيد مرحلة انتقالية تتمكن م ص م على اثرها من كسب خبرات ومعارف بالإضافة الى الاستفادة من الدعم المالي والتنظيمي لتنشيط عمليات البحث والتطوير بها لاستكمال كل مراحل الابتكار التكنولوجي، كما يمكن أن تتحصل م ص م العنقودية على دعم استراتيجي ومؤسسي وإقليمي لتوسيع نطاق تغطيتها الجغرافية، وعند مرحلة متقدمة من التعاون والشراكة سيكون للم ص م القدرة على الانفصال والعمل باستقلالية وهو ما ترغب به كل مؤسسة رائدة.¹

تبرز أهمية التعاون التنافسي بالنسبة م ص م مبتكرة من خلال النقاط التالية:²

- ✓ يحتمل أن يكون لدى المنافسين موارد وقدرات ذات صلة كونها تعمل في أسواق مماثلة.
- ✓ يمكن للم ص م التي لديها منتجات وتقنيات مشابهة (مثل المنافسين) العمل معاً لإنشاء تقنيات مشتركة وتحقيق تواجد موحد على مستوى السوق.
- ✓ تخفيف درجة عدم اليقين والمخاطر (توزيعها على عدة أطراف)
- ✓ الاستفادة من وفورات الحجم.
- ✓ يمكن م ص م من تطوير أو استخدام تقنيات لا يمكن أن تتطور من تلقاء نفسها .

عندما تتعاون م ص م مع بعضها البعض، فإنها يمكن أن تقلل من مخاطر عملية الابتكار من خلال توزيع التكاليف ، وعندما تجمع هذه المؤسسات بين تكنولوجياتها تصبح أكثر قدرة على مواجهة التكنولوجيات المنافسة، كما يمكن من خلال التعاون التنافسي بين م ص م أن تختصر الفترة الزمنية الخاصة بأنشطة البحث والتطوير من خلال استغلال التراكم المعرفي لدى الشركاء، كما سنتمكن كل الأطراف من تعزيز معارفهم وكفاءاتهم وتحسين قدراتهم الاستيعابية الأمر الذي سيخفض المخاطر والتكاليف، ويزيد من كفاءة الابتكار التكنولوجي الخاص بهم.

على الرغم من المزايا والفرص التي يقدمه التعاون التنافسي للم ص م إلا أنه ينطوي على المخاطر التالية:³

- ✓ عند إقامة شراكة مع مؤسسات أكبر قد يتم تخصيص المؤسسة بشكل غير متكافئ من قبل الشركاء.

¹ LEYDESDORFF L., ETZLOWITZ H., 2000, The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, Research Policy, 29, p. 109–123..

² Devi R. Gnyawali and Byung–Jin (Robert) Park , " Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium–Sized Enterprises", Journal of Small Business Management, volume 47 s 3, 2009, p322.

³Devi R. Gnyawali and Byung–Jin (Robert) Park , " Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium–Sized Enterprises", opCit, p 325.

- ✓ إذا صادف وأن كان الشريك انتهازي قد تواجه المؤسسة مشاكل قانونية، لذل على أصحاب الم ص م اختيار الشريك الأفضل والموثوق به (الذي قد لا يكون الشريك الأكثر قدرة) .
- ✓ بسبب موقف الم ص م التفاوضي الضعيف في بداية المشاريع التكنولوجية الجديدة قد تضطر الى التنازل عن كمية غير متكافئة من حقوق التحكم إلى ممول تحالف البحث والتطوير.
- ✓ يتمتع الشركاء الأكبر حجمًا بمزيد من القوة والتحكم ويمكنهم إجبار الشركات الأصغر على تحمل المزيد من المخاطر .
- ✓ كما أن الإفراط في الاعتماد على الشريك المسيطر سيحد من المرونة في النشاط .

الخلاصة:

بيئة الأعمال اليوم شديدة المنافسة، وعلى م ص م أن تكون مستعدة لمواجهة التحدي بتعزيز قدراتها التنافسية، والبحث دوما عن التميز، من خلال تقديم الجديد والمطور وفق مشاريع ابتكارية جزئية وكلية لمنتجاتها من أجل تغطية أكبر حصة سوقية ممكنة، وعلى الرغم من المخاطر التي تتطوي عليها عمليات الابتكار التكنولوجي إلا أن نجاحها في المقابل يحقق مكاسب عدة .

قوة م ص م على تحقيق ابتكاراتها التكنولوجية تكمن في قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها مما يكسبها مرونة عالية ما لا تتوفر عليه المؤسسات كبيرة الحجم، وفي نفس الوقت غياب المهارات الداخلية بالم ص م يعد مكبح نجاح الابتكار التكنولوجي بها.

ويمكن بشكل عام تفسير الاختلافات بين معدلات الابتكار بالمؤسسات كبيرة الحجم وم ص م من خلال درجة كثافة رأس المال والمدى الذي تتركز فيه الصناعة ، والمبلغ الإجمالي الموجه للنشاط الابتكاري في الصناعة ، بالإضافة الى درجة تركيز المؤسسات كبيرة الحجم بالشبكة المؤسسية للبلد.

لكن هذا لا يعني بأنه لا فرصة للم ص م على تقديم منتجات مبتكرة كون هذه الأخير تتطلب موارد مالية كبيرة ومؤهلات بشرية خاصة، بل لهذه المؤسسة عدة بدائل إذ بإمكانها من خلال التعاون التنافسي والدعم الحكومي أن تتجاوز ذلك.

الفصل الرابع

أثر الابتكار التكنولوجي على تنافسية م ص م بالجزائر

تمهيد:

روح المبادرة تساعد على إحياء الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدول، ففي مجتمع المعرفة يعتبر الابتكار هو المعيار المحدد للقدرة التنافسية في بيئة الأعمال، ويصبح الابتكار التكنولوجي أهم أداة لضمان استمرارية ونمو هذه المؤسسات في أسواق شديدة المنافسة، والتي يسعى فيها المستهلك إلى البحث عن كل ما هو جديد يلبي رغباتهم وفي مستوى توقعاته.

لم تظهر م ص م في الاقتصاد الجزائري كطرف مهم للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلا مع مطلع التسعينات بتحرر الاقتصاد الوطني، لكن مع هذا التحرر أصبحت السوق المحلية تعج بالمنتجات الأجنبية المنافسة للمنتج المحلي، وحتى تكون م ص م المحلية في مستوى هذه المنافسة ظهرت صيغ جديدة للإنتاج تعتمد بالأساس على ابتكار وتطوير منتجات جديدة باعتماد أساليب إنتاج حديثة وتكنولوجيا متطورة، فبيئة الأعمال اليوم تؤمن بقوة بقدرة الابتكار التكنولوجي على منح م ص م مزايا تنافسية متجددة، لذلك منذ سنة 2013 تولي الحكومة الجزائرية اهتماما كبيرا مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، حتى تتمكن من اعتماد أساليب وطرق حديثة ابتكارية في عملياتها الانتاجية، من خلال مجموعة برامج وهيئات ومؤسسات تدعم وتشجع وتمول مثل هذه المؤسسات.

ولمعرفة حيثيات ما سبق تطرقنا في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- المبحث الأول: واقع م ص م الجزائرية
- المبحث الثاني: الابتكار التكنولوجي في م ص م الجزائرية
- المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول : واقع م ص م بالجزائر

تمثل م ص م 94% من النسيج المؤسسي بالجزائر، ولأهمية الدور المرتقب لهذه المؤسسات في توسيع قاعد الاقتصاد الجزائري وتحويله من اقتصاد تابع ريعي الى اقتصاد حقيقي متنوع ذو قيمة مضافة، قامت الحكومة بعدة مبادرات وإجراءات تهدف إلى تحسين وتطوير بيئتها الاستثمارية وتشجيع صغار المستثمرين الشباب للتوجه نحو هذا القطب الاستثماري الغني.

المطلب الأول: ماهية م ص م نشأتها وتطورها

على الرغم من الانتشار الواسع م ص م وعلى الرغم من ثراء الدراسات والكتابات التي تناولت هذه المؤسسات بحثا وتحليلا، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق ومتفق عليه بشأنها، إذ يختلف التعريف من دول إلى أخرى وذلك حسب إمكانيات وظروف كل دولة، والمرحلة التي تمر بها وطبيعة نشاطها الاقتصادي وغيرها من المحددات.

أولاً: تعريف م ص م وفق المشرع الجزائري

الجدول التالي يبين أحدث تعريف م ص م وفق المشرع الجزائري

جدول رقم (4-01): تعريف م ص م حسب المشرع الجزائري(2017)

متوسطة	صغيرة	مصغرة	
من 50 إلى 250	من 10 إلى 49	من 1 إلى 9	عدد العمال
من 400 مليون إلى 4 مليارات	من 40 الى 400 مليون	40 ≥ مليون	رقم الأعمال (دج)
من 200 إلى مليار	من 20 الى 200 مليون	20 ≥ مليون	الحصيلة السنوية (دج)

المصدر: القانون التوجيهي لترقية م ص م، الجريدة الرسمية رقم 02/17 مؤرخ في 10-

01-2017، ص 5.

صدر القانون التوجيهي لتطوير م ص م الذي تم المصادقة عليه من طرف البرلمان في الجريدة الرسمية رقم 2 جانفي 2017، فحتى تصنف المؤسسة ضمن قطاع م ص م يجب أن لا يزيد رقم أعمالها عن 4 مليار بدل 2.2 مليار د ج.

تعرف المادة 5 م ص م مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج السلع و/ أو الخدمات تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (205) شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين د ج أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار، وكل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف م ص م .

في نفس السياق المادة 8 من القانون تشير الى ان المؤسسة المتوسطة هي "مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخصا ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون دينار وأربعة ملايين دينار، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار ومليار دينار.

ومن جهتها تعرف المادة 9 المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار أو مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دينار.

و تعرف المادة 10 المؤسسة الصغيرة جدا على أنها مؤسسة تشغل من شخص الى تسعة (9) أشخاص وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون د ج "

يسمح مشروع هذا القانون أيضا للمؤسسات التي يمتلك رأس مالها الاجتماعي في حدود 49% من طرف شركة أو عدة شركات ذات رأس المال الاستثماري والتي تستوفي باقي معايير التعريف بالاستفادة من المزايا المقدمة للم ص م .

ثانيا: مراحل تطور م ص م في الاقتصاد الجزائري

تتحمل المؤسسات الاقتصادية العبء الأكبر في عملية التنمية، ومن أجل توفير المناخ الملائم لهذه المؤسسات خاصة م ص م، عملت الجزائر على القيام بالعديد من الإصلاحات على مستويات اقتصادية وسياسية وغيرها، من أجل تنشيط وتفعيل الدور التنموي لهذا القطاع .

1. م ص م خلال المرحلة 1962-1982

تبنت الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية الثمانينات النظام الاشتراكي الذي اهتم أكثر بالبنية التحتية للاقتصاد الوطني، أي بالمشاريع الكبرى والثقيلة واعتمدت في تسييرها على المخططات الخمس الكبرى، إبان الاحتلال كانت 80% م ص م للمستوطنين الفرنسيين بينما ما يمتلكه الجزائريين كان محدود جدا، وبعد الاستقلال والانسحاب الجماعي للأجانب تبنت الدولة برنامج استعجالي، كانت أولى اهتماماته إعادة تنظيم م ص م في شكل تعاونيات للتسيير الذاتي وإعطاء المبادرة للعمال في إعادة تشغيلها، وقد تم ذلك من خلال إصدار مجموعة أوامر هي كالتالي:¹

¹ صالح صالحي، " أساليب تنمية م ص م في الاقتصاد الجزائري"، ورقة عملية مقدمة لندرة المشروعات م ص م في الوطن العربي إشكالات وآفاق التنمية، القاهرة، يناير - 2004، ص 171.

- الأمر رقم 20/62 الصادر في 21-08-1962 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة .
- المرسوم رقم 02/62 الصادر في 22-10-1962 الخاص بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة .
- المرسوم رقم 38/62 الصادر في 22-11-1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة .
- قانون التسيير الذاتي الصادر سنة 1963: وهو أول قانون في الجزائر، إلا أنه لم يكن له أثر في تطوير م ص م إذ لم يتبع بإجراءات فعالة خاصة فيما يتعلق بالدعم المالي لتجديد الهياكل الإنتاجية.
- قانون الاستثمار العام لعام 1966: وهو القانون الذي منح الرخص والاعتماد للمشاريع الخاصة وكان له الأثر في زيادة عدد م ص م .
- خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 1973 اعتمدت الدولة على المخطط الرباعي الأول، الذي كان يهدف إلى وضع م ص م تحت إشراف الجمعيات المحلية الولائية والبلدية، تمثل دور هذه الأخيرة في إنشاء وتسيير أهداف م ص م وتحديد طرق تسييرها وآفاق تنميتها وتطويرها .
- المرسوم 139-71 و 179-71 وفقا لهذين المرسومين أطلقت صفت المؤسسة العمومية المحلية على م ص م.
- مرسوم 81-378 أعطى هذا المرسوم للمؤسسات العمومية المحلية صلاحيات القيام بوضع شبكة تتكون من م ص م الصناعية.
- بشكل عام تميزت المرحلة الممتدة من 1962 إلى غاية 1982 بضعف منظومة م ص م في ظل النظام الاشتراكي، فظلت هته المؤسسات تعاني العديد من المشاكل والعراقيل من بينها نقص مصادر التمويل وثقل الإجراءات الضريبية وتعدد الوثائق الإدارية.

2. م ص م المرحلة 1982-1988

نتيجة لضعف القطاع الحكومي في تحقيق الأهداف التي أوكلت إليه، تم اتخاذ جملة من الإجراءات الإصلاحية بالنظام الاشتراكي من أجل إعادة الاعتبار للقطاع الخاص، وتوجيه الاهتمام للصناعات الخفيفة والمتوسطة، من خلال هذه الإصلاحات استطاع القطاع الخاص أن يبرهن مدى نجاعته في تحقيق تنمية شاملة، وهكذا برز دور م ص م كقادرة حقيقية للنمو الاقتصادي، وعليه زاد الاهتمام بها من خلال المخطط الخماسي الأول 1980-1984 الذي وفر العديد من المزايا والتسهيلات والضمانات لتفعيل دور م ص م من خلال مجموعة من القوانين هي:

- القانون رقم 11/82 المؤرخ في 21 أوت 1982 المتعلق بتشجيع الاستثمار.
- المرسوم رقم 192/88 المؤرخ في 04 أكتوبر 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات.

بشكل عام تعد هذه المرحلة مرحلة إعادة تنظيم المؤسسات العمومية، من خلال تجزئتها إلى وحدات صغيرة بهدف التحكم فيها بشكل أفضل، بالإضافة إلى التسهيلات التي حظي بها القطاع الخاص من خلال هذا المخطط خاصة بعد تأسيس ديوان متابعة وتنسيق الاستثمارات الخاصة (OSCIP) في جانفي 1983¹.

3. م ص م خلال المرحلة 1988/2005.

يعتبر عام 1988 نقطة تحول في مجال الإصلاحات الاقتصادية خاصة في الجانب التشريعي، إذ ظهرت عدة قوانين وتنظيمات كرست استقلالية المؤسسة العمومية ودعمت القطاع الخاص من خلال القوانين التالية:

- قانون الاستثمار 25/88 المادة 183 الذي ينص على حرية الاستثمار الأجنبي وتشجيع الشراكة.
- المرسوم التشريعي 05-10-1993 المتعلق بترقية الاستثمار، يهدف إلى تحقيق المساواة القانونية بين القطاع الخاص والعام، وتقليص مدة دراسة الملفات إلى 60 يوما، وتكوين الوكالة الوطنية لترقية وتشجيع الاستثمارات.
- تصادف هذا القانون مع جمود البيئة الاقتصادية والإدارية بالجزائر، لذلك ولتصحيح الأوضاع قامت السلطات باعتماد المرسوم 01/03 المؤرخ في 20/08/2001 الخاص بتطوير الاستثمار الذي ينص على:
- فتح رأسمال المؤسسات العمومية للرأس المال الخاص والأجنبي.
- تكوين المجلس الوطني للاستثمار.
- تكوين صندوق دعم الاستثمارات.
- تكوين الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار ANDI من بين مهامها تقديم خدمات إدارية.

خلال هذه المرحلة تزايد عدد م ص م في الجزائر من 22382 مؤسسة صناعية في سنة 1991 إلى 26212 سنة 1998، باحتلال الصناعات الزراعية المرتبة الأولى وإلى غاية 1998 ظل القطاع الخاص الحاضن الرئيسي لها بسبة 99.5%²، بفضل تطور المنظومة القانونية الخاصة بهذا القطاع وبالتحديد بعد صدور القانون التوجيهي لترقية م ص م 18/01 بتاريخ 12-12-2001،

¹Communication de Monsieur le ministre de La PME et de L'Artisanat en marge de la tenue du 36 FIA a la salle des conférences de la SAFEX Alger 2004.

² شبيبي عبد الرحيم، شكوري محمد، "سوق العمل بالجزائر وأثر السياسات الاقتصادية التجميعية على معدلات البطالة"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، العدد الخاص "أزمة البطالة في الدول العربية"، المجلد العاشر، المعهد العربي للتخطيط، 2008/07، ص 43.

فوفقا لهذا الأخير تم تحديد الإطار التنظيمي والقانوني لنشاط م ص م وحدد آليات عملها وسبل ترقيتها ودعمها إذ نص على¹:

- إدراج تطور م ص م ضمن حركية التطور الاقتصادي والتكيف التكنولوجي.
- تحسين منافذ وصول المعلومات بشتى أشكالها إلى م ص م.
- تشجيع وترقية م ص م وبعث روح التنافسية بها.
- الحث على وضع أنظمة جبائية أكثر تكيفا مع خصائص م ص م.
- تحسين أداء البنوك في معالجة ملفات تمويل م ص م.
- تشجيع ظهور م ص م جديدة في عدة مجالات وميادين لتحقيق تنمية شاملة.

شهدت هذه المرحلة كذلك تأسيس وزارة خاصة بالم ص م سنة 1999، وهي تعد انجاز مهم يبين مدى اهتمام الدولة الجزائرية بهذا القطاع، تبع هذا الانجاز بصدور المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتضمن تعاليم إنشاء صندوق ضمان القروض م ص م، بالإضافة إلى المرسوم التنفيذي لسنة 2003 المتعلق بالقانون الأساسي لمشائل المؤسسات وإنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية م ص م، انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004 بتخصيص مبلغ 30 مليار دينار، ولم يمنح ضمانه إلى في نهاية شهر مارس 2005 لنحو 31 مشروع من مجموع 153 مشروع مقدم لغرض الضمان، يليه المرسوم التنفيذي رقم 078/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الذي منح م ص م الاستقلالية المالية والمعنوية ووضعها تحت وصاية وزير م ص م، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 165-05 المؤرخ في 03 ماي 2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير م ص م (ANDPME).

المطلب الثاني: معطيات عامة حول م ص م الجزائرية

دعمت مكانة م ص م وتعزز دورها في الاقتصاد الوطني بشكل واضح من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الدولة، بالإضافة إلى الدور الذي لعبته اتفاقية سانتدبا 1994 مع صندوق النقد الدولي، فعلى اثر هذه الأخيرة أولت السلطات العمومية اهتمام واسع بالم ص م، حتى تتمكن من توسيع قاعدتها الإنتاجية وتخفيض من معدلات البطالة، وتشجع الفكر الاستثماري لدى الشباب وتحقق توازن اقتصادي يمس كافة التراب الوطني، من خلال المخطط الخماسي 2019/2014 بغلاف مالي قدره 386 مليار د ج.

أولا: التطور السنوي م ص م ومدى مساهمتها في الحد من البطالة

1. تطور التعداد السنوي م ص م

¹ المادة 11 من القانون التوجيهي لترقية م ص م.

الجدول الموالي يلخص تطور معدلات نمو م ص م في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى غاية 2015.

الجدول رقم (4-02): التطور السنوي م ص م بالجزائر (2015/2006)

2010	2009	2008	2007	2006	
618515	586903	518900	410293	376028	م ص م خاصة
557	591	626	666	739	م ص م عامة
619072	587494	519526	410959	376767	المجموع

2015	2014	2013	2012	2011	
940484	854985	777275	686825	642314	م ص م خاصة
524	540	557	561	599	م ص م عامة
941158	855598	777816	687386	642913	المجموع

Source: Bulletin d'information statistique PME 2005/mai 2017.

تمثل م ص م بالجزائر 94% من النسيج المؤسساتي بالجزائر، وتمثل 52% من مجموع إنتاج القطاع الخاص، على الرغم من التطور المستمر في تعداد م ص م بالجزائر إلا أن معدلات نموها تختلف من قطاع إلى آخر، والملاحظ أن نسبة مشاركة القطاع العام نسبة ضئيلة جدا وبمعدلات متناقصة، في الوقت الذي سيطر فيها القطاع الخاص على هذا النوع من المؤسسات بنسبة 99.93% نهاية 2014 .

كما نلاحظ خلال الفترة الممتدة من سنة 2006 الى غاية 2010 ارتفع عدد م ص م بنسبة 64.48% ومن 2011 الى غاية 2015 بنسبة 46.39% ليسيطر القطاع الخاص على 99.92% من م ص م بالجزائر 2015، ولا تتعدى مساهمة القطاع العام 0.08% من مجموع م ص م لنفس السنة، لتسجل في 31 ديسمبر 2016 تعداد 1022621 م ص م، 99.96% منها تابعة للقطاع الخاص ولا يحوز القطاع العام الا على 0.04% من مجموع م ص م بالجزائر لنفس السنة مع الإشارة الى انه تم تأسيس 108538 م ص م جديدة خلال سنة 2016، على أمل أن يصل الرقم الى 2 مليون م ص م نهاية المخطط الخماسي 2019/2014، لكن هل ستمكن الحكومة من تحقيق ذلك ولم يبق على نهاية المخطط سوى اثنتا عشر شهرا والعدد لا يتجاوز مع نهاية 2016 1022621 مؤسسة، مع العلم ان هناك العديد من المؤسسات التي خرجت من النسيج المؤسساتي للجزائر بسبب افلاسها وحتى بسبب

عدم قدرتها على الانطلاق، ومع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الراهنة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري وتراجع إيرادات الدولة وتدهور قيمة العملة المحلية، ما سبق لا يقدم أي استشراف ايجابي بوضعية الم ص م نهاية المخطط الخماسي الحالي.

2. حصة م ص م في خلق مناصب الشغل

إن الدور التنموي الذي تلعبه م ص م يصبح أكثر بروزا وأكثر أهمية عندما يتعلق الأمر بخلق مناصب الشغل، إذ تعتبر هذه المؤسسات الموظف الرئيسي لليد العاملة فهي آلية ناجحة لامتناع البطالة، ومن خلال الجدول التالي سنبين تطور عدد العالين في قطاع م ص م خلال الفترة الممتدة من سنة 2006 إلى غاية 2015:

جدول رقم (4-03): حجم العمالة في م ص م الجزائرية (2006-2015)

2010	2009	2008	2007	2006	
1577030	1149449	1487420	1298253	1190986	م ص م خاصة *
5.49	0.51	14.57	9.00		نسبة التطور
48656	51635	52789	57146	61661	م ص م عامة **
5.76-	2.19-	7.62-	7.31-		نسبة التطور

2015	2014	2013	2012	2011	
2426196	2177132	1953636	1800742	1676111	م ص م خاصة *
11.44	11.44	8.49	7.44	6.28	نسبة التطور
44408	46292	48256	47375	48086	م ص م عامة **
4.07-	4.07-	1.86	1.48-	1.17-	نسبة التطور

Source: Bulletin d'information statistique PME 2005/mai 2017.

من الجدول نلاحظ ان م ص م الخاصة تساهم في خلق العديد من مناصب الشغل وبوتيرة متزايدة، كان فيها للقطاع الخاص الحصة الأكبر في حين ما تساهم به م ص م العامة يكاد لا يؤخذ بعين الاعتبار، فمن 2006 الى غاية 2010 تم خلق 386044 منصب شغل بالم ص م الخاصة أي بتطور 32.24% أما القطاع العام فشهد تراجع في التوظيف بنسبة 21.09%، وخلال النصف الثاني من فترة

الدراسة (2015/2011) حقق القطاع الخاص 750085 منصب عمل بنسبة ارتفاع قدرة ب 44.75% .

إذا ما قسمنا هذه الأرقام الى ثلاثة مراحل ما قبل الخماسي الأول (2009)، ومرحلة المخطط (2014/2010) وأخيرا المخطط الخماسي الثاني (2019/2014) نلاحظ أن تعداد عمال م ص م 2010 حقق قفزة قدرة ب 35.35% مقارنة بسنة 2009، أي خلال 12 شهرا فقط تم توفير 424602 منصب عمل بال م ص م، فيحين وطيلة السنوات الخمس الموالية لم تتجاوز نسبة التطور السنوية للتعداد العمال 11%، ومع انطلاق الفترة الموالية 2015 ارتفعت النسبة لتصل 23.41% لتتراجع الى 2.83% سنة 2016، فمع بداية كل مخطط يتم انطلاق عدد مقبول من م ص م لذلك ترتفع النسبة وتتجاوز 20%، في حين خلال تنفيذ البرنامج تتراجع هذه النسب ويعود ذلك الى فتح أبواب التمويل لهذه المؤسسات يكون خلال فترات محدد بالإضافة الى أن العديد منها يفشل وتعلن افلاسها خلال مرحلة انطلاق المشروع.

بالإضافة الى ما سبق نلاحظ كذلك في 31 جوان 2015 قدر عدد عمال م ص م 2238233 عامل وبعد مرور سنة كاملة حتى 30 جوان 2016 لا يتعدى عدد مناصب الشغل بم ص م 2487914 منصب أي خلال 12 شهر تم تحديث 249681 منصب، مع العلم أنه خلال هذه الفترة تم تأسيس 72917 مؤسسة أي أن المؤسسة الواحد توفر بمعدل من 3 الى 4 مناصب عمل، وهذا العدد ضئيل جدا فمقارنة بما تمثله هذه المؤسسات من معدلات توظيف بالدول المجاورة كتونس والمغرب لا تزال م ص م الجزائرية بعيدة جدا عن ما هو مخطط له.

بهذه الأرقام يمكن القول ان النسيج المؤسساتي للجزائر والخاص بقطاع م ص م جله يضم مؤسسات صغيرة ومصغرة، لذلك ما قامت به الحكومة من توفير للتمويل اللازم لهذه المؤسسات ومن أوعية عقارية مناسبة وتسهيلات إدارية لا تزال غير كافية وحتى الموجودة غير مجدية، فاذا لم توجه هذه المؤسسات الى الاستثمارات المتوسطة والطويلة الأمد، الاستثمارات التي تعتمد على عدد كبير من العمال لن تحقق م ص م الجزائرية ما حققته مثيلاتها في الدول الأجنبية، من امتصاص لمعدلات البطالة المرتفعة، التي قدرة في سبتمبر 2016 حسب الديوان الوطني للإحصاء 10.50%.

ثانيا: توزيع م ص م جغرافيا وحسب قطاعات النشاط

1. توزيع م ص م على قطاعات النشاط الاقتصادي

تتوزع م ص م بالجزائر على 22 قطاع لكن هناك اهتمام أكبر ببعضها دون غيرها كما يبين الجدول الموالي:

جدول رقم (4-04): توزيع م ص م الجزائرية حسب قطاعات النشاط المهيمنة
2016/2012

2016	2015	2014	2013	2012	
298793	266687	242532	217594	196047	الخدمات
169146	165155	156311	147047	139915	البناء والأشغال العمومية
99408	81500	76000	71000	66028	الصناعة
7272	5499	4885	4642	4326	الزراعة
3205	2566	2402	2228	2024	طاقة ومناجم
436251	419751	373468	335305	279028	باقي القطاعات
1014075	941158	855598	777816	687386	المجموع

Source: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin de statistique de la PME, N°21/23/25/27/29/30.

من الجدول يتبين لنا أن القطاع المهيمن على كبر عدد م ص م هو قطاع الخدمات حتى سنة 2016 بنسبة 29.46%، ومجال الاتصالات على رأس القائمة كون هذه المشاريع لا تحتاج الى تكاليف عالية وتحقق هامش ربح كبير، يليه البناء والأشغال العمومية بنسبة 16.68% وذلك بفضل المشاريع الكبرى التي اطلقتها الحكومة تهيئة عمرانية وشبكة الطرقات ثم بالمرتبة الثالثة الصناعة بنسبة 9.80% تحتل بها الصناعات الغذائية الصدارة، لكن هذه الأخيرة تعد جد ضئيلة مقارنة بما هو موجود في العديد من دول العالم وخاصة تلك السائرة في طريق النمو كبرازيل سنغافورة وماليزيا، في الأخير نجد الزراعة وعلى الرغم مما تبذله السلطات لجذب الفلاح الجزائري الا أن الامر لا يزال غير واضح هل هو عزوف المستثمرين أو سوء تسيير حكومي، وفي الأخير نجد الطاقة والمناجم وكل ما تعلق بها تمثل فقط 0.12% من مجموع م ص م نهاية 2016 وهي ضعيفة جدا مقارنة بما تمتلكه الجزائر من موارد.

2. التوزيع الجغرافي م ص م

أحد الأهم الأهداف المرجوة من م ص م هي تحقيق تنمية جهوية، وفك العزلة الاقتصادية عن المناطق النائية، ومن خلال الجدول أدناه نبين مدى مساهمة م ص م في تحقيق التوازن الجغرافي للتوطن الصناعي في الجزائر للعشر ولايات الأولى خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى غاية 2016.

الجدول رقم (4-05): التوزيع الجغرافي م ص م وتطور عددها (2012-2016)

2016	2015	2014	2013	2012	
64678	58854	55176	50887	47253	الجزائر
34743	31151	28640	26267	24068	تيزيوزو
26688	25906	23122	20759	19200	وهران
28372	25198	23025	20684	18872	بجاية
25816	23568	21571	19859	18044	سطيف
25464	22280	20210	18109	16350	تبيازة
21512	19089	17450	15891	14463	بومرداس
20036	17869	16477	15050	13620	البلدية
1836	16424	15327	14002	13010	قسنطينة
13951	12572	11855	11066	10357	عنابة
14417	13008	12085	11194	10314	باتنة
13053	12115	11462	10676	10040	شلف
307092	278034	256400	218553	215591	المجموع

Source: Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin de statistique de la PME, N°21/23/25/27/29/30.

تشير إحصاءات وزارة الصناعة والمناجم من خلال كشوفات الإحصائية الخاصة بالم ص م أنه مع نهاية سنة 2016 معظم م ص م تتمركز في الشمال، حيث قدر تعدادها ب 400615 مؤسسة أي 69.56% من مجموع المؤسسات، أما بالجنوب فقدر عدد المؤسسات ب 49595 مؤسسة بنسبة 8.61% أما الهضاب العليا فهي تحتضن 125696 م ص م بنسبة 24.83% من مجموع م ص م بالجزائر، تحتل العاصمة الصدارة ويتناقص العدد كلما ابتعدنا عنها وذلك بسبب مركزية الحكم.

على الرغم من تواجد م ص م في العديد من ولايات الوطن ألا أنها تبقى أكثر تركزا في الشمال، وهذا بسبب توفر الخدمات التي تحتاجها هذه المؤسسات لمزاولة نشاطها، خاصة وأن جل المؤسسات الإدارية الكبرى والرئيسية تتمركز في الشمال بالذات في العاصمة، لذلك فهذه الأخيرة تحتل المرتبة الأولى في عدد م ص م بها، بهذا لا يمكن القول بأن م ص م قد نجحت بالفعل في تحقيق

توازن جغرافي للتوطن الصناعي في الجزائر، قد ترجع الأسباب إلى تقصير من الحكومة في مساعدة المستثمرين بشكل عادل بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية وخدمات المرافقة لهذه المؤسسات.

ثالثا: مساهمة م ص م في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة

من خلال ما تحققه م ص م من خلق قيمة مضافة ونسبة مشاركتها في الناتج الداخلي الخام يتبين لنا مدى أهميتها في الاقتصاد الوطني.

1. مساهمة م ص م في القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة من اهم القيم التي يحرص على مقياسها من اجل التعرف على الإضافة التي تقدمها م ص م للاقتصاد الجزائري، والجدول التالي يبين ذلك خلال الفترة من 2010 الى غاية 2015

الجدول رقم (4-06): تطور القيمة المضافة للقطاعين العام والخاص في الجزائر)
(2015/2010

الوحدة: مليون دولار أمريكي

السنة	2010		2011		2012	
	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %
القطاع الخاص	4450.76	92.89	4895.64	90.26	5553.31	90.42
القطاع العام	340.56	7.11	528.51	9.74	588.44	9.58
المجموع	4791.32	100	5424.15	100	6141.75	100

السنة	2013		2014		2015	
	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %
القطاع الخاص	6295.23	90.75	7136.27	91.08	8089.67	91.39
القطاع العام	641.44	0.25	699.17	8.92	762.10	8.61
المجموع	6936.67	100	7835.44	100	8851.77	100

Source: Bulletin d'information statistique PME 2005/mai 2017.

من خلال هذه الأرقام نلاحظ التزايد المستمر للقيمة المضافة التي تحققها م ص م الخاصة دونا عن العمومية، الامر الذي يؤكد أهمية الدور الواعد الذي تلعبه هذه المؤسسات في التحريك العجلة الاقتصادية بمرونة اكبر دون غيرها من المؤسسات، ومنه على الحكومة بذل مجهود اكبر واكثر تنسيق للدعم وتطوير القطاع الخاص وبعث روح التنافسية به.

2. مساهمة م ص م في الناتج الداخلي الخام:

يعرف الناتج الداخلي الخام على انه مجموع القيم المضافة لكافة وحدات الإنتاج العاملة في فروع الإنتاج المختلفة في اقتصاد معين، ويشمل على كل ما تم انتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة.

يعد الناتج الداخلي الخام مؤشرا هاما من مؤشرات صحة الاقتصاد، لذلك كان من ضروري معرفة مدى مساهمة م ص م في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر، من خلال الجدول التالي نبين مساهم م ص م في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2015/2010.

الجدول رقم (4-07): تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات في الجزائر 2010-

2015

الوحدة: مليون دولار امريكي

السنة	2010		2011		2012	
	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%
القطاع الخاص	4681.68	84.98	5137.46	84.77	5813.02	87.99
القطاع العام	827.53	15.02	923.34	15.23	793.38	12.01
المجموع	5509.21	100	6060.8	100	6606.4	100

2015		2014		2013		السنة
النسبة %	القيمة المضافة	النسبة %	القيمة المضافة	النسبة %	القيمة المضافة	
90.46	8432.20	89.69	7448.94	88.87	6580.34	القطاع الخاص
9.54	889.87	10.31	856.47	11.13	824.32	القطاع العام
100	9322.07	100	8305.41	100	7404.66	المجموع

Source: Bulletin d'information statistique PME 2005/mai 2017.

نسب مساهمة م ص م في الناتج الداخلي الخام تأخذ منحى تصاعدي ولكن بوتير جد بطيئة، والسبب في ذلك كون القطاع الخاص جد ضعيف واسهاماته في النشاط الاقتصادي ككل ضعيفة ولا تقارن بما هو عليه القطاع في باقي الدول وحتى تلك التي لها نفس طبيعة الاقتصاد الجزائري.

المطلب الثالث: آليات دعم وتأهيل م ص م الجزائرية

قبل الحديث عن ما تبذله الحكومة الجزائرية من مجهودات لدعم م ص م يجب أولاً توضيح وذكر المشاكل والمعوقات التي تواجه م ص م بالجزائر.

أولاً: المشاكل التي تواجه م ص م في الجزائر

لا تزال م ص م الجزائرية تعاني العديد من المشاكل تحول دون نموها وتطورها، من بين هذه المشاكل ضعف التنافسية بين هذه المؤسسات على مستوى الأسواق الداخلية والدولية، بالإضافة إلى مشكلة عدم توفر البيانات والمعلومات، التي تعد الركيزة الأساسية لإصدار أي قرار بالمؤسسة فغيابها أو عدم تماثلها يضيع على أصحاب المؤسسات العديد من الفرص، كما أن جهل مسيري المؤسسة بالبيانات التي تتعلق بالمؤسسات المنافسة لها يصعب عليه تحديد السياسة الإنتاجية والتسويقية الأمثل، ما يضعف القدرة التنافسية للمؤسسة.

من بين المعوقات والمشاكل التي تواجهها م ص م نجد:

1. المشاكل الإدارية والتنظيمية: البيروقراطية والرشوة والفساد، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة وإدخال الصيغة الالكترونية للعديد من الوثائق، إلا أنها لازالت غير كافية أو لم تأتي النتيجة المنتظرة منها وذلك لعدة أسباب أبرزها افتقار النصوص القانونية الى إجراءات تنفيذية صارمة وغياب المراقبة، هذا بالإضافة الى جهل أصحاب م ص م بالإجراءات الإدارية اللازمة لتأسيس استثماراتهم وبالإجراءات الحديثة المتاحة.

2. المشاكل الجبائية:

تعد هذه المشاكل من أهم المعوقات التي تعترض طريق نمو م ص م وذلك لعدم تناسب معدلات الضرائب مع نشاطها، بالإضافة إلى ضعف أداء الجهات الإدارية وتعدد وتعقد إجراءاتها.

فرغم ما شهده النظام الجبائي من تعديلات إلا أنه لا يزال بعيدا عن المستوى الذي يسمح بترقية وتشجيع قطاع م ص م، إذ لا تزال معدلات الضرائب المفروضة على هذه المؤسسات عبئا يصعب عليها تحمله لعدة أسباب هي:

- تعدد الضرائب المطبقة: نجد الضريبة على أرباح الشركات وضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على الأنشطة المهنية والرسم على القيمة المضافة.
- معدل الضريبة على الأرباح كان يقدر ب 30% وانخفض إلى 25% حاليا وهو مطبق على المؤسسات م ص م والكبيرة على حد سواء دون تفضيل.
- معدل الضريبة على الدخل لا يشجع على التوظيف وبالتالي يزيد تعداد العمال عن ما هو مصرح به .
- الدولة تطبق نفس الرسم على القيمة المضافة سواء على المنتجات المستوردة والمحلية مما يضعف تنافسية المنتج المحلي أمام المنتج الأجنبي.
- الدولة تمنع م ص م من إعادة استثمار الفوائد مما لا يسمح لها بتجسيد استثمارات جديدة¹.

3. المشاكل الجمركية:

تعاني م ص م في الجزائر من معاملة جمركية غير عادلة بين مختلف المستوردين مما قد يحرّمها من حقها في الحصول على تخفيضات، فالرسوم تفرض على حسب نوعية السلع فيما إذا كانت رأسمالية أو وسيطية أو استهلاكية، وهو المقياس الذي لا يخدم م ص م التي تعتمد على السلع الرأسمالية، وهذه الأخيرة تفرض عليها أعلى نسبة رسوم الجمركية في الوقت الذي تفرض النسبة الأقل على السلع الوسيطية التي تعد أساس نشاط المؤسسات الكبرى.

4. المشاكل المتعلقة بالعقار الصناعي

في الوقت الذي تسعى فيه الدولة إلى تحقيق توازن جغرافي للتوزيع الصناعي، المستثمر يسعى إلى إقامة مشروعه في بيئة تتوفر على الخدمات والمرافق العامة التي هو بحاجة لها، بالتالي فهو يتوجه بشكل مكثف نحو الشمال.

¹ فريدة لقرط، وآخرون، "دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها" الدورة التدريبية حول "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية"، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، خلال الفترة 28/25 ماي 2003، ص.123.

في الوقت الذي لا تزال السوق العقارية الجزائرية غير متحرر كفاية حتى تشجع الاستثمار، فهي مازالت رهينة العديد من الهيآت التي يتزايد عددها بالاستمرار، مثل الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ووكالة دعم وترقية الاستثمارات المحلية والوكالات العقارية، عدى أن الأراضي التي خصصتها الدولة لهذا الغرض محدودة¹، مع العلم أن تكلفة العقار تصل إلى ما يقارب 30% من تكلفة المشروع ككل.

5. المشاكل التمويلية

يعد التمويل من العوامل المعقدة والشائكة التي تضمن استمرارية أو فشل المؤسسة، إذ يمثل في العديد من م ص م المشكلة الرئيسي وذلك لعدة أسباب هي:

✓ التنظيم البنكي يتميز بمركزية قرار منح القروض خاصة إذا كانت قيمة القرض كبيرة، هذا ما شكل عائقا أمام الكثير من المتعاملين والمتواجدين خارج العاصمة .

✓ النظام البنكي الجزائري وباعتراف القائمين عليه لا يساعد في تمويل م ص م لصعوبة تحصيل رأس مالها، كما أن أصحاب هذه المؤسسات عادت من فئة الشباب لا خبرة لهم في التعامل مع البنوك إذ يجهلون الإجراءات والآليات الواجب إتباعها للحصول على القروض .

✓ القروض الممنوحة تعتمد على تاريخ العميل والضمانات التي يقدمها، ولا تعتمد على قاعدة المردودية المتوقعة والتدفقات المستقبلية للخزينة المنتظرة من الاستثمار².

✓ تفرض البنوك شروط قاسية خاصة إذا تعلق الأمر بالضمانات المطلوبة التي عادة ما تكون مرتفعة القيمة نادرا ما تكون ضمن قدرات م ص م، بالإضافة الى تجنب العديد من المستثمرين التمويل البنكي بسبب الفوائد الربوية، وما يزيد الأمر تعقيدا غياب مekanزمات خاصة بتغطية المخاطر المرتبطة بالقروض الممنوحة لهذه المؤسسات كخطر تغير أسعار الصرف ومعدلات الفائدة.

✓ عدم توفر آلية ائتمانية قادرة على تلبية متطلبات المقترضين والمقرضين معا، وعدم وجود سياسات وإجراءات تلائم الطرفين وتجعل عملية الإقراض مربحة لهما.

✓ عدم استغلال م ص م القروض بشكل عقلاني في المجالات التي طلبت من أجلها، بالإضافة إلى احتمال فشل المشروع في تحقيق التدفقات المتوقعة، كما أن عدم تماثل المعلومات بين ما صرح به في ملف الطلب وما هو على أرض الواقع، وعدم اهتمام أصحاب المؤسسات بدراسة جدوى مشاريعهم.

¹ صالح صالحي، " أساليب تنمية م ص م في الاقتصاد الجزائري"، مرجع سابق، ص 41.

²Ministère des petites et moyennes entreprises et artisanat, « Actes des assises nationale de PME »,le 14/15 janvier 2004p.270.

✓ عدم اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ قرار التمويل أو الاقتراض من البنوك¹، وذلك حسب الاحتياجات المالية للمشروع وفقاً لمراحل حياته.

✓ الأموال التي تمنحها البنوك م ص م في شكل قروض تعتبر محدودة جداً من حيث الحجم والأولوية لأنها تشجع غالباً الأنشطة التجارية أكثر منها الصناعية.

✓ عدم استفادة م ص م من تمويل الامتياز المتمثل في القروض الأجنبية.

✓ عدم وجود بنوك خاصة فقط بتمويل م ص م.

✓ غياب سوق مالي نشط وديناميكي يفقد فرصة م ص م في الحصول على مصادر تمويلية عدة

لهذه الأسباب وأخرى قد تلجأ م ص م إلى الشراء بالأجل من بعض التجار وبأسعار مرتفعة نسبياً، وتلجأ إلى الوسطاء في أسواق المواد الخام للحصول على احتياجاتها بأسعار مغال فيها، بالإضافة إلى تعاقدتها مع المؤسسات الكبرى تعاقد من الباطن حتى توفر المدخلات اللازمة لها وتسوق إنتاجها مقابل أجر منخفض جداً، في هذه الحالات تقل ربحية م ص م مقارنة بما قد تحققه في حالة توفر الموارد التمويلية بالحجم الكافي وفي الوقت المناسب.

6. صعوبة الحصول على التكنولوجيا : بسبب محدودية موارد م ص م يصعب على هذه المؤسسات اقتناء التقنيات التكنولوجية الحديثة بسبب تكلفتها المرتفعة، حتى وإن توفرت فهي مهددة بتقادمها في ظرف زمني وجيز، بالإضافة إلى غياب التكوين والتأهيل لمستخدميها ما يقلل من فعاليتها وجدواها.

7. غياب بنك المعلومات : إن عدم توفر قاعد بيانات ومعلومات خاصة بالبيئة التي تنشط بها م ص م متعلقة بالموارد والسلع ومستلزمات الإنتاج، وطبيعة الأسواق والمنافسين، وتلك المتعلقة بالقوانين والقرارات الحكومية .

8. صعوبات أخرى تعترض طريق م ص م :

- نقص أجهزة الإعلام في عملية التعريف والإشهار م ص م.
- عدم خضوع أصحاب هذه المؤسسات إلى دورات تدريبية وتعليمية تساعد في القيادة الجيدة والمرنة لمؤسساتهم، وإن توفرت فهي لا تتصف بالجدية.
- غياب المنشآت المتخصصة في تسويق منتجات هذه المؤسسات.

¹ هيثم محمد الزغبى، "الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص.115.

• الأثر السلبي للسوق الموازية على م ص م إذ تستورد منتجات أجنبية تباع في السوق المحلية بأسعار منخفضة مقارنة بالمنتجات م ص م المحلية، في الوقت الذي تلجأ فيه هذه الأخيرة إلى استيراد تجهيزات حديث من الخارج ذات تكلفة عالية، ولتغطية هذه التكلفة تلجأ إلى رفع أسعار منتجاتها وبالتالي تفقد حصتها السوقية أمام المنتجات الأجنبية.

• التوسع غير المدروس م ص م الذي عادة يكون فوق القدر المالية لصاحب المؤسسة¹.

• عدم اعتماد مسيري م ص م على الأساليب الإدارية الحديثة .

• ضعف العلاقات التشابكية داخل القطاع .

• غياب حلقة الوصل بين م ص م ومراكز البحث والتطوير والتكوين التقني.

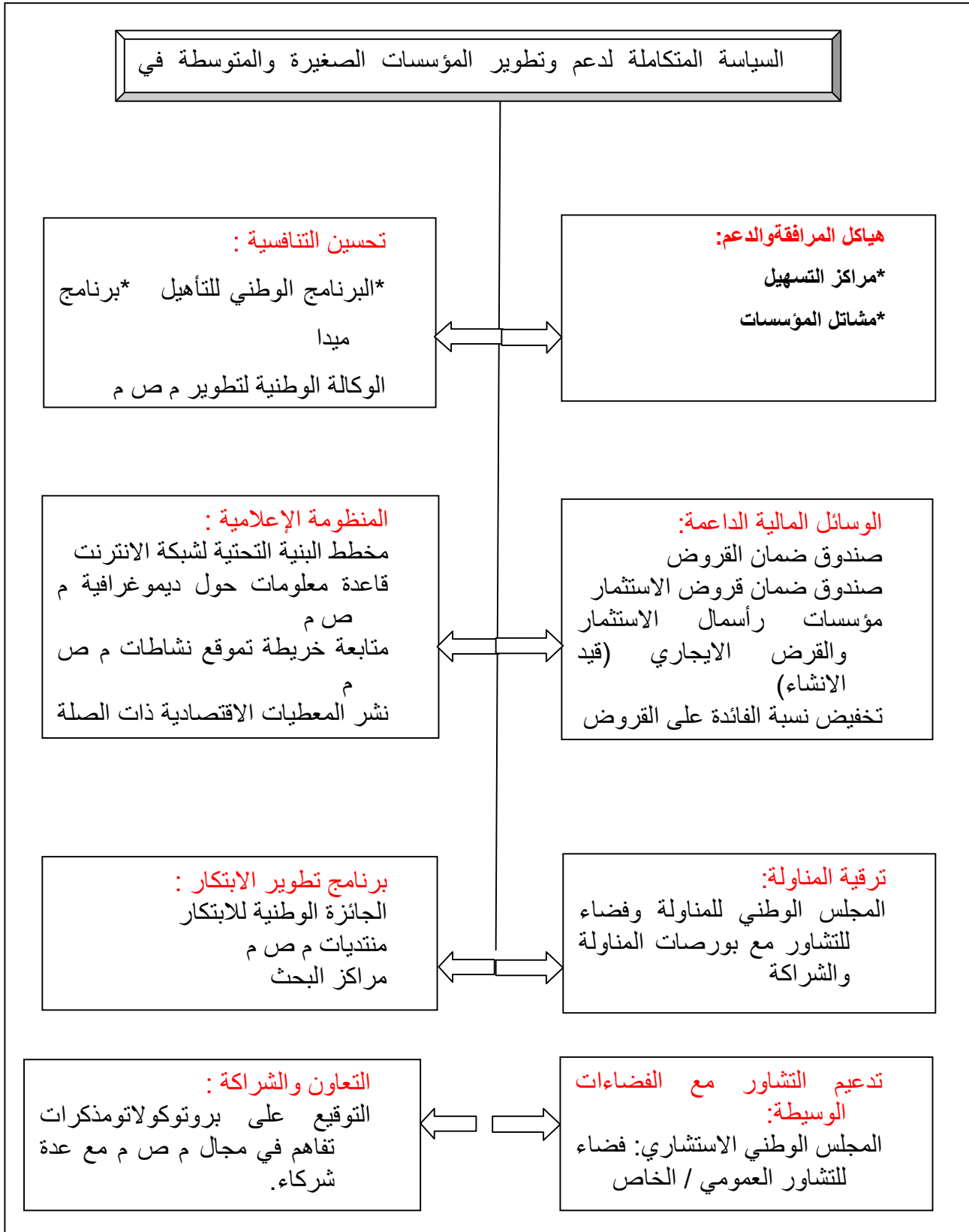
تعددت المشاكل والصعوبات التي تواجهها م ص م في الجزائر، بين ما هي خارجية متعلقة بحالة الاقتصاد وهيكله وقوانينه والإجراءات المطبقة من قبل السلطات العمومية، وما هي داخلية متعلقة بالسياسة المطبقة في المؤسسة وبطريقة التسيير وعملية اتخاذ القرارات، كل هذه المعوقات تحول دون استطاعت م ص م أداء دورها التنموي لذلك كان لابد على كل الجهات المسؤولة والمعنية بهذا القطاع العمل على تقديم كل ما منشأه أن يدعم هذه المؤسسات، وإتباع كل تشريع أو قانون أو مرسوم بإجراءات تنفيذية سريعة صادقة هدفها تقديم المساعد للم ص م، خاصة فيما يتعلق بالجانب التمويلي الذي يعد أكبر هموم أصحاب هذه المشاريع وذلك من خلال استحداث طرق تمويلي جديدة إلى جانب الطرق التقليدية المتعارف عليها، بالإضافة إلى أهمية المرافقة والمتابعة بالإضافة إلى تكوين وتنمية قدرات العنصر البشري دون إهمال الدعم التقني التكنولوجي.

ثانيا: آليات دعم ومرافقة م ص م الجزائرية

حتى تحقق م ص م الهدف المنوط بها حصلت في العديد من دول العالم على الدعم باعتماد آليات واستراتيجيات عدة تتناسب وظروف الاقتصاد الذي تنتمي إليه، الأمر ذاته بالجزائر، فقد عملت الحكومة ولاتزال تعمل على توفير كل ما من شأنه أن يساعد م ص م على الانطلاق ومرافقتها حتى تتطور وتستمر في نشاطها، ويمكن تلخيص ما قدمته الحكومة الجزائرية للم ص م من خلال المخطط التالي:

¹ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص.65.

الشكل رقم (01-4): مخطط يوضح سياسة الجزائر لدعم وتطوير م ص م



المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار

تضع الحكومة المؤسسات والهيئات التالية في خدمة م ص م :

1. وكالة الوطنية لترقية ودعم ومتابعة الاستثمار :

تأسست الوكالة بموجب المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 والمتعلق بترقية الاستثمار¹، هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تحت وصاية رئيس الحكومة، وهي المرجع الأساسي لكل ما يتعلق بالاستثمارات والاتصال مع الإدارات والهيئات المعنية.

كما تم تحديد صلاحية الوكالة وتنظيمها وكيفية تسييرها بالمرسوم التنفيذي رقم 94-319 المؤرخ في 17 أكتوبر 1994²، تتمثل مهام الوكالة فيما يلي:

- تدعيم ومساعدة المستثمرين في اطار تنفيذ مشاريع استثمارية.
 - متابعة مدى احترام المستثمرين للالتزامات المتعهد بها.
 - تضمن توزيع كل المعلومات والمعطيات المتعلقة بفرص الاستثمار.
 - تساعد المستثمرين على الاستفادة من الإجراءات التحفيزية للاستثمار.
 - تقوم بتقييم المشاريع الاستثمارية وتحصيلها.
 - تنظيم ندوات وملتقيات وأيام دراسية .
 - الاعتماد على الخبراء في مجال الاستثمار وتكليفهم بمعالجة المواضيع الخاصة بالاستثمار.
 - إقامة علاقات تعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة.
 - تقديم تقارير واقتراحات مرتبطة بتنظيم الاستثمار وتطوره وفعاليته.
- في سنة 2000 تم تغيير تسمية الوكالة الى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وذلك على اثر احداث عدة تعديلات على مستوى الإطارات المؤسساتية والتنظيمية والمتمثلة في :³
- انشاء المجلس الوطني للاستثمار، هيئة يترأسها رئيس الحكومة مكلفة باستراتيجيات وأولويات التطوير
 - انشاء هيكل جهوية للوكالة التي تساهم بالتشاور مع الفاعلين المحليين في التنمية الجهوية، تتمثل هذه المساهمة خاصة في توفير وسائل بشرية ومادية من أجل تسهيل وتبسيط عمل الاستثمار.

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 15، 77 ديسمبر 2001، ص 8.

² الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 19، 67 أكتوبر 1994، ص 4.

³ L'Agence nationale du développement des investissements, sur le site : [http://www.andi.dz/index.php/ar/a propos](http://www.andi.dz/index.php/ar/a%20propos), Visite le 12/09/2015.

- تكوين لجنة طعن مكلفة باستقبال شكاوي المستثمرين والفصل فيها.
- توضيح أدوار مختلف المتدخلين في مدرج الاستثمار.
- مراجعة نظام التحفيز على الاستثمار.
- تخفيض آجال الرد للمستثمرين من 60 الى 72 ساعة.
- الغاء حد التمويل الذاتي المطلوب من اجل الحصول على مزايا، وتبسيط إجراءات الحصول عليها.
- تعمل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من اجل تقديم خدمات وفقا للمعايير والمقاييس الدولية مع مؤسسات وهيئات دولية مختلفة مثل:
- ✓ مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية CNUCED للاستشارة والخبرة بمناسبة فحص سياسة الاستثمار في الجزائر.
- ✓ منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI لتكوين واتقان إطارات الوكالة حول مناهج تقييم مشاريع الاستثمارات.
- ✓ البنك العالمي من اجل تدقيق سياق انشاء المؤسسات واقتراحات خاصة بتدابير التحسين في اطار برنامج " القيام بالأعمال".

2. الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب *ANSEJ:

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هي هيئة وطنية ذات طابع خاص استحدثت عام 1996، وأنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 295/96 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، الذي عرفها على أنها هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع هذه الهيئة لسلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالشغل والتضامن المتابعة العملية لجميع نشاطاتها¹.

مهام الوكالة :

- تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، بالمهام التالية:
- تشجيع كل أشكال الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب.

(*) ANSEJ: Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes

¹ المرسوم التنفيذي رقم 295-96، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتعلق بالصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص 10.

- تسير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب خاصة منها الإعانات، والتخفيض في نسب الفوائد.
- تتابع الاستثمارات التي ينجزها الشباب أصحاب المؤسسات، مع الحرص على احترامهم لبنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
- إتاحة كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي لأصحاب المؤسسات لممارسة نشاطهم.
- تقديم الاستشارات ويد المساعدة لأصحاب المؤسسات، وذلك من حيث التسيير المالي وتعبئة القروض.
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية، في إطار التركيب المالي للمؤسسات وتطبيق خطة التمويل، ومتابعة إنجازها.
- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات، وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المؤسسات لتكوينهم وتجديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم، ويسير الوكالة مجلس توجيه ويديرها مدير ومجلس مراقبة.

الامتيازات التي تمنحها المؤسسة:

تساعد الوكالة الشباب الراغبين في إنشاء مؤسساتهم الخاصة وتقدم لهم بعض الإعانات لتحقيق أهدافهم.

• الإعانات المالية: وتتمثل في ما يلي:¹

القروض بدون فائدة: تمنح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للمؤسسة المصغرة قرض بدون فائدة، وهذا القرض يتعلق بصيغ التمويل الثنائي والتمويل الثلاثي.

تخفيض نسبة الفائدة: تأخذ الوكالة على عاتقها جزء من الفوائد المتعلقة بالقرض البنكي الذي يمنحه للمؤسسة المصغرة، وهذا التخفيض يتعلق بصيغة التمويل الثلاثي.

• الإعانات الجبائية وشبه الجبائية:

تستفيد المؤسسات المصغرة التي يشكل الحد الأقصى للاستثمار فيها 4 مليون دينار جزائري، من تسهيلات جبائية وشبه جبائية هامة خلال فترة تنفيذ وإنجاز المشروع، ومنها الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، ورسوم نقل الملكية، والإعفاء من حقوق عقود التسجيل، ومن الرسم العقاري

¹ منصور بن اعمارة، "المؤسسات المصغرة ودور البنوك في تمويلها"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص13.

على البنائيات، والاستفادة من المعدل المخفض 5% المتعلق بالرسوم الجمركية على التجهيزات ووسائل الإنتاج المستوردة، كما تستفيد هذه المؤسسات المصغرة خلال فترة التشغيل والإنتاج من الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات، ومن الضريبة على الدخل ومن الدفع الجزافي ومن الرسم على النشاط المهني.¹

3. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM*:

أنشئت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، كهيئة ذات طابع خاص يتابع نشاطها وزير التشغيل والتضامن وتتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.²

مهام الوكالة:

تتخصر المهام الأساسية للوكالة في:³

- منح قروض مصغرة بدون فائدة موجهة لفئة البطالين والمحتاجين الذين بلغوا سن 18 سنة فما فوق، ويمتلكون تأهيلا أو معارف في نشاط معين.
- تقديم الاستشارة والمساعدة للمستفيدين من جهاز القرض المصغر.
- تسيير القرض المصغر وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- إقامة علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، أو المشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.

4. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME⁴:

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/165 المؤرخ في 03/05/2005 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتقع تحت وصاية الوزير المكلف

¹لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص283.

(*) Agence National pour la conduite de Mini-prêts ANGEM:

² مرسوم تنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، المتعلق بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 6، الصادر بتاريخ 25 جانفي 2004، ص8.

³ مرسوم تنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، المتعلق بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 6، الصادر بتاريخ 25 جانفي 2004، ص9.

⁴ Agence Nationale de Développement de la PME, sur le site :- <http://www.andpme.org.dz/index.php/ar/cest-quoi-la-mise-a-niveau-3>, visite le 15/09/2015.

بالم ص م، وتعتبر الوكالة أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير هذه المؤسسات، كما كلفة الوكالة بتنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل، تتلخص مهام الوكالة فيما يلي:

- تنفيذ استراتيجية القطاع وترقية وتطوير م ص م.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م ومتابعة حسن سيره.
- تعزيز الخبرات والاستشارات لصالح م ص م.
- متابعة وضع م ص م من حيث الانشاء، وتوقف، وتغيير النشاط.
- انجاز دراسات حول فروع النشاطات ومذكرات ظرفية دورية حول التوجهات العامة للم ص م.

م.

- تحصيل واستغلال ونشر المعلومة المحددة في ميدان نشاط م ص م.

أما استراتيجية الوكالة فتتمحور حول النقاط التالية :

- تدعيم التأهيل المباشر للم ص م، بالسير على خطى برنامج ميدا للم ص م، مع زيادة نسبة م ص م المستفيدة، لاسيما من حيث حجمها وقطاعات نشاطها.
- تحسين محيط م ص م من حيث إمكانية نفاذ المعلومة، وتطوير أدوات التسهيل، وذلك بانشاء قواعد معلومات تخص م ص م، واصدار مناشير للمعلومات، ترقية استخدام الانترنت وتكنولوجيا الاتصال فضلا عن تسهيل وصول م ص م لمختلف التسهيلات التي تمنحها السلطات الجزائرية زيادة عن المساعدات والدعم المالي.
- تطوير منهج القطاعية وانشاء شبكات الربط للم ص م، بتشجيع عمليات إعادة التأهيل الجماعية، وانجاز دراسة للفروع، وبطاقات فرعية مع تحفيز انشاء جماعات المصالح المشتركة للمؤسسات ص م.
- تطوير منهج الجوارية، والاستماع الى م ص م، وذلك بالتقرب من الوكالة الوطنية لتطوير م ص م، من خلال فروعها وتكثيف الاجتماعات والمناقشات مع م ص م والجمعيات المهنية، والهيئات التمثيلية.

5. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC*

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة هو هيئة حكومية أنشئت في سنة 1994، تهدف إلى التخفيف من العواقب الاجتماعية الناجمة عن التسريحات الجماعية للأجراء العاملين بالقطاع الاقتصادي، والمقررة على أثر تطبيق مخطط التعديل الهيكلي.

6. صندوق ضمان قروض م ص م FGAR

صندوق ضمان القروض م ص م، عبارة عن مؤسسة عمومية تعمل تحت وصاية الوزير المكلف بالم ص م، أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 الصادر بتاريخ 11 نوفمبر 2002، وأنطلق نشاطه الفعلي في مارس 2004 برأسمال قدره 30 مليار دج، ويتمتع الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يهدف إلى ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على م ص م أن تنجزها.¹

مهام الصندوق:

- أبرز المهام التي يتولى هذا الصندوق القيام بها، هي:
- التدخل في منح الضمانات لفائدة م ص م التي تنجز استثمارات في مجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها وتجديد التجهيزات.
 - متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.
 - ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة م ص م المستفيدة من ضمان الصندوق.
 - المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية م ص م وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات.

خصائص الصندوق:

يخدم هذا الصندوق السياسة العامة للحكومة على اعتبار أن مخصصاته تتكون من مساهمة الدولة، ويقدم الصندوق المساعدات للمؤسسات التي استوفت معايير الأهلية للقروض البنكية، لكن لا تملك ضمانات أو تملك ضمانات غير كافية يمكن أن تصل نسبة ضمان القرض إلى 70% ويتم تحديدها من طرف مجلس الإدارة للصندوق، ويقدم الدعم للمؤسسة المنخرطة فيه، والتي تدفع علاوة سنوية أقصاها 2% من مبلغ القرض خلال فترة الإقراض.²

7. صندوق ضمان قروض استثمارات م ص م CGCI

أنشئ هذا الصندوق بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 19 أبريل 2004، إلا أنه بدأ نشاطه الفعلي في السادس الثاني لعام 2006، وهو عبارة عن شركة ذات أسهم.³

¹ المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، صادر بتاريخ 13 نوفمبر 2002، ص13.

² ليلى لولاشي، "إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-"، مرجع سابق الذكر، ص98.

³ المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 19 أبريل 2004، يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض الاستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الصادر بتاريخ 28 أبريل 2004، ص30.

مهام الصندوق:

يهدف الصندوق إلى تحقيق ما يلي:¹

- ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها م ص م لتمويل الاستثمارات المنتجة لسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسات وتوسيعها، حيث يكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دج.
- لا تستفيد من ضمان الصندوق القروض الموجهة لقطاع الفلاحة والنشاطات التجارية، وكذا القروض الموجهة للاستهلاك.
- يستفيد من ضمان، القروض الممنوحة للم ص م من طرف البنوك والمؤسسات المالية المساهمة في الصندوق، للإشارة فإنه يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تساهم في رأسمال الصندوق تبين لنا أنه على الرغم من أن أهمية الاقتصادية لهذه المؤسسات إلا أنها لا تزال تواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي تعترض طريقها وتعرقل مسيرتها في تحقيق التنمية بالجزائر، إذ على الرغم من مما توفره الدولة من آليات للتمويل والدعم والتأهيل إلا أنها لا تملك مقومات العمل في مناخ تنافسي متطور، فما تقدمه السلطات من دعم ومرافقة لا يكفي فالمؤسسة عبارة عن فكرة تجسيدها ونجاحها يعتمد بشكل كبير على قدرات ومهارات مالك المؤسسة بالإضافة الى أهمية مكونات البيئة التي تنتمي لها المؤسسة، ففي عصر تراكتت فيه المعارف وتطورت في التكنولوجيا بشكل مسارع، أصبح لا مفر من سعي كل م ص م الى تبني استراتيجية الابتكار التكنولوجي حتى تنمي قدراتها وتزيد من فعاليتها الاقتصادية وتطور من مكانتها السوقية.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 19 افريل 2004، يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض الاستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص31.

المبحث الثاني : الابتكار التكنولوجي في م ص م الجزائرية

ما يميز العديد من الم ص م الجزائرية هو اختفاءها خلال مرحلة انطلاق المشروع، وان حقت النجاح فلا تستمر في الأسواق، وسبب عدم تجديدها وتحسينها لمنتجاتها وذلك لعدم إدراكها لأهمية ما يحققه الابتكار التكنولوجي لها من مزايا تنافسية دائمة تضمن بقائها في أسواق.

المطلب الأول: واقع الابتكار التكنولوجي في م ص م الجزائرية

تبقى علاقة المستثمر الجزائري والابتكار غير واضحة، لأن هذا الأخير يبتكر ولكن بأسلوبه الخاص وفي إطار المتاح في بيئته الداخلية والخارجية.

أولا: جودة البحث العلمي

وفق تقرير التنافسية العالمي 2017 احتلت الجزائر المرتبة 99 من مجموع 138 دولة فيما يخص جودة مؤسسات التعليم العالي والتاسعة عربيا، لتتقدم عليها تونس البلد الشقيق الصغير بثلاثة مراتب، هذا من جهة وبالنسبة لطبقة المثقفين والأكاديميين الجزائريين فالدولة تحتل المرتبة 94 من حيث غنى المورد البشري بإطارات ومهندسين وباحثين وتونس في المرتبة 60.

درجة اهتمام الحكومات بالبحث العلمي معيار مفسر للفروقات بين الدول المتطورة والدول المتخلفة، ما يميز هذه الأخير انخفاض شديد في الميزانية المخصصة بأنشطة البحث العلمي، بالإضافة الى الغياب شبه التام لبنوك المعرفة والعلوم، ونقص في تعداد المؤسسات المتخصصة في تقييم وتثمين البحوث والدراسات العلمية المتخصصة، وإن وجدت أبحاث بهذه الدول والجزائر على غرارها فهي لا تتم على بنية تحتية ملائمة، ما خصصه الجزائر من ميزانيتها للبحث العلمي خلال سنة 2018 لا يتجاوز 20 مليار دينار¹، بعد أن كانت لا تتجاوز 5 مليار سنويا، من أجل تطوير مراكز ومختبرات البحث الفاعلة، والانفاق على البحوث العلمية ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي من أجل مساعدة المؤسسات الصناعية على تطوير منتجاتها ودعم تنافسيتها.

تتوفر الجزائر على مليون وستمئة وخمس وخمسون طالب يتوزعون على 50 جامعة ومدرسة عليا غير مصنفة عالميا فأفضل جامعة (سيدي بالعباس) صنفت في المرتبة 13 في منطقة شمال افريقيا، وأكثر من 67 ألف باحث مع الإشارة الى أن الجزائر تعد من الدول التي كانت ولا تزال تعاني من هجرة الأدمغة، إذ تشير الأرقام الى هجرة مليوني اطار وباحث جزائري منذ الألفية الجديدة غالبيتهم مهندسون وأطباء،، وعشرات المدارس العليا، كما تتوفر الجزائر على 1116 مخبر بحث

¹ نوال زايد، " 20 مليار لتمويل 16 ألف بحث لنيل الدكتوراه 2018"، لوحظ في www.ennaharonline.com

بتاريخ 2018/11/29.

جامعي نشاطها ينحصر في اعداد المجلات والملتقيات العلمية، ولا صلة لها بالمؤسسات الاقتصادية أبدا، مع الإشارة الى أنه تم غلق 300 مخبر لعدم كفاءتها وفعاليتها.

يبقى البحث العلمي بالجزائر ضعيف جدا ولا يحقق أي قيمة مضافة اقتصادية، إذ تبقى الدراسات والأبحاث العلمية في إطارها النظري فقط، فالقطيعة بين المؤسسات الاقتصادية وهياكل البحث العلمي من مراكز ومؤسسات وجامعات تجعل من البحوث والدراسات العلمية دون جدوى اقتصادية، كما يعود ضعف البحث العلمي بالجزائر الى غياب القطاع الخاص المستثمر فيه، فالبنية التحتية لأنشطة البحث العلمي هي ملك للقطاع العام، على عكس الدول المتطورة التي تشكل به مخابر ومراكز البحث العلمي وجهة استثمارية غنية مربحة للخواص.

يتميز البحث العلمي بالجزائر ب:¹

- غياب الارادة الجماعية.
- نقص التواصل بين الباحثين.
- غياب روح العمل الجماعي.
- غياب حلقة الوصل بين الجامعات ومراكز البحث.
- قطيعة بين مراكز البحث وقطاع الصناعة.
- عدم وجود ميزانية كافية لإجراء البحوث.
- غياب العلاقة بين الهياكل الرسمية والباحثين.

ثانيا: براءة الاختراع

تعد براءة الاختراع المؤشر الرئيسي لتقييم مخرجات الابتكار، ووفق التقرير التنافسية العالمي 2017 احتلت الجزائر المرتبة 95 من حيث تعداد براءات الاختراع، وهي الأخيرة مقارنة بتونس التي كانت في المرتبة 71، والمغرب 64 ومصر في المرتبة 73، خلال نفس السنة تم منح 145 براءة اختراع بحسب المدير العام للمعهد الجزائري للملكية الصناعية، تصدرت القائمة الصناعات الميكانيكية، الالكترونية، والصيدلانية، لكن لا قيمة حقيقية لهذه البراءات ما لم ترافقها رخص لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة، فلا معنى من براءة اختراع حبيسة الأدراج والاطارات.

العديد من براءات الاختراع تسجل عالميا أصحابها جزائري الجنسية، فعلى سبيل المثال الباحث البروفيسور الجزائري بلقاسم حبة (من ولاية واد سوف) كبير الموظفين في شركة جوجل مختص في البرمجيات، سجل منذ 1990 الى غاية السداسي الأول لسنة 2017 أكثر من 1296 براءة اختراع 444 منها بالولايات المتحدة الأمريكية على اثرها تم تأسيس العديد من المؤسسات للصناعات

¹SnoussiZoulikha, " Relation brevet-innovation dans les entreprises algériennes",

الإلكترونية¹، والجزائر كلها بباحثيها ومراكزها وجامعاتها وفق المعهد الوطني للملكية الصناعية سجلت 145 براءة اختراع فقط 80% منها للأجانب والباحث الجزائري يمثل 20% منها فقط التي في مجملها ناتجة عن مؤسسات كبيرة الحجم²، هذه فرص بقيمة اضافية عالية ضائعة على الاقتصاد الوطني.

ثالثا: البحث والتطوير

البحث والتطوير يعد المورد الرئيسي للابتكار التكنولوجي، والإنفاق عليه يعد مؤشر على نمو وتطور المؤسسات، ووفقا لهذا المؤشر في 2015 نجد في المرتبة الأولى إسرائيل ثم كوريا الجنوبية، ثم فلندا تليها السويد وفي المرتبة الخامسة سويسرا، لكن الإشكالية في أنشطة البحث والتطوير هو كيف لمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وبموارد محدودة أن تأسس وحدات خاص بهذه الأنشطة؟، وكيف تستفيد من مخرجات هذه الوحدة بأدنى تكلفة ممكنة؟.

ليس على م ص م أن تخصص وحدة وتجهزها للبحث والتطوير في أول نشاطها، بإمكانها انشاء مخبر مصغر يتوفر على عوامل تساعد على اجراء البحوث الرئيسية، من أجهزة الحاسوب الآلي وشبكة الأنترنت، وتجهيز مكتبي محفز أي فضاء مصغر للابداع والابتكار، كما يمكن للمؤسسة أن تلجأ الى الشراكة مع مراكز ومخابر البحث بالجامعات أو بالمدارس العليا أو مراكز البحث التابعة للقطاع الخاص أين تكون البحوث العلمية أكثر غنا، فبحكم أن المؤسسة الانتاجية أقرب الى التطوير من البحث العلمي النظري، هذه الشراكة تحول الحلول النظرية الى تجارب صناعية أولية في وقت قياسي.

يشير تقرير التنافسية العالمي 2017 وفق مؤشر الانفاق على أنشطة البحث والتطوير الجزائر تحتل المرتبة 104، إذ تتفق أقل من 1% من الناتج المحلي الإجمالي على أنشطة البحث والتطوير، هذه الحصة صغيرة جدا، وهي دليل على عدم اهتمام الحكومة بشكل جدي بالأنشطة العلمية بالإضافة الى عزوف القاطع الخاص عن الاستثمار في هذا المجال.

لما سبق نستطيع القول بأن م ص م لا قدرة لها على تجسيد ابتكارات تكنولوجية ما لم تلقى الدعم والمساعدة من القطاع العام والخاص، لذلك فإن الأنشطة الابتكارية بالم ص م الجزائرية في كثير من الأحيان تقتصر على عمليات التحسين والتطوير للرفع من جودة المنتج الحالي³، كما أن م ص م

¹ محمد بوزانة، "بلقاسم حبه العربي الأكثر اختراعا في أمريكا"، لوحظ في www.alhorra.com بتاريخ 2018/11/28.

² يونس بورنان، "145 براءة اختراع في الجزائر خلال 2017"، لوحظ في www.al-ain.com بتاريخ

2018/11/30.

³ Megherbi.K, Arabi.M, Khelfaoui.H, « Les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles :cas des PME de la région de Bejaia », 2005.

الجزائرية لا تمارس ولا تخصص وحدات أنشطة البحث والتطوير ليبقى هذا النشاط حكرا على المؤسسات كبيرة الحجم كمؤسسة صيدال وBIFA وسيفيتال وسونطراك...

مناخ الأعمال الجزائري تغيب عنه ثقافة الابتكار والبحث والتطوير، فالسوق الجزائرية تتميز بديناميكية معتدلة ومستقرة الى حد ما، في الوقت الذي تحتاج في المؤسسة لتبتكر وتبدع الى سوق سريعة الاستجابة والتطور أي سوق ذات تنافسية عالية تحفز المستثمر المبتكر، هذا الوضع يجعل من السوق المحلية سوق ذات منتجات غير متنوعة وذات كثافة علمية ضعيفة جدا، فالمستثمر الجزائري يسعى دوما الى خفض التكاليف (الابتكار التكنولوجي تكلفته عالية)، لتحقيق أرباح قريبة وسهلت على حساب فرص تحقيق إيرادات كبيرة على المدى المتوسط والبعيد من خلال اعتماد الابتكار التكنولوجي كآلية لتحقيق تنافسية عالية، كما أن بالسوق الجزائرية يضيع دور المستهلك كمحكم على قابلية وجودة المنتجات المتنافسة الأمر الذي يضر المنتجات الجديدة المبتكرة، كما أن انفتاح السوق الجزائرية على الاتحاد الأوروبي يشكل تهديدا للمنتجات الجزائرية الجديدة والمطورة.

استقرار وركود النشاط العلمي والتقني بالجزائر يجعل الأعمال بها تنمو بوتيرة متباطئة جدا، والتغيرات التي قد تطرأ عليها تكون بشكل عشوائي وغير منتظم، العديد من الدراسات الميدانية أثبتت أن عدم استفادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من النشاط العلمي والتطورات والتحولات التقنية يجعل من الابتكار ينحصر فقط على نشاطها التجاري والتسويقي فقط، ولا تهتم بالابتكار التكنولوجي.

يلاحظ على الابتكار التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ما يلي :

6. تأخذ م ص م الطابع العائلي، لذلك عادة ما يكون النشاط بها يتم بأسلوب تقليدي متوارث وروتييني، نمط عمل لا يهتم بالجديد والمبتكر كون أصحاب هذه المؤسسات يكتفون بما يحققونه من عوائد أو خوفا منهم من المجهول نتيجة غياب المؤهلات التي يجب أن يتصف بها المستثمر الأجنبي الجديد المغامر والمنافس.

7. ما يميز التكنولوجيات الحديثة والمبتكر التكلفة العالية بالإضافة الى سرعة تقادمها، ونظرا لحجم م ص م فلا قدرة لها في كثير من الأحيان على اقتناء هذه التقنيات بالإضافة الى عدم وجود حلقة الوصل بين هذه المؤسسات والجهات التي تدعم وترعى المؤسسات المبتكرة.

8. من الركائز الأساسية لعملية الابتكار التكنولوجي هي خلايا البحث والتطوير، التي لا بد على كل مؤسسة مبتكرة وتسعى لتبني التكنولوجيات المتطورة أن تكتلها، هذه الخلايا تعمل على تنظيم عملية الابتكار داخل المؤسسة، وحتى تعمل هذه الخلايا بفعالية لابد من توفر التجهيزات اللازمة بالإضافة الى توفر طاقم العمل على مؤهلات عالية ومتجددة وكل هذا يعد عبئ مالي على كاهل م ص

م، لذلك عادة ما تلجأ هذه المؤسسات الى مراكز البحث والتطوير العمومية والخاصة ان توفرت، التابعة للجامعات أو تلك المستقلة.

9. م ص م تعمل في بيئة تفتقر لسياسة وطنية موحدة وواضحة لدعم وتسهيل عملية الابتكار، تتعدد المؤسسات والهيآت الداعم للم ص م المبتكرة لكن تتميز بضعف فعاليتها وقلت خبرتها بالاضافة الى أن كل جهة تعمل بشكل منفرد.

وفق تقرير التنافسية العالمي يشير مؤشر الذي يعبر عن درجة الشراكة بين البحث والتطوير والصناعة والجامعة أن الجزائر في المرتبة 125، ولتدارك الوضع تحاول الجزائر توفير المناخ المساعد لمؤسساتها حتى تحقق ابتكاراتها التقنية بنجاح، حيث كشف المدير العام للمعهد الجزائري للملكية الصناعية عن أن وزارة الصناعة تحضر مشروعا لإنشاء مكاتب نقل التكنولوجيا، تكمن مهمتها في التقريب بين المبتكرين والمخترعين والمؤسسات الاقتصادية، وتحويل براءات الاختراع الى انجازات حقيقية على أرض الواقع .

المطلب الثاني: جهود الدولة لدعم عملية الابتكار التكنولوجي بالم ص م

يظهر تقرير التنافسية العالمي الأخير أن الجزائر لا قدرة لها على الابتكار إذ احتلت المرتبة 111 عالميا، ومن أجل تدارك الوضع السابق والحالي عمدة الدول إلى تأسيس هيآت ومؤسسات من أجل تحفيز ومرافقة ودعم الم ص م وتشجيعها على تبني كل ما هو مبتكر ومساعدتها على اقتناء التقنية المناسبة لنشاطها ومساعدتها على وضع حجر الأساس لانطلاقة صحيحة وناجحة.

أولا: حاضنات الأعمال

تم انشاء حاضنات المؤسسات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، وهي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، مهمتها الأساسية هي استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات وكذا أصحاب المشاريع قبل وبعد النشأة طريق تقديم الخدمات والارشادات الخاصة.¹

ان فكرة حاضنات الاعمال مبنية على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والمشاريع التي تتميز بمعدلات نمو عالية، وذلك يتم داخل حيز مكاني محدد وصغير نسبيا، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الاعمال من أصحاب الأفكار الجديدة، ويعمل على تسهيل انطلاقة المشاريع، بالاعتماد على معايير متطورة، من خلال توفير الموارد المالية المتناسبة وخصوصية هذه المشاريع، ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على اقامتها، بالإضافة الى

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، 26 فيفري 2003، ص 13.

توفير خدمات إدارية متنوعة، فهي تقدم المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية.¹

المهمة الأساسية لحاضنات الأعمال هي تشكيل حلقة الوصل بين الجامعات ومراكز البحث والقطاع الخاص، لذلك ملكيتها ليست حكرا على القطاع العام فالكثير من دول العالم خاصة المتطورة منها يقوم القطاع الخاص بانشاء حاضنات أعمال خاصة بها تأخذ فيها المخاطرة بدعم وتمويل الأفكار والمشاريع المبتكرة أي بصيغة تمويل رأسمال المخاطر وقابل نسبة من أرباح لمدة زمنية محددة.

تسعى الحاضنات الى تحقيق ما يلي :²

- تطوير التعاون مع المحيط المؤسسي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة.
- تقديم الدعم للمشاريع الجديدة.
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل.
- تقديم الاستشارة والمرافقة للمؤسسات وأصحاب المشاريع قبل انشاء مؤسساتهم وبعدها، في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي، بالإضافة الى تلقينهم مبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة نضج المشاريع.
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة واقامتها.
- مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها.
- وضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة كل الأدوات والتجهيزات المكتبية والإعلامية.
- التحول على المدى المتوسط الى عامل استراتيجي للتطور الاقتصادي.

حاضنات الأعمال بالجزائر: ضمّ المشرع الجزائري مفهوم الحاضنات في الميثاق. هذه

الأخيرة تم تعريفها وفقا للمرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423هـ

¹إبراهيم عاطف الشبراوي، "حاضنات الاعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية"، لمنشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسكو، السعودية، 2005، ص 2.

²بن نذير نصر الدين، " دراسة استراتيجية الابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 276.

الموافق لـ 25 فيفري 2003م المتضمن القانون الأساسي لمشاريع المؤسسات¹ "على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وتتخذ المشاريع إحدى الأشكال التالية:

- **المحضنة:** هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات .
- **ورشة الربط:** وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية .
- **نزل المؤسسات:** هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث، وهي ما يعرف بحاضنات الأعمال التقنية.

يحدد المشرع الجزائري عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة الواحدة مابين 20 إلى 50 مؤسسة، فكلما زاد العدد كلما تعقدت الإدارة لكن في نفس الوقت يساهم في رفع مردودية الحاضنة.

حتى آخر سنة 2016 يوجد بالجزائر 13 حاضنة أعمال عمومية تتوزع على 13 ولاية، تعمل هذه الحاضنات على احتواء ودعم وتطوير المشاريع الناشئة التي تنشط في العديد من القطاعات أهمها الصناعة 20.43% والخدمات 37.63%، ومنذ 2015 أصبحت أكثر اهتماما بقطاع الاتصالات الذي يضمن 10.75% من مجموع المشاريع الناشئة المبتكرة التي تمت مرافقتها من طرف 13 حاضنة والسياحة 3.22 % من مجموع المشاريع المبتكرة خلال سنة 2016.

أولت الحاضنات الجزائرية اهتماما كبيرا بالمشاريع المبتكرة منذ بداية 2013 ليصل عدد المشاريع المبتكرة ضمن هذه الحاضنات 42 مشروع بنسبة 34% من مجموع المشاريع الجديدة وذلك خلال سنة 2016.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13 الصادر في 25 ذو الحجة عام 1423هـ الموافق لـ 26 فيفري سنة 2003م، ص 13.

الجدول رقم (4-08): تطور نشاط حاضنات الأعمال بالجزائر (2016/2011)

2016	2015	2014	2013	2012	2011	
93	120	118	46	27	21	عدد المسجلين
87	75	105	46	27	19	عدد المؤسسات المنشأة
2130	1972	1607	308	224	68	عدد مناصب الشغل المتوقعة

المصدر: الموقع الإلكتروني الخاص بوزارة الصناعة والمناجم الجزائرية

www.mdipi.gov.dz

من الجدول السابق نلاحظ أنه على الرغم من أن في كل سنة الحاضنات الجزائرية تتكفل ب أكثر من 62.5% من الملفات المقبولة على مستوى الحاضنات الى أن هذه الأعداد تبقى جد ضعيف مقارنة بعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة التي هي بحاجة للدعم والمرافقة، كما أن توفر الجزائر على 13 حاضنة أعمال عدد صغير جدا مقارنة بعدد الولايات بالجزائر، بالإضافة الى أن تواجد حاضنة واحدة بكل ولاية غير كافي خاصة وان الطاقة الاستيعابية للحاضنة لا تتعدى 50 مؤسسة.

ثانيا: مراكز التسهيل

أنشأت مراكز التسهيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003، تعد مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بشخصية معنوية وباستقلالية مالية، تحت وصاية وزارة م ص م وترقية الاستثمار، تتلخص أهدافها فيما يلي: ¹

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين وتطوير ثقافة المقاولات.
- ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة م ص م.
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع.
- انشاء مكان التقاء بين عالم الاعمال والمؤسسات والإدارات المركزية أو المحلية.
- الحث على تثمين البحث عن طريق توفير محيط للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية.
- تثمين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد البشرية.
- انشاء قاعدة معطيات حول الكثافة المكانية لنسيج م ص م، وحول التكنولوجيا الجديدة.
- مرافقة م ص م للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، ص 18.

الجدول رقم (4-09): تطور نشاط مراكز التسهيل بالجزائر (2011/2017)

الأول السداسي 2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
1256	533	839	1181	1132	976	742	عدد الملفات المقبولة
148	101	376	105	291	301	109	عدد المؤسسات الجديدة
4315	2207	2543	1607	1719	721	360	عدد مناصب الشغل

المصدر: الموقع الإلكتروني الخاص بوزارة الصناعة والمناجم الجزائرية www.mdipi.gov.dz

من الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات التي تحظى بالرعاية من طرف مراكز التسهيل مقارنة بعدد الملفات التي يتم قبولها على مستوى هذه المراكز ضعيف جدا فلا يتجاوز في أفضل الحالات 50%

حتى نهاية سنة 2011 تعداد مراكز التسهيل بالجزائر 10 مراكز يتزايد عددها الى 21 مركز نهاية السداسي الأول 2017، أنشط هذه المراكز، مركز التسهيل بوهران الذي يلعب دور أساسي في الجمع بين أصحاب المشاريع المبتكرة والجهات الداعم لها، هذا بالإضافة الى المرافقة التقنية والادارية لمشاريعهم بمساعدة مختصين في المجال، ونظرا للدور الهام الذي تلعبه مراكز التسهيل في الأخذ بيد المؤسسات الجديدة المبتكرة توفر الجزائر على 21 مركز فقط لكنه عدد لا يتوافق وطموحات الحكومة في الوصول الى تأسيس 40000 مؤسسة جديدة مبتكرة، ولا حتى قادرة على دعم و تطوير ما تتوفر عليه السوق الجزائرية من م ص م واعدة.

ثالثا: مؤسسات دعم أخرى

1. المعهد الجزائري للتقييس :

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ 21 فبراير 1998¹، أسندت للمعهد المهام التالية:

- اعداد المواصفات الجزائرية ونشرها وتوزيعها.
- منح تراخيص استعمال العلامات والطابع مع مراقبة العملية بشكل مباشر.
- ترقية الاشغال والأبحاث والتجارب في الجزائر وبالخارج، وتهيئة منشآت الاختبار الضرورية بالابتكارات الجديدة .
- اعداد وحفظ كل الوثائق المتعلقة بالتقييس.

¹الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 11، مارس 1998، ص 27.

2. المعهد الوطني للملكية الصناعية : أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 98-68 المؤرخ في 21 فبراير 1998¹، مهام المعهد:

- توفير حماية الحقوق في الملكية الصناعية.
- تحفيز ودعم القدرات الإبداعية والابتكار ماديا ومعنويا.
- تسهيل الوصول الى المعلومات التقنية التي تحتويها وثائق البراءات للمواطنين والمؤسسات الصناعية ومؤسسات البحث والتطوير والجامعات.
- تحسين ظروف استيراد التكنولوجيا الأجنبية، بالتحليل والرقابة وتحديد مسار اقتنائها مع مراعات حقوق الملكية الصناعية.
- ترقية وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية.

3. المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية :

تأسس بموجب الأمر 67-172 المؤرخ 31 أوت 1967²، مه مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تحولت الى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-163 المؤرخ في 19 ماي 1998³، تتمثل مهام المعهد الموجهة للقطاع الخاص فيما يلي :

- القيام بتعميم التقنيات العصرية للتسيير، وضمان التكوين في علوم التسيير للمسيرين، خاصة بالقطاع الصناعي.
- تنظيم تظاهرات علمية وتقنية وتربوية.
- انجاز الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإنتاجية والتنمية الصناعية ونشرها.

4. الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية : ANPT

الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رفع 04 - 91 الصادر في 24 مارس 2004، هي هيئة ذات طابع صناعي وتجاري - EPIC - تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال توجد مقرها في الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله، تعتبر الوكالة كوسيلة للدولة في مجال تحديد وتنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الحظائر التكنولوجية .

تتلخص مهام الوكالة في النقاط التالية:

- التشجيع على خلق مجموعة قوية في مجال التكنولوجيات الإعلام والاتصال

¹ نفس المرجع، ص 21.

² الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 76، 15 سبتمبر 1967، ص 178.

³ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 33، 20 ماي 1998، ص 7.

- العمل كقطب طبيعي وافتراضي لنشاطات تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر
- تقديم إطار ثقفي ونوعي للأعمال للشركات في الجزائر
- تسريع وتيرة التكوين وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المختصة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال
- تنويع سلم التكنولوجيات الإعلام والاتصال
- المساهمة في بروز قطاع مصدر لتكنولوجيات الإعلام والاتصال

5. جائزة الابتكار الوطنية للم ص م الجزائرية:

تعد جائزة الابتكار الوطنية من أهم الآليات لتحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاهتمام أكثر بكل ما هو جديد ومبتكر، تأسست هذه الجائزة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-323 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008¹، تتمثل الجائزة في منح ميداليات وشهادات استحقاق ومكافآت مالية لأحسن ثلاثة مؤسسات مبتكرة.

ما يميز هذه الجائزة أنها تمثل تظاهرة علمية على نطاق واسع يشمل المؤسسات الناشئة المبتكرة وتلك التي تتبنى الابتكار كاستراتيجية تنافسية بالإضافة الى عدد لا بأس به من ممثلي مراكز بحث ودعم التكنولوجيا والابتكار، بالإضافة الى بعض الفعاليات كالصالون الوطني للبحث وجائزة مارتون المؤسسات الناشئة الالكترونية، تمنح الجائزة للمشاريع المبتكرة القابلة للتطبيق الصناعي، ولها أثر على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي وعلى البيئة.

نهاية سنة 2016 تم تكريم ثلاثة مشاريع بقطاع الفلاحة (انتاج علف أخضر بالبيوت البلاستيكية عدة مرات في السنة الواحدة)، والصحة (نظام الحقن الأوتوماتيكي) والتكنولوجيا. في حين عادة جائزة الابتكار الى مؤسسة ميديتول باتنة لابتكاره آلة حفر تصل لعمق 1200 متر لدراسة التربة.²

6. الوكالة الوطنية لتنمين البحث العلمي والتطور التكنولوجي (ANVREDET)

أنشئت الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث العلمي والتطور التكنولوجي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 137/98 المؤرخ في 03 ماي 1998 تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي³، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وتتمتع بشخصية معنوية واستقلالية مالية، أسندت لها مهمة العمل مع الهياكل والأجهزة المعنية على وضع الإستراتيجية الوطنية لتنمين البحث

¹ الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 60، 19 أكتوبر 2008، ص 6.

² وكالة الأنباء الجزائرية، يوم 2016/12/08.

³ المادة 01، الجريدة الجزائرية الرسمية، العدد 10، الصادر في 06 ماي 2013، ص 09.

والتطوير بغية تنشيط وتفعيل البحث العلمي في الجزائر¹، وتتكفل هذه الوكالة باختيار الأبحاث قصد تقييمها وتأمينها من أجل:

- ترقية التنمية والابتكار التكنولوجي، وتشجيع ودعم الابتكار.
- تطوير وترقية سبل التعاون والشراكة بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية.
- مساندة ومساعدة حاملي المشاريع والمخترعين على اجتيازهم لكل مراحل الابتكار للخروج بالمشروع من المختبر إلى عالم الصناعة.

ولقد شرعت الوكالة في إنشاء فروع لها على مستوى ولاية وهران، بومرداس، قسنطينة وورقلة، على اعتبار أن هذه المؤسسة تمثل حلقة الوصل بين أنشطة البحث و م ص م الصناعية بالجزائر، حتى نهاية سنة 2005 تم تقييم وتأمين 277 مشروع من أصل 700 مشروع مقدم، وسبب قلة عدد المشاريع المثمنة هو صعوبة تقييم نتائج البحوث لجميع المشروعات وفشل غالبية هذه البرامج في الاستجابة للأهداف الاجتماعية والاقتصادية من ناحية، وعدم كفاءة برمجة وتنظيم نظام البحوث الجزائري من جهة أخرى².

و حتى سنة 2010 اختارت الوكالة الوطنية لتأمين نتائج البحث وتطوير التكنولوجيا 26 مشروع بحث من بين 174 مشروع من شأنها أن تساهم في خلق مؤسسات تكنولوجية مبتكرة مصغرة، وأكد السيد محمد طيبي مدير الوكالة أنه تمت معاينة 544 مشروع ابتكار ولم تحقظ اللجان التكنولوجية المتخصصة إلا ب174 مشروع للتأمين، تلك المشاريع المبتكرة التي لها علاقة مباشرة بالاقتصاد الوطني.

وتتضمن المشاريع الـ26 المبتكرة التي بإمكانها أن تساعد على خلق مؤسسات تكنولوجية مصغرة مبتكرة في عدة قطاعات من بينها النقل والمواد الغذائية المصنعة والطاقات المتجددة وأخرى موجهة إلى الصحة البشرية والحيوانية والبيئة ومعالجة المياه.

7. المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI)

أنشأ المعهد من أجل تطوير قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحضائر التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-91 الصادر في 24 مارس 2004، وهي عبارة عن هيئة ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، يوجد مقرها في الحضيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله بالعاصمة، وتتمثل أهدافها فيما يلي:

¹ محمد طايبي، الوكالة الوطنية لتأمين نتائج البحث العلمي والتطور التكنولوجي، واقع وآفاق، مجلة ANVREDET، العدد 00، جوان 2007، ص 30.

²HamouteneOurdia, " Politiques publiques pour le soutien des PME innovantes en Algérie : Bilan et perspectives", Revues EcoNature, N 01,2015,p8.

- التشجيع على خلق مجموعة قوية من المؤسسات المبتكرة مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- العمل كقطب طبيعي وافتراضي لنشاطات تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر.
- تقديم إطار ثقافي ونوعي لأعمال الشركات في الجزائر.
- تسريع وتيرة التكوين وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المختصة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- المساهمة في بروز قطاع مصدر لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ترقية، تطوير وتعزيز قدرات الاختراع والابتكار بواسطة تدابير تحفيزية مادية ونفسية.

فيما يتعلق بدور هذه المؤسسة في تعزيز ديناميكية الابتكار، يقتصر دور INAPI على نشاط بسيط لتسجيل البراءات، وبعض الأنشطة الترويجية لمخرجات براءات الاختراع المسجلة، أي أن أثر المعهد على نشاط الابتكار بالم ص م الجزائرية جد محدود، والسبب غياب قاعدة بيانات مرجعية للم ص م المبتكرة بالإضافة الى فقدانها لشبكة اتصال مع باقي المؤسسات التي تعمل على دعم الابتكار وطنيا.

8. الحظيرة التكنولوجية سيدي عبد الله¹

وتوجد في الجزائر حاليا أربع حظائر تكنولوجية وهي: الحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله (الجزائر العاصمة)، منذ فيفري 2009، الحظيرة التكنولوجية بورقة دشنت في أول مارس 2012، بالإضافة إلى الحظيرة التكنولوجية لعنابة والحظيرة التكنولوجية لوهران.

تعد الحظائر جهاز دعم مهم للنمو الاقتصادي، وعامل لاعادة الهيكلة الصناعية، تمثل حظيرة سيدي عبد الله نقطة شراكة بين ثلاثة أطراف العاصمة ووزارة البريد والاتصالات وهيآت دعم م ص م والحرف، الشراكة تهدف الى انشاء مركز أعمال، وأبحاث، ومجمع اتصالات للرفع من القدرات الابتكارية للم ص م الجزائرية حتى تكون منافسة صناعيا بالدرجة الأولى.

حاضنة الأعمال بسيدي عبد الله أنشأت في 06 جانفي 2010، تقع ضمن الحظيرة المعلوماتية لسيدي عبد الله، بجانب مركز الدراسات في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بالإضافة الى مراكز إبداع تابعة لمؤسسات ذات التكنولوجيا المتطورة مثل BMCisco, Microsoft وهذا حتى يستفيد أصحاب المؤسسات المبتكرة من تدريب وتكوين لتطوير تكنولوجياتها، كما توفر الحاضنة مساحات لتنظيم الدورات التكنولوجية والمحاضرات لفائدة مؤسسات تكنولوجيا الاعلام والاتصال التي ترغب في ذلك.

مهام الحظيرة تتمثل في :

¹ الموقع الرسمي للحظيرة، www.mpttn.gov.dz، بتاريخ 2018/10/05.

• دعم حاملي المشاريع خلال مراحل النضج والتدقيق من الفكرة حتى تحقيق المشروع وإنشاء المؤسسة.

• دعم وإيواء المؤسسة الصغيرة في طور الإنشاء والتي لا يتعدى سنها 05 سنوات.

حيث يقبل المشروع نهائيا حسب المعايير التالية:

- الميزة الإبداعية .
- درجة النضج وخاصة تمكن التقني (دليل المشروع).
- القيمة الاقتصادية للمشروع.
- الوضعية القانونية لحقوق الملكية.
- فائدة الحاضنة.

مرافقة الم ص م المبتكرة من خلال:

- عرض حصص تكوينية على المؤسسات؛
- مكان للتكوين والمحاضرات في تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- مركز إبداع لفائدة مؤسسات ذات تكنولوجيا متطورة.

حتى نهاية سنة 2017 القطب رافق 50 مؤسسة ناشئة مبتكرة، مؤكدا القائم عليه أن هته المؤسسات لاقت نجاحا باهرا في تسويق تطبيقاتها وحلولها في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في السوق المحلية وحتى الخارجية.¹

9. المشروع الوطني لإنشاء 40 ألف مؤسسة مبتكرة²:

أعلن وزير التعليم العالي والبحث العلمي، السيد الطاهر حجار، بأن الحكومة أطلقت برنامجا لإنشاء 40 ألف مؤسسة مبتكرة خلا سنية 2017 2018، ستساهم الجامعة الجزائرية بقدر كبير في استحداثها، على أن يتم إدراج المقاولاتية كنشاط جامعي إلى جانب البحث العلمي وإعادة النظر في الخريطة الجامعية بخلق أقطاب امتياز جهوية ووطنية تتماشى والمتطلبات الاقتصادية التي تمر بها البلاد.

وقد كشفت العديد من الدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أنها حتى الآن لم تستوعب ثقافة الابتكار، كما أن قدرتها على الابتكار جد ضعيفة، فلا تزال الجهود التي تبذلها الحكومة للدعم كل الأنشطة الابتكارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة جدا، فالأمر لا يقتصر على صرف الأموال الطائلة بل الأهم من ذلك هو منح المستثمر الجزائري حرية الابتكار والمبادرة

¹ لوحظ في www.aps.dz بتاريخ 2018/12/11.

² الموقع الالكتروني للإذاعة الجزائرية، لوحظ في <http://www.radioalgerie.dz>، بتاريخ 2017/11/04.

ومساعدته لتحصل على التكنولوجيا التي تخدم مشاريعه الابتكارية، وتكوينه حتى يكتسب مهارات تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة .

المؤسسات والهيآت الداعم للم ص م المبتكرة تتسم بمحدودية نشاطاتها، بالإضافة الى ضعف قدرتها الاستيعابية، وحتى إن توفرت خدماتها فلا علم للمستثمر الجزائري بها، لغياب شبكة اتصال وطنية تربط الطرفين، بالإضافة الى إعدام الثقة فيما تقدمه الدولة لهذه المشاريع من مرافقة وحماية.

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية (تحليل البيانات واختبار الفرضيات)

بعد عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (الميزة التنافسية، الابتكار التكنولوجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، سنتطرق من خلال هذا المبحث التطبيقي الى تبيان طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات ودرجة قوتها، ونتعرف على درجة أثر الابتكار التكنولوجي على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على خلق مزايا تنافسية .

للقوف على هذا الأثر تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب

• الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

• عرض نتائج الدراسة الميدانية.

• تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستعملة فيها هي التي تحدد المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية.

أولاً: أدوات ومصادر جمع المعلومات

1. مجتمع وعينة الدراسة

في مجتمع دراسي كبير يصعب تقدير الحجم الأمثل للعينة فذلك يتوقف على عدة اعتبارات متعلقة بخصائص وطبيعة المجتمع الذي تجرى دراسته، وأهم هذه العوامل:

• اعتبارات فنية وأهمها درجة تجانس وحدات المجتمع.

• مدى توفر الامكانيات المادية والوقت المتاح للباحث.

• درجة الدقة المطلوبة.

تتكون عينة الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تزاوّل نشاطها داخل التراب الوطني، والتي تعمل في القطاعات التالية : (الفلاحة والصيد البحري، النقل والمواصلات، الكيمائية، الإعلام الآلي، الاتصالات، النسيج، التجارة، البناء والأشغال العمومية، الالكترونية، الورق، الدوائية).

الاستمارة تم صياغتها باللغتين العربية والفرنسية وجهة حصريا لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونهم أصحاب القرار وعلى اطلاع مباشر على كافة الأنشطة بالمؤسسة، الجدول التالي يوضح عملية التوزيع الخاصة بالاستبيان وما رفقها من مراحل الى غاية الحصول على العدد النهائي من الاستبيانات المستردة الصالحة للدراسة والتحليل:

الجدول رقم (4-10): الطرق المعتمدة في توزيع الاستبيان

أسلوب توزيع الاستبيان	عدد المؤسسات التي استلمت الاستبيان	عدد المؤسسات المستجيبة	عدد الاستبيانات الصالحة
تسليم مباشرة	19	7	7
مراسلة الكترونية (E-MAIL)	303	63	61
مراسلة الكترونية (googel format)	56	1	1
المجموع	258	71	69

المصدر: من اعداد الباحثة

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن اعتماد اسلوب التسليم المباشر للاستبيان لم يكن مجدي بسبب اهمال وعدم ادراك أصحاب المؤسسات بأهمية الدراسة مع العلم أنه اعتمد في ولاية تبسة وباتنة ، وحتى بالاعتماد على المراسلات الالكترونية شملت 32 ولاية لم نتحصل على النتائج المرجوة، فقد استرجعنا 71 استبيان من 18 ولاية فقط، هذا راجع الى اهمل أصحاب المؤسسات لوسائل الاتصال الالكترونية الأمر الذي يثبت صحت ما سبق ذكره في القسم النظري غياب حلقة الوصل بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات التعليمية العالي.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

فيما يخص طريقة جمع المعلومات المطلوبة للدراسة التطبيقية تم الاعتماد على الاستبيان¹، نموذج الاستبيان يدرس متغيرين مستقل من خلال المحور الثاني متمثل في الابتكار التكنولوجي ويضم الأبعاد التالية: مصدر الابتكار التكنولوجي، الابتكار التكنولوجي للمنتج، الابتكار التكنولوجي للعملية، العوامل الداعمة للابتكار التكنولوجي، والمتغير التابع من خلال المحور الرابع يتمثل في الميزة التنافسية،

¹الملحق رقم(01).

بالإضافة الى المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية، والمحور الثاني خصص لبيانات تنظيمية، تم صياغة الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية.

محتوى الاستبيان :

المحور الأول: بيانات شخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى العلمي، الخبرة المهنية)

المحور الثاني: بيانات تنظيمية (القطاع الذي تنشط به المؤسسة، عدد العمال، تاريخ نشاط المؤسسة، وضعية المؤسسة في السوق، متوسط الزيادة في رقم الأعمال)

المحور الثالث : المتغير الثابت الابتكار التكنولوجي يشمل الأبعاد التالية :

- البعد الأول مصدر الابتكار التكنولوجي يحتوي على 16 عبارة.
- البعد الثاني الابتكار التكنولوجي للمنتج يحتوي على 07 عبارة.
- البعد الثالث الابتكار التكنولوجي للعملية يحتوي على 07 عبارة.
- البعد الرابع دعم الابتكار التكنولوجي يحتوي على 08 عبارة.

المحور الرابع : المتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة

وقد اعتمدنا في تصميم الإستبيان على سلم ليكرت " Likert " الخماسي أحد أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء المبحوثين لسهولة استخدامه وتوازن درجاته، إذ يعبر عن درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الإستبيان. ولتحديد مجال كل فئة يتم تحديد مداها وطولها الفئة كما يلي:¹

المدى = الحد الأعلى للفئة - الحد الأدنى للفئة = 5 - 1 = 4.

طول الفئة = المدى / عدد الفئات = 4/5 = 0.8.

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي الواحد، وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-11): سلم ليكرت "Likert" الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	[1.80 - 1]	[2.60 - 1.81]	-2.61 [3.40	[4.20-3.41]	[5-4.21]
مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع		

¹ أحمد عبد السميع طبية، مبادئ الإحصاء، دار البداية: ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص22.

ثالثا: ثبات وصدق الاستبيان

احتوى الاستبيان على محاور تتضمن بنودها متغيرات الدراسة لتحقيق أغراض البحث، وبعد اعداد الدراسة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها.

✓ رأي المحكمين:

تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين،¹ بهدف تقييم درجة وضوح الأسئلة ودقتها ومعرفة مدى انسجام عباراتها وتطابقها مع أهداف الدراسة، وعلى ضوء ملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة.

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ

✓ المقصود بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه على نفس المجموعة في نفس الظروف، وفي هذه الدراسة الميدانية تم التحقق من ثبات عبارات ومحاور الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-12): قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المتغير	عدد الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
الابتكار التكنولوجي (المتغير المستقل)	4 أبعاد	38	0.900
الميزة التنافسية (المتغير التابع)	بعد واحد	14	0.931
جميع عبارات الاستبيان		52	0.927

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معاملنت ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان، كذلك فان قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان كانت 0.927 وهي نسبة مرتفعة أكبر من 0.70 وهو الحد الأدنى المسموح به للثبات، مما يدل على أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه لذلك يسمح باستعمال هذا الاستبيان والوثوق في النتائج المتوصل.

1. الصدق الاتساق البنائي :

¹ الملحق رقم (2) .

يتم حساب الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له.

1.1- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول والمتمثل في مصادر الابتكار التكنولوجي، والبعد ككل الابتكار التكنولوجي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4- 13): معامل الارتباط بين عبارات البعد الأول (مصدر الابتكار التكنولوجي) والدرجة الكلية له

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	,613**	9	,797**	1	,000
2	,500**	10	,475**	2	,000
3	,603**	11	-,064	3	,601
4	,679**	12	,576**	4	,000
5	,577**	13	,802**	5	,000
6	,573**	14	,780**	6	,000
7	,541**	15	,708**	7	,000
8	,791**	16	,780**	8	,000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة احصائيا، حيث كانت المعاملات تتراوح بين (0.576 و 0.802) وذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01، أي أن درجة الارتباط بين عبارات البعد الأول والبعد ككل ارتباط قوي، باستثناء العبارة رقم 11 (تمتلك المؤسسة براءة اختراع) معامل ارتباطها ومحور الابتكار التكنولوجي سالبة (-0.064) عند مستوى دلالة (0.601) وهذا دليل على عدم دلالة العبارة لمحتوى البعد، وعدم وجود علاقة بين العبارة والبعد وهذا راجع الى عدم فهم وتقدير أفراد العينة الى مفهوم وقيمة العبارة.

، لذلك يمكن القول أنه بشكل عام يوجد اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد الأول.

2.1. - الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني والمتمثل في الابتكار التكنولوجي

للمنتج، والبعد ككل الابتكار التكنولوجي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-14) : معامل الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الابتكار التكنولوجي للمنتج) والدرجة الكلية له

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
17	,462**	,000
18	,572**	,000
19	,568**	,000
20	,614**	,000
21	,646**	,000
22	,623**	,000
23	,601**	,000

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0.462 و 0.646) وهي مستويات مرتفعة وذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات البعد الثاني والبعد ككل قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له.

3.1. - الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث والمتمثل في الابتكار التكنولوجي للعملية،

وبعد ككل الابتكار التكنولوجي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-15) : معامل الارتباط بين عبارات البعد الثالث (الابتكار التكنولوجي للعملية) و الدرجة الكلية للبعد الثالث

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
24	,894**	,000
25	,892**	,000
26	,891**	,000
27	,856**	,000
28	,623**	,000
29	,919**	,000
30	,670**	,000

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0.670 و 0.919) وهي مستويات مرتفعة وذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات البعد الثالث والبعد ككل قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له.

4.1 الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع والمتمثل في العوامل المساعدة على الابتكار التكنولوجي، والبعد ككل الابتكار التكنولوجي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4- 16) : معامل الارتباط بين عبارات البعد الرابع (دعم الابتكار التكنولوجي) والدرجة الكلية للبعد الرابع

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
31	,851**	,000
32	,440**	,000
33	,865**	,000
34	,857**	,000
35	,790**	,000
36	,667**	,000
37	,632**	,000
38	,632**	,000

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0.440 و 0.865) وهي مستويات مرتفعة وذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات البعد الرابع والبعد ككل قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له.

5.1 .-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع الميزة التنافسية: والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4- 17) : معامل الارتباط بين عبارات المحور الرابع (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
01		,000	08	,830**	,000
02		,000	09	,793**	,000
03		,000	10	,719**	,000
04		,000	11	,770**	,000
05		,000	12	,622**	,000
06		,000	13	,788**	,000

07		,000	14	,816**	,000
----	--	------	----	--------	------

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ذات دلالة احصائية، حيث كانت معاملات الارتباط الخاصة بالعبارات تتراوح بين (0.622 و 0.830) وهي مستويات مرتفعة و ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 أي أن درجة ارتباط عبارات هذا المحور والدرجة الكلية قوية، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور والدرجة الكلية له.

2. صدق الاتساق البنائي :

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان ككل.

جدول رقم (4-18) : معامل الارتباط بين الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية للمحور الثالث (الابتكار التكنولوجي)

رقم المحور	رقم البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
3	1	مصدر الابتكار التكنولوجي	,748**	,000
	2	الابتكار التكنولوجي للمنتج	,580**	,000
	3	الابتكار التكنولوجي للعملية	,548**	,000
	4	دعم الابتكار التكنولوجي	,798**	,000
4		الميزة التنافسية	,810**	,000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن محاور وأبعاد الاستبيان المعدة للاستجابة على إشكالية الدراسة تمتاز بالاتساق البنائي مع الدرجة الكلية لعبارة الاستبيان حيث أن علاقة الارتباط بينهما ذات دلالة احصائية، ومنه محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: الأساليب الإحصائية المعتمدة

لتحليل و مناقشة استجابة أفراد العينة حول متغيرات الدراسة سيتم الاعتماد الأساليب الإحصائية التالية على ما يلي:

✓ **اختبار الصدق والثبات:** وذلك بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات ومعامل بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

✓ **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

✓ **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:** لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان ومعرفة مقدار تشتت الإجابات؛

✓ **إختبار T للعينة الواحدة:** لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وتساوي في مقياس ليكرت " Likert " لهذه الدراسة ثلاثة لأنها تتوسط درجات الإجابة.

✓ **الإنحدار البسيط والمتعدد:** لدراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير آخر تابع وفق العلاقة : $y = ax + b$ بحيث a هي ميل أو معامل الإنحدار وتعني مقدار التغير في المتغير التابع y عند زيادة قيمة المتغير المستقل x بمقدار 1 أما b هي معامل الثبات.

✓ **معامل التحديد:** يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع أي يكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، ونعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

✓ **تحليل التباين الاحادي ANOVA** لمعرفة الفروقات الموجودة داخل و بين المجموعات المكونة لعينة الدراسة.

المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج المرتبطة بكل من التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وعناصر الاستمارة وتحليلها.

أولا: خصائص العينة

تدرس خصائص العينة من خلال متغيرات الشخصية والتنظيمية وهي :

1. **متغير الجنس:** يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير الجنس :

الجدول رقم (4-19): خصائص العينة من حيث متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	68	98.50
أنثى	01	1.50
المجموع	69	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث 01.50 % ضعيفة جدا مقارنة بالنسبة المئوية التي تمثل جنس الذكور 98.50%، ما يدل على غياب العنصر النسوي عن ساحة الأعمال الجزائرية، فبحكم أن الاستبيان ووزع على أصحاب المؤسسات وهذا الأخير منصب ذكوري أكثر منه نسوي كونه يتطلب العديد من المسؤوليات وبذل الجهد المتواصل وفي المقابل المسؤوليات الاجتماعية للمرأة أكبر منها عند الرجل، لكن العنصر النسوي الجزائري يتواجد بكثرة على رأس المؤسسات المصغرة .

2. متغير السن: يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير السن

الجدول رقم (4-20): خصائص العينة من حيث متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	0	0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	8	11.60
أكثر من 40 سنة	61	88.40
المجموع	69	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS من خلال الجدول يتضح لنا أن عينة المؤسسات المدروسة تشتمل بنسبة أكبر على الفئة العمرية ما أكبر من 40 سنة والتي تمثل فترة الكهولة بنسبة 88.40% مقارنة بنسبة الشباب التي لا تتجاوز 11.60%، ويمكن تفسير ذلك كون نجاح المؤسسة واستمراريتها على مستوى السوق تطلب الخبرة المهنية بالإضافة الى العراقيل والشروط العديد التي يتميز بها مناخ الاستثمار بالجزائر، كما ما يميز هذه المرحلة العمرية هو البحث عن الاستقرار بالإضافة الى تزايد المسؤوليات العائلية فلا بد من توفر دخل مستمر ملائم .

3. متغير الخبرة : يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير الخبرة

الجدول رقم (4-21): خصائص العينة من حيث متغير الخبرة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من خمسة سنوات	2	02.90
أكثر من خمسة سنوات	67	97.10
المجموع	69	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة لهم خبرة مهنية تتجاوز الخمس

سنوات نسبتهم 97.10%.

4. المؤهل العلمي :يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (4-22): خصائص العينة من حيث متغير المؤهل العلمي

المستوى	التكرار	النسبة %
ابتدائي	01	
متوسط	02	02.90
ثانوي	23	33.30
جامعي	39	65.50
دراسات عليا	04	05.80
المجموع	69	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 62.30% من أفراد العينة هم من أصحاب الشهادات الجامعية، وما

دون هذا المستوى يمثلون نسبة 36.10%، هذا مؤشر ايجابي يدل على أهمية المؤهل العلمي المتقدم

في أداء المسؤولين، فأصحاب المؤسسات المتكونين أكاديميا وعلميا لهم قدرة أكبر على التطوير

والابتكار وتقبل الجديد وحب الاطلاع على التقنيات التكنولوجية الحديثة.

5. متغير الخبرة المهنية (بالمؤسسة) :يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير الخبرة

المهنية بالمؤسسة المعنية.

الجدول رقم (4-23): خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية

عدد السنوات	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	2	2.90
من 3 الى 5 سنوات	8	11.6
أكثر من 5 سنوات	59	85.50
المجموع	69	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS من الجدول نلاحظ أن أفراد العينة 85.50% منهم تتجاوز سنوات خبرتهم المهنية بمؤسساتهم الحالية الخمسة سنوات، يمكن تفسير ذلك كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي مؤسسات ذات طابع عائلي متوارث، فقد يجد الابن له مكانا بها حتى وان لم يتم دراسته .

6. متغير القطاع الذي تنشط به المؤسسة: يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير قطاع

نشاط المؤسسة

الجدول رقم (4-24): خصائص العينة من حيث القطاع الذي تنشط به المؤسسة

القطاع	التكرار	النسبة
القطاع الفلاحي والصيد البحري	3	04.30
الصناعة الخفيفة	7	10.10
البناء والأشغال العمومية	24	34.80
النقل والمواصلات	3	04.30
صناعة النسيج	3	04.30
التجارة	3	04.30
الصناعة الالكترونية	1	01.40
الصناعة الكيماوية	5	07.20
الاتصالات	10	14.50
الصناعة	10	14.50

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة تتوزع على العديد من القطاعات لكن بشكل أكبر نلاحظ أن 34.80% منها تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية تليها قطاع الاتصالات بنسبة 14.50% لقطاع الاتصالات والصناعة بالتساوي، وأضعف نسبة كانت بقطاع الصناعة الكيمائية 1%

7. متغير الولاية التي تنشط بها المؤسسة : : يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير الولاية التي تنشط بها المؤسسة.

الجدول رقم (4-25): خصائص العينة من حيث الولاية التي تنشط بها المؤسسة

الولاية	عدد المؤسسات	النسبة	الولاية	عدد المؤسسات	النسبة
الجزائر العاصمة	31	44.90	ورقلة	1	01.40
بسكرة	6	08.70	برج بوعريرج	1	01.40
باتنة	4	05.80	البويرة	2	02.90
تبسة	6	08.70	قسنطينة	3	04.30
تيارت	2	02.90	قالمة	2	02.90
البليدة	3	04.30	سطيف	2	02.90
زرلدة	1	01.40	عنابة	1	01.40
بجاية	1	01.40	تلمسان	1	01.40
وهران	1	01.40	المجموع	69	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة تشتمل على 18 ولاية من أصل 48 ولاية، أي أن الدراسة غطت 37.50% من تراب الوطن، 44.90% منها في العاصمة بحكم أنها مركز القرار وتتوفر على بنية تحتية ملائمة الى حد ما مقارنة بباقي الولايات، وهذا من مخلفات نظام مركزية التخطيط.

8. متغير عدد عمال المؤسسة :يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير عدد عمال المؤسسة

الجدول رقم (4-26): خصائص العينة من حيث عدد عمال المؤسسة

عدد العمال	من 10 الى	من 50 الى	من 100 الى	من 200 الى	المجموع
49	99	199	250	69	
42	17	4	6	69	
60.90	24.60	05.80	08.70	100	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS من الجدول السابق يتبين لنا أن 60.90% من مجموع المؤسسات التي شملتها الدراسة هي مؤسسات صغيرة و 39.10% مؤسسات متوسطة الحجم.

9. متغير تاريخ نشاط المؤسسة: يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير عدد سنوات نشاط المؤسسة

الجدول رقم (4-27): خصائص العينة من حيث عمر المؤسسة

السنوات	أقل من 3 سنوات	من 3 الى 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات	المجموع
2	2	65	69	
02.90	02.90	94.20	100	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS جل المؤسسات التي اشتملت عليهم الدراسة تجاوز تاريخ نشاطها الخمسة سنوات.

10. متغير وضعية المؤسسة في السوق: يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير وضعية المؤسسة في السوق

الجدول رقم (4-28): خصائص العينة من حيث وضعية المؤسسة في السوق

الدرجة	حصة سوقية قوية	حصة سوقية متوسطة	المجموع
46	23	69	
66.70	33.30	100	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المؤسسات التي شملتها الدراسة تتمتع بحصة سوقية قوية بنسبة 66.70% وبنسبة 33.3% للمؤسسات التي حققت حصة سوقية متوسطة، وبحكم أن المؤسسات المبحوثة هي مؤسسات تعتمد الابتكار التكنولوجي حتى وان كانت في أغلب الأحيان تعتمد على

الابتكار التكنولوجي الجزئي، إلا أنه هنالك الأثر إيجابي للتحسينات المستمرة لمنتجاتها على حصتها السوقية.

11. متغير متوسط الزيادة في رقم الأعمال : يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفق متغير وضعية المؤسسة في السوق .

الجدول رقم (4-29): خصائص العينة من حيث متوسط الزيادة في رقم الأعمال

الدرجة	ارتفاع قوي	ارتفاع ضعيف	استقرار	انخفاض ضعيف	المجموع
التكرار	38	19	10	2	69
النسبة %	55.10	27.50	14.50	02.90	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS من الجدول السابق نلاحظ أن 82.60% من مؤسسات العينة تحقق وتيرة رقم أعمال مرتفعة، 14.50% منها مستقرة وأضعف نسبة 02.90% تحقق رقم أعمال متزايد بوتيرة منخفضة ولكن بمعدل ضعيف، كما سبق الإشارة للابتكار التكنولوجي المعتمد من طرف المؤسسات المبحوثة أثر إيجابي على حصتها السوقية بالمقابل كان له الأثر على رقم أعمالها الذي يحقق ارتفاع على مستوى 82.60% من مجموع 69 مؤسسة المبحوثة.

ثانيا: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان

1. عرض استجابة أفراد العينة حول المتغير المستقل الابتكار التكنولوجي

يوضح الجدول التالي توزيع استجابات أفراد العينة حول المحور الثالث والذي يمثل المتغير المستقل من الابتكار التكنولوجي، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كل بعد على حدى.

جدول رقم (4-30): استجابات أفراد العينة نحو البعد الأول (مصدر الابتكار التكنولوجي) للمحور الثالث الابتكار التكنولوجي

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
01	لديكم رؤية واضحة لحاضر ومستقبل المؤسسة	4,6232	,48814	مرتفعة
02	تتمتعون بروح المبادرة والمغامرة	4,6377	,56805	مرتفعة
03	لديكم ثقة عالية بالنفس وبطاقم العمل على تحقيق كل ما هو جديد	4,6912	,46544	مرتفعة
04	تأثر خدمات شبكة الانترنت بشكل كبير على نشاط المؤسسة الابتكاري	4,4638	,67692	مرتفعة
05	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات	4,5217	,60897	مرتفعة
06	للمؤسسة موقع الكتروني تسويقي	4,2899	,78780	مرتفعة
07	تمتلك المؤسسة سجل رقمي	4,5942	,57698	مرتفعة
08	تمتلك المؤسسة وحدة خاصة بأنشطة البحث والتطوير داخلية	4,3676	,73107	مرتفعة
09	تخصص المؤسسة أموال لتغطية أنشطة البحث والتطوير	4,4412	,65523	مرتفعة
10	تمارس المؤسسة المقولات من الباطن	4,2941	,81146	مرتفعة
11	تمتلك المؤسسة براءات اختراع	3,4638	,94837	مرتفعة
12	تعتمد المؤسسة على معيار المؤهل العلمي والخبرة المهنية التوظيف	4,5797	,49722	مرتفعة
13	تعمل المؤسسة على تكوين وتدريب العمال الذين هم على علاقة مباشرة بعمليات الابتكار التكنولوجي	4,5882	,57912	مرتفعة
14	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية فعالة للمبدعين	4,6324	,48575	مرتفعة
15	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي	4,6377	,48419	مرتفعة
16	تعمل المؤسسة على دمج ثقافة الابتكار ضمن هيكلها التنظيمي	4,6324	,48575	مرتفعة
الكلي		4.4612	,56219	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد عدد من المصادر من أجل تحقيق ابتكاراتها، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 4.4612 يقع ضمن المجال [3.41 - 5] الذي يشير الى درجة أهمية مرتفعة، باتساق مقبول أقل من 1 قدر ب 0.562، هذا دليل على أن المؤسسات المبحوثة تتحرى كل السبل المصادر التي قد تحقق لها ابتكارات وممارسات جديدة، بدأ بالفائد الريادي وهو المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة كونه على اطلاع مباشر بكل أقسام المؤسسة، بالإضافة الى اهتمامه بكل الآليات والوسائط الالكترونية الداعمة لنشاط المؤسسة كتوفر سجل الكتروني، وموقع على شبكة الانترنت، بالإضافة الى دعم العمل الجماعي وتحفيزه (مؤسسات عائلية بالدرجة الأولى)، وترك مجال لتبادل الأفكار ضمن هيكل تنظيمي مرن، ما يلاحظ أيضا على المؤسسات المبحوثة من خلال هذا البعد هو انحراف العبارة رقم 11 ب 0.95 وهي العبارة التي تمثل أحد أهم مصادر الابتكار بالمؤسسة وهي براءات الاختراع، 58% من المؤسسات قيد الدراسة لا تمتلك براءة اختراع لكن هذا ليس دليل حقيقي لأنه من خلال الدراسة الميدانية تبين أن العديد من المؤسسات لديها ابتكارات خاصة ابتكارات تكنولوجية عملية لم تسعى الى الحصول على براءة اختراع لعدة أسباب أهمها عدم ادراك أهمية الوثيقة بالإضافة الى اجراءات حماية الملكية التي تعاني نقص من الناحية التشريعية والقانونية بالإضافة الى تكاليف تسجيل الابتكار الاضافية.

جدول رقم (4-31): استجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني (الابتكار التكنولوجي

للمنتج) للمحور الثالث الابتكار التكنولوجي

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
17	ابتكرت المؤسسة منتجات جديدة وحسنت في أخربشكل ملحوظ	4,6232	,48814	مرتفعة
18	تقوم المؤسسة بتطوير خصائص المنتجات المبتكرة بشكل مستمر	4,5652	,65256	مرتفعة
19	نفذت المؤسسة كل مراحل الابتكار التكنولوجي للمنتج	4,5362	,71906	مرتفعة
20	تقوم المؤسسة بشراء التجهيزات اللازمة لإنتاج المنتجات المبتكرة	4,4265	,86931	مرتفعة
21	اعتمدت المؤسسة على نفس الموردين في انتاج منتجاتها المبتكرة	4,1029	,84887	مرتفعة
22	اعتمدت المؤسسة على التمويل الذاتي في تمويل عملية ابتكار المنتج	4,4265	,58120	مرتفعة

23	تتبع المؤسسة إستراتيجية تسويقية خاصة لتسويق منتجاتها المحسنة والمبتكرة (الترويج والتوزيع)	4,4706	65724,	مرتفعة
	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للبعد الثاني	4.4457	68771,	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن تحقيق المؤسسات محل الدراسة للابتكار التكنولوجي للمنتج هي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات 4.44، وهو يقع ضمن المجال [3.41 - 5]، كما أن هناك تجانس مقبول في إجابات المؤسسات المدروسة حول درجة ممارساتها لعمليات تحسين وتطوير منتجاتها والحصول على التجهيزات اللازمة لذلك والتزامها بتنفيذ كل المراحل، كما أن الاجابة على عبارات هذا البعد كانت بانحراف أقل من 1 قدر ب 0.69.

جدول رقم (4-32): استجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث (الابتكار التكنولوجي

للمعملية) للمحور الثالث الابتكار التكنولوجي

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
24	قامت المؤسسة بتنفيذ عملية إنتاجية مبتكرة	4,5362	60827,	مرتفعة
25	قامت المؤسسة بتحسين أو تطور طرق الإنتاج الخاصة بها	4,5797	52597,	مرتفعة
26	عملت المؤسسة على تحسين وتطوير أنشطة الدعم والمساندة (مشتريات صيانة محاسبة معلوماتية)	4,6522	50950,	مرتفعة
27	نفذت المؤسسة كل مراحل ابتكار التكنولوجي للمعملية الخاصة بها	4,5652	67472,	مرتفعة
28	تعتمد المؤسسة على موظفيها في تنفيذ العمليات الإنتاجية المبتكرة	4,7391	44233,	مرتفعة
29	ابتكار العمليات كانت نتيجة أنشطة بحث وتطوير خاصة بمؤسستكم	4,4638	67692,	مرتفعة
30	اعتمدت المؤسسة على التمويل الذاتي لعملياتها المبتكرة	4,3913	84396,	مرتفعة
	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للبعد الثالث	4.5571	0.6112	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS يتضح لنا من الجدول أعلاه أن تحقيق المؤسسات محل الدراسة للابتكار التكنولوجي للعملية هي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات 4.55، وهو يقع ضمن المجال [3.41 - 5]، كما أن هناك تجانس مقبول في إجابات المؤسسات المدروسة حول درجة تنفيذها لعمليات مبتكرة أو محسنة، بالاعتماد على موظفيها وعلى مواردها المالية، كما أن الاجابة على عبارات هذا البعد كانت بانحراف أقل من 1 قدر ب 0.61.

جدول رقم (4-33): استجابات أفراد العينة نحو البعد الرابع (دعم الابتكار التكنولوجي)

للمحور الثالث الابتكار التكنولوجي

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
31	تستعين المؤسسة من خدمات مراكز بحث وتطوير خارجية (خارج المؤسسة)	4,6667	,81650	مرتفعة
32	تمكنت المؤسسة من الاستفادة من تراخيص وعقود الامتياز	4,3333	,94972	مرتفعة
33	تستفيد المؤسسة من دعم ومرافقة من طرف مراكز التسهيل وحاضنات الأعمال	4,4058	,95976	مرتفعة
34	تستفيد المؤسسة من فرص تعاون مع مراكز البحث	4,5652	,86566	مرتفعة
35	تستفيد المؤسسة من مخرجات الجامعات	4,6087	,71161	مرتفعة
36	تستفيد المؤسسة من عقود تعاون وشراكة	4,6471	,64100	مرتفعة
37	تحصلت المؤسسة على دعم مالي حكومي	3,7941	1,10032	متوسطة
38	استفادت المؤسسة من قروض بنكية	3,7536	1,14283	متوسطة
	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للبعد الرابع	4.3412	0.9011	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS يتضح لنا من الجدول أعلاه أن درجة حصول المؤسسات محل الدراسة على دعم لتحقيق ابتكاراتها هي مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي للعبارات 4.34، الإجابة على عبارات هذا البعد متفاوت ودرجة التجانس بينها ضعيفة، حيث سجلت أعلى درجة انحراف على العبارة 37(تحصلت المؤسسة على دعم مالي حكومي) والعبارة 38 (استفادت المؤسسة من قروض بنكية) وسبب يرجع الى تكتم أصحاب المؤسسات على هذه المعلومات بالاضافة الى سوء

العلاقة بينهم والمؤسسات المالية الجزائرية، الدليل الاجابة على هاذين السؤالين كانت بانحراف تعدى 1 (1.10 و 1.14) على الترتيب.

2. عرض استجابة أفراد العينة حول المتغير التابع الميزة التنافسية

يوضح الجدول التالي توزيع استجابات أفراد العينة حول المحور التابع من الاستمارة المتمثل في الميزة التنافسية، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (4-34): استجابات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
39	تهدف المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي إلى كسب ميزة تنافسية	4,7681	,45842	مرتفعة
40	تسعى المؤسسة إلى تحسين صورتها باعتماد ابتكارات تكنولوجية (المنتج/العملية)	4,7971	,40510	مرتفعة
41	زادت الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الوطنية بسبب ابتكاراتها التكنولوجية	4,6522	,56428	مرتفعة
42	زادت مبيعات المؤسسة على اثر ابتكاراتها التكنولوجية	4,6667	,50488	مرتفعة
43	تصدر المؤسسة منتجاتها المبتكرة	4,5797	,67314	مرتفعة
44	تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي بالتحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها	4,7246	,44997	مرتفعة
45	تتابع المؤسسة بشكل مستمر تطورات المؤسسات المنافسة لها	4,7101	,45702	مرتفعة
46	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	4,6618	,47663	مرتفعة
47	تمكنت المؤسسة من خلال ابتكاراتها تحقيق أرباح صافية معتبرة	4,5942	,52353	مرتفعة

48	تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين من خلال التميز بمنتجات مبتكرة جديدة	4,6522	50950,	مرتفعة
49	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة	4,6522	47977,	مرتفعة
50	تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات باستمرار	4,7500	43623,	مرتفعة
51	استطاعت المؤسسة من خلال منتجاتها المحسنة والمبتكرة أن تؤمن الحصة السوقية المحددة	4,5072	60932,	مرتفعة
52	أثرت المنتجات والعمليات المبتكرة على النشاط الداخلي للمؤسسة (الإدارة، العمال)	4,5217	60897,	مرتفعة
الكلي		4.5072	0.5064	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تحقق مزايا تنافسية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الميزة التنافسية بالمؤسسة 4.50 وهو يقع ضمن الفئة [3.41 - 5]، كما أنه هناك تجانس كبير في اجابات أفراد عينة الدراسة، بانحراف معياري كلي أقل من 1 قدر ب 0.50، هذا دليل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتمام كبير بكل ما من شأنه يحقق لها التميز وبشكل مستمر، من خلال ما حققته من ابتكارات أو تحسينات مستمرة للمنتج أو للعملية كونه كان لها الأثر الايجابي على خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والرفع من حصتها السوقية وزيادة الإيرادات ورقم أعمالها، وبالأساس الرفع من قدراتها التنافسية أما منافسيها ضمن السوق الواحد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور وأبعاد الدراسة سيتم اختبار فرضيات الدراسة بناء على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها احصائيا باستخدام نظام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وفقا لنتائج البرنامج الاحصائي المعتمد أظهر اختبار التوزيع الطبيعي أن مستوى الدلالة الكلي الخاص بالاستمارة هو 0.286 وهو أكبر من 0.05 (Sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية : والتي تنص على أنه " هناك أثر ايجابي للابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية " .

باستخدام الانحدار الخطي البسيط، كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-35): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
31.571	0.119	0.515	0.265	4.914	24.148	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.515$) وهو ارتباط معنوي عند ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية كبيرة بين المحورين الأساسيين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة، أي أن هناك أثر ايجابي مباشر للابتكار التكنولوجي على قدرة المؤسسات محل الدراسة لتحقيق مزايا تنافسية، فكلما توصلت المؤسسة الى منتجات أو عمليات جديدة مبتكرة أو محسنة كلما حققت التميز وعززت مكانتها في السوق الذي تنشط به، درجة هذا الأثر نستشفها من خلال معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (0.265) أي أن الابتكار التكنولوجي يفسر ما نسبته (26.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بالمؤسسة وهي نسبة أثر متوسطة

كما يبين الجدول قيمة معامل الانحدار β التي تقدر ب (0.119) عند مستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على أن أي زيادة في متغير الابتكار التكنولوجي بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق المؤسسة للميزة تنافسية بمقدار (0.119)، وبما أن قيمة فيشر ($F=31.571$) وهي معنوية عند مستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) $> (0.05)$ بمعنى أن النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية، ومنه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y=31.571 + 0.119 X$$

حيث:

X: يمثل قيمة المتغير المستقل الابتكار التكنولوجي

Y: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية

و من خلال ما سبق ذكره تتضح صحة الفرضية الرئيسية القائلة "هناك أثر ايجابي للابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية".

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار العلاقة بين مصدر الابتكار التكنولوجي و الميزة التنافسية في المؤسسة (الفرضية الفرعية الرابعة)

باستخدام الانحدار الخطي البسيط، كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-36): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر مصدر الابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R) (pearson)	معامل التحديد (R ²)	قيمة(t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
41.238	0.336	0.435	0.189	3.955	15.645	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.435$) وهو إرتباط معنوي عند ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، أي أن هناك أثر ايجابي متوسط لمصدر الابتكار التكنولوجي على قدرة المؤسسات محل الدراسة لتحقيق مزاي تنافسية، درجة هذا الأثر نستشفها من خلال معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (0.189) أي أن مصدر الابتكار التكنولوجي يفسر ما نسبته (18.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بالمؤسسة على اثر الابتكار التكنولوجي وهي نسبة أثر متوسطة .

كما يبين الجدول قيمة معامل الانحدار β التي تقدر ب (0.336) عند مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على أن أي زيادة في متغير مصدر الابتكار

التكنولوجي بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق المؤسسة للميزة تنافسية بمقدار (0.336)، وبما أن قيمة فيشر (F=15.645) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (Sig=0.000) > (0.05) بمعنى أن النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية، ومنه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y=41.238 + 0.336 X1$$

حيث:

X1: يمثل قيمة المتغير المستقل مصدر الابتكار التكنولوجي

Y: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية

و من خلال ما سبق ذكره نتضح صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين مصدر الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة".

2. اختبار العلاقة بين الابتكار التكنولوجي للمنتج والميزة التنافسية في المؤسسة (الفرضية الفرعية الخامسة).

باستخدام الانحدار الخطي البسيط، كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم(4-37): نتائج اختبار العلاقة بين الابتكار التكنولوجي للمنتج والميزة

التنافسية في المؤسسة

ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة(t)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
(α)	(β)	(R)	(R ²)	المحسوبة	المحسوبة	
46.025	0.617	0.441	0.194	4.020	16.158	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R=0.441) وهو إرتباط معنوي عند (sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، أي أن هناك أثر ايجابي متوسط للابتكار التكنولوجي للمنتج على قدرة المؤسسات محل الدراسة لتحقيق مزايا تنافسية، درجة هذا الأثر نستشفها من خلال معامل التحديد (R²) الذي بلغت قيمته (0.194) أي أن الابتكار التكنولوجي للمنتج يفسر ما نسبته (19.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بالمؤسسة على اثر الابتكار التكنولوجي وهي نسبة أثر متوسطة .

كما يبين الجدول قيمة معامل الانحدار β التي تقدر ب (0.617) عند مستوى المعنوية (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على أن أي زيادة في متغير الابتكار التكنولوجي للمنتج بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية بمقدار (0.617)، وبما أن قيمة فيشر (F=16.158) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (Sig=0.000) > (0.05) بمعنى أن النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية، ومنه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 46.025 + 0.617 X_2$$

حيث:

X_2 : يمثل قيمة المتغير المستقل الابتكار التكنولوجي للمنتج

Y : يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية

و من خلال ما سبق ذكره نتضح صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين الابتكار التكنولوجي للمنتج والميزة التنافسية في المؤسسة".

3. اختبار العلاقة بين الابتكار التكنولوجي للعملية والميزة التنافسية في المؤسسة (الفرضية الفرعية السادسة).

باستخدام الانحدار الخطي البسيط، كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): نتائج اختبار العلاقة بين الابتكار التكنولوجي للعملية والميزة التنافسية في المؤسسة

ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
(α)	(β)	(R)	(R ²)			
58.518	0.206	0.401	0.187	4.142	11.303	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.401$) وهو إرتباط معنوي عند (sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، أي أن هناك أثر إيجابي متوسط للابتكار التكنولوجي للعملية على قدرة المؤسسات محل الدراسة لتحقيق مزايا تنافسية، درجة هذا الأثر نستشفها من خلال معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (0.187) أي أن الابتكار التكنولوجي للعملية يفسر ما نسبته (18.7%)

من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بالمؤسسة على اثر الابتكار التكنولوجي وهي نسبة أثر متوسطة .

كما يبين الجدول قيمة معامل الانحدار β التي تقدر ب (0.206) عند مستوى المعنوية (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على أن أي زيادة في متغير الابتكار التكنولوجي للعملية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق المؤسسة للميزة تنافسية بمقدار (0.206)، وبما أن قيمة فيشر (F=11.303) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (Sig=0.000) $(0.05) >$ (بمعنى أن النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية، ومنه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 58.518 + 0.206 X_3$$

حيث:

X_3 : يمثل قيمة المتغير المستقل الابتكار التكنولوجي للعملية

Y : يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية

و من خلال ما سبق ذكره نتضح صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التكنولوجي للعملية والميزة التنافسية في المؤسسة".

4. اختبار العلاقة بين دعم عملية الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة (الفرضية الفرعية السابعة).

باستخدام الانحدار الخطي البسيط، كانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-39): نتائج اختبار العلاقة بين دعم عملية الابتكار التكنولوجي والميزة

التنافسية في المؤسسة

ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد (R ²)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
53.711	0.329	0.344	0.119	3.002	9.012	0.004

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R=0.344) وهو إرتباط معنوي عند (sig=0.000) وهي أقل من (0.05)، أي أن هناك أثر ايجابي ضعيف للعوامل الداعمة للابتكار التكنولوجي على

قدرة المؤسسات محل الدراسة لتحقيق مزايا تنافسية، درجة هذا الأثر نستشفها من خلال معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (0.119) أي أن العوامل الداعمة للابتكار التكنولوجي يفسر ما نسبته (11.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بالمؤسسة على اثر الابتكار التكنولوجي وهي نسبة أثر ضعيفة .

كما يبين الجدول قيمة معامل الانحدار β التي تقدر ب (0.329) عند مستوى المعنوية (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على أن أي زيادة في متغير الابتكار التكنولوجي للمنتج بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق المؤسسة للميزة تنافسية بمقدار (0.329)، وبما أن قيمة فيشر (F=9.012) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (Sig=0.000) > (0.05) بمعنى أن النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية، ومنه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 53.711 + 0.329 X4$$

حيث:

X4: يمثل قيمة المتغير المستقل عوامل دعم الابتكار التكنولوجي.

Y: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية

و من خلال ما سبق ذكره نتضح صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداعمة للابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة".

ثالثا: مناقشة النتائج

من خلال الدراسة الإحصائية لمتغيرات الاستبيان لمعرفة الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لاحظنا ما يلي:

معظم المؤسسات محل الدراسة تنشط تحت قيادة مستثمرين يتحلون بروح المبادرة ويؤمنون بروح العمل الجماعي، ويدركون أهمية الرقمنة (سجل رقمي، موقع الكتروني...)، لكن لم تتوفر أي منها على وحدة بحث وتطوير، باستثناء مؤسسة MEDETOOL بالجزائر العاصمة، وهي مؤسسة تمكن من ابتكار ستة آلات حفر للتنقيب على الماء والبتروك بعمق قياسي تجاوز 1.2 كلم بمواصفات عالمية، وهي مؤسسة متحصلة على جائزة الابتكار الوطنية وتمتلك ستة براءات اختراع، المؤسسة تتوفر على وحدة للبحث وتطوير بقيادة صاحب المؤسسة، أما باقي المؤسسات المدروسة تعمل على تحسين وتطوير منتجاتها بصورة اعتباطية مجموعة أفكار يصادق عليها القائد، كما أنه على الرغم من أن بعضها حقق ابتكارات في المنتج أو في العملية لم تحصل على براءات اختراع لرفضهم تسجيل ابتكاراتهم، لجهلهم بإجراءات وأهمية التسجيل، أما فيما يخص مخرجات الجامعة فنقطة الاتصال

الوحيدة هي البحث عن اليد العاملة المؤهلة حسب التخصص، أما مخابر البحث الجامعية فلا دور لها في الحياة الاقتصادية.

بعض المؤسسات المبحوثة قدمت للسوق الجزائرية منتجات مبتكرة مثل مؤسسة BRIDGE TRAVEL SERVICES المؤسسة ابتكرت أرضية رقمية للحجز الفندقي على مستوى العالم مع الدفع بالعملة المحلية، والمؤسسة هي الوحيدة على مستوى الوطن وتقوم بتأجير خدماتها لوكالات سياحية غيرها، مقابل عمولة تقتطع عند كل عملية حجز، كما قامت مؤسسة بكاري للأعلاف بولاية تبسة بابتكار مادة تشبه الصابون من صنع المؤسسة تخلط مع الأعلاف حتى تأخذ شكل مكعبات، المادة تزيد من عمر الأعلاف واستصاغتها، وتحافظ على العناصر الغذائية بها، بهذا الابتكار تحسنة جودة منتجات المؤسسة بالإضافة الى زيادة حصتها السوقية كونها الوحيدة التي تقدم هذا المنتج المبتكر وانخفضة تكلفة الانتاج والتخزين وبالتالي انخفضت سعر المنتج فزاد الطلب عليه، هذا دليل على أن العامل الجزائري حتى في ظل غياب الدعم والمرافقة يستطيع أن يبتكر وفق حاجته.

كما سبق الإشارة قد لا تتمكن المؤسسات صغيرة والمتوسطة أن تحقق ابتكار تكنولوجي بكل مراحلها إلا أنها تجد في تصميم مجال أقل تكلفة للابتكار، مؤسسة النجمة الذهبية تقد ومنتجات تنظيف أصلا موجودة في السوق الجزائرية لكن الابتكار بها هو صناعة هذه المنظفات بمواد صديقة للبيئة، لهذا كان وفق التحليل الاحصائي أثر الابتكار التكنولوجي للمنتج على الميزة التنافسية متوسط .

أما فيما يخص الابتكار التكنولوجي للعملية تبين أنه أثر متوسط على امكانية تحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية لمزايا تنافسية من خلاله، كون الابتكار التكنولوجي للعملية الكلي يتطلب تغيير جذري للتجهيزات العملية الانتاجية بالمؤسسة، وكما سبق الإشارة الى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تتوفر على الموارد المالية الكافية لقتناء التجهيزات الحديثة من الخارج—بالإضافة الى تكلفة تكوين وتدريب اليد العاملة على التقنية الحديثة يتطلب وقتا وموارد مالية اضافية، لذلك من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن المؤسسات محل الدراسة التي طورت وجددت في عملية الانتاج الخاصة بها كانت من خلال توجهه للسوق الأجنبية للحصول على التجهيزات اللازمة، مثال مؤسسة BOOST MOTORS LONGEVITY بقسنطينة المؤسسة تقدم خدمة فريدة من نوعها بالسوق الجزائرية وهي غسل محرك وسائل النقل بمواد غير مضره ترجع المحرك الى حالته الأصلية، المؤسسة تقدم هذه الخدمة بالاستعانة بآلة ألمانية الصنع تعمل وفق برمجيات حديثة، الأمر نفسه بالنسبة لمؤسسة TRABELSI بولاية تبسة المؤسسة استوردت آلة خاصة بالترفيت من نوع HIB تعيد ترفيت مسار الطائرة بمعايير تتناسب وسرعة الانطلاق، بهذا الابتكار العملي استطاعة المؤسسة أن تطور نت نشاطها من ترفيت الطرقات الى العمل على أرضيت المطارات، الأمر الذي رفع من إيرادات المؤسسة وجعلها المحتكرة للسوق بالولاية وابرمت اتفاقية ترفيت مطار تبسة دون الحاجة الى المناقصة كونها المحتكر للسوق، هذا بالنسبة لابتكار العملية الكلي أما الجزئي فعلى سبيل المثال نجد

مؤسسة الآجوربأو الطوب ولاية تبسة استطاع مهندس ضمن فريق العمل بالمؤسسة أن يبتكر مصفاة تضاف الى فرن التسخين تعمل على توزيع الحرارة بشكل أفضل الأمر الذي يسرع العملية ويعطي قطع أجور أكثر تماسكا وبجودة أفضل، الأمر الذي خفض تكلفة الانتاج وبالتالي تخفيض سعر الوحدة مقارنة بباقي المؤسسات ذات نفس النشاط، وهكذا حققت المؤسسة ميزة التكلفة الأقل بالاضافة الى الجودة الأفضل.

المؤسسات محل الدراسة اختلفت من حيث درجة اعتمادها على الابتكار التكنولوجي لتحقيق التميز، حتى المؤسسات التي استطاعت التوصل الى ابتكارات منتج أو عملية كان ذلك بمبادرات فردية بالاستعانة بما هو متوفر ضمن امكانيات المؤسسة، مع دعم مالي والاستفادة من القروض فأربعة وأربعين مؤسسة من أصل تسعة وستون مؤسسة تحصلت على قروض ودعم مالي من الحكومة .

26.50% من الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة نتيجة ابتكارات تكنولوجية فكل المؤسسات المدروسة استطاعة من خلال ما تقدمه من منتجات محسنة أو منتجات بتصاميم مبتكرة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل وتحسن من جودة منتجاتها وتكون منافس قوي في سوقها، وحتى المؤسسات التي طورت من عملياتها أو ابتكرة استطاعت أن تحقق ذات الميزة التنافسية بالاضافة الى ميزة التميز في بعض الحالات أين استطاعة بعض المؤسسات أن تحتكر السوق الذي تنشط به.

خلاصة:

في السنوات الأخيرة وفرت الحكومة الجزائرية العديد من الآيات والمرافق الداعم للم ص م خاصة المبتكرة منها، وأهم هذه المرافق حاضنات الأعمال ومراكز التسهيل لكن لا يزال أداء هذه المؤسسات محتشم، تعددت الأسباب في ذلك أهمها:

- غياب حلقة الوصل بين هذه المرافق والم ص م .
- حاضنات الأعمال ومراكز التسهيل مؤسسات حساسة بحاجة الى خبرات علمية ومهارات تقنية.
- عدم ادراك المستثمرين الجزائريين لأهمية هذه المرافق.

من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن م ص م الجزائرية مدركة لأهمية العمل والبحث عن منتجات مبتكرة وآليات عمل بتقنيات تكنولوجية متطورة من أجل كسب مزايا تنافسية تحقق لها الاستمرارية، لكن أنشطة البحث والتطوير هذه تتطلب مؤهلات خاصة وموارد مالية في كثير من الأحيان ليست في متناول م ص م، وما حققته العديد من م ص م الجزائرية من ابتكارات منتج هو في كثير من الأحيان نتيجة مجهود فردية، أما ابتكارات العملية فجعلها تعتمد تجهيزات مستوردة، لنستنتج أن ما وفرتة الدولة من أجل هذا النوع من المؤسسات لا يفي بالغرض وبحاجة الى التوسيع التفعيل وزيادة طاقة استيعاب لعدد أكبر من المؤسسات.

الْخَاتِمَةُ

خاتمة

تكمن أهمية م ص م في كونها حجر أساس النمو الاقتصادي والمحرك الرئيسي للنشاط الصناعي، إذ لها القدرة على التفاعل مع البيئة التي تنشط بها بمرونة عالية، هذه الأخيرة تجعل عملية اتخاذ القرار بهذه المؤسسات أكثر فعالية وذات جدوى.

أصبح من المسلم به بأنه لا مفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الابتكار، إذ يمثل البديل الوحيد أما هذه المؤسسات لمواجهة المنافسة الشرسة التي تميز أسواق اليوم محلية كانت أو دولية، فتحديات عصر اقتصاد المعرفة لا يمكن تجاوزها بنمطية عمل المؤسسات قديما حين كانت العملية الإنتاجية أساسها الأرض والعمالة ورأس المال، فالاقتصاد الجديد يجعل من المورد البشري المؤهل والمعلومة الصحيحة المتاحة حجر أساس نجاح العملية الإنتاجية وتحقيق التفوق التنافسي، وبذلك أصبحت م ص م الناقل والوسيط الرئيسي للابتكار بشتى صورته .

قدرة المؤسسة على الابتكار تعتمد على الأنشطة البحث والتطوير وعلى مؤهلات الرأس المال البشري (القدرة على دمج المعرفة الخارجية) وهنا تبرز أهمية تجديد فريق العمل والمناصب الإدارية كمنصب مدير منتج أو عملية لدعم للابتكار التكنولوجي.

نجاح عمليات الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم يتطلب تكامل عدة عوامل أهمها ما تعلق بشخصية قائد المؤسسة، فالمشاريع المبتكرة تتطلب قائد مرحب وداعم للأفكار الجديدة والمبتكرة ومدركا لأهميتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بطبيعة الاقتصاد ككل وإلى درجة المنافسة التي تميز القطاع الذي تنشط به المؤسسة، يقوم الابتكار التكنولوجي على أنشطة البحث والتطوير التي تحول الابتكار من فكرة إلى واقع مدروس، لكن هذه الأنشطة تعد عائق أمام المؤسسات الصغير والمتوسطة كونها مكلفة وتعتمد على مؤهلات خاصة، بالإضافة إلى خطر التقادم التكنولوجي السريع هنا قد تستفيد المؤسسة من دعم حكومي أو من مشاركة القطاع الخاص أو الاستفادة من مزايا التعاون التنافسي.

قد لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنفذ ابتكارات تكنولوجية جذرية وذلك لارتفاع درجة خطورتها وتكلفتها العالية، إلا أن هذه لا يمنع هذه المؤسسات من الاستفادة من الابتكار التكنولوجي الجزئي من خلال تحسين وتطوير منتجات أو عمليات حالية، هذه الأنشطة لا تتطلب تغيير جذري في وظائف الإنتاج أو في قاعدتها التكنولوجية، لكن استمرار المؤسسة في تنفيذ ابتكارات تكنولوجية جزئية سيمكنها على المدى المتوسط والطويل من كسب خبرات وتراكم معرفي يدعم أنشطة البحث والتطوير بها ويؤهلها لتحقيق ابتكارات جذرية تفرز منتجات وعمليات جديدة مبتكرة.

بالنسبة للم ص م الجزائرية هنالك عدة بوارد من طرف الحكومة تبرز صدق نيتها في دعم المشاريع الابتكارية بهذه المؤسسات، إلا أن هذا الاهتمام جد متأخر فأول حاضنة أعمال بالجزائر أسست سنة 2014 وإلى يومنا هناك 13 حاضنة عملت على دعم 42 مشروع مبتكر فقط، بالإضافة

خاتمة

الى مراكز التسهيل عددها 23 مركز وحتى سنة 2017 أسست 148 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مبتكرة، والجائزة الوطنية للابتكار منذ سنة 2008 موجهة فقط الى ثلاثة مؤسسات مبتكرة الأولى، ومشروع الجزائر لإنشاء 40 ألف م ص م مبتكرة 2018/2017، نجاح هذه الأخير لن يتحقق بتوفر 13 حاضنة أعمال و23 مركز تسهيل فقط .

ما تبذلها الحكومة من مجهود لدعم ومرافقة المشاريع المبتكرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يزال جد ضعيف مقارنة بعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها، فالمستثمر الجزائري يعاني من عدة عراقيل تقيد حريته وتثبط أفكاره الجديدة، فلا عبء من الأموال الطائلة التي تنفقها الحكومة ما لم توجه الى المشاريع ذات الكفاءة العالية، ولا حكمة من تأسيس مرافق دعم ما لم يكن أصحاب المؤسسات على دراية بها حتى يستفيدون من مخرجاتها، كما تجدر الإشارة الى أن مهمة إدارة وتسيير هذه المؤسسات والمراكز تعد جد حساسة إذ أن هذه المناصب ليست بحاجة الى قدرات سياسية ولا قانونية بقدر ما هي بحاجة الى أفراد ذوي قدرات علمية ومهارات تقنية من محيط الأعمال الذي تنشط به م ص م الجزائرية، وهنا من الحكومة الجزائرية أن تحاكي التجارب الأجنبية والخبرات العالمية في هذا الصدد، واستغلال ما تقدمه مراكز الدعم الدولية التي توجه خدماتها للم ص م في الدول النامية.

نتائج الدراسة النظرية:

نتائج الدراسة الميدانية: بعد جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية توصلنا الى النتائج التالية:

- غياب شبه كلي للعنصر النسوي من بيئة الأعمال الجزائرية وهذا راجع الى عدة اعتبارات أساسها طبيعة المجتمع الجزائري الذكوري المحافظ بمفاهيم وخلفيات رجعية.
- أصحاب المؤسسات المبحوثة أعمارهم تجاوزت الأربعين سنة، بخبرة مهنية تزيد عن خمسة سنوات، لذلك نجاح المؤسسة واستمرارها مرهون بخبرة صاحبها.
- أكثر من نصف المؤسسات المبحوثة هي مؤسسات صغيرة الحجم، حجم المؤسسة يقاس بمعيار تعداد العمال وتشغيلهم يعتمد على حجم وطبيعة الاستثمار الذي هو بدوره بحاجة الى مورد مالي، هذا الأخير في العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو ذاتي وغير كافٍ وفي نفس الوقت لا تلجأ هذه المؤسسات الى الاستدانة للحفاظ على الطابع العائلي للمؤسسة، وهذا ما يفسر هذه النسبة.
- استمرار نشاط المؤسسات المدروسة ونجاحها يظهر من خلال حصتها السوقية ووتيرة تطورها 66.70% من العينة تحقق حصة سوقية قوية، 55% منها على وتيرة ارتفاع قوية وهذا يفسر أن السوق الجزائرية واسعة وخصبة وتمثل عدة فرص للمستثمرين.
- 11.9% من المزايا التنافسية الي تمتلكها المؤسسة ناتجة عن الابتكار التكنولوجي.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

مكنتنا الدراسة من إثبات:

"أن هناك أثر للابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية".

اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالدراسة النظرية:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى ونصها:** "تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة فرص لتحقيق مزايا تنافسية متجددة".

هذا مؤكد من خلال نتائج الفصل النظري الأول، حيث تبين أن حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكسبها مرونة أكبر للاستجابة وبفعالية ومستجدات محيطها الداخلي والخارجي، الخاصية التي تتوفر عليها المؤسسات كبيرة الحجم، وهذه هي فرصة المؤسسات الصغير والمتوسطة حتى تكتسب مزايا تنافسية تمكنها من دخول أسواق احتكرتها المؤسسات كبيرة الحجم .

✓ **الفرضية الفرعية الثانية ونصها:** " يؤدي الابتكار التكنولوجي الى تنمية وتعزيز المزايا التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

وقد تم تأكيد هذه الفرضية من خلال خلاصة الفصل الثاني والثالث، على الرغم من أنه في العديد من الحالات عملية الابتكار التكنولوجي مكلفة جدا خاصة إذا تعلق الأمر بأنشطة البحث والتطوير كونها تعتمد على مؤهلات خاصة وتجهيزات متطورة، إلا أن هذا لا يعني أن م ص م لا فرصة لها في تحقيق ابتكارات تكنولوجية، إذ تستطيع هذه المؤسسات أن توجه نشاطها الى القطاعات الأقل كثافة من الناحية المعرفية والعلمية والتقنية، كالصناعات الغذائية والنسيجية والورقية..... ، كما بإمكان م ص م أن تستفيد من تعاون التنافسي بالتواجد ضمن عناقيد انتاجية ضمن نفس القطاع، كما أن استثمار المؤسسة في مواردها غير الملموسة والمتمثلة خصائص قائد المؤسسة الريادية، والمؤهلات العلمية والعملية التقنية لطاقت العمل، يمكنها من ابتكار منتجات وعمليات جديدة وتحسن في أخرى بصورة مستمرة يصعب تقليدها من طرف منافسيها، بها تحقق مزايا تنافسية دائمة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة ونصها:** " للمؤسسات الحكومية الدور الرئيسي في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق ابتكاراتها التكنولوجية".

أثبتت العديد من الدراسات الميدانية في العديد من دول العالم أن لا قدرة للم ص م أن تتحمل أعباء تنفيذ كل مراحل الابتكار التكنولوجي ما لم تتلقى الدعم والمرافقة من طرف الحكومة، من خلال حظائر الأعمال ومراكز التسهيل، و الجامعة و مراكز البحث والتطوير النشئين وغيرها من المؤسسات التي تقدم خدمات مالية وإدارية وتسويقية للمشاريع الناشئة المبتكرة.

اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالدراسة الميدانية: تم تأكيد

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها:**

لمصدر الابتكار التكنولوجي أثر على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها:**

للابتكار التكنولوجي للمنتج أثر على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية السادسة والتي مفادها:**

للابتكار التكنولوجي للعملية أثر على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية السابعة والتي مفادها:**

للعوامل الداعمة للابتكار التكنولوجي أثر على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

التوصيات والاقتراحات: من خلال العناصر التي تم الوقوف عندها نقدم جملة التوصيات التالية:

❖ على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم أن تتخلى عن الطابع الروتيني المتوارث بحكم طابعها العائلي، حتى تستفيد من فرص جديدة.

❖ نجاح المؤسسة واستقرارها في السوق لا يعني عدم اهتمامها بالابتكار، فغياب هذا الأخير يشكل فرص حقيقة ضائعة.

❖ على الحكومة الجزائرية أن تعمل أكثر على إستراتيجيتها المعتمدة في دعم الابتكار التكنولوجي بهذه المؤسسات من خلال رفع عدد حاضنات الأعمال ومراكز التسهيل ومراكز البحث والتطوير مع مراعاة توزيعها العادل على كل التراب الوطني، بالإضافة الى رفع الطاقة الاستيعابية لكل حاضنة أعمال.

❖ تأسيس شبكة اتصال بين الهيئات والمؤسسات الموجهة لدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في حاضنات الأعمال ومراكز البحث والتطوير، كشريك في المشروع الابتكاري.

❖ سن التشريعات التي من شأنها حماية الملكية، الأمر الذي يشجع المخترعين على تسجيل اختراعاتهم.

❖ الاستغلال الأمثل للموارد المالية التي تنفقها الحكومة في مجال دعم الابتكار من خلال خلق اطر تنظيمية جديدة تديرها كوادر بشرية، تتمتع بالكفاءات والخبرة وقادرة على استيعاب المبالغ المالية المتزايدة المخصصة لهذا القطاع؛ وتوجيهها توجيهها سليما نحو دعم الابتكار.

❖ إلزام المؤسسات على أن يكون كادرها التنظيمي يتضمن وحدة خاصة بالبحوث والتطوير.

- ❖ على الحكومة أن تعمل على تقديم التسهيلات الإدارية والمالية للمؤسسات المبتكرة حتى تحصل على التقنية اللازمة لابتكاراتها التكنولوجية، حتى تتمكن من تجسيد ابتكاراتها التكنولوجية من منتجات وعمليات، على إثرها تحقق مزايا تدعم مركزها التنافسي في السوق المحلية والدولية.
- ❖ توجيه أموال صناديق الاستثمار لتمويل الابتكارات الحقيقية، وتطوير سوق رأس مال المخاطر.
- ❖ توعية القطاع الخاص بأهمية مخرجات الجامعات ومراكز البحث والتطوير والمعاهد التقنية، من خلال تنظيم دوري لتظاهرات وتجمعات تضم هذه المؤسسات والحكومة والمتعاملين الاقتصاديين.
- ❖ ما زال يتعين عمل الكثير لتمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم من حماية ابتكاراتها بطريقة فعالة وأقل تكلفة
- ❖ تقديم أنشطة البحث والتطوير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها استثمار مفيد له عوائد لا هدر للأموال.
- ❖ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدرك أهمية الوظيفة التسويقية، فالمنتجات المبتكر لا أهمية لها ما لم تسوق في الأسواق المناسبة لها.
- ❖ أعلى درجات الخطورة التي قد تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند تنفيذ ابتكاراتها التكنولوجية هي التقادم التكنولوجي، وحتى تتجاوز هذا العائق لابد أن تتوفر لديها قاعدة بيانات ومعلومات مستحدثة من خلال تأسيس نظام معلوماتي دقيق وذو شفافية يساعد المؤسسة على تحديد الوقت المناسب لطرح منتجاتها في الأسواق.
- ❖ الابتكار التكنولوجي عملية مستمرة ومنتظمة لذلك لابد من أن تكون استراتيجية المؤسسة تخدم ذلك وذات رؤية مستقبلية واضحة، فعلى صاحب المؤسسة أن يرسخ ثقافة الابتكار في موظفيه، ويكون على اطلاع مباشر بالسوق التي ينشط بها وبمستجداتها فلا مكان للصدف في عصر السرعة.
- ❖ فتح المجال أمام الموظفين بحرية لتقديم أفكار جديدة، واعتماد أساليب عمل مطورة، بالإضافة الى تقديم حوافز مادية ومعنوية مشجعة على الاستمرار.
- ❖ استحداث وكالة تعنى بالمشاريع الابتكار التكنولوجي، من أجل تسجيلها وتطبيقها ومرافقتها، ويجب أن تتوفر هذه الوكالة على موقع الكتروني حت تزود المؤسسات بالنصوص القانونية والبيانات التي تتعلق بالمؤسسات التابعة للوكالة والدراسات العلمية ذات الصلة.
- ❖ حتى ينجح الابتكار التكنولوجي بالمؤسسة لابد من التكوين والتدريب الدوري لفريق العمل بها، خاصة عند تغيير أو تطوير تقنيات الانتاج.
- ❖ تقوية الروابط بين الصناعة والأبحاث العامة، من خلال تمكين منظمات البحوث العامة لتطوير روابط أكثر فعالية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة

المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم عاطف الشيراوي، "حاضنات الاعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية"، لمنشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسكو، السعودية، 2005.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
3. البكري ثامر ياسر، "قضايا معاصرة في التسويق"، دار الحامد للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.
4. الصرن، رعد حسن، "إدارة الابداع والابتكار، دار الرضا، عدن، 2000.
5. الغالبي طاهر محسن وإدريس ووائل صبحي، " الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
6. المنصور كاسر نصر وشوقي ناجي جواد، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
7. النجار فايز جمعة صالح، " نظم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2008.
8. برنوطي سعاد، " إدارة الأعمال الصغيرة"، أبعاد الزيادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
9. راوية حسن، " سلوك المؤسسات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
10. فلاح حسن الحسيني، "الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
11. صالح مهدي محسن العامري، وطاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014.
12. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2010.
13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
14. سمير علام، " إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة"، مطبعة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1992.

15. سعيد بن عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
16. شارلز مارجيريسون، "القيادة بالفريق"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، السعودية، 2005.
17. شارلز جاريث جونز، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد وعبد المتعال ومحمد سيد أحمد، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
18. عاطف الشبراوي: حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الرياض، المملكة السعودية، 2003.
19. عبد الباسط وفاء، "مؤسسات رأس مل المخاطر ودورها في تدعيم المشروعات الناشئة"، دار النهضة العربية مطبعة الإسرائ، الأردن، 2001.
20. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
21. عبد المطلب عبد الحميد، «اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
22. عباس المجرنة، الصناعات الصغيرة في الكويت العمال والكفاءة، المجلة العربية للعلوم، المجلد السابع، العدد الثامن، ماي 2000.
23. عبد الرحمان سيوي، "الصناعات الصغيرة في البلدان النامية"، المعهد الإسلامي للبحوث، البنك الإسلامي، جدة، السعودية، 1995.
24. عبد العزيز صالح حبتور، "الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار الميسرة، الأردن، 2004.
25. علي السلمي، "الإدارة في عصر المعرفة والعولمة"، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
26. عيسى حيرش، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، الجزائر، 2012.
27. فايز جمعه النجار، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009.
28. فريدريك م. شرر، "نظرية جديدة للنمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي"، ترجمة على أبو عمشة، ط2، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002.

29. فريد راغب النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا "، مكتبة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997.
30. محمد خير سليم أبو زيد، "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS"، دار جرير، الأردن، 2010.
31. محمد سعيد أوكيل، "الابتكار التكنولوجي: لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية"، ط1 مكتبة العبيكان، الرياض، 2011.
32. محمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة"، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010.
33. محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها" في جسر التنمية، ع 24، ديسمبر 2003.
34. محمد مرسي عثمان، " تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، جامعة الازهر، مصر، 2001.
35. محمود حروس إسماعيل، " اقتصاديات الصناعة والتصنيع"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997.
36. مدحت أبو النصر، " تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1989.
38. نجم عبود نجم. " الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية" أخبار الإدارة، نشرة فصلية العدد 28 سبتمبر 1999.
39. نجم عبود نجم، " إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
40. نوير طارق، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.
41. هاجر بغاصة، " حقوق الملكية الفكرية والمؤشرات الجغرافية "، المركز الوطني للسياسات الزراعية، وزارة الزراعة والإصلاح، سوريا، 2006.
42. هل، شارلز وجونز، جاريت، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ود. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.

43. هيثم محمد الزغبى، "الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

ثانياً: الملتقيات العلمية

1. إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية، مجلس الغرفة التجارية الصناعية السعودية، أساليب جديدة لتنمية وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، في 1440هـ.

2. أكرم أحمد الطويل ورغد إبراهيم إسماعيل، "العلاقة بين أنواع الابتداع التقني وابعاد الميزة التنافسية"، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي حول "إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

3. أحمد بن عيشاوي، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.

4. إبراهيم بن صالح الفرناش، عن التجربة في دعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تقرير مختصر حول البرنامج التدريبي المنظم من طرف مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط طوكيو 21-25/01/2002، مجلس الغرفة التجارية الصناعية السعودية 2002.

5. الطائي بسام منيب والسبعراوي، "تأثير القدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، العراق، يومي 20 و21 نوفمبر 2012.

6. تيفايوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي وتطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة 15 ماي 2011.

حسين رحيم، "التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية- حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول "تنافسية م ص م وتحولات المحيط"، جامعة بسكرة، يومي 29 و30 أكتوبر 2002.

7. حسين عبد المطلب الاسرج، "تعزيز تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة"، ملتقى علمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بو علي شلف، الجزائر، 04-05 ديسمبر 2007.

8. خيارى زهية وشاوى شافىة، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية دراسة حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة فى الملتقى الدولى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات .الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية، 9الجزائر، 01نوفمبر 2010.
9. سلوى مهدي عبد الجبارو صالح المهدي العامري، "تأثير البحث والتطوير فى الابداع التقني"، الملتقى الدولى حول "أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلى فى الاقتصاد العالمى"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي 02 جوان 2003.
10. سيد ناجى مرتجى، " المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشكلات وإطار التطوير"، ورقة عمل مقدمة لندوة المشروعات ص م فى الوطن العربى الإشكالات وآفاق التنمية، القاهرة خلال الفترة، 18-22/01/2004.
11. صالح بن سليمان رشيد، " نحو بناء اطار منهجيا للابداع وتميز الأعمال فى المؤسسات العربية"، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربى السنوي -الخامس فى الإدارة الابداع والتجديد، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، 27-28 نوفمبر 2004.
12. صالح صالحى، "أساليب تنمية م ص م فى الاقتصاد الجزائرى"، ورقة عملية مقدمة لندوة المشروعات ص م فى الوطن العربى إشكالات وآفاق التنمية، القاهرة، يناير - 2004.
13. طرشى محمد، بربرى محمد أمين، "دور وأهمية الابتكار فى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فى ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة قدمة فى الملتقى العلمى الدولى، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، 27/28 نوفمبر 2008.
14. عبد الرزاق نذير، "خلق المزايا التنافسية فى ظل التوجهات الادارية الجديدة"، الملتقى الدولى الأول حول التسيير الفعال فى المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005.
15. عبد الله إبراهيم، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى مواجهة مشكلة التمويل"، ورقة عمل قدمت فى الملتقى الدولى حول "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الشلف، خلال الفترة 17-18 أبريل 2006.
16. عثمان حسن عثمان، " مفهوم م ص م ودورها فى التنمية الاقتصادية"، ورقة عمل مقدمة لدورة الدول حول "تحويل المشروعات ص م وتطوير دورها فى الاقتصاديات المغاربية"، الجزائر، خلال الفترة 25-28/05/2003.

17. فريدة لقرط، وآخرون، "دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها" الدورة التدريبية حول "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية"، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، خلال الفترة 25/28 ماي 2003.
18. قتيبة صبحي أحمد، "إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح - رؤية مستقبلية -"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
19. لقرط فريدة وبوقاعة زينب وبورويكاتية، " تحويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، ورقة عمل مقدمة لدورة الدولية المنعقدة خلال الفترة 25-28 ماي 2003، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في م ص م في الفضاء الأرو مغاربي 2004 .
20. مجلس التجارة والتنمية، الاستثمار في الابتكار من أجل التنمية، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مذكرة أعدتها أمانة الأونتكداد، جنيف، 2013.
21. محمد بن عبد الله العوض، " استراتيجيات التسويق التنافسية (اطار جديد لمفهوم قديم) "، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي(الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 15.16 أكتوبر 2004.
22. محمد فتحي صقر، " واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، ندوة المشروعات ص م م في الوطن العربي: الإشكالية وآفاق التنمية في م ص م بالمقارنة، القاهرة مصر خلال الفترة 18-2004/01/19.
23. مجدي محمد محمود طایل، " توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ندوة التجارة الالكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2012.
24. معن وعدا الله المعاضيدي، " إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية"، ملتقى علمي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-18 أكتوبر 2006.
25. منصور بن اعمارة، "المؤسسات المصغرة ودور البنوك في تمويلها"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.
26. موله عبد الله، "التنافسية والدولة"، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.

27. وليد زكريا صيام، " فرص نجاح المؤسسات الصغيرة في ظل العولمة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول " العولمة وانعكاساتها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، المنعقد يومي 13-14 ماي 2001.

ثالثا: المجلات العلمية

1. القرشي، محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، العدد 27، السنة الخامسة، قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2008.
2. المنظمة الدولية للملكية الفكرية، "الملكية الفكرية تصميم المستقبل"، اصدار خاص بمناسبة اليوم العالمي للملكية الفكرية، 26 أبريل 2011.
3. المنظمة العالمية للملكية الفكرية، " ما هي الملكية الفكرية "، منشورات المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبر)، رقم (A) 450، 2009.
4. المنظمة العالمية للملكية الفكرية، " الملكية الفكرية والشركات الصغيرة والمتوسطة "، منشورات المنظمة العالمية للملكية الفكرية، رقم (A) 488، 2005.
5. أمزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter's التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم علوم اقتصادية وقانونية، العدد 10، جوان 2013.
6. بسام فيصل محجوب، رؤية استشرافي لأثر منظمة التجارة العالمية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 02، 2003.
7. حسين رحيم: نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 2، 2003.
8. سامية لحول، "دور الدولة في تدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 17، جامعة باتنة، الجزائر، 2005.
9. شيببي عبد الرحيم، شكوري محمد، "سوق العمل بالجزائر وأثر السياسات الاقتصادية التجميعية على معدلات البطالة"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، العدد الخاص "أزمة البطالة في الدول العربية"، المجلد العاشر، المعهد العربي للتخطيط، 2008/07.
10. عالية عبد الحميد عارف، إدارة القروض متناهية الصغر -الآليات والأهداف والتحديات-، المجلة العربية للإدارة، مج 29، العدد الأول (يونيو)، 2009.
11. عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، "محددات قدرة التنافسية في الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري"، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 04، الجزائر، 2013.

12. عبد الرؤوف حجاج ومسعود صديقي، " دور ابداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور -" مجلة الباحث، العدد 13، الجزائر، 2013.
13. عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، " أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
14. عماري عمار بوسعد سعيدة، "الابداع التكنولوجي في الجزائر واقع وأفاق"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 03، 2004.
15. عمران عبد الحكيم، قريد مصطفى، منصات التمويل الجماعي كآلية مبتكرة لتمويل المشروعات -عرض تجربة سلطة لندن الكبرى في مجال التمويل الجماعي للمشروعات العمومية-، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 07، العدد: 01، 2018.
16. عيسى محمد غزالي، "القدرة التنافسية قياسها"، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية فيا لأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003 .
17. مصطفى بشير، "المعرفة والابتكار التكنولوجي ودورهما في تحفيز النمو الاقتصادي"، دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، العدد 7، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.

رابعاً: الرسائل الجامعية

1. أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007.
2. ازهر العابد، " إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2012.
3. السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، اثر التكنولوجيا والبحث والتطوير وإستراتيجية الإبداع في الإبداع التقني، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي (الاشتراكي والمختلط)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1999.
4. بن نذير نصر الدين، " دراسة استراتيجية الابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

قائمة المراجع والمصادر

5. دويس محمد الطيب، " براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "، رسالم ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2005 .
6. شتون صونية، تحليل علاقة تمويل المؤسسات المبتكرة بالنمو الاقتصادي -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
7. لخلف عثمان، " واقع م ص موسبل دعمها وتميبتها - دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
8. محمد حسام بزماوي، "تطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على نشاط البحوث والتطوير- دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في سوريا-"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حلب، سوريا، 2010.
9. مسعود بن مويزة، " الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، 2005.
10. وائل ابراهيم عبد الرحيم هميمي، "التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فعالية وحدات قطاع الأعمال العام، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر، 2001.

خامسا: الجرائد الرسمية

1. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 76، 15 سبتمبر 1967.
2. المادة 17 من المرسوم التشريعي رقم 93/17 والمتعلق بحماية الاختراع، الجريدة الرسمية رقم 81، 1993.
3. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 19، 67 اكتوبر 1994.
4. المرسوم التنفيذي رقم 96-295، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتعلق بالصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1996.
5. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 11، مارس 1998.
6. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 33، 20 ماي 1998.
7. المادة 4 من القانون التوجيهي لترقية م ص م، الجريدة الرسمية رقم 77 المنشورة بتاريخ 15-12-2001.

8. المادة 11 من القانون التوجيهي لترقية م ص م 2001.
9. المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، صادر بتاريخ 13 نوفمبر 2002.
10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13 الصادر في 25 ذو الحجة عام 1423هـ الموافق لـ 26 فيفري سنة 2003.
11. مرسوم تنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، المتعلق بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 6، الصادر بتاريخ 25 جانفي 2004.
12. المرسوم الرئاسي رقم 04-13 المؤرخ في 19 افريل 2004، يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض الاستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، الصادر بتاريخ 28 افريل 2004.
13. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 60، 19 أكتوبر 2008.

المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

1. G.Lafay,"Avantage comparative compétitivité problème économique" ,n°2023 ,6/5/1987.
2. M.porter, "competitive strategy" Techniques for analyzing industries and competitor's" , free press ,new york, 1980.
3. M. Porter,"L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance",Dunod, Belgique, 2011.
4. SanjayaLall , " Policies for Industrial competitiveness in Developing countries" , Learning from Asia , Oxford, UK ,Queen Elisabeth House,1997.
5. Hamdi.K , "comment diagnostique et redresser une entreprise",Edition collection entreprise ,Alger, Algérie,1995.
6. j.Orsoni , "Management, Stratégique" ,Librairie Vuibert, paris ,1990.
7. Ohmae K.," Le génie du stratégie", trad. Mreiden A, Paris: Dunod, 1991.
8. Donald.G.Meftridge, « La compétativité: notion et mesures », industrie canada, avril 1995.
9. Ralph Byrns. "Comparative Advantage and Absolute Advantage". 2011.
10. M.Porter , L'Avantage concurrentiel des nation, inter-éditions, paris,1993.
11. H.Spitezki," La Stratégie d'Entreprise, compétitivité et mobilité", Edition Economica, Paris, France.
12. Francis. J .Gouillart ,stratégie pour une entreprise compétitive. Edition Economica ; paris 1993.

13. M. Porter: l'avantage concurrentiel. Edition .Dunod ; paris 1999 .
14. Johnson . G et Scholes . H: stratégie publi–union Ed 2000 .
15. Bussemault et M. Psetet. "Organisation et Gestion de l'entreprise" ;édition vaibert; Paris France; 2001
16. Jean– edighoffer, "Précis de Gestion de l'entreprise", ouvrage de ma collection, France, Décembre .1997
17. Roger Pérotin et Jean Mickael Loibére," Stratégies d'achat: sois–traitonnes, coopérations partenariat", édition d'organisation, Paris, France2003.
18. Hatteur, Timothy .S: " Small Business Management Entrepreneur ship and begand" 3ed edition, Houghton Mifflin Company, New–York, USA, 2006.
19. Trott, Paul: "Inovation Management and New product management" 2ed edition, Prentice–Hall, New–York, USA, 2002.
20. Chapman & Hall, "Total Quality Management the key to Business Improvement Acid", Free Paper, 2nd, ed, 1995.
21. Joe ,Tidd, John Bissant ,et Keith Pavit ,Management de L'innovation: intégration du changement technologique, commercial et organisationnel ,Paris: De Boeck,2006.
22. Clayton Christensen. Jeff Dyer .Hal Gregersen, " Le Gène de L'innovateur", Nouveaux Horizons–ARS, Paris,2013.
23. Pierre Dusange , Bernard Ramanantsoa, Technologie et Stratégie d'entreprise ,édition international, Paris, 1994.
24. Ronald Mueser, Identifiying Technical Innovation, IEEE Transactions on Engineering Management, vol.23, N°4, 1985.
25. Pascal Corbel," Technologie, Innovation, Stratégie, GualinoLextenso éditions, n éditeur: 3011,France, 2009.
26. BroustailJoél et Frery Frédéric," le management strategique de l'innovation », Paris, Edition Dolloz, 1993.

27. Evans, James, R. "Applied Production and Operations Management" 4th ed, :West Publishing Company, U.S.A, 1993.

28. Evans, Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S.A international, student edition, 2007.

29. Chrestian Lebas, " Economie de L'innovation", Paris, 1995.

30. Schumpeter J.A., Capitalisme, socialisme et démocratie, La doctrine marxiste; le capitalisme peut-il survivre ? Le socialisme peut-il fonctionner ? Socialisme et démocratie, Première et deuxième parties (Chapitre 1 à 14) Traduction française, 1942, Edition électronique. Site <http://sbisrvntweb.uqac.ca/archivage/13868105t1.pdf>, le 15/02/2018.

31. Michel Marchesnay, " Management stratégique " , adrec édition, paris, 2004.

32. Taondeau Jean Claude, »Recherche et développement », Paris: Vubert, 1994.

33. Paul Miller, stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod, paris, 2011.

34. Michel Marchesnay . Management Stratégique .Gyrolles. 2^{ème} colitop .1995.

35. Garrette Bernard & Dussauge Pierre & Durand Rodolphe (coord.), Strategor, Dunod, 2009.

36. Abderrahmane Abedou-michel Lallement et..., " De La Gouvernancs des PME-PMI regard croisés France-Algérie", L'haramattan , Pris, France, 2006.

37. Josée St-Pierre et Michel Trépanier, " Créer et Développer une PME dans une Economie Mondialisée", 1^{er} edition, Lebed, Sétif, Algérie, 2017.

38. Clayton Christensen, " Le Géné De L'innovateur", Nouveaux Horizons, Pris, France, 2013.

1. Klaus Schwab, « The Global Competitiveness Report 2010 /2011 »,World Economic Forum,geneva,2010.
2. René Gelinas et YronBigras," les caractéristiques et les spécificités de la favorable ou. L'intégration logique", 5^{ème} congrès international sur la PME, 25-27/01/2000, Lille, France,2000.
3. Lopez, Jose, et. al., "Organizational Capital as Competitive Advantages of the Firm", Working Paper, University of Complutense de Madrid, Madrid, Academic Track (K),2004.
4. NorAziati Abdul Hamid et RosmainiTasmin," The Relationship of Business Innovation Capabilities and Technology Innovation Capabilities on SME ,Proceedings The 2ndInternational Conference On Global Optimization and Its Applications , Malaysia 28-29 August2013.
5. Tim Mazzarol,Diwangkoro A. Ratam,"A Model of Leadership, Strategy and Company Structure in InnovativeIndonesian SME",PaperpresentedatAustralia and New ZealandAcademy of Management (ANZAM) AnnualConference 8-11 December, Dunedin, New Zealand,2004.
6. Dit AtmaneFoudil, Essai d'analyse des déterminante de l'innovation dans l'économie Algérienne cas du secteur agroalimentaire de La région de Bégaia, Colloque National sur l'innovation pour la compétitive et ledéveloppement: Quelles Perspectives pour un décollage Réussi en Algérie? ISGP (Bordj el-Kiffan), Alger,19-16 Avril 2012.
7. Alidou Oued Raogo, Innovation, compétitivité et croissance des PME: Expérience de Deux entreprise disecteur Biotechnologique au Quebec,5eme congrès international de L'Académie de L'entreprenariat ,innovation et évolution pratiques en entrepreneuriales, Sherbrooke 2007.
8. JORJE YUTRONIC, La R&D à l'université, Des résultats prometteurs et de nouveaux défis, uneapproche régionale, Colloque

mondial du Forum de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur, la recherche et la connaissance, du 29/11 au 01/12 2006, Paris, 2006.

9. ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMEs THROUGH INNOVATION,"Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers ,Organisation for Economic Co-operation and Development,Bologna, Italy, 14-15 June 2000.

10. Jaouen Annabelle, Les alliances stratégiques entre TPE: éclairages, 7° congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2004.

11. Idéal activité engineering et développement de PME en Algérie, séminaire national sur la PME en Algérie, Avril 1983.

12. Communication de Monsieur le ministre de La PME et de L'Artisanat en marge de la tenue du 36 FIA a la salle des conférences de la SAFEX Alger 2004.

ثالثا: المجلات العلمية

1. Goerge L. Brinkman, The Competitive Position of Canadian Agriculture, Canadian Journal of Agricultural Economics, volume 35/1987.

2. AllulZzngadi," PME- PMI, Histoire et réalité, Revue entreprise ", N° 1 Alger, Novembre / Décembre 2001.

3. Journal officiel de l'union Européenne N° I 107 du 30-04-1996.

4. Abbott, A. and Banerji, K, "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", Global Journal of Flexible Systems Management , Vol. 9, 2003.

5. DamonpourFariborz,"Organizational Innovation: A Menta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators",RutgersUniversity,academy of management journal ,vol 34,no 3.555-590,1991.

6. Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X," Job design and InnovativeWorkBehavior", Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI),volume 8, issue 4,2012.
7. M.T.Hansen, H.Ibarra, U.Peyer, " The best PerformingCEOs in the World" ,Harvard Business Review ,janvier–fevrier 2010.
8. Randall morck et Yeung Bernard,"Les déterminants économiques de l'innovation",Ottawa: Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001.
9. Chen, J., Zhu, Z. and Xie, H,"Measuringintellectual capital: a new model andempiricalstudy", Journal of Intellectual Capital,212–195 ,(1) 5,2004.
10. GAILLARDJ.–M., "Marketing et gestion dans la Recherche et Développement", Economica, 2000.
11. HITT, M.A., Ireland, R.D., Clifford, P.G., Coyne, K.P, introduction to the special issue strategicentrepreneurship: Entrepreneurial strategies for, wealthcreation. Strategic Management Journal, 22, 479–491,2001.
12. Ehinomen, C. and Adeleke, 'Strategies for re–positioningsmall and medium scaleenterprises in Nigeria for global competitiveness', Journal of Business Management and Economics, Vol. 3, No. 7.
13. Crépon B., Taille des firmes et activité innovatrice: une analyse sur données individuelles, in Innovation et compétitivité/ sous la dir de Guellec D., Paris: Economica, 1994.
14. Dongphil Chun, YanghonChung&Sungsig Bang,"Impact of Firm Size and Industry Type on R&D efficiencythroughout innovation and commercialization",journal of TechnologyAnalysis&Strategic Management, volume 27, issue 8, 2015.
15. Liliana Herrera and Gloria Sánchez–González ,"Firm size and innovation policy", International Small Business Journal, Reprints and permission: sagepub ,PENNSYLVANIA STATE UNIV,19 September 2016.

16. Freel, M.S, Strategy and structure in innovativemanufacturingSMEs: the case of an English region, Small Business Economics, 15,2000.

17. Lefebvre Elisabeth, Lefebvre Louis A., Bourgault Mario. Performance à l'exportation et innovation technologique dans les PME manufacturières. In: Revue d'économie industrielle, vol. 77, 3e trimestre 1996.

18. Isabelle Bourgeois, « L'innovation, priorité absolue pour les PME industrielles », Regards sur l'économieallemande,n 90 , 2009.

19. Yann Lhomme," L'innovation technologique dans l'industrie" ,in 4 Pages (Statistique Industrielles),n°: 168, decembre 2002.

20. Michael W.LawlessRobertJ.Fisher,"Sources of durable competitive advantage in new products", Journal of Product Innovation Management,Volume 7, Issue 1, March 1990

21. wang,we–cheng,Linchien–Hung and chu, Ying–chien, "Types of competitive Advantage and Analysis",International journal of Business and management, Vol 06, N 05,May 2011.

22. Amir FarhadEbrahimiSeighalan," Competitive Advantages through Innovation in SMEs in Iran",The International Journal Of Business &Management,ISSN 2321–8916,Vol 4 Issue 7,July, 2016.

23. Thomas Hellmann, WeikkoTheile, Friends or foes ?the interrelationship between angels and venture capital markets, Journal of financial economics 115 (2015) 639–653, 2014.

24. Trabelsi Karim, la confiance: « plate – forme « de l'alliance stratégique, Management& avenir, N°14,2007.

25. Rinfret. L, «Psychosocial Aspects Of The Performance Of Strategic Alliances: ACritical Review Of The Literature–II », AUDCE, Vol. 7, N°4 /2011.

26. Li. Y, Liu. Y, Li. M, Wu. H, « Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China », Journal of Operations Management 26, 2008.

27. Devi R. Gnyawali and Byung-Jin (Robert) Park , " Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises", Journal of Small Business Management, volume 47 s 3, 2009.

رابعاً: الرسائل الجامعية

1. Saadounraba," Privatisation des entreprises en Algérie: analyse, histoire et développement", thèse de doctorat en sciences économiques, université lumière Lyon 2, France soutenue le 20/04/2012.

2. PHILIPPE MOGUEROU, Les évolutions du système d'innovation et le marché du travail des jeunesscientifiques, Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Doctorat, Université de BOURGOGNE, 2004,.

3. RCHEL LEVY, La place de la recherche universitaire dans le système de l'innovation, Thèse Présentée en vue de l'obtention du titre de Doctorat, Université de strasbourg, 2005.

4. Anne Bagard, Le financement de PME innovantes dans une économie mondialisée ou comment financer aujourd'hui notre avenir, mémoire de stage, finance d'entreprise et des marchés, 2012-2013

5. Angela OLOSUTAN MARTIN "Innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovantes ", thèse de doctorat, COLE Doctorat science de l'homme et de la société, Laboratoire D'économie d'orleans, France, 2011

6. Mimouni Yassine, "Les stratégies de création et de développement des PME innovantes algériennes: Cas des PME du cyber Parc de Sidi Abdellah-Alger ", thèse de doctorat en science, option: gouvernance d'entreprises, Université Abou Bakr BELKAID – Tlemcen, algerie, 2017/2018.

خامسا: التقارير والمنشورات

1. Institute of management Development, " IMD World Competitiveness" ,Yearbook, 2010.
2. Duna and Bradstreet corporation, "Business failure record, as reported In Business failure by Industry". 1990 to 1998", statistical Abstract of United States Wasging on DC. US government priting office,2001.
3. Cushman Donald P and King Sarah Sanderson , killer strategies for competitiveness: the case at Microsoft , Exelence in communicating organizational strategy, State University of New York press , New York ,USA , 2001.
4. Cécile Patris et al, L'innovation technologique au service du développement durable, Rapport de synthèse, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles Programme « Leviers du développement durable », Février 2001.
5. BrijitteBaroin," L'innovation Technologique dans L'industrie ",des statistiques industrielles, N 168,décembre 2002.
6. Réjean Landry, MoktarLamari, Richard Nimijean,"Financement de L'innovation dans les PME ", rapport de veille, L'observatoire de développementéconomique, Canada, October 1998.
7. Jean Mare Béguin,"Le Financement de L'innovation Technologique dans L'industrie »,in 4 pages (des statestiques industrielles),N 156, novembre 2001.
8. Burrone, E. and Jaiya, "IntellectualPropertyRights and Innovation in Small and Medium–SizedEnterprises", World IntellectualPropertyOrganization, Genev,2005,.
9. OCDE, PME à forte croissance et l'emploi, Paris: Editions de OCDE, 2002.

10. Jeroen de Jong, "Leadership as a determinant of innovative behavior", report published under the SCALES initiative (Scientific Analyses of Entrepreneurship SMEs), september 2003.

11. Hocine Rahim, "Management de Savoir et stratégie d innovation dans les pme Algériennes" , revue économie et management . Université Abou bakr Belkaid . Tlemcen . N°03 Mars 2004.

12. Lhuillery Stéphane, Templé Philippe. L'organisation de la recherche et développement des PMI-PME. Les entreprises petites et moyennes: croissance et atouts, In: Economie et statistique, n°271-272, 1994.

13. Cardullo, M, Technological Entrepreneurship: entreprise formation, Financing and Growth ; Research studies press Ltd, United Kingdom, 1999.

14. Michelle Warbis, Understanding the social impacts of the Mayor's crowd funding programme: a qualitative retrospective on rounds 1 and 2, Greater London Authority, july 2016,

15. Planès B, Bardos.M, Avouyi-dovi S. Seveste P, Financement des entreprises industrielles innovantes contraintes financières et risque, Bulletin de la Banque de France, n98.

16. Hamdeni. F, Affes H, « L'impact des systèmes d'informations et de la gouvernance sur le transfert du savoir dans les alliances stratégiques internationales: Le cas Tunisien », 2012.

17. BOSCHMA R., BROEKEL T, Knowledge networks in the Dutch aviation industry: The proximity paradox, papers in Evolutionary Economic Geography 09.15, 2010.

18. Schmitz, H., 'On the Clustering of Small Firms', IDS Bulletin 23 LONDON , 1992.

19. LEYDESDORFF L., ETZLOWITZ H, The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode2" to a Triple Helix of university-industry-government relations, Research Policy, 29, 2000.

20. Ministère des petites et moyennes entreprises et artisanat, « Actes des assises nationale de PME », le 14/15 janvier 2004

ثالثاً: مواقع الانترنت

1. www.science.doe.gov.
2. <https://www.forbestmiddleeast.com>
3. <http://www.andpme.org.dz/index.php/ar/cest-quoi-la-mise-a-niveau->
4. <http://journals.sagepub.com>
5. <http://www.oecd.org/fr/cfe/pmeetentreprenariat/2493085.pdf>
6. <http://benoitsarazin.com>
7. www.nbia.org/resource_center/what_is/index.
8. <http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos>,
9. <http://www.radioalgerie.dz3>
10. www.7/24innovation.com
11. www.meritidds

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير

قسم العلوم التجارية

استبيان حول الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الاستبيان الذي بين أيديكم يهدف لمعرفة دور الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، الموسومة بالعنوان التالي: " دور الابتكار التكنولوجي في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من م ص م الجزائرية - " تحت إشراف أستاذ التعليم العالي و البحث العلمي أ. د دبي علي ،مع التأكيد أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام و التقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الباحثة:

السنة الجامعية: 2018/2017

ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة X .

اسم المؤسسة	
-------------	--

المحور الأول: بيانات شخصية

- الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر
- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ أكثر من 40
- الخبرة: أقل من ☐ سنوات ☐ أكثر من ☐ سنوات
- المستوى العلمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- ☐ دراسات عليا
- الخبرة المهنية: ☐ أقل من 03 سنوات ☐ بين 03 إلى 05 سنوات ☐ أكثر من 05 سنوات

المحور الثاني: بيانات تنظيمية

- القطاع الذي تنشط به المؤسسة
- ☐ الفلاحة والصيد البحري الصناعة الغذائية ☐ بناء والأشغال عمومية ☐
- ☐ النقل و المواصلات صناعة النسيج ☐ تجارة ☐
- ☐ صاعات كيميائية ☐ الفنادق و اطعام ☐ اتصالات ☐

* الولاية التي تنشط فيها المؤسسة :

- عدد العمال

□ بين 10 و 49 □ بين 50 و 99 □ بين 100 و 199 □ بين 200 و 249

• تاريخ نشاط المؤسسة □ من 03 سنوات بين □ 0 إلى 05 سنوات أكثر من □ 05 سنوات

• وضعية المؤسسة في السوق:

حصة □ قوية قوية حصة سوقية متوسطة □ حصة سوقية ضعيفة □

• متوسط الزيادة في رقم الأعمال ؟

ارتفاع قوي ارتفاع ضعيف □ استقرار انخفاض ضعيف □ انخفاض قوي □

□ المحور الثالث: الابتكار التكنولوجي

1- مصدر الابتكار التكنولوجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. لديكم رؤية واضحة لحاضر ومستقبل المؤسسة
					2. تتمتعون بروح المبادرة والمغامرة
					3. لديكم ثقة عالية بالنفس وبطاقم العمل على تحقيق كل ما هو جديد
					4. تأثر خدمات شبكة الانترنت بشكل كبير على نشاط المؤسسة الابتكاري
					5. تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات
					6. للمؤسسة موقع الكتروني تسويقي
					7. تمتلك المؤسسة سجل رقمي (تخزين كل البيانات والمعلومات التي تخص نشاط المؤسسة)
					8. تمتلك المؤسسة وحدة خاصة بأنشطة البحث والتطوير داخلية
					9. تخصص المؤسسة أموال لتغطية أنشطة البحث والتطوير
					10. تمارس المؤسسة المقاولات من الباطن
					11. تمتلك المؤسسة براءات اختراع

					12.تعتمد المؤسسة على معيار المؤهل العلمي والخبرة المهنية في عملية التوظيف
					13.تعمل المؤسسة على تكوين وتدريب العمال الذين هم على علاقة مباشرة بعمليات الابتكار التكنولوجي
					14.تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية فعالة للمبدعين
					15.يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي
					16.تعمل المؤسسة على دمج ثقافة الابتكار ضمن هيكلها التنظيمي

2- الابتكار التكنولوجي للمنتج

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.ابتكرت المؤسسة منتجات جديدة وحسنتفي أخرى بشكل ملحوظ					
2.تقوم المؤسسة بتطوير خصائص المنتجات المبتكر بشكل مستمر					
3.نفذتالمؤسسةكل مراحل الابتكار التكنولوجي للمنتج					
4.تقوم المؤسسة بشراء التجهيزات اللازمة لإنتاج المنتجات المبتكرة					
5.اعتمدت المؤسسة على نفس الموردين في انتاج منتجاتها المبتكرة					
6.اعتمدت المؤسسة على التمويل الذاتي في تمويل عملية ابتكار المنتج					
7.تتبع المؤسسة استراتيجية تسويقية خاصة لتسويق منتجاتها المحسنة والمبتكرة (الترويج والتوزيع)					

3. الابتكار التكنولوجي للعملية

الفقرة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	---------------	---------------	-------	--------------	----------------------

1. قامت المؤسسة بتنفيذ عملية انتاجية مبتكرة
2. قامت المؤسسة بتحسين أو تطوير طرق الإنتاج الخاصة بها
3. عملت المؤسسة على تحسين وتطوير أنشطة الدعم والمساندة (مشتريات صيانة محاسبة معلوماتية)
4. نفذت المؤسسة كل مراحل ابتكار التكنولوجيا للعملية الخاصة بها
5. تعتمد المؤسسة على موظفيها في تنفيذ العمليات الإنتاجية المبتكرة
6. ابتكار العمليات كانت نتيجة أنشطة بحث وتطوير خاصة بمؤسستكم
7. اعتمدت المؤسسة على التمويل الذاتي لعملياتها المبتكرة

4. دعم عملية الابتكار التكنولوجي

الفقرة	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	---------------	---------------	-------	--------------	----------------------

1. تستعين المؤسسة من خدمات مراكز بحث و تطوير خارجية (خارج المؤسسة).
2. تمكنت المؤسسة من الاستفادة من تراخيص وعقود الامتياز
3. تستفيد المؤسسة من دعم ومرافقة من طرف مراكز التسهيل وحاضنات الأعمال
4. تستفيد المؤسسة من فرص تعاون مع مراكز البحث
5. تستفيد المؤسسة من مخرجات الجامعات (أبحاث و إطارات)
6. تستفيد المؤسسة من عقود تعاون وشراكة
7. تحصلت المؤسسة على دعم مالي حكومي
8. استفادت المؤسسة من قروض بنكية

المحور الرابع: الميزة التنافسية في المؤسسة

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.تهدف المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي الى كسب ميزة تنافسية					
2.تسعى المؤسسة الى تحسين صورتها باعتماد ابتكارات تكنولوجية (المنتج/العملية)					
3.زادت الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الوطنية بسبب ابتكاراتها التكنولوجية					
4.زادت مبيعات المؤسسة على اثر ابتكاراتها التكنولوجية					
5.تصدر المؤسسة منتجاتها المبتكرة					
6.تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي بالتحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها					
7.تتابع المؤسسة بشكل مستمر تطورات المؤسسات المنافسة لها					
8.تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف					
9.تمكنت المؤسسة من خلال ابتكاراتها تحقيق أرباح صافية معتبرة					
10.تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين من خلال التميز بمنتجات مبتكرة جديدة.					
11.تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعملياتالمبتكرة					
12.تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات باستمرار.					
13.استطاعت المؤسسة من خلال منتجاتها المحسنة والمبتكرة أن تؤمن الحصة السوقية المحددة.					
14.أثرت المنتجات و العمليات المبتكرة على النشاط الداخلي للمؤسسة (الإدارة،العمال)					
ما هي الابتكارات التي حققتها مؤسستكم :					

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

التعليقات: الرجاء ابداء أي ملاحظات أو إضافات تودون ذكرها

.....

.....

.....

.....

.....شكرا و لكم منا كل التقدير و الاحترام

الملحق رقم (03) :قائمة المؤسسات المبحوثة

قائمة المؤسسات المبحوثة

الولاية	اسم المؤسسة	الرقم	الولاية	اسم المؤسسة	الرقم	الولاية	اسم المؤسسة	الرقم
تبسة	SOUTRAMAT	45	بسكرة	ADILI CONSTRUCTION ET TRAVAUX	24	العاصمة	Coulour.Déco	01
باتنة	COMAF.FRAHTIA	46	العاصمة	ALUCO BAND	25	بلدية	Sailing	02
		47	العاصمة	INTELLIX WEB	26	العاصمة	EURL KISCH	03
تبسة	IBCC	48	العاصمة	BZ PRINTING	27	العاصمة	Mazouzi	04
برج بوعرير يج	STAR D'HOR	49	العاصمة	INSOMNIA ENENTS	28	وهران	Epoxy floorrevétment sol	05
باتنة	الفتح للاستفنج والألياف الصناعية	50	العاصمة	BBOY PINTURE AUTO	29	العاصمة	Ets Wafi Emballage	06
سطيف	SOTREFIL	51	العاصمة	P.DECO	30	العاصمة	GTECH Security	07
قالمة	DELI PUB	52	العاصمة	L.M.C.C	31	العاصمة	KOGE	08
بسكرة	SEA	53	قسنطينة	BOOST MOTOR	32	العاصمة	Cartonnerie Moderne	09
عنابة	CITAL	54	سطيف	CTS CHIBANE CHAUDRONNERIE	33	قسنطينة	OUSSAMA FABCAO	10
قسنطينة	BRIDGE TRAVEL SERVICES	55	بويرة	S.O.A	34	العاصمة	SFI Groupe	11
تبسة	بكري للأعلاف	56	باتنة	PROTINGAD	35	العاصمة	DM INOX	12
العاصمة	SIDI ALI IMP/EXP	57	بلدية	M.F.G.MEDETERRAN EAN	36	العاصمة	Broderie Industrulle	13
	RESTO	58	العاصمة	MYCOAL	37	العاصمة	HR Energy	14
بسكرة	SUDACO	59	العاصمة	MOSAIQUE DE LUXE	38	العاصمة	ARC EN CIEL	15
تبسة	MILK	60	عنابة	BITUME OXYDE DE L'est	39	العاصمة	RACIM HAMZA EMBALAGE	16
بلدية	MK INDUSTRIE	61	العاصمة	PRO PUB	40	العاصمة	GASD	17
تيارة	بلاط يوسف	62	العاصمة	CHAUSSURES TRIOMPHE	41	العاصمة	CASA NOVA	18
قالمة	مطاحن بن عمر	63	العاصمة	ECHOSIOM ENERGY	42	العاصمة	DAR DEMENEGEMENT	19
العاصمة	WALL FAUSSE PIENE	64	ورقلة	S.G.I.SUD	43	بسكرة	Z PUB	20
العاصمة	MEDETOOL	65	تبسة	TRABELSI	44	بجاية	CIRAMIQUE ASLOUNI	21
تيارة	AMI TIARET	66				تلمسان	SPIN PROB	22
باتنة	EAP IRRIGATION	67				بسكرة	MICROSTAR PUB	23
تبسة	SOAB	68						
تبسة	BBCC	69						

الملحق رقم (04): نتائج البرنامج الإحصائي spss

1. ألفاكونباخ

الإبتكار التكنولوجي

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

الميزة التنافسية في المؤسسة

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

الكلية

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

2. الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
V	Male	9	9.0	9.0	9.0
	Female	10	10.0	10.0	19.0
	Misclassified Systematically	10	10.0		

3. العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
V	3 إلى 40 سنة	7	7.0	7.0	7.0
	من 40 سنة	8	8.0	8.0	15.0
	Total	10	10.0	10.0	

4. الخبرة

ر

	Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	من 05 سنوات			
	من 05 سنوات	9	9	10
T		10	10	

5. المؤهل العلمي

متوى العلمي

	Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	ط			
	ط	3	3	3
	ط	5	5	9
	ط			10
T		9	10	
Mis:	Sys			
	T	10		

6-الخبرة المهنية

ر المهنية

	Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	من 03 سنوات			
	من 03 إلى 05 سنوات			
	من 05 سنوات	8	8	9
				10
T		9	10	
Mis:	Sys			
	T	10		

7- القطاع الذي تتشط به المؤسسة

ماع الذي تنشط به المؤسسة

	Frequency	Percentage	Valid Percentage	Cumulative Percentage
٧	١	١٠	١٠	١٠
٨	١	١٠	٢٠	٢٠
٩	١	١٠	٣٠	٣٠
١٠	١	١٠	٤٠	٤٠
١١	١	١٠	٥٠	٥٠
١٢	١	١٠	٦٠	٦٠
١٣	١	١٠	٧٠	٧٠
١٤	١	١٠	٨٠	٨٠
١٥	١	١٠	٩٠	٩٠
١٦	١	١٠	١٠٠	١٠٠

8. الولاية التي تنشط فيها المؤسسة

اية التي تنشط فيها المؤسسة

	Frequency	Percentage	Valid Percentage	Cumulative Percentage
٧	٧	4	4	4
٨	٨	5	5	9
٩	٩	5	5	14
١٠	١٠	6	6	20
١١	١١	6	6	26
١٢	١٢	7	7	33
١٣	١٣	7	7	40
١٤	١٤	7	7	47
١٥	١٥	8	8	55
١٦	١٦	8	8	63
١٧	١٧	8	8	71
١٨	١٨	9	9	80
١٩	١٩	9	9	89
٢٠	٢٠	9	9	98
٢١	٢١	10	10	100
Total	9		10	
Misclassification				
System				

التي تنشط فيها المؤسسة

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	العاصمة		4	4	4
					5
					5
					5
	ة				5
	ة				6
	و عريرج				6
					7
					7
					7
					7
					7
					8
					8
					8
					8
					8
					9
					9
					9
					10
	T		9	10	
Mis:	Sys				
	T		10		

9. عدد العمال

العمال

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	49 و 1		6	6	6
	99 و 5		2	2	8
	199 و 10				9
	249 و 20				10
	T		10	10	

10. تاريخ نشاط المؤسسة

تاريخ نشاط المؤسسة

	Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	من 03 سنوات			
	0 إلى 05 سنوات			
	من 05 سنوات	9	9	10
T		10	10	

11. وضعية المؤسسة في السوق

وضعية المؤسسة في السوق

	Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	سوقية قوية	6	6	6
	سوقية متوسطة	3	3	10
T		10	10	

12. متوسط الزيادة في رقم الأعمال

متوسط الزيادة في رقم الأعمال

	Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	8 قوي	4	4	4
	8 ضعيف	2	2	8
	ار	2	2	9
	من ضعيف			10
T		9	10	
Mis: Sys				
T		10		

13. تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير الابتكار التكنولوجي

	Statistical		Mean	Std. Deviation
	V	Mis	الحسابي	القياسي
رؤية واضحة لحاضر ومستقبل المؤسسة			4,6	,48
روح المبادرة والمغامرة			4,6	,56
ثقة عالية بالنفس ويطاقم العمل على تحقيق كل ما هو جديد			4,6	,46
خدمات شبكة الانترنت بشكل كبير على نشاط المؤسسة الابتكاري			4,4	,67
المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات			4,5	,60
موقع الكتروني تسويقي			4,2	,78
المؤسسة سجل رقمي (تخزين كل البيانات والمعلومات التي تخص نشاط المؤسسة)			4,5	,57
المؤسسة وحدة خاصة بأنشطة البحث والتطوير داخلية			4,3	,73
ص المؤسسة أموال لتغطية أنشطة البحث والتطوير			4,4	,65
ص المؤسسة المقولات من الباطن المؤسسة براءات اختراع			4,2	,81
المؤسسة على معيار المؤهل العلمي والخبرة المهنية في عملية التوظيف			3,4	,94
المؤسسة على تكوين وتدريب العمال الذين هم على علاقة مباشرة بعمليات الابتكار التكنولوجي			4,5	,49
المؤسسة حوافز مادية ومعنوية فعالة للمبدعين			4,5	,57
الهيكل التنظيمي للمؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي			4,6	,48
المؤسسة على دمج ثقافة الابتكار ضمن هيكلها التنظيمي			4,6	,48
ت المؤسسة منتجات جديدة وحسنت في أخرى بشكل ملحوظ			4,6	,48
المؤسسة بتطوير خصائص المنتجات المبتكرة بشكل مستمر			4,5	,65
المؤسسة كل مراحل الابتكار التكنولوجي للمنتج			4,5	,71
لمؤسسة بشراء التجهيزات اللازمة لإنتاج المنتجات المبتكرة			4,4	,86
ت المؤسسة على نفس الموردين في إنتاج منتجاتها المبتكرة			4,1	,84

ت المؤسسة على التمويل الذاتي في تمويل عملية ابتكار المنتج	4,4	,58
المؤسسة إستراتيجية تسويقية خاصة لتسويق منتجاتها المحسنة والمبتكرة (الترويج والتوزيع)	4,4	,65
المؤسسة بتنفيذ عملية إنتاجية مبتكرة	4,5	,60
المؤسسة بتحسين أو تطور طرق الإنتاج الخاصة بها	4,5	,52
المؤسسة على تحسين وتطوير أنشطة الدعم والمساندة (مشتريات صيانة محاسبة معلوماتية)	4,6	,50
المؤسسة كل مراحل ابتكار التكنولوجي للعملية الخاصة بها	4,5	,67
المؤسسة على موظفيها في تنفيذ العمليات الإنتاجية المبتكرة	4,7	,44
العمليات كانت نتيجة أنشطة بحث وتطوير خاصة بمؤسستكم	4,4	,67
ت المؤسسة على التمويل الذاتي لعملياتها المبتكرة	4,3	,84
ن المؤسسة من خدمات مراكز بحث وتطوير خارجية (خارج المؤسسة)	4,6	,81
ت المؤسسة من الاستفادة من تراخيص وعقود الامتياز	4,3	,94
المؤسسة من دعم ومرافقة من طرف مراكز التسهيل وحاضنات الأعمال	4,4	,95
المؤسسة من فرص تعاون مع مراكز البحث	4,5	,86
المؤسسة من مخرجات الجامعات (أبحاث وإطارات)	4,6	,71
المؤسسة من عقود تعاون وشراكة	4,6	,64
ت المؤسسة على دعم مالي حكومي	3,7	,110
ت المؤسسة من قروض بنكية	3,7	,114

رؤية واضحة لحاضر ومستقبل المؤسسة

	Freque ار	Perce ية	Valid Perce Valid Perce	Cumulative Perce Cumulative Perce
V		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

ون بروح المبادرة والمغامرة

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق		3	3	3
	ل		6	6	10
	بشدة		10	10	
T					

ثقة عالية بالنفس وبطاقم العمل على تحقيق كل ما هو جديد

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق		3	3	3
	ل		6	6	10
	بشدة		9	10	
Mis:	Sys				
	T		10		

خدمات شبكة الانترنت بشكل كبير على نشاط المؤسسة الابتكاري

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق				
	ل		4	4	4
	بشدة		5	5	10
T			10	10	

المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق				
	ل		4	4	4
	بشدة		5	5	10
T			10	10	

سمة موقع الكتروني تسويقي

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق		1	1	1
	ل		3	3	4
	بشدة		4	4	10
T			10	10	

المؤسسة سجل رقمي (تخزين كل البيانات والمعلومات التي تخص نشاط المؤسسة)

		Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	موافق				
	موافق		3	3	3
	موافق بشدة		6	6	10
	T		10	10	

المؤسسة وحدة خاصة بأنشطة البحث والتطوير داخلية

		Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	موافق				
	موافق		4	4	5
	موافق بشدة		4	4	10
	T		9	10	
Mis:	Sys				
	T		10		

من المؤسسة أموال لتغطية أنشطة البحث والتطوير

		Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	موافق				
	موافق		4	4	5
	موافق بشدة		4	5	10
	T		9	10	
Mis:	Sys				
	T		10		

من المؤسسة المقولات من الباطن

		Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	موافق				
	موافق		3	3	5
	موافق بشدة		4	4	10
	T		9	10	
Mis:	Sys				
	T		10		

المؤسسة براءات اختراع

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق بشدة				
	موافق		2	2	2
	متوسط		4	4	6
	غير موافق		2	2	8
	غير موافق بشدة		2	2	10
	T		10	10	

المؤسسة على معيار المؤهل العلمي والخبرة المهنية في عملية التوظيف

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق		4	4	4
	غير موافق بشدة		6	6	10
	T		10	10	

المؤسسة على تكوين وتدريب العمال الذين هم على علاقة مباشرة بعمليات الابتكار التكنولوجي

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق				
	متوسط		3	3	3
	غير موافق بشدة		6	6	10
	T		9	10	
Mis:	System				
	T		10		

المؤسسة حوافز مادية ومعنوية فعالة للمبدعين

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق		3	3	3
	غير موافق بشدة		6	6	10
	T		9	10	
Mis:	System				
	T		10		

د الهيكل التنظيمي للمؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
V		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة على دمج ثقافة الابتكار ضمن هيكلها التنظيمي

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
V		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		9	10	
Mis: Sys				
T		10		

ت المؤسسة منتجات جديدة وحسنت في أخرى بشكل ملحوظ

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
V		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة بتطوير خصائص المنتجات المبتكرة بشكل مستمر

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
V موافق		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة كل مراحل الابتكار التكنولوجي للمنتج

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
V موافق		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة بشراء التجهيزات اللازمة لإنتاج المنتجات المبتكرة

		Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	موافق بشدة				
	موافق				
	متوسط		2	2	3
	غير موافق بشدة		5	6	10
	T		9	10	
Mis:	Sys				
	T		10		

ت. المؤسسة على نفس المورد في إنتاج منتجاتها المبتكرة

		Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	موافق				
	متوسط		5	5	6
	غير موافق بشدة		3	3	10
	T		9	10	
Mis:	Sys				
	T		10		

ت. المؤسسة على التمويل الذاتي في تمويل عملية ابتكار المنتج

		Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	موافق				
	متوسط		5	5	5
	غير موافق بشدة		4	4	10
	T		9	10	
Mis:	Sys				
	T		10		

المؤسسة إستراتيجية تسويقية خاصة لتسويق منتجاتها المحسنة والمبتكرة (الترويج والتوزيع)

		Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
V	موافق				
	متوسط		4	4	4
	غير موافق بشدة		5	5	10
	T		9	10	
Mis:	Sys				
	T		10		

المؤسسة بتنفيذ عملية إنتاجية مبتكرة

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
موافق				
ع		3	3	4
بشدة		5	5	10
T		10	10	

المؤسسة بتحسين أو تطور طرق الإنتاج الخاصة بها

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
موافق				
ع		3	3	4
بشدة		5	5	10
T		10	10	

المؤسسة على تحسين وتطوير أنشطة الدعم والمساعدة (مشتريات صيانة محاسبية معلوماتية)

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
موافق				
ع		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة كل مراحل ابتكار التكنولوجيا للعملية الخاصة بها

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
موافق				
ع		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة على موظفيها في تنفيذ العمليات الإنتاجية المبتكرة

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
موافق				
ع		2	2	2
بشدة		7	7	10
T		10	10	

العمليات كانت نتيجة أنشطة بحث وتطوير خاصة بمؤسستكم

		Freque	Perce	Valid Perc	Cumulative Perc
٧	موافق				
	موافق		3	3	4
	موافق بشدة		5	5	10
	T		10	10	

ت. المؤسسة على التمويل الذاتي لعملياتها المبتكرة

		Freque	Perce	Valid Perc	Cumulative Perc
٧	موافق				
	موافق		3	3	4
	موافق بشدة		5	5	10
	T		10	10	

بن المؤسسة من خدمات مراكز بحث وتطوير خارجية (خارج المؤسسة)

		Freque	Perce	Valid Perc	Cumulative Perc
٧	موافق بشدة				
	موافق		2	2	2
	موافق بشدة		7	7	10
	T		10	10	

ن المؤسسة من الاستفادة من تراخيص وعقود الامتياز

		Freque	Perce	Valid Perc	Cumulative Perc
٧	موافق		2	2	2
	موافق		3	3	4
	موافق بشدة		5	5	10
	T		10	10	

د المؤسسة من دعم ومرافقة من طرف مراكز التسهيل وحاضنات الأعمال

		Freque	Perce	Valid Perc	Cumulative Perc
٧	موافق بشدة				
	موافق		7	7	7
	موافق		2	2	3
	موافق بشدة		6	6	10
	T		10	10	

د المؤسسة من فرص تعاون مع مراكز البحث

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق بشدة				
	موافق				
	متوسط		2	2	2
	غير موافق بشدة		7	7	10
T			10	10	

د المؤسسة من مخرجات الجامعات (أبحاث وإطارات)

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق بشدة				
	موافق				
	متوسط		2	2	3
	غير موافق بشدة		6	6	10
T			10	10	

د المؤسسة من عقود تعاون وشراكة

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق				
	متوسط		2	2	2
	غير موافق بشدة		6	7	10
T			9	10	
Mis: Sys			10		
T			10		

لت المؤسسة على دعم مالي حكومي

		Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V	موافق بشدة				
	موافق		2	2	2
	متوسط		2	2	3
	غير موافق		3	3	6
	غير موافق بشدة		3	3	10
T			9	10	
Mis: Sys			10		
T			10		

دلت المؤسسة من قروض بنكية

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
V موافق بشدة				
موافق				
بشدة				
T		10	10	

14. تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير الميزة التنافسية في المؤسسة

Statist

			M	Std. Devia
	V	Mis	الحسابي	لاف المعياري
المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي إلى كسب ميزة تنافسية			4,7	,45
المؤسسة إلى تحسين صورتها باعتماد ابتكارات تكنولوجية (المنتج/العملية)			4,7	,40
الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الوطنية بسبب ابتكاراتها التكنولوجية			4,6	,56
مبيعات المؤسسة على اثر ابتكاراتها التكنولوجية			4,6	,50
المؤسسة منتجاتها المبتكرة			4,5	,67
المؤسسة على مركزها التنافسي بالتحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها			4,7	,44
المؤسسة بشكل مستمر تطورات المؤسسات المنافسة لها			4,7	,45
المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف			4,6	,47
المؤسسة من خلال ابتكاراتها تحقيق أرباح صافية معتبرة			4,5	,52
المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين			4,6	,50
من خلال التميز بمنتجات مبتكرة جديدة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة			4,6	,47
المؤسسة على تحسين جودة المنتجات باستمرار			4,7	,43
اعت المؤسسة من خلال منتجاتها المحسنة والمبتكرة أن تؤمن الحصة السوقية المحددة			4,5	,60

Statist

			Mean	Std. Devia
	V	Mis	الحسابي	لاف المعياري
المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي إلى كسب ميزة تنافسية			4,7	,45
المؤسسة إلى تحسين صورتها باعتماد ابتكارات تكنولوجية (المنتج/العملية)			4,7	,40
الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الوطنية بسبب ابتكاراتها التكنولوجية			4,6	,56
مبيعات المؤسسة على اثر ابتكاراتها التكنولوجية			4,6	,50
المؤسسة منتجاتها المبتكرة			4,5	,67
المؤسسة على مركزها التنافسي بالتحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها			4,7	,44
المؤسسة بشكل مستمر تطورات المؤسسات المنافسة لها			4,7	,45
المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف			4,6	,47
المؤسسة من خلال ابتكاراتها تحقيق أرباح صافية معتبرة			4,5	,52
المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين			4,6	,50
من خلال التميز بمنتجات مبتكرة جديدة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة			4,6	,47
المؤسسة على تحسين جودة المنتجات باستمرار			4,7	,43
اعت المؤسسة من خلال منتجاتها المحسنة والمبتكرة أن تؤمن الحصة السوقية المحددة			4,5	,60
المنتجات والعمليات المبتكرة على النشاط الداخلي للمؤسسة (الإدارة، العمال)			4,5	,60

، المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي إلى كسب ميزة تنافسية

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
V				
بشدة		2	2	2
		7	7	10
T		10	10	

المؤسسة إلى تحسين صورتها باعتماد ابتكارات تكنولوجية (المنتج/العملية)

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
٧		2	2	2
بشدة		7	7	10
T		10	10	

الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الوطنية بسبب ابتكاراتها التكنولوجية

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
٧		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

مبيعات المؤسسة على اثر ابتكاراتها التكنولوجية

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
٧		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة منتجاتها المبتكرة

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
٧		2	2	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة على مركزها التنافسي بالتحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
٧		2	2	2
بشدة		7	7	10
T		10	10	

المؤسسة بشكل مستمر تطورات المؤسسات المنافسة لها

	Freque	Perce	Valid Perce	Cumulative Perce
٧		2	2	2
بشدة		7	7	10
T		10	10	

المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		9	10	
Mis: Sys		10		
T				

المؤسسة من خلال ابتكاراتها تحقيق أرباح صافية معتبرة

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين من خلال التميز بمنتجات مبتكرة جديدة

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V		3	3	3
بشدة		6	6	10
T		10	10	

المؤسسة على تحسين جودة المنتجات باستمرار

	Freque	Perc	Valid Perc	Cumulative Perc
V		2	2	2
بشدة		7	7	10
T		9	10	
Mis: Sys				
T		10		

اعت المؤسسة من خلال منتجاتها المحسنة والمبتكرة أن تؤمن الحصة السوقية المحددة

	Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
موافق				
بشدة				
T		10	10	

المنتجات والعمليات المبتكرة على النشاط الداخلي للمؤسسة (الإدارة، العمال)

	Freque	Per	Valid Per	Cumulative Per
موافق				
بشدة				
T		10	10	

15. التوزيع الطبيعي بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة

Normal Paramete	M	233,5
Std. Devia		16,84
Most ExtremeDifferen	Abs	,
	Pos	,
	Nega	-,
Kolmogorov-Smirn		,
Asymp. Sig. (2-tai		,

16. الارتباط بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة

Correlati		
	ار التكنولوجي	التنافسية في المؤسسة
ار التكنولوجي	Pearson Correla	,5
	Sig. (2-tai	,
التنافسية في المؤسسة	Pearson Correla	,5
	Sig. (2-tai	,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

17. إختبار العلاقة بينالإبتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة

Variables Entered/Remov

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإبتكار التكنولوجي		Enter

a. All requested variables entered

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية في المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
1	,5			4,52

a. Predictors: (Constant), الإبتكار التكنولوجي

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	493,0	1	493,0	24,0	,0
Residual	1370,0	20	20,0		
Total	1864,0	21			

a. Predictors: (Constant), الإبتكار التكنولوجي

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية في المؤسسة

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta		
(Constant)	31,0	6,0		4,0	,0
الإبتكار التكنولوجي				4,0	,0

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية في المؤسسة

18. إختبار العلاقة بين مصدر الإبتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة.

Correlations

	الإبتكار التكنولوجي	الميزة التنافسية في المؤسسة
الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = ,4	
	Sig. (2-tailed) = ,0	

التنافسية في المؤسسة	Pearson Correlation Coefficient	,412	
	Sig. (2-tailed)	,000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإبتكار التكنولوجي		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
1	,412	,170	,156	4,742

a. Predictors: (Constant), الإبتكار التكنولوجي

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	352,000	1	352,000	15,000	,000
Residual	1511,000	14	107,929		
Total	1863,000	15			

a. Predictors: (Constant), الإبتكار التكنولوجي

b. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	41,000	6,000		6,833	,000
الإبتكار التكنولوجي	,300	,030	,412	10,000	,000

a. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

19. إختبار العلاقة بين الإبتكار التكنولوجي للمنتج والميزة التنافسية في المؤسسة.

Correlation

		إبتكار التكنولوجي للمنتج	الميزة التنافسية في المؤسسة
إبتكار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correlation		,473
	Sig. (2-tailed)		,000
الميزة التنافسية في المؤسسة	Pearson Correlation	,473	
	Sig. (2-tailed)	,000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إبتكار التكنولوجي للمنتج		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية في المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
1	,473	,223	,205	4,73

a. Predictors: (Constant), إبتكار التكنولوجي للمنتج

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	362,000	1	362,000	16,000	,000
Residual	1502,000	16	22,000		
Total	1864,000	17			

a. Predictors: (Constant), إبتكار التكنولوجي للمنتج

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية في المؤسسة

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	Model 1	Std. Error	Model 1	Std. Error		
(Constant)	46,000	4,000			9,000	,000
إبتكار التكنولوجي للمنتج	,473	,000	,473	,000	4,730	,000

ANOVA

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	362,000 ^a	1	362,000	16,222	,000
Residual		1502,000	22	68,273		
Total		1864,000	23			

a. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

20. إختبار العلاقة بين الابتكار التكنولوجي للعملية والميزة التنافسية في المؤسسة.

Correlations

		التنافسية في المؤسسة	الابتكار التكنولوجي للعملية
الابتكار التكنولوجي للعملية	Pearson Correlation = .700 ^a Sig. (2-tailed) = .000		
التنافسية في المؤسسة	Pearson Correlation = .700 ^a Sig. (2-tailed) = .000		

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابتكار التكنولوجي للعملية		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
1	.700 ^a	.490	.472	5,222

a. Predictors: (Constant), الابتكار التكنولوجي للعملية

ANOVA

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	35,200 ^a	1	35,200	1,222	,282
Residual		1828,000	22	83,091		
Total		1864,000	23			

a. Predictors: (Constant), الابتكار التكنولوجي للعملية

b. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	Model 0	Std. Error		
(Constant)	58,1	5,1		10,1
عملية الابتكار التكنولوجي للمؤسسة				1,3

a. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

21. إختبار العلاقة بين دعم عملية الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة.

Correlations ^a			
	عملية الابتكار التكنولوجي	التنافسية في المؤسسة	
عملية الابتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = ,3 Sig. (2-tailed) = ,001		
التنافسية في المؤسسة	Pearson Correlation = ,3 Sig. (2-tailed) = ,001		

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عملية الابتكار التكنولوجي		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

Model Summary ^a				
Model	R	R Squared	Adjusted R Squared	Std. Error of Estimate
1	,3	,09	,07	4,95

a. Predictors: (Constant), عملية الابتكار التكنولوجي

ANOVA

	Model	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	221,900	221,900	9,000	,000
Residual	14	1643,200	117,371		
Total	15	1864,100			

a. Predictors: (Constant), عملية الابتكار التكنولوجي

b. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	Model	Std. Error	Beta	Std. Error	
(Constant)	53,300	3,300			,130
عملية الابتكار التكنولوجي			,600		,000

a. Dependent Variable: التنافسية في المؤسسة

1-الإرتباط بين السؤال 01 ومصدر الابتكار التكنولوجي

Correlations

	رؤية واضحة لحاضر ومستقبل المؤسسة	عملية الابتكار التكنولوجي
رؤية واضحة لحاضر ومستقبل المؤسسة	Pearson Correlation = ,600 Sig. (2-tailed) = ,000	
عملية الابتكار التكنولوجي		Pearson Correlation = ,600 Sig. (2-tailed) = ,000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2-الإرتباط بين السؤال02ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlation		ر الإبتكار التكنولوجي	ن بروج المبادرة والمغامرة
ر الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = 0,5 Sig. (2-tailed) = 0,000	ن بروج المبادرة والمغامرة	
ر الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = 0,5 Sig. (2-tailed) = 0,000		ر الإبتكار التكنولوجي

3-: الإرتباط بين السؤال03ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlation		ر الإبتكار التكنولوجي	ثقة عالية بالنفس ويطاقم العمل على تحقيق كل ما هو جديد
ر الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = 0,6 Sig. (2-tailed) = 0,000	ثقة عالية بالنفس ويطاقم العمل على تحقيق كل ما هو جديد	
ر الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = 0,6 Sig. (2-tailed) = 0,000		ر الإبتكار التكنولوجي

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

4-الإرتباط بين السؤال04ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlation		ر الإبتكار التكنولوجي	خدمات شبكة الانترنت بشكل كبير على نشاط المؤسسة الابتكاري
ر الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = 0,6 Sig. (2-tailed) = 0,000	خدمات شبكة الانترنت بشكل كبير على نشاط المؤسسة الابتكاري	
ر الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = 0,6 Sig. (2-tailed) = 0,000		ر الإبتكار التكنولوجي

Correlati

		خدمات شبكة الانترنت بشكل كبير على نشاط المؤسسة الابتكاري	الإبتكار التكنولوجي
خدمات شبكة الانترنت بشكل كبير على نشاط المؤسسة الابتكاري	Pearson Correla Sig. (2-tai		,6
الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,6	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

5-الإرتباط بين السؤال 05 ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlati

		المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات	الإبتكار التكنولوجي
المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات	Pearson Correla Sig. (2-tai		,5
الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

6-الإرتباط بين السؤال 06 ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlati

		مسة موقع الكتروني تسويقي	الإبتكار التكنولوجي
مسة موقع الكتروني تسويقي	Pearson Correla Sig. (2-tai		,5
الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

7-: الارتباط بين السؤال 07 ومصدر الابتكار التكنولوجي

Correlation		
المؤسسة سجل رقمي (تخزين كل البيانات والمعلومات التي تخص نشاط المؤسسة)	مصدر الابتكار التكنولوجي	
Pearson Correlation = .512 Sig. (2-tailed) = .000		
	Pearson Correlation = .512 Sig. (2-tailed) = .000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8-: الارتباط بين السؤال 08 ومصدر الابتكار التكنولوجي

Correlation		
المؤسسة وحدة خاصة بأشعة البحث والتطوير داخلية	مصدر الابتكار التكنولوجي	
Pearson Correlation = .712 Sig. (2-tailed) = .000		
	Pearson Correlation = .712 Sig. (2-tailed) = .000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

9-الإرتباط بين السؤال 09 ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlation		
	ص المؤسسة أموال لتغطية أنشطة البحث والتطوير	ر الإبتكار التكنولوجي
ص المؤسسة أموال لتغطية أنشطة البحث والتطوير	Pearson Correlation = 0,71 Sig. (2-tailed) = 0,000	
ر الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = 0,71 Sig. (2-tailed) = 0,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

10-الإرتباط بين السؤال 10 ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlation		
	ن المؤسسة المقولات من الباطن	ر الإبتكار التكنولوجي
ن المؤسسة المقولات من الباطن	Pearson Correlation = 0,40 Sig. (2-tailed) = 0,000	
ر الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = 0,40 Sig. (2-tailed) = 0,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

11-الإرتباط بين السؤال 11 ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlation		
	المؤسسة براءات اختراع	ر الإبتكار التكنولوجي
المؤسسة براءات اختراع	Pearson Correlation = -0,29 Sig. (2-tailed) = 0,000	
ر الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = -0,29 Sig. (2-tailed) = 0,000	

Correlati

	المؤسسة براءات اختراع	الإبتكار التكنولوجي
المؤسسة براءات اختراع	Pearson Correla Sig. (2-tai	-, ,
الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	-, ,

12-الإرتباط بين السؤال 12 ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlati

	المؤسسة على معيار المؤهل العلمي والخبرة المهنية في عملية التوظيف	الإبتكار التكنولوجي
المؤسسة على معيار المؤهل العلمي والخبرة المهنية في عملية التوظيف	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5 ,
الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5 ,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

13-: الإرتباط بين السؤال 13 ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlati

	المؤسسة على تكوين وتدريب العمال الذين هم على علاقة مباشرة بعمليات الإبتكار التكنولوجي	الإبتكار التكنولوجي
المؤسسة على تكوين وتدريب العمال الذين هم على علاقة مباشرة بعمليات الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,8 ,
الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,8 ,

Correlati

	المؤسسة على تكوين وتدريب العمال الذين هم على علاقة مباشرة بعمليات الابتكار التكنولوجي	الابتكار التكنولوجي
المؤسسة على تكوين وتدريب العمال الذين هم على علاقة مباشرة بعمليات الابتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,8 ,
الابتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,8 ,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

14-الإرتباط بين السؤال 14 ومصدر الابتكار التكنولوجي

Correlati

	المؤسسة حوافز مادية ومعنوية فعالة للمبدعين	الابتكار التكنولوجي
المؤسسة حوافز مادية ومعنوية فعالة للمبدعين	Pearson Correla Sig. (2-tai	,7 ,
الابتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,7 ,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

15-الإرتباط بين السؤال 15 ومصدر الابتكار التكنولوجي

Correlati

	الهيكل التنظيمي للمؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي	الابتكار التكنولوجي
: الهيكل التنظيمي للمؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,7 ,
الابتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,7 ,

Correlati

	الهيكل التنظيمي للمؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي	الإبتكار التكنولوجي
الهيكل التنظيمي للمؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,7 ,
الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,7 ,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

16-الإرتباط بين السؤال 16 ومصدر الإبتكار التكنولوجي

Correlati

	المؤسسة على دمج ثقافة الابتكار ضمن هيكلها التنظيمي	الإبتكار التكنولوجي
المؤسسة على دمج ثقافة الابتكار ضمن هيكلها التنظيمي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,7 ,
الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,7 ,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

18.الإرتباط بين السؤال 01 والإبتكار التكنولوجي للمنتج

Correlati

	ت المؤسسة منتجات جديدة وحسنت في أخرى بشكل ملحوظ	الإبتكار التكنولوجي للمنتج
ت المؤسسة منتجات جديدة وحسنت في أخرى بشكل ملحوظ	Pearson Correla Sig. (2-tai	,4 ,
الإبتكار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correla Sig. (2-tai	,4 ,

Correlati

	ت المؤسسة منتجات جديدة وحسنت في أخرى بشكل ملحوظ	ار التكنولوجي للمنتج
ت المؤسسة منتجات جديدة وحسنت في أخرى بشكل ملحوظ	Pearson Correla Sig. (2-tai	,4 ,
ار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correla Sig. (2-tai	,4 ,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

19. الارتباط بين السؤال 02 والإبتكار التكنولوجي للمنتج

Correlati

	المؤسسة بتطوير خصائص المنتجات المبتكرة بشكل مستمر	ار التكنولوجي للمنتج
المؤسسة بتطوير خصائص المنتجات المبتكرة بشكل مستمر	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5 ,
ار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5 ,

20. الارتباط بين السؤال 03 والإبتكار التكنولوجي للمنتج

Correlati

	المؤسسة كل مراحل الابتكار التكنولوجي للمنتج	ار التكنولوجي للمنتج
المؤسسة كل مراحل الابتكار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5 ,
ار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5 ,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

21. الارتباط بين السؤال 04 والإبتكار التكنولوجي للمنتج

Correlation		
المؤسسة التجهيزات اللازمة لإنتاج المنتجات المبتكرة	المؤسسة التجهيزات اللازمة لإنتاج المنتجات المبتكرة	ارتباط التكنولوجيا للمنتج
المؤسسة بشراء التجهيزات اللازمة لإنتاج المنتجات المبتكرة	Pearson Correlation = 0.6 Sig. (2-tailed) = 0.001	0.6
ارتباط التكنولوجيا للمنتج	Pearson Correlation = 0.6 Sig. (2-tailed) = 0.001	0.6

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

22. الارتباط بين السؤال 05 والإبتكار التكنولوجي للمنتج

Correlation		
المؤسسة الموردين في إنتاج منتجاتها المبتكرة	المؤسسة على نفس الموردين في إنتاج منتجاتها المبتكرة	ارتباط التكنولوجيا للمنتج
المؤسسة على نفس الموردين في إنتاج منتجاتها المبتكرة	Pearson Correlation = 0.6 Sig. (2-tailed) = 0.001	0.6
ارتباط التكنولوجيا للمنتج	Pearson Correlation = 0.6 Sig. (2-tailed) = 0.001	0.6

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

23. الارتباط بين السؤال 06 والإبتكار التكنولوجي للمنتج

Correlation		
المؤسسة التمويل الذاتي في تمويل عملية ابتكار المنتج	المؤسسة على التمويل الذاتي في تمويل عملية ابتكار المنتج	ارتباط التكنولوجيا للمنتج
المؤسسة على التمويل الذاتي في تمويل عملية ابتكار المنتج		
ارتباط التكنولوجيا للمنتج		

تمويل عملية ابتكار المنتج	Pearson Correlation Coefficient = 0.607 Sig. (2-tailed) = 0.000	
ار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correlation Coefficient = 0.607 Sig. (2-tailed) = 0.000	

24. الارتباط بين السؤال 07 والابتكار التكنولوجي للمنتج

Correlation Coefficients		
ار التكنولوجي للمنتج	المؤسسة إستراتيجية تسويقية خاصة لتسويق منتجاتها المحسنة والمبتكرة (الترويج والتوزيع)	
	Pearson Correlation Coefficient = 0.607 Sig. (2-tailed) = 0.000	
ار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correlation Coefficient = 0.607 Sig. (2-tailed) = 0.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

25. الارتباط بين السؤال 01 والابتكار التكنولوجي للعملية

Correlation Coefficients		
ار التكنولوجي للعملية	المؤسسة بتنفيذ عملية إنتاجية مبتكرة	
	Pearson Correlation Coefficient = 0.800 Sig. (2-tailed) = 0.000	
ار التكنولوجي للعملية	Pearson Correlation Coefficient = 0.800 Sig. (2-tailed) = 0.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

26. الارتباط بين السؤال 02 والإبتكار التكنولوجي للعملية

Correlation		
المؤسسة بتحسين أو تطور طرق الإنتاج الخاصة بها	المؤسسة بتحسين أو تطور طرق الإنتاج الخاصة بها	ارتباط التكنولوجيا للعملية
Pearson Correlation = 0,8 Sig. (2-tailed) = 0,000		
ارتباط التكنولوجيا للعملية	Pearson Correlation = 0,8 Sig. (2-tailed) = 0,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

27. الارتباط بين السؤال 03 والإبتكار التكنولوجي للعملية

Correlation		
المؤسسة على تحسين وتطوير أنشطة الدعم والمساندة (مشتريات صيانة محاسبية معلوماتية)	المؤسسة على تحسين وتطوير أنشطة الدعم والمساندة (مشتريات صيانة محاسبية معلوماتية)	ارتباط التكنولوجيا للعملية
Pearson Correlation = 1 Sig. (2-tailed) = 0,000		
ارتباط التكنولوجيا للعملية	Pearson Correlation = 0,8 Sig. (2-tailed) = 0,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

28. الارتباط بين السؤال 04 والإبتكار التكنولوجي للعملية

Correlation		
المؤسسة كل مراحل ابتكار التكنولوجيا للعملية الخاصة بها	المؤسسة كل مراحل ابتكار التكنولوجيا للعملية الخاصة بها	ارتباط التكنولوجيا للعملية
Pearson Correlation = 0,8 Sig. (2-tailed) = 0,000		
ارتباط التكنولوجيا للعملية	Pearson Correlation = 0,8 Sig. (2-tailed) = 0,000	

Correlati

		المؤسسة كل مراحل ابتكار التكنولوجي للعملية الخاصة بها	ار التكنولوجي للعملية
المؤسسة كل مراحل ابتكار التكنولوجي للعملية الخاصة بها	Pearson Correla Sig. (2-tai		,8
ار التكنولوجي للعملية	Pearson Correla Sig. (2-tai	,8	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

29. الارتباط بين السؤال 05 والإبتكار التكنولوجي للعملية

Correlati

		المؤسسة على موظفيها في تنفيذ العمليات الإنتاجية المبتكرة	ار التكنولوجي للعملية
المؤسسة على موظفيها في تنفيذ العمليات الإنتاجية المبتكرة	Pearson Correla Sig. (2-tai		,6
ار التكنولوجي للعملية	Pearson Correla Sig. (2-tai	,6	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

30. الارتباط بين السؤال 06 والإبتكار التكنولوجي للعملية

Correlati

		العمليات كانت نتيجة أنشطة بحث وتطوير خاصة بمؤسستكم	ار التكنولوجي للعملية
العمليات كانت نتيجة أنشطة بحث وتطوير خاصة بمؤسستكم	Pearson Correla Sig. (2-tai		,9
ار التكنولوجي للعملية	Pearson Correla Sig. (2-tai	,9	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

31. الارتباط بين السؤال 07 والإبتكار التكنولوجي للعملية

Correlation		الارتباط التكنولوجي للعملية	تمويل المؤسسة على التمويل الذاتي لعملياتها المبتكرة
Pearson Correlation	0,6	تمويل المؤسسة على التمويل الذاتي لعملياتها المبتكرة	
Sig. (2-tailed)	,000		
Pearson Correlation	0,6	الارتباط التكنولوجي للعملية	
Sig. (2-tailed)	,000		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

32. الارتباط بين السؤال 01 ودعم عملية الإبتكار التكنولوجي

Correlation		عملية الإبتكار التكنولوجي	نموذج المؤسسة من خدمات مراكز بحث وتطوير خارجية (خارج المؤسسة)
Pearson Correlation	0,8	عملية الإبتكار التكنولوجي	نموذج المؤسسة من خدمات مراكز بحث وتطوير خارجية (خارج المؤسسة)
Sig. (2-tailed)	,000		
Pearson Correlation	0,8	عملية الإبتكار التكنولوجي	
Sig. (2-tailed)	,000		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

33. الارتباط بين السؤال 02 ودعم عملية الإبتكار التكنولوجي

Correlation		عملية الإبتكار التكنولوجي	نموذج المؤسسة من الاستفادة من تراخيص وعقود الامتياز
Pearson Correlation	0,4	عملية الإبتكار التكنولوجي	نموذج المؤسسة من الاستفادة من تراخيص وعقود الامتياز
Sig. (2-tailed)	,000		
Pearson Correlation	0,4	عملية الإبتكار التكنولوجي	
Sig. (2-tailed)	,000		

		Correlation	
		عملية الابتكار التكنولوجي	المؤسسة من الاستفادة من تراخيص وعقود الامتياز
عملية الابتكار التكنولوجي	Pearson Correlation = 0.402 Sig. (2-tailed) = 0.000		المؤسسة من الاستفادة من تراخيص وعقود الامتياز
المؤسسة من الاستفادة من تراخيص وعقود الامتياز	Pearson Correlation = 0.402 Sig. (2-tailed) = 0.000		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

34. الإرتباط بين السؤال 03 ودعم عملية الابتكار التكنولوجي

		Correlation	
	المؤسسة من دعم ومراقبة من طرف مراكز التسهيل وحاضنات الأعمال		عملية الابتكار التكنولوجي
	Pearson Correlation = 0.876 Sig. (2-tailed) = 0.000		
	المؤسسة من دعم ومراقبة من طرف مراكز التسهيل وحاضنات الأعمال		
	Pearson Correlation = 0.876 Sig. (2-tailed) = 0.000		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

35. الإرتباط بين السؤال 04 ودعم عملية الابتكار التكنولوجي

		Correlation
	المؤسسة من فرص تعاون مع مراكز البحث	عملية الابتكار التكنولوجي
المؤسسة من فرص تعاون مع مراكز البحث	Pearson Correlation = 0.877 Sig. (2-tailed) = 0.000	
عملية الابتكار التكنولوجي		Pearson Correlation = 0.877 Sig. (2-tailed) = 0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

36. الارتباط بين السؤال 05 ودعم عملية الابتكار التكنولوجي

Correlation		عملية الابتكار التكنولوجي	المؤسسة من مخرجات الجامعات (أبحاث وإطارات)
Pearson Correlation	0.7		المؤسسة من مخرجات الجامعات (أبحاث وإطارات)
Sig. (2-tailed)	0.000		
Pearson Correlation	0.7	عملية الابتكار التكنولوجي	
Sig. (2-tailed)	0.000		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

37. الارتباط بين السؤال 06 ودعم عملية الابتكار التكنولوجي

Correlation		عملية الابتكار التكنولوجي	المؤسسة من عقود تعاون وشراكة
Pearson Correlation	0.6		المؤسسة من عقود تعاون وشراكة
Sig. (2-tailed)	0.000		
Pearson Correlation	0.6	عملية الابتكار التكنولوجي	
Sig. (2-tailed)	0.000		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

38. الارتباط بين السؤال 07 ودعم عملية الابتكار التكنولوجي

Correlation		عملية الابتكار التكنولوجي	المؤسسة على دعم مالي حكومي
Pearson Correlation	0.6		المؤسسة على دعم مالي حكومي
Sig. (2-tailed)	0.000		
Pearson Correlation	0.6	عملية الابتكار التكنولوجي	
Sig. (2-tailed)	0.000		

Correlati

		عملية الابتكار التكنولوجي	الابتكار مالي حكومي
عملية الابتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,6	
الابتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai		,6

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

الإرتباط بين الأبعاد

01-الإرتباط بين مصدر الابتكار التكنولوجي والابتكار التكنولوجي للمنتج

Correlati

		الابتكار التكنولوجي	الابتكار التكنولوجي للمنتج
الابتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai		
الابتكار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correla Sig. (2-tai		

02-الإرتباط بين مصدر الابتكار التكنولوجي والابتكار التكنولوجي للعملية

Correlati

		الابتكار التكنولوجي	الابتكار التكنولوجي للعملية
الابتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai		
الابتكار التكنولوجي للعملية	Pearson Correla Sig. (2-tai		

03-: الارتباط بين مصدر الابتكار التكنولوجي ودعم عملية الابتكار التكنولوجي

Correlation		عملية الابتكار التكنولوجي	مصدر الابتكار التكنولوجي
Pearson Correlation	0.44	عملية الابتكار التكنولوجي	مصدر الابتكار التكنولوجي
Sig. (2-tailed)	0.000		
Pearson Correlation	0.44	مصدر الابتكار التكنولوجي	عملية الابتكار التكنولوجي
Sig. (2-tailed)	0.000		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

الارتباط بين محور الابتكار التكنولوجي والأبعاد

01- الارتباط بين الابتكار التكنولوجي ومصدر الابتكار التكنولوجي

Correlation		مصدر الابتكار التكنولوجي	الابتكار التكنولوجي
Pearson Correlation	0.71	مصدر الابتكار التكنولوجي	الابتكار التكنولوجي
Sig. (2-tailed)	0.000		
Pearson Correlation	0.71	الابتكار التكنولوجي	مصدر الابتكار التكنولوجي
Sig. (2-tailed)	0.000		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

02- الارتباط بين الابتكار التكنولوجي والابتكار التكنولوجي للمنتج

Correlation		الابتكار التكنولوجي للمنتج	الابتكار التكنولوجي
Pearson Correlation	0.51	الابتكار التكنولوجي للمنتج	الابتكار التكنولوجي
Sig. (2-tailed)	0.000		
Pearson Correlation	0.51	الابتكار التكنولوجي	الابتكار التكنولوجي للمنتج
Sig. (2-tailed)	0.000		

Correlati

		ار التكنولوجي	ار التكنولوجي للمنتج
ار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai		,5
ار التكنولوجي للمنتج	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

03-الإرتباط بين الإبتكار التكنولوجيوالإبتكار التكنولوجي للمنتج

Correlati

		ار التكنولوجي	ار التكنولوجي للعملية
ار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai		,5
ار التكنولوجي للعملية	Pearson Correla Sig. (2-tai	,5	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail

04-الإرتباط بين الإبتكار التكنولوجيو دعم عملية الإبتكار التكنولوجي

Correlati

		الإبتكار ار التكنولوجي	عملية الإبتكار ار التكنولوجي
ار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai		,7
عملية الإبتكار التكنولوجي	Pearson Correla Sig. (2-tai	,7	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tail