

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الفرع: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة  
ويعنوان :

أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحرير السكر - مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:

\* سماعيل خيرة

تحية إشراف الأستاذة:

\* ملاحي رقية

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	جامعة
رئيسا	قورج خيرة	أستاذة مساعدا	جامعة مستغانم
مقررا	ملاحي رقية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	عثمان عبد اللطيف	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016 – 2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة  
ويعنوان :

أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر - مستغانم

تحية إشراف الأستاذة:  
\* ملاحي رقية

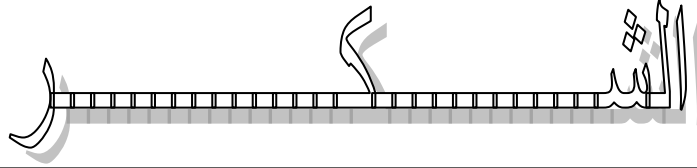
مقدمة من طرف الطالبة:  
\* سماعيل خيرة

السنة الجامعية: 2016 – 2017

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي مفعمة بتحياتي إلى أجلي ما لدي...  
إلى التي حرمت نفسها وأعطتني، ومن نبع حنانها سقتني  
منعتني العجز والحنان، وربتني بلطفه ورعتني " أمي العنونة "  
إلى من أفتقده في مواجهة الصعاب، و لم تمهله الدنيا لأرتوي  
من حنانها... أبي

إلى أسرتي جميعا... خاصة إلى رباحين حياتي " إخوتي و أخواتي "  
إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات... صديقاتي  
إلى جميع من ساعدني على إتمام هذا العمل راجية  
من المولى عز و جل أن يجد القبول و النجاح



الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و وفقني في انجاز هذا العمل  
أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل سواء  
من قريب أو بعيد

و أخص بالذكر أمي الغالية التي لم تبخل علي بدعمها و دعواتها  
و كذلك الأستاذة المشرفة "ملاحي رقية" التي كانت عوناً لي بتوجيهاتها  
و نصائحها القيمة

دون أن أنسى أساتذتنا الذين سأنال شرف مناقشتهم  
لموضوع بحثي هذا فلم كل الشكر و العرفان على مجمل توجيهاتهم و انتقاداتهم  
التي سأخذها بعين الاعتبار

ولا يفوتني أن أشكر عمال مؤسسة RAM Sucre خاصة السيد "خلوش لعجال"  
رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي ساندني طول فترة الدراسة الميدانية

دون أن أنسى صديقاتي

# الفهرس

المحتويات	الصفحة
الإهداء.....	I.....
الشكر.....	II.....
الفهرس.....	III.....
قائمة الأشكال.....	V.....
قائمة الجداول.....	VI.....
مقدمة عامة.....	01.....
الفصل الأول: مدخل للإبداع التكنولوجي في المؤسسة.....	06.....
المبحث الأول: عموميات حول الإبداع التكنولوجي.....	06.....
المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي.....	07.....
الفرع الأول: تعريف الإبداع التكنولوجي.....	07
الفرع الثاني: خصائص الإبداع التكنولوجي.....	08
الفرع الثالث: أهداف الإبداع التكنولوجي.....	11
المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع التكنولوجي.....	11.....
المطلب الثالث: مستلزمات الإبداع التكنولوجي.....	13.....
المبحث الثاني: الأداء في المؤسسة.....	14.....
المطلب الأول: مفهوم الأداء.....	14.....
الفرع الأول: تعريف الأداء.....	14.....
الفرع الثاني: أنواع الأداء.....	14.....
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....	15.....
المطلب الثاني: قياس الأداء.....	16.....
الفرع الأول: تعريف قياس الأداء.....	16
الفرع الثاني: معايير قياس الأداء.....	17
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء.....	19.....
المطلب الثالث: تقييم الأداء.....	20.....

.....	الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء.....	20
.....	الفرع الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء .....	22
23.....	الفرع الثالث :صعوبة تقييم الأداء.....	
26.....	<b>الفصل الثاني : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق أداء المؤسسة.....</b>	
27.....	المبحث الأول: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.....	
27.....	المطلب الأول: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه.....	
27.....	الفرع الأول:دوافع تبني الإبداع التكنولوجي.....	
الإبداع	الفرع الثاني :عوائق الإبداع	
27.....	التكنولوجي.....	
29 .....	المطلب الثاني: طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة.....	
إليه	المطلب الثالث :قياس الإبداع التكنولوجي و حاجة المنظمات إليه	
31.....	.....	
التكنولوجي	الفرع الأول : قياس الإبداع التكنولوجي	
31.....	.....	
الإبداع	الفرع الثاني: حاجة المنظمة إلى الإبداع	
33.....	التكنولوجي.....	
33.....	المبحث الثاني :انعكاسات الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة.....	
33.....	المطلب الأول:أهمية الإبداع التكنولوجي كعامل لتمييز أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.....	
35.....	المطلب الثاني : الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية : التكلفة، التميز، التركيز.....	
36.....	المطلب الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على المؤسسة.....	
42.....	<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لواقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة RAM Sucre .....</b>	
43.....	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة RAM Sucre .....	
43.....	المطلب الأول: تقديم مؤسسة RAM Sucre .....	
43.....	الفرع الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة .....	
43.....	.....	
رام-	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة "تكرير السكر- رام-	
43.....	مستغانم".....	
.....	الفرع الثالث : أهداف المؤسسة.....	
45		
45.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمشاكل التي تواجهها .....	

## الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

45..... للمؤسسة

## الفرع الثاني : المشاكل التي

48..... تواجهها

48.....المطلب الثالث: تحليل بيئة المؤسسة

48.....الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية

## الفرع الثاني : تحليل البيئة الداخلية

49.....

50.....المبحث الثاني : تحليل تقييم أثر الإبداع التكنولوجي على مؤسسة RAM Sucre

50.....المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة

50.....المطلب الثاني : تحليل نتائج عينة الدراسة

50.....الفرع الأول: دراسة البيانات الشخصية

52.....الفرع الثاني : دراسة الإبداع التكنولوجي و أداء المؤسسة

58.....المطلب الثالث : تقييم الإبداع التكنولوجي ومساهمته في تحسين أداء مؤسسة RAM Sucre

63.....خاتمة عامة

66..... قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1 - I	خصائص الإبداع التكنولوجي	10
2-I	مراحل عملية الإبداع التكنولوجي	13
3-I	عناصر محددات الأداء	15
4-I	معايير قياس الأداء	18
5 - I	عملية تقييم الأداء المؤسسي	21
6 - II	آثار الإبداع التكنولوجي	39
7 - III	معلومات خاصة حول المؤسسة	43
8 - III	الهيكل التنظيمي لمؤسسة RAM Sucre	46

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	مقارنة بين الأداء المؤسسي و القياس التقليدي للأداء	1 - I
32	ترتيب الدول الأوائل على مستوى العالم حسب عدد براءات الاختراع لسنة 2015	2 - II
32	الدول العربية حسب عدد براءات الاختراع لسنة 2015	3 - II
44	مراحل تطور مؤسسة RAM Sucre	4 - III
49	توزيع خصائص أفراد العينة حسب البيانات الشخصية	5 - III
51	الإبداع التكنولوجي في المؤسسة	6 - III
53	الأداء في المؤسسة	7 - III
55	أثر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة	8 - III



## مقدمة عامة

تشهد المؤسسات في عصر المنافسة الشرسة عدّة تحولات و تطورات عالمية تشكل بالنسبة لها تحديًا في مجال أعمالها ، ولعلّ من أهم تلك التحديات العولمة و التطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية. الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال تركيز جهودها لخلق منتجات جديدة ذات جودة عالمية بفضل معارفها و خبراتها الإنتاجية ، و في ظل كل هذه الظروف، فإن تحسين أداء المؤسسة متوقف على مدى تبني المؤسسة لسياسة واضحة للإبداع التكنولوجي الذي يعتبر أحد أهم الدعائم الأساسية في بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث مهما كانت إمكانيات وقدرات هذه الأخيرة لا تستطيع الحفاظ على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و هذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين ، و ذلك كون الأداء أساس تحسين القدرة التنافسية ، كما يمثل الإبداع التكنولوجي أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في البيئة الحالية ، المتغيرة و المعقدة في نفس الوقت للحفاظ على استمراريته و بقائها على المدى الطويل ، فتبحث المؤسسات على تحقيقه بكل الوسائل المتوفرة لديها و بكل الإمكانيات اللازمة .

و يظهر دور الإبداع إذا أدركنا أن التغيير و التطوير في فعالية المؤسسات و أهدافها هو ما تسعى إليه أية مؤسسة باعتباره مصدر التجديد و يعتبر مطلباً رئيسياً و مؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية ذلك كون الإبداع التكنولوجي أصبح أحد مقاييس الأداء و الميزة التنافسية للمؤسسات من أجل البقاء و النمو و الاستمرار في السوق . لقد تعاضت في المدة الأخيرة أهمية موضوع الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، و هذا ما يمكن تفسيره بجملة التحولات التي يشهدها العالم اليوم، و التي لا يُتوقع لها أن تقف عند حد معين، الأمر الذي اثر في جميع المؤسسات الاقتصادية. و جعلها تتعرض إلى ضغوطات متنامية من اجل تحسين مستويات أدائها ، و ذلك من خلال الاستعانة بالأنظمة الحديثة لتقييم الأداء . و في هذا الإطار فانه نظرا للتطورات المتسارعة التي يشهدها موضوع تقييم الأداء ، فقد احتل اهتماما بالغا من قبل الباحثين و المفكرين ، و كذا من قبل مختلف المؤسسات التي أصبحت نظرتها لا تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط ، و إنما صارت تفكر بعمق و شمولية في الكيفية التي ستكون عليها أنشطتها و أعمالها في المستقبل .

كما يعد تقييم الأداء المؤسسي من ابرز المواضيع التي شهدت نقاشات فكرية حادة وصلت إلى حد التعارض في أحيان كثيرة ، و ذلك راجع أساسا إلى تعدد و تضارب آراء الباحثين و المفكرين الذين اختلفوا على ابسط المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع . ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل للإبداع التكنولوجي .

وعلى ضوء هذا التمهيد فإن الإشكالية الرئيسية التي يعالجها هذا البحث لمعرفة حقيقة ما نبحت عنه :

- كيف يمكن للإبداع التكنولوجي أن يؤثر على أداء المؤسسة ؟ و ما واقعه في مؤسسة تكرير السكر بمستغانم؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالإبداع التكنولوجي ؟ و ما هو أثره على أداء المؤسسة ؟

- ما أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة RAM Sucre ؟

### ❖ فرضيات البحث :

- على ضوء ما سبق، ويهدف الإجابة على الأسئلة يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- يعتبر الإبداع التكنولوجي محددًا أساسيًا لتحقيق أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها، فيزيد من إنتاجيتها.
- يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين أداء مؤسسة RAM Sucre من خلال زيادة مبيعاتها.

### ❖ الدراسات السابقة:

- هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع التكنولوجي لكن دون ربطه بأداء المؤسسة و من بينها نجد:
- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012-2013: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة الإبداع التكنولوجي باعتباره المحدد الأساسي لإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة، وكانت مؤسسة كوندور بروج بوعريريج موقع الدراسة الميدانية .
  - عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014-2015: يهدف البحث إلى توضيح دور إبداع المنتج باعتباره أحد أشكال الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، واختيرت مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي في الجزائر مجالاً للبحث وفق دراسة الحالة
  - فتان الطيب، دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول – حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2009-2010: تناولت هذه الدراسة الإبداع التكنولوجي وأثره على تنافسية الدول مع دراسة حالة الجزائر، حيث تطرقت إلى علاقة الإبداع بالمنافسة وإبراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية .

### ❖ أهداف البحث :

- نسعى من خلال بحثنا إلى بلوغ الأهداف التالية :
- التأكيد على قيمة الإبداعات التكنولوجية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية .
  - إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي و ضرورة الاعتماد عليه لضمان نجاح المؤسسات في بيئة حادة المنافسة .
  - معرفة واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة RAM Sucre وكيف يساهم في تحسين أداؤها .

### ❖ أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث في كونه يساعد على معرفة مجموعة من المعلومات تتجلى فيما يلي :
- \_ التطرق إلى الإبداع التكنولوجي من جميع جوانبه والتأكيد على أهميته بالنسبة للمؤسسة.
  - \_ معرفة مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة و مساهمته في تحسين أداؤه.
  - \_ يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالإبداع التكنولوجي باعتباره المحدد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع :

- إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع نذكر من بينها:
- \_ ازدياد حاجة المؤسسات الجزائرية إلى الإبداع التكنولوجي وذلك للنهوض بها.

## مقدمة عامة

\_ اعتقادي بأن الإبداع التكنولوجي يحسن من أداء المؤسسة.  
\_ الأهمية البالغة التي يحظى بها الإبداع التكنولوجي في المؤسسات على الصعيد العالمي.  
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالإبداع التكنولوجي والدور الذي يلعبه في تحسين الأداء العام للمؤسسة.  
❖ منهج البحث وأدوات الدراسة :

لدراسة إشكالية البحث و تحليل أبعادها تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي، و التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع الإبداع التكنولوجي متخذة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر كنموذج. و للإلمام بالموضوع اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على استمارة الاستبيان، فقد قمنا بتحليل نتائجها؛ بالإضافة إلى الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

### ❖ الخطة المتبعة:

بغرض معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول على النحو التالي :  
حيث تناولنا في الفصل الأول: مدخل للإبداع التكنولوجي في المؤسسة ، و قسمناه بدوره إلى مبحثين أين عالجتنا المبحث الأول :عموميات حول الإبداع التكنولوجي ؛ و يندرج تحت هذا المبحث ثلاثة مطالب على النحو الآتي :

مفهوم الإبداع التكنولوجي ، مراحل عملية الإبداع التكنولوجي ، مستلزمات الإبداع التكنولوجي .  
أما المبحث الثاني :فكان حول الأداء في المؤسسة ، و احتوى على المطالب التالية : مفهوم الأداء ، قياس الأداء ، تقييم الأداء.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تضمن : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق أداء المؤسسة و قسمناه بدوره إلى مبحثين ، المبحث الأول كان عن الإبداع التكنولوجي في المؤسسة ، و قسمناه إلى ثلاث مطالب و هي كالتالي : دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه، طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة ، معايير قياس الإبداع التكنولوجي . و بالنسبة للمبحث الثاني؛ فيدرس انعكاسات الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة أين عالجتنا فيه المطالب التالية : أهمية الإبداع التكنولوجي كعامل لتمييز أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها ، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين أداء المؤسسة ، أثر الإبداع التكنولوجي على المؤسسة .

أما الفصل الثالث فخصص لدراسة مؤسسة RAM Sucre بمستغانم ، أين قسمناه إلى مبحثين ، المبحث الأول تمثل في عموميات حول مؤسسة RAM Sucre و يتفرع عنه ثلاثة مطالب و هي : تقديم مؤسسة RAM Sucre، الهيكل التنظيمي للمؤسسة و النشاطات الأساسية لها ، تحليل بيئة المؤسسة . و المبحث الثاني تناول تحليل تقييم أثر الإبداع التكنولوجي على مؤسسة RAM Sucre ، و كانت مطالبه كالتالي :  
تحديد مجتمع الدراسة ، تحليل نتائج عينة الدراسة ، و أخيرا تقييم الإبداع التكنولوجي ومساهمته في تحسين أداء مؤسسة RAM Sucre.

## تمهيد

ازداد اعتماد العالم أكثر من أي وقت مضى على الاقتصاد المبني على المعرفة والتكنولوجيا والإبداع فأصبح تشهد الأسواق تدفق المنتجات الجديدة و ذلك نتيجة قيام المؤسسات بالإبداعات التكنولوجية ترتب على ذلك اعتبار هذا الأخير أحد أهم محددات الأداء .

كذلك إن سعي المؤسسات لتحقيق أداء متميز يحتم عليها الاهتمام بالموارد البشري باعتباره العنصر الفاعل في المؤسسة حيث أنه هو الذي يبدع في المنتج وكذلك أسلوب الإنتاج لما ينتج عنه ميزة تنافسية تميزه عن باقي المنافسين .و لمعرفة مدى تحقيق نتائج الأداء يجب تقييمه مع النتائج المخططة من خلال الاستعانة بالأنظمة الحديثة لتقييم الأداء واعتماد مقاييس لتحديد مستوى الأداء.

هذا الفصل يبرز أهم النقاط التالية :

- مدخل للإبداع التكنولوجي في المؤسسة.

- الأداء في المؤسسة

## المبحث الأول: مدخل للإبداع التكنولوجي في المؤسسة

لقد أخذ الإبداع التكنولوجي في مختلف المؤسسات حالياً مكانة معتبرة؛ لما ينتج عنه من أفكار بارعة وفنون رائعة، وما يجدر الإشارة إليه هو أن الإبداع يمثل أحد أهم مقومات القدرة التنافسية، حيث يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة كما أنه يؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي

لتحديد مفهوم الإبداع التكنولوجي سوف نتطرق إلى تعريفه وذكر خصائصه بالإضافة إلى إبراز أهم أهدافه، وهذا حتى يتضح لنا معنى الإبداع التكنولوجي

## الفرع الأول: تعريف الإبداع التكنولوجي

إن مصطلح الإبداع التكنولوجي يتكون من جزئين: الإبداع والتكنولوجيا، لذا قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع التكنولوجي يجب أولاً معرفة معنى كل من الإبداع والتكنولوجيا:

- تعريف الإبداع: أصل الكلمة لاتيني «Novus» وتعني جديد أي إحداث وإيجاد شيء جديد.

ويعرفه Schumpeter Joseph على أنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>1</sup>.

يعبر الإبداع عن التفكير المختلف والذي يعني القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة<sup>2</sup>.

إذن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة<sup>3</sup>.

- تعريف التكنولوجيا: يتكون مصطلح "تكنولوجيا" من جزئين: "تكنو" وهو لفظ يوناني قديم يعني فن الصناعة أو العمل و"لوجيا" ويعني علم أو منهج والكلمة تكنولوجيا تعني "العلم التطبيقي للنواحي الصناعية"<sup>4</sup>.

تعرف التكنولوجيا بأنها "الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسة لتغيير المدخلات (مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات"<sup>5</sup>. كذلك يشار إليها بأنها "مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية أو المتوقعة"<sup>6</sup>. وبمفهوم شامل يمكن أن نقول بأنها "هي المعلومات، المعدات، التقنيات والعمليات التي يتطلبها تحويل المدخلات إلى مخرجات"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Jean Lachman , Le financement des stratégies de l'innovation , Economica , 1993, p22 .

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، سنة 2013 ، ص 91 .

<sup>3</sup> سليم بطرس- زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع والإبكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006 ، ص 21 .

<sup>4</sup> زرزار العياشي-غياذ كريمة ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال-في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2016 ، ص 17 .

<sup>5</sup> غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا – مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص 23.

<sup>6</sup> Pierre Dusange, Bernard Ramanantsoa, Technologie et stratégie d'entreprise, édition internationale, Paris, 1994, p13.

<sup>7</sup> عمرو وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 54.

- تعريف الإبداع التكنولوجي: أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري. وقد عرف سنة 1992 على أنه إدخال شيء معد من شيء جديد وغير معروف.<sup>1</sup>

وهناك عدة تعاريف حاولت توضيح معنى الإبداع التكنولوجي سواء من طرف منظمات أو مفكرين أو مؤلفين:

- حسب منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية(OCDE)"تغطي الإبداعات معظم المنتجات الجديدة و الأساليب الفنية الجديدة ، وأيضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات الفنية، و يكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع أساليب)، وذلك بتدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية و التجارية"<sup>2</sup>.

- يمكن تعريفه أيضا على أنه " كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات و أساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي و الذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية أي تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف "<sup>3</sup>.

- كما يشار إليه بأنه "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج "<sup>4</sup>.

- بناء على ما تقدم من التعاريف يمكن أن نقول أن الإبداع التكنولوجي هو مجموعة النشاطات أو الوظائف المعدة لتحويل فكرة منتج أو أسلوب إنتاج، إلى غاية إنجازها وتجسيدها في شكل ملموس.

#### ✚ الفرع الثاني: خصائص الإبداع التكنولوجي

انطلاقا من التعاريف السابقة يجري التمييز أساسا بين الإبداع التكنولوجي للمنتج و الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج . و لتمييز الإبداعات التكنولوجية هنالك أكثر من طريقة نظرا لوجود إمكانيات للنشاط

الإنتاجي التكنولوجي ، فتصنف إلى عنصرين مهمين ألا و هما درجة الإبداع التكنولوجي(إبداع المنتج ،إبداع الأسلوب الفني للتصنيع) و ثانيهما طبيعته(الإبداع التكنولوجي التدريجي ، الإبداع التكنولوجي الجذري):<sup>5</sup>

❖ حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي: و يصنف إلى خمسة (05) أصناف و هو تصنيف للاقتصادي Schumpeter-

- المنتجات الجديدة
- الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج
- الأسواق الجديدة
- المصادر الجديدة للمواد الأولية

<sup>1</sup> رقايقية فاطمة الزهراء ، مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي و تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر ، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، 2010، ص9.

<sup>2</sup> الجوزي جميلة ، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 11 ، جامعة الجزائر، سنة 2011، ص 275 .

<sup>3</sup> أوكيل محمد سعيد ،وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1992، ص111.

<sup>4</sup> أوكيل محمد سعيد، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1994 ، ص 35 .

<sup>5</sup> دويس محمد الطيب ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول ، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة ، 2008 ، ص 47.

## - الأشكال الجديدة للتنظيم

وبصفة عامة الإبداع التكنولوجي يمكن أن يكون منتج، أسلوب فني، التنظيم أو السوق لمؤسسة ما، وسوف نهتم بأهم صنفين ألا وهما إبداع المنتج وإبداع الأسلوب.

(أ) إبداع المنتج: يخص تصميم منفعة ( مواد، تجهيزات، منتج...) وتعني وضع حيز التنفيذ أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي. فهو يهدف إلى التغيير في الخصائص والمكونات المادية والأدائية للسلعة أو الخدمة وذلك بتحسينه أو تطويره أو بإنتاج بديل أي جديد بالكامل.<sup>1</sup>

وبذلك فهو يخص كل ما يتعلق بالمنتج وتحسينه سواء تعلق بمفهوم المنتج وخصائصه التقنية، أو بطريقة تقديمه، ونستطيع أن نلخص في التعريف الذي ينصّ على أن "الإبداعات التكنولوجية للمنتج تهتم بكل خصائص المنتج، وتهدف بصفة عامة إلى تحسين الخدمات الموفرة للزبون". ويشتمل على الجوانب التالية:

- إبداع المفهوم: تتمثل في إبداع مفهوم جديد أو التغيير العميق للمفهوم الوظيفي للمنتج.
- الإبداع التكنولوجي: ويخص الخصائص التقنية للمنتج وتحسينها.
- إبداع التقديم: هذه الإبداعات تخص خصائص تقديم منتج.

(ب) إبداع الأسلوب الفني للتصنيع: وهو معالجة أساليب الإنتاج والتوزيع للخدمة أو المنفعة، ويخص كل ما يتعلق بتحسين أساليب التصنيع سواء تعلق بالعمليات المختلفة المرتبطة بالإنتاج أو بطبيعة الأسلوب التكنولوجي للتصنيع، وبصفة أوسع إبداع الأسلوب يمكن أن يمتد كإبداع يمس تحسين العمل في النشاطات غير الصناعية، ويعرف أيضا على أنه "إبداعات الأسلوب والإنتاج تخص تحسين خطوات الإنتاج، ويهدف بصفة عامة إلى تبسيط وتخفيض التكاليف". وهو يشتمل على الجوانب التالية:

- إبداع الإنتاج: وتمس عمليات الإنتاج وتسلسلها، كالألة الجزئية أو الكلية لنظام تصنيع معين.
  - إبداع الأسلوب: وتخص طبيعة الأسلوب التكنولوجي للإنتاج بالضبط.
- ❖ حسب درجة الإبداع التكنولوجي: بجانب طبيعة الإبداع التكنولوجي هناك خاصية أخرى له، و

تتمثل في درجة الإبداع التكنولوجي المختلفة ونستطيع تجزئته إلى فئتين:<sup>2</sup>

(أ) الإبداع التكنولوجي التدريجي: وهو يحدث تحسين تدريجي بالنسبة للمنتجات وأساليب الإنتاج (إبداع بالتحسين) مهما كان حجمه أو درجة تعقده، أي "يكون من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة"<sup>3</sup>. والاعتبار هنا قائم على الفائدة أو الآثار التي يتركها الجهد المبذول في تحسين المنتجات وطرق الإنتاج. والنقطة التي يجب إبرازها هنا هي أن المؤسسة تواجه صعوبات فنية كل يوم، وكلما استطاعت حلها كلما ضمنت نسبة نجاح أكبر. وابتعد من كل ذلك هو أن حل المشاكل الصغيرة هي بداية حل المشكلات الكبيرة، ومنه فتح مجالات النجاح للمؤسسة.

<sup>1</sup> طاهر محسن، نعمه عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، داراليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص205.

<sup>2</sup> فئات الطيب، دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص77.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والتجارب الحديثة، داروائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص174.

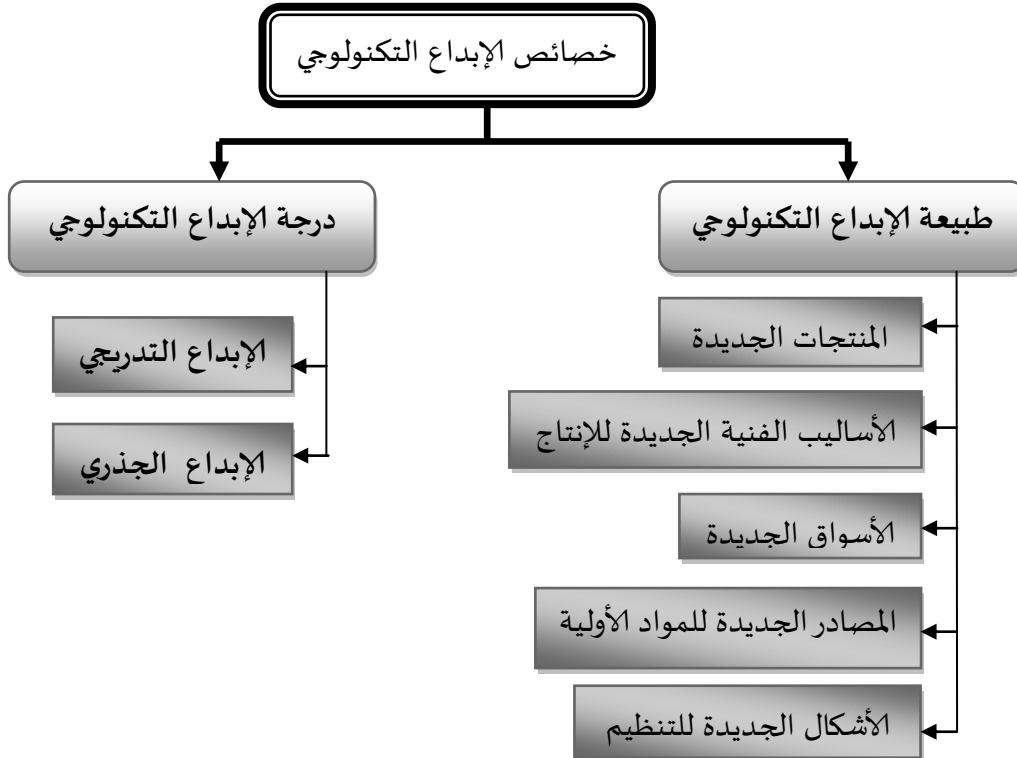
إن الخاصية الأساسية للإبداع التكنولوجي التدريجي هي اعتماده على مجهودات و متطلبات بسيطة غير مكلفة كثيرا . يمكن للقائم به مثلا أن يكون عاملا أو مهندسا أو مجموعة منهما. ويمكن أن تكون الوسائل متوفرة أو يمكن الحصول عليها دون عناء كبير.بالإضافة إلى أنه يمكن أن يبدأ بفكرة صغيرة لتتحول بعد الدراسة أو التجربة إلى منبع للأرباح.

ب ( الإبداع التكنولوجي الجذري : يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلا عن تطور تكنولوجيا جديدة ، و أجزاء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن<sup>1</sup>، وهو الذي يغير حريفيا المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج و يحتاج إلى مهارات جديدة و هو أيضا يمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات و تقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق و كذلك تقويم للتأهيل المهني و يبقى بصفة مستمرة عبر الزمن . و يتطلب إدخال مهارات جديدة خاصة في حالة تطبيق تكنولوجيا جديدة ، و من آثاره يمكن ذكر:

- ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق .
- الحصاص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب.
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكانا في السوق.
- وضعية الرائد في السوق يمكن أن تززع.
- يمكن أن تختفي مؤسسات.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1 - 1): خصائص الإبداع التكنولوجي



المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد دويس محمد الطيب ، مرجع سبق ذكره .

<sup>1</sup>عسان قاسم اللامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

### الفرع الثالث: أهداف الإبداع التكنولوجي

يهدف الإبداع التكنولوجي عموماً إلى<sup>1</sup>:

- تسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية إما عن منتجات جديدة ( الأمر الذي يعني مزيداً من الأرباح ، وكفاءات أعلى في الإنتاج )، أو عمليات إنتاجية جديدة ( الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية).
- الارتفاع في الإنتاجية يعني انخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج .
- الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يسفر عن ارتفاع الأرباح ونمو المؤسسات، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية .
- الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد ، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع .
- المزيد من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهداف اجتماعية مرغوب فيها ، وهذا يعني أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع ككل .
- بما أن نتائج الإبداعات التكنولوجية تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة و النتائج الفعلية.
- وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة في الإيرادات أو تخفيض التكاليف .

### المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع التكنولوجي

لابد للإبداع التكنولوجي أن يمر بالمراحل التالية<sup>2</sup>:

- \_ توليد الأفكار وتصفيتها: تبدأ عملية الإبداع التكنولوجي بتوليد الأفكار من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة و تشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد، وقد تكون هذه الأفكار نتيجة القدرات الذاتية أو نتيجة دراسة البيئة وإدراك المشاكل والفرص فيها. و الحصول على هذه الأفكار يكون من المصادر الداخلية (العاملين بالمؤسسة ) و الخارجية (الندوات العلمية، المؤتمرات، الموزعين، مقترحات و شكاوى الزبائن، المنافسين، المعارض التجارية، الوكلاء...) .<sup>3</sup>
- بعد توليد الأفكار مباشرة تتم تصفيتها و غربلتها، و المشكلة التي تواجه المؤسسة هي كيفية فرز عدد الأفكار المطروحة. فقد تقوم بقبول أفكار سيئة في حين يجب رفضها أو على عكس ذلك رفض أفكار جيدة كان من الممكن تطويرها إلى منتجات ناجحة. و تتم تصفية الأفكار حسب معايير مختلفة و متنوعة، من مؤسسة إلى أخرى و من صناعة إلى أخرى، وفي ضوء هذا الاختلاف قد يكون من الصعب إعداد قائمة شاملة بمعايير غربلة الأفكار.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006، ص ص : 694-695 .

<sup>2</sup> بوزناق عبد الغني ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية .مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة بسكرة ، 2012-2013 صص 15-17.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 267-268.

وعلى الرغم من ذلك هناك عدد من المعايير المستخدمة في تصفية الأفكار بواسطة غالبية المؤسسات وتتمثل هذه المعايير أساسا في: القدرة الإنتاجية ، إستراتيجية المؤسسة ، الخبرة الفنية ومستوى المهارة ، تحليل الحاجات ، البيئة ، المنافسة ، قنوات التوزيع الحالية ، قدرة المؤسسة المالية .  
والأهم من ذلك كله أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار و تختار منها الأفضل إذ أنها المسؤولة عن إستراتيجية المؤسسة في مجال التطوير .

\_التبني وتهيئة البيئة للتنفيذ: يتم تحويل الأفكار الجديدة للتنفيذ وذلك من خلال تشكيل فريق عمل و وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع وسائل العمل أي نوع الآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف مع احتياجات الزبائن.

إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الإبداع التكنولوجي من تكاليف البحث والتطوير ، والتكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية ، و وضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات و الأرباح التي يمكن أن تحققها المؤسسة والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع الإبداع التكنولوجي ، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في بيئة المؤسسة و التي يمكن إدخالها في أي لحظة<sup>1</sup>.

\_تنفيذ المشروع: تتألف هذه المرحلة من مجموعة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة ، حيث تقوم بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها بالتأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة والمواد الأولية ومدى كفاءة اليد العاملة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة ، حيث أن هذا المنتج سيسمح للمؤسسة بتحليل آراء و رد فعل الزبائن و الموزعين .

بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي ، حيث لا بدّ أن تتصف عملية الإنتاج بالمرونة و القابلية ، أي انه يمكن إضافة أي تعديلات جديدة في أي لحظة أثناء الإنتاج ، بعد اكتمال عملية الإنتاج يصبح المنتج جاهزا لدخول السوق .

\_تقييم النتائج والتغذية العكسية: إن كل مرحلة من المراحل السابقة تحتاج إلى تدفق معلومات للتأكد من أن العملية تسير بالشكل المخطط لها، للتأكد من عدم وجود الصعوبات و المشاكل التي تعترض سير الأنشطة بالشكل المطلوب. وفي حالة وجودها يجب إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب وتجاوز العقبات وحلّ المشاكل ، و لذلك لا بدّ أن يكون هناك تقييم للنتائج و تكون هناك تغذية عكسية مستمرة للتأكد من نجاح الإبداع التكنولوجي و تحقيقه للنتائج المرجوة و يكون هناك تقييم مستمرّ للإبداع التكنولوجي للتأكد من مقابله للحاجات المحددة وتحقيقه لأهداف المؤسسة .

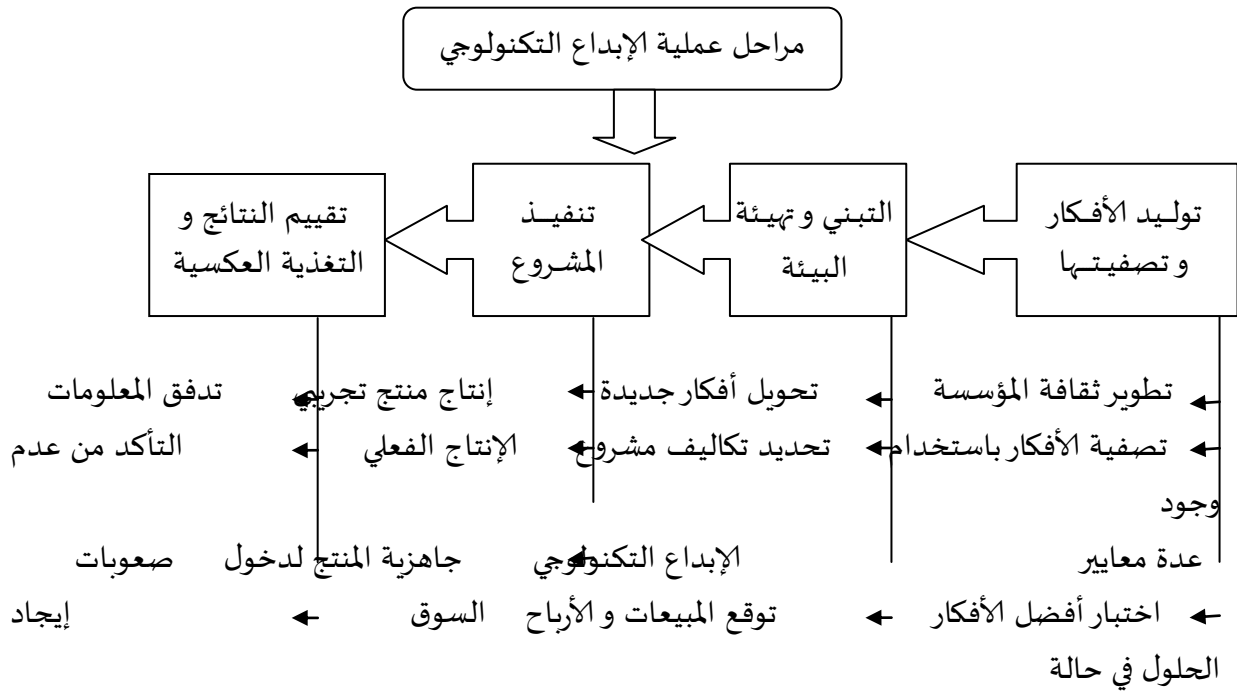
و تكتسب عملية تحديد مراحل عملية الإبداع التكنولوجي أهمية خاصة لكونها تعطي الإطار العام لكيفية إدارة كلّ مرحلة من هذه المراحل، و كيفية تجاوز الفشل و تعزيز النجاح. إن مشاركة الإدارة في كلّ مرحلة من هذه المراحل يساهم في نجاح الإبداع التكنولوجي و بشكل كبير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طرطار أحمد، حليمي سارة، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-. جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 13.

<sup>2</sup> بوزناق عبد الغني ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة بسكرة، 2012-2013 صص 15-17.

و الشكل الموالي يلخص لنا مراحل عملية الإبداع التكنولوجي :

الشكل رقم(1- 2) : مراحل عملية الإبداع التكنولوجي



وجود صعوبات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره .

### المطلب الثالث: مستلزمات الإبداع التكنولوجي

هنا نركز على المتطلبات التي يجب أن يراعيها مسيرو المؤسسات عند الإنطاق أو إعادة النظر في نشاطات الإبداع التكنولوجي. ونورد ثلاث متطلبات حسب نوع من الأولوية:<sup>1</sup>

1\_ قبول التغيير: هذه أولى المتطلبات أو حتى البحث عنه باستمرار، وهذا يرتبط بالمسيرين بالدرجة الأولى ثم بقية المستخدمين في المؤسسة. إن صور حدوث التغيير لا تحصى ولكن ندرج بعضها منها لإعطاء صورة أكثر وضوحاً، أهمها هي اعتماد أسلوب إنتاجي أكثر فعالية وإن استلزم ذلك إتباع سلوكيات جديدة مختلفة عن المعتاد. ولا يأتي هذا إلا إذا كانت هناك إرادة أو استعداد من طرف عمال المؤسسة بصفة عامة والمسؤولين بصفة خاصة. وتبرر هذه الخصوصية لكون أن الإدارة هي التي تتخذ المبررات وكذا القرارات .

2\_ تهيئة الوسط: أكثر نظريات التسيير وخاصة جوانبها التي تعالج البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي تتفق على أن تهيئة الوسط المناسب للعاملين في هذه النشاطات عامل هام جداً. ويتمثل مثل هذا الوسط خاصة في تفاهم الإدارة مع مستخدمي البحث والتطوير من جهة وتفاهم هؤلاء بعضهم البعض. وبالفعل؛ عندما تسود روح التعاون ينتج عنه تنسيق للجهود واستعداد للعمل وحتى التضحية بالوقت مثلاً.

3\_ الحوافز: وهذه هي مجموعة العناصر المادية التي تقدم للمستخدمين إما مسبقاً أو بعد قيامهم بأعمال فريدة من نوعها أو ذات فائدة للمؤسسة. وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن الحوافز متعددة الصور والأشكال، ولكن الحوافز غير المادية تلعب دوراً هاماً جداً وبالتالي لا يمكن إهمالها، إذ أن الواقع يثبت بأن

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص117.

هناك إبداعات كثيرة في مؤسساتنا قامت بها كفاءات في مختلف المستويات زو إحدى الدلائل التي يمكن إبرازها إلى العيان هي الإبداعات التي تظهر في نظام شهادات الاختراع.

### المبحث الثاني: الأداء في المؤسسة

إن استمرارية المنظمة وقدرتها على مواجهة تغيرات المحيط يتوقف على متابعة وتقييم الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المرغوبة.. لذا فهو يحظى باهتمام كبير في مختلف الاتجاهات الفكرية ، من أجل تحسين الأداء من جهة وتطوير أدوات للقياس تتناسب والظروف السائدة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة اقتصادية من مهام ووظائف ، حيث أن مجموعة أداء مختلف المجالات يشكل ما يسمى بالأداء المؤسسي ؛ سواء كان ذلك على الصعيد التجاري الصناعي أو حتى الخدمات فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية.

### الفرع الأول: تعريف الأداء

يعتبر الأداء من بين المصطلحات التي لم تتلق تعريفا واحدا و شاملا لذا سندرج عدة تعريفات للوصول إلى المفهوم الصحيح.

- يقصد بالأداء "Performance" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، و لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها<sup>1</sup> ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

- يعبر الأداء عن "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>2</sup>، إذن هذا المفهوم اقتصر على المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة .

- يمكن تعريفه أيضا أنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات<sup>3</sup> .

### الفرع الثاني: محددات الأداء

الأداء هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء إيجابيا أو سلبيا، و يطلق على هذه العناصر محددات الأداء و التي تتمثل فيما يلي<sup>4</sup> :

-الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التحفيز إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها لأداء مهمته. - القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

-إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و يقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

- الوظيفة ( متطلبات العمل): وأيضا ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء - مداخل جديدة .. لعالم جديد، دار الفكر العربي - دار النهضة العربية ، مصر سنة 2004 ، ص 03.

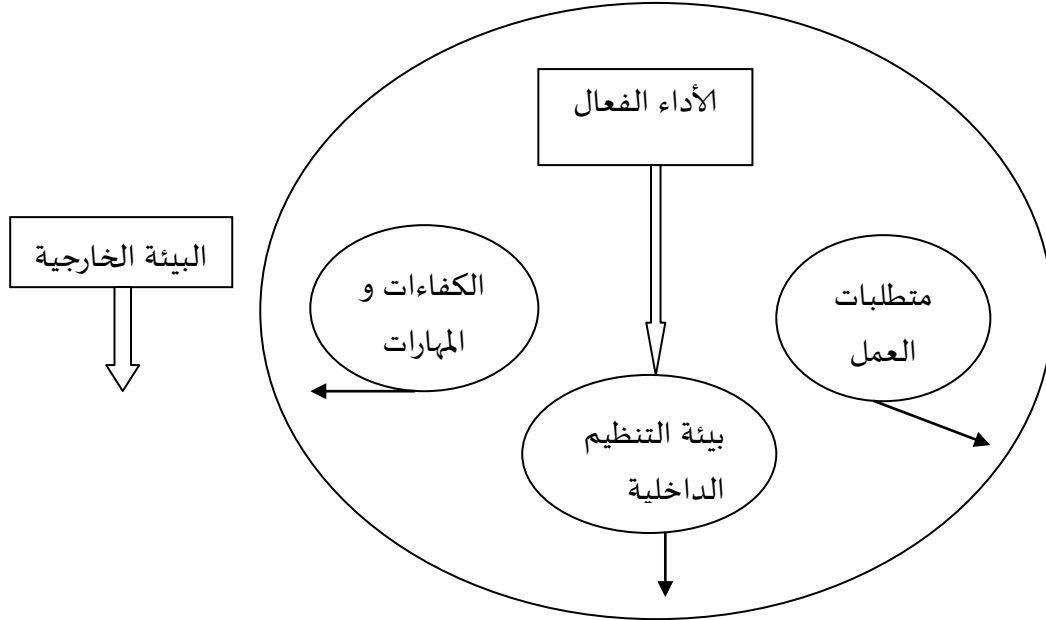
<sup>2</sup> حمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ، لبنان، 1979، ص 50.

<sup>3</sup> محمود سليمان الحنفي ، السلوك التنظيمي و الأداء ، إدارة الجامعات المصرية ، 2003، ص 35 .

<sup>4</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر ، 2001 ، ص 210

- الموقف ( بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء و العقاب .  
ويمكن تجسيد هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 3) : عناصر محددات الأداء



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص120.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى داخلية و خارجية<sup>1</sup>:

✓ **العوامل الخارجية** : وتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها. خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

✓ **العوامل الداخلية** : تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية ( نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة و تصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق

<sup>1</sup> السعيد برينش-نعيمه يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011-2012، ص30.

منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج ( والعوامل البشرية ) التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات ( ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها .

هذا ويرى البعض أن هناك أربعة (04) عوامل مؤثرة في الأداء وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الجزء الأساسي في المؤسسة والفاعل في تقييم الأداء.

2- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط العمل.

3- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ قرارات النقل والترقية.

4- تحسين مستويات الأداء التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم أداء المؤسسة .

#### المطلب الثاني: قياس الأداء

يعد قياس الأداء من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسات على كافة أنماطها

#### الفرع الأول: تعريف قياس الأداء

ينبغي قياس الأداء أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا. و من خلال ذلك يمكن أن نميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء ونورد ذلك في الجدول الموالي :

الجدول رقم (1-1) : مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي	معنى المصطلح
الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له ، و التي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف الوحدة التنظيمية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة ، وصولا لتحقيق الأهداف لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و سياساتها العامة .	المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .	

المصدر: سوسن شاكر مجيد ، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية ، دار صفاء ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011، ص38.

<sup>1</sup> حياش خديجة، تقييم الأداء ودوره في رفع دافعية العمال في المؤسسات الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات ، جامعة مستغانم، 2014-2015 ص9.

كثرت تعاريف قياس الأداء طبقا لطبيعة المؤسسة بشكل يتناسب مع أهدافها ، لذا سنحاول إعطاء مفهوم شامل بتقديم التعاريف التالية :

- يعتبر قياس الأداء " التحديد الكمي للإجراءات و المخرجات باستعمال مقاييس الأداء"<sup>1</sup>، مثل :حجم أو قيمة الإنتاج في الساعة ، نصيب الشركة في السوق،الأرباح في السنة ، المبيعات في اليوم، و ذلك لتحديد درجة تحقيق الأهداف في المنظمات.و لكن قد تكون المقاييس أكثر تركيبا لوجود أهداف متعددة قد يصعب قياس بعضها مثل قياس رضا المستهلكين أو المهارات الإدارية<sup>2</sup> .

- عملية اكتشاف و تحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة ، و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر<sup>3</sup> .

هناك جانبان مهتم بهما سوية عند البدء بعملية قياس الأداء:<sup>4</sup>

1 – يجب أن تتضمن عملية القياس جوانب التكلفة و المصاريف و التي تشمل تلك المفردات التي يمكن تقييمها أو قياسها بالنقد ، مثل مصاريف البحث و التطوير ، تكاليف التجهيز ، تكاليف التصميم للمنتجات ، و تكاليف التوزيع ، و كذلك مفردات الأداء غير النقدية بقيمتها ، أي إنها تقاس ولكن ليس بالقيمة النقدية ، مثل الحصة السوقية ، الجودة ، عدد الزبائن الذين يعودون للتعامل مع المؤسسة بعد أن غادروها للمنافسين .

2 – إن القياس إما أن يكون داخليا أو خارجيا ؛ فالداخلي يشمل عدد المنتجات الجديدة ، دوران العاملين ، تكاليف الإنتاج ، و مقاييس الجودة . أما الخارجي فيشمل المقارنة مع أداء المنافسين ، الحصة السوقية ، الصورة الذهنية لدى الزبائن ، و اعتبارات البيئة .

#### ✚ الفرع الثاني: معايير قياس الأداء

أصبحت مقاييس الأداء تلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل المنظمة ، فينظر إلى أي منظمة لا تمتلك مقاييس للأداء على أنه أشبه بالقبطان الذي يبحر بدون أدوات ملاحية<sup>5</sup> ، و يتم قياس مستوى الأداء بمعايير مختلفة إذ أن كل معيار يقدم تقييما معيناً ، و من هذه المعايير ما يلي<sup>6</sup> :

#### ❖ المعايير التاريخية :

- المعيار التاريخي:مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترة الماضية .
- المعيار المرجعي:مقارنة أداء المؤسسة مع الأداء المتميز للمؤسسات العاملة بنفس النشاط.

<sup>1</sup> عبد العزيز حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية و التطبيق العملي،السعودية،2004،ص365.

<sup>2</sup> فريد النجار،إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية ،مؤسسة شباب الجامعة ،مصر،2005،ص160.

<sup>3</sup> محمد دياب-صفاء عبد الجبار الموسري-سمير خليل شمطو، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية ،دار الأيام ،الأردن ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص56.

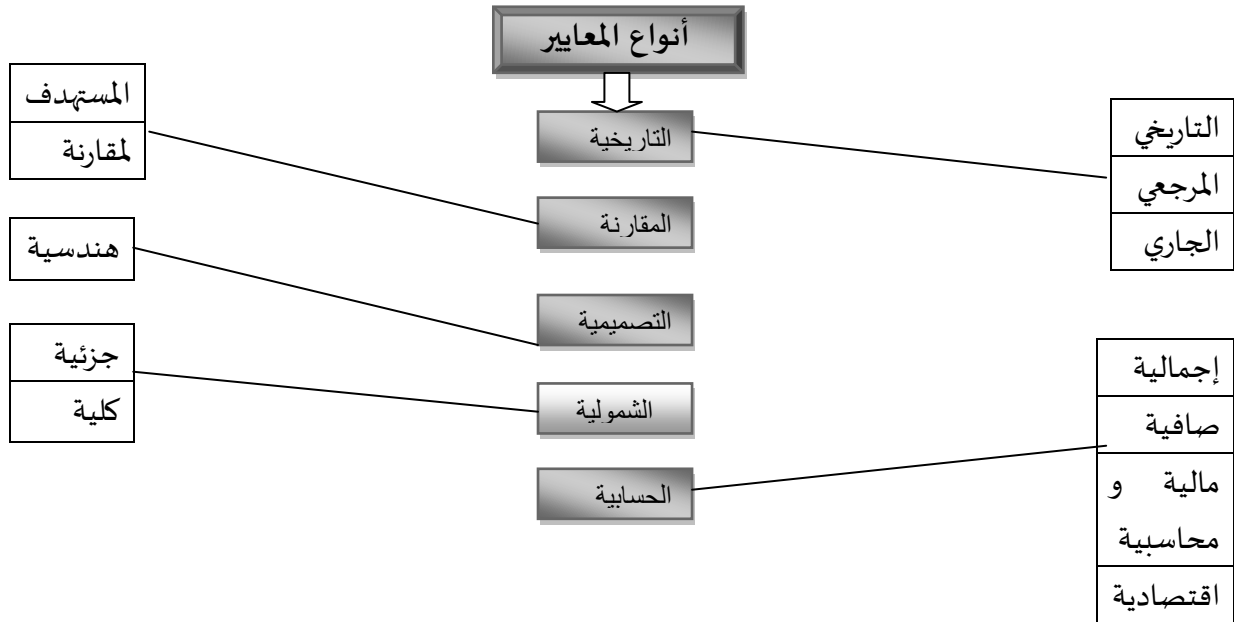
<sup>4</sup> فريد فهدى زيارة ، وظائف منظمات الأعمال –مدخل معاصر ، داراليازوري العلمية ، الأردن ، 2009 ، ص43 .

<sup>5</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي – سنان كاظم الموسوي،وظائف المنظمة المعاصرة – نظرة بانورامية عامة ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن ، 2009 ، ص237.

<sup>6</sup> محمد دياب-و آخرون ، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية ،دار الأيام ،الأردن ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص ص62،63.

- المعايير الجارية: تستند على البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بنشاط الوحدة في السنة الحالية .
  - ❖ **المعايير المقارنة :**
  - المعيار المستهدف: مقارنة الأداء المحقق مع الأهداف المخططة التي تضمنتها إستراتيجية المؤسسة.
  - معايير المقارنة: الاعتماد على تجارب الآخرين، وتكون هذه المعايير أما على مستوى المنظمة أو الوظيفة.
  - ❖ **المعايير التصميمية :**
  - معايير هندسية: تعتمد التحليل الفني ، وتطبق هذه المعايير بشكل عام على أساليب الإنتاج.
  - ❖ **معايير الشمولية :**
  - المعايير الكلية: تبحث العلاقة بين المخرجات وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة للحصول على المخرجات.
  - المعايير الجزئية: تهتم بالعلاقة بين المخرجات و كل عنصر من عناصر الإنتاج على انفراد.
  - ❖ **المعايير الحسابية:**
  - المعايير الإجمالية: تأخذ بالقيم الإجمالية للمتغيرات الإنتاجية والمالية والاقتصادية في الوحدة .
  - المعايير الصافية: تهتم بالقيم الصافية .
  - المعايير المالية والمحاسبية: تعتمد المؤشرات المستقاة من سجلات الشركة المالية والمحاسبية ( الإرباح، الإيرادات، النفقات ...) لغرض تحديد العلاقة بين هذه المؤشرات والوقوف على كفاءة الإدارة .
  - المعايير الاقتصادية: تأخذ بالعمل الحي والعمل المتجسد في المعدات والمكائن والمواد الأولية ورأس المال وغيرها عند قياس مساهمة عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>
- و شكل الموالي يوضح كل هذه المعايير:

الشكل رقم (1 - 3): معايير قياس الأداء



المصدر: محمد دياب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>1</sup> محمد دياب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65.

### الفرع الثالث:العوامل المؤثرة على قياس الأداء

تعتمد المؤسسات على مؤشرات في اتخاذ قراراتها والتي غالبا ما تخضع لعوامل تكون مؤثرة في قياس الأداء عدة تختلف باختلاف المنظمات ولعل أبرز هذه المؤثرات ما يلي:

❖ **حجم المؤسسة :** و يعبر عنه بالعدد الإجمالي للعاملين فيها و قد لا يعبر عدد العاملين عن الحجم الحقيقي للمؤسسة ، حيث أن حجم الاستثمارات ، حجم المبيعات ، رأس المال وغيرها من العناصر تؤثر في حجم المؤسسة بطريقة أو بأخرى إلا أن هذه العناصر لا تدخل ضمن مفهوم النظام الاجتماعي الذي يتكون من الأدميين فقط ، و حيث أن المؤسسات هي نظم اجتماعية في نظر الغالبية العظمى من الكتاب المعاصرين ، اقتصر مفهوم حجم المنظمة على العدد الإجمالي للعاملين فيها<sup>1</sup>.

❖ **البيئة الخارجية للمنظمة :** إن المنظمات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلا ناتجا عن التفاعلات المستمرة و المتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين و طبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الاستراتيجيات و الأحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد و اختلاف الحاجات و التي تترجم إلى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها وهو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل و إعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالمحيط المتفاعلة معه. و ظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة و ستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الاستفادة منه كالطاقة ، البشر ، الأفكار ، القيم، المعادن، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو و البقاء. و قد يكون التنافس بينها بناء كما قد يكون في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة.

❖ **إستراتيجية المؤسسة :** لقد قدمت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الأداء و الاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافسها، و لقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للاستراتيجيات كتلك التي قدمها Porter و المصنفة إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية : إستراتيجية التركيز ، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة<sup>2</sup>.

1- **إستراتيجية التمييز:** تبحث هذه الإستراتيجية عن التميز و التفرد بخصائص ذاتية فنصل بذلك إلى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلي احتياجات العميل، و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة وجود منافسة شديدة بهدف التمييز عن الغير كتقديم المنتجات في وقت أسرع، تحسين خدمات ما بعد البيع ، تحسين التغليف و التعبئة ، تقديم معلومات إضافية عن المنتج .

2- **إستراتيجية التكلفة المنخفضة:** هذه الإستراتيجية تهدف إلى وضع تسعير قيادي و تضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق و يسمى البعض هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التغلغل و الاقتحام و هي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

3- **إستراتيجية التركيز :** و هنا تركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق و تحاول فهم احتياجاته بعمق لتلبي الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن واستقرارا في المداخيل .

<sup>1</sup> عمرو صفي عقيلي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> <http://biblio.univ-alger.dz>, 06-03-2017, 15:10.

## المطلب الثالث: تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء لا تقل أهمية عن مفهوم الأداء ذاته، فهي تعد أمراً حيوياً بالنسبة للمؤسسة ووسيلة مهمة لمعرفة مدى صواب القرارات التي تم اتخاذها.

## ✚ الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

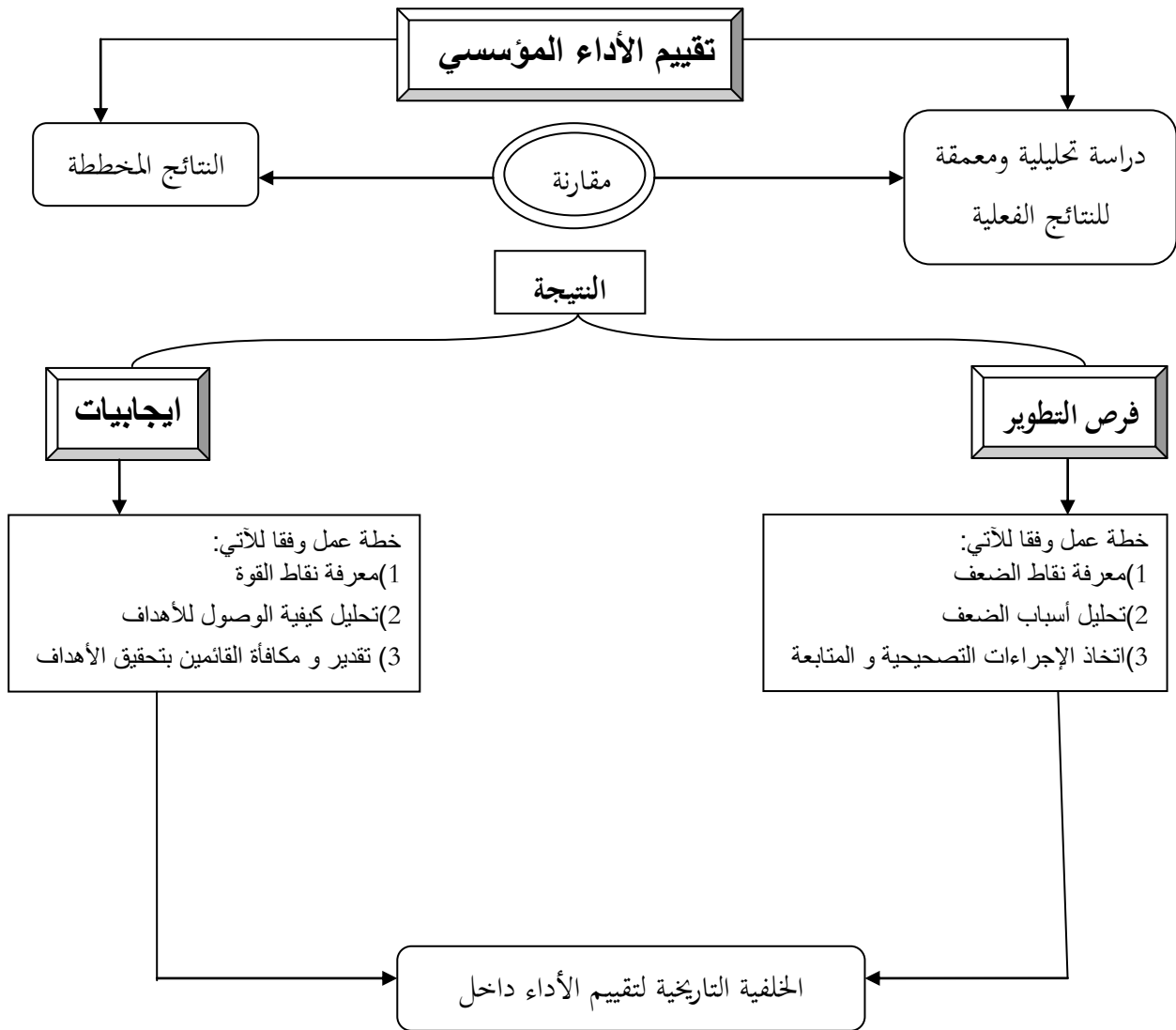
المقصود بتقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

مما سبق نرى أن تقييم الأداء هو نظرة معمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات و علاقات مستنتجة و مستنبطة تساعد في تحديد و معرفة فرص التطوير لتقويتها و تحديد الايجابيات لدعمها ، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو السلب لابد وأن يكون لها خطة عمل Action Plan يهدف التغذية العكسية و الرقابة<sup>2</sup> ، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلاً ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء – مداخل جديدة..لعالم جديد، مرجع سبق ذكره ، ص06

<sup>2</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012-2013، ص12.

الشكل رقم (1 - 4): عملية تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2012، ص12.

- كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مسبقاً و ثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"<sup>1</sup>.

- التقييم عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل منظم ما خلال فترة زمنية محددة ، و مقارنة بما تم التخطيط له كما و نوعاً و باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات مع تحديد أوجه القصور و الانحراف إن وجدت و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، ص95.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، تقييم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص16.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، فلقد أدركت أهميته الكبيرة وبدأت التركيز عليه لتحقيق أهدافها.

#### ❖ أهمية تقييم الأداء

تظهر أهمية تقييم الأداء على مستوى الفرد والجماعة وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

✓ بالنسبة للفرد: يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر، ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم ويعمل على الاستمرار على نفس النهج ويسير على نفس السلوك وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

✓ بالنسبة لجماعة العمل : على الجانب الآخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة

استخدامات هي :

أ-الكشف عن الاحتياجات التدريبية : يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائرها تسفر عنه نتائج التقييم .

ب-إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد : تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين<sup>2</sup>.

-ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة

#### ❖ أهداف تقييم الأداء

و تكتمل عملية التقييم بالتعرف على الأهداف التالية:<sup>3</sup>

-يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل

-يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.

-يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى.

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنشآت المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

-يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها .

<sup>1</sup> محمود يوسف عقله ، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحمد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1999، ص57.

<sup>2</sup> محمود يوسف عقله ، مرجع سبق ذكره ، ص57.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي : تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2000، ص84.

-إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

- تقريب النتائج من التوقعات و التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات الأداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.<sup>1</sup>

- يساعد على اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.<sup>2</sup>

### ✚ الفرع الثالث:صعوبة تقييم الأداء

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين ، و تبدو حسب ما سبق سهلة نوعا ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة ، يقوم المسيرون من خلالها بقياس انجازات تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع .

و تبريرا لصعوبة قياس الأداء يقول أحد الباحثين: " الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي و منطري التنظيمات " ، مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات و تحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه و تكميمه.

و يشار هنا إلى أن قياس الأداء تعرض لنفس إشكالية الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج الإشكالية التي نتجت أصلا عن مفهوم الأداء عن حد ذاته ، و ذلك من حيث اعتبار مصطلح الأداء يشمل كامل المؤسسة أم يخص مواردها فقط فإن عملية تقييم الأداء لا تبدو إلا أن تكون قياسا لإنجازات عنصر العمل دون باقي العناصر.<sup>3</sup>

و ندرج هنا بعضا من هذه الصعوبات<sup>4</sup> :

-عدم موضوعية المشرفين أو الرؤساء الذين يمارسون عملية التقييم أو عدم دقتهم و عدم حرصهم على إتمام التقييم بطريقة عادلة و علمية . و قد ينجم ذلك عن التحيز الذي يبدونه تجاه البعض. و هذه ظاهرة شائعة و

يشكو منها الرؤساء و المرؤوسين معا في أغلب المجتمعات النامية . و قد يكون الميل نحو البعض أو ضدهم شعوريا و لا يتحكم به الأفراد أنفسهم.

-غياب المعايير و المقاييس و المؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة المؤهلات و أنماط السلوك و وحدات الانجاز إلى درجات و تقديرات تعتمد للتقييم و الترتيب و المقارنة.

- عدم الاعتماد على معلومات وافية و دقيقة في عملية التقييم ذلك كونه يستلزم بيانات مفصلة عن كمية الإنتاج و نوعيته...

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص15

<sup>2</sup> kenanaonline.com , 02-04-2017 , 09:00 .

<sup>3</sup> بن زيادي فاطمة ، أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات ، جامعة مستغانم ، سنة 2013-2014 ، ص42 .

<sup>4</sup> عامر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005، ص211 .

## خلاصة

أصبح الإبداع التكنولوجي حتمية للمؤسسات من أجل تحقيق طموحها للاستمرار والبقاء في هذا المحيط الصعب، فهو يلعب دورا في تغير وخلق قطاعات جديدة حيث أن المنتجات المستعملة أو المنتجة تتطلب أكثر فأكثر تقنية عالية و حديثة ، و من هنا فان المؤسسة أمام تحد وهو تحويل الإبداعات التي توصلت إليها إلى منتجات قابلة للتسويق تتحصل منها على عائد يمكنها من تغطية نفقاتها وكذا تمويل دورة جديدة من الإبداعات وما يرافقها من تحول تكنولوجي واستثمارات.

كل ذلك عن طريق وظيفة البحث و التطوير التي تقدم للمؤسسة مجموعة من الإبداعات قد تكون حلول لمشاكل خاصة بمنتجات قائمة، أو اختراعات جديدة قد تطلق منتجات جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا تنافسية ، التي بدورها تدفع إلى تحسين أداء المؤسسة نشاطها.الذي لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف. ، و نظرا لأهمية الإبداعات التكنولوجية سوف نتطرق في الفصل الثاني إلى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق أداء المؤسسة .

## تمهيد

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تستند إلى الإبداع التكنولوجي لكونه يتضمن الإتيان بالجديد ، فأضحت تمارسه بشكل علمي و منظم يتوافق مع أهدافها و إستراتيجيتها عن طريق زيادة الاهتمام بأنشطة البحث و التطوير التي تعتبر المصدر الأساسي للإبداع التكنولوجي و ذلك بالاهتمام بالموارد البشري الذي يملك القدرة على الإبداع و الذي هو بدوره أصبح أحد أهم محددات الأداء المؤسسي الضامن الرئيسي لاستمرار المؤسسات و تعزيز تنافسياتها ، الذي يعتبر محصلة لما تقوم به أي مؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية و الخارجية .  
و للإلمام بالموضوع تطرقنا في هذا الفصل إلى:

- الإبداع التكنولوجي في المؤسسة
- انعكاسات الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة

## المبحث الأول: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

شهد عصرنا الحديث عديدا من الإبداعات والتجديد لمنتجات الشركات وهذا نتيجة اهتمامها به والاعتماد عليه لخلق منتجات جديدة متأتية من أفكار مبدعة ، فيعتبر الإبداع والتجديد عاملا مهما ورئيسيا بل حاسما لنجاح المؤسسات .

## المطلب الأول: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه

## الفرع الأول: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي

هناك العديد من الدوافع التي أدت بالمؤسسات إلى الاعتماد على الإبداع التكنولوجي ونذكر منها :

1- المنافسة الحادة في السوق: أصبحت المنافسة لا تقتصر على جودة المنتج و السعر فقط بل تعددت لتشتمل كل أنشطة المؤسسات ، و أصبح من الضروري تتبع إستراتيجيات المنافسين و رغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسات من صياغة و تطوير خطط إستراتيجية بعيدة المدى ، و عليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي في المنتجات من أجل الحفاظ على الحصة السوقية و تعظيم ربحيتها<sup>1</sup>.

2- الاستجابة لحاجات الزبون: إن استثمار المؤسسة في الإبداعات التكنولوجية المتعلقة بأساليب الإنتاج و المنتج يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل السعر الأقل و الجودة الأعلى ، أو خدمات أكثر بعد البيع ، ضمان أطول ، ملائمة أحسن ، و ذلك لتلبية رغبات العملاء الحاليين و المحتملين ، وبالتالي تتمكن المؤسسة من المحافظة على مركزها التنافسي و تعزيز تنافسيتها .

3- مواكبة التقدم التكنولوجي: لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط الذي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية. فإذا تغاضت المؤسسة عن تحديث تكنولوجياتها، فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب كارثة تنافسية ، بحيث لا يمكن إنقاذها من خلال التدخل الحكومي من خلال منح إعانات أو التعريفية الجمركية التفضيلية ، أو الإشراف على الصناعة و بالمقابل إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها من خلال تطوير الأبحاث و الإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث و الجامعات ، فإنها تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة ، مما يسمح للمؤسسة بأن تبني مركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه.<sup>2</sup>

4- أزمة الطاقة و ضرورة إيجاد بدائل طاغوية: إن أزمة الطاقة كان لها فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات و تقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة، حيث أن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغييرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي عقد السبعينات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة عام 1973. وقد أثبت الحال أن الأزمات في كثير من الدول كانت سببا في الإبداع التكنولوجي حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة على تلك الأزمات

<sup>1</sup> عوض محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية – الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص 32.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006 ، ص 693.

5- التسهيلات و المساعدات الحكومية: التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية وخاصة للمؤسسات المبدعة.<sup>1</sup>

6- تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: تعبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات والمعلومات و تخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط ( السمعية، البصرية، النصية). إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل سلع أو خدمات كالتى تقدمها الإنترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع للكثير من المنتجات. هذه التكنولوجيا تحسن الاتصال وتعزز تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.<sup>2</sup>

#### ✚ الفرع الثاني: عوائق الإبداع التكنولوجي

ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات:<sup>3</sup>

1- على المستوى الاقتصادي: يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات أو الهيئة، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات (الجامعات، مراكز البحث) ويمكن إضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث والتي تحد من الإبداع التكنولوجي.

2- على المستوى الاجتماعي: تتمثل أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي هو الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، المساهمين، العمال، النقابة) بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديدا لمناصبهم أو تخفيض في الأجور لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبل المؤسسة ولهم أيضا.

3- على المستوى التقني: يمثل القيام تكنولوجيا مجازفة كبيرة تنطوي على عدة مخاطر سواء على المستوى التجاري المالي أو التقني. لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد العوائق التي تقف في وجه الإبداع، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، حيث نعتبر تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع نظرا لنقص الخبرة.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014-2015، ص33. <https://bu.univ-ouargla.dz>.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>3</sup> بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص14. <http://thesis.univ-biskra.dz>.

## المطلب الثاني: طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة

إن الممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير (على مستوى المؤسسة) ليست الطريقة الوحيدة لإحداث الإبداع التكنولوجي، حيث هناك طرق و أساليب أخرى يمكن للمؤسسة اللجوء إليها وهي قابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة، وعملاً بمبدأ ترشيد الموارد، الوقت والمجازفة يجب على المؤسسة المفاضلة في اختيار أحسن البدائل، ويمكن حصر مختلف طرق اللجوء لإنتاج الإبداعات التكنولوجية في ما يلي: <sup>1</sup>

1- إدماج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة: تعتبر وظيفة البحث والتطوير حجر الأساس في العملية الإبداعية على مستوى المؤسسات وذلك باعتبارها أحد أهم مدخلات نظام الإبداع، فيقصد به كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار لحجمها.

كما يعتبر البحث والتطوير أداة لخلق التكنولوجيا وأساليب للتميز التنافسي، ذلك كونه يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة وترقية مستوياتها في الأداء حتى تضمن بقائها وحماية مواقعها التنافسية خاصة في ظل .

التسارع الكبير الذي يشهده المحيط خاصة فيما يعرف توليد التكنولوجيا وحماية ملكيتها الفكرية

إن إدماج نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة يعطيها استقلالية كبيرة لوضع برنامج إبداعي يضمن لها جانباً من السرية والثقة لنشاطاتها، تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ما من شأنه المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويحد من تطلعات المقلدين في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، وهذا مما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع .

ويتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية: <sup>2</sup>

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

2- وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع.

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

هذا بالإضافة إلى عدة اعتبارات تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند قيامها بالممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير، تتمثل في:

أ- الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا وخارجيا؛

ب- تجنيد الطاقات والإمكانيات المتاحة لديها، التي تشكل كلها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

ت- التقييد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة، مع نوع من الاستقلالية لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق. كما يقود الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير

<sup>1</sup> أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 33.

بالمؤسسة لنتائج جيدة ومعتبرة وبالمقابل يعتبر الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى

2- عقود واتفاقيات التعاون: يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات التطوير، المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى، تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعينة وديناميكية المسيرين. إن أساس القيام بإنشاء علاقات تعاون يتمثل في استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل طرف، وتوحيد الجهود الرامية لأحدث الإبداعات واختصار مدة إنجاز مشاريع البحث والتطوير وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار، ومن جهة أخرى إن الطاقات والإمكانيات والمعارف لا تتواجد دائما في مجال ومكان معينين، فهذه العلاقات تشكل مرجعا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات، وتوحيدا للطاقات والإمكانيات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير. والأهم هو استغلال العلاقات الناشئة بكيفية تسمح بالتكفل الفعلي والفعال بنشاطات البحث والتطوير، وذلك باستغلال المعارف والأفكار المكتسبة والمتاحة، وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار وتقليل مدة إنجاز مشاريع البحث التطبيقي؛ أي العمل على دعم عمليات الإبداع التكنولوجي والإسهام في تحقيق ميزات في الإنتاج والمنتجات تعزز مكانة المؤسسة في السوق

3- المقابلة الباطنية: إن الحصول على الإبداعات التكنولوجية عبر المقابلة الباطنية، يعني قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية. ونجد ضمن هذه المنظمات مثلا: مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسات الصناعية المتخصصة، الجمعيات والنوادي العلمية وغيرها ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية. فالمقابلة الباطنية في مجال البحث والتطوير وسيلة مهمة للمؤسسة لإنشاء علاقات مع خبراء ومختصين ذوي مستوى عالي (طاقات وموارد بشرية مؤهلة) في مجال الإبداع؛ فنشاط الجامعات يتمثل في التدريس والبحث العلمي بنوعيه - البحث العلمي الأساسي ويتناول التوسيع في مجال المعرفة العلمية، والبحث العلمي التطبيقي الذي يحول المعارف العلمية إلى حلول فنية- أما مراكز البحث العامة والخاصة تقوم بتحويل المعلومات العلمية إلى تكنولوجيا وإلى حلول تقنية للمشاكل والصعوبات الفنية المجابهة للمؤسسات الاقتصادية وإنتاج الإبداعات بصفة عامة، فإبرام اتفاقيات للإنجاز الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث و التطوير مع المنظمات المتخصصة في إنجاز الإبداعات والمعارف العلمية البحثية، تعتبر من الإجراءات التسييرية الفعالة، وتمكن المؤسسات من تخفيض التكاليف وترشيد الموارد المتاحة لديها.

4- اقتناء الرخصة: إن اقتناء رخصة الإبداع، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي مقابل عائد مادي، كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء. فبانتشار الخبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية

المعنية لمصدر الإبداع الأصلي بطلب للشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان، ومباشرة يتم الكشف ونقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج.

المطلب الثالث : قياس الإبداع التكنولوجي و حاجة المنظمات إليه

#### ✚ الفرع الأول : قياس الإبداع التكنولوجي

هناك ثلاث قياسات تسمح بقياس نشاط الإبداع التكنولوجي وهي :

1-نفقات البحث والتطوير:البحث و التطوير نشاط تكنولوجي مؤسسي يقوم على توجيه مخطط للإنفاق الاستثماري ،فهو يدخل في عملية الإبداع التكنولوجي من خلال تحسينات أو تغييرات تحدث داخل الصناعة و خاصة فيما يتعلق بالعناصر الابتكارية التي أشار إليها Schumpeter و التي هي :أساليب الإنتاج و مواد التحويل و منتجات الصناعة و تنظيم المنشأة...<sup>1</sup>فهو يعتبر نشاط جد مكلف ؛ تستعمل قيمته بشكل واسع كقياس للاستثمارات في الإبداع. إن تشجيع البحث العلمي يحتاج إلى سياسة جادة في توطين العلم و تأسيس البنية التحتية اللازمة له ، و هو أمر يحتاج إلى توفير ميزانية مالية ، إذ يقدر ما تخصصه الدول العربية للبحث أقل من 0.2% من الناتج القومي، في حين تتراوح النسب في الدول المتقدمة ما بين 2.5% و 5% كما أن 89% من إنفاق البحث العلمي في الدول العربية مصادره حكومية بينما تزيد هذه النسبة في الدول المتقدمة عن 50%.

كما تشير الإحصاءات الدولية المتوافرة عن الدول العربية، إلى ضعف أداء قطاع البحث و التطوير مقارنة ببعض الدول النامية الأخرى، حيث بلغ متوسط الإنفاق على البحث و التطوير بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي 0.45% للفترة 1989-2000 في تونس، وهي تعتبر من أحسن الدول العربية أداء في هذا المجال، و يعادل هذا الرقم فقط سدس ما تنفقه كوريا على البحث و التطوير.

2 - براءات الاختراع: تعتبر براءات الاختراع شهادة أو وثيقة تمنحها هيآت رسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما و تخول لصاحبها سواء كان شخصا أو مؤسسة حق الملكية ، و بالتالي حرية الاستعمال .<sup>2</sup> فهي مؤشرات مفيدة و مهمة عن نشاط البحث العلمي، و التطور التقني كما تعتبر مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي. وتعتبر الولايات المتحدة أكبر سوق يسعى إليه معظم الأفراد والشركات في مختلف بلدان العالم لحماية اختراعاتهم في السوق الأمريكية، بتسجيلها لدى مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية الأمريكي (USPTO).

ولكي نلقي نظرة أعمق على الموضوع، سوف نعرض فيما يلي أرقام بعض الدول التي حصلت على براءات اختراع من مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية الأمريكي عام 2015:<sup>3</sup>

فعلى مستوى الترتيب العالمي احتلت الولايات المتحدة المرتبة الأولى عالميا عام 2015 بعدد بلغ 155 ألفا و982 براءة اختراع ممنوحة، بينما جاءت اليابان وكوريا الجنوبية وألمانيا في المراكز الثاني والثالث والرابع على التوالي، بعدد بلغ 54422 و20201 و17752 براءة اختراع .

<sup>1</sup> هوشيار معروف ، تحليل الاقتصاد التكنولوجي ، دار جريبر للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006 . ص ص 271، 242.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

<sup>3</sup> <http://www.aljazeera.net>

و تؤكد المعطيات المتعلقة بعدد براءات الاختراع، ضعف نشاط البحث العلمي ، في الدول العربية ، حيث نالت السعودية المرتبة 28 عام 2015 (364) براءة، مرتفعة من المركز 29 الذي حققته في العام السابق 2014. وجاءت الكويت في المركز الثاني بفارق كبير مع 64 براءة عام 2015 ؛ بينما احتلت مصر المركز الثالث برصيد ثلاثين براءة عام 2015 ، وجاءت الإمارات العربية المتحدة في المركز الرابع برصيد 56 براءة عام 2015. وفيما يتعلق بنمو عدد براءات الاختراع المسجلة عامي 2014 و2015، نجد أن السعودية والإمارات وقطر والمغرب وتونس والأردن ولبنان وسوريا و الجزائر؛ سجلت نموا إيجابيا، بينما شهدت باقي الدول العربية تراجعا في عدد براءات الاختراع المسجلة عام 2015.<sup>1</sup> وهذا ما يؤكد الجدولان التاليان لترتيب الدول لسنة 2015 حسب عدد براءات الاختراع عربيا وعالميا:

الجدول رقم (02):ترتيب الدول الأوائل على مستوى العالم حسب عدد براءات الاختراع لسنة 2015:

الترتيب	الدول	عدد براءات الاختراع
1	الولايات المتحدة الأمريكية	155982
2	اليابان	54422
3	كوريا الجنوبية	20201
4	ألمانيا	17752

المصدر:من إعداد الطالبة

الجدول رقم (03): الدول العربية حسب عدد براءات الاختراع لسنة 2015

الترتيب (عربيا)	الترتيب (عالميا)	الدولة	عدد براءات الاختراع
1	28	السعودية	364
2	44	الكويت	64
3	/	مصر	56
4	47	الإمارات	30

المصدر:من إعداد الطالبة

ونشير إلى أنه ليست كل براءات الاختراع التي تمنح لأصحابها تنفذ فقد يبقى الاختراع دون تنفيذ لسنوات طويلة و من ثم لا يوضح فاعلية الاستفادة منها في مجال الإنتاج.

3- تعداد الإبداعات التكنولوجية:هي عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القارئون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول.وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد لعشوائية الطابع الذي يتميز به، فيجب على القارئون بالتحقيق أن يحددوا

<sup>1</sup><http://www.aljazeera.net>

ماذا يمثل إبداع تكنولوجي وما لا يمثل، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير في الأخير أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في معظم المؤسسات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: حاجة المنظمة إلى الإبداع التكنولوجي

في ظل الظروف الحالية التي تزداد فيها درجة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الخارجي وعودة الاقتصاد والأعمال، فإن المنظمات في الوقت الحالي هي في أمس الحاجة إلى عملية الإبداع الذي يمكن من خلاله أن تواجه كل التحديات وإن عملية الإبداع تمكن المنظمة من النمو والاستمرارية في البيئة التي تعمل بها وكم من منظمات فشلت في تحقيق أهدافها وأشهرت إفلاسها أو استحوذت عليها شركات مبدعة .  
وبالتالي إن عملية الإبداع هي من أهم وظائف الإدارة المعاصرة للمنظمات وتشجيعه مسألة ضرورية على كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وإنه يجب أن يشمل تبني سياسات وأساليب متطورة على مستوى الأفراد، أو مستوى الجماعة، أو مستوى المنظمة ككل. وقد قامت الكثير من المنظمات بإنشاء وحدات متخصصة بعمليات الإبداع والتطوير وسخرت لها كافة الإمكانيات المادية والبشرية من أجل إجراء البحوث والتجارب التي من خلالها تتوصل إلى أفضل الطرق والوسائل لتأدية الأعمال والأنشطة في المنظمة.<sup>2</sup>  
وينظر الآن في كثير من منظمات الأعمال إلى عملية الإبداع هي بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من التقدم والتفوق على المنظمات الأخرى التي لا تملك هذه الميزة .

### المبحث الثاني: انعكاسات الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة

إن العلاقة الوثيقة بين الإبداع التكنولوجي والمنافسة تفرض على المؤسسة العمل على تحسين أدائها و خاصة تطوير كفاءات المورد البشري باعتباره العامل الأساسي لعملية الإبداع كونه مصدر الأفكار الجديدة .

#### المطلب الأول: أهمية الإبداع التكنولوجي كعامل لتمييز أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيته

لقد أصبح الإبداع التكنولوجي عاملاً أساسياً في التنافسية بين المؤسسات ، فهو يمثل اليوم أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية والجودة على المدى الطويل، فالميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .<sup>3</sup> ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجّهة بواسطة التجديد والإبداع، والعمليات التي تحقق النجاح يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئاً يفتقر إليه منافسوها يسمح بالتفرد للمنظمة بتمييز نفسها ويشعرها باختلافها عن غيرها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض بعض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها، استناداً إلى إبداعها وتجديدها. ويسعى المنافسون عادة إلى محاكاة عمليات التحديث الناجح لدى بعض الشركات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر 2005 .

http://www.univ-setif.dz

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 299 .

<sup>3</sup> http://www.uokufa.edu.iq, 02-042017, 09: 03

<sup>4</sup> http://chmq.com , 26-04-2017.

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

يلعب الإبداع التكنولوجي دوراً هاماً في تمييز أداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة مع اشتداد التنافس في الأسواق الذي يقوم على أساس القدرة على الإبداع، حيث صارت القدرات الإبداعية اليوم من أهم المعايير المعتمدة لقياس وتقييم أداء المنظمة، إذ لا يمكننا تجاهل أهمية الإبداع التكنولوجي على وجه الخصوص في تحقيق الرقي لمختلف المجتمعات والمنظمات، وتكمن أهمية الإبداع التكنولوجي في تحقيق أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيها من خلال:

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

- إثارة العرض وخلق موارد جديدة للدخل: تبحث المنظمات دوماً على التطور ويعد الإبداع مورداً هاماً لتطوير نشاطها، فعن طريق بعث منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق، وتنويع النشاط، تقوم المنظمة بخلق موارد جديدة للدخل لتمول بها تطورها.

-زيادة قدرة المنظمة على التنافسية وذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإبداع في المنتج أو طريقة التصنيع، ومنه إتاحة فرص الولوج في الأسواق، ومن جهة أخرى تقديم منتجات جديدة في أسرع وقت تمثل مصدراً لتمييز المنتجات من خلال الجودة العالية والخدمات المميزة والسريعة التي تختلف عما يقدمه المنافسين، مما يحفز ذلك العملاء على تلك السلع أو الخدمات. ومنه خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن إزاء منتجاتها.<sup>1</sup>

-مواجهة الموزعين فالإبداع هو السلاح الوحيد والمباشر للمنتجين، خاصة وأن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكناً ولصالح المنتجين.

-جذب الزبائن والحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة.

-فتح أسواق جديدة للمؤسسة المبدعة، وذلك يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة الربحية.

-إمكانية المؤسسة أن تكون قائدة للسوق في مجال نشاطها. فهذه فرصة ذهبية يمنحها لها الإبداع.

-الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة، وذلك نتيجة تطوير منتجاتها لمواكبة تغيرات المحيط والتنويع في منتجاتها مما يجعل من دورة حياتها طويلة.

-الإبداع يتبع بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات.

<sup>1</sup> رقايقية فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- إمكانية قياس قيمة المنظمة و أدائها بصورة دقيقة و كاملة خاصة وأن المعرفة تمثل قسطا كبيرا من قيمة المنتج و من قيمة المنظمة في مجتمع المعرفة.<sup>1</sup>

فالمنظمة الناجحة و من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية، يجب أن لا تكتفي بالقيام بأعمالها أو تؤدي الوظيفة الملقاة على عاتقها فحسب، إنما يجب أن تكون إستراتيجيتها أكثر بعدا وتطلعا للمستقبل استعدادا وتكيفاً، حيث تميز مركزها التنافسي في السوق من خلال جودة خدماتها وكفاءة أداءها وتوسيع أهدافها، وبتعبير آخر كي تكون المنظمة خلاقة ومبدعة يجب عليها أن تولي اهتماما وتشجيعا واضحا للإبداع والتجديد التكنولوجي.

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

يعتبر الإبداع التكنولوجي الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف التغيرات البيئية. وفيما يلي سنتطرق باختصار لتأثير الإبداع التكنولوجي على: التكاليف، التميز، التركيز:<sup>2</sup>

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

• **ارتفاع حجم الإنتاج:** بحيث أن إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج، يكون هدفه زيادة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة أي زيادة المردودية وبالتالي تخفيض التكلفة.

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

2- **التأثير على التميز:** يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. والغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمننا مرتفعا، مقابل القيمة التي يتلقونها و هم متأكدون بأنهم لم يُخدعوا.

غير أنه يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التميز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص

<sup>1</sup> www.robic.ca

<sup>2</sup> تشارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاي محمد رفاي، محمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ، للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص، 195.

والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين.

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

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

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

فكما سبق وأن ذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز ، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : آثار الإبداع التكنولوجي

تختلف وتتعدد الآثار الناجمة عن الإبداع التكنولوجي ونذكر منها :

#### الفرع الأول: الآثار الاقتصادية للإبداعات التكنولوجية

إن الآثار التي يمكن أن تنتج عن وجود وتطوير الإبداعات التكنولوجية عديدة، وهي ترتبط أساسا بالنمو والتنمية الاقتصادية بصفة عامة وحتى تتضح الصورة نتطرق إلى النقاط الثلاثة التالية:

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

- الحالة الأولى: عندما يتم إدخال فنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع من عملية الإنتاج وذلك بمعالجة أكبر كمية

<sup>1</sup> بن عاتق حنان - جماوي توفيق، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولي، جامعة البليدة ، ص9.

من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة. و هذا نتيجة استخدام التكنولوجيات الجديدة ، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

- الحالة الثانية: الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض في التكاليف بصفة عامة و التكلفة الوحودية بصفة خاصة ، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية ، و بالتالي فإن البعد الحقيقي و الفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض من التكاليف عن طريق ترشيدها أكثر للعملية الإنتاجية التي تعد المعيار الحقيقي لقياس النمو الاقتصادي و تحقيق هوامش أكبر و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرار عن طريق استثمارات جديدة.<sup>1</sup> عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، فإنه نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث يستطيع المنتجين (المؤسسات) من خفضي التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنه تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تنزلق إلى تحقيق خسائر، وبالتالي فإن التكنولوجيات المخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاةها.<sup>2</sup>

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

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

3- الآثار على التصدير: إن إحدى المعايير التي يستند إليها في قياس أداء المقاولات المعاصرة في قدرتها على التصدير، و بالتالي الحصول على أكبر كمية من العملة الصعبة. و الواقع أن أوجه العملية بذاتها مرتبطة ببعضها البعض ، فانطلاقا من تحسين الجودة ، يحدث تخفيض في تكاليف الإنتاج و التكلفة النهائية ، فاحتلال وضعية تنافسية أقوى ، فالاستحواذ على شريحة سوقية أكبر ، فارتفاع أو تعظيم رقم الأعمال ، ثم الحصول على أرباح أكبر ، و من هذه توزيع جزء منها على المساهمين و إعادة استثمار الجزء الباقي في نشاطات مختلفة منها البحث التطبيقي أو الإبداع التكنولوجي . في حقيقة الأمر ، فإن القدرة الفعلية لا تتمثل في تصدير أكبر الكميات فحسب ، بل و في تصدير أكبر كمية أو أعظم قيمة من المنتجات التي تتصف بمواصفات تكنولوجية متقدمة.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: آثار الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

<sup>1</sup> عماري عمار- بوسعدة سعيدة ، الإبداع التكنولوجي في الجزائر - واقع وآفاق ، مجلة علوم اقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة سطيف، العدد 3، 2004، ص51.

<sup>2</sup> <http://kenanaonline.com,25-04-2017,18:05>

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

1- تحسين أداء المؤسسة: يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.

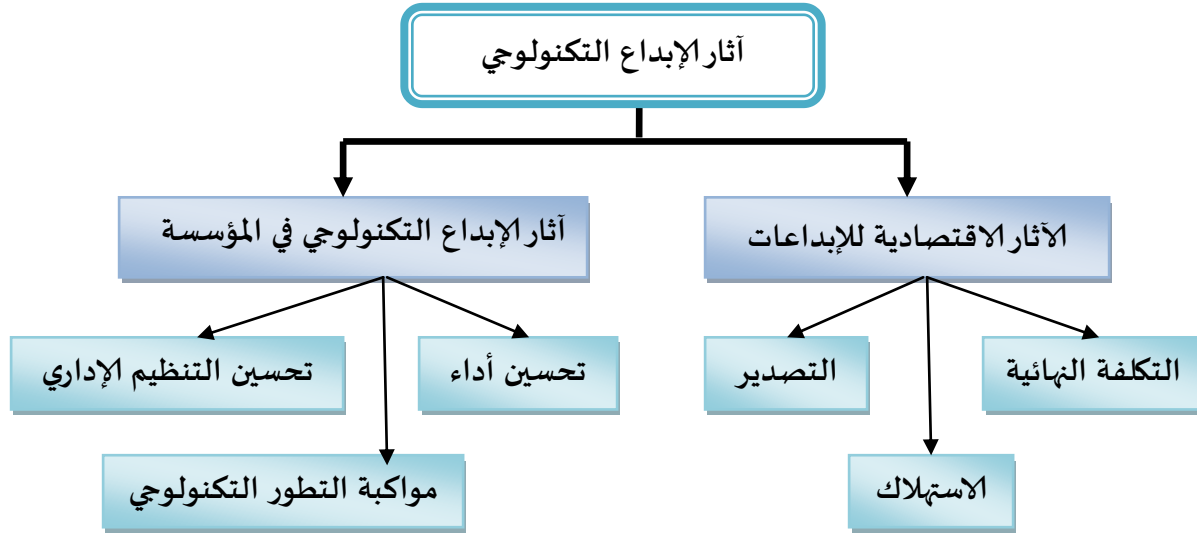
2- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعمل الإبداع التكنولوجي على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية. كما يسمح الإبداع التكنولوجي بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة. هذا ما يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية ورفع من جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه وبالتالي فإن التجديد في وسائل الإنتاج لا بد أن يصاحبه تغيير في نوعية وكمية اليد العاملة المشتغلة بها، بتكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة.<sup>1</sup>

3- مواكبة التطور التكنولوجي: يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات. ونوضح كل هذه الآثار من خلال الشكل التوضيحي التالي:

فنان الطيب، دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول - حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2009-2010

<sup>1</sup>، ص 132

الشكل رقم (II - 6): آثار الإبداع التكنولوجي



المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على المراجع السابقة.

## خلاصة

يشير الإبداع التكنولوجي إلى مجموعة العمليات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى إيجاد وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين أداءها داخل المؤسسة، لما له من تأثير إيجابي على موارد المؤسسة وإستراتيجيتها من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة بكيفية تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق ويعد مطلبها هاما وشرطا أساسيا لمواكبة المستجدات المتعلقة بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة ولذا أصبح إلزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تهتم بمصادر الإبداع التكنولوجي وتمارسه بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها.

يستوجب على المنظمات على اختلاف حجمها وطبيعتها نشاطها الاعتماد أكثر على استراتيجيات واضحة وفعالة لتأهيل أوضاعها الاقتصادية، وتعزيز تنافسيتها من أجل مواجهة تحديات الانفتاح الاقتصادي والعولمة.

تمهيد

لقد قدمنا في القسم النظري " أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة "، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التطرق لمعرفة واقع أثر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات الجزائرية وبالتحديد "مؤسسة تكرير السكر RAM Sucre" بولاية مستغانم. تعتبر من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى لتحقيق الأرباح لتمكن من النهوض و الاستقرار و المحافظة على بقائها، رغم الصعوبات التي تواجهها في ظل الظروف التنافسية الحديثة ولمعرفة كل هذا اعتمدنا على الدراسة الميدانية للمؤسسة مع توزيع الاستبيان على عينة من موظفيها وقمنا بالاستعانة بالتحليل الإحصائي لبلورة النتائج المتحصل عليها عن طريق برنامج Excel .

وبالتالي سنشير في هذا الفصل إلى مبحثين :

- تقديم معلومات حول مؤسسة RAM Sucre – مستغانم .
- تقييم نتائج الدراسة التطبيقية وتحديد واقع أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة RAM Sucre

تعتبر شركة تكرير السكر مستغانم وحدة من أربع وحدات المؤسسة الوطنية للسكر التي تتواجد بالجزائر. الوحدات الأخرى توجد في كل من خميس مليانة (ولاية عين الدفلى)، سفيزف (ولاية سيدي بلعباس) و قلمة (ولاية قلمة)<sup>1</sup>. محددة بنظام قانوني يضبط حسن تسييرها؛ يمكن تحويلها إلى مكان آخر بموجب قرار من الجهة العامة و بقرار من مجلس الإدارة حسب المادة الرابعة و تستمر لمدة 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري و يمكن تمديدها كما يمكن حلها مسبقا طبقا لأحكام القانون التجاري و القانون الأساسي حسب المادة 05 أنشئت وحدة مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 16/05/1970.

## المطلب الأول: تقديم مؤسسة RAM Sucre :

## الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

RAM Sucre هي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب: 16400000000 دج؛ تقع الوحدة غرب مدينة مزغران على الطريق الرابط بين وهران و مستغانم؛ و ساهمت في انجازها شركة الفرنسية و أخرى الإيطالية حيث كان وضع حجر الأساس سنة 1974 و انطلقت عملية الإنتاجية بها بتاريخ 18/04/1974. ونظرا للصعوبات التي واجهت هذه المؤسسات فقد تم تعديل وزاري في فيفري سنة 2000 فاستقلت كل مؤسسة لوحدها، وأصبحت بعد ذلك المؤسسة الوطنية للسكر تتعامل مع القطاع الخاص منذ سنة 2001 نظرا لتخلي الدولة عن الدعم المالي والمادة الأولية.

ابتداء من سنة 2001 اتبعت الخوصصة عن طريق الشراكة مع الخواص فتعاملت مع "شركات لحلف التجارة (LIC)" و مع "مؤسسة شرفاوي للتجارة" وغيرها ، وصولا إلى المتعامل الحالي وهو مجمع برحال للسيد "برحال قادة " منذ بداية سنة 2008 ، وفي نفس السنة قررت الدولة بيع وحدات المؤسسة الوطنية ومن بينها وحدة مستغانم للخواص وأعلنت مناقصة دولية وعلى إثرها تحصل مجمع برحال على وحدة مستغانم مع وحدة خميس مليانة لتزويد المؤسسة بالمادة الأولية؛ بدأ أول شراكة مع الشريك الجزائري الذي يقوم بتمويل الشركة بالسكر الأحمر و منذ سنة 2008 أصبحت الشركة خاصة ملك ل"مجمع برحال" متضمنة 250 عامل.

## الفرع الثاني: تعريف مؤسسة "تكرير السكر- رام- مستغانم"

المؤسسة "رام لتكرير السكر مستغانم" هي في الأصل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية كما ذكر سالفنا، وبدأ نشاطها منذ سنة 1974 ، ولقد حظي "الفريق برحال" بشراء وحدة مستغانم لتكرير السكر الكائنة بولاية مستغانم بالإضافة إلى وحدة سيدي لخضر ببلدية خميس مليانة بولاية عين الدفلى في عام 2008 ، بعد قرار الدولة ببيع هذه الوحدات مقابل عدة شروط من بينها المحافظة على نشاط المؤسسة وإعادة هيكلة عتاد جديد و إبقاء الموظفين الحاليين بالمؤسسة. يتمثل نشاطها في تكرير السكر، ومنتجاتها هي: المنتج الرئيسي يتمثل في إنتاج السكر الأبيض المبلور، و المنتج الثانوي يتمثل في الميلاز الناتج عن عملية التكرير، ومن أهم زبائنها : مؤسسة رامي فود للمشروبات ، مؤسسة إديال مقرها بوهران، مؤسسة متيحي الكائنة مستغانم، مؤسسة رويال للمشروبات ، مؤسسة طيبة فود، مؤسسة غزلان للمشروبات ..... وغيرها.

<sup>1</sup> <http://mosta-forum.7olm.org>, 21-02-2017, 11 :14.

تقع المؤسسة طريق مزهران ، على بعد 5.2 كلم من الجنوب الغربي لوسط المدينة ، حيث يحدها من الشمال مباني سكنية ومن الغرب غابة صغيرة ومن الشرق محطة الحافلات ومباني سكنية ومن الجنوب طريق يؤدي إلى ولايتي وهران و غليزان، و تقدر مساحتها ب11 هكتار.

الشكل رقم ( III - 7 ) : معلومات خاصة حول المؤسسة

الاسم الكامل: المؤسسة الوطنية لتكرير السكر - مستغانم

RAM Sucre - Mostaganem

الاسم المختصر للمؤسسة: ش- ذ- ا- رام السكر- مستغانم

الطابع القانوني: خاصة

المقر الاجتماعي: وهران.

نوع النشاط: مؤسسة إنتاجية

أرقام الهاتف: +213/0/45-30-86-80/81: Tél.

أرقام الفاكس: +213/0/45-30-86-80: Fax

البريد الإلكتروني: raffine-mosta@yahoo-fr: Email

الموقع الإلكتروني: [www.berrahalgrou.com](http://www.berrahalgrou.com)

المصدر: 20:05 ، 25-04-2017 ، www.berrahalgrou.com

وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل هي :

- المرحلة الأولى :كانت ابتداء من سنة 1974تقدم خدمات للديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية ONACO ، كانت تستفيد من الدعم المقدم لها من طرف الدولة (المادة الأولية والأموال).  
- المرحلة الثانية : في سنة 1987الى يومنا هذا اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي ، غير أن الدولة هي التي تفرض الأسعار .

- المرحلة الثالثة : ابتداء من سنة 2001 تخلت المؤسسة عن شراء المادة الأولية "سكر خام" وعمليات التوزيع ، وأصبح رجال الأعمال يقدمون لها هذه المادة و ما عليها سوى الإنتاج فقط ، بحيث :السييليز،الكلس،الملح والكهرباء،الغازو الماء وغيرها من اللوازم على عاتقها أما تكاليف التوزيع فهي على عاتقهم لتتقاضى أجر خدمة التكرير فقط ، أما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل سابقا مع شركة لخلف للتجارة LTCو بعد ذلك مؤسسة شفراوي للتجارة ، مؤسسة BLONY،فشركة CIVITAL أما المتعامل الحالي فهو شركة OUESTIMPORTقدم ملفا إلى المؤسسة الأم بعد قرار الدولة بخصوصيته.

و تمثل هذه المراحل بالجدول الآتي :

الجدول رقم (III- 4) : مراحل تطور مؤسسة RAM Sucre

2008	2001	1987	1974	بداية المرحلة
القطاع الخاص	أداء الخدمات	التمويل الذاتي	الدعم المادي	مميزاتها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

### الفرع الثاني : أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة RAM Sucre - فرع مستغانم إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها :  
- استثمار و تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر و كل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علامة نشاطها الأساسي .

- ضمان التكوين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص الإنتاج مادة السكر.

- تنظيم و تطوير هياكل الصيانة بحيث ترفع مردودية الإنتاج .

- تعظيم الإنتاج و الربح الجيد .

- العمل على الاستفادة من التكنولوجيا و الأساليب الحديثة في العمل بما يسهل عمليات الإنتاج و التسيير من خلال عمليات التدريب و الملتقيات في هذا الشأن .

- تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر بما يضمن تغطية الطلب على المادة .

- ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة و التدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و المشاكل التي تواجهها

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تخطيط لطريقة تقسيم المسؤوليات على مختلف مصالحها ، و هذا بالتدرج من المديرية العامة إلى آخر مصلحة بها.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نجد على رأس الشركة مديرية عامة تسيير و تنظم برفقة الأمانة العامة و التي تقسم إلى ثلاث مديريات و كل مديرية بدورها تتفرع إلى مجموعة من المصالح أو الأقسام<sup>1</sup>:

1. مديرية التجارة: و التي تتفرع إلى ثلاث مصالح :

1. مصلحة النظافة و الأمن: تعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي و تضم مجموعة من الفرق المتناوبة خاصة و أن العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل و عليه هناك مسؤول واحد عن الأمن.

2. مصلحة البيع: خاصة بتسويق أو بيع المنتج.

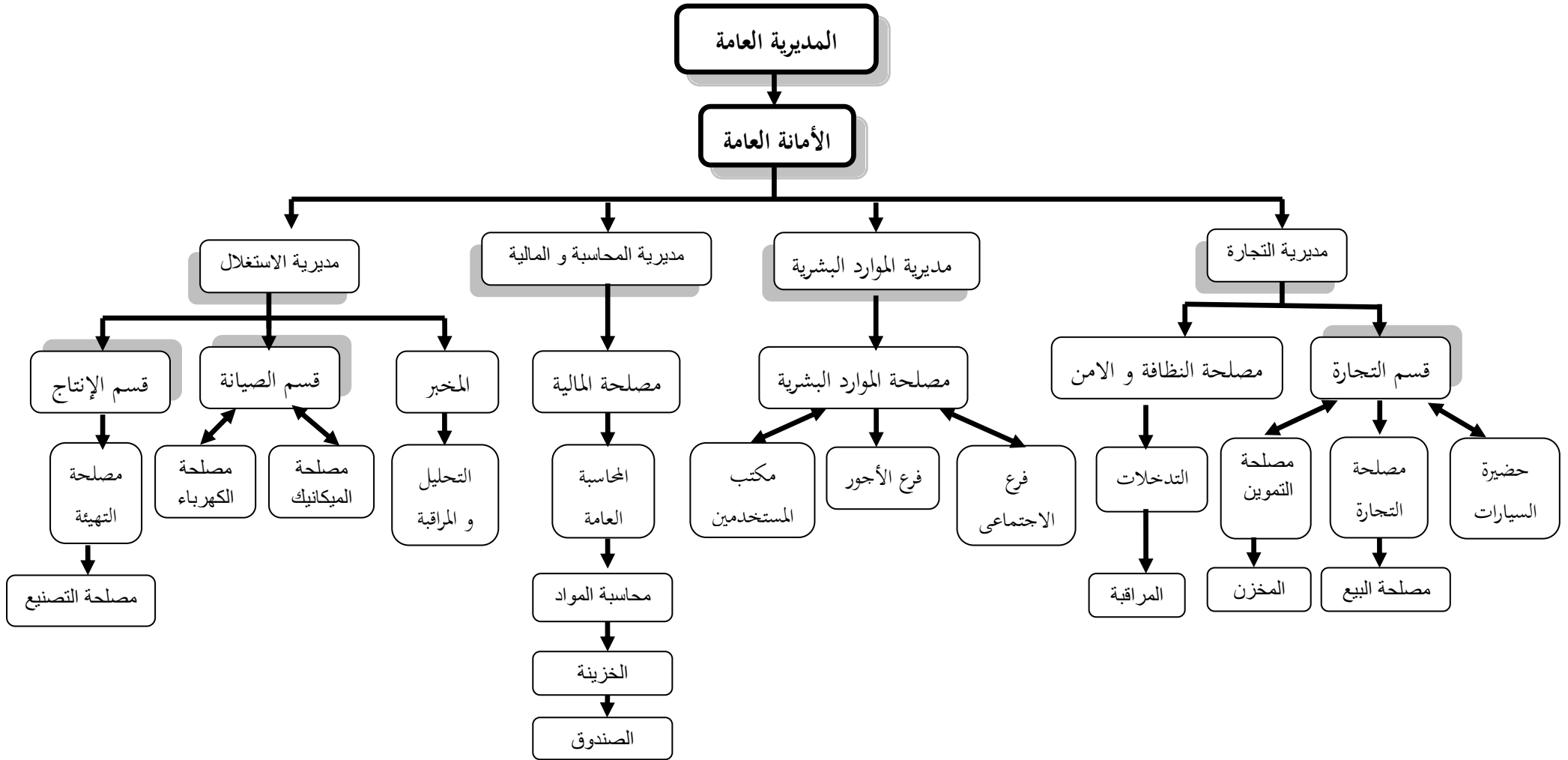
3. مصلحة التمويل: تمويل المؤسسة.

II. مديرية الإدارة و المالية: و التي تتفرع إلى:

1. المصلحة الإدارية: حيث تتكون من مكتب المستخدمين الذي تتمثل صلاحيتها في التنصيب، دسترة المواضيع الإدارية، و الإنجازات ، التكاليف المهمة و الانتقال، الترقية و التقدم ، الساعات الإضافية و المكافأة .

<sup>1</sup> بناء على معلومات من المؤسسة

- مكتب التكوين يهتم بتكوين العمال الجدد و تدريبهم على العمل.
- مكتب المصالح و حظيرة السيارات.
- 2. قسم المحاسبة و المالية : تنقسم إلى: المحاسبة و المالية تتم فيها عمليات المحاسب بصفة عامة و تضم مكتب المحاسب ، مكتب خاص بالميزانية المعمول بها في المؤسسة ، محاسب المواد و الخزينة.
- III. مديرية الاستغلال: و التي تتفرع إلى:
  1. قسم المخابر: حيث يتم فيه معاينة عينات من السكر الأحمر كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة و العينة لمختلف مراحل تكرير السكر بصفة خاصة مراقبة و تحليل السكر.
  2. قسم الصيانة: و هي المسؤولة عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات و صناعة قطع الغيار الضرورية للآلات، ففي حالة تعطل أي آلة تجد المهندسين في الخدمة السريعة و في هذا القسم هناك مسؤولين اثنين على مجموعة الميكانيك.
  3. قسم الإنتاج : تضم هذه الأخيرة قسمين للإنتاج و التصنيع حيث التصنيع هي المنطقة التي فيها مختلف عمليات الإنتاج و هي مكونة من الآلات ؛عمال تقنيين و مهندسين .  
و نوضح هذا من خلال الشكل التالي و الذي يمثل هيكلها التنظيمي:



الهيكل التنظيمي لمؤسسة رام سكر RAM Sucre - فرع مستغانم -

## الفرع الثاني: المشاكل التي تواجهها

- تعتبر المؤسسة الوطنية لتكرير السكر- رام- مستغانم إحدى المؤسسات الإنتاجية الخاصة بولاية مستغانم و كباقي المؤسسات تواجهها عراقيل تحول دون تطورها ، و من أهم المشاكل التي تعاني منها ما يلي:<sup>1</sup>
- انعدام سياسة التسويقية فعالة في تصريف منتجاتها النهائية ما أدى إلى كساد منتجاتها النهائية نتيجة المنافسة من طرف الخواص ، فمثلا بلغت قيمة المخزونان من المنتوجات النهائية (منتوج تام) في السداسي الأول من سنة أكثر من 80 مليار سنتيم .
  - إن انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق فتح المجال إلى الخواص للنشاط الأكثر ، فنجد مؤسسة مستغانم كأى مؤسسة عمومية تعاني من قضية المنافسة من طرف الخواص ، حيث على سبيل المثال إن المؤسسة تبيع منتجاتها ( السكر ) ذات النوعية عادية بأسعار موازية لأسعار نفس المنتج المستورد من الخارج ذو النوعية الرفيعة .
  - توقف بعض ورشات المؤسسة التي كانت تنتج منتوجات تختلف عن المنتج الحالي مثل الورشة المتخصصة بإنتاج سكر القطع وهذا منذ حوالي 7 سنوات ، بسبب ارتفاع التكاليف .
  - الاختلاف في التقييم لبعض المواد بين مصلحة الشراء ( فاتورة الموارد ) التخزين (بطاقة المخزن) وبيانات المصلحة المحاسبية .

## المطلب الثالث: تحليل بيئة المؤسسة

يجب أن يتضمن التحليل كل من بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

## الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية

يتم تحليل البيئة الخارجية من خلال تناول أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة و المتأتية من محيطها الخارجي و تتمثل في :

## 1- المتغيرات الاقتصادية : ومن أهمها :

- التغير في أسعار المواد الأولية : باعتبار أن أسعار المواد الأولية تتحكم فيه البورصة فان تغيرها يؤثر على سعر المادة الأولية بالارتفاع أو الانخفاض .
  - عدم توافر المواد اللازمة للإنتاج محليا : إن عدم توافر المواد الأولية في الأسواق المحلية بالحجم و النوع المطلوب يدفع بالمؤسسة إلى استيرادها من الخارج ، هذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التمويل و التي تؤثر بدورها على التكلفة الكلية للمنتج.
  - التغيرات في أسعار الفائدة على القروض: إن التغير في أسعار الفائدة يؤثر على المؤسسة محل الدراسة فالارتفاع فيها يشكل عائقا و الانخفاض فيها يشكل فرصة و حسب قسم المالية فان المؤسسة لا تلجأ كثيرا إلى القروض الأمر الذي يعتبر ايجابيا لها هذا ما يعني أن لها القدرة على التمويل الذاتي .
  - 2- المتغيرات التكنولوجية : تمتلك المؤسسة تجهيزات متطورة ، فهي تجدها باستمرار خاصة المستخدمة في العملية الإنتاجية. و كذلك تلك الخاصة بالرقابة على جودة المنتجات بالرغم من ارتفاع التكاليف .
- بعد تحليل بيئة المؤسسة الخارجية يمكن استخراج الفرص و التهديدات و المتمثلة في :

<sup>1</sup> بناء على معلومات من المؤسسة

<sup>2</sup> بناء على معلومات من المؤسسة

**الفرص:**

- القدرة على التمويل الذاتي.
- توفر تجهيزات متطورة.

**التحديات:**

- التغير في أسعار المواد الأولية.
- عدم توفر المواد اللازمة للإنتاج محليا.
- منافسة شديدة من طرف مؤسسة Cevital.

**الفرع الثاني : تحليل البيئة الداخلية**

يتم تحليل البيئة الداخلية من خلال التطرق إلى أهم وظائفها بالإضافة إلى استخلاص أهم نقاط القوة و الضعف فيها ، و نخص بالتحليل الوظائف التالية :

- 1- وظيفة الإنتاج : طالما أن المؤسسة تختص في إنتاج السكر فان المادة الأولية تتمثل في السكر الأحمر، فنظرا لانعدام هذه المادة محليا فان المؤسسة محل الدراسة تلجأ إلى الاستيراد من كندا ، كوبا ، البرازيل . إن المؤسسة و حسب مسؤول مصلحة الموارد البشرية تنتج وفق الإمكانيات المتاحة لديها باعتبار أن كل الكمية المنتجة تباع نظرا لكثرة الطلب على مادة السكر وكذلك صغر حجم المعمل .  
مما سبق نستنتج مايلي :

- طاقة إنتاجية متوفرة

- انعدام المادة الأولية محليا

- ارتفاع في التكاليف نتيجة استيراد المادة الأولية من الخارج

2- وظيفة التسويق : و ذلك بتحليل عناصر المزيج التسويقي و هي :

✓ المنتج :تنتج المؤسسة منتج واحد و المتمثل في ... بما يقارب 300 طن يوميا .

✓ السعر: حددت المؤسسة سعر السكر ب: 60.2 دينار جزائري للكيلوغرام الواحد .

✓ التوزيع : تعتمد المؤسسة إما على موزعيها، كما قد تعتمد موزعين خارج المؤسسة ، فمنتوجها يصل

إلى كل الولايات .

✓ الترويج: لا تقوم المؤسسة بأي نشاط إشهارى سواء في التلفزة أو الإذاعة أو الجريدة ذلك كونها تنتج

سياسة اتصال ضيقة ، فهي تعتمد على عمالها فقط للتعريف بالمنتج.

من خلال تحليل هذه الوظيفة توصلنا إلى :

- تغطية المنتج لكافة الولايات .

- عدم تنوع منتجات المؤسسة .

- سياسة اتصال ضيقة .

- ارتفاع الإنتاجية .

3- وظيفة الموارد البشرية : تحتوي المؤسسة على 270 عامل أغلبهم شباب و ذوي مستوى تعليمي مرتفع

نسبيا ، و يمكن تحليل هذه الوظيفة من خلال التطرق إلى التدريب و الحوافز :

✓ التدريب: تقوم المؤسسة بتدريب عمالها عند الضرورة و تعتمد في ذلك مايلي :

- التدريب داخل المؤسسة : ينقسم إلى نوعين التدريب أثناء العمل للعمال الجدد و كذلك عن طريق توجيهات ذوي الخبرة و التدريب خارج أوقات العمل .
- التدريب في مراكز التكوين تعتمد عليها في حالة عدم قدرتها على القيام بتدريب عمالها بنفسها، لأن مراكز التكوين توفر كل الإمكانيات اللازمة لتحسين أداء العمل ، و تقع مسؤوليات التدريب على عاتق رؤساء المديرات

- ✓ الحوافز: تتمثل هذه الحوافز في الترقية ؛ المردودية الشهرية . تلعب الحوافز دورا مهما في دفع الأفراد نحو العمل ، لكن بالنسبة للحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة .
- مما سبق توصلنا إلى النتائج التالية :
- إمكانيات بشرية كبيرة متاحة أمام المؤسسة، و ذات مستوى تعليمي .
- توفر برامج التكوين و التدريب .
- تحفيز الموظفين ماديا ، بينما الحوافز المعنوية شبه منعدمة .

#### المبحث الثاني : تحليل تقييم أثر الإبداع التكنولوجي على مؤسسة RAM Sucre

لمعرفة واقع الإبداع التكنولوجي في هذه المؤسسة قمنا بتوزيع استمارة مكونة من 35 عينة ( انظر الملحق رقم : 01) متمثلة في عمال المؤسسة موزعين على مختلف المستويات الإدارية ، و قمنا بتحليلها للوصول إلى المطلوب .

#### المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة

تكونت أفراد العينة من 35 عامل بمؤسسة RAM Sucre مستغانم التي تنشط في تكرير السكر.

#### ■ أدوات الدراسة

لقد قمنا بتوزيع الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا حيث شمل معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة ) عن العمال، و كذلك جزء آخر تضمن 20 عبارة لقياس أثر الإبداع التكنولوجي على الأداء موزعة إلى 3 أقسام كالتالي:

- الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: و يضم 8 عبارات.
- الأداء في المؤسسة: و يضم 5 عبارات .
- أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة: و يضم 7 عبارات .
- و تكون الإجابات ب: نعم – لا – أحيانا .

#### ■ أسلوب التحليل الإحصائي

بعد تجميع المعلومات من إجابات أفراد العينة قمنا بتحليلها و ذلك باستخدام برنامج Microsoft Excel بغرض تفرغ البيانات.

المطلب الثاني : تحليل نتائج عينة الدراسة

لتحليل محتوى الاستبيان قمنا بتفريع الأجوبة في شكل نسب مئوية لتسهيل تحليل مختلف الاجابات على الاسئلة المطروحة .

الفرع الأول : دراسة البيانات الشخصية

الجدول رقم ( III- 5 ) : توزيع خصائص أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31
	أنثى	4
	المجموع	35
العمر	37.14	13
	48.57	17
	14.29	5
	100%	35
المستوى التعليمي	ابتدائي	14.29
	متوسط	20.00
	ثانوي	31.43
	جامعي	34.29
	المجموع	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5	3
	10-5	12
	15-10	11
	أكثر من 15	9
	المجموع	35
الوظيفة	إطار مسؤول	7
	إطار	11
	متحكم	5
	منفذ	12
	المجموع	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ (88.57%) من العمال ذكور فهذا يرجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب الذكور أكثر من النساء و ذلك في ورشات الإنتاج فالنساء يقتصر عملهم في الوظائف الإدارية كالمسكرتارية.

أما بالنسبة للعمر تشير نتائج الجدول إلى أن ( 48.57% ) من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة ، و ( 37.14% ) منهم أقل من 35 سنة ، فهذا ما يدل على أن اليد العاملة لدى المؤسسة شابة ولازالت في أوج عطائها مما يجعلهم يتميزون بالنشاط و الحيوية و القدرة على أداء المهام .  
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال من المستوى الجامعي تفوق كل المستويات (34.29%) تليها المستوى الثانوي (31.43%) هذا يدل على أن أفراد العينة ذو مستوى تعليمي مرتفع فهذا يساعد على تحقيق أداء متميز لمؤسسة RAM Sucre.

أما النتائج المتعلقة بعدد سنوات الخبرة فتشير إلى أن (34.29%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و(31.43%) بين 10 و 15 سنوات بينما (25.71%) أكثر من 15 سنة خبرة ، إذا كل النتائج تؤكد أن مؤسسة RAM Sucre – فرع مستغانم تحتفظ بالموارد البشرية ذات الخبرة الكبيرة ، فهذا يعد مطلباً أساسياً لتولي المناصب الإدارية التي تساعد على فهم التغيرات التي تواجه المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة .  
و فيما يخص المتغيرات المتعلقة بالوظيفة ف(34.29%) عبارة عن منفيذين بالمؤسسة و (31.43%) إطارات ، بينما (20%) إطارات مسؤولة ؛ فالمؤسسة تضم عمال ذوي وظائف في الإدارة العليا و التنفيذية ، هذا ما يعكسه المستوى التعليمي لهم .

#### الفرع الثاني: دراسة الإبداع التكنولوجي و أداء المؤسسة

##### دراسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

الجدول رقم (III-6) : الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	العبرة	الإبداع التكنولوجي في المؤسسة
28.57	10	نعم	1- تخصص المؤسسة مبالغ كافية لتغطية نفقات البحث و التطوير
45.71	16	لا	
25.71	9	أحيانا	
100	35	المجموع	
31.43	11	نعم	2- تحظى الأفكار المبدعة بالقبول من طرف مسؤولي المؤسسة
45.71	16	لا	
22.86	8	أحيانا	
100	35	المجموع	
28.57	10	نعم	3- تقدم المؤسسة تحفييزات لأصحاب الأفكار المبدعة
54.29	19	لا	
17.14	6	أحيانا	
100	35	المجموع	

28.57	10	نعم	4-تنفق مؤسستكم على استغلال أفكار العمال و إبداعاتهم
54.29	19	لا	
17.14	6	أحيانا	
100	35	المجموع	
51.43	18	نعم	5-تقوم مؤسستكم بعملية التحسين بصورة مستمرة بالنسبة للمنتج و معدات الإنتاج
28.57	10	لا	
20.00	7	أحيانا	
100	35	المجموع	
48.57	17	نعم	6-تعتمد مؤسستكم على البحث للإتيان بالجديد
28.57	10	لا	
22.86	8	أحيانا	
100	35	المجموع	
42.86	15	نعم	7-تعتمد مؤسستكم على التكنولوجيا المستوردة للإتيان بالجديد
37.14	13	لا	
20.00	7	أحيانا	
100	35	المجموع	
8.57	3	نعم	8-سبق لمؤسستكم و أن تحصلت على براءة اختراع
80.00	28	لا	
11.43	4	أحيانا	
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج Exce

### تحليل نتائج الجدول

#### 1- تخصص المؤسسة مبالغ كافية لتغطية نفقات البحث و التطوير:

من خلال الجدول يتبين أن (45.71%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب "لا"؛ و (28.57%) ب "نعم"، ثم (25.71%) ب "أحيانا". فهذا يدل على أن المؤسسة لا تخصص مبالغ لتغطية نفقات البحث و التطوير أو تخصص مبالغ غير كافية وهذا راجع إلى عدم اهتمامها بتطوير نشاطها لكون منتجها يباع كله نظرا لكثرة الطلب عليه وكذلك صغر حجم المعمل فهي تنتج وفق الإمكانيات المتاحة لديها، بالإضافة إلى كون مادة السكر ذات طلب متزايد في السوق.

- 2- تحظى الأفكار المبدعة بالقبول من طرف مسؤولي المؤسسة بالنسبة للأفكار المبدعة في المؤسسة ؛ أجابوا أفراد العينة ( 45.71%) ب "لا" ، تليها (31.43%) ب "نعم" ؛ و (22.86%) ب "أحيانا". هذا ما يؤكد أن المسؤولين بالمؤسسة لا يولون اهتماما بأفكار العمال و اقتراحاتهم .
- 3 - تقدم المؤسسة تحفيزات لأصحاب الأفكار المبدعة: من الجدول السابق يتبين أن (54.29%) اتفقوا بأن المؤسسة لا تقدم تحفيزات لأصحاب الأفكار المبدعة، بينما (28.57%) كانت إجابتهم "نعم" ، ثم (17.14%) قالوا "أحيانا". هذا يعني بأن المؤسسة لا تقدم تحفيزات للأفكار المبدعة كيف لا وهي لا تقبل الأفكار المبدعة من طرف العمال .
- 4 - تنفق مؤسستكم على استغلال أفكار العمال و إبداعاتهم: بلغت نسبة العمال الذين أجابوا ب "لا" ( 54.29%) ؛ بينما (28.57%) قالوا "نعم" ، و (17.14%) ردوا ب "أحيانا" . هذا يعني أن أكثر من نصف العمال اتفقوا على أن المؤسسة لا تنفق على استغلال أفكار العمال و إبداعاتهم. هذا راجع إلى عدم اهتمامها بأفكارهم ، فهي لا تؤمن بأن أفكارهم قد ينتج عنها منتج جديد .
- 5- تقوم مؤسستكم بعملية التحسين بصورة مستمرة بالنسبة للمنتج و معدات الإنتاج تراوحت نسبة العمال الذين أجابوا ب "نعم" على العبارة أعلاه (51.43%) ؛ بالمقارنة مع (28.57%) ب "لا"، تليها (20%) "أحيانا". بناء على المعطيات تبين أن المؤسسة تؤمن بالتجديد فهي تقوم بتغيير معدات الإنتاج باستمرار لضمان سير العملية الإنتاجية .
- 6- تعتمد مؤسستكم على البحث للإتيان بالجديد تشير نتائج الجدول إلى أن (48.57%) اتفقوا أن المؤسسة تعتمد على البحث للإتيان بالجديد، بينما (28.57%) اتفقوا على "لا"، و (22.86%) قالوا "أحيانا" . هذا يعني أن المؤسسة تبحث عن التجديد و هذا بغرض التغيير في منتجاتها مستقبلا و منافسة المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها .
- 7- تعتمد مؤسستكم على التكنولوجيا المستوردة للإتيان بالجديد يتبين من الجدول أعلاه أن (42.86%) من أفراد العينة كانت إجابتهم ب "نعم" ، كما أن (37.14%) كانت إجابتهم ب "لا"، فيما كانت (20%) كإجابة ب "أحيانا" ، كون أغلبية العمال اتفقوا مع العبارة ، فهذا يدل على أن المؤسسة تقوم باستيراد التكنولوجيا و تعتبرها مصدرا للوصول إلى الرفع من مردودية منتوجها كون المعدات الجديدة و المتطورة تعطي نتيجة أحسن .
- 8 - سبق لمؤسستكم و أن تحصلت على براءة اختراع اتفقوا العمال على أن المؤسسة لم تحصل على براءة اختراع و ذلك بالأغلبية (80%) ، فهي تعتمد على التكنولوجيا المستوردة كيف هذا و هي لا تدعم الأفكار المبدعة و تحفزهم .

## ■ دراسة الأداء في المؤسسة

## الجدول رقم (III-7) : الأداء في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	الأداء في المؤسسة
57.14	20	نعم	9 - تنظر المؤسسة إلى المورد البشري أنه أهم عنصرها
14.29	5	لا	
28.57	10	أحيانا	
100%	35	المجموع	
51.43	18	نعم	10 - تشجع مؤسستكم العمل بالفريق بين أفراد المؤسسة
25.71	9	لا	
22.86	8	أحيانا	
100%	35	المجموع	
51.43	18	نعم	11 - تدخل مؤسستكم العاملين في برامج تدريبية
22.86	8	لا	
25.71	9	أحيانا	
100%	35	المجموع	
42.86	15	نعم	12 - تقوم مؤسستكم بالتدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم
31.43	11	لا	
25.71	9	أحيانا	
100%	35	المجموع	
54.29	19	نعم	13 - تستخدم مؤسستكم التقارير الدورية تقييم أداؤها
31.43	11	لا	
14.29	5	أحيانا	
100%	35	المجموع	

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel

## تحليل نتائج الجدول:

9 - تنظر المؤسسة إلى المورد البشري أنه أهم عنصرها  
 قدرت إجابات العمال على العبارة (57.14 %) ب"نعم": تليها (28.57 %) ب "أحيانا ، ثم (14.29 %) ب"لا".  
 هذا يعني أن المؤسسة تؤمن بقدرات الفرد في قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، فهذا ما يساعد في تحقيق أحسن أداء.

10 - تشجع مؤسستكم العمل بالفريق بين أفراد المؤسسة أكثر من نصف العمال اتفقوا أن المؤسسة تدعم فكرة العمل بالفريق ، (25.71%) كانت إجاباتهم "لا"؛ و (22.86%) قالوا "أحيانا". هذا يعني بأن المؤسسة تشجع العمل بالفريق بين أفرادها ، إذا المؤسسة تؤمن بأن العمل جماعة قد يخلق فكرة جديدة تساهم في خلق منتج جديد أو تغيير المنتج الحالي .

11 - تدخل مؤسستكم العاملين في برامج تدريبية من الجدول السابق يتبين أن (51.43%) اتفقوا بأن المؤسسة تقوم بتدريب العاملين ، بينما (25.71%) أجابوا ب "أحيانا" ، تليها (22.86%) ب"لا". هذا ما يؤكد أن المؤسسة تدخل العاملين في برامج تدريبية و ذلك لتنمية قدراتهم و تأدية مهامهم على أحسن وجه ، و كذلك لضمان حسن استعمال المعدات المستوردة .

12 - تقوم مؤسستكم بالتدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم تراوحت نسبة العمال الذين أجابوا ب "نعم" على العبارة أعلاه (42.86%)؛ بالمقارنة مع (31.43%) ب"لا"، تليها (25.71%) "أحيانا" ، بناء على المعطيات تبين أن المؤسسة تحرص على استمرارية تدريب العمال لتنمية مهاراتهم و هذا تحسبا لأي تغيير في بيئة المؤسسة

13 - تستخدم مؤسستكم التقارير الدورية تقييم أداؤها من خلال الجدول يتبين أن (54.29%) من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب "نعم" ، و (31.43%) ب "لا"؛ ثم (14.29%) ب"أحيانا" . فهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم التقارير الدورية لتقييم أداؤها ، إذا المؤسسة تتحكم في تسيير و إدارة أداؤها و تقوم بالمراقبة الجيدة لذلك تحسبا لأي مشكل.

#### ■ دراسة اثر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

الجدول رقم (III - 8) : اثر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
14 - تدريب العمال يساعدكم في تحقيق مردود إنتاجي أحسن	نعم	20	57.14
	لا	8	22.86
	أحيانا	7	20.00
	المجموع	35	100%
15 - تسعى المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة	نعم	8	22.86
	لا	13	37.14
	أحيانا	1	2.86
	المجموع	35	100%
16 - التغيير يسمح لكم بتحقيق حصص سوقية جديدة	نعم	12	34.29
	لا	11	31.43
	أحيانا	8	22.86

المجموع	35	%100	
نعم	15	42.86	17 - تستخدم مؤسستكم تقنيات متطورة في الإنتاج
لا	13	37.14	
أحيانا	7	20.00	
المجموع	35	%100	
نعم	12	34.29	18 - منتوجكم ينتج وفق طلبات الزبائن
لا	18	51.43	
أحيانا	5	14.29	
المجموع	35	%100	
نعم	12	34.29	19 - تعتمدون سياسة معينة من اجل تخفيض التكاليف
لا	16	45.71	
أحيانا	7	20.00	
المجموع	35	%100	
نعم	18	51.43	20 - تستخدم مؤسستكم الأساليب الحديثة في توثيق المعلومات والبيانات التي تخص أداءها
لا	10	28.57	
أحيانا	7	20.00	
المجموع	35	%100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول وبرنامج Excel

#### تحليل نتائج الجدول:

#### 14- تدريب العمال يساعدكم في تحقيق مردود إنتاجي أحسن

من الجدول السابق يتبين أن (57.14%) اتفقوا بأن تدريب العمال يساعد في تحقيق مردود إنتاجي أحسن، بينما (22.86%) كانت إجابتهم "لا"، ثم (20%) قالوا "أحيانا". هذا يعني بأن المؤسسة تنفق على تدريب العمال وذلك بإرسالهم إلى إجراء دورات تكوينية خارج مؤسستهم لتعزيز قدراتهم في أداء المهام في أمل زيادة مردودها الإنتاجي .

#### 15 - تسعى المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة

بالنسبة لخلق منتجات جديدة؛ أجابوا أفراد العينة ( 37.14 %) ب "لا"، تليها (22.86%) ب "نعم"، و (2.86%) ب "أحيانا". هذا ما يؤكد بأن المؤسسة لا تسعى لخلق منتجات جديدة بل تعظيم الإنتاجية لتحقيق الريادة في صناعة السكر ذلك كون الطلب في تزايد مستمر من قبل زبائنها الحاليين و ظهور آخرين يستثمرون في قطاعات تحتاج إلى مادة السكر كمادة أولية مثل المشروبات .

## 16 - التغيير يسمح لكم بتحقيق حصص سوقية جديدة

بلغت نسبة العمال الذين أجابوا بـ "نعم" (34.29%) ، بينما (31.43%) قالوا "لا" ، و (22.86%) ردوا بـ "أحيانا". هذا يعني أن هناك إمكانية بتحقيق حصص سوقية جديدة نتيجة التغيير فنسبة الإجابة متقاربة بين "نعم" و "لا". إذا المؤسسة تؤمن بالتجديد لكن ضمان بيع منتجها هو ما يدفعها إلى عدم التفكير في الإبداع والتجديد ، كونها من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة تكرير السكر ومن أحد الأقطاب الرئيسية في تزويد السواق بمنتجاتها نظرا لقدم نشأتها وتوسع خبرتها.

## 17 - تستخدم مؤسستكم تقنيات متطورة في الإنتاج

تراوحت نسبة العمال الذين أجابوا بـ "نعم" على العبارة أعلاه (42.86%) ، بالمقارنة مع (37.14%) بـ "لا" ، تليها (20%) "أحيانا". بناء على المعطيات تبين أن المؤسسة تعتمد على تقنيات متطورة في الإنتاج والتي تهدف بصفة عامة إلى تحسين الإنتاجية وأسلوب التصنيع .

## 18 - منتوجكم ينتج وفق طلبات الزبائن

تشير نتائج الجدول إلى أن (51.43%) لا يتفوقوا على أن المؤسسة تنتج وفق طلبات الزبائن ، بينما (34.29%) اتفقوا على "نعم" ، و (14.29%) قالوا "أحيانا". هذا يعني أن المؤسسة تنتج منتج نمطي وليس وفق حاجات الزبون إذا منتوجها لا يتصف بخصائص أكثر جاذبية هذا ما يهدد مركزها التنافسي ، ورغم ذلك منتوجها لا يعرف كسادا كون مادة السكر ذات طلب متزايد.

## 19 - تعتمدون سياسة معينة من اجل تخفيض التكاليف

يتبين من الجدول أعلاه أن (45.71%) من أفراد العينة كانت إجابتهم بـ "لا" ، كما أن (34.29%) كانت إجابتهم بـ "نعم" ، فيما كانت (20%) كإجابة بـ "أحيانا". إذا المؤسسة لا تسعى لتخفيض التكاليف ؛ فليس هناك طريقة لذلك ، نظرا لصعوبة الحصول على المادة الأولية من الخارج وذلك بتكلفة مرتفعة زيادة على مصاريف نقلها من الميناء إلى المعمل، وتكلفة الإنتاج وغيرها .

## 20 - تستخدم مؤسستكم الأساليب الحديثة في توثيق المعلومات والبيانات التي تخص أداءها

اتفقوا أكثر من نصف العمال على أن المؤسسة تستخدم الأساليب الحديثة في توثيق المعلومات والبيانات التي تخص أداءها ، بينما حوالي 30% أجابوا العكس ، و 20% قالوا "أحيانا". هذا ما يدل على أن المؤسسة تواكب التطورات التقنية الحديثة التي تحسن الاتصال وتعزز تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها ، فهي تتوفر على معدات وتطبيقات كالتى توجد لدى المؤسسات كبيرة الحجم. وهذا ما يحقق لها أداء جيد ومركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه.

## المطلب الثالث : تقييم الإبداع التكنولوجي ومساهمته في تحسين أداء مؤسسة RAM Sucre

من خلال عرض وتحليل أسئلة الدراسة توصلنا حسب إجابات أفراد العينة إلى نتائج ثرية وهامة فيما يتعلق بواقع الإبداع التكنولوجي أثره على أداء مؤسسة تكرير السكر – مستغانم والتي يمكن إدراجها في شكل نقاط انطلاقا من أسئلة وعبارات الاستمارة.

## ✓ الإبداع التكنولوجي في المؤسسة :

في مجال معرفة الإبداع التكنولوجي للمؤسسة خصص القسم الأول من الاستبيان المتضمن 08 أسئلة ، فقد كانت معظم الإجابات كما يلي :

- في إطار معرفة عملية التحسين بصورة مستمرة بالنسبة للمنتج ومعدات الإنتاج، فإن المؤسسة لا تقوم بأي تحسين فيما يخص المنتج بينما تقوم بالتغيير المستمر لمعدات الإنتاج ذلك كونه يسهل على العمال عملية الإنتاج و بالتالي الرفع من الإنتاجية .

- بالنسبة للبحث فإن المؤسسة تعتمد عليه للإتيان بالجديد وذلك من خلال استعمال تكنولوجيا متطورة لمعدات الإنتاج هذا ما يساعدها على تخفيض التكاليف وتسهيل العملية الإنتاجية.

- أما فيما يخص التكنولوجيا المستوردة ، فالمؤسسة تعتمد عليها بصفة كبيرة للإتيان بالجديد فهي إحدى طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي إذن المؤسسة تقوم بالإبداع التكنولوجي من خلال استيراد التكنولوجيا .  
و من خلال التحليل السابق استنتجنا أن المؤسسة لا تهتم بالإبداع التكنولوجي بحيث أن أهم مصادر التجديد لا تهتم بها المؤسسة وتمثل في .

- عدم تخصيص مبالغ كافية لتغطية نفقات البحث والتطوير

- إهمال الأفكار المبدعة من طرف مسؤولي المؤسسة

- عدم تقديم تحفيزات لأصحاب الأفكار المبدعة

- عدم الإنفاق على استغلال أفكار العمال وإبداعاتهم;

- عدم حصول المؤسسة على براءة اختراع

## ✓ أداء المؤسسة

القسم الثاني خصص لمعرفة أداء المؤسسة وقد تضمن 05 أسئلة وكانت أغلب النتائج كما يلي :

- تنظر المؤسسة إلى المورد البشري أنه أهم عنصرها فهي تؤمن بقدرات العمال في تحقيق أحسن أداء.  
- تشجع مؤسستكم العمل بالفريق بين أفراد المؤسسة ، فالعمل جماعة قد يخلق فكرة جديدة تساهم في خلق منتج جديد أو تغيير المنتج الحالي .

- تدخل مؤسستكم العاملين في برامج تدريبية لتنمية قدراتهم وتأدية مهامهم على أحسن وجه ، وكذلك لضمان حسن استعمال المعدات المستوردة .

- تقوم مؤسستكم بالتدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ، وهذا تحسبا لأي تغيير في بيئة المؤسسة

- تستخدم مؤسستكم التقارير الدورية تقييم أدائها ، فهي تتحكم في تسيير وإدارة أدائها و تقوم بالمراقبة الجيدة لذلك تحسبا لأي مشكل في الأداء.

من خلال ما سبق نستنتج أن أداء المؤسسة يسير في ظروف جيدة وهذا نتيجة اهتمام المؤسسة بالتغيير المستمر لمعدات الإنتاج فهذا ما يحقق مردودية أفضل بالإضافة التدريب الجيد للعمال على ذلك .

## ✓ أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة

و من أجل معرفة أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة RAM Sucre خصصنا القسم الثالث لذلك و

قد تضمن 07 أسئلة وكانت الاستنتاجات كالتالي :

- تدريب العمال يساعد في تحقيق مردود إنتاجي أحسن ، فهي تنفق على تدريب العمال وذلك بإرسالهم إلى إجراء دورات تكوينية خارج مؤسستهم لتعزيز قدراتهم في أداء المهام في أمل زيادة مردودها الإنتاجي .
- التغيير يسمح بتحقيق حصص سوقية جديدة ، إذا المؤسسة تؤمن بالتجديد لكن ضمان بيع منتجها هو ما يدفعها إلى عدم التفكير في الإبداع والتجديد.
- تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في الإنتاج التي تهدف بصفة عامة إلى تحسين الإنتاجية و أسلوب التصنيع.
- تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة في توثيق المعلومات والبيانات التي تخص أداءها ، فهي تواكب التطورات التقنية الحديثة التي تحسن الاتصال وتعزز تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.
- مما سبق نستنتج أن للإبداع التكنولوجي دور كبير في تحسين أداء المؤسسة فهو يفتح المجال أمام المؤسسات لتحقيق أهدافها ، لكن رغم كل ما تحتويه المؤسسة إلا أن الإبداع التكنولوجي لا يحقق المستوى المطلوب من أدائها نتيجة عدم تركيزها على الإبداع التكنولوجي وتحفيز العاملين على ذلك كيف ذلك وهي لا تسعى إلى خلق منتجات جديدة بل تكتفي بمنتجاتها الوحيد ، أو لا تعطي أهمية لرغبات الزبائن .
- من خلال النتائج السابقة نستنتج أن الشركة الوطنية لتكرير السكر لا تعطي اهتماما كبيرا لعملية الإبداع التكنولوجي بالرغم من توفرها على كل الإمكانيات اللازمة لذلك ، فهي تقوم بتأدية المهام بصفة عادية مما يعيق الحصول على أداء متميز.
- من خلال هذا يمكن القول أن العلاقة بين العملية الإبداعية وأداء الشركة الوطنية لتكرير السكر هي علاقة طردية أي كلما زاد الإبداع زاد معه الأداء المتميز لكن على المؤسسة محل الدراسة مراعاة ذلك والعمل على الاهتمام بالأفكار المبدعة وتحسيسهم بضرورة التجديد والتحسين
- كما أنها تسعى المؤسسة الأم لفتح فرع آخر بوهران وذلك خلال السنة الجارية وذلك لتطوير منتجها وزيادة الحصة السوقية.

## خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الجزائرية تحديدا بمؤسسة RAM Sucre - فرع مستغانم - . من خلال هذه الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة تبين لنا أن معظم الموظفين ليس لديهم فكرة واضحة عن المفاهيم المتعلقة بالإبداع التكنولوجي و ما يعكس هذا بعض الإجابات التي كانت تبين قصر نظر الموظفين للإبداع التكنولوجي .

فهو موجود في المؤسسة ولكنه يتعلق بالأسلوب الفني للإنتاج وليس المنتج في حد ذاته ، لذا ينبغي إعطاؤه صورة واضحة والاهتمام بالموظفين ذوي الأفكار المبدعة ، وتحفيزهم على ذلك .

يجب على مؤسسة RAM Sucre السعي وراء تطوير منتجها وتنويعه و ذلك عن طريق اللجوء للإبداع التكنولوجي كونه المحدد الأساسي لمكانة المؤسسة في السوق و وجعلها في مستوى تنافسية المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها .

إن أهم ما يمكن الوصول إليه هو عدم إدراك المؤسسة لأهمية الإبداع في تدعيم وتنمية قدرات العمال من خلال تشجيعهم على الإبداع و هذا راجع إلى إهمال المؤسسة للأفكار المبدعة من قبل العمال و عدم تحفيزهم ماديا و معنويا مما ينتج عدم الاستفادة من أفكار العمال لغياب مصلحة البحث و التطوير وهذا ما يعكس طبيعة هيكلها التنظيمي.

يعتبر الإبداع التكنولوجي أهم المرتكزات التي تقوم عليها التنافسية الدولية، حيث تساهم في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بالأداء ، وبالتالي فإن الدول التي تتبنى الإبداعات التكنولوجية تستطيع كسب معركة المنافسة الدولية بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها، وكلما تبنت هذه الإبداعات مبكراً، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة.

يعد الإبداع التكنولوجي خياراً استراتيجياً الأكثر ضماناً بالنسبة للمؤسسات اليوم لمواجهة مختلف التهديدات المحتملة من بيئتها، كما يعتبر الأكثر فاعلية في تحقيق ميزة تنافسية لها لمواجهة المنافسة الشديدة التي فرضها منطلق العولمة وانفتاح الأسواق؛ وذلك من خلال العمل على تخفيض التكاليف وفتح أسواق جديدة أمام المؤسسة ، تحسين القدرة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تحسين أداء العمال وتجديد المعدات... الخ، ومن أهم التصنيفات للإبداع التكنولوجي نجد الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج؛ كما تعتمد المؤسسات على العديد من الآليات والطرق لاعتماد الإبداع التكنولوجي أهمها التطوير من الداخل واقتناء الرخص؛ ويعتبر نشاط البحث التطوير الممول الأساسي والمصدر الرئيسي للإبداع التكنولوجي، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بهذا النشاط و تخصيص ميزانيات سنوية له؛

بالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى، إذ يجب على المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بشكل عام، وفي الجزائر بشكل خاص القيام ببلورة سياسة حقيقية للإبداع التكنولوجي من أجل بلوغ المركز التنافسي الاستراتيجي المرموق.

#### ❖ إثبات صحة الفرضيات:

انطلاقاً مما سبق تمكنا من الوصول إلى اختبار الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : يعمل الإبداع التكنولوجي على تخفيض التكاليف وفتح أسواق جديدة أمام المؤسسة ، تحسين القدرة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تحسين أداء العمال وتجديد المعدات ، إذا الفرضية محققة
- الفرضية الثانية : الإبداع التكنولوجي يساهم في تحقيق مردود إنتاجي أحسن بالإضافة إلى تحقيق حصص سوقية جديدة و تحسين الإنتاجية وأساليب التصنيع، و الفرضية صحيحة .

#### ❖ النتائج :

على ضوء ما سبق نستنتج من الجانب النظري وكذا التطبيق ما يلي :

1- يقوم الإبداع التكنولوجي بدعم تنافسية المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية، إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات الخاصة بقوى المنافسة.

2- الإبداع التكنولوجي عملية ضرورية لكل المؤسسات باختلاف أنواعها باعتباره الطريقة المثلى للارتقاء بمستوى أدائها.

3- هناك علاقة ارتباط قوية بين الإبداع التكنولوجي وأداء المؤسسة ، إذ يعتبر الإبداع المحرك الأساسي الذي من خلاله تقوم المؤسسة من تأدية مهامها على أحسن وجه، وهذا بطبيعة الحال يخلق لها فضاء المنافسة .

4- تعتبر مؤسسة RAM Sucre إحدى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تمكنت من تحقيق نتائج معتبرة في السوق الوطنية في مجال تكرير السكر.

- 5- تعتمد المؤسسة على تطوير وتنوع وسائل الإنتاج عن طريق التكنولوجيا المستوردة ، فهي تعتمد على نقل التكنولوجيا والشراكة للحصول على المعدات والآلات الإنتاجية الجديدة لزيادة طاقتها الإنتاجية.
- 6- كما أن المؤسسة لتنفيذ نشاطات الإبداع التكنولوجي تعتمد على عدة طرق والمتمثلة في إقامة اتفاقيات تعاون مع الجامعات، اقتناء الرخص.

#### ❖ توصيات الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء مؤسسة RAM Sucre و من أهمها ما يلي :

- 1- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بتطبيق الإبداع التكنولوجي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة وضمان بقائها في التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة
- 2- زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والمتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات.
- 3- اخذ اقتراحات الزبائن المتعلقة بتطوير منتجات المؤسسة على محمل الجد
- 4- محاولة البحث على مصادر جديدة للمواد الأولية تكون أقل تكلفة .
- 5- إعادة النظر في سياسات جديدة في مجال التعيين والترقية والتدريب وغيرها .
- 6- يجب على المؤسسات جعل الإبداع التكنولوجي من أحد أهم أولوياتها وذلك بتخصيص مبالغ كافية للبحث والتطوير كونه مصدر التجديد .
- 7- تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها
- 8- ضرورة الاهتمام بالعمال المبدعين وإعطائهم الفرصة لتجسيد إبداعاتهم لأننا لا نعلم من أين تأتي المعلومة المفيدة التي قد تساهم في خلق منتج جديد أو تعديله أو تخفيض تكلفة إنتاجه
- 9- ضرورة تحسيس العمال أنهم أحد أهم عوامل نجاح المؤسسة .

#### ❖ آفاق الدراسة

أثناء قيامنا بمعالجة إشكالية البحث تبين لنا بعض التساؤلات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية وهي :

- 1- مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تحسين أداء المؤسسة .
- 2- وظيفة البحث والتطوير كأداة لخلق الإبداع التكنولوجي.
- 3- دور إبداع المنتج في تحقيق رضا الزبون.
- 4- واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية .

○ المؤلفات :

- 01- هوشيار معروف ، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2006 .
- 02- تشارلز و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ ، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل، الرياض للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 03- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء – مداخل جديدة .. لعالم جديد، دار الفكر العربي – دار النهضة العربية ، مصر سنة 2004 ، ص03.
- 04- حمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ، لبنان، 1979.
- 05- حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي : تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن 2000.
- 06- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2001 .
- 07- رضا صاحب أبو حمد آل علي – سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة – نظرة بانورامية عامة ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009.
- 08- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2011.
- 09- زرزار العياشي- غياد كريمة ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال- في المؤسسة الاقتصادية و دورها في دعم الميزة التنافسية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2016.
- 10- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006.
- 11- سليم بطرس- زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الإبتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006.
- 12- سوسن شاكر مجيد، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 13- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع و التميز التنافسي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر، سنة 2013.
- 14- طاهر محسن، نعمه عباس الخفاجي ، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010.
- 15- عامر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005.
- 16- عبد العزيز حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية و التطبيق العملي، السعودية، 2004.
- 17- عبدالباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 18- عوض محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية – الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 .

## قائمة المراجع

- 19- عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 20- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا – مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2007.
- 21- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 2005.
- 22- فريد فهي زيارة، وظائف منظمات الأعمال – مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- 23- محمد دياب-صفاء عبد الجبار الموسري-سمير خليل شمطو، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 24- محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 25- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 26- محمود سليمان الحنفي، السلوك التنظيمي والأداء، إدارة الجامعات المصرية، 2003.
- 27- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2013.
- 28- محمود يوسف عقله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحمد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1999.
- 29- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.

### ○ Les ouvrages :

- 30 -Jean stratégies de l'innovation , Economica , 1993, p22. Lachman , Le financement des
- 31 - Pierre Dusange, Bernard Ramanantsoa, Technologie et stratégie d'entreprise, édition international, Paris, 1994.

### ○ الرسائل الجامعية :

- 32- فتان الطيب، دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول – حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2009-2010.
- 33- بن زيادي فاطمة، أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات، جامعة مستغانم، سنة 2013-2014.
- 34- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012-2013.
- 35- حباش خديجة، تقييم الأداء و دوره في رفع دافعية العمال في المؤسسات الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات، جامعة مستغانم، 2014-2015.

### ○ الأوراق البحثية :

## قائمة المراجع

- 36- الجوزي جميلة , دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية , مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , العدد 11 , جامعة الجزائر, سنة 2011 .
- 37 - السعيد بريش-نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد الأول،2011-2012.
- 38- عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.
- 39- عماري عمار- بوسعدة سعيدة ، الإبداع التكنولوجي في الجزائر – واقع و آفاق ،مجلة علوم اقتصادية و علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة سطيف، العدد3، 2004.
- المداخلات العلمية :
- 40- رقايقية فاطمة الزهراء ،مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر ، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ،2010.
- 41- طرطار أحمد، حليبي سارة، الاقتصاد المعرفي كألية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
- مواقع الانترنت :
- 42- بوزناق عبد الغني،مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية –دراسة حالة مؤسسة كوندور ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي ،جامعة بسكرة، 2012-2013 ، <http://thesis.univ-biskra.dz> .
- 43- دويس محمد الطيب ،براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول،رسالة ماجستير،جامعة ورقلة ،الجزائر 2005 ، <http://www.univ-setif.dz> .
- 44- عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ،2014-2015، <https://bu.univ-ouargla.dz>
- 45- <http://biblio.univ-alger.dz>
- 46- [www.robic.ca](http://www.robic.ca)
- 47- <http://www.univ-setif.dz> .
- 48- <http://www.aljazeera.net>.
- 49- <http://www.aljazeera.net>.
- 50- <http://kenanaonline.com> .
- 51 - <http://chmq.com> .
- 52- <http://www.uokufa.edu.iq>.
- 53 - <http://mosta-forum.7olm>.
- 54 - [www.berrahalgroup.com](http://www.berrahalgroup.com) ،

الملحق رقم (01): استبيان حول أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسساتكم RAM Sucre- فرع مستغانم-

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم اقتصادية التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان : حول أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسساتكم RAM Sucre- فرع مستغانم-

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى تحديد مدى أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسساتكم RAM Sucre- فرع مستغانم-و التي نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي تضمنتها هذه الاستمارة. لذا نرجو من سادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة وبدقة و موضوعية عن جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب وهذا بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم . علما أن هذه الاستمارة تستخدم لأغراض الدراسة فقط وتتم بالسرية التامة.

ولكم خالص تقديراتنا واحتراماتنا

لقد قمنا بتقسيم هذه الاستمارة إلى جزئين: الأول يتعلق بالبيانات الشخصية عن العمال و الثاني الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة على النحو التالي :

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية

1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	/	/
2	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 35	<input type="checkbox"/> 35- 50	<input type="checkbox"/> أكثر من 50	/
3	المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> ابتدائي	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي
4	عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5	<input type="checkbox"/> 5- 10	<input type="checkbox"/> 10-15	<input type="checkbox"/> أكثر من 15
5	الوظيفة	<input type="checkbox"/> إطار مسؤول	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> متحكم	<input type="checkbox"/> منفذ

#### الجزء الثاني: الإبداع التكنولوجي و أداء المؤسسة

و يتكون من 20 عبارة موزعة على ثلاثة أقسام

#### ○ الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

و يتضمن 8 عبارات

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لتغطية نفقات البحث و التطوير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	تحظى الأفكار المبدعة بالقبول من طرف مسؤولي المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	تقدم المؤسسة تحفيزات لأصحاب الأفكار المبدعة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	تنفق مؤسستكم على استغلال أفكار العمال و إبداعاتهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	تقوم مؤسستكم بعملية التحسين بصورة مستمرة بالنسبة للمنتج و معدات الإنتاج	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	تعتمد مؤسستكم على البحث للإتيان بالجديد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	تعتمد مؤسستكم على التكنولوجيا المستوردة للإتيان بالجديد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	سبق لمؤسستكم و أن تحصلت على براءة اختراع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

○ الأداء في المؤسسة

ويتضمن 5 عبارات

الرقم	العبارة	نعم أحيانا	لا
09	تنظر المؤسسة إلى المورد البشري أنه أهم عنصرها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	تشجع مؤسستكم العمل بالفريق بين أفراد المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	تدخل مؤسستكم العاملين في برامج تدريبية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	تقوم مؤسستكم بالتدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	تستخدم مؤسستكم التقارير الدورية تقييم أداءها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

○ أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة

ويتضمن 7 عبارات

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
1	تدريب العمال يساعدكم في تحقيق مردود إنتاجي أحسن	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	تسعى المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	التغيير يسمح لكم بتحقيق حصص سوقية جديدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	تستخدم مؤسستكم تقنيات متطورة في الإنتاج	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	منتوجكم ينتج وفق طلبات الزبائن	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	تعتمدون سياسة معينة من أجل تخفيض التكاليف	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	تستخدم مؤسستكم الأساليب الحديثة في توثيق المعلومات والبيانات التي تخص أداءها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع الإبداع التكنولوجي، الذي يعتبر أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات و أهم الدعائم الأساسية في بناء القدرة التنافسية لها باعتباره المحدد لأداء أحسن. فهو يأخذ شكل منتجات جديدة و أسلوب إنتاجي جديد، و استغلالها يكون عبر ممارسة نشاط البحث و التطوير، و عن طريق جمع الأفكار والمعارف المتاحة، من أجل استغلالها في تطوير أداء المؤسسة، و كسب مزايا تنافسية و كذا التأقلم مع متغيرات المحيط خاصة في ظل بيئة معقدة. فالإبداع لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسة بل ضرورة حتمية لتميز المؤسسة في مجال نشاطها. و توصلنا من خلال الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين أداء المؤسسة

الكلمات المفتاحية: التجديد ، الإبداع التكنولوجي ، البحث و التطوير، الأداء ، الميزة التنافسية .

## Summary :

The following study deals with technological creativity . This end is considered to be among the most important factors for the success of any association or company . It builds what is called « competitive spirit » . It Can be seen in the new products and styles . technological creativity is used through researches and developement in addition to the collection of basic knoweledge and ideas in order to ameliorate the production of that company and also to win competitive option . futhermore to accumulat with the surrownding circumstances .

Creativity becomes not a choice for the companies but a nessecity .By the end of this study , we come up with the following conclusion , technological creativity has an important hand in the amelioration of any company 's performance .

**Keys words :** Renewing – technological creativity – research and developement – performance – competitive option .