

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر فرع علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

**أثر تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة على ابتكار المنتجات  
- دراسة حالة مطاحن بلغيث ( سوق أهراس ) -**

تحت إشراف الدكتور

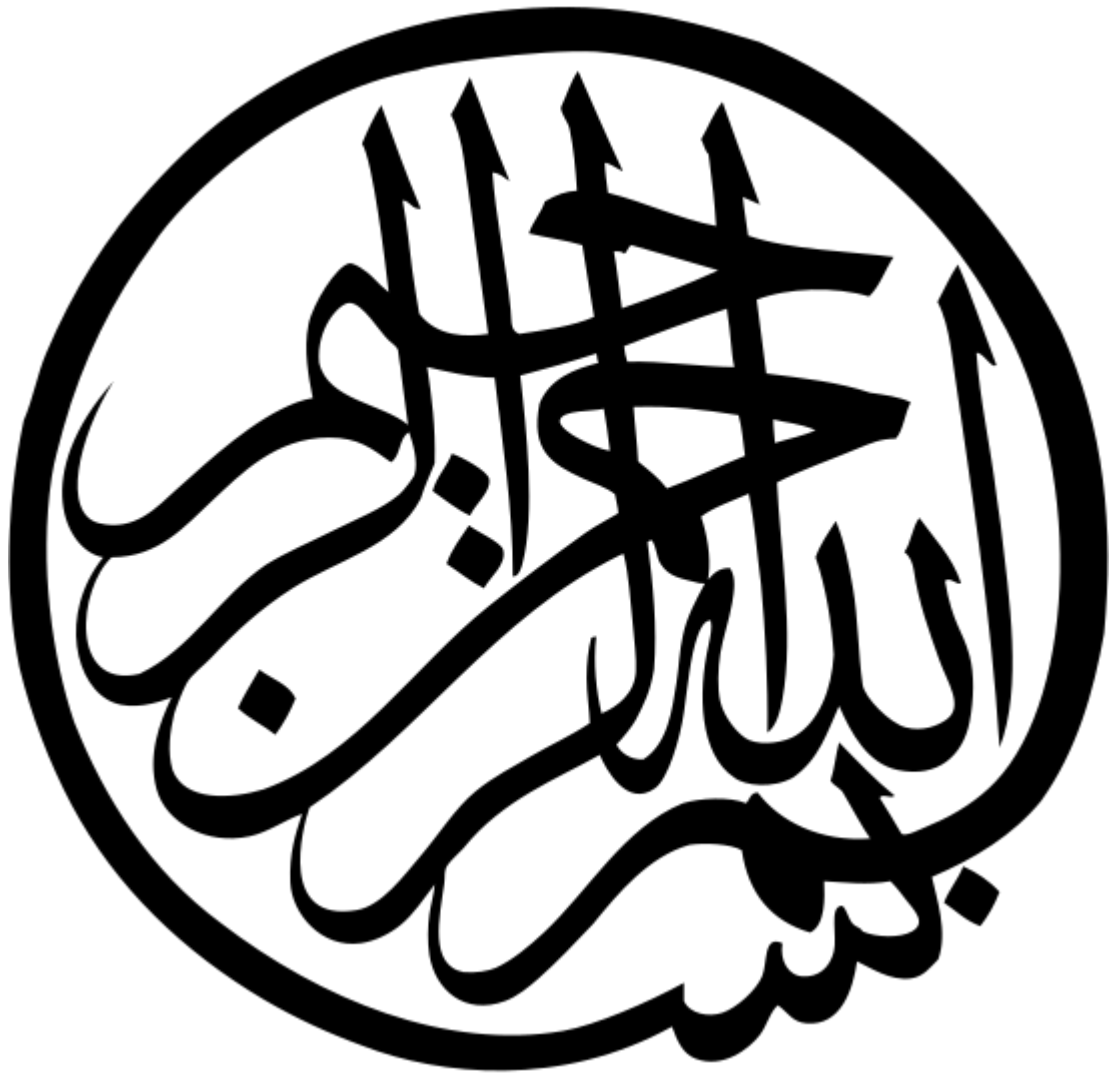
د. رؤوف زرفة

من إعداد الطالبات:

• بشرى بويطة

• صفاء باغة

السنة الجامعية 2021/2020



## شكر وتقدير

الله الحمد والشكر كله أن وقفنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نرفع أخلص كلمات الشكر إلى الدكتور المشرف " زرفة رؤوف "

الذي ساعدنا على إنجاز بحثنا من خلال توجيهاته وإرشاداته.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور " قيديم لزهر "

والدكتور " بعلي حمزة " اللذان ساهما في إنجاز هذا العمل.

والشكر موصول إلى كل أستاذ أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسة حتى هذه اللحظة.

وأختم شكري إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة

لكم جميعا كل شكري.

## إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة  
وأعاننا على أداء الواجب ووقفنا إنجاز هذا العمل.  
أهدي ثمرة هذا العمل إلى من كلله الله بالهيبة والوقار  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار  
إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به  
" أبي العزيز "

إلى ملاكي في الحياة  
إلى معنى الحب ومعنى الحنان وبسمة الحياة وسر الوجود  
إلى من دعائها سر نجاحي  
وحنانها بلسم جراحي  
إلى أغلى الحبايب  
" أمي الحبيبة "

إلى اللؤلؤ النفيس وإلى بذور الوفاء وأغصان الأمل وأوراق السعادة  
إلى كل ملاذي " إخوتي ": لبنى، ليلى، نادية، الساسي، آسيا، حنان، بسمة.  
إلى كل الكتاكيت الصغار " أبناء إخوتي "

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى اله وصحبه أجمعين

ومن تبعهم بالإحسان إلى يوم الدين وبعد:

إلى من لم تدخر نفسا في تربيته..... أمي الحنون

إلى من تشقت يداه في سبيل رعايته..... أبي الصبور

إلى إخوتي: سندس، سلسبيل، سرين، سجود

إلى زوجي

بحثت كثيرا في كتب ومجلات وغيرها لأهديكم تخرجي واعبر لكم بمشاعري تجاهكم بانتقاء

أعذب الكلمات وأرقى العبارات لتليق بمقامكم، فما وجدت سوى كلماتي البسيطة من مشاعر

صادقة من القلب للقلب، أشكركم من أعماق قلبي ساندتموني ووقفتم بجانبني طيلة حياتي

التربوية والتعليمية حتى وصلت بفضل الله ثم انتم إلى إتمام دراستي الجامعية

أرجو أن تكون مذكرتنا هذه خالصة لوجه الله وأن تكون فيها الفائدة لكل من قرأها

صفاء

# فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-ز	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	
9	تمهيد الفصل
10	المبحث الأول: الإطار النظري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	- المطلب الأول: مفهوم عملية التأهيل
11	- المطلب الثاني: مبادئ تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	- المطلب الثالث: آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
15	- المطلب الرابع: شروط نجاح تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
18	- المطلب الخامس: أبعاد تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31	المبحث الثاني: البرنامج الوطني للتأهيل
31	- المطلب الأول: تعريف البرنامج الوطني للتأهيل
31	- المطلب الثاني: محاور البرنامج
32	- المطلب الثالث: مراحل تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
33	- المطلب الرابع: حصيلة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: ابتكار المنتجات</b>	
36	تمهيد الفصل
37	المبحث الأول: ماهية الابتكار

37	- المطلب الأول: مفهوم الابتكار
38	- المطلب الثاني: أنواع الابتكار
39	- المطلب الثالث: سيرورة الابتكار
42	- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار
48	<b>المبحث الثاني: الاطار النظري لابتكار المنتجات</b>
48	- المطلب الأول: مفهوم ابتكار المنتج
49	- المطلب الثاني: إستراتيجيات ابتكار المنتجات
51	- المطلب الثالث: أساليب ابتكار المنتجات
52	- المطلب الرابع: تصنيفات ابتكار المنتجات الجديدة
54	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية</b>	
56	تمهيد الفصل
57	<b>المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية، مصادر جمع البيانات، والمنهج المستخدم</b>
57	- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة، مجتمع وعينة الدراسة
60	- المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات
60	- المطلب الثالث: منهجية ونموذج الدراسة
62	- المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة
63	<b>المبحث الثاني: الأداة الأساسية للدراسة</b>
63	- المطلب الأول: أداة الدراسة
65	- المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
65	- المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة
71	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات.</b>	
73	تمهيد الفصل
74	<b>المبحث الأول: تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بمحاور البحث</b>



## فهرس المحتويات

74	المحور الأول: تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بمحور برنامج التأهيل
74	- المطلب الأول: مدى توفر بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم بمؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
75	- المطلب الثاني: مدى توفر بعد الموارد البشرية بمؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
76	- المطلب الثالث: مدى توفر بعد التسيير المالي والتمويل بمؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
77	- المطلب الرابع: مدى توفر بعد التسويق بمؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
78	- المطلب الخامس: مدى توفر بعد الاستثمارات المادية الإنتاج بمؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
79	- المطلب السادس: مدى توفر بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بمؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
81	- المطلب السابع: مدى توفر بعد سياسة الجودة بمؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
83	المحور الثاني: تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بمحور الابتكار
83	- المطلب الأول: مدى توفر بعد البحث والتطوير في مؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
84	- المطلب الثاني: مدى توفر بعد المنتجات الجديدة في مؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
85	- المطلب الثالث: مدى توفر بعد المنتجات المحسنة في مؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى"
87	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
87	- المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة
89	- المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
90	- المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية
98	خلاصة الفصل
100	خاتمة عامة
103	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
64	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01
64	المتوسطات المرجحة حسب مقياس ليكرت الخماسي	02
65	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	03
65	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	04
66	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
69	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	07
70	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	08
74	قياس وجود بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم	09
75	قياس وجود بعد الموارد البشرية	10
76	قياس مدى وجود بعد التسيير المالي	11
77	قياس وجود بعد التسويق	12
78	قياس مدى وجود بعد الاستثمارات المادية والإنتاج	13
80	قياس وجود بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	14
81	قياس مدى وجود بعد سياسة الجودة	15
82	ترتيب أبعاد المحور الأول المتعلق بعملية التأهيل بالمؤسسة محل الدراسة	16
83	قياس وجود بعد البحث والتطوير	17
84	قياس وجود بعد المنتجات الجديدة	18
85	قياس وجود بعد المنتجات المحسنة	19
86	ترتيب أبعاد المحور الثاني المتعلق بالابتكار في المؤسسة محل الدراسة	20
88	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمؤسسة محل الدراسة	21
89	مجالات معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)	22
90	نتائج اختبار Spearman للفرضية الفرعية الأولى	23

91	نتائج اختبار Spearman للفرضية الفرعية الثانية	24
92	نتائج اختبار Spearman للفرضية الفرعية الثالثة	25
93	نتائج اختبار Spearman للفرضية الفرعية الرابعة	26
94	نتائج اختبار Spearman للفرضية الفرعية الخامسة	27
95	نتائج اختبار Spearman للفرضية الفرعية السادسة	28
96	نتائج اختبار Spearman للفرضية الفرعية السابعة	29
97	ترتيب أبعاد برنامج التأهيل حسب درجة ارتباط كل بعد بابتكار المنتجات	30

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
40	المراحل الخمس الأساسية للعملية الابتكارية.	01
41	مرحلة الإبداع	02
43	العوامل المؤثرة في الابتكار	03
51	المراحل الأساسية للأسلوب البديهي	04
52	مراحل أسلوب دورة الابتكار	05
59	الهيكل التنظيمي	06
62	نموذج الدراسة	07
66	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	08
67	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
68	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
69	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	11
70	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	12

# المقدمة العامة

يعتبر تدويل المؤسسات خيار اقتصادي جديد ولدته عولمة المبادلات بحيث أصبحت طاقة الإنتاج في كافة أنحاء العالم أمام ضرورتين اثنتين هما: الانفتاح (التفتح) والتأهل باستمرار، والجزائر من الدول التي اختارت نظام الاقتصاد الحر والشراكة مع الاتحاد الأوربي والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

ولأجل هذا قامت الجزائر بتبني إستراتيجية وطنية تهدف إلى ترقية المؤسسات صغيرة ومتوسطة والمتمثلة في عملية التأهيل ونظرا للدور البالغ الأهمية الذي يلعبه التأهيل والمتمثل في تحسين تنافسية المؤسسات صغيرة ومتوسطة وترقيتها وتطويرها وتحسين تسييرها.

حيث تبنت الجزائر عدة برامج لتأهيل مؤسساتها. وهذه البرامج كان لها صدى وأثر على المؤسسات صغيرة ومتوسطة، فقد قامت عدة مؤسسات بتطبيق عملية التأهيل، كما أن الجزائر أصبحت تولي اهتماما للمؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة مع بداية التسعينيات من القرن العشرين، ويتجلى ذلك من خلال إصدار القانون التوجيهي رقم 01/18 لترقية المؤسسات صغيرة ومتوسطة واستحداث هيئات وطنية لتطويرها، وبرامج وآليات، واستراتيجيات لتدعيمها وترقيتها، وتعزيز تنافسيتها، وتهيئة الظروف التنظيمية لنموها.

رغم الأهمية التي أولتها الجزائر لهذا القطاع إلا أنه مازال قطاعا هشاً يواجه العديد من العقبات والصعوبات جعلته غير قادر على تحقيق الأهداف المنتظر منه، وبالتالي فإن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر من بين وسائل الرفع من القدرات التنافسية لها، مما جعلها تسيير نحو تأهيل هذه المؤسسات وهذا لتنميتها وتطويرها وترقيتها، والرفع من مستواها وجعلها قادرة على الابتكار والإبداع والمنافسة محليا وكذا دوليا.

وبناء على ما سبق، نطرح الإشكالية التالية:

- ما هو أثر تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار المنتجات بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى؟

وللتفصيل أكثر في مضمون الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى توفر أبعاد البرنامج الوطني للتأهيل في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مدى توفر أبعاد ابتكار المنتجات في المؤسسة؟
3. هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد البرنامج الوطني للتأهيل وابتكار المنتجات في المؤسسة؟

وكمحاولة مبدئية للإجابة على تساؤلات البحث قمنا بصياغة الفرضية التالية:  
الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على ابتكار المنتجات في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  )

إن اختبار صحة الفرضية الرئيسة المذكورة أعلاه يقتضي اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي كانت كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين بعد الموارد البشرية وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين بعد التسيير المالي والتمويل وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين بعد التسويق وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين بعد الاستثمارات المادية والإنتاج وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين بعد نظام المعلومات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين بعد سياسة الجودة وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الموضوع يعد من بين الخطوات الأساسية في الدراسة العلمية وقد وقع اختيار الموضوع نتيجة لعدة أسباب منها موضوعية وأخرى ذاتية:

أسباب ذاتية:

- ميلنا الشخصي لهذا الموضوع ورغبتنا في دراسته ميدانيا.

- ارتباط هذا الموضوع ارتباطا وثيقا بمجال تخصصنا مما يسمح لنا بزيادة إثراء معارفنا في هذا المجال.

- الرغبة في الإطلاع والتعرف على برنامج التأهيل في المؤسسات.

أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات حول هذا النوع من الدراسة في المكتبة الجامعية.

- الاهتمام الكبير بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثر تأهيلها.

### أهمية الدراسة

يكتسي هذا البحث أهمية بالغة وذلك ل:

- الأهمية الكبيرة التي أولتها الجزائر لبرامج التأهيل باعتبارها أداة إستراتيجية لتطوير وتنمية هذا النوع من المؤسسات للرفع من تنافسيتها وجعلها قادرة على المنافسة محليا ولما لا دوليا أيضا.
- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري وتدعيمه بالجانب التطبيقي لأثر تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار المنتجات.
- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أداة محركة لاقتصاد أي بلد والنهوض به ليصل إلى تحقيق تنمية اقتصادية وهذا ما تسعى عليه الجزائر.

### أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، كما توجد أهداف ثانوية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعرف على أثر تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار المنتجات.
- محاولة فهم الإطار النظري لعملية التأهيل من خلال تناول المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، ومن ثم التعرف على برنامج التأهيل الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم النتائج المتحصل عليها.
- التعرف على مراحل تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الدراسات السابقة:

1.دراسة غدير أحمد سليمة 2017، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحت عنوان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية



الخاصة في الجزائر دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة، الوادي، غرداية)، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتلائم وطبيعة الموضوع.

شملت الدراسة (50) مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية التي تنشط على مستوى الجنوب الشرقي ( ورقلة، الوادي، غرداية )، حيث تم استرجاع 50 استبيان من مجموع الاستبيانات المقدمة منها 10 استبيانات ملغاة بسبب عدم تعبئتها بشكل تام، و40 استبيان قابل للتحليل ومن أجل اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية كالأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، تباين خط الانحدار،

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية سواء منها الداخلية المتعلقة بالمؤسسة أو الخارجية المتعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه، وما مدى تأثير هذه المشاكل على تنافسية هذا النوع من المؤسسات.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وجدوا أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة (محل الدراسة)، تنشط في قطاع الحديد والصلب وكذا قطاع الصناعة الغذائية، والكيمياء والمطاط والبلاستيك، وأن السبب وراء اختيار قطاع النشاط إما بسبب خصوصية المنطقة، أو أن له علاقة مع تخصص صاحب المؤسسة (45% لديهم مستوى جامعي)، أو عدد المنافسين قليل، في حين السبب وجود تشجيعات من قبل الدولة فقط 10% من مجموع العينة، وما يفسر هذا أن 75.5% من المؤسسات محل الدراسة لم يحصلوا على مساعدات من قبل الدولة أبداً، كما وجدوا أن 42.5% من المؤسسات لديهم فروع داخل الوطن فقط.

ووجدوا أيضا من خلال تصريحات المؤسسات محل الدراسة أن أكبر مشكل تعاني منه هذه المؤسسات هو مشكل البيروقراطية، الذي يعتبر أكبر تحدي أمام تحقيق المؤسسات محل الدراسة لميزة تنافسية وذلك بنسبة 82.5%، كما وجدوا أن المؤسسات محل الدراسة يعتبرون كل من مشكل السوق الموازي، ومشكل حدة المنافسة، وندرة المعلومات الإحصائية والاقتصادية، والانفتاح الاقتصادي، والسياسات والقوانين، تعتبر أيضا من التحديات التي تقف أمام تحقيقهم لمزايا تنافسية وذلك بنسبة 65%، 50%، 67.5%، 60%، 57.5% على التوالي...

2.دراسة حسين يحي 2013، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص اقتصاد، تحت عنوان قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لجمع المعلومات والمنهج التحليلي من خلال استخدام المعطيات الكمية المحصل عليها من مختلف المصادر وتحليلها بغية الوصول إلى النتائج، كما استخدموا المنهج الاستقرائي لتعميم نتائج الدراسة على موضوع برامج التحليل، أما الأدوات المستخدمة في هذا البحث تمثلت في مجموع الكتب والمجلات والرسائل والأطروحات... إلخ هذا بالنسبة للجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم جمع المعلومات من الهيئات الرسمية كالوزارات والوكالة المكلفة بالإشراف على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى حضور بعض الندوات والمؤتمرات التي لها علاقة بالموضوع مع استخدام البرمجيات المساعدة في إعداد التمثيلات البيانية والعمليات الحسابية. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية المستدامة وإجبارية الاهتمام بهذه الشريحة من المؤسسات من خلال عصرنتها، تحديثها وتأهيلها.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

ضعف أداء الجهات المكلفة بالإشراف وتسيير برنامج التأهيل وعدم إشراكها لجهات أخرى كالجمعيات المهنية المتخصصة بشكل فعال كي تساعد في التسريع بولوج المؤسسات في عملية التأهيل (حالة المغرب والجزائر)، لخلق نوع من المنافسة بين الهيئات ذات الصلة ببرنامج التأهيل. غياب لقاعدة بيانات وإحصائيات رسمية دقيقة حول برامج التأهيل وتطورها ( حالة الجزائر ) تعيق كل محاولات التقييم الجادة الرامية لمساعدة وتوجيه السلطات العمومية المكلفة بوضع إستراتيجية التأهيل وتنفيذها.

ضعف الروابط بين المؤسسات والبنوك، هذه الأخيرة التي لا زالت لم تقم بدورها الحقيقي في تمويل الاستثمار وإنشاء مؤسسات بسبب عدم وجود ضمانات كافية، ولهذا يجب إنشاء صناديق مخاطر رأس المال وتفعيل دورها.

**3. دراسة بوبعة عبد الوهاب 2012، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- )، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع.**

تم الاعتماد في الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة موبيليس) حيث تم توزيع 130 استبيان على مجتمع الدراسة وشملت إشارات جميع المديرات والمصالح،

وتم استرجاع 100 استبيان من مجموع الاستبيانات المقدمة ومنها 30 استبيان ملغاة بسبب عدم تعبئتها بشكل تام، ومن أجل اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS. وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الابتكار كمفهوم عام ودوره في دعم الميزة التنافسية، كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أن الابتكار في مجال المنتجات يعد إحدى الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ان المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجاً بسيطاً لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي.

حيث تم التركيز في هذه الأطروحة على تحديد مفهوم الابتكار وأهميته بصفة عامة وكذا ابتكار المنتجات الجديدة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، ومدى الحاجة إليه باعتباره أحد عوامل التميز. 4.دراسة عبد الرحمان رايس 2017، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، تحت عنوان الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع.

تم الاعتماد في الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة ( مؤسسة موبيليس) حيث تم توزيع 240 استبيان على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 221 استبيان من مجموع الاستبيانات المقدمة ومنها 19 استبيان ملغاة بسبب عدم تعبئتها بشكل تام، ومن أجل اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استقراء بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن سيرورات الابتكار وربطها بمؤشرات التنافسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ايجابية بين الابتكار التسويقي في مجال المنتجات والخدمات (متغير مستقل) وتحقيق ميزة تنوع العروض وتميزها (متغير تابع)، وذلك من خلال اتجاهات عينة الزبائن الايجابية نحو

الفقرات التي عنيت بقياس المتغيرين المستقل والتابع، مما اثبت صحة الفرضية الأولى وتفيد أبعاد المتغيرين في أن اعتماد المتعامل على الابتكار التسويقي في مجال الخدمات والمنتجات يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم عروض تتسم بالحدائثة، التميز والتنوع. وهذه الميزة تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال إرضاء الزبائن.

# الفصل الأول:

البرنامج الوطني لتأهيل

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

### تمهيد الفصل

لقد عرف الاقتصاد العالمي عدة تطورات وتغيرات إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مصدرا هاما، إذا ما كانت ترقى للنضوج الاقتصادي، ولا يتم هذا إلا بالعمل على تطويرها وتأهيلها للرفع من قدرتها على تلبية احتياجات المستهلك وفقا لمعايير الجودة العالمية.

وهذا ما تسعى الجزائر للوصول إليه خصوصا في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، وعليه سوف

نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التأهيل.

المبحث الثاني: برنامج التأهيل الوطني.

### المبحث الأول: الإطار النظري لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أصبح التأهيل خيار ضروري إن لم نقل حتمية تفرضها الظروف المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدفعها لذلك على الأقل للبقاء والاستمرارية أو حتى التطور والنمو.

#### المطلب الأول: مفهوم عملية التأهيل "La mise à niveau"

أول ظهور لمصطلح التأهيل كان انطلاقا من تجربة البرتغال في ميدان تأهيل المؤسسات 1988، حيث أدركت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) أهمية التعريف بالتأهيل في إطار عام وشامل لبعث تنافسية المؤسسة وحسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية برامج التأهيل أو العصرية هي برامج فرعية لبرامج كلية تسمى برامج الإدماج (Integrated Programs)، فبرامج التأهيل التي تم تنفيذها بمساعدة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبعض الدول المانحة للمساعدات المالية والتقنية شملت العديد من الدول وفي مناطق مختلفة من العالم، ففي أوروبا الشرقية بولونيا رومانيا، في آسيا كازاخستان، سيريلانكا في أمريكا اللاتينية كولومبيا والأرجنتين، وفي إفريقيا تونس والمغرب<sup>1</sup>.

#### تعريف عملية التأهيل :

هناك عدة تعاريف لمفهوم التأهيل يمكن أن نورد منها:

تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية التأهيل على أنه «مجموعة البرامج المخصصة للدول النامية، التي تعيش مرحلة انتقالية، حيث تعمل هذه البرامج على تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد، والتكيف مع مختلف التغيرات»<sup>2</sup>

كما عرف التأهيل بأنه «تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام موردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية»<sup>3</sup> وفي تعريف آخر فإن التأهيل يعني «الإجراءات المتواصلة التي تهدف لتحضير المؤسسة ومحيطها.

<sup>1</sup> Sarah Marniesse & Ewa Filipiak, *Compétitive et mise à niveau des entreprise : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, Agence Française de Développement, Paris, France 2003, p 95.

<sup>2</sup> أميرة عبد اللطيف، محمد لمين لبو، البرنامج الوطني لتأهيل 20 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة ما المستجد؟، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 4، جامعة عنابة، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 466.

<sup>3</sup> كمال رزيق، التصحيح الهيكلي وتأثيره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 30-29 أكتوبر 2001، ص 08.

للتكيف مع متطلبات التبادل الحر، ليصبح لدى المؤسسة الصناعية تنافسية في مجال السعر، الجودة والابتكار وأيضا لتصبح قادرة على متابعة والتحكم في التطورات التقنية والأسواق»<sup>1</sup>

عرفته أيضا الغرفة الجزائرية للتجارة الصناعية على انه: «عملية مستمرة للتدريب والتثقيف لغرض كسب خبرات جديدة، وأساليب تفكير وسلوكيات، وطرق ديناميكية ومبتكرة للعمل»<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا «على أنه مجموعة الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدول»<sup>3</sup>

كما يعرف على أنه «عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، ورفع أداءها الاقتصادي والمالي ليكون في نفس المستوى الدولي»

ومنه فإن التأهيل عبارة عن عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات كبيرة في المؤسسة ومحيطها الكلي، حيث يسمح لهذه الأخيرة باستغلال الفرص التي يقدمها المحيط، وتجنب التهديدات التي تؤثر على استمرارية المؤسسة وذلك بهدف جعلها أكثر تنافسية من حيث السعر ونوعية المنتجات، تحضيرها وتكييفها مع متطلبات التبادل التجاري الحر، جعلها قادرة على متابعة التغيرات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في الأسواق.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترمي برامج تأهيل المؤسسات إلى تحسين أداء المؤسسات وتقوية تنافسيتها في إطار انفتاح الحدود وتساعد وتيرة المنافسة، لكن هذا يتطلب توفر جملة من المبادئ لنجاح هذا البرنامج وتحقيق النتائج المرجوة. حيث يعتبر برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية مسارا دائما لتحسين التنافسية ويتضمن عدة مبادئ تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> رؤوف زرفة، أحمد سلامي، واقع تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 2، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 514.

<sup>2</sup> محمد خليل محمود محمد، المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة (دراسة التجربة اليابانية)، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018، ص 81-82.

<sup>3</sup> رضا جاوحدو، عبد اللطيف بلغرسه، أثار السياسة النقدية والمالية عن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 08-09 أبريل 2002، ص 129.

<sup>4</sup> بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة: 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 80.



**المبدأ الأول:** يتولى برنامج التأهيل توجيه السياسات العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ووزارة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكون ذلك عن طريق ما يلي:

\_ وضع برنامج المؤسسات والمحيط الذي تنشأ فيه،

\_ وضع برنامج تحسيبي وإعلامي لتوضيح السياسة الصناعية العامة بمختلف المتعاملين،

\_ وضع سياسة صناعية لاستخدامها كعامل مساعد لبرامج الدعم.

**المبدأ الثاني:** تتمثل مهمة برامج تأهيل المؤسسات في إبراز الهيئات المرافقة للمؤسسة في إطار

مجهوداتها لإعادة هيكلة مصالحتها ويكون ذلك عن طريق:

\_ تكوين الدورات التكوينية المتخصصة.

\_ تنظيم تسيير المناطق الحرة.

\_ إشراك البنوك والمؤسسات المالية.

**المبدأ الثالث:** يعد برنامج التأهيل مسار تحسين قدرات المؤسسة عن طريق إدخال مناهج وطرق جديدة

لدى المؤسسات.

كما سبق وان أشرنا أن برنامج التأهيل ليس إجباري وإنما على المؤسسة اخذ زمام المبادرة وتقديم طلبها

للانضمام في هذا البرنامج حيث تتمثل العمليات المستهدفة في:

- الدراسات الإستراتيجية والتشخيص الذاتي أو خارجي ورسم مخطط التأهيل

- الاستثمارات في الموارد المادية (تجهيزات الإنتاج، الإعلام الآلي، التخزين والشحن، المخابر... الخ).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال سياسات التحرير الاقتصادي والانفتاح التجاري في

إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، يترتب عنه العديد من الآثار والانعكاسات التي

تستدعي المفاضلة بين الإيرادات المتوقعة والخسائر المحتملة من أجل تبني السياسات الكفائة لتأهيل

الاقتصاد الوطني وتعظيم مكاسبه عن طريق رفع فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية حيث أن المؤسسات

<sup>1</sup> تشام فاروق، تشام كمال، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة، الملتقى الدولي حول

متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة وهران، الجزائر، 17 و18 أبريل 2006، ص

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا يمكن لها أن تقف أمام الواقع الاقتصادي الأورو متوسطي والعالمي مما جعل الوزارة الوصية تبذل جهود متواصلة على المستوى المحلي والخارجي.

### أ. على المستوى المحلي :

#### \*تأهيل العنصر البشري :

باعتبار العنصر البشري المحور الأساسي في عملية التغيير خصصت الوزارة الوطنية 3 ملايين مارك ألماني قصد تحسين أعوان المستشارين لـ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتعلق هذه العملية التي انطلقت منذ 1992 بتكوين 90 مكونا بألمانيا والذين يتولون بدورهم تأطير ما يقارب 2500 عونا مستثمرا في الجزائر كما تم رصد 10 ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالاستفادة من الخبرة الكندية حيث تجسّد 72 عملية منها 60 عملية خصت مسيري المؤسسات العمومية.

#### \*تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية :

تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الإطار من تكييف النظام المالي والمصرفي وتفعيله عن طريق لا مركزية القرار في منح القروض وتشجيع فتح بنوك خاصة التي جاء بها قانون النقد والقرض، كما أن آخر الإجراءات المتخذة لصالح تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وذلك في جانفي 2004 إنشاء صندوقين جديدين هما:

- صندوق ضمان القروض لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأسمال قدره (30) مليار دينار جزائري.

- صندوق ضمان أخطار الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأسمال قدره (3.5) مليار دج. من شأن إنشاء هذين الصندوقين أن يجعل البنوك في وضعية تسمح لها بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستجابة لمتطلباتها.

#### \*تأهيل المحيط الإداري :

إن تأهيل المحيط الإداري يتطلب تأهيل كل الهيئات الإدارية ذات الطابع الاقتصادي المتصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تبسيط الإجراءات وتخفيف الطرق التي تعرقل أحيانا بعض التطبيقات الميدانية.

تأهيل المحيط الاقتصادي : تنص المادة 12 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنشاء مشاتل- حاضنات أعمال- وهي مؤسسة قائمة بذاتها لها كيانها القانوني تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة ومرافقتهم من أجل تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق لضمان ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما نصت المادة 20 من ذات القانون على اعتبار المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم لهذا الغرض تأسيس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل مهامه فيما يلي:

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني.
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتجار العالمي للمناولة .
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب وتنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.

من خلال هذه المراسيم تبين أن الجزائر تبذل جهودا تعكس رغبتها في تبني أسلوب أكثر انفتاحا يعتمد على مزيد من المشاركة من أجل تحسين مناخ الأداء الذي يعمل فيه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ب\_ عل المستوى الخارجي :

تسعى الجزائر في السنوات الأخيرة لتطوير علاقاتها مع الشركاء الأجانب قصد تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعتبر الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي أكبر مساهمين في تحقيق هذا الهدف، خاصة إذا علمنا أن 70% من المبادلات الفرنسية مع الجزائر تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأن حوالي 3400 مؤسسة فرنسية تحقق 50% من رقم أعمالها في الجزائر

لذا استفادت الجزائر من برنامج تأهيل أور ومتوسطي "MEDA" وهو برنامج تم التوقيع عليه من قبل الجزائر والاتحاد الأوروبي سنة 1992، واستمرت المفاوضات بين الطرفين ابتداء من سنة 1996 للوصول إلى البرنامج (1996-1998) بغرض ترقية ومساعدة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم بموجب هذه المعاهدة الاتفاق على تمويل مشترك بقيمة 57 مليون أورو من قبل اللجنة الأوروبية و 5 مليون أورو وتقدم من الحكومة الجزائرية و 4 مليون أورو من الهيئات والمؤسسات المرشحة للاستفادة من البرنامج ويهدف البرنامج إلى ما يلي:

- إعادة تأهيل وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وتمكينها من مواجهة متطلبات اقتصاد السوق.

- مساعدة هذه المؤسسات في الحصول على معلومات مهنية.

- المساهمة في تمويل أفضل لهذه المؤسسات.

- تحسين المحيط التنظيمي والمؤسسي

كما استفادت الجزائر من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) المقدر بـ 114 مليون دولار تم البدء في استغلالها منذ السداسي الأول لسنة (2000) والذي يهدف إلى عصرنة المؤسسات وتطوير أدوات الإنتاج والاستثمار في الأنشطة اللامادية وفي هذا الإطار تم إنشاء صندوق التنافسية الصناعية (FDCl) بموجب قانون المالية لسنة (2000) والذي من أهدافه :

- تقديم الدعم المالي للمؤسسات الصناعية التي تقوم ببرامج إعادة التأهيل

- تمويل الأنشطة المتعلقة بتحسين المحيط المباشر للمؤسسات الصناعية

وفي إطار ميزانية التجهيز لسنة 2001 خصصت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة غلاف مالي يقدر بـ 150 مليون دج لتنفيذ برنامج نموذجي لإعادة تأهيل 30 مؤسسة صناعية وذلك لتمويل الدراسات التشخيصية لأداء هذه المؤسسات وتحضير برامج إعادة التأهيل ودعم تنفيذ البرامج الخاصة بالتكوين والاستثمار في المجال اللامادي وتم الانطلاق الفعلي لهذا البرنامج في نوفمبر 2001<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: شروط نجاح تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### أولاً: شروط تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد رأينا فيما سبق أهم التحديات والصعوبات، التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمشاكل التي تعيق عملها وتحد من كفاءتها الاقتصادية وقدرتها التنافسية أمام الانفتاح الاقتصادي المشهود. ولذا وجب على الهيئات المعنية أن تعي متطلبات عملية التأهيل وشروطه أولاً، وذلك قبل القيام

<sup>1</sup> معطى الله خير الدين، كواحة يمينية، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 17 و18 أبريل 2006، ص 764-765 .

به، لكي تستطيع وضع المسار الصحيح لهذه العملية وفيما يلي سوف نحاول إلقاء الضوء على بعض العناصر التي تتعلق بمتطلبات التأهيل<sup>1</sup>.

### الاستراتيجي التخطيط:

تتعلق عملية التخطيط الاستراتيجي بتحضير الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مردوديتها، ويعمل على تحليل وتشخيص محيطها بنظام التوقعات الاقتصادية والتنافسية. كما يهدف إلى اخذ القرارات من طرف الإدارة عبر تحديد ودراسة العوامل الرئيسية الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة.

### التسويق:

على المؤسسات أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها، وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك عن طريق:

- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس علمية مما يتلاءم ورغبات المستهلكين،

- الاهتمام بالدعاية والإعلام لمنتجات المؤسسة،

- العمل على تنشيط مبيعات منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق المحلية والخارجية.

### تأهيل الموارد البشرية وخاصة الكفاءات منها:

يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية كأساس لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة، ونظرا لأهمية هذا العمل يتوجب اتخاذ عدد من التدابير والإجراءات لتمويله وتأهيله، وخاصة على مستوى المؤسسة حيث يجب العمل على:

- إجراء دورات تكوينية ورسكلة الموظفين لاكتساب التقنيات في جميع الآلات (التسيير، الإنتاج، التسويق، التسيير المالي... الخ)

- القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء والتهميش، واللامساواة .

- الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية للاستفادة من الخبرات والمعارف.

- تكريس ثقافة التقاسم بين أفرادها، وبعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات والمعارف والكفاءات

في حين على المستوى الكلي يتطلب من الهيئات المعنية إيجاد السبل الكفيلة للتأهيل، وإنشاء هيئات وطنية لرصد ومتابعة التطورات المعرفية والتأهيلية.

<sup>1</sup> نصيرة قوريش، أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، جامعة الشلف، الجزائر، 2008، ص 1050.

### العمل بمعايير وقياسات النوعية:

حتى يتسنى للمؤسسات الاقتصادية تحسين قدراتها التنافسية والارتقاء إلى مصاف المؤسسات الناجحة يتوجب عليها أن تلتزم بمواصفات قياسية محددة، تخص مواصفات السلع والخدمات، حيث لا يمكن اليوم لأية مؤسسة أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات الجودة، ومواصفات المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف.

### التجديد التكنولوجي:

تحتل إستراتيجية التجديد التكنولوجي مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة، ذلك أن التجديد أصبح أمرا إستراتيجيا لا مفر منه لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة وللاقتصاد ككل، وعليه يجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، التجديد في المنتجات، التجديد في العمليات، التجديد في التنظيم، التجديد في الموارد البشرية. الخ.

### تطبيق إستراتيجية التنافس:

تحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاثة مكونات أساسية:

**طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع. الخ.

**حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين

**أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعبر أساسا الميزة التنافسية المتواصلة.

### التعرف على التكنولوجيات الجديدة:

تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروريا بالنسبة لتطور المؤسسة، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها: التطوير الداخلي للتكنولوجيا عن طريق التراخيص، أو التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالمية، الأبحاث والتطوير عن طرق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي... الخ.

### تطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة:

لتطوير الإبداع التكنولوجي بشكل ايجابي داخل المؤسسة يجب أن تتوفر عدة عوامل، أهمها:

-الطاقات والإمكانيات المالية والتسييرية " فرق تسييرية ذات كفاءات عالية على جميع المستويات"، و " تجارية وقنوات وشبكة توزيع."، وخبرات تكنولوجية.

- امتلاك معارف ومعلومات كافية عن السوق أو دراسته.

- قدرات تسييرية كفوّة ومؤهلة على إحداث البحث التطبيقي.

### تأهيل محيط المؤسسة:

يشكل تأهيل المحيط أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها، والوصول إلى رفع من قدراتها الإنتاجية والتنافسية. وتكمن عملية تأهيل المحيط من إجراء التعديلات على كل الهيئات والأجهزة والأنظمة (كالجهاز الإداري، الجهاز الجبائي والمالي، والتشريعي، والتنظيمي)، والتي تتعامل معها المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانيا: شروط نجاح تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يجب الأخذ بعين الاعتبار أن التأهيل عمل ينبغي تنفيذه وفقا بمعايير مدروسة ومحكمة تساعد على نجاحه ومن أهم الشروط الواجب توافرها لضمان هذه النجاح حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

- وجود فترات انتقالية ضرورية من اجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي في التكيف مع الانفتاح الكلي مع السوق.

- لتفادي أثر التفكك الصناعي يجب أن يقوم البلد بمناقشة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من اجل إيجاد إجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة.

- حت كل مؤسسة على بدل جهود التكيف اللازم، والالتزام ببرنامج التأهيل مستوى أدنى من التنافس والعمل من اجل الحفاظ عليه<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: أبعاد تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1) تأهيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تقوم تكنولوجيا المعلومات بتقديم نموذج جديد للتسيير، للتنظيم ولوظائف المؤسسة. وعمليات التأهيل المخصصة لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال تقوم على أربعة محاور أساسية:

<sup>1</sup> غدير أحمد سليمة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر 2017، ص 106-108.

<sup>2</sup> حسين يحيى، قياس فاعلية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013، ص 11.

**المحور الأول:** يهتم بالتطبيقات الصناعية للبرمجيات مثل GPAO :تسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب، GMAO تسيير الصيانة بمساعدة الحاسوب، CFAO تصميم التصنيع بمساعدة الحاسوب، CAO/DAO تصميم الرسم بمساعدة الحاسوب.

**المحور الثاني:** يهتم بأدوات التسيير مثل ERP :تخطيط موارد المؤسسة، CRM تسيير العلاقة مع الزبون.  
**المحور الثالث:** يهتم ببنى أنظمة المعلومات والشبكات المحلية.

**المحور الرابع:** يهتم بالانترنت واستخداماتها في التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني، الترويج الالكتروني وموقع المؤسسة.

ويتم تطبيق عمليات التأهيل المخصصة لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستويين:

**على مستوى المؤسسة:** من خلال إيجاد حلول لإدماج تكنولوجيا المعلومات وعدم الاكتفاء بالحصول على التجهيزات والبرمجيات، وإنما تغيير تنظيم المؤسسة، بنيتها وكفاءاتها بما يتماشى واستخدامات تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى التكوين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والمرافقة في تطبيق الحلول المقترحة، وكذلك المساعدة على وضع شبكات معلومات بين المؤسسة ومراكز البحث.

**على مستوى المحيط:** من خلال وضع إطار قانوني لتنظيم عمل تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإطار القانوني والتنظيمي مع الوثائق الالكترونية والبرمجيات بصفة عامة والبرمجيات الحرة مفتوحة المصدر بصفة خاصة، وإنشاء مرصد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وتساهم عمليات تأهيل إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:

### المحور الأول:

- تعزيز تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتخفيض التكاليف وآجال الإنتاج.
- رقمنة حساب الأعباء، الاحتياجات، التموينات، استخدام الموارد وجدولة ومتابعة التصنيع.
- تحديد عوامل النجاح الأساسية وضمان آثار العمليات والأحداث.
- استخدام البرمجيات في تحسين أمثلية تسيير هياكل المؤسسة.
- تسيير مؤشرات الأداء.
- استخدام حلول متكيفة مع تشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهنتها.
- تعزيز التسيير التقني للمؤسسة وإدخال عمليات تصنيع جديدة.
- انجاز النماذج maquettes ، توجيه الآلات باستخدام الحاسب الآلي ومحاكاة عمليات التصنيع.



## الفصل الأول: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الشروع في مشاريع البحث والتطوير.

- تحسين الصور الاصطناعية للمنتجات (التصميم).

- دقة أكبر في تحديد أبعاد المنتج وقطع الغيار.

### المحور الثاني:

- تعزيز نظام المعلومات في المؤسسة.

- الرقمنة (الحوسبة) المثلى المتكاملة لأنشطة المؤسسة .

- تحسين تسيير الزبائن وتقديم خدمات أكثر ملائمة للزبائن.

### المحور الثالث:

- تزويد المؤسسات الحديثة الاستخدام لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من الحد الأدنى من معدات التكوين والتشغيل.

- تأهيل الشبكات على مستوى التجهيزات، البرمجيات أو على المستوى التنظيمي وجعلها متكيفة مع احتياجات المؤسسة.

- ضمان الصيانة الروتينية لأجهزة الإعلام الآلي.

- مراقبة ومشاركة الوصول إلى المعلومات والبرمجيات وحفظها، وضمان استعادة البيانات في حالة الحوادث.

- التحكم في الإستراتيجية المعلوماتية، تحسين استخدام الموارد المعلوماتية ومراقبة تمويل الاحتياجات المعلوماتية.

- استخدام الانترنت لتسيير وتطوير أنشطة المؤسسة من خلال استخدام أدوات التبادل والاتصال والحماية من الأخطار نتيجة استخدام الانترنت.

### المحور الرابع:

- امتلاك المؤسسة لموقع انترنت بمعايير الجودة المتعارف عليها وامتلاك فريق عمل مؤهل لتسيير الموقع.

- تسيير المجتمعات الافتراضية.

- امتلاك المؤسسة لفريق مؤهل للتسويق الالكتروني.

- تتمين العلامة التجارية للمؤسسة والمنتجات<sup>1</sup>.

### 2) تأهيل الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تقوم العمليات المخصصة لتأهيل الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أربعة محاور أساسية:

**المحور الأول:** يهتم بأنظمة التسيير من خلال نظام تسيير الجودة ISO 9001 ، نظام الإدارة البيئية ISO 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية – شهادة OHSAS 18001 وشهادة نظام التسيير المدمج QSE

**المحور الثاني:** يهتم بمعايير القطاع من خلال نظام إدارة سلامة الغذاء-شهادة ISO 22000 **المحور الثالث:** يهتم بالوسم TEDJ وهي علامة للجودة الوطنية تصدر من المعهد الجزائري للتقييس، والمنتج الحامل لهذا الوسم يعني أنه تم تقييمه ومطابق للمواصفات الجزائرية، ويهتم أيضا بالعلامة CE والمنتج الحامل لهذه العلامة يدل على مطابقته للمواصفات الأوروبية.

**المحور الرابع:** يهتم باعتماد تنظيمات تقييم المطابقة للمواصفات من خلال اعتماد ISO 17020 ، اعتماد ISO 17025 2 .

ويتم تطبيق العمليات المخصصة لتأهيل الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستويين:

**على مستوى المؤسسة:** من خلال دعم جودة نظام التسيير في المؤسسة، بالإضافة إلى المساعدة على الحصول شهادة المطابقة للمواصفات لمنتجات المؤسسة وتشجيع المؤسسات على إنشاء مخابر تحليل وتجارب بتجهيزاتها.

**على المستوى القطاعي والمستوى الوطني:** من خلال اتخاذ مجموعة من التدابير لتأهيل البنية التحتية والمؤسسات التي تدعم الجودة والتي تشكل في مجملها النظام الوطني للجودة، هذا الأخير يتضمن وسائل الاعتماد التي تشكل حجر الزاوية لنظام الجودة، بالإضافة إلى المواصفات والتقييس القانوني.

وتساهم عمليات تأهيل الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:

<sup>1</sup> حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار بتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج الاقتصاد التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2017، ص 112-114.

## الفصل الأول: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المحور الأول:

- هيكلية المؤسسة لضمان تنسيق الأنشطة والخدمات.
- تعزيز التركيز على الزبائن وتطوير الخبرات مع المساعدة على اختراق أسواق جديدة وتسهيل التصدير.
- تحسين التنظيم واتساق الأنشطة.
- تخفيض التكاليف من غير الجودة وتخفيض عدد وتكاليف الحالات الطارئة.
- تحسين العلاقات مع الموردين.
- الحد من الخسائر المالية والحصول على ضمانات أكبر من شركات التأمين وتخفيض أقساط التأمين.
- الحد من الآثار السلبية للمحيط.
- تحسين صورة المؤسسة لدى السلطات والشركاء .
- تحسين الاستهلاك وتسيير النفايات.
- الاستجابة للمتطلبات التنظيمية للوقاية من المخاطر المتعلقة بالعمل .
- حماية صحة وسلامة العمال وتعزيز الحوار الاجتماعي .
- تقليل نسبة الحوادث في أماكن العمل وعدد أيام الغياب بسبب الحوادث.
- الحد من أقساط التأمين الصحي وحوادث العمل.

### المحور الثاني :

- تعزيز علاقة الثقة مع الزبائن.
- منع المخاطر المتعلقة بتوقعات الزبائن.

### المحور الثالث :

- التحكم في عملية انجاز المنتج.
- ضمان الجودة و/أو سلامة المنتجات بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين.
- المساهمة في زيادة المبيعات ورضا الزبائن.
- تطوير العلامات التجارية للمنتجات.
- تسويق المنتج بطريقة قانونية في الاتحاد الأوروبي ومنطقة التجارة الحرة الأوروبية.

### المحور الرابع:

- التحسين المستمر لنظام تسيير المخاطر.
- التحكم في مهارات الأفراد المشاركة في عملية الاختبار أو المعايرة.

- التحكم في تسيير حظيرة المعدات والمواد الاستهلاكية المستخدمة في الاختبار أو المعايرة.

-التحكم في بيئة العمل المتعلقة بالاختبار أو المعايرة.

- التحكم التقني في تنفيذ ونتائج الاختبار أو المعايرة<sup>1</sup>.

### 3) تأهيل الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تسيير الإنتاج هو تطبيق طرق وتقنيات التنظيم الصناعي بهدف توجيه الأنشطة المتعلقة بتحويل المواد إلى منتجات نهائية من خلال عمليات متسلسلة، وبالتالي فتسيير الإنتاج يقوم على التوقع والتخطيط لاستخدام موارد المؤسسة وفق شروط اقتصادية قابلة للتطبيق من أجل التسليم إلى الزبائن مع احترام الآجال، التكاليف والجودة. ويجب أن يعكس تسيير الإنتاج السياسة الصناعية والتجارية للمؤسسة وذلك بالتخطيط على عدة مستويات ولعدة أفاق.

العمليات المخصصة لتأهيل الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على مستويين أساسيين:

**المستوى الأول:** يهتم بتسيير الإنتاج الصناعي من خلال التشخيص التنظيمي المعمق لتسيير الإنتاج، وضع مخططات أساسية لتسيير الإنتاج، تطبيق لتسيير المخزونات وإنشاء أو إعادة هيكلة خدمة الجدولة/الانطلاق.

**المستوى الثاني:** يهتم بالتسيير التقني الصناعي من خلال إنشاء مكتب للدراسات، مكتب للطرق، إنشاء مخازن، إنشاء مكاتب لمراقبة المنتج وإنشاء خدمة الصيانة الصناعية.

وتساهم عمليات تأهيل الإنتاج في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:

### المحور الأول:

- إجراء جرد شامل لنظام الإنتاج مع تحديد أنواع الإنتاج .

- تحديد قائمة الأعطال والنفايات المرتبطة بنظام الإنتاج.

- صياغة المؤسسة لرؤية إستراتيجية لنشاط المؤسسة على المدى الطويل.

- تحضير المؤسسة لمخطط صناعي وتجاري ومخطط رئيسي للإنتاج - تحضير المؤسسة لإجراء أو

مجموعة إجراءات والوثائق المرتبطة بها والتي تسمح بإعادة وتحيين مسارات التخطيط الأساسية.

<sup>1</sup> حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 114-117.

- تحسين العلاقات مع الموردين وتحسين الخدمات مع الزبائن .
- تسيير المخزونات من خلال توقع الاحتياجات واتخاذ قرارات مبنية على وقائع فعلية.
- إزالة المشاكل المرتبطة بسوء تسيير المخزونات.
- إزالة الإنفاقات المرتبطة بسوء تسيير المخزونات.
- تحسين الخزينة والتقليل من الاحتياجات إلى رأس المال العامل .
- تخفيض مستويات المخزونات بإتباع أحسن طرق للجدولة.
- إزالة التأخير أو التقديم غير الضروري في الإنتاج.
- تحقيق التوازن بين الأعباء والقدرات.
- تأهيل أفراد مسؤولين عن الجدولة- إطلاق الأنشطة وتكوينهم لتسيير التخطيط.

### المحور الثاني:

- رسملة خبرات المؤسسة .
- إزالة جميع مشاكل نظام الإنتاج المرتبطة بنقص المعلومات.
- إنشاء ملف تصميم معياري يحتوي على جميع المعلومات المرتبطة بتصميم المنتج (حسابات التصميم، المخططات، الجداول الزمنية، تعيين المنتجات...الخ).
- تحديد مراحل الإنتاج بوضوح وتطبيقها وتسيير البيانات التقنية.
- إنشاء ملف تصنيع معياري يحتوي على جميع المعلومات المرتبطة بتصنيع وتسيير الإنتاج .
- إنشاء قاعدة معطيات للتصنيع يتم فيها تخفيض ومراقبة وقت التصنيع.
- ضمان توافر وموثوقية المعلومات المرتبطة بالعناصر المخزنة.
- تنظيم المخازن من حيث تخصيص المساحة المناسبة، إزالة النفايات المتعلقة بالمخزونات، إزالة الفجوات بين الجرد من خلال تنظيم مخطط للجرد كما تتم حوسبة عمليات الدخول والخروج من المخازن.
- ضمان تسليم خالي من العيوب من المورد وإلى الزبون.
- إلغاء التكاليف الزائدة في الإنتاج المرتبطة بالوقت والمادة من خلال منع الأجزاء التالفة في التصنيع والتبنيه السريع للانحرافات في العملية الإنتاجية.
- تحسين توافر المادة الأولية من خلال إزالة التوقفات العشوائية لعوامل الإنتاج.
- تحسين مدة حياة معدات الإنتاج عن طريق الصيانة المنتظمة والمخططة .

-تسيير الصيانة بحيث تسمح بتخفيض التكاليف وضمان الإصلاح السريع لمعدات الإنتاج<sup>1</sup>.

### 4) تأهيل الجوانب المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي والتنظيم:

اهتمت إستراتيجية التأهيل من خلال برنامجها بالتسيير والموارد البشرية، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

إن العمليات المخصصة لتأهيل التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على محور أساسي:

**المحور الأول:** يهتم بالتسيير من خلال صياغة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، التدريب على القيادة المقاولاتية، التدريب على تسيير المشاريع وتدريب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويتم تطبيق العمليات المخصصة لتأهيل التسيير كأهم ركيزة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على

مستوى الآتي :

**على مستوى المؤسسة:** من خلال دعم التكوين في مجال التسيير بهدف زيادة النخب التسييرية باستخدام المقاربة فوق- تحت top down وذلك عن طريق تطبيق برنامج التحكم في التغيير في مستوى الإدارة العليا top management، بالإضافة إلى دعم التكوين المهني من أجل تقوية وتدعيم الإنتاجية ومشاركة المؤسسات الدولية في التكوين المهني من خلال المساهمة المباشرة في صياغة البرامج التكوينية.

وتساهم عمليات تأهيل التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الخطوات

التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:

### المحور الأول:

-زيادة رقم أعمال المؤسسة في السوق الوطنية أو الأسواق الدولية.

-إنشاء لوحة قيادة لتقييم الأداء.

-تفويض السلطات.

-قيادة التغيير داخل المؤسسة من طرف المسير-المقاول ومشاركة الموظفين فيها.

-التنفيذ الايجابي لإستراتيجية المؤسسة.

-انجاز المشاريع حسب الأجال المحددة والتكاليف المتوقعة.

-تحسين الفعالية الفردية والجماعية.

<sup>1</sup> حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

- تسيير الفرق، الوقت، الخلافات، مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين<sup>1</sup>.

### 5) تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

اهتمت إستراتيجية التأهيل من خلال برنامجها بالموارد البشرية، وهذا ما سنتناوله في هذا العنصر. إن العمليات المخصصة لتأهيل الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على محور أساسي هو:

**المحور الأول:** يهتم بالموارد البشرية من خلال تدريب مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تسيير الموارد البشرية، وصف الوظائف، إنشاء نظام للتوظيف، إنشاء نظام للمكافآت، إنشاء نظام لتقييم الأداء ووضع سياسة للتكوين.

ويعد المورد البشري مورد استراتيجي لتطوير المؤسسات، وذلك من خلال تراكم الكفاءات والمهارات والتي يكون لها تأثير ايجابي على أداء المؤسسة بطريقة مباشرة باعتباره عامل مهم من عوامل الإنتاج، وبطريقة غير مباشرة من خلال القدرة على الابتكار واستغلال التكنولوجيا.

ويتم تطبيق العمليات المخصصة لتأهيل الموارد البشرية كأهم ركيزة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستويين أساسيين:

**على مستوى المحيط المباشر للمؤسسة:** من خلال تطوير منتجات بنكية موجهة للاستثمار في الرأسمال البشري، كذلك دعم وتحفيز إنشاء نوادي ودوائر الجودة الصناعية عن طريق التمويل، التكوين، الرعاية أو الاستشارة، بالإضافة إلى تحسيس جميع أنواع المؤسسات، البنوك، الجماعات المحلية والتنظيمات بأهمية الاستثمار في الرأسمال البشري من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الجمعيات المهنية، غرف التجارة والصناعة، غرف الصناعة التقليدية والمهن للمساهمة الفعالة في تحديد احتياجات التأهيل والسياسات المتعلقة بها.

**على المستوى الوطني:** من خلال تصميم، إدارة وتحديث دراسات التقييم للاحتياجات من الموارد البشرية حسب المهارات والمهن، كذلك وضع ميكانيزم لاعتماد مؤسسات التكوين العمومية والخاصة من أجل تعزيز الجودة والتكوين، بالإضافة إلى تشجيع تكوين النساء المسيرات والمقاولات ودعم ديناميكيتهن ودعم تحضير ونشر الوثائق التقنية المتخصصة حسب مجال المهارات والنشاط الاقتصادي

<sup>1</sup> حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 117-119.

وتساهم عمليات تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:

### المحور الثاني:

- اكتساب وتدعيم استخدام أدوات تسيير الموارد البشرية.
- الوصف الدقيق والواضح لوظائف المؤسسة وعلى جميع مستوياتها.
- تطوير نظام التوظيف من خلال تحديد منهجية التوظيف والتخطيط لها.
- تصميم نظام الأجور وتنفيذه خصوصاً للمؤسسات التي تملك نظام أجور غير مهيكّل.
- تصميم نظام لتقييم أداء الموارد البشرية وتنفيذه، بحيث يتضمن الأهداف، أنواع التقييم، المؤشرات والمعايير.

- تصميم مخطط دوري للتكوين والتدريب باستخدام برامج متخصصة ومرافقة متكيفة فردية أو جماعية<sup>1</sup>.

### 6) تأهيل التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن العمليات المخصصة لتأهيل التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على مستويين أساسيين:

**المستوى الأول:** يهتم بالتسويق من خلال دعم المؤسسة لإنجاز دراسة السوق، كذلك دعمها لتحديد سياستها التسويقية والتجارية، وأيضاً دعمها في التحضير لسياسة التوزيع، التحضير للخطة التسويقية والتجارية في السوق الجهوية والوطنية ودعمها لوضع تنظيم تجاري، بالإضافة إلى المرافقة لوظيفة التسويق وقوة البيع.

**المستوى الثاني:** يهتم بالتصدير من خلال تشخيص إمكانية التصدير، تحضير مخطط التسويق- التصدير، تكوين الموظفين على تقنيات التصدير، إنشاء خلية للتصدير، إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية، تقييم الأسواق الأجنبية، دراسة السوق التي تستهدف الأسواق الأجنبية، تصميم وانجاز التعبئة والتغليف، تصميم وانجاز الدعائم الترويجية، إعادة تموضع المنتج في سوق أجنبية، المشاركة في تظاهرات في الخارج، إطلاق منتج جديد في سوق أجنبية، دعوة الزبائن الأجانب والاستقرار بالخارج

وتساهم عمليات تأهيل التطوير التجاري في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:

<sup>1</sup> حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 117-119.



### المحور الأول:

- صياغة إستراتيجية تسويقية وتجارية واضحة ومناسبة لاستمرارية المؤسسة في السوق وتنفيذها بنجاح.
- ترشيد التكاليف من خلال مقارنة تكاليف التطوير التجاري مع التكاليف الكلية .
- زيادة رقم الأعمال، هامش الربح ومردودية المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل لشبكة التوزيع.
- تحديد تموضع مناسب لعرض المؤسسة.
- وضع خطط عمل تجارية.
- إنشاء قاعدة معطيات مؤهلة للزيائن.
- تحويل المهارات من الخبراء إلى فريق التسويق بصفة تدريجية وفي آجال محددة.

### المحور الثاني:

- صياغة رؤية وإستراتيجية للتصدير ووضع خطة تطوير تحضيراً للتصدير .
- وضع مخطط تسويقي للتصدير يتضمن الأهداف والإجراءات.
- استخدام أدوات للبحث عن الأسواق الخارجية، تسيير تدفق الطلبات، تسيير محفظة الزيائن للتصدير، خدمة التسليم للتصدير وتطوير علامة تجارية جيدة في الخارج.
- توفير معلومات حول الثنائية منتجات/أسواق (المنافسة، الأنظمة، التطوير، منتجات جديدة...) وتماشي المؤسسة مع سوقها وتطوره.
- توفير المعلومات عن الأسواق المحتملة وتحديد السوق الأمثل ودراسة مفصلة عن السوق المستهدف.
- وضع تعبئة وتغليف جديدة متكيفة مع أسواق التصدير للمؤسسة.
- إنشاء وتنفيذ دعائم ترويجية تبعا للمظاهرات التي تشارك فيها المؤسسة : كاتالوج، الدراسة التقنية للمنتج، كتيبات، موقع الكتروني، الملصقات...الخ.
- تموضع أحسن لمنتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين وزيادة حجم المبيعات.
- أفضل فهم للسوق واحتياجات زيائنها، وزيادة القدرة على الاستجابة وخدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

## 7) تأهيل التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر الجانب المالي جد أساسي في نجاح عملية التأهيل، فأغلبية المؤسسات المنخرطة في هذه البرامج بحاجة إلى دعم مالي لمواجهة صعوبة الوصول إلى نظام تمويلي كلاسيكي بسبب ضعف رؤوس أموالها، ضمانات غير كافية والفوائد المرتفعة للقروض. والعمليات المخصصة لتأهيل التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم على أربعة مستويات أساسية:

**المستوى الأول:** يهتم بالمحاسبة المالية والنظام المحاسبي المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع محاسبة مالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تكييف معايير IAS/IFRS مع احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنشاء دليل للإجراءات المحاسبية وإنشاء نظام للرقابة الداخلية.

**المستوى الثاني:** يهتم بالمحاسبة التحليلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع منهجية لحساب التكاليف وأسعار العائد.

**المستوى الثالث:** يهتم بوضع أدوات للقيادة من خلال إجراءات المخطط المالي، مخطط الاستثمار ومخطط التمويل (مخطط الأعمال)، وضع نظام للقيادة عن طريق مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إجراءات لإعداد الميزانيات التشغيلية وإعداد نظام لوحة القيادة.

**المستوى الرابع:** يهتم بالتسيير المالي القصير الأجل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وضع نظام لتسيير الخزينة.

وبالتالي فعمليات التأهيل تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعرف صعوبات في الخزينة خلال الثلاث سنوات الأخيرة من خلال:

- المساعدة على القيام بالتشخيص الذي يحلل مصادر عدم التوازن وتحديد الشروط التقنية والمالية لاستئناف المؤسسة.

- تقديم الاستشارة والتي تتضمن مساعدة على تأهيل خدمات المحاسبة والتسيير المالي.

- مخطط تأهيل مالي يركز على تأهيل ميزانية المؤسسة من خلال تعزيز السحوبات على المكشوف والقروض غير المسددة على المدى الطويل، إعادة جدولة القروض متوسطة الأجل بالإضافة إلى تعزيز حقوق المساهمين في المؤسسة.

وتساهم عمليات تأهيل التسيير المالي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال

الخطوات التالية بحسب ترتيب المحاور في عملية التأهيل:

### المحور الأول:

- تحقيق استقلالية المؤسسة في مجال الإنتاج ومتابعة المعلومة المحاسبية.
- توفير معلومة مالية موثوقة، شفافة ويمكن التحقق منها.
- توفير المعلومة المالية والمحاسبية الرسمية لاتخاذ القرار
- وجود ملخص تنفيذي داخل المؤسسة لجميع المعايير التي تطبق على المؤسسة، مع امتثال هذه الأخيرة للأحكام التنظيمية والمعيارية.
- تعريف واضح للمسؤوليات، تأهيل الموظفين، إجراءات تسيير رسمية وآليات حماية ممتلكات المؤسسة.

### المحور الثاني:

- معرفة التكاليف وسعر العائد داخل المؤسسة : حسب النشاط، حسب المنتج وحسب الطلبية.
- تحسين مردودية أنشطة المؤسسة .
- وضع نظام مراقبة عن طريق مراقبة التسيير من خلال حساب التكاليف وسعر العائد.

### المحور الثالث:

- إعداد مخطط الأعمال كأداة قيادة وخارطة طريق متوسطة الأجل للحصول على أحسن رؤية.
- إعداد مخطط مالي كمنهجية للاختيار الأمثل فيما يتعلق بالاستثمار وآليات التمويل.
- مخطط الأعمال كأداة للتفاوض من أجل الحصول على أحسن التمويلات البنكية.
- استكمال نظام التسيير الحالي بإدخال وظيفة جديدة تمكن من مراقبة، التحكم وتحسين تنافسية المؤسسة .
- إدخال أدوات حديثة لقيادة المؤسسة كالميزانيات، حساب التكاليف، جداول القيادة...الخ لقياس الأداء الفردي والجماعي.
- إنشاء واجهة بين المعلومة التسييرية والمعلومة المحاسبية للمساعدة على اتخاذ القرار .
- تقييم الأداء العام للمؤسسة والأداء الفردي لكل من مكوناتها .
- إعداد نظام لتحضير الميزانيات التشغيلية لمتابعة ومراقبة الميزانيات، وهو مجموعة من المؤشرات المستخدمة للتخطيط.

### المحور الرابع:

- إعداد نظام تسيير الخزينة كأداة لتسيير تدفقات الخزينة ومعرفة وضعية الخزينة.
- تحسيس المسؤولين بأهمية وجود نظام لتسيير الخزينة .
- إعداد نظام معلومات خاص بالخزينة .
- إعداد لوحة قيادة خاصة بالخزينة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: البرنامج الوطني للتأهيل

#### المطلب الأول: تعريف البرنامج الوطني للتأهيل

لقد عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI سنة 1995 بأنه «عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات»

كما يعرف أيضا: « يهدف برنامج التأهيل دائما وقبل كل شيء إلى الرفع من تنافسية المؤسسات (خاصة الصناعية)، وذلك بتطوير المؤسسة، وكذا محيطها الاقتصادي، خاصة في ظل العولمة»

ومن ثم فبرنامج التأهيل يعتبر مسار تحسين دائم أو إجراء تطوير مستمر يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تواجه المؤسسة، كما أنه يسعى دائما إلى التطوير المستمر للمؤسسة، وكذا محيطها.

إذن يمكن القول أن برنامج التأهيل له جانبين، جانب خارجي يمثل الامتيازات التي تمنحها الدولة لهذا القطاع، وجانب داخلي يتضمن الإصلاحات الداخلية التي تمس المؤسسة ذاتها.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: محاور البرنامج

المحاور الكبرى للبرنامج هي:

- تأهيل قدرات التسيير والتنظيم.
- تأهيل قدرات التحكم في المعرفة والإبداع.
- تأهيل نوعية المؤسسات.
- دعم الاستثمارات المادية للإنتاج.

<sup>1</sup> حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

<sup>2</sup> غدير أحمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

- تأهيل الموارد البشرية.

تستفيد من البرنامج المؤسسات الجزائرية التي تنشط منذ سنتين على الأقل وهي في حالة مالية مريحة وكل المؤسسات التي تشغل أكثر من 10 عمال باستثناء مؤسسات البناء والأشغال العمومية والتي يجب أن يكون عدد العمال فيها يزيد عن 20 عاملاً.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: مراحل تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وزارة**

### المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد خطوات أو مراحل تأهيل تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن تمر عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الوزارة المعنية، عبر عدة خطوات لكن كل مؤسسة لها طريقها الخاصة في التطور، وذلك وفقاً لخصوصياتها. وفي هذا السياق تحدد أربع خطوات رئيسية:

### الخطوة الأولى:

الاستفاقة وهي خطوة تمهيدية تهدف إلى رفع مستوى وعي صاحب المشروع للتعرف على نقائصه ونقائص مؤسسته، ويتحقق هذا من خلال التشخيص القبلي pré-diagnostic . والذي يعد عملية إعادة تأهيل أولية وسريعة يتم من خلالها التشخيص والمصادقة على مشاكل المؤسسة.

### الخطوة الثانية:

من خلال هذه المرحلة يتم إيجاد أو تحسين وظائف العمل إذا لم تكن موجودة أو تفنقر إلى التنظيم.

### الخطوة الثالثة:

التطوير الوظيفي، على هذا المستوى تبدأ المؤسسة في تأهيل نفسها وترتيب إجراءات محددة استناداً إلى الانجازات التي حققتها في الخطوات السابقة، وتشمل ما يلي:

- تعزيز الموارد البشرية على مختلف المستويات، يقوم رئيس المؤسسة بتحديد المسؤوليات، والعمل في إطار جماعي وزرع الثقة حسب الكفاءات.
- فهم عميق للسوق ولتوقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> - حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

- وهذه الإجراءات قد تؤثر على إدارة مشاريع في مؤسسة بناء، إطلاق جدولة أو تسيير الإنتاج في مؤسسة صناعية، أو تسيير مخزون، أو حساب التكاليف، فالإجراءات إذن مشخصة فقط للاحتياجات الحقيقية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

### الخطوة الرابعة:

- التموقع والمطابقة للمعايير الدولية، في هذه المرحلة يضع رئيس المؤسسة نفسه في حالة ترقب حول مستقبل مؤسسته ويلتزم بالإجراءات الملائمة وهي:
- تطبيق أنظمة الجودة من أجل المصادقة حسب المعايير الدولية مثل الإيزو 9001، برنامج الرصد العالمي، الإيزو 22000.
- تأشيرة اللجنة الأوروبية، ومخططات نشاط التصدير.
- إعداد إستراتيجية للمؤسسة، ومشاريع الشراكة.
- البحث والتطوير، واليقظة التكنولوجية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: حصيلة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات:

النتائج المتوصل إليها لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لغاية سنة 2017 كانت كما يلي:

- 42.05% من المؤسسات الصغيرة الراغبة في دخول برنامج التأهيل.
- 37.55% من المؤسسات الصغيرة جدا الراغبة في الانضمام لبرنامج التأهيل.
- 20.40% من المؤسسات المتوسطة الراغبة في دخول برنامج التأهيل.
- عدد المؤسسات التي شرعت بالفعل في تنفيذ برنامج التأهيل يقدر بـ 1277 مؤسسة في نهاية سنة 2016، وهو عدد ضئيل جدا مقارنة بالهدف الحقيقي من البرنامج وهو الوصول إلى تأهيل 20000 مؤسسة خلال فترة 5 سنوات (2013-2017)، خاصة وإن الوقت المتبقي للبرنامج ينتهي بانتهاء سنة 2017، حيث تقدر نسبة تحقيق الهدف خلال 4 سنوات من انطلاق البرنامج بـ 6.38%، وهي نسبة قليلة جدا.
- كما أنه يوجد عدد معتبر من المؤسسات التي قبلت ملفاتها للاستفادة من البرنامج (1403 مؤسسة)، إلا أنها لم تقم بإتمام المرحلة الأخيرة، وهي إمضاء الاتفاقية مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، وإمضاء العقد مع مكتب الدراسات من جهة أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - غدير أحمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

<sup>2</sup> رؤوف زرفة، أحمد سلايمي، مرجع سبق ذكره، ص 525-527.

### خلاصة الفصل:

كان واضحا اهتمام الجزائر بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسطير برامج تأهيل هذه المؤسسات وشحن مجهودات كبيرة في هذا المسار مدعوما بتعاون دولي من مختلف هيئات ودول متعددة كل ذلك بهدف رفع قدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية التي ستواجه المؤسسات الأجنبية في أسواقها جراء الانفتاح الاقتصادي من خلال فتح أبواب التجارة الحرة والآثار المختلفة للعولمة الاقتصادية.

# الفصل الثاني: ابتكار المنتجات



### تمهيد الفصل

يقوم الإبداع بدور فاعل في حياة المجتمعات عامة وبيئات الأعمال خاصة، وعلى مختلف المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو المؤسسية، ويلعب دورا بارزا مساعدا للإدارة في إجراء تغييرات جوهرية تتمثل بإيجاد مكانة مرموقة للجهة المبدعة، وتحسين الجودة للمنتج أو الخدمة لينسجم مع المتطلبات المتجددة للمنتفعين والمستهلكين.

وتبرز أهمية الإبداع في الواقع المعاصر لمختلف أنواع المنظمات، حيث لم يعد مقتصرًا على مؤسسات كبيرة أو صغيرة أو هادفة للربح فحسب؛ بل تجاوزه ليشتمل جميع أنواع المؤسسات الأخرى كالحكومية وغير الربحية والتطوعية وغيرها.

### المبحث الأول: ماهية الابتكار

أصبح ينظر إلى الابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها، بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه ك ظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه .

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار

وهو " عملية إنشاء وتطوير وتنفيذ المنتج الجديد، والخدمة الجديدة، والعملية الجديدة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية، بما يضيف قيمة للمنظمة وأصحاب المصلحة، أي هو تطبيق الأفكار الجديدة تؤدي إلى تحسن ملحوظ في المنتجات والخدمات، والتنظيم، والتسويق، بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي على أداء المنظمة"<sup>1</sup>.

يعرف الابتكار كل من Francis-Luc Perret & Tayeb Louafa أنه " تغيير المعارف المبنية على العلوم، وذلك بتتسيقها وتركيبها وإعطائها مفاهيم أخرى وقيم مختلفة جديدة، وهو نشاط ضروري في المؤسسة مبني على قدرة الأفراد وجماعات الأفراد على القيام بأفعال من شأنها أن تقدم حلول للمشاكل المطروحة أو للاستفادة من الفرص المتاحة."<sup>2</sup>

كما يرى Weisberg أنه " يجب التفرقة بين الابتكار الفلسفي والفني من جهة وبين الابتكار البحثي العلمي والذي هو نتيجة بحث علمي منظم يمر عبر عدة مراحل، وقد تدوم فترة هذه المراحل لتصل إلى عدة سنوات، مثل الابتكار الذي قدمه العاملان البيولوجيان watson & crick في عملهما حول الحلزون الثنائي للحمض النووي الذي اكتشفاه سنة 1953، بعد عدة محاولات وتجارب علمية "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رياض بن غريبد، الإبداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسييرية والعلوم التجارية، العدد1، الجزائر، 2009، ص 422.

<sup>2</sup> كريم بوعيسى، فارسي ابراهيم الخليل، إدارة الإبداع والابتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد الثاني، جامعة الأغواط الجزائر، جامعة تونس، جوان 2019، ص 101.

ويقصد به "المقدرة على تقديم حلول متطورة للاستخدام في تنفيذ الأعمال بشكل مستمر"<sup>1</sup> يعرف أيضا الابتكار على انه " الاستخدام الناجح لوسائل ونتائج ما إلى مجال تطبيقي، حيث تكون هذه الوسائل والنتائج غير معروفة في المجال من قبل ".<sup>2</sup>

وهو كذلك " قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون الشركة الابتكارية في الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى فكرة جديدة، أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق".<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الابتكار

تباين الباحثون في تصنيف الابتكار فمنهم من صنفه حسب خصائص طبيعة مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة، وسنركز في بحثنا على الأنواع الأربعة الرائجة بين الباحثين ونوجزها فيما يلي:

#### الابتكار التسويقي:

يشمل الابتكار التسويقي كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستخدام الواحد أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال والغلق أو تحسين صورته وعلامته التجارية وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات إيصال المنتج للمنازل، ويمكن أن يشمل أيضا أنظمة الترويج والدعاية كالابتكارات في الإشهار وطرقه وتقنياته.

#### الابتكار في العمليات:

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 1997 بأنه تبني طرق وأساليب إنتاج جديدة أو محسنة، ويتضمن خدمة توصيل المنتجات، وفي حالة من الحالات السابقة فإن كل مصطلح "جديد" أو "محسن" مثلا حتى إذا كانت المؤسسة تقدم تقنية تستخدم من طرف مؤسسات أخرى فإن هذا يعتبر ابتكارا لهذه المؤسسة، لذلك فالابتكار ينطوي على كل من خلق معرفة جديدة تماما، إضافة إلى نشر المعرفة الحالية.

<sup>1</sup> أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص136.

<sup>2</sup> فيليب اندرسون، ميخائيل توشمان، إدارة الابتكار الاستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية، 2000، ص 23 .

<sup>3</sup> مسلم عبد الله حسن، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتز، عمان، الأردن، 2014، ص 149.

### الابتكار في المنتجات:

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ابتكار المنتج بأنه يتضمن إما المنتجات الجديدة أو المنتجات المحسنة التي تختلف خصائصها بشكل كبير عن المنتجات السابقة، هذه الخصائص التي قد تختلف بسبب استعمال تكنولوجيا، معرفة جديدة أو مواد أولية جديدة.

### الابتكار الإداري:

يعني إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الابتكار غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: سيرورة الابتكار

توجد العديد من النماذج التسلسلية التي تحاول فهم وتنظيم الابتكار، أهمها نموذج Booz Allen and Hamilton، الذي أدخل مفاهيم الإستراتيجية والأبعاد الاقتصادية في سيرورة الابتكار، نموذج Arnaud Groff، الذي يوضح من خلال اقتراح تنظيم عملية الابتكار في خمس مراحل أساسية، والشكل التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup> صباح ترغيني، دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار من وجهة نظر تحليلية لآراء عمال مؤسسة ورود، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، العدد1، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر 2020، ص 136 137.

الشكل رقم (2-1): المراحل الخمس الأساسية للعملية الابتكارية.



المصدر: سوداني أحلام، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018، ص 21.

### المرحلة الأولى: تعريف الإستراتيجية: كيف يتم ذلك؟:

يشتمل الابتكار على خلق القيمة للمؤسسة، للقيام بهذا يجب التركيز على مساهمات الإدارة والمساعدين، كما يجب تعريف وتجزئة الإستراتيجية مسبقا، إن الإدارة تعاني دائما من عقم فرق الابتكار، إذ أنه رغم وجود مساهمات فكرية، إلا أن هذه الأفكار لا تدخل ضمن رؤية الإدارة، وهذا يعود أساسا إلى غياب نشر ووضوح إستراتيجية الابتكار، إضافة إلى غياب طرق لتوجيه وتأطير التفكير الإبداعي للمساعدين والذي من شأنه يمكن المساهمة في توسيع الإستراتيجية، وتشتمل هذه المرحلة على: بناء الابتكار: ويعتمد على بناء إستراتيجية المؤسسة واستنباط إستراتيجية الابتكار، ربط الابتكار بالمنظمة الملائمة واقتراح إدارة ملائمة.

إدراك إرادة الابتكار: (لماذا نبكر) وتعتمد على طرح رسالة قوية لجذب المشاركين، تحديد وسائل الابتكار وتوجيه إدارة التغيير نحو ثقافة الابتكار.

معرفة وإدارة الأخطار المرتبطة بالابتكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سوداني أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 21.

### المرحلة الثانية: إيجاد بؤر القيمة وإنتاج الفرص:

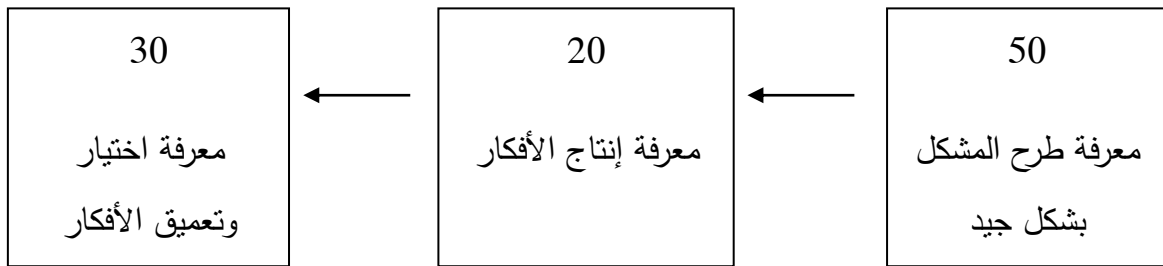
يجب تركيز الجهود على تحليل قيمة المنتج أو الخدمة أو التنظيم، وذلك لتحديد النشاطات التي يمكن على مستواها البحث عن الحلول الإبداعية المستقبلية وتشتمل هذه المرحلة على:

تشجيع الإدارة الإستراتيجية للابتكار: وذلك بالتوفيق بين توجهات الإدارة والإستراتيجية، كما يجب تحويل وتوجيه التوجهات إلى نشاطات فعلية في مجال العمل وهذا يتطلب التحسين، الاختيار والتوفيق بين الحاجة وإمكانات المؤسسة، تحسين اليقظة الداخلية والخارجية وتسيير المعارف.

إيجاد بؤر القيمة، إنتاج الفرص وتنظيمها: وذلك بالاعتماد على أدوات التحليل الوظيفي، تحليل التكاليف واستعمال المنتجات الحالية والمستقبلية.

**المرحلة الثالثة: الإبداع:** الإبداع أو القدرة على إنتاج الجديد في المجال المستهدف هو الأساس الثاني للابتكار، عادة يتم ربط الإبداع فقط بالقدرة على كفاءتين هامتين لطالما تم تهيميشهما وذلك كالتالي:

الشكل (2-2): مرحلة الابداع



المصدر: سوداني أحلام، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال. جامعة 8 ماي 1945 قالم، الجزائر 2018، ص 22.

وتشتمل هذه المرحلة على:

معرفة تحفيز الإبداع: ويعتمد ذلك على معرفة التقاط جميع الإبداعات، تحسين الإبداع بصورة يومية، الشفافية والوضوح في إدارة الإبداع ورسملة ومعالجة الإبداع.

معرفة تنظيم الإبداع: ويعتمد ذلك على معرفة التمييز بين الإبداع والابتكار، معرفة ونشر المبادئ الأساسية للإبداع وتوفير الأجهزة والأدوات وتنظيم الابتكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سوداني أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 22.

### المرحلة الرابعة: التصميم(الترجمة):

لا يمكن إيجاد الابتكار إلا إذا تم تجسيده في الواقع، يجب مواجهة الابتكار بالواقع التقني وقيود الإنجاز سواء بالنسبة لمنتج ملموس أو غير ملموس. فالتصميم عنصر ضروري لعملية الابتكار، وتشتمل هذه المرحلة على:

التحكم وضبط تطوير المنتج: من خلال الوعي بالعوامل الدالة للتطوير الفعال ومعرفة عملية التطوير والأدوات التي تتطلبها وإدخال أدوات التحكم في الجودة في تصميم المنتج. إدراك منتجات تخلق قيمة: من خلال تحديد هندسة للمنتج بتكلفة مناسبة، دمج الموردين في عملية التحويل، اختيار المنتج قبل طرحه في السوق، التركيز على أدوات الجودة.

### المرحلة الخامسة: القبول والجاذبية:

يعتبر قبول المجتمع للابتكار الأساس الثاني للابتكار، وقد أهمل هذا الجانب في الهندسة وفي الكثير من المجالات التكنولوجية، فلا يمكن أن يوجد ابتكار دون قبوله وملائمته لحاجات المستهلك المستهدف ويعتمد نجاح هذه الم حلة على:

توقع وتقليل أخطار الرفض: من خلال تحسين الاستجابة لحاجات المستهلك والفهم الجيد لخصائص كل فرد بالاعتماد على التخصصات الجديدة كعلم النفس، التركيز على التسويق التشغيلي مع المساعدين في التسويق الاستراتيجي ووضع حواجز للتقليد ومنع دخول التابعين للسوق. تحسين الابتكارات إلى حد أقصى من خلال التركيز على الابتكار في الجوانب التشغيلية والحرص والاستعداد لمواجهة المشاكل.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

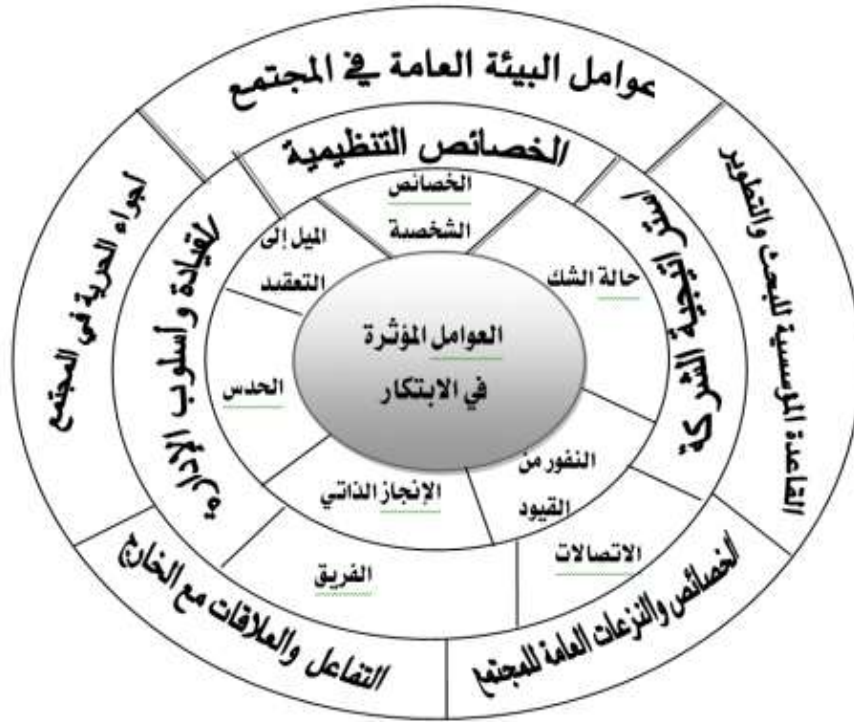
إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سوداني أحلام، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص129.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار:

الشكل رقم (2-3): العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر: رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، الجزء الأول، عمان، الأردن، 2000، ص130.

### أ- مجموعة الخصائص الشخصية:

ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار كآتي:

#### - الميل إلى التعقيد :

حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها. هذا إلى جانب أن الابتكار في حد ذاته يحمل تعقده في الجديد الذي يأتي به والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم مل يسبق أن تعامل معه.

#### - حالة الشك :

وهذا ما يرتبط بالفقرة الأولى، فالمبتكر يمتلك حس شك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق والبعيدة عن المؤلف، وقد تطال هذه التساؤلات حتى البديهيات أنها سمة تفاحة نيوتن في



تساؤله لماذا مل تسقط إلى الأعلى خلافا للمألوف في سقوطها للأسفل. أن حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي مل يظهر بعد.

### -الانجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا بالإضافة إلى الرغبة العارمة في حب ما يقوم به. ويقترن الانجاز الذاتي بتحقيق الذات في مدرج ماسلو

### -النفور من المحددات والقيود :

حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء. لهذا فهو ينفرد من المحددات ومن القيود والواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من أن ينطلق. وربما هذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

### ب-العوامل التنظيمية :

إن المنظمات تمثل إطارا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، ويتسم أيضا هذا السياق بكثرة الروتينات والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ من هو داخل الصندوق وتعاقب من هو خارجه.

ومن بين العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار ما يلي:

### - إستراتيجية الشركة :

إن إستراتيجية الشركة يمكن أن تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية واحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، أو أن تكون إستراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيات والمنتجات والخدمات الحالية، فالأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة أما الثانية فإنها توجه حتى النشاط الإبتكاري من أجل إدانة واستمرارية النظام الحالي.

### -القيادة وأسلوب الإدارة:

القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز وإعاقبة الابتكار، فالقيادات الابتكارية في الشركة تشجع أجواء الابتكار والحوافز من اجل التغيير في الهياكل والسياسات (ابتكار تنظيمي) والمنتجات ( ابتكار فني) وأساليب العمل في السوق ( ابتكار تسويقي).

في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشجع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها الشركة. وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، التفويض والمرونة التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، الميل إلى فرق العمل، الاتصال في كل اتجاه ( النمط الشبكي) فان النمط الثاني البيروقراطي، يتسم بالمركزية عدم المرونة، الرمية، القواعد والروتينات القوية، الاتصال من أعلى إلى أسفل.

### -الفرق:

إن الشركات أصبحت تشجع الفرق وخاصة المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين: الأول خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل الشركة مما يفقد الشركة وحدة الحركة وتكامل الجهود بين أقسامها ووظائفها والثاني: تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من اجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة حيث أن الابتكارات في الشركة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والاختصاصات والوظائف. فان إشاعة الفرق في المنظمة يمكن أن يمثل المناخ الملائم من اجل تعزيز الابتكار وزيادة دافعية العمل الفكري والمهني للباحثين.<sup>1</sup>

### -ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معينيا في عمل الأشياء".<sup>2</sup>

ونجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقالييد وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على

<sup>1</sup> أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن، جامعة البليدة الجزائر، فيفري 2017، ص 104-107.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص137.

الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

### -العامل المؤثر :

إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

### -الاتصالات :

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء ، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.<sup>1</sup>

### ج- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقائه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المؤسسات فكلهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن تشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع.

<sup>1</sup>صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في إدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، شرم الشيخ، مصر، 28-27 نوفمبر 2004، ص39.

### 1. الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع :

وتتمثل الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع فيما يلي:

#### أ. العوامل الاجتماعية والثقافية :

إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز .

#### ب. العوامل السياسية :

تعتبر عنصراً حاسماً في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.<sup>1</sup>

### 2. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع :

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة :

#### أ. مراكز البحث والجامعات :

لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتجات، كما لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.<sup>2</sup>

#### ب. نظام البراءة :

إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دوراً فعالاً في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على أنها: "شهادة أو وثيقة

<sup>1</sup>سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 600.

<sup>2</sup>دونيس بيدار، جون بيبير بيشار، الإبتكار في التعليم العالي، الطبعة الأولى، ترجمة وتحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 67.

تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية "وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لإبتكار المنتجات

#### المطلب الأول: مفهوم ابتكار المنتج

قبل تقديم مفهوم ابتكار المنتجات يجب أن نتطرق أولا لمفهوم المنتج.

#### أولا: مفهوم المنتج

يمكن اعتبار المنتج ببساطة على أنه الشيء الذي قدم أو الشيء الذي سيقدم للمستهلك بغرض الوفاء بحاجاته ورغباته.

إلا أن المنتج في مفهومه الواسع: هو عبارة عن مجموعة العناصر الملموسة وغير الملموسة التي تؤدي وظائف محددة برغبتها المستهلك للدور الذي تلعبه في الوفاء بحاجاته.

كما يمكن تعريف المنتج أيضا على أنه: هو أي شيء تحصل عليه كنتيجة لعملية تبادلية، فهو حزمة من الخصائص والمنافع تقدم لإشباع حاجة أو رغبة لطرفي العملية المتبادلة.

#### ثانيا: مفهوم ابتكار المنتج

الابتكار في مجال المنتجات يعرف على أنه: " عملية الوصول إلى منتجات جديدة تماما بالنسبة للسوق، أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية، أو تحسينها بشكل يجعلها تختلف عن المنتجات الأخرى".

ويعرف ابتكار المنتج أيضا بأنه: " قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة أو تحسين وتطوير منتجات موجودة أصلا، إما على مستوى شكلها أو لونها أو حجمها، أو على مستوى استخدامها، وبذلك بهدف إشباع الحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للعملاء، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة<sup>2</sup>.

وعلى ضوء مما سبق فإن ابتكار المنتجات ينطوي على الأبعاد التالية:

**البحث والتطوير:** يعد البحث والتطوير إحدى الإستراتيجيات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات التي تواجه بيئة متغيرة، لأن البحث والتطوير هو كل المجهودات المتضمنة في تحويل المعارف العملية

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص165.

<sup>2</sup> درابلية أسماء، بن فطوم علاء الدين، دور ممارسات تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، الجزائر 2018، ص

المحصل عليها إلى حلول فنية تكون تطبيقاتها في شكل طرق إنتاج أو في تقديم منتجات جديدة، هذا من أجل مواجهة التغيرات البيئية.

**المنتجات الجديدة:** أي تقديم سلع وخدمات تكون مختلفة أصلا عن السلع التي تسوقها المؤسسة، كما يمكن تعريف المنتجات الجديدة بأنها تلك المنتجات التي لم يسبق للمؤسسة أن تعاملت بها بغض النظر عن السوق، كما أن المنتج الجديد هو الذي يقدم منفعة جديدة لم تكن موجودة أصلا، وتعد هذه الإستراتيجية مفتاحا لنجاح المؤسسات.

**المنتجات المحسنة:** وهي السلع التي أجريت عليها التعديل أو التطوير لمواكبة حاجة المشتري، أي تغيير بعض خصائص المنتج أو تحسين أداءه بحيث يكون جديد للمؤسسة.

كما أن تطوير المنتجات يشير إلى ظهور منتجات بمواصفات وخصائص جديدة، إذ تهدف عملية التطوير إلى تحقيق التوافق لحاجات ورغبات المستهلكين الجديدة، من خلال إجراء التحسينات والتعديلات على المنتج القائم وتلجأ المؤسسات الإنتاجية إلى هذه الوسيلة في مرحلة النضوج من دورة حياة المنتج بهدف إطالة عمره قدر الإمكان في هذه المرحلة من خلال تحسين جودة المنتج، وتقديم منافع إضافية جديدة كالجودة والتصميم والشكل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: إستراتيجيات ابتكار المنتجات

هناك أربع بدائل إستراتيجية لابتكار المنتجات يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانات كل مؤسسة، وهذه الإستراتيجيات الأربعة هي:

#### إستراتيجية الابتكار الجذري:

وهي إستراتيجية هجومية تهدف إلى أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال إدخال منتجات جديدة، وهنا يجب الإشارة إلى أن تكون المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة هي تلك المنتجات التي لم يسبق لها تقديمها من قبل، بحيث تختلف تماما عن منتجاتها الحالية أو لها علاقة بخط إنتاج معين إلا أنها لم تقم بإنتاجها من قبل. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير، ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الإستراتيجية مثل المؤسسات الكبرى. وتدخل هذه الإستراتيجية ضمن إستراتيجيات حماية

<sup>1</sup> -بزرقراري عبلة، أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة (عمر بن عمر)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 261.

المركز التنافسي، وتتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انهيار أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة، ولا تعتبر فقط بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد، بل فإن المؤسسة التي تتبعها قد تحاول سلب حصة سوقية أكبر من المؤسسات الأخرى. فالابتكارات الجذرية تحدث تغيير في السلوك، وذلك لقدرتها على إحداث تغيير في السوق بل وفي الصناعة، وعادة ما تعطي لصاحبها ميزة الاحتكار للسوق، كما أنها تعتمد على القدرات الذاتية للمؤسسة، أي أن ما يبتكر خارج المؤسسة لا يمكن أن يضمن القيادة في السوق.

### إستراتيجية الابتكار التحسيني:

وهي إستراتيجية دفاعية تهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له المنتج الجديد من مضامين الحداثة والابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات الارتفاع في الأسعار، وكبديل لإستراتيجية الابتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما، فإن إستراتيجية الابتكار التحسيني تقدم منتج محسن بشكل أو بآخر. وتتبع هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تتجنب المخاطرة وتفضل أن تكون متتبعة، وهذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائمة، وتتبع هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة تملك قدرات التطوير واللاحق بسرعة بالمؤسسة القائمة في السوق، بهذه الطريقة فإن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار الجذري المقدم من طرف المؤسسة الرائدة خاسرا فإنها لن تخسر شيئا، وإذا كان الابتكار رابحا لدى المؤسسة القائمة فإنها تسعى إلى اللحاق بها.

### إستراتيجية الابتكار التحسيني الموجه نحو التميز:

وهي إستراتيجية موجهة نحو الاستخدامات، والتي تعتمد على قدرة المؤسسة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج.

### إستراتيجية الإنتاج الكفاء:

تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج. هذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير، ولكن بالمقابل تستلزم جهودا كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج، وترتبط هذه الإستراتيجية بالابتكار من جانبين أولهما التعلم في إنتاج منتج جديد يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانات عالية قابلة لاستخدام

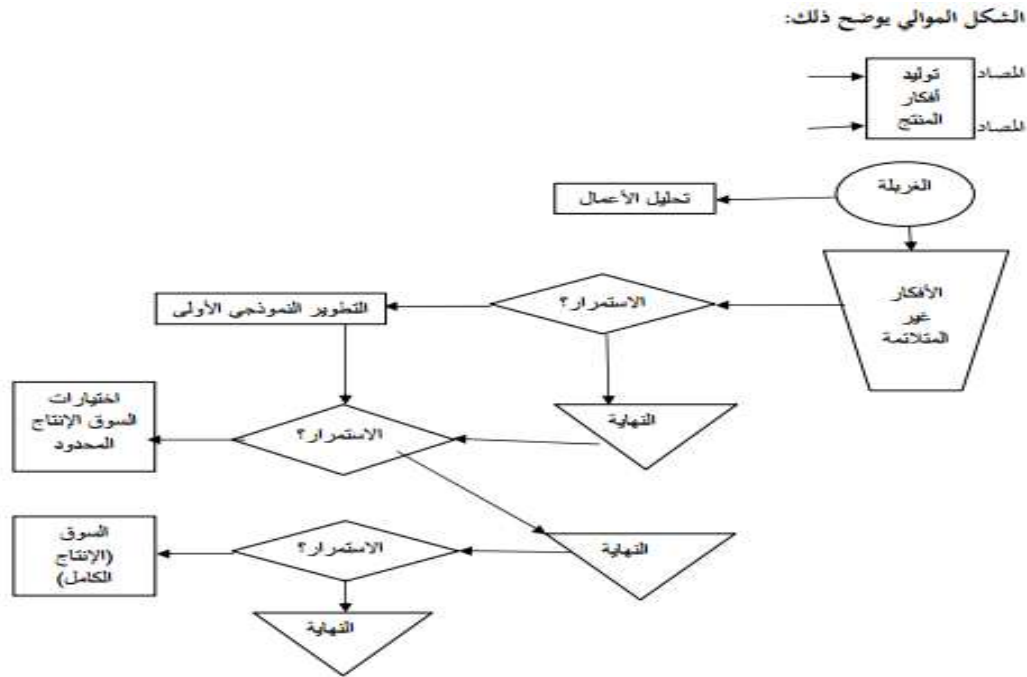
وتحقيق مزايا ايجابية، أين تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به كفاءة عالية في الإنتاج.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أساليب ابتكار المنتجات

من أهم الأساليب المتبعة لابتكار المنتجات واستراتيجيات ابتكار المنتجات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة:

1: الأسلوب البديهي: على الرغم من أهمية ابتكار المنتجات للمؤسسة واعتباره الأساس لاستمرارها ونموها، فإن ابتكار المنتجات جديدة قد يحمل المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها والخروج من هذا المأزق يتوقف على مدى القدرة على وضع سياسة سليمة لابتكار المنتجات الجديدة وتنفيذ هذه السياسة بطريقة تقل معها احتمالات الفشل وتزداد فرص النجاح.<sup>2</sup>

#### الشكل رقم (2-4) : المراحل الأساسية للأسلوب البديهي



المصدر: بارك نعيمة، الابتكار في المنتجات إستراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، ، ديسمبر 2013، ص 11.

<sup>1</sup> بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 52-54.

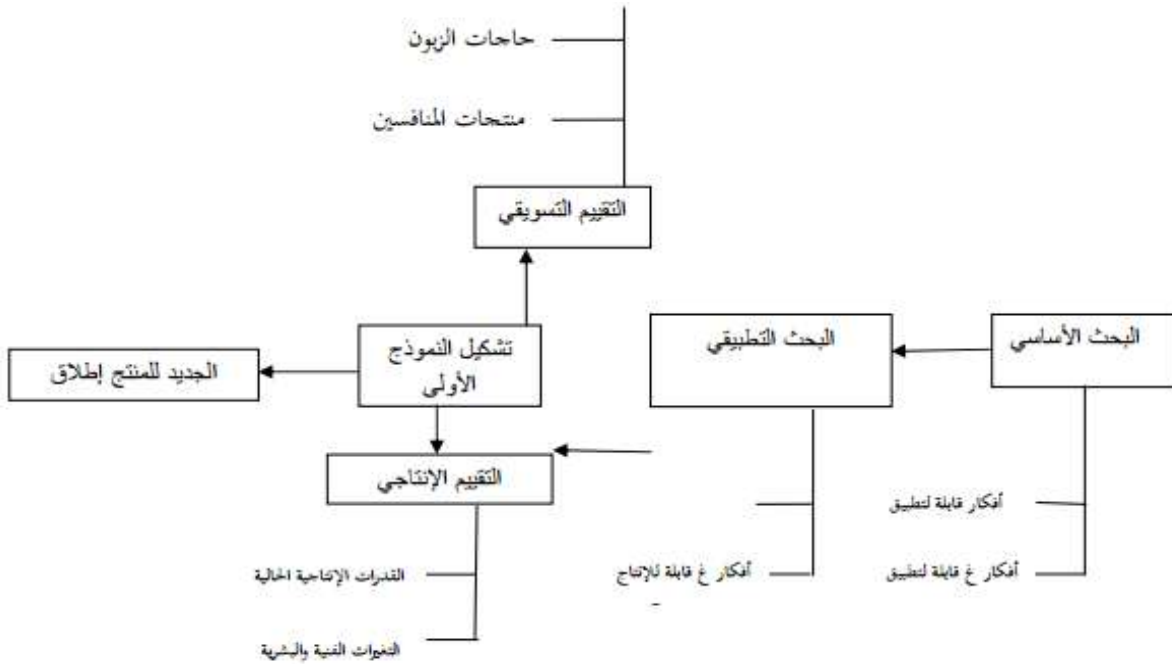
<sup>2</sup> نسيمة إدريسي، ابتكار المنتج وأهميته في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص علوم تسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2016، ص 8.



2: أسلوب دورة الابتكار

إن ما يميز الاتجاهات الحديثة للعلم والتكنولوجيا من تطور سريع وتأثيرهما على جميع المجالات، جعل المؤسسات تفكر في أسلوب علمي لابتكار منتجات جديدة تكون أكثر استقرار مع الاستمرار في متابعة الأفكار الجديدة وتحويلها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-5): مراحل أسلوب دورة الابتكار



المصدر: بارك نعيمة، الابتكار في المنتجات إستراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة 20 أوت سكيكدة الجزائر، ديسمبر 2013، ص 11.

المطلب الرابع: تصنيفات ابتكار المنتجات الجديدة.

اقترح Heany فئات للمنتجات المبتكرة وهي :

- ابتكارات رئيسية: هي منتجات موجهة أسواق غري محددة بعد وغير معروفة الأبعاد ومن الأمثلة على ذلك في وقتنا، خدمات تسليم الطرود في اليوم التالي للشحن.
- أعمال نقطة الانطلاق: تشمل منتجات جديدة قائمة أصل ومخدومة من قبل منتجات تلبي حاجات عامة ومن الأمثلة على هذا النوع من الخدمات مراكز الجراحة الخارجية التي تقدم خدمات الجراحة في نفس اليوم كبديل للرقود في المستشفى.

<sup>1</sup>نسيمة إدريسي، مرجع سبق ذكره، ص9.

- 
- إضافات على خط المنتجات : هي إضافات على خط المنتج القائم - توسيع اخط - أو طرق جديدة متميزة لتقدمي خدمات قائمة الطعام، مسارات جديدة لشركة الطيران.
- إجراء تحسينات على المنتج: هي من أكثر طرق الابتكار شيوعا حيث تجرى تعديلات على سمات وخواص ومكونات المنتجات القائمة ومن الأمثلة على ذلك تمديد ساعات تقديم الخدمة، أو توفري كشف حسابات العملاء آليا.....
- إجراء تغييرات على الطراز: يمثل أكثر طرق الابتكار تواضعا ومن أمثلته إعادة صبغ هيكل الطائرة بألوان جديدة أو تزويد العاملين بزي عمل جديد أو تعديل العلامة التجارية المرافقة للمنتج أو تبديل الشعار الخاص بالمنتج...<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بارك نعيمة، الابتكار في المنتجات إستراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 11.

### خلاصة الفصل

تبين مما سبق مدى أهمية الابتكار كعامل مهم للتطور ضمن المؤسسات الاقتصادية الأمر الذي يتطلب العوامل معرفة العوامل المشجعة عليه وكيفية تنميته ومعرفة إستراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية والأساليب المختلفة المتبعة، وتأسيس الثقافة المشجعة على الإبداع والابتكار. إن النظرة إلى الإبداع والابتكار تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول. فقد أصبح الإبداع والابتكار معيارا يحددا على ضوءهما درجة تقدم الدول والأمم ورفيها. بل أكثر من ذلك حيث أصبحا ينظر إليهما على أنهما مصدر لتحقيق الثروة وعاملان مهمان لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## الفصل الثالث:

منهجية الدراسة الميدانية

وخطواتها الإجرائية

## تمهيد الفصل

تعد الدراسة الميدانية عمل أساسي لدعم الجانب النظري، حيث يستطيع الباحث من خلالها تجسيد الواقع من خلال جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع.

وفي هذا الفصل سنقوم بإعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، وتقديم وصف مفصل للمنهج المستخدم، ووصف عينة البحث، كذلك أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى عرض الوسائل الإحصائية المختارة لتحليل البيانات التي تم تجميعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا تحليل خصائص عينة الدراسة.

### المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية، مصادر جمع البيانات، والمنهج المستخدم

إن الهدف الذي نسعى إليه من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع متغيري الدراسة لنقوم بعدها بتحديد أثر تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة على ابتكار المنتجات، وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات المناسبة.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة، مجتمع وعينة الدراسة

سننظر في هذا المطلب بتقديم المجتمع الذي أخذت منه عينة البحث، وهذا بغرض القيام بدراسة وتحليل متغيرات الدراسة.

### أولاً: التعريف بالمؤسسة

تعد مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى مؤسسة اقتصادية، أنشأت عام 1997 بمبادرة من مؤسسها الرئيسي الدكتور "عبد الكريم زورقي"، يقع المركب في بلدية مداوروش بولاية سوق أهراس ويتربع على مساحة قدرها 3،77 هكتار.

يرتكز نشاطها أساساً على إنتاج السميد العادي والممتاز حيث يحتوي المركب على 3 وحدات تكسير الحبوب:

- مطحنة الدقيق العادي: 420 طن يومياً.
- مطحنة الدقيق الممتاز: 300 طن يومياً.
- وحدة علف الماشية: 200 طن يومياً.

وتتمحور نشاطات المركب وفقاً لنظام عقلاني مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية حيث يستخدم مواد أولية (القمح) ذي مقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة وشروط حسب مقتضيات الذوق العالمية بمواصفات أعلى مستوى.

بالنسبة لأهم المصالح الإدارية الموجودة على مستوى المركب مطاحن بلغيث الكبرى تتمثل في:

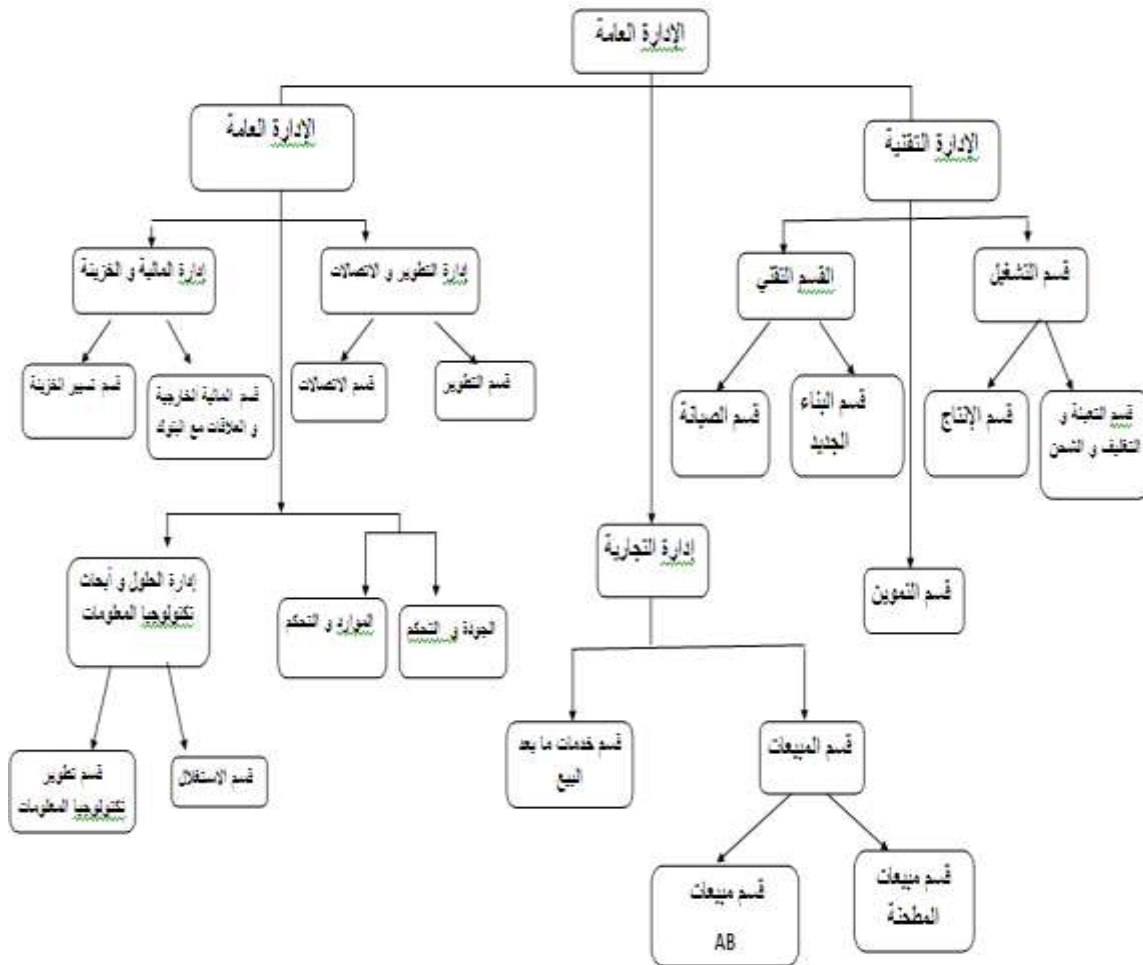
- مديرية المركب.
- المصلحة التقنية.
- المصلحة التجارية.
- مصلحة الوقاية والأمن.
- الإدارة المالية.

- النقل.
- الإنتاج.
- التموين.
- الصيانة.
- المبيعات.
- أما بالنسبة لعدد عمالها يصل إلى 166 عامل.

**ثانياً: أهداف الدراسة**

- تهدف المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف يمكن ترتيبها كما يلي:
- دراسة البيئة الخارجية من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبون.
  - إقامة علاقات حسنة بين جماهيرها الداخلية والخارجية.
  - التعريف بالمنتج من خلال الجهود التسويقية مع الزبائن والعملاء.
  - كسب رضا الزبون من خلال خلق علاقات وفاء على المدى الطويل.
  - العمل على تحسين نوعية المنتج وتغليفه من فترة إلى أخرى تماشياً مع مستجدات العصر.

ثالثا: الهيكل التنظيمي الشكل رقم (3-6): الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة



**رابعاً: مجتمع الدراسة**

تم تطبيق هذه الدراسة على أحد المؤسسات بالجزائر وهي مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في رؤساء المصالح والأقسام الإدارية في المؤسسة.

**خامساً: عينة الدراسة**

في دراستنا تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، وهذا بالرجوع إلى عدد رؤساء المصالح والأقسام

**المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات**

للتمكن من الوصول إلى أهداف الدراسة الميدانية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة والمتمثلة في:

**أولاً: المصادر الأولية**

بالنسبة لموضوع البحث المتعلق بأثر تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة على ابتكار المنتجات تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على رؤساء المصالح والأقسام الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي (SPSS) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**ثانياً: المصادر الثانوية**

قمنا بالاعتماد على مختلف الأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث وذلك من خلال الدراسات السابقة، الكتب والمذكرات والمقالات والمجلات والملقيات العلمية، بالإضافة إلى مختلف التقارير المرتبطة بالمؤسسة ووضعها ضمن إطارها النظري.

**ثالثاً: المقابلة**

هي أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والحصول على المعلومات والتعرف على الأداء والمواقف والاتجاهات والإطلاع على الظروف السائدة محل الدراسة، بهدف التعرف على مدى تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار المنتجات في المؤسسة.

**المطلب الثالث: منهجية ونموذج الدراسة**

سيتم خلال هذا المطلب شرح منهجية الدراسة الميدانية، وتقديم نموذجها.

## أولاً: منهجية الدراسة الميدانية ومجالاتها

### 1- منهج الدراسة الميدانية:

من أجل استكمال هذه الدراسة، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية، واختبار صحة الفرضيات والإجابة على التساؤلات، بهدف التعرف على أثر تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار المنتجات، من خلال الاعتماد على استبيان تم تصميمه وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

### 2- مجالاتها:

**المجال الزمني للدراسة:** في البداية اقتصر بحثنا على الفصل النظري بالبحث في المراجع ووضع الخطط ودراسة الإشكالية، أما الدراسة الميدانية تم إجراؤها خلال شهر جويلية 2021 مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة التي تم إعداد استمارة البحث فيها، وقد تمت عملية توزيع الاستمارات على مستوى المؤسسة في يوم 2021/07/07.

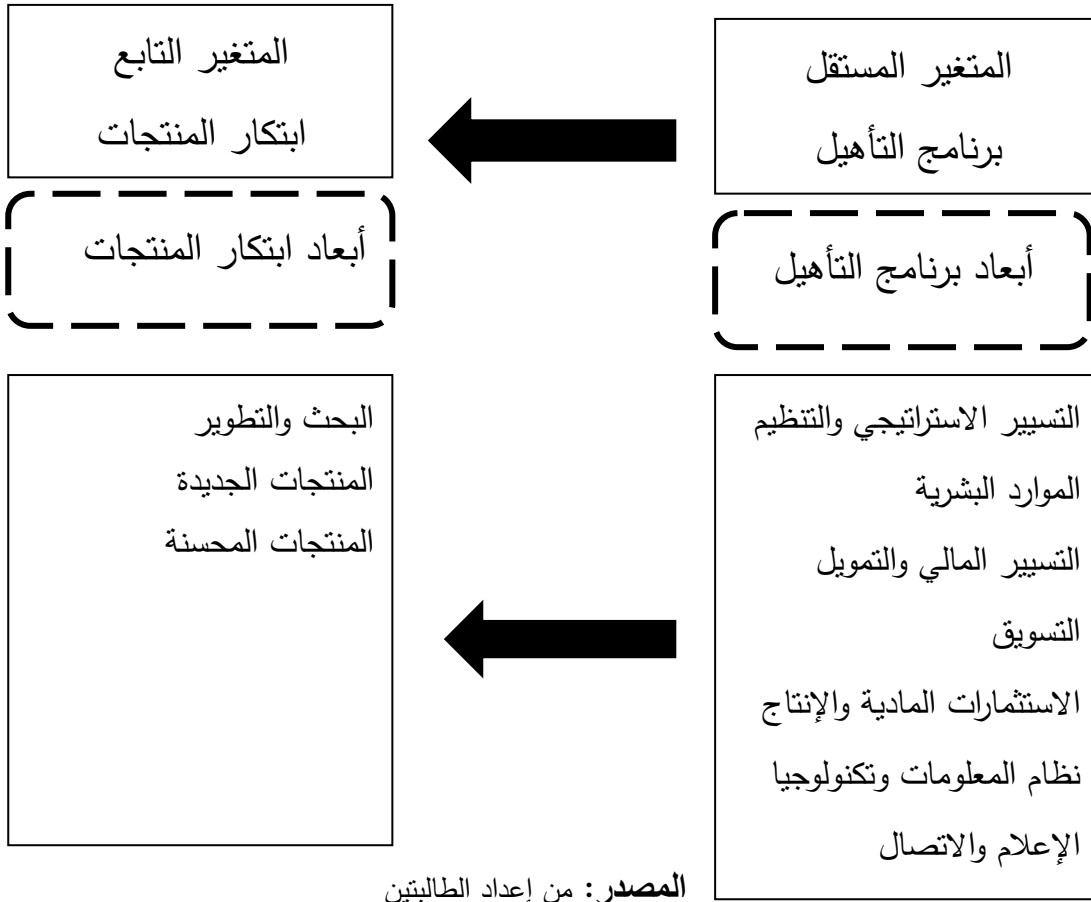
**المجال المكاني:** تمت الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس.

**المجال البشري:** تمثلت العينة في 35 مفردة، مأخوذة من العدد الكلي للاستبيانات المقدمة للمؤسسة محل الدراسة.

### ثانياً: نموذج الدراسة الميدانية

يعتبر نموذج الدراسة من أهم المراحل التي تؤدي للوصول إلى أهداف الدراسة، وانطلاقاً من إشكالية البحث وفرضيات الدراسة وأهدافها، توصلنا إلى تقديم نموذج شامل للوقوف عند حقيقة العلاقة الموجودة بين برنامج تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة وابتكار المنتجات.

شكل رقم (3-7) يوضح نموذج الدراسة



يوضح الشكل أعلاه علاقة التأثير بين المتغير المستقل "برنامج التأهيل" والمتغير التابع "ابتكار المنتجات"، كما يوضح الأبعاد المشكلة لكل من المتغيرين.

#### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة

بعد القيام بجمع الاستبيانات التي وزعت على عينة الدراسة والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، قمنا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ذات طابع وصفي واستدلالي، من أجل تحليل بيانات الدراسة والتي تمثلت في:

جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: من أجل تمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية: من أجل حساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور في الاستبيان.

اختبار (Alpha Cronbach): من أجل معرفة ثبات عبارات الاستبيان.

الانحراف المعياري: يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

اختبار (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

اختبار (Spearman): لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### المبحث الثاني: الأداة الأساسية للدراسة

تتمثل الأداة الأساسية لهذه الدراسة في الاستبيان، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية بناء وترميز الاستبيان، وكذلك إلى صدق وثبات هذه الأداة.

### المطلب الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد في دراسة موضوع البحث على الاستبيان باعتباره أداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للبحث، كما تعتبر من أهم الأدوات المتعلقة بالتقدير الشخصي للظواهر والأحداث بغرض الوصول وجمع قدر كبير من المعلومات.

### أولاً: بناء الاستبيان

بعد التطرق إلى العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبيان الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

مقدمة الاستبيان: تضمن تعريف بموضوع الدراسة.

الجزء الأول من الاستبيان: تضمن المعلومات الشخصية، التي تتعلق بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني من الاستبيان: تضمن هذا الجزء خمسون (50) عبارة التي تعكس جوانب موضوع الدراسة، حيث قسم هذا الجزء إلى محورين أساسيين كالآتي:

المحور الأول: يهدف هذا المحور إلى قياس مدى توفر برنامج التأهيل، حيث تم قياسها من خلال (7) أبعاد و(38) عبارة مقسمة إلى (5) عبارات للتسيير الاستراتيجي والتنظيم، و(6) عبارات للموارد البشرية، و(4) عبارات للتسيير المالي والتمويل، و(7) عبارات للتسويق، و(5) عبارات للاستثمارات المادية والإنتاج، و(7) عبارات لنظام المعلومات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، و(4) عبارات لسياسة الجودة.

المحور الثاني: يهدف هذا المحور إلى قياس مدى ابتكار المنتجات، حيث تم قياسها من خلال (3) أبعاد و(12) عبارة مقسمة إلى: (4) عبارات للبحث والتطوير، و(5) عبارات للمنتجات الجديدة، و(3) عبارات للمنتجات المحسنة.

### ثانياً: ترميز أداة الدراسة

تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي حيث انحصرت احتمالات الإجابة على العبارات بين غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

#### جدول رقم (3-1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم حساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

تم حساب طول كل فئة مقسوماً على عدد الفئات:

$$= ( X_{max} - X_{min} ) / n$$

$$= ( 5 - 1 ) / 5$$

$$= 0.8$$

وعليه تصبح خلايا ليكرت كما موضحة في الجدول أدناه:

#### جدول رقم (3-2) المتوسطات المرجحة حسب مقياس ليكرت الخماسي

مجال الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التفسير	[ 1، 1.8 ]	[ 1.8، 2.6 ]	[ 2.6، 3.4 ]	[ 3.4، 4.2 ]	[ 4.2، 5 ]

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح لنا المتوسطات المرجحة بعد حساب طول خلايا ليكرت

والتي تم تصنيفها حسب المعادلة السابقة، وعليه تصبح درجة التأييد كما هي موضحة:

- منخفضة جداً ضمن المجال: [ 1، 1.8 ]

- منخفضة ضمن المجال: [ 1.8، 2.6 ]

- متوسطة ضمن المجال: [ 2.6، 3.4 ]
- عالية ضمن المجال: [ 3.4، 4.2 ]
- عالية جدا ضمن المجال: [ 4.2، 5 ]

### المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى مدى صدق وثبات الاستبيان أي مدى موثوقية أداة القياس من

خلال استعمال إحصائيات قياس الثبات معامل ألفا كرونباخ

#### جدول رقم (3-3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	50	0.976

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لكافة محاور الدراسة مجتمعة بلغ قيمة

(0.976)، مما يدل ويؤكد على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

### المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

قمنا بتحليل خصائص العينة من خلال المعلومات الشخصية وهذا بغية التعرف على المتغيرات

الديمغرافية وكيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير:

#### تحليل البيانات المتعلقة بالجنس

تتمثل المعلومة الشخصية الأولى في جنس العينة، والجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة

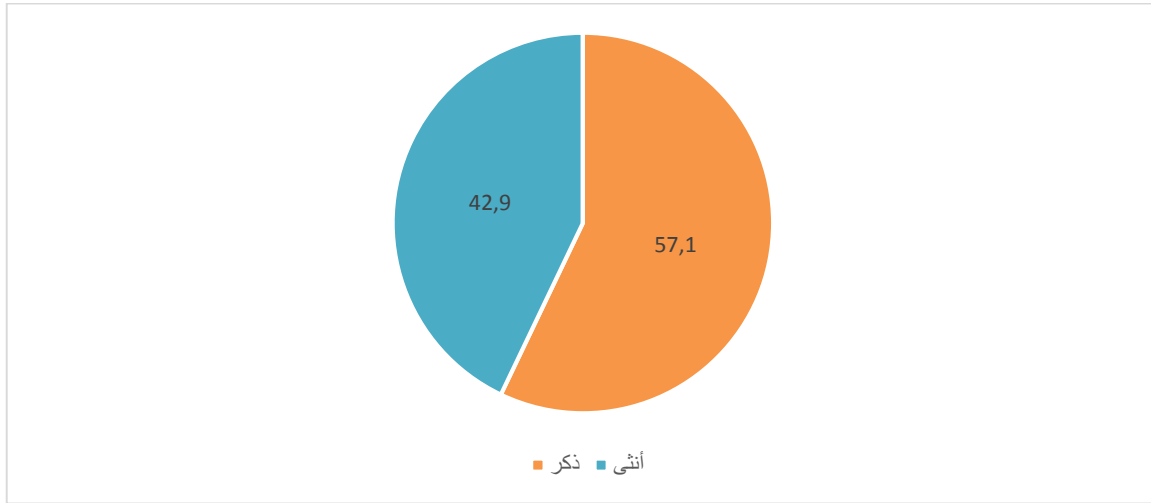
حسب هذا المتغير.

#### الجدول رقم(3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	57.1 %
أنثى	15	42.9 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

شكل رقم (3-8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة 57.14%، في حين نسبة الإناث تتمثل في 42.9% من حجم العينة وهذا راجع إلى أن المؤسسة توظف كلا الجنسين.

### تحليل البيانات المتعلقة بالسن

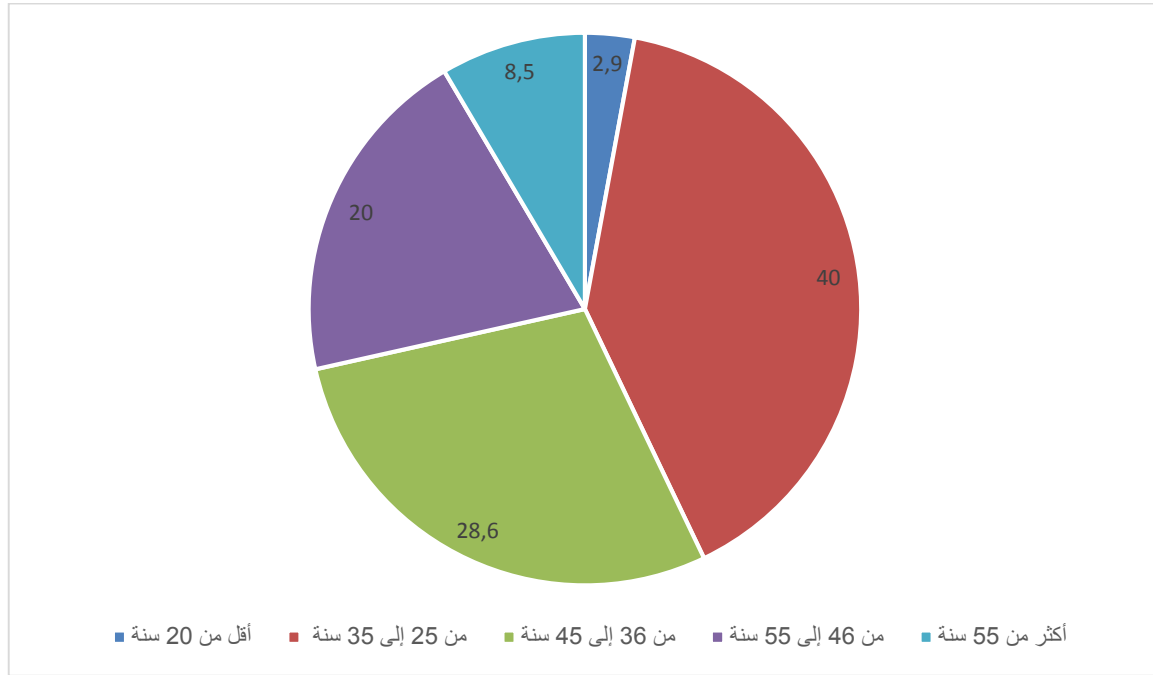
تتمثل المعلومة الشخصية الثانية هي عمر مفردات العينة، حيث تم تقسيمها إلى خمسة فئات كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول (3-5) رقم توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
2.9 %	1	أقل من 20 سنة
40 %	14	من 25 إلى 35 سنة
28.6 %	10	من 36 إلى 45 سنة
20 %	7	من 46 إلى 55 سنة
8.5 %	3	أكثر من 55 سنة
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

شكل رقم (3-9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب السن يتضح أن أغلبية العينة 40 تحتلها الفئة ما بين 25-35 سنة، ونسبة 28.6% تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة، ثم تليها نسبة 20% للفئة العمرية 46-55 سنة، ونسبة 8.5% تتراوح أعمارهم أكثر من 55 سنة، أما فئة أقل من 25 سنة فكانت بنسبة 2.9% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب بشكل كبير خريجي الجامعات أي أصحاب الشهادات والكفاءات العليا، كما أنها تستقطب بنسبة لا بأس بها أصحاب الأقدمية.

### تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي

تتمثل المعلومة الشخصية الثالثة في المستوى التعليمي لمفردات العينة، وهذا ما يوضحه الجدول

التالي:

جدول رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

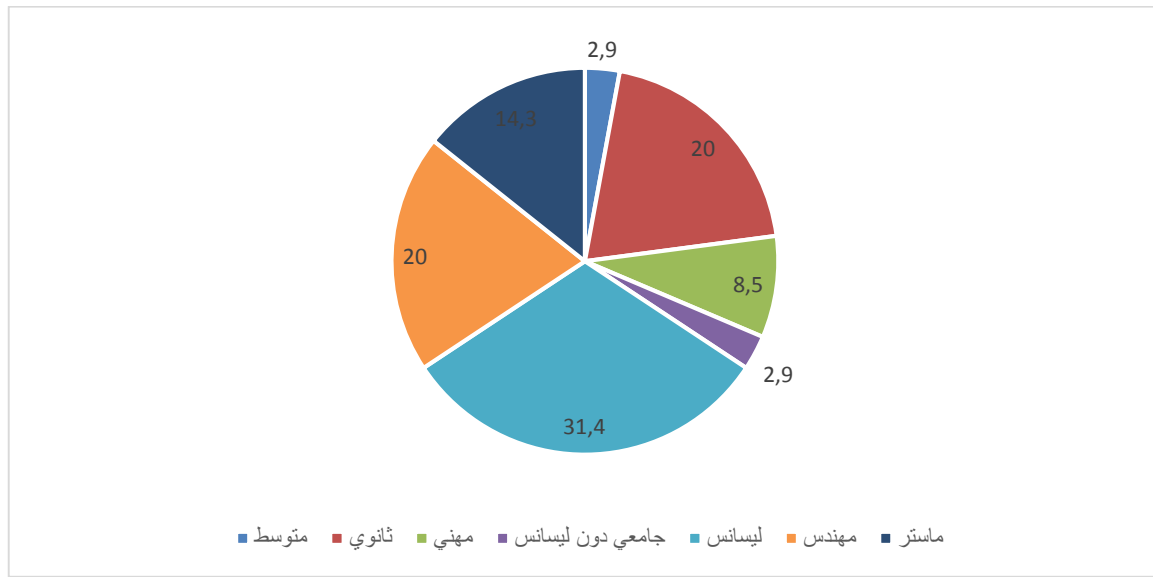
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.9%	1	متوسط
20%	7	ثانوي
8.5%	3	مهني



2.9 %	1	جامعي دون ليسانس
31.4 %	11	ليسانس
20 %	7	مهندس
14.3 %	5	ماستر
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

شكل رقم (3-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن حاملي شهادات الليسانس تمثل النسبة الكبيرة بـ 31.4%، في حين تليها مستوى المهندسين والمستوى الثانوي بنسبة متساوية 20%، ثم تليها مستوى الماستر بنسبة 14.3%، بعدها يأتي المستوى المهني بنسبة قدرت بـ 8.5%، أما مستوى جامعي دون ليسانس ومستوى متوسط بنسبة متساوية قدرت بـ 2.9%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بشريحة حاملي الشهادات الجامعية والكفاءات العليا.

### تحليل البيانات المتعلقة بالمركز الوظيفي

تتمثل المعلومة الشخصية الرابعة في المركز الوظيفي لمفردات العينة، وهذا ما يوضحه الجدول

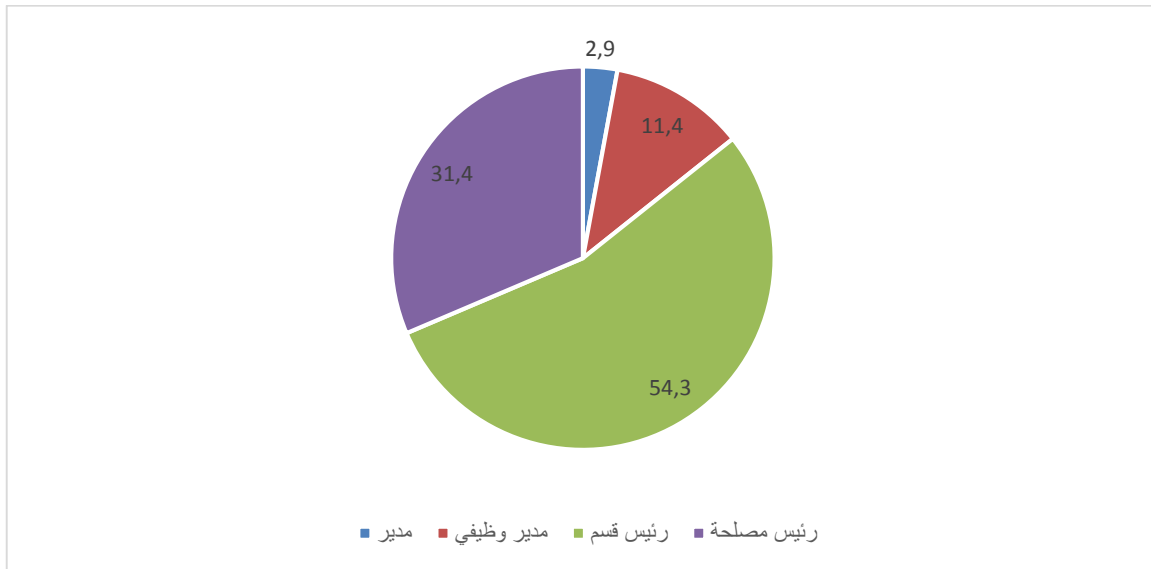
الموالي:

جدول رقم (3-7) توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المركز الوظيفي
2.9 %	1	مدير
11.4 %	4	مدير وظيفي
54.3 %	19	رئيس قسم
31.4 %	11	رئيس مصلحة
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

شكل رقم (3-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي، نلاحظ أن المركز الوظيفي لرؤساء الأقسام قدرت ب 54.3% وتمثل النسبة الأعلى، في حين تليها نسبة 31.4% لرؤساء المصالح، ونسبة 11.4% للمدير الوظيفي، أما نسبة 2.9% تشغل رتبة مدير، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تمتلك خبرات وكفاءات عالية تساعد على التسيير الجيد للمؤسسة.

### تحليل البيانات المتعلقة بالأقدمية

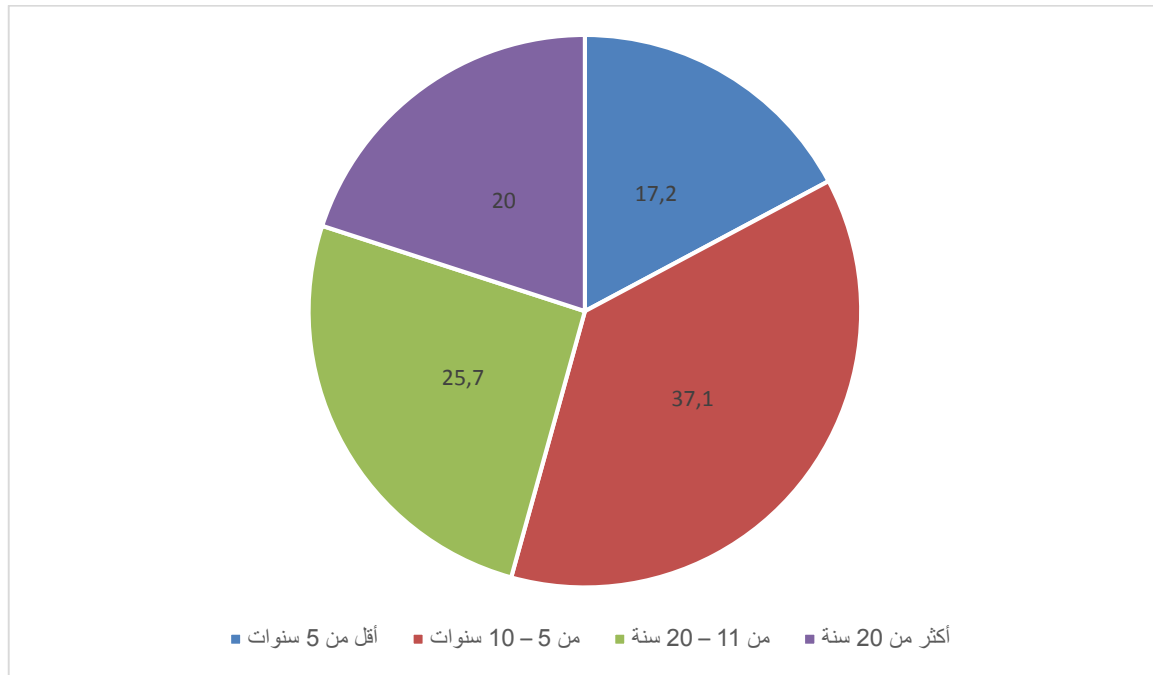
تتمثل المعلومة الشخصية الخامسة في أقدمية أفراد العينة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3-8) رقم توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	17.2 %
من 5 - 10 سنوات	13	37.1 %
من 11 - 20 سنة	9	25.7 %
أكثر من 20 سنة	7	20 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

شكل رقم (3-12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول والشكل أعلاه المتمثل في توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية يتضح أن نسبة 37.1% يمتلكون خبرة من 5-10 سنوات، و 25.7% يمتلكون خبرة من 11-20 سنة، ثم تليها نسبة 20% يمتلكون خبرة أكثر من 20 سنة، أما فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.2% ، وهذا راجع ربما لعدم وجود معدل دوران عمل كبير في المؤسسة.

### خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بإتباع منهج لدراسة المشكلة وتشخيصها، وتم اختيار عينة من مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس، كما تم توضيح متغيرات الدراسة وكيفية قياسها على سلم ليكرت الخماسي، والمتمثلة في برنامج التأهيل كمتغير مستقل وابتكار المنتجات كمتغير تابع، بالإضافة لعرض أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة والاستعانة ببرنامج إحصائي SPSS، وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

## الفصل الرابع:

عرض وتحليل النتائج

ومناقشة الفرضيات

### تمهيد الفصل:

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقاً، فإن الدراسة في جانبها هذا تسعى إلى عرض وتحليل وتفسير ما تم التوصل إليه ميدانياً، وذلك من خلال التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على البرنامج الوطني للتأهيل وذلك بتطبيق أبعاده والمتمثلة في التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية، التسيير المالي، التسويق، الاستثمارات المادية الإنتاج، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، سياسة الجودة بالإضافة إلى التعرف على ابتكارها في بيئة الأعمال التي تأثر وتتأثر فيها.

كما تسعى الدراسة في جزئها الأخير إلى الكشف عن مدى تأثير البرنامج الوطني للتأهيل في تحسين تنافسية مؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى» من خلال صياغة نموذج يفسر طبيعة العلاقة التي تجمع بين أبعاد التأهيل وأثره في ابتكار المؤسسة.

**المبحث الأول: تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بمحاور البحث**

**المحور الأول: تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بمحور برنامج التأهيل**

إن التعرف على مدى الاعتماد على البرنامج الوطني للتأهيل بالمؤسسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الأول والذي كان: ما مدى تطبيق برنامج البرنامج الوطني للتأهيل في مؤسسة « مطاحن بلغيث الكبرى» ؟

حيث تم في المحور الأول لأداة الدراسة تناول سبع أبعاد، يشير كل منها لإبعاد التأهيل وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات وبالتالي تتضمن الإجابة عن التساؤل الفرعي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول، وكانت نتائج التحليل وفق كل بعد كما يلي :

**المطلب الأول: مدى توفر بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم بمؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى»**

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول «التسيير الاستراتيجي والتنظيم» للمحور الأول من الاستبيان.

**الجدول رقم ( 4-9) : قياس وجود بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
01	تصيح المؤسسة رؤية إستراتيجية لنشاطها	1.8286	0.78537	منخفض
02	تسيير المؤسسة مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين	1.9143	0.61220	منخفض
03	تنفذ إستراتيجية المؤسسة بدون صعوبات	2.4000	0.91394	منخفض
04	تتوافق إستراتيجية المؤسسة مع إمكانياتها	2.0286	0.89066	منخفض
05	تتوفر المؤسسة على نظام مراقبة	2.0571	1.08310	منخفض
المتوسط العام				2.0457

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول (09) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي والتنظيم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (1.82-2.40)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (2.0457)، الذي يشير إلى درجة موافقة متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي .

## الفصل الرابع:

### عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.40)، أي أن درجة الموافقة منخفضة بمعنى أن المبحوثين يقومون بالتسيير الاستراتيجي والتنظيم من خلال تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بكل سهولة بدون مواجهة صعوبات بالمؤسسة، والانحراف المعياري (0.91)، ما يدل على تقارب إجاباتهم، أما الفقرة الخامسة فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.05) والانحراف المعياري (0.81)، حيث يترجمان بدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تتوفر على نظام مراقبة جيد، في حين كانت الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة والمتعلقة بتوافق إستراتيجية المؤسسة مع إمكانياتها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.02) وانحراف معياري قدره (0.89) مما يعكس درجة موافقة منخفضة، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.91)، الشيء الذي يعكس درجة موافقة منخفضة، وانحراف معياري بلغ (0.61) مما يعني أن المؤسسة لا تستخدم التسيير الجيد لمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.82) وانحراف معياري (0.78)، مما يعني أن درجة الموافقة منخفضة، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تصيغ رؤية إستراتيجية لنشاطها.

### المطلب الثاني: مدى توفر بعد الموارد البشرية بمؤسسة « مطاحن بلغيث الكبرى »

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني « الموارد البشرية » للمحور الأول من الاستبيان.

#### الجدول رقم (4-10) : قياس وجود بعد الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تطور المؤسسة نظام التوظيف	2.0286	0.74698	منخفض
2	توفر المؤسسة مخطط دوري للتكوين والتدريب	2.3143	1.07844	منخفض
3	توفر المؤسسة العدد الكافي من الموارد البشرية لجميع الوظائف	2.1429	1.14128	منخفض
4	توفر المؤسسة نظام لتقييم أداء الموارد البشرية	2.1429	1.06116	منخفض
5	توفر المؤسسة نظام أجر عادل	2.4286	1.06511	منخفض
6	تعمل المؤسسة على ترقية دورية لوظائف المؤسسة	2.5143	1.14716	منخفض
المتوسط العام		2.2619		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25



## الفصل الرابع:

### عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

يشير الجدول (10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالموارد البشرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.02-2.51)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (2.2619)، الذي يشير إلى درجة متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي .

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.51)، والانحراف المعياري (1.14)، أي أن درجة الموافقة منخفضة بمعنى أن الموارد البشرية لا تقوم بتزقية دورية لوظائف المؤسسة، أما الفقرة الخامسة فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.42) والانحراف المعياري (1.06)، حيث يترجمان بدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا توفر نظام عادل للأجور، في حين كانت الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة والمتعلقة بتوفير المؤسسة لمخطط دوري للتكوين والتدريب، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.31) وانحراف معياري قدره (1.07) مما يعكس درجة موافقة منخفضة، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الثالثة والرابعة، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (2.14) و (2.14)، الشيء الذي يعكس درجة موافقة منخفضة، وانحراف معياري بلغ (1.14) و (1.06) مما يعني أن إجابات الباحثين غير متقاربة، تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.02) وانحراف معياري (0.74)، مما يعني أن درجة الموافقة منخفضة، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تطور نظام التوظيف.

### المطلب الثالث: مدى توفر بعد التسيير المالي والتمويل بمؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى»

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث «التسيير المالي والتمويل» للمحور الأول من الاستبيان.

الجدول رقم (4-11) : قياس مدى وجود بعد التسيير المالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	توفر المؤسسة لوحة قيادة خاصة بالخرزينة	1.9714	0.8219	منخفض
2	توفر المؤسسة نظام لتحضير الميزانيات	1.9143	0.8530	منخفض
3	توفر المؤسسة السيولة الكافية التي تحتاجها جميع الوظائف	2.1429	0.8792	منخفض
4	توفر المؤسسة معلومات مالية ومحاسبية رسمية لاتخاذ القرار	2.0000	0.8744	منخفض
2.0071	المتوسط العام			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول (11) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتسيير المالي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (1.91-2.14)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (2.00)، الذي يشير إلى درجة موافقة منخفضة على مقياس ليكارت الخماسي .

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.14) ، أي أن درجة الموافقة منخفضة بمعنى أن المبحوثين لا يقومون بالتسيير المالي من خلال توفير السيولة الكافية التي تحتاجها المؤسسة، والانحراف المعياري (0.87)، ما يدل على تقارب إجاباتهم، أما الفقرة الرابعة فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.00) والانحراف المعياري (0.87)، حيث يترجمان بدرجة منخفضة أي أن المؤسسة لا توفر المعلومات الحسابية والمالية الكافية للموظفين، في حين كانت الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة والمتعلقة بتوفير المؤسسة لوحدة قيادة خاصة بالخبزينة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.97) وانحراف معياري قدره (0.82) مما يعكس درجة منخفضة، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي قدره ب (1.91)، الشيء الذي يعكس درجة موافقة منخفضة، وانحراف معياري بلغ (0.85) مما يعني أن إجابات المبحوثين متقاربة.

#### المطلب الرابع : مدى توفر بعد التسويق بمؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى»

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث «التسويق» للمحور الأول من الاستبيان

الجدول رقم (4-12) : قياس وجود بعد التسويق

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تمتلك المؤسسة إستراتيجية تسويقية مناسبة للاستمرارية في السوق	1.9143	0.78108	منخفض
2	توضع المؤسسة سعر أفضل للمنتجات مقارنة مع المنافسين	1.8857	0.86675	منخفض
3	تستخدم المؤسسة الشبكات الأمثل للتوزيع	1.9714	1,01419	منخفض
4	تعمل المؤسسة بتعبئة وتغليف جديدة للمنتج متكيفة مع الأسواق	2.0000	0.72761	منخفض
5	يوجد فهم أفضل للسوق	2.0571	0.87255	منخفض
6	تنفذ الدعائم ترويجية تبعا للمظاهرات التي تشارك فيها المؤسسة ( كتالوج، الدراسة التقنية للمنتج، ملصقات...)	1.8857	0.71831	منخفض
7	يوجد فهم أفضل لاحتياجات الزبائن	1,8571	0.94380	منخفض
1.9388	المتوسط العام			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

## الفصل الرابع:

### عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

يشير الجدول (12) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتسويق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (1.85 - 2.05)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (1.93)، الذي يشير إلى درجة منخفض على مقياس ليكرت الخماسي .

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.05)، أي أن درجة الموافقة منخفض بمعنى أن المبحوثين لا يقومون بالتسويق من خلال الفهم الأفضل للسوق، والانحراف المعياري (0.87)، ما يدل على تقارب إجاباتهم، أما الفقرة الرابعة فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.00) والانحراف المعياري (0.72)، حيث يترجمان بدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تقوم بتعبئة وتغليف جديدة للمنتج متكيفة مع الأسواق، في حين كانت الفقرة الثالثة في المرتبة الثالثة والمتعلقة باستخدام المؤسسة الشبكات الأمثل للتوزيع، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.97) وانحراف معياري قدره (1.01) مما يعكس درجة موافقة منخفضة، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (1.91)، الشيء الذي يعكس درجة موافقة منخفضة، وانحراف معياري بلغ (0.78) مما يعني أن إجابات المبحوثين متقاربة، تليها العبارة الثانية والسادسة بمتوسط حسابي قدره (1.88) وانحراف معياري (0.86) و (0.71) على التوالي، مما يعني أن درجة الموافقة منخفضة، تليها في المرتبة الأخيرة العبارة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (1.85) وانحراف معياري قدره (0.94) أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن.

### المطلب الخامس: مدى توفر بعد الاستثمارات المادية والإنتاج بمؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى»

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث «الاستثمارات المادية والإنتاج» للمحور الأول من الاستبيان

الجدول رقم (4-13) : قياس مدى وجود بعد الاستثمارات المادية والإنتاج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	توفر المؤسسة المواد الأولية لعملية الإنتاج	1.6286	0.5469	منخفض جدا
2	تحسن المؤسسة في مردودية الإنتاج	1.6857	0.5826	منخفض جدا
3	توفر المؤسسة المعلومات الكافية لقسم الإنتاج لتقادي المشاكل	1.8571	0.6920	منخفض

4	تنظم المؤسسة المخازن من حيث توفير المساحة المناسبة	1.8000	0.7592	منخفض جدا
5	تحدد المؤسسة مراحل الإنتاج بوضوح وتطبيقها	1.8857	0.9000	منخفض
المتوسط العام		1.7714		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول (13) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستثمارات المادية والإنتاج، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (1.62-1.88)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (1.77)، الذي يشير إلى درجة منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي .

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (1.88)، أي أن درجة الموافقة منخفضة بمعنى أن المبحوثين لا يقومون بالاستثمارات المادية والإنتاج من خلال تحديد مراحل الإنتاج بوضوح وتطبيقها بالمؤسسة، والانحراف المعياري (0.90)، ما يدل على تقارب إجابات المبحوثين، أما الفقرة الثالثة فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (1.85) والانحراف المعياري (0.69)، حيث يترجمان بدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا توفر المعلومات الكافية لقسم الإنتاج لتفادي المشاكل، في حين كانت الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة والمتعلقة بتنظيم المؤسسة للمخازن من حيث توفير المساحة المناسبة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.80) وانحراف معياري قدره (0.75) مما يعكس درجة موافقة منخفضة جدا، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي قدره ب (1.68)، الشيء الذي يعكس درجة موافقة منخفضة جدا، وانحراف معياري بلغ (0.58) مما يعني أن إجابات المبحوثين متقاربة، تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.62) وانحراف معياري (0.54)، مما يعني أن درجة الموافقة منخفضة جدا، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا توفر المواد الأولية لعملية الإنتاج.

**المطلب السادس: مدى توفر بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بمؤسسة**

**«مطاحن بلغيث الكبرى»**

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث «نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال» للمحور الأول من الاستبيان.

الجدول رقم (4-14) : قياس وجود بعد نظام المعلومات وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تنتقل المعلومات بسرعة بين وظائف المؤسسة	1.9429	0.8725	منخفض
2	تستخدم الانترنت بتسيير وتطوير أنشطة المؤسسة	1.8286	0.7065	منخفض
3	تستخدم الموارد المعلوماتية بشكل عقلائي	1.8571	0.7333	منخفض
4	توفر الصيانة الروتينية للأجهزة الالكترونية في المؤسسة	1.8286	0.6635	منخفض
5	تمتلك المؤسسة موقع انترنيت بمعايير الجودة المتعارف عليها	1.9429	0.8725	منخفض
6	يوجد تكوين على استخدام الأجهزة الالكترونية	2.3143	0.9321	منخفض
7	تكيف الإطار القانوني والتنظيمي مع الوثائق الالكترونية	2.0571	0.9684	منخفض
1.9673	المتوسط العام			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول (14) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ب نظام المعلومات وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (1.82-2.31)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (1.96)، الذي يشير إلى درجة موافقة منخفضة على مقياس ليكارت الخماسي .

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.31)، أي أن درجة الموافقة منخفضة بمعنى أن المبحوثين لا يقومون بنظام المعلومات وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال من خلال التكوين على استخدام الأجهزة الالكترونية بالمؤسسة، والانحراف المعياري (0.93)، ما يدل على تقارب إجاباتهم، أما الفقرة السابعة فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.05) والانحراف المعياري (0.96)، حيث يترجمان بدرجة موافقة منخفضة أي أن الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسة غير متكيف مع الوثائق الالكترونية، في حين كانت الفقرة الأولى والخامسة في المرتبة الثالثة والمتعلقة بانتقال المعلومات بسرعة بين وظائف المؤسسة وامتلاك المؤسسة لموقع انترنيت بمعايير الجودة المتعارف عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.94) وانحراف معياري قدره (0.87) مما يعكس درجة موافقة منخفضة، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.85)، الشيء الذي يعكس درجة موافقة منخفضة، وانحراف معياري بلغ (0.73) مما يعني أن المؤسسة لا تستخدم

## الفصل الرابع:

### عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

الموارد المعلوماتية بشكل عقلاني، تليها العبارة الثانية والرابعة بمتوسط حسابي قدره (1.82) وانحراف معياري (0.70) و (0.66)، مما يعني أن درجة الموافقة منخفضة، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا توفر الصيانة الروتينية للأجهزة الالكترونية و لا تستخدم الانترنت بتسيير وتطوير الأنشطة .

#### المطلب السابع : مدى توفر بعد سياسة الجودة بمؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى»

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث « سياسة الجودة » للمحور الأول من الاستبيان

الجدول رقم (4-15) : قياس مدى وجود بعد سياسة الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تحافظ المؤسسة على ضمان جودة وسلامة المنتجات بالنسبة للمستهلكين	1.5714	0.5576	منخفض جدا
2	لدى المؤسسة مشاريع للبحث والتطوير في جميع المجالات	2.4000	0.8471	منخفض
3	تتوفر المنتجات على معايير الجودة الوطنية	1.8286	0.8219	منخفض
4	تتوفر المنتجات على معايير الجودة العالمية	2.3143	0.9631	منخفض
	المتوسط العام	2.0286		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول (15) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بسياسة الجودة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات بين (1.57-2.40)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (2.02)، الذي يشير إلى درجة متوسطة على مقياس ليكارت الخماسي .

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.40)، أي أن درجة الموافقة منخفضة بمعنى أن المبحوثين لا يقومون بسياسة الجودة من خلال مشاريع للبحث والتطوير في جميع المجالات بالمؤسسة، والانحراف المعياري (0.84)، ما يدل على تقارب إجاباتهم، أما الفقرة الرابعة فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.31) والانحراف المعياري (0.96)، حيث يترجمان بدرجة موافقة منخفضة أي أن منتجات المؤسسة لا تتوفر على معايير الجودة العالمية، في حين كانت الفقرة الثالثة في المرتبة الثالثة والمتعلقة بتوفر منتجات المؤسسة على معايير الجودة الوطنية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.82) وانحراف معياري قدره (0.82) مما يعكس بدرجة موافقة منخفضة، أما المرتبة

## الفصل الرابع:

### عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

الرابعة فكانت للعبارة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (1.57)، الشيء الذي يعكس درجة موافقة منخفضة جداً، وانحراف معياري بلغ (0.55) مما يعني أن إجابات المبحوثين متقاربة، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تحافظ على ضمان جودة وسلامة المنتجات بالنسبة للمستهلكين.

الجدول رقم (4-16): ترتيب أبعاد المحور الأول المتعلق بعملية التأهيل بالمؤسسة محل الدراسة

أبعاد التأهيل	المتوسط الحسابي	الحكم	الترتيب
التسيير الاستراتيجي والتنظيم	2.0457	منخفض	الثاني
الموارد البشرية	2.2619	منخفض	الأول
التسيير المالي والتمويل	2.0071	منخفض	الرابع
التسويق	1.9388	منخفض	السادس
الاستثمارات المادية والإنتاج	1.7714	منخفض جداً	السابع
نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	1.9673	منخفض	الخامس
سياسة الجودة	2.0286	منخفض	الثالث
المتوسط العام للمحور			2.0038

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يظهر الجدول رقم (16)، ترتيب أبعاد المحور الأول المتعلق بالبرنامج الوطني للتأهيل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ (2.00)، والذي يشير إلى أن درجة الموافقة منخفضة على سلم ليكرت الخماسي، وهو ما يفسر وجود برنامج التأهيل بشكل منخفض، وبذلك يجيب على التساؤل الفرعي الأول.

تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول بين (2.26) لبعد الموارد البشرية في المرتبة الأولى، و(1.77) لبعد الاستثمارات المادية والإنتاج المرتبة السابعة، فيما تفاوتت باقي الأبعاد في المتوسطات الحسابية، حيث جاءت على النحو التالي :

البعد المتعلق بالتسيير الاستراتيجي والتنظيم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.04)، كما جاء بعد سياسة الجودة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.02)، فيما حل بعد التسيير المالي والتمويل

## الفصل الرابع:

## عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.00)، ويليه بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.96) وقبل الأخير بعد التسويق بمتوسط حسابي (1.93).

### المحور الثاني: تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بمحور الابتكار

إن التعرف على مدى توفر الابتكار بالمؤسسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الأول والذي كان: هل يوجد ابتكار في مؤسسة « مطاحن بلغيث الكبرى »؟

حيث تم في المحور الثاني لأداة الدراسة تناول ثلاث أبعاد، يشير كل منهم لإبعاد الابتكار وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات وبالتالي تتضمن الإجابة عن التساؤل الفرعي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني، وكانت نتائج التحليل وفق كل بعد كما يلي :

### المطلب الأول: مدى توفر بعد البحث والتطوير بمؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى»

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول «البحث والتطوير» للمحور الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم ( 4-17 ) : قياس وجود بعد البحث والتطوير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بوظيفة البحث والتطوير .	2.1714	0.92309	منخفض
2	تسعى المؤسسة إلى تخصيص موارد لوظيفة البحث والتطوير .	2.3714	0.91026	منخفض
3	تعمل المؤسسة على توفير الكفاءة الفنية والتقنية للعمال ووظيفة البحث والتطوير	2.2286	0.87735	منخفض
4	تسعى المؤسسة إلى الرفع من فعالية البحث والتطوير	2.3714	0.91026	منخفض
2.2857	المتوسط العام			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول (17) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبحث والتطوير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.17-2.37)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (2.28)، الذي يشير إلى درجة الموافقة متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي .



ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثانية والرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.37)، أي أن درجة الموافقة منخفض بمعنى أن المبحوثين لا يقومون بسياسة الجودة من خلال تخصيص موارد لوظيفة البحث والتطوير والرفع من فعاليتها بالمؤسسة، والانحراف المعياري (0.91)، ما يدل على تقارب إجاباتهم، أما الفقرة الثالثة فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.22) والانحراف المعياري (0.87)، حيث يترجمان بدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تقوم بتوفير الكفاءة الفنية والتقنية للعمال ووظيفة البحث والتطوير، في حين كانت الفقرة الأولى في المرتبة الثالثة والمتعلقة بتولي المؤسسة اهتماما كبيرا بوظيفة البحث والتطوير، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.17) وانحراف معياري قدره (0.92) مما يعكس درجة موافقة منخفضة.

### المطلب الثاني: مدى توفر بعد المنتجات الجديدة بمؤسسة « مطاحن بلغيث الكبرى »

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول « المنتجات الجديدة » للمحور الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم (4-18) : قياس وجود بعد المنتجات الجديدة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تحرص المؤسسة لأن تكون منتجاتها تلبي حاجات ورغبات الزبائن.	1.6286	0.59832	منخفض جدا
2	تسعى المؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة باستمرار.	1.9714	0.74698	منخفض
3	تعمل المؤسسة على تخصيص ميزانيات كبيرة لابتكار المنتجات	2.2286	0.84316	منخفض
4	تحرص المؤسسة على إدخال طرق وأساليب ابتكار جديدة ومتطورة بشكل دوري	2.0286	0.85700	منخفض
5	تعمل المؤسسة على إدخال أنظمة تكنولوجية متطورة في عملية ابتكار المنتجات بشكل مستمر	2.0000	1.02899	منخفض
1.9744	المتوسط العام			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول (18) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات بين (1.62-2.22)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (1.97)، الذي يشير إلى درجة موافقة منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي .

ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.22)، أي أن درجة الموافقة منخفضة بمعنى أن المبحوثين لا يقومون بإنتاج المنتجات الجديدة من خلال تخصيص ميزانيات كبيرة لابتكار هذه المنتجات بالمؤسسة، والانحراف المعياري (0.84)، ما يدل على تقارب إجاباتهم، أما الفقرة الرابعة فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.02) والانحراف المعياري (0.85)، حيث يترجمان بدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تحرص على إدخال طرق وأساليب ابتكار جديدة ومتطورة بشكل دوري، في حين كانت الفقرة الخامسة في المرتبة الثالثة والمتعلقة بإدخال المؤسسة لأنظمة تكنولوجية متطورة في عملية ابتكار المنتجات بشكل مستمر، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.00) وانحراف معياري قدره (1.02) مما يعكس درجة موافقة منخفضة، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره (1.97) وانحراف معياري (0.74) أي أن المؤسسة لا تسعى إلى ابتكار منتجات جديدة باستمرار، وفي الأخير الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.62) وانحراف معياري (0.59) مما يعكس درجة موافقة منخفضة جداً، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تحرص على أن تكون منتجاتها تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

### المطلب الثالث: مدى توفر بعد المنتجات الجديدة بمؤسسة « مطاحن بلغيث الكبرى »

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول « المنتجات الجديدة» للمحور الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم (4-19): قياس وجود بعد المنتجات المحسنة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تعمل المؤسسة على تدعيم الأفكار التحسينية مهما كان الموقع الوظيفي لصاحبها.	2.0000	1.02899	منخفض
2	تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها بناء على دراسة السوق.	1.8571	0.91210	منخفض
3	تعمل المؤسسة على بناء ودعم أنشطة الابتكار والتحسين في المؤسسة	2.0571	1.02736	منخفض
المتوسط العام		1.9714		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول (19) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمنتجات المحسنة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (1.85-2.05)، في حين كانت قيمة المتوسط العام للبعد (1.97)، الذي يشير إلى درجة موافقة منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي . ولقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.05)، أي أن درجة الموافقة منخفضة بمعنى أن المبحوثين لا يقومون بتحسين المنتجات من خلال بناء ودعم أنشطة الابتكار والتحسين بالمؤسسة، والانحراف المعياري (1.02)، ما يدل على تقارب الإجابات، أما الفقرة الأولى فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.00) والانحراف المعياري (1.02)، حيث يترجمان بدرجة موافقة منخفضة أي أن المؤسسة لا تعمل على تدعيم الأفكار التحسينية مهما كان الموقع الوظيفي لصاحبها، في حين كانت الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة والمتعلقة بسعي المؤسسة لتطوير منتجاتها بناء على دراسة السوق، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.85) وانحراف معياري قدره (0.91) مما يعكس درجة موافقة منخفضة .

الجدول رقم (4-20): ترتيب أبعاد المحور الثاني المتعلق بالابتكار في المؤسسة محل الدراسة

أبعاد الابتكار	المتوسط الحسابي	الحكم	الترتيب
البحث والتطوير	2.2857	منخفض	الأول
المنتجات الجديدة	1.9714	منخفض	الثاني
المنتجات المحسنة	1.9714	منخفض	الثاني
المتوسط العام للمحور			2.0761

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يظهر الجدول رقم (20)، ترتيب أبعاد المحور الثاني المتعلق بالابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ (2.0761)، والذي يشير إلى أن درجة الموافقة منخفضة على سلم ليكرت الخماسي، وهو ما يفسر وجود الابتكار بشكل منخفض، وبذلك يجب على التساؤل الفرعي الثاني.

تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني بين (2.2857) لبعد البحث والتطوير في المرتبة الأولى، و(1.9714) لبعد المنتجات الجديدة و(1.9714) لبعد المنتجات المحسنة في المرتبة الثانية على التوالي.

### المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

إن التحقق من صحة فرضيات الدراسة، يقتضي صياغة نموذج عام يعبر عن العلاقة التي تجمع بين مختلف متغيرات الموضوع، واعتماد الطالبين في هذا الصدد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، كونه يتطابق تماما مع طبيعة وأهداف الموضوع، حيث يبحث هذا الأسلوب في العالقة ما بين أكثر من متغير مستقل وبين متغير تابع، ويتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب أولا التأكد من توفر شروط تطبيقه والتأكد من كفاءته ومعنويته.

#### المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على صياغة نموذج رياضي يعبر عن العلاقة التي تجمع بين مختلف متغيرات الدراسة في العينة المختارة، وذلك اعتمادا على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد ذو معنوية إحصائية عند درجة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقبل تقدير معاملات النموذج واختبار صحة الفرضيات الدراسة، لابد أولا من التأكد من توفر شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد، خاصة فيما يتعلق بطبيعة توزيع بيانات الدراسة، واتجاهها إذا ما كان خطيا أم لا، وذلك للتأكد من عدم الحصول على تقديرات متحيزة وغير كفؤة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

يفترض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، واعتمدت الطالبين في ذلك على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أو (k-s) اختصارا، حيث يهدف هذا الاختبار إلى مقارنة الطريقة التي تنتوزع بها بيانات ما مع إحدى التوزيعات النظرية المحددة. وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لهذا الاختبار، فقد تم صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الصفرية:  $H_0$  متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة:  $H_1$  متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان درجة المعنوية ( $\alpha$ ) لقيم (k-s) الخاصة بمتغيرات الدراسة

أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

ولاختبار هاتين الفرضيتين، فقد تم حساب قيمة اختبار (k-s) لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(4-21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمؤسسة محل الدراسة

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	مستوى الدلالة sig
الأول	التسيير الاستراتيجي والتنظيم	5	0.033
	الموارد البشرية	6	0.098
	التسيير المالي والتمويل	4	0.325
	التسويق	7	0.676
	الاستثمارات المادية الإنتاج	5	0.149
	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	7	0.870
	سياسة الجودة	4	0.320
الثاني	البحث والتطوير	4	0.464
	المنتجات الجديدة	5	
	المنتجات المحسنة	3	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من نتائج الجدول السابق أن درجة المعنوية (sig) لقيم (k-s) الخاصة بكافة متغيرات الدراسة أقل من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت هذه القيم (0.033) (0.098) (0.325) (0.676) (0.149) (0.870) (0.230) (0.464)، بالنسبة للمتغيرات A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, Y على الترتيب، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، مما يعين أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

بما أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكن إجراء الاختبارات المعلمية، وبالتالي سنعتمد في هذه الحالة على الاختبارات البديلة (Tests non-paramétriques) ولاختبار الفرضية الرئيسية اعتمدنا على اختبار (Spearman) أو ما يسمى باختبار ارتباط الرتب والذي يعرف على أنه اختبار لا معلمي لقياس تحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التي تتبع التوزيعات الحرة (غير المعلمية) أي لا يشترط فيها استيفاء شرط التوزيع الطبيعي لقيم بياناتها وتعتمد قاعدة القرار فيه على معنوية الإحصائية ( $r$ )، التي تشير إلى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتتم قراءة قيمة معامل الارتباط سبيرمان ( $r$ ) وفق الجدول الموالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (4-22): مجالات معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)

نوع العلاقة	مجال ( $r$ )
علاقة معدومة	$r = 0$
علاقة طردية ضعيفة	$0 < r < 0.40$
علاقة طردية متوسطة	$0.40 < r < 0.70$
علاقة طردية قوية	$0.70 < r < 1$

المصدر: من إعداد الطالبتين

ويقوم اختبار سبيرمان على الفرضيات التالية:

(H0) الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  أي  $r=0$ .

(H1) الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  أي  $r \neq 0$ .

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) إذا ما كانت درجة الدلالة (Sig) أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة (H1) في حالة العكس.

<sup>1</sup> بوقرة جيهان، مخانشة منال، أثر العلامة التجارية على التسويق بالعلاقات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2020، ص 97.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

لمعرفة العلاقة بين البرنامج الوطني للتأهيل والابتكار في مؤسسة « مطاحن بلغيث الكبرى » ، يجب اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة أنه: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين التسيير الاستراتيجي والتنظيم وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة »، بعد أن قمنا باستخدام اختبار (Spearman)، كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-23): نتائج اختبار (Spearman) للفرضية الفرعية الأولى

ابتكار المنتجات		
0.497	معامل الارتباط Spearman	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
0.002	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين التسيير الاستراتيجي والتنظيم والابتكار يساوي (0.497) بمعنى وجود ارتباط طردي (كون الإشارة موجبة) وهو متوسط. ومستوى الدلالة (Sig) (0.002) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة  $(\alpha \leq 0,05)$ . وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي والتنظيم وبين ابتكار المنتجات، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة، بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي والتنظيم وبين ابتكار المنتجات في مؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى» ، وذلك بمقدار (0.497)، أي كلما تحسن التسيير الاستراتيجي والتنظيم في المؤسسة كلما زاد تطبيقه لابتكار المنتجات.

**الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة أنه: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين الموارد البشرية وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة »، بعد أن قمنا باستخدام اختبار (Spearman)، كانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم (4-24): نتائج اختبار (Spearman) للفرضية الفرعية الثانية**

ابتكار المنتجات		
0.765	معامل الارتباط Spearman	الموارد البشرية
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الموارد البشرية والابتكار يساوي (0.765) بمعنى وجود ارتباط طردي (كون الإشارة موجبة) وهو قوي. و مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة  $(\alpha \leq 0,05)$ . وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وبين ابتكار المنتجات، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وبين ابتكار المنتجات في مؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى»، وذلك بمقدار (0.765)، أي كلما تحسنت الموارد البشرية في المؤسسة كلما زاد تطبيقها لابتكار المنتجات.

**الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :**

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أنه: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين التسيير المالي والتمويل وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة »، بعد أن قمنا باستخدام اختبار (Spearman)، كانت النتائج كما يلي:



الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار (Spearman) للفرضية الفرعية الثالثة:

ابتكار المنتجات		
0.579	معامل الارتباط Spearman	التسيير المالي والتمويل
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين التسيير المالي والتمويل والابتكار يساوي (0.579) بمعنى وجود ارتباط طردي (كون الإشارة موجبة) وهو متوسط. و مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ). وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير المالي والتمويل وبين ابتكار المنتجات، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير المالي والتمويل وبين ابتكار المنتجات في مؤسسة « مطاحن بلغيث الكبرى » ، وذلك بمقدار (0.579)، أي كلما تحسن التسيير المالي والتمويل في المؤسسة كلما زاد تطبيقه لابتكار المنتجات.

#### الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة أنه: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين التسويق وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة »، بعد أن قمنا باستخدام اختبار (Spearman)، كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-26): نتائج اختبار (Spearman) للفرضية الفرعية الرابعة:

ابتكار المنتجات		
0.781	معامل الارتباط Spearman	التسويق
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التسويق والابتكار يساوي (0.781) بمعنى وجود ارتباط طردي (كون الإشارة موجبة) وهو قوي.

و مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ). وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق وبين ابتكار المنتجات، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق وبين ابتكار المنتجات في مؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى» وذلك بمقدار (0.781)، أي كلما تحسن التسويق في المؤسسة كلما زاد تطبيقه لابتكار المنتجات.

#### الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة القائلة أنه: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الاستثمارات المادية والإنتاج وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة »، بعد أن قمنا باستخدام اختبار (Spearman)، كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-27): نتائج اختبار (Spearman) للفرضية الفرعية الخامسة:

ابتكار المنتجات		
0.644	معامل الارتباط Spearman	الاستثمارات المادية والإنتاج
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان الاستثمارات المادية والإنتاج والابتكار يساوي (0.644) بمعنى وجود ارتباط طردي (كون الإشارة موجبة) وهو متوسط. و مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ). وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمارات المادية والإنتاج وبين ابتكار المنتجات، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمارات المادية والإنتاج وبين ابتكار المنتجات في مؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى»، وذلك بمقدار (0.644)، أي كلما تحسنت الاستثمارات المادية والإنتاج في المؤسسة كلما زاد تطبيقها لابتكار المنتجات.

#### الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة القائلة أنه: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة»، بعد أن قمنا باستخدام اختبار (Spearman)، كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-28): نتائج اختبار (Spearman) للفرضية الفرعية السادسة:

ابتكار المنتجات		
0.735	معامل الارتباط Spearman	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والابتكار يساوي (0.735) بمعنى وجود ارتباط طردي (كون الإشارة موجبة) وهو قوي.

و مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ). وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبين ابتكار المنتجات، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبين ابتكار المنتجات في مؤسسة « مطاحن بلغيث الكبرى »، وذلك بمقدار (0.735)، أي كلما تحسن نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسة كلما زاد تطبيقه لابتكار المنتجات.

#### الفرع السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

لاختبار الفرضية الفرعية السابعة القائلة أنه: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0,05$ ) بين سياسة الجودة وبين ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة »، بعد أن قمنا

باستخدام اختبار (Spearman)، كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-29): نتائج اختبار (Spearman) للفرضية الفرعية السابعة:

ابتكار المنتجات		
0.871	معامل الارتباط Spearman	سياسة الجودة
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان سياسة الجودة والابتكار

يساوي (0.871) بمعنى وجود ارتباط طردي (كون الإشارة موجبة) وهو قوي.

و مستوى الدلالة (Sig) (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين سياسة الجودة وبين ابتكار المنتجات، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين سياسة الجودة وبين ابتكار المنتجات في مؤسسة «مطاحن بالغيث الكبرى»، وذلك

بمقدار (0.871)، أي كلما تحسنت سياسة الجودة في المؤسسة كلما زاد تطبيقها لابتكار المنتجات.

وفي ضوء هذه النتائج فإنه يمكن الاعتماد على الجداول رقم (4-23)، (4-24)، (4-25)، (4-26)،

(4-27)، (4-28)، (4-29)، من أجل صياغة الجدول الموالي والذي يوضح درجة ارتباط كل بعد من

أبعاد التأهيل لابتكار المنتجات.

الجدول رقم (4-30): ترتيب أبعاد برنامج التأهيل حسب درجة ارتباط كل بعد بابتكار المنتجات

الأبعاد	معامل ارتباط الرتب سبيرمان (r)	قوة العلاقة	الترتيب
التسيير الاستراتيجي والتنظيم	0.497	متوسطة	7
الموارد البشرية	0.765	قوية	3
التسيير المالي والتمويل	0.579	متوسطة	4
التسويق	0.781	قوية	2
الاستثمارات المادية والإنتاج	0.644	متوسطة	6
نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	0.535	متوسطة	5
سياسة الجودة	0.871	قوية	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من الجدول أعلاه يتضح أن كافة الأبعاد التأهيل مرتبط بابتكار المنتجات، حيث تأتي أولها سياسة الجودة بعلاقة طردية قوية، يليها التسويق بعلاقة طردية قوية، ثم تأتي مرتبة الموارد البشرية بعلاقة طردية هي أيضا قوية، بعد ذلك يأتي التسيير المالي والتمويل بمرتبة رابعة وعلاقة طردية متوسطة، يليه في المرتبة الخامسة نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بعلاقة طردية متوسطة، ثم تأتي الاستثمارات المادية والإنتاج بعلاقة طردية متوسطة في المرتبة السادسة، وفي الأخير يأتي التسيير الاستراتيجي والتنظيم بعلاقة طردية متوسطة بابتكار المنتجات.

وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البرنامج الوطني للتأهيل وابتكار المنتجات، وقبول الفرضية البديلة لها القائلة في هذه الحالة، بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البرنامج الوطني للتأهيل وابتكار المنتجات في مؤسسة " مطاحن بلغيث الكبرى " أي أنه كل ما يتحسن البرنامج الوطني للتأهيل يرتفع ابتكار المنتجات.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة «مطاحن بلغيث الكبرى» فبعد تفصي وجهات نظر العينة المدروسة وإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية اللازمة توصلنا إلى العديد من النتائج التي تجيب على إشكالية هذا البحث.

حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين البرنامج الوطني لتأهيل بأبعاده (التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية، التسيير المالي والتمويل، التسويق، الاستثمارات المادية والإنتاج، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، سياسة الجودة) وابتكار المنتجات وأكثر بعد له ارتباط هو سياسة الجودة.

خاتمة عامة



لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى أثر تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار المنتجات، كما حاولنا تحديد أهميته في المؤسسة محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على أبعاد التأهيل وآلياته وشروط نجاحه في المؤسسة وكذا أبعاد ابتكار المنتجات، وتم اختيار عينة من المؤسسة محل الدراسة باعتبارها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في قطاع يتميز بالمنافسة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده المستهلك وبشكل أفضل من المنافسين.

### أولاً: نتائج الدراسة

من خلال ما تطرقنا له في الدراسة التطبيقية وبناء على تحليل وتفسير البيانات المجمعة، فقد تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكاليات المطروحة وكانت النتائج كما يلي:

1. فيما يتعلق بإجابة التساؤل الفرعي الأول والمتعلق بمدى تطبيق مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى للبرنامج الوطني لتأهيل، فقد أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة، يعملون على تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل بمستوى منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الأول القيمة (2.00)، وهو ينحصر ضمن حدود الفئة الثانية التي تقابل الخلية «منخفض»، مع تفاوت في مدى توفر أبعاد البرنامج الوطني للتأهيل، حيث أكثر بعد متوفر هو الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (2.26)، ما يقابل الخلية «منخفض»، وانطلاقاً من هنا يمكن القول بأن مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس تعمل جاهدة على تحسين مواردها البشرية، والسعي لتوفير العدد اللازم منها وتكوينها وتدريبها.

2. أما فيما يتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني والمتعلق بمدى تطبيق مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى ولاية سوق أهراس لابتكار المنتجات، فقد تم التوصل إلى أن نسبة تطبيق هذا الأخير في المؤسسة محل الدراسة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني (2.07)، وهو ينحصر ضمن حدود الفئة الثانية التي تقابل الخلية «منخفض»، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تسعى إلى توفير الكفاءة الفنية والتقنية للعمال وظيفية البحث والتطوير وتخصيص الموارد اللازمة لها.

3. أثبت اختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البرنامج الوطني للتأهيل وابتكار المنتجات بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى ولاية سوق أهراس، والتي تم رفضها وقبول الفرضية البديلة، ساهم في التأكد من وجود علاقة ارتباط طردية بين البرنامج الوطني للتأهيل وابتكار المنتجات وأكثر بعد له ارتباط بابتكار المنتجات هو سياسة الجودة بمعدل (0.871).

### ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- قبل تبني أي سياسة أو قوانين تهتم بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد من التعرف على الخصائص العامة للسوق التي تعمل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لتحقيق من مدى ملاءمتها لتطور هذه المؤسسات.
- الحرص على وضع سياسات ملائمة وتوفير أجهزة تنفيذية لرعاية هذه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أجل توفير الظروف الملائمة لتطوير هذه المؤسسات، مع مراعاة تكثيف المراقبة المستمرة لمختلف مراحل تنفيذ السياسات والبرامج.
- تكثيف الحملات الإعلامية والاشهارية وتنويعها للتعرف ببرامج التأهيل وأهدافه، وهذا قبل أن يدخل البرنامج حيز التنفيذ.
- القيام بدراسات ميدانية استطلاعية حول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية قبل تصميم أي برنامج تأهيل في صيغته النهائية ليكون قادرا على تحقيق مجمل أهدافه.
- ضرورة دعم الدولة الجزائرية لبرامج التأهيل من خلال توفير كل الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاحها وتسهيل عملية انخراط المؤسسات الجزائرية في هذه البرامج.

### ثالثا: آفاق البحث المستقبلية.

- من خلال الدراسة التي قمنا بها، تبين لنا جملة من الجوانب والإشكاليات التي يستدعي البحث فيها:
- مساهمة برامج التأهيل في زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - القيام بدراسات تقييمية لكل برامج التأهيل التي تبنتها الجزائر، للتعرف على الإيجابيات لتنميتها وتخطي السلبيات.
  - متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.
  - آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر.

# قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية:

1. أحمد محمد عثمان أدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، مجلد 1، 2018
2. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة: 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مجلد 1، عمان، الأردن، 2013
3. دونيس بيدار، جون بيير بيشار، الإبتكار في التعليم العالي، ترجمة وتحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية، 2010
4. رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، الجزء الأول، عمان، الأردن، 2000
5. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
6. فيليب اندرسون، ميخائيل توشمان، إدارة الابتكار الاستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية، 2000
7. محمد خليل محمود محمد، المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة (دراسة التجربة اليابانية)، الطبعة 1، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018
8. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994
9. مسلم عبد الله حسن، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
10. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

### المجلات:

1. أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن، جامعة بليدة، الجزائر، فيفري 2017.
2. أميرة عبد اللطيف، محمد لمين ليو، البرنامج الوطني لتأهيل 20 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة ما المستجد؟ مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 4، الجزائر، ديسمبر 2020

3. بارك نعيمة، الابتكار في المنتجات إستراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2013
4. بزقاري عبلة، أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة (عمر بن عمر)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014
5. رؤوف زرفة، أحمد سلامي، واقع تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 2، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2018
6. رياض بن غرييد، الإبداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسييرية والعلوم التجارية، المجلد 21، العدد 1، الجزائر، 2009
7. صباح ترغيني، دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار من وجهة نظر تحليلية لآراء عمال مؤسسة ورود، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، العدد 1، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2020
8. كريم بويعيسى، فارسي ابراهيم الخليل، إدارة الإبداع والابتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة الاغواط الجزائر، جامعة تونس، جوان 2019
9. نصيرة قوريش، أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، جامعة الشلف، الجزائر، 2008

### المذكرات:

1. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012 .
2. بوقرة جيهان، مخانشة منال، أثر العالمية التجارية على التسويق بالعلاقات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2020.
3. حسين يحيى، قياس فاعلية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013

4. حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار بتدريك الفجوة الإستراتيجية والاندماج الاقتصاد التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017
5. درابلية أسماء، بن فطوم علاء الدين، دور ممارسات تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018
6. غدير أحمد سليمة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.
7. نسيمة إدريسي، ابتكار المنتج وأهميته في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص علوم تسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

### الملتقيات:

1. تشام فاروق، تشام كمال، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة وهران، الجزائر، 17 و18 أبريل، 2006.
2. رضا جاوحدو، عبد اللطيف بلغرسه، أثار السياسة النقدية والمالية عن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 08 - 09 أبريل، 2002
3. صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في إدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، شرم الشيخ، مصر، 27-28 نوفمبر، 2004
4. كمال رزيق، التصحيح الهيكلي وتأثيره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2001

---

5. معطى الله خير الدين ،كواحة يمينة، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 17 و18 أفريل 2006

المحاضرات:

1. سوداني أحلام، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Sarah Marniesse & Ewa Filipiak, **Compétitive et mise à niveau des entreprise : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles**, Agence Française de Développement, Paris, France, 2003

الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة بحث مقدم لنيل شهادة ماستر

سيد (ت) المحترم(ة):

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وهو جزء مرتبط بعملية التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان « اثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار المنتجات ». راجين منكم الإجابة عن كل الأسئلة الواردة فيه بكل صدق وموضوعية. وليكن في علم سيادتكم أن كل المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم على حسن تعاونكم مع فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ

د. رؤوف زرفة

من إعداد الطالبات:

بشرى بويده

صفاء باغة

السنة الجامعية 2020/ 2021

### التأهيل

المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام موردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية.

### برنامج التأهيل

يعتبر مسار تحسين دائم أو إجراء تطوير مستمر يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تواجه المؤسسة، كما أنه يسعى دائما إلى التطوير المستمر للمؤسسة، وكذا محيطها.

### ابتكار المنتج

عملية الوصول إلى منتجات جديدة تماما بالنسبة للسوق، أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية، أو تحسينها بشكل يجعلها تختلف عن المنتجات الأخرى

### الابتكار

قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر و أسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون الشركة الابتكارية في الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى فكرة جديدة، أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق

**البحث والتطوير:** يعد البحث والتطوير إحدى الإستراتيجيات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات التي تواجه بيئة متغيرة، لأن البحث والتطوير هو كل الجهود المتضمنة في تحويل المعارف العملية المحصل عليها إلى حلول فنية تكون تطبيقاتها في شكل طرق إنتاج أو في تقديم منتجات جديدة، هذا من أجل مواجهة التغيرات البيئية.

**المنتجات الجديدة:** أي تقديم سلع وخدمات تكون مختلفة أصلا عن السلع التي تسوقها المؤسسة، كما يمكن تعريف المنتجات الجديدة بأنها تلك المنتجات التي لم يسبق للمؤسسة أن تعاملت بها بغض النظر عن السوق، كما أن المنتج الجديد هو الذي يقدم منفعة جديدة لم تكن موجودة أصلا، وتعد هذه الإستراتيجية مفتاحا لنجاح المؤسسات.

**المنتجات المحسنة:** وهي السلع التي أجريت عليها التعديل أو التطوير لمواكبة حاجة المشتري، أي تغيير بعض خصائص المنتج أو تحسين أداءه بحيث يكون جديد للمؤسسة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

في المكان المناسب (X) يرجى الإجابة عن الأسئلة وذلك بوضع علامة

1. الجنس :

ذكر  أنثى

2. السن :

أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  
 من 36-45 سنة  من 46-55 سنة  
 أكثر من 55 سنة

3. المستوى التعليمي:

<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>	مهني	<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	جامعي دون الليسانس
<input type="checkbox"/>	ماجستير أو دراسات عليا متخصصة	<input type="checkbox"/>	مهندس ماستر
		<input type="checkbox"/>	PGS دكتوراه

4. المركز الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	مدير وظيفي	<input type="checkbox"/>	مدير
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم

5. الأقدمية:

<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11-20 سنة

الجزء الثاني:

المحور الأول: أبعاد التأهيل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	رقم الفقرة
<b>البعد الأول: التسيير الاستراتيجي والتنظيم</b>						
					تصيح المؤسسة رؤية إستراتيجية لنشاطها	1
					تسير المؤسسة مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين	2
					تنفذ إستراتيجية المؤسسة بدون صعوبات	3
					تتوافق إستراتيجية المؤسسة مع إمكانياتها	4
					تتوفر المؤسسة على نظام مراقبة	5
<b>البعد الثاني: الموارد البشرية</b>						
					تطور المؤسسة نظام التوظيف	6
					توفر المؤسسة مخطط دوري للتكوين والتدريب	7
					توفر المؤسسة العدد الكافي من الموارد البشرية لجميع الوظائف	8
					توفر المؤسسة نظام لتقييم أداء الموارد البشرية	9
					توفر المؤسسة نظام أجور عادل	10
					تعمل المؤسسة على ترقية دورية لوظائف المؤسسة	11
<b>البعد الثالث: التسيير المالي والتمويل</b>						
					توفر المؤسسة لوحة قيادة خاصة بالخزينة	12
					توفر المؤسسة نظام لتحضير الميزانيات	13
					توفر المؤسسة السيولة الكافية التي تحتاجها جميع الوظائف	14
					توفر المؤسسة معلومات مالية ومحاسبية رسمية لاتخاذ القرار	15
<b>البعد الرابع: التسويق</b>						
					تمتلك المؤسسة إستراتيجية تسويقية مناسبة للاستمرارية في السوق	16
					توضع المؤسسة سعر أفضل للمنتجات مقارنة مع المنافسين	17
					تستخدم المؤسسة الشبكات الأمثل للتوزيع	18

					تعمل المؤسسة بتعبئة وتغليف جديدة للمنتج متكيفة مع الأسواق	19
					يوجد فهم أفضل للسوق	20
					تنفذ الدعائم ترويجية تبعا للمظاهرات التي تشارك فيها المؤسسة ( كنالوج، الدراسة التقنية للمنتج، ملصقات...)	21
					يوجد فهم أفضل لاحتياجات الزبائن	22
<b>البعد الخامس: الاستثمارات المادية والإنتاج</b>						
					توفر المؤسسة المواد الأولية لعملية الإنتاج	23
					تحسن المؤسسة في مردودية الإنتاج	24
					توفر المؤسسة المعلومات الكافية لقسم الإنتاج لتفادي المشاكل	25
					تنظم المؤسسة المخازن من حيث توفير المساحة المناسبة	26
					تحدد المؤسسة مراحل الإنتاج بوضوح وتطبقها	27
<b>البعد السادس: نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال</b>						
					تنتقل المعلومات بسرعة بين وظائف المؤسسة	28
					تستخدم الانترنت بتسيير وتطوير أنشطة المؤسسة	29
					تستخدم الموارد المعلوماتية بشكل عقلائي	30
					توفر الصيانة الروتينية للأجهزة الالكترونية في المؤسسة	31
					تمتلك المؤسسة موقع انترنيت بمعايير الجودة المتعارف عليها	32
					يوجد تكوين على استخدام الأجهزة الالكترونية	33
					تكيف الإطار القانوني والتنظيمي مع الوثائق الالكترونية	34
<b>البعد السابع : سياسة الجودة</b>						
					تحافظ المؤسسة على ضمان جودة وسلامة المنتجات بالنسبة للمستهلكين	35
					لدى المؤسسة مشاريع للبحث والتطوير في جميع المجالات	36
					تتوفر المنتجات على معايير الجودة الوطنية	37
					تتوفر المنتجات على معايير الجودة العالمية	38

**المحور الثاني: أبعاد الابتكار**

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: البحث والتطوير</b>						
39	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بوظيفة البحث والتطوير.					
40	تسعى المؤسسة إلى تخصيص موارد لوظيفة البحث والتطوير.					
41	تعمل المؤسسة إلى توفير الكفاءة الفنية والتقنية للعمال وظيفية البحث والتطوير					
42	تسعى المؤسسة إلى الرفع من فعالية البحث والتطوير					
<b>البعد الثاني:المنتجات الجديدة</b>						
43	تحرص المؤسسة لأن تكون منتجاتها تلبي حاجات ورغبات الزبائن.					
44	تسعى المؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة باستمرار.					
45	تعمل المؤسسة على تخصيص ميزانيات كبيرة لابتكار المنتجات					
46	تحرص المؤسسة على إدخال طرق وأساليب ابتكار جديدة ومتطورة بشكل دوري					
47	تعمل المؤسسة على إدخال أنظمة تكنولوجية متطورة في عملية ابتكار المنتجات بشكل مستمر					
<b>البعد الثالث: المنتجات المحسنة</b>						
48	تعمل المؤسسة على تدعيم الأفكار التحسينية مهما كان الموقع الوظيفي لصاحبها.					
49	تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها بناء على دراسة السوق.					
50	تعمل المؤسسة على بناء ودعم أنشطة الابتكار والتحسين في المؤسسة					

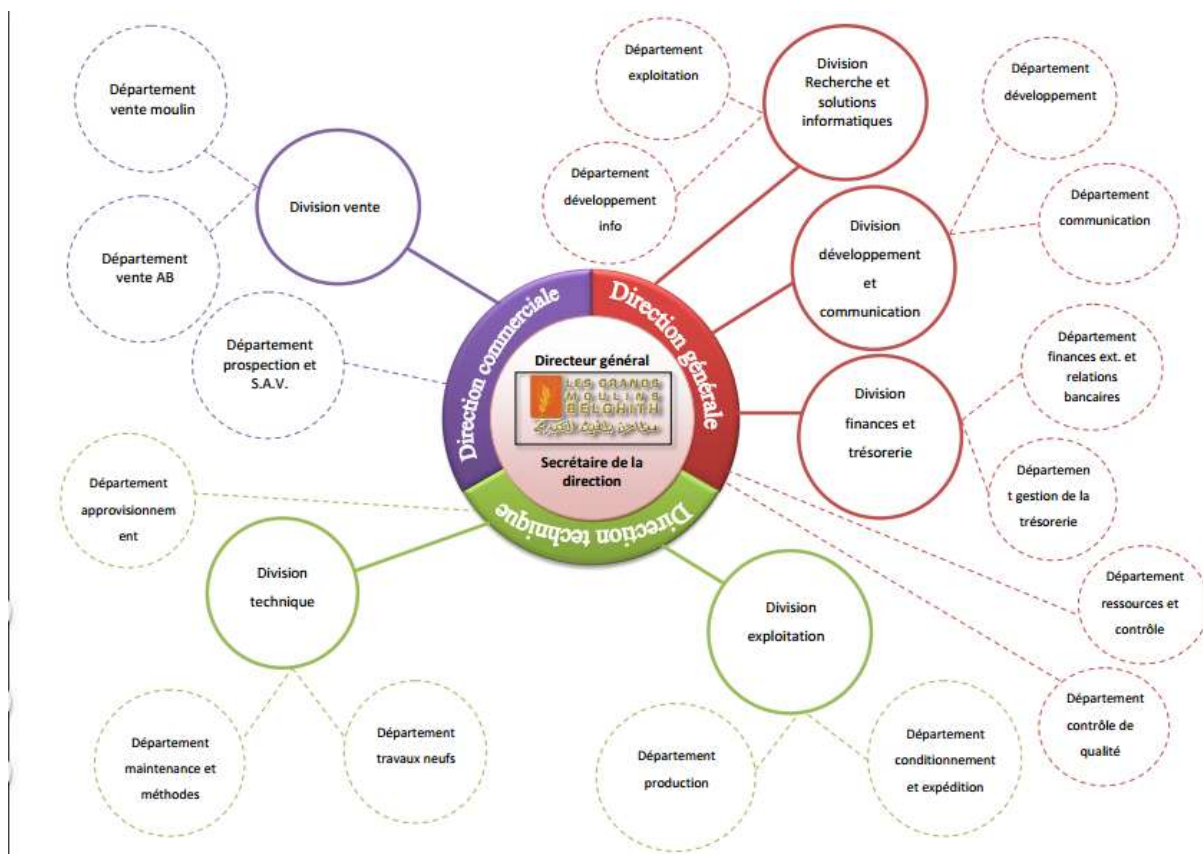
نشكركم على تعاونكم.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Y
N	35	35	35	35	35	35	35	35
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>								
Moyenne	2,0457	2,2619	2,0071	1,9388	1,7714	1,9673	2,0286	2,0762
Ecart-type	,64732	,80975	,75119	,66221	,59437	,60120	,61468	,69203
Différences les plus extrêmes								
Absolue	,242	,208	,161	,122	,193	,101	,176	,144
Positive	,242	,208	,161	,122	,160	,101	,176	,144
Négative	-,103	-,116	-,090	-,088	-,193	-,093	-,109	-,088
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,434	1,229	,952	,721	1,139	,595	1,039	,851
Signification asymptotique (bilatérale)	,033	,098	,325	,676	,149	,870	,230	,464

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.



## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة القائمة بين البرنامج الوطني للتأهيل وابتكار المنتجات، وذلك بالتطبيق على مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث تم توزيع 35 استبيان.

بعد المعالجة والتحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها، تم التوصل إلى أن مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى، يعمل على تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل بشكل منخفض، كما تبني أيضا مدى تطبيق المؤسسة لابتكار المنتجات خاصة فيما يتعلق بالبحث والتطوير.

كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة بين البرنامج الوطني للتأهيل بكل أبعاده «التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية، التسيير المالي والتمويل، التسويق، الاستثمارات المادية والإنتاج، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، سياسة الجودة» و بين ابتكار المنتجات.

## الكلمات المفتاحية:

البرنامج الوطني للتأهيل، التأهيل، ابتكار المنتجات، البحث والتطوير.

## Résumé

Cette étude vise à faire la lumière sur l'impact du Programme national de mise à niveau des entreprises sur l'innovation des produits. Ceci en l'analysant au niveau de la société Matahin Belghith à Souk Ahras. Cette études' est appuyée sur le questionnement comme outil de collecte de données où 35 questionnaires ont été distribués.

Après traitement et analyse statistique des données obtenues, il a été conclu que la mise en œuvre du programme au niveau de la société "Matahin Belghith" ainsi que ses répercussions sur l'innovation étaient meugler.

Il a également été constaté qu'il existe une corrélation directe positive entre "Le Programme national de mise à niveau des entreprises" et l'innovation produit. Ceci dans toutes ses dimensions : gestion stratégique et organisation, ressources humaines, gestion financière, marketing, investissements matériels et production, système d'information, politique de qualité.

## Mots clés

Programme national de mise à niveau des entreprises, Innovation produit, recherche et développement.

## Abstract

This study aims to shed light on the impact of the National Business Upgrade Program on Product Innovation by observing results from Matahin Belghith company in Souk Ahras. This study relied on questioning as a data collection tool where 35 questionnaires were distributed.

After processing and statistically analyzing obtained data, it was concluded that the implementation of the program within Matahin Belghith Company as well as its impact on innovation were low.

It was also found that there is a direct positive correlation between the National Business Upgrade Program and Product Innovation in all its dimensions: strategic management, human resources, financial management, marketing, material and production investments, information technology, quality policy.

## Keywords

National Business Upgrade Program, product innovation, research and development.