



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

الموضوع:

دور الإتصال الداخلي في دعم السلوك الابتكاري لدى الموظفين
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بولاية قالمة -

إشراف الأستاذة:

د. حمدي بثينة

إعداد الطلبة:

- خدوم أشواق
- بوشمال نورهان
- فيراطي سبيلا

لجنة المناقشة

رئيسا	د. حموش عبد الرزاق
ممتحنا	د. عبيدي إيمان
مشرفا ومقررا	د. حمدي بثينة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة آية ١١



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، تبارك وتعالى، له الكمال وحده

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم

ما شاء الله كان، وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به علينا من فضله الخير الكثير والعلم الوفير، وأعاننا على إتمام هذا العمل الذي احتسبناه عبادة من العبادات، جعلها الله خالصة لوجهه الكريم، وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهاءنا هذه الرسالة نتوجه بخالص الشكر لكلية سويداني بوجمعة، ممثلة في قسم علوم الإعلام والاتصال الذي تشرفنا فيه بتلقي العلم على أيدي نخبة من الأساتذة الأفاضل والتي أتاحت لنا فرصة التفرغ الدراسي للحصول على درجة ماستر.

كما أتقدم بخالص الشكر، وعظيم الامتنان للأستاذة المشرفة "حمدي بثينة" على ما قدمته لنا من علم وإرشاد مستمر نافع وعطاء متميز، وعلى ما بذلته من جهد فجزاها الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتها

والشكر موصول لجميع المؤسسات التي قمنا بإجراء دراستنا فيهم على كل ما قدموه لنا من تسهيلات ومساعدات

ونشكر كل من أسهم في إنهاء عمل هذه الرسالة، أو أسدى إلينا معروفاً، أو قدم لنا نصيحة، والحمد لله رب العالمين أولاً وآخرها، ظاهراً وباطناً، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين



إهداء

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

الحمد لله الذي بفضلله تتحقق الغايات من بعد الاستعانة به وإنهاء الدرب بتوفيقه وتحقيق الحلم بفضلله، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات بفضلله وكرمه

أهدي بهذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمت لي سنداً لا عمراً وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره هو الذي بذل جهد السنين من أجلي أن أعتلي سلالم النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر، من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي، من كان نعمة من الله وسنداً لا يميل
(والدي العزيز حفظه الله)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد بدعائها، من دعمتني بلا حدود يا من اختصر الله فيها كل معاني الرحمة والحنان، كل لحظة النجاح لي هي انعكاس لتعبك، أدامك فرحة في عمري
(والدتي العزيزة حفظها الله)

إلى من قيل فيهم "سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ" إلى من مدوا أيديهم دون كلل ولا ملل وقت ضعفي إخوتي
(سيف الدين، سهيل عبد الجليل)

إلى من تذكرني بقوتي وتقف خلفي كظلي "زوجة أخي"

بعد كل تعب وسهر، جاء اليسر بفضل الله وبدعمكم هذا النجاح ليس لوحدي بل لكم جميعاً فقد كنتم سنداً لي شكراً من القلب وأتمنى أن أكون مصدر فخركم كما كنتم مصدر قوتي
فالحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركاً وأن يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الطالبة سريلة





اهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخوفاً بالتسهيلات فالحمد لله الذي سير البدايات وبلغنا النهايات
إلى كل من كلل العرق جب

ينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا
ينطفئ نوره بقلبي أبدا

من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزالي بذاتي
"أبي الغالي"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها للقلب الحنون
والشمعة الذي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوة ونجاح ومصباح دربي الذي وهج حياتي
"أمي الغالية"

إلى ضلعي الثابت وأمني أيامي إلى من شدته عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة يامي
وصفوتها إلى قرة عيني إخواني وإخوتي الغاليين "زينب-آدم"
إلى شريك أيامي الذي أمدني بالقوة وآمن بي ودعمني في كافة الأوقات لأصل إلى ما أنا عليه الآن
"زوجي"

ها هو اليوم العظيم هذا اليوم الذي أجريت سنوات دراسة الشاقة حاملة بها حتى توالى بمنه وكرمه الفرحة
التمام، فالحمد لله الذي ماتيقنت به خيرا وأملا وأغرقني سرورا ينسيني مشقتي
وما هذه إلا بداية البدايات، انتهت مرحلة لتكون طريق تسهد للأخرى
الحمد لله دائما وأبدا

الطالبة نورهان





اهداء

من قال أنا لها "نالها"

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الحمد لله الذي بفضلله أدركت أسمى الغايات أنظر لنفسي ولنجاحي كالذي
ينظر إلى معجزته، إلى الحلم الذي طال انتظاره، تتحقق بفضل الله وأصبح واقعا افتخر به
أهدي عملي إلى من رباني وكافح من أجل "أبي العزيز" من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن
يمد في عمرك لترى من ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم في
الغد وإلى الأبد...

(والدي العزيز)

إلى من كانت الداعمة الأولى والأبدية "أمي" ملاكي الطاهر، من كان وجودها يمدني بالسعي دون ملل،
إلى التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائما، القلب الحنون...اللهم احفظها وأرزقها العفو والعافية
والصحة...

(أمي الغالية)

إلى ضلعي الثابت وخيرة أيامي وقرة عيني إخوتي "وسيم-نور الهدى"
لكل من كان عوننا وسندا لي في هذا الطريق أهدىكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لا طالما تمنيته
أنا اليوم أتممت أول ثمراته راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة
لي لا علي

الطالبة أهواق

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الشكر والتقدير
	البسملة
	الاهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الرموز
	قائمة الملاحق
أ-ب	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
5	2. أهمية الدراسة واسبابها
6	3. أهداف الدراسة.
6	4. نوع الدراسة ومنهجها.
7	5. أداة جمع البيانات.
9	6. مجتمع البحث وعينته.
10	7. الدراسات السابقة.
19	8. حدود الاستفادة من الدراسات السابقة.
20	9. تحديد المصطلحات والمفاهيم.
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: الإتصال الداخلي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
29	تمهيد
30	1. مبادئ الاتصال الداخلي

فهرس المحتويات

30	2. أهمية الاتصال الداخلي.
32	3. معوقات الاتصال الداخلي.
34	4. نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
38	5. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
42	6. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
45	7. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
48	8. دوافع وأهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
50	9. هيئات وبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
56	10. الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
الفصل الثالث: السلوك الابتكاري وعلاقته بالاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
61	1. مكونات السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
61	2. أبعاد السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
63	3. متطلبات والعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
68	4. العلاقة بين مناخ الابتكار والسلوك الابتكاري لدى الموظفين.
69	5. علاقة الاتصال الداخلي بالسلوك الابتكاري للموظفين.
72	الخلاصة
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة	
74	I. المجال الزمني والمكاني للدراسة
75	II. الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
75	1. الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "شركة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية"
76	2. الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "سوسي تي دي قرانيا دالجيري لصناعة الرخام"
79	3. الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "صالح صالح، لابروكود" لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية
80	4. الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "Magic class" لانتاج الطباعة وتحويل الورق

فهرس المحتويات

82	III. تحليل وتفسير البيانات
102	IV. نتائج الدراسة
110	خاتمة
113	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	82
02	يبين السن لأفراد العينة	82
03	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	83
04	يبين عدد سنوات خبرة أفراد عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	84
05	يبين الرتب الوظيفية لأفراد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	85
06	يبين تواصل مؤسسة مع أفراد العينة	86
07	يبين النمط السائد للاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	87
08	يبين الوسائل التي تتواصل بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أفراد العينة	88
09	يوضح كيف يصنف نظام الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر الموظفين	89
10	يوضح تأثير الاتصال الداخلي على مشاركة الموظفين في اقتراح حلول جديدة	89
11	يوضح ما مدى استعداد العاملين لتقبل التغيرات في أساليب العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	90
12	يوضح العوامل التي تحفز السلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	91
13	يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز روح الابتكار لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	92
14	يبين مدى ملاحظة الموظفين للسلوكيات الابتكارية لدى زملائهم في العمل	92
15	يوضح المظاهر الأكثر شيوعاً للسلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	93
16	يبين كيف تتعامل المؤسسة مع الأفكار الجديدة المقدمة من طرف الموظفين	94
17	يبين مدى سعي العاملين للبحث عن حلول جديدة لمواجهة المشكلات في العمل	95
18	يوضح العوامل التي تعيق فعالية الاتصال الداخلي والسلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	96
19	يبين إذا كان الروتين الإداري يشكل عائقاً أمام التواصل الفعال لتعزيز السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	97
20	يوضح التحديات التي تواجه المؤسسات في طرح أفكار جديدة	97

قائمة الجداول

21	يبين مقترحات تحسين الاتصال الداخلي لتبني أفكار جديدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	98
----	--	----

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هيكل تنظيمي لمؤسسة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية	75
02	هيكل تنظيمي لمؤسسة صالح صالحي لابروكود لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية	78
03	هيكل تنظيمي لمؤسسة سوسيتي دي قرانيا دالجيري لصناعة الرخام	79
04	هيكل تنظيمي لمؤسسة Magic class لإنتاج الطباعة وتحويل الورق.	81

قائمة الرموز:

الرمز	المعنى
(د. ط)	دون طبعة
د. س. ن	دون سنة النشر
د. ب. ن	دون بلد نشر

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	123
2	دليل المقابلة	128
3	صور لمنتجات مؤسسة سوسيتي دي قرانيا دالجيري لصناعة الرخام	130
4	صور لمنتجات مؤسسة صالح صالحي لابروكود لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية	135
5	صور لمنتجات مؤسسة Magic class لإنتاج الطباعة وتحويل الورق	138
6	صور لمنتجات مؤسسة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية	141

ملخص الدراسة

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف ممارسات الاتصال الداخلي ودوره لتبني العاملين للسلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت بمدينة قلمة، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن الاتصال الداخلي ودوره في دعم وتعزيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد اعتمدنا على المنهج المسحي لجمع المعلومات كمية وموضوعية في الميدان ، بالاعتماد على أدوات البحث المناسبة وهي أداتي المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، وقد تم اختيار العينة المتوافرة حيث بلغ عددها الإجمالي 135 مفردة موزعة على أربعة مؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة، وهي مؤسسة تضامن الإخوة بوكبو للمشروبات الغازية غير الكحولية، مؤسسة Magic class لإنتاج الطباعة وتحويل الورق، مؤسسة لابروكود "صالح صالح" لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية، ومؤسسة سوسيتي دي قرانيا دالجيري لصناعة الرخام.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يساهم في تنسيق الجهود داخل فرق العمل وتوفير مناخ من التفاهم والتعاون مما يعزز من تحقيق السلوك الابتكار لدى الموظف داخل المؤسسات والحاجة إلى تحسين آليات تقييم الأفكار ورفع مستوى الكفاءة والتدريب والتوعية لضمان تعزيزه.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الداخلي، السلوك الابتكاري، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract:

This study aimed to explore internal communication practices and their role in promoting innovative behavior among employees within small and medium-sized enterprises (SMEs). The research was conducted on a convenience sample of employees from four SMEs located in Guelma Province: Société de Granit d'Algérie for marble production, Societe El-Ikhwa Boukebbou for non-alcoholic soft drinks production, Labrecod for cosmetics and pharmaceutical products manufacturing, and Magic Class for printing and paper transformation.

The study relied on the survey method to gather quantitative and objective data, using interviews and questionnaires as data collection tools. A total of 135 questionnaires were distributed across various departments within the selected enterprises.

The findings revealed that internal communication contributes to the development of innovative behavior through the exchange of information and ideas, and the coordination of efforts within work teams.

It also fosters trust and collaboration to achieve innovative goals. However, the study also highlighted the need to improve idea-sharing mechanisms and enhance efficiency, training, and awareness to ensure the reinforcement of innovative behavior.

Keywords:

Internal communication - innovative behavior, small and medium-sized enterprises (SMEs).

مقدمة

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات مبدأ ثابت وحيد، وهو التجديد، حيث يعتبر الاتصال الداخلي أحد العناصر الحيوية التي تساهم في بناء بيئات عمل فعالة وتعزيز أداء المؤسسات، فكلما كانت قنوات الاتصال فعالة وشفافة، كلما تعززت فرص مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، والتفكير الجماعي والابتكار المستمر، عندما يكون الاتصال الداخلي فعال يصبح الموظفون أكثر وعياً بالمؤسسة وأهدافها وأكثر قدرة على التفاعل والتجاوب مع التغيرات ما يهيئ بيئة ملائمة لنمو السلوك الابتكاري. فهو يعني قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة وتطبيق حلول مبتكرة للمشكلات والمشاركة في تحسين المنتجات والعمليات والخدمات، ويعد هذا النوع من السلوك ضرورة ملحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كل ما كانت بيئة العمل داعمة ومحفزة زادت فرص بروز هذا السلوك بين العاملين. وفي هذا السياق يمكن للنظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تساهم في خلق فرص العمل وتحقيق التنمية المحلية، إلا أن هذه المؤسسات غالباً ما تعاني من تحديات متعددة كضعف الإمكانيات ومحدودية الموارد. وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة الحالية المعنونة بـ " دور الاتصال الداخلي في دعم السلوك الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة " .

وقد تم هيكلة الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية كالتالي: أولاً الإطار المنهجي، اعتمدنا فيه المنهج المسحي، حيث قمنا بجمع البيانات من الميدان باستخدام أداتي الاستبيان والمقابلة واستهدفنا من خلالها عينة من الموظفين داخل المؤسسات الأربعة المختارة، وتم التركيز على الاتصال الداخلي وعلاقته بمستوى السلوك الابتكاري لدى العاملين.

ثانياً الإطار النظري، تم تقسيمه إلى فصلين: الفصل الأول خصص للاتصال الداخلي، مفهومه، مبادئه، أهميته ومعوقاته ومفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واقع ونشأتها، أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها، خصائصها، أهدافها، هيئات وبرامج تأهيلها والصعوبات التي تواجهها، أما الفصل الثاني فركز على السلوك الابتكاري وعلاقته بالاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تناول: مكونات السلوك الابتكاري في المؤسسات، متطلبات عوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري، أبعاده، العلاقة بين مناخ الابتكار والسلوك الابتكاري للموظفين، علاقة الاتصال الداخلي بالسلوك الابتكاري للموظفين.

ثالثاً الجانب التطبيقي: وقد تم اختيار ولاية قلمة كبيئة ميدانية للدراسة، وقد تم الاعتماد على أربع مؤسسات صناعية كنموذج تطبيقي تحليلي وهي مؤسسة سوسيتي دي قرانيا دالجييري لصناعة الرخام، ومؤسسة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير كحولية، ومؤسسة Magic class للطباعة وتحويل الورق، ومؤسسة صالح صاح لابروكود لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية، تم قمنا بتحليل المعطيات الميدانية وفقاً لمنهجية إحصائية

مقدمة

وصفية، مكنتنا من الوقوف على دور الاتصال الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، ومدى مساهمته في دعم وتعزيزه على تبني سلوكيات ابتكارية. من خلال توزيع استباناته شملت عددا من الأسئلة المرتبطة بمحاور الاتصال الداخلي (طبيعته والنمط السائد، وسائله نظامه، مدى تفاعله وتحفيزه للموظفين) من جهة والسلوك الابتكاري (مظاهره، العوامل المحفزة لتبني الأفكار الجديدة، الاستعداد للتغيير، التحديات، العوامل التي تعيق فعالية الاتصال الداخلي ومقترحات لتحسينه) من جهة أخرى، وكذلك أداة المقابلة مع مسير المؤسسات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير الممارسات الاتصالية، وبالتالي تعزيز المناخ الابتكاري داخل هذه المؤسسات وتحسين بيئتها الداخلية بشكل يدعم السلوك الابتكاري.

المفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية:

يعد الاتصال حاجة أساسية تقوم عليها المجتمعات والمؤسسات، فلا يمكن أن يقوم المجتمع ويستمر ويتطور دون نقل المعلومات وتبادل الأفكار وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة في بيئة الأعمال، ولا يقتصر الاتصال على تبادل البيانات فحسب بل يشمل بناء العلاقات، وتعزيز الشفافية وتحفيز بيئة العمل نحو الإبداع والتطوير المستمر.

والجدير بالذكر أن الاتصال الداخلي يحظى بأهمية بالغة ودورا هاما جعله أساس نجاح المؤسسة، باعتباره يضمن تكوين نظام فعال ومتناسقا في سيرورة العمل، حيث يعد الاتصال الداخلي القاعدة الأساسية في المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، مهما كان نوعها أو حجمها، في الاتصال الداخلي الجيد يعود بالفائدة على المؤسسة إذ على قدر ما يكون الاتصال الداخلي فعالا تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وعلى عكس ذلك فإذا كان الاتصال الداخلي غير فعال ينعكس بالسلب ويصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، لذلك يعتبر العصب الحيوي والحرك الرئيسي لأي مؤسسة لكونه يساهم في تفعيل الأداء الجماعي للعمل وهذا الأخير يعبر عما يتمتع به العاملون بالمؤسسات من قدرات ومهارات وإمكانيات تمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة.

فالسلك الابتكاري يتطلب بيئة تنظيمية داعمة مشجعة على تبادل المعرفة وتحفيز الموظفين على التفكير الابتكاري والسعي الدائم نحو التحسين والتطوير والابتكار في العمل حيث يكون الاتصال الداخلي عاملا أساسيا في تمكين وتكوين الأفراد العاملين في المؤسسة، من أجل كسر الحواجز التقليدية التي تعيق تبني الأفكار الجديدة فالسلك الابتكاري لا يقتصر فقط على تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة بل يشمل أيضا تحسين العمليات الداخلية وتحسين استراتيجيات العمل، وتعزيز طرق التفاعل مع العملاء، فهو يقوم على رفع المكافآت المادية والمعنوية والتحفيز والتدريب الموظفين لتمكينهم من اتخاذ قرارات جديدة داخل المؤسسة من خلال إدراج برامج تكوينية ودورات حديثة تكنولوجية تتناسب مع متطلبات المؤسسة لتفعيل السلك الابتكاري.

فهذا الأخير يسهل تذوق المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة، ويحاول الاتصال الداخلي نشر ما تقوم به المؤسسة للعاملين لنقل ثقافة المؤسسة، مهمتها، قيمتها، وأهدافها، لتحقيق مناخ من المشاركة والتكامل وكذلك تحسين التماسك بين العاملين لديهم، حيث تستطيع المؤسسات السير إلى المستقبل لا بد لها أن تنهج طريق للسلك الابتكاري الذي يشجع ويدعم ويوجه للمسار الصحيح والمناسب، وتوفير بيئة ملائمة لنموه.

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصرا أساسيا في خلق فرص العمل وتعزيز المنافسة وتحفيز السلك الابتكاري في مختلف القطاعات، ومع تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة الأخيرة، ترتبط بفتح المجال

أمام الموظفين لتبني إستراتيجيات لدعم السلوك الابتكاري من خلال اعتمادها على القدرات والإمكانيات من أجل المشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على التمييز.

ولهذا سوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على دور الاتصال الداخلي كعامل محفز للسلوك الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقليم ولاية قلمة ومن هنا نطرح الإشكال التالي: هل يعمل الاتصال الداخلي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز ودعم السلوك الابتكاري لدى الموظفين؟

- التساؤلات الفرعية للدراسة:

- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة؟
- ما هي أنماط الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة؟
- إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تحفيز بيئة عمل داعمة للسلوك الابتكاري داخل المؤسسات؟
- ما هي مظاهر السلوك الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة؟
- إلى أي مدى يعكس سلوك الموظفين ميلا لتبني حلول جديدة وغير تقليدية في العمل؟
- ما العوامل التي تعزز وتعيق ظهور سلوك الابتكاري لدى الموظفين؟
- ما التحديات التي تواجه الاتصال الداخلي في تفعيل السلوك الابتكاري؟

2. أهمية الدراسة وأسبابها:

يعد موضوع الاتصال الداخلي والسلوك الابتكاري من الموضوعات الحيوية في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما له من تأثير مباشر على تحسين الأداء الوظيفي وتعزيزه، فالسلوك الابتكاري يعد ضرورة لمواكبة التطورات المتسارعة في المؤسسات، والاتصال الداخلي يمثل الوسيلة التي تنقل من خلالها الأفكار والمقترحات ويبني على أساسها فهم مشترك بين الموظفين والإدارة. عندما يكون الاتصال الداخلي فعالا فإنه يخلق بيئة عمل داعمة للابتكار، ويشجع الموظفين على طرح أفكار جديدة والمشاركة في تطوير المؤسسة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر نضجا وحلول مبتكرة للمشكلات. حيث يساهم الاتصال الداخلي في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين.

- هناك العديد من الدوافع الموضوعية المحفزة على دراسة الموضوع ألا وهي:
- دور الاتصال الداخلي في تنمية السلوك الابتكاري لموظفي المؤسسة.
- الضرورة الحتمية للتوجه نحو السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهمية عنصر الاتصال الداخلية الذي أصبح له دور هام في المؤسسة.

3. أهداف الدراسة:

إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف سواء من الجانب النظري أو التطبيقي في هذا الموضوع يمكننا بلورة الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة.
- دراسة وتحليل أنماط الاتصال الداخلي المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل مدى تأثير الاتصال الداخلي في تحفيز بيئة عمل تدعم السلوك الابتكاري.
- استكشاف مظاهر السلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحديد العوامل والمعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق الاتصال الداخلي في تفعيل السلوك الابتكاري.

4. نوع الدراسة ومنهجها:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع موضوع البحث ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، وبما أن الدراسة تتكون من جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي، فإن ذلك يستوجب على دراسة وصفية تهدف إلى وصف دور الاتصال الداخلي في تعزيز السلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التي تستهدف وصف خصائص وظروف مشكلة الدراسة وصفا دقيقا وشاملا معتمدا في هذا على جمع الحقائق والمعلومات لاستخلاص النتائج الممكنة بشأن الظاهرة المدروسة، وهي " دور الاتصال الداخلي في دعم وتعزيز السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة، لرصد مدى دعمه لدى الموظف ووصف دور الاتصال الداخلي. ويتم اعتماد على المنهج المسحي.

- **المنهج:** يشير مفهوم المنهج إلى الكيفية أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة موضوع البحث، بالإضافة إلى كيفية جمع البيانات وتحليلها وأنواع التعميمات المستمدة من البيانات. (القحطاني و بن ضحيان، 2020، ص 442)

- **المنهج المسحي:** يعتبر جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة، وذلك لمسح أساليب ممارسة المنظمات بعينة الدراسة. (طه، 2020، ص 10)

- ويعرف أيضا على أنه المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات، والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي. (بوقندورة و أبريغم، 2019، ص 29)

واعتمدنا على المنهج المسحي نظرا لما يوفره من مزايا علمية ومنهجية تتيح جمع بيانات شاملة وتحليلها بدقة , كما يتيح هذا المنهج فهما دقيقا للعلاقات القائمة بين مكونات الاتصال الداخلي (الرسمي، غير الرسمي، الأفقي، العمودي) وبين الممارسات الابتكارية داخل المؤسسات لجمع بيانات كمية ووصفية في الميدان، كما أن هذا المنهج يعد ملائما للدراسات التي استهدفت فئة واسعة، إضافة إلى أنه يتميز بالمرونة وسهولة التطبيق، كما يمكن للباحث تعميم النتائج على المجتمع الأصلي عند اختيار عينة ممثلة بدقة، وبناء على ذلك تم الاعتماد على المنهج المنهج المسحي كإطار منهجي رئيسي للدراسة الميدانية داخل عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة قالم

5. أدوات جمع البيانات:

- لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك تماشيا مع نوعية الموضوع باعتبار متغيرات الدراسة كالتالي: المتغير المستقل "الاتصال الداخلي"، والمتغير التابع "السلوك الابتكاري"، وتتمثل الأدوات في:

1- **المقابلة:** يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على الإجابة للأسئلة"، (عكاشة، 2020، ص127)

وقد اعتمدنا في بحثنا على المقابلة لإجراء حوارات مباشرة مع بعض المسؤولين والموظفين والمدراء المؤسسة وقرر العمل لفهم تصوراتهم حول الاتصال الداخلي وعلاقته بالسلوك الابتكاري.

حيث أجرينا أربع مقابلات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- شركة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية، مع السيد المحاسب "نصر الدين بن حمدي" بتاريخ: 10 افريل 2025 على الساعة الواحدة زوالا .

- مؤسسة Magic class لإنتاج الطباعة وتحويل الورق، مع المدير "بابكر مصطفى"، بتاريخ: 13 افريل 2025 على الساعة العاشرة صباحا .

- شركة لايروكود صالح لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية مع نائبة المسير "مضاوي رجاء"، بتاريخ: 16 افريل 2025، على الساعة الثانية زوالا .

- مؤسسة سوسيتي دي قرانيا دالجيري لصناعة الرخام، مع السيد رئيس مصلحة الإدارة والمالية "عبد الغني خطاطبة" , بتاريخ: 20 افريل 2025 , على الساعة التاسعة صباحا .

2- الاستبيان: حيث يعتبر الاستبيان تقنية مهمة في جمع المعلومات التي يتطلبها البحث الميداني والتي بواسطتها يتضح للباحث الوجهة التي يسير عليها بدون الخروج عن الأهداف المسطرة، وتعرف على أنها "أداة من أدوات البحث العلمي، معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم". (بورحلة، 2018، ص 42)

- تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان بما يتماشى مع أهداف البحث وإشكاليته ، وتم تقديم النسخة الأولية إلى أساتذة تحكيم أكاديمية بتاريخ 02 افريل 2025 ، قصد تقييمها من حيث الصياغة العلمية ، ومدى وضوح الأسئلة ، و ملاءمتها لمتغيرات الدراسة . وقد تكونت من بعض أساتذة القسم : د. رواجية مريم ، د. نايلي خالد ، د. شويني خالد ، د. زودة مبارك ، حيث قدموا ملاحظات بناءة شملت بالأساس ضرورة تبسيط بعض المفاهيم التقنية ، وإعادة صياغة بعض البنود لضمان وضوحها للمبحوثين ، بالإضافة الى إقتراح وتنظيم محاور الإستبيان بشكل أكثر منهجية . وقد تم الأخذ بجميع هذه الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة قبل الشروع في التوزيع الفعلي للاستبيانات على عينة الدراسة ، حرصا على ضمان صلاحية الأداة ودقتها في قياس أبعاد الظاهرة المدروسة ، بالإضافة الى إقتراح إعادة ترتيب محاور الإستبيان بشكل منهجي .

ويتلخص الهدف الأساسي من استخدامنا في جمع أكبر القدر من المعلومات حول "دور الاتصال الداخلي في دعم السلوك الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" واستخدامنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة ذلك لأنها: تعتبر الأكثر ملائمة للوصول إلى معلومات من خلال توزيع الاستبيان على الموظفين وإداريين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستطلاع على آرائهم حول الاتصال الداخلي ودوره في تعزيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين .

وقد تم تصميم الاستبيان اعتمادا على جملة المحاور الآتية:

- **المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة من موظفين في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة مثل الجنس، الدرجة العلمية، العمر، الخبرة...إلخ.

- **المحور الثاني:** يتناول هذا المحور دراسة كيفية تنظيم الاتصال داخل المؤسسة، من حيث الأشكال التي تمارس بها، مثل الاتصال الشفوي الذي يتم غالبا عبر المحادثات المباشرة والاجتماعات والاتصال الكتاب مثل المذكرات والتقارير، والاتصال الإلكتروني كالبريد الإلكتروني ومنصات الدردشة الرقمية، يهدف المحور إلى معرفة مدى وضوح قنوات الاتصال لدى الموظفين وما إذا كانت متاحة وسهلة الاستخدام.

- **المحور الثالث:** يركز هذا المحور على العلاقة بين جودة الاتصال الداخلي وخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار، الاتصال الفعال يسهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، ويتيح فرصا للحوار وتبادل وجهات النظر، مما يعزز من احتمالية توليد أفكار جديدة، وتقدير اقتراحات الموظفين وإيجابية بيئة الاتصال على سلوك الموظفين الابتكاري، ويهدف كذلك إلى معرفة ما الذي يدفع الموظفين نحو السلوك الابتكاري مثل الدعم الإداري أو البيئة المرنة وما العوامل التي تعيقه.
- **المحور الرابع:** يستعرض هذا المحور كيف يظهر السلوك الابتكاري في بيئة العمل من خلال تقديم أفكار جديدة، واتباع أساليب غير تقليدية في حل المشكلات، والسعي نحو تطوير الأداء، وكذلك مدى دعم المؤسسة لهذه السلوكيات.
- **المحور الخامس:** يهدف هذا المحور إلى تحديد المعوقات التي تعرقل فعالية الاتصال الداخلي في دعم السلوك الابتكار، مثل ضعف الثقافة أو غياب قنوات تواصل فعالة وواضحة، ويركز أيضا على كيفية معالجة هذه التحديات من خلال تحسين الاتصال لدعم السلوك الابتكاري.

6. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

- **مجتمع البحث:** ويمثل مجموع الأفراد أو وحدات للمعينة التي سيجمع حولها البيانات فقد تكون عبارة عن مجموعة من سكان دولة أو مدينة أو منطقة أو مجموعة أعداد صحيفة معينة. (قزادري، 2022، ص 120)
- مجتمع هو المجموعة التي يهتم بها الباحث، والذي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة. (نحوي و مرابطي، 2009، ص 95)
- بما أن مجتمع الدراسة محدود قمنا باختيار بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بإقليم ولاية قالمه وتتمثل في: "شركة صالح صالح" لبروكود" لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية، شركة تضامن الإخوة "بوكبو" لانتاج المشروبات الغازية غير الكحولية، شركة سوسيتي دي قرانيل دالجيري لصناعة الرخام، شركة Magic class لانتاج الطباعة وتحويل الورق.
- **تعريف العينة:** حيث يعرفها موريس أنجرس أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنها ذلك الجزء من مجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. (محمد، 2017، ص 313)
- أو هي شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا. (فارس و قيدوم، 2019، ص 30)

حرصا منا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا اختيار عينة:

- **العينة المتوافرة أو المتاحة:** التي تندرج ضمن العينات غير الاحتمالية في البحوث الكمية أي تسمح بكون كل مفردة أتمها لها احتمال معروف وغير منعدم للظهور. (فضل، 2022، ص12)
- هي تلك المعاينة غير الاحتمالية التي تواجه صعوبات أقل أثناء انتقاء العناصر، وعليه فالعينة العرضية تكون ارتجالية لا تخضع لأي نظام وانتظام، فالباحث من خلالها يختار كما يشاء، وهي شديدة التحيز لذلك فهي تعتمد في المجال الإعلامي بصفة خاصة. (محمد، 2020، ص 641)
- ثم اختيارنا لهذه العينة نظرا لعدة اعتبارات منها: سهولة الوصول إلى المشاركين داخل المؤسسات المستهدفة من خلال التفاعل المباشر مع الموظفين والمسؤولين. لأنها الخيار الوحيد لجمع البيانات ميدانية واقعية دون التعقيدات ، عن طريق اعداد استبيان ومقابلة موجهة الى عينة من موظفي ومديري في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في 135 استمارة استبيان .
- وتم اختيار العينة الغير احتمالية وهي العينة المتوافرة او المتاحة .

المفردة	المؤسسة
22 مفردة	مؤسسة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير كحولية
13 مفردة	مؤسسة صالح صالح لابروكود لصناعة مواد التجميل و المواد الصيدلانية
50 مفردة	مؤسسة سوسيتي دي قرانيل دالجيري لصناعة الرخام
50 مفردة	مؤسسة Magic class لإنتاج الطباعة وتحويل الورق

7. الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى:

بلال زويوش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدوافع والمحددات، دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة.

استخدمت التساؤل الرئيسي الآتي: كيف يمكن تحليل السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اعتمادا على دوافع ومحددات الابتكار؟

من بين الأسئلة الفرعية:

- ما هي دوافع ومحددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
 - هل توجد علاقة ارتباط بين ضغط المنافسة وبين السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
 - هل توجد علاقة ارتباط بين البحث والتطوير وبين السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
 - هل توجد علاقة ارتباط بين حجم المؤسسة وبين السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب موضوع وقد تم استخدامه بشكل واسع في الفصول النظرية لوصف الظاهرة محل الدراسة والإحاطة بكل المتغيرات المرتبطة بالموضوع، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تم استخدام أو تصميم استبيان بهدف جمع المعلومات حول عينة الدراسة، إضافة إلى استعانة بالإحصائيات والمقابلات الشخصية من أجل تفريغ وتحليل الاستبيانات اعتمدوا على أدوات البرنامج الإحصائي SPSS، وهذا بهدف تحليل العلاقة بين دوافع ومحددات الابتكار وبين السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث اشتملت عينة الدراسة: 94 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة.

توصلت نتائج الدراسة إلى:

- ضرورة إصلاح المنظومة التعليمية من خلال إدراج البرامج التكوينية الحديثة التي تتناسب مع متطلبات في مجال التكنولوجيا الحديثة.
- زيادة الدعم والتشجيع للمؤسسات المبتكرة من طرف الدولة وخاصة في مجالات التمويل.
- إقامة مشاريع البحث والتطوير المشتركة بين مؤسسات التعليم العالي وبين مؤسسات القطاع الاقتصادي خاصة فيما يتعلق بالمشاريع.
- دور التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل النشاط الابتكاري. (زويوش، 2017)

● الدراسة الثانية:

شرارة وليد، محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر.

نظرا لأهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة والدولة نجد هذه الأخيرة، اتخذت سلسلة من الإجراءات وتدابير التي من شأنها أن تؤدي بالنهوض إلى الابتكار داخل هذا النوع من المؤسسات، جعلتها تتبنى إستراتيجية الابتكار لتحقيق أهدافها.

طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العوامل المؤثرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة

في الجزائر؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
 - لماذا تتجه بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الابتكار دون غيرها؟
 - هل يرجع إلى قوى داخلية أم عوامل خارجية أو إلى خصائص المقاول؟
- استخدموا المنهج المسحي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام العينة القصدية تمثلت في 91 مؤسسة تقع في ولايات مختلفة من الوطن، اعتمدوا على أداة الاستبيان الإلكتروني.
- من بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:
- يوجد أثر لسلوك المقاول اتجاه الابتكار على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، وهذا يعني أن كل ما زاد الابتكار من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
 - لا يوجد أثر للعوامل التنظيمية على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بالعوامل التنظيمية ترفع من الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- (شراة) 2019 ,

● الدراسة الثالثة:

عبير عباس عبد الحميد عباس، أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري: الدور الوسيط لانخراط الموظفين.

التساؤلات الفرعية:

- هل هناك تأثير مباشر لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات المصرية؟
 - هل هناك تأثير انخراط الموظفين على السلوك الابتكاري في العمل بشركات الاتصالات؟
 - هل هناك تأثير غير مباشر لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل بشركة الاتصالات المصرية؟
- استخدموا المنهج أو البحث الوصفي الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة.

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع الموظفين في شركات الاتصالات المصرية البالغ عددها (4) شركات وهي WE-ETSLAT-CLANGE-FONE-VODA المرخص لها العمل داخل مصر.

قد تم تطبيق عينة حصصية Quota. Sample بين مفردات مجتمع الموظفين بشركات الاتصالات الأربعة.

- توصلت نتائج البحث إلى أن ممارسات تنمية الكفاءة ومشاركة المعلومات والمكافآت العادلة من أهم وأبرز العوامل السياقية المؤثرة على الأداء الابتكاري للموظفين في شركات الاتصال المصرية وتفسر حوالي 89% من سلوكيات العمال الابتكارية لدى الموظفين.

- من أبرز ما توصلت إليه النتائج هو إثبات وتدعيم الآثار غير مباشرة لممارسات تنمية الكفاءة والاعتراف ومشاركة المعلومات على السلوك الابتكاري من خلال تشكيل انخراط الموظفين الذي يفسر الكيفية التي تعزز بها الممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة لأداء الابتكاري. (عباس عبد الحميد عباس، 2025)

• الدراسة الرابعة:

تغريد مجدي فوزي أحمد، دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرات الابتكارية للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية العاملة في مصر.

تستهدف الدراسة التعرف إلى السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير القدرات الابتكارية للعاملين والوسائل الاتصالية الأكثر فعالية في تطوير قدرات العاملين والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين على التطوير مع الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال المؤسسي الداخلي من حيث أهداف الرسائل الاتصالية ووسائل الاتصالية وشبكات الاتصال.

- تساؤلات الفرعية :

- ما هي السياسات التي تتبعها المنظمات في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بها؟
- ما هي وسائل الاتصال (التقليدية، الحديثة) التي تستخدمها المنظمات لتطوير القدرة الابتكارية للعاملين؟
- ما هي العلاقة بين أهداف الرسائل الاتصالية والسياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير القدرات الابتكارية للعاملين؟

اعتمدت الباحثة على منهج المسح.

يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الخدمية التابعة لقطاع الأعمال العامة والاستثماري (شركات الاستثمار المصري، والمصري الأجنبي، المصري العربي) والمتعددة الجنسية العاملة في مصر.

عينة الدراسة عينة عمدية مكونة من 60 منظمة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستقصاء: موجهة لمسؤولي الاتصالات والموارد البشرية والعاملين. دليل المقابلة المتعمقة: تم إجراء مع مسؤولي الاتصالات والموارد البشرية والعاملين. نتائج الدراسة:

- تتوافر سياسة الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطبيقه، تشجيع الإدارة العليا العاملين على التفكير المرن بدرجة مرتفعة في قطاع الأعمال العام والاستثماري، هناك عدة عوامل تعمل على تشجيع الابتكار وهي: الحصول على مكافآت مادية، وتدريب العاملين وتمكين الموظف وإشراكه في صناعة القرار.
- تساهم الاتصالات الداخلية في حدوث ترابط بين كافة المستويات التنظيمية وتقوم بإعلام كل أعضاء المنظمة بالملاحظات والتعليقات للتحسين في أدائهم. (تغريد، مجدي، و آخرون، 2020)

● الدراسة الخامسة:

أكرم سامي فايز الصيمري، توظيف اتجاه التعلم لتعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين في مديرية التربية النجف الاشرف.

معرفة طبيعة العلاقة بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار وكذلك معرفته تأثير اتجاه التعلم بأبعاده الأربعة (الالتزام بالتعلم، مشاركته الرؤية، انفتاح الذهن، تبادل الأفكار والمعرفة) على سلوك الابتكار بأبعاده الستة (توليد الفكرة، البحث عن فكرة، اتصالات الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ قافلة إشراك الآخرين، التغلب على العقبات). واعتمد الباحث على الأسئلة الفرعية :

- ما هي محدودية سلوك الابتكار لدى العاملين في مديرية النجف الاشرف بأبعاده الستة على ناتج ضعف الاهتمام باتجاه التعلم وأبعاده الأربعة؟
- ما مستوى انتشار سلوك الابتكار بأبعاده الستة في مديرية النجف الاشرف؟
- ما هي العلاقة بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار في المديرية؟
- كيف يؤثر اتجاه التعلم على سلوك الابتكار العاملين في المديرية؟
- تضمن مجتمع البحث العاملين في المديرية والبالغ عددهم 130 موظفا.
- تم تطبيق البحث على عينة من الموظفين العاملين في المديرية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 93 موظف.
- المنهج الوصفي التحليلي.

- الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، تحليل إحصائية لمعالجة البيانات منها ألفا كرونباخ، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط.
- وقد توصل الى النتائج التالية :
- اتجاه التعلم يؤدي دورا مهما في إنشاء المعرفة والتحسين المستمر وتعزيز البيئة الإبداعية التي تؤدي إلى الابتكار.
- إتاحة فرص تعليمية للعاملين تمكنهم من اعتماد الأفكار المبتكرة وتطبيقها في كل مكان العمل.
- تنوع التخصصات العلمية والمعرفية للعاملين يعزز معارف المنظمة وقدرتها الإبداعية خصوصا عند الانفتاح على أفكار العاملين الجديدة.
- السلوك الابتكاري ذات طبيعة اجتماعية ومشاركة الآخرين ضرورية ويتطلب هنا السلوك الانفتاح وتبادل الآراء ومشاركة المعارف وقبول الاختلافات بين العاملين. (الصيمري، 2021)

• الدراسة السادسة:

روضة عادل طلبة أحمد، مرشحة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، تحليل العلاقة بين السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي.

دراسة أثر السلوك الابتكاري للعاملين بأبعاده (توليد الأفكار الجديدة، ترويج الأفكار الجديدة، تنفيذ الأفكار الجديدة) على الفخر التنظيمي.

تحليل العلاقة بين السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي

- هل يوجد تأثير معنوي إيجابي بين بعد توليد الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي؟
- هل يوجد تأثير معنوي إيجابي بين ترويج الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي؟
- هل يوجد تأثير معنوي إيجابي بين بعد تنفيذ الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي؟

يشمل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ويبلغ عددهم 1365 فردا في كليات ومعاهد جامعة بورسعيد والبالغ عددهم 12 كلية ومعهدا.

اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة وذلك لصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل نظرا لكبر حجم مجتمع البحث.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف يوضح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة إلى جانب المنهج الكمي التحليلي.

اعتمدت على قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية للمتغيرات البحث.

وقد توصلت الى النتائج التالية :

- وجود تأثير إيجابي معنوي بين بعد ترويج الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي.

- وجود تأثير إيجابي معنوي بين بعد تنفيذ الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي.

يعني كلما زاد السلوك الابتكاري للعاملين كلما زاد شعورهم بالفخر التنظيمي وهذا عندما يبتكر العاملون حلول جديدة للمشكلات الوظيفية التي تواجههم بالعمل عن طريق البحث في أساليب وتقنيات وأدوات عمل جديدة وبالتالي يزيد شعورهم بالفخر اتجاه المنظمة التي يعملون بها. (طلبة، 2023).

الدراسة السابعة:

كرندزيجا و فيليتش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحليل بيليومتري شامل.

تحليل الاتجاهات البحثية الرئيسية في السلوك الابتكاري للشركات الصغيرة والمتوسطة (الابتكار، البحث والتطوير، توقعات السوق، القيادة).

التساؤلات الفرعية:

- ما هي اتجاهات البحث في مجال السلوك المبتكر للشركات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هي الحالة المعاصرة لأبحاث السلوك المبتكر في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع الدراسات العلمية المنشورة حول موضوع السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يتم إدراجها ضمن قاعدة البيانات (Web of Science) خلال فترة زمنية معينة من سنة 1994 إلى 2021 .

- تتمثل عينة الدراسة في 683 مقالة علمية تم استخدامها من قاعدة بيانات (Web of Science).

- المنهج المستخدم في هذه الدراسة: هو المنهج البيليومتري لتحليل الإنتاج العلمي في مجال معين .

- نتائج الدراسة:

● القدرات الداخلية والابتكار للشركات الصغيرة والمتوسطة.

● ريادة الأعمال والتوجه الريادي.

● السياسات العامة والبيئية الخارجية.

● العوامل الفردية والسلوكية المرتبطة بالموظفين. (Kovndzija & Pilav-Velic, 2022)

الدراسة الثامنة:

تومو أسكيلين، وآخرون، تحسين التواصل الداخلي للإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراستان حالتان في تصميم الخدمة.

تعرض هذه الدراسة للتحديات والحلول في إدارة الاتصالات الداخلية في شركتين نموذجيتين، ومختلف آثار التغيرات على الثقافة التنظيمية للشركة.

اعتمدوا على الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف يمكن لشركة الصغيرة والمتوسطة التغلب على تحديات إدارة المعلومات الداخلية من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة اللازمة لعملية تنظيم الخدمة الناجحة؟

- كيف يمكن استخدام أدوات وعمليات تصميم الخدمة مثل تقنيات نموذج الأعمال التشاركي، في تحديد مشاكل إدارة الاتصالات وحلها داخل شركات الصغيرة والمتوسطة؟

استخدموا المنهج التحليلي في الدراسة.

تتمثل النتائج الرئيسية للدراسة في تطوير أساليب وأدوات مبتكرة لتحديد مشاكل إدارة المعلومات، واختيار هذه الأدوات من خلال حلول مجربة عمليا في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد أدت هذه الحلول إلى تحسنات في إدارة المعلومات في الشركات المعنية.

تم الحصول على نتائج في حالة الشركة "أ" بعد عام واحد من انتهاء عملية التطوير وفي حالة الشركة "ب" بعد شهر واحد فقط لهذا السبب تفسر ردود الشركة "ب" على أنها أهداف مقارنة بالشركة "أ" التي تفسر إيجابتها على أنها عناصر محققة، كما طورت الشركة "أ" حلا حاسوبيا يهدف إلى تسهيل التواصل بين الأقسام بشكل أكثر فعالية وقد تم اختيار الحل وتجربته مع بعض العملاء. (Tuomo Eskelinen & others, 2017)

الدراسة التاسعة:

لي ثي هاي فان، الاتصال الداخلي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام، الدور والعوامل المؤثرة، مجلة دولية متقدمة دراسات متعددة الأقراص، جامعة دانانغ، -جامعة كوريا التكنولوجية المعلومات والاتصالات، فيتنام، 2024.

اعتمدوا على التساؤل الرئيسي: ما هي العوامل التي تؤثر على الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام؟

من بين الفرضيات المقترحة:

- الثقافة الداخلية لها تأثير على الاتصالات الداخلية داخل المؤسسات.

- تؤثر خصائص المعلومات على الاتصالات الداخلية داخل المؤسسات.
- تؤثر ردود الفعل على الاتصالات الداخلية داخل المؤسسات.
- يؤثر أسلوب القيادة على الاتصالات الداخلية في المؤسسات.

تم استخدام في هذه الدراسة منهجين، أولاً، استخدام المنهج النوعي بجمع العوامل والمتغيرات القابلة للملاحظة في الدراسة، وقد حددت مراجعة الدراسات السابقة أهمية العوامل في النموذج، بالإضافة إلى تحديد عناصر القياس بشكل أولي، أجري بحث كمي، حيث أرسل استبياناً إلى 300 عميل في داناغ عبر نموذج جوجل، واستخدمت طريقة أخذ العينات المربحة لإرسال الاستبيان. ويضمن حجم العينة حداً أدنى من $n = 5 \times x$ ، حيث X هو عدد المتغيرات القابلة للملاحظة، سيتم ترميز البيانات المجمعة وتصنيفها وتحليلها باستخدام برنامج spss، تم جمع البيانات من يناير إلى فبراير 2024.

توصلت نتائج الدراسة إلى:

- تظهر النتائج أن العوامل المؤثرة هي: الثقافية الداخلية، وخصائص المعلومات والتغذية الراجعة، وأسلوب القائد.
- أسلوب القيادة يسهم بشكل كبير في فعالية التواصل الداخلية حيث يمنحهم الثقة في نقل الأفكار، يوفر العمل مع قادة ديمقراطيين بيئة مريحة للموظفين، مما يعزز فعالية التواصل الداخلي، وهذا يعني أن أسلوب القيادة يشجع الابتكار والإبداع والتوجيه.

- وجود علاقة وثيقة بين خصائص المعلومات وفعالية الاتصال الداخلي، كما تسهم هذه الخصائص بشكل كبير في صياغة سياسات الاتصال الداخلية للشركة، وهذا لا يظهر فقط أهمية محتوى المعلومات، وتكوينه، ونقله والتحكم فيه، بل يوضح أيضاً أساليب النقل لتحقيق أهداف الشركة، والنقطة الجوهرية هنا هي أن خصائص المعلومات تساعد موظف الشركة على فهم سياسات الشركة ونقلها إليهم وإلى العملاء الخارجيين.

(2024, Le Thi Hai Van)

الدراسة العاشرة:

أنا نينجا أريستانا، وآخرون، تحسين سلوك العمل المبتكر في الشركات الصغيرة والمتوسطة، دمج القيادة التحويلية، ومشاركة المعرفة والتمكين النفسي.

التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وما دور كل من تبادل المعرفة والتمكين النفسي كعوامل وسيطة في هذه العلاقة؟

من بين الأسئلة الفرعية:

- هل تؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على سلوك العمل المبتكر؟
- هل يؤثر التمكين النفسي على سلوك العمل المبتكر؟
- هل يؤثر تبادل المعرفة على سلوك العمل المبتكر؟

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الكمي، باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS 3,29 لفحص النماذج الهيكلية. أما بالنسبة للمجتمع اعتمدوا على موظفين الشركات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في باي، إندونيسيا بالإضافة إلى استخدام العينات المشبعة من خلال 190 موظفاً من أربع صناعات الحرف اليدوية، الأثاث، المجوهرات، والملابس.

توصلت نتائج الدراسة إلى:

- القيادة التحويلية لا تؤثر بشكل مباشر على سلوك العمل المبتكر.
- القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على كل من التمكين النفسي وتبادل المعرفة.
- التمكين النفسي وتبادل المعرفة يتوسطان بشكل جزئي العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر.

(Nenyah Aristana & others, 2021)

8. حدود الاستفادة من الدراسات السابقة:

هدفت دراسة بلال زويوش (2017/2016) إلى التعرف على السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد أوضحت أن المؤسسات الصغيرة تشكل جزءاً كبيراً من النسيج الاقتصادي في الجزائر، وإنشاء العديد من الهيئات الخاصة لتشجيع وتطوير وترقية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تسيطر برامج التأهيل. وتوصلت هذه الدراسة: إلى أن ضرورة إصلاح المنظومة التعليمية من خلال إدراج برامج تكوينية حديثة التي تتناسب مع متطلبات في مجال التكنولوجيا الحديثة، بينما سعت دراسة شرارة وليد (2019/2018) أن الابتكار له أهمية بالنسبة للمؤسسة والدولة الذي دفعها إلى تبني إستراتيجية لتحقيق الأهداف والنهوض، أظهرت النتائج أن زيادة الاهتمام بالعوامل التنظيمية ترفع من الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتماشياً مع ذلك أظهرت دراسة عبير عباس، عبد الحميد عباس (2025) حيث أنه يوجد تأثير إيجابي مباشر للممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري في العمل، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات التنمية الكفاءة ومشاركة المعلومات والمكافآت من أهم وأبرز العوامل السياقية المؤثرة على الأداء الابتكاري للموظفين، في حين استهدف الدراسة تغريد مجدة، فوزي أحمد (2020) عن التعرف عن السياسات التي تتبعها المنظمات لتطوير

القدرات الابتكارية للعاملين والوسائل الاتصالية الأكثر فعالية في تطوير قدرات العاملين والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة أنه هناك عدة عوامل تعمل على تشجيع الابتكار وهي الحصول على مكافآت مادية، تدريب العاملين وتمكين الموظف، وإشراكه في صنع القرار، كذلك أن الاتصالات الداخلية في حدوث الترابط بين كافة المستويات التنظيمية وتقوم بإعلام كل أعضاء المنظمة بالملاحظات والتعليمات لتحسين في أدائهم. كما كشفت دراسة أكرم سامي، فايز سيمري (2021) حول توظيف اتجاه التعلم لتعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين وكذلك معرفة تأثير اتجاه التعلم بأبعاده الأربعة (الالتزام بالتعلم، ومشاركة الرؤية، الانفتاح الذهني، تبادل الأفكار والمعرفة) وعلى السلوك الابتكاري بأبعاده الستة (توليد فكرة، البحث عن فكرة، اتصالات فكرة، أنشطة بدء التنفيذ، اشتراك الآخرين، التغلب على العقبات) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن اتجاه تعلم مؤدي دورا مهما في إنشاء المعرفة وتحسين المستمر وتعزيز البيئة الإبداعية التي تؤدي إلى الابتكار.

وأظهرت روضة عادل طلبة أحمد (2023) عن تحليل العلاقة و أظهرت روضة عادل طلبة أحمد (2023) عن تحليل العلاقة بين السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي حيث تناولت الدراسة أثر السلوك الابتكاري للعاملين بأبعاده (توليد أفكار جديدة، ترويج أفكار جديدة، تنفيذ أفكار جديدة على الفخر التنظيمي) وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي بين بعد ترويج الافكار الجديدة والفخر التنظيمي , ووجود تأثير ايجابي معنوي بين بعد تنفيذ الافكار الجديدة والفخر التنظيمي , يعني كلما زاد السلوك الابتكاري للعاملين كلما زاد شعورهم بالفخر التنظيمي .

9. تحديد المفاهيم :

1- الاتصال:

- يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث المحتوى العلاقة المتضمنة فيها، بمعنى هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل. (ديلمي، 2011، ص27)

- او هو العملية أو الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقة الاجتماعية وتتطور، ويشمل كل الرموز التي يختزنها العقل، وكذلك وسائل نقلها والاحتفاظ بها، كما يتضمن تعبيرات الوجه، والاتجاه والإشارات ونغمة الصوت والكلمات والكتابة والطباعة والسكك الحديدية، والتلغراف والتلفزيون، وكل شيء آخر يختصر الوقت أو المسافة. (المحتوي، 2017، ص 29)

- فالاتصال من الناحية الإعلامية هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى.
- أما لوهيتش J. Plehisch فيرى بأن الاتصال هو أكثر اتساعا من الإعلام بحيث يضع الأفراد في علاقات فيما بينهم لتسهيل الفعل الاجتماعي، فهو إذا فعل مشترك أما في الإعلام فنجد أن المعلومة هي أحادية الجانب، أو لا يمكن إصدار مجلة المؤسسة لنصرح بوجود الاتصال. (حاج أحمد، 2018، ص 84-83)
- إجرائيا: هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات عن طريق استخدام وسائل لفظية أو غير لفظية حيث يتضمن إرسال رسالة من المرسل إلى المستقبل عبر قناة اتصالية معينة.

2- الاتصال الداخلي:

- يتمثل الهدف العام للاتصال في تسيير الثنائية عرض وطلب، للمعلومات داخل المؤسسة بحيث يتميز الطلب بأنه متطور مع الزمن، متغير من حيث المحتوى ويختلف بين أفراد التنظيم، أما العرض فيجب أن يكون منتظما، يتجنب القطيعة والصمت، وهذا ما ينعكس إيجابيا على الفرد من جهة، وعلى المؤسسة من جهة أخرى، من خلال تحقيق الأهداف المسيطرة، بواسطة الاندماج والتفاهم. (بلقاضي، 2014، ص 69-68)
- تعرف جمعية الإدارة الأمريكية للاتصال بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات يعرفه مصطفى محمود أبو بكر على أنه "إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها، وذلك بالتأكيد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها، ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاثة هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل".
- ويعرف الاتصال الداخلي على أنه هو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي ويعبر عنها أنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة.
- ويعرف كذلك على أنه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى الرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء الرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة. (خبيزي، 2020، ص 161-160)
- إجرائيا: هو عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الموظفين والاداريين داخل المؤسسة من أجل إيجاد طرق جديدة لتنظيم وتحسين بيئة العمل.

3- السلوك:

- لغة: مصدر سلك: سيرة الإنسان وتصرفه واتجاهه، مجموعة أفعال الكائن الحي استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية.
- اصطلاحاً: أي استجابة أو رد فعل للفرد لا يضمن فقط الاستجابات والحركات الجسمية، بل يشمل على العبارات اللفظية والخبرات الذاتية. (بورحلة، 2018، ص 31)
- الواقع أن كلمة السلوك متعددة الجوانب، فتشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، والسلوك في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئة، ويشجع حاجاته ويحل مشكلاته، وطالما أن هناك حياة فهناك سلوك من جانب الفرد كما يمكن تعريف السلوك على أنه: سلسلة من الاختيارات choices يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة possible responses عند تنقل الفرد من موقف situation إلى آخر، في السلوك هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات. (عبد فلي، 2005، ص 29-30)
- هو استجابة لمثير سواء كان داخلياً أو خارجياً، وتزداد درجة تعقيد السلوك تبعاً لزيادة درجة النمو والنضج لدى الكائن الحي.
- ويشير هب HEBB إلى أن السلوك هو عملية تتولى مراكز الإحساس خلالها توجيه السلوك بهدف توافق مع البيئة. (مدوح ، 2015، ص30)
- إجرائياً: هو مجموعة الأفكار أو التصرفات التي يقوم بها الفرد في البيئة المحيطة به، حيث يظهر ذلك من خلال ردود أفعاله.

4- الابتكار:

- لغة: ابتكارية Creativity مشتقة من كلمة Crere في اللغة اللاتينية وتعني (أن تصنع) ومشتقة من كلمة Krainen في اللغة الإغريقية وتعني أن (تكمل شيء ما) وعندما نضع في ذهننا أن الابتكارية هي ما يصنعه الشخص المبتكر. (غدايفي و فرحات، 2018، ص776)
- اصطلاحاً: فالابتكار يعرف بأنه عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة، وكلمة تنمية هي كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل بداية من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة وإدراك هذه الفكرة وتوريدها وجلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها.

- وعرفه ميرز وماركي Myers et Marquouis بأنه "ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار شيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة. (رضوان، 2012، ص 5)
 - لقد عرفه فوندان: أنه تبني الأفكار وتطبيقها.
 - وعرفه دامايونور: على أنه منتج أو خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة، هيكل جديد أو نظام إداري جديد أو خطة جديدة أو برنامج جديد يتعلق بأعضاء المؤسسة. (ترغيني، 2018، ص4)
 - إجرائيا: هو ذلك النشاط الذي يقدم تقنيات حديثة لتبني أفكار وسلوكيات ابتكارية وتطبيقها داخل المؤسسات من أجل تلبية احتياجات الموظف.
 - وهو عملية تحويل وتطوير الأفكار، واستخدام التقنيات للانتقال من كل ما هو تقليدي إلى كل ما هو جديد.
- 5- السلوك الابتكاري:**
- هو التصرف المميز الذي يقوم به الموظف في مكان العمل، والذي ينتج كحصوله لمجموعة من القرارات التي يتخذها، تبدأ بإدراك وتحليل الموقف المائل، ويتبعها جمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم تبني سلوكه أو فكرة معينة أو رفضها. (الجرايدة و بن راشد، 2022، ص1682)
 - ويعرف بتطوير الأفراد الأفكار الجديدة والتي من المحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة، ويمكن أن تتراوح من تكييفات أو تعديلات طفيفة في سير العمل أو المنتجات إلى اختراقات جذرية radical وتطوير منتجات أو عمليات جديدة (عباس عبد الحميد عباس، 2025، ص 191).
 - وعرفه Kwasniewska, and Necka على أنه "الاستخدام الأول أو المبتكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة".
 - وعرفه Kratzer, et al على أنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة، محددًا وبشكل أكثر بروزًا الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته المنظمة.
 - أما "روفينس" فيرى السلوك الابتكاري على أنه العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج، أو أداء خدمة مفيدة. (عبدالعواد، 2006، ص9)

- عرفه (McClelland) بأنه: القيام بالاعمال بطريقة مميزة ومبتكرة فالسلوك الناجح يظهر قدرة عالية على فهم محيطه ويتعامل مع الآخرين بإيجابية واستثمار افضل مما لديهم من قدرات لتحقيق مفهوم ريادة الشركة. (عبد العزى ، 2019، صفحة 236).

- إجرائيا: هو تصرف فردي أو جماعي يهدف إلى تطوير أفكار جديدة غير تقليدية للتعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسة وإيجاد الحلول المماثلة لها، أو هو سلوك الفرد الإداري الذي يجعله مقتدرا على تحقيق الأهداف بطريقة غير متوقعة ويساهم في إيجاد حلول سريعة لأغلب المشكلات التي تواجه المؤسسة.

6- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بما أنها مؤسسة إنتاج السلعة والخدمات التي تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار. (حاجي و لبيق، 2021، ص 150)

- لم يتم الوصول إلى تعريف موحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وهذا بسبب التنوع الاقتصادي من جهة، فمن حيث الحجم يمكن دراسة المؤسسات المتوسطة، المؤسسات الصغيرة، والمؤسسات الصغيرة جدا كل على حدة، وفي نفس الصدد قد يختلف هذا النوع من المؤسسات من حيث الأسواق والمنتجات فالمؤسسات التقليدية قد توزع منتجاتها في سوق محلية، أما المؤسسة المتخصصة قد تنشط في سوق دولية.

- كما تعدد التعاريف في هذا المجال بسبب التنوع القانوني، فناهيك عن الاختلاف في درجة الاستقلالية في اتخاذ القرار، يختلف الشكل القانوني الذي تتبناه المؤسسة انطلاقا من المؤسسة الفردية وصولا إلى الشركة ذات الاسم الجماعي. (شرارة، 2019، صفحة 39)

- تعريف آخر: بالرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الاتفاق على تعريف واحد وشامل لها لا يزال محل جدل واسع بين الباحثين، حيث تم فقط تحديد جملة من المعايير التي على أساسها تصنف المؤسسة ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (زويوش، 2017، صفحة 67)

- إجرائيا: هي شركات تتميز بحجمها المحدود من حيث رأس المال، وعدد الموظفين، حيث يتراوح عدد الموظفين في المؤسسات الصغيرة عادة بين 1 إلى 50 موظفا، ورأس المال منخفض نسبيا، أما بالنسبة للمؤسسات المتوسطة فعدد موظفيها ما بين 51 إلى 250 موظفا، ورأس المال متوسط .

• المفاهيم المشابهة للسلوك الابتكاري:

1- التفكير الابتكاري:

- يعرف تورانس "Torrance" التفكير الابتكاري بأنه عملية الإحساس بالمشكلات والتغيرات في المعلومات والعناصر المفقودة، ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها، ثم تقييم الأفكار واختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ وعرضها على الآخرين.
- ويرى "منير كامل" أن التفكير الابتكاري هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها. (مدحة، 2012، ص18)
- التفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتجه في اتجاهات متعددة ويتميز بإنتاج معلومات وحلول جديدة ومتنوعة للمشكلات. (عامر و المصري، 2018، ص137)
- هو عمليات تساعد الفرد على أن يكون أكثر حساساً للمشكلات وجوانب النقص والتغيرات في مجال المعرفة والمعلومات والانسجام وتحديد مواطن الصعوبة والبحث عن حلول والتنبؤ للتوصل إلى نتائج جديدة يستطيع الفرد نقلها للآخرين. (الشايب و خالد، 2018، ص496)
- التفكير الابتكاري هو القدرة على إنتاج شيء جديد أو هو عملية إيجاد حلول جديدة للأفكار والمناهج والمشكلات. (غدايعي و فرحات، 2018، ص777)
- **التعريف الإجرائي:** هو توليد أفكار جديدة تساعد المؤسسة في وجود حلول مبتكرة لمختلف المشاكل التي تواجهها ولتحسين الخدمات والعمليات داخل المؤسسة.

التوجه الابتكاري:

- يشير التوجه الابتكاري إلى الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه "مجموع العمليات الإدارية التي يتم من خلال تنصيبها وتفعيلها داخل المؤسسة فرصة أعلى لتوليد الأفكار والابتكار والقرارات الإدارية المبتكرة". (طرشاني، 2003، ص39)
- أو هو الفلسفة الثقافية لأعمال المنظمة التي توجه جميع الإجراءات والعمليات التنظيمية نحو الابتكار مما يجعل المنظمة منفتحة على خلق وتطوير الأفكار الجديدة والقدرة على الإبداع والتغير من أجل الطويل.
- ويعتبر التوجه الابتكاري إستراتيجية ضرورية للكثير من المؤسسات، نظرا لسرعة تحسن الأساليب الإنتاجية، وحاجة المنظمات الأكثر إلحاحا للأفكار الجديدة، وتطوير التقنيات الجديدة التي تحسن قدرة المؤسسة على خلق

المنتجات والخدمات الجديدة التي تميزها عن بقية المنافسين من المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة ومن ثم خلق المزايا الثقافية المستدامة. (حسن جمعة، 2023، ص 270، 275)

- **التعريف الإجرائي:** هو النهج الذي يقوم به أفراد المؤسسة، لتفعيل والمشاركة في منح أفكار جديدة لتبنيها وتطبيقها داخل المؤسسة، أو هو التزام المؤسسة بتبني ثقافة الابتكار لدعم وتطوير القدرة الابتكارية.

التكوين الداخلي:

- هو التواصل الإيجابي الفعال ما بين الإدارة والموظفين مما يخلق بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين فالتكوين يساهم بشكل فعال في زيادة رضا العاملين عن الإدارة وزيادة رضا الإدارة عن العمال فهو وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العمال وتوجيههم نحو الابتكار في المؤسسة واكتساب الموظفين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. (طرشاني، 2003، ص 39)

- **التعريف الإجرائي:** هو التكوين الداخلي من طرف المؤسسة للموظفين العاملين بها من أجل تحسين ادائهم وتوجيهاتهم لسلوكيات مبتكرة من خلال منح امتيازات لرفع الكفاءات التي تخدم أهداف المؤسسة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني:

الإتصال الداخلي والمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

تمهيد :

يمثل الإتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد الركائز الأساسية التي تدعم وتعزز السلوك الابتكاري لدى الموظفين، لما له من دور حاسم في تحقيق الانسجام وتنسيق بين مختلف الفرق والأفراد داخل هذه المؤسسات، فالتواصل الفعال يضمن تبادل المعلومات بفعالية ويساعد على بناء علاقات عمل قوية تعزز الكفاءة والإنتاجية، ويخلق بيئة عمل تشجع على المبادرة والتطوير يمكن توظيفه كأداة حيوية لتحفيز الموظفين وتمكينهم من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار. إلى جانب ذلك، فإن تعزيز السلوك الابتكاري داخل هذه المؤسسات يعد عنصرا محوريا في نجاحها واستمرارها.

1. مبادئ الإتصال الداخلي:

للإتصال الداخلي مبادئ كثيرة حسب كل باحث، لذلك فقد أجمع معظم هؤلاء الباحثين على مبادئ معينة نوجزها فيما يلي:

- أ. **الوضوح:** يركز على ثقافة المستخدم له مهما كانت درجة مسؤوليته في المؤسسة.
 - ب. **الإرادة:** أي أنه لا بد أن تكون للمؤسسة إرادة تستطيع من خلالها خلق التوازن بين مصالحها في التسيير، وفعالية الأداء بإنشاء مصلحة للإتصال تقوم بدور الموازن بين المصالح الأخرى.
 - ت. **الشفافية:** ضرورة نشر المعلومات الكاملة بدون غموض أو تناقض.
 - ث. **البساطة:** أي استعمال لغة بسيطة وسهلة الفهم من طرف المرسل.
 - ج. **السرعة:** تشكل السرعة عاملاً للثقة في المؤسسة، كما أنها تؤدي إلى تفادي الإشاعات وانتشارها وتفاذي إثارة البلبلة في الوسط العملي.
 - ح. **القوة:** تظهر قوة الرئيس في قدرته على إعلام الموظفين والاستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم.
 - خ. **مبدأ عملية الإتصال:** الإتصال يقتضي استماع وتبادل، واقتناع وهذا يفترض وجود دعم واتفاق أو إختلاف.
- (أحمد ميلي ، 2020 ، صفحة 164)

2. أهمية الإتصال الداخلي:

الاتصالات أولاً متعددة بين الأشخاص، أي كانت البنى الموضوعية والاجراءات المتخذة ويمكن أن يكون منها جدوى إذا لم تكن غير مستوعبة من طرف الأفراد.

وإذا حكمنا المسار القاعدي للإتصال، فإننا نكتشف أن هذا الأخير يشبه مخطط سير يمكن أن يفشل في أي لحظة، إما عن سوء تطبيقه تارة أو نسيانه تارة أخرى، وكي يمر الإتصال يجب على المشاركين فيها أن يملكو قدرة من الوعي، وبما أن الإجراءات المتخذة موجهة لأشخاص منظمين على شكل مجموعات، فدوره الأول -الإتصال- هو الإجابة عن توقعات مرسله ومستقبله لمعلومات الأشخاص.

إذا فالأفراد والجماعات تجد نفسها في شراكة، أي إرسال جيد للمعلومات يعود بالفائدة على القدرات الفردية في التبادلات والعمل ويسهل التفاعل في الفريق وديناميكية المجموعة. (قادري، 2010 ، ص 123)

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الإتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق، "إذ عن طريق الإتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد"، بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الإتصال الداخلي في توجيه العاملين، حيث يستطيع المسير باستخدام سبل الإتصال المتاحة أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات

والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى بيتر دوركر "P. Drucker" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن تحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة وهذا ما يتطلب درجة عالية جداً من التنسيق بين مختلف المستويات، ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالإتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي التي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها. (بلقاضي، 2014، ص70)

إن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تمارس دورها بفعالية عن طريق توفير قدر ملائم من الاتصالات الداخلية، وتتجلى أهمية هذه الاتصالات فيما يلي:

الاتصال لدى الاتجاه الحديث للإدارة:

في هذا الاتجاه نجد أن "بيتر داركر" قد قفز بالإتصال إلى مرحلة جد متقدمة بما قدمه من مبادئ، وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية للإتصال، حيث تناول في دراسة عملية الإتصال من عدة جوانب وهي:

1. **الاتصال نوع من الإدراك الحسي:** فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى وأساس العمليات العقلية للأخرى، وهو عنصر أساسي في عملية الإتصال، بحيث أن الطرف الذي يستقبل الصوت أو الرسالة هو الذي يوصله، وأن الطرف الذي يطلق عليه مصطلح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت أو الرسالة.

ويمكن للفرد إدراك ما حوله في حدود طاقته وإمكانياته ومقدار معرفته، وتعلمه وذكائه ولهذا فإن عملية عدم الاستيعاب تقف مجرد عثرة أمام الإتصال بالآخرين.

2. **الاتصال نوع من التوقعات:** تعني الاتصالات أننا نشعر بما نتوقع أن نشعر به ونرى ما نتوقع أن نراه، ونسمع ما نتوقع أن نسمعه، فالشيء الغير متوقع قد لا نشعر به أو نراه أو نسمعه على الإطلاق ربما نرجع ذلك إلى تجاهلنا له.

ومن التجارب التي أجريت على العقل البشري أثبتت أنه يقاوم كل محاولة تغيير في طريقة تفكيره لهذا يركز على توقعاته بشكل كبير.

3. **الاتصال نوع من الشمول:** تتميز هذه الاتصالات بأنها موجهة إلى كافة الجمهور التي يخاطب به المرسل، فعملية الاتصال بالجمهور على درجة كبيرة من الخطورة، خاصة في الدعاية عندما لا يقتنع الجمهور بطريقة وأسلوب هذه الدعايات، وبالتالي ينصرف عنها ويصبح موضوع شك كبير، ولا تتوافر فيها المصادقية مما يعيق عملية الاتصال.

4. الإتصال ووجه اختلافه عن المعلومات: تجدر الإشارة إلى أن الاتصالات تحمل المعلومات وكلما توافقت الاتصالات مع إدراك وشعور الأطراف المتصلة، كانت المعلومات لها قيمة أو درجة من الأهمية لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الإتصال والمعلومات، وتتطلب عملية الإتصال في وجودها الوضوح والفهم من المستقبل حتى يؤدي دوره، كما أن اعتبار الإتصال يشكل ما هو نهاية المعلومات فكل وسائل الإتصال هي وسائل معلومات، إلا أن وسائل المعلومات لا تكون وسائل الإتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة التي تسمى عند السيكلوجيين "Feed back" التغذية العكسية. (برباوي، 2015، ص 09-10)

3. معوقات الإتصال الداخلي:

1. معوقات تتعلق بوسائل وقنوات مهارات الإتصال:

- الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الإتصال.
- الإفراط في الإتصال أو سوء استخدامه.

2. معوقات تنظيمية:

- كبر حجم المنظمة.
- تعدد قنوات الإتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية.

3. معوقات نفسية واجتماعية:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة.
- ضعف الفهم الجديد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع نوع البيروقراطية للإدارة.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي وهذا لجمود اللغة المستعملة.

- تدخل الجماعات الغير رسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لهدف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف الإدارة العليا.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأدائهم أدوارهم الإتصال على الوجه المطلوب وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الإتصال).

4. معوقات بيئية:

- الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.
 - تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات والاجتماعية والثقافية والحضارية.
- مجموع القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمؤسسة. (برباوي، 2015، ص 50-52)

ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى أربعة عناصر أيضا:

1. **معوقات ذات طابع دلالي:** يتوقف تأثير عملية الإتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة، فحسب ليون فيستجز فإن "استقبال الفرد لمعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزلها أو إضافة عناصر جديدة، أو تقليل أهمية بعض العناصر"، وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية، ما ينجم عنه تضيق للوقت والجهد والوسائل، كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.
2. **معوقة ذات طابع تنظيمي:** يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وكل مستوى تمر به الرسالة يمسها التغيير في جوهرها، ولا يحمل بذلك الدقة والأهمية ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم.
3. **معوقات متعلقة بجماعة العمل:** يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل عائقا أمام نجاح عملية الإتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة، تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى التصادم وكذا الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدر للسلطة، وهذا ما أطلق عليه ميشال كروزي "إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة"، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل مع من هو أدنى منه مرتبة، وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة.

معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال: بالإضافة إلى ذلك تفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة، وعلى التوصيل الجيد، بمعنى آخر أنها لا تراعي ظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي. (بلقاضي، 2014، ص 74-75)

4. نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يصعب إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أننا لا نستطيع وضع حدود فاصلة بين مؤسسة وأخرى أو قطاع وآخر، إذ باختلاف النشاط تختلف الحدود الفاصلة فالأمر إذا يتعلق بتركيبية الإنتاج، والنشاط الصناعي، ودرجة النمو، ومعايير تصنيف وغيرها، حيث أن هناك العديد من المصطلحات تستعمل للتعبير عن هذه المؤسسات، منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والأعمال الصغيرة، مؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ولقد أظهرت الدراسات أن هناك تجاوز خمسين (50) من التعريفات للأعمال الصغيرة والمتوسطة والعديد من الدول ليس لديها تعريفا رسميا لهذا النوع من الأعمال. (أحمد سليمة، 2017، ص 2)

نظرا لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعددت الدراسات والأبحاث حولها، ورغم اتفاق الباحثين على مجمل خصائصها ومميزاتها، إلا أنهم وجدوا صعوبة إن لم نقل عجز في تحديد تعريف جامع ومانع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (سعايدية، 2024، ص 13)

- مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحتل المشروعات الصغيرة والمتوسطة مكانة متميزة في الاقتصاديات الحديثة، بوصفها مصادر لتنمية الدخل وخلق فرص العمل، وبالنسبة للجزائر فإن ظهور هذه المؤسسات وتنامي دورها برز أكثر مع التحولات التي شهدتها الاقتصاد الجزائري نحو الانفتاح وتشجيع القطاع الخاص، وقصد التعرف على واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يأتي هذا المبحث ليسلط الضوء على تلك التحولات التي مر بها القطاع الخاص وإبراز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني والوقوف على أهم الصعوبات التي تعترض إنشائها ونموها، وكذا الكشف عن أهم الآليات المتخذة في سبيل دعم وتطوير هذه المشروعات.

- مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مراحل صاحبة التغيرات التي مرت بها الجزائر منذ الفترة الاستعمارية ثم التغيير في النظام السياسي، إلا أنه يمكن التمييز بين حقبتين أساسيتين: قبل الاستقلال كانت حوالي 98% من

منظومة المؤسسات الصغيرة مملوكة للمستوطنين الفرنسيين وكانت تلك التي تعود للجزائريين محدودة العدد ومحدودة على المستوى الاقتصادي من حيث مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة...، وبعد الاستقلال كان الرهان الحقيقي للبلد هو بعث نشاط اقتصادي وطني في إطار الاستقلال التام، ويمكن أن نميز أهم المراحل التي مرت عليها تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: (تمجدغين، 2019، ص 199)

• المرحلة الأولى (1962-1982):

غداة الاستقلال ورثت الجزائر قطاعا مهما، مكون في أساسه من صناعات استخراجية ومن فروع صناعات استهلاكية صغيرة ومتوسطة تتمركز في المدن الكبرى والمناطق العمرانية، وقد كان لمغادرة ملاك هذه الوحدات الصناعية أثرا على الاقتصاد الوطني عشية الاستقلال، حيث أحدث ذلك فراغا كبيرا وكانت أولى التدخلات من طرف الدولة هو إعادة تشغيل تلك الوحدات في إطار ما يعرف بنظام التسيير الذاتي، ليتم إدماجها ابتداء من سنة 1967 إلى ذمة الشركات الوطنية.

ولقد تم إصدار أول قانون للاستثمار سنة 1963 لعلاج الاضطرابات المحيطة التي كانت عقب الاستقلال، هذا القانون لم يكن محفزا لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولم تكن له آثار معتبرة على تنمية هذا القطاع على الرغم من الضمانات والمزايا التي جاء بها للمستثمرين الوطنيين والأجانب، وفي سنة 1966 جاء القانون الجديد للاستثمار متضمنا مختلف التدابير المتعلقة بجذب المستثمرين، وسد الثغرات التي ظهرت في القانون السادي. حاول هذا القانون إعطاء دور للقطاع الخاص في التطور الاقتصادي حيث أجبر المقاولين الخواص الحصول على اعتماد لمشاريعهم من طرف اللجنة الوطنية للاستثمار (CNI)، ولكن مشاكل تعقد الإجراءات للحصول على هذا التصريح كانت سببا في إنهاء هذه اللجنة سنة 1981.

وما يمكن قوله أن هذه الفترة التي عرفت بسياسة التخطيط المركزي للاقتصاد الجزائري اتسمت بتدخل الدولة بشكل كبير، واحتلت المؤسسة العمومية الكبرى مكانة معتبرة في إستراتيجية التنمية، بينما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت ثانوية، ومخططات التنمية يتم تخطيطها من طرف الإدارة المركزية، وهذا التمثيل للتصنع من الأعلى اتجاه الأسفل يتميز بضعف الديناميكية المقاولاتية ويجعل المؤسسات ضعيفة في الإنتاجية، معتمدة على الربح البتولي. وبالتالي لم تكن هناك سياسة واضحة بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاع، إذ لم يعرف هذا الأخير إلا الشيء القليل من التنمية على هامش المخططات الوطنية، فركزت سياسة التخطيط المنتهجة منذ 1967 على الصناعات الكبيرة المنتجة لوسائل الإنتاج، بينما كان ينظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتدعيم عمليات التصنيع الشاملة، وتكثيف النسيج الصناعي الموجود ولقد ترك هامش للقطاع الخاص ليستثمر فيه المقاول في المجالات

التي تتطلب تكنولوجيا بسيطة، لذا اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع العام ومكملة له. (تمجدغين، 2019، ص 209)

• المرحلة الثانية (1982-1988):

منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي بدأت سياسات اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات النامية وإعادة الاعتبار للقطاع الخاص، والتراجع عن سياسة الصناعات المصنعة الكبرى على حساب الصناعات الصغيرة والمتوسطة، واعتبر كل من المخططين (1980-1984) و(1985-1989) هما مثال عن تلك الإصلاحات التي كانت لمصلحة القطاع الخاص، وبالموازات هناك تعديلات تمت على مستوى الإطار التشريعي التنظيمي الجديد الذي كان له أثر على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

فكان قانونه 82 11 المؤرخ 1982/08/21 والمعدل عن طريق القانون 88-25 المؤرخ في 1988/07/12 والذي يحدد مستوى الاستثمارات، وفتح كل مجالات الاستثمار أمام القطاع الخاص إلا القطاعات التي اعتبرت كقطاعات إستراتيجية عن طريق القانون (البنوك، التأمينات، المناجم، المحروقات، النقل الجوي...)، وبالمقابل شهدت هذه الفترة بعض العراقيل أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل:

- إجبارية الحصول على الاعتماد بالنسبة لكل الاستثمار.

- عدم إمكانية تجاوز المشاريع الاستثمارية مبلغ 30 مليون دج عند تأسيس شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات بالأسهم و10 مليون دج عند تأسيس مؤسسات فردية أو باسم جماعي (SNC).

كما نشير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة قد كان تدخلها في النشاط الاقتصادي يتميز بالحذر التكتيكي فكانت توجه نشاطاتها نحو تلك التي تحقق مردودية سريعة ولا تتطلب تكنولوجيا عالية ولا يد عاملة مؤهلة.

لا يمكن القول أن هذه الفترة شهد فيها الاستثمار الخاص تطورا خاصة في نهاية الثمانينيات وبرز دوره في تنمية الاقتصاد الوطني وإعطاء الاعتبار لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولو بنسبة ضئيلة. (تمجدغين، 2019، ص 210)

- المرحلة الثالثة: انطلاقا من 1988:

عرفت الجزائر انطلاقا من 1988 مرحلة تحول وانتقال على اقتصاد السوق، يلعب فيه القطاع الخاص دورا محوريا وكان ذلك في إطار علاقات مع مؤسسات دولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي وذلك لمعالجة أزمة

الديون الخارجية من جهة، وتطبيق سياسة نقدية، مالية، اقتصادية، تجارية التي أدت إلى خصوصية العديد من المؤسسات العمومية من جهة أخرى، وساهمت في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة والمجالات المرتبطة باقتصاديات الانفتاح، ولقد أدت التحولات في توجه السياسة الاقتصادية وتبني مخططات التعديل الهيكلي إلى المرور نحو التنظيم السوقي، ولقد ساعد الدولة إلى وضع إطار تشريعي والعديد من الإصلاحات المرتبطة ببرامج التأهيل أو المنظومة القانونية لتطوير الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ولقد اعتبرت فترة التسعينات القفزة الحقيقية نحو إقامة قطاع حقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالشروع في تهيئة المناخ الاقتصادي الخاص بالذي ينمو ويتطور فيه القطاع، فكانت أبرز القوانين القانون النقد والقرض لسنة 1990 وكذا إصدار قانون جديد للاستثمار لسنة 1993 المتعلق بترقية الاستثمار، هذا القانون نص على العدالة بين المتعاملين الخواص الوطنيين والأجانب، واستبدال الاعتماد الإجباري بتصريح بسيط من أجل الاستثمار، وكذا تخفيض آجال دراسة الملفات وتعزيز الضمانات.

واستمرت هذه الإجراءات المماثلة بعد 1993 حيث أصبحت لها تأثيرات هامة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث أعيد النظر في الإجراءات المتعلقة بترقية وتطوير الاستثمار، وكان لصدور قانون الاستثمار سنة 2001 وكذا القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2001/12/12 أهمية بالغة ومنتوجا حاسما في تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث وضع آليات لتحصيل إنشاء المؤسسات وضمان القروض المقدمة من طرف البنوك إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكذا إنشاء المجلس الوطني للاستثمار (CNI) وإلغاء التمييز بين الاستثمارات العمومية والاستثمارات الخاصة.

وابتداء من سنة 2000 ارتفع وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسيج الوطني بشكل معتبر، فتشير الإحصائيات أنه ما يقارب حوالي 54% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم إنشائها في 7 سنوات الأخيرة (2001-2008) تبعا لتبني القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2001. فمثلا في نهاية 2008 ضمن 519526 مؤسسة، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت حصته قد بلغت 392013 مؤسسة أي ما يمثل 75.45% من الإجمالي.

وما يمكن قوله أن التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر بداية العشرية الأخيرة من القرن الماضي أفرز التغيرات هامة في هياكل الاقتصاد الوطني، وسمحت ببروز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك حقيقي للتطور الاقتصادي وذلك من خلال تدعيم الإطار التشريعي والتنظيمي والهياكل الجديدة التي تهدف إلى دعم وتشجيع هذا النوع من المؤسسات. (تمجدغين، 2019، ص 210-211)

5. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات الأهمية كبيرة في جميع اقتصاديات الدول، وذلك للدور الحيوي الذي تلعبه في كافة المجالات والمردود الإيجابي لها سواء في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي، وقد عملت جميع الدول إلى توظيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أشكالها كأداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك العديد من التصنيفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب عدة معايير، والتي تتمثل في:

1- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار القانوني: تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى:

مؤسسات فردية: وهي المؤسسة التي يمتلكها ويديرها فرد واحد، حيث يقوم باتخاذ جميع القرارات وفي المقابل يحصل على الأرباح، وهو المسؤول الأول والأخير في نتائج أعمال المؤسسة من أرباح وخسائر. (هالم، 2017، ص 37)

- **مؤسسات الشركات:** هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم على طرف بتقديم حصة من مال أو عمل لأقسام ما قد ينشأ من أرباح أو خسائر في هذه المؤسسة.

وتنقسم مؤسسات الشركات إلى:

- **شركات الأشخاص:** تعود ملكيتها إلى عدد من الأشخاص، وتشمل على شركات التضامن وشركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحدودة.
- **شركات التضامن:** وتتمثل في عقد بين طرفين أو أكثر يتفقان فيه على الاتجار معا لعنوان مخصص ويلتزم جميع أعضائها بديون الشركة بمسؤولية شخصية تضامنية على جميع أموالهم بالتضامن ومن غير قيد.
- **شركة التوصية البسيطة:** وهي عقد بين شريط واحد أو أكثر مسؤولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب الأموال فيها وخارجين عن الإدارة ويسمون موصين.
- **شركة المحاصة:** هي شركة مستقرة ليس لها وجود ظاهر أمام الغير ويقوم بأعمالها أحد الشركاء باسمه ويشترط قسمة الأرباح والخسائر بين جميع الشركاء.
- **شركة الأموال:** وهذا النوع من الشركات لا أثر للاعتبار الشخصي فيها، ورأس مالها مقسم من أسهم قابلة للتداول، كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

شركات المساهمة: هي شركة مكونة من أشخاص يتعدى عددهم سبعة بغض النظر عن الاعتبار الشخصي للمساهمة، ويشتركون في رأس مال بخصص تسمى أسهم، ولا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم من المساهمة فيها، ويديرها مجلس إدارة ينتخب من طرف المساهمين لمدة معينة. (هالم، 2017، ص 17-18)

الشركات ذات مسؤولية محدودة: يقوم عدد من المستثمرين على تنشيط المشاريع المتوسطة والصغيرة والمصغرة على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة للتخلص من عيوب شركات التضامن، وتتميز هذه الشركة بكون أن الشراكة لا تكون إلا بين الأشخاص الطبيعيين وتحدد مسؤولية الشريك على حسب مساهمته في الشركة ويوزع رأس مال الشركة على شكل حصص ويحق للشريك شراء الحصص الأخرى كما يحق له بيع حصصه وتكون مسؤولية الإدارة في هذا النوع من الشركات في يد شريك أو أكثر أو يتحمل مسؤولية الإدارة من طرف شريك خارجي. (مشري، 2011، ص 17-18)

2- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار طبيعة الملكية:

على كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة أن تأخذ شكلا قانونيا باعتباره الهوية الرسمية والشرعية التي يمنحها القانون للمشروع وذلك من خلال منح الاعتمادات والرخص ووضع القوانين التي تحدد الحقوق والواجبات لهذا المشروع والتي تنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معه، وقبل اختيار صاحب المشروع الشكل القانوني عليه التعرف على جميع الأنواع والإجراءات الواجب اتباعها من أجل البدء بمشروعه وعليه يمكن التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والمختلطة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية: هذا النوع من المؤسسة التابعة للقطاع للحكومي وعدد قليل جدا في جميع الدول خاصة المتطورة منها حيث تكون تابعة للوزارات المعنية أن تكون تابعة للجماعات المحلية المتواجدة فيها إقليميا. (فرحاتي، 2017، ص 4)

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختلطة: هي مؤسسات تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والخاص، أي تجمع بين الملكية العامة والملكية الخاصة. (هالم، 2017، ص 39)

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة: وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كانت محليا أو أجنبيا، وتأخذ هذه المؤسسات عدة أشكال وهي المؤسسات الفردية، مؤسسات الشركات، شركات الأموال. (فرحاتي، 2017، ص 4)

3- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الطبيعة الاقتصادية للنشاط:

يتم تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط إلى:

أ. **مؤسسات خدماتية:** هي تلك المؤسسات التي تقوم بتلبية حاجات تقتضيها الحياة الاجتماعية التي تتطور باستمرار، خدمات البريد، السياحة، الكهرباء... إلخ.

ب. **مؤسسات صناعية:** هي المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلعة الاستهلاكية والسلعة الوسيطة بالإضافة إلى إنتاج سلع التجهيز.

ت. **المؤسسات الزراعية:** ويكون العمل فيها بإحدى الطرق التالية:

- يقوم صاحب المزرعة باستغلال ملكيتهو ذلك بمساندة أسرته أو بعض المأجورين.
- يقوم صاحب المزرعة بتأجير أرضه لفلاح قصد استغلالها مقابل مبلغ مالي.
- يقوم بتفويض استغلال أرضه إلى مزارع ما مقابل قسط من المحصول.

ث. **المؤسسات التجارية:** تقوم أساسا على الشراء والبيع وتوزيع السلعة بقصد الحصول على ربح، أي أنها تمارس دورا للوساطة بين المؤسسات الصناعية والمستهلك مهما كانت طبيعته باعتباره تاجر تجزئة أو تاجر جملة أو مستهلك نهائي أو مؤسسة صناعية، فهذه المؤسسات التجارية تشكل جزء من سلسلة التوزيع الخاصة بمنتج معين، فوجودها من عدمه يتوقف على سياسة التوزيع التي تتبعها المؤسسة الصناعية، وتكون موجودة في حالة قيام المؤسسات الصناعية بالبيع المباشر إلى المستهلك النهائي.

4- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم:

يتم الاعتماد على عدد العمال في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار والتي تكون كالآتي:

- **المؤسسات المصغرة:** يكون عدد العمال فيها يتراوح من 01 إلى 09 عمال.
- **المؤسسات الصغيرة:** من 10 إلى 199 عاملا.
- **المؤسسات المتوسطة:** من 200 إلى 499 عاملا.
- **المؤسسات كبيرة الحجم:** يفوق عدد العمال فيها 500 عامل. (هالم، 2017، ص 40)

5- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها (أساس توجهها):

- **المشروعات العائلية:** تعمل هذه المشروعات في المنزل، وتستخدم الأيدي العاملة، ويتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج في الغالب منتجات تقليدية بكميات محدودة وهذا في حالة بعض البلدان مثل اليابان وسويسرا، وتتبع أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة فيه إطار ما يعرف بالمقولة الباطنية.

- **المشروعات التقليدية:** يشبه هذا الصنف من المشروعات العائلية أنها تعتمد على اليد العاملة وتنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع معين ترتبط معه في شكل تعاقدية، كما يمكن لهذه المشروعات الاعتماد على العمل الأخير وهو ما يميز عن النوع الأول إضافة إلى مكان إقامتها هو محل المستقل عن المنزل، حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

- **المشروعات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه متطورة:** تتميز هذه المشروعات عن غيرها من النوعين السابقين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة، من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منتظمة، وطبقاً لمقاييس صناعية حديثة، وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا في كل من المشروعات الصغيرة والمتوسطة شبه المتطورة.

6- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:

تصنف هذه المؤسسات إلى مؤسسات مصنعية ومؤسسات غير مصنعية:

مؤسسات الغير مصنعية: تجمع المؤسسات الغير مصنعية بنظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتبر الأول (الإنتاج العائلي) موجه للاستهلاك الذاتي وهو أقدم شكل من أشكال تنظيم العمل إلا أنه لا يزال يحافظ على مكانة مهمة أم الثاني حرفي الذي يقوم به حرفي لوحده أو مجموعة من الحرفيين، ينبغي نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

مؤسسات مصنعية: يجمع صنف المؤسسات المصنعية كل المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقييم العمل وتعقيد العملية الإنتاجية واستخدام أساليب حديثة في التصنيع وأيضا من حيث طبيعة العمل والسلع المنتجة واتساع أسواقها. (المللي، 2015، ص 30)

7- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات:

يمكن لنا أن نصنف المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة من خلال هذا المعيار:

- **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** ويرتكز نشاط هذه المؤسسات على التصنيع وبالتحديد تصنيع المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته. ويعود سبب تركيزها على مثل هذه المنتجات بسبب طبيعة الخصائص التي تتميز بها المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة ولكونها تعتمد على المواد الأولية المتفرقة والتقنيات الإنتاجية البسيطة واليد العاملة الكثيفة .

- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: ويركز هذا النوع من المؤسسات على مؤسسات تحويل المعادن، المؤسسات الميكانيكية والكهربائية، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم، ويعود التركيز على هذه الصناعات بسبب الطلب المحلي على هذه المنتجات خاصة ما يتعلق بمواد البناء.

مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما يميز هذه المؤسسات على المؤسسات الأخرى هو احتياجها إلى الآلات والمعدات الضخمة التي تتمتع بالتكنولوجيا العالية ورأس المال الكثيف. (مشري، 2011، ص 13-14)

6. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية أهمها مساهمتها في توفير مناصب الشغل وتحقيق التطور الاقتصادي وقدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية وصمودها التنافسي وكذا دورها على الصعيد الاجتماعي، تحقيق الرفاهية وإشباع الحاجات وتحقيق الطموحات وتطلعات الأفراد وتستعرض فيما يلي:

أ. الأهمية الاقتصادية:

توفير مناصب الشغل: أصبحت مشكلة البطالة من بين أكبر المشاكل في الدول النامية على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي وأخذ حيزا كبيرا من أفكار واهتمامات الاقتصاديين والسياسيين والبرامج الهادفة إلى القضاء على هذه المشكلة وإيجاد طرق لعلاجها، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر بديل يساعد في القضاء على مشكلة البطالة حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب عدد لا بأس به من طالبيه ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين وتمنع تدفق الأفراد إلى المدن سعيا وراء فرصا أفضل للعمل حيث أنها تقام في التجمعات السكانية والقرى والمدن الصغيرة التي تكثر فيها نسبة البطالة. (عزيز، 2011، ص 88)

تكوين الإدارات المحلية: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في تكوين الافراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية لإدارة أعمال هذه المؤسسات في ظل قلة وضعف إمكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب وقد يكون التدريب داخل المؤسسة، فهو التدريب الذي يعد للعاملين في مؤسسة ما، يحتاج التدريب على بعض الأعمال الخروج بالمتدرب عن الموقع الطبيعي للعمل أو موقع التدريب لاكتساب المهارات التي يتطلبها العمل. وأيضا تعمل هذه المؤسسات على تدريب العاملين وتأهيلهم بوظائف أحسن مستقبلا حيث أنها تسمح للعمال بالقيام بمهام متعددة في فترات زمنية قصيرة حتى تكبر وتنوع المهام والمسؤوليات التي يقومون بها وبذلك تتسع مداركهم ومعارفهم وتزداد خبراتهم حتى يكونوا في موقع اتخاذ القرارات الهامة وهذا ما يظهر ويعزز طاقاتهم وقدراتهم الفعالة. (عزيز، 2011، ص 150)

تقديم المنتجات وخدمات جديدة: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر للأفكار الجديدة والابتكارات الحديثة حيث يقوم بإنتاج السلعة والخدمات المبتكرة ويمثل الإبداع جانبا من إدارة هذه المؤسسات، وهذا راجع إلى معرفتها لاحتياجات عملائها بدقة ومحاولة تقديم مواكبة الجديد، إضافة إلى ذلك يعطي فرصة أكبر لبروز أفكار متطورة وابتكارات جديدة مما يسهل بشكل كبير في عملية التنمية. (عزيز، 2014، ص151)

- **توزيع الصناعات وتنويع الهيكل الصناعي:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة على المدن الصغيرة والأرياف والتجمعات السكانية النائية وهذا يعطيها فرصة أكبر لاستخدام الموارد وتنميتها وتلبية حاجيات السوق المحددة والمتواجدة في هذه الأماكن وتوظيف اليد العاملة في هذه المناطق وفي نفس الوقت هذه المؤسسات لا تشكل أي عبء إضافي على هذه المناطق من حيث الضغط والازدحام على المرافق العامة الموجودة، ولا تشكل أي مصدر لإزعاج السكان من حيث التلوث وغيرها من مخلفات المصانع الكبيرة المتواجدة داخل محيط المدن.

وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا دورا أساسيا في مجال تنويع الهيكل الصناعي حيث تعرف المؤسسات الكبيرة عن الإنتاج لتلبية حاجات السوق الموجودة نظرا لاعتمادها على الإنتاج الموسع، وهكذا تقوم هذه المؤسسات بالإنتاج وبكميات صغيرة بدلا من الاستيراد من الخارج. حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات والمنشآت وتلبية الحاجات الجارية للسكان، خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية. (عزيز، 2014، ص89)

- **توفير احتياجات المشروعات الكبيرة:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات والمنتجات وتلبية الحاجيات ودورا مهما في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمدها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات فهي تعتبر كمؤسسات مفيدة للكيانات الاقتصادية الأكبر منها حجما.

استخدام التكنولوجيا العامة: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم فنون إنتاج بسيطة ونمط تقني ملائم الظروف البلدان النامية، فالتقنيات المستخدمة في هذه المؤسسات كثيفة العمالة وغير مكلفة للعملة الصعبة مقارنة مع التقنيات المستخدمة والمتطورة كثيفة الرأس مال حتى أن الخامات المرتبطة بهذه التقنيات متوفرة محليا ولا تتطلب مهارات عمالية وبذلك تنخفض تكلفة إعداد وتدريب العمال. (عزيز، 2011، ص 152)

- المحافظة على استمرارية المنافسة: في عصر التطورات السريعة تصبح المنافسة أداة للتعبير من خلال الابتكار والتحسين وتظهر المنافسة الحديثة في عدة أشكال منها السعر، شروط الائتمان والخدمة، تحسين الجودة والإنتاج والصراع بين الصناعات والتبديل والتغيير والتجديد.

تعبئة الموارد المالية: تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تعبئة الموارد المالية الخاصة والكفاءات المحلية، وزيادة الادخار، وتوجه نحو المجالات الاستثمارية بدلا من تجميده واخراجه من الدور الاقتصادي في شكل اكتناز ومثال ذلك قيام المشاريع الاقتصادية الصغيرة بين أفراد العائلة، الأصدقاء معتمدين على تمويلها على مدخراتهم الخاصة. (عزيز، 2011، ص 153)

ب. الأهمية الاجتماعية:

إلى جانب الأهمية والأدوار الاقتصادية التي تلعبها المؤسسات الصغيرة هناك أدوارا على الصعيد الاجتماعي يكمن أهمها في النقاط التالية:

تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاته مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل تام وبالتالي تقديم السلع والخدمات، إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة ربط بين المنتج والمستهلك ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك، وهذا ما نلاحظه أيضا بالنسبة للمؤسسات الكبيرة. (عزيز، 2014، ص 89)

1- **التخفيف من المشكلات الاجتماعية:** ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره، وبذلك تسهم في حل مشكلة البطالة وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا وفقرا، وبذلك توجد علاقات التعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التأخر والتأخي بصرف النظر عن الدين واللون والجنس. إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة والتهميش والفراغ وما يترتب عليه من آفات اجتماعية خطيرة عن طريق منحهم مناصب عمل قارة تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي.

2- **إشباع رغبات واحتياجات الأفراد:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن ذواتهم وآرائهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة.

3- **تقوية العلاقات والأوامر الاجتماعية:** إن الاتصال المستمر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعمالها وزبائنهم يتم في جو من الإخاء والود والتآلف والعمل على استمرارية مصالح الطرفين وتحقيق المنافع المشتركة

وعادة ما يكون عملاء المؤسسة هم أنفسهم الأصدقاء والأهل ما يسهل التعامل ويزيد الترابط الاجتماعي بينهم.

4- زيادة إحساس أفراد بالحرية والاستقلالية: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية وذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود وشروط فالإحساس بالملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسات والسهر على استمرارية نجاحها.

خدمة المجتمع: تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خدمة جليلة للمجتمع من حيث ما تقدمه من سلع وخدمات متناسبة مع قدراته وإمكانياته وزيادة قدراته الاستهلاكية وتحسين مستوى معيشة ومستوى الرفاهية وتعزيز العلاقات الاجتماعية، أيضا تساهم هذه الأخيرة في خدمة الحي وتحسين المنطقة وتحميلها إضافة إلى العائد الاقتصادي المحقق وهذا ما يزيد درجة الولاء لهذه المؤسسات من قبل المجتمع المحلي. (عزيز، 2014، ص 90)

7. خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمميزات عدة، منها ما هو ذات طابع إيجابي ومنها ذات طابع سلبي وفي جوانب وأبعاد عدة سواء محاسبيا، أو من جانب العملاء وحتى الخصائص المتعلقة برأس المال والبعد الجغرافي:

الخصائص العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تتسم باستخدام تكنولوجيا بسيطة ذات التكلفة منخفضة.
- تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواد خام محلية، نظرا لقلة تكلفتها، وتوافرها في الأسواق المحلية.
- وجود حوافز في العمل والابتكار والتجديد والرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح.
- يمكن للصناعات الصغيرة والمتوسطة أن تكون لبنة أساسية لقيام نخضة صناعية ضخمة من خلال قيامها بصناعة مكونات الصناعات الأخرى والتي تكون بعد تجميعها منتجا عالي الجودة والسعر والتنافسي.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير الأحيان المؤسسات مغذية للمؤسسات الكبيرة أو تكون مكملتها ولا يؤدي وجودها إلى خلق منافسة ولا مواجهة بينهما.
- السرعة والدقة في اتخاذ القرارات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

خصائص إدارية تنظيمية:

- سهولة التأسيس وحرية اختيار النشاط.
- المرونة العالية.

- الجمع بين الإدارة والملكية.

- الكفاءة والفعالية.

الخصائص المتعلقة بالعملاء:

- المعرفة الشخصية للعملاء.

- الطابع الشخصي لخدمة العميل.

- خصوصية التعامل مع العاملين.

استقطاب عنصر العمالة السنوية. (بوساق، 2021، ص12-14)

هذه الشريحة من المشروعات لها عدة مميزات وخواص تميزها عن غيرها من المشاريع الكبيرة والمؤسسات

الضخمة وتتمثل هذه الخصائص في:

1. سهولة التأسيس والانتشار.

2. القدرة على جذب المدخرات.

3. خلق فرص العمل وتوظيف العمالة.

4. سهولة الإدارة.

5. استغلال الطاقة الإنتاجية.

6. الاعتماد على السوق المحلي.

7. سهولة الدخول إلى السوق والخروج منه.

8. المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات.

9. أداة للتدريب الذاتي والتطوير النفسي.

10. التكامل مع المشروعات الكبيرة.

تحقيق الانتشار الجغرافي للتوظيف الصناعي. (كاسح و عبد السلام، 2020، ص 3-6)

مما لا شك فيه أن المشروعات الصغيرة لا تشكل سوى خلية صغيرة في النسيج الاقتصادي للبلد إلا أنه الخلية

الفعالة والمتممة للنسيج الاقتصادي في المجتمع وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص والمميزات الأساسية

التالية:

- إن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التقنية البسيطة يتيح لها المرونة في العمل وتخفيض التكاليف غير

المباشرة، مما يساعدها على التكيف السريع مع مستجدات السوق.

جل هذه المؤسسات تعتمد على المواد المحلية مما يساعدها على تجنب تقلبات سعر الصرف وانعكاسات ذلك على النتائج المالية الخاصة بها. (فودوا و ختيري، د س ن ، ص 136)

الكفاءة والفعالية: والكفاءة تعتبر من العناصر الهامة والضرورية لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف والفعالية تحقق الأهداف المسطرة من طرف الدولة على هذا الأساس يتضح أنه يستلزم على المؤسسة أن تحقق مستوى معين من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن من البقاء والنمو. (مهدي، 2012، ص 136)

كما تنفرد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعض السمات التي تميزها عن باقي المؤسسات تجهلها فيما يلي:

- الجمع بين الإدارة والملكية حيث يكون صاحب المشروع هو نفسه مدير المشروع.
 - يغلب على أنشطتها طابع الفردية من مجال الإدارة، التخطيط والتسويق.
 - بساطة الهيكل التنظيمي كونها تدار غالبا من طرف شخص واحد مسؤول إداريا، ماليا وفنيا.
 - بساطة التكنولوجيا المستخدمة نظرا لضعف القدرة المالية للمشروع الصغير.
 - ارتفاع كثافة العمل دون تكبد تكاليف رأسمالية عالية. (فودوا و ختيري ، د س ن ، صفحة 136)
- تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن العمود الفقري لاقتصاديات دول العالم وتعد المستخدمة لقوة العمل لهذا ما نفسر الاهتمام الكبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاعتماد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تتميز بها تلك المؤسسات عن غيرها حيث هناك خصائص متعلقة بالعملاء وأخرى بالجوانب الإدارية والتنظيمية وأخرى متعلقة برأس مال والتمويل والانتشار الجغرافي... إلخ، وسنتطرق إلى أهمها ما يلي: (عزيز، 2011، ص 80)

- تتميز باستخدام التكنولوجيا وتقنيات إنتاجية جديدة أقل تعقيدا.
- قلة التخصص في العمل إلى درجة وظيفة الواحدة تقوم بها عدة وظائف العمل المتعدد الاختصاصات في الغالب.
- يتميز الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات في البساطة وقلة التعقيد فالقرار يتخذ من طرف المالك المسير.
- القرب من العميل والمورد وإمكانية تطوير علاقات شخصية وبالتالي تقديم خدمة مميزة.
- مرونة الإدارة يعود إلى الطابع غير الرسمي للتعامل مع العملاء والعاملين وصاحب المؤسسة.
- تتميز بروح المبادرة والابتكار.
- تتميز بالفعالية والكفاءة وتحقيق الأهداف.
- سهولة القيادة والتوجه وتحديد الأهداف الواضحة للمشروع بسهولة إقناع العاملين.

سهولة وبساطة التنظيم من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام وتحديد الدقيق للمسؤوليات والتوفيق بين المركزية لأفراد التخطيط والرقابة واللامركزية وسرعة التنفيذ. (فرحاتي، 2017، صفحة 9)

8. أهداف ودوافع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ. الأهداف:

- 1- **ترقية الشغل:** إن أهم ميزة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) عن المؤسسات الكبيرة أنها قادرة على استيعاب عدد كبير من العمالة عدد أكبر من ذلك الذي تتحمله المؤسسات الكبيرة خاصة مع ميل هذه الأخيرة إلى استخدام التكنولوجيا الآلية واستغنائها عن اليد العاملة البشرية، كما أنه يعد قطاعا حيويا في مجال التشغيل.
 - 2- **ترقية الاستثمار:** يشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم قطاعا حيويا في مجال الكشف عن الثروات والرفع من معدلات النمو، وبالتالي إسناد التنمية الاقتصادية والاجتماعية كهدف إستراتيجي ولا يكون هذا ممكنا دون إستراتيجية متماسكة وناجحة لحفز استثمار المنتج.
 - 3- **دعم التوازن الجمهوري:** لقد عكفت الدولة على تسطير وإنجاز عدة برامج لصالح كل القطاعات بغرض التنمية الجمهورية المستدامة والتي تقوم على:
 - إعادة التوازن الإقليمي (منشآت قاعدية وتجهيزات).
 - إعطاء صورة جذابة لتشجيع الاستثمار.
 - المساعدة على إنشاء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث الصناعة الواسعة لم تعد منتجة للشغل.
- تشجيع نقل مواقع المؤسسات الصناعية وإعادة توزيعها بالنسبة للمدن المكتظة بوضع تحفيزات وتشجيعات. (رحاحلية و شعبان، د س ن، ص 06)

ب. دوافع:

وفق دراسة حديثة التي قام بها Alaim-Fayolle في سنة 2010، والتي من خلالها يرى أنه يوجد دافعين أساسيين لإنشاء المؤسسة، الدافع الأول ناتج عن المشاكل التي يواجهها الفرد المبدع بالمؤسسة بحكم أنه يمتلك معارف ومهارات ويعمل دائما على التجديد ولا يقبل العمل الروتيني، وهذا يتعارض مع المؤسسات التي تطلب من الفرد القيام بواجباته فقط، وهذا يؤدي به إلى البحث عن الاستقلالية، أما الدافع الثاني هو تفكير في إنشاء المؤسسة.

ووفق دراسة حديثة أخرى قام بها كل من vedel وGararrel في سنة 2015، أظهرت وجود عدة دوافع لإنشاء المؤسسات وهي البحث عن الدخل، عدم الرضا عن العمل الممارس في المؤسسة السابقة بالإضافة إلى عدم وجود منصب عمل وكذلك البحث عن الاستقلالية.

بالإضافة توجد دوافع أخرى نذكر منها:

- ظهور أزمات تؤدي إلى زيادة البطالة مما يدفع الدولة إلى إيجاد حلول عن طريق إنشاء المؤسسات.
- الاستعداد لإنشاء مشروع معنوي وماديا وتحمل المسؤولية.
- هناك دوافع اقتصادية واجتماعية أدت إلى إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نذكر منها:
- ارتفاع نسب البطالة وانخفاض المستوى المعيشي خاصة في مرحلة نهاية الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي أدى إلى إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها وسيلة فعالة في خلق فرص عمل من شأنها امتصاص البطالة.
- عجز المؤسسات الكبيرة عن خلق الثروة للوطن نظرا لقلّة كفاءتها وصعوبة التحكم فيها، كان السبب الرئيسي إلى تحويلها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة.(عيسات و داتو، 2020، ص 43،41)
- التحولات الاقتصادية العالمية، بما في ذلك برامج التحويل الهيكلي مثل الخصخصة، كانت العامل الرئيسي الذي أدى إلى الحاجة الملحة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في إطار تعزيز دور القطاع الخاص.
- توجد أيضا عوامل شخصية تزيد من دافعية الأشخاص نحو إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن بين هذه الدوافع نجد:
- تحقيق الذات: يسعى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مشاريعهم، إلى تحقيق الذات وإبراز قدراتهم ومواهبهم أمام الآخرين، تعتمد استمرارية المؤسسة ليس فقط للعوائد الاقتصادية، ولكن للشخص الذي يملك النجاح واستمرارية المؤسسة.
- الاستقلالية: تتجلى الرغبة في الاستغلال وتولي مواقع القيادة والتحرر من القيود والتعليمات التي تفرض على السلوك الأفراد كمحفز قوي لدى الأغلبية في تأسيس مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة الخاصة بهم.
- الأرباح: يدفع هذا الدافع القوى العديد من الأشخاص إلى إنشاء مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم تطويرها تدريجيا للتغلب على قيود الدخل المحدود والأجور المنخفضة التي لا تلبي احتياجاتهم وطموحاتهم، يسعون إلى تحسين وضعهم المادي وتحقيق رغباتهم.(سعايدية، 2024، ص 36،35)

9. هيئات وبرامج دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تم إنشاء العديد من البرامج والهيئات من طرف الدولة لدعم وتعزيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أ. برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2002MEDA-2006:

إن انفتاح السوق أدى بالدولة إلى تحسين محيطها الكلي ومنح المؤسسات كل الإمكانيات الضرورية للوقوف في وجه المنافسة الأجنبية وحثها على التأهيل، التطوير وتنويع أنشطتها، وفي هذا السياق جاء برنامج التأهيل الثاني والذي يعرف ببرنامج ميدا MEDA الذي يتم بالشراكة بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، والمجموعة الأوروبية تحديدا وحدة تسيير برنامج أورو لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة UGP.EDPme وتمويل البرنامج بميزانية في حدود 62.9 مليون أورو لمدة خمس سنوات في إطار الشراكة الأورو-متوسطة، ويسير البرنامج من طرف فريق من الخبراء الجزائريين والأوروبيين مقره بالجزائر العاصمة ولديه 5 وكالات في المناطق التالية: الجزائر، عنابة، غرداية، وهران وسطيف، وقد مثل هذا البرنامج أرضية أولية مناسبة لتحسين تنافسية مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، حيث تميز بتحقيق أكثر من 2500 عملية تأهيل لفائدة 450 مؤسسة صغيرة والمتوسطة إلى نهاية شهر مارس 2007. (جودي، 2017، ص 44، 45)

- أهداف البرنامج:

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف

يرتكز البرنامج على ثلاثة محاور:

1. تحسين تسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ينتظر من البرنامج تنفيذ إجراءات تغطي أولا التشخيص والتموضع الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تقوية مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير: الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، النشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، وغيرها من الأمور، كما يهدف البرنامج إلى تحسين مستوى كفاءة التأهيل رؤساء وعمال هذه المؤسسات عبر دورات تكوينية مناسبة، وتقديم الدعم لكل إجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى معلومة.
2. دعم إنشاء وترقية آليات جديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإمدادها بالدعم من خلال إنشاء وتكوين مؤسسات مالية متخصصة لتوسيع تشكيلة الوسائل المالية المتاحة لرؤساء المؤسسات لتمويل مشاريعهم وتطويرها.

دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في إطار تلبية حاجيات وانشغالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وذلك بدعم: هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب

العمل، الفضاءات الوسيطة، معهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية. (جودي، 2017، ص 45)

ب. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاصة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف لتشجيع مختلف الصيغ المؤدية لإنعاش تشغيل الشباب من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات وقد تم إنشاؤها سنة 1996 بموجب المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، ولها فروع جهوية وتقع سلطة الوزير الأول.

• مهام الوكالة: تتمثل مهامها فيما يلي:

- توفير مختلف المعلومات لصالح الشباب أصحاب المشاريع في المجال الاقتصادي والتقني والتشريع والتنظيم والمتعلقة بمجال نشاطهم.
- متابعة المشاريع والاستثمارات المنجزة والنظر في مدى احترامها لبنود دفتر الشروط.
- إقامة علاقات مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي في تمويل إنجاز المشاريع واستغلالها.
- تهتم بتشجيع مختلف الصيغ وتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف. (مباني، 2017، ص 229)

• أشكال دعم والإعلانات المقدمة من طرف الوكالة: تقوم الوكالة بتقديم إعلانات ومساعدات مالية للمؤسسات الصغيرة، سواء في مرحلة الإنشاء أو في مرحلة الاستغلال، وتأخذ هذه الإعلانات شكلين هما:

- الإعانات المالية: حيث تقدم الوكالة لأصحاب المؤسسات المصغرة قروضا بدون فوائد في حالة التمويل الشئائي (مساهمة صاحب المشروع + قروض الوكالة).

- الإعانات الجبائية وشبه الجبائية: حيث تستفيد هذه المؤسسات من تسهيلات جبائية وشبه جبائية من خلال فترة إنجاز وتنفيذ المشروع، كإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ورسم نقل الملكية، الإعفاء من حقوق التسجيل ومن الرسم العقاري على المباني، والاستفادة من الرسوم الجمركية المنخفضة بعد التجهيزات والوسائل المستوردة، كما تفيد هذه المؤسسات خلال فترة التشغيل والإنتاج من الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات. (مباني، 2017، ص 229)

ت. صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI):

تم إنشاء صندوق ضمان قروض الاستثمار الخاص بفئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 134-4، وهو شركة ذات أسهم مسؤولة عن ضمان سداد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تمويل الاستثمار المنتج للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة وتوسيعها وتجديدها، ويكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان خمسين (50) مليون دينار، ليتم رفعها فيما بعد إلى مائتين وخمسون (250) مليون دينار، كما أن هذا الصندوق لا يضمن القروض المقدمة في قطاع الفلاحة، والقروض الخاصة بالنشاطات التجارية وكذا القروض الموجهة للاستهلاك. (شراة، 2019، ص185)

ث. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

• مهام الوكالة:

تم إنشائها بموجب الأمر 03-01 لتحل محل الوكالة الوطنية لدعم ومتابعة الاستثمار (APSI)، وتضطلع الوكالة بالمهام التالية:

- تقليص أجل منح الترخيص لإنجاز المشاريع إلى 30 يوما بدلا من 60 يوم.
- ضمان ترقية تطوير ومتابعة الاستثمارات.
- استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين سواء المقيمين أو غير المقيمين.
- تقديم الخدمات الإدارية اللازمة عبر شبك واحد.

وعلى العموم فالوكالة تقوم بدور هام فيما يخص تسهيل وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالاستثمار، مع مساعدة المستثمرين الوطنيين أو الأجانب وتعريفهم بفرص الاستثمار في الجزائر، وذلك من خلال تنظيم مؤتمرات وملتقيات ونشر الوثائق والمعلومات المتعلقة بهذا الصدد.

• الهيئات المكملة للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: تتمثل في:

المجلس الوطني للاستثمار (CNI): وهو جهاز يقع تحت سلطة الوزير الأول، تتمثل مهمته في اقتراح التدابير والإستراتيجيات المتعلقة بتطوير الاستثمار، وكذا تحديد مختلف الامتيازات وصيغ المساعدة الممنوحة لصالح المستثمرين، كما يعمل على تحديد مختلف مجالات وفرص الاستثمار التي تضمن تحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني. (مباني، 2017، ص 231-232)

- الشباك الموحد: بهدف التخفيف من العوائق البيروقراطية وتسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالاستثمار، تم إنشاء شبك موحد يقوم بمساعدة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على أداء مهامها، وشباك يضم ممثلي مختلف

الهيئات والإدارات المعنية بملف الاستثمار، وعليه تقوم الوكالة عبر هذا الشباك بإبلاغ المستثمرين بقرارات منح الامتيازات وتسليم مختلف الوثائق المطلوبة قانوناً لإنجاز الاستثمار.

وعليه فإنشاء شباك موحد من شأنه تسهيل العملية الاستثمارية من خلال علاقته الدائمة مع مختلف الإدارات المعنية بالاستثمار (مديرية الضرائب، مديرية الجمارك، مديرية التشغيل، مديرية العمران، المركز الوطني للسجل التجاري، مصالح البلدية، مديرية العمران، الهيئات المكلفة بالعقار... إلخ). (مباري 2017، ص 230-231)

ج. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME):

تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تتولى القيام بالمهام التالية:

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.
 - تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته.
 - ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاحاتها، واقتراح التصحيحات الضرورية عليها عند الاقتضاء.
 - ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية.
 - جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها ونشرها.
- نستنتج من خلال المهام التي أوكلت الوكالة، أنها لا تقتصر فقط على تطوير المؤسسات الصغيرة بصفة مباشرة، بل تسعى إلى تطوير قطاعها بصفة كلية.

للإشارة فقط تم حل هذه الوكالة وحلت محلها وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار. (شرارة،

2019، ص 183)

ح. برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في اتخاذ تكنولوجيا المعلومات والاتصال

PMET:

تم هذا البرنامج بالشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي 2009-2014، حيث يولي هذا البرنامج أهمية خاصة لوضع مسار جودة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويستهدف تطوير وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسيتها من خلال تحقيق تكامل أفضل للجزائر في إطار ميثاق الشراكة الأورو متوسطية.

وهذا البرنامج موجه لتمويل أنشطة استثمار، يستهدف هذا البرنامج 500 مؤسسة صناعية وغير صناعية بقيمة إجمالية تقدر بـ 44 مليون أورو، وتقدر فترة البرنامج بـ 4 سنوات.

• أهداف البرنامج:

إن الهدف الأساسي لهذا البرنامج هو تحسين تنافسية مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وينبثق تحته مجموعة من الأهداف:

- تعزيز مكتسبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من البرامج السابقة بغرض إنشاء أفضل الممارسات.
- ووضع مسار جودة/معايير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الشعب الرائدة مع دعم المؤسسات المعنية.
- دعم تطوير سوق الخدمات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق المساعدة في إنشاء أو تعزيز المراكز التقنية. (جودي، 2017، ص55،56)

7. برنامج الابتكار وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة INNODEV:

هو برنامج تعاون ثنائي مع الشريك الألماني، عبر الوكالة الألمانية للتعاون الدولي "GIZ"، يهدف إلى تعزيز قدرات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وخدمات البيع الموجهة لها من أجل أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة والمحافظة على البيئة، يقدم مشروع INNODEV الدعم لتحسين النظام البيئي من أجل بروز مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة، تنافسية ومستدامة. يتكون الإطار المرجعي للبرنامج من اتفاقية تعاون بين الحكومة الجزائرية والحكومة الألمانية الموقعة في 20-10-2019 واتفاقية تنفيذ البرنامج بتاريخ 2020/02/11، وحددت مدة تنفيذه ثلاث سنوات. كما يهدف المشروع إلى تحقيق النتائج التالية:

- استغلال الموارد بطريقة أكثر فعالية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غزو الأسواق الجديدة المحلية (التعاقد الداخلي) والدولية (التصدير).
- استعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خدمات الدعم الجديدة في مجال تسيير الابتكار من أجل تطوير منتجات مبتكرة.

تتعرف المؤسسات على أسباب عجزها والسعي إلى انخفاض نسبة غرق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (سعايدية، 2024، ص176-177)

8. وكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري ANIREF:

انشأت الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 119/7 المؤرخ في 2007/04/23 المحدد لمهامها وقانونها الأساسي كما أسندت المهام التالية لها:

1. الوساطة العقارية: ويتم من خلالها تسيير بموجب اتفاقية الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية، تسويق وترقية الحافطة العقارية، وإنشاء آلية تجسد الطلبات وفق نظام يواكب المستثمرين لتوجههم من أجل إقامة مشاريعهم الاستثمارية.
2. إنشاء بنك للمعلومات: عن طريق الوضع والتحديث المستمر للبنك للتصفح العام للعروض العقارية على المستوى الوطني.
3. الضبط العقاري: ويتم من خلاله إنشاء مصدر عقاري اقتصادي وذلك عن طريق جدولة أسعار العقار الاقتصادي ويتم تحديثها كل ستة أشهر، كما يتم إعداد تقارير وفقا لتغيرات السوق العقارية كل ستة أشهر أيضا.
- الترقية العقارية: تقتني الوكالة الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية لإعادة بيعها أو منحها بامتياز فبعد تجميعها، وتجزئتها، وتميئتها لصالح أصحاب المشاريع ذات طابع الصناعي البحث. (أحمد سليمة، 2017، ص 35)
9. الصندوق ضمان المشترك للقروض المصغرة (ANJEM):

أنشئ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وهو بمنزلة آلية جديدة لضمان مخاطر القروض المصغرة، إذ يختص بضمان القروض التي تقدمها البنوك التجارية والمؤسسات المالية المنخرطة مع الصندوق بنسبة 85% من الديون وفوائدها في حالة فشل المشروع الممول. كما أنها تؤدي دورا كبيرا، في استهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوصفها مصدرا مهما من مصادر التمويل، ومجموعة من صناديق أخرى، تسهم كلها في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها بفضل الدراسات المقدمة، والمتابعة المستمرة لنشاطاتها من أجل استمراريته، كما تسهم في استثماراتها المستقبلية في بعضها.

وتصدر الإشارة إلى أن عملية التأهيل التي جاء بها البرنامج تخص المؤسسات التي تمتلك إمكانيات كبيرة تساعد في النمو اكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية، أي أن عملية التأهيل تستهدف المؤسسات التي تتوفر لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تمت مساعدتها وتأهيلها فضلا عن توفير الشروط الآتية:

- أن تكون مؤسسة جزائرية وقد نشطت منذ سنتين على الأقل.
- أن تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مؤسسات قادرة على تصدير منتجاتها وخدماتها مستقبلا .
- مؤسسات لها قدرة على التنمية التكنولوجية.

ويطبق البرنامج بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها:

- الصندوق الوطني للتأهيل والذي يتشكل من ممثلي الوزارات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممثلي غرف التجارة والصناعة والحرف والفلاحيّة وأرباب العمل والنقابات ويكون بإشراف وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

الوكالة الوطنية لتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (بن عنتر، 2008، ص 157-158)

10. الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الصعوبات والمشاكل حاولنا التطرق إلى العديد منها تتمثل فيما يلي:

أ. **المشاكل والصعوبات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تعتبر مشكلة التمويل والصعوبات المالية والمادية بصفة عامة في مقدمة المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فهي تحتاج إلى عناية خاصة من بيئتها الخارجية خاصة من أجل التغلب على الصعوبات التمويلية ومواجهة الأزمات المالية التي تواجهها في المنافسة وخاصة مع نظيراتها من جهة والمؤسسات الكبرى من جهة أخرى، ومن أهم المشاكل التمويلية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

- المشاكل المتعلقة بالحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع.
- تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو السريع للمشروع.
- مشاكل تتعلق بالضمانات الكبيرة التي تطلبها الجهات المتاحة للائتمان، فضلا عن عبء الفوائد. (الهادي و بختي،

2020، ص 62)

ب. الصعوبات والمشاكل التنظيمية والإدارية:

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعديد من المشاكل الإدارية وكذا تنظيمية سواء قبل إنشائها أو بعد ذلك، والمشاكل التنظيمية والإدارية من أهم هذه المشاكل والمعوقات نذكر النقاط التالية:

- صعوبة إجراءات التسجيل والترخيص الخاصة بتأمين هذه المؤسسات وتعقيدها من طرف الجهات المسؤولة إلا نادرا.
- صنف المستوى التعليمي والثقافي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحيانا ما ينجر عنه نقص الخبرة الفنية من الإدارة وكذا صعوبة التعامل مع الإدارات ذات الصلة وقلة الاهتمام كذلك بجوانب الصحة والسلامة المهنية.

ضعف قاعدة المعلومات عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو إيجاد صعوبة في الحصول عليها وهذه الإحصاءات تعد مهمة لكل مؤسسة في معرفة نوعية النشاطات التي تحتاجها بقية المؤسسات. والتعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة وغيرها ناهيك عن غياب الأسواق بطرق سلسلة دون تعقيدات إدارية خاصة. (الهادي و بختي، 2020،

ص 62)

ت. المشكلات والصعوبات التسويقية:

وهي من أهم الصعوبات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات وتختلف هذه الصعوبات حسب نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الممارس وهي تتمثل فيما يلي:

- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات، مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة عدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي، وأذواق المستهلكين، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات، وخاصة عدم دعم المنتج الوطني بالدرجة الأولى.
- تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد، المحاكاة أو لاعتماده على هذه استخدام هذه السلع الأجنبية باتباع سياسة المزاحمة، لتعرض منتجاتها في الأسواق المحلية بأسعار تقل عن أسعار المنتج المحلي، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية الناشطة في هذه القطاعات.
- اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي، أو المستثمر الصناعي، أو البيع لتجار التجزئة الصغار، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية لهذه المؤسسات، وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة.

- نقص المهارات التسويقية والترويجية لأصحاب هذه المؤسسات، خاصة عند التعريف بالمنتجات.
- عدم انتقال القدرات التصديرية: قلة ما تحتم الجهات المتخصصة في تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من استغلال قدراتها التصديرية. (بشني و شرارة، 2022، صفحة 406)

ث. تحديات خاصه بالمواد الأولية: متمثلة في:

- عدم كفاية أو عدم انتظام تدفق الموارد الأولية لعدم القدرة على منافسة المشروعات الكبيرة في الحصول عليها، خصوصاً التي يوجد طلب عالي عليها والعرض محدود منها.
- ارتفاع تكلفة المواد الأولية مقارنة بالمشروعات الكبيرة بكميات محدودة.
- عدم القدرة على ضمان مستوى الجودة للمواد الأولية لضعف القدرة على السيطرة، التفاوض مع الموردين، ومحدودية الكميات المشتراة مقارنة مع المشروعات الكبيرة (فرحاتي، 2017، صفحة 05)

ج. المشكلات والصعوبات الفنية:

- الاعتماد فقط على قدرات وخبرات أصحاب العمل بصفة رئيسية.
- استخدام أجهزة أقل حداثة، أو أقل تطورا مقارنة مع تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة.
- عدم اتباع أساليب الصيانة أو الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعد على تحسين منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية.
- عدم خضوع المواد الخام المستخدمة ومستلزمات الإنتاج للمعايير الفنية والهندسية.
- صعوبة الحصول على المدخلات المادية للإنتاج.
- صعوبة الحصول على المعلومات والتكنولوجيا وصعوبة التطوير والتحديث التكنولوجي، ومن بين الصعوبات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية، نقص المعلومات (عن الأسواق والمعايير والحواجز التي تعترض الدخول والخروج والعوائق التي تحول دون الوصول إلى الأسواق). (بشني و شرارة، 2022، الصفحات 406 - 407)

ح. مشاكل النقل ونقص الخدمات العامة والبنية الأساسية:

هناك مشاكل تقابل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نقل خاماتها الأولية بين مصادرها أو منتجاتها النهائية إلى الأسواق بتكاليف مناسبة، كذلك هناك مشاكل الأرض أو المحل المناسب وتجهيز المكان للنشاط، بالإضافة إلى ذلك فإن الكثير من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة القائمة على أطراف المدن وفي الأماكن النائية التي تفتقر إلى مصادر المياه النظيفة، وخدمات المجاري والطاقة الكهربائية اللازمة لممارسة النشاط، وقد يعمل بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة على تهيئة هذه الخدمات لأنفسهم بطرق خاصة وأحيانا بطرق غير رسمية، فتصبح تكلفتها مرتفعة جدا أو باهظة الأمر الذي يتسبب في تعسرهم ماليا.

خ. مشاكل نقص العمالة المدربة:

تعتبر المؤسسات الكبرى أكثر جاذبية للعمالة المدربة والمؤهلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويرجع ذلك للأسباب الآتية:

- الأجور المرتفعة في المؤسسات الكبيرة مقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لعدم قدرتها على دفع أجور عالية.
- فرص الترقية محدودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مخاطر الفشل والتوقف مرتفعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وجود مكافآت وامتيازات وحوافز أكبر من المؤسسات الكبيرة. (عزيز، 2011، ص 198، 197)

د. المشاكل والمعوقات البشرية:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموماً بالعدد الصغير للعمال ، وهذا من بين أهم صفاتها لذلك وجب أن يكون الموظفين والعمال والعنصر البشري في هذه المؤسسات مؤهلاً من أجل تطور هذه المؤسسات، لكن الحصول على العمالة الماهرة والمؤهلة ليس سهلاً ويتطلب الكثير من الموارد المالية في المقابل، وبالتالي فمشكل البشري يتمثل في:

- تسرب اليد العاملة المدربة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى المشروعات الكبيرة بحثاً عن شروط عمل أفضل من حيث الأجور والمزايا الأفضل بجانب توافر فرص أكثر للترقية ما يضطرها إلى توظيف يد عاملة أقل كفاءة ومهارة، وتحمل مشاكل و اعباء تدريبهم فضلاً عن عدم بقائهم في أعمالهم وهو ما من شأنه أن يخفض من الإنتاجية ونوعية السلع المنتجة بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف.

بالإضافة إلى التسرب فهناك مشكل التدريب من أجل تأهيل المورد البشري، في العاملين في الصناعات الصغيرة يعانون من عدم وجود سياسات أو برامج للتدريب النظامي وكثير ما يعملون بالخبرة ويعانون من عدم ملائمة نظم الإنتاج الموروثة والذين ينفذون الدورات التدريبية يجدون صعوبة من الوصول إلى المشاريع الصغيرة وبرامجهم التدريبية الموجهة نحو الشركات الكبيرة وهذا لا يخدم كثيراً مصالح المؤسسات الصغيرة ناهيك عن تعويض عمال المؤسسة خلال هذه الدورات. (الهادي و بجتي، 2020، ص 63)

الفصل الثالث:

السلوك الابتكاري وعلاقته

بالإتصال الداخلي في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. مكونات السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حددت العديد من الدراسات مجموعة من المكونات التي تشكل السلوك الابتكاري ومنها:

- 1- **الدوافع والكفاءة الذاتية:** المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد حول قدرتهم على القيام بالعمل بطريقة من شأنها التأثير على الأحداث التي تؤثر على حياتهم.
 - 2- **أخلاقيات العمل:** مجموعة القواعد والآداب السلوكية التي يجب أن يتحلى بها الإنسان في مهنته اتجاه عمله ونفسه والمجتمع الذي يوجد به.
 - 3- **تصميم الوظيفة:** تحديد وتنظيم المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفة معينة.
 - 4- **أسلوب القيادة:** قدرة الفرد أو المجموعة أو المنظمة على تحفيز أو توجيه فرد آخر لتحديد الأهداف الصعبة وتحقيقها، واتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة عند الحاجة.
 - 5- **الشخص المبدع:** بخصائص شخصية وغنائية ومعرفية محددة.
 - 6- **العملية الإبداعية:** بمراحلها، وارتباطها بجل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
 - 7- **الإنتاج الإبداعي:** حيث يتم الحكم عليه، على أساس الأصالة والملائمة.
- البيئة:** السياق الذي يحدث فيه الإبداع. (حسن علي، 2024، ص 1047)
- ## 2. أبعاد السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إذ يعني السلوك الابتكاري في أبسط صورة تحويل الأفكار الجديدة أو الخيالية إلى واقع ملموس، إذ يعتمد السلوك الابتكاري على محورين أساسيين هما: "التفكير والإنتاج"، حيث يتم إنتاج الفكرة لشيء مادي ملموس، وبناء على ما سبق فالسلوك الابتكاري يخلق طرق جديدة بأساليب مختلفة وخارجة عن التقليد، تستخدم في تطوير الأشياء، ويتولد عنه تغيرات كمية وجذرية أو جوهرية في الإنتاج أو العمليات وأساليب الأداء، وفي الهياكل التنظيمية، ومن ثم يمكن تناول أبعاد السلوك الابتكاري فيما يلي: (غضبان العجمي، 2020، ص 600)

- **توليد الفكرة:** تبدأ هذه المرحلة بالاعتراف بالمشكلة بما يشكل حافزا لتوليد أفكار جديدة ومفيدة، أي أنها تبدأ بتوليد الأفكار حيث يندمج الموظفون في استعراض الفرص وتحديد الفجوة في الأداء وإيجاد حلول لمشاكل المنتج ولكن بشكل مختلف وأكثر دقة، وتكمن فرص توليد الأفكار في التعارض والفجوات، والأشياء التي لا تتناسب مع أنماط العمل المتوقعة بالإضافة لاحتياجات العملاء التي لا تتناسب مع أنماط العمل المتوقعة، بالإضافة لاحتياجات العملاء التي لم يتم الوفاء بها أو المؤشرات التي تشير إلى أن هناك تغير في الاتجاهات، كما أن مرحلة

إنشاء الفكرة يعتبر عملية إبداعية حيث يقوم الأفراد بتطوير نموذج اختيارات بديلة لمعالجة المشكلة. (محمد عبد

المنصف ، 2022 ، صفحة 1432)

- **دعم الفكرة:** يمكن تشجيع النشاط الابتكاري من قبل الأفراد الذين يبحثون عن أفكار جديدة بناء على عمليات البحث عن مصادر المعرفة الموجودة في بيئتهم، إن الأفراد الذين لا يولدون أفكارا ولكن يبحثون عن أفكار جديدة في بيئتهم قد يكونوا يقومون أيضا بأنشطة ابتكارية تتمثل في البحث عن الفكرة. إن سلوك الابتكار يشير إلى السلوكيات الفردية التي تبحث عن أفكار جديدة ومفيدة أو عمليات أو إجراءات لحل المشكلات في مكان العمل أو المهام والمنظمات، ويوصف سلوك الابتكار بأنه قدرة الموظف عن البحث على أفكار جديدة ومحاولات إيجاد الدعم لتنفيذ هذه الأفكار. (الصيمري، 2021، صفحة 64)

- **اتصالات الفكرة:** إن أحد الجوانب المهمة لسلوك الابتكار هو توصيل الأفكار للزملاء والمدراء لتلقي ملاحظاتهم لأن أغلب الموظفين في المنظمات غير قادرين على تنفيذ الأفكار بأنفسهم وغالبا ما يتعين عليهم الحصول على إذن من مديرهم.

تساعد مهارات الاتصال الفعال على بناء صلة بين الفكرة الجديدة التي تم إنشائها وإيجاد طرق لتنفيذها، ويتم تحديد مفهوم قيادة التفكير كعامل رئيسي مرتبط بالعملية الإبداعية المرتبطة بتوليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتوصيلها.

- **إشراك الآخرين:** يحتاج موظفون أن يكونوا على دراية بما يريدون تحقيقه أو ما تريد المنظمة تحقيقه وهذا يخضع لمدى مشاركتهم في توليد الأفكار، ينبغي أن يعرف الموظفون ما الذي تسعى إليها المنظمة، يتم وصف مشاركة الأفكار من حيث تصورات الموظفين حول الأهداف والإنجازات العامة للمنظمة فضلا من معاييرها وقيمتها، تساهم مشاركة الأفكار في سلوك العمل المبتكر بطريقتين أولا إذا كان الموظفون على دراية بما تملكه المنظمة. وثانيا من خلال مشاركة الأفكار يكتسب الموظفون تقديرا لذاتهم وإدراكا لأهمية المنظمة.

- **التغلب على العقبات:** يتمثل التحدي الرئيسي في مرحلة التنفيذ في التغلب على العقبات والحواجز المقاومة ويتم تحقيق ذلك من خلال تكثيف الفكرة أو خطط التنفيذ حتى يتم تحسين المنهج أو الخدمة أو العملية واستخدامها في المنظمة، حيث يهدف التغلب على العقبات لتحسين مخرجات الابتكار والتي تشير إلى التغيرات المتحققة في الأفكار الجديدة المنفذة التي غيرت المنتجات والخدمات أو العمليات في المنظمة. (أكروم و

الصيمري ، 2021 ، الصفحات 64 - 65)

تنفيذ وتطبيق الفكرة: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل السلوك الابتكاري، ومن خلال هذه المرحلة يتم تحويل الأفكار المبتكرة إلى مخرجات فعلية ذات قيمة، فعندما يتم توليد الأفكار ويتم الحصول على تأييدها، فلا بد من تطبيقها ووضعها في حيز التنفيذ، لذا يمكن اعتبار هذه المرحلة من السلوك الابتكاري مرحلة اكتمال الفكرة وتحويلها إلى واقع مفيد. (راغب الراعي، 2024، ص 1232)

3. متطلبات والعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ. متطلبات:

- يتضمن السلوك الابتكاري في المنظمات توليد وترويج وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة، ويتطلب تعزيز السلوك الابتكاري مجموعة من الإجراءات تتمثل:
- **الثقافة التنظيمية الداعمة:** إنها تلك المجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف فيها عمله. (حليمي، 2023، ص 43)
- **دعم القيادة والإدارة:** تلعب القيادة دوراً حاسماً في تعزيز السلوك الابتكاري، حيث أن القادة الذين يشجعون الجهود الإبداعية ويقدرونها ويقدرون الموارد، ويدعمون الاستقلالية، يعززون احتمالية الابتكار.
- **تمكين المرؤوسين واستقلاليتهم:** إن تمكين المرؤوسين للاستقلالية في مهامهم وعمليات صنع القرار يعزز الدافع الجوهري، وهو أمر ضروري للإبداع والابتكار.
- **فرق متنوعة ومتعددة الوظائف:** إن تنوع الفرق، بما في ذلك الخلفيات والخبرات ووجهات النظر المختلفة يعزز مجموعة أكثر ثراءً من الأفكار، ويعزز القدرات الإبداعية على حل المشكلات.
- **التعلم والتطوير المستمر:** إن المنظمات التي تشجع التعلم المستمر وفرص التطوير تمكن المرؤوسين من اكتساب مهارات ومعارف جديدة، والتي تعتبر ضرورية للابتكار.
- التواصل والتعاون الفعال:** تسهل قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة تبادل الأفكار والتعاون عبر مستويات مختلفة من المنظمة وهو أمر حيوي. (حسن علي، 2024، ص 1051، 1052)
- ب. **العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري:**

- 1- **القيم التنظيمية:** ينبغي ترسيخ الابتكار في القيم التنظيمية، تظهر الأبحاث أن بيئة العمل الداعمة والحوافز تزيد من الابتكار وإنتاج الأفكار، من بين العوامل المساهمة: القيادة وممارسات الإدارة الداعمة، والتقييم والتغذية الراجعة البناءة، والمكافآت والحوافز وزملاء العمل الداعمين، تشجيع الثقافة التنظيمية الداعمة للسلوك

الابتكاري على المخاطرة والمشاركة في صنع القرار، هناك أهداف ومكافآت محددة للابتكار، كما أنها توفر الأمان النفسي فيما يتعلق بإنتاج الأفكار.

2- **التقدير والمكافأة المبتكرة:** تحتاج معظم المؤسسات إلى تقدير ومكافأة الابتكار، تظهر الأبحاث إلى السلوك الابتكاري في المؤسسات يرتبط ارتباطا مباشرا بالمكافأة الممنوحة له. وقد أظهرت دراسة واحدة تقريبا من كل ثلاث مؤسسات، خضعت للدراسة أن الحوافز الفردية أو برامج المكافآت التي تشجع الابتكار هي العامل الأكثر فعالية في تعزيز السلوك الابتكاري، إضافة إلى ذلك في عدد قليل من المؤسسات، أثارت المكافآت المالية على السلوك الابتكاري، ومع ذلك، في غالبية المؤسسات كان للمكافآت الجوهرية تأثيرا إيجابيا على السلوك الابتكاري.

3- **الهيكل التنظيمي:** يؤدي الهيكل التنظيمي وقبول الفشل عند المستوى المقبول إلى تسهيل الابتكار، قد يشكل حجم المنظمة عائقا أمام انتشار السلوك الابتكاري، تظهر الأبحاث أن السلوك الابتكاري مرتفع في المنظمات الصغيرة. التي غالبا ما تكون أقل تأثرا بالهيكل الهرمي، بالإضافة إلى ذلك في المنظمات التي تسود فيها ثقافة البيروقراطية والقيادة السلطوية والمسيطرة، يكون السلوك الابتكاري أقل مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على المشاركة ثقافة العمل أكثر شيوعا، علاوة على ذلك في المؤسسات التي تركز على النتائج طويلة الأجل، والتي تتسم بتسامحها العالي مع الفشل والمخاطرة تزداد احتمالية نجاح السلوكيات المبتكرة.

4- **أسلوب الإدارة:** لتعزيز السلوك الابتكاري، يجب مراعاة أهداف تنظيمية محددة، ولدعم هذه الأهداف، يعد دعم الإدارة للموظفين، بما يمكنهم من إظهار أداء متميز، من أكثر الممارسات شيوعا لتسيير السلوك الابتكاري، ونتيجة لذلك، يمكن أن يكون دعم الإدارة لأداء الموظفين فعالا في تعزيز الابتكار.

الموارد الكافية: تشكل القيود المالية المفرطة، وضيق الوقت، ونقص الموارد الكافية، ثلاثة عوائق أمام الابتكار، وقد أشير إلى أن نقص الموارد الكافية والحوافز المناسبة للسلوك الابتكاري يشكل عائقا في العديد من المؤسسات الكبيرة، وخاصة في القطاع العام، وتشير النتائج إلى أن المؤسسات ذات الموارد المالية المحددة لا تستطيع تطبيق أفكار جديدة. (karman, 2017, p. 32,33)

هنالك العديد من العوامل الاخرى التي تؤثر في السلوك الابتكاري نذكرها:

أولا: العوامل المتعلقة بالفرد:

- تدريب المديرين والعاملين لإيجاد لآليات وأنظمة لدعم وتشجيع الإبداع في مختلف مجالات العمل التي تمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء.

- ممارسة العاملين في المنظمات الإدارية للإبداع والتحديث والتجديد في أساليب أداء مهامهم يتطلب إيجاد بيئة إبداعية ملائمة ومواكبة كل جديد من أساليب وإستراتيجيات الإدارة الحديثة بحثا عن توفير بيئة إبداعية.
 - فرض الإدارة العليا على ضرورة القيام بتوفير جمع المعلومات ذات العلاقة بمهام المؤسسة بحيث تكون متاحة لكل فرد حاسب اختصاصه.
 - إتاحة فرص التجريب لدى العاملين لكل ما هو جديد بغية تحسين عملية تقديم و إنتاج السلع والخدمات للمواطنين.
- يتطلب على الإدارة أن تتبنى سياسة مؤقتة لفتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها اغتناما لفرص الإبداع والتحديث ليكون أثرها إيجابيا على المنظمة وإيجاد طرق وأساليب لتخفيف التكاليف، أو تحسين الأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو على المستوى المؤسسي. (خالد و عيال، 2006، ص 14، 13)
- الثقة التنظيمية:** تعرف بأنها اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد، أو هي التوقعات أو التصورات الأفراد والجماعات أو الوعود والاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأفراد ذات العلاقة. (تجاني، 2020، ص 93)
- تعامل الإدارة مع كافة الموظفين بروح العدالة والإنصاف تكون موقع ثقة، هذا من جانب ومن جانب آخر، فإن تمتع الرؤساء بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بقدر كبير من التسامح والتقدير والتفاهم للناس، الأمر الذي يمكنهم مناصرة الموظفين التغلب على جوانب ضعفهم وتطوير مهاراتهم بحيث يصبحوا راضين على عملهم ومقتنعين به وهؤلاء الرؤساء هم الجديرون حقا بأن يعمل المرء تحت إشرافهم ويمنحهم ثقة.
 - تحقيق الذات مع الثقة التنظيمية تتضح من خلال رغبة الموظف الحصول على قدر من السلطات والمهام، التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداته في العمل.

1- تأييد الرئيس:

- دور الرئيس توفير البيئة المناسبة للعملية الإبداعية ويسهم في تطوير العاملين، وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة مما يؤدي إلى تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث طرق إبداعية، إلى أن دور الرؤساء والمديرين في المنظمة يتضمن ثلاث عمليات رئيسية هي: تشكيل الاتجاه، تنظيم الأفراد، التحفيز وتشجيع الأفراد ودفعهم إلى الطريق الصحيح من خلال مناشدة احتياجاتهم الإنسانية الأساسية واتباعها.

وضوح الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق ومحددة وأن تكون مرنة غالبا ما تكون أهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى. (خالد و عيال، 2006، ص 14-17)

2- الاستقلالية: يقصد بالاستقلالية في العمل "يعبر عن درجة الحرية والتقدير المسموح بهما للموظفين في مختلف جوانب العمل ويمكن لهذه الجوانب أن تفسر طريقة العمل، والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة وكيفية تنفيذ المهام وغيرها من أبعاد العمل. (علي ابوشيبه و اخرون ، 2021، صفحة 545)

وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية، إن احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل يحمي القدرة الإبداعية لدى العاملين.

إن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع والابتكار الإداري:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين، والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية.

تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة. (خالد و عيال، 2006، ص 19)

هناك عوامل أخرى تؤثر على الموظفين متعلقة بالفرد أهمها:

- **الالتزام التنظيمي:** لتحقيق نتائج عمل إيجابية من الموظفين، توفر المنظمة له موارد متنوعة، ومناخا للموظفون التزاما شخصيا اتجاه المنظمة بناء على ما يحصلون عليه منها. يشير الالتزام التنظيمي إلى حالة ذهنية تجعل الموظفين مستعدين للاستمرار في عضوية المنظمة، موضحين أهدافهم ودوافعهم للاستمرار في العمل، ووفقا لتوافق الأهداف والمصالح المنظمة، يمكن تقسيمه إلى التزام عاطفي إيجابي والتزام سلبى مستمر.

- **رأس المال النفسي:** من الناحية النفسية، يكون الموظفون على استعداد لتحمل مخاطر فشل الابتكار وبنشاط المشاركة في الابتكار، والذي تكون ترتبط ارتباطا وثيقا بخصائصهم النفسية. الموظفون الذين لديهم المزيد سوف يكون لرأس المال النفسي سلوك أكثر ابتكارا، رأس المال الفردي هو حالة تعني التدهور النفسي الإيجابي يشتمل: الكفاءة الذاتية (الثقة)، التفاؤل، الأمل، الصلابة.

- **مناخ الابتكار التنظيمي:** يعرف مناخ الابتكار التنظيمي من قبل امابيلي (1996) بأنه وصف الإدراك لدرجة الدعم للإبداع والابتكار الذي يشعر به أعضاء المنظمة في بيئة العمل.

يؤثر رأس المال النفسي بشكل مباشر على سلوك الموظف الابتكاري وقدرته وأدائه في المنظمة من خلال مواقف ومعتقدات ودوافع وقيم أعضاء المنظمة.

- يلعب رأس المال النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين مناخ الابتكار التنظيمي وسلوك الموظف الابتكاري.
- القيادة: تعتمد السلوكيات الإبداعية للموظفين ليس فقط على الأسلوب المعرفي والدافع الداخلي ورأس المال النفسي، بل أيضاً على التحفيز الفعال من البيئة الخارجية، وخاصة القيادة والتحفيز، والتواصل هو الوسيلة الرئيسية التي ينقل بها القادة مفهوم الإدارة إلى الموظفين ويؤثر على سلوكهم وهو أكثر فائدة.
- رأس المال الاجتماعي: يعتقد "مادجار" أن الإبداع ليس نتيجة تفكير متنقل لأعضاء المنظمة، بل هو نتيجة عملية التفاعل المتكرر بين الأعضاء، ويرى أيضاً "لين زيفين" أيضاً أن الموظفين الراغبين في مشاركة المعرفة مع الآخرين سيزيدون من احتياطي المعرفة لديهم من المرجح أن ينتجوا سلوك الابتكار.

خصائص العمل: يرتبط السلوك الابتكاري للموظفين أيضاً بخبرة عمل الموظفين وخصائص وظائفهم، بشكل عام ستؤثر الخبرة العملية ذات الصلة على سلوك الموظفين الابتكاري، فالموظفون الذين يعرفون المهام سيجدون سهولة نصائح عملية ويتغلبون على خوف فشل الابتكار، ويكونون أكثر ثقة. نظراً لضرورة كسر نمط التفكير التقليدي في العمل، يتعين على الموظفين التعلم وحل المشكلات الجديدة باستمرار، حتى يكتسب حساً عميقاً بالابتكار ومهارات ابتكارية عالية المستوى. (Xiangyim & Yishuang, 2014, p. 247-248)

ثانياً: العوامل التنظيمية :

بعض العوامل التنظيمية التي تؤثر في السلوك الابتكاري:

مؤثرات مناخ العمل: المناخ التنظيمي هو البنية الداخلية مادية وغير مادية التي يعمل المورد البشري في إطارها وهو عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد. (العيفة،

2018/2017، ص 22)

ويعتبر مناخ العمل السائد في المنظمات من أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد ووجود التعاون والانسجام بين الإدارة وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل. (خالد و عيال، 2006، ص 21)

1- **مؤثر العلاقة بين الزملاء في العمل:** تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد دوراً مهماً في الابتكار والإبداع، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع أفكاراً ابتكارية في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل.

2- مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى: إن القيادة العليا تؤثر تأثيراً مباشراً على الابتكار وذلك

من خلال تثمين قدرات الأفراد وتشجيعها لهم للتوجه نحو الابتكار والإبداع وذلك من خلال تميزها بالحافزية والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد للتوصل إلى أفكار جديدة.

3- مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل: وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة

أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وأن هذا الموقف قد يكتسبه نقص ما، قد يشمل على مشكلة ما أو يحتاج إلى إحداث تغيير، وقد تمثل هذه المشكلة في إحدى القضايا الأدبية الفلسفية والعلمية أو المنطقية أو في بعض المواقف الاجتماعية.

كما تعني قدرة التخصص على رؤية المشكلات في أشياء أو إدارات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، ويعتبر أسلوب المدير في حل المشكلات العمل من أهم السمات الإبداعية للقيادة وتبنى هذه الطريقة على عناصر أساسية هي: القدرة على الفهم وإدراك ما يدور في موقف معين، القدرة على التشخيص، مرونة التصرف، الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف. (خالد و عيال، 2006، ص 21-24)

ثالثاً: التدريب الإداري:

هو تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة. (صبيان و طاشمة، 2022، ص 188)

يهدف إلى اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين واكتساب خبرات جديدة تؤهله من الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكثر. (خالد و عيال، 2006، ص 26)

4. العلاقة بين مناخ الابتكار والسلوك الابتكاري للموظفين:

لتعزيز السلوك الابتكاري للموظف لابد للمنظمة من بناء مناخ ابتكاري يدعم تحمل المخاطرة ويشجع الموظفين على أخذ زمام المبادرة، ويلعب مناخ الابتكار دوراً أساسياً لتشجيع الموظفين على المشاركة في هذه الأنشطة الابتكارية.

يتضمن النشاط الابتكاري من البداية استكشاف الأفكار، ويعني التفكير في المنتجات والخدمات

والعمليات الحالية بطرق بديلة من أجل تحسينها أو حل مشكلة ما بها، وبعد ذلك يقوم الفرد بإعادة تنظيم

المعلومات ومقارنتها بالوضع الحالي من أجل توليد أفكار جديدة. وفي هذه المرحلة يزيد مناخ الابتكار من توقعات

الموظف الإيجابية عن النتائج المتوقعة للقيام بتلك الأنشطة والسلوكيات الابتكارية. فعلى سبيل المثال: يتوقع

الموظف أن المنظمة ستدعم وتكافئ هذا السلوك سواء مالياً أو غير مالياً، مثل نشر اسم الموظف في الأخبار

الخاصة بالمنظمة كدليل على التقدير.

إن مناخ الابتكار يتكون من بعدين هما :

أولاً : بعد يدعم الابتكار ويعبر عن تصورات الموظفين عن مدى دعم المنظمة للأفكار الجديدة وانفتاحها على التغيير ومدى تقبل التنوع والاختلافات بين افراد المنظمة .

وثانياً : توفير الموارد ويعبر عن مدى كفاية الموارد التي توفرها المنظمة للابتكار مثل توفير الوقت للعمل على الافكار الجديدة . مما يجعل لدى الموظف الشغف للتجريب والاختراع ويزيد من المشاعر الإيجابية التي ينشدها الموظف من خلال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، وهذا الشعور مهم جدا في مرحلة استكشاف وتوليد الأفكار الابتكارية، بالإضافة إلى ذلك يزيد مناخ الابتكار من شعور الموظف بالحرية والأمان لتجريب الأفكار حيث يتوفر الوقت اللازم للعمل على هذه الأفكار.

وبمجرد الوصول لفكرة ابتكارية يحاول الموظف صاحب الفكرة زيادة احتمالية تحقيق الفكرة من خلال مناصرتها ودعمها. وتتطلب مناصرة الفكرة التحدث والتعبير عن الفكرة الجديدة والترويج لها، بالإضافة إلى مقاومة التغيير المتوقع من الأطراف المعنية والتغلب عليها لتعظيم قبول الفكرة. وأخيرا لكي يتم تطبيق الفكرة يحتاج الموظف إلى توفير الدعم والموارد اللازمة، وهذا ما يوفره مناخ الابتكار الداعم، حيث بالإضافة إلى الدعم التنظيمي يعمل المناخ على توفير الوقت والموارد التي يحتاجها الموظف لتنفيذ أفكاره. وكذلك يزيد مناخ الابتكار مرونة الموظف في التعامل مع احتمالات عدم نجاح تنفيذ الفكرة الابتكارية كما يجعله يقدم على تحمل المخاطر المرتبطة بفشل تنفيذ الابتكار، وعلى العكس من ذلك فعدم إدراك الموظف لمناخ الابتكار الداعم يجعل لديه توقعات سلبية عن النتائج المترتبة على السلوك الابتكاري وبالتالي لن يقدم على استكشاف وتوليد الأفكار، وحتى إن كان لدى الموظف بعض الأفكار الابتكارية فإنه لن يقدم على الإفصاح عن هذه الأفكار خوفا من رد فعل الزملاء والمديرين مثل اللوم المبكر أو السخرية من الأفكار. هذا بالإضافة إلى الخوف من الفشل وبالتالي لن يقدم على تنفيذ الأفكار حيث سيؤدي الفشل إلى عواقب غير مرغوبة مثل العقاب. (محمد السطوح، الصفحات 5-6)

5. علاقة الاتصال الداخلي بالسلوك الابتكاري:

- **الاتصال الداخلي والسلوك الابتكاري:** يعد الاتصال عنصر أساسي لنجاح السلوك الابتكاري لأنه يسمح باستيعاب الأفكار المتعلقة بالابتكار ويسهل تدفق المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة فالاتصال هو الأداة الرئيسية لضمان مشاركة أعضاء المنظمة في عملية توليد الابتكار. (تغريد، مجدي، وآخرون، 2020، صفحة

اختبار العاملين والسلوك الابتكاري: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي يستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (نور و بشار، 2021، ص 30)

• التمكين والسلوك الابتكاري:

التمكين: هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم. (ولد حمّن، 2011، ص 49)

تمكين الموظفين أو العاملين: تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. (بومنقار و عيساوي، 2014، ص 64)

تمكين العاملين بـ:

- تنمية القدرات الابتكارية.
- المرونة الفكرية .
- الطلاقة الفكرية .
- الأصالة الفكرية.
- مواصلة الاتجاه.
- استشفاف المشكلات.

أ- لتحفيز الفعال. (منصور العوضي و آخرون، 2023، صفحة 284)

• تحفيز الموظفين: الغاية من توفير التحفيز لدى الموظف هو خلق الدوافع للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف شخصية وإشباع حاجاته، وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها من تحفيز مادي ومعنوي في سبيل استقطاب الكفاءات وتنميتها والحرص على استمراريتها وبقائها. (مناصرية و بن ختو، 2015، ص 221)

حيث تعرف الحواجز: "عرفت بأنها المؤثرات والإغراءات الخارجية تشجع الفرد على تحسين أدائه وتقدمه بسبب التفوق والأداء المتميز وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمنظمة، والحوافز المادية هي مجموعة من الإجراءات الخاصة بزيادة الراتب السنوي والمكافآت تمنحها الشركة للعاملين بها تشجيعاً له. (النعيري، 2024، ص 200)

تدريب الموظفين: هو رفع كفاءة الفرد والمنظمة ككل أو هو اكساب الأفراد مهارات وأساليب عمل جديدة وتحسين تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم. (الأعمر، 2012، ص 13)

- تدريب الموظفين بطرق جديدة .
- كسب ثقتهم .
- رفع الكفاءة .
- تنمية المهارات تغيير في السلوك واكتساب المعرفة .
- مواكبة التطورات والتقنيات الجديدة .
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية .
- تشجيع العامل على الأعمال الصعبة والمجازفة وتحملها .
- ابتكار حلول المشكلات الوظيفية التي تواجهه في العمل .
- تحويل الأفكار إلى واقع تدريب على اتخاذ القرارات.(ساجت عطية، 2021، ص 13-15)

خلاصة:

يساهم الاتصال الفعال في تعزيز تبادل المعلومات بشكل شفاف بين الأفراد والفرق مما يعزز من التواصل الإيجابي ويزيد من الالتزام الموظفين وولائهم للمؤسسة ومع ذلك، فإن العديد من هذه المؤسسات تواجه تحديات جسيمة تتعلق بنقص الموارد المادية والتقنيات الحديثة، هذه التحديات تعيق الوصول إلى الأهداف المؤسسية وعدم تحقيق السلوكيات الابتكارية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذا ينبغي على هذه المؤسسات تطوير متطلبات السلوك الابتكاري، من خلال تدريب الموظفين على مهارات التواصل وتمكينهم على التطوير من أدائهم والابتكار في مهامهم.

الفصل الرابع:

الإطار التطبيقي للدراسة

I. المجال الزماني والمكاني للدراسة:

. يعتبر الإطار المكاني والزماني من أهم الخطوات لإتمام أي دراسة خاصة وأن هذه الخطوة تعتبر ضرورية في حالة اختيار كل من المنهج المسحي واستمارة سير الآراء كأداة للوصول إلى النتائج المناسبة والدقيقة إضافة إلى أن الاستمارة والمقابلة لا يمكن أن تجسد إلا إذا كان لها إطار مكاني وزماني توزع وتجرى فيه وعلى هذا الأساس فإن الإطار الزماني والمكاني الخاص بدراستنا هو:

• الإطار المكاني:

• أجرينا هذه الدراسة في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالة

- شركة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية .

- شركة صالح لالبروكود لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية.

- شركة سوسيتي دي قرانيا دالجيري لصناعة الرخام.

- شركة Magic class لإنتاج الطباعة وتحويل الورق.

واختارنا هذه المؤسسات كمجال للدراسة لأنها مؤسسات اقتصادية تستخدم السلوك الابتكاري وبالتالي تتوفر فيها شروط الدراسة.

• **الإطار الزمني:** تم الشروع في هذه الدراسة في نهاية سنة 2024 ومن خلال ذلك كانت فترة الإنجاز منقسمة إلى جانبين:

- **جانب نظري:** استمر البحث في طول الفترة الممتدة من نهاية الشهر ديسمبر 2024 إلى بداية شهر أفريل 2025.

- **جانب ميداني:** والذي شرع فيه في بداية شهر أفريل واستمر إلى شهر ماي.

• **بطاقة فنية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم التوجه لها بإقليم ولاية قالة:**

أ. شركة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية .

ب. سوسيتي دي قرانيا دالجيري لصناعة الرخام.

ت. صالح لالبروكود لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية.

ث. شركة Magic class لإنتاج الطباعة وتحويل الورق.

II. الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

1. الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "شركة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية":

• لمحة عن المؤسسة:

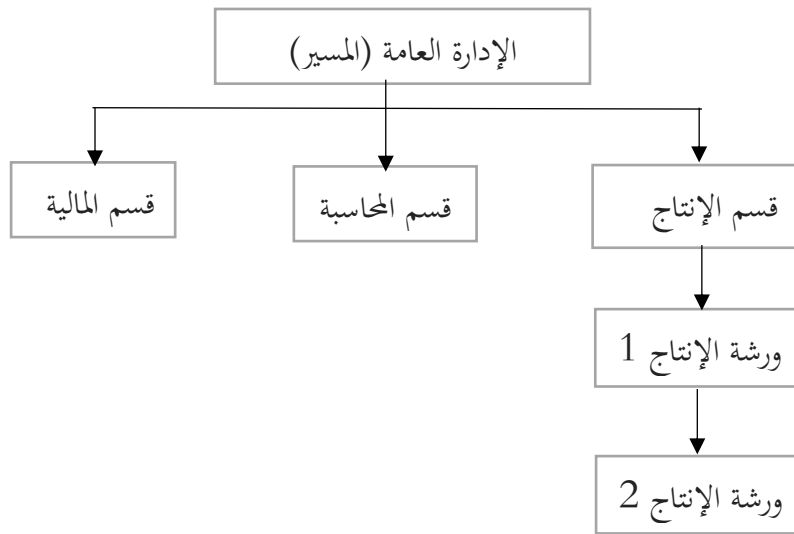
1. التعريف بالمؤسسة :

التسمية القانونية شركة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية الكائن مقرها بطريق بلخير بولاية قالمة تضم هذه الشركة 22 عاملا كل حسب تخصصه تقوم بإنتاج المشروبات الغازية بمختلف الأحجام والأذواق.

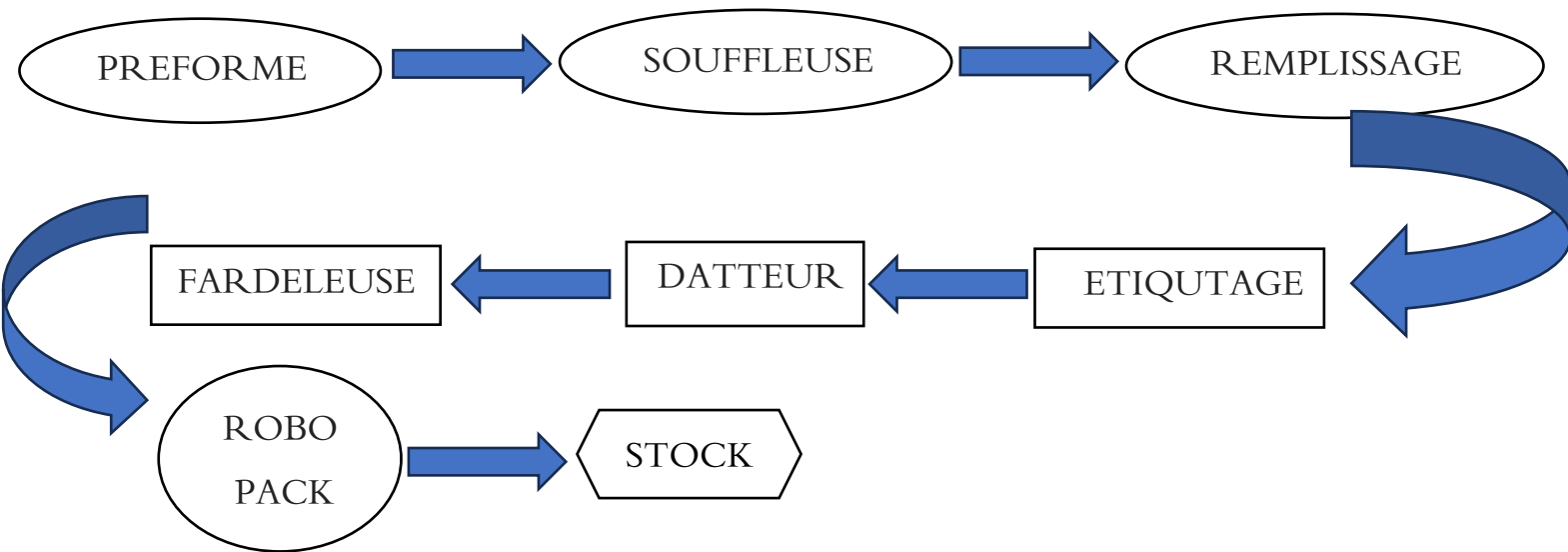
2. النشأة أو التأسيس:

بدأت هذه الشركة في الإنتاج سنة 1999 حيث اعتمدت في السنوات الأولى على التعبئة في قارورات زجاجية وفي سنة 2007 تحولت إلى نظام التعبئة البلاستيكي أي استبدال الزجاج بالبلاستيك.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



- SCHEMA DE PROCEDE DEPRODUCTION :



2. الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "سوسيتي دي قرانيا دالجي ري لصناعة الرخام":

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة لوحدة الرخام بقالة، والتعرف على طبيعة عمل الوحدة وذلك من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن هذه المؤسسة من حيث النشأة والموقع وطبيعتها والهيكل التنظيمي الخاص بها وأهدافها.

- لمحة عن المؤسسة:

التعريف بالمؤسسة ونشاطها: أنشأت المؤسسة الوطنية للرخام سنة 1993 على يد خبراء ومهندسين من إيطاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83/8344 المؤرخ في 16/07/1983، والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات . وبتاريخ 01 جانفي 2018 تم دمج وحدة قالمة للرخام الى مؤسسة حصي الشرق التابعة للمجمع الصناعي للاستمنت الجزائر - جيكا -

و بتاريخ 01 جانفي 2024 تم تغيير تسمية من حصي الشرق إلى "سوسيتي دي قرانيا دالجي ري" لنفس المجمع أي جيكا.

كما ننوه إلى أنه وفي سنة 2022 قامت الوحدة بإضافة نشاط جديد ألا وهو محطة إنتاج الخرسانة الجاهزة.

1. , حيث انبثقت عن المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية التي قسمت إلى 07 مؤسسات هي:

- المؤسسة الوطنية للرخام.
- شركة أسמידال.
- الشركة الوطنية للملح.
- شركة فرفوس للحديد والصلب.

● المؤسسة الوطنية للحصى.

● شركة موبيدال للأدوية والمبيدات.

● شركة أنيوف.

وتقع وحدة قلالة للرخام ببلدية "بومهرة أحمد"، على الطريق الرابط بين بلديتي "بومهرة أحمد" و"جبالة الخميس"، حيث يحدها من الشمال "واد سيبوس" ومن الجنوب وحدة إنتاج "البلاط"، تتربع الوحدة على مساحة 1.2 هكتار بما فيها الإدارة المعمل.

2. نشاطها: يتمثل في النشاط الصناعي والتجاري حيث تتكون العملية الإنتاجية كما في باقي معظم المؤسسات الصناعية من أربع مراحل:

التموين ← التخزين الأولي ← الإنتاج ← التخزين النهائي ← البيع

● البريد الإلكتروني للوحدة: granust:uniteguelma@gmail.com.

3. طبيعة وأهداف الوحدة:

- طبيعة الوحدة: تعمل وحدة إنتاج الرخام بقلالة بطاقم عمالي (حوالي 80 عامل)، وذلك وفق النمط التالي:

● الفرقة الأولى: من الساعة السادسة صباحاً إلى الساعة الثانية زوالاً.

● الفرقة الثانية: من الساعة الثانية زوالاً إلى الساعة العاشرة مساءً.

- أهداف الوحدة: تهدف المؤسسة الوطنية للرخام وحدة قلالة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

● تحقيق الاكتفاء الذاتي والتقليل من التبعية الخارجية من ناحية إنتاج الرخام.

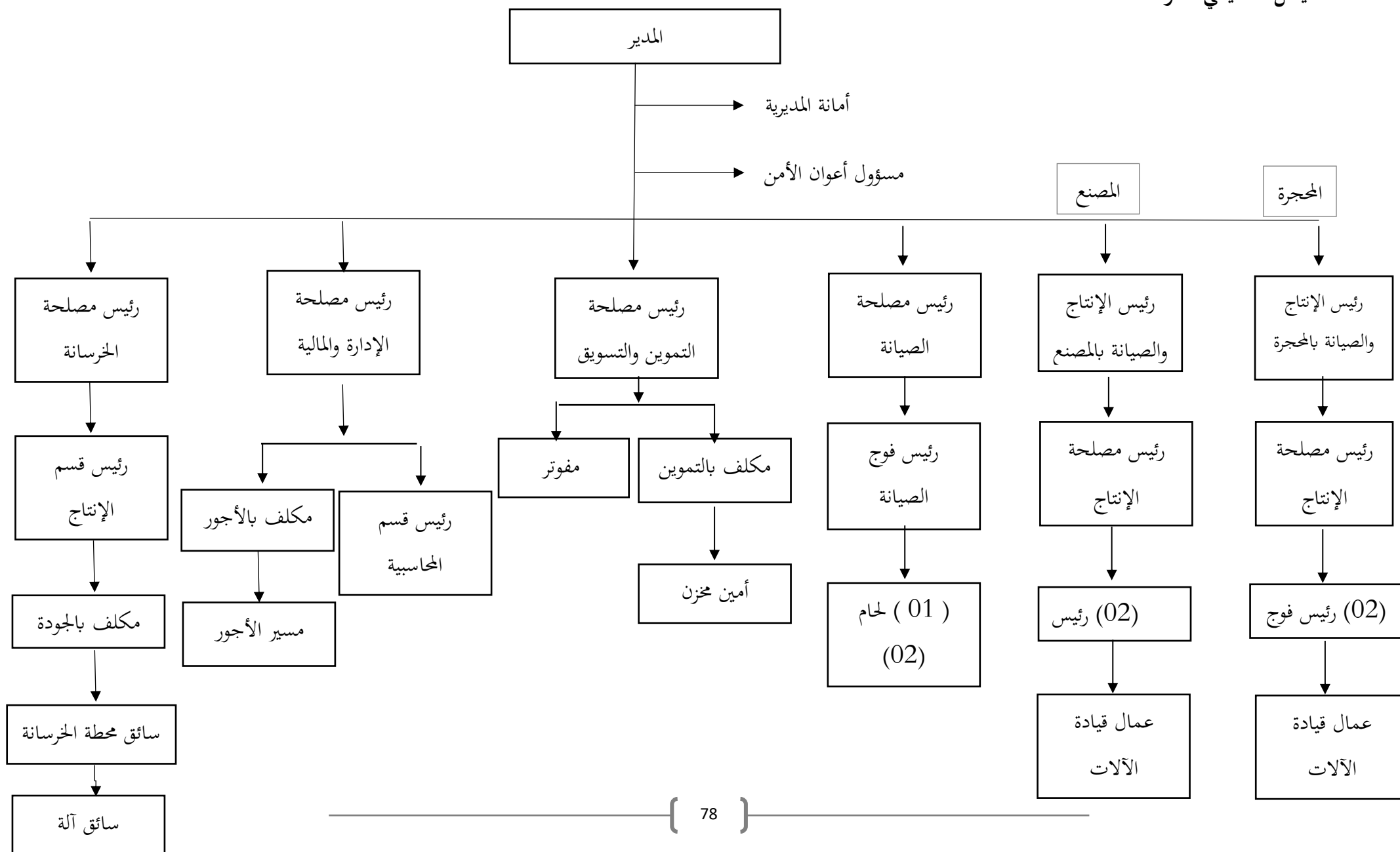
● محاولة توفير نوعيات مختلفة من الرخام.

● المنافسة مما يؤهلها من احتلال المراتب الأولى.

● محاولة إدراج نوعية جيدة في السوق، وتغطية متطلبات الزبائن.

● محاولة تحسين العمل الإشعاري والإعلاني لمختلف منتجاتها، وهذا بهدف ترقية مبيعاتها.

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



3. الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "صالح صالح، لابروكود" لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية» :

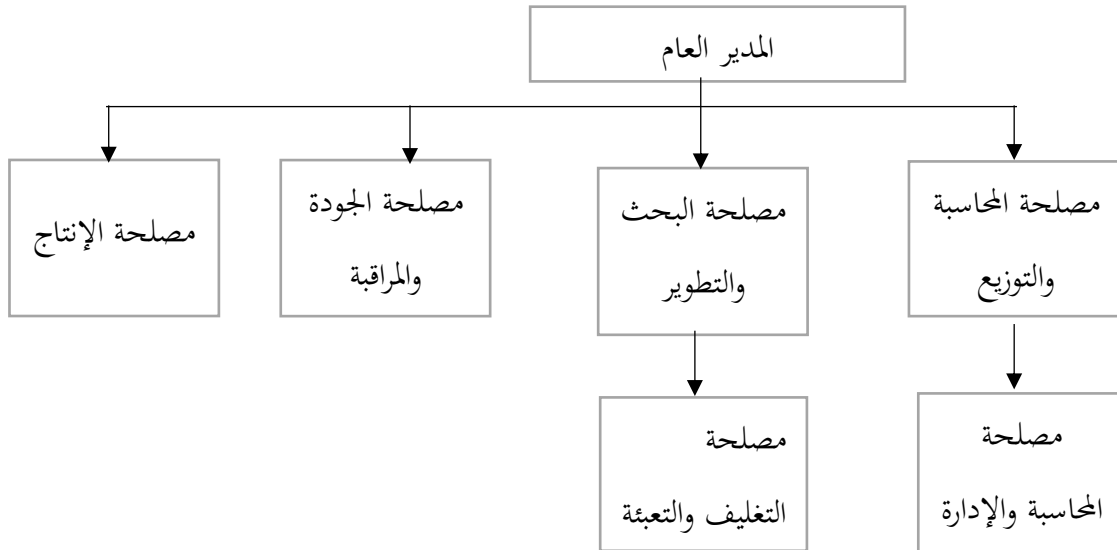
- لمحة عن المؤسسة:

1. التعريف بالمؤسسة:

تأسست La boratoire laprocod سنة 1997. ويقع مقره في مزرعة دبابي محمد، على الطريق رقم (26) ببلدية بلخير، ولاية قالمة، تعد المؤسسة من الفاعلين المحليين في مجال صناعة مواد التجميل والمنتجات الصيدلانية شبه الطبية، فريق عمل يتكون من 13 عاملا كل حسب تخصصه (الصناعة، الجودة، التغليف، البحث والتطوير، التسويق... إلخ) مما يضمن تسييرا فعالا لكل مراحل الإنتاج.

2. مجالات النشاط:

- إنتاج مواد التجميل: مثل الكريمات المرطبة، الشامبو، مستحضرات العناية بالبشرة والشعر والزيوت الطبيعية.
 - صناعة منتجات شبه الصيدلانية: كمراهم الجلد، محاليل التعقيم مستحضرات العناية الطبية اليومية.
 - البحث والتطوير: تعمل المؤسسة على تطوير التركيبات الجديدة تعتمد على مكونات طبيعية وآمنة تماشيا مع توجهات السوق ومتطلبات الزبائن.
 - التغليف والتوزيع: يتم تغليف المنتجات وفق معايير الجودة المعتمدة وتسويقها عبر قنوات توزيع محلية ووطنية.
3. الهيكل التنظيمي:



رقم الفاكس: 037.16.82.81

الصفحة الرسمية على الفيسبوك والانستغرام: La boratoire la procod

4. الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "Magic class" لانتاج الطباعة وتحويل الورق:

لحة عن المؤسسة:

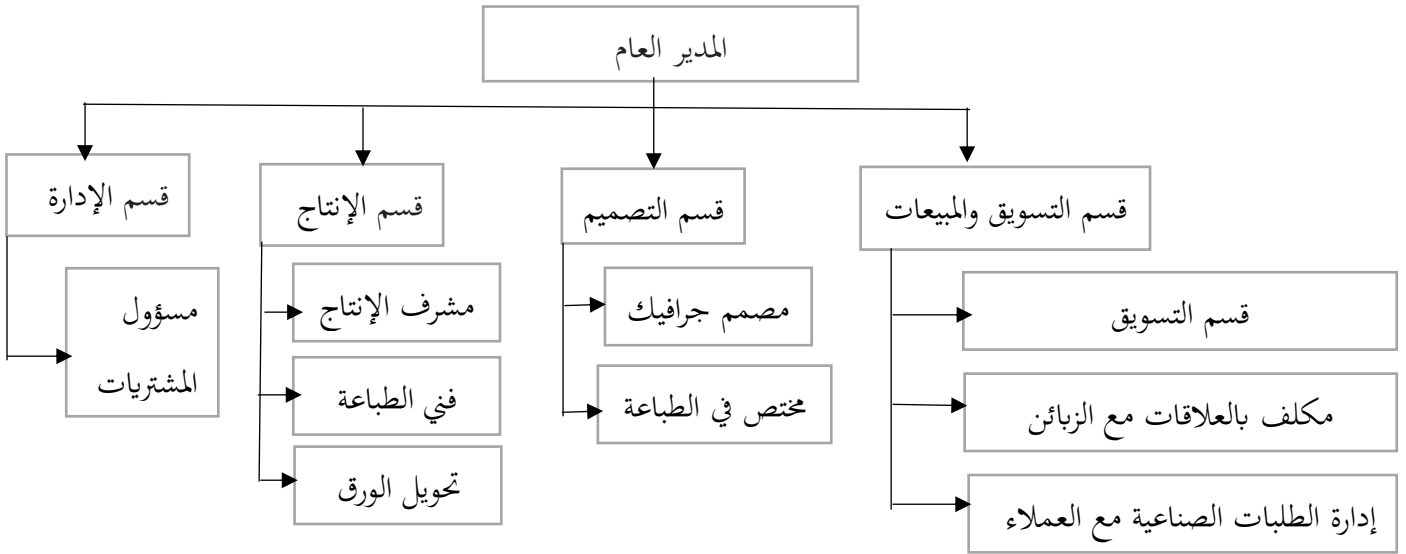
1. التعريف بها:

تأسست مؤسسة Magic class في شهر جانفي من سنة 2020، مقرها في حي الإخوة بلغري، بلدية الفجوج، ولاية قلمة، الجزائر تعد المؤسسة فاعلا محليا متميزا في مجال إنتاج والطباعة وتحويل الورق، حيث تواكب أحدث التقنيات وتلبي حاجيات السوق المحلي من المنتجات الورقية المطبوعة المحولة معتمدة على معدات حديثة وكفاءات ذات خبرة في المجال.

2. مجالات النشاط:

- الطباعة بمختلف أنواعها: طباعة رقمية على مختلف (ورق، كرتون، ملصقات).
- تحويل الورق: إنتاج الدفاتر، كراسات، أوراق إدارية، أغلفة ومواد مكتبية تعليمية موجهة خاصة للمؤسسات التربوية.
- تغليف وتجليد: توفير خدمات التغليف والتجليد بأنواعها المطبوعات والوثائق.
- تصميم المواد الإشهارية: مثل مطويات، ملصقات، بطاقات الأعمال.
- رقم الهاتف: 06 .64 .50 .05 .95
- واتساب 05 .16 .8 .93 .52- 06 .67 .53 .49 .80
- الفيسبوك: Magic class .
- البريد الإلكتروني: Cmagic695@gmail.com
- الموقع: El.efedjouj Guelma.

3. الهيكل التنظيمي:



III. تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج:

1. تحليل البيانات المؤسسات:

– المحور الأول: المعلومات الشخصية:

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	83	61%
أنثى	52	39%
المجموع	135	100%

التعليق والتفسير:

يبين الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يتبين أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 61% والإناث 38% هذا التقارب في التمثيل بين الجنسين قد يعزى إلى طبيعة بيئة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة، ما يدل على هيمنة الذكور داخل بيئة العمل في هذه المؤسسات، إلا أن نسبة الإناث نسبة معتبرة تعكس مشاركة نسوية لا بأس بها فالمرأة أصبحت فاعلة بشكل متزايد في بيئة العمل داخل هذا النوع من المؤسسات.

الجدول رقم (02): يبين السن لأفراد العينة:

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	18	13%
من 25-35 سنة	52	39%
من 36-46 سنة	43	32%
أكثر من 46 سنة	22	16%
المجموع	135	100%

التعليق والتفسير:

يبين الجدول رقم (02) يعكس هذا التوزيع هيمنة الفئة العمرية الناشطة مهنيًا (25-46 سنة) داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة وهي فئة ينتظر منها مستوى عال من التفاعل مع الاتصال الداخلي واستعداد أكبر للانخراط في ممارسات وسلوكيات ابتكارية في المقابل يظهر النسبة المحدودة للفئة العمرية الأقل من 25 سنة ضعف تمثيل الشباب في هذه المؤسسات رغم ما يمكن أن يقدموه من طاقات وأفكار جديدة تحتاج إلى تحفيز وتوجيه أما الفئة الأكبر سناً (أكثر من 46 سنة) فإنها رغم تمتعها بالخبرة المهنية قد تظهر تحفظاً نسبياً تجاه التغيير والابتكار.

الجدول رقم (03): يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
9%	12	ابتدائي
15%	21	متوسط
32%	44	ثانوي
34%	46	جامعي
10%	14	تكوين مهني
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

يبين جدول رقم (03) المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث يعكس هذا التوزيع تنوعاً ملحوظاً في المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث تظهر المعطيات أن النسبة الأكبر من الأفراد يحملون مستوى تعليمياً جامعياً بنسبة (34%) يليهم حاملوا شهادة الثانوية بنسبة (32%)، هذا التوزيع يعكس تركيز هذه المؤسسات على استقطاب كفاءات ذات تأهيل أكاديمي المتوسط إلى عال، مما يهيئهم في تعزيز السلوك الابتكاري، نظراً لارتباط التعليم الجامعي والثانوي بالقدرة على تحليل المشكلات والتفاعل الإيجابي مع مبادرات الاتصال الداخلي، في المقابل نجد (نسبة الأفراد ذوي المستوى المتوسط تمثل (15%) وهي فئة قد تفتقر أحياناً إلى المهارات المعرفية العميقة، ولكن يمكن تعويض ذلك من خلال التكوين المستمر والاعتماد على قنوات اتصال داخلية فعالة، أما حاملوا التكوين المهني فيمثلون (10%) وهي في غالباً ما تتمتع بمهارات تطبيقية، مما يجعلهم أكثر قابلية لتبني الابتكار في الجوانب العملية

و التقنية خاصة إذا تم دعمهم بالاتصال داخلي واضح، وأخيرا فإن نسبة ذوي المستوى الابتدائي (9%) تمثل الشريحة الأقل وهي فئة قد تحتاج إلى أساليب اتصال مبسطة ومباشرة لفهم وتطبيق مفاهيم الابتكار، عموما يبرز هذا التوزيع تنوعا في المستويات التعليمية داخل المؤسسات، وهو ما يفرض على القائمين على الاتصال الداخلي تبني إستراتيجيات تواصل تتلاءم مع هذا التباين، بما يضمن بشمولية الفهم والمشاركة في السلوك الابتكاري لدى جميع الموظفين.

الجدول رقم (04): يبين عدد سنوات خبرة أفراد العينة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من سنة	20	15%
من 1-5 سنة	51	38%
من 6-10 سنة	30	22%
أكثر من 10 سنوات	34	25%
المجموع	135	100%

التعليق والتفسير:

يبين في الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة حيث تظهر أن الفئة الأكثر تمثيلا هي فئة ذوي الخبرة من سنة إلى خمس سنوات بنسبة (38%) يدل هذا التوزيع على أن غالبية الأفراد يتمتعون بخبرة مهنية قصيرة إلى متوسطة داخل هذه المؤسسات، وهو ما قد يعكس ديناميكية التوظيف والتجديد المستمر في الموارد البشرية، فالأفراد الذين تتراوح خبراتهم بين 1 و 5 سنوات قد يكونون في طور التكوين والتكيف مع بيئة العمل ما يجعلهم أكثر تقبلا لأدوات وأساليب الاتصال الداخلي، وبالتالي أكثر استعدادا للتبني سلوكيات ابتكارية تليها فئة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) التي تمثل ربع العينة (25%) فقد تشكل ركيزة أساسية في دعم الاتصال الداخلي ونقل المعرفة التنظيمية، خاصة إذا توفرت لديهم الكفاءات والرغبة في الابتكار، بينما نجد أن 22% من العينة تملك خبرة تتراوح بين 6-10 سنوات، وهي في غالبا ما تكون قد بلغت درجة من النضج المهني تسمح لها بالموازنة بين الخبرة والانفتاح على الجديد، ومن جهة أخرى، تمثل نسبة (15%) من الأفراد ذوي الخبرة الأقل من سنة فئة جديدة قد تحتاج إلى المزيد من الدعم والتوجيه، سواء عبر الاتصال الرسمي أو غير الرسمي، لضمان إدماجها في ديناميكية الابتكار، وبالتالي يبرز هذا الجدول أن تنوع سنوات الخبرة داخل المؤسسات يمكن أن يسهم في التوازن

بين الحماسة والمرونة ، وبين الحكمة والخبرة لدى القدامى ، وهو ما يعزز فعالية الاتصال الداخلي ويوفر بيئة ملائمة لنمو السلوك الابتكاري.

الجدول رقم 05: يبين الرتب الوظيفية لأفراد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة %
موظف عادي	68	50%
إداري	48	36%
مشرف أو رئيس قسم	11	8%
مدير	4	3%
صاحب مؤسسة	4	3%
المجموع	135	100%

التعليق والتفسير:

يبين الجدول (05) توزيع أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية حيث تظهر النتائج أن نصف أفراد العينة (50%) هم موظفون عاديون حيث يشير إلى أن غالبية الباحثين من الفئات التنفيذية، أي أولئك الذين يتواجدون في قاعدة الهرم التنظيمي، وهم الأكثر احتكاكا يوميا بالعمليات والإجراءات الداخلية، وهذا يمثل مؤشرا هاما على أن فعالية الاتصال الداخلي يجب أن تواجه بشكل يسير لهذه الفئة لأنها تلعب دورا مباشرا في تطبيق وتنفيذ الأفكار والسلوكيات الابتكارية، كما أن تعزيز تدفق المعلومات بشكل واضح ومفتوح بين الإدارة والموظفين العاديين يعتبر ضروريا لتحفيزهم على المساهمة بأفكار جديدة وشعورهم بالانخراط في اتخاذ القرار، أما النسبة المهمة لفئة الإداريين (36%) فتعد داعمة لعملية الاتصال الداخلي، فهم يمثلون حلقة وصل بين المستويات العليا والدنيا داخل المؤسسة.

المحور الثاني: طبيعة وأنماط الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم (06): يبين تواصل المؤسسة مع أفراد العينة:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
33%	44	دائما
42%	57	أحيانا
20%	27	نادرا
5%	7	لا يوجد
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

يبين الجدول رقم (06) أن 33% من الأفراد أفادوا بأن التواصل داخل مؤسستهم يتم "دائما"، حيث تعتبر مؤشر إيجابي يعكس وعي هذه المؤسسات بأهمية تدفق المعلومات والتفاعل مع الموظفين، مما يهيئ بيئة خصبة لتعزيز السلوك الابتكاري، أما النسبة الأكبر 42% التي أفادت بوجود تواصل "أحيانا" فتظهر وجود نوع من التذبذب أو عدم الاستمرارية في قنوات الاتصال، ما قد يعيق بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتفاعل المستمر، وبالتالي قد يؤثر سلبا على الاستعداد للابتكار والاستجابة الفعالة للتغيرات، من جهة أخرى فإن نسبة 20% ممن صرحوا بأن التواصل "نادرا" إضافة إلى 5% ممن أفادوا بانعدامه، تعد مؤشرا مقلقا، لأنها تعكس وجود مؤسسات تفتقر إلى نظم اتصال فعالة، وهي ما قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالعزلة أو التهميش، ويضعف الحافزية و الانخراط في تطوير العمل والمبادرة.

جدول رقم (07): يبين النمط السائد للاتصال الداخلي:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
31%	42	شفوي
16%	21	كتابي
26%	35	إلكتروني
27%	37	مختلط
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

يبين الجدول رقم (07) أن الاتصال الشفوي يحتل الصدارة بنسبة 31% يدل على أنه لا يزال هو الأكثر شيوعاً داخل هذه المؤسسات وهو ما يعبر عن ثقافة تنظيمية تعتمد على التفاعل المباشر والآني في تمرير المعلومات، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي غالباً ما تتميز بقرب العلاقات بين الموظفين وانسيابية التواصل، غير أن هذا النمط، رغم سرعته ومرونته، قد يفتقر إلى التوثيق والدقة، مما قد يضعف إثارة في دعم الابتكار إذا لم يدعم بوسائل أخرى أكثر رسمية واستدامة، يليه الاتصال المختلط (الذي يجمع بين الشفوي، الكتابي، والإلكتروني) بنسبة 27% يعد مؤشراً إيجابياً يعكس تنوع الوسائل التواصلية واستغلال مختلف القنوات المتاحة، وهو ما يعزز فعالية الاتصال الداخلي ويوفر بيئة أكثر شمولاً وتفاعلية لتحفيز الأفكار والسلوكيات الابتكارية، أما نسبة 26% التي تمثل النمط الإلكتروني، فهي تعكس تطوراً في استخدام التكنولوجيا داخل هذه المؤسسات، ويعد هذا النوع من الاتصال ذا أهمية خاصة في دعم الابتكار من خلال السرعة، التوثيق، وإمكانية الوصول الواسع للمعلومات، أما النمط الكتابي، الذي جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 16%، فقد يكون محدود الاستخدام نظراً لبطئه أو تعقيده مقارنة بالأنماط الأخرى، لكنه يظل ضرورياً في الحالات التي تتطلب رسمية ووضوحاً في التوجيهات.

الجدول رقم (08): يبين الوسائل التي تتواصل بها المؤسسات مع أفراد العينة:

الوسائل	التكرار	النسبة %
الاجتماعات الدورية	46	26%
البريد الإلكتروني	60	34%
المحادثات الفورية مثل (الواتساب أو تطبيقات العمل)	37	21%
إعلانات داخلية ومنشورات	34	19%
المجموع	177	100%

التعليق والتفسير:

يبين الجدول رقم (08) أن البريد الإلكتروني يمثل الوسيلة الأكثر استخداما بنسبة 34% تشير إلى أن المؤسسات بدأت في تبني وسائل الاتصال الحديثة، حيث يحتل المرتبة الأولى، ما يعكس تطورا نسبيا في البنية التكنولوجية لهذه المؤسسات، ويظهر سعيا نحو اعتماد وسائل التواصل رسمية، موثقة وسريعة كما يدعم نقل المعلومات بفعالية ويعزز مشاركة الأفكار الجديدة وبالتالي يساهم في تنمية السلوك الابتكاري، يليها التواصل عبر اجتماعات الدورية بنسبة 26% من الوسائل المستخدمة فهي تعكس الطابع غير الرسمي للتواصل المباشر داخل هذه المؤسسات والذي غالبا ما يوفر بيئة مرنة للحوار المفتوح، ويسهل التفاعل الفوري بين الأفراد مما يحفز توليد أفكار والمبادرات الابتكارية خاصة في المؤسسات التي تتميز بهيكل تنظيمي بسيط، ثم المحادثات الفورية بنسبة 21% نسبة لا بأس بها، وتعد وسيلة فعالة للتواصل السريع، خصوصا في فرق العمل أو بيئة الإنتاج الديناميكية، إلا أن غياب التوثيق الرسمي فيها قد يكون أحد تحدياتها، وأخيرا الوسائل أقل استخداما فهي الإعلانات الداخلية والمنشورات بنسبة 13% والتي غالبا ما تستخدم للإبلاغ الأحادي الاتجاه دون تفاعل، ما يقلل من فعاليتها في تحفيز الابتكار الذي يتطلب مشاركة وتبادل للأفكار، لا مجرد تمرير معلومات.

الجدول رقم (09): يوضح كيف يصنف نظام الاتصال الداخلي في المؤسسات من وجهة نظر الموظفين:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
30%	41	فعال جدا
54%	73	فعال إلى حد ما
16%	21	غير فعال
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

تشير نتائج الجدول لتقسيم نظام الاتصال الداخلي في المؤسسات من وجهة نظر الموظفين إلى تباين مستويات الفاعلية، مع ميل عام نحو التقدير الإيجابي، فقد صرح 30% من الموظفين بأن نظام الاتصال الداخلي فعال جدا، وهو ما يعكس وجود قنوات تواصل واضحة، سريعة، وشفافة تسهم في تعزيز التفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة وتدعم كفاءة العمل التنظيمي، من جهة أخرى رأى 54% أن النظام فعال إلى حد ما، وهي نسبة كبيرة تشير إلى وجود أساس مقبول للبنية التواصلية داخل المؤسسة، أما نسبة 16% من الموظفين الذين وصفوا النظام بأنه غير فعال، اذ قد تدل على وجود قصور في آليات التواصل أو ضعف في استخدام أدوات الاتصال الداخلي الحديثة. المحور الثالث: مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز بيئة العمل والعوامل الداعمة لظاهرة السلوك الابتكاري:

الجدول رقم 10: يوضح تأثير الاتصال الداخلي على مشاركة الموظفين في اقتراح حلول جديدة:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
63%	85	يزيد من المشاركة
18%	24	يقلل من المشاركة
19%	26	لا أدري
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

تشير نتائج الجدول إلى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة له تأثير واضح على مستوى مشاركة الموظفين في تقديم حلول جديدة، حيث أظهرت 63% من الموظفين أن وجود نظام اتصال داخلي فعال يساهم بشكل مباشر في تحفيزهم على المشاركة وتقديم المقترحات، هذه النسبة تمثل دلالة إيجابية على أن قنوات الاتصال ليست مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل تلعب دوراً جوهرياً في إشراك الموظفين وإعطائهم الشعور بأن آرائهم محل تقدير، في المقابل يرى 18% أن الاتصال الداخلي يقلل من مشاركتهم، وهي نسبة لا يستهان بها، وقد تعكس ممارسات سلبية في أسلوب الاتصال، أما نسبة "لا أدري" والتي بلغت 26%، فهي مؤشر على وجود فجوة في فهم دور الاتصال الداخلي أو ضعف وضوح العلاقة بين التواصل والمشاركة، ما يستدعي من الإدارة تعزيز النوعية وتفعيل برامج داخلية تبرز أثر المشاركة وتربط بشكل مباشر بين تفعيل الاتصال وبين سلوك الابتكار والتحسين المستمر.

الجدول رقم 11: يوضح ما مدى استعداد العاملين لتقبل التغيرات في أساليب العمل داخل المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
10%	13	ضعيف
59%	80	متوسط
31%	42	مرتفع
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

تشير النتائج إلى تباين مستويات استعداد العاملين لتقبل التغيرات في أساليب العمل داخل المؤسسات، مع ميل ملحوظ نحو التقبل المتوسط، فقد أظهرت البيانات أن 59% من الموظفين يتمتعون بمستوى متوسط استعداد وهو ما يعكس وجود انفتاح نسبي على التغيير، لكن مع وجود بعض التحفظات أو المخاوف المرتبطة بمبدأ تأثير التغيرات على المهام اليومية أو الاستقرار الوظيفي في المقابل عبر 31% من الموظفين عن استعدادهم المرتفع على تقبل التغيير، وهي نسبة مشجعة تدل على وجود شريحة من القوى العاملة تتبنى التغيير بإيجابية وتتمتع بالمرونة اللازمة لمواكبة التحولات في أساليب العمل، أما النسبة المتبقية وهي 10% فقد أبدت "ضعفاً" في الاستعداد لتقبل التغيرات، وهو

ما يمثل تحدياً قد يرتبط بعوامل مثل: مقاومة التغير أو نقص الوعي بفوائده أو تجارب سلبية سابقة مع محاولات التغير.

الجدول رقم 12: يوضح العوامل التي تحفز السلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

العوامل	التكرار	النسبة %
حرية التعبير عن الأفكار	54	26%
بيئة العمل الداعمة	43	20%
تحفيز مادي (مكافآت، ترقية)	59	28%
تحفيز معنوي (تقدير الجهود)	23	11%
توفير فرص التدريب والتطور	31	15%
المجموع	210	100%

التعليق والتفسير:

تشير البيانات إلى تعدد العوامل المحفزة للسلوك الابتكاري داخل المؤسسات، مع تفاوت في درجة تأثير كل عامل وفقاً لآراء الموظفين، وقد جاءت الحوافز المادية مثل المكافآت والترقيات في المرتبة الأولى بنسبة 28%، ما يؤكد أهمية التقدير المالي كوسيلة فاعلة لدعم السلوك الابتكاري وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة تليها حرية التعبير عن الأفكار بنسبة 26%، مما يعكس أهمية منح الموظف المساحة الآمنة لطرح آرائه دون خوف أو قيود، وهو شرط أساسي لنمو الابتكار داخل بيئة العمل، كما أشار 20% من الموظفين إلى أن بيئة العمل الداعمة تعد محفزاً مهماً، إذ تساهم في خلق جو من التعاون والثقة يعزز من المبادرة والسلوك الابتكاري، أما توفير فرص التدريب والتطوير فشكل نسبة 15% مما يشير إلى وعي متزايد بأهمية تنمية المهارات والمعارف لتمكين السلوك الابتكاري، في المقابل جاء التحفيز المعنوي كأقل العوامل تأثيراً بنسبة 11%، وهو ما قد يعكس نقصاً في ممارسات التقدير غير المادي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو ضعف إدراك الموظفين لأهميته، وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى ضرورة تبني مقاربة شاملة توازن بين الحوافز المادية والمعنوية.

الجدول رقم 13: يوضح مساهمة الاتصال الداخلي في تعزيز روح الابتكار لدى الموظفين في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
58%	78	نعم بشكل كبير
42%	57	نعم إلى حد ما
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

تشير النسب إلى أن غالبية الموظفين (58%) يرون أن الاتصال الداخلي يسهم بشكل كبير في تعزيز روح الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو مؤشر إيجابي يدل على فعالية قنوات التواصل الداخلي في تحفيز الابتكار وتبادل الأفكار الجديدة، هذا يعكس وعي الموظفين بأهمية التواصل الجيد في دعم بيئة عمل مبتكرة، أما نسبة 42% التي ترى أن الاتصال الداخلي يسهم في الابتكار إلى حد ما، فتشير إلى وجود فرص لتحسين هذا الجانب وتعزيز فعالية الاتصال لضمان وصول المعلومات والأفكار بشكل أكثر كفاءة، وبالرغم من أن النسب تعكس تأثيرا إيجابيا للاتصال الداخلي، إلا أنها تؤكد على الحاجة إلى إستراتيجيات تطوير مستمر لتعزيز هذا الدور الحيوي في دعم سلوك الابتكار المؤسسي.

المحور الرابع: مظاهر السلوك الابتكاري لدى الموظفين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم (14): يبين مدى ملاحظة الموظفين للسلوكيات الابتكارية لدى زملائهم في العمل:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
43%	58	أحيانا
40%	54	نادرا
17%	23	لا
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

تبين نتائج إلى أن ملاحظة الموظفين للسلوكيات الابتكارية لدى زملائهم في بيئة العمل لا تزال دون المستوى المأمول، وهو ما يعكس محدودية تحذر ثقافة سلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أشار 43% من الموظفين إلى أنهم يلاحظون هذه السلوكيات "أحياناً"، وهي نسبة تشير إلى وجود محاولات أو مبادرات ابتكارية فردية تظهر من وقت إلى آخر، لكنها لا ترتقي إلى مستوى الانتشار المنتظم أو الثقافة المؤسسية المتجذرة، في حين أفاد 40% بأنهم "نادراً" ما يلاحظون مثل هذه السلوكيات مما يدل على أن السلوك الابتكاري لا يشكل جزءاً أساسياً من السلوك اليومي في بيئة العمل، وقد يكون ذلك نتيجة غياب بيئة مشجعة، أو ضعف في النماذج القيادية التي تعزز الابتكار، أما النسبة المتبقية وهي 17% فقد صرحت بعدم ملاحظتها لأي سلوكيات ابتكارية لدى الزملاء على الإطلاق، وهو مؤشر سلبي يتطلب انتباهاً خاصاً. حيث يشير إلى فجوة واضحة في تبني أو دعم التوجهات الابتكارية، سواء على مستوى الأفراد أو الإدارة.

الجدول رقم 15: يوضح المظاهر الأكثر شيوعاً للسلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

النسبة %	التكرار	المظاهر
31%	60	اقترح أفكار جديدة
33%	63	تحسين طرق العمل
24%	46	تطوير المنتجات والخدمات
12%	23	حل المشكلات بطرق مبتكرة
100%	192	المجموع

التعليق والتفسير:

تشير البيانات إلى أن مظاهر السلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتنوع من حيث طبيعتها ومدى شيوعها بين الموظفين، مع تركيز واضح على الجوانب المتعلقة بتطوير الأداء الداخلي، فقط تصدر تحسين طرق العمل المرتبة الأولى بنسبة 33%، مما يعكس سعي الموظفين المستمر نحو رفع كفاءة العمليات وتبسيط الإجراءات، وهو ما يعد أحد المؤشرات القوية على وجود بيئة تشجع على السلوك الابتكاري العملي، وجاء في المرتبة الثانية اقتراح الأفكار الجديدة بنسبة 31%، وهو ما يظهر رغبة العاملين في المشاركة بصيغة حلول أو مبادرات جديدة، الأمر الذي يعزز ثقافة المشاركة والتجديد داخل المؤسسة، أما تطوير المنتجات والخدمات فقد حصل

على نسبة 24% وهي نسبة مهمة تشير إلى وعي الموظفين بضرورة الاستجابة لاحتياجات السوق وتقديم عروض متميزة، وفي المرتبة الأخيرة جاء حل المشكلات بطرق مبتكرة بنسبة 12%، وهي نسبة منخفضة نسبياً قد تدل على محدودية التبنى التفكير الابتكاري كأداة لحل التحديات اليومية، أو على وجود ثقافة تنظيمية تفضل الحلول التقليدية، تعكس هذه النسب الحاجة إلى تعزيز التوازن بين مختلف مظاهر السلوك الابتكاري، و تشجيع الموظفين على التفكير النقدي الإبداعي في مختلف جوانب العمل، بما يساهم في بناء مؤسسات أكثر مرونة وتنافسية.

الجدول رقم 16: يبين كيف تتعامل المؤسسة مع الأفكار الجديدة المقدمة من طرف الموظفين:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
35%	47	يتم دعمها وتطبيقها
50%	67	يتم مناقشتها ولكن نادراً ما يتم تنفيذها
15%	21	يتم تجاهلها
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

تعكس النسب الواردة في الجدول تفاوتاً ملحوظاً في كيفية تعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الأفكار الجديدة المقدمة من طرف الموظفين، فالنسبة التي تشير إلى دعم وتطبيق هذه الأفكار 35% تعد مؤشراً إيجابياً نسبياً، إلا أنها تظل دون المستوى المطلوب، ما يدل على أن عدد قليل فقط من المؤسسات تمتلك ثقافة تنظيمية تشجع على سلوك الابتكار وترجم المقترحات إلى واقع عملي، في المقابل تناقش 50/ من الأفكار دون أن يتم تنفيذها فعلياً، وهو ما يعكس وجود اهتمام ظاهري فقط دون التزام حقيقي بالتطبيق، وقد يؤدي ذلك إلى ضعف في الموارد أو غياب آليات فعالة لاتخاذ القرار، أما النسبة المتبقية 15% والتي يتم فيها تجاهل الأفكار كلياً، فهي مؤشر سلبي يظهر غياب بيئة خاصة للمبادرات الفردية، مما قد يؤدي إلى فقدان الدافعية لدى الموظفين وتراجع روح الابتكار داخل المؤسسة، بناء على ذلك يتضح أن هناك حاجة ملحة لتعزيز ثقافة سلوك ابتكاري، وتطوير آليات تمكن من الاستفادة من الأفكار بما يحقق نمو والاستدامة للمؤسسة.

الجدول رقم 17: يبين ماذا سعي العاملين للبحث عن حلول جديدة لمواجهة المشكلات في العمل:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
28%	38	دائما
42%	57	غالبا
30%	40	نادرا
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

تشير نتائج الجدول إلى تباين في مدى سعي العاملين للبحث عن حلول جديدة لمواجهة المشكلات في العمل ، حيث أظهرت 28% من الموظفين أنهم "دائما" يبادرون بالبحث عن حلول، وهي نسبة تعكس وجود في أداة واعي ابتكاري مرتفع وروح مبادرة مستمرة، أما النسبة الأكبر وهي 42% فتشير إلى أن الموظفين "غالبا" ما يسعون لإيجاد حلول، مما يدل على استعداد جيد لدى غالبية العاملين للمساهمة في تحسين بيئة العمل، وإن كان ذلك بشكل غير دائم في المقابل تظهر نسبة 30% ممن يسعون "نادرا" لإيجاد حلول، وجود فئة تعاني من ضعف في الدافعية أو ربما تواجه بيئة عمل غير مشجعة على المبادرة، تعكس هذه النتائج الحاجة إلى تحفيز الموظفين، وتوفير بيئة عمل داعمة تشجع التفكير الابتكاري وتقدر المساهمات الفردية، مما يعزز ثقافة الحلول بدلا من الاكتفاء برصد المشكلات.

المحور الخامس: التحديات التي تواجه الابتكار الداخلي في تفعيل السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم 18: يوضح العوامل التي تعيق فعالية الاتصال الداخلي والسلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

العوامل	التكرار	النسبة %
ضعف التكنولوجيا المستخدمة	45	26%
عدم تحفيز وتشجيع الموظفين على التفاعل	40	23%
عدم التشجيع على العمل الجماعي لخلق أفكار ابتكارية	45	26%
مقاومة التغيير	28	16%
عدم توفر الموارد	16	9%
المجموع	174	100%

التعليق والتفسير:

يتضح من الجدول رقم (18) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مجموعة من العوائق التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصال الداخلي والذي يعد عنصراً حيوياً في دعم وتعزيز السلوك الابتكاري داخل بيئة العمل، وقد تصدر كل من "ضعف الوسائل التكنولوجية المستخدمة" و "عدم التعبير عن الرأي والعمل الجماعي" بكفاءة قائمة العوامل المعوقة بنسبة 26% لكل منهما وهو ما يكشف عن خلل مزدوج من جهة في قصور البنية التحتية الرقمية التي تعد ضرورية لضمان تدفق المعلومات بسرعة وكفاءة ومن جهة أخرى في غياب ثقافة تشاركية داخل المؤسسات تشجع الموظفين على تبادل الآراء والمشاركة في اتخاذ القرار، فالإتصال الداخلي الفعال لا يقتصر على تبادل المعلومات فقط بل يقوم على بناء جسور من التفاعل بين الأفراد، مما يساهم في توليد أفكار جديدة وتحفيز السلوك الابتكاري، أما العامل الثالث المتمثل في "عدم تحفيز وتشجيع الموظفين على التفاعل" والذي حاز على نسبة 23% فيعكس ضعف السياسات التحفيزية داخل المؤسسات حيث يؤدي غياب الحوافز المعنوية أو المادية إلى فتور في المبادرة وعدم الرغبة في الانخراط في عملية الابتكار والتطوير، ويضاف إلى ذلك "مقاومة التغيير" بنسبة 16% والتي تعبر عن عدم تبني أفكار جديدة والخروج من دائرة الروتين، ما يعد عائقاً نفسياً وثقافياً ينبغي التعامل معه عبر برامج توعية وتدريبية

تعزز من مرونة الأفراد وتقبلهم للتجديد وأخيرا فإن "عدم توفر الموارد" بنسبة 9% رغم أنها النسبة الأقل، إلا أنها تمثل مشكلة عميقة ما يجبر المؤسسات على التركيز على الاستمرارية التشغيلية فقط بدلا من الابتكار.

الجدول رقم 19: يبين إذا كان الروتين الإداري يشكل عائقا أمام التواصل أفعال لتعزيز السلوك الابتكاري

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الاقتراحات	التكرار	النسبة %
نعم	92	68%
لا	43	32%
المجموع	135	100%

التعليق والتفسير:

يوضح الجدول رقم (19) أن الأغلبية من العينة المدروسة بنسبة 68% عبرت عن قناعتها بأن النمط الروتيني في الاتصال داخل المؤسسة يعد أحد أبرز العوامل المعطلة للابتكار في المقابل اعتبر 32% من المشاركين أن الاتصال الروتيني لا يمثل العائق بالضرورة أمام الابتكار لأنها قد توجد بيئات عمل تتسم بالروتين لكنها تترك هامشا معيناً من الحرية في التعبير والابتكار. إن هذه النتائج تبرز بوضوح أن النمطية والجمود في قنوات وأساليب الاتصال داخل المؤسسة يمكن أن تؤدي إلى إضعاف فعالية التواصل وتبادل الأفكار بين الموظفين وهو ما يعيق بدوره تحقيق بيئة عمل محفزة للتجديد، فالاتصال الروتيني غالبا ما يكون قائما على التعليمات والأوامر الرسمية والمهام الميكانيكية، دون أن يفتح المجال للتفاعل، وابداء الرأي وتبادل المقترحات وهي كلها عناصر ضرورية لخلق مناخ ابتكاري.

الجدول رقم (20): يوضح التحديات التي تواجه المؤسسات في طرح افكار جديدة:

التحديات	التكرار	% النسبة
نقص المواد لتنفيذ الأفكار	58	43%
عدم وجود منصات رقمية لعرض الأفكار	42	31%
الخوف من الفشل والانتقاد	35	26%
المجموع	135	100%

التعليق والتفسير:

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن مجموعة من التحديات الرئيسية التي تعيق قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على طرح أفكار جديدة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر مدى فعالية الاتصال الداخلي في دعم السلوك

الابتكاري لدى الموظفين .وقد تصدرت "ندرة المواد اللازمة لتنفيذ الأفكار" بنسبة 43% ما يدل على أغلب العاملين يرون أن غياب الموارد المادية أو التقنية يمثل العائق الأبرز أمام تطبيق الأفكار الابتكارية، وهذا يشير إلى أن الاتصال الداخلي، مهما كان فعالا لا يمكن أن يؤدي دوره الكامل ما لم يكن مدعوما بإمكانيات حقيقية تساعد على تحويل الأفكار إلى واقع. أما ثاني أبرز عائق فتمثل في "عدم وجود منصات رقمية لعرض الأفكار" بنسبة 31% مما يعكس نقص في أدوات التواصل ووجود خلل في نقل التوجهات داخل المؤسسة. وهنا يظهر قصور في قنوات الاتصال الداخلي، من جهة أخرى، جاءت "مخاوف من الفشل والانتقاد" في المرتبة الثالثة بنسبة 26% وهو ما يبين وجود مناخ تنظيم غير مشجع تسوده ربما ثقافة التردد والخوف من الفشل، ما يؤدي إلى كبت الأفكار الجديدة. ويؤكد هذا التحدي أن الاتصال الداخلي لا يجب أن يقتصر على نقل المعلومات فقط ،بل عليه أن يلعب دورا داعما ومحفزا من خلال بناء ثقافة حوارية إيجابية ومشجعة على التعبير والمبادرة.

الجدول رقم (21): يبين مقترحات تحسين الاتصال الداخلية لتبني الأفكار الجديدة في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات
54%	73	تعزيز ثقافة الحوار
41 %	55	تطوير أدوات التواصل
5%	7	أخرى
100%	135	المجموع

التعليق والتفسير:

نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 54% اقترحوا "تعزيز ثقافة الحوار" كمدخل أساسي لتحسين الاتصال الداخلي وهذا يدل على وعي كبير بأهمية توفير بيئة تنظيمية مفتوحة تشجع على تبادل الآراء والأفكار، وتكسر الحواجز النفسية والإدارية بين العاملين والإدارة، فتعزيز ثقافة الحوار يخلق مناخا من الثقة والانفتاح ويحفز الموظفين على المساهمة بأفكارهم دون خوف وتردد وهو شرط أساسي لتبني السلوك الابتكاري داخل المؤسسة. أما اقترح 41% من ضرورة "تطوير أدوات التواصل" ما يعكس إدراكا بأن الوسائل التقليدية قد لا تكون كافية أو فعالة لنقل الأفكار والمعلومات في بيئة العمل المعاصر وتسهيل تبادل الأفكار بين مختلف المستويات التنظيمية فكلما كانت أدوات الاتصال أكثر تطورا، زادت فرص إيصال الأفكار ومناقشتها وتحسينها وبالتالي دعم السلوك الابتكاري.

وهناك إجابات أخرى قدمها المبحوثون تتمثل في:

- تخصيص صندوق اقتراحات (ورقي أو إلكتروني).
- إدخال نظام المكافآت والتحفيز للأفكار المبتكرة.
- تبني ثقافة التعلم الجماعي.
- احترام آراء الآخرين ومناقشتها و الاحترام المتبادل بين الإداريين و الموظفين .
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وإحساسهم بالانتماء ما يزيد من دافعيتهم لتقديم أفكار جديدة .
- نقص البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعزيز السلوك الابتكاري ما يحد من قدرة الموظفين من تقديم أفكار مبتكرة .
- تشجيع القيادة التحفيزية والمشاركة .

عرض نتائج المقابلة:

أظهرت المعطيات المستخدمة من المقابلات التي أجريت مع عدد من المسؤولين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالة وجود تباين نسبي في الإجابات المقدمة، مما يعكس اختلافا في أنماط تطبيق الاتصال الداخلي وتباين مستويات تبني السلوك الابتكاري من مؤسسة إلى أخرى. غير أنه تم تسجيل نوع من التقارب والاتفاق في بعض المحاور، الأمر الذي يدل على وجود سمات أو توجهات مشتركة في بعض الممارسات الاتصالية داخل هذه المؤسسات.

• المحور 01: كيف يتم الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

يتم تنظيم الاتصال الداخلي في المؤسسات وهذا وفقا لنموذج الاتصال الأفقي حيث يتم التواصل بين العمال ورؤساء الأقسام بصفة مباشرة شفويا وأحيانا من العمال إلى الإدارة مباشرة بطريقة شفوية لإيصال المعلومة في وقتها دون زيادة أو نقصان، ثم الإدارة تنقل إلى انشغال إلى المسير (المسؤول الأول للشركة) ، أو عبر نظام إداري يضمن تنسيق فعال بين مختلف المصالح كالإدارة العامة، الإنتاج، التخزين والتوزيع، أو من خلال هيكل تنظيمي واضح يحدد خطوط الاتصال بين أقسام مختلفة، وكذلك الاعتماد على نظام تواصل إداري مرن وفعال يربط بين أقسام إنتاجية، إدارية، تسويقية.

• المحور 02: ما هي وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في مؤسساتكم؟ وهل هي كافية وفعالة؟

وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة:

- الملتصقات والإعلانات: وهذا لغرض إيصال أي معلومة أو تعليمات متعلقة بالموظفين أو بنشاطهم اليومي أو الأسبوعي.
- الاتصال الشفوي المباشر: وهذا من خلال إيصال المعلومة أو أي انشغال والقيام بتنفيذه فورا والعمل به.
- البريد الإلكتروني المؤسسي للتواصل الرسمي بين الإدارات.
- تطبيقات المراسلة: مثل الواتساب.
- الاجتماعات الدورية: لتنسيق سريع بين الفرق المختلفة خاصة في الأنشطة اليومية والإجراءات الطارئة.
- مجموعة تطبيقات أخرى من بينها: تيك توك، الانستغرام، الصفحة الرسمية على الفيسبوك.
- تعتبر وسائل الاتصال الداخلية المعتمدة حاليا كافية وفعالة في سياق العمل اليومي، ولكننا نعمل على تحسينها تدريجيا على المدى البعيد وتهدف إلى تسهيل تتبع المهام والقرارات عبر جميع الأقسام.
- **المحور 03:** هل سبق أنك لاحظت أن الموظفين يواجهون صعوبات في مشاركة أفكارهم بسبب ضعف الاتصال الداخلي؟

نعم، توجد صعوبة للموظفين في بعض الأحيان في مشاركة أفكارهم، وذلك لنقص التواصل بين العمال والإدارة والمسؤولين عن الإنتاج بصفة مباشرة أو بسبب نقص القنوات المخصصة لاستماع آراء الموظفين وعدم وجود فرص منتظمة للتفاعل مباشر مع الإدارة أو وجود ضغط في العمل قد يجعل البعض يشعر بأن لديهم وقت محدود للمشاركة في طرح أفكارهم.

● **المحور 04:** هل تطمح في تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؟ وكيف ذلك؟

نعم، يوجد طموح لتحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة وهذا من خلال إعداد ملتقيات واجتماعات لتوعية العمال بطرق وكيفية توصيل أفكارهم المختلفة وهذا بتوفير منصة رقمية خاصة بالعمال لطرح مختلف الانشغالات والأفكار سواء كانت خاصة بالإنتاج أو الابتكار أو بآراء العمال خارج المؤسسة وإشراك الموظفين في اتخاذ قرارات وتدريبهم على مهارات الاتصال الفعال وتنظيم ورش العمل لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

● **محور 05:** هل أنت مهتم بتحسين بيئة السلوك الابتكاري في مؤسستكم؟

نعم، حيث يعتبر السلوك الابتكاري من أهم الخطوات التي تساهم في تعزيز روح العمل والتقدم نحو أهداف إستراتيجية تضمن الاستمرارية والتطور للشركة، لأننا نؤمن أن الابتكار ليس خيارا بل ضرورة لضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها في سوق سريع التغير، لأنه يساهم في تحسين العمليات، تطوير المنتجات، ابتكار حلول فعالة

للتحديات اليومية، وتشجيع الموظفين على التجريب، التفكير الحر، والعمل الجماعي وتوفير تدريبات في مجال الابتكار الصناعي والتصميم لرفع الكفاءة.

• **المحور 06:** هل ترى أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الداخلي يمكن أن يساهم في تعزيز السلوك الابتكاري؟

نعم، تعد التكنولوجيا من أهم مميزات العنصر الحالي خاصة في تسهيل مختلف عمليات التواصل وتسريعها لإيصال مختلف الأفكار من خلالها بصورة سريعة ومبتكرة، فبفضل الوسائل الرقمية يمكن تسهيل التواصل بين مختلف المستويات، وتبادل الأفكار والمقترحات بشكل منظم. فالاعتماد على منصات التواصل الداخلية لتبادل الاقتراحات وتنظيم اجتماعات افتراضية واستخدام أدوات رقمية جديدة كالعصف الذهني أو منصات إلكترونية نقدم من خلالها مبادرة جماعية للموظفين لتحفيزهم على تبني السلوك الابتكاري.

• **المحور 07:** هل تفتح مجال للموظفين داخل المؤسسة للتعبير عن الأفكار الجديدة؟

يوجد اختلاف في هذا السؤال بين المؤسسات فمنهم مؤسستين لم تفتح المجال أمام الموظفين للتعبير عن أفكارهم، أما المؤسستين فإجابتهن تتمحور حول: نعم، وهذا من خلال سهولة التواصل بين الموظف ومسير الشركة لأننا نؤمن أن كل موظفي مؤسسة يمكنهم أن يكونوا مصدرا للأفكار التي تساهم في تحسين الأداء العام وتطوير الخدمات حيث يتم ذلك من خلال منصات إلكترونية للاقتراحات، وتقديم مكافآت للأفكار التي تنفذ بنجاح وتؤدي إلى تحسينات ملموسة خلال تحسين جودة الخدمات وتعزيز التميز المؤسسي.

• **المحور 08:** هل تستخدمون أدوات وأساليب وبرامج لتعزيز السلوك الابتكاري؟ وما هي؟

توجد ثلاث مؤسسات تستخدم مجموعة من الأدوات والأساليب والبرامج لتعزيز السلوك الابتكاري بين الموظفين ومن أبرزها: منصات التواصل الداخلي، برامج تدريبية مخصصة إلى تحسين مهارات ابتكارية للموظفين، بالإضافة إلى نظام تحفيزي يقدم مكافآت معنوية ومادية للأفكار التي تنفذ، وبرامج إدارة المشاريع لتنظيم أفكار وتقييم تنفيذ المشاريع المبتكرة، بينما هناك مؤسسة تتناقض مع المؤسسات السابقة كونها لا تستخدم هذه الأساليب والأدوات لدعم وتعزيز السلوك الابتكاري.

• **المحور 09:** هل يمكنك تقييم نموذج أو فكرة ابتكارية قدمها موظف؟ وكيف كان التعاون معها؟

هناك اختلاف في تقديم الأفكار الابتكارية بين مؤسستين وبينما هناك توافق بين مؤسستين، اقترح أحد عمال ورشة فكرة ابتكارية في مؤسسة لصناعة الرخام وهي فكرة تعديل تقني على طريقة القطع من كسر الرخام لاستغلاله في صناعة منتجات صغيرة مثل بلاط ديكوري صغير الحجم، وتحف وهدايا تذكارية مثل حامل الأقلام والساعات، كان التعامل معها عرضت الفكرة من خلال اجتماع صباحي للفريق، ثم قررت الإدارة تعميم الطريقة الجديدة في جميع مراحل الإنتاج، وتمت مكافأة الموظف ماديا وتم استحداثها أفضل فكرة إنتاجية مقدمة في ذلك الشهر.

الفكرة الابتكارية الثانية في مؤسسة لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية، عاملة في قسم التغليف لاحظت أن بعض الزبائن يطلبون توضيحات لطريقة الاستعمال لأنهم لا يفهمون اللغة الفرنسية فقط، إضافة ملصق صغير أو تعديل الملصق الخارجي للعبوة ليشمل تعليمات الاستخدام والتحذيرات بثلاث لغات محلية لتسهيل الفهم لجميع الزبائن، خاصة كبار السن، أو من لا يتقنون الفرنسية، عرضت الفكرة في اجتماع أسبوعي لقسم التغليف حيث وافقت الإدارة عن الفكرة وبدأ تطبيق الفكرة تدريجياً على المنتجات الجديدة الموجهة للسوق المحلية.

في حين المؤسسات المتبقية لم تقترح أي فكرة ابتكارية جديدة.

• **المحور 10:** ما هي المقترحات التي تقدمها لتحسين اتصال داخلي وتعزيزه لدعم السلوك الابتكاري داخل مؤسساتكم؟

- إقامة اجتماعات توعية بضرورة روح الابتكارات وتعزيز التنافسية بينهم من خلال منح تحفيزات مادية وترقيات وظيفية للعامل الذي يقدم إضافة للمؤسسة.
- إنشاء منصات لاقتراح الأفكار مجهولة الهوية.
- تنظيم جلسات دورية تجمع فرق عمل مختلفة.
- مشاركة الموظفين في تطوير المنتجات واتخاذ القرارات التحسينية للتحفيز والإحساس بالمسؤولية والابتكارية.
- توفير أدوات تدريبية مستمرة في مجالات الابتكار والتطوير.

IV. نتائج الدراسة :

- أظهرت نتائج الدراسة أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر بلغت 61% مقابل 39% للإناث، حيث يلاحظ غلبة العنصر الذكوري في بيئة العمل، ويحتمل أن يرتبط ذلك بطبيعة المهام والمسؤوليات التي تتطلبها هذه المؤسسات. والتي قد تميل إلى استقطاب عدد أكبر من الذكور، ومع ذلك فإن وجود نسبة معتبرة من الإناث 39% يدل على وجود مشاركة نسوية لا يمكن إغفالها وهذا ما يدل على بداية توجههم لسوق العمل داخل هذا النوع من المؤسسات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية الغالبة لأفراد العينة تتراوح بين 25 و 46 سنة، مما يدل على أن بيئة العمل تعتمد بشكل أساسي على فئة عمرية نشطة وذات خبرة مهنية متوسطة.
- بينت النتائج أن أغلبية الموظفين يحملون مؤهلات جامعية بنسبة 34%، وهو ما يعكس توجه نحو توظيف موارد بشرية مؤهلة أكاديمياً لدعم الأداء التنظيمي وتحقيق الابتكار.
- أوضحت النتائج أن التواصل الداخلي في المؤسسات محل الدراسة يتم غالباً عبر الوسائل الشفهية المباشرة بنسبة 31% مما يدل على محدودية استخدام الوسائط الرقمية الحديثة في تسهيل الاتصال الداخلي.

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الداخلي والمستوى السلوك الابتكاري لدى الموظفين، حيث تبين أن تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة يساهم في تعزيز المبادرات والأفكار الجديدة.
- أفاد عدد معتبر من المشاركين بأن ضعف التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة يعد من بين أبرز المعوقات التي تؤثر سلباً على روح الابتكار داخل المؤسسة.
- أن التحفيز المادي المكافآت والترقيات (بنسبة 28%) وحرية التعبير عن الأفكار (لنسبة 26%) يمثلان معاً أهم عاملين محفزاً للسلوك الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويبرز هذا الترابط أن تعزيز الابتكار لا يختصر فقط على تقديم مقابل مادي، بل يتطلب أيضاً توفير بيئة تتيح للموظفين التعبير بحرية عن أفكارهم ومقترحاتهم دون خوف أو قيود وتحفيز الموظف على الانخراط الفعال في العملية الاتصالية .
- أن (31%) من المستجيبين يربطون السلوك الابتكاري بتحسين العمليات الداخلية وتقديم أفكار جديدة ما يدل على وعي جزئي بأهمية الابتكار في تطوير الأداء الداخلي، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تعزيز مهارات الموظفين وتوفير الحواجز المناسبة مع التركيز على توجيه السلوك الابتكاري نحو تطوير المنتجات والخدمات وحل المشكلات بطرق مبتكرة، لتحقيق قيمة مضافة داخل المؤسسة.
- أن (50%) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بمناقشة الأفكار الجديدة المقدمة من الموظفين ولكن نادراً ما يتم تنفيذها فعلياً، هذا يشير إلى وجود اهتمام شكلي بالسلوك الابتكاري داخل المؤسسات حيث يتم استقبال الأفكار والحديث عنها، لكن هناك قصور واضح في تحويل هذه الأفكار إلى خطوات عملية وقرارات تنفيذية، وهذا يدل على نقص في الموارد والدعم اللازم لتطبيق الابتكارات.
- إن أكبر عائق أمام فعالية الاتصال الداخلي وتعزيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في ضعف التكنولوجيا المستخدمة وعدم التشجيع على العمل الجماعي، حيث حصل كل منهما على النسبة الأعلى 26% ما يتطلب من المؤسسات التركيز على تحسين البنية التكنولوجية ونشر ثقافة جماعية تعزز المشاركة وتبادل الآراء.
- كشفت النتائج أن (68%) من أفراد العينة عبروا عن قناعتهم بأن الروتين الإداري داخل المؤسسة يمثل عائقاً أمام فعالية الاتصال الموجه نحو دعم السلوك الابتكاري، ما يشير إلى النمطية والجمود في أساليب الاتصال الإداري ما يشكل أحد أبرز العوامل المعطلة لخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والتجديد.
- أظهرت النتائج أن 59% من أفراد العينة اقترحوا تعزيز ثقافة الحوار كسبيل أساسي لتحسين الاتصال الداخلي وتبني الأفكار الجديدة، مما يعكس وعياً بأهمية خلق بيئة تواصلية قائمة على الثقة والانفتاح.

كما برزت مقترحات داعمة أخرى من طرف المبحوثين، من أبرزها الدعوة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار باعتباره عاملاً محفزاً يعزز من شعورهم بالانتماء ويرفع من دافعيتهم لتقديم أفكار جديدة ابتكارية تساهم في تطوير المؤسسة، وأشار عدد منهم إلى غياب برامج تدريبية موجهة نحو دعم السلوك الابتكاري، وما يشكل أحد العوائق التي تحد من قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير مبادرات خلاقة داخل بيئة العمل .

الإجابة عن التساؤلات:

• ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمه؟

- تعد طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمه انعكاساً للهيكل التنظيمي وحكم المؤسسة، وبالرجوع إلى المعاينة الميدانية للمؤسسات الأربعة المدروسة، يمكن القول أن الاتصال الداخلي يعتمد على التواصل المباشر بين المدير والموظفين، من خلال لقاءات يومية أو الأحاديث أو التعليمات الشفوية، إذ تم رصد وجود قنوات اتصال رسمية تخدم بشكل متباين بين المؤسسات تمثل: اجتماعات دورية، تقارير كتابية، البريد الإلكتروني، إلا أن فعالية هذه القنوات تتفاوت بحسب نضج النظام الإداري والموارد المتاحة.

كما يتجلى الطابع التفاعلي في الاتصال الداخلي، حيث يلاحظ العديد من الموظفين يعبرون بسهولة عن آرائهم ومقترحاتهم خاصة في المؤسسات التي تعتمد أسلوباً تشاركياً في الإدارة مما يخلق بيئة تتسم بالشفافية وهو ما يعد عاملاً مساعداً في تنمية السلوك الابتكاري.

في المقابل، تظهر بعض المؤسسات ضعف في هذا الجانب نتيجة غياب خطة اتصال داخلي واضحة، أو بسبب هيمنة نمط إداري سلطوي مما يحد من فرص الحوار الفعال ويضعف من القدرة على نشر أفكار جديدة وتداولها.

• ما هي أنماط الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمه؟

- شملت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة على عدة أنماط للاتصال الداخلي السائد داخل هذه المؤسسات، لم يكن واحداً محدداً بل يتمثلوا في نمط مختلط يجمع بين أربع صيغ مختلفة من الاتصال: الشفوي، الكتابي، الإلكتروني والمزيج التكاملية بينهما، هذا التعدد في أنماط الاتصال لا يعكس فقط تنوع الوسائل المستخدمة، بل يعكس أيضاً مرونة تنظيمية في التفاعل والتواصل داخل هذه المؤسسات:

➤ **الاتصال الشفوي:** يعد أكثر الأنماط حضوراً، خاصة في التفاعلات اليومية بين العمال والمسيرين أو بين الزملاء داخل الأقسام، يتم اللجوء إليه في تبادل التعليمات الفورية، حل المشكلات الطارئة، أو التنسيق السريع لمهام العمل، وذلك لسهولة استخدامه، لأنه من أكثر الأنماط التي يتم فيها التواصل المباشر بين الإدارة والعمال.

➤ **الاتصال الكتابي:** لا يزال حاضرا، لا سيما فيما يتعلق بالجوانب الرسمية والتنظيمية، مثل إصدار المذكرات الإدارية تسجيل القرارات أو تنظيم العمليات، يستخدم للحفاظ على الطابع الرسمي وتوثيق المعاملات داخل المؤسسة، ما يضمن مرجعية واضحة.

➤ **الاتصال الإلكتروني:** بدأ يأخذ حيزا مهما في بعض هذه المؤسسات التي شهدت نوعا من التحديث في أساليب تسيير عملها أو التي تربطها علاقات عمل مع شركاء خارجيين . يستخدم البريد الإلكتروني وتطبيقات التراسل الفوري في تنسيق الاجتماعات، إرسال الوثائق أو حتى إعطاء التعليمات عن بعد مما عكس توجهنا نحو التحول الرقمي.

➤ **الاتصال المختلط:** وهو النمط السائد حيث يتم الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة بطريقة وظيفية متكاملة لأنه يجمع بين اتصال شفوي، كتابي، إلكتروني، فهو نمط يلي في آن واحد بسرعة وفعالية لأن المؤسسات تحتاج إلى دمج بين الأنماط لتمكنها من تسيير شؤونها الداخلية بكفاءة.

- إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تحفيز بيئة عمل داعمة للسلوك الابتكاري داخل المؤسسات؟
- يلعب الاتصال الداخلي دورا محوريا في تحفيز بيئة عمل صحية لدى الموظفين على السلوك الابتكاري، إذ يعتبر أحد الآليات الأساسية لنقل المعرفة، تبادل الآراء تعزيز الثقة التنظيمية وتطوير التفاعل بين العاملين، ما يتضح أن فعالية الاتصال الداخلي ترتبط ارتباط وثيقا بدرجة الانفتاح التنظيمي والمناخ العام السائد داخل المؤسسة , ففي المؤسسات التي تبنت نمط اتصال تشاركي، سجلت مستويات أعلى من المبادرة الفردية وطرح الأفكار الجديدة، حيث يشعر الموظفون بأن آراءهم مسموعة ومقدرة من قبل الإدارة، وهو ما يحفزهم على الخروج من النمط التقليدي في العمل، كما يساهم الاتصال الداخلي الفعال في تقليص الغموض واللبس حول الأهداف والتوقعات مما يفتح المجال أمام الموظفين الاستكشاف حلول بديلة والتفكير بطرق جديدة. ومع ذلك، لوحظ أن بعض هذه المؤسسات لا تزال تعتمد أساليب اتصال تقليدية ومحدودة، ما يجعل البيئة الداخلية غير محفزة بشكل كاف للإبداع نظرا لغياب ثقافة التشجيع والمكافأة على الأفكار الجديدة.

● مظاهر السلوك الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية قالمة؟

يقصد بالسلوك الابتكاري جملة التصرفات التي تصدر عن الموظفين والتي تهدف إلى تطوير أساليب العمل، حل المشكلات بطرق غير تقليدية، وتقديم أفكار أو مقترحات جديدة تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وقد أظهرت المعطيات الميدانية من المؤسسات الأربعة المدروسة مجموعة من المؤشرات التي تعكس هذه المظاهر، ومن أبرزها:

- **المبادرة الفردية:** لاحظنا أن عددا من الموظفين يسعون إلى اقتراح أفكار أو مشاريع خارج المهام التقليدية المؤكدة إليهم، مما يدل على وجود روح الابتكار والرغبة في المساهمة الفعالة في تطوير المؤسسة.
- **المرونة في التفكير:** يتضح من خلال التفاعلات اليومية داخل فرق العمل أن بعض الموظفين يمتلكون قدرة على تعديل مقاربتهم للمشاكل حسب السياق، وهو ما يعد مؤشرا على التفكير الابتكاري.
- **اقتراح حلول بديلة:** في بعض الحالات، يظهر الموظفون قدرة على تقديم حلول غير مألوفة لبعض التحديات التشغيلية، مما يعكس توجهها نحو كسر الروتين.
- **الاهتمام بتحسين الجودة:** من المظاهر المهمة أيضا سعي بعض الموظفين إلى تحسين جودة الخدمات أو المنتجات من خلال أفكار بسيطة ولكن فعالة، سواء عبر تحسين طرق الاتصال مع الزبائن أو تعديل آليات العمل.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** في المؤسسات التي تشجع العمل التشاركي، برز دور بعض الموظفين في تقديم ملاحظات بناءة خلال الاجتماعات، وهو ما يدل على وعي تنظيمي وابتكاري في آن واحد.
- ورغم وجود هذه المؤشرات، إلا أن السلوك الابتكاري لا يزال متفاوتا بين الموظفين، حيث يعوقه في بعض الحالات غياب الحوافز أو ضعف الدعم من الإدارة العليا.

• إلى أي مدى يعكس سلوك الموظفين ميلا لبناء حلول جديدة وغير تقليدية في العمل؟

- من خلال المقابلات وتحليل بيانات الاستبيانات، يمكن القول أن سلوك الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة يظهر بدرجات متفاوتة ميلا إلى بناء حلول جديدة وغير تقليدية، إلا أن هذا الميل يتأثر بعدة عوامل.
- في المؤسسات التي تتبنى قيادة تشاركية وتمنح مساحة من الحرية للموظفين، يسجل حضور قوي لسلوكيات ترتبط بالابتكار، كإقتراح أدوات جديدة، تعديل طرق العمل لتكون أكثر كفاءة، أو حتى خلق آليات تنسيق بديلة بين الفرق، هذا الميل يعزز بفعل بيئة اتصالية مفتوحة تتيح تبادل الأفكار والتجارب.
- في المقابل، فإن المؤسسات التي يسود فيها نمط إداري تقليدي وتسلطي تميل إلى كبح هذه السلوكيات حيث يشعر الموظفون أن أي اقتراح أو تغيير قد يؤخذ بعين الاعتبار أو قد يقابل بالرفض، مما يولد لديهم نوعا من اللامبالاة أو الاكتفاء بالأداء الوظيفي الروتيني.
- وعليه، فإن الميل نحو بناء حلول غير تقليدية موجود بالفعل، لكنه بحاجة إلى تحفيز مؤسسي منمّج، سواء من خلال تحسين قنوات الاتصال الداخلي، أو عبر توفير بيئة تنظيمية تشجع على التجريب والمخاطرة.

• ما العوامل التي تعزز وتعيق ظهور السلوك الابتكاري لدى الموظفين؟

- تتعدد العوامل المعززة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورفع كفاءاتها، في البداية يعد توافر الاتصال الداخلي الفعال أحد الركائز الأساسية في بيئة العمل، حيث يساهم وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين في تسهيل تبادل الأفكار والمعلومات بشكل سريع وفعال، عندما يشعر الموظفون بأن صوته مسموع، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء ويحسن من روح الفريق، بالإضافة إلى ذلك يعتبر الدعم الإداري العامل الثاني الذي يلعب دوراً مركزياً في ترسيخ الثقافة المؤسسية الإيجابية، فالإدارة التي تشجع على جمع أفكار جديدة وتوفر مساحة للابتكار تعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات، هذا الأمر يمكن أن ينعكس على تحسين جودة العمل والكفاءة العامة للمؤسسات، أيضاً يعد التكوين والتدريب من العوامل الحيوية لاكتساب الموظفين للمهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة، تعتمد المؤسسات الناجحة على برامج تدريبية مستمرة تتناسب مع احتياجات السوق والتطورات التقنية.

- على الجانب الآخر، تبرز العوامل المعيقة التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء هذه المؤسسات وتعيق تقدمها، وأولها نمط القيادة السلطوية، الذي يعتمد على اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا دون إشراك الموظفين أو استشارتهم هذا النمط يحد من الابتكار، إذ يشعر الموظفون بأن أفكارهم ومقترحاتهم ليست ذات أهمية، مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية وجودة العمل، غالباً ما يتسبب غياب التحفيز أيضاً في إحداث حالة من العزوف عن العمل. عندما يشعر الموظفون بعدم تقدير جهودهم أو عدم وجود حوافز ملائمة فإن ذلك يؤدي إلى فقدان الدافعية و الإنتاجية، بالإضافة إلى النمط الإداري التقليدي الذي يفرض الروتين يمكن أن يكون عائقاً كبيراً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تفتقر هذه الأنظمة إلى المرونة والتنوع، مما يعوق عملية اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، تنشأ من هذه الأنماط بيئات عمل محدودة الإبداع وعدم طرح أفكار جديدة، مما قد يؤدي إلى ضعف الأداء العام.

• ما التحديات التي تواجه الاتصال الداخلي في تفعيل السلوك الابتكاري؟

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة تحديات في تفعيل الاتصال الداخلي، مما يعوق قدرتها على تحسين الأداء وتعزيز السلوك الابتكاري، أولها ضعف التخطيط الاستراتيجي، حيث يفتقر غياب إستراتيجيات واضحة وتدفق في المعلومات، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أقل فعالية، كما أن قلة التنسيق بين الفرق، بالإضافة إلى استخدام وسائل غير مناسبة للتواصل، يؤدي إلى تكرار الجهود ويعكس ضعف التنسيق العمل الجماعي. من ناحية أخرى يؤثر نقص التكوين في مهارات الاتصال سلباً على تفاعل الموظفين، حيث لا يستطيع الكثير منهم

التعبير عن أفكارهم بفعالية. وأخيرا يعكس ضعف الاستعانة بالوسائل الرقمية الحديثة لعدم قدرة المؤسسات على تحديث أساليب إدارتها الداخلية، مما يحرمها من إمكانية تحسين التواصل وتسيير تدفق المعلومات. يتطلب التغلب على هذه التحديات جهودا واهتماما خاصة من الإدارة لتحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية الاتصال.

الخاتمة

توصلت هذه الدراسة الميدانية حول موضوع "دور الاتصال الداخلي في دعم السلوك الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة"، تبين أن الاتصال الداخلي يعد أحد الركائز الأساسية التي تساهم في دعم وتعزيز السلوك الابتكاري داخل هذه المؤسسات، فقد أظهرت النتائج أن فاعلية الاتصال الداخلي سواء من حيث وضوحه وانسيابه أو مشاركة الموظفين يلعب دور محوريا في تحفيز العاملين على الابتكار وطرح المبادرات الجديدة والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي، ولقد تم رصد عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق فعالية للاتصال الداخلي. مثل : ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة ، مقاومة بعض الموظفين للتغيير ، ونقص التحفيز المادي والمعنوي او ضعف في البنية التحتية الرقمية ، وضعف ثقافة التقدير والاعتراف بالجهودات .

لذا حاولنا الإحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بالاتصال الداخلي والسلوك الابتكاري لدى الموظفين في هذه المذكرة والربط بين الجانبين النظري والتطبيقي. فالإطار النظري مكنا من تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالاتصال الداخلي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما الجانب التطبيقي رؤية واقعية حول الاتصال الداخلي ودوره في دعم السلوك الابتكاري في أربع المؤسسات الناشطة بولاية قلمة.

وبناء على ما تم استعراضه في الدراسة الميدانية التي أجريناها في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإقليم ولاية قلمة سوسيتي دي قرانيا دالجيري لصناعة الرخام، Magic class لانتاج الطباعة وتحويل الورق، شركة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية، صالح صالح لبروكود لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية، ثبت هذا في أن الاتصال الداخلي أتاح فرصا للتكوين والتدريب المستمر الذي مكن الموظفين من تطوير مهاراتهم ومواكبة المستجدات، ما يعزز قدرتهم على الابتكار داخل مهامهم اليومية وهذا ما يعزز السلوك الابتكاري داخل المؤسسات. وكما ساهم الاتصال الداخلي في تحسين التفاعل والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية، حيث يشعر كل موظف أن مساهمته محل تقدير وأن أفكاره تؤخذ بعين الاعتبار وهكذا أضحي الاتصال الداخلي عنصرا مركزيا في تحفيز التفكير الخلاق، وتوجيهه نحو تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

في ضوء ما سبق، يتضح أن الاتصال الداخلي عندما يوظف بشكل إستراتيجي ومدرّس يشكل رافعة حقيقية للسلوك الابتكاري، ويعد أحد أهم محركات التطوير والتجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعد اتصالي هام في تحفيز السلوكيات الابتكارية داخل المؤسسات، لذلك لابد من ترسيخ أهمية ثقافة اتصال داخلي فعال لوسيلة للتواصل وتحقيق التميز .

- وفي الاخير نقترح جملة من التوصيات والاقتراحات :
- ضرورة دمج الاتصال الداخلي في الإستراتيجية العامة للمؤسسات، باعتباره أداة تنظيمية فعالة.
- تشجيع الحوار المفتوح داخل فرق عمل وتقدير المبادرات مهما كانت بساطتها.
- ضرورة ربط نظام الاتصال الداخلي بآليات تحفيزية سواء كانت مادية أو معنوية.
- إنشاء وحدات داخلية مختصة بدعم السلوك الابتكاري.
- القيام بعمليات التشخيص دورية لرصد العراقيل التي تعترض الاتصال الداخلي، سواء كانت تنظيمية ثقافية أو تكنولوجية، والعمل على معالجتها.
- إقامة لقاءات دورية مفتوحة بين الإدارة والموظفين لتبادل وجهات النظر وفتح المجال أمام النقاش الحر.
- توفير برامج تكوينية موجهة للموظفين وتنظيم مسابقات وجوائز داخلية للأفكار المبتكرة.
- تخصيص ميزانية صغيرة تتيح تمويل التجارب التطبيقية للأفكار الجديدة، مما يشجع المؤسسات على تبني ممارسات مبتكرة دون عبء مالي كبير .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. طارق عبد الرؤوف محمد عامر، د. إيهاب عبس المصري، الإبداع والتفكير الابتكاري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 1439هـ، 2018م، د. ب. ن، سنة 2018.
2. عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، دار الثقافة، جامعة الشرق الأوسط، ط1، 2011.
3. فاروق عبدة فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عميد كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ط1، 2005م 1426هـ.
4. كمال سعد المتولي، مبادئ الاتصال بال الجماهير ونظرياته، دار ومكتبة الإسراء، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ط1، 2017.
5. محمد زياد ممدوح سلطان، علم النفس السلوكي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، الجمهورية العربية السورية، 2015/2014، د. ط.
6. مدحة أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداع، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2012، مدينة النصر، القاهرة، مصر، سنة 2012.

ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشار ريفي، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2014/2014.
2. بوساق أحمد، البنية التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (معوقات ومقومات)، حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2021/2020.
3. تمجدين نور الدين، دور أهمية دراسات الجنوب في تقييم وتمويل مشروعات القطاع الخاص -دراسة حالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (منطقة الجنوب الشرقي) -، أطروحة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2019/2018.
4. حليمي إلهام، التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية، دراسة حالة مؤسستي Somatel, europactor/Algerie liberr، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة

قائمة المصادر والمراجع

- الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2023/2022.
5. حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
6. خالد محمد سليم عيال عواد، العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن -دراسة ميدانية-، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، سنة 2006.
7. سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2014/2013.
8. شرارة وليد، محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2019/2018.
9. علي عبد المجيد الأحمر، أثر تدريب وتنمية في أداء المتدربين في شركة اتصالات الأردنية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
10. العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، سنة 2018/2017.
11. غدير أحمد سليمة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر، دراسة حالة الجنوب الشرقي (ورقلة، الوادي، غرداية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم فرع علوم اقتصادية تخصص تسيير مؤسسات صغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
12. الغرابي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط، دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2020/2019.

قائمة المصادر والمراجع

13. قادر محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة مؤسسة: الخزف في المنزل تافقة بمغنية-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، سنة 2010/2009.
14. قمر المللي، المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سوريا، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة 2015.
15. مباني محمد، سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017/2016.
16. مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، دراسة إستراتيجية وطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، سنة 2011-2008.
17. منير مهدي، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2011.
18. نور محمد بشار ندير، الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين، دراسة حالة منظمة الامانة السورية للتنمية، أطروحة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) جامعة الافتراضية السورية، سنة 2021/2020.
19. هالم سليمة، هيئة الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقسيمية للفترة (2004-2014)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدور الثالث في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2017/2016.
20. وردة سعايدية، تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خيار إستراتيجي لدعم التنوع الاقتصادي في الجزائر-دراسة تحليلية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الاختصاص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2024/2023.
21. ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم اداء المؤسسة، دراسة حالة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2011/2010.

ثالثا: المجلات

1. إبراهيم بختي، معوقات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة ولاية ورقلة دراسة حالة 7 مؤسسات خلال سنة 2018، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 06، العدد 02، 01 ديسمبر 2020.
2. إبراهيم علي، ابو شيبه، عبد الله مفتاح الشويرف، علي حسن زبلح، دراسة العلاقة بين الاستقلالية في العمل والالتزام الوظيفي على الرضا الوظيفي الخارجي، دراسة ميدانية على عينة من مراجعي الحسابات الخارجيين المشتغلين في مدينة مصراتة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، سنة 2021.
3. أحمد ميلي سمية، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، 2020.
4. أكرم سامي فايز الصيمري، توظيف اتجاه التعلم لتعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين في مديرية النجف الاشرف، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، مجلد 29، العدد 07، سنة 2021.
5. الأمين بلقاضي (جامعي)، الاتصال الداخلي في المؤسسة، جامعة الجزائر2، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 3، جانفي 2014.
6. انور علي النعيري، اثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية مصراتة، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد 05، العدد 03، سنة 2024.
7. بشني يوسف، شرارة وليد، الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)، جامعة مستغانم، الجزائر، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 11، العدد 1، سنة 2022.
8. بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24: العدد الأول سنة 2008.
9. بوقندورة يمينة، أبريغم سامية، قراءات في بعض مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي (الجزائر)، مجلة الرسالة دراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 04، ديسمبر 2019.
10. تحاني منصور، الثقة التنظيمية، جامعة الجلفة، الجزائر، مجلة قضايا مغربية، المجلد 02، العدد رقم 05، سبتمبر 2020.

قائمة المصادر والمراجع

11. تغريد مجدي فوزي أحمد وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية العاملة في مصر، جامعة القاهرة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، المجلد 2020، العدد 20 سنة 2020
12. ثمر محمد شاهين، شريف محمد محمد يوسف، العوضي منصور العوضي، تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالتطبيق على شركات البترول، جامعة 6 أكتوبر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، سنة 2023.
13. حاجي كمان، لبيق محمد بشير، دور رأس المال المخاطر في دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة الجزائر)، جامعة جيلالي الياس سيدي بلعباس، الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 8 العدد 1، 2021.
14. حياة قزادري، العينات وتطبيقاتها في الدراسات الإعلامية، جامعة الجزائر3، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 11، العدد 01، 2022.
15. خالد ساجت عطية، التدريب وإثارة في تحسين اتصالات المنظمة، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية الشباب والرياضة كربلاء المقدسة، بحث مقدم إلى مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، 2021.
16. خولة الشايب، خالد مهري، مهارات التفكير الابتكاري لدى تلاميذ التعليم المتوسط دراسة ميدانية بمتوسطة، بمدينة تلمسان، جامعة غرداية الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35 سبتمبر 2018.
17. خينري سامية، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، دراسة في ديور مؤسسات الشباب وملحقاته في تمثيله جامعة الجزائر 03، كلية علوم الإعلام والاتصال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01 الشهر 02، السنة 2021.
18. دالية محمد عبد المنصف، الدورة الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الابتكاري لموظفي فروع البنوك بمدينة المنصورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 03، العدد 02، الجزء الثالث، يوليو 2022.
19. دراوية نية أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية جامعة الفتوم مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد العشرون، د س ن

20. دريم أحمد عادل طه، دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية العاملة في مصر، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد العشرون يوليو/ديسمبر 2020
21. رشيدة الناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات، العدد 08 سنة 2015.
22. سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني جوان 2011.
23. طرشاني سهام، زاير وافية، دور التسويق الداخلي في تعزيز التوجه الابتكاري للأفراد، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، جامعة البليدة 02 لونيس علي (الجزائر)، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 9، العدد 2، سنة 2003
24. عادل مرابطي، أ. عائشة نحوي، العينة، قسم علم النفس جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 4، 2009
25. عبد الله علي محمد غضبان العجمي، الارتباط بالعمل وآثاره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية، وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مجلة علمية محكمة، كلية التجارة، جامعة مدينة سادات، المجلد الأول، العدد 27، سنة 2020.
26. عبد المحسن عبد المحسن جودة، أحمد محمد سطوح، أحمد محمد السيد، الدور الوسيط لتحمل الخطأ في العلاقة بين مناخ الابتكاري والسلوك الابتكاري للموظف، بالتطبيق على العاملين بشركات تعهيد الاعمال بقرية الذكية مصر، جامعة المنصورة، المجلد 46، العدد 3، سنة 2022 .
27. عبد الوهاب راغب الراعي، أثر الدعم التنظيمي المدرج على السلوك الابتكاري للعاملين بالمنظمات العامة، دراسة تطبيقية على هيئة ميناء دمياط البحري، معهد راية الغالب لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية بدمياط الجديدة، مجلة راية الدولة للعلوم التجارية، المجلد 03، العدد 15، يوليو 2024.
28. عبير عباس عبد الحميد عباس، أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري: الدور الوسيط لانخراط الموظفين، معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا جمهورية مصر العربية، مجلة العربية للإدارة، مجلد 45، عدد 1، فبراير (شباط) 2025 .

قائمة المصادر والمراجع

29. عيسات محمد، داتو سعيد عماد، واقع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطور من سنة 2009 إلى 2018، مجلد دفاتر (بوادكس)، المجلد 09، العدد 01، سنة 2020.
30. فارس خالد، قيدوم أحمد، شروط ومعايير اختيار حجم العينات الإحصائية، دراسة تحليلية تقويمية لمذكرات تخرج ماستر بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، دراسات نفسية وتربوية، مجلد 12، عدد 1، فيفري 2019،
31. فضل دليو، اختيار العينة في البحوث الكيفية، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 03، العدد 03، 2022.
32. فودوا محمد، ختيري وهيبة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية اقتصادية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، مجلة العلوم، جامعة أحمد درباله، أدرار، الجزائر، د. س. ن.
33. كاسح عادل انبيه، د، زينب عبد السلام، أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة البحوث الاقتصادية والإستراتيجية، جامعة زيتونة، العدد الثاني 2020.
34. محمد صبيان، د. بومدين طاشمة، دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان (جزائر)، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 06، العدد 02، سنة 2022.
35. محمد جبالة، الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة معسكر، مجلة الأحياء، المجلد 20، العدد 24، ماي 2020،
36. محمد در، أهم المناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، المجلد 1، العدد 9، جانفي-جوان، 2017،
37. محمد سليمان الجرايدة وشيخة بنت ناصر بن راشد المسروية، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، مجلة جوش للبحوث والدراسات، المجلد 23 العدد 1، 2022،
38. محمد عبد العزى، اثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي على التسويق على السلوك الابتكاري لدى العاملين بالجامعات الحكومية بالكويت، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ مصر، العدد الثامن ديسمبر 2019.
39. محمد مسلم حسن علي، القيادة السامة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعانيهم بالجامعات المصرية، كلية التربية بتفها الإشراف -جامعة الأزهر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع أبريل 2024.

40. مراد بومنقار, باحثة فلة عيساوي , تمكين العاملين مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي ,مجلة ابحاث نفسية وتربوية , جامعة قسنطينة 2 ,جامعة عنابة , الجزائر , العدد 7 , ديسمبر 2014
41. نجلاء حسن جمعة, دور التوجه الابتكاري في خلق مزايا ثقافية مستدامة "دراسة ميدانية", مجلد 14, العدد 03, سنة 2023,
42. هند غدايفي, د. أحمد فرحات, الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية), جامعة الشهيد حمى أخضر الوادي, الجزائر, جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر), مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية, العدد 35, سبتمبر 2018

رابعاً: الملتقيات

1. عمر فرحاتي , الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ,يوم 7/6 ديسمبر 2017 ,قاعة المحاضرات الكبرى ابو قاسم سعد الله بالقطب الجامعي بالشط , جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي , 2017 .

خامساً: المداخلات

1. رحاحلية بلال, فرح شعبان, مداخلات بعنوان آليات وبرامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الواقع والتحديات, جامعة محمد الشريف مساعدية, سوق أهراس, جامعة أكلي محند والحاج, البويرة, د س ن.

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Kovndzija and Pilav-Velic. Innovative behavior of small and medium enterprises: A comprehensive bibliometric analysis, Volume 13, No. 3, September 2022.
2. Le Thi Hai Van. Internal Communication in Small and Medium Enterprises in Vietnam: Roles and influencing factors. Multidisciplinary Research Studies, 2024
3. Nenyah Aristana and others. Improving innovative work behavior in small and medium enterprises: integrating transformational leadership, knowledge sharing and psychological empowerment, Societies, 202
4. Samira Nasrin Karman, HousseinGonjinia, innovative and fatord affecting it: the importance of innovative behavior and its dimensions, Department of management Rasht branch, Islamic Azad university, Rasht, Iram, International journal of Buseness, Management, 2017, vol, é. (1)
5. Tuomo Eskelinen, and others, Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design, volum, Issue 6, june 2017

6. Xiangyim Li, YishuangZlierg, The influential factor of employees innovative behavior and the management advices, journal of service science an management, management school, jinan university Guangzhou, Chaima, 18 November 2014. ,

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إستمارة بحث حول:

دور الإتصال الداخلي في دعم السلوك الإبتكاري لدى الموظفين
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بولاية قالمة -

إشراف الأستاذة:

د. حمدي بشينة

إعداد الطلبة:

- خلدوم أشواق
 - بوشمال نورهان
 - قيراطي سبيلة
- ملاحظة:

بيانات هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2025/2024

استمارة الاستبيان: دور الاتصال الداخلي في دعم وتعزيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمه

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25-35 ☐ من 36-46 ☐ أكثر من 46 سنة ☐
3. المستوى التعليمي:
ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني ☐
4. عدد سنوات خبرة في المؤسسة:
أقل من سنة ☐ من 1-5 سنة ☐ من 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
5. الرتبة الوظيفية:
موظف عادي ☐ إداري ☐ مشرف أو رئيس قسم ☐ مدير ☐ صاحب مؤسسة ☐

المحور الثاني: طبيعة وأنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة:

6. هل يوجد تواصل مباشر بين الموظفين والإدارة العليا?
دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ لا يوجد ☐
7. ما هو النمط السائد للاتصال الداخلي في مؤسستك؟
شفوي ☐ كتابي ☐ إلكتروني ☐ مختلط ☐
8. ما هي الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال الداخلي داخل مؤسستك؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)
الاجتماعات الدورية ☐ البريد الإلكتروني ☐ المحادثات الفورية مثل: (الواتساب أو تطبيقات العمل) ☐
إعلانات داخلية ومنشورات ☐
9. كيف تصنف نظام الاتصال الداخلي في مؤسستك؟
فعال جدا ☐ فعال إلى حد ما ☐ غير فعال ☐

المحور الثالث: مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز بيئة العمل والعوامل الداعمة لظهور السلوك الابتكاري:

10. كيف يؤثر الاتصال الداخلي على مشاركة الموظفين في اقتراح حلول جديدة؟

يزيد من المشاركة ☐ يقلل من المشاركة ☐ لا أدري ☐

11. ما مدى استعدادك لتقبل التغيرات في أساليب العمل؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐

12. ما العوامل التي ترى أنها تحفز السلوك الابتكاري داخل المؤسسة؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

حرية التعبير عن الأفكار ☐ بيئة العمل الداعمة ☐ تحفيز مادي (مكافآت، ترقية) ☐

تحفيز معنوي (تقدير الجهود) ☐ توفير فرص التدريب والتطوير ☐

13. هل ترى أن الاتصال الداخلي يساهم في تعزيز روح الابتكار لدى الموظفين؟

نعم بشكل كبير ☐ نعم إلى حد ما ☐

المحور الرابع: مظاهر السلوك الابتكاري لدى الموظفين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

14. هل تلاحظ وجود سلوكيات ابتكارية لدى زملائك في العمل؟

أحيانا ☐ نادرا ☐ لا ☐

15. ما المظاهر الأكثر شيوعا للسلوك الابتكاري في المؤسسة؟ يمكن اختيار أكثر من إجابة

اقتراح أفكار جديدة ☐ تحسين طرق العمل ☐ تطوير المنتجات والخدمات ☐

حل المشكلات بطرق مبتكرة ☐

16. كيف يتم التعامل مع الأفكار الجديدة داخل المؤسسة؟

يتم دعمها وتطبيقها ☐ يتم مناقشتها ولكن نادرا ما يتم تنفيذها ☐ يتم تجاهلها ☐

17. هل تحاول البحث عن عوامل جديدة عن مواجهة مشكلة في العمل؟

دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐

المحور الخامس: التحديات التي تواجه الاتصال الداخلي في تفعيل السلوك الابتكاري في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة:

18. ما العوامل التي قد تعيق فعالية اتصال داخلي والسلوك الابتكاري داخل المؤسسة؟ يمكنك اختيار أكثر من

إجابة

ضعف التكنولوجيا المستخدمة ☐ عدم تحفيز وتشجيع الموظفين على التفاعل ☐

عدم التشجيع على العمل الجماعي لخلق أفكار ابتكارية ☐ مقاومة التغيير ☐

عدم توفر الموارد ☐

19. هل ترى أن الروتين الإداري يشكل عائقاً أمام التواصل الفعال لتعزيز السلوك الابتكاري؟

نعم ☐ لا ☐

20. ما التحدي الأكبر الذي تواجهه في طرح أفكار جديدة داخل المؤسسة؟

نقص المواد لتنفيذ الأفكار ☐ عدم وجود منصات رقمية لعرض الأفكار ☐

الخوف من الفشل والانتقاد ☐

21. كيف يمكن تحسين الاتصال الداخلي على تبني أفكار جديدة؟

تعزيز ثقافة الحوار ☐ تطوير أدوات التواصل ☐

أخرى:

شكراً على تعاونكم وتفهمكم

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

1. كيف يتم تنظيم الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟
2. ما هي وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في مؤسساتكم؟ وهل هي كافية وفعالة؟
3. هل سبق أن لاحظت أن الموظفين يواجهون صعوبات في مشاركة أفكارهم بسبب ضعف الاتصال الداخلي؟
4. هل تطمح في تحسين الاتصال الداخلي؟ وكيف ذلك؟
5. هل أنت مهتم بتحسين بيئة السلوك الابتكاري في مؤسساتكم؟
6. هل ترى أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يساهم في تعزيز السلوك الابتكاري؟
7. هل تفتح المجال للموظفين داخل المؤسسة للتعبير عن الأفكار الجديدة؟
8. هل تستخدمون أدوات وأساليب وبرامج لتعزيز السلوك الابتكاري؟ وماهي؟
9. هل يمكنك تقديم نموذج أو فكرة ابتكارية قدمها موظف؟ وكيف كان التعامل معها؟
10. ما هي المقترحات التي تقدمها لتحسين الاتصال الداخلي وتعزيزه لدعم السلوك الابتكاري داخل مؤسساتكم؟

**الملحق رقم (03): صور لمنتجات
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

1- صور لمنتجات مؤسسة سوسيتي دي قرانيا دالجي ري لصناعة الرخام









2- صور لمنتجات مؤسسة صالح لابرود لصناعة مواد التجميل والمواد الصيدلانية

مخابر لابرود

لصناعة مواد التجميل و الشبه الصيدلانية
و مواد التنظيف المنزلية

JET **Ruigela** **AVISOIN** **S'yomas**

Siège social : Domaine Dababi n°26 rue Belkheir-Guelma-Algérie

Mail : procod@gmail.com

Tel : 037168281




S'yomas

LABORATOIRES LAPROCOD
مخابر لابروكود

تصغير
مطبق
الجلد

جميع أنواع البشرة

S'yomas
SOIN
du JOUR
HYDRATANT
PÉNÉTRANT
et
NOURRISSANT
PEAU MIXTE
75 gr

S'yomas
المرطبات
الليالي
نظف
24
ساعات
75

Soin de Jour
العناية النهارية

LABORATOIRES LAPROCOD
مخابر لابروكود

Rwgela
روجيللا

Glycérine
كريم مرطب

RWGELA
Crème
GLYCERIN
Crème Hydratante
3^{ème} | Nourrit
Protège
Hydrate

RWGELA
Crème
GLYCERIN
Crème Hydratante
3^{ème} | Nourrit
Protège
Hydrate

Nourrit
Protège
Hydrate

يغذي
يحمي
يرطب

LABORATOIRES LAPROCOD
مخابر لابروكود

The advertisement features a pink and gold color scheme. At the top, the brand name "LAPROCOD" is written in gold capital letters inside a black oval with a gold border, with the Arabic name "لابروكود" below it. Below this, the text "Beauty Products" is written in a black script font. The central part of the ad shows two women's faces: one with long, wavy brown hair on the left and another with dark hair and large eyes on the right. Between them are several product containers, including a purple jar labeled "S'YOMAS" and a blue jar labeled "Rwgela". The text "AVISSOIN Soins & Beauté" is also visible. A small camera icon is located in the bottom left corner of the image area.

LAPROCOD
لابروكود

Beauty Products

AVISSOIN
Soins & Beauté

S'YOMAS

Rwgela

3- صور لمنتجات مؤسسة Magic class لإنتاج الطباعة وتحويل الورق







4- صور لمنتجات مؤسسة تضامن الإخوة بوكبو لإنتاج المشروبات الغازية غير الكحولية



