

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد بوقرة بومرداس

Faculté Des Sciences Economiques
des Sciences de Gestion et des
Sciences Commerciales

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
و العلوم التجارية

دور التدريب في دعم عملية الإبداع في
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
فرع: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
نوقشت يوم: 28 أكتوبر 2009

تحت إشراف:

د/ أوسير منور

إعداد الطالب:

أحمد بن يحي ربيع

لجنة المناقشة:

د/ بن عنتر عبد الرحمان أستاذ محاضر قسم " أ " ، جامعة بومرداس رئيسا
د/ أوسير منور أستاذ محاضر قسم " أ " ، المركز الجامعي خميس مليانة مقرر
د/ شنوفي نور الدين أستاذ محاضر قسم " أ " ، المعهد الوطني للتجارة ممتحنا
د/ حوشين كمال أستاذ محاضر قسم " ب " ، جامعة بومرداس ممتحنا

السنة الجامعية

2010/2009

الإهداء

إلى والدتي و والدي أمد الله في عمرهما،

إلى كل أفراد عائلتي وجميع الأهل والأقارب

أهدي هذا العمل

شكر و تقدير

بعد شكر الله عز و جل و الثناء على نعمه كلها أتوجه
بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في هذا البحث من
قريب أو من بعيد.

قائمة المصطلحات

المصطلح	معناه
الإبتكار	قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين و هو مصطلح مرادف للإبداع إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي و بداية العملية الذهنية بينما الإبتكار يميل إلى الجانب العملي و المؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية .
الإختراع	هو التوصل إلى فكرة جديدة و من ثم منتج جديد عادة يرتبط بالتكنولوجيا حيث تكون الموارد الملموسة مثل النقود،المهندسين و المواد أقل أهمية في ضمان تحقيقه فهو يعمل على التأثيرات الفنية .
البحث والتطوير	مختلف الأنشطة التي تركز على تجسيد نتائج البحوث الأساسية و التطبيقية في صورة منتجات جديدة أو تقنيات جديدة للإنتاج.
التحسين	هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الإستخدام
الإكتشاف	من فعل اكتشف ،وجد معرفة ما كانت غير معروفة بمعنى الكشف عن شئ كان موجود من قبل لكنه غير معروف.
التعلم	هو التغير في الأداء يحدث تحت شروط الممارسة بمعنى التغيرات السلوكية لدى الفرد و الناتجة عن الخبرات التي يمر بها.
التعليم	هو عملية اكتساب فرد ما المعارف و المهارات و الاتجاهات المرتبطة بكيفية التصرف في الحياة و مواجهة الواقع بصورة ايجابية وفعالة فهو عملية مبرمجة تزيد مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم و تفسير المعرفة.
التنمية الذاتية	هي أن يضع الفرد برنامجا لنفسه وبنفسه يتضمن مجموعة من المعارف و المهارات المرتبطة بمجال ما أو مجالات بينها تجانس أو تكامل بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في المواقف التي يمكن أن يواجهها .
التأهيل	هو تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية و النفسية ويختلف مصطلح التأهيل عن التدريب في كون أن الأول يركز على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتركز حول الأداء .

الفهارس

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1-1	تطور الناتج المحلي الخام خارج المحروقات بالنسب	5
2-1	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	13
3-1	المراحل التي تمر بها الجماعة حتى تصل إلى حالة الترابط	27
1-3	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	93
2-3	العينة المساهمة في الدراسة	109-107
3-3	توزيع مؤسسات العينة وفق أساس اختيار القطاع	110
4-3	توزيع مؤسسات العينة وفق طرق التمويل	111
5-3	توزيع مؤسسات العينة وفق التكنولوجيا المعتمدة	112
6-3	توزيع العينة وفق حجم السوق و طبيعة المنافسة	114
7-3	علاقة مؤسسات العينة بهياكل التطوير	115
8-3	مؤسسات العينة و التكتلات القطاعية	116
9-3	أثر فتح السوق على مؤسسات العينة	117
10-3	استجابات مؤسسات العينة إزاء مستوى الإبداع	120-118
11-3	استجابات مؤسسات العينة نحو عبارات واقع التدريب	125-124
12-3	استجابات مؤسسات العينة نحو الأهمية النسبية للتدريب	130-129

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
4	تطور مناصب العمل منذ 1999 إلى 2006	1-1
22	البطاقة الكاشفة	2-1
40	النموذج الخطي <التسلسلي>	3-1
41	النموذج الشبكي	4-1
42	النموذج الإعصاري	5-1
51	نظام التدريب	1-2
61	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	2-2
68	مواقع جلوس تقليدية	3-2
69	مواقع جلوس متداخلة	4-2
73	خطوات تقييم فعالية البرنامج التدريبي	5-2
75	علاقة الإبداع و التدريب	6-2
79	الخريطة الذهنية	7-2
110	أساس اختيار القطاع	1-3
112	طريقة تمويل الاحتياجات	2-3
113	التكنولوجيا المعتمدة	3-3
114	حجم السوق	4-3
114	طبيعة المنافسة	5-3
115	العلاقة مع هياكل التطوير	6-3
116	التكتلات القطاعية	7-3
117	أثر سياسة فتح السوق	8-3

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
148	توصية	1
149	أسئلة المقابلة -القسم الأول- دراسة خصائص العينة	2
150	القسم الثاني -المحور الأول:مجموعة عبارات توضح مستوى الإبداع في المؤسسة	3
151	القسم الثاني -المحور الثاني:مجموعة عبارات تساعد في معرفة واقع التدريب في المؤسسة	4
152	القسم الثاني-المحور الثالث: مجموعة عبارات تقيس مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الإبداع	5
156-153	أسئلة المقابلة باللغة الفرنسية	6
157	قائمة مؤسسات عينة الدراسة	7
158	الملخص	8

فهرس المحتويات

أ-ح.....	المقدمة العامة
46-1.....	الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إتجاه نحو الإبداع
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
3.....	المطلب الأول: أهمية دراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
7.....	المطلب الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
14.....	المطلب الثالث: مجالات نشاط و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
16.....	المبحث الثاني: ماهية الإبداع
16.....	المطلب الأول: تعريف الإبداع
20.....	المطلب الثاني: أنواع الإبداع
25.....	المطلب الثالث: مستويات الإبداع
29.....	المبحث الثالث: نظريات الإبداع
29.....	المطلب الأول: نظرية شيمبيتر
32.....	المطلب الثاني: نظرية وترمان و بيترز
33.....	المطلب الثالث: نظرية كليفورد و كافيني
34.....	المطلب الرابع: نظريات أخرى
36.....	المبحث الرابع: الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
36.....	المطلب الأول: عناصر الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الرائدة
38.....	المطلب الثاني: سيرة الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
43.....	المطلب الثالث: إستراتيجية الإبداع
46.....	خلاصة الفصل الأول
87-47.....	الفصل الثاني: التدريب و دوره في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
48.....	تمهيد
49.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب
49.....	المطلب الأول: تعريف التدريب
52.....	المطلب الثاني: مبادئ و محددات التدريب
54.....	المطلب الثالث: أهمية و أهداف التدريب
56.....	المطلب الرابع : أنواع التدريب
58.....	المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية
58.....	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
63.....	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي
67.....	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
71.....	المطلب الرابع: تقييم فعالية البرنامج التدريبي

74	المبحث الثالث: التدريب على الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
74	المطلب الأول: التدريب و الإبداع
77	المطلب الثاني: التدريب على التفكير الإبداعي
84	المطلب الثالث: برامج التدريب على الإبداع
87	خلاصة الفصل الثاني:
	الفصل الثالث: واقع الإبداع و التدريب في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة عينة - 88-134
89	تمهيد:
90	المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
90	المطلب الأول: نشأة و تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
94	المطلب الثاني: هيئات دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
98	المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
100	المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
103	المبحث الثاني: عينة الدراسة وخصائصها
103	المطلب الأول: تقديم العينة و أداة الدراسة
106	المطلب الثاني: نشأة مؤسسات العينة
113	المطلب الثالث: بيئة عينة الدراسة
118	المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة و تحليلها
118	المطلب الأول: مستوى الإبداع في مؤسسات العينة
123	المطلب الثاني: واقع التدريب في مؤسسات العينة
128	المطلب الثالث: التدريب و تنمية الإبداع في مؤسسات العينة
134	خلاصة الفصل الثالث:
	الخاتمة العامة 135-138
146- 139	المراجع
158 - 147	الملاحق

المقدمة العامة

لقد أثرت و لا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة أو الدول النامية ،فقد ظهرت صناعات جديدة فتعاظمت أهمية وإنتاجية القوة العقلية و المهارات البشرية و تقلصت الفجوة بين المنتج و المستهلك مع انتقاء المنظور النمطي للمستهلكين فأصبحت السياسة الإنتاجية في المؤسسات خاضعة بشكل عام إلى رغبة المستهلكين و رضاهم.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كثير من البلدان باختلاف درجة نموها نظرا للدور المهم الذي يلعبه هذا النوع من المؤسسات في توسيع الإنتاج و تنويعه وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية بعد أن كان دورها محدودا عند الكلاسيك ،فقد أصبحت تمثل الأغلبية الساحقة من الطاقة الإنتاجية في معظم البلدان المتطورة سواء من حيث عدد المؤسسات أو من حيث العمالة، الأمر الذي جعلها تكتسب مكانة خاصة في اقتصاديات الدول بغض النظر عن مدى تطورها الفني و الإداري و اختلاف نظمها و مفاهيمها الاقتصادية وتباين مراحل تحولاتها الاجتماعية .

ومع حلول اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة محل اقتصاد رأس المال لم تعد المعرفة أداة في عمليات بناء و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات فحسب ،بل أصبحت أيضا في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة اتخذت و لازالت اتجاهات متعددة و مختلفة عبرت عن أهميتها منذ النصف الثاني من القرن الماضي حيث كان أساس اقتصاد المعرفة يقوم على الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم و قدراتهم و هذا ما أطلق عليه بالرأس المال البشري وعليه أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات بما فيها الصغيرة و المتوسطة تتمثل في امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية و رسالة المؤسسة من خلال الاستثمار في الرأس مال البشري وذلك لإيجاد الثروات الفكرية و الأفكار الإبداعية في مواردها البشرية و استغلالها أحسن استغلال .

فالمؤسسات اليوم أكثر حاجة للإبداع في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة متغيرات كالانسارح التكنولوجي ،عولمة الأسواق ،حدة المنافسة ، سرعة تغير أذواق المستهلكين...

وذلك من أجل أن توجد لنفسها مكان آمن بعيدا عن المواجهة المباشرة للمؤسسات الكبيرة .

وكأحد أشكال الاستثمار الرئيسية في الرأس المال البشري يوجد التدريب الذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم والنامي على السواء، حيث تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية بالغة الأهمية في المؤسسة اليوم لما لها دور في تأهيل العاملين لديها و رفع قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية .

انطلاقا مما سبق ، تبرز إشكالية بحثنا و المتمثلة في :

ما مدى مساهمة التدريب في دعم القدرات الإبداعية لدى الأفراد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ؟

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي عناصر الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
- ما طبيعة سيرورة الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
- ما هي مختلف الأساليب الحديثة في التدريب على الإبداع و كذا العوامل المؤثرة فيه؟

فرضيات البحث:

وللإجابة على الأسئلة السابقة نطرح الفرضيات التالية :

- إن بقاء وتطور أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الإقتصاد المعاصر يتطلب توفير عناصر الإبداع و الابتكار مع التحكم في سيرورة الإبداع .
- لزيادة مستوى الإبداع لدى الأفراد في المؤسسة يتم تطوير مهاراتهم من خلال التدريب على أساليب التعلم الذاتي .
- إن برامج التدريب في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تركز على الأعمال الروتينية .

أهداف البحث :

ترمي هذه الدراسة بناء على المشكلة موضوع البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مستويات و عناصر الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التعرف على طبيعة سيرورة الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التعرف على مختلف برامج التدريب على الإبداع .
- تحليل و تقييم وضعية التدريب و الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من خلال عينة الدراسة.

أهمية البحث :

زادت حاجة المؤسسات إلى عمال ذوي مؤهلات علمية لانجاز أعمال تزداد تعقيدا أكثر فأكثر ومع انتشار و اتساع نطاق المعارف فرض على المسيرين اكتساب و نشر المعرفة وخلق معارف جديدة وتحويلها إلى منتجات و خدمات وظهور منطق جديد في التعامل مع الموارد البشرية من حيث التدريب ،التوظيف والتحفيز... و انتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية بمعنى أنه لم تقتصر النظرة إلى العامل على ما بحوزته من شهادات وإنما ما يمكن أن يقدمه للمؤسسة و من هنا أصبح التدريب على الإبداع استثمارا هاما .

ويضاف إلى أهمية البحث من جانب آخر في سد النقص في الفكر النظري لأن الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع قليلة في المكتبة العربية مما يثير المعرفة الإدارية ويكون مصدرا يمكن الاستفادة منه .

مبررات اختيار موضوع البحث :

هناك عدة مبررات و دوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع أهمها :

- بحكم تخصصنا في التسيير ، و ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ،إذ يعتبر تسيير الموارد البشرية أهم نوع من أنواع التسيير في المؤسسة .
- اعتقادنا بأهمية وقيمة الموضوع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية حيث أصبحت في حاجة ماسة إلى تنمية قدرات مواردها البشرية على الإبداع لمواجهة المنافسة الشديدة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- الموضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم اليوم حيث أصبحت تقاس قوة الدول و المؤسسات بمدى قدرتها على الإبداع لا بممتلكاتها وثرواتها المادية و أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة هي القدرة على التعلم والإبداع بشكل مستمر.

المنهج وأدوات البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيراً كمياً و كيفياً و أمام تعدد مداخل المنهج الوصفي تم استخدام مدخل الدراسات الوثائقية الذي ساعد في إعداد الإطار النظري للدراسة من خلال استقراء العديد من المصادر الأولية و الثانوية من تقارير و دراسات كتب و رسائل علمية .

كما تم الاعتماد على مدخل المسح الاجتماعي بالعينة من أجل التعرف على مدى مساهمة التدريب في تنمية الإبداع في مؤسسات العينة و المكونة من ثلاثين مؤسسة موزعة على خمسة ولايات (بومرداس، الجزائر، البليدة، عين الدفلى، الشلف)، و تم استخدام كأداة للدراسة الميدانية المقابلة وبواسطة أدوات إحصائية قمنا بنمذجتها و تحليلها.

حدود البحث :

تحددت الدراسة بالجوانب التالية :

- الجانب الموضوعي : اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على مدى وجود علاقة بين الإبداع و التدريب من حيث وجود برامج تدريب تدعم و تنمي الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية الجزائرية .
- الجانب الزمني : طبقت الدراسة المسحية في السنة الجامعية 2008 / 2009 والتي استغرقت شهر و نصف.
- الجانب المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية مأخوذة من خمس ولايات هي: بومرداس، الجزائر، البليدة، عين الدفلى، الشلف.

الدراسات السابقة :

توجد العديد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل تسيير الموارد البشرية لكنها تركز إما على الإبداع أو التدريب لوحده دون إبراز العلاقة بين هذين العنصرين و من بين هذه الدراسات :

1. الإبداع في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات ومحفزات الإبداع دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية
مذكرة ماجستير فرع التسيير، من إعداد الطالب عجيلة محمد، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، وقد اقتصرت هذه الدراسة على تناول محفزات و معوقات الإبداع و مدى توفر خصائص الإداري المبدع في المؤسسة الاقتصادية دون التطرق إلى التدريب.
2. فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة البليدة، مذكرة ماجستير فرع التسيير، من إعداد الطالب مراكشي محمد لمين، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، اقتصرت

الدراسة على تحديد طبيعة تنمية الموارد البشرية ومدى تأثير نظام التدريب عليها دون التطرق إلى الإبداع بصورة خاصة.

3. مناجمت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة ماجستير فرع التسيير،من إعداد الطالب طراد فارس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2007،ولقد تعرض الطالب إلى مختلف مصادر الإبداع و كذا أساليب و طرق تطبيقه مع الكشف عن تأثير الإبداع في استمرارية المؤسسة و نموها ولم يتطرق إلى التدريب وعلاقته بالإبداع.

صعوبات البحث :

لقد واجهتنا بعض الصعوبات عند إعداد هذا البحث نذكر أهمها:

- عدم تجاوب الكثير من أصحاب المؤسسات في إجراء مقابلة معهم إذ قبلت بالرفض التام.
- صعوبة التنقل إلى المؤسسات حيث أن بعضها يتواجد في مناطق نائية وليس هناك وسيلة للتنقل.

تقسيمات البحث :

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول،فصلين في الجانب النظري وفصل تطبيقي.

في الفصل الأول المعنون بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اتجاه نحو الإبداع تمت معالجته في أربع مباحث حيث تطرقنا فيه إلى مدخل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المبحث الأول،ثم إلى مفاهيم حول الإبداع وبعض نظرياته من خلال المبحث الثاني و الثالث،وفي المبحث الرابع تطرقنا إلى عناصر الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وطبيعة سيرورة الإبداع فيها مع ذكر بعض استراتيجيات الإبداع .

في الفصل الثاني و المعنون بالتدريب و دوره في تنمية القدرات الإبداعية تم معالجته في ثلاث مباحث حيث تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول التدريب و كذا المراحل التي تمر بها العملية التدريبية من خلال المبحث الأول و الثاني،وفي المبحث الثالث و المتعلق بالتدريب على الإبداع تطرقنا إلى العلاقة بين التدريب و الإبداع و كذا مختلف برامج التدريب على الإبداع.

في الفصل الثالث تطرقنا إلى واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من خلال المبحث الأول ثم بدأنا بدراسة و تحليل العينة المأخوذة من خلال المبحثين الثاني و الثالث .

الفصل الأول

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اتجاه نحو الإبداع

- المدخل -

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حقيقة قائمة ذات تأثير على خطط وبرامج التنمية حيث أن لها دور مؤثر على إقتصاديات الدول في مختلف القطاعات، ويتعاضد هذا الدور في بعض المجتمعات إلى درجة أنها أصبحت تشكل العمود الفقري لمقومات التنمية الشاملة لها بما في ذلك الدول النامية.

وفي ظل المعطيات الجديدة التي أفرزتها العولمة من خلال سهولة إنسياب السلع والخدمات وعناصر الإنتاج وسرعة إنتشار المعلومة، أوجدت تحديات كبيرة أمام نجاح هذا النوع من المؤسسات من أجل ذلك إنتهجت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية جديدة متمثلة في إيجاد أفكار جديدة تساعد في عملية تطوير نوع السلع والخدمات التي تقدمها وهذا لكي تضمن الإستمرارية والبقاء في دائرة الأعمال.

وسنحاول في هذا الفصل إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا التطرق إلى الإبداع ضمن هذه المؤسسات من خلال المباحث التالية:

- مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ماهية الإبداع
- نظريات الإبداع
- الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من البلدان، بإختلاف درجة النمو فيها. فقد أظهرت تجربة هذه المؤسسات أن لها دور حاسم وحيوي في توسيع الإنتاج وتنويعه وفي تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية، فأضحت لها مكانة مهمة في إقتصاديات الدول بعد أن كان دورها محدودا لدى الإقتصاديين الكلاسيك. وعلى الرغم من توافق الآراء بين الباحثين ومقرري السياسات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهميتها في عملية التنمية، لا يزال إشكال إعطاء تعريف مناسب لها، مما يترتب عنه إختيار السياسة المناسبة لمواصلة ترقية هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الأول: أهمية دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرجع الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الدور المتوقع لها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية على حد سواء (1).

- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل:

أثبتت الدراسات التي قام بها الإقتصاديون دور هذه المؤسسات في التخفيف من حدة البطالة، وتعتبر الدراسة التي قام بها (D.L.Birch) في الولايات المتحدة الأمريكية بمثابة بداية لتوضيح مساهمة هذا النوع من المؤسسات في خلق مناصب شغل. ووفق هذه الدراسة فإن 66% من مناصب العمل المستحدثة خلال الفترة 1969/1997 يعود إلى المؤسسات التي توظف أقل من 100 عامل بنسبة 82% (2).

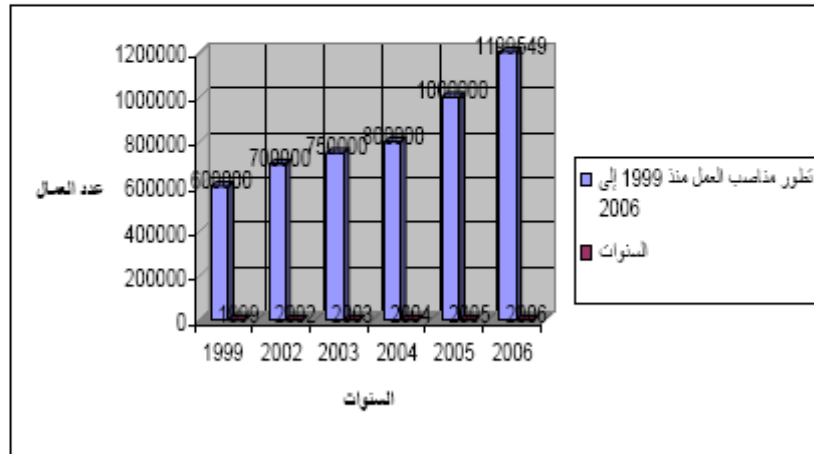
ولقد صرحت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنمو المهم الذي شهده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث ساهمت في فتح أكثر من 1199549 منصب عمل منها 924746 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

(1) : هيكل محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص 17

(2) : Robert Wtterwulge, La PME Une entreprise humaine, De Boeck et Larcier, Belgique, 1998, P 101

و 204562 في المؤسسات الحرفية وهذا في الفترة الممتدة 1999 إلى 2006⁽¹⁾.

الشكل 1-1 تطور مناصب العمل منذ 1999 إلى 2006



Source : N.NEDJADI, KHEBBACHE, M. BELATTAF, Lot. Cit

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات:

« تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إسهاما كبيرا في التصدير لمعظم الدول الصناعية

حيث تتجاوز حصتها من الصادرات 50 % في إيطاليا وبين 40 % 46 % في الدانمرك

وسويسرا و 30 % في فرنسا والنرويج وهولندا عام 2000 »⁽²⁾

أما في البلدان النامية نجد توافر بعض الإحصائيات عن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث العدد ، الإنتاج ، التشغيل لكن نسجل ضعف هذه المعلومات حول الأسواق الخارجية وأسواق التصدير ، رغم هذا لا يجب أن ننكر أهمية مساهمتها في إجمالي الصادرات فعلى سبيل المثال بلغت صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس نسبة 53.6 % لسنة 2001 من مجموع الصادرات⁽³⁾.

(1) : N.NEDJADI, KHEBBACHE, M. BELATTAF, l'impact de l'entrepreneuriat sur le developpement territorial et regional : cas D'el - Kseur ,colloque international de Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de developpement , centre universitaire de Khemis -miliana le 13 et 14 novembre 2007 , p 98

(2) : لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراة دولة غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر،الجزائر، 2003، ص 59

(3) :قريشي يوسف، سياسة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراة دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر،الجزائر، 2005 ص 25-26

- المساهمة في الناتج المحلي الخام :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دورا هاما خاصة بالنسبة للدول المتقدمة من حيث مساهمتها في الناتج المحلي الخام ففي أواخر التسعينات بلغت مساهمتها بنسبة 57% في اليابان و 64.3 % في إسبانيا و 56% في فرنسا و 43 % في كندا و 44 % في النمسا و 33% في أستراليا، وأكثر من 50% في الولايات المتحدة الأمريكية (1).

أما في الإقتصاد الجزائري فتظهر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام من خلال الجدول التالي:

- الجدول 1-1: تطور الناتج المحلي الخام خارج المحروقات بالنسب (%)

2005	2003	2002	2001	2000	1999	مساهمة م.ص.م في الناتج المحلي الخام
22%	22,9%	23,1%	23,6%	25,2%	24,6%	م.ص.م عامة
78%	71,9%	76,9%	76,4%	74,8%	75,4%	م.ص.م خاصة

SOURCE : N.NEDJADI, KHEBBACHEM. BELATTAF, OP. CIT, P98

نلاحظ من الجدول أن هناك تراجع تدريجي ضعيف في نسبة مساهمة م.ص.م في الناتج المحلي الخام وذلك ابتداء من سنة 2000 إلى أن تصل نسبة المساهمة إلى 22% في سنة 2005 أما بالنسبة لم.ص.م الخاصة فنلاحظ ارتفاع تدريجي في نسبة المساهمة في الناتج المحلي الخام بحيث تبلغ 75% سنة 2005.

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجديد والإبتكار:

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم مصادر الإبداع والإبتكار بحيث أنها تتفوق على المؤسسات الكبيرة من حيث عدد الإبداعات والإبتكارات المحققة فهي تعرض مختلف إبتكاراتها في الأسواق في مدة زمنية تصل إلى 2,2 سنة مقابل 3 سنوات بالنسبة للمؤسسات الكبيرة (2).

(1) : المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص 16.

(2) : هالة محمد لبيب عنه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2002، ص 205.

« ينظر عادة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسة التي تساهم في خلق فرص العمل وبالتالي فإنها في فترات الركود نجدها تتزايد بشكل كبير. لكن هذه المؤسسات هي كذلك في الغالب تدفع في منتجاتها وخدماتها، كما أنها تتميز بقدرتها على إستخدام الموارد والبراعة المحلية في إدخال المنتجات والخدمات المحلية الجديدة رغم بساطتها... »⁽¹⁾

- دورها في تحقيق التكامل الصناعي والتوازن الجهوي:

«من المؤكد أن تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة معا وتكاملها يعتبر ظاهرة صحية تدفع عملية التنمية إلى الأمام، فالمؤسسات الكبيرة تسود في النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، بينما المؤسسات الصغيرة تسود في تلك النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية وفورات الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته أو طبيعة العملية الإنتاجية أو بسبب ضيق السوق الكلية للسلعة وعلى ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتواجد جنبا إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة لا تخرج عن كونها:

- إما أن تكون نشاطها يفضل أن يكون على مستوى صغير للأسباب الصغيرة.
 - إما مؤسسات صغيرة تتكامل مع مؤسسات كبيرة خاصة في المجال الصناعي⁽²⁾.
- وفيما يتعلق بمشكلة عدم التوازن الجهوي للانتشار الصناعي فتعاني منه الدول النامية إذ نجد معظم المناطق الريفية تعيش عزلة إقتصادية ومن أجل ذلك تسعى هذه الدول إلى فرض نوع من التوازن بتشجيع المشاريع الإستثمارية في المناطق الريفية المعزولة ويأتي هنا دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لدعم التوازن الجهوي كونها لا تتطلب إستثمارات كبيرة ولا تكوينات عالية أو تكاليف ضخمة⁽³⁾

(1) - حفيفي صليحة، دور الإبداع والابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة يومي 13 و 14 نوفمبر 2007، ص 353

(2) - لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3) - بلحمدي سيدعلي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الإقتصادية في ظل العولمة. دراسة حالة الجزائر- مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006 ص 47.

المطلب الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم المشاكل أو الصعوبات التي تعيق وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يليها ذكر أهم المعايير المتفق عليها لتحديد تعريف لهذا النوع من المؤسسات مع عرض مختلف التعاريف التي تبنتها بعض الدول والهيئات الدولية بما فيها الجزائر.

1- صعوبات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

« إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة إلى أخرى سواء كانت متقدمة أو نامية، كما أنه يختلف داخل كل مجموعة من هذه الدول حسب إختلاف الموقع أو الظروف الاقتصادية داخل كل دولة وكذا إختلاف مراحل التنمية التي تمر بها، فالمؤسسة الصغيرة في أمريكا قد تكون كبيرة في دولة لا تزال في المراحل الأولى للنمو والتقدم»⁽¹⁾ وعلى الرغم من كثرة الكتابات التي تناولت هذه المؤسسات بالبحث والتحليل إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى تعريف دقيق موحد وذلك لعدة أسباب أهمها:

1-1- التباين في درجة النمو الاقتصادي:

إن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية، وينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة، وأيضاً في وزن الهياكل الاقتصادية يترجم ذلك في إختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات، والهياكل من بلد إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع آخر يمكن إعتبارها كبيرة في الجزائر أو المغرب بسبب إختلاف درجة النمو أو التطور التكنولوجي⁽²⁾.

1-2- إختلاف طبيعة الأنشطة الاقتصادية:

إن تصنيف المؤسسات على أساس النشاط الاقتصادي الذي تمارسه يعتمد على قاعدة التقسيم

(1) بروذي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينة بن بوعلي، شلف، يومي 17 و18 أفريل 2006 ص 115.

(2) لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 4.

الإجتماعي للعمل والذي طور إلى تخصص المؤسسات في مجالات معينة مثل الصناعة والتجارة وظهرت ثلاث قطاعات رئيسية (1) :

- مؤسسات القطاع الفلاحي وتضم المؤسسات المتخصصة في الزراعة بأنواعها وتربية المواشي بالإضافة إلى الصيد البحري وغيره من الأنشطة المرتبطة بالموارد الطبيعية
- مؤسسات القطاع الصناعي وتضم مختلف المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل الموارد الطبيعية إلى سلع مصنعة ونصف مصنعة وغيرها من عمليات التحويل والإنتاج.
- مؤسسات القطاع الخدماتي ويضم المؤسسات التي تنشط في ميدان يختلف عن القطاعين السابقين كالنقل.

وبإختلاف النشاط الإقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكلية المالية للمؤسسات. فالمؤسسة التي تنتمي إلى القطاع الصناعي تحتاج إلى إستثمارات كبيرة في شكل مباني، معدات، هياكل... على عكس ما تحتاجه المؤسسة التي تنتمي إلى القطاع التجاري أو الخدمي التي تعتمد على العناصر المتداولة من مخزونات البضائع والحقوق (2).

1-3- تعدد فروع النشاط الإقتصادي :

إن بإختلاف فروع النشاط الإقتصادي تختلف المؤسسة فمثلا النشاط الصناعي يضم مؤسسات صناعية إستخراجية ومؤسسات صناعية تحويلية التي تضم بدورها صناعات غذائية وصناعة النسيج والورق والخشب وغيرها، فكل مؤسسة تختلف من حيث كثافة اليد العاملة المستعملة وحجم الإستثمارات، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في قطاع النقل البحري قد تصنف كمؤسسة كبيرة في قطاع النقل البري (3).

(1) : بلحمدي سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) : لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 5.

(3) : المرجع نفسه، ص 16

1-4- تعدد معايير التعريف:

رغم المحاولات العديدة لإيجاد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أننا نصطدم بوجود عدد هائل من المعايير والمؤشرات، ففي بلجيكا مثلا، هناك أكثر من ثمانية وعشرين معيارا منها ما يأخذ في الحسبان الحجم كمعيار عدد العمال وحجم الإستثمارات ومنها ما يعتمد على الخصائص النوعية كالملكية⁽¹⁾.

2 - معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هناك العديد من المعايير والأسس التي يمكن من خلالها تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن نصنفها إلى معايير كمية ومعايير نوعية.

2-1 المعايير الكمية :

إن كبر أو صغر المؤسسة يتجدد بالإستناد إلى مجموعة من المؤشرات الإحصائية والنقدية والتقنية ، يسمح إستعمالها وضع حدود فاصلة بين مختلف المؤسسات ويمكن تقسيم المعايير إلى :

- عدد العمال : يعتبر عدد العاملين في المؤسسة هو أكثر المعايير إستخداما للترقية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة ، وذلك لعدة أسباب أهمها توفر بيانات العمالة في غالبية الدول وسهولة استخدام هذا المعيار عند إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية⁽²⁾.
- حجم الإنتاج وحجم الطاقة المستعملة : غالبا ما يكون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجم إنتاج قليل مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ونفس الشيء بالنسبة للطاقة المستعملة في عملية الإنتاج⁽³⁾.
- رأس مال فردي أو جماعي صغير عكس المؤسسات الكبيرة والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة للقيام بنشاطها⁽⁴⁾.

(1) :المرجع نفسه، ص 6

(2) : طرشي محمد ، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة الصناعات الغذائية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 2005 ص 8.

(3) : بلحمدي سيد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

(4) : المكان نفسه .

- بالإضافة إلى معايير أخرى كرقم الأعمال ، القيمة المضافة ، التركيب العضوي لرأس المال

غير أن مسألة الاعتماد على هذه المعايير تطرح في حد ذاتها بعض المشاكل فهناك في البداية مسألة إختيار المناسب منها ، ثم هناك الاختلاف الملاحظ في إستعمالها من حيث المكان والزمان ، وأيضا بين مختلف فروع النشاط الإقتصادي ، وغالبا ما يتم تصنيف المؤسسات على أساس عدد عمالها بحجة أن حجم العمالة هو من المعلومات الأسهل حصرا من الناحية العددية ، من جهة والأكثر تحصيلا فيما يخص نشاط المؤسسة من جهة أخرى ، كما أنه معيار تعتمد عليه الدراسات بإشراكه مع معيار رقم الأعمال والقيمة المضافة (1) .

2-2 - المعايير النوعية :

هناك فروق وظيفية ، يمكن إعتبارها كمعايير نوعية للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وهي (2) :

أولا : إنخفاض التخصص في الوظيفة الإدارية :

يتميز قطاع الأعمال الصغيرة بوجه عام بوجود شخص وحيد للإدارة ، حيث يتولى المدير مع عدد قليل من مساعديه كافة المهام الإدارية الخاصة بالإنتاج والتمويل والمشتريات وشؤون العاملين والمبيعات ، ونادرا ما يتواجد من ينوب عن المدير في القيام بالمهام الإدارية المختلفة والمتخصصة على عكس الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تقوم على التخصص الوظيفي .

ثانيا : الإتصالات الشخصية القوية :

عادة ما يكون مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على إتصال شخصي مع العاملين والموردين المستهلكين وكافة المتعاملين ، بينما تتعقد المستويات التنظيمية الإدارية في المؤسسة الكبيرة ، وتتباعد العلاقة المباشرة بين مالكي المؤسسة والإدارة العليا وبين العملاء والمتعاملين مع المشروع .

(1) :خلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 9

(2) : المرجع نفسه ،ص ص 10-11

ثالثا : صعوبة الحصول على الائتمان :

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عموما عقبات كثيرة عند اللجوء للإقتراض من البنوك ، حيث ترتفع تكلفة إقراض المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسة الكبيرة .

رابعا : قوة إرتباط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمجتمع المحلي في تدبير مستلزماتها من المدخلات وعناصر الإنتاج وفي تسويق منتجاتها .
بالإضافة إلى كل هذه المعايير النوعية والكمية المذكورة سابقا هناك معايير أخرى نذكر منها:

- الكثرة العديدة للوحدات الصغيرة وانتشارها الجغرافي في المدن الإقليمية والأرياف .
- قلة عدد مالكي رأس المال .
- تواضع النصيب السوقي للمؤسسة الصغيرة .
- محدودية نطاق العمل في المؤسسة الصغيرة حيث تركز على إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة محددة .
- ضعف قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الإستجابة لتطورات الطلب في السوق .

2 - 3 الهيئات الدولية وبعض الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

أولا: البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية :

صنف البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية هذه المؤسسات إلى (1) :

- المؤسسات الفردية: وهي المؤسسة التي يعمل بها من 01 إلى 05 عامل وقيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني لا تتجاوز 4000 دولار أمريكي.
- المؤسسات الصغيرة: وهي التي يعمل بها أقل من 15 عامل ولا تزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني 10000 دولار أمريكي.

(1) جمال بلخياط جميلة ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف يومي 17 و 18 أفريل 2006 ص 643.

- المؤسسات المتوسطة: يعمل بها أكثر من 15 عامل وتزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض و المباني عن 10000 دولار أمريكي.

ثانيا : الإتحاد الأوروبي

عرفت اللجنة الأوروبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كالآتي (1) :

- المؤسسة المتوسطة: هي كل مؤسسة تشغل بين 50 و 249 عامل ورقم أعمالها السنوي أقل من 40 مليون أورو أو ميزانية سنوية تتعدى 27 مليون أورو.
- المؤسسة الصغيرة: كل مؤسسة تتمتع بالاستقلالية و تشغل ما بين 10 إلى 49 عامل و تحقق رقم أعمال سنوي يساوي على الأقل 7 مليون أورو أو حصيلة سنوية لا تتعدى 5 مليون أورو.
- المؤسسة المصغرة: هي التي تشغل من 01 إلى 09 عامل و ذات رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 20 مليون فرنك .

ثالثا: الولايات المتحدة الأمريكية:

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس عدد العمال كما يلي (2) :

- المؤسسة المجهرية من 1 فرد إلى 9 أفراد
- المؤسسة الصغيرة من 10 أفراد إلى 199 فرد
- المؤسسة المتوسطة من 200 فرد إلى 499 فردا
- المؤسسة الكبيرة من 500 فرد فأكثر.

(1) : فئات فوزي ، عمراني عبد النور ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإختيار إستراتيجي للتنمية الاقتصادية في الجزائر ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ص 789.

(2) : بن منصور عبد الله ، بخشي غوتي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإختيار إستراتيجي للتكيف مع مستجدات العولمة ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول لعربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، ص 542.

رابعاً: الجزائر (1) :

عرف القانون الجزائري في المادة الرابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2001، أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات :

- تشغل من 1- 250 شخص.
 - لا يتعدى رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج.
 - تستوفي معايير الإستقلالية.
- يمكن تلخيص تعريف المشرع الجزائري للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:
- الجدول 1-2: معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر**

المعايير المؤسسة	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
المؤسسة المصغرة	1 إلى 9	20 >	10 >
المؤسسة الصغيرة	10 إلى 49	200 >	100 >
المؤسسة المتوسطة	50 إلى 250	200 إلى 2000	100 إلى 500

المصدر: صالح عبد القادر، منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين متطلبات التطوير ومعوقات التمويل، مجلة الإقتصاد المعاصر، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، العدد 02، 02 أكتوبر 2007 ص 104.

(1) بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 126.

المطلب الثالث: مجالات نشاط وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

سننظر في هذا المطلب إلى مختلف الأنشطة التي يمكن أن تعمل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدها نقوم بذكر بعض خصائص هذه المؤسسات.

أولاً: مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مختلف أنشطتها داخل جميع قطاعات النشاط الإقتصادي سواء الصناعي أو الزراعي أو التجاري أو المقاولات ويمكن توضيح ذلك فيما يلي⁽¹⁾:

- **مجال الخدمات:** نجد مثلاً الخدمات المصرفية، الفندقية، السياحية، خدمات التدريب، خدمات الكمبيوتر، خدمات إستشارية، المستودعات أو المخازن، المطاعم، المطابع...

- **مجال المقاولات:** ونجد:

* مقاولات الإنشاءات المدنية كالمباني أو تركيب المباني الجاهزة، المطارات، الطرق، الجسور، الموانئ وشبكات المياه والمجاري.

* مقاولات المشاريع الكهربائية وشبكات نقل وتوزيع التيار الكهربائي أو الإلكترونيات.

* مقاولات المشاريع الميكانيكية لمحطات تحلية المياه أو المصانع.

- **المجال الزراعي:**

* مؤسسات الثروة الزراعية: إنتاج فواكه، خضر، حبوب، البيوت الزراعية المحمية .

* مؤسسات الثروة الحيوانية: تربية الأبقار، الأغنام، الدواجن، المناحل، الألبان.

* الثروة السمكية: كصيد الأسماك، إقامة بحيرات صناعية لمزارع الأسماك.

- **المجال الصناعي:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد النصف مصنعة إلى مواد كاملة التصنيع.

وتتسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديد لتخصص المؤسسات الصغيرة مثل:

* **المؤسسة من الباطن:** ترتبط فيها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة مباشرة مع مؤسسة

(1) : طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

كبيرة وتعتبر أنشطها متوقفة على تحركات المؤسسة الكبيرة فهي مغذية لأنشطة المؤسسات الكبيرة، مثل شركة جنرال موتورز التي تتعامل مع أكثر من 30000 مورد صغير، وكذا شركة رينو الفرنسية التي تتعامل مع 50000 مورد صغير.

*** المؤسسة المحيطة:** وتتمثل في المؤسسات التي تنتج منتجات تامة الصنع وتجد منفذ لها لدى المؤسسات الكبيرة.

ثانيا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد من الخصائص من بينها ⁽¹⁾:

- انخفاض حجم رأس المال مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وملكية رأس المال تكون فردية أو عائلية.

- عادة ما تكون المؤسسة محلية أي أنها تنشأ داخل الإقليم الذي نشأ فيه أصحابها.

- الإعتماد بشكل كبير على الموارد الداخلية بالمؤسسة، لصعوبة الحصول على الموارد المالية الخارجية خاصة البنكية منها.

- التركيز في التسيير على المالك وهو في نفس الوقت المؤسس والمنظم ويلعب دورا مركزيا في المؤسسة الصغيرة وعادة تؤثر ثقافته الشخصية على طريقة التسيير و إختياره للأهداف.

- نظام المعلومات والاتصال بسيط ومباشر، ويؤثر المحيط عليها بشكل كبير .

- أهمية الزبون بالنسبة لها ، فالزبائن هم اللذين يحددون حجم السوق الذي يتميز بالصغر.

- تلعب دورا كبيرا في حل مشكلة البطالة لفئة العمال قليل أو عديمي الخبرة وهذا لكونها تستخدم تكنولوجيا بسيطة في العادة .

- تسيير المؤسسة الصغيرة يكون مجرد متابعة إدارية مثل مسك الدفاتر الحسابية وقوائم العمال وتوقيع عقود العمل وفي غالب الأحيان يقوم محاسب المؤسسة بهذا الدور ، ويتكفل مسير المؤسسة بتقدير الحاجة إلى الموارد البشرية الجديدة.

- تتميز بكبر أعدادها المنشأة سنويا وكذلك كبر الأعداد التي تفلس سنويا فحسب إحصائيات

2004 تم إنشاء 18987 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وإلغاء 3407 مؤسسة.

(1) : صرامة عبد الوحيد ، آليات ومشاكل تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الندوة الدولية المقاول والإبداع في الدول النامية ، المركز الجامعي خميس مليانة ، يومي 13 و14 نوفمبر 2007 ص 252.

المبحث الثاني : ما هية الإبداع

تشكل التغيرات العالمية المتسارعة والعولمة تحدياً أما مختلف التنظيمات والمجتمعات وتقرض ضرورة التغير و التجديد المستمر ومع ظهور تقنية المعلومات وتزايد المنافسة وتنوع الأسواق أصبحت المؤسسة الاقتصادية تدرك شيئاً فشيئاً أهمية الإبداع ودوره كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات ،أسواق ، وأساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لا تقل قيمة عن أي مصدر آخر .

المطلب الأول : تعريف الإبداع:

يعود أصل كلمة الإبداع إلى اللاتينية " inventio " وتعني إيجاد أو إكتشاف (1) وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة " Innovate " إحداث شيء جديد (2) أما التعريف الموضوعي فقد اختلف المفكرون حوله بحيث لا يوجد إتفاق واضح . كما أشار إلى ذلك « المهندس والإقتصادي الأمريكي ومؤسس منظمة التنظيم العلمي للعمل» Taylor في عام 1988 في تقرير غير منشور ، قدمه إلى شركة Dow chemical company إلى وجود عدد يتراوح بين 50 إلى 60 تعريف مختلف في أدبيات علم النفس ومما لا شك فيه قد وصل العدد الإجمالي في الوقت الحالي إلى أضعاف هذا الرقم (3) ويعود ذلك لأسباب تتعلق بالظاهرة نفسها أو تعدد إتجاهات المفكرين ولذلك سنتناول بعض هذه التعاريف :

على مستوى الفردي عرف ابراهام سيلزنيك (Abraham zaleznick) الإبداع بأنه قدرة عقلية فردية على إسترجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والإستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة

(1) : Dimitri UZUNdis , l'innovation et l'économie contemporaine ESPECES cognitifset territoriaux, édition de Boeck université . Belgique 2004 p 23.

(2) : OXFord , Learner 's pocket Dictionary , Third edition , OxFord University press , 2003 , p 223

(3) : بنجل كينج ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الإبداع والإبتكار ، ترجمة محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية 2004 ص 43.

لأداء الأعمال ضمن هيكل إجتماعي (1).

الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من خمسة عناصر هي (2):

- **الأصالة** : وهي القدرة على توليد الأفكار غير المسبوقة ، أو تطبيقات غير مألوفة أو جملة حلول فردية .
 - **المرونة** : وهي القدرة على معالجة المسائل والموضوعات والمشكلات بصورة شمولية ورؤية الأشياء من زوايا متعددة وتوظيف إستراتيجيات وإتجاهات عديدة .
 - **الطلاقة** : وهي القدرة على توليد جملة من الأفكار والتطبيقات والبدائل لحلول مقترحة لمشكلة ما وتنطوي على فهم عميق وليست مجرد سرد .
 - **الميل إلى التفصيلات** : وهي القدرة على تطوير الفكرة بواسطة المعالجة المعمقة التي تبرز أبعادها وعناصرها ومنطوياتها المختلفة في جملة من معايير وأسس تقويم .
 - **القدرة على تحسس المشكلات** : تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضوع معالجة بغرض التوصل إلى حلول مبدعة.
- وفي الجانب الآخر المعاكس تماما فقد أكد بعض العلماء على دور الجماعة في الإبداع حيث يقول " ميكونسكي واروشفسكي " إن الفرد في ظروف البحث العلمي الجماعي المعقد لا يعود فردا منعزلا بإستعداداته وميوله ومواهبه ، إنما يدخل في إطار من العلاقات والأدوار الجماعية والمتعاونة والمنظمة التي تحدد للفرد مدى دلالة المشكلات النفسية والإجتماعية وأثرهما على نتائج البحث العلمي المعاصر.

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، القاهرة 2005 ، ص 3

(2) : عجيلة محمد ، الإبداع في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة الصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية للأنايب النافلة للغاز بولاية غرداية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2006 ، ص 21.

أما « هيجان » فقد عرف الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .

ومن وجهة نظر آدم وآخرون « Adam » فإن الإبداع هو عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المؤسسة وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية ، والإبداع هو أيضا الإنتاج والاستثمار الناجح لأموال جديدة غير المألوفة بغرض إيجاد حلول جديدة للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية إحتياجات الأفراد والمجتمع (1).

وهناك تعريف آخر للإبداع يشمل خمسة محاور أساسية وهذا باختلاف الجوانب والمداخل التي يهتم بها المفكرين وهذه المحاور هي (2) :

- التركيز على العملية الإبداعية: حيث ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية، وفي هذا يقول "شتاين" أن الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد و يرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد.

- التركيز على الناتج الإبداعي: بمعنى مقدار ما تحقّقه العملية الإبداعية من إنتاج، فيقول « ماكينون » Mackinon « إن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير.

-التركيز على سمات أو خصائص الأشخاص المبدعين : وهنا من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والإستقلال والمثابرة والإنفِتَاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة.

- الإمكانات الإبداعية لدى الأفراد : وتشمل الإستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الإختبارات النفسية .

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ص 5-6

(2) : المرجع نفسه ، ص 7.

- التركيز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي. ويقترح الكاتبان كرايتنر وكينيكبي (Kreitner Knicki) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمسة التالية⁽¹⁾:
- الإعداد : وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل ، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها .
- التركيز : وفي هذه المرحلة يركز الفرد إهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة .
- الإحتضان : وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات ، فهي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع.
- الشروق / الإلهام : بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء . حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة إكتشاف بعد إتمام عملية الإحياء حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والانتباه.
- الإثبات / التحقيق : وتعني إعادة العملية بكاملها من اجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر ، سلوك ، إستجابة) يخضع للإختبار بهدف التأكد من صحته ومصادقته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الشامل التالي:
- الإبداع عملية ضمن الحقيقة الإنسانية تمكن الفرد من إدراك وتطوير الأفكار والأساليب وهو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ، فبدايته فردية ثم يتم تعزيزه عن طريق الجماعة من خلال المناقشات وتبادل الآراء ونهايته إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجدية وبالتالي تحسين كينونة الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع.

(1) : سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع والابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان 2006 ، ص 24.

المطلب الثاني : أنواع الإبداع

إن أول من إهتم بمفهوم الإبداع وما يتعلق به هو الإقتصادي الأمريكي النمساوي الأصل Joseph Schumpeter في كتابه " the Iheory of development " وقد ميز بين أنواع للإبداع (1) :

- منتج جديد
 - إدماج طريقة جديدة للإنتاج
 - تنظيم جديد للإنتاج
 - غزو سوق جديد
 - الحصول على مصادر جديدة للمواد الأولية .
- إضافة إلى هذه الأشكال من الإبداع توجد عدة أنواع من الإبداع من التغيرات البسيطة إلى التغيرات الكبيرة وتبعاً لذلك يمكن أن نلاحظ ما يلي:

1- الإبداع حسب النوع (الجنس) : ينطوي تحت هذا النوع عدد كبير من الإبداعات منها (2) :

*الإبداع في الأسلوب :

المنتجات الحالية أو الجديدة تنتج وفق أسلوب إنتاجي يعتمد على تكنولوجيا جديدة أو أسلوب مستحدث ، فالإبداع في أسلوب الإنتاج هو تبني طرق إنتاج أو توزيع جديدة وغالباً ما تكون محسنة . كما يتمثل في قدرة المؤسسة على القيام بالتحسين المستمر للأساليب الداخلية بغية تحقيق ميزة إقتصادية ، وإنتاجية أكبر ومردودية أفضل فهو يمس كل التحولات التي تحصل في الأساليب الإنتاجية والتوزيعية بدرجات متفاوتة .

(1) : BOORAHLA ALLAL , Innovation organisationnelle et efficacité de l'entreprise, revue des Sciences économiques , Université de SIDIBEL ABBES – Algerie , numéro Special , Avril 2005, p8

(2) : كربالي بغداد، الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2004، ص ص 21-19

* الإبداع في المنتج :

إن الإبداع في المنتج يمس خصائص المنتج كليا أو جزئيا ، حيث يمكن أن تحدث تعديلات في الذوق ، المنفعة ، الديمومة ، الجمال ، الراحة ، سهولة الإستعمال والصلابة... إلخ. أو تمس البعض منها فقط ، وإن التعديلات المتكررة في المنتجات قد لا تؤدي إلى القيام بتعديلات في الأساليب وقد تؤدي إلى تعديلات في الأساليب تلقائيا . وفي أغلب الحالات إن الإبداع في المنتج يكون متوقف على الإبداع في الأسلوب.

* الإبداع التنظيمي :

إن القيام بأي تعديل سواء كان بسيطا أو كبيرا في أسلوب التنظيم داخل المؤسسة يعتبر إبداعا حيث أن ترتيب ورشات الإنتاج على نمط التدفق المستمر Juste á temps أو طريقة جديدة في الإستجابة السريعة لتغير الطلب بغية التقليل من التخزين يمثل إبداعا بارزا في التنظيم . فهذا النوع من الإبداع يتبع التغيرات التنظيمية والمرتبطة بالإبداع في المنتجات والأساليب وكذا طرق التسيير وإستراتيجيات المؤسسة (1).

* الإبداع في التوزيع:

إن الإبداع في مجال التوزيع يمس مكوناته المختلفة من نقل وتخزين، وعلاقات بين الوسطاء ورجال البيع وعمق تشكيلة المنتوجات والخدمات، إن الهدف النهائي من عملية الإبداع في التوزيع هو التميز عن المنافسين المباشرين بغية التوسع والنمو، وهذا مرورا بإرضاء المستهلكين الحاليين والمرتقبين (2).

2- الإبداع حسب درجة التغيير:

إن التمييز بين درجات الإبداع يتوقف على شدة التغيير في التكنولوجيا المستخدمة ومنه نجد الإبداع الجذري و التدريجي (3):

(1) : cherchem mohamed. Innovation marketing dans les services cas des banques publiques algériennes, these de doctorat faculté des sciences économiques, de gestions et des sciences commerciales université d'Oran Alger, 2007, p.79.

(2) : كربالي بغداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

(3) : المرجع نفسه ، ص 24-26 .

***الإبداع الجذري:** هذا النوع من الإبداع يحدث ثورة في الأسواق ويترك تغييرات عميقة في شروط المنافسة بين المؤسسات، أي يتمثل في إستعمال معارف ومهارات جديدة في إنتاج منتجات وخدمات جديدة ذات ميزات تنافسية أكبر مما هو معروض في السوق من قبل المؤسسات المنافسة، إن هذا النوع يتمثل في إحداث إنقطاع في الأساليب وطبيعة المنتجات الموجودة مما يتطلب القيام بتعديلات في إستراتيجيات المؤسسات.

***الإبداع التدريجي (الطفيف):** يتمثل في القيام بتحسينات طفيفة وبصورة مستمرة في المنتجات الموجودة أو الأساليب الحالية دون أن يتطلب ذلك مهارات جديدة، أي أنه لا يحدث إلا تعديلات بسيطة وهذا النوع من الإبداع هو الأكثر وجودا ويشكل الغذاء اليومي للمؤسسات الديناميكية.

إن مفهوم البطاقة الكاشفة التي أستخدمها Abernathy et Clark معتمدا على فكرة التهديم والبناء لـ Schumpeter، التي تبيّن الآثار الناجمة عن طبيعة الإبداع على كفاءات المؤسسة وعلاقتها بالسوق والشكل رقم (1-2) أدناه يبين ذلك :

الشكل 1-2: البطاقة الكاشفة



من خلال الشكل نجد أربعة أصناف من الإبداع التي بإمكانها أن تؤثر على كفاءة المؤسسة وهي :

1- تتمثل في قيام المؤسسة بالإبداع معتمدة على كفاءاتها المتنوعة الموجودة وتدعيمها إن أمكن بغية خلق قيمة لها ميزة تنافسية جيدة وإن هذا النوع من الإبداع يؤدي إلى تحطيم العلاقات التجارية في ذلك القطاع واستبدالها بعلاقات جديدة .

2- تتمثل في الإبداع الهندسي الذي يحدث تحطيم في العلاقات التجارية الموجودة وتعويضها بعلاقات جديدة . كما يتطلب كفاءات جديدة من تكنولوجية ومعارف وموارد مالية معتبرة .

3- يتمثل في الإبداع النمطي أو الروتيني وهو تحسين مستمر للمنتجات الموجودة والأساليب معتمدا على الكفاءات الموجودة مع الاحتفاظ بالعلاقات التجارية الموجودة .

4- الإبداع الثوري الذي يركز أكثر على التكنولوجيا ، الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم العلاقات التجارية الموجودة والإعتماد على كفاءات جديدة .

3- **الإبداع حسب الأهداف :** إن كل مؤسسة مبدعة تقوم بتحديد الأهداف المرجوة من قيامها بالأنشطة الإبداعية وعليه يمكن أن نجد عدة أنواع من الإبداع منها (1) :

- * الإبداع الذي يمكن من تجسيد الأفكار التي تم غربلتها وتقييمها إلى منتج أو خدمة .
- * الإبداع الذي يتمثل في إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض المؤسسة المبدعة .
- * الإبداع الذي يهدف إلى تجنب التبذير في استخدام أحد أو كل عوامل الإنتاج .
- * الإبداع الذي يرمي إلى تحسين وضعية العامل داخل ورشات العمل .

4- **الإبداع حسب المصدر :** قام Peter Drucker الأستاذ والمؤلف والخبير في المانجمنت بتصنيف مصادر الإبداع إلى أربعة أساسية داخل المؤسسة وثلاثة خارجية وهي (2) :

(1) : المرجع نفسه ، ص 27

(2) : المكان نفسه

- المصادر الداخلية : الحوادث غير المتوقعة ، فقدان التوازن، الحاجة إلى أساليب جديدة والتحول الحاصل داخل الصناعة أو السوق.

- المصادر الخارجية : التغيرات الديمغرافية ، التغيرات في الإدراك الحسي والمعارف الجديدة .

ونلاحظ أن الإبداعات الناجمة من هذه المصادر يمكن أن ترتبها كما يلي :

*إبداعات الجذب (Push): وهي نتيجة التطور التكنولوجي وتكون جذرية في معظم الأحيان.

* إبداعات الدفع (Pull): تقوم المؤسسة بالإبداع حسب التغيرات التي تحصل في سلوكيات الأفراد بغية تلبية إحتياجاتهم المتجددة.

توجد أنواع كثيرة من الإبداع بقدر ما تشتمل عليه الطبيعة الإنسانية من خصائص فالإبداع في مجال العلم يختلف عن الإبداع في مجال الفن ويختلف الإبداع أيضا في المجال الواحد حيث تتمايز الأنواع والأشكال وقد يكون الفرد مبدعا في مجال معين لكنه في مجالات أخرى يظهر قلة إهتمام.

المطلب الثالث : مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسة وهي :

1- الإبداع على مستوى الفرد : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. ومن بين خصائص وسمات شخصية الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية (1) :

أ- المعرفة : حيث تتمثل في مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارساته ، معاشته للأحداث والأعمال .

ب- التعليم : خاصة إكتساب القدرة على مواجهة المسائل وحلها .

ج- الذكاء : التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

د- الشخصية : تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة .

2- الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، إدارة أو لجنة ...)، وإعتمادا على خاصية التداوب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء (2).

وفي هذا الإطار يمكن ذكر النتائج الجيدة التي توصلت إليها ما يسمى بحلقات الجودة خاصة بإستخدام العصف الذهني (Brainstorming) فهو يعتبر أكثر الأساليب تنظيما وفاعلية في الوصول إلى الحلول الإبداعية الجماعية للمشكلات (3)، هذا ويتأثر إبداع الجماعة بعوامل عديدة نذكر منها (4) :

(1) بروش زين الدين ، بلمهدي عبد الوهاب ، إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي الدولي حلول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص 262

(2) سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

(3) بلبولة إيمان ، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي ، مذكرة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليلة،الجزائر، 2006،ص 31.

(4) سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48-49.

- جنس الجماعة : حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس .
 - تنوع الجماعة : حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .
 - تماسك الجماعة : حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .
 - إنسجام الجماعة : حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها إنسجام .
 - عمر الجماعة : فالجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .
 - حجم الجماعة : يزداد الإبداع مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات .
- ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت على جماعات العمل في مناجم Longuall ببريطانيا أن ترابط الجماعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الفرد عن العمل .

جدول: 1-3 : المراحل التي تمر بها الجماعة حتى تصل إلى حالة الترابط

المرحلة	العلاقات داخل الجماعة	المهام المفروضة على الجماعة
التكوين	في هذه المرحلة يعتري القلق أفراد الجماعة ويزداد إعتداهم على القائد ويقوم كل فرد بمحاولات إستكشافية للتعرف على المقبول والمرفوض من أنواع السلوك الإنساني داخل الجماعة	يحاول الأفراد التعرف على طبيعة المهام المطلوبة ، والطرق المناسبة لإنجاز هذه المهام والقواعد المكتوبة الخاصة بالعمل .
الأزمات	في هذه المرحلة تحدث تكتلات صغيرة وعمليات إسقاط داخل الجماعة ويحدث صراعات بين هذه التكتلات و مقاومات للمحاولات الرامية إلى إحتواء الصراع.	مقاومة إنفعالية لمتطلبات العمل .
الترابط	في هذه المرحلة تسوى الصراعات بين التكتلات المختلفة ويعاون الأفراد بعضهم البعض ويتولد ما يسمى بالشعور الجماعي ويظهر للجماعة تقاليد مشتركة ويتضح ترابط الجماعة .	يتم تبادل الآراء والمشاعر حول متطلبات العمل وتبدأ روح التعاون تحل محل الإنفعالات ويتفرغ الأفراد للعمل وتظهر المحاولات المخلصة لإنجاز العمل في الوقت المطلوب.

المصدر : أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي دراسة الأفراد والجماعات داخل منظمات

الأعمال ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ،الإسكندرية،1996 ، ص 122.

نقل عن

عجيلة محمد، مرجع سبق ذكره ،ص 52.

إلا أن ترابط الجماعة قد لا يكون دائما في صالح المؤسسة خاصة إذا كان هناك نزاعا بين الجماعة والمؤسسة.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة:

هناك أربعة عوامل رئيسية يمكن التركيز عليها في الإبداع على مستوى المؤسسة:

أ- القيادة: والقيادة التي نعنيها هي تلك التي تحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية وهي التي تتوفر فيها سمات القيادة التحويلية فتنتج في خلق وتعزيز بيئة وثقافة مواتية للإبداع⁽¹⁾.

ب- الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الأدبيات بسبب قدرته على زيادة الإبداع والابتكار، وحاليا لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسير الإبداع والتغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة و فرق العمل المؤقتة والاتصالات عبر الحدود، وإضافة إلى ما سبق فقد تم إدخال بعض الإهتمامات المتعلقة بالشبكات والوحدات المستقلة من خلال استخدام الأنترنت والتكنولوجيا المصاحبة لها⁽²⁾.

ج- المناخ التنظيمي والثقافة:

إن ثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي تعتبران مسألتان هامتين بالنسبة للمؤسسة فهما أحد القضايا الإستراتيجية التي تواجهها الإدارة العليا وتتمثل في كيفية تهيئة هذان العنصران بشكل يتناسب مع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة وبيئتها بمختلف أبعادها (المنافسة، التكنولوجيا...)، وتجدر الإشارة إلى غياب نموذج ثقافي موحد يشجع الإبداع كون أن المؤسسة بها سلسلة من الثقافات تتعدد بتعدد الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة⁽³⁾.

د- المحيط: بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط بمختلف جوانبه تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع فالانفتاحاح للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط ودخول شبكات رسمية وغير رسمية من شأنه دعم الإبداع في المؤسسة⁽⁴⁾.

(1)

رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 191

(2)

: رزيق كمال ، بن عمور سمير ، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المانولة الصناعية في الجزائر ، الندوة الدولية حول المقالة والإبداع في الدول النامية ، المركز الجامعي خميس مليانة ، يومي 13 و14 نوفمبر 2007 ، ص 116

(3)

: بلعجوز حسين ، غزي محمد العربي ، ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة - دراسة في ضوء مؤشري الكفاءة والفعالية . الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية ، جامعة المسيلة ، يومي 1-4 ماي 2005 ، ص 7

(4)

: بروش زين الدين ، بلهدي عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 264

إن العمل المبدع لا يتحقق فقط في إطار الجماعة فالجماعة لا يمكن أن تحل محل العمل الفردي وإنما لابد من التوفيق بين نشاط الفرد ونشاط الجماعة وإن هذه الأخيرة ليست ضرورية في وقتنا فحسب بل إن تنظيمها الجيد في ظل مناخ مناسب يدفع بقدرات الفرد الإبداعية لأن تتفتح وتنمو.

المبحث الثالث: نظريات الإبداع

لقد تعددت نظريات الإبداع وهذا وفقاً لإختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس ، حيث إن أغلب بحوث الابتكار والإبداع قد إحتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم ، ومن سوء الحظ فإن القليل فقط من هذه الدراسات كان قد حدد التأثير لدراسات الابتكار والإبداع على الهياكل والمستويات التنظيمية ⁽¹⁾. لذلك سنقوم في هذا المبحث بالتركيز على أهم نظريات الإبداع في مجال التسيير.

المطلب الأول: نظرية شيمبيتر (J.Schumpeter):

إن إهتمام J.Schumpeter بالتطور التقني كان جلياً من خلال كتبه فمثلاً في كتابه نظرية التطور الإقتصادي (1912) يشرح الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الإبداع التكنولوجي والمتمثلة في عبقرية المفاولين ، إن هؤلاء يقومون بتغيير الوضعيات من خلال تنفيذ توليفات جديدة للحصول على الأرباح، إذ أن الحصول على وضعية إحتكارية جديدة هي نتيجة تحطيم وضعية سابقة ساكنة من خلال القيام بالإبداع ⁽²⁾.

يفهم مما تقدم أن نظريته لعملية التطور التاريخي للرأسمالية تتم من خلال سيرورة التهديم والبناء ، وإن هذا الأخير هو المحرك الرئيسي للتطور الإقتصادي الذي يؤدي إلى الإنتقال من وضعية ذات مردودية أقل إلى وضعية ذات مردودية أكبر، والإشكال الذي يطرحه كتابه السابق هو عدم حدوث هذا التطور بصورة مستمرة وإنما بكيفية متقطعة ، والإجابة على ذلك تكمن في قيام المفاول بتغيير التوليفات التي تحدث تلك الفقرة النوعية والتي تحقق أرباح مضاعفة، إن هذا النوع من الإبداع الذي يركز عليه J.Schumpeter

(1) : سليم بطرس جلدة ، زيد منير عيوي ، مرجع سبق ذكره ص 31

(2) : كربالي بغداد ، مرجع سبق ذكره ص 35

يتمثل في الإبداع الجذري أو المتقطع .

وتبعاً لما تقدم نرى أنه أشار إلى أن التطور هو نتيجة الإبداع المتقطع ولم يشير إلى الإبداع المتدرج ، كما يرى J.Schumpeter من خلال كتابه أن الدافع الأساسي الذي يحث المَقاول على البحث عن توليفات جديدة لعوامل الإنتاج هو الربح ، مما يحدث عدم توازنات للوضعيات الحالية والبحث عن الوضعية المناسبة التي لا يستطيع منافسيه اللحاق به وهناك يظهر الفرق بين المَقاول والمخترع فالمخترع هو الذي يقوم بوظيفة الاختراع ، أما المَقاول فيعمل على تجسيد هذه الاختراعات كل ما سمحت له الفرصة إلى إبداع بغية تحقيق أرباح، فهذا التمييز يوحي بأن الاختراع لا يخضع للحقل الإقتصادي في حين الإبداع يخضع للتحليل الإقتصادي كونه يساهم في التطور الإقتصادي⁽¹⁾.

ومن التحليل الذي قدمه J.schumpeter يتضح أنه يركز على مفهومين أساسيين، الأول: يعتبر أن الفاعلين (les agents) هم بمثابة مستغلين كونهم يقومون باستعمال نفس العوامل الموجودة عن طريق التوليفة ولا يتحصلون على ربح وإن دور المنتج في هذه الحالة غير إستراتيجي . حيث لا يتحمل أي وظيفة توجيهية للإقتصاد ، في حين المستهلك هو الموجه لعملية الإنتاج ، وهذا ما يسمى بالمفهوم الحلقي، أما المفهوم الثاني : يكمن في إيجاد توليفات جديدة ، مما يحدث تغيير في التوازن وهذا ما يسمى بالمفهوم التطوري، فدور المَقاول يتمثل في الخروج من مفهوم الحلقة إلى حالة التطور⁽²⁾ .

ويضيف François perroux أن الرأسمالية في البداية هي إقتصاد مؤسسة يركز على أفراد جاهزين للإبداع ويختلف مع J.schumpeter في نقطة وهي أنه يعطي الدور الرئيسي للدولة في ضبط وربط مختلف الأجزاء التي تركز عليها الرأسمالية⁽³⁾.

(1) : مرجع نفسه ، ص 35-36

(2) : المكان نفسه

(3) : A.ousalem B.ARHAB ,M.BELATTAF,l'entrepreneuriat sur l'emploi en Alger :cas de la Region de Bejaia, colloque international de Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement ,centre universitaire de khemis- miliana 13et 14 Novembre 2007 pp 52-53.

إن الدور الذي كان يلعبه المفاول الفردي في إحداء عدم التوازن في الوضعايات وخلق الإبداع أنقل إلى المؤسسات الكبيرة مع مرور الوقت، إن هذا الإنتقال في تصور J.schampeter نجده في كئبه وخاصة Business cycles (1939) والرأسمالية والإشراكية والديمقراطية (1942) كما أصبحت المؤسسات الكبيرة تلعب دوراً جوهري في التغير التكنولوجي وذلك من خلال وظيفة البحث والتطوير⁽¹⁾.

في نظرية الدورات لـ J.schampeter تحدث عن الدورات الإقتصادية والتي هي نتيجة لسيرورة الإبداع المتقطع الذي يؤدي من حين إلى آخر إلى إبداعات جذرية تحقق للمفاول أو للمؤسسة أرباح مرتفعة، فهذا النوع من الإبداع يقوم به عدد قليل من المؤسسات في البداية ومع مرور الوقت يصبح شائعاً الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض الأرباح، وقد تطرق إلى هذا سابقاً الإقتصادي السوفياتي nokolai kondratieff حيث أشار أن الإقتصاد سواء كان رأسمالي أو الإشراكي يحدث فيه نمو وتقلص نتيجة التغيرات في رؤوس الأموال، ففي مرحلة نمو هذه الأخيرة ترتفع معدلات الفائدة وأسعار تلك الأموال، يتم تطبيق مختلف الإختراعات التي ظهرت في مرحلة فهذا، الأموال رؤوس انخفاض الإنخفاض والإرتفاع في رؤوس الأموال ينجم عنه دورات إقتصادية، ونلاحظ أن ما توصل إليه J.schampeter فيما يتعلق بوجود دورات إقتصادية بفضل الإبداعات الجذرية يؤكد نتيجة nokolai kondratieff⁽²⁾.

(1): كريالي بغداد ، مرجع سبق ذكره ص 37

(2) : المرجع نفسه ، ص 38

المطلب الثاني : نظرية وترمان وبيترز

يلخص بيترز ووترمان في كتابهما البحث عن التفوق **In search of Excellence** بعد دراسة تحليلية لنحو (40) من المنظمات الأمريكية المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع إستنتاجاً أنها تشترك في عدد من القيم والمبادئ وهي⁽¹⁾:

- 1- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل ، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية .
- 2- تنمية العلاقات والصلات مع المستخدمين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة بمعنى العملاء أو الزبائن ، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم .
- 3- إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز .
- 4- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده ، علماً بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة ، أي بمعنى معاملة العاملين في المؤسسة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم .
- 5- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها ، وإن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
- 6- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
- 7- إستمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس للمؤسسة معرفة أو خبرة بها .
- 8- العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقاً المؤسسة.

(1) : سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ص 32، 33

المطلب الثالث: نظرية كليفورد و كافيني

- توصل كل من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) the winning performance إلى أن المؤسسات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي (1) :
- 1- وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة ، ومن الضرورة أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين .
 - 2- من الضروري أن يتم تركيز الإهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل .
 - 3- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي .
 - 4- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب .
 - 5- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة ، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبتكار والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة .
 - 6- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ومن خلال ملاحظة وتحليل النظريتين الأولى لبيترز ووترمان والثانية لكليفورد وكافيني نجد هناك تماثل في المفاهيم والمبادئ ، وهذا التماثل يدعم نتائج الدراستين ويبرز أهمية المبادئ المذكورة سابقاً كإطار مرجعي للمؤسسات التي تهدف إلى تأصيل الإبتكار والإبداع بداخلها ، لكن مع توفير مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ضرورية لتأصيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم (2).

وفي إطار تحليل التفكير الإبتكاري والتطوير التنظيمي نشير أن البيئة التنظيمية في العالم العربي خائفة لأي شكل من أشكال الإبداع فهي تنسم بالآتي (3) :

(1) : نفسه المرجع ص 33، 34.

(2) : المكان نفسه

(3) : عجيلة محمد ، مرجع سبق ذكره ص 40، 41.

- تشجيع قيم البيئة التنظيمية على النجاح السهل والكسب المادي السريع والمركز الاجتماعي .
- جنوح المؤسسات لبيئات تقليدية محافظة يعتبر الخروج عنها جرم تنظيمي .
- إتمام نظم العلاقات التنظيمية بالجمود وتضييقها لفرص النمو وإكتساب الخبرة .
- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.
- عدم وجود قيم إبداعية تشجع على تقبل التغيير والإطمئنان للنقد.
- تطوير الشخص المثالي بصورة تتعارض مع الصورة المألوفة للشخص المبدع .
- تبني أساليب تقبل الإتجاهات الإبداعية وتجهض أي محاولة لذلك.
- شيوع قيم تنظيمية تتعارض مع متطلبات المناخ الإبداعي.

المطلب الرابع : نظريات أخرى

بالإضافة لهذه النظريات المذكورة سابقا ، يضيف علماء آخرون نظريات أخرى في الإبداع سميت كذلك بأسماء أصحابها أهمها (1) :

1- نظرية مارش وسايمون :

وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة . إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به ، أي بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء ، عدم رخاء، بحث ووعي ، وبدائل ومن ثم إبداع حيث أرجع كلا من مارش وسايمون الفجوة في الأداء إلى عوامل خارجية كتغيرات في الطلب ، وعوامل داخلية .

(1) : سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ص ص 38 و39.

2- نظرية برنز وستولكر:

حيث أوضحا مختلف الأشكال والهيكل التنظيمية والتي تكون فعالة في حالات معينة ، فمن خلال ما توصلا إليه أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسة من خلال النمط أو التنظيم الآلي الذي يلائم البيئة المستقرة والتنظيم الحيوي الذي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم في إتخاذ القرارات ويلائم البيئة سريعة التغيير .

3- نظرية ولسون :

أوضح ولسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي :

- إدراك التغيير
 - إقتراح التغيير
 - تبني التغيير وتطبيقه
- مع إفتراض نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها :
- التعقيد في المهام (البيروقراطية)
 - عدد المهمات حيث كلما ازدادت المهمات غير الروتينية يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية .
 - الحوافز حيث أن لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وازدياد مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة .
- إن ما يميز هذه النظريات هو تفسيرها ذو الجانب الواحد للإبداع وإن إعداد نظرية جامعة ومكاملة للإبداع ليس بالعمل السهل ولكن يمكن الإستفادة من كل هذه النظريات وفق نظرة توفيقية لتتكامل مع بعضها البعض .

المبحث الرابع : الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرهون بمستوى الأداء الذي تبديه هذه المؤسسات والذي يعتمد أساسا على مدى قدرتها على الإبداع وذلك من أجل ضمان استمرارها وتجنب المواجهة المباشرة للمؤسسات الكبيرة .

المطلب الأول : عناصر الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة

إن ضمان بقاء وتطور لأي مؤسسة في ظل إقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هو توفير عناصر الإبداع والابتكار والتي تتمثل في :

1- التفكير الإستراتيجي :

إن التفكير الإستراتيجي يعتبر أساسا طريقة أكثر ثراء وأكثر إبداعا للتفكير ولكيفية التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي تقابل المؤسسة ، ويرى Roger Kaufman أن التفكير الإستراتيجي هو تفكير راق ينصب على التنظيم ويجمع بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط لمستقبل المؤسسة . وهو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أفراد أي مؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم ، مما يكفل إستمرارية البقاء المتطور (1) .

إن عملية الإبداع تتطلب صبرا و وقتا معتبرا لوضع الخطط المبينة على التفكير المنطقي السليم ، فالوقت في عملية الإبداع يعد إستثمارا في حد ذاته قد يعود على المؤسسة بالربح أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج ، فالمؤسسة التي لديها فكر إستراتيجي هي المؤسسة التي تفكر في المشاكل المعقدة والكبيرة التي تتطلب إبداعا لحلها . وتوفر الحوافز الكافية لأجل ذلك ، ولا يكون مبلغ همها هو الأعمال اليومية الروتينية ، لأن إشترك العقول المفكرة في حل مشكل ما أو إيجاد رأي وقرار صائب يجنب المؤسسة محدودية الفكر والتحيز في الرأي وبالتالي يكون القرار أقرب إلى الصواب (2) .

(1) : عبد الرحمن توفيق ، التفكير الإستراتيجي الممارسات ، سلسلة إصدارات بريك القاهرة 2003 ، ص ص 81 ، 80 .

(2) : ونوغي فتحة ، لرقط فريدة، بوقاعة زينب ، الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، يومي 3 و 4 ماي 2005 ، ص 6

2- التخطيط الإستراتيجي :

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل ، وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد فهو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف⁽¹⁾.

فالتخطيط الإستراتيجي هو اعتقاد بأن البيئة التي تستهدفها الإستراتيجية تعتبر قابلة للقياس وممارسة عمليات التنبؤ ، إذا ما بذل جهد كافٍ لمحاولة تفهمها والسيطرة عليها ، وذلك عن طريق توفير البيانات السليمة الكافية ، والتطبيق السليم لأدوات التحليل المناسبة فإن ذلك يمكن من تفهم البيئة الإستراتيجية بدرجة كافية وبالتالي فإن استخدام التخطيط الإستراتيجي يوفر الشكل المطلوب من التوجيه المثمر للمجهودات الجماعية نحو الإبداع من خلال إتاحة الفرص لعدد كبير من المديرين للمشاركة والمناقشة في إبداء الرأي ، فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر من أهم عناصر العملية الإبداعية كونه يشمل جميع مجالات العمل في المؤسسة والتي تحتاج إلى نشاطات إبداعية⁽²⁾ .

3- الثقافة التنظيمية :

لقد اختلفت وجهات النظر حول تعريف الثقافة التنظيمية ولعل التعريف الذي قدمه شين E.schein هو الأكثر شمولاً وقبولاً ، حيث عرفها على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي إختارعتها الجماعة أو اكتشفتها أو صورتها أثناء حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد وإعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها⁽³⁾.

(1) : سماتي يحيى ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004 ، ص 10.

(2) : عبد الرحمن توفيق ، التخطيط الإستراتيجي هل يخلو المستقبل من مخاطر ؟ ط 2 . سلسلة إصدارات يميك ، القاهرة 2005 ، ص 62.

(3) : بروش زين الدين ، قاسمي كمال ، إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، يومي 3 و4 ماي 2005 ص 6.

إن الثقافة القائمة على المعرفة المتميزة تدعم المزايا والقدرة التنافسية للمؤسسة بإعتبارها تختلف من مؤسسة إلى أخرى بإختلاف أصحاب المعارف والمهارات فيها ، لأنها نتيجة مساهمات الجميع بطاقتهم الفكرية والجسدية وكونها مصدر داخلي فإنه يصعب معرفة أساسها المتميز ، مما يضيف حالة ضبابية وغموض يقف حجرة عثرة أمام المنافسين لإكتشاف أي جانب تركز عليه المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية (1) .

وهناك العديد من الكتاب أثبتوا أن الإبداع يعتمد بشكل كبير على ثقافة المؤسسة فحسب lemaître يرى أن المؤسسات التي لها ثقافة قوية هي الوحيدة القادرة على الإبداع كون أن الإبداع يحتاج إلى ثقافة متميزة مبنية على المخاطرة والتجديد ، كذلك Crozier الذي يرى أن القدرة على الإبداع لا تعتمد فقط على الإستثمار المادي فقط كالآلات والمعدات وإنما كذلك الإستثمار غير المادي والمتمثل في الموارد البشرية والثقافة (2) .

المطلب الثاني : سيرورة الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عبارة سيرورة الإبداع ترجع في الأصل إلى الخصائص الأساسية للاستراتيجية الإبداع من عوامل ونتائج ، وهذه السيرورة هي عبارة عن تركيب لمجموعة عناصر تشمل مجموع الأهداف المرغوب تحقيقها عن طريق الإبداع في المنتج أو الخدمة أو الإبداع في طريقة الإنتاج والتوزيع . بالإضافة إلى مختلف الموارد سواء كانت الداخلية أو الخارجية (3) .

(1) بريس فابيزة ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة، الجزائر، 2005، ص 67.

(2) : Bourahla Allal .Op. Cit . p 11.

(3) : Guy Gellatlyet valerie peters , comprendre le processus d'innovation , disponible sur : <http://www.dsp-psd.pwpsc.gc.ca/collection/cs11-0019-127F.pdf> (30/12/2008)

ويمكن أن نعرف كذلك سيرورة الإبداع بـ: أنها ترتيب النشاطات التي تؤدي إلى منتج أو خدمة جديدة موجهة للسوق أو لخدمة مؤسسة أخرى أو نظام جديد للإنتاج أو التوزيع وغيرها ، أي أنها مراحل وخطوات من النشاطات تقوم بها المؤسسة وتعتمدها لتحقيق إبداعات⁽¹⁾.

أما P.Lorino فعرفها بأنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بواسطة تدفق المعلومات (أو مواد حاملة للمعلومة : تدفق المنتجات داخل المصنع هو تدفق مادة تحمل معلومة) معبرة حيث تتحد لتشكيل منتج مادي أو غير مادي مهم ومعرف بدقة⁽²⁾. ومن هذه التعاريف نستخلص أن سيرورة الإبداع هي عبارة عن تفاعل بين مختلف الأنشطة ينتج عنها خلق منتج جديد للميزة التنافسية من خلال تدفق المعلومات بين مختلف المصالح.

إن لسيرورة الإبداع عدة نماذج يمكن أن نتطرق إلى الثلاثة الأساسية منها والتي تعتبر أهم نماذج في علوم التسيير وهي⁽³⁾:

1- النموذج الخطي للإبداع : ويسمى بالنموذج الخطي كونه يتألف من مجموعة من المراحل الأساسية المتسلسلة التي تنتهي إلى إبداع ، حيث مدخلات المرحلة الموالية هي مخرجات المرحلة السابقة .
وتبعاً لذلك يطلق عليه في بعض الأحيان بالنموذج ذو المراحل وتتمثل مراحل هذا النموذج في:

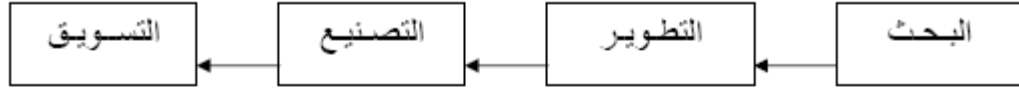
البحث والتطوير ، التصنيع والإطلاق التجاري والشكل 1-3 يوضح ذلك .

(1) : طراد فارس ، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2007 ، ص 39.

(2) : كربيالي بغداد ، مرجع سبق ذكره ص 47.

(3) : المرجع نفسه ص ص 47-54.

الشكل 1- 3 : النموذج الخطي (التسلسلي)



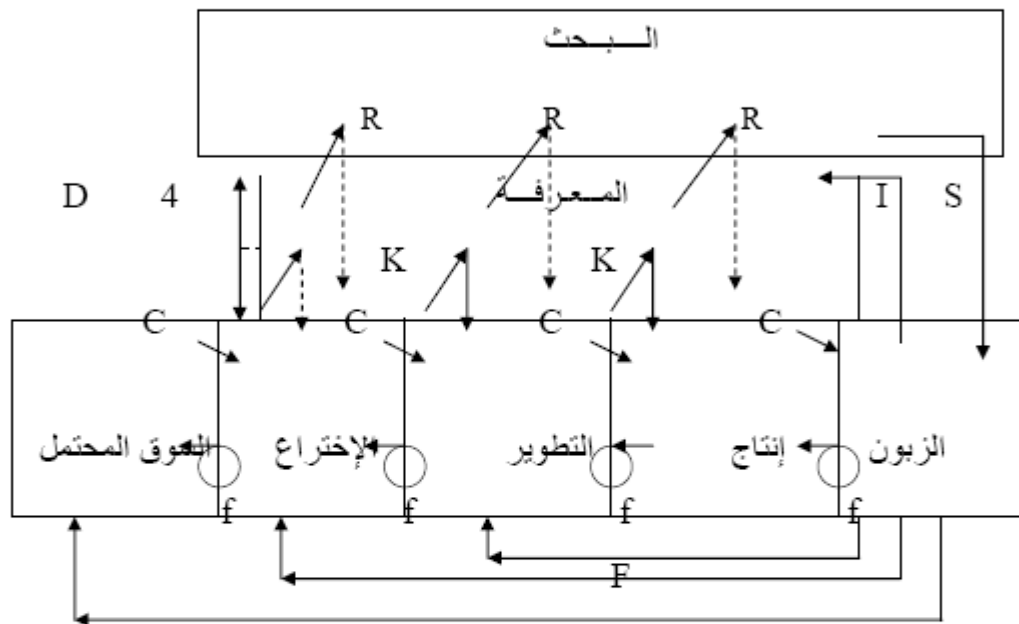
Source : Marianne chouteau ,Ludovic viévard . L'innovation processus à décrypter disponible sur :
<http://www.millenaire3.com/Affichage-de-la-ressource.69+M59+e4+e86dF9e.98-.html> (03/03/2008)

وقد أشار Gaillard J.M بأن هناك أربعة أنواع أساسية لهذا النموذج الخطي منها الذي يهتم بشمولية السيرورة ومنها الذي يهدف إلى تطوير المنتج والبعض الذي يفضل التركيز على الإنتشار والتسويق وأخيرا الذي يبرز تسلسل أنشطة المؤسسة ضمن السيرورة ، يوجد تباين بين تلك الأنواع من حيث الغاية والمراحل المكونة لها ، إلا أنها تركز على المبادئ التالية:

- عملية الإبداع هي أولا وقبل كل شيء متسلسلة ، دون أن تكون خطية إذ نقر بوجود ذهاب وإياب بين مختلف مراحل هذه العملية .
 - تنجز كل مرحلة من قبل وظيفة ما في المؤسسة ، وهي ليست الوحيدة التي تتدخل في تلك المرحلة .
 - تتخذ المؤسسة قرارات إيجابية أو سلبية بعد كل مرحلة حسب النتائج المحصل عليها سلفا .
- يتضح ما سبق أن البحث والتطوير يحتل مكانة رئيسية ضمن هذا النموذج مما دفع عدة باحثين إقتصاديين مثل Clerc و Dertouzos و Gomory القيام بدراسات ، خلاصتها بينت أن أنشطة البحث والتطوير تلعب دورا مهما في إنتاج الإبداع إلى جانب أنشطة أخرى لا تقل أهمية عنها ، إننا نجد مؤسسات أبدعت أساليب أو منتجات جديدة دون وجود مصلحة البحث والتطوير كما يشير Clerc.

2- النموذج الشبكي: أنتقد النموذج الخطي من طرف عدة باحثين نتيجة المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها في إنطلاق النشاط ليكون بداية النشاط الموالى أو بعبارة أخرى شرط التسلسل، لهذا إقتراحا كل من S.Klin و N.Rosenberg النموذج الشبكي .

الشكل 4-1 : النموذج الشبكي .



SOURCE : jerome vicente, Economie de la connaissance, disponible sur :

<http://www.univ-tL Sc1.fr/LEREPS/format/Supportsped/connaissance/%economie%20de%20la%20connaissance%202004-lppT> (28/2/2009) .

إن هذا النموذج يتميز بخمسة أنواع من العلاقات هي:

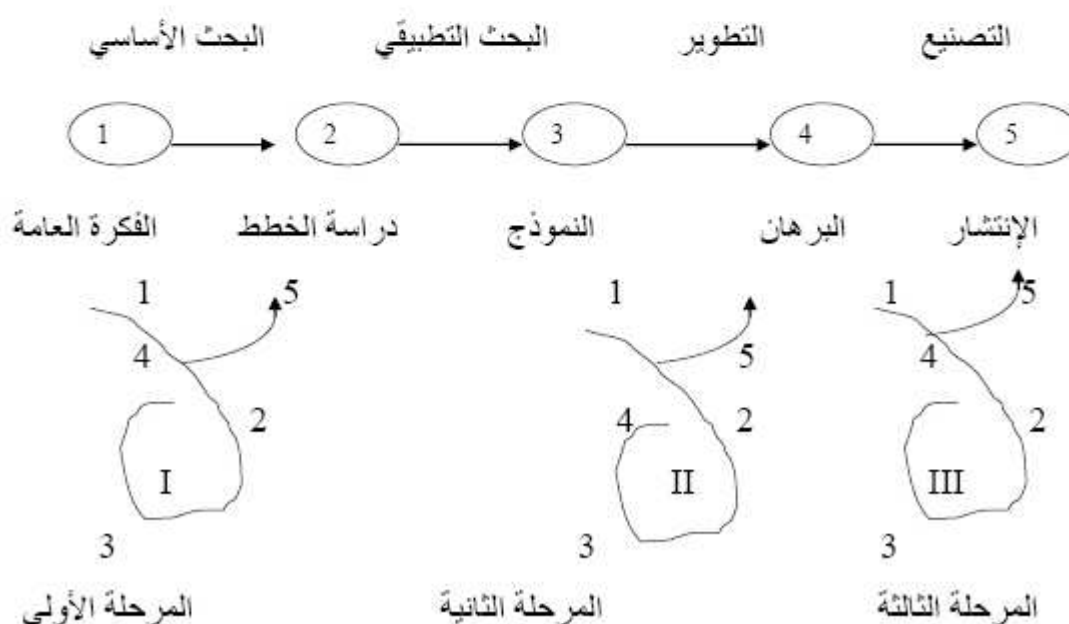
- المحور الرئيسي لهذا النموذج يتمثل في الممر الذي يبدأ بالإختراع، ثم يليه التطوير والإنتاج وأخيرا التسويق.

- وجود نوعين من الحلاقات، حلاقات ذات الرجعة القصيرة (f) التي تربط كل مرحلة لاحقة بمرحلة سابقة المشكلة للمحور الرئيسي، والحلاقات ذات الرجعة الطويلة (F) التي تربط بين الحاجات المنتظرة للسوق واستعمالات المنتجات لمختلف المراحل السابقة، هذه الحلاقات بنوعها هي التي أعطت الديناميكية لهذا النموذج.

- وجود ربط بين المحور الرئيسي لهذا النموذج والبحث العلمي بنوعين من العلاقات (K و R) حيث الأولى بين السلسلة المركزية للإبداع والمعارف الموجودة (K)، وفي حالة عدم وجود حل للمشكل يلجأ إلى خلق معارف جديدة متمثلة في العلاقة (R)
- وجود ربط بين الاختراع والبحث العلمي (D)، فحدوث أي تقدم جديد في البحث العلمي قد ينجز عنه إبداعات جذرية.
- وجود ربط بين الإبداع والبحث العلمي، حيث المنتجات المبدعة تساهم في تدعيم البحث العلمي.

3- النموذج الإعصاري: إن الإنتقادات التي وجهت للنموذج الخطي دفعت بكثير من الإقتصاديين من طرح بدائل كما هو الحال بالنسبة لـ S.kline و N.Rosenberg نجد إلى جانب ذلك Krich و callon و Lateur إقترحوا النموذج الإعصار (الإجتماعي)

الشكل 1- 5 : النموذج الإعصاري



إن هذا النموذج يبين كيف أن الإبداع يتحول باستمرار نتيجة الاختبارات المتكررة على ضوء مساهمات وطموحات مختلف الأطراف التي لها دخل في عملية الإبداع ، إن هذه العملية تأخذ شكل إحصاري ينتهي بوضع نموذج أولي الذي يختبر في البداية ، مما يؤدي إلى تصنيعه غالبا ما يكون غير مقبول من مختلف الأطراف الأمر الذي يؤدي إلى صياغته من جديد باستمرار حتى ينتهي في النهاية إلى إبداع مقبول إلى حد ما ، إن هذه العملية تشكل عدة حلقات حيث في نهاية كل حلقة يتشكل إبداع معين.

المطلب الثالث: إستراتيجية الإبداع

إن أي مؤسسة يفترض أن تكون لها إستراتيجية إبداع تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة بين المؤسسات ونُدرة الموارد فضلا عن التغيرات العلمية والتكنولوجية الأخرى. ويمكن أن نعرف إستراتيجية الإبداع حسب schlegelmilch et al. أنها إعادة إدراك الأساسي لمختلف نماذج العمل وإعادة تعريف الأسواق الموجودة من أجل رفع القيمة لدى الزبون وتحقيق نمو المؤسسة (1).

ويمكن أن نعرفها أيضا بـ: الإتجاه العام المستقبلي لمؤسسة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية (2).

(1) : Frédéric le Roy, Saad yami , Spécificités portée et limites des stratégies de rupture pour les PME ,CIFEPME.disponible sur:

<http://www.hec.ca/airepme/pdf/2004/048.PJF> (11/05/2008).

(2) : بلحمدي سيد علي ، خالقي خالد ، الإبداع التكنولوجي كدأة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة ، الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية : المركز الجامعي بخميس مليانة ، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007 ص 350.

إن القرارات الإستراتيجية في مجال الإبداع هي قرارات شاملة تخص مجالات مختلفة على المدى الطويل . وتتأثر الإستراتيجية في هذه المجالات بعدة عوامل من أهمها (1).

- الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة .
 - المستوحى المعرفي لأهم التكنولوجيات .
 - نقاط القوة والضعف في الموارد المتاحة مقارنة بالمنافسين .
 - إستراتيجية المنتج في السوق والمرتبطة بالتغيرات المتوقعة في إحتياجات العملاء والسياسات الحكومية والتغيرات في الأسعار النسبية لعناصر الإنتاج.
 - الشروط المرتبطة بالحصول على عناصر الإنتاج.
- وهناك عوامل أخرى مرتبطة بحجم المؤسسة وفرع الأعمال الذي تنتمي إليه.

إن إختلاف الظروف والعوامل المؤثرة في أنشطة المؤسسات وإختلاف الفرص والتهديدات التي تتعرض لها وكذلك تباين إمكانياتها ومواردها أدى إلى وضع نماذج عديدة لمجموعة من الإستراتيجيات ، يمكن للمؤسسة تبني أحدها أو مجموعة منها بما يتلاءم وظرفها وطبيعة منتجاتها وسنتناول أهمها (2):

- إستراتيجية الإبداع الهجومية : تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير وإستعمال مختلف التقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية أسرع من منافسيها ، وهذا بالإعتماد على الإبداعات الجذرية . إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة . إضافة أنه يمكن أن تضيق المؤسسة وقتا طويلا في تطوير تكنولوجيا معينة لتجد نفسها في مواجهة المنافس التابع لها إذ ما إستطاع هو إنجاز تلك التكنولوجيا في وقت أقصر ، كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزيز قدراتها التنافسية من خلال إستغلال ما يسمى بفجوات البحث التي لا تطالها بحوث المؤسسات الكبيرة.

(1) عثمان حسن عثمان ، التخطيط الإستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الصناعية : مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر ، عدد خاص ، أبريل 2005، ص 62.

(2) بلحمدي سيد علي ، خالقي خالد، مرجع سبق ذكره ص ص 350-351.

- إستراتيجية الإبداع الدفاعية: لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تبوء مركز الريادة بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع و ذلك بتتبع خطوات الرواد في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها ،و تنتهج هذا النوع من الاستراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للمحافظة على موقعها في السوق و الصمود أمام المنافسة القوية التي تفرضها المؤسسات الكبيرة.

- إستراتيجية التقليد : تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إستدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق وهذا عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد إنطلاقاً من منتج قديم (تقليده). إذ نجد مثلاً مؤسسة AIRBUS في مجال الطيران هو منتج أعيد صياغته بشكل تام ، بينما المنتج المنافسي BOEING تولد نتاج نماذج موجودة سابقاً ، فالأولى تسمح بإستجابة أفضل لحاجات السوق بينما الثانية هي حل سريع وغير مكلف.

- ومن خلال تحديد الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة يمكن تحليل سلوك المؤسسة في قطاع صناعي معين والتنبؤ بإتجاهاتها المستقبلية . وهكذا يعد الإبداع بعد إستراتيجي مهم للمستقبل وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بتقديم الإبداعات ، وإلا ستواجه مصاعباً قد تضطرها للخروج من السوق.

- خلاصة -

الإبداع هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

إن الإبداع أصبح مجالاً واسعاً وتعددت نظرياته وفقاً لإختلاف المدارس والإتجاهات في علم النفس والتعليم ولسوء الحظ فإن القليل من هذه الدراسات ركزت على دراسة الإبداع ضمن المحتويات التنظيمية ، والواقع أن هذه الدراسات والإتجاهات تفسر كل منها جانبا للإبداع وبالتالي ليس هناك نظرية متكاملة للإبداع.

يعتبر الإبداع نشاط إنساني مهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكي تضمن هذه الأخيرة البقاء في ظل المنافسة الشديدة عليها اللجوء إلى إستراتيجية تمكنها من الصمود، وتعتبر الإستراتيجية القائمة على إستخدام الإبداع هي أحسن أداة لها.

الفصل الثاني

التدريب و دوره في تنمية القدرات الإبداعية

في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تمهيد -

يلعب التدريب دورا كبيرا في بناء الفرد، وتنمية قدراته العقلية، حتى غدا الهدف الرئيس من عملية التدريب، فإستثمار العقول لا يعني تدريبها فقط مهارات القراءة والكتابة والحساب، أو تزويدها ببعض المعارف والمعلومات في مختلف فروع العلم والمعرفة، أو حتى تمكينها من مهارات التعامل مع بعض المستحدثات التكنولوجية، بل أصبح التحدي الحقيقي لعملية التدريب بما فيها القائمين عليها يتمثل في تعليم وتدريب الأفراد التفكير الإبداعي بحيث قادرا على حل المشكلات ومواجهة الصعوبات التي تواجههم مهما كان نوع هذه المشكلات وحجمها، هذا في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم وما يرافقه من نتائج وتغيرات إجتماعية، إقتصادية وسياسية.

لهذا سنحاول في هذا الفصل إبراز ماهية التدريب ومختلف مراحله، وكذا الكشف عن مختلف أساليب التفكير الإبداعي وبرامج التدريب على الإبداع من خلال المباحث التالية:

- مفاهيم عامة حول التدريب

- مراحل العملية التدريبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- التدريب على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب:

يعتبر التدريب أحد أهم عناصر تنمية الموارد البشرية إذ هو وسيلة زيادة ورفع القدرات والمهارات لدى الأفراد، ومن ثم فهو يهتم برفع فعالية وكفاءة الأفراد في العملية الإنتاجية وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدراتها التنافسية، التي تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، فهو يعد من المستلزمات الأساسية والدائمة للمؤسسات (1).

المطلب الأول: تعريف التدريب.

وسنتطرق في هذه النقطة إلى مختلف تعاريف التدريب.

إن أغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحين "التكوين والتدريب" لأن لهما نفس المدلول. حيث يستخدم مصطلح التكوين كترجمة لكلمة بالفرنسية "Formation" أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية "Training" " ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء إلا أن التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر إستخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة (2).

ولتحديد مفهوم التدريب نقوم بعرض أهم التعاريف كالتالي:

- هو التغير فيما يحدث للفرد بهدف تطوير معارفه ومهاراته وقيمه إلى مستوى محدد يهيئه للقيام بعمل معين (3).

(1) : جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 548.

(2) : عبد الرحمان توفيق، إستراتيجية الإستثمار البشري، إصدارات بريك، القاهرة، 1986، ص 88.

(3) : عبيد محمود محسن الزوبعي، عماد حازم الجنابي، تطوير مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ليبيا، 203 ص 27 .

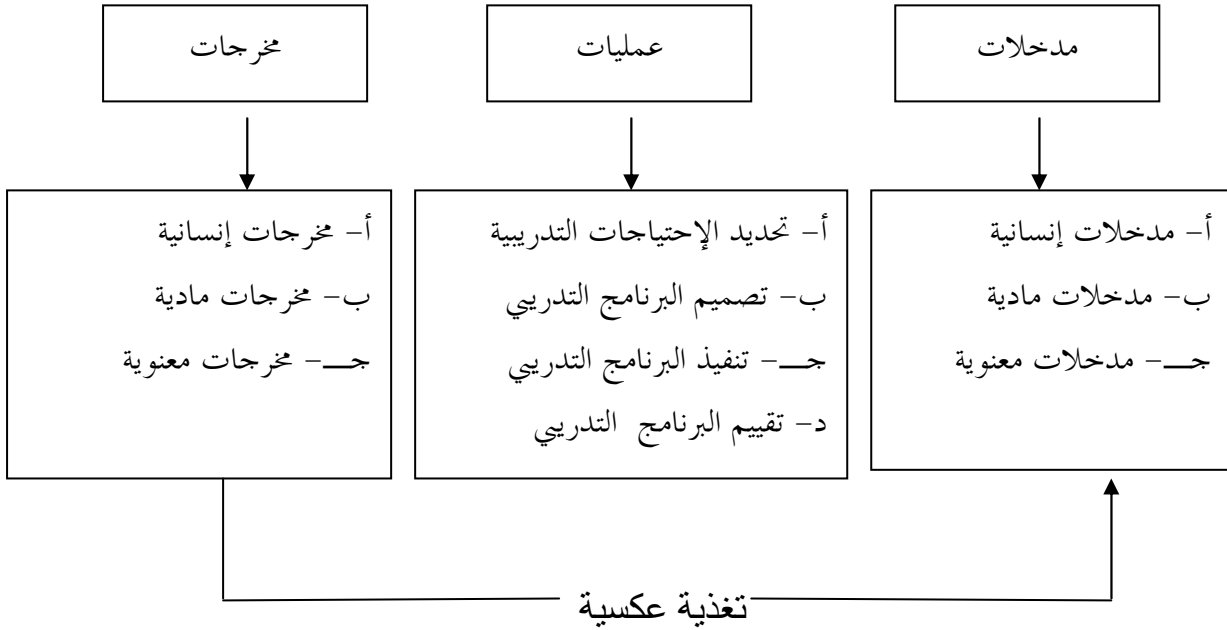
- يعرف التدريب على أنه تنمية منظمة وتحسين للإنتاجات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المطلوبة في موقف العمل المختلفة من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية على أحسن وجه في أقل وقت ممكن وبطريقة مريحة (1).
- التدريب هو إعادة تأهيل العنصر البشري للعملية الإنتاجية بالمؤسسة بما يتواءم ومعدلات الأداء في المراحل المستقبلية تحقيقا لإضطراد النمو وإتساقا مع أهدافها الإستراتيجية، حيث يعتبر نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية (2).
- التدريب سيرة نظامية لتنمية المهارات والقدرات والقواعد والسلوكيات التي من شأنها أن تحسن العلاقة بين خصائص الأفراد واحتياجاتهم (3).
- كما أن التدريب عبارة عن نظام يضم مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات كما يبينه الشكل التالي:

(1) بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2004، ص 59.

(2) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 216.

(3) MILKOVICH et BOUDREAU, Human Resource management, 8th, Eighth Edition, USA, 1997, P408.

الشكل 2-1: نظام التدريب.



المصدر: حدة قربة، دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007 ص 89.

يضم نظام التدريب ثلاث عناصر تتضمن مكونات وهي :

***المدخلات:** والتي تتمثل في عدة أشكال:

- معلومات عن الأفراد الذين سيتدربون (طاقاتهم، رغباتهم، إتجاهاتهم، أنماط سلوكهم...)
- مدخلات مادية وهي كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد.
- مدخلات معنوية وتشمل البيانات الخاصة بالمؤسسة، تاريخها، تطورها، أهدافها، سياساتها وهيكلها، نقاط القوة والضعف بها...

*** العمليات:** وتعتبر عن جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إنتاج خدمات تدريبية وسنتطرق بالتفصيل إلى هذه الأنشطة في المبحث الثاني.

*** المخرجات:** وتتمثل في النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال العمليات التدريبية وتظهر في شكل تغيرات سلوكية وتحسينات في الأداء وتحقيق مستويات أفضل للإنتاجية.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نصل إلى التعريف الشامل التالي:

التدريب عبارة عن نشاط إنساني يتضمن عمليات مخططة ومبرمجة قصد تحقيق أهداف محددة تتمثل في إحداث تغييرات في معلومات ومهارات وخبرات وإتجاهات الأفراد بالشكل الذي يتكيف مع مستجدات بيئة العمل ومتطلباته.

المطلب الثاني: مبادئ ومحددات التدريب

أولاً: مبادئ التدريب: هناك عدداً من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة ومن أهمها (1):

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كمالياً ولفترة معينة: بمعنى أن التدريب ليس أمراً كمالياً وإنما نشاطاً ضرورياً، فبعد إختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه.

- التدريب نظام متكامل: ويقصد بأن هناك تكامل وترباط في نظام التدريب فهو ليس نشاطاً عشوائياً، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.

- التدريب نشاط متغير ومتجدد: حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، فالإنسان المتدرب عرضة لتغيير عاداته وسلوكاته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

- التدريب نشاط إداري وفني: بإعتبار التدريب عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج وتوفير الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر التدريب عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد الإحتياجات التدريبية، وإعداد المناهج والمواد التعليمية وأيضاً خبرة في تنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية. 1999 ص 218-220.

بالإضافة إلى كل هذه المبادئ لدينا بعض الشروط الأساسية التي يجب توفرها في التدريب (1):

- أن تركز برامج التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب.
- أن يستخدم نظام التقييم على أساس من فاعلية التكاليف والنتائج.
- أن يسمح بتنفيذ البرامج وتحديث فاعليتها من خلال المعلومات المرتدة.
- أن يترك المتدربون بشكل مباشر في تشخيص إحتياجاتهم التدريبية.
- أن تتيح البرامج التدريبية فرصا للمتدربين لتطبيق المعارف والمهارات الجديدة التي إكتسبوها.

ثانيا: محددات التدريب.

تعمل الكثير من المتغيرات والعوامل المحيطة بالمؤسسة على التحكم في إجراء عملية التدريب، حيث تعمل تلك المحددات على التأثير في عملية التدريب من عدة نواحي تتعلق بنوعية التدريب وكثافته وجودته وزمنه ومكانه وسوف نعرض هذا فيما يلي (2):

العوامل الإقتصادية: تتطلب عملية التدريب تحمل تكاليف ونفقات تتعلق بإنجاز هذه العملية، ففي بعض الأحيان تكون هذه التكاليف معتبرة ولمعرفة الجدوى الإقتصادية لعملية التدريب يجب تحليل التكلفة والعائد منها، وبالتركيز على عنصر التكلفة، يمكن إعتبار أن التدريب الداخلي والذي يتم من طرف أفراد من داخل المؤسسة أقل تكلفة من التدريب الخارجي بإعتبار أنه يمتاز بمرونة أكبر من حيث برمجته حسب إحتياجات المؤسسة والأفراد.

- **حجم المؤسسة:** تكون حاجة المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى التدريب عالية ذلك عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز ببساطة أنشطتها لهذا تلجأ المؤسسات الكبيرة إلى تخصيص إمكانيات معتبرة لهذه العملية سواء كانت مادية أو بشرية فهي غالبا ما تعتمد على التدريب الداخلي أما المؤسسات الصغيرة فتعتمد بشكل رئيسي على التدريب الخارجي .

(1) محمد أكرم العللوني، التدريب أهميته وركائز نجاحه، متوفر على الموقع:

http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?art_10=1559 (12/1/2009)

(2) ر.أروية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 283.

- **خصائص وقدرات المتدربين:** إن خصائص المتدرب وطبيعته تؤثر على نوعية التدريب والبرنامج المصمم له فمستوى القدرات والمهارات والمعارف للفرد وميولاته وسلوكياته توجه العملية التدريبية.

- **الموارد البشرية والمالية المتوفرة للمؤسسة:** حيث أن ندرة الموارد المتعلقة بالتدريب بمختلف أشكالها (مخططين، مدربين، موارد مالية...) تؤثر سلباً على نوعية وكمية التدريب المخصص للأفراد، لهذا فإن المؤسسات التي لا تخصص حجم كبير من تلك الموارد تكون الفرص التدريبية المتاحة أمام أفرادها قليلة.

- **الحاجة إلى التدريب:** إن عملية التدريب لا تتم بالمؤسسة إلا عند ظهور حاجة إلى ذلك كحدوث تغيرات وتطورات علمية وتكنولوجية متعلقة بالعمل بالإضافة إلى تغيرات في هيكلية العمالة، وبالتالي هناك علاقة طردية بين الحاجة إلى التدريب ودرجة تعقد وإضطراب البيئة التي تعمل بها المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب

أولاً: أهمية التدريب: للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتتمثل هذه الأهمية في⁽¹⁾:

1- بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة.

- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط العاملين بأهداف لمؤسسه

- يساعد على خلق توجهات إيجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة

- يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية

- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الإتصال والإستشارة داخل المؤسسة.

(1) قرين علي، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي، 2005، ص3.

2- بالنسبة للأفراد العاملون.

- يساعد في تحسين فهمهم و إستعابهم لأدوارهم في المؤسسة.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والإبتكار.
- يساعد في تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد.
- العمل على تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها.

ثانيا: أهداف التدريب:

- إن إستخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التدريب يجب أن تكون مبررة بأهداف واقعية وممكنة التطبيق ومن بين هذه الأهداف (1) :
- ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم.
- تكيف المستخدمين مع مهام محددة والتغيرات بالوظائف.
- المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة.
- إستفادة المستخدمين من الترقية في المؤسسة.
- دعم فعالية كل المستخدمين الجدد بإستعمال أحسن التجهيزات، وبتقليل عدد الحوادث والمغادرين(هجرة المناصب).
- المساهمة في برنامج التطور و في سياسة توفير الموارد البشرية للمؤسسة.
- إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته.
- تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل ولفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب إنتماء العامل للمؤسسة.
- المساعدة في حماية الأفراد ذوي المناصب الحساسة (التي تتسم بالخطورة)
- التكيف مع متطلبات منصب العمل والمحيط.
- تطوير القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة في الإقتراح.

(1) مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الإتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، "التدريب الموجه بالأداء" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004، ص ص 187- 188.

المطلب الرابع: أنواع التدريب.

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل الآتية (1) :

1- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف.

2- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف.

بالنسبة للنوع الأول يحصل عليه الفرد حديث الوظيفة وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل والمؤسسة وينقسم هذا التدريب إلى:

1- **التوجيه العام:** وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول عليها.

2- **التدريب التخصصي الإبتدائي:**

ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

3- **التدريب أثناء العمل:**

يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

ويتضمن هذا التدريب الأوجه التالية:

* تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة " التكنولوجيا " بغرض التكيف والتأقلم مع الوظيفة.

* إعادة التكوين أو التدريب لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو القيام بمسؤوليات جديدة.

أما بالنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل فإنه يتضمن:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 221-223.

1- التدريب بغرض تجديد المعلومات:

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في مختلف التخصصات كلما حدثت تطورات في العلوم والتقنية.

2- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:

هذا النوع من التدريب موجه لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة مثل تدريب الفرد ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال. كما يمكن تصنيف أنواع أخرى للتدريب وفقاً لمجالاته وعليه نذكر أربعة أنواع رئيسية هي كالتالي (1) :

- تدريب على العمل للأفراد الجدد وإعادة التدريب للأفراد القدامى.
- التدريب الإشرافي أو الإداري.
- التدريب على الأمن حسب نشاط المؤسسة.
- التدريب لتعليم الأفراد وتنقيفهم.

(1) نيق بوبكر، التدريب كخيار إستراتيجي لتحقيق التميز في الأداء، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 04، 05 ديسمبر 2007، ص 9..

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية:

إن عملية التدريب تتم من خلال عدة مراحل، من أجل الوصول إلى هدف رفع القدرات والمهارات للأفراد، حيث تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يأتي تصميم البرنامج التدريبي والذي يتضمن تحديد أهداف التدريب وإختيار طرق ووسائل التدريب مع إختيار الوقت والمكان المناسبين لعملية التدريب ثم تأتي مرحلة تنفيذ العملية التدريبية وتقييمها من خلال الإعتماد على معايير موضوعية (1).

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة والمتدربين ويجعله كذلك نشاطا واقعا ويوفر كثيرا من الجهود و النفقات (2).

أولا: معنى الحاجة للتدريب:

يمكن القول بأن هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك إتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقق مساهمتها المحتملة (3).

(1) فوزي شعبان مذكور، إدارة الصيانة والأمن الصناعي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 1999، ص 115.

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 235.

(3) عبد الرحمان توفيق، تطوير إستراتيجيات التدريب، إصدارات بميك، القاهرة، 2004، ص 20.

- وبالتالي فإن الإحتياجات التدريبية تمثل الأفراد المطلوب تتميتهم لمواجهة الحالات التالية (1):
- عندما ترغب الإدارة زيادة مهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.
 - عندما تقوم الإدارة بالإننتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمالها أو عند إستخدام الحاسب الآلي بدلا من الآلات اليدوية والتقليدية.
 - عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين.
 - عند إنشاء وظائف جديدة أو أنشطة جديدة.
 - عندما تقرر الإدارة عملية إثراء الوظيفة وتغيير وصف الوظيفة.

ثانيا: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية:

هناك طرق عديدة لتحديد الإحتياجات التدريبية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن هذه الطرق ما يلي (2) :

1- تحليل التنظيم:

ويتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب وأيضا:

- * التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي.
- * التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية إستخدام الموارد البشرية والمادية.
- * التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة.

ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وكافة المستويات في المؤسسة ،وهي عملية مستمرة بمعنى أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة، فإستخدام التدريب يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة.

(1) يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتورة دولة غير منشورة،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،الجزائر، 2008،ص 2003.

(2) بريس كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،ط2،المؤسسة الجامعية للدراسات،لبنان ،2000،ص ص 165،164

نقلا عن:

مراكشي محمد لمين،فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب،البلدية،الجزائر، 2005، ص ص 153،152.

2- تحليل العمل:

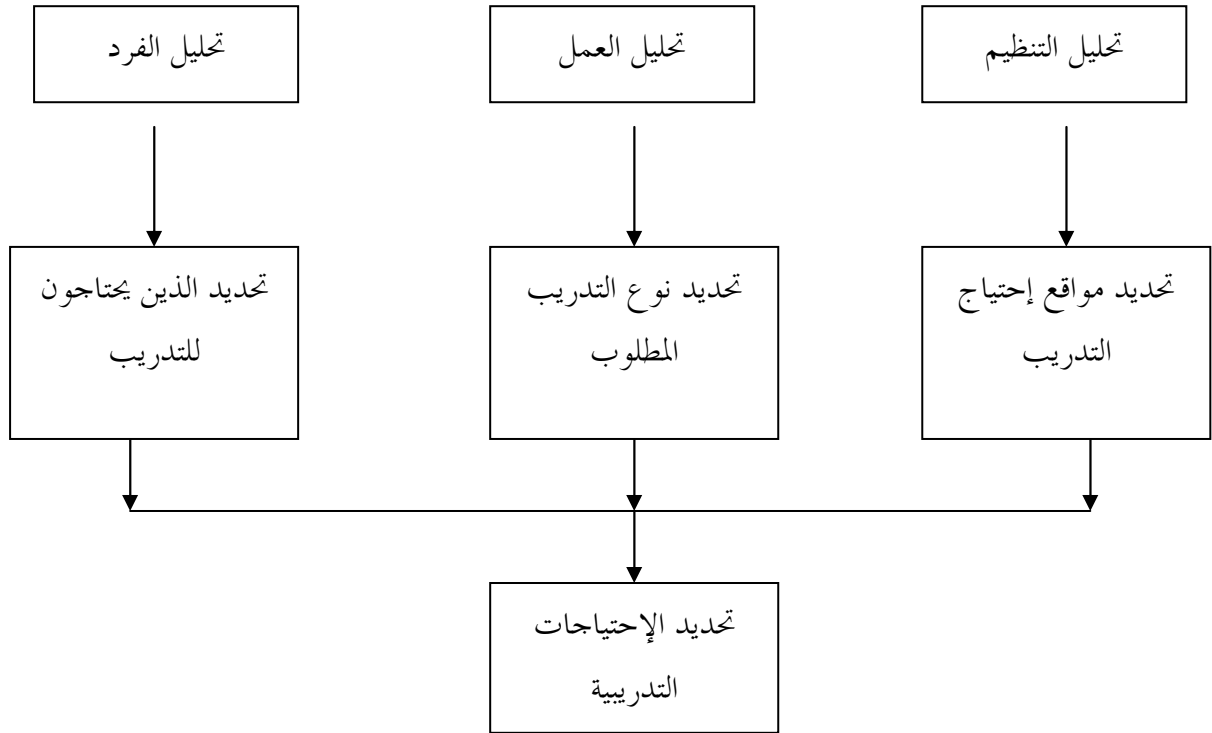
أي تحديد و تحليل الأعمال و الوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التدريب ، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي و لا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا حتى يتحقق أقصى منفعة منها ، و عليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية و المستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد.

3- تحليل الفرد:

بمعنى تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، والغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التجديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب إكتسابها للممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة، ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع تحليل التنظيم وتحليل العمل لأننا نتناول قياس مهارات الفرد مع تحديد نوع السلوك المطلوب منه لرفع أدائه.

وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل ببعضها، وينتج عنها تحديد دقيق للإحتياجات التدريبية، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل 2-2: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية.



المصدر: بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة المركب GP1/Z، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2006، ص 88.

وللوصول إلى تحديد الإحتياجات التدريبية ينبغي إتباع ثلاث مراحل أساسية هي ⁽¹⁾ :

- تحديد مختلف المهارات والمعارف المكتسبة.
- تقييم الوضعية الحالية.
- تقدير الفرق أو الإختلاف بين الوضعية الحالية والوضعية المبتغاة.

(1) Maouche Fatna, L'impact de la formation dans le développement de l'entreprise cas de l'activité AVAL GLZ/Z Arzew, mémoire de magistère , faculté des sciences économiques et sciences de gestion et sciences commerciales, université d'Oran, Alger, 2006, p66.

ولتحقيق هذه المراحل يمكن استخدام الوسائل التالية:

أ- الإستهانات:

يعتبر إعداد الإستهانة وتطبيقها على كل العاملين أو عينات مختارة منهم من الوسائل شائعة الإستهادام في جمع البيانات عن إحتياجات التدريب، وتحتوي معظم الإستهانات على عدد من المهارات أو أوجه السلوك الخاصة بالعمل وتطلب الإستهانة من المستجيبين أن يقوموا أنفسهم على مقياس من 3 أو 5 أو 10 نقاط (1) :

ب- المقابلة الشخصية:

وهو إلقاء شخص قادر على الإتهصال الشفوي ومحاولة جمع المعلومات اللفظية منه حول جوانب عمله من ناحية إيجابيات أو متطلبات العمل من وجهة نظره (2) .

ج- الإتهبارات: يمكن إعداد وتطبيق إتهبارات المهارات أو الكفاءة لتوفير بيانات خاصة بإحتياجات التدريب لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم. وتهدف هذه الإتهبارات إلى الكشف عن نقص المهارات بما في ذلك المهارات العقلية العليا مثل صنع القرارات إلى جانب ذلك تساعد في تجنب التدريب غير الضروري بمعنى التدريب على المهارات التي تم تعلمها من قبل (3) .

بالإضافة إلى هذه الوسائل نجد:

- الملاحظة

- اللقاءات الدورية

- مجموعات المناقشات.

(1) وليام تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، ط3، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2004 ص132 .

(2) يوسف بن محمد القبان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية. تجربة معهد الإدارة العامة، ط2، مطابع أطلس للأوفست السعودية، 1992، ص37.

(3) وليام تريسي، مرجع سبق ذكره ص 133.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

إن تصميم البرنامج التدريبي سواء لفرد أو لمجموعة يجب أن يركز على النتائج المطلوبة، وعادة ما تكون النتائج تحسناً في الأداء ولذلك فإن التدريب لا ينتهي إلا بإحراز هذا التحسن في الأداء، ولقد تزايد النظر إلى التدريب في ضوء نتائجه وتحول التركيز عن عمليات التدريب.

وإن تصميم برنامج تدريبي يعني ببساطة تطبيق تقنيات التدريب لإستنباط فرص التعلم، وإذا تم وضع أهداف واقعية ودقيقة فإن تصميم فرصة التعلم ستطابق إلى حد بعيد تلك الأهداف⁽¹⁾.

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

1- تحديد أهداف البرنامج:

تحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب المراد تغطيتها، فهي تمثل الأهداف أو الإنجازات المراد تحقيقها من ورائه. فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف عادة من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوب تلبيتها، مع الإشارة إلى أن أهداف التدريب تبقى كما هي لا تتغير من مؤسسة إلى أخرى ومن مجال لآخر⁽²⁾.

2- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

بعد أن يتم تحديد الإحتياجات التدريبية كما سبق وأن مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الإحتياجات والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون مهارات لغوية أساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة أو مهارات ذات طبيعة فنية لازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة أو مهارات فكرية مثل التخطيط، التنظيم واتخاذ القرارات

(1) جل بروكس، قدرات التدريب والتطوير دليل عملي، ترجمة، عبد الإله إسماعيل كتيبي، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2001، ص56.

(2) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجية دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص472.

أو مهارات إقامة علاقات مع الآخرين (1).

3- وضع المنهاج التدريبي:

يمثل منهاج البرنامج التدريبي المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين، وتشتمل المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات وبالتالي فالمنهاج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثاً ومتوافقاً مع الأهداف والحاجات (2).

4- إختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن إستخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بل إن لكل منها المجال والإستخدام الخاص بها الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج (3).

وبوجه عام تحكم عملية إنتقاء الأسلوب الأفضل عدة إعتبارات أهمها (4).

- نوعية المادة التعليمية التي ستنقل للمتدربين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة.

- عدد الأفراد المتدربين

- المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

- المادة التعليمية أو التدريبية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب إستخدام أسلوب معين مثل تدريب الحساسية.

- نوعية المتدربين، فالأساليب التي تناسب العمال مثلاً لا تناسب المشرفين.

- ظروف وإمكانات المؤسسة لأن هناك أساليب تكون تكلفتها عالية في بعض الأحيان.

(1) :مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 238.

(2) :عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 472.

(3) :مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 239.

(4) :عمر وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 473.

وفيما يلي نعرض بإيجاز عددا من الأساليب الأكثر شيوعية و هي⁽¹⁾:

* **التدريب العملي:** يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ويناسب هذا الأسلوب الأعمال اليدوية والإنتاجية.

* **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المدرب مثالا عمليا لمجموعة من المتدربين على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين.

* **دراسة الحالات:** تتمثل في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة.

* **المباريات الإدارية:** يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تأخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية والجوانب الإنتاجية وسياسات الأفراد بالإضافة إلى الجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف وغيرها من البيانات، ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على إكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية.

(1) : طاطلي كمال، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية (IVC) بالروبية، مذكرة

***تدريب الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتدريب جماعة من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون قائد محدد ومشكلة محددة مسبقاً، في محاولة لدراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم ويؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين الأفراد وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض.

5- إختيار المدربين:

قد يكون المشرف داخل المؤسسة خبيراً في عمله ولكنه لا يملك المقومات التي تؤهله ليكون مدرباً ناجحاً فلا يكفي في المدرب أن يكون ملماً بعمله وخبايا هذا العمل ولكن يجب أن يكون قادراً على توصيل خبرته إلى المتدربين بالطرق الفعالة، حيث أن نجاح التدريب يعتمد بدرجة كبيرة على وجود مدرب لديه القدرة على تحفيز المتدربين وتقريب الواقع، وجعل بيئة التدريب بيئة حيوية تحقق تفاعل المتدربين وتبادل المعرفة والخبرة فيما بينهم (1).

6- تحديد مكان التدريب:

لا بد من تحديد وإختيار المكان الذي يتم فيه التدريب، ولتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد والتدريب الفردي الذي يدرّب فيه كل فرد على حدى فهذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التدريب، ونود الإشارة في هذه النقطة أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء، حيث تتوفر في العادة الآلات والمعدات والأجهزة التي يحتاج إليها المتدرب في حين أن التدريب اللغوي يتم في غرف مخصصة لذلك داخل المؤسسة أو خارجها (2).

(1) : يوسف بن محمد القبّان، مرجع سبق ذكره ص ص 44، 45

(2) : مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 246 .

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج وتتمثل هذه المرحلة في ترجمة أنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة، وتتضمن هذه المرحلة إجراءات فنية وإدارية تسبق التنفيذ وإجراءات فنية وإدارية أثناء التنفيذ الفعلي.

أولاً: الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ

وتتضمن هذه الخطوة الإجراءات التالية:

1- تجهيز المواد العلمية اللازمة:

يتم تجهيز وطباعة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي عددهم⁽¹⁾.

2- تجهيز المكان المخصص للتدريب.

يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب.

فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة وإستجابة الدارسين في المناقشة⁽²⁾.

ويرى روبرت لوكاس وهو خبير في التدريب المبتكر أن تصميم قاعات التدريب يؤثر كثيراً على نتيجة التدريب النهائية وعلى إستفادة المتدربين وذلك على النحو التالي⁽³⁾:

* موقع المدرب:

- أجعل المائدة التي تضع فوقها الأجهزة والأدوات التي تستخدمها وراءك، بحيث لا تمثل حائلاً بينك وبين المتدربين.

(1) محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والإقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، 2001 ص 330.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 350.

(3) روبرت لوكاس، التدريب الإبتكاري، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، مصر، العدد 225، أوت 2003، ص 6، متوفر على الموقع:

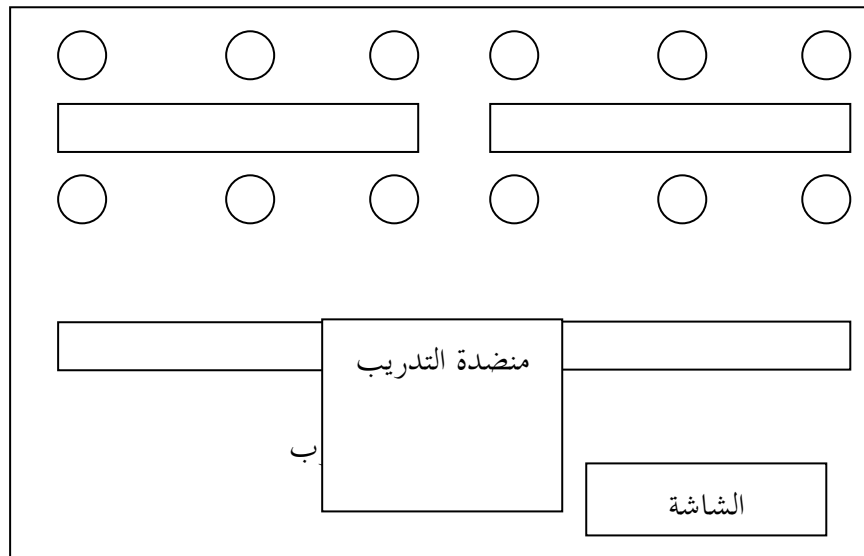
[http:// www.4shard.com](http://www.4shard.com) (12/01/2009).

-الأفضل دائما أن تقف أمامها وليس وراءها،أجعل مائدة أدوات التدريب عمودية على المستوى بينك وبين المتدربين ولا تجعلها أفقية عليه كي لا تحتل مساحة كبيرة من إنتباه المتدربين.

– ضع الأدوات كثيرة التداول في نهاية المنضدة وبعيدة عن أفق رؤية المتدربين.
* **مواقع المتدربين:**على المدرب أن يهتم بترتيب مواقع المتدربين طبقا لأسلوب التدريب الذي ينوي إتباعه،وعليه أن يشرف بنفسه على طريقة ترتيب ورص كراسي الجلوس. وفي هذا الصدد هناك نمطان رئيسيان لمواقع المتدربين هما:
- **مواقع جلوس تقليدية:**

وفيها تتراص كراسي المتدربين على شكل صفوف أفقية متوازنة بالضبط كما في الفصول التعليمية بالمدارس وذلك كما بالشكل:

الشكل 2-3:مواقع جلوس تقليدية.

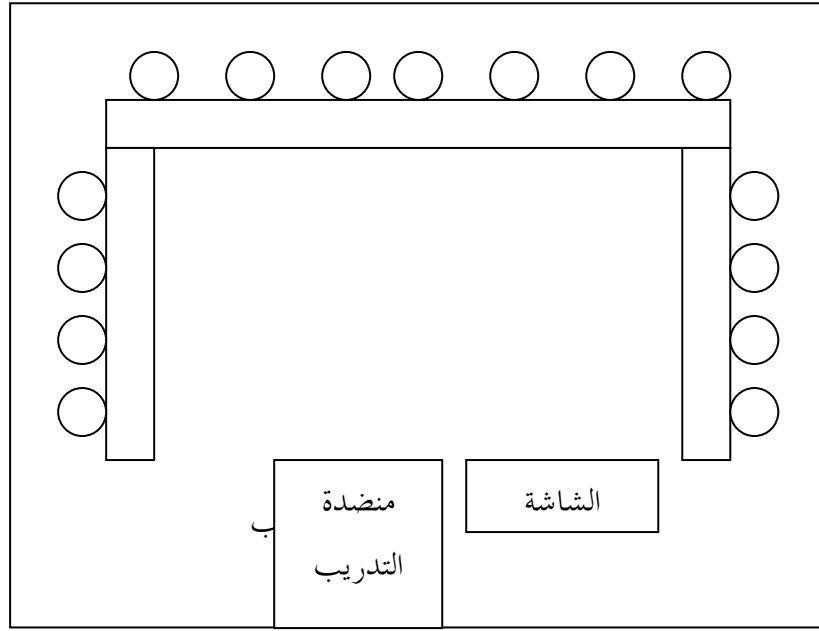


المصدر: المرجع نفسه ص 7.

- **مواقع جلوس متداخلة:**

وفيها تتراص الكراسي على شكل مربع غير كامل بحيث يصبح المدرب أقرب من كل متدرب على حده، وذلك كما في الشكل التالي :

الشكل 2-4: مواقع جلوس متداخلة



المصدر: المرجع نفسه ص 8 .

3- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي.

يقوم مسؤول تنفيذ البرامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التدريب يتضمن عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والإختبارات وحفل الختام⁽¹⁾.

4- إعداد وتجهيز المعينات التدريبية:

يجب مراجعة المعينات التدريبية التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل⁽²⁾.

5- تجهيز مقاييس وأدوات التقييم:

على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج وطبعها بأعداد تكفي وترتيبها حسب الحاجة إليها⁽³⁾.

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 350.

(2) محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 330.

(3) المرجع نفسه، ص 335.

6- ترتيبات النقل والإطعام والإقامة:

في حالة الدورات المقيمة، يجب أن يخصص شخص تكون مسؤوليته مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة وإعاشة المتدربين والتأكد من أن ترتيبات الإقامة معدة الإعداد الجيد، ومزودة بكل ما يحتاج إليه المتدربون، مع توفير وسائل النقل اللازمة لانتقال المتدربين من مكان إلى آخر لغرض الزيارة الميدانية أو التدريب العملي (1).

7- النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب:

يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنفيذ البرامج التدريبية وتصويرها بأعداد كافية بحيث تتضمن (2):

- نموذج تسجيل متدرب
- نموذج تسجيل مدرب
- إستمارة حصر توقيعات المشاركين.

ثانيا: الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي:

تتمثل الإجراءات الفنية والإدارية اللازمة لمرحلة التنفيذ الفعلي فيما يلي (3):

1- إستقبال المتدربين وتسجيلهم:

هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتدربين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التدريبي ثم يتم توزيع إستمارات تسجيل المتدرب لإستيفائها.

2- إفتتاح البرنامج والتعارف:

يتم الترحيب بالمتدربين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتدريب الذي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للإستفادة منها.

3- أهداف البرنامج وحصر توقيعات المشاركين.

ويتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة مع إستيفاء إستمارة حصر توقيعات المشاركين وتلخيصها وعرضها على المشاركين للإتفاق على أهداف البرنامج.

(1) (2) (3) : المكان نفسه .

4- المدربون:

إستقبال المدربين والترحيب بهم مع توزيع إستمارة تسجيل مدرب لإستيفائها، ثم تقديمهم إلى المتدربين مع إعطائهم فكرة مختصرة عن تخصص كل مدرب وموضوع التدريب المخصص له.

المطلب الرابع: تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

بعد القيام بعملية التدريب وتلقين الدروس والمعارف للأفراد، يتم متابعة مدى نجاعة وإستيعاب الأفراد للدروس من خلال إجراء إمتحانات تجريبية، كما يتم أيضا متابعة عمل الأفراد وتقييم مدى إستفادتهم من الحصص التدريبية في إنجاز عملهم لتكون نتائج التقييم بمثابة معلومات مرتدة لتحديد الإحتياجات التدريبية من جديد وإختبار مدى فاعلية طرق التدريب من جهة أخرى وتحديد درجة الإعتماذية عليها. ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، هناك تكامل بين الكفاءة وعمليات التقييم، فكلما كانت عمليات التقييم موضوعية وفعالة زادت فعالية وكفاءة التدريب من جهة (1).

عموما يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات هي (2):

أ- ردود الأفعال: وتتلخص في التساؤل: ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج؟

بحيث تقدم قائمة أسئلة للمتدربين فور إنتهاء التدريب مباشرة أو بعده بفترة معينة وتكون هذه الأسئلة حول المواضيع التالية: محتوى البرنامج، هيكله، أساليب الشرح، قدرات المدرب، جودة البيئة التعليمية، مدى تحقيق الأهداف التدريبية، توصيات ومقترحات.

ب- التعلم: ماهي المبادئ والمفاهيم التي تم تعلمها من التدريب؟

أي معرفة مدى إستيعاب وفهم المتدرب للحقائق والمهارات، ويتم التحقق من ذلك بواسطة إجراء الإختبارات الكتابية أو الشفوية وحتى تعطي هذه الإختبارات صورة دقيقة عن تعلم

(1) : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية، ترجمة علي عبد الهادي مسلم، مطابع التعاونية، عمان، 1994، ص 87.

(2) : قرزيز محمود، يحيى مريم، سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة قلمة، الجزائر، العدد 01، 2007، ص ص 70-71.

الفرد فإنه لا بد من إختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

جـ- السلوك: هل تغير سلوك المتدرب في العمل بحصوله على البرنامج؟

يعد تقييم السلوك من الأمور الصعبة مقارنة بتقييم ردود الأفعال، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تسهل هذا الجانب أهمها:

- لا بد من تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب.

- يمكن تقييم الأداء من خلال: المتدرب، رئيسه أو مروضه، زميله... والجدير بالذكر انه كلما زاد عدد المقيمين كان أفضل.

- بالإمكان اللجوء إلى مجموعة ضابطة للمقارنة (وهي الفئة التي لم تحصل على التدريب).

د- النتائج: ما هي نتائج البرنامج التدريبي فيما يتعلق ببعض العوامل مثل (التكلفة، دوران العمل، الكفاءة....)؟

إن إحدى مجالات تقييم العملية التدريبية هو قياس التغيير في المتغيرات التالية:

- نقص معدل دوران العمل.

- إنخفاض التكلفة

- تحسن الكفاءة.

- إنخفاض معدل التظلمات والشكاوي.

- زيادة كمية وجودة الإنتاج.

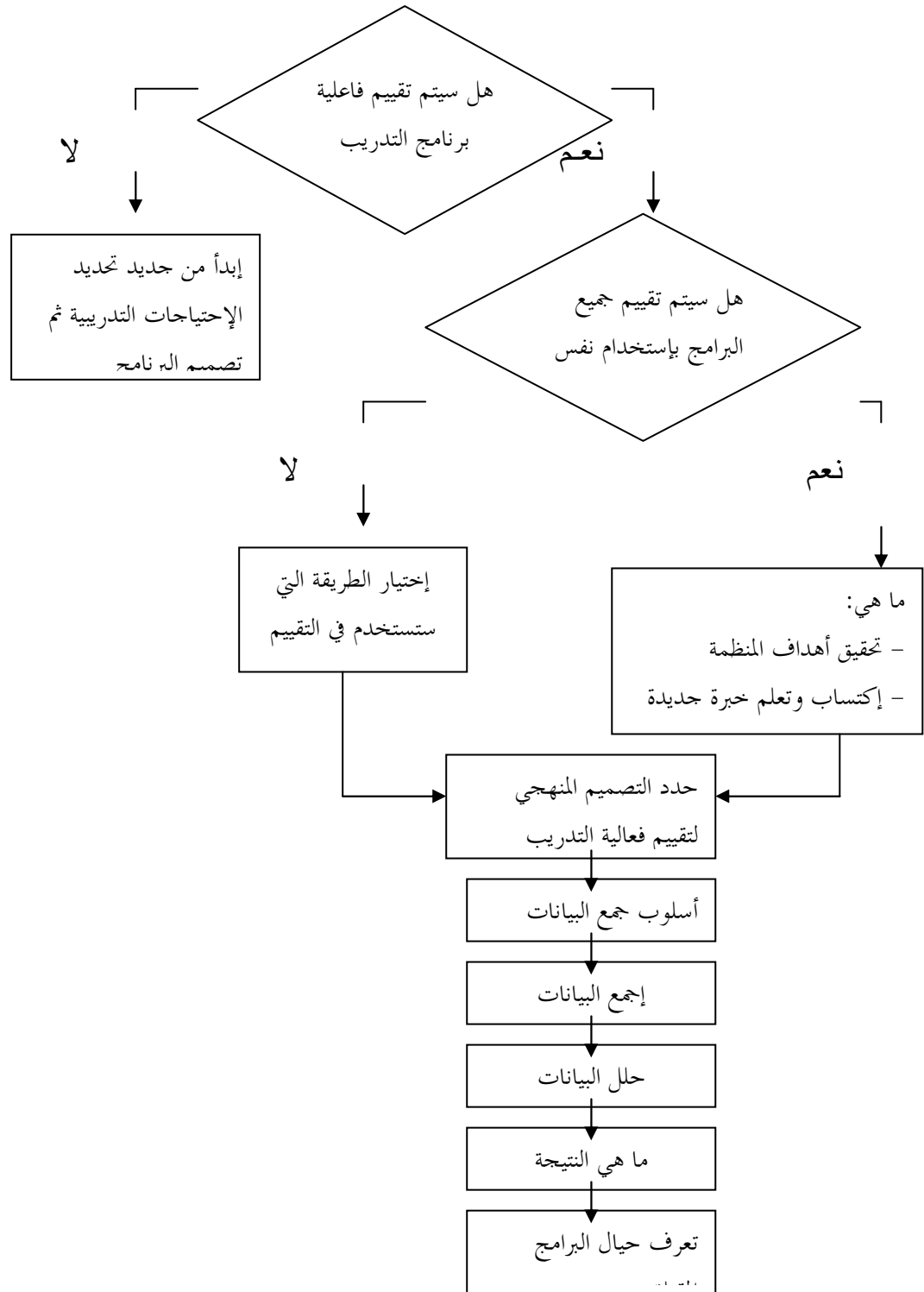
ولدينا الشكل الآتي يبين توضيحا منطقياً للخطوات التي تمر بها عملية تقييم فعالية التدريب، حيث تبدأ هذه الخطوات بتساؤل حول ما إذا كان سيتم تقييم فعالية برامج التدريب أم لا؟ وهذا يعني أن هناك بعض البرامج لا تحتاج إلى تقييم فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى نفس التقييم.

كم أن طرق التقييم قد تختلف فعاليتها لإختلاف برامج التدريب، ومن الشكل يتضح لنا أنه سواء إستخدمنا نفس طرق التقييم أو طرق جديدة فإن خطوات تقييم فعالية التدريب تكون كالآتي :

- تحديد طريقة التقييم، تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم، تحديد أسلوب جمع البيانات.

- جمع البيانات، تحليلها، إستخلاص النتائج، وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

الشكل 2-5: خطوات تقييم فعالية البرنامج التدريبي.



المبحث الثالث: التدريب على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن كل فرد بحاجة لأن يتدرب ويتعلم كيف يفكر جيدا فقد تساعد الظروف البيئية المحيطة والمثيرة كثير من الأفراد على استخدام عقولهم جيدا، وتنمية قدراتهم على التفكير بأكمل وجه، فبتدريب الأفراد على الأساليب المستخدمة للإبداع تمكن من الحصول على الأفكار والقدرة على التجديد، وبذلك يستطيع الفرد تنمية قدراته ومهاراته بالشكل الذي يمكنه من الإبداع، إذ يعمل التدريب على تنمية الفكر الإبداعي لدى أفراد المؤسسة (1).

كما أن استمرار هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما أثمرت نتائجها في تنمية روح الإبداع ومهما يكن فإن تحسين السلوك الإبداعي يتطلب ما يلي (2).

- الليونة العاطفية والفكرية، فالفرد المتحجر يجد صعوبة في تحرير قدرته الإبداعية.
- تجاوز المعوقات الإدراكية، عادة لا يستطيع الأفراد تقديم حلول لمشاكلهم بسبب بعض الأفكار المسبقة حول المشاكل لذلك يجب النظر للمشكل من زاوية أخرى.
- تعزيز النفس على التفكير الإبداعي وهذا بتكوين اتجاه إيجابي لضرورة وأهمية الإبداع في حل مشاكل المؤسسة وتطورها.

المطلب الأول: التدريب والإبداع.

إن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع، حيث تقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الإقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، وبتعبير أبسط الإبداعات هي نتائج تدريب، فالتدريب يؤدي إلى إكتساب معارف جديدة، ورواد المشاريع أيا كان نوعهم يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع، أي تحتاج الأفكار إلى عنصر يغذيها ويجدد بها باستمرار، يتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين الإبداع كعامل أساسي للقدرة التنافسية والتدريب.

(1) نوري منير، قلش عبد الله، دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الندوة الدولية حول المقولة والإبداع في الدول النامية المركز الجامعي بخميس مليانة، يومي 13 و14 نوفمبر 2007، ص 341.

(2) عبد الحفيظ مقدم، المديرون دراسات نفسية إجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص 157، نقلا عن :
يباله سميرة، المدير وعملية إتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن (ENAP) بوادي السمار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 ص 114.

الشكل: 2-6 علاقة الإبداع والتدريب.

القدرة التنافسية → الإبداع → المعرفة → التدريب

المصدر: حدة قرية، مرجع سبق ذكره، ص 145 .

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب والتي لها علاقة بالإبداع من بينها دراسة (claver,liopis) التي بينت أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب وخصوصا عند الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر، كما أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع، وخصوصا في مجال حل المشكلات إذ إنه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الأفراد على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم، كما يمكن تدريب الأفراد على الإبداع من خلال توفير برامج تدريب تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الإلكتروني الموجه ذاتيا، والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المؤسسة، وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه، أما بالنسبة للمؤسسة فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونماء المؤسسة (1).

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 210-211.

والتدريب على الإبداع له عدة عوامل يمكن أن نذكر أهمها (1) :

* الأسرة وتشمل الوالدين والأخوة والأقارب ،إن ثقافة الفرد وملامح إبداعه مستمدة من البيئة الأسرية التي يعيش فيها وغالبا ما يتعرض الفرد في صغره للقهر الأبوي مما يحبط الطاقات الإبداعية ويلغي إستقلال شخصيته، لذا فإن تنمية شخصية الفرد وتطوير طاقاته الإبداعية يعود إلى نموه في أسرة مثقفة واعية متعلمة،وهناك برامج لتوعية الأسرة صحيا وعلميا وتنقيفيا.

*مختلف معاهد التعليم بما فيها الجامعات والمدارس التي تعتمد على أسلوب التلقين والحفظ تؤدي إلى ثقافة سلبية لدى الفرد في حين أن التعليم والتربية المعتمدة على الحوار يعطي الفرد فرصا لكي يكتشف ذاته وينمي شخصيته ويبرز مواهبه الإبداعية في مختلف المجالات. * الوسائل التكنولوجية الحديثة وتشمل التلفزيون والحاسوب وهذه الوسائل قادرة على الترفيه والتثقيف والتحريض على الإبداع في آن واحد.

* وكمثال على ذلك في مجال البرمجيات التعليمية نذكر برمجية **لوغو** التي وضعها **بابيرت** من معهد **MIT.USA** فقد صمم **سلحفاة روبوت** يستطيع تحريكها بواسطة لوحة المفاتيح،بإعتقاده أن لكل فرد بشخصيته يحققها عن طريق الرسم ومن خلال الرسم سيكتشف أسس الهندسة،وهذه الطريقة تعلم الفرد عن طريق الإكتشاف. * المجالات والكتب،وتصبح أكثر فائدة إذا كانت موضوعاتها مكتوبة بلغة مفهومة واضحة.

(1)

: الزريوني خالد،بوخريص حكيم،الأساليب الحديثة للتدريب على الإبداع، المركز الجهوي التربوي طنجة،المغرب،متوفر على الموقع:
http://www.Cprtanger.maktoobblog.com (01/11/2008).

المطلب الثاني: التدريب على التفكير الإبداعي.

هناك عدة أساليب لإستخراج الأفكار تهدف إلى تمكين الأفراد العاطلين في المؤسسات من توليد مزيد من الأفكار الجديدة من أجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة تحديات بعينها. وحيث تقوم هذه المؤسسات بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي، فيمكن أن ننظر إلى هذه العملية باعتبارها أحد أشكال التدريب ومع ذلك فهي تختلف عن برامج التدريب التي سيتم تناولها لاحقا من حيث أن مقصدها الرئيسي ليس جعل الناس بصفة عامة أكثر إبداعا في مجالات عملهم، ولكن يتمثل القصد في إمداد هؤلاء الناس بأداة يمكن إستخدامها في مواقف محددة⁽¹⁾. وهناك عدد كبير جدا من هذه الأساليب سنذكر أهمها بحيث يمكن تصنيفها إلى فئتين:

أولا: الطرق الفردية في التدريب على التفكير الإبداعي.

1- طريقة القوائم:

تقوم هذه الطريقة على طرح مجموعة من الأسئلة بحيث يتطلب كل سؤال منها إجراء تعديل أو تغيير من نوع معين في موضوع أو شيء أو فكرة ما، كإحداث تغيير في الشكل أو اللون أو الحركة أو المعنى أو الرائحة أو التركيب أو الترتيب وغيرها⁽²⁾. فهي تعمل كمثير أو منبه للتفكير بشأن المشكلة والحلول الممكنة ومن أمثلتها:

* تتصف هذه اللوحة بعدم إنسجام ألوانها، ماهي الألوان التي تقترحها لتحقيق التناسق؟

* يعتبر شكل هذه اللعبة خطرا على الطفل، كيف تقترح أن يكون شكلها ليحقق الأمن للطفل؟

(1) : نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(2) : [http:// www.geocities.com/jL-O-C/training.htm](http://www.geocities.com/jL-O-C/training.htm) (12/1/2009)

2- قائمة الصفات المميزة:

في الواقع تعتبر قائمة الصفات المميزة شكلا خاصا من أشكال قوائم المراجعة (طريقة القوائم) والتي من خلالها يحاول القائم على حل المشكل التعرف على أكبر عدد ممكن من العناصر التي تبين وضع المشكلة، وعندئذ تصبح قائمة الصفات المميزة في بؤرة الإهتمام من أجل إقتراح أفكار جديدة لحل المشكلة من خلال أكبر عدد ممكن من عمليات التحوير لكل منها، وتأجيل عملية الحكم على المقترحات، وقد قام (James Evans) بإعطاء مثال لإيجاد إستخدامات جديدة لماسك الورق، إن الصفات المميزة لماسك الورق تشتمل على: مصنوع من المعدن، رفيع، يمكن ثنيه، له نهايات حادة وبالتركيز على هذه الصفات يمكن التعرف على إستخدامات جديدة كإقتراح تصميم ماسك ورق يستخدم كأداة لفتح الخطابات كونه له نهايات حادة (1).

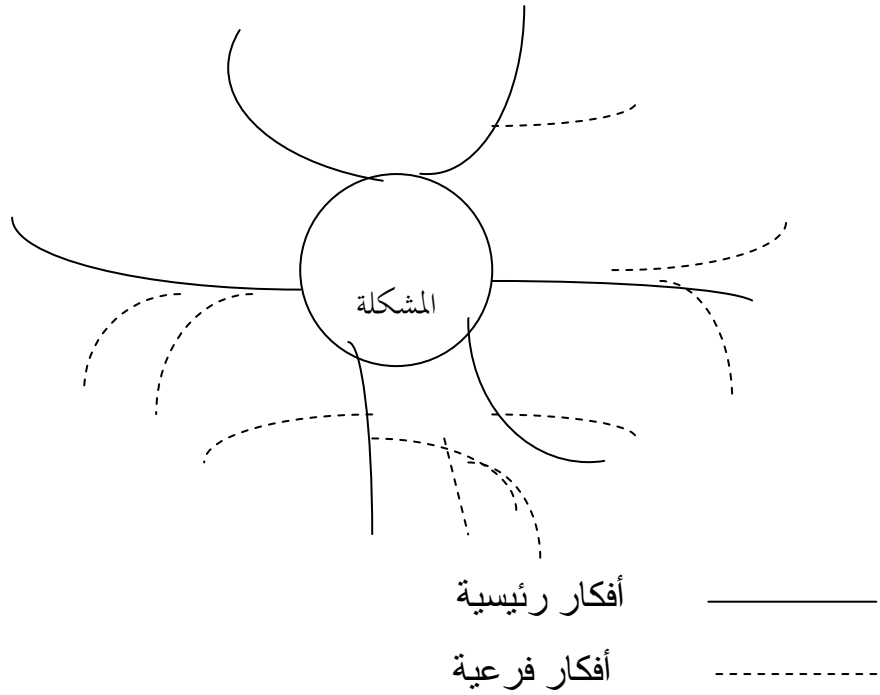
3- الخريطة الذهنية:

يعتمد هذا الأسلوب على قدرة الفرد على إستخدام الجانب الأيمن من المخ في توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار وتسجيلها في شكل خريطة تبدو كما لو كانت خريطة للطرق، ولكي تبدأ أسلوب الخريطة الذهنية، أرسم دائرة في منتصف ورقة بيضاء وسجل داخلها الموضوع أو المشكلة التي تواجهها، إبدأ في توليد الأفكار بالنسبة لكل سمة أو خاصية من خصائص هذه المشكلة برسم خطوط تبدأ من الدائرة إلى الخارج، ومنها يمكنك رسم خطوط أخرى فرعية كلما زادت درجة التفصيل، يمكنك البدء بجميع الخطوط الرئيسية وبعدها الفروع، أو البدء بخط رئيسي والإستمرار معه حتى ترسم كافة الخطوط المتفرعة منه وبعدها تنتقل إلى الخط الرئيسي الثاني وهكذا، ويتميز هذا الأسلوب بفاعليته في توليد الأفكار الجديدة وتحديد كافة الجوانب الرئيسية والفرعية المرتبطة بالمشكلة بالإضافة إلى توفير الحلول وإيجابياتها وسلبياتها (2).

(1) : نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) : عبد الرحمن توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط2، إصدارات بيميك، القاهرة، 2001، ص ص 125-126.

الشكل 2-7. الخريطة الذهنية



المصدر: المرجع نفسه، ص 126.

4- أسلوب 7×7: يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة أخرى لتحسين عملية تطبيق الأفكار الجديدة، ويتكون من مجموعة متتالية من التمارين المصممة لتشغيل وتنظيم وتقييم الأفكار التي تم تسجيلها على السبورة الورقية في سبعة صفوف وسبعة أعمدة أو أكثر عند الضرورة، ولقد اقترح **كارل جريجوري** مقدم هذا الأسلوب إتباع الخطوات التالية بما يساعد على الاستفادة من الأفكار ⁽¹⁾ :

1- تكوين المجموعات: عندما تتجمع لديك العديد من الأفكار والمعلومات إبدأ في قراءة كل منها بدقة وإستبعد ما ليس له علاقة وأجمع المتشابه في مجموعات وسجل عنوانا لكل مجموعة.

2- الإستبعاد: إستبعد كل شيء ليس له علاقة بالهدف من التمرين، وأجمع ما تستبعده في مجموعة منفصلة للرجوع إليها لدراستها فيما بعد.

(1) : المرجع نفسه، ص ص 143-145.

- 3- **التعديل:** إذا تطلب الأمر، سجل عبارات جديدة للأفكار التي قمت بتعديلها كنتيجة للخطوتين الأولى والثانية.
- 4- **التأجيل:** في مجموعة منفصلة إجمع كافة المعلومات و الأفكار التي لن تستخدمها في الوقت الحالي والتي يمكنك الاستفادة منها فيما بعد.
- 5- **إرجاع الأثر:** راجع الأفكار التي قمت بتجميعها، أو إستبعادها، أو تعديلها، أو تأجيلها للتعرف على إمكانيات الاستفادة منها.
- 6- **التصنيف بالأعمدة غير المتشابهة:** حدد عمودا لكل مجموعة متشابهة من الأفكار، لاحظ أنك تستطيع إضافة العديد من الأعمدة بصرف النظر عن إسم الأسلوب.
- 7- **ترتيب الأفكار في كل عمود:** بعد الإنتهاء من تصنيف الأفكار في أعمدة، إبدأ في ترتيب كل فكرة وفقا لمدى فائدتها أو أهميتها بالنسبة للهدف.
- 8- **عنونة الأعمدة:** غالبا ما يكون من المفيد عنونة كل عمود من الأعمدة، ووضع جميع الأفكار المتشابهة تحت عمود واحد، بعد ترتيب الأفكار في كل عمود، من الممكن أن تكون الفكرة المسجلة في بداية العمود هي عنوان هذا العمود.
- 9- **ترتيب الأعمدة:** ضع الأفضل والأكثر أهمية في الجانب الأيمن، وبعده الأقل أهمية إلى أن يتم ترتيب جميع الأعمدة.

ثانيا: الطرق الجماعية في التدريب على التفكير الإبداعي:

- 1- **العصف الذهني:** هو أسلوب تعليمي وتدريبى يستخدم من أجل توليد أو استمطار مجموعة من الأفكار من المهتمين بالموضوع من خلال الحصول على أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة خلال فترة زمنية قصيرة غالبا تقدر بـ 30 دقيقة في جو تسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار بعيدا عن المصادرة والتقييم⁽¹⁾
- يطبق في شكل فرق عمل حيث يبحث أعضاء الفريق عن الحلول المناسبة لمشكلة ما ويسبق عملية العصف الذهني صياغة وعرض المشكلة على أعضاء الفريق بشكل دقيق ومحدد⁽²⁾

(1) : [http:// www.saaaid.net/powerPoint/535.ppt](http://www.saaaid.net/powerPoint/535.ppt) (26/1/2009)

(2) : [http:// www.saaaid.net/powerPoint/526.ppt](http://www.saaaid.net/powerPoint/526.ppt) (26/1/2009)

وتقوم طريقة العصف الذهني في الخط العام على ثلاث مراحل⁽¹⁾

*** المرحلة الأولى:** يتم فيها توضيح المشكلة وتحلل إلى عناصرها الأولية التي تنطوي عليها، ثم تبوب من أجل عرضها في جلسة العصف الذهني، وينبغي أن تضم الجلسة من عشرة إلى اثني عشرة شخصا.

*** المرحلة الثانية:** تبدأ بأن يوضح مدير الجلسة للأفراد كيفية العمل والسلوك. ويطلب منهم أن يكونوا ملتزمين بالمطالب الأربعة التالية:

1- التجنب المقصود لأي نقد أو تقييم إيجابي أو سلبي لفكرة من الأفكار التي يطرحها الأعضاء.

2- تقبل أي فكرة مهما كانت خيالية أو وهمية.

3- الإدلاء بأكبر عدد ممكن من الأفكار، إذ أنها كلما كثرت زادت نصيب الجيد منها.

4- متابعة أفكار الآخرين وكيفية بنائها، تغييرها، وتجمعها.

*** المرحلة الثالثة:** هي مرحلة تقييم الأفكار و إختبارها وحسابها عمليا، وقد تستغرق هذه المرحلة يوما أو أكثر بحيث يمكن للأفراد أن تظهر لديهم أفكار جديدة فيستفاد منها أيضا.

2- **قبعات التفكير الست:** إن الضغوط التي يتعرض لها من يمارس نشاط الأعمال أصبحت تتطلب أسلوبا يوفر قدرا أكبر من التعاون لأن ذلك سيجعل الأفراد يتعاملون بشكل أفضل ويتوصلون إلى حلول أفضل بكثير. مما سيؤدي في النهاية إلى تعاون الجميع بشكل وثيق على تنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها، أما الأداة الكفيلة بجعل التفاعل يتسم بالتعاون ويجعل في الإمكان عمل خريطة التفكير فقد أطلق عليها **دي بونو** إسم << قبعات التعارف الست >> لذا سنفترض في إجتماع ما أن هناك ستة أفراد يقوم كل واحد منهم بإبداء آراء وعرض معلومات معينة تؤدي في النهاية إلى تكوين خريطة للقضية التي يدرسونها، بعد ذلك عندما يتفهمون القضية بصورة كاملة بعد العرض الذي تم، يعود كل واحد منهم لإبداء أفكاره حول ما يجب إتخاذها بشأنها وبالتالي يتوصل هؤلاء الستة إلى هيكلية مضمونة وسير أعمال هذا الإجتماع يكون بشكل نظامي رشيد⁽²⁾.

(1) : ألكسوندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1990 ص ص 157-158

(2) : عبد الرحمن توفيق، التفكير الإستراتيجي المهارات والممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

وهذه القبعات الستة موزعة كالآتي (1) :

- **القبة البيضاء:** تمثل التفكير المحايد والموضوعي ويكون دوره توفير الحقائق والأرقام
- **القبة الحمراء:** تمثل ما يشعر به الأفراد من مشاعر وأحاسيس ويكون دورها جعل ردود الفعل العاطفية إزاء الأشياء تطفو على السطح.
- **القبة الصفراء:** تمثل الإيجابية والبناء (تفكير إيجابي) ويكون دورها إستخلاص الفوائد من وراء الأفكار.
- **القبة السوداء:** تمثل المعارضة والنقد وليس الإحتجاج السلبي ويكون دورها إجراء تقييم نقدي.

- **القبة الخضراء:** تمثل الإبداع ويكون دورها توفير زوايا جديدة للقضايا موضع الدراسة
- **القبة الزرقاء:** تمثل وظيفة من يرأس الإجتماع، ويكون الدور هنا هو مراقبة سير الأعمال بصورتها السليمة والتأكد أن كل قبة قامت بدورها.

3- التآلف بين الأشئات: هي كلمة يونانية تعني الربط بين العناصر المختلفة والتي تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة <<synectics>> وهذه الطريقة متشابهة مع طريقة العصف الذهني من حيث إشتراك الأعضاء في توليد الأفكار الجديدة، وخلق المناخ الحر، غير أن هذه الطريقة لها طابع خاص بها وهو إستعمالها للكنايات والإستعارات والتماثلات والمجاز التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، خيالية، حيث تقوم على جعل الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً، ففي البداية يتم التعرف على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعاً مألوفاً عبر تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً، وهناك من جهة أخرى مشكلات قد تكون بسيطة أو مألوفة وعند ذلك ينبغي إدخال الآلية العكسية أي أن تصبح المشكلة غريبة وغير عادية، ومن ثم يتم النظر فيها من زوايا مختلفة بحيث يتم الوصول إلى حل سهل وإبداعي، ولتيسير هذا الأسلوب هناك ثلاث نقاط يمكن أن يركز عليها: (2)

- أ- **التناظر المباشر:** أي إكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.
- ب- **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لإكتشاف كيف ستفكر في الحل.

(1) : المرجع نفسه ص ص 94، 95

(2) : مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 158.

ج- **التناظر الرمزي**: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

4- **أسلوب دلفاي**: يقوم هذا الأسلوب على أساس إختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم إختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، حيث يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الإتفاق أو الإختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون إتصالهم بالمنسق فقط، بعدها يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؟ وهل هناك تعديلات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات ثم يبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة⁽¹⁾.

ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين القدرة على التوصل إلى نتائج تمثل فعلا إندماجا حقيقيا وتمازجا موضوعيا لآراء المشتركين من الخبراء وذلك بإخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأعضاء الآخرين وفي نفس الوقت تفادي الآثار النفسية المترتبة على المواجهات داخل اللجان التقليدية، وتجدر الإشارة أن أسلوب دلفاي يستخدم وسائل رسمية للإتصالات مثل قوائم الإستفتاء لإستقصاء آراء المشتركين، وبعد الفراغ من ملئها لا يكشف النقاب عن هوية أعضاء الجماعة إلا في نهاية الأمر.⁽²⁾

(1) : المرجع نفسه ص 159

(2) : عبد الرحمن توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مرجع سبق ذكره ص 176.

المطلب الثالث: برامج التدريب على الإبداع.

تتضمن برامج التدريب على الإبداع من الناحية العملية في الغالب معظم الموضوعات التالية (1) :

- 1- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع .
- 2- محاولة تغيير الإتجاهات والأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة و إنفتاحا و تقبلا للمناهج الأخرى في حل المشكلات.
- 3- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.
- 4- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر إلى هذه المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية بدلا من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.
- 5- بناء صورة الذات والمتمثلة في ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغيير والتأكيد أن لدى الفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حين يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- تزخر الأدبيات في موضوع الإبداع بالعديد من برامج التدريب على الإبداع يمكن أن نذكر أهمها أو أشهرها (2) :

1- برنامج مايرز- تورانس:

لقد صمم هذا البرنامج مع مجموعة من دفاتر الأعمال لتحسين القدرات الإبداعية، وتحتوي دفاتر الأعمال على نشاطات علمية، بالإضافة إلى مجموعة من التمارين والأسئلة التي يمكن أن تساعد على تنمية التفكير المتشعب اللفظي، والمهم في هذا البرنامج هو تدريب المدربين على استخدام دفاتر الأعمال لأنها تحتوي على بعض الأسئلة غير الواقعية والتي قد لا يعتبره المتدربين جدية، ما لم يعتبر المدرب أن أي أسئلة مهما كانت خيالية هي أسئلة مهمة

(1) : رفعت عبد الحليم الفاعوري ،مرجع سبق ذكره 27.

(2) : ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي ، التفوق والموهبة والإبداع وإتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج ، دار الحامد للنشر ، الأردن، 2007، ص 189، 185.

وبالتالي يتعين عليه أن يقدر إستجابات المتدربين التصويرية الخيالية على هذه الأسئلة، وقد أشارت الدراسات التقييمية إلى فاعلية البرنامج في تنمية الإبداع على الرغم من أن نتائجها غير منسقة.

2- برنامج بارنيز:

صمم هذا البرنامج (1976) لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة في مدينة بافلو في ولاية نيويورك، وقد إعتد هذا البرنامج على عدة أساليب فنية مشتقة في معظمها من إقتراحات أوزبورن المتمثلة في إطلاق الأفكار المختلفة أو ما يطلق عليه العصف الذهني الذي تم الحديث عنه سابقا، هذا وقد تعددت الأساليب المستخدمة في البرنامج مما يؤدي إلى زيادة إحتمالية نجاحه في تنمية الإبداع، كما أشارت نتائج عدة دراسات لتقييم فعالية هذا البرنامج إلى إيجابية البرنامج في التدريب على الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية.

3- برنامج كورت لتعليم التفكير cort:

صمم هذا البرنامج إدوارد دي بونو عام 1970 لتعليم التفكير الذي أخذ إسمه من الحروف الأولى لمحتوى البرنامج، ومن خصائص هذا البرنامج أنه يحث العقل على التفكير من خلال تقديمه لبعض المهمات، ويستخدم البرنامج مواقف حياتية مختلفة للتدريب عليها، ويقوم البرنامج على مجموعة من الأساسيات تتمثل في: العمل الجماعي، التدريبات، الإثراء، التحفيز، التنويع، الإثارة، الإنجاز، التركيز، الضبط، الإنضباط، السرعة، التعزيز، ومراعاة الفروق الفردية ويتكون البرنامج من ستة أجزاء في كل جزء عشرة دروس، كل درس يحمل إسمًا وهدفًا يجب تحقيقه:

كورت 1: توسعة مجال الإدراك: ويهدف إلى توسيع دائرة الفهم والإدراك وهو جزء أساسي ويجب أن يدرس قبل أي من الأجزاء الأخرى.

كورت 2: التنظيم : يساعد هذا الجزء على تنظيم الأفكار.

كورت 3: التفاعل : يهتم هذا الجزء بتطوير عملية المناقشة والتفاوض.

كورت 4: الإبداع: يتم تناول الإبداع كجزء طبيعي من عملية التفكير وبالتالي يمكن تعلمه والتدريب عليه.

كورت 5: المعلومات والعواطف: يهتم هذا الجزء بتعلم كيفية جمع وتقييم المعلومات بشكل

فاعل، وكذا سبل تأثر المشاعر والقيم على بناء المعلومات.

كورت6: العمل: ويهتم هذا الجزء بعملية التفكير في مجموعها بدءا باختيار الهدف وانتهاء بتشكيل الخطة لتنفيذ الحل.

وهناك عدد من المعايير لهذا البرنامج تتمثل في :

- هذا البرنامج متماسك بحيث يبقى سليما على مدار إنتقاله من متدرب إلى متدرب آخر.
- لديه تصميم متوازي، يعني أن كل جزء فيه يمكن إستخدامه و الإستفادة منه على حده وذلك بعد الإنتهاء من الجزء الأول من البرنامج.
- يمكن المتدربين أن يكونوا مفكرين فاعلين ومتفاعلين في الوقت نفسه
- هذا وقد أثبتت العديد من الدراسات فاعلية هذا البرنامج في تنمية التفكير الإبداعي.

4- برنامج الماسترثنكر:

يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الأفراد كيفية التفكير وتعليمهم على استراتيجيات تفكيرية تجعل منهم مفكرين جيدين، وقد قام ديبونو ببناء البرنامج عام 1988 بهدف تنمية التفكير الإبداعي، ويتضمن البرنامج حقيبة تعليمية تحتوي على أربعة أسطرة مسجلة حيث تدرب المدرب كيف يدرب، ثم هناك كتابين رئيسيين وكتاب ثالث، ويدور محتوى الكتابين حول عدة أبواب تشتمل على: تعريف بالبرنامج وتحديد علاقة الذكاء و التفكير، مفهوم التفكير النشط أو الفاعل، التفكير المتفاعل أو الإرتكاسي، تدريبات تساعد الفرد في التعرف على كيفية بناء وتقييم الأفكار الرئيسية في الموضوع الواحد ، إضافة إلى تمارين تغطي كافة الأفكار المتفرعة هذا وقد أثبتت العديد من الدراسات فاعلية برنامج الماسترثنكر في تنمية التفكير الإبداعي .

- خلاصة الفصل الثاني -

يعتبر التدريب من أهم وسائل وأساليب تنمية الموارد البشرية لكونه يؤثر مباشرة على قدرات ومهارات الأفراد، إذ هو عبارة عن تزويد الأفراد بمختلف المعارف والخبرات المتعلقة بمجال عملهم ومن ثم تمكينهم من أدائه بفعالية ، كما أنه يعمل على تكييف تلك القدرات والمهارات مع التطورات العلمية والتكنولوجية التي تحدث داخل وخارج بيئة العمل، فهو يساهم في تجديد المعارف ومنع تقادمها، والتدريب كغيره من الوظائف شديد التأثير بالتغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية ومن ثم أصبح يركز أكثر على تنمية القدرات الذهنية والفكرية للأفراد من أجل تمكينهم من الإبداع من خلال التدريب على أساليب تنمي التفكير الإبداعي لديهم بالإضافة إلى العديد من برنامج التدريب على الإبداع التي تثبت فاعلية الكثير منها ، كما يوجد عدة طرق لإنجاز عملية التدريب لأجل ذلك تتبع هذه الأخيرة عدة خطوات بدأ من تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف والخطط والبرامج، ثم تنفيذ التدريب وبعدها تقييم مدى فعالية هذه العملية ، وبذلك فالتدريب له تأثير كبير على أداء الأفراد ومن ثم على فعالية المؤسسة بما فيها الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على التنافس والإستمرار والبقاء.

الفصل الثالث

واقع الإبداع والتدريب في المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة

- تمهيد -

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل كغيرها من المؤسسات في ظل بيئة تمتاز بالتغير والتعقيد مما يفرض عليها عدة تحديات لم تشهدها من قبل، فالمؤسسة اليوم لا تهتم فقط بالسعي إلى تحقيق أهدافها وإنما تعمل على تحقيق أهداف بعيدة الأمد أهمها المحافظة على بقائها وإستمرارها.

ولذا فإن أهم عامل يساعدها في مواجهة هذه التحديات هو وجود الإبداع في ممارسة أنشطتها على كافة المستويات، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر تأهيلها على الجانب التكنولوجي فقط فهي تحتاج إلى التدريب في إستخدام الإبداع في التسيير وإتخاذ القرارات وغيرها من المجالات.

من هذا المنطلق إرتأينا للكشف عن وضعية الإبداع والتدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى وجود علاقة بينهما داخل المؤسسة من خلال دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوزع على خمس ولايات وهذا بالتطرق إلى المباحث التالية:

- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

- عينة الدراسة وخصائصها.

- عرض بيانات الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يزداد الإهتمام في بلدان العالم بما فيها الدول النامية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لدورها في تحقيق التنمية المستدامة وأهميتها ضمن إقتصاد السوق، وتسعى الجزائر حاليا إلى إرساء إقتصاد السوق، هادفة من وراء ذلك إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين أدائها الإقتصادي والمالي، وبغية الوصول إلى ذلك إختارت الجزائر كبقية الدول الأخرى إستراتيجية تعتمد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعتبارها تشكل قاطرة النمو والتنمية الإقتصادية والاجتماعية، وقد تبنت عدة برامج من أجل تطويرها وديمومتها في ظل عالم يتميز بالتنافسية والتحولات السريعة (1).

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

برزت في الجزائر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مباشرة بعد الإستقلال، بحيث كان تأسيسها على أساس التجارة بالدرجة الأولى ثم بالدرجة الثانية على أساس الزراعة، وأصحاب المؤسسة هم مالكي الأموال، وقد تطور هذا النوع من المؤسسات منذ الإستقلال من خلال مرحلتين أساسيتين (2):

1- المرحلة الأولى: 1962-1982: في هذه الفترة تميز الإقتصاد الوطني بالإقتصاد

المخطط من نوع الإشتراكي، أعطت الحكومة الأهمية الكبرى إلى المشاريع الثقيلة

والمؤسسات الوطنية كبيرة الحجم وخاصة في الصناعة على سبيل المثال: SNC

,SONACOM,SNMETAL... وفي هذا الإطار للمحيط الإقتصادي الثقيل، تهمشت

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، فالقطاع

(1) بريش السعيد، محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومناخ الأعمال: تشخيص الواقع، تحديات وآفاق المستقبل، الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007، ص 15.

(2) ضحاك نجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم آفاق تجربة الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص ص 139، 138.

الخاص أو المؤسسات الخاصة كانت تمثل إلا المؤسسات العائلية ذو ملكية خاصة أو الحرفية.

وتأسست في هذه الفترة في المتوسط 600 وحدة خلال سنة واحدة، حيث أن هذه الأخيرة عرفت مجموعة من القيود أهمها :

- قيمة مشاريع الإستثمارات لا تتعدى 30 مليون دج في حالة إنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات الأسهم، و 10 ملايين دج في حالة إنشاء مؤسسات فردية أو ذات إسم جماعي.

- الصعوبة في تمويل المشاريع المعتمدة، بحيث لا يتعدى تمويل البنك إلا 30% من المبلغ المستثمر.

المرحلة الثانية: 1982-2002: إن ثورة الإقتصاد العالمي وعولمة الأعمال و إنخراط الدول في إقتصاد السوق أعاد النظر في الإطار القانوني والإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، بحيث مرت بخطوات عدة وهي:

1982 خلق إطار قانوني جديد بقانون رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 المتعلق بالإستثمار الإقتصادي الوطني الخاص.

1983 إنشاء الديوان التوجيهي للمتابعة والتنسيق للإستثمار الخاص.

1987 فتح الغرف الوطنية للتجارة خاصة لأصحاب المؤسسات الخاصة.

1988 الإصلاح الإقتصادي والدخول إلى إقتصاد السوق، قانون 10/90 المؤرخ في 14/4/1990 المتعلق بالنقد والقرض.

1991 مرسوم تنفيذي رقم 91-37 المؤرخ في 19/2/1991 المتعلق بتحرير التجارة الخارجية.

1993 مرسوم تنفيذي رقم 93-12 المؤرخ في 5/10/1993 المتعلق بترقية الإستثمارات وخلق مكتب وحيد APSI على المستوى الوطني والذي سمي بوكالة الترقية ودعم الإستثمارات في سنة 1994.

1994 إختيار الإطار القانوني لخصوصية المؤسسة العمومية.

1995 إصدار قانون الخصوصية

كل هذه الخطوات عدلت بإصدار قانون جديد للإستثمار وهذا في جوان 2001 الذي نص على:

- عدم تمركز نشاط الوكالة الوطنية لترقية ودعم ومتابعة الإستثمار بخلق مكاتب جهوية.

- إنشاء مجلس وطني للإستثمارات.

- إمضاء الحكومة على عقود أجنبية بهدف الشراكة.

أخذت هذه التعديلات بعين الإعتبار الحرية في إختيار المشاريع الإستثمارية والمساواة ما بين المستثمرين الوطنيين والأجانب، وكذلك تحديد آجال لدراسة ملف القرض بـ 60 يوما.

وفي 12 ديسمبر 2001، أصدر القانون رقم 01-18 والمتعلق بالقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهدفه كان:

*تشجيع ظهور مؤسسات جديدة

*الرفع من مستوى النسيج المؤسستي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي.

* تشجيع الإبداع والإبتكار .

* تشجيع عملية التصدير للمنتجات والخدمات .

* تسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن جهة أخرى خصص هذا القانون إطار للمعلومات الإقتصادية والإحصائية وذلك من خلال مراكز دراسات وأبحاث لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي برمج إفتتاحه منذ 1998.

وقد عرفت منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تحولات نوعية بعد صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث يعتبر نقطة إنعطاف حاسمة في مسار هذا القطاع ، ويتضح ذلك من خلال تطور تعدادها كما يبينه الجدول التالي :

الجدول 3- 1 : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006
المؤسسات الخاصة	189552	207949	225449	245842	269806
المؤسسات العامة	788	788	778	874	739
الصناعة التقليدية	71523	79850	86732	96072	106222
التعداد الإجمالي	261863	288587	312959	342788	376767

المصدر: تقارير سنوات 2003، 2004، 2005، 2006 من موقع: www.pmeart-dz.org . (2009/02/11)

وقد أخذنا بعين الاعتبار إستقرار تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية تقريبا خلال كامل المرحلة عند مستوى جد محدود مقارنة بتعداد مؤسسات القطاع الخاص ، يتضح جليا من خلال معطيات الجدول أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية عرف تزايدا مستمرا إذ وصل تعدادها نهاية سنة 2006 إلى 376028 مؤسسة . بمعنى أن عدد المؤسسات قد زاد خلال 4 سنوات بـ 114953 مؤسسة . ومرد ذلك بالأساس يعود إلى الأثر الإيجابي للإطار التنظيمي الجديد الذي جاء به القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة المتوسطة.

المطلب الثاني : هيئات دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزايد الإهتمام بها فرض حتمية تعاضد جهود هيئات عديدة من أجل تمكين هذه المؤسسات بلوغ أهدافها . ومن أهم هذه الهيئات ما يلي:

1- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب : (ANSEJ)

إستحدثت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 69- 296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ووضعت تحت سلطة رئيس الحكومة ويتول الوزير المكلف بالتشغيل متابعة نشاطاتها ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ، ولها فروع جهوية ومحلية وتهتم بالنقاط التالية (1):

- تقديم الدعم والإستشارة لمستحدثي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة مسار التركيب المالي وتعبئة القروض لمشاريعهم طيلة تنفيذ المشروع.
- تضع تحت تصرف مستحدثي المؤسسات الصغيرة كل المعلومات ذات الطابع الإقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطاتهم .
- تحدث بنك للمشاريع المفيدة إقتصاديا وإجتماعيا .

من هنا فالوكالة تعمل على تقديم الدعم المعنوي والمالي والفني للمستحدثين وتسهر على كون المؤسسات المستخدمة تعمل في مجالات مريحة ومستمرة لضمان الشغل وتحقيق المداخيل لمستحدثيها من جهة ، وضمان إسترداد الديون المحصل عليها خلال الآجال المحددة من جهة أخرى.

يتم إستخدام صيغ التمويل الثنائي والثلاثي، تكون الأولى بين الطرف المستفيد والوكالة والثانية بين الطرفين السابقين والبنك ، وتكون تشكيلة التمويل حسب هذه الأخيرة كما يلي (2):

(1) : غياط شريف ، بوقموم محمد ، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية جامعة حسينة بن بوعلي ، شلف ، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ص 109.

(2) : المرجع نفسه ص 110.

- المساهمة المالية لأصحاب المشاريع وتتغير نسبة المساهمة حسب حجم الإستثمار وموطنه.
- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة يتغير حسب مستوى الإستثمار .
- قرض بنكي يخفض جزء هام من فوائده من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة لضمان أخطار القروض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع .

- 2 – الوكالة الوطنية لترقية الإستثمارات : (APSI)

- تنشط هذه الوكالة تحت وصاية رئيس الحكومة والتي تتكفل بإعطاء يد العون للمستثمرين وتبين هذه الهيئة دور الدولة في إنعاش القطاع الخاص وتمنح العديد من الإمتيازات من بينها الإعفاء الضريبي لفترة معينة (1) .
- وطبقا لما تتضمنه المادة 03 من المرسوم التشريعي رقم 12- 93 المؤرخ في 05- 10- 1993، فإن الوكالة تتكون من مجموعة من الإدارات والهيئات تعمل على مساعدة المستثمرين في تحقيق إستثماراتهم من خلال تقييم المشاريع ودراستها وإتخاذ القرارات بشأنها سواء كان بالقبول أو الرفض ، وقد تم تعديل المرسوم التشريعي السابق بإصدار أمر رقم 03-01 في 20 أوت 2001 يتعلق بتطوير الاستثمار ومناخه وآليات عمله وأهم ما يميز التشريع الجديد ما يلي (2) :
- المساواة بين المستثمرين والأجانب
 - إلغاء التمييز بين الإستثمار العام والخاص
 - إنشاء شبك موحد على شكل وكالة وطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) تضم كل الهيئات ذات العلاقة بالإستثمار وإصدار التراخيص .

(1) ضحاك نجية، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(2) غياط شريف ، بوقوم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 110.

-03- الوكالة الوطنية لعقار الصناعي (ANFI):

بعد أن حلت لجنة الدعم المحلية لترقية الإستثمار (CALPI) التي تم إنشاؤها سنة 1994 والتي لم تؤدي الدور المنوط بها والمتمثل أساسا بتوفير قطع الأراضي الخاصة بالمشاريع الإستثمارية ، تم تعويضها بالوكالة الوطنية للعقار الصناعي في سنة 2001، والتي لها فروع على مستوى كل الولايات ، ويتخلص دور هذه الوكالة في الحصول على قطع الأراضي ، تهيئة المناطق الصناعية ، بيع قطع الأراضي وتأجير العمارات ، وتقوم هذه الوكالة بجميع الإجراءات الضرورية لدى المصالح العمومية أو الخاصة من أجل إتمام إنجاز الأعمال وتطهير الأراضي من أجل إنشاء مناطق صناعية في أماكن لائقة بها ، وهي بنك للمعلومات العقارية على المستوى المحلي حيث تسمح لكل الأشخاص الراغبين في الإستثمار بالحصول على المعلومات الخاصة بالإمكانات العقارية الموجودة وتعمل هذه الوكالة بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) ⁽¹⁾.

- 4- وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة :

لقد أنشأت الجزائر إعتبارا من 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة إعتبارا من 1993 وذلك من أجل ترقية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي مكلفة بـ ⁽²⁾ :

- تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها .
- تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- المساهمة في إيجاد الحلول لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(1) بريس السعيد ، بلغرة عبد اللطيف ، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعول ومتطلبات المأمول ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، شلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 330.

(2) بريس عبد القادر، خطاب مراد، بن داودية وهيب، دور الحكومات والمؤسسات المالية والمنظمات غير الحكومية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، شلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 7.

- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع .
- تبني سياسة ترقية للقطاع وتجسيد برنامج التأهيل الإقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

وهي بهذه المهام تساهم بفعالية في توجيه و تأطير و مراقبة و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أنشئت تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية هذا القطاع و منها المشاتل و حاضنات الأعمال، و مراكز التسهيل و المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

أنشئت هذه الوكالة في جانفي 2004 وقد أوكلت لها المهام التالية (1):

- تسيير آليات منح القرض المصغر .
- تقديم خدمات إستشارية ومتابعة نشاط المستفيدين من القروض المصغرة
- توضيح مختلف الإمتيازات الأخرى التي يتمتع بها المستفيدون من القروض المصغرة.

وتعمل الوكالة الوطنية للقرض المصغر على منح قروض مصغرة وفق صيغ تمويلية مختلفة، فقد تمنح قروض لمشاريع صغيرة ، أو تساهم مع البنوك في تمويل مشاريع تتطلب تمويلات أكبر، وقد منحت الوكالة أكثر من 69,4 مليار دج لتحقيق 25550 مشروع.

6- صناديق الدعم:

تساهم الدولة على مختلف المستويات بتقديم الدعم للمشروعات الإقتصادية بأشكال مختلفة وضمن قطاعات وأنشطة متعددة ومن بين أهم تلك الصناديق نذكر (2):

- الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب و الصندوق الخاص بتخفيض الفوائد
- الصندوق الوطني للتنظيم والتنمية الفلاحية وصندوق دعم الإستثمارات.

(1) صالح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) بريس عبد القادر، حطاب مراد، بن داودية وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- الصندوق الوطني لتطوير الصيد وتربية المائيات.
- صندوق ترقية التنافسية الصناعية و صندوق الشراكة.
- الصندوق الوطني للتهيئة العمرانية
- الصندوق الخاص باستصلاح الأراضي عن طريق الإمتياز
- إضافة إلى بعض صناديق الضمان الخاصة بالمؤسسات وبالقروض.

المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

على الرغم من أهمية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد والاهتمام الذي توليه مختلف القطاعات الإقتصادية لها في الجزائر إلا أنها لا زالت تواجه العديد من المعوقات التي تعترض طريقها، وتعرقل مسيرتها نحو التطور والتنمية، ويمكن تلخيص هذه العراقيل فيما يلي (1):

- القيود الإدارية والمؤسسية:

من بين العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي نمو القطاع غير الرسمي المتمثل في السوق الموازية وهو يتناقض تمام مع أهداف السلطات العمومية في توجيهات السياسة الإقتصادية.

بالإضافة إلى تعقيد الإجراءات الإدارية وتداخل المسؤوليات ، ومشاكل العقارات كعدم وجود المكان المناسب لإقامة المؤسسات وإرتفاع أسعار الأراضي يشكل عائقا آخر يحد من تطور الإستثمار الخاص ، ناهيك عن الإجراءات الجمركية المعقدة التي تتميز بالبيروقراطية ، فالجزائر لا زالت تعيش في ظل واقعين متناقضين هما من جهة الخطاب الرسمي القائم على تشجيع الإستثمار الخاص ومن جهة أخرى يعكس الواقع ممارسات مليئة بالصعوبات .

(1) بابا عبد القادر ، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتهما في الجزائر ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسينة بن بوعلي ، شلف ، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ص ص 152، 153.

- صعوبة الحصول على الملكية العقارية :

يوجد بالجزائر ما لا يقل عن 72 منطقة صناعية و 449 منطقة نشاط تتوزع عبر التراب الوطني ، تشهد هذه المناطق مشاكل عويصة بسبب نظام التسيير المطبق مما أدى إلى صعوبات عديدة خاصة فيما يتعلق بالحصول على الملكية العقارية في المناطق الصناعية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- مشاكل تمويلية :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجبرة على اللجوء إلى البنوك بسبب حاجاتها للتمويل وذلك لنقص مواردها ، ولكن نظرا لهشاشة الجهاز المصرفي في الجزائر الذي يعتبر في حد ذاته عاجزا عن تلبية رغبات زبائنه كونه يعتمد على تقنيات لا تتوافق ومتطلبات العصر الحديث ولعل أهم المشاكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن إيجازها فيما يلي:

- وجود تمييز واضح بين القطاع العام والخاص في مجال منح القروض ، وهو ما يتناقض مع النصوص التشريعية .
- إرتفاع أسعار الفائدة على القروض الممنوحة للأغراض الإستثمارية .
- مطالبة المشروعات الصغيرة بضمانات عينية كبيرة قد لا تتوافر لدى أصحاب هذه المشروعات .
- غالبا ما تكون حجم القروض الممنوحة من البنوك التجارية وبنوك الإستثمار محدودة وغير كافية .
- طول إجراءات منح القرض .
- الشروط القاسية التي وضعها بنك الجزائر على القروض البنكية ، والمتمثلة في التمويل البنكي المحدد ب 30% من مبلغ حجم الإستثمار ، وتحديد سقف تمويل المبالغ الإستثمارية ب 30 مليون دينار لإنشاء شركات ذات مسؤولية محدودة ، أو شركة ذات أسهم و 10 مليون دينار لإنشاء مؤسسات فردية وتضامنية .

- مشاكل تسويقية :

متمثلة في عدم إهتمام أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بدراسة السوق لتصريف المنتجات ، وذلك لنقص الكفاءة والقدرات التسويقية جراء نقص الخبرات والمؤهلات لدى العاملين ، وعدم وجود معرفة أو خبرة بالمفهوم الحقيقي للتسويق وحصر هذا المفهوم بأعمال البيع والتوزيع .

- غياب سياسة تكوين اليد العاملة :

تتمثل في غياب سياسة تكوين المسيرين والعاملين في المؤسسات الخاصة ، ونقص مراكز التكوين والتأهيل المتخصصة ، وهذا ما يشكل عائقا كبيرا أمام تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهذا ينعكس سلبا على إنتاجية هذه المؤسسات . بالإضافة إلى كل هذه العراقيل هناك مشاكل أخرى تتمثل في مشاكل البنية التحتية ومشكلة إيصال الكهرباء والمياه وارتفاع أسعارها بصفة مستمرة .

المطلب الرابع : الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن النظرة الإستراتيجية بصفة عامة ترمي إلى رسم إجراءات وسياسة حالية من أجل ضمان الفعالية في المستقبل، فبالنسبة للمؤسسات الجزائرية فإن الرهانات والتحديات الواجب رفعها الآن وفي هذا الوسط الإقتصادي الجديد هو ضمان تعزيز القدرة التنافسية ، فخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسمح لها بأن تتبنى خيار إستراتيجي واضح يكون مركزا على نشاط محدد يجسد قدرات المؤسسة، ذلك لأن حجمها لا يسمح لها بتنويع النشاطات في آن واحد وبالتالي لا يسمح لها بالإعتماد على إقتصاديات الحجم ، ومن بين الخيارات الإستراتيجية لهذه المؤسسات نذكر (1) :

(1) دحماني محمد دريوش ، ناصور عبد القادر ، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، ص 740،737.

* تركيز جهود البحث والتطوير :

إن عمليات البحث والتطوير هي السبيل الأنجح من خلاله يمكن للمؤسسات الحصول على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإنتاج العصري ، فالبحث والتطوير لابد أن يتم بصورة مخطط لها ومنظمة وفق مناهج متعارف عليه، إذن ينعكس من خلال الميزانية المخصصة له التي تزيد نسبتها في الدول الصناعية الكبرى.

فالبحث والتطوير يتطلب مجهودات فكرية معتبرة من أجل إعداد بحوث تقضي في الأخير إلى إختراعات وتجديدات و إبتكارات، فلا شك في أن جهود البحث والتطوير لا يمكن الإستغناء عنها من طرف المؤسسات في عالمنا هذا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي أصبح يشكل فيها عامل التكنولوجيا الرأسمال الأساسي، فكلما توفرت المؤسسة على تكنولوجيا عصرية بفضل R.D كلما مكنها هذا من التحكم في التكاليف وبالتالي دخولها الأسواق بأسعار تنافسية.

*- الإهتمام بعنصر الإبداع وتسييره:

نظرا للدور الأساسي الذي يلعبه الإبداع داخل المؤسسة فإنه لابد من إعتماد سياسات دقيقة في مجال تنظيم وتخطيط نشاطات الإبداع بإعتباره العنصر الأساسي الذي يصنع الفارق بين أداء المؤسسات الإقتصادية، في هذا الصدد لابد على المؤسسة تحديد برامج دقيقة للإبتكار والتجديد تكون مبنية على أسس منها :

1- تنشيط درجة الذكاء وتشجيع القدرات الفكرية الخاصة حيث توجد عدة أساليب أثبتت نجاعتها في هذا الإطار مثل عمليات العصف الذهني المذكورة سابقا بالإضافة إلى العديد من البرامج .

2- تحديد الكفاءات البشرية القادرة على الإبتكار وإعطائها كافة الظروف الملائمة والسهل على تكوينها ورسكلتها دوريا .

3- خلق جو مناسب لنمو وتطوير الكفاءات المبدعة ، فلا يكفي وجود الكفاءات المبتكرة فقط بل ينبغي وجود مناخ ملائم يساعد هذه الكفاءات على الأداء والإنتاج والتطوير.

*الإجراءات الوطنية في مجال دعم الإقتصاد الرقمي:

لقد أصبحت كافة البلدان في العالم وبخاصة الدول الصناعية تهتم بتشجيع وإنتشار مظاهر إقتصاد المعرفة وذلك عن طريق تخصيص ميزانيات هائلة كعمليات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بغية رقمية مختلف قواعد الإقتصاد ، حيث تتمثل هذه الاهتمامات في عدد مراكز البحث العلمي مختلفة التخصصات على مستوى الجامعات والمعاهد العليا ، إذ أصبحت المؤسسات الإقتصادية الرائدة في العالم تسارع إلى إقتناء براءات الإختراع المتوصل إليها من أجل كسب ميزات تنافسية تمكنها من ضمان سيطرتها على الأسواق الداخلية والخارجية .

وفيما يخص الجزائر فإن مظاهر الإهتمام بإرساء قواعد إقتصاد المعرفة لم يكن إلا بعد إعداد المخطط الخماسي 1998-2002 الذي نص على تطبيق بنود قانون 98-11 المؤرخ في أوت 1998 والمحدد للإطار التنظيمي والمؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والذي يعد من أهم الإجراءات التي عرفها قطاع التعليم العالي منذ الإستقلال ، ولكن بالرغم من هذه الترسانة القانونية والتي أعطت بعض ثمارها ، إلا أنه لا توجد علاقة دائمة مع مراكز البحث المختلفة والقطاعات الصناعية الجزائرية ، ضف إلى ذلك أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تولي أهمية كبيرة لمخابر البحث على مستوى هياكلها فما بالك بالعلاقة مع مراكز البحث ، وهذا ما جعلها تفقد شيئا فشيئا مكانتها في الأسواق الخارجية وحتى الداخلية .

المبحث الثاني : عينة الدراسة وخصائصها

سنتناول في هذا المبحث عرض تقديم للعينة مع دراسة بعض خصائصها والمتعلقة بنشأتها وبيئة نشاطها .

المطلب الأول : تقديم العينة وأداة الدراسة

لمعرفة واقع الإبداع والتدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وكذا مدى مساهمة برامج التدريب في تنمية الإبداع داخل هذه المؤسسات تقربنا من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية (إقتصرت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية و ذلك نظرا لأن القطاع الصناعي في الجزائر يعد من القطاعات الأساسية في عملية التنمية الإقتصادية بعد قطاع المحروقات) والتي تنشط في خمسة ولايات: بومرداس ، الجزائر ، البلدية ، عين الدفلى ، الشلف وقد بلغ عددها ثلاثين مؤسسة بين خاصة وعامة .

أولا : إجراءات تطبيق الدراسة :

لقد تطلب إجراء الدراسة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في النقاط التالية :

- * حصل الطالب على خطاب إفادة من جامعة أمحمد بوقرة بومرداس كلية علوم التسيير موجهة إلى مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .
- * قام الطالب بقصد مختلف مديريات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتواجدة على مستوى الولايات الخمسة (بومرداس ، الجزائر ، البلدية ، عين الدفلى ، الشلف) وهذا بعد أخذ توصية من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. وذلك للحصول على قائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتواجدة في الولايات الخمسة.
- * تم إختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من كل ولاية وكان الإقتصار على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بمختلف قطاعات نشاطها دون التركيز على قطاع نشاط معين .

* قام الطالب بالاتصال بهذه المؤسسات لإجراء مقابلة مع أصحاب هذه المؤسسات والقيادات الإدارية المتواجدة بها وكانت النتيجة أن ثلاثين مؤسسة وافقة على إجراء

المقابلة حيث كانت أغلبها مع نائب المدير ، وكانت المقابلة تتضمن 53 سؤالاً أغلبها كان مغلقاً وذلك من أجل تحليلها إحصائياً* .

* تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام Spss أي الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية .

ثانياً : أداة الدراسة :

تمثل المقابلة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت أسئلتها في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وقد تم أخذ آراء بعض الأساتذة بما فيهم المشرف، وإشتملت أسئلة المقابلة على قسمين رئيسيين هما :
أ/ القسم الأول : البيانات المتعلقة بخصائص العينة والتي شملت أسئلة عن نشأة مؤسسات العينة وعن بيئة نشاط مؤسسات العينة .

ب/ القسم الثاني : ويحتوي هذا القسم على عبارات مقسمة إلى ثلاثة محاور :

المحور الأول : عبارات تصف مستوى الإبداع في المؤسسة ، ويتضمن 15 سؤال في شكل عبارات .

المحور الثاني : عبارات تصف واقع التدريب في المؤسسة ويتضمن 13 سؤال في شكل عبارات .

المحور الثالث: عبارات تقيس مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الإبداع ، ويتضمن 12 سؤال في شكل عبارات .

وقد استخدم الطالب في الإجابة على تساؤلات الدراسة مقياس يحدد الإستجابات المحتملة لكل سؤال وهي (نعم – إلى حد ما – لا)

* قائمة الأسئلة منشورة في قائمة الملاحق

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة بيانات الدراسة :

أ- التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات .

ب - استخدام المتوسط الحسابي الموزون لتحديد مدى إرتفاع أو إنخفاض الإستجابات على عبارات المقابلة المغلقة .

وقد تم حساب المتوسط لكل عبارة وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{المتوسط} = \frac{\text{ت}_1 \times 1 + \text{ت}_2 \times 2 + \text{ت}_3 \times 3}{\text{مج ت}}$$

حيث تمثل :

ت₁ : مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختيار . نعم.

ت₂ : مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختيار . إلى حد ما.

ت₃ : مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختيار . لا.

ويتم تحديد مستوى المتوسط الحسابي بعد أن تم ترتيب خيارات الإستجابة كالتالي :

نعم	إلى حد ما	لا
3	2	1

$$\text{المدى} = 3 - 1 = 2$$

$$\text{عدد الخانات} = 3$$

$$\text{قيمة الفاصل} = 3 \div 2 = 0.66$$

وبعد أن يتم إضافة القيمة 0.66 إلى الحد الأدنى من الفئة نتحصل على الفئات التالية:

$$[1 \text{ — } 1.66] \text{ تنسب إلى الخيار } < \text{لا} > \text{ وتشير إلى درجة أقل من المتوسط}$$

$$[1.67 \text{ — } 2.33] \text{ تنسب إلى الخيار } < \text{إلى حد ما} > \text{ وتشير إلى درجة متوسطة}$$

$$[2.34 \text{ — } 3] \text{ تنسب إلى الخيار } < \text{نعم} > \text{ وتشير إلى درجة أعلى من المتوسط}$$

ج - استخدام الإنحراف المعياري لتحديد مقياس التشتت في الإستجابات وفقاً للصيغة التالية :

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\text{مجموع تكرارات الفئة} * \text{مربع مركز الفئة}}{\text{مجموع تكرارات الفئة}} - \text{مربع المتوسط الحسابي}}$$

وقد أتبع القياس التالي:

- الإنحراف المعياري أقل من (1) يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات لكل عبارة مما يدل على أن هناك تقارب في الإستجابات .
- الإنحراف المعياري أكبر أو يساوي (1) يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها ، مما يدل على أن هناك تباعد إستجابات الأغلبية .

المطلب الثاني : نشأة مؤسسات العينة :

يلعب القطاع الصناعي دورا هاما في عملية التنمية وتحقيق التشابك الإقتصادي بين مختلف الأنشطة ، وتؤمن الصناعة توازنا إقتصاديا أفضل كما تؤدي عمليات التصنيع دورا بارزا في تقليل الواردات من المواد المصنوعة وزيادة وتنويع الصادرات منها ، ويعد القطاع الصناعي في الجزائر من القطاعات الأساسية في عملية التنمية الإقتصادية بعد قطاع المحروقات من هذا المنطلق إرتأينا الخوض في معرفة واقع الإبداع والتدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية سواء كانت عامة أو مؤسسات خاصة وقد إختارنا عينة عشوائية مكونة من ثلاثين مؤسسة ويخلص الجدول التالي أهم المعطيات حول العينة التي ساهمت في الدراسة .

الجدول 3 – 2 : العينة المساهمة في الدراسة

إسم المؤسسة	التصنيف القانوني	المنتجات المقدمة	عدد العمال	وضعية المسير	سنة بداية النشاط	المكان
VAM.electrique	ش . ذ.م.م خاصة	أجهزة إلكترونية كهربائية (هواتف ، كواشف ضوئية ، أقفال أبواب آلية)	34	المالك	2000	بومرداس
SOFI MED	ش . ذ.م.م خاصة	الخيوط	26	المالك	1995	بومرداس
FECA	ش . ذ.م.م خاصة	أدوات وأجهزة الطهي	19	المالك	1996	بومرداس
FARAS international	ش . ذ.م.م خاصة	الأظرفة البريدية ، مختلف أنواع الورق + أدوات مكتبية أخرى	46	المالك	1986	بومرداس
NATRA internationale	ش . ذ.م.م خاصة	أنابيب حديدية بمختلف أشكالها	70	المالك	2003	بومرداس
ARÔme d'Algérie	ش . ذ.م.م خاصة	عطور صناعية	40	المالك	1970	الجزائر

الجزائر	1980	المالك	38	السلام بمختلف أشكالها	ش. ذ.م.م خاصة	Enalux
الجزائر	1969	شريك من الشركاء	100	مواد بلاستيكية تستخدم في البناء	شركة ذات أسهم خاصة	Granitex nouveau produit
الجزائر	1927	شريك من الشركاء	250	كابلات هاتفية	شركة ذات أسهم مختلطة	CATEL
الجزائر	2003	شريك من الشركاء	67	CD./ DVD	ش. ذ.م.م خاصة	Universel Disc
الجزائر	1972	شريك من الشركاء	85	معدات المكتب (علب أرشيف، دفاتر، محافظ...)	ش. ذ.م.م خاصة	Clas vit
الجزائر	1953	مسير خارجي	225	أسرة، وسادات، أفرشة...	شركة ذات أسهم	LITMOD
البلدية	2000	المالك	22	صناديق بلاستيكية	مؤسسة الرجل الواحد. ذ.م.م خاصة	T.G.P
البلدية	2001	شريك من الشركاء	38	العربات الخلفية للشاحنة plateaux sur camion	ش. ذ.م.م خاصة	CARROSSERIE Industrielle CHADI
البلدية	1968	المالك	15	غراء، أصبغة، منظف الغبار	ش. ذ.م.م خاصة	الشركة الصناعية البلدية
البلدية	1999	المالك	76	أغلفة السلع والبضائع	ش. ذ.م.م خاصة	الشركة العصرية للورق المقوى
البلدية	1978	المالك	34	سداد من الحديد للقارورات	ش. ذ.م.م خاصة	SIFEM
البلدية	1993	المالك	13	نجارة حديدية	شخص طبيعي personne physique	SAFARZitoune
البلدية	1998	المالك	228	الحليب ومشتقاته	شركة ذات أسهم خاصة	Goumidi
البلدية	1991	المالك	85	نوافذ وأبواب بلاستيكية	شركة ذات أسهم خاصة	B.K.L
البلدية	2007	المالك	10	نوافذ وأبواب بلاستيكية	مؤسسة الرجل الواحد. ذ.م.م خاصة	AMCO
البلدية	1980	المالك	80	Baguettes de faïences	شخص طبيعي	propal
عين الدفلى	1989	مسير خارجي	250	الحليب ومشتقاته	شركة ذات أسهم "عامة"	ملبنة عريب
عين الدفلى	2002	المالك	82	الحليب ومشتقاته	مؤسسة الرجل الواحد. ذ.م.م خاصة	ملبنة أونيس
شلف	1975	شريك من الشركاء	168	منتجات بلاستيكية تستخدم في الصناعة والزراعة والملاحة والصيد	شركة ذات أسهم "عامة"	شركة فيياكس بلاست
شلف	1996	المالك	144	البناء الجاهز	شركة تضامن خاصة	SOPREC

شلف	1995	شريك من الشركاء	20	الطبع والتجليد	مؤسسة الرجل الواحد ذ.م.م	Epirwel
شلف	2003	المالك	90	الخزف	ش.ذ.م.م خاصة	C.C.M
شلف	2002	المالك	70	الاعمدة الحديدية + الشبكات الحديدية	ش.ذ.م.م خاصة	الشلف لصناعة الشبكات والاعمدة الحديدية
شلف	2006	المالك	40	الأدوية	ش.ذ.م.م خاصة	4A SANTE industrie

نلاحظ من الجدول أن أغلب مؤسسات العينة عبارة عن مؤسسات خاصة ذات الصنف القانوني (ش.ذ.م.م)، وأصحابها هم مسيريها. كما أن عدد مؤسسات العينة المختارة من ولاية عين الدفلى كان مؤسستين ويرجع ذلك إلى أن أغلب المؤسسات المتواجدة بهذه الولاية هي عبارة عن مؤسسات كبيرة.

كما يتضح من الجدول أن أغلب مؤسسات العينة تتركز في قطاعات صناعية تقليدية خاصة بولاية البليدة وشلف وعين الدفلى في حين أن المؤسسات التي تنشط في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو في الصناعات الإلكترونية تتواجد بكثرة في ولاية الجزائر.

أولا : توزيع مؤسسات العينة وفق أساس إختيار القطاع .

يوضح الجدول التالي توزيع مؤسسات العينة حسب سبب أو أساس إختيار قطاع نشاطها .

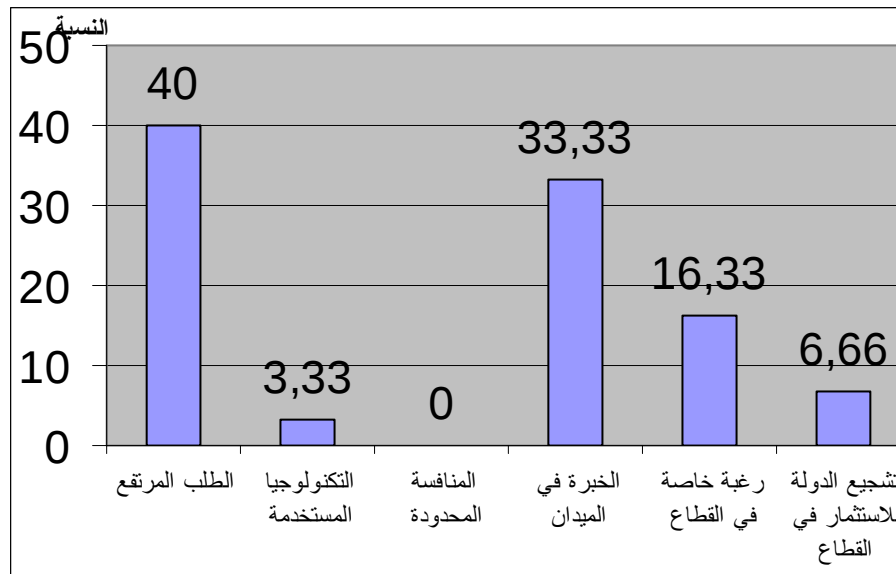
* ابتداء من الجدول 2-3 فإن كل الجداول الآتية مقتبسة من بيانات المقابلة

الجدول 3 - 3 : توزيع مؤسسات العينة وفق أساس إختيار القطاع .

النسبة %	التكرارات	أساس إختيار القطاع
40 %	12	- الطلب المرتفع
3.33 %	1	- التكنولوجيا المستخدمة
0 %	0	- المنافسة المحدودة
33.33 %	10	- الخبرة في الميدان
16.66 %	5	- رغبة خاصة في القطاع
6.66 %	2	- تشجيع الدولة للإستثمار في القطاع

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة

الشكل 3 - 1 : أساس إختيار القطاع .



المصدر: استنباطا من الجدول 3-3

يتضح من الجدول و الشكل أن غالبية مؤسسات العينة أختارت قطاع نشاطها على أساس الطلب المرتفع والتي كانت نسبتها 40 % وذلك للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة في فترة زمنية صغيرة ، ثم على أساس الخبرة في الميدان وتقدر نسبتها بـ 33.33 % بالإضافة إلى 16.66 % من مؤسسات العينة كان إختيار قطاع نشاطها على أساس رغبة خاصة ، و 3.33 % كان أساس اختيار قطاعها يعود إلى التكنولوجيا المستخدمة حيث أن التكنولوجيا العالية لا تسمح إمكانيات أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالحصول عليها، كما نلاحظ ضعف دور الدولة في تشجيع الإستثمار في بعض القطاعات حيث 6.66 % من مؤسسات العينة كان إختيارها للقطاع الذي تنشط فيه بفضل التشجيعات المقدمة من طرف الدولة .

ثانيا : توزيع مؤسسات العينة وفق طريقة تمويل إحتياجاتها .

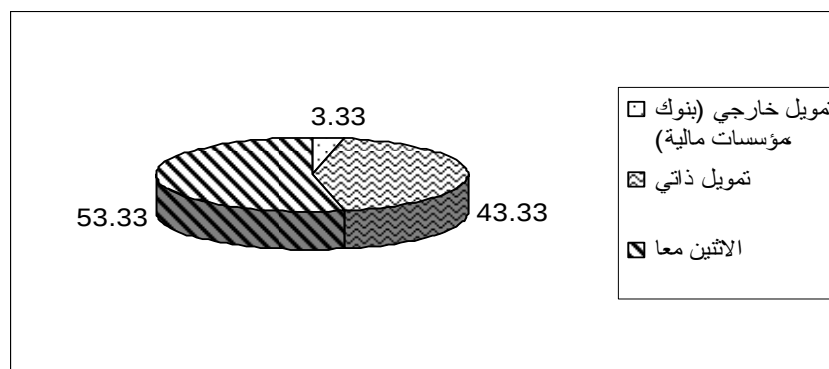
يوضح الجدول التالي توزيع مؤسسات العينة وفق الطريقة التي تعتمد عليها في تمويل إحتياجاتها.

- الجدول 3 - 4 : توزيع مؤسسات العينة وفق طرق التمويل .

طريقة تمويل الاحتياجات	التكرارات	النسبة %
- تمويل خارجي (بنوك ، مؤسسات مالية)	1	3.33 %
- تمويل ذاتي	13	43.33 %
- الإئتين معا	16	53.33 %

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة.

الشكل 3-2 : طريقة تمويل الإحتياجات .



المصدر : استنباطا من الجدول 4-3

نلاحظ من الجدول أن 53.33 % من مؤسسات العينة تعتمد في تمويل إحتياجاتها على مداخلها الخاصة وكذا عن طريق القرض من البنوك والمؤسسات المالية في حين 43.33% من مؤسسات العينة تعتمد على التمويل الذاتي و 3.33 % تعتمد على التمويل الخارجي وهي نسبة ضعيفة وهذا ما يفسر الصعوبات المالية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محاولة الحصول على قروض.

ثالثا : توزيع مؤسسات العينة وفق التكنولوجيا المعتمدة .

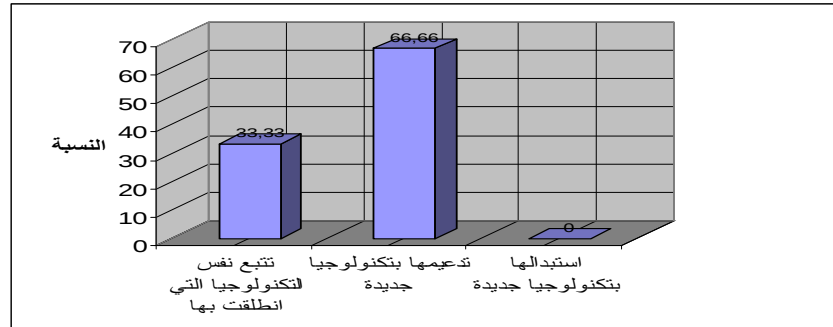
الجدول التالي يوضح توزيع مؤسسات العينة وفق التكنولوجيا التي تعتمد عليها .

الجدول 3 – 5 : توزيع مؤسسات العينة وفق التكنولوجيا المعتمدة .

النسبة %	التكرارات	تكنولوجيا المعتمدة
33.33 %	10	- تتبع نفس التكنولوجيا التي إنطلقت بها.
66.66 %	20	- تدعيمها بتكنولوجيا جديدة
0 %	0	- إستبدالها بتكنولوجيا جديدة

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة.

الشكل 3 - 3 : التكنولوجيا المعتمدة .



المصدر : استنباطا من الجدول 5-3

نلاحظ من الجدول أن 33.33 % من مؤسسات العينة تتبع نفس التكنولوجيا التي إنطلقت بها و 66.66 % منها قامت بتدعيم التكنولوجيا التي إنطلقت بها ببعض الإضافات في محاولة لمسايرة التغيرات الحاصلة في حين يتضح غياب التغيير الجذري للتكنولوجيا المستخدمة ويعود ذلك أن الإمكانيات المحدودة لهذه المؤسسات لا تسمح بذلك .

المطلب الثالث: بيئة عينة الدراسة .

تجمع بيئة المؤسسة بين المتنافسين في القطاع ، زبائن ، موردين ، سياسات الدولة ، العلاقة مع هياكل التطوير كالجامعات ومراكز البحوث ، وسنقوم بالإقتصار على دراسة بعض هذه العناصر .

أولا : حجم السوق وطبيعة المنافسة .

الجدول التالي يوضح توزيع مؤسسات العينة وفق حجم السوق وطبيعة المنافسة .

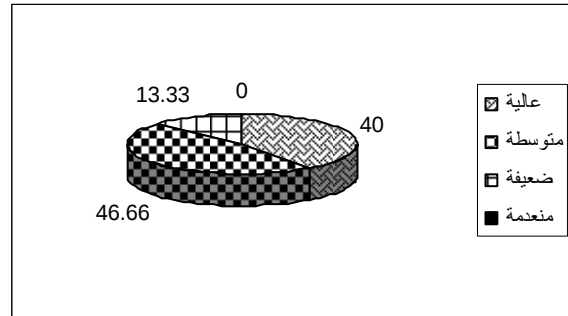
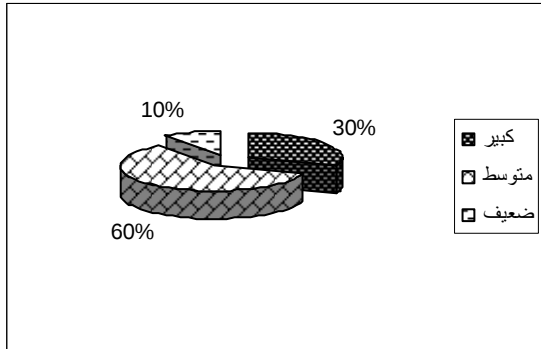
الجدول 3 – 6 : توزيع العينة وفق حجم السوق وطبيعة المنافسة .

* حجم السوق :	التكرارات	النسبة %
- كبير	9	30%
- متوسط	18	60%
- ضعيف	3	10%
* طبيعة المنافسة :		
- عالية	12	40%
- متوسطة	14	46.66%
- ضعيفة	4	13.33%
- منعدمة	0	0%

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة.

الشكل 3 – 4 : حجم السوق

الشكل 3-5 : طبيعة المنافسة .



المصدر : استنباطا من الجدول 3-6

يظهر من خلال الجدول أن 30% من مؤسسات العينة تملك حجم سوق كبير بينما 60 % منها لها حجم سوق متوسط و 10 % ضعيف ، ويرجع إرتفاع حجم السوق (60 % متوسط ، 30 % كبير) لهذه المؤسسات رغم أنها مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومحدودة الإمكانيات

إلى إرتفاع جودة منتجاتها وهذا حسب تصريحات أصحاب هذه المؤسسات، كما صرحت هذه المؤسسات نفسها (ذات حجم السوق المتوسط والكبير) بضعف درجة المنافسة حيث

تتصدر في المنافسة السعرية فقط ، بينما 40 % من مؤسسات العينة أقرت بوجود منافسة عالية و 46.66 % بوجود منافسة متوسطة .

ثانيا : علاقة المؤسسة بهياكل التطوير .

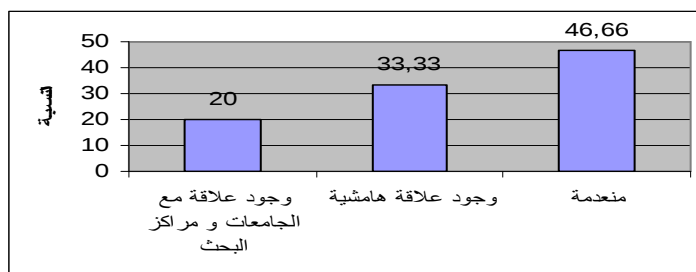
يوضح الجدول التالي توزيع مؤسسات العينة وفق علاقتها مع هياكل التطوير كالجامعات ومراكز البحث .

الجدول 3-7 : علاقة مؤسسات العينة بهياكل التطوير .

العلاقة مع هياكل التطوير	التكرارات	النسبة %
- وجود علاقة مع الجامعات ومراكز البحث	6	20%
- وجود علاقة هامشية	10	33.33%
- منعدمة	14	46.66%

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة.

الشكل 3-6 : العلاقة مع هياكل التطوير.



المصدر : استنباطا من الجدول 3-7

يتضح من الجدول أن هناك فجوة بين هياكل التطوير والمؤسسات الإقتصادية حيث أن 46.66 % من مؤسسات العينة تصرح بعدم وجود علاقات مع مختلف هياكل التطوير في حين 33.33 % بينت وجود علاقة هامشية تتمثل في غالبية الأحوال في مساعدة الطلبة

لإنجاز بحوثهم الميدانية دون الإستفادة من نتائج هذه البحوث في حين 20 % صرحت بوجود علاقات مع هياكل التطوير في غالبيتها تهتم بما هو جديد في الجانب التقني والتكنولوجي .

ثالثا : التكتلات القطاعية :

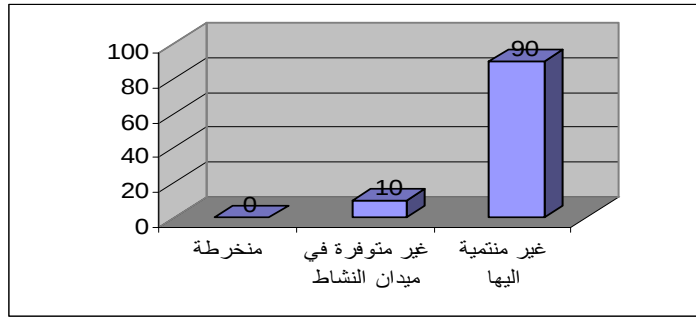
يوضح الجدول التالي وضعية مؤسسات العينة إتجاه التكتلات القطاعية .

الجدول 3 - 8 : مؤسسات العينة والتكتلات القطاعية

النسبة %	التكرارات	التكتلات القطاعية
0 %	0	- منخرطة
10 %	3	- غير متوفرة في ميدان النشاط
90 %	27	- غير منتمية إليها .

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة .

الشكل 3 - 7 : التكتلات القطاعية .



المصدر : استنباطا من الجدول 3-8

يتضح من الجدول أن كل مؤسسات العينة غير منخرطة في تكتلات قطاعية و يرجع ذلك إلى النظرة السلبية لأصحاب هذه المؤسسات إلى مختلف التكتلات حيث يرى كل واحد منهم أنه من مصلحته العمل بمفرده دون الخوض أو الدخول في تكتلات وهذا ما يفسر ضعف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حيث أن كل مؤسسة كأنها في جزيرة منعزلة عن باقي المؤسسات الأخرى .

رابعا : سياسة الدولة

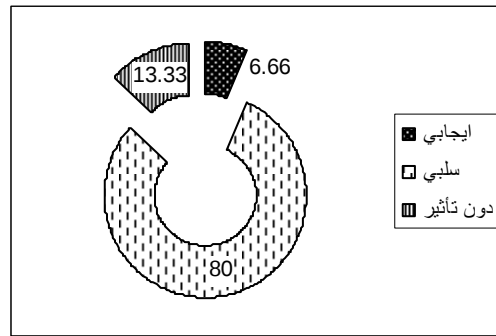
يوضح الجدول التالي أثر سياسة الدولة في فتح السوق على مؤسسات العينة .

الجدول 3 - 9 : أثر فتح السوق على مؤسسات العينة .

النسبة %	التكرارات	الأثر
6.66 %	2	- إيجابي
80 %	24	- سلبي
13.33 %	4	- دون تأثير

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة.

الشكل 3 - 8 : أثر سياسة فتح السوق



المصدر : استنباطا من الجدول 3-9

نلاحظ من الجدول أن 80 % من مؤسسات العينة ترى أن سياسة فتح السوق أثرت عليها سلبا حيث ساعدت في دخول منافسين أجانب وبمنتجات أسعارها أقل من أسعار منتجاتهم مما يؤثر على حصصهم السوقية في حين ترى 13.33 % من المؤسسات أن سياسة فتح السوق لم تؤثر عليهم كونهم حديثي النشأة في ميدان النشاط و 6.66 % من المؤسسات ترى أن أثر هذه السياسة إيجابي حيث أوجد لهم فرص كثيرة وهذا يتوقف على طبيعة نشاطهم .

المبحث الثالث : عرض بيانات الدراسة وتحليلها .

يتناول هذا المبحث تحليلا لبيانات الدراسة التي تم الحصول عليها من العينة وقد قسمت البيانات إلى ثلاثة محاور ، الأول خاص بمستوى الإبداع في مؤسسات العينة والمحور الثاني خاص بواقع التدريب في مؤسسات العينة والمحور الثالث مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الإبداع .

المطلب الأول : مستوى الإبداع في مؤسسات العينة .

لمعرفة مستوى الإبداع في مؤسسات العينة قام الطالب بتحديد مجموعة عبارات واقع ومستوى الإبداع وتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لكل عبارة وذلك حسب إجابة كل مؤسسة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 3 – 10 : إستجابات مؤسسات العينة إزاء مستوى الإبداع .

رقم العبارة	العبارة	الإستجابة			المتوسط الحسابي الموزون	الإحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	عملية الإبداع في المؤسسة مبنية على تخطيط مسبق	20	6	4	2.53	0.51	المتوسط أعلى من	3
		66.66	20	13.33				
2	مصادر الأفكار الإبداعية تكون من داخل المؤسسة	10	9	1	1.63	1.13	المتوسط أقل من	10
		33.33	30	3.33				
3	يتم إنتاج الإبداع (تجسيد الفكرة) داخل المؤسسة	25	2	3	2.73	0.42	المتوسط أعلى من	1
		83.33	6.66	10				
4	تستعين المؤسسة في تطوير إبداعاتها على مراكز البحث العلمي	2	4	24	1.26	0.39	المتوسط أقل من	13
		6.66	13.33	10				
5	يلقى التجديد والإبداع تشجيعا في المؤسسة	23	443	24	2.66	0.44	المتوسط أعلى من	2
		76.66	13.33	10				
6	تكون إبداعات المؤسسة في شكل إضافات أو تغيرات سطحية	18	6	6	2.4	0.53	المتوسط أعلى من	4
		60	20	20				
7	تتبنى المؤسسة هياكل تدعم الإبداع كفرق العمل أو الاندماج الوظيفي	10	0	20	1.66	0.63	المتوسط أقل من	9
		33.33	0	66.66				
8	تملك المؤسسة سياسة لتثمين الأفراد المبدعين	10	1	19	1.7	0.63	متوسطة لدرجة	8
		33.33	33.33	63.33				

12	أقل من المتوسط	0.56	1.5	22	1	7	التكرار	تلتزم المؤسسة بهيئة تشرف على الإبداع	9
				73.33	3.33	23.33	%		
7	درجة متوسطة	0.62	1.76	17	3	10	التكرار	الأطراف المتفاعلة في عملية الإبداع تعمل بشكل متسلسل (سيرورة خطية)	10
				56.66	10	33.33	%		
5	متوسطة درجة	0.47	1.9	9	15	6	التكرار	الأخذ بالأفكار الجديدة والقيمة يتم بسرعة في المؤسسة	11
				30	50	20	%		
1	أعلى من المتوسط	0.42	2.73	3	2	2.5	التكرار	المنافسة سبب توجه المؤسسة إلى الإبداع	12
				10	6.66	83.33	%		
14	أقل من المتوسط	0.34	1.23	24	5	1	التكرار	المؤسسة تستفيد من دعم الدولة لإبداعها	13
				80	16.66	3.33	%		
11	أقل من المتوسط	0.57	1.6	19	4	7	التكرار	هناك ميزانية مخصصة لتجسيد الإبداع على أرض الواقع	14
				63.33	13.33	23.33	%		
6	درجة متوسطة	0.43	1.83	9	17	4	التكرار	تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها من وراء الإبداع	15
				30	56.66	13.33	%		
	درجة متوسطة	0.53	1.94	المتوسط والانحراف المعياري العام للمحور					

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة.

من البيانات الواردة في الجدول 3 – 10 يلاحظ إستجابات مؤسسات العينة إزاء مستوى الإبداع كانت كالتالي :

1- عملية الإبداع في المؤسسة مبنية على تخطيط مسبق :

وافقت نسبة 66.66 % من العينة على العبارة ونسبة 20 % أظهرت عدم تأكد وأعرب 13.33 % من العينة على عدم الموافقة على العبارة ، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي 2.53 وإنحراف معياري 0.51 مما يدل أن عملية الإبداع في المؤسسة مبنية على تخطيط مسبق بدرجة أعلى من المتوسط .

2- مصادر الأفكار الإبداعية تكون من داخل المؤسسة :

وافقت 33.33 % من العينة على العبارة ولم توافق عليها نسبة 3.33 % ، وقد احتلت هذه العبارة المرتبة 10 بمتوسط حسابي قدره 1.63 وإنحراف معياري 1.13 مما يعني أن مصادر الأفكار الإبداعية التي تكون من داخل المؤسسة هي أقل من المتوسط.

3- يتم إنتاج الإبداع (تجسيد الفكرة) داخل المؤسسة :

وافقت نسبة 83.33 % من العينة على العبارة في حين أعرب 6.66 % من العينة على عدم التأكد بمعنى أن تجسيد الفكرة داخل المؤسسة أو خارجها يختلف حسب طبيعة الفكرة ، و 10 % من العينة أظهرت عدم موافقة على هذه العبارة ، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.73 وإنحراف معياري 0.42 ما يشير أن إنتاج الإبداع داخل المؤسسة يتم بدرجة أعلى من المتوسط .

4- تستعين المؤسسة في تطوير إبداعاتها على مراكز البحث العلمي :

أعرب 6.66 % من العينة على الموافقة على هذه العبارة و 80 % على عدم الموافقة في حين اظهر 13.33 % من العينة وجود إستعانة بمراكز البحث العلمي لكن ليس بشكل مستمر ، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 1.26 وإنحراف معياري 0.39 مما يدل على أن درجة إستعانة المؤسسة بمراكز البحث العلمي أقل من المتوسط .

5- يلقي التجديد والإبداع تشجيعا في المؤسسة :

وافقت نسبة 76.66 % على العبارة و 10 % على عدم الموافقة في حين 13.33 % من العينة اظهر عدم وضوح بشكل كبير لإجراءات تشجيع الإبداع داخل المؤسسة وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.66 وإنحراف معياري 0.44 مما يشير أن التشجيع على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة أعلى من المتوسط.

6- تكون إبداعات المؤسسة في شكل إضافات أو تغييرات سطحية :

وافقت نسبة 60 % من العينة على العبارة وأظهرت 20 % عدم موافقة في حين 20 % أعربت على أن إبداعات المؤسسة تختلف ما بين سطحية وجذرية وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.4 وإنحراف معياري 0.53 مما يدل على أن أغلب إبداعات المؤسسة تكون سطحية بدرجة أعلى من المتوسط .

7- تتبنى المؤسسة هياكل تدعم الإبداع كفرق العمل أو الاندماج الوظيفي :

وافقت نسبة 33.33 % من العينة على العبارة في حين 66.66 % أظهر عدم موافقة وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.66 وإنحراف معياري 0.63 مما يظهر تبني المؤسسة هياكل تدعم الإبداع فيها هو بدرجة أقل من المتوسط.

8- تملك المؤسسة سياسة لتثمين الأفراد المبدعين :

أعرب 33.33 % من العينة على الموافقة في حين 63.33 % على عدم الموافقة على العبارة و 3.33 % أظهر عدم وضوح لسياسة تثمين الأفراد المبدعين. وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1.7 وإنحراف معياري 0.63 مما يظهر أن إمتلاك المؤسسة لسياسة تثمن بها الأفراد المبدعين هو بدرجة متوسطة .

9- تلتزم المؤسسة بهيئة تشرف على الإبداع :

وافقت نسبة 23.33 % من العينة على العبارة و 73.33 % أبدى رفضه لها وقد جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 1.5 وإنحراف معياري قدره 0.56 مما يدل أن وجود هيئة في المؤسسة تشرف على الإبداع هو بدرجة أقل من المتوسط.

10- الأطراف المتفاعلة في عملية الإبداع تعمل بشكل متسلسل :

وافقت نسبة 13.33 % من العينة على العبارة و 56.66 % أظهر عدم الموافقة وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.76 وإنحراف معياري 0.62 مما يشير أن عملية الإبداع التي تعمل بشكل متسلسل هو بدرجة متوسطة .

11- الأخذ بالأفكار الجديدة والقيمة يتم بسرعة في المؤسسة :

وافقت نسبة 20 % من العينة على العبارة و 30 % أظهر عدم الموافقة في حين 50 % أعربوا عن إختلاف في الأخذ بالأفكار وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.9 وإنحراف معياري 0.47 ، مما يدل أن الأخذ بالأفكار الجديدة في المؤسسة يتم بشكل سريع هو بدرجة متوسطة .

12- المنافسة هي سبب توجه المؤسسة إلى الإبداع :

وافقت نسبة 83.33 % من العينة على العبارة و 10 % على عدم الموافقة بمعنى أن هناك أسباب أخرى دفعت المؤسسة إلى الإبداع مثلا كإرضاء الزبون وكسب ثقته وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.73 وإنحراف معياري 0.42 مما يدل أن المنافسة كانت سبب توجه المؤسسة إلى الإبداع بدرجة أعلى من المتوسط.

13- المؤسسة تستفيد من دعم الدولة لإبداعاتها :

وافقت نسبة 3.33 % على العبارة في حين 80 % من العينة لم توافق وقد إحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 1.23 وإنحراف معياري 0.34 مما يدل أن دعم الدولة لإبداعات المؤسسة هو بدرجة أقل من المتوسط.

14- هناك ميزانية مخصصة لتجسيد الإبداع على أرض الواقع :

وافقت نسبة 23.33 % من العينة على العبارة وأعرب 13.33 % أن الميزانية المخصصة للإبداع ليست ثابتة في حين 63.33 % أظهر عدم موافقة وقد جاءت العبارة في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 1.6 وإنحراف معياري قدره 0.57 مما يشير أن المؤسسات التي تخصص ميزانية للإبداع هي بدرجة أقل من المتوسط.

15- تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها من وراء الإبداع :

وافقت نسبة 13.33 % من العينة على العبارة وأظهر 56.66 % من العينة بلوغ بعض الأهداف وليس كلها في حين 30% أعرب عن عدم الموافقة على العبارة ، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.83 وإنحراف معياري 0.43 مما يشير أن بلوغ الأهداف كان بدرجة متوسطة .

كما يتضح أن المتوسط الحسابي العام لهذه المحور بلغ 1.94 والإنحراف المعياري 0.53 مما يدل على أن مستوى الإبداع في مؤسسات العينة هو بدرجة متوسطة،و يعود ذلك من جهة إلى إقرار مؤسسات العينة بأهمية وجود الإبداع في نشاطاتها و من جهة أخرى هناك ضعف الإجراءات التي من شأنها دعم الإبداع داخل هذه المؤسسات بالإضافة إلى أن ثقافة الإبداع مقتصرة على عدد محدود جدا من أفراد المؤسسة .

المطلب الثاني : واقع التدريب في مؤسسات العينة :

لمعرفة واقع التدريب في مؤسسات العينة قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات يبرز واقع التدريب في هذه المؤسسات وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة والإنحرافات المعيارية لكل عبارة وذلك حسب إستجابة كل مؤسسة والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول :3 - 11 : إستجابات مؤسسات العينة نحو عبارات واقع التدريب .

رقم العبارة	العبارة	الإستجابة			المتوسط الحسابي الموزون	الإحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	يمثل التدريب بالنسبة للمؤسسة نشاط أساسي	21	4	5	2.53	0.51	أعلى من المتوسط	6
		70	13.33	16.66				
2	يتم التدريب خارج المؤسسة	4	11	15	1.63	0.48	أقل من المتوسط	8
		13.33	36.66	50				
3	المؤسسة تقوم بفتح برامج للتدريب بشكل مستمر	4	5	21	1.43	0.48	أقل من المتوسط	9
		13.33	16.66	70				
4	أهداف البرنامج التدريبي واضحة للكل	25	1	4	2.7	0.46	أعلى من المتوسط	3
		83.33	3.33	13.33				
5	وضع برنامج التدريب يتوافق مع إحتياجات منصب العمل	27	1	2	2.83	0.35	أعلى من المتوسط	1
		90	3.33	6.66				
6	يتم التركيز على التدريب قصير الأجل (أقل من سنة) أكثر من التدريب طويل الأجل	21	8	1	2.66	0.36	أعلى من المتوسط	4
		70	26.66	3.33				
7	يساهم العمال في تصميم برنامج التدريب من خلال أخذ رأيهم عن إحتياجاتهم التدريبية	13	7	10	2.1	0.58	درجة متوسطة	7
		43.33	23.33	33.33				
8	هناك متابعة للمدربين بعد إنتهائهم من برنامج التدريب	22	5	3	2.63	0.44	أعلى من المتوسط	5
		73.33	16.66	10				
9	المدربين راضين عن برامج التدريب	20	9	1	2.63	0.37	أعلى من المتوسط	5
		66.66	30	3.33				
10	لا يشارك الأفراد بمحض إرادتهم في التدريب بل يتم إختيارهم من طرف المؤسسة	26	1	3	2.76	0.41	أعلى من المتوسط	2
		86.66	3.33	10				
11	يتم إستغلال المهارات والمعارف المكتسبة من برنامج التدريب	25	5	0	2.83	0.25	أعلى من المتوسط	1
		83.33	16.66	0				

5	أعلى من المتوسط	0.48	2.63	4	3	23	التكرار	يتم تقييم فعالية برنامج التدريب بمقارنة أهداف البرنامج مع نتائجه	12
				13.33	10	76.66	%		
7	متوسطة درجة	0.32	2.1	2	23	5	التكرار	تم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي	13
				6.66	76.66	16.66	%		
	أعلى من المتوسط	0.42	2.42	المتوسط والانحراف المعياري العام للمحور					

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة.

من البيانات الواردة بالجدول 3 – 11 يلاحظ أن إستجابات مؤسسات العينة نحو عبارات واقع التدريب جاءت على النحو التالي :

1 – يمثل التدريب بالنسبة للمؤسسة نشاط أساسي :

وافقت نسبة 70 % من العينة على هذه العبارة ولم توافق عليها نسبة 16.66 % في حين نسبة 13.33 % غير متأكدة ، وقد إحتلت العبارة المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.53 وإنحراف معياري 0.51 ويشير هذا أن التدريب يمثل نشاط أساسي في المؤسسة بدرجة أعلى من المتوسط .

2- يتم التدريب خارج المؤسسة :

وافقت نسبة 13.33 % من العينة على هذه العبارة ، و 50% من العينة أظهر أن التدريب يتم داخل المؤسسة في حين نسبة 36.66 % أقرت أن التدريب يتم داخل وخارج المؤسسة . وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة وذلك بمتوسط حسابي 1.63 وإنحراف معياري قدره 0.48 وهذا يدل أن المؤسسات التي تقوم ببرنامج التدريب خارج المؤسسة هي أقل من المتوسط فأغلب المؤسسات تعتمد على التدريب داخل المؤسسة لإنخفاض تكلفته .

3 – المؤسسة تقوم بفتح برامج للتدريب بشكل مستمر :

وافقت نسبة 13.33 % من العينة على هذه العبارة و 70 % أظهرت عدم الموافقة وقد إحتلت هذه العبارة المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.43 وإنحراف معياري 0.48 مما يدل أن المؤسسات التي تقوم بفتح برامج تدريب بشكل مستمر هي درجة أقل من المتوسط.

4 – أهداف البرنامج التدريبي واضحة للكل :

وافقت نسبة 83.33 % من العينة على هذه العبارة في حين 13.33 % أعرب عن عدم الموافقة وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.7 وإنحراف معياري 0.46 مما يشير أن أهداف برنامج التدريب واضحة للكل في مؤسسات العينة بدرجة أعلى من المتوسط .

5 – وضع برنامج التدريب يتوافق مع إحتياجات منصب العمل :

وافقت نسبة 90 % من العينة على هذه العبارة و 6.66 % أظهرت عدم الموافقة عليها وهذه النسبة ناتجة من مؤسسات العينة العامة بشكل خاص . وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.83 وإنحراف معياري 0.35 مما يدل أن برنامج التدريب يتوافق مع إحتياجات منصب العمل بدرجة أعلى من المتوسط.

6 – يتم التركيز على التدريب قصير الأجل (أقل من سنة) أكثر من التدريب طويل الأجل :

وافقت نسبة 70% من العينة على هذه العبارة و 26.66 % أظهرت أن هناك إختلاف في مدة التدريب أحيانا تكون طويلة وأحيانا تكون قصيرة ونسبة 3.33% لم توافق على العبارة وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.66 وإنحراف معياري 0.36 مما يدل أن مؤسسات العينة تركز على التدريب قصير الأجل بدرجة أعلى من المتوسط نظرا لإنخفاض تكلفته .

7 – يساهم العمال في تصميم برنامج التدريب من خلال أخذ آرائهم عن إحتياجاتهم التدريبية:

وافقت نسبة 43.33 % من العينة على هذه العبارة وأظهر 23.33 % عدم الوضوح في حين 33.33 % لم توافق على العبارة ، وقد إحتلت هذه العبارة المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.1 وإنحراف معياري بلغ 0.58 مما يدل أن مساهمة العمال في تصميم برنامج التدريب هي بدرجة متوسطة في مؤسسات العينة .

8 – هناك متابعة للمتدربين بعد إنتهائهم من برنامج التدريب :

وافقت نسبة 73.33 % من العينة على هذه العبارة في حين أظهر 10% عدم متابعة للمتدربين بعد إنتهائهم من التدريب ، وقد جاءت هذه العبارة بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.63 وإنحراف معياري 0.44 وهذا يشير أن متابعة المتدربين في مؤسسات العينة هي بدرجة أعلى من المتوسط.

9 – المتدربين راضين عن برنامج التدريب :

وافقت نسبة 66.66% على هذه العبارة وأعرب 30% على أن هناك إختلاف في الرضى عن برنامج التدريب من شخص إلى آخر في حين أظهر 3.33% عدم الموافقة على العبارة ، وقد جاءت العبارة بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.63 وإنحراف معياري 0.37 مما يشير أن درجة الرضى عن برنامج التدريب في مؤسسات العينة أعلى من المتوسط.

10 – لا يشارك الأفراد بمحض إرادتهم في التدريب بل يتم إختيارهم من طرف المؤسسة :
وافقت نسبة 86.66% من العينة على العبارة وأعرب 10% عن عدم الموافقة وقد إحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.76 وإنحراف معياري 0.41 مما يدل أن المؤسسات التي تختار الأفراد للتدريب هي بدرجة أعلى من المتوسط .

11 – يتم إستغلال المهارات والمعارف المكتسبة من برنامج التدريب :
وافقت نسبة 83.33% من العينة على العبارة في حين 16.66% أظهر أن إستغلال المهارات والمعارف المكتسبة كان بشكل متوسط ، وقد جاءت العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.83 وإنحراف معياري 0.25 مما يدل أن إستغلال المعارف والمهارات المكتسبة هو بدرجة أعلى من المتوسط.

12 – يتم تقييم فعالية برنامج التدريب بمقارنة أهداف البرنامج مع نتائجه :
وافقت نسبة 76.66% من العينة على العبارة وأعرب 13.33% عن عدم الموافقة ، وقد جاءت هذه العبارة بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.63 وإنحراف معياري 0.48 مما يشير أن

عملية تقييم برنامج التدريب في صورة مقارنة بين النتائج والأهداف المرسومة هي بدرجة أعلى من المتوسط.

13 – تم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي :
وافقت نسبة 16.66% من العينة على العبارة في حين 76.66% أعربوا عن عدم بلوغ كل الأهداف ، و 6.66% أظهروا عدم تحقيق لأهداف البرنامج التدريبي ، وقد جاءت العبارة بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي 20.1 وإنحراف معياري 0.32 مما يدل أن تحقيق أهداف البرنامج التدريبي في مؤسسات العينة كان بدرجة متوسطة .

وقد تبين لنا أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات مؤسسات العينة إزاء هذا المحور بلغ 2.42 والإنحراف المعياري العام 0.42 ، مما يدل أن وضع التدريب في مؤسسات العينة هو بدرجة أعلى من المتوسط، و يعود ذلك إلى إقرار أغلب مؤسسات العينة بأهمية التدريب في

المؤسسة كنشاط أساسي فكل فرد يعمل داخل المؤسسة دخل فترة تدريب على الأقل مرة واحدة بأحد أشكاله.

المطلب الثالث : التدريب وتنمية الإبداع في مؤسسات العينة :

للإجابة على إشكالية موضوع البحث قام الطالب بتحديد متوسط الأهمية النسبية لإستجابات مؤسسات العينة إتجاه عبارات تقيس مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية الإبداع داخل هذه المؤسسات والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول 3- 12 : إستجابات مؤسسات العينة نحو الأهمية النسبية للتدريب .

رقم العبارة	العبارة	الإستجابة			المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا				
1	ابتكار أساليب متطورة في أداء العمل	9	8	13	1.86	0.56	متوسطة لدرجة	10
		30	26.66	43.33				
2	إكتساب مهارات فنية جديدة في مجال العمل	13	12	5	2.26	0.49	متوسطة لدرجة	4
		43.33	401	16.66				
3	حث العاملين على الإعتماد على النفس	14	14	2	2.4	0.41	أعلى من المتوسط	3
		46.66	46.66	6.66				
4	تطوير القدرة على حل مشكلات العمل	19	9	2	2.56	0.41	أعلى من المتوسط	1
		63.33	30	6.66				
5	تحسين متابعة التطورات الحديثة في مجال التخصص	8	8	14	1.8	0.55	متوسطة لدرجة	11
		26.66	26.66	46.66				
6	إيجاد بيئة عمل مشجعة على الإبداع و الابتكار	12	11	7	2.16	0.53	درجة متوسطة	5
		40	36.66	23.33				
7	سهولة التعامل مع التقنيات ونظم المعلومات	7	19	4	2.1	0.40	درجة متوسطة	7
		23.33	63.33	13.33				
8	تطوير أساليب التنمية المهنية الذاتية	9	12	9	2	0.51	متوسطة لدرجة	8

				30	40	30	%		
6	درجة متوسطة	0.42	2.13	4	18	8	التكرار	زيادة الكفاءة الفنية والإدارية	9
				13.33	60	26.66	%		
2	أعلى من المتوسط	0.48	2.53	4	6	20	التكرار	تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم محاربتها	10
				13.33	20	66.66	%		
2	أعلى من المتوسط	0.34	2.53	0	14	16	التكرار	يساعد البرنامج التدريبي العامل على تحسين إنتاجيته كما وكيفا	11
				0	46.66	53.33	%		
9	درجة متوسطة	0.60	1.93	13	6	11	التكرار	نشر ثقافة الإبداع في المؤسسة	12
				34.33	20	36.66	%		
	متوسطة لدرجة	0.47	2.18	المتوسط والانحراف المعياري العام للمحور					

المصدر : استنباطا من أسئلة المقابلة.

من البيانات الواردة بالجدول 3 – 12 يلاحظ إستجابات مؤسسات العينة نحو الأهمية النسبية للتدريب في تنمية الإبداع والتي جاءت على النحو التالي :

1- إبتكار أساليب متطورة في أداء العمل:

وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب العاشرة من الأهمية النسبية بمتوسط قدره 1.86 وانحراف معياري 0.56 حيث وافق على أهميتها 30% من العينة مقابل إعتراض 43.33% ، وهذا يدل على أن التدريب يساهم في إبتكار أساليب متطورة في أداء العمل في مؤسسات العينة بدرجة متوسطة.

2- اكتساب مهارات فنية جديدة في مجال العمل:

وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع من الأهمية بمتوسط قدره 2.26 وانحراف معياري 0.49، حيث وافق عليها 43.33% من العينة مقابل 16.66% اعترضوا على ذلك مما يشير أن دور التدريب في اكتساب مهارات فنية جديدة ضمن مؤسسات العينة هو بدرجة متوسطة.

3- حث العاملين على الاعتماد على النفس:

وقد جاءت في الترتيب الثالث من الأهمية بمتوسط قدره 2.4 وانحراف معياري قدره 0.41، حيث وافق على أهميتها 46.66% من العينة مقابل 6.66% اعترضوا عليها مما يدل أن دور التدريب في حث العاملين على الاعتماد على أنفسهم في مؤسسات العينة هو بدرجة أعلى من المتوسط.

4- تطوير القدرة على حل مشكلات العمل:

وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط قدره 2.56 وانحراف معياري 0.41، حيث وافق على أهميتها 63.33% من العينة مقابل 6.66% اعترضوا، مما يدل أن دور التدريب في تطوير القدرة على حل مشكلات العمل في مؤسسات العينة هو بدرجة أعلى من المتوسط.

5- تحسين متابعة التطورات الحديثة في مجال التخصص:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر من الأهمية بمتوسط قدره 1.8 وانحراف معياري قدره 0.55، حيث وافق على أهميتها 26.66% من العينة، مقابل 46.66% عارضوا، مما يشير أن دور التدريب في تحسين متابعة التطورات الحديثة في التخصص داخل مؤسسات العينة هو بدرجة متوسطة.

6- إيجاد بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار:

وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة من الأهمية بمتوسط قدره 2.16 وانحراف معياري بلغ 0.53، حيث وافق على أهميتها 40% من العينة مقابل 23.33% اعترضوا، مما يشير أن دور التدريب في إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار في مؤسسات العينة هو بدرجة متوسطة.

7- سهولة التعامل مع التقنيات ونظم المعلومات:

وقد احتلت هذه العبارة المرتبة السابعة من حيث الأهمية بمتوسط بلغ 2.1 وانحراف معياري 0.4، حيث وافق عليها 23.33% من العينة مقابل إعتراض 13.33% مما يدل أن للتدريب دور في تسهيل التعامل مع التقنيات ونظم المعلومات في مؤسسات العينة بدرجة متوسطة.

8- تطوير أساليب التنمية المهنية الذاتية:

وقد جاءت العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره 2 وانحراف معياري بلغ 0.51، حيث وافق عليها 30% من العينة مقابل إعتراض 30% مما يشير أن للتدريب دور في تنمية أساليب التنمية المهنية الذاتية بدرجة متوسطة ضمن مؤسسات العينة.

9- زيادة الكفاءة الفنية والإدارية:

وقد احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة من الأهمية بمتوسط قدره 2.13 وإنحراف معياري بلغ 0.42، حيث وافق على أهميتها 26.66% من العينة مقابل 13.33% اعترضوا، مما يدل أن للتدريب دور في زيادة الكفاءة الفنية والإدارية ضمن مؤسسات العينة بدرجة متوسطة.

10 – تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم محاربتها :

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط قدره 2.53 وإنحراف معياري 0.48، حيث وافق عليها 66.66% من العينة مقابل إعتراض 13.33% مما يشير أن للتدريب دور في تطوير قدرة العاملين لقبول التغيير ضمن مؤسسات العينة بدرجة أعلى من المتوسط.

11 – يساعد البرنامج التدريبي العامل على تحسين إنتاجيته كما وكيفا :

احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط قدره 2.53 وإنحراف معياري بلغ 0.34، حيث وافق على أهميتها 53.33% مقابل 46.66% غير متأكدين. مما يشير أن للتدريب دور في تحسين إنتاجية العامل في مؤسسات العينة بدرجة أعلى من المتوسط.

12 – نشر ثقافة الإبداع في المؤسسة :

جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة من الأهمية بمتوسط قدره 1.93 وإنحراف معياري 0.6، حيث وافق عليها 36.66% من العينة مقابل 34.33% عارضوا. مما يشير أن التدريب يساهم في نشر ثقافة الإبداع داخل مؤسسات العينة بدرجة متوسطة.

ويتضح من الجدول أن المتوسط العام لكافة إستجابات العينة في هذا المحور قد بلغ 2.18 وإنحراف معياري 0.47 مما يشير أن مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الإبداع داخل المؤسسة هي مساهمة بدرجة متوسطة ، و يعود ذلك إلى أن أغلب برامج التدريب في المؤسسة تعمل على تلقين مهارات روتينية و تقتقر إلى روح التجديد و النظرة المستقبلية .

- خلاصة الفصل الثالث -

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها، وتطرقنا إلى ذكر مرحلتين أساسيتين لأن فيهما حدثت تغيرات هامة المرحلة الأولى من 1962-1982 والمرحلة الثانية 1982-2002 مع الإشارة إلى مختلف هيئات دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم العراقيل التي تواجه هذه الأخيرة، مع ذكر مختلف الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

ثم إنطلقنا في تحليل عينة الدراسة والمكونة من ثلاثين مؤسسة من خاصة وعامة في قسمين رئيسيين:

القسم الأول تناول تحليل خصائص عينة الدراسة من ناحية نشأتها وشملت التعريف بالعينة المساهمة في الدراسة وكذا دراسة أساس اختيار مؤسسات العينة لقطاعها و التكنولوجيا التي اعتمدتها و طرق تمويل احتياجاتها ثم تطرقنا لدراسة بيئة نشاطها والتي شملت حجم السوق، طبيعة المنافسة، العلاقة مع هياكل التطوير، الوضعية حيال التكتلات القطاعية وأثر سياسة فتح السوق بإستخدام التكرارات والنسب المئوية.

القسم الثاني تناول تحليل ثلاثة عناصر:

- مستوى الإبداع في مؤسسات العينة وكانت النتيجة أن مستواها بدرجة متوسطة،و يعود ذلك إلى ضعف الإجراءات التي من شأنها دعم الإبداع داخل هذه المؤسسات
- واقع أو حال التدريب في مؤسسات العينة وكانت النتيجة بدرجة أعلى من المتوسط،و يعود ذلك إلى إقرار أغلب مؤسسات العينة بأهمية التدريب في المؤسسة كنشاط أساسي .
- درجة مساهمة التدريب في تنمية الإبداع في مؤسسات العينة وكانت النتيجة درجة متوسطة، و يعود ذلك إلى أن أغلب برامج التدريب في المؤسسة تعمل على تلقين مهارات روتينية.

الخاتمة العامة

حتى تكون المؤسسة في القمة لابدّ وأن تواكب التطور، ولا نقصد من التطور حداثة الآليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني، بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب، وأيضاً نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، لأنّ

العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك من قدرات فإنّه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه. وفي خاتمة بحثنا هذا نستخلص مجموعة من النتائج التالية :

- إنّ تطبيق مفاهيم الابتكار والإبداع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لابدّ وأن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث نتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية ومن أولى هذه العادات وضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا والتي تخلق فرص المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسسات وجماعات العمل، وتكبت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية.
- إنّ الاتجاه الصحيح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن التجارب وتوسّع الأفكار وإرتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أسساً إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلب دائماً توفير عناصر الابتكار والإبداع و المتمثلة في : التخطيط الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، وبناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- ليس الإبداع أن تكون المؤسسة نسخة ثانية أو مكررة بل الإبداع أن تكون المؤسسة النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الإبداعية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا ستكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.

- يمكن تنمية و تطوير القدرة الإبداعية لدى الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع خصوصا في مجال حل المشكلات، كما يمكن توفير برامج تدريب تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الإلكتروني الموجه ذاتيا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .
- الدراسة الميدانية كشفت حسب العينة المأخوذة أن نسبة لا بأس بها من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعطي للإبداع و التدريب أهمية كبيرة إلا أن مستوى دعم برامج التدريب للإبداع في هذه المؤسسات متوسط و هذا راجع إلى ضعف الإجراءات التي تدعم أنشطة الإبداع بالإضافة إلى أن أغلب برامج التدريب مخصصة للأعمال الروتينية التي تفتقر إلى روح الإبداع و النظرة المستقبلية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

اقتراحات و توصيات :

من النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية :

- كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلقة.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد في المهام والوظائف.
- فسح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تتمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح.
- الدعوة إلى تغيير النظرة المتعلقة بالتدريب لدى المسؤولين، و اعتباره كاستثمار تقطف ثماره على المدى البعيد.
- الاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج و مناهج التدريب العملية و العلمية بما يتماشى و التطور الفني والمهارة المطلوبة ، و الاستعانة بالخبرات الأجنبية في هذا المجال.
- الأخذ ببرامج التدريب على الإبداع عند تصميم البرنامج التدريبي .

• آفاق البحث :

بعد دراستنا لهذا الموضوع تراءت لنا عدة نقاط يمكن أن تكون مواضيع بحوث أخرى و التي تتمثل فيما يلي:

1. إستراتيجية التدريب و إستراتيجية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية
2. الاستثمار في تنمية الموارد البشرية
3. الرأس المال الفكري و إدارة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
4. البرمجة اللغوية العصبية و تطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية

المراجع

أولا- باللغة العربية :

أ- الكتب:

- 1- ألكسندرو روشكا، الإبداع العام و الخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، 1990.
- 2- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية إدارة البشر في عصر العولمة و الاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، 2001.
- 3- فايز الزغبى، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل ، عمان ، 1997.
- 4- عبيد محمود محسن الزوبعي، عماد حازم الجنابي، تطوير مناهج التعليم و التدريب المهني و التقني، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ليبيا، 2003.
- 5- رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2007.
- 6- ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق و الموهبة و الإبداع و اتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج، دار الحامد للنشر، الأردن ، 2007.
- 7- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 8- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية تجربة معهد الإدارة العامة، ط2، مطابع أطلس للأوفيس، المملكة العربية السعودية، 1992.
- 9- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية، ترجمة علي عبد الهادي مسلم ، مطابع التعاونية ، عمان، 1994.
- 10- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 11- بربر كمال، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات ، لبنان، 2000.
- 12- جل بروكس، قدرات التدريب و التطوير دليل علمي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 13- بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، ط2 ، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2004.
- 14- وليام تريسي، تصميم نظم التدريب و التطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، ط3 ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2004.
- 15- عبد الرحمن توفيق، إستراتيجية الاستثمار البشري، إصدارات بميك، القاهرة، 1996.
- 16- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 17- عبد الرحمن توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، ط2، إصدارات بميك، القاهرة، 2001.
- 18- التفكير الاستراتيجي المهارات و الممارسات، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 2003.
- 19- تطوير استراتيجيات التدريب، إصدارات بميك ، القاهرة ، 2004.
- 20- التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من مخاطر؟ ط2، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 2005.
- 21- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 22- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 23- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
- 24- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق ، الأردن، 2005.
- 25- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999.

- 27- أحمد جاد عبد الوهاب،السلوك التنظيمي دراسة للأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية،الإسكندرية ،1996.
- 28- عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي،دار وائل للنشر،الأردن،2005.
- 29- هالة محمد لبيب عنبه،إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2002.
- 30- نيجل كنج، نيل أندرسون،إدارة أنشطة الإبداع و الابتكار، ترجمة محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر،المملكة العربية السعودية،2004.
- 31- أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2005.
- 32- هيكمل محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية،القاهرة،2002.
- 33- منال طلعت محمود ،أساسيات في علم الإدارة،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2003.
- 34- فوزي شعبان مذكور،إدارة الصيانة و الأمن الصناعي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر،1999.
- 35- عبد الحفيظ مقدم،المديرون دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني، جامعة الجزائر ،الجزائر،1997.
- 36- نجم عبود نجم،إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة،دار وائل للنشر،الأردن،2003.

ب- الرسائل العلمية:

* أطروحات الدكتوراه:

- 37- سملالي يحضيه،أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر،2004.
- 38- قريشي يوسف، سياسة تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر،2005.
- 39- كربالي بغداد،الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران ، الجزائر،2004.
- 40- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تمهيتها دراسة حالة الجزائر،أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر،2003.
- 41- يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر،2008.

* رسائل ماجستير:

- 42- بريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة ،الجزائر،2005.
- 43- بلبولة ايمان، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة ،الجزائر،2006.

- 44- بلحمدي سيد علي،المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سعد دحلب البليدة ،الجزائر،2006.

- 45- بلقايد ابراهيم، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المركب جي بي 1، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2006.
- 46- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر ها تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 47- حدة قربة، دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتيك بالمدية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2007.
- 48- طاطلي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 49- طراد فارس، مناجمت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.
- 50- طرشي محمد، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر حالة الصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، 2005.
- 51- عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غرداية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية ، الجزائر، 2006.
- 52- قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة ملينة عريب، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، 2007.
- 53- مراكشي محمد لمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة نفطال وحدة البلدية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2005.
- 54- يباله سميرة، المدير و عملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن (ENAP) بوادي السمار ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2004.
- 55- يرقى حسين، نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996.

ج- التقارير:

- 56- المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الجزائر، 2002.

د- المجلات:

- 57- صالح عبد القادر، منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين متطلبات التطوير و معوقات التمويل، مجلة الاقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، العدد 2، 2 أكتوبر 2007.
- 58- عثمان حسن عثمان، التخطيط الاستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، أبريل 2005.
- 59- قرزيز محمود، يحيوي مريم، سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة ، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة قلمة، الجزائر، العدد 1، 2007.

- 60- بابا عبد القادر ، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معوقاتهما في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 61- برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 62- بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 63- بروش زين الدين، قاسمي كمال، إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، يومي 1-4 ماي 2005.
- 64- بربش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول و متطلبات المأمول ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 65- بربش عبد القادر ، حطاب مراد، بن داودية وهيبية، دور الحكومات و المؤسسات المالية و المنظمات غير الحكومية في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 66- بربش السعيد، محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و مناخ الأعمال تشخيص الواقع تحديات و آفاق المستقبل، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة ، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007.
- 67- بلحمدي سيد علي ، خالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعاصرة ، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة ، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007.
- 68- بلعجوز حسين غزي محمد العربي ، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة دراسة في ضوء مؤشري الكفاءة و الفعالية ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، يومي 1-4 ماي 2005.
- 69- بلوناس عبد الله ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 70- جمال بلخباط جميلة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 71- حفيفي صليحة، دور الإبداع و الابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية ، المركز الجامعي بخميس مليانة، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007.
- 72- دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 73- رزيق كمال ، بن عمور سمير ، الإبداع و الابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر ، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة ، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007.
- 74- صرارمة عبد الوحيد، آليات و مشاكل تمويل المشاريع الصغيرة و المتوسطة، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة ، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007.

- 75- ضحاك نجية، **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين الأمس و اليوم آفاق تجربة الجزائر**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 76- غياط شريف، بوقوم محمد، **التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية** ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 77- فتات فوزي، عمراني عبد النور، **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاختيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية في الجزائر**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 78- قرين علي، **التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال** ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، يومي 1-4 ماي 2005.
- 79- مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، **الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء"**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس 2004.
- 80- بن منصور عبد الله ، بخشي غوتي، **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاختيار استراتيجي للتكيف مع مستجدات العولمة** ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 81- نبق بوبكر، **التدريب كخيار استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء** ، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 4-5 ديسمبر 2007.
- 82- نوري منير، قلش عبد الله، **دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية** ، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة ، يومي 13 و 14 نوفمبر 2007.
- 83- ونوغي فتحة، لرقط فريدة، **بوقاعة زينب، الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، يومي 1-4 ماي 2005.

ثانيا- باللغة الأجنبية:

a- Ouvrages :

- 84- Milkovich et boudreau, **human resource management**, 8th, eighth edition USA, 1997.
- 85- Dimitri Uzunidis, **l'innovation et l'économie contemporaine espèces cognitifs et territoriaux**, édition de boeck université, Belgique, 2004.
- 86- robert wtterwulgh, **la PME une entreprise humaine**, de boeck et larcier, Belgique, 1998.

b- theses et memoires:

- 87- Cherchem Mohamed, **Innovation marketing dans les services cas des banques publiques algériennes**, thèse de doctorat, faculté des sciences économiques, de gestions et des sciences commerciales, université d'Oran, Alger, 2007.
- 88- Maouche fatna, **L'impact de la formation dans le développement de l'entreprise cas de l'activité AVAL GL2/Z ARZEW**, mémoire de magistère, faculté des sciences économiques et sciences de gestion et sciences commerciales , université d'Oran ,2006.

c- Articles/Revues :

89-Bourahla allal, **Innovation organisationnelle et efficacité de l'entreprise**, revue des sciences économiques , université SIDIBEL ABBES, Algérie, numéro spécial, avril 2005.

d- colloques et conférences :

90- A.ousalem,B.arhab, M.belattaf, **l'incidence de l'entrepreneuriat sur l'emploi en algerie cas de la région de Bejaia**, colloque international de entrepreneuriat et innovation dans les pays en voies de développement , centre universitaire de khemis miliana, le 13 et 14 novembre,2007.

91- N.nedjadi, K.khebbache,M.belattaf, **l'impact de l'entrepreneuriat sur le développement territorial et régional cas d'el-kseur**, colloque international de entrepreneuriat et innovation dans les pays en voies de développement , centre universitaire de khemis miliana, le 13 et 14 novembre,2007.

e- Dictionnaires :

92- Alain beitone, Christine dollo, Jean-Pierre guidoni, Alain legardez, **dictionnaire des sciences économiques**, édition Armand colin, paris, 1991.

93- Oxford, **learner's pocket dictionary**, third edition, oxford university press, 2003.

ثالثا- الإنترنت :

94- الزريوني خالد، بوخريص حكيم، الأساليب الحديثة للتدريب على الإبداع ،المركز الجهوي التربوي طنجة، المغرب، متوفر على الموقع: <http://www.cprtanger.maktoobblog.com> (01/11/2008).

95- محمد أكرم العدلوني ، التدريب أهميته و ركائز نجاحه، متوفر على الموقع: <http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=1559> (12/01/2009).

96- روبرت لوكاس، التدريب الابتكاري، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، مصر، العدد 225، أوت 2003. متوفرة على الموقع: <http://www.4shared.com> (12/01/2009).

97- Marianne chouteau, Ludovic viévard,**l'innovation un processus à décrypter**, disponible sur : <http://www.millenaire3.com/affichage-de-la-ressource.69+M59e4e86df9e.98.html> (03/03/2008).

98- <http://www.dico.definitions.com/dctionnaire/definition/6393/decouverte.php> (22/12/2008).

99- Guy gellatly et valerie peters, **comprendre le processus d'innovation**, disponible sur : <http://www.dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection/cs11-0019-127f.pdf> (30/12/2008).

100- Frédéric leroy,soâd yami, **Spécificités portée et limites des stratégies de rupture pour les PME,CIFEPME**, disponible sur : <http://www.hec.ca/airepme/pdf/2004/048.pdf> (11/05/2008).

101- <http://www.saaaid.net/powerpoint/526.ppt> (26/01/2009).

102- <http://www.saaaid.net/powerpoint/535.ppt> (26/01/2009).

103- jérôme Vicente,**Economie de la connaissance**, disponible sur :

<http://www.univ.tlse1.fr/lereps/format/supportped/econnaissance/%E9cono>

(28/02/2009).[mie%20de%20la%20connaissance%202004-1ppt](http://www.univ.tlse1.fr/lereps/format/supportped/econnaissance/%E9conomie%20de%20la%20connaissance%202004-1ppt)

(12/01/2009).http://www.geocities.com/jl_o_c/training.html104-

(11/02/2009).<http://www.pmeart-dz.org>105-

الملاحق

توصية

تحية طيبة و بعد

-أفيدكم أنني السيد أحمد بن يحي ربيع بصدد إعداد بحث ميداني استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجامعة بومرداس أقوم بإعداد مذكرة تحت عنوان- دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- وأستخدم في هذه الدراسة المقابلة المغلقة للوقوف على آراء القيادات الإدارية في إدارة الموارد البشرية أو صاحب المؤسسة ولكونكم أحد أفراد مجتمع الدراسة فإنني أرجو تعاونكم علما بأنه سيتم التعامل مع المعلومات بسرية تامة و سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .شاكرا ومقدرا تعاونكم سلفا.

وتتضمن أسئلة المقابلة قسمين رئيسيين هما :

- أسئلة حول خصائص عينة الدراسة .
- أسئلة في شكل عبارات مقسمة إلى ثلاث محاور:
 1. عبارات عن مستوى الإبداع في المؤسسة .
 2. عبارات عن واقع التدريب في المؤسسة .
 3. عبارات عن مدى مساهمة التدريب في تنمية الإبداع .

الملحق رقم 2

القسم الأول: دراسة خصائص العينة .

- اسم المؤسسة : ()
- التصنيف القانوني للمؤسسة : ()
- عمر نشاط المؤسسة : ()
- عدد المنتجات المقدمة : ()
- اختيار القطاع كان على أساس : * الطلب المرتفع ()
- * التكنولوجيا المستخدمة ()
- * المنافسة المحدودة ()
- * الخبرة في الميدان ()
- * رغبة خاصة في القطاع ()
- * تشجيع الدولة للاستثمار في القطاع ()
- عدد الموظفون الإداريون () ، عدد العمال التنفيذيون ()
- وضعية المسير : * المالك ()
- * مسير خارجي ()
- * شريك من الشركاء ()
- حجم السوق لمنتجاتكم : * كبير () * متوسط () * ضعيف ()
- تعليق
- طبيعة المنافسة : * عالية () * متوسطة () * ضعيفة () * منعدمة ()
- تعليق.....
- تعتمد المؤسسة في تمويل احتياجاتها : * تمويل خارجي كالبنوك و المؤسسات المالية ()
- * تمويل ذاتي ()
- * الائتين معا ()
- التكنولوجيا المعتمدة : * تتبع المؤسسة نفس التكنولوجيا التي انطلقت بها ()
- * تدعيمها بتكنولوجيا جديدة ()
- * استبدال التكنولوجيا بتكنولوجيا جديدة ()
- علاقة هياكل التطوير بالمؤسسة : * وجود علاقة مع الجامعات و مراكز البحث ()
- * وجود علاقة هامشية ()
- * منعدمة ()
- التكتلات القطاعية : * منخرطة ()
- * غير متوفرة في ميدان النشاط الذي نزاوله ()
- * غير منتمية إليها ()
- تعليق
- سياسة الدولة (فتح السوق) : * ايجابي () * سلبي () * دون تأثير ()
- تعليق

القسم الثاني :
المحور الأول : مجموعة عبارات توضح مستوى الإبداع في المؤسسة .

لا	إلى حد ما	نعم	العبرة
			عملية الإبداع في المؤسسة مبنية على تخطيط مسبق
			مصادر الأفكار الإبداعية تكون من داخل المؤسسة
			يتم إنتاج الإبداع (تجسيد الفكرة) داخل المؤسسة
			تستعين المؤسسة في تطوير إبداعاتها على مراكز البحث العلمي
			يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا في المؤسسة
			تكون إبداعات المؤسسة في شكل إضافات أو تغييرات سطحية
			تبنى المؤسسة هياكل تدعم الإبداع كفرق العمل أو الاندماج الوظيفي
			تملك المؤسسة سياسة لتشجيع الأفراد المبدعين
			تلتزم المؤسسة بهيئة تشرف على الإبداع
			الأطراف المتفاعلة في عملية الإبداع تعمل بشكل متسلسل (سيرورة خطية)
			الأخذ بالأفكار الجديدة و القيمة يتم بسرعة في المؤسسة
			المنافسة سبب توجه المؤسسة إلى الإبداع
			المؤسسة تستفيد من دعم الدولة لإبداعاتها
			هناك ميزانية مخصصة لتجسيد الإبداع على أرض الواقع
			تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها من وراء الإبداع

المحور الثاني: مجموعة عبارات تساعد في معرفة واقع التدريب في المؤسسة.

لا	إلى حد ما	نعم	العبارة
			يمثل التدريب بالنسبة للمؤسسة نشاط أساسي
			يتم التدريب خارج المؤسسة
			المؤسسة تقوم بفتح برامج للتدريب بشكل مستمر
			أهداف البرنامج التدريبي واضحة للكل
			وضع برنامج التدريب يتوافق مع احتياجات منصب العمل
			يتم التركيز على التدريب قصير الأجل (أقل من سنة) أكثر من التدريب طويل الأجل
			يساهم العمال في تصميم برنامج التدريب من خلال أخذ آرائهم عن احتياجاتهم التدريبية
			هناك متابعة للمتدربين بعد انتهائهم من برنامج التدريب
			المتدربين راضين عن برامج التدريب
			لا يشارك الأفراد بمحض إرادتهم في التدريب بل يتم اختيارهم من طرف المؤسسة
			يتم استغلال المهارات و المعارف المكتسبة من برنامج التدريب
			يتم تقييم فعالية برنامج التدريب بمقارنة أهداف البرنامج مع نتائج
			تم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي

المحور الثالث: مجموعة عبارات تقيس مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية الإبداع.

لا	إلى حد ما	نعم	العبرة
			ابتكار أساليب متطورة في أداء العمل
			اكتساب مهارات فنية جديدة في مجال العمل
			حث العاملين على الاعتماد على النفس
			تطوير القدرة على حل مشكلات العمل
			تحسين متابعة التطورات الحديثة في مجال التخصص
			إيجاد بيئة عمل مشجعة على الإبداع و الابتكار
			سهولة التعامل مع التقنيات و نظم المعلومات
			تطوير أساليب التنمية المهنية الذاتية
			زيادة الكفاءة الفنية و الإدارية
			تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة و عدم محاربتها
			يساعد البرنامج التدريبي العامل على تحسين إنتاجيته كما و كيفا
			نشر ثقافة الإبداع في المؤسسة

Partie 1 : étudier les caractéristiques d'échantillon

Le nom de l'entreprise :

La classification juridique :

La date de création :

Le nombre des articles (les produit) :

Le choix de l'activité a été fait a base de :

- * la haute demande
- * la technologie utilisé
- * la concurrence limité
- * l'expérience dans le domaine
- * un choix désirer
- * l'encouragement de l'état

Effectif : * administration..... * production.....

la situation du gérant : * propriétaire.....
* gérant salarié
* actionnaire.....

La part de marche : * grande..... * moyen..... * faible.....
Commentaire.....

La nature de la concurrence : * haute..... * moyen..... * faible... * néant...
Commentaire.....

Le financement de l'entreprise : * financement externe.....
* autofinancement.....
* les deux.....

La technologie utilisé : * la même technologie initial a l'activité.....
* améliorer avec d'autre nouvelles
* changer par d'autre nouvelles.....

La relation : entreprise et les organisations de développement :
* il y a une relation avec les universités,bureau de recherche....
* il y a une relation superficielle.....
* aucune relation.....

Le partenariat : * affilier.....
* aucun partenariat dans le domaine.....
* non affilier.....

Commentaire.....

L'influence de l'économie de marche : * positive..... * négative..... * néant...
Commentaire.....

Partie 2 :

- **Divers expressions expliquant le niveau de l'innovation dans l'entreprise.**

L'expression	oui	A certain niveau	non
L'innovation dans l'entreprise est planifiée d'avance			
La source des idées innovantes est au sein de l'entreprise			
L'application de l'idée est dans l'entreprise			
L'entreprise appuie sur les centres de recherches pour développer son innovation			
Le renouvellement et l'innovation perçoivent des encouragements de l'entreprise			
Les innovations de l'entreprise sont des changements superficiels			
L'entreprise se constitue de structures soutenant l'innovation ex : groupe de travail,			
L'entreprise possède une politique de soutien aux personnes innovantes			
L'entreprise possède un service d'innovation			
Les éléments désignent pour l'opération d'innovation travaillent avec une forme linéaire.			
Prendre en considération toute suite les nouvelles idées dans l'entreprise			
La concurrence est un moyen d'obliger l'entreprise à innover			
L'entreprise bénéficie des soutiens de l'état pour son innovation			
Il y a un budget spécial pour l'innovation			
L'entreprise a obtenue ses objectifs grâce à l'opération d'innovation			

- **Divers expressions aidant pour connaître l'état de la formation dans l'entreprise.**

L'expression	oui	A certain niveau	Non
La formation représente un effet essentiel dans l'entreprise			
La formation s'effectue au sein de l'entreprise			
L'entreprise possède un programme de formation continu			
Les objectifs de la formation sont connus par l'ensemble du personnels de l'entreprise			
Etablir un programme de formation équitable avec les postes de travail.			
L'entreprise préfère la formation à court terme qu'au contraire			
L'entreprise prend en considération les besoins en formation du personnels pour établir un plan dans ce sens .			
Un suivi du personnels après leur formation .			
Les formés seront satisfait de leur formation.			
L'entreprise choisit le personnel qui doit se former .			
application du savoir faire ainsi que les nouvelles techniques obtenus de la formation .			
On évalue le programme de formation par la comparaison des objectifs et les résultats obtenus			
Atteindre les objectifs de la formation.			

- Divers expressions démontrant l'épanouissement de l'innovation par la formation

l'expression	oui	A certain niveau	non
Création de méthodes développées dans le travail			
Acquérir du savoir faire et méthodes technique développées au sein du travail			
Insister pour que les travailleurs comptent sur eux même			
Développer les capacités de résoudre les problèmes du travail			
Améliorer le suivi des nouvelles techniques développement dans le domaine d'activité			
Créer un environnement encourageant à l'innovation			
Facilité l'adaptation aux les nouvelles techniques et système d'information			
Améliorer les méthodes de développement auto professionnel			
Augmenter les capacités techniques et administratives			
Facilité l'adaptation au changement des méthodes de travail			
La formation donne une amélioration dans la productivité en quantité et qualité.			
Créer une culture d'innovation dans l'entreprise			

قائمة مؤسسات عينة الدراسة

الولاية	اسم المؤسسة
<u>بومرداس</u>	Natra international
	Vam electrique
	SOFIMED
	FECA
	FARAS INTERNATIONAL
<u>الجزائر</u>	UNIVERSAL DISC
	CLAS VIT
	CATEL
	GRANITEX
	LITMOD
	ARÔMES D'ALGERIE
	ENALUX
<u>البليدة</u>	EURL TGP
	PROPAL
	AMCO
	BKL
	GOUMIDI
	SAFARZITOUNE
	CARTONNERIE MODERNE
	SARL CIC
	SOCIETE INDUSTRIELLE BLIDEENNE(SIB)
	SIFEM
<u>عين الدفلى</u>	WANIS
	ARIB
<u>الشلف</u>	FIPEXPLAST
	CCM
	SNC SOPREC
	4A SANTE INDUSTRIE
	الشلف لصناعة الشبكات و الأعمدة الحديدية
	EPIRWEL

الملخص :

إن دور و مكانة المورد البشري داخل المؤسسات الاقتصادية عرف تغيرات كثيرة حيث أن فكرة الاستثمار في المورد البشري تم طرحها من جديد في مختلف البلدان في فترة التحول كبدل يأخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير سواء على المستوى الجزئي أو المستوى الكلي و هذه الأخيرة تتطلب الدور الحاسم للتدريب كوسيلة لإكساب المعرفة و تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي اليوم في أكثر حاجة للإبداع في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة متغيرات كالتسارع التكنولوجي و حدة المنافسة و سرعة تغير أنواق المستهلكين في محاولة منها لتجنب المنافسة المباشرة للمؤسسات الكبيرة و البحث عن ميدان أكثر أمانا .

Résumé:

la situation et Le rôle des ressources humaines dans les entreprises économiques ont subi une énorme variation , dont l'introduction l'idée de l'investissement dans cette structure surtout dans les petites et moyenne entreprises,c' est une alternative prise en considération dans le processus du développement au niveau microéconomique et macroéconomique. L'investir dans les ressources humaines exige de formation périodique , afin de développer les connaissances et les capacités créative d'individus, pour éviter la compétition directe des grandes entreprises et garantir une survie .

Abstract:

The role and status of human resource in economic institutions has undergone many changes, since the idea of investing in human resource has been re-introduced in the various countries in the transition period. It is an alternative that takes into account in the development process both at the micro level or macro level .The investing in human resource requires the critical role of training a means to develop the knowledge and the development of the creative capacity of individuals, especially for small and medium enterprises that is now in more need of creativity in the light of the rapid changes imposed by intense competition and rapidly changing tastes of consumers in an effort to avoid direct competition for big enterprises and the search for the field of safer.