

المسير وآلية تفعيل الابتكار عن طريق العنصر البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ. مرزوقي مرزوقي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ.د. صديقي مسعود - جامعة قاصدي مرباح ورقلة

Summary :

The conduct of the Organization's human resources part of the administrative management, which is the most important element and sensitivity for the organization in general and innovation in particular, because when equal possibilities and opportunities for all organizations make the difference from the inside, and the element that can make the difference is the human resource, this is the last The basic motivation and effective process management, productivity and creativity of the organization.

Based on the concept of moving human resources in the small and medium enterprises based on the level of mentality and driven, more than applied science has established the framework and under certain conditions, availability and function of human resources and the proportion of employment by large Such things only available in large enterprises that require each organization users innovative and ready to give all the creative energies, the so-called value user creativity.

ملخص :

يعتبر تسيير الموارد البشرية في المنظمة جزءا من التسيير الإداري، وهو العنصر الأكثر أهمية وحساسية بالنسبة للمنظمة بصفة عامة وللابتكار بصفة خاصة، لأنه عندما تتساوى الإمكانيات والفرص بالنسبة لكافة المنظمات فإن الفارق يصنع من الداخل، والعنصر الذي يمكنه أن يصنع الفارق هو المورد البشري، فهذا الأخير يعتبر المحرك الأساسي والفعال للعملية الإنتاجية والإدارية والابتكارية في المنظمة.

ينطلق مفهوم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على عقلية ومستوى المسير، بدرجة أكبر من كونه كعلم له أسسه يطبق تحت إطار وظروف معينة، كتوفر وظيفة للموارد البشرية ونسبة يد عمالة كبيرة، فمثل هذه الأشياء تتوفر فقط في المؤسسات الكبيرة، إن كل منظمة تحتاج إلى مستخدمين مبدعين ومستعدين لمنح كل طاقاتهم المبدعة، وهو ما يسمى بقيمة إبداع المستخدم.

1- سيرورة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

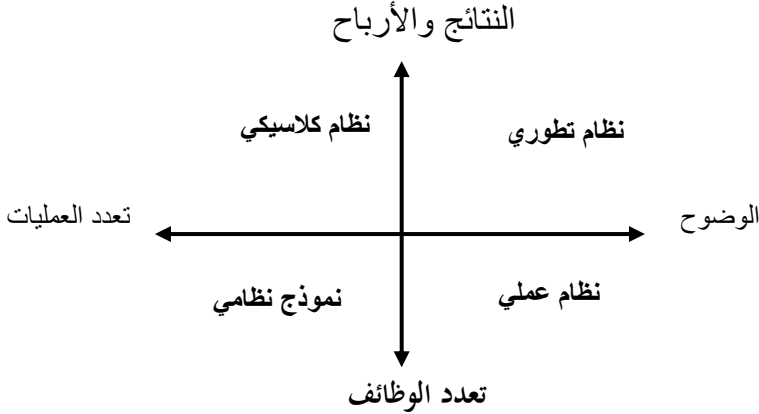
لقد أثبتت الدراسات أن العاملين في قسم التسويق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمتازون بديناميكية وفعالية عالية نظرا لعدة أسباب أهمها لفت نظر المؤسسات الكبيرة. إن سيرورة المنظومة البشرية في المنظمة غير معزولة عن المتغيرات الخارجية لأن سياسة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة، وهذه الأخيرة مرتبطة بالمحددات الداخلية والخارجية، مع إبراز دور المسير الذي يعتبر المحور الأساسي للتسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تبدأ عملية تسيير المنظومة البشرية من المحددات الثلاثة الأساسية وهي البيئة الداخلية والخارجية والمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع خطة تكتيكية لا.. إستراتيجية، لأن المورد البشري في هذا النوع من المؤسسات يتميز بعدم الاستقرار، ثم تأتي عملية التطبيق لمرحل السياسة المختارة، ويترتب عن ذلك جملة من النتائج التي يجب على المسير إشراك كافة الأطراف لمناقشة تلك النتائج وتقييمها. عن طريق عملية التقييم تظهر أدوات النجاح والفاعلية التي تتخذ بشأنها قرارات جديدة ويتم أخذها من جديد لإعداد وتعديل سياسة الموارد البشرية في المنظمة، عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية.

2_ نظام الموارد البشرية والإستراتيجية :

يفترض بأن الإستراتيجية معده على نحو عقلاي يستهدف الرفع من مستوى الأرباح، والمفترض أن نظام الموارد البشرية موضوع ومعد من أجل نفس السبب كجزء من الإستراتيجية الكلية، وهنا نميز بين أربعة مواضيع وأنظمة مهيمنة على تسيير الموارد البشرية¹ وسنستعرض الشكل الموالي والذي يوضح الأنظمة الأربعة التي تستعمل لصياغة الإستراتيجية

شكل رقم (01): أنظمة GRH الأربعة لصياغة الإستراتيجية.

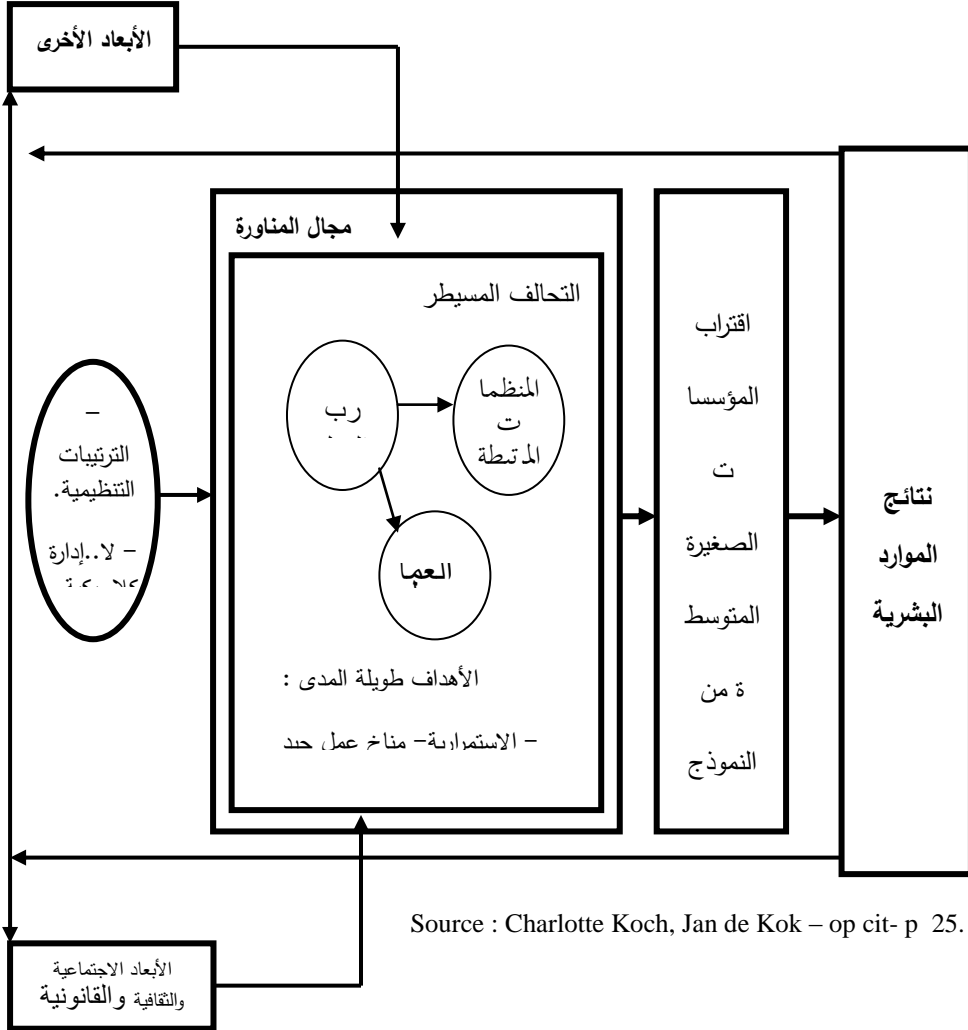


Source : Charlotte Koch ,Jan de Kok - A human-resource-based theory of the small firm -www.eim.nl/pdf- Zoetermeer, October 1999 – august 2006- p 10.

إن النظرة الكلاسيكية لصياغة الإستراتيجية تنتج إلى الربحية كهدف أعلى وعقلاني من الأعلى إلى الأسفل، باستعمال الطرق المعتادة والكلاسيكية لنظام الموارد البشرية في المنظمة وأكثر ما يميزه تعدد العمليات، ويعتمد على جزء يسير من التخطيط العقلاني، أما النموذج النظامي فبالإضافة إلى انه يشترك مع الكلاسيكي في صفة تعدد العمليات، إلا انه يضيف صفة تعدد الوظائف للنموذج، أما العملي فهو يمتاز بالوضوح رغم تعدد الوظائف، أما النموذج الرابع وهو التطوري يمتاز بالوضوح ويهدف إلى الربح، وهو النموذج المشجع على الإبداع في المنظمة.

إن هذه الأنظمة مرتبطة بمستوى وثقافة ورب المنظمة فهو الذي يحدد النموذج والطريقة التي تسير عليها منظومة الموارد البشرية في المؤسسة بطريقة مباشرة مقصودة، أو غير مقصودة، أي عن حسن نية وخاصة في المؤسسات المصغرة التي لا توجد فيها وظيفة للموارد البشرية². في بعض الأحيان لا يمكن للمنظمات الصغيرة والمتوسطة إتباع النموذج الكامل والعالي الأداء نظرا للأسباب السالفة الذكر في دراسة "أندرسون"، لكن يمكن أن تقترب من تحقيق ذلك عن طريق إتباع الحد الأدنى من الشروط التي يجب توفرها في المنظمة داخليا، مع إعطاء اهتمام أكبر للمورد البشري، وعدم إهمال الجوانب الخارجية.

شكل رقم (02) : نموذج مقترح لإدارة المورد البشري في م ص م



Source : Charlotte Koch, Jan de Kok – op cit- p 25.

هذا النموذج يبدأ من الترتيب التنظيمي الذي يركز على نموذج غير كلاسيكي لتسيير الموارد البشرية، والذي يعتمد على تعدد العمليات والريح كهدف اكبر، والقصد هنا هو إضفاء نوع من المرونة على نموذج الإدارة عن طريق التقليل من العمليات بالإضافة إلى عدم تخصص العمال

لأن المؤسسة الصغيرة ليس لها القدرة على جلب مختصين في مجال ما، ولذلك نجد أن الموظفين في هذه المنظمات يقومون بأعمال مختلفة.

تظهر عدة تأثيرات في مجال المناورة بين الأطراف الثلاث، حيث نجد أن لرب العمل أثرا كبيرا على منظومة الموارد البشرية، وأثبتت الدراسات أن لرب العمل أثر سلبي في أغلب الأحيان، ونجد أن لرب العمل أهداف طويلة المدى، وهي الاستمرارية، وخلق مناخ جيد للعمل، وبقاء سيطرته على المنظمة بشكل تام.

العمال في غالب الأحيان لا يكون لهم الأثر الكبير أو القدرة على السيطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا عن طريق الاتحادات النقابية، لكن يمكن أن يكون لهم الأثر الفعال إذا كان رب العمل هو الذي يدمجهم في العملية خاصة إذا كانت العلاقة بين الطرفين علاقة جيدة. العنصر الثالث في مجال المناورة أو السيطرة هم المنظمات، التي لها علاقة بالمؤسسة كالموردين والعملاء الذين يكون لهم الأثر في سياسة التسعير وإدارة شؤون الموظفين في المنظمة.³

3- أهمية المورد البشري بالنسبة للابتكار :

يعتبر العمل الابتكار عملية متكاملة ومنظمة ناتجة عن القرارات المدروسة والتفكير المنظم لدى الأفراد في المنظمة، بهدف التوصل إلى شيء جديد (منتج ، عملية...)، نافع يفيد المنظمة والمجتمع، وبناءا عليه يشير الإبداع والابتكار إلى المنتج النهائي الذي يطلق عليه إبداع، ثم التوصل إلى نتيجة عملية يمارسها الأفراد، باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية وعقلية من خلال آلية يتم فيها توظيف تلك القدرات الفردية أو الجماعية، من أجل حل المشاكل أو خلق أفكار و بدائل غير تقليدية من خلال مجموعة من مقومات التفكير الإبداعي، والعلاقة بين الإبداع والتفكير الإبداعي⁴.

يعتمد الابتكار أساسا على المهارات الفردية بالإضافة إلى الأدوات، والإستراتيجية المتبعة في المؤسسة، إلا أنه حسب دراسة أقيمت في اليابان أن اليد العاملة الماهرة غير مهتمين بالعمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويفضلون العمل في المؤسسات الكبيرة بالإضافة إلى أن طريقة اختيار الموظفين في هذا النوع من المؤسسات غير فعالة، ولذلك تبقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى القدرات والمهارات⁵، ولهذه الأسباب قدم مقترح من أربعة مكونات أساسية من أجل مواجهة ضعف التأهيل، ونقص المهارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁶.

الأسس الإبتكارية في تسير الموارد البشرية في الجزائر

ينطلق مفهوم تسير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على عقلية ومستوى المسير، بدرجة اكبر من كونه كعلم له أسسه يطبق تحت إطار وظروف معينة، كتوفر وظيفة للموارد البشرية ونسبة يد عمالة كبيرة، فمثل هذه الأشياء تتوفر فقط في المؤسسات الكبيرة، إن كل منظمة تحتاج إلى مستخدمين مبدعين ومستعدين لمنح كل طاقاتهم المبدعة، وهو ما يسمى بقيمة إبداع المستخدم⁷.

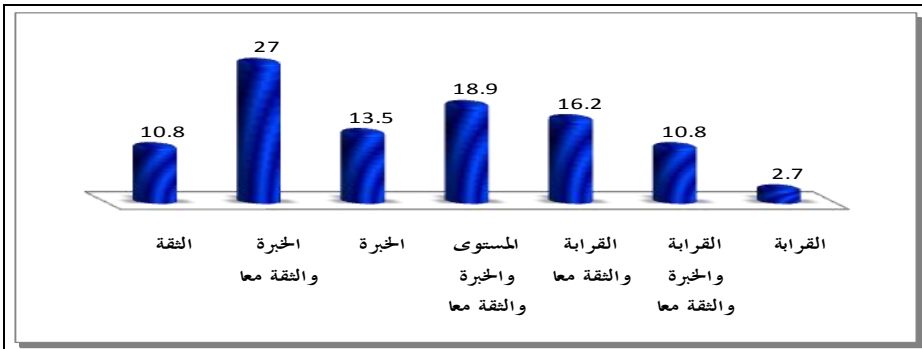
سنحاول في هذه الدراسة دراسة بعض الأسس التي من شأنها أن تكون احد محفزات الإبداع في هذا النوع من المؤسسات الذي يعتمد على كثافة اليد العاملة.

1- أسس عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية :

من المتعارف عليه أن المؤسسات العائلية تشكل جزءا كبيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا الصنف يعتمد على توظيف الأقارب وأفراد الأسرة، إلا إذا كانت لا تتوفر فيهم بعض الشروط كالخبرة، عندها تلجأ المؤسسات العائلية إلى الأجراء غير الدائمين.

في هذه الدراسة قمنا باختبار الأسس التي يتم عليها التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بطرح خمس خيارات هي : (القرابة، المستوى الدراسي، الكفاءة والخبرة، الثقة، أسس أخرى)، وكانت نتائج الاختبار ملخصة في الجدول التالي :

شكل رقم (03) : أسس التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية



المصدر : من إعداد الباحث

انطلاقا من البيانات السابقة نلاحظ أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يفضلون تشغيل أفراد تتوفر فيهم صفة الثقة أكثر من الأقرباء، لكن أصحاب المؤسسات لا

يكتفون بتوفر صفة واحدة في الأشخاص الذي يشغلونهم، فنجد أن نسبة 27% يطلبون الخبرة والثقة معا خاصة في الصناعات التي تتطلب يد عاملة منفذة تتسم بالكفاءة، النسبة الثانية هي المؤسسات التي تطلب صفة إضافية إلى الصفتين الماضيتين وهي صفة المستوى الثقافي، خاصة في الوظائف الإدارية والتسويقية بنسبة 18.9%، في المرتبة الثالثة نجد توفر صفتي القرابة والثقة معا بنسبة 16.2%، ثم تأتي أول صفة يطلبها أصحاب المؤسسات منفردة وهي الخبرة بنسبة 13.5%، ثم القرابة والخبرة بنسبة 10.8%، ثم صفة الثقة وحدها بنسبة 10.8%، خاصة في الصناعات القاعدية البسيطة التي لا تحتاج إلى مهارة بقدر ما تحتاج إلى جهد عضلي، أما في المرتبة الأخيرة تطلب صفة القرابة بنسبة ضعيفة هي 2.7%، وهذا يترجم عدم رغبة أصحاب المؤسسات في توظيف الأقرباء خاصة إذا كانت لا تتوفر فيهم صفات أخرى كالثقة والخبرة والمستوى الدراسي، أو بسبب قلة المؤسسات الصناعية العائلية في عينة الدراسة.

2- تدريب المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية :

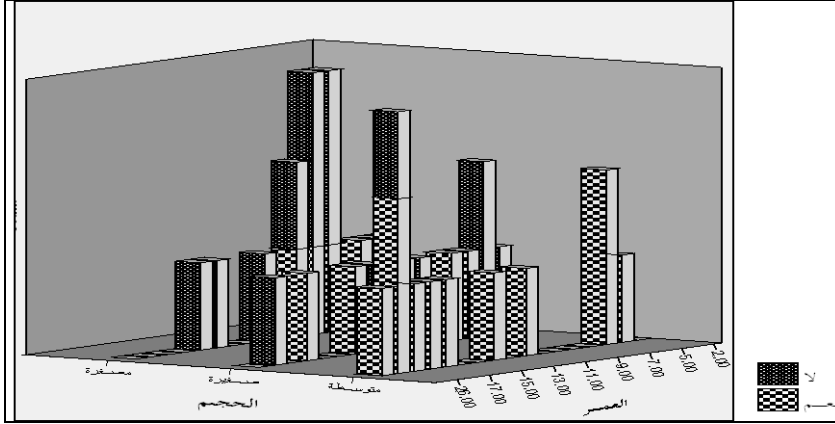
يمكن تشبيه عملية تدريب العمال إلى حد كبير بعملية تجديد التكنولوجيا، فإذا كانت عملية تجديد التكنولوجيا تعطي نفسا جديدا للعملية الإنتاجية فان تدريب وتكوين المورد البشري يبقى النفس في المؤسسة ككل، ويحفظ ويزيد من الدينامية فيها.

إذا كان المسير هو المحور الأساسي في العملية الإدارية والمتحكم الرئيسي في الموارد المالية والتقنية، فهو كذلك الموجه الأساسي للمورد البشري، لأنه يصعب التحكم في هذا المورد عكس الموارد الأخرى، وبالتالي على المسير أن يتعامل مع هذا المورد بطريقة تضمن التطور والنمو للمنظمة وليس الركود أو التراجع، بأسلوب يحس فيه العمال بدورهم في النجاح الذي تحققه المؤسسة، وأنهم يتحملون جزءا من المسؤولية كما يتحملها المسير إذا ما تراجعت المؤسسة، أو فقدت مركزها التنافسي لسبب أو لآخر.

حاولنا معرفة ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعمل على تدريب مستخدميها والمستويات التي يصل إليها مستوى التدريب، فوجدنا أن نسبة 59.5% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتدريب العمال وهي نسبة معتبرة، لكن ما هو مفهوم التدريب وما مستواه، وهل يكون بصفة دورية أو بمجرد وجود سبب يستدعي ذلك، كاستقدام تكنولوجيا جديدة في المؤسسة... ويعتبر التدريب احد أهم الآليات للتكيف مع الأحداث

المستقبلية بشكل أفضل⁸، ومن خلال اختبار عينة الدراسة يمكن أن تستنتج حجم المؤسسات التي تقوم بعملية التدريب والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم(04): أحجام المؤسسات التي تقوم بعملية التدريب



المصدر : من إعداد الباحث

من الشكل نلاحظ أن هناك ارتباطا وثيقا بين الحجم والتدريب، حيث نجدان تقريبا كل المؤسسات المتوسطة تقوم بعملية التدريب، وبشكل أقل نوعا ما في المؤسسات الصغيرة، بينما النسبة الأقل التي تقوم بعملية التدريب، هي مؤسسات مصغرة.

تتطلب عملية التدريب تكاليف إضافية تتحملها المنظمة، وهو الأمر الذي يجعل كثير من المؤسسات لا تقوم بعملية التدريب، في حين أن مؤسسات أخرى تعتقد أن العمال لا يحتاجون إلى عملية التدريب ما دامت العملية الإنتاجية تسير بالطريقة التي يريدها صاحب المؤسسة.

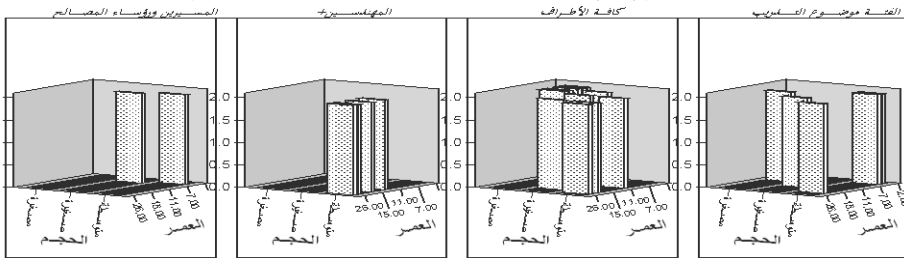
هناك كثير من أصحاب المؤسسات الذين يقومون بعملية التدريب، يظنون أنه عملية تقتصر على تعليم العمال كيفية سير الآلات، بينما مفهوم التدريب أكبر من ذلك بكثير، وبالتالي فإن إجابات المؤسسات في هذه العينة قد تكون على هذا الأساس، مما جعل نسبة المنظمات التي تقوم بعملية التدريب مرتفعة.

إن عملية التدريب تشمل كافة أطراف المؤسسة بما فيهم مسير المؤسسة، لكن يختلف نوع ومستوى التدريب من حيث الفئة موضوع التدريب التي تتبع السلم الإداري، يمكننا معرفة مستوى

ونوع التدريب الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي: هناك مناسبة 50% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تقوم بعملية التدريب, تقول أنها تشمل كافة الأطراف في عملية التدريب, وهي نسبة كبيرة جدا مما يعطينا فكرة على المفهوم الخاطئ للتدريب في نظر المسيرين, خاصة وان عمليات التدريب تكلف أموال معتبرة, قد تعجز كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن توفيرها, نظرا للقدرة المالية الضعيفة خاصة إذا كنا نتكلم عن تكوين كافة الأطراف في المؤسسة, الذي تعجز عنه حتى بعض المؤسسات الكبيرة, أو أن معظم هذه المؤسسات هي مؤسسات مصغرة وعدد عمالها قليل, مما يجعل من هذه النسبة مرتفعة, أما النسبة الثانية التي تدعم الرأي الأول هي المؤسسات التي تدرّب الفئة موضوع التدريب بنسبة 22.7%, هي مؤسسات تلجأ إلى تدريب عمالها عند الحاجة إلى ذلك, كتجديد التكنولوجيا بالنسبة للعمال, تطوير الشبكة الداخلية بالنسبة للمسيرين... أما النسبة التي يمكن أن تكون واقعية هي نسبة تدريب المسيرين ورؤساء المصالح بنسبة 9.1%, هذه المؤسسات تقتصر في عملية التدريب على المسيرين ورؤساء المصالح, هذا يعني أنها تقوم بعمليات تدريب فعلية, بالإضافة إلى النسبة الأخرى التي تصيف فئة المهندسين إلى فئة المسيرين ورؤساء المصالح في عملية التدريب بنسبة تقدر بـ: 18.2%, وذلك لأن فئة المهندسين هي حلقة الوصل بين الإدارة والعمال.

يمكن معرفة مستويات التدريب على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, التي تقوم بعمليات التدريب من خلال الشكل التالي :

شكل رقم(05): مستويات التدريب على مستوى الحجم



المصدر : من إعداد الباحث

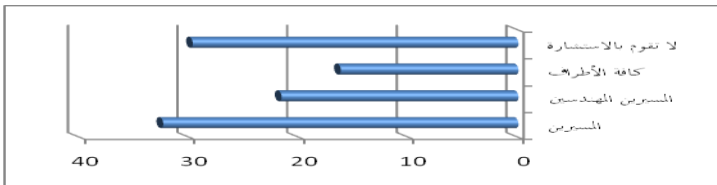
انطلاقا من الشكل نلاحظ أن المؤسسات التي تقوم بعملية التدريب على مستوى المسيرين ورؤساء المصالح والمهندسين بنسبة 27.3%, تتحصر تقريبا في المؤسسات المتوسطة, هذه

المؤسسات تعجز عن تكوين كل الأطراف لأن عدد العمال فيها كبير، وهي تعجز هن ذلك نظرا للتكاليف الكبيرة لعملية التدريب، أما المؤسسات التي تقوم بتدريب كافة الأطراف فمعظمها مؤسسات مصغرة وصغيرة، ويرجع ذلك إلى عدد العمال القليل، بالإضافة إلى بعض المؤسسات المتوسطة التي تأخذ مفهوما خاطئا عن عملية التدريب، المستوى الرابع الذي يكون على مستوى الفئة موضوع التدريب فقط، فتتوزع على الأحجام الثلاثة لكن في المؤسسات المتوسطة بنسبة أكبر.

3- الاستشارة .. جهاز المناعة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

إن التحولات الاقتصادية التي تفرضها العولمة تفرض على الجزائر تعبئة وتجنيد فعاليات الاستثمار غير المادي من أهل الخبرة والاستشارة سواء العاملين أو من خلال مكاتب الدراسات والمخابر ومؤسسات البحث العلمي⁹؛ يرتبط مستوى الاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعقلية المسير الذي، الذي يعتبر محفزا أو مثبطا للعملية الاستشارية في المؤسسة، لكن مستوى الاستشارة يختلف من مؤسسة إلى أخرى كعملية التدريب، لكن الاختلاف أن الاستشارة غير مكلفة مثل عملية التدريب، وتظهر عملية الاستشارة مؤثرة عندما يقوم المسير بتشجيع كل الأفكار، والتركيز على موضوع واحد كي يتجنب تشتت التفكير الجماعي مع تجنب الانتقاد¹⁰، من خلال الدراسة أردنا معرفة المستوى الذي تصل إليه الاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال نفس مستويات التدريب أي (المسيرين ورؤساء المصالح، + المهندسين، كافة الأطراف بما فيهم العمال)، وكانت النتائج موضحة في الشكل التالي :

شكل رقم (06): مستويات الاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر : من إعداد الباحث

انطلاقاً من البيانات السابقة نلاحظ أن 29.7% من المؤسسات الصغيرة الجزائرية لا تقوم بعملية الاستشارة، أي أن المسير يتخذ قرارات انفرادية، بالرغم من العمال والمسيرين هم من

يقومون ويسهرون على نشاط المسير، وبالتالي يكونون على دراية أكبر بحثثيات وتطورات البيئة الخارجية والداخلية، وبالتالي فإن استشارة المسيرين والمستخدمين في المؤسسة يجعل من قرارات المسير في صالح إستراتيجية وتنافسية المؤسسة، كما أن هذه النسبة التي نعتبرها نسبة مرتفعة نسبيا لأن عملية الاستشارة لا تكلف المؤسسة أموال مما يكشف نسبة المسيرين الديكتاتوريين في المؤسسات الجزائرية.

تقوم باقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى، والتي تصل نسبتها إلى 70.3% من مجموع المؤسسات الصغير والمتوسطة الجزائرية، لكن مستوى الاستشارة يختلف من مؤسسة إلى أخرى فنجد أن نسبة 32.4% من المؤسسات الجزائرية تكتفي باستشارة المسيرين فقط، وتبقى فعالية هذه الاستشارة ترتبط بعلاقة المسيرين بالعمال، بينما نسبة 21.6% يقولون أنهم يستشيرون المسيرين والمهندسين، في المؤسسات التي توظف مهندسين، وهذا لأن المهندسين يكونون أقرب للعملية الإنتاجية، أما النسبة الأقل فكانت للفئة الأكبر، وهي "كافة الأطراف بما فيهم العمال" بنسبة 16.2% وهي نسبة منخفضة بالرغم من أن نسبة المؤسسات المصغرة التي تضم عدد قليل من العمال نسبتها كبيرة أي أن المسير يستطيع التواصل مع كافة الأطراف في المؤسسة.

إن استشارة كافة الأطراف يجعل من قرارات المسيرة تتسم بالاتزان، وتصب في مصلحة المؤسسة مما يكسب المنظمة قوة ومناعة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية والداخلية.

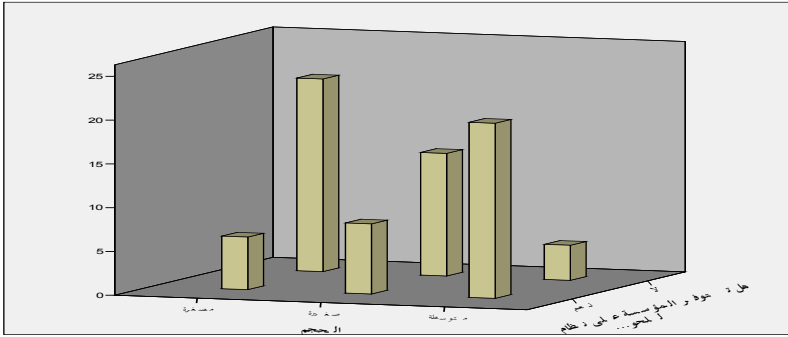
4- الحوافز منشط غير محصور للعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

اثبت العالم ماير أن العامل يمكن تحفيزه فقط عن طريق الماديات، لكن العالم مايو اثبت أن العمال يمكن تحفيزهم عن طريق المعنويات، أي أننا اليوم في علم الاقتصاد أمام نوعين من التحفيز (المادي، والمعنوي)، فهل يا ترى توجد في قاموس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مصطلحات من هذا النوع؟.

حاولنا إيجاد إجابة لهذا التساؤل عن طريق طرح سؤال في استبيان الدراسة ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتوفر على نظام للحوافز أو لا.

تبين من خلال الدراسة أن نسبة 54.1% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تتوفر على أنظمة لتحفيز العمال ومعظم هذه المؤسسات مؤسسات مصغرة، ومن خلال الشكل الموالي نجد ارتباط بين توفر نظام للحوافز وحجم المؤسسة.

شكل رقم (07): العلاقة بين الحجم وتوفر نظام للحوافز



المصدر : من إعداد الباحث

الملاحظ كلما زاد حجم المؤسسة كلما زادت نسبة المؤسسات التي تتوفر أنظمة للحوافز والعكس صحيح، حيث نجد أن نسب قليلة من المؤسسات المصغرة تتوفر على نظام للحوافز، على عكس المؤسسات المتوسطة التي تتوفر معظمها على نظام للحوافز حسب ما يوضحه الشكل، بينما يختلف استخدام الحوافز بين المادية والمعنوية من حيث النسب، يتضح جليا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمنح حوافز مادية أكثر من المعنوية بنسبة 76.5% مقابل 11.8% للحوافز المعنوية، وهذا راجع إلى الأثر الكبير لهذه الحوافز، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها لا تمنح أجور مرتفعة لأشخاص لا يجدون وظائف في مؤسسات كبيرة، وبالتالي يعتبرون هذه الحوافز المادية دعما إضافيا لأجورهم المنخفضة، بالإضافة إلى نسبة 11.8% من المؤسسات يقوم نظامها على النوعين، المادية منها والمعنوية.

على العموم فإن نسبة المؤسسات التي لا تقدم تحفيزا للعمال نسبتها كبيرة، نظرا للعوائق المالية، لكن قد يكون التحفيز نوعا من أنواع الدعم الإنتاجي غير المباشر، لأن التحفيز يعطي دفعا للعمال من أجل زيادة الإنتاجية والإخلاص في العمل داخل المؤسسة، وإعطاء صورة حسنة خارجها.

من خلال هذه النتائج يمكن الجزم بأن العنصر البشري هو العامل الأكثر تأثيراً في العملية الابتكارية... لكن لا يمكن أن يكون لهذا العنصر أي أهمية تذكر بدون ترتيب وتنظيم ودفع من المسير الذي يعتبر أكثر أهمية لأنه المحور الذي يدير ويتحكم في كافة الوظائف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
الهوامش والإحالات

¹ Charlotte Koch ,Jan de Kok - **A human resource: based theory of the small firm** - www.eim.nl/pdf- Zoetermeer - October 1999 – august 2006- p 9.

² Ibid – p p 10, 11.

³Charlotte Koch ,Jan de Kok – op cit- pp 17 ,26 .

⁴ مصطفى محمود أبو بكر – الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية – الدار الجامعية للنشر – الإسكندرية 2004 سابق – ص ص 169 , 170.

⁵ International labour organization – Good Practice Sweden s in Labour Administration- www.ilo.org/htm - 2002- 2006- p 2.

⁶ George Panayides - HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AUTHORITY OF CYPRUS : POLICIES AND ACTIVITIES IN SUPPORT OF SMALL ENTERPRISES/pdf - JUNE 2004 – august 2006 – p 11.

⁷ Gerhard Speckbacher, Isabella Grabner - Managing Organizational Creativity Motivational aspects of management control systems for creative employees - www.wu-wien.ac.at - Soreze, France - July 2006 – p 2.

⁸ Christina Patterson - INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY-www.designmgt.org/pdf - Canada – 2006 – august 2007 – p 1.

⁹ عامر ولد ساعد سعود – سوق الخبرة والاستشارة : التنمية المستدامة للصناعة التقليدية – نشره فضاءات تصدر عن وزار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية – الجزائر – مارس 2003 – ص 16.

¹⁰ UW.business school -Organizational Creativity – university of Washington – USA- 2007.august 2007-P2.