

## شروط الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مجمع شي علي للأنايب، ومؤسسة خنثر للمركبات الالكترونية.

### The conditions of innovation in the business

### Case study: CHIALI GROUP; Spa Khenteur Composants Automobiles KCA

بلعجال فوزية

أستاذة محاضرة أ

جامعة سيدي بلعباس، الجزائر

beladjalbouzenad@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/09/30

تاريخ القبول: 2019/04/01

تاريخ الاستلام: 2019/02/10

ملخص: تبرز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساهمتها في الاقتصاد الوطني من خلال الناتج المحلي الخام وذلك بتوفير السلع والخدمات مما يزيد من الدخل الوطني، فهي المناخ المناسب للتجديد والابتكار الذي يحفز على رفع انتاجية العامل باستمرار. إضافة الى انها تعمل على زيادة سرعة دورة المبيعات مما يقلل من تكاليف التخزين والتسويق بما يساعد على توصيل السلع للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنها تفيده وتستفيد من الوفورات الاقتصادية للمشاريع الكبيرة. ورغم أهميتها إلا انها تواجه صعوبات وعراقيل في مجال التمويل، وهو من أبرز وأهم المعوقات التي تحد من تطورها. ورغم التطور الجزئي الذي سجله القطاع المصرفي في هذا المجال إلا ان الوضعية المالية الصعبة التي تعيشها البنوك العمومية تجعل من الصعب توفير القروض خاصة لمشاريع الابتكار والتطوير داخل المؤسسات بسبب غياب الضمانات. وضعف تكييف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد.. هذا ما سيحاول المقال التطرق له من خلال دراستنا الميدانية.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الإبداع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التمويل.

**Abstract:** the importance of small and medium-sized enterprises is showed in its contribution to the national economy, it is the right climate for innovation, which is conducive to raising the productivity of the Working Group. In addition, it works to increase the speed of the sales cycle, which reduces the costs of storage and marketing helps connect consumer goods at the lowest possible cost, on one side, and by another side, it reports and benefit from the economic savings for large projects. Despite their importance, but they face difficulties in the area of finance, one of the most prominent and important constraints which limit their development. The difficult financial situation of the public banks make it difficult to provide special loans for projects of innovation and development within the institutions because of the absence of guarantees. The weakness of the domestic financial system

**Keywords:** small and medium-sized enterprises- innovation- financial.

المؤلف المرسل: دة، بلعجال فوزية، الإيميل: [beladjalbouzenad@yahoo.fr](mailto:beladjalbouzenad@yahoo.fr)

## I. تمهيد:

يتزايد الاهتمام بموضوع الابتكار في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية وغيرها من الظروف الاقتصادية. فالمشاريع الصغيرة هي حجر الأساس في بناء الصروح الاقتصادية، وتعد من مصادر الإبداع والابتكار فمن خصائص الريادة الناجحة قدرتها على الابتكار الذي يعتبر من المزايا التنافسية. ونظرا للدور الأساسي الذي يلعبه الابتكار داخل المؤسسة فإنه لا بد من اعتماد سياسات دقيقة في مجال تنظيم وتخطيط نشاطات الإبداع باعتباره العنصر الأساسي الذي يصنع الفارق بين أداء المؤسسات الاقتصادية. إضافة الى اعتباره عامل تنمية وتطوير للمؤسسات لأداء الدور المنوط بها في التنمية والقضاء على البطالة والمساهمة في توفير مناصب العمل. إن الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، جعلها معنية بالإبداع والابتكار باعتبارهما مفتاح لتطوير الأداء وزيادة القدرة على المنافسة. لهذا قامت السلطات المعنية باتخاذ إجراءات لتشجيع وتطوير هذه المؤسسات من حيث توفير التكنولوجيا، تشجيع البحث العلمي وتنمية القدرة على الابتكار. إضافة الى وضع اليات وتدبير من شأنها الحد من الصعوبات التي تواجه التمويل الخاص بمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ونظرا لأهمية الابتكار والإبداع داخل المؤسسة فإنه لا بد من توفير الجو المناسب واعتماد سياسات دقيقة في مجال تنظيم وتخطيط نشاطات الابتكار والإبداع، وإعطاء الكفاءات البشرية الوسائل اللازمة والسهر على تكوينها ورسكلتها دوريا.

وعليه فإن سؤالنا المحوري سيكون كالتالي:

ما مدى مساهمة الابتكار والإبداع في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي شروطه

في المناخ الاقتصادي الجزائري ؟

والذي يمكن ان تندرج عنه مجموعة من التساؤلات الثانوية:

- ما هي ظروف الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي العراقيل التي يمكن ان تحدث من اتجاهات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الابتكار؟

و للإجابة عن تساؤلنا طرحنا الفرضية التالية:

- تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلة التمويل والمنافسة كأهم معوقات العملية

الابتكارية داخل المناخ الاقتصادي الجزائري.

يهدف بحثنا الى معرفة حقيقة البيئة الاقتصادية في المجتمع الجزائري، وإبراز كيف تتمكن المؤسسات

من الصمود في وجود منافسة قوية، إضافة الى اهمية الابتكار للحفاظ على مكانتها. ولتحقيق ذلك اتبعنا منهجية

واضحة من خلال دراسة حالة لمؤسستين تنشطان في مدينة سيدي بلعباس وقد حققنا مكانة مهمة وتمكنا من الحفاظ عليهما، والاهم هو اعتمادها على الابتكار كأحد الاستراتيجيات التي تضمن لها الاستمرار. ففي مرحلة متسارعة الأحداث وفي ظل ظروف متغيرة على الدوام، أصبحت من ضروريات التأقلم مواجهة التحديات التي يفرضها نظام اقتصاد السوق، من خلال استنباط افكار وأساليب حديثة قابلة للممارسة تمكن المؤسسة من التوقيع الاستراتيجي والمحافظة على مكانتها واستمراريتها في وسط منافسة تنسم بالقوة والشراسة.

تُبرز أهمية الاساليب الحديثة التي تنتهجها المنظمات والشركات العالمية والتي تعتمد على الابتكار، تركيزها واهتمامها بهذا الاخير للدور المتميز الذي يحتله في ايجاد الحلول والبدائل التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها باستمرار.

لكن الاشكال المطروح في بحثنا هو صعوبة تحديد مفهوم واضح نتيجة تداخل المفاهيم الخاصة بكل من الاختراع، الابتكار، الابداع .... من مرجع الى اخر. والذي سنحاول تبسيطه وتوضيحه. أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك عامل محدد لاستمراريتها وبقائها، وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود عدة تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

**أولاً: مفهوم الابداع والابتكار:** من الاوائل الذين تعرضوا لهذا المفهوم كان الاقتصادي شمبتر<sup>1</sup>، كما يتضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912. ان درجة التشابك و الارتباط بين الابتكار والابداع والاختراع كبيرة جدا و هناك من لا يفرق بينهم ويتم استعمالهم كمرادفات و لتوضيح هذا اللبس سوف نتعرض لكل مفهوم على حدى.

1. **الاختراع:** اكتشاف في مجال علمي، شيء جديد علمي أو تقني<sup>2</sup>.

الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة قانونية علمية، أو أن يكون تطبيقا في شكل طريقة، أو حل، أو معالجة ظاهرة بشكل معين<sup>3</sup>. يعرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه كل جديد في المعلومات العلمية، ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي، أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين<sup>4</sup>. أما خليل حسن الشماع فإنه يعرف الاختراع بأنه "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"<sup>5</sup>.

لا بد من الإشارة أيضا الى ان الاختراع يرتبط بجانب تكنولوجي بشكل كبير وأن الاختراع يكون على أساس خلفية تكنولوجية، حيث يعرف كل من روبنيز وكولتر "Robbins and coulter" بأن: الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية"<sup>6</sup>.

2. **الإبداع:** الإتيان بشيء لا نظير له، فيه جودة وإتقان، خلق<sup>7</sup>.

يعود مصطلح الإبداع في الأصل إلى الكلمة اليونانية kere والتي تعني النمو، وإلى الفعل create في الإنجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبدع والذي يعني سبب المجيء<sup>8</sup>.  
الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي ونجاح على أداء ونتائج المؤسسة<sup>9</sup>.  
3. الابتكار: إبداع أو اختراع، ما يُبتدع أو يُخترع " فنّ ابتكاري"<sup>10</sup>.

يقول الكسندرو روشكا: "إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة"<sup>11</sup>، هذا التعقيد ساهم في وجود تداخل في المصطلحات، بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات كالإبداع، الاختراع والتجديد، فأغلب الافراد وحتى الباحثين يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس المفهوم، نذكر على سبيل المثال محمد عبد الفتاح الصريفي يرى بأن<sup>12</sup>.

### الابتكار = الإبداع = الخلق...

لقد أكد كل من دالتمان وهولبارك ودونكان<sup>13</sup> في كتابهم بعنوان "Inventions and organizations" ان مصطلح الابتكار التكنولوجي تم استعماله في عدة سياقات، فهناك من يشير للاختراع كما ذكرناه سابقا، وهناك من يستعمله للدلالة عن اكتشاف شيء موجود أصلا واخرون يقصدون الابتكار اي تحول الى التطبيق<sup>14</sup>.  
ويرى البعض بأن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة، وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل<sup>15</sup> فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد فيسمى ابتكار<sup>16</sup>.

هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن " كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي " فالإنسان هو اساس الابتكار بأفكاره الإبداعية إضافة لعوامل أخرى يعتبر وجودها ضروريا للعملية الابتكارية، وما سبق يوصلنا للعلاقة التالية:  
الابتكار = الإبداع + التطبيق

فالابتكار هو قدرة المنظمة للتوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون المنظمة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج، أو الأولى في الوصول إلى السوق<sup>17</sup>.

وبالنسبة لراوية حسن فهو يرى بأن الابتكار " هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وكلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جملها إلى المنظمة ثم تطبيقها"<sup>18</sup>.  
هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى خاصية يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال longman حيث يعرف الابتكار على أنه " أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار

مؤقت"<sup>19</sup>.

أما Marie Debourg فتري بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع<sup>20</sup>، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية: الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري.

أما محمد أحمد عبد الجواد فيرى بأن "الابتكار هو القدرة على الاختراع"<sup>21</sup>، فلا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع مفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع<sup>22</sup>، أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه قدرة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق<sup>23</sup>.

ثانياً: أهمية الابتكار والإبداع في المؤسسات:

هناك اعتقاد سائد على ان حجم المؤسسة من الشروط الاساسية للابتكار، فالمؤسسات الكبيرة تبذل أكثر من الصغيرة لإمكانيات الاستثمار في البحث والتطوير وتحمل مخاطر الإبداع<sup>24</sup>. لكن هناك عدد وفير من العوامل المختلفة التي من شأنها تيسير أو عرقلة الابتكار والإبداع وعلى هذا الاساس تمت دراستها وستعرض لها فيما يلي<sup>25</sup>:

1. **الأفراد:** ركزت الدراسات على خصائص البشر داخل المؤسسة بدءاً بالقادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية إلى إحداث تغيير داخلي، والرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار، ونادراً ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين أو غير المهنيين .

2. **الهيكل التنظيمي:** تظهر أهمية الهيكل التنظيمي بسبب زيادة القدرة على الابتكار والإبداع، وحاليا لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الابتكار والتغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة ومجموعات العمل المؤقتة، والاتصالات عبر الحدود، وإضافة إلى ما سبق فقد تم إدخال بعض الاهتمامات المتعلقة بالشبكات والوحدات المستقلة والجوانب الحقيقية للمؤسسة من خلال استخدام الأنترنت و التكنولوجيا المصاحبة لها .

3. **البيئة:** تظهر أهمية البيئة التي نشأت فيها المؤسسة في إطارها والطريقة التي تتعامل بها مع هذه البيئة، أي الطريق التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال مع البيئة الخاصة بها والافتراضات والتوقعات ( الفرص والتهديدات) بخصوص هذه البيئة .

لقد اشارت دراسة اخرى الى ان هناك عوامل ذو اهمية خاصة ظهرت مع التغيرات التي طرأت مؤخراً وأن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والمتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، والتي يجب عليها أن تواجهها بسرعة و بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها و الاستمرار والنمو<sup>26</sup>:

- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وكبر حجم منظمات الأعمال.
- ✓ ارتفاع توقعات المستهلكين والتغير السريع في أذواق المستهلكين.
- ✓ نقص الموارد والتغير المذهل في التكنولوجيا والزيادة الهائلة في حجم المعرفة.
- ✓ تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال

إضافي مقداره 100 بليون دولار، فالاستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد<sup>27</sup>.

ونذكر أيضا الشركات اليابانية التي تخصص ما يزيد عن 30 % من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25 % من كل الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعاملها، وهذا يمثل زيادة بمقدار (540%) في السنوات الأربع ما بين 1999-2003<sup>28</sup>. أصبح العائد من الابتكار مهم ونتائجه في كثير من أحيان ماهرة فعلى سبيل المثال نجد في شركة 3 M الأمريكية أن حوالي 32 % من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنوياً نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة<sup>29</sup>.

نلاحظ خلال العقود الماضية، اللذان اتسما بالتطور التكنولوجي وظروف السوق المتغيرة باستمرار كانا من أهم العوامل التي أدت إلى أن يصبح الابتكار والإبداع ذوا بعد أساسي من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة والاعتمادية. وأصبحت المؤسسات تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار والإبداع هما المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة<sup>30</sup>.

**ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية في اقتصاد أي بلد للدور الذي تحتله في تحريك عجلة التنمية، ورغم ذلك لا يزال مفهومها يثير جدلاً كبيراً لدى المهتمين نتيجة العديد من الاعتبارات والاختلاف الظاهر بين خصائص الدول وكذا التباين الموجود في النشاط الاقتصادي للمؤسسات والاختلاف الموجود كذلك بين درجة النمو الاقتصادي لكل دولة. على هذا الأساس تم اعتماد عدة معايير تصنف هذه المؤسسات وتميزها عن غيرها، تنقسم في مجملها إلى معايير كمية وأخرى نوعية ساهمت في بروز عدة مفاهيم صادرة عن دول وهيئات ومراكز بحث مختلفة عبر العالم.

**صعوبة تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** لقد نشأت صعوبة كبيرة في تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتجلى هذه الصعوبة في إيجاد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاث أسباب رئيسية:

1- اختلاف درجة النمو الاقتصادي؛

2- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي؛

3- تعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد عرفت الجزائر محاولات عدة لتحديد مفهوم هذه المؤسسات كانت في مجملها مستوحاة من تعريف الاتحاد الأوروبي إلى أن تم إصدار القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الذي حمل في طياته تعريفاً رسمياً لهذه المؤسسات من خلال القانون 01/18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 والذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المادة الرابعة منه والتي تنص على أن: "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من 01 إلى 250 شخصا؛ - لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار؛ - تستوفي معايير الاستقلالية.

الجدول 1: المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (دينار جزائري)	الحصيلة السنوية (دينار جزائري)
مصغرة	09-01	من 01 إلى 20 مليون دج	من 01 إلى 10 مليون دج
صغيرة	49- 10	من 20 إلى 200 مليون دج	من 10 إلى 100 مليون دج
متوسطة	250-50	من 200 مليون - 2 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وترقية الاستثمار، الصادر في: 15/

2001/12، الجريدة الرسمية عدد 77، ص 06"

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عصب الاقتصاد لمشاركتها الفعالة في امتصاص نسب هامة من اليد العاملة هذا من جهة، إضافة إلى مساهمتها في الناتج القومي الاجمالي للسلع والخدمات، وتبعد دورها ذلك إلى توفير الاحتياجات واللوازم الخاصة بالمشاريع الكبيرة والضخمة. وتبرز أهميتها أيضا من خلال سهولة مواكبتها للتغيرات والتحديث وتعتبر الأرضية الخصبة لعمليات الابداع والابتكار عكس المؤسسات الكبيرة التي يصعب عليها التغيير والتحول ومواكبة التغيرات.

على هذا الأساس اعتمد اختيارنا على مؤسستين متوسطتين من المنطقة الصناعية لسيدي بلعباس بحكم تواجدها في هذه المنطقة، وتعتبر المؤسستين المختارتين رائدتين في مجالهما، حاولنا إجراء دراستنا الميدانية بهما للوقوف عند واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتجربتها مع الابتكار.

التعريف بالمؤسسات محل الدراسة التطبيقية:

1 • مؤسسة شي علي لصناعة الانابيب. ظهرت في بلادنا العديد من المؤسسات الصناعية والتي دعمت وجودها في السوق بشكل قياسي ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة شي علي للأنابيب (CHIALI Tubes) هذه الأخيرة استطاعت ولو بإمكانات بسيطة مقارنة بما تملكه المؤسسات العمومية أن تثبت وجودها، وتحقق نتائج جيدة على المستوى المحلي أو الدولي وهذا بعد أن دخلت بلادنا إلى اقتصاد السوق ورفع الاحتكار من طرف الدولة لوسائل الإنتاج.

- نشأة المؤسسة وأهميتها. مؤسسة (STPM CHIALI) عبارة عن مؤسسة ذات أسهم تقدر ب 600 مليون دينار، تعد من أولى وأهم المؤسسات المنتجة للأنابيب PVC-PE الخاصة بالماء والغاز والسقي. تخصصت بتحويل المواد البلاستيكية منذ 1985 بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس. فهي اليوم تمتلك مصنعين عصريين الأول متخصص في تحويل أنابيب PVC-PE والثاني متخصص في تحويل البوليثلان ذات الكثافة العالية والمخفضة (PEHD-PEBD) كما أنها تبنت فرع آخر في المؤسسة والذي يسمى ب STPM خدمات أنشئ حديثا تخصص في تطوير وإنجاز مشاريع السقي، من أجل تقديم أحسن المنتجات والخدمات.

عملت المؤسسة على تكييف منتجاتها باستمرار حسب المتطلبات الجديدة للسوق: - جهاز الإنتاج ذو تأدية عالية. - شبكة توزيع مهيأة ويقظة. - مساعدة تقنية في خدمة الربون. بفضل هذه المؤهلات الثلاثة تقترح سلسلة واسعة من المنتجات والتي تكون بفضلها عند حسن ظن زبائنها.

كما أن من المهام الرئيسية لمؤسسة CHIALI للأنابيب تكمن في:

- ❖ تطبيق الاستراتيجية داخل المؤسسة والدعم اللوجيستي لفروع مجمع شيالي: شيالي للأنابيب، شيالي للخدمات، شيالي بروفيبلاست (Prophiplast).
- ❖ القيام بالدراسات الفعالة وتسويق الخدمات والمنتجات.
- ❖ القيام بعملية التشغيل لنشاطها والمتمثل في الشراء والتصنيع والبيع فهي بذلك مؤسسة تجارية وإنتاجية كما أنها تقدم في نفس الوقت خدمات لزبائنها.

تحصلت المؤسسة على شهادة المطابقة TEDJ شعار الجودة والذي حرر مؤخرا من طرف المؤسسة الجزائرية للتقييس<sup>31</sup> (IANOR) فهي بذلك أول مؤسسة جزائرية تتحصل على هذه الشهادة وذلك في صناعة وحفر قنوات لتحويل البوليتيلان ذات الكثافة المرتفعة (PEHD) فهذا الإجراء الذي نتج عنه منح شهادة المطابقة دام أكثر من سنتين (02) تضمنت عملية المراجعة (Audit) والتي كانت دقيقة من طرف (IANOR) وذلك عن طريق تدقيق مختلف سلاسل التنصيب لأنابيب تحويل البوليتيلان ذات الكثافة المرتفعة (PEHD) فهي بذلك تعتبر الرائد الوطني في عملية صناعة الأنابيب المتخصصة في (PEHD)، ناهيك عن شهادة المطابقة التي تحصلت عليها 2000: ISO 9001 في أوت 2002 وذلك لتطبيقها كل المواصفات الأساسية في صناعة الأنابيب: فهي بذلك تمتلك نظام جودة فعال يؤهلها للحصول على عدة شهادات من المنظمة العالمية للتقييس (ISO) التي الآن حددت كمرحلة قادمة السعي إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات 2004: ISO 14000 و ISO 18001 وهذا هو هدفها في المستقبل التي تسعى جاهدة لتحقيقه.

- شبكة المؤسسة ومنتجاتها توزيع.

1. شبكة التوزيع: تمتلك المؤسسة شبكة توزيع كبيرة تقدر بحوالي 35 موزع فهي بذلك تضمن الاستحواذ التام على السوق الجزائرية.
  2. منتجات المؤسسة: تقترح مؤسسة مجموعة كبيرة من منتجات البوليتيلان عالية أو قليلة الكثافة للماء والغاز حيث أقطار الأنابيب التي تعرضها المؤسسة على زبائنها هي 16 مم إلى 500 مم عن طريق ضغط حقيقي يتراوح بين 6 إلى 16 بار.
  - ❖ PEHD ماء تتراوح الأقطار من 20 إلى 630 مم بضغط يتراوح من 6 إلى 16 بار.
  - ❖ PEHD غاز تتراوح أقطار الأنابيب من 20 مم إلى 250 مم بضغط ذو 04 بار.
  - ❖ PEHD تتراوح أقطار الأنابيب من 16 مم إلى 110 مم بضغط ذو 04 بار.
- كما تعرض مجموعة كبيرة من أنابيب (PVC)، حيث أقطار الأنابيب تتراوح من 32 إلى غاية 500 مم بضغط حقيقي يتراوح بين 4 إلى 16 بار حيث هناك نوعين من أنابيب (PVC):

- ❖ (PVC) للوصل قطر الأنبوب من 63 مم إلى غاية 500 مم
- ❖ (PVC) للإلصاق قطر الأنبوب من 32 مم إلى غاية 200 مم.
- حيث لإكمال الأنابيب المنتجة تعرض المؤسسة مجموعة من اللواحق (Accessoires):
- ❖ وصلة الكهرو نحاسي من PE حيث يكمن قطرها من 20 إلى 110 لأنابيب (PE) ماء ذات الضغط 6 و 10 و 16 بار.
- ❖ وصلة الكهرو نحاسي من PE يصل قطرها إلى (PE) غاز ذات ضغط 4 بار.
- ❖ وصلات للضغط من (PVC) حيث يكمن قطرها إلى 500 لشبكات السقي.
- ❖ شبكات الماء الصالح للشرب ذات الضغط 6 و 10 و 16 بار.
- غايات وأهداف وميادين نشاط المؤسسة.

1. الغايات والأهداف: إن المبرر الاقتصادي لوجود هذه المؤسسة ونشاطها هو تحقيق الربح والاستمرارية في السوق والبحث عن الريادة والسيطرة على الأسواق الحالية والتوسع للوصول إلى أسواق جديدة، كما يمكن أن ندرج ضمن الغايات الاجتماعية لهذه المؤسسة:

- ❖ تأمين خدمة جيدة للعملاء من حيث تقديم إنجازات تحقق الرفاهية والراحة للعميل.
- ❖ المحافظة على عاملها وخلق روح الوفاء لديهم، من خلال غرس ذلك بواسطة التسيير بالمشاركة وإبداء الرأي الذي بدوره قد يخدم المؤسسة وتشجيع كل الاقتراحات التي يقدمها العمال والتي من شأنها قد تعود بالفائدة على المؤسسة وبالتالي على الجميع،

استطاعت المؤسسة أن تغطي أكثر من 30% من الاحتياجات الوطنية لأنابيب PVC وأكثر من 40% من الاحتياجات الوطنية لأنابيب البوليثلين ذات الكثافة العالية والمنخفضة وذلك من الماء والغاز. كما استطاعت ترويج أكثر من 20000 من اللواحق المستعملة في إعطاء الأنابيب ميزة صحيحة ودقيقة فهي بذلك تسعى إلى تقوية الوضعية التنافسية وذلك بالبحث عن الميزة التنافسية المناسبة لمتطلبات المحيط ولقدرات المؤسسة الداخلية. كما تسعى أيضا إلى الزيادة في استغلال الطاقة الإنتاجية لديها لتحقيق مردودية فعالة. وللمحافظة على أخذها بعين الاعتبار مقاييس الجودة التي تتبعها في عملية الإنتاج إذ من بين الأعمال المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها هي الحصول على شهادة المطابقة 2004 : ISO 14000. و ISO 18000

ميادين نشاط المؤسسة: إن ميادين النشاط الأساسية للمؤسسة تكمن في:

المياه (الهيدروليك): الهيدروليك هو ميدان نشاط معروف جدا لمؤسسة CHIALI Tubes وذلك عن طريق المنتجات التي تقوم بصنعها ثم ترويجها.

على سبيل المثال أنابيب PVC وأنابيب PEHD للماء والغاز وذلك في مدة تتراوح أكثر من 20 سنة، حيث سجلت هذه المؤسسة في هذا الميدان ميزة تنافسية وذلك من خلال الريادة في هذا المجال والذي تمثلت في الجودة المتقنة لمنتجاتها المصنعة، والتي كانت نتيجتها حصولها على شهادة المطابقة 2000 - ISO 9001 ومؤخرا حصولها على شهادة المطابقة TEDJ من (IANOR). حيث ان مؤسسة CHIALI تنشط في هذا الميدان في المجالات التالية:

- ❖ تحقيق شبكات تطهير المياه.
- ❖ تحقيق شبكات تغذية المياه الصالحة للشرب.

## ❖ تحقيق شبكات سد المياه.

السقي والري: هو ميدان آخر تنشط فيه للمؤسسة حيث تسعى إلى تحقيق شبكات ري الأراضي الزراعية وذلك على مستوى عال من الدقة والجودة، كما أنها تقوم بحفر قنوات لري وسقي الأراضي إلى جانب ذلك فهي تأخذ بعين الاعتبار المحيط من خلال إقامة مشاريع تحافظ على البيئة كتحقيق مراكز للري الاصطناعي، وإعادة دوران المواد المستعملة وتحقيق شبكات لري المناطق الخضراء.

مؤسسة خنتر لصناعة المركبات الالكترونية .

التعريف بالمؤسسة: تم انشاء المؤسسة سنة 1987 على شكل شركة افراد من طرف السيد علي خنتر تحت اسم ECA<sup>32</sup> ، لتتحول فيما بعد الى KCA<sup>33</sup> منذ 2003، في المنطقة الصناعية بولاية سيدي بلعباس، شركة ذات اسهم (SPA). تحصلت على شهادة الايزو: ISO 9001 وهذا سنة 2004، و تسعى للحصول على شهادة الايزو 14001 وهي شهادة خاصة للمحافظة على البيئة والوقاية الصناعية نتيجة اعمالها فيما يخص تدوير المعادن والبلاستيك والتي تضر بصحة العمال، اضافة الى الضجيج الحاد داخل الورشات اولا وبالمحيط ثانيا. تسعى ايضا لتبني نظام الجودة من الناحية التقنية، ايزو 16949 ts/tso، والذي يختص بمركبات السيارات.

### الشكل 1: شعار المؤسسة



منتجات المؤسسة: تقوم المؤسسة ومنذ نشأتها سنة 1987، بتوفير جملة من المنتجات يمكن ذكرها فيما

يلي:

- منظم الضغط<sup>34</sup> لمولد التيار المتناوب ب 12 فولط و 24 فولط.
- اجهزة رفاقة<sup>35</sup> ب 12 فولط و 24 فولط.
- زر التماس<sup>36</sup> لإيقاف مفاتيح الإضاءة.
- زر مفتاح الحرارية<sup>37</sup> لمروحة التهوية.
- صمامات الكترونية<sup>38</sup> لإيقاف الديزل 12 فولط و 24 فولط.
- مفاتيح الضغط<sup>39</sup> الخاصة بالنفط.
- مؤشرات وضابطات<sup>40</sup> لدرجات الحرارة.

الفرع الثاني: نشاط المؤسسة ورشات العمل.

ان مؤسسة خنث متخصصة في النشاطات التالية:

✚ النشاط الأساسي: تطوير وانتاج وتسويق مركبات السيارات

✚ النشاط الثانوي: يتوزع كالتالي.

- صناعة الدورات المطبوعات

- مواد بلاستيكية (injection plastique)

- تقطيع – تشكيل (décolletage, assemblage)

- مسبك للمعادن غير الحديدية زماك (fonderie zamak)

- تركيب الكتروني

ورشات العمل في المؤسسة:

ورشة مسبك زمالك: في هذه الورشة نجد ما يلي:

تجهيزات نجد مكتبة اوتوماتيكية.

- مكبس Fresh 75 طن

- مكبس COGEMEC 50 طن

انتاج قطع من 20 الى 1000 طن، المادة المستعملة: سبائك زماك

فريق لصيانة القالب والاسطوانة مستوى 1.

- ورشة القطع المعدنية: توجد في هذه الورشة مكابس ذات اختلاف مركزي من نوع Ross 50 و 80

طن، قاطعات الصفائح الى شرائح من 0.1 مم الى 1.5 مم.

- ورشة البلاستيك: في هذه الورشة تتواجد: ماكينة BATTENFELD 50 و 75 و 120 طن، فرن

التنشيف، المواد الاولية، بولياميد، ABS يوليبر وبيلين.

- ورشة الدورات المطبوعة: نجد تحقيق الفيلم (DRAWING) وتطوير اطار الطبع، الطبع، النقش،

تثقيب، تقطيع.

- ورشة المنتجات تامة الصنع: حيث تصنع المنتجات طبقا لشروط الزبائن المتعرف عليها سابقا وذلك

عن طريق دفاتر الاعباء.

الدراسة الداخلية للمؤسسات.

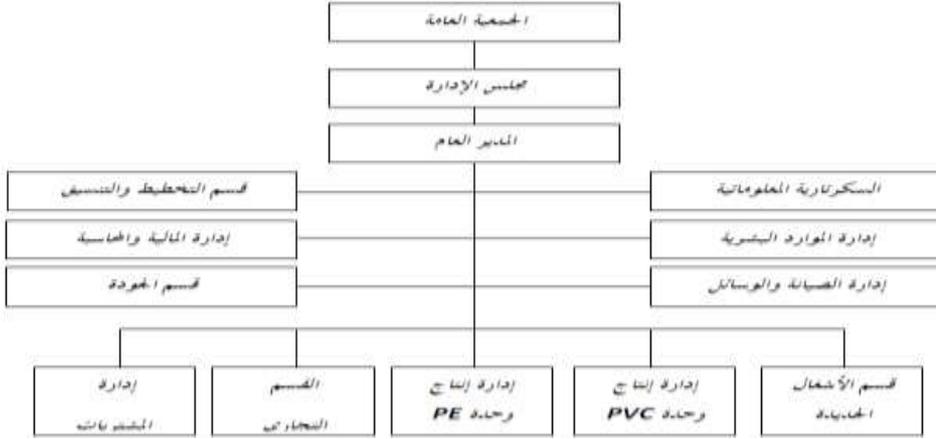
تتضمن الدراسة الداخلية للمؤسستين (CHIALI Tubes) و (KCA) مزيجا ما بين التحليل الوظيفي وتحليل

سلسلة قيمة هاته المؤسسات، لكن نبدأ أولا بالتعرف على الشكل التنظيمي للمؤسستين والذي يهدف الى هيكلية

العمل وتحقيق أهداف كل منهما.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة CHIALI Tubes: تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي من شكل التنظيم المصفوفي، في محاولة لجمع بين كافة الامتيازات التي تتحصل عليها المؤسسة من التنظيم التي تقوم بإتباعه وهذا ما يجعل هذا النوع فريدا من نوعه والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة شيالي للأنايب.

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة شيالي للأنايب.



المصدر: وثائق مؤسسة شي علي.

### توزيع المهام والأدوار في المؤسسة:

1. المدير العام: ومن مهامه الأولى تعريف وإعداد مشروع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتقديم لها القيادة الرشيدة من خلال التقريب من كل هياكل المؤسسة، كما أنه يسهر على ترجمة الاستراتيجية إلى خطط متوسطة وطويلة المدى وإلى سياسات مقسمة حسب القطاعات المتوفرة لدى المؤسسة، كما أنه يسهر على وضع هياكل لتنظيم المعلومات على مستوى المؤسسة.

❖ يجمع ويدمج الموارد الهامة من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق الخطط والبرامج المعتمدة.

❖ يسهر على الاستعمال العقلاني لكل من الموارد البشرية، المالية، المادية.

❖ يسهر على إقامة الميزانيات المحاسبية والضريبية من طرف الهياكل المعنية ويقوم بتحضير تقرير

التسيير لمجلس الإدارة.

❖ يسهر على ترويج سياسة الجودة وأهداف الجودة إلى جميع مستويات المؤسسة وذلك بهدف تعظيم

الحافز لدى العمال على تقديم المزيد من الجهد.

❖ يقرر أفعال تحسين نظام إدارة الجودة.

❖ يمثل المؤسسة أمام المنظمات الإدارية، المالية والاجتماعية والهياكل العامة والخاصة وكل الأشخاص

خارج المؤسسة.

- ❖ يسهر على المحافظة على ثروة وأسهم المؤسسة.
- 2. قسم التخطيط والتنسيق: قسم التخطيط والتنسيق لمؤسسة CHIALI هو مكلف ب:
  - ❖ إعداد ووضع دراسات حول إمكانيات الورشات الإنتاجية ونسبة استعمالها.
  - ❖ المشاركة في إعداد البرنامج السنوي للإنتاج.
  - ❖ إعداد خطط الإنتاج وذلك بالنظر لطلبات العملاء ومستوى المخزون المحدد.
  - ❖ التفاوض مع المسؤولين التجاريين ومدير الإنتاج لوحدة PVC ومدير الإنتاج لوحدة PE ، حول مواعيد تلبية الطلبات الداخلية وإعداد المواعيد النهائية لعملاء مؤسسة CHIALI .
  - ❖ التخطيط والمتابعة بدقة شديدة أوامر التصنيع وذلك مع التنسيق مع الهياكل المعنية بوحدة الإنتاج.
  - ❖ المتابعة اليومية لطلبات التصنيع وتحديد تأخيرات التسليم لهياكل مديرية التجارة، وذلك من أجل الهدف النهائي والمتمثل في إعلام العميل والذي يعتبر مصدر الطلبية.
- 3. إدارة الموارد البشرية: بصفة عامة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (CHIALI Tubes) مكلفة ب: - المشاركة في مشاريع تسيير الموارد البشرية وذلك على مستوى نظام الحوافز والأجور والتوظيف وإقامة علاقات العمل، التكوين، انقطاع علاقات العمل.
  - ❖ المشاركة في إعداد الشروط التحسينية للكفاءة والحوافز والإنتاجية عن طريق:
    - وضع نظام الأجور - إقامة ملفات الوظيفة
    - تحليل احتياجات التكوين وإعداد خطط التكوين
  - ❖ تسيير الأفراد العاملين داخل مؤسسة (CHIALI Tubes).
  - ❖ ضمان نقل العمال في المؤسسة - الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الخارجية.
- 4. الإدارة المالية والمحاسبية: مكلفة من طرف مدير المالية والمحاسبية ومن مهامه:
  - ❖ إعداد الوظيفة المالية للمؤسسة وإدارة المحاسبة ومراقبة تكاليف العمليات التي تقوم بها.
  - ❖ إعداد أهداف المؤسسة من وجهة نظر مالية. - ومن بين أهم نشاطات هذه المديرية تقديم كل الدعم لباقي المديرية بحيث تتمكن من تأدية مهامها بفعالية.
- 5. إدارة الصيانة والوسائل: إدارة الصيانة والوسائل مكلفة بالقيام بالمهام الرئيسية التالية:
  - ❖ تسيير ملفات تجهيزات الإنتاج، التركيبات التي تقوم بها ( ماء، الهواء، الطاقة الإلكترونية، وسائل الإنتاج... الخ). - إعداد وتنفيذ برامج التأكد، صيانة التجهيزات... الخ.
- 6. إدارة الجودة: إدارة الجودة مكلفة ب:
  - ❖ إعداد مراقبات للجودة وذلك فيما يخص المواد الأولية، استهلاكات، الإنتاج والمنتجات الموجهة لإعادة البيع.
  - ❖ تنفيذ نماذج الاختبار والمحاولات داخل مختبرات المؤسسة.
  - ❖ إعداد الإحصائيات المتعلقة بنشاطات الجودة والقيام بترجمتها.

- ❖ السهر على المحافظة على سياسة الجودة المتبعة من طرف المؤسسة.
- ❖ تطبيق إجراءات ودعائم نظام إدارة الجودة.
- ❖ إعداد وإقامة تقارير دورية متعلقة بنشاط المؤسسة وذلك فيما يخص الجودة.
- 7. إدارة المشتريات: إدارة المشتريات لمؤسسة (CHIALI Tubes) مكلفة ب:
  - ❖ إعداد مشروع المشتريات والقيام بعرضها على المديرية العامة من أجل المناقشة.
  - ❖ اعتماد التسيير المثالي لمخزون المواد الأولية، استهلاكات الإنتاج، والمنتجات الملحقة (اللواحق) وذلك عن طريق برمجة قانونية فيما يخص التسليم من الموردين.
  - ❖ احترام التوجيهات والتوصيات المتعلقة بالإدارة المالية والمحاسبية وذلك فيما يخص حجم برنامج المشتريات مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة تحقيق الأهداف التجارية.
- 8. الإدارة التجارية: من المهام الرئيسية لهذه الإدارة ما يلي:
  - ❖ المشاركة في السياسة التجارية المعدة من قبل المديرية العامة لمؤسسة CHIALI.
  - ❖ المشاركة في التعريف بمشروع المخطط التسويقي الاستراتيجي والسياسة التجارية لمؤسسة والتي هي مقترحة من قبل المديرية العامة (CHIALI Tubes).
  - ❖ تقييم التقرير الشهري لنشاط مديرية التجارة وذلك من أجل المحافظة على المخطط التسويقي الاستراتيجي وعلى السياسة التجارية وكل هذا الهدف منه تحقيق الغايات في إطار الميزانية التجارية لمؤسسة (CHIALI Tubes).
- 9. إدارة إنتاج PVC ، PE : من المهام الرئيسية والمشاركة:
  - ❖ العمل على التعاون مع مدير الصيانة والوسائل لجعل تجهيزات الإنتاج في حالة جيدة.
  - ❖ السهر على تنفيذ برنامج الإنتاج. - السهر على احترام معايير الجودة وأجال التصنيع.
  - ❖ تأمين الاستعمال الجدي للتجهيزات والسهر على أمنها.

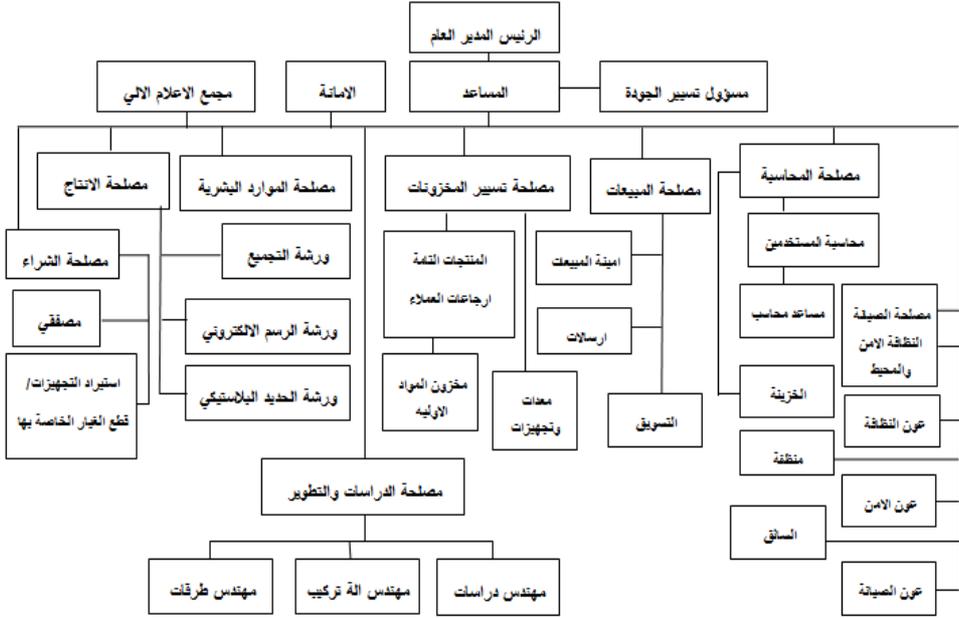
أما المهام الخاصة لكل وحدة فهي:

  - ✓ وحدة PVC : تأمين حماية الوحدة. - السهر على مراقبة سلوك العمال بما يخدم أهداف الوحدة. - نقل المنتجات النهائية المصنعة إلى وحدة PE من أجل وضعها في قائمة تسيير المخزونات المركزية.
  - ✓ وحدة PE: تأمين السهر على التطورات الدولية وفي الجزائر على تقنيات المنتجات الجديدة وذلك بما يخدم ميادين النشاطات لدى المؤسسة.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة KCA. تعتبر مؤسسة KCA مؤسسة مختصة بإنتاج مركبات السيارات وتتميز بهيكل تنظيمي بتقسيمه الى مصالحي وظيفية (على اساس الوظائف).

توزيع المهام والأدوار في المؤسسة: ان غالبية المصالح في مؤسسة خنثر للمركبات الالكترونية مرتبطة مباشرة مع المدير ويمكن عرضها كما يلي:

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة KCA



**المصدر:** وثائق المؤسسة.

- 1- الرئيس المدير العام: من مهامه تحديد الاستراتيجيات و اهداف المؤسسة على المدى المتوسط والطويل، التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة وتامين وظائف التوجيه.
- 2- المساعد: ينوب عن الرئيس المدير العام في فترات غيابه، اضافة الى مساعدة المدير في اداء مهامه.
- 3- الامانة: تنظيم علاقات المؤسسة مع الادارات والمؤسسات الاخرى ومتابعة وتسجيل البريد الوارد والصادر من المؤسسة.
- 4- مجمع الاعلام الالي: مكتب جديد تشرف عليه مهندسة لها معرفة واسعة بالإعلام الالي (كمبيوتر واستعمالاته) تسهر على اعمال البرمجة، تخزين المعطيات ومراجعة البرامج.
- 5- مصلحة المحاسبة: تلخص مهام هذه المصلحة في تسجيل كل العمليات الجارية (البيع والشراء، والانتاج اليومي) من خلال تدوينها في دفاتر اليومية اعتمادا على الوثائق التالية:
- 6- وثيقة الطلب، الفواتير المختلفة، اشعار بالدخول.. وغيرها. كما تتكفل بوضع جدول حاسبات النتائج وميزان المراجعة وتقوم بمراقبة شهرية للوضع المالية.
- 7- مصلحة الادارة والمالية: توفر معرفة مستمر بحالة المؤسسة المالية، وكمية السيولة المتواجدة على مستوى الخزينة، اضافة الى معرفة الحالة النقدية للمؤسسة على مستوى البنك، وتحديد كمية الايرادات والنفقات.

8- مسؤول تسيير الجودة: تهتم بمراقبة جودة المنتجات من خلال التركيز على مختلف المراحل الانتاجية انطلاقا من كونه مادة اولية اي مراقبة تطابقها مع المواصفات والمقاييس المعمول بها، ثم ضبط القياسات الخاصة بالأجهزة، وصولا الى معاينته كمنتوج نهائي وتجربته في المصنع. اي ان عملية الرقابة تتم قبل اثناء وبعد عملية الانتاج. ومراقبة عملية تسيير المهام على مستوى كل الوظائف.

9- مصلحة الصيانة: وتمارس مهامها على مستوى ورشتين:

- ورشة الصيانة الكهربائية: تهتم بإصلاح الاعطاب الكهربائية وتوفير الطاقة.

- ورشة الصيانة الميكانيكية: تهتم بتصليح الآلات الانتاجية لضمان السير الحسن لعملية الانتاج وتجنب تعطل العملية.

10- مصلحة تسيير المخزون: تحرص على تزويد الوحدات الانتاجية بالمواد الاولية اللازمة للعملية

الانتاجية هذا من جهة، ومن جهة اخرى تخزين المنتجات التامة لحين تسليمها لمصلحة المبيعات.

11- مصلحة الشراء: هدفها هو التموين الداخلي للمؤسسة من خلال توفير اللازم من المواد الاولية

اللازمة للعملية الانتاجية اضافة الى كل المستلزمات و اللواحق الاخرى التي تحتاجها المؤسسة سواء كان خاصا بالعملية الانتاجية او السير الحسن للعملية الادارية.

12- مصلحة المبيعات: تهتم بالوظيفة التجارية وتختص بتوزيع منتجات المؤسسة خاصة وان نظام

انتاج المؤسسة هو حسب الطلب، لذلك فهي تسهر على تسليم المنتج التام للزبون من خلال المحافظة على التواصل مع مصلحة الانتاج و توفير المنتج في الوقت المناسب، حساب معدل الارجاع للعملاء الذي يجب الا يتعدى 0.75%، والا يخضع المنتج للدراسة والتحليل لاكتشاف الخلل.

13- مصلحة صحة وامن المؤسسة: تهتم بأمن وسلامة المؤسسة ومواردها البشرية والمادية من خلال

المراقبة والحماية من المخاطر الداخلية والخارجية التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة.

14- مصلحة الأرشيف تمتاز بتبعيةها المباشرة للمديرية من خلال اشرافها على المكتبة المتواجدة على

مستوى المؤسسة.

## II. الطرق والأدوات

تم جمع المعطيات الميدانية عن طريق تقنية المقابلة المسحية، والتي تعد اداة مباشرة للحصول على معلومات وبيانات من الاشخاص في ميادين تخصصهم وعملهم<sup>41</sup>. استعمال جملة من الاسئلة المفتوحة موجبة لمختلف المصالح كل حسب مهامه، وحسب خصوصية كل من المؤسسات محل الدراسة التطبيقية. والتي وقع عليهما الاختيار لاهما من ابرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة سيدي بلعباس والتي تتوفر لها امكانية الابتكار وتقوم بها وتم تحليل اسئلة المقابلة والتي سوف تعرض تاليا

## III. تقييم وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية:

ان دراستنا للمؤسستين سالفتي الذكر باعتبارهما من صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي من نوع مؤسسة ذات اسهم SPA<sup>42</sup> يوضح جملة من الصعوبات التي تعترضها في ممارستها لنشاطها.

**الجدول 2: مقارنة بين المؤسستين محل الدراسة.**

المقارنة	مؤسسة شي علي للأنايب	مؤسسة خنثر للمركبات الالكترونية
الحصة السوقية	من 20 الى 30 %	40 %
عدد العمال	/	100
تعامل مع مكتب للدراسات	لا	نعم
تكوين العمال	نعم	نعم
المنتجات	عدة منتجات	عدة منتجات
براءة الاختراع	لا	نعم
المنافسة	محلية	خارجية (الصينية)
الحصول على الايزو	نعم	نعم

المصدر: الدراسة الميدانية لكلتا المؤسستين.

الابتكار، البحث والتطوير: ان نشاط البحث والتطوير من اهم الركائز للمؤسسات الاقتصادية، واعتمادها على التكنولوجيا يعتبر من الاساسيات التي تسعى الى توفير التمويل لاكتسابها عبر طرق عديدة باعتبارها استثمارا مهما.

وسواء كان البحث والتطوير داخل المؤسسة من خلال مخابر خاصة توفرها المؤسسة بنفسها مثال مؤسسة شي علي للأنايب او من خلال اللجوء الى مراكز بحث او مخابر خارجية مثال عن مؤسسة خنثر للمركبات الالكترونية. ورغم ارتفاع تكلفة هذا النوع من الدراسات والابحاث لكن ضرورة المحافظة على الجودة والمنافسة تحتم على المؤسسات التطوير و البحث المستمران.

وتظهر النتيجة النهائية من خلال الحصول على منتجات جديدة، ذات جودة وتوافق المقاييس العالمية اضافة الى التقليل من التكاليف و الوقت اللازم لتصنيع المنتجات. وهذا ما يضمن المحافظة على الحصة السوقية وكما نلاحظ بالنسبة لدراستنا الميدانية فان الحصة السوقية لكلتا المؤسستين هي متوسطة على العموم، وامكانية التوسع المستقبلي في الحصة السوقية من خلال المنافسة بمنتجات متميزة، جديدة، ذات جودة عالية وتكلفة اقل ووقت قليل في التصنيع بتوفيرها في الوقت المناسب، واستغلال الفرص المتاحة في السوق.

الاساليب الداعمة للابتكار: تعد التكنولوجيا والبحث العلمي من بين اهم الوسائل الداعمة لعملية الابتكار و لتوفرها لا بدمن الحيازة على امكانيات مادية ومالية معتبرة، وما نلاحظه في المناخ الاقتصادي الجزائري ورغم التسهيلات التي تقدمها الدولة لإنشاء المؤسسات الصغيرة و لمتوسطة، الا انه وفي مجال الابداع والابتكار لا تتوفر امكانية دعم مثل هذه المشاريع. حيث ان العائق الاساسي هو عدم وجود الدعم المالي لتمويل

وحتى البنوك لها تخوف من هذه المعاملات التجارية بسبب عدم التأكد من النتائج النهائية لعملية البحث و التطوير وعدم توفر الضمانات التي على اساسها تسترجع مساهمتها المالية. وكلتا المؤسستين محل الدراسة قد اشارتا لعدم تشجيع الدولة المؤسسات لتطوير منتجات جديدة.

**حاجة المؤسسة للابتكار:** تصبح الحاجة ملحة على ضرورة تطوير المنتجات وهذا لمواجهة التحديات التي توفرها البيئة المنافسة، لذلك فلا بد ان تضع ضمن اهدافها الاستراتيجية خطة للابتكار والتطوير، فدون استراتيجية واضحة المعالم تسطر لها ابعادها لا يمكن ان تحدث العملية الابتكارية. وما نلاحظه بالنسبة لمؤسسة خنثر هو تحصلها على 8 اجازات<sup>43</sup> أي براءات الاختراع، وعدة شهادات للأيزو كما تم توضيحه سابقا والحال سيام لمؤسسة شي على والتي تحصلت على عدة شهادات للأيزو والتي ترفهما الى مرتبة تمكهما من منافسة المنتجات العالمية وهذا ما تؤكد عملية التصدير و التي تنتشر الى عدة دول بالنسبة لمؤسسة خنثر نجد: السينغال، ليبيا، المغرب الاقصى، تونس و فرنسا. في حين نجدان مؤسسة شي علي فتصدر منتجاتها الى كل من: البرازيل، بوركينا فاسو، افريقيا الجنوبية، كاليدونيا الجديدة، النيجر، غامبيا، موريتانيا والمغرب الاقصى.

**الاهداف الاقتصادية للابتكار:** تهدف المؤسسة من خلال عملية الابتكار الى:

- خفض تكلفة الانتاج وتحسين جودته.
- تقليل الاخطار على صحة العمال والبيئة واستنباط منتجات صديقة للبيئة.
- تشجيع مرونة الانتاج وفتح اسواق جديدة.
- المحافظة على الحصة السوقية وزيادتها ان امكن.

وهذا ما لاحظناه في دراستنا الميدانية اين اشارت مؤسسة خنثر الى انها تسعى للحصول على شهادة الايزو 14001 وهي شهادة خاصة للمحافظة على البيئة والوقاية الصناعية نتيجة اعمالها فيما يخص تذيب المعادن والبلاستيك والتي تضر بصحة العمال، اضافة الى الضجيج الحاد داخل الورشات .

**معيقات الابتكار:** إن قيام الابتكار يتطلب توافر مجموعة من العوامل على مستوى المحيط الداخلي اي الأفراد العاملين بالمؤسسة والمؤسسة في حد ذاتها والمحيط الخارجي اي المجتمع الذي تنشط فيه، وتبقى هناك عدة عوائق في مقدمتها درجة المخاطرة والميل إلى الحالة القائمة والتي تعاني منها المؤسسات الوطنية.

إن الابتكار هو الوسيلة الوحيدة للبقاء في دائرة المنافسة في وقتنا الحاضر، وبالنسبة لمؤسسة "مؤسسة خنثر" فإنها تواجه منافسة شديدة كما تم ذكره في المقابلة من طرف المنافسة الصينية وغير شرعية، اما بالنسبة لمؤسسة شي علي فالمؤسسات المنافسة هي المؤسسات الجزائرية ما بين محلية ووطنية، مما أوجب عليها أن تتبنى منهج ابتكاري حتى تبقى وتستمر من خلال خلق مناخ ملائم للقيام بعملية الابتكار والقضاء على العوائق التي قد تواجهها.

وكما تم الإشارة له سابقا فإن عملية الابتكار عملية مكلفة جدا تتطلب استثمارات ضخمة ومجهودات كبيرة، وعادة ما تكون التكلفة العالية عائقا للمضي قدما في هذا الابتكار خاصة وأن النتائج غير مضمونة، وبالتالي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تستطيع تمويل مشروع ابتكار بمفردها حيث تلجأ إلى التمويل الخارجي، غير أن التمويل الخارجي بصفة عامة يعني القروض والذي تلعب البنوك دورا مهم فيه، وهذا ما قد يقضي على الاستقلالية المالية للمؤسسة ومن ثم حرية اتخاذ القرارات وهذا ما تخشاه أي مؤسسة، بالإضافة إلى هذه المشكلة فإنه ومن الناحية المالية يجب إدراك مدى درجة المخاطرة التي يطرحها الابتكار. ومن المعروف أن البنوك لا تريد أن تخسر أموالها، وبالتالي عادة ما لا تقوم بتمويل مشاريع الابتكار إلا في مراحل متأخرة من المشروع بعد أن تبدأ بوادر النجاح الاقتصادي للمشروع بالظهور. هذا ما وضحته مؤسسة خنثر من خلال عملية التصميم لمنتجاتها التي تعتمد أساسا على التقليد لضعف القدرة على القيام بعمليات البحث والابتكار. بصفتها مؤسسة تقع ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعاني من هذه المشكلة حيث تمثل أحد أهم عوائق التي تواجه قيام الابتكار داخلها.

عادة ما يوجد اتجاه عام في المؤسسات لمقاومة التغيير والتجديد، وذلك ببساطة للخوف من الجديد لأن الابتكار يعني ذلك الجديد الذي يهدد المصالح الفردية، بالإضافة إلى الفهم السيئ عن ما قد يشكله الابتكار من تهديدات، فالابتكار يعني التحول عن سلعة قائمة أو طريقة متبعة في إنتاج هذه السلعة إلى سلعة جديدة أو طريقة مستحدثة، مثل هذه التغييرات قد تكون صعبة على المديرين والعاملين في المؤسسة ولذلك تحدث المقاومة<sup>(44)</sup>.

قلة المعلومات والمعرفة الجيدة والمتواصلة للاتجاهات العلمية والتكنولوجية.

#### IV. الخلاصة:

في ظل اقتصاد المعرفة وما يشهده العالم من تغيرات وتسارع للأحداث أصبح من الضروري على أي مؤسسة وللحفاظ على مكانتها ان تستغل أي فرصة تتاح لها، وان تستثمر كل امكاناتها البشرية والمادية في عملية الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية التي تحقق لها الريادة.

وكلتا المؤسستين المختارتين لدراستنا الميدانية تسعى لذلك، لكن تبقى هناك جملة من المعوقات تحول دون تحقيق مبتغاهما وهم ما استنتجناه هو العائق المالي الذي يعوق عملية الابتكار خاصة وان الدولة لم تقن مثل هذه الممارسات في تشريعاتها وخصصت التمويل البنكي فقط لإنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، خاصة وان المخاطرة كبيرة في مجال الابتكار والبنوك ليست لها الجرأة في مثل هذه المخاطر.

عدم سن قوانين وتشريعات وحتى ان وجدت فهي لا تطبق لمنع التجاوزات التي تحدث في سرقة حقوق الملكية او التقليد. والمعاناة الكبيرة التي تتكبدتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص المنافسة غير الشرعية، والتقليد الذي يضر في احيان كثيرة بسمعة المؤسسة.

وفي ظل ظروف مماثلة يبرز سبب اخر من بين اهم المعوقات للعملية الابتكارية هو نقص اليد العاملة الفنية والقادرة على الابتكار وعدم مواكبة التقدمات العلمية والتكنولوجية.

- <sup>1</sup> Joseph Aloïs Schumpeter (1889- 1950) économiste autrichien
- <sup>2</sup> أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008.
- <sup>3</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 110.
- <sup>4</sup> محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 112
- <sup>5</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 421.
- <sup>6</sup> نجم عبود نجم، ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 17.
- <sup>7</sup> معجم المعاني الجامع، <https://www.almaany.com>
- <sup>8</sup> مصري عبد الحميد حمورة، علم النفس، الفن وتربية الموهبة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص 07.
- <sup>9</sup> بن نذير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2010، ص 227.
- <sup>10</sup> معجم اللغة العربية المعاصرة، <https://www.maajim.com>.
- <sup>11</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2000، ص 90.
- <sup>12</sup> محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2003، ص 12.
- <sup>13</sup> R. Duncan(1973), J.Holbeck, G. Daltman
- <sup>14</sup> سليل عبد اللطيف، ملكي سمير بهاء الدين، وظيفة الابداع وقسم البحث والتنمية في المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سيدي بلعباس، عدد خاص، 2005، ص 91.
- <sup>15</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 17.
- <sup>16</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 571.
- <sup>17</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 22.
- <sup>18</sup> راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 393.
- <sup>19</sup> G.F..ADAM, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press, Beirut, 1982, p. 244.
- <sup>20</sup> Marie Camille Debourg et al, Pratique du marketing, BERTI éditions, 2eme édition, Alger, 2004, p.167.
- <sup>21</sup> محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والابداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، 2000، ص 12.
- <sup>22</sup> Jean Jacques Lambin, Le marketing stratégique, Science édition, Paris, France, 2 éme édition, 1993, p20.
- <sup>23</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 22.
- <sup>24</sup> Dictionnaire Larousse d'économie, 2000, p 236 .
- <sup>25</sup> محمود حسن حسني، ترجمة ل: نيجل كنج ونيل أندرسون: ادارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص ص 198- 216.
- <sup>26</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص 283.
- <sup>27</sup> سعيد يس عامر، المرجع نفسه، ص 2.
- <sup>28</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>29</sup> سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 293.

<sup>30</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>31</sup> Institut Algérien de Normalisation

<sup>32</sup> Electronique Composants Automobile.

<sup>33</sup> Khenteur Composants Automobile

<sup>34</sup> Régulateurs de tensions pour alternateurs en 12v et 24v.

<sup>35</sup> Centrales Clignotantes en 12v et 24v.

<sup>36</sup> Contacteurs de feu de stop.

<sup>37</sup> Thermo contacts pour ventilateurs.

<sup>38</sup> Electrovanes arrêt gasoil 12v et 24v.

<sup>39</sup> Manocontacts de pression d'huile

<sup>40</sup> Indicateurs et régulateurs de température.

<sup>41</sup> موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.

<sup>42</sup> La SPA est régie par les articles 592 et suivants du Code de commerce.

<sup>43</sup> brevets.

<sup>44</sup> علي الشريف ، 2000 ، ص340