

ممارسات إدارة الابتكار وأثرها على أداء الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم بالتطبيق على القطاع الصناعي (دراسة حالة لبعض المؤسسات الاقتصادية بالأغواط)

Innovation management practices and their impact on the performance of small and medium sized companies by applying to the industrial sector (case study of some economic institutions in Laghouat)

عمام ريم¹

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة الأغواط ، rimammam@gmail.com

ملخص:

الغرض- تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الابتكار وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالتطبيق على القطاع الصناعي بالأغواط. **التصميم / المنهجية-** بالاعتماد على تصميم استبيان موجه نحو (47) عامل تم اختيارهم عشوائياً ، تفحص الدراسة المدى الذي يعتزم فيه هذه المؤسسات (مؤسسة عموري لصناعة الأجر؛ مؤسسة المياه المعدنية ميلق؛ مؤسسة قطنيات الجنوب) ممارسة إدارة الابتكار في أنشطتها، تم استخدام اختبار ارتباط سبيرمان ، وتحليل الانحدار لاختبار العلاقات بين ممارسة إدارة الابتكار على أداء المؤسسات صغيرة ومتوسطة حجم . **النتائج -** توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشبه المؤسسات الكبيرة فيما يتعلق بالطريقة التي تشكل بها إستراتيجية الابتكار في تحقيق الدوافع الرئيسية للقدرة التنافسية، ولكن لا يبدو أنها تستخدم ثقافة الابتكار في بطريقة إستراتيجية ومنظمة. **توصيات -** أن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم يحتمل أن يتحسن فيما يتعلق بالإستراتيجية القدرة التنافسية، والتي تدرك أن ثقافة الابتكار وإستراتيجيته تماشى بشكل وثيق في جميع مراحل عملية الابتكار.

كلمات مفتاحية: الابتكار، القدرة التنافسية، الشركات الصغيرة والمتوسطة، التصنيع.

Abstract:

Purpose: This study aims to study the impact of innovation management practices and their impact on the performance of small and medium sized enterprises by applying to the industrial sector in Laghouat.

Design / Methodology - Based on the design of a questionnaire directed at (47) randomly selected workers, the study examines the extent to which

these institutions (Amouri for the wage industry; Mineral Water Corporation ; Southern Cotton Est), intend to exercise innovation management in their activities. Spearman correlation test, regression analysis was used to test the relationship between the practice of innovation management on the performance of small and medium size enterprises.

Results – The study found that small and medium enterprises are similar to large enterprises in how the innovation strategy is to achieve the main drivers of competitiveness, but it does not appear to be using the culture of innovation in a strategic and structured manner. **Recommendations** – The performance of small and medium-sized enterprises is likely to improve with regard to competitiveness strategy, which recognizes that innovation culture and strategy are closely aligned throughout the innovation process.

Keywords: Innovation; competitiveness; SME, manufacturing.

المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل: rimammam@gmail.com

1. مقدمة:

يؤثر التغير التكنولوجي السريع وعمولة السوق تأثيراً كبيراً على البيئة التنافسية للأعمال ويوجدان إمكانيات جديدة لتعزيز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs). يمكن القول أن الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة يشمل مجموعة واسعة من الأساليب المالية والإنتاجية والإبداع والابتكار والخبرة والكفاءة العالية للموارد البشرية (Ahmedova, 2015,p01) حيث يعتقد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي شريان الحياة للنمو الاقتصادي والعمالة كما تفرض المنافسة العالمية على المؤسسات تطبيق نهج مبتكر للأنشطة المتعلقة بإدارة المؤسسة (Staniewski, 2008,p209)، إن الأصول غير الملموسة مثل الموارد البشرية ورأس المال الفكري تتفوق على الأصول التقليدية مثل الأرض والعمل كدوافع مهيمنة للنمو الصناعي. فمن جهة ، تهتم إدارة الابتكار التي تؤثر على النمو الصناعي بالاستخدام الفعال للأصول العلمية والتقنية والتنظيمية والإدارية. ومن ناحية أخرى، يجب أيضاً تمكين المؤسسات من تعظيم فرص تنظيم المشاريع من خلال السعي إلى إدارة الابتكار، كلاهما مفتاح للتنمية الاقتصادية ومهم لتطوير اقتصاد مدفوع بالابتكار. لذا فإن إدارة الابتكار ستكون المنهجية المناسبة لكي تنمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم (Goh, 1997,p02)

تحاول هذه الدراسة اقتراح إستراتيجية يمكن أن تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ إدارة الابتكار، لزيادة قدرتها التنافسية واستدامتها، وبالتالي يمكن أن ترفع الإقتصاد الوطني.

مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة التي يجدها العديد من الباحثين الجديدة بالإستكشاف في كيفية اختلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة في مقارنتها للإبتكار وفي فعالية أنشطتها الإبتكارية. بالنسبة لبعض الباحثين، قد يكون الإبتكار أكثر أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات الكبيرة (Ljiljana, 2009, p 438). وبالتالي، فإن تشجيع الابتكار بين الشركات الصغيرة والمتوسطة مهمة بالغة الأهمية من منظور الاقتصاد ككل (Keiser et al, 2002).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الوعي واستخدام الحلول المبتكرة في عمليات الإدارة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في الأغواط. لتحقيق هذا الهدف، تصيغ الباحثة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما الدور الذي تلعبه إدارة الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أدائها من وجهة نظر المبحوثين؟.

الذي تدرج تحته العديد من الأسئلة البحثية:

- ✓ ما مدى أهمية الإبتكار لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع التصنيع بالأغواط؟.
- ✓ ما هو مستوى الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع مقارنة مع منافسيها؟.
- ✓ ما هو نطاق التقديم الفعلي للإبتكار في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي النوايا وراء ذلك؟.
- ✓ ما هي الفوائد المحتملة التي يقدمها الإبتكار في الإدارة؟.
- ✓ ما هو مستوى وعي مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بأهمية الابتكارات الإدارية لتطوير القدرة التنافسية في السوق؟ .

فرضيات الدراسة: (Hypotheses of the study)

الفرضية العامة: HG هناك تأثير إيجابي لإدارة الإبتكار على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى عينة من مؤسسات الإقتصادية بالأغواط عند مستوى دلالة 5% .

وتنبثق من الفرضية العامة للدراسة الفرضيات الجزئية الآتية:

h1: هناك تأثير إيجابي إستراتيجية الإبتكار على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى عينة من مؤسسات الإقتصادية بالأغواط عند مستوى دلالة 5% .

h2 : هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى عينة من مؤسسات الإقتصادية بالأغواط عند مستوى دلالة 5% .

h3 : هناك تأثير إيجابي لعلاقات العملاء والموردين على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى عينة من مؤسسات الإقتصادية بالأغواط عند مستوى دلالة 5% .

h4 : هناك تأثير إيجابي لثقافة الابتكار على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى عينة من مؤسسات الإقتصادية بالأغواط عند مستوى دلالة 5% .

h5 : هناك تأثير إيجابي للقدرات التكنولوجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى عينة من مؤسسات الإقتصادية بالأغواط عند مستوى دلالة 5% .

h6: هناك وجود ارتباط دال معنويا بين أبعاد إدارة الابتكار عند مستوى الدلالة 5% .

أهمية الدراسة: (Importance of Study)

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. الحاجة لمعرفة دور إدارة الابتكار في تنمية عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. ضرورة الاهتمام بالجانب التنافسي لإيجاد أفكار ابتكاره لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3. استفادة الباحثين والمهتمين في المؤسسات المختلفة و العلمية مما توصلت إليه هذه الدراسة.

أهداف الدراسة: (Objectives of Study)

1. دراسة أنواع الابتكار التي تجرى في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع.
 2. تحديد العوامل التي تؤثر على الابتكار في مجال استدامة عمليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
 3. تحديد الصلة بين الابتكار و الأداء في المؤسسات المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.
 4. تحديد ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع لديها القدرات اللازمة لتنفيذ عمليات الابتكار واقتراح عمليات وأنشطة الابتكار التي ينبغي أن تنفذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs):

وبالرجوع إلى الأدبيات تكشف أنه لا يوجد تعريف متفق عليه عالميا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع التخصصات الأكاديمية، وفقا ل(Beck & al, 2005) ذكروا أن معظم التعريفات على الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على الحجم وتستخدم قواعد أساسية مثل عدد الموظفين أو المركز المالي أو معدل دورانها السنوي، و إزاء هذه

المعطيات، فإن معيار عدد العمال وقيمة الأصول يعتبران عنصران أساسيان لمختلف بلدان العالم في تحديد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب مجال نشاطاتها الصناعية أو خارج مجال الصناعة (التجارة و الخدمات).

جدول رقم 1: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية

نوع المؤسسة	عدد العمال	قيمة الأصول بالدولار
صغيرة	0-49	3^x أقل من 106
متوسطة	50-200	12^x إلى أقل من $106^{3 \times 106}$
كبيرة	200-499	3^x إلى أقل من $106^{12 \times 106}$
كبيرة جدا	500 فما فوق	3^x أكبر من 106

المصدر: (عبدالله، 2006، ص 126)

2.2 إدارة الابتكار (Innovation management)

عرف Freeman: "الابتكار في قطاع الصناعات التحويلية على أنها التقنية والتصميم والتصنيع والإدارة والأنشطة التجارية المشاركة في تسويق منتج جديد (أو محسن)، أو أول استخدام تجاري جديد (أو تحسين) العملية أو المعدات" (Terziovski, 2010, p05)، فإدارة الابتكار تتخذ أشكالا مختلفة وفقا للسياق الخاص من المؤسسة وتنفذ مخططات مختلفة لجعل الموظفين على بينة من أهمية الابتكار، وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم، للتعليق على سلوك العملاء والموردين أو المنافسين، وقبل كل شيء، دفع التسلسل الهرمي المتوسط والعالي إلى تقييم هذه المساهمات، والاستجابة بسرعة للاقتراحات، إما لوضعها للدراسة أو لشرح بسبب عدم الاحتفاظ بها، من أجل تقدير المبتكرين (Thierry Weil, 2003, p31)

2.2.1 أنواع الابتكار المنفذة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ووفقا Henderson and Clark (1990)، ذكروا أن هناك أربعة أنواع من الإبتكار (Henderson, 1990, p02):

الإبتكار التدريجي، الإبتكار الجذري، الإبتكار النموذجي، الإبتكار المعياري، حيث عرف كل من Henderson and Clark الإبتكار التدريجي باعتباره ابتكارا يقوم بتحسين التصميم القائم، من خلال تحسين المكونات، و أن التحسينات التدريجية في المعارف والمواد ستؤدي إلى تعزيز معظم المنتجات والخدمات بمرور الوقت، ولكن هذه التحسينات تأخذ عادة شكل تحسينات في المكونات بدلا من التغييرات في النظام، واعتبر أن الإبتكار التدريجي هو الأكثر شيوعا.

كما يفترض Henderson and Clark (1990) أن الابتكار الجذري ينطوي على مكونات جديدة وتصميم جديد لهيكل جديد يربط المكونات معا بطريقة مختلفة، واعتبرت الابتكارات الجذرية نادرة نسبياً.

و يستخدم الابتكار النموذجي مكونات جديدة بمفاهيم تصميم مختلفة ، كما أن الابتكار النموذجي ينطوي على مكونات جديدة أو على الأقل مختلفة اختلافاً كبيراً، ولذا فإن استخدام مكونات جديدة أو مختلفة هو السمة الرئيسية للابتكار النموذجي، خاصة إذا كانت المكونات الجديدة تبني تقنية جديدة، ومن شأن التكنولوجيا الجديدة أن تحول الطريقة التي يعمل بها عنصر واحد أو أكثر في النظام العام.

ذكر Henderson and Clark (1990) أن في الابتكارات المعيارية، لا تزال المكونات وما يرتبط بها من مفاهيم التصميم دون تغيير ولكن تكوين النظام يتغير مع إقامة روابط جديدة.

2.2.2. بعض العوامل الفعالة في زيادة فرص الابتكار:

تنوعت العوامل المؤثرة في وجود وزيادة واستثمار فرص الابتكار تبعاً لعدة عناصر مثل: حجم الشركة ، نوع الصناعة، مدى امتلاك الخبرة ، مدى تحسن مؤشرات الشركة صعوداً أو هبوطاً ، والمنافسة القائمة، والدعم الحكومي ، والبيئة العامة للمجتمع ويمكن توصيف بعض من هذه العناصر كالاتي (سليمان، 2009، ص ص: 124-125):

- التدريب:

إذ يشير (R.Epstein) الذي اعد عدداً من الألعاب الابتكارية التي تساعد على تحسين القدرة في مواجهة المشكلات وبالتالي التوصل إلى حلول ابتكارية، إلى أن هذه البرامج تقوم على مجموعة من البحوث العلمية التي تستوثق من انبعاث السلوك الابتكاري الجديد، وقد اظهر المسح على عدد من الشركات الابتكارية بأن (25%) منها والتي لديها أكثر من (100) عامل تقوم بتدريب العاملين فيها على مهارات الابتكار.

- المزيج الابتكاري:

عادة يظهر الابتكار على أنه مزيج جديد لأشياء قديمة اذ يتحقق فيه عنصرين هما:

أ - الربط بين شيئين لم يتم الربط بينهما سابقاً.

ب - الربط قد تم بتوقيت أسرع من المنافسين في الصناعة.

2.3 الابتكار وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويرتبط الأداء الثابت لقدرة (م ص م) على تحقيق الربح والنمو من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية العامة، وهو نتيجة للتفاعل بين الإجراءات المتخذة فيما يتعلق بالقوى التنافسية التي تسمح (م ص م) للتكيف مع البيئة الخارجية، وبالتالي دمج الكفاءة والفائدة (Al-Ansari, 2013, p04) ، كما أن أداء (م ص م) للابتكار يعتمد على الفرص التي

توفرها البيئة الخارجية، وهذا يعني أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تصبح تنافسية للغاية في الأسواق الناشئة عندما تعطي أهمية للأنشطة المبتكرة التي تبني سمعتها في بيئة السوق، والسبب الرئيسي للإبتكار هو أساسا رغبة الشركات في الحصول على المزيد من أداء الأعمال وزيادة القدرة التنافسية (Kilicalpkan, 2011,p644).

فممارسات الابتكار وآثارها على أداء (م ص م) عند الأستراليين، في دراسة أجريت على 600 شركة في قطاع الصناعات التحويلية، أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجية الإبتكار هي المحرك الرئيسي لأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تظهر تطبيق ثقافة الإبتكار بطريقة إستراتيجية ومنظمة، وخلصت الدراسة إلى أن (م ص م) من المرجح أن يتحسن أداءها وان تزيد من درجة إدراكها أن ثقافة الإبتكار وإستراتيجيتها تتماشيان بشكل وثيق خلال عملية الإبتكار (Terziovski. M , 2010,p01)، وفي دراسة على 320 شركة صغيرة ومتوسطة تعمل في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ماليزيا ، كشف الدراسة أن التعلم التنظيمي يساهم في القدرة على الإبتكار (Sulaiman, 2011,118)، وفي دراسة على 1091 عينة من (م ص م) في شركات التصنيع الإسبانية، أظهرت النتيجة أن الإبتكار (المنتج، ونظام العملية والإدارة) كان مرتبطا بالأداء (Van Auken H. & al, 2008,p36).

من أجل الدراسة، ستستعين الباحثة بالأبعاد المدرجة في دراسة (Terziovski, M,2010) وهي كالآتي:

أولا. إستراتيجية الابتكار: Innovation strategy

فالمؤسسات ذات الإستراتيجيات الرسمية تؤدي أداء أفضل من تلك التي لا توجد لديها استراتيجيات، ومع ذلك، لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة استراتيجيات غير رسمية، مدفوعا بشكل كبير من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، التي لديها بشكل عام وحدات منفصلة للتخطيط الإستراتيجي (Ghobadian, 2006,p10).

ثانيا. هيكل رسمي: Formal structure

تنشأ العديد من الهياكل التنظيمية الرسمية باعتبارها انعكاسا للقواعد المؤسسية الرشيدة، وتعمل القواعد المؤسسية على اكتساب الموارد، والإستقرار، وتعزيز آفاق بقاء المؤسسات التي تصبح هيكلها متماثلة مع البيئة المؤسسية ، على سبيل المثال، يسهل الهيكل العضوي مستوى عال من الإستجابة لاحتياجات العملاء والجهود التعاونية لتطوير الفريق (Rowan, 1997,p340).

ثالثا. علاقات العملاء والموردين : Customer and supplier relationships

ويتيح تطوير (م ص م) مع العملاء والموردين في مجال الصناعات التحويلية تعظيم استخدام مواردها المحدودة، ومن شأن تطوير مثل هذه الشراكات أن يوفر لهم فرصا لإكتساب مهارات جديدة وتحسين المهارات القائمة، وهذا يتيح لهم أيضا

متابعة مشاريع مشتركة تعاونية كوسيلة لتقاسم المخاطر، غير أنه نظرا لمحدودية مواردها، قد لا يكون ل (م ص م) الوقت والخبرة اللازمة لإقامة الشراكات والسعي إلى إقامة مشاريع مشتركة تعاونية (Terziovski M. , 2010,07).

رابعا. ثقافة الابتكار: Innovation culture

تعتبر الثقافة أحد أكثر العوائق شيوعا أمام تنفيذ الابتكار ، وتميل (م ص م) إلى أن تكون لديها ثقافات إبتكارية مرنة، تتسم عادة بمقاومة منخفضة نسبيا للتغيير، ونفور منخفض للمخاطر، والتسامح إزاء الغموض (Terziovski M. , 2010,07).

يمكن تصنيف المجالات التي يتبدى فيها تأثير ثقافة الإبتكار في خمسة مجالات (شوقي وأمين، 2011، ص54):

الإستراتيجية، البني المؤسسية، الآليات الداعمة، السلوكيات المحفزة للإبتكار، منظومة التواصل.

خامسا. القدرات التكنولوجية: Technological capabilities

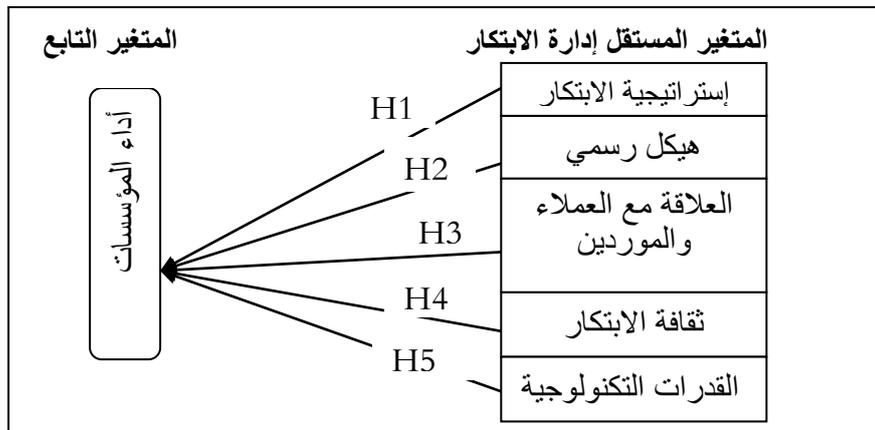
محمل العناصر التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة التي ينصب التركيز فيها على تكنولوجيا المعلومات والتي تمكن المؤسسات من تحقيق النجاح وميزة التنافسية وتعزيز مستويات الأداء (العدوان وآخرون، 2015، 04).

2.4. الدراسات السابقة

فيما يأتي تستعرض الباحثة أهم الدراسات العربية والأجنبية بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

- دراسة Kurt Hoffman & al (1998): "الشركات الصغيرة، R&D والتكنولوجيا والابتكار في المملكة المتحدة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تغطية موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والابتكار الذي يعاني من عدد من نقاط الضعف، في المملكة المتحدة، حيث كانت هناك نجاحات ملحوظة في تطوير القدرة التنافسية في البلدان ذات التحيز القوي للشركات الصغيرة والمتوسطة ، في صناعة الأثاث الإيطالية أو في الشركات الهندسية الدنمركية.
- دراسة Kaufmann (2002): "مدى كفاءة الابتكارات في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، إن موضوع الدراسة هو مدى فاعلية الدعم المقدم إلى المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم في مجال تحقيق ابتكار إنتاجي، وقد كان ميدانها الرئيس هو الإقليم الشمالي من النمسا، بلغ عدد المشروعات المبحوثة زهاء 140 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم، وتتميز بأن عدد العاملين في مجال البحث والتطوير فيها يصل إلى 6.15% من إجمالي عدد العاملين. توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تشكل قيودا الابتكار الإنتاجي هي على التوالي: المخاطرة العالية ونقص المخصصات المالية ثم عدم تخصيص ارتفاع أسعار التكنولوجيا وعدم توافرها في وقت كاف لتطوير الابتكار الإنتاجي.

- دراسة عقيلي وناصر (2012): "دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية"، تتناول الدراسة واقع الابتكار الإنتاجي في عينة من المشروعات الاستثمارية السورية لبعض القطاعات الصناعية، فقد تم تصميم استمارة استبيان خاصة بالبحث لاختبار دور بعض الخصائص التنظيمية (الخبرة، الحجم، القطاع الصناعي، ووجود قسم للبحث والتطوير وعدد المنتجات) في دعم الابتكار الإنتاجي بأنواعه، وقد أجريت الدراسة على 45 مشروعاً استثمارياً ضمن عينة عشوائية تمثل 7 صناعات أساسية لها أهميتها النسبية في الاقتصاد الوطني، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين حجم المشروع والابتكار الإنتاجي، فالمشروع كبير الحجم لم يكن له أثر ذو دلالة في تحقيق ابتكارات إنتاجية، وهذا بعكس الكثير من الدراسات العالمية التي أجريت لاختبار العلاقة بين المتغيرين.
 - دراسة العابد (2013): "إشكالية تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، تهدف الدراسة إلى تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م ص م) في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحسين تنافسياتها بتوافق الجهود على ثلاث مستويات عن طريق التركيز على تنمية الكفاءات وترقية الإبداع، والبداية يجب أن تنطلق من المؤسسة في حد ذاتها ثم على مستوى الصناعة في إطار التحالفات الإستراتيجية وسياسات العناقيد وأخيراً على مستوى الدولة بالاعتماد على برامج التأهيل ومختلف سياسات دعم قطاع الأعمال. وبخصوص م ص م في الجزائر فإن التحليل أوضح بأن تنافسياتها في تحسن وفقاً لتطور مساهمتها في الناتج الداخلي الخام، لكن بالنسبة للتنافسية العامة وتنافسية الاستيراد فهما في تراجع، وبالرغم من التحسن في تنافسية التصدير إلا أن وضعها غير قوي وغير دائم، وهو ما أشارت إليه وأكدته الدراسة المقارنة إذ أظهرت تراجعاً كبيراً للميزة التنافسية وكذلك العوامل المؤثرة فيها بشكل إيجابي.
- أنموذج الدراسة بناء على ما تقدم يمكن تصور المتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة وفق المخطط الأتي:



المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع الى (Terziowski, M,2010)

3. الدراسة الميدانية: المعاينة والمنهجية

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين ببعض المؤسسات الاقتصادية بالأغواط، عددهم (61) موظفا، حيث تم توزيع (61) استبانته على جميع الأقسام، استجاب منهم (59) فردا وبعد مراجعة الاستبيانات كانت (47) صالحة للتحليل وهي تمثل (79.66%) من مجتمع الدراسة.

الجدول رقم 2: توزيع مجتمع الدراسة

النسبة	الصالحة للتحليل	المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	المؤسسة
57.44%	27	27	60	مؤسسة عموري لصناعة الأجرور
36.17%	17	17	60	مؤسسة المياه المعدنية ميلق
6.38%	03	03	60	مؤسسة قطنيات الجنوب
100%	47	47	180	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

تم إجراء الدراسة على عينة من عاملين بالمؤسسات المذكورة في جدول رقم (02). تم توزيع الاستبيانات عليهم. بعد التحليل الوصفي لأفراد العينة تبين أنّ أغلبية فراد العينة ذكور بنسبة 70.2% في نسبة الإناث بلغت 29.8% تتمركز أغلب أفراد العينة في فئة (30-39 سنة) بنسبة 40.4% ثم تليها فئة (20-29 سنة) بنسبة 38.3%، ثم فئة (40 سنة فأكثر) بنسبة 21.3% كما تبين أيضا أنّ أغلبية أفراد العينة لديه مستوى جامعي بنسبة 51.1% كما لوحظ أنّ أغلبية العاملين لديهم خبرة (أقل من 6 سنوات) بنسبة 55.3%، أما الحالة العائلية فقد تم معاينة ما نسبته 57.4% من فئة المتزوجين .

3.1 أداة الدراسة :

تم تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسة السابقة في مجال ممارسات إدارة الابتكار وأثرها على أداء الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم بالتطبيق على القطاع الصناعي، وقد تكونت الأداة من ثلاث أجزاء.

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديمغرافية (جنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، الحالة العائلية).

الجزء الثاني : ويتكون من 33 عبارة لقياس إدارة الابتكار، ومن خلال (05) أبعاد وتم الاعتماد بشكل أساسي على المقياس الذي طوره (Terziovski, M, 2010) وهي بعد استراتيجية الابتكار تقيسه الفقرات (01-09)، بعد هيكل الرسمي تقيسه الفقرات (10-16)، بعد علاقات العملاء والموردين وتقيسه الفقرات (17-21)، بعد ثقافة الابتكار وتقيسه (22-27)، بعد القدرات التكنولوجية (28-33).

الجزء الثالث : يتكون من 09 عبارة لقياس أداء المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.

3.2 ثبات وصلاحية مقاييس الدراسة

كما تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق استخدام معامل ألف كرونباخ للاتساق الداخلي (Cronbach - Alpha)، ويدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات (ابو سريع، 2004، ص185)، ويكون مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا (α) مساوية أو أكبر من (60%)، وبالاطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد بلغت قيمة الثبات (0.787) لعدد (42) فقرة ولعينة حجمها (47) استمارة، كما هو موضح في الجدول (03).

الجدول 3: يبين معامل ألفا كرونباخ

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية الابتكار	09	0.776
هيكل رسمي	07	0.704
علاقات العملاء و الموردين	05	0.785
ثقافة الابتكار	06	0.755
القدرات التكنولوجية	06	0.728
أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	09	0.770
مجموع	42	0.787

المصدر من إعداد الباحثين على ضوء نتائج SPSS.19

التعليق: من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.787 وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

3.3 اختبار فرضيات الدراسة (Hypothesis of Study)

استخدم في هذه الدراسة اختبار الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من صحة الفرضيات 1، 2، 3، 4 و 5؛ بينما استعمل معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية السادسة، سناخذ الفرضية الأولى كنموذج نبين فيه التحليل الإحصائي أما بقية الفرضيات فسنلخص أهم القيم الإحصائية فقط.

الجدول 4: اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى (كنموذج)

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,322 ^a	,104	,084	,643

a. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية الابتكار,

b. Variable dépendante : أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,154	1	2,154	5,210	,027 ^a
Résidu	18,604	45	,413		
Total	20,758	46			

a. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية الابتكار

b. Variable dépendante : أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		standar dis nts	Bêta	t	Sig	Corrélations		
	A	Erreur standar d					Corrélacion simple	Partielle	Partie
1 (Constante)	2,220	,654			3,394	,001			
استراتيجية الابتكار	,392	,172	,322	2,282		,027	,322	,322	,322

a. Variable dépendante : أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

تبين من خلال الاختبار الإحصائي أنّ الفرضية محققة عند مستوى الدلالة 0.05 ، وأنّ معامل التحديد R^2 يساوي 0.104 أي أنّ بعد استراتيجية الابتكار قد فسر ما مقداره 10.4% من التباين الموجود في بعد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم . كذلك نلاحظ أنّ القيم المعنوية لنموذج الانحدار كلها أقل من قيمة α ويعطى نموذج الانحدار

$$Y = 2.222 + 0.392X$$

لها في الصيغة الآتية: Y يمثل بعد أداء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم ، و X بعد استراتيجية الابتكار. بينما تمثل القيمة (2.222) ثابت هذه المعادلة.

الجدول 5: ملخص أهم قيم الاختبارات الإحصائية للفرضيات h2 ، h3 ، h4 ، h5

صيغة المعادلة	Sig	معامل التحديد R	
$Y = 2.220 + 0.426X$	0.01	0.457	الفرضية h2
$Y = 2.542 + 0.304X$	0.06	0.272	الفرضية h3
$Y = 2.725 + 0.269X$	0.04	0.300	الفرضية h4
$Y = 2.466 + 0.341X$	0.013	0.358	الفرضية h5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.19

بالرغم من تحقق كل فرضيات النموذج عند مستوى الدلالة المفترض وهو 5% إلا أنّ الفرضية الأخيرة (h3) وهي فرضية تأثير علاقات العملاء والموردين على أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس له تأثير وليس ذو دلالة إحصائية (Sig=0.06)

بخصوص الفرضية السادسة h6 والتي تفترض وجود ارتباط دال معنويا بين أبعاد إدارة الابتكار عند مستوى الدلالة 5% ، فقد أسفر الاختبار الإحصائي عن الآتي:

الجدول 6: اختبار معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الابتكار

Corrélations

	استراتيجية الابتكار	هيكل رسمي	علاقات المورد والعملاء	ثقافة ابتكار	القدرات التكنولوجية	أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم
استراتيجية الابتكار	1	,266	,425**	,176	,455**	,322*
Sig. (bilatérale)		,071	,003	,238	,001	,027
N	47	47	47	47	47	47
هيكل رسمي	,266	1	,276	,814**	,559**	,457**
Sig. (bilatérale)	,071		,061	,000	,000	,001
N	47	47	47	47	47	47
علاقات المورد والعملاء	,425**	,276	1	,120	,418**	,272
Sig. (bilatérale)	,003	,061		,420	,003	,064
N	47	47	47	47	47	47
ثقافة ابتكار	,176	,814**	,120	1	,434**	,300*
Sig. (bilatérale)	,238	,000	,420		,002	,040
N	47	47	47	47	47	47
القدرات التكنولوجية	,455**	,559**	,418**	,434**	1	,358*
Sig. (bilatérale)	,001	,000	,003	,002		,013
N	47	47	47	47	47	47

أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	Corrélation de Pearson	,322*	,457**	,272	,300*	,358*	1
	Sig. (bilatérale)	,027	,001	,064	,040	,013	
	N	47	47	47	47	47	47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن المتغير الوحيد ذو الدلالة الإحصائية هو هيكل الرسمي فقط من مستوى الدلالة. على الرغم من تحقق الفرضيات المشكلة لنموذج الدراسة مما يعني تحقق الفرضية العامة **HG** إلا أنّ الاختبار الإحصائي ضروري للتأكد من النتائج السابقة؛ وعليه سنقوم بعرض نتيجة القيم الإحصائية لاختبار الفرضية العامة **HG** على النحو الآتي:

صيغة المعادلة	Sig	معامل التحديد R	
Y = 1.288+0.660X	0.01	0.475	الفرضية HG

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.19

لكن عند إجراء الاختبار التدريجي لمعرفة أي أبعاد أكثر تأثيرا على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبين أنّ القيم الإحصائية تصب في هيكل رسمي بحيث كانت قيمة معامل ارتباط هيكل رسمي بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساوي 0.457 بينما كان معامل ارتباط علاقات العملاء و الموردين بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل ارتباطا ب 0.272 ، وبلغ معامل التحديد الكلي للنموذج 47.5% ممثلا في أبعاد إدارة الابتكار هي التي فسرت التغير في أداء مؤسسات صغيرة ومتوسطة أي ما نسبته 52.5% سببه متغيرات أخرى.

4. تحليل النتائج:

أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباط إيجابية وتأثير مباشر لممارسات إدارة الابتكار على أداء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

تتعزز النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة بنتائج سابقة تم التوصل إليها حيث أظهرت نتائج التحليل أن استراتيجية الابتكار كان لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم. وبعبارة أخرى ، تقرر أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجية ابتكار كانت أكثر ابتكارًا ونجاحًا.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي تشير إلى أن استراتيجية الابتكار لها تأثير على مؤشرات أداء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم على سبيل المثال (Oke, 2012)، كما تم إظهار في العديد من الدراسات العلاقة الإيجابية بين الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا في نطاق استراتيجية الابتكار وأداء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم على سبيل المثال (Verhees, 2004)، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ثقافة الابتكار لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم. بعبارة أخرى، أظهرت أن المؤسسات التي تمتلك بيئة تنظيمية تشجع على المخاطرة، وتكافئ النجاح، وتوفر حرية التجربة كانت أكثر نجاحًا. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج البحث التي تحدد الأثر الإيجابي لثقافة الابتكار على أداء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم (O'Regan, 2005). و أشار (Terziovski, 2010)، وبعبارة أخرى، فإن اعتماد ثقافة ابتكار بما في ذلك أنظمة الاعتراف والمكافآت قد يشجع على توليد أفكار جديدة، وكسر القواعد، وسلوكيات مبتكرة من قبل أعضاء المؤسسة (Khazanchi, 2007). ولتحسين أداء الابتكار يجب على المديرين اعتماد هيكل تنظيمي مرن وعضوي. على الرغم من أنه لا يمكن تأكيد أي تأثير إيجابي لعلاقات العملاء والموردين على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نتائج هذه الدراسة، فقد أكدت العديد من الدراسات أنه عندما تم تنفيذ الممارسات المذكورة بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، فقد يكون لها تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء ابتكار. وبهذا المعنى، يجب على المؤسسات التعامل مع الابتكار ليس فقط من وجهة نظر تكنولوجية أو في سياق احتياجات العملاء ولكن أيضًا وفقًا لتركيز السوق والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (Bessant, & Tidd, 2007).

ووفقًا لنتائج هذه الدراسة، لم يتم تأكيد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقات العملاء والموردين على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجم، هذه النتيجة لا تتفق مع النتائج الدراسات السابقة. كون أن الدراسات السابقة أكدت على أهمية علاقات الموردين من حيث جودة المدخلات وخفض التكاليف (Chung & Kim, 2003) وكذلك أهمية علاقات العملاء كمصدر للمعلومات (Von Hippel, 2005)، فإن النتائج حول هذا الموضوع مثيرة للجدل. في حين أن بعض الدراسات تدعم التركيز على علاقات العملاء والموردين، حيث يقترح باحثون آخرون أن أخذ علاقات العملاء والموردين كقاعدة سيؤدي إلى حدوث ابتكارات استغلالية في المنتجات الحالية بدلاً من الابتكار الاستكشافي (Atuahene-Gima, 2005) ..

توصيات

على الرغم من أن مستوى الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع الجزائري ليس في أسوأ حالة ممكنة، إلا أنه يجب معالجة الإدراك المتنوع بين كبار مديريها بشأن أهمية الابتكار في تطوير المؤسسة.

- ينبغي أن تتاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الديناميكية والمرونة لملاحظة مدى قدرة المؤسسات الكبيرة التي لديها موارد أكبر وأكثر تنظيمًا على العمل بحيث يمكنها الاستفادة من خبراتها، حتى وإن كان ذلك على نطاق أصغر

وفي سوق محدودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة المعروضة أعلاه تدفعنا إلى تقديم بعض التوصيات لدعم أنظمة الإدارة المؤيدة للإبتكار في المؤسسة لتحسين قدرتها التنافسية في السوق. يمكن تقسيم هذه التوصيات إلى مجالين مهمين:

المجال الأول يتعلق بمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع الذين يهتمون بتحسين قدراتهم التنافسية من خلال تنفيذ حلول مبتكرة في الإدارة؛

والثاني يتضمن مقترحات للمؤسسات والهيئات الإدارية التي تشارك بنشاط مع الشركات والمهتمين في دعم الإبتكار وريادة الأعمال؛

يمكن تقديم الاقتراحات التالية بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع التصنيع:

- ينبغي تشجيع الموظفين الإداريين على أن يكونوا أكثر ابتكارًا ومرونة في استخدام موارد وأن يكونوا أكثر استعدادًا للتعاون مع المؤسسات ذات الصلة بالأعمال التجارية والبيئة الأكاديمية والمؤسسات الأخرى للوصول بشكل أكبر إلى الحلول المبتكرة.

- ينبغي إدارة سلوك الموظفين الإداريين والموظفين ذوي المستوى الأدنى نحو الإبتكار بطريقة لا ينظر فيها إلى الإبتكار على أنه تهديد لاستقرار النظام التنظيمي ولكن وسيلة لتفكيح هياكل المؤسسة، وبالتالي زيادة فعالية العمليات الإدارية وأرباح المؤسسة وبالتالي استفادة كل من المؤسسة وجميع الموظفين المعنيين؛

- يجب بذل المزيد من الجهود نحو إيجاد مصادر لتمويل الإبتكار.

- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أن تكون استباقية ليس فقط في تحديد المتطلبات المالية لتنفيذ الإبتكار ولكن أيضًا في التقدم بطلب للحصول على الأموال المتاحة للوفاء بتلك المتطلبات.

من الضروري القيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بما يلي:

- على نطاق واسع تعزيز المعرفة بشأن الإبتكارات الإدارية، والتي ينبغي القيام بها من قبل المؤسسات المسؤولة عن تشكيل سياسة الإبتكار حسب القدرات المناسبة لها، بما في ذلك المراكز الأكاديمية التي تجري الأبحاث في مجال التنمية و الإبتكار؛

- إنشاء نظام دعم، بما في ذلك الدعم المالي (على سبيل المثال، منح الإعانات، القروض أو الإعفاءات الضريبية) للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (بما في ذلك الخدمات) المهمة بالقيام بالإبتكار النشاط في مجال الإدارة.

- زيادة حجم التعاون بين المراكز الأكاديمية ورواد الأعمال. وبالنظر إلى طبيعة المراكز الأكاديمية وأنشطتها، ينبغي أن تسعى إلى دعم النشاط التجاري بقدر ما يكون العمل جزءًا من النظام الاقتصادي الذي يكمل ميزانية الدولة في تمويل العلوم. على الرغم من أن الكيانات الاقتصادية لا تقدم سوى القليل (وفي حالة مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم) في تمويل العلوم.

هذين المجالين للتوصية متكاملان. قد يساهم اتباع هذه الاقتراحات في زيادة الاهتمام بين المؤسسات للقيام بنشاط مبتكر في مجال الإدارة. وفي المقابل ، قد يؤدي هذا إلى تحسينات في قدرتها التنافسية وفي تشغيل اقتصاد السوق الشامل ، مما يؤثر إيجاباً على النمو الاقتصادي.

5. خاتمة:

أجريت هذه الدراسة على قطاع الصناعات العاملة في المنطقة الأغواط بالجزائر. تم أخذ العينة المستخدمة في هذه الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبالتالي ، تقتصر نتائج هذه الدراسة على هذه العينة.

إن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجم تنظر إلى القدرات التكنولوجية كأداة داعمة وليست محدداً لأدائها.

6. قائمة المراجع:

1. ابو سريع عبد الله. تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، عمان: دار الفكر، 2004.
2. أحمد شوقي وأمين أحمد. الابتكار وادته. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2011.
3. رائد سليمان وسحر أحمد كروحي. الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمات الصحية في القطاع الحكومي دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 2009، 124-125.76.
4. سامي يوسف العدوان، أوس بهجت الوندواوي، حميد أحمد الشبيبي. أثر القدرات التكنولوجية على نجاح شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 1، 2011، 147-160.
5. عبدالله بلوناس. 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). يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة شلف، الجزائر. 125-136.
6. عمر وصفي عقيلي محمد ناصر . دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية-دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية. مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 34، 2012، 170-153.
7. لزهرة العابد. إشكالية تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة قسنطينة 2، 2013.
8. Ahmedova, S. **Factors for Increasing the Competitiveness of Small and MediumSized**. Social and Behavioral Sciences 195 ,2015, 1104 – 1112.
9. Al-Ansari, Y, Altalib, M & Sardoh, M . **Technology orientation, innovation and business performance: a study of Dubai SMEs**. The International Technology Management Review vol 03, N° 01 ,2013, 1-11.
10. Atuahene-Gima, K. **Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation**. Journal of Marketing, vol 69, N°04 , 2005,61-83.
11. Chung, S., & Kim, G.M (. **Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new**. Research Policy ,vol 32,N° 04 , 2003,587–603.
12. Ghobadian, O. N. **In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs**. Technovation ,vol 26, N°01 , 2006.10.
13. Goh, A. L. **Towards an Innovation-Driven Economy through Industrial Policy-Making: An Evolutionary Analysis of Singapore**. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol 10,N°03 ,1997, 1-33.

14. Gunday, Gurhan & Ulusoy, Gunduz & Kilic, Kemal & Alpkam, Lutfihak .**Effects of Innovation Types on Firm Performance**. International Journal of Production Economics N°133 ,2011, 662-667.
15. Henderson, R. & .**Architectural innovation**. Administrative Science Quarterly, vol35,N°01 ,1990, 9-30.
16. John W. Meyer and Brian Rowan . **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremon**. The American Journal of Sociology, Vol 83, N°02 , 1997,340-363.
17. John Bessant & Joe Tidd. **Innovation and Entrepreneurship**. Chichester: UK: Wiley,2007.
18. Kaufmann A. and Tödting F . **How Effective is Innovation Support for SME? An Analysis of the Region of Upper Austria**. Technovation, Vol22 , 2002,147-159.
19. Kurt Hoffman, Milady Parejo, John Bessant & Lew Perren. **Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review**. Published in Technovation, Vol 18, N°01 ,1998, 39-55.
20. Ljiljana, B. S. **The antecedents of SME innovativeness in an emerging**. Technovation 29 , 2009,438–450.
21. Oke, A., Walumbwa, F.O. & Myers, A. . **Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue**. Decision Sciences, vol 43, N°02 , 2012,273-302.
22. O'Regan, N., Ghobadian, A., & Gallear, G. , **In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs**. Technovation, vol 2 ,N°01 ,2005, 30–41.
23. Salim & Sulaiman . **Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises**. International Journal of Business and Management ,vol06,N°12 , 2011,118-125.
24. Shalini Khazanchi a, Marianne W. Lewis b & Kenneth K. Boyer . **Innovation-supportive culture: The impact of organizational**. Journal of Operations Management,vol 25, N°04 ,2007, 871–884.
25. Staniewski, M. . **The elements of Human Resources Management supporting**. Amfiteatru Economic ,2008, 283-291.
26. Terziovski, M. **Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view**. Strategic Management Journal,vol 31,N°08 , 2010,892-902.
27. Thierry Weil. **Le management de l'innovation dans les entreprises**. Réalités Industrielles ,2003, 30-34.
28. Thorsten Beck & Asli Demircug-Kunt & Ross Levine. **SMEs, Growth, and Poverty: Cross-country Evidence**. Journal of Economic Growth 10 ,2005, 199-229.
29. Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A. & García-Pérez-de-Lema, D . **Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs**. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, vol08 ,N°01 , 2008,36.
30. Verhees, Frans. **Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms**. Journal of Small Business Management,vol 42,N°02 , 2004,134–154.
31. Von Hippel, E. **Democratizing innovation**. Cambridge: MA: MIT Press,2005.