



ARID Journals

ARID International Journal of Social Sciences and Humanities (AIJSSH)

Journal home page: <http://arid.my/j/aijssh>

ARID

International Journal of Social Sciences and Humanities  
مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

VOL. 3 NO. 5 January 2021  
ISSN: 2663-774X

ARID  
ARAB RESEARCHER ID

## مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

المجلد الثالث، العدد الخامس، كانون الثاني 2021 م

**The impact of technological development in the achievement of leadership and excellence organizations modern business**

**“The case of small and medium businesses Algerian”**

Habeba Amer

Hosen Modor

أثر التطور التكنولوجي في تحقيق الريادة والتميز لمنظمات الأعمال الحديثة

” حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ”

حسين مدور

حبيبة عامر

إدارة الأعمال SBM,

إدارة الأعمال قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية المجتمع

جامعة أوتارا ماليزيا- UUM -ماليزيا

جامعة حائل-المملكة العربية السعودية

[amer\\_habiba@yahoo.com](mailto:amer_habiba@yahoo.com)

[arid.my/0003-1774](http://arid.my/0003-1774)

<https://doi.org/10.36772/arid.aijssh.2021.355>

---

**ARTICLE INFO**

---

*Article history:*

Received 18/09/2020

Received in revised form 10/10/2020

Accepted 18/11/2020

Available online 15/01/2021

<https://doi.org/10.36772/arid.ajjssh.2021.355>

---

**ABSTRACT**

In light of the new global changes, which have been generated by economic fluctuations and the technological revolution, entrepreneurship and diversity have become an essential characteristic of contemporary economy and technological development, and advances in communication, which may have increased the role of innovative and pioneering ideas. Modern business organizations have benefited greatly from information technology and mechanisms to improve their performance and productivity. This has led them to adopt a number of innovative methods and strategies, as well as their great role in managing this process.

**Keywords:** Knowledge, Creativity, Information and Communication Technology, Organizations, Competitive Advantage.

### المخلص

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، أصبحت الريادة والتنوع سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، وإن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط ساهمت في ازدياد دور الأفكار الإبداعية والريادية. ولقد استفادت منظمات الأعمال الحديثة كثيرا من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها. مما جعلها تنتهج عدة أساليب واستراتيجيات الابتكار والإبداع إضافة إلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات في إدارة هذه العملية.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، الإبداع، تقنية المعلومات والاتصالات، المؤسسة، الميزة التنافسية.

**مقدمة:**

في محيط اقتصادي واجتماعي يعرف تحولات عميقة، وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير، تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، ورفع التحديات. خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية، التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل، عن طريق الخبرة والإبداع والابتكار لتحقيق الجودة والنوعية. إن الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في المؤسسة، سواء من جهة الشكل والهيكل، أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهةها بهدف تحسين واستمرار أداء المنظمات، ويحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة واستراتيجياتها وعملياتها الإدارية والتسويقية فعالية.

نبدأ بتحديد مفهوم الريادة، وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها الرواد في مجال منظمات الأعمال الحديثة، باعتبارهم قادة النمو الصناعي والمحرك الأساسي للفعاليات الاقتصادية.

**اولا: إشكالية الدراسة:**

وقد تمثل إشكالية الدراسة: ما هو أثر التطور التكنولوجي في الرفع من أداء المنظمات الريادية الحديثة. حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة:**

وللإجابة على الإشكالية ارتأينا وضع فرضيات تخدم الموضوع:

- يعتبر التطور التكنولوجي ضروريا لمنظمات الأعمال.

- تتحقق الريادة في المنظمات الحديثة التي تعتمد التطور التكنولوجي.

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من بين المنظمات الحديثة التي حققت التميز.

**ثالثا: أهمية الدراسة**

ترجع أهمية الدراسة إلى تبيين الاقتصادي لنشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر يُشكّل انشغالا دائما، وعامل

توجيه وتعديل لأي سياسة بحث علمي، وهذا ما يستوجب القيام بعدد من الإجراءات لاسيما التطبيق الاستراتيجي وذلك بتوجيه الإبداع

لدى الباحثين نحو المواضيع الأكثر ملائمة من وجهة النظر الاقتصادية، وإنشاء هياكل دعم التثمين والتعجيل بإنشاء الفروع داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والجامعات.

رابعاً: محتوى الدراسة:

وهذا ما سوف يتم تناوله في البحث، أين سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

الجانب النظري:

1- مفهوم الريادة.

2- تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال.

الجانب التطبيقي:

1- أوضاع الإبداع والتطور التكنولوجي في الجزائر.

2 - نماذج عن بعض المؤسسات الريادية في الجزائر.

3- ريادة المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الجديدة.

4 - التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الحديثة وسبل تذييلها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية.

أولاً: الجانب النظري للدراسة:

1- مفهوم الريادة:

تعتبر الريادة من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إذ تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، وإن مفهوم "الريادة" مفهوم بالغ الأهمية في الاقتصاد المعاصر، ولقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح "Entrepreneur" ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقال ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة، ولذلك سنتطرق في مايلي إلى التعرف على معناه:

« الريادة أو الريادية: مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن

الثامن عشر من قبل ريتشارد كانتلون "Richard Cantillon" الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي، مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة. [1] ويعود الفضل لأحد الصناعيين وهو ساي "J.B. Say" الذي رأى في الريادي مقدر فائقة على الإدارة. فالريادي عند ساي هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج فيها و يشرف على مجمل هذه العملية بالكامل، وعليه أن يكون قادرا على الربط والتوجيه والإشراف باعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، وتتبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي تتضمن معرفة دقيقة ببيئة النشاط الاقتصادي والسرعة في اتخاذ القرار وإبقاء العيون مفتوحة على كل المتغيرات، إضافة إلى قدرة متميزة لدى الريادي على إدارة أموال المشروع. وجاءت آراء جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter في عام 1934 لتعطي بعدا جديدا لمفهوم الريادي والريادية. [2] فقد اعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، وإن المتتبع لآراء شومبيتر يرى أن للريادة أبعادا كثيرة، فكل مخترع، أو مجدد أو منظم هو ريادي، والأهم من ذلك أن دور الريادي يتمثل في إحداث تحول أو تغيير في سير التنمية الاقتصادية.

← وتأخذ الريادة أبعادا متنوعة منها: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع والقيادة حيث يكون له أبعادا تكنولوجية، أو منتجا جديدا، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. [3] كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق وتقديم السلع والخدمات أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وكذلك تعتمد الريادة على التنوع والتمايز وإدخال الطرق الجديدة، وبالتالي فإن مفهوم الريادة لم يقتصر على المخاطرة (العمل في ظروف غير متوقعة) والابتكار بل تعداها في النصف الثاني من القرن العشرين إلى الإدارة والتنظيم، فالريادي في نظر هوزيلتز Hoselitz (1952) هو الذي تتوفر فيه مهارة الإبداع وروح القيادة، ويرى فريدريك هاريسون Frederick Harlison أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة Organization Builder.

ومنه نجد أن روح المبادرة والتحرك، والمخاطرة ينشئ عملا جديدا يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأنه رياديا، لذا فإن الريادي هو من يملك طرقا جديدة في ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق والمجتمع المختلفة.

- **المهارات المطلوبة للريادة:** إن المهارات المطلوبة يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية: المهارات التكنولوجية (الكتابة، القدرة على الاتصال، مراقبة البيئة، إدارة الأعمال التقنية، تكنولوجية)، مهارات إدارة الأعمال (وضع الأهداف والتخطيط، صنع القرار، العلاقات الإنسانية، التسويق، المالية، المحاسبة)، المهارات الريادية الشخصية. [4] (الالتزام والرعاية، أخذ المخاطرة، الإبداع، القدرة على التقيد، المثابرة).

وإن المنظمات الريادية لا بد أن يكون بها العاملون بما فيهم المديرون الذين يتمتعون بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات والمرونة والسرعة والإبداع وأشار Don Harvey, Brown إلى المنظمات في القرن الواحد والعشرين تتمتع بخصائص تجعل منها منظمات ريادية في طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها، حيث تمتاز بما يلي:

- السرعة: أي أنها تستجيب بسرعة للإبداع والتغيير.

- إدراك الجودة: الالتزام الأمثل للجودة.

- انغمار العاملين: إضافة قيمة من خلال الموارد البشرية.

- الاتجاه للزبائن: إيجاد سوق أو مكان مخصص من السوق (Niche Markets)

- محدودة: وحدات أكثر استقلالية.

## 2- تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال:

للتكنولوجيا عدة معاني، ولكن إن تعلق الأمر بنظام الأعمال فإنها تتضمن [5]: كل الأساليب التي تستطيع المنشأة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة. ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة).

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها. إن تطور الفكر الإداري الأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، وكنتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل مورداً هاماً لأيئة منظمة بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية. ومن هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصاً جديدة أمام مديري منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال، إذ يمكن استخدامها في ثلاث مستويات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة وهي [6]:

• على مستوى الصناعة: ممكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات Information Technology في تغيير طبيعة الصناعة

التي تتنافس فيها المنظمات. إذ أن التصنيع يتكامل الآن بالتصنيع المتكامل بالحواسيب والتشكيلات الأخرى للإنتاج المرنة.

• **على مستوى اقتصاديات الإنتاج:** حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تدني التكاليف وتقليل الكثير من الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.

• **على مستوى نشاط التوزيع والتسويق:** تستطيع المنظمة التي تمتلك شبكة اتصالات حديثة وتكنولوجيا من المعلومات المتطورة أن تسيطر على مواطن القوة والضعف في السوق واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

## 1-2 العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي:

يعرف البعض مفهوم الإبداع التنظيمي "Organizational creativity" بأنه الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد. وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة، مما يكشف عن قدرات العمال وطاقاتهم الكامنة، اتجهت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار [7]، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار. وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية، ويقول (Drucker) أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة، وأشارت دراسة قام بها Krogh إلى أربعة إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:

- **استراتيجية الرفع Strategy Leveraging:** التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

- **الاستراتيجية التخصصية Appropriation Strateg:** التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.

- **استراتيجية الفحص The Probing Strategy:** التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.

- **استراتيجية التوسع The Expanding Strategy:** التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.



## 2-2 أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة وتنمية الموارد البشرية:

يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة وإستراتيجياتها وعملياتها الإدارية والتسويقية فعالية.

## 3-2 أهم التطبيقات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة والتدريب [8]:

- تلعب تقنيات المعلومات والاتصال -ICT- دوراً أساسياً في عملية التدريب والتطوير الإداري في كل مرحلة من المراحل التالية: مرحلة تحديد الاحتياجات، مرحلة تخطيط وتصميم البرامج المناسبة، مرحلة تنفيذ البرامج، مرحلة التقييم والمراجعة، مرحلة التحسين والتطوير، هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وتحليل البيانات.

- إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها وتحليلها، ومن الممكن أن تتم عن بعد وبدقة وسرعة عالية وكذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى وبتكلفة أقل، ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية:

- الاتصال المباشر On-line، تعبئة مختلف النماذج إلكترونياً Online Formes

- الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني والإنترنت، المرونة في تعديل الخطط والبرامج والمعلومات

- التعلم عن بعد E-Learning

- تحليل مختلف البيانات بدقة وكفاءة عالية، وسرعة تحيينها مما يعكس إيجاباً على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

## 4-2 التغيرات الأساسية التي أحدثها وسيحدثها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مفهوم الإدارة والعمل:

\* تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد وكذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما يعكس على كل من عنصرَي الزمن والكلفة.

\* سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

\* تغيير المهارات، فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء.

\* تغيير الخطط.

\* تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية ومنه إلى الأعمال الإبداعية والفكرية.

\* زيادة أهمية سرية المعلومات والموثوقية .

## 5-2 الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمنظمات والتغيرات في أساليب العمل مع الأوضاع الجديدة:

تستخدم المنظمات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة كما وجد أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي لتلك المنظمة [9]. وعادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة، بينما يلائم الهيكل العضوي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة. وبالتالي فإن أهم التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمؤسسات يمكن تلخيصها في:

- إنشاء وتأسيس وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات ضمن كل مؤسسة أو شركة.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بحيث تبقى المؤسسة قادرة على العمل ضمن أسس تنافسية وإنشاء وحدات جديدة تركز على التسويق

والمبيعات والتخطيط الإستراتيجي، والتوجه نحو الزبون Customer Orientation

- إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع التقدم التكنولوجي وتساهم في الاستفادة العظمى من التطبيقات الجديدة، وتتناسب مع أساليب العمل

الحديثة وكذلك توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

### الجانب التطبيقي:

#### 1- أوضاع الإبداع والتطور التكنولوجي في الجزائر:- نماذج مؤسسات جزائرية-

بناء على فكرة أن النظام الوطني للابتكار هو سلسلة من العمليات والمجهودات، التي تنصب أولا على استيعاب ونقل التكنولوجيا

ثم تكييفها مع الظروف المحلية للاقتصاد الوطني، فإن هذا يتطلب تواجد هياكل استقبال ونشر ومتابعة، وإذا نظرنا إلى واقع هياكل

ومؤسسات البحث العلمي والتطور التكنولوجي الوطنية، فإننا نجد متوفرة خصوصا في السنوات الأخيرة في ظل الانتعاش الاقتصادي

الذي تشهده الجزائر.

## 1-1. هياكل ومؤسسات البحث العلمي والتطور التكنولوجي الوطنية:

يمكن تلخيص هذه الهياكل فيما يلي. [10]:

- إنشاء المنظمة الوطنية للبحث العلمي، والتي تهدف إلى مراقبة الجامعات ومراكز البحث العلمي وترقية تكوين الباحثين.
- إنشاء وكالة البحث العلمي والتقني، والتي تنصب أهدافها في القطاعات ذات الأولوية (الصحة، الفلاحة، المناجم...).
- إنشاء الوكالة العليا للبحث 1996 والتي أوكل إليها مهمة تطوير الطاقات الجديدة وتشجيع التعاون في مجال البحث فيما بين الفروع والقطاعات.

- إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية.

- إنشاء المعهد الوطني للتقييس والتوحيد الصناعي.

ولقد حدّد المخطط الخماسي 1998-2002 والذي جاء تطبيقاً للقانون 98-11 الإطار التنظيمي والمؤسّساتي للبحث العلمي

والتطوير التكنولوجي، والذي يهدف إلى. [11]:

- ضمان ترقية البحث والتطوير ودعم القواعد العلمية والتكنولوجية للبحث والتطوير.

- رد الاعتبار لوظيفة البحث ودعم عمليات التمويل المتعلقة بالبحث والتطوير.

لقد أضحى التثمين الاقتصادي لنشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر يُشكّل انشغالا دائما، وعامل توجيه وتعديل

لأي سياسة بحث علمي، وهذا ما يستوجب القيام بعدد من الإجراءات لاسيما التطبيق الاستراتيجي وذلك بتوجيه الإبداع لدى الباحثين نحو المواضيع الأكثر ملائمة من وجهة النظر الاقتصادية، وإنشاء هياكل دعم التثمين والتعجيل بإنشاء الفروع داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والجامعات، وكذا وضع جهاز تشريعي وتنظيمي ومالي مساعد ومحفز لتقييم الأفكار المحددة بهدف طرحها في السوق، وتعزيز إجراءات التثمين بخلق أموال التشغيل انطلاقا من إدراج التقنيات الحديثة في تسيير الابتكار.

كما عرفت الفترة الخماسية 2008-2012 انجاز هياكل قاعدية وتجهيزات خاصة بالبحث وذلك بانجاز ست أصناف من الهياكل

القاعدية تتمثل في. [12]:

- مجموعات مخابر، ومراكز ووحدات البحث.

- أقطاب علمية للتميز داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث والمنشآت العلمية ما بين الجامعات والأقطاب التقنية.

إلا أنّ هذه الهياكل تبقى عاجزة عن أداء مهامها خصوصا في توفير مناخ ملائم لتشجيع الإبداع والابتكار، ويمكن إرجاع ذلك إلى:

- ضعف العلاقات الموجودة بين هذه الهياكل ومراكز البحث، ممّا جعلها غير متماشية مع واقع وظروف البلاد.

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد والمؤسسات على الإبداع.

- ضعف العلاقة الموجودة بين الدولة والمؤسسات الصناعية ومراكز البحث والإبداع.

- تركيز استراتيجية الابتكار على اكتساب الموارد والوسائل المتطورة عبر عملية الاستيراد دون الاهتمام بالمشاكل المتعلقة بالمؤسسات

الاقتصادية (الإنتاج، التكوين، الإعلام...) [13].

إنّ تمويل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 2008-2012 كان مرتبطا بالأهداف العلمية، وسيُرفع الغلاف المالي المخصص

لخمس سنوات القادمة إلى ما يقارب 100 مليار دينار، مع إعفاء التجهيزات المخصصة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من الرسوم

الجمركية والرسوم على القيمة المضافة. [14]

## 1-2. دعم الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

يهدف برنامج دعم الابتكار التكنولوجي إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال:

- مرافقة ودعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إحداث جسور تبادل وشراكة بين عالم البحث وعالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إدماج قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المحيط العلمي والتكنولوجي بتفعيل آليات الدعم وتمكين نتائج البحث التطبيقي.

وقد قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ:

- بإمضاء اتفاقية للتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في 2001.

- تدعيم الاتفاقية بمنشور وزاري في سنة 2007؛ بغرض إنشاء محاضن للابتكار على مستوى الجامعات.

- تنظيم منتديات جهوية متخصصة (مؤسسات صغيرة ومتوسطة/ جامعات) للتحسيس بضرورة التكامل بين المؤسسات الاقتصادية

ومخابر البحث (سطيف، ورقلة، وهران).

- المساهمة في تشغيل الفوج الحكومي المكلف بإعداد استراتيجية لدعم البحث والتطوير في إطار الاستراتيجية الوطنية.

## 2- نماذج عن بعض المؤسسات الريادية في الجزائر:

## 1-2- مؤسسة كوندور للإلكترونيات تجربة رائدة للتميز والريادة.

يحق وصف إنجازات مفخرة الجزائر "كوندور" بالعلاقة سواء من حيث عدد مناصب الشغل المتوفرة للكفاءات الجزائرية الشابة أو من حيث شبكة التوزيع وعدد نقاط البيع المنتشرة في 48 ولاية، أو من حيث تقديم منتجات فائقة الدقة وبجودة عالية أو من خدمة المستهلك الجزائري بإستراتيجية الأسعار المدروسة لتناسب كل الفئات حتى المحدودة الدخل أو من خلال شبكة خدمة ما بعد البيع الأكبر في الجزائر والأعلى خدمة للمستهلك .

ليستحق مركز الريادة بعدما أوصل عالم الإلكترونيك في الجزائر إلى ما هو عليه اليوم بتقديم منتجات راقية تنافس أكبر الماركات العالمية، لا بل فرض عليها التزامات خاصة بالمستهلك الجزائري على غرار تخفيض الأسعار وتوفير خدمة ما بعد البيع وهو الأمر الذي وقر للمستخدم الجزائري حزمة متنوعة من اللوحات الإلكترونية والهواتف الذكية حتى يستمتع الجزائري بأحدث التكنولوجيات.

ويفضل أنظمة الجودة الراقية، التسعير الجيد وخدمات ما بعد البيع المحترفة، أصبح مجمع "كوندور" واحدا من أنجح العلامات التجارية المطروحة في الجزائر مقارنة بالعلامات الوطنية أو الأجنبية المتوفرة في السوق التي باتت تغزو وتسيطر على السوق الجزائرية، ليتخطى المجمع الحدود الجغرافية للوطن، متوجها نحو التصدير خاصة مع اعتماده من قبل المجموعة الأوروبية "سي" أو . "كوندور" من إنتاج البطاقة الأم لأول مرة على المستوى الإفريقي والعربي إلى تقديم أول لوحة إلكترونية وهاتف ذكي جزائري.

لا يمكن الحديث عن الصناعة الإلكترونية في الجزائر من دون الحديث عن مجمع "كوندور"، منتج البطاقة الأم لأول مرة في الجزائر وإفريقيا، متصديا لكل الضغوطات الممارسة من قبل الشركات الكبرى عالميا لإبعاد الجزائر عن تصنيع جهاز الكمبيوتر ولواحقه حتى تبقي على احتكارها وسيطرتها على السوق الجزائرية والإفريقية، حيث أنتج كوندور سنة 2011 أول حاسوب جزائري، إفريقي وعربي ببطاقة أم جزائرية الصنع، مما مكنه من الدخول في مصف الكبار وإحكام زمام السيطرة على سوق الحاسوب في الجزائر .

"كوندور" الذي اقتحم عالم المعلوماتية منذ سنة 2009، بعد السمعة الطيبة التي حققها في المنتجات الكهرومنزلية واكتسابه لمكانة معتبرة في السوق الجزائرية وبعض الدول العربية والإفريقية لاقتحام عدد من الدول الأوروبية والعالم فيما بعد. مجمع "كوندور" دخل عالم المعلوماتية بقسم "كوندور ملتيميديا" الذي شرع في تركيب وتصنيع الحواسيب المكتبية خلال السداسي الأول من السنة المذكورة، ليتوجه بعدها إلى الحواسيب المحمولة، حيث سوّق أول حاسوب محمول له سنة 2010، وخلال سنة 2011 ومع إطلاقه لأول بطاقة أم للحاسوب جزائرية الصنع كما سبق وتحدثنا، بدأت طموحات "كوندور" تكبر واهتماماته تتغير من التركيز على السوق العامة خلال

المرحلة الممتدة ما بين سنتي 2009 إلى 2011 في 2012، إلى الدخول إلى مرحلة جديدة بتحويل الاهتمام والنظرة إلى المستهلك المباشر وهو ما توضح فعلا في إستراتيجيته المتعلقة بشبكة التوزيع التي تم تنصيبها وتسييرها وفق سياسة محكمة، وفي سنة 2012 دائما تحول قسم "كوندور ملتيميديا" إلى "كوندور للإعلام الآلي" كفرع مستقل ينتمي إلى مجمع "كوندور الكترونيكس"، ومع نهاية السنة نفسها أطلق "كوندور" أول لوحة إلكترونية جزائرية، ليتبعها أول هاتف ذكي جزائري الأصل في شهر ماي من سنة 2013 وهو C1.

## 2-2 التجربة الثانية: ريادة مؤسسة الأنابيب وتميزها نظرة عامة حول المؤسسة: أنشأت المؤسسة سنة 2000 تنشط في مجال تحويل

البلاستيك باسم "SARL Maprogaz" و"Algerie" وهي مؤسسة متوسطة تشغل حوالي 170 عامل، مقرها المنطقة الصناعية العلمية

سطيف، تقوم بإنتاج أنابيب الغاز، أنابيب المياه، أنابيب الصرف الصحي، يقدر رأسمالها بـ 385000000 دينار جزائري.

جدير بالذكر أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد، مع

العلم أن المؤسسة تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO9001 VARSION2000. وتصدر منتجاتها محليا ودوليا.

## 3-ريادة المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الجديدة:

تعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلف الموارد

وتزيد من قدرتها، أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في إستراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق. واستخدام التكنولوجيا

المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة

العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن

وتحقيق قيمة أعلى للأعمال. وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع والتطور في الاقتصاد العالمي

والانفتاح على الأسواق المحلية، وإن الاتجاهات التكنولوجية والعالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ

بالأسواق والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ، بكيفية تحقيق النمو. وإن العلاقة في كيفية بناء مرونة في

الإستراتيجية وجدارة في المنافسة والفعالية في التكنولوجيا الحديثة وبناء هيكل وثقافة جديدة للمنظمة يتم توضيحها كما يلي. [15]:

- مرونة الإستراتيجية: إن على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة والاستثمارات حتى تستطيع

الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية وذلك على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.

- القيادة الإستراتيجية: عرف House, 2000 القيادة الإستراتيجية بأنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات

ويجب أن تكون ريادية وذات رؤية مستقبلية.

● **ريادة الميزة التنافسية:** يتم بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع منظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية.

● **رأس المال البشري:** إن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية، والمنظمات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن. والمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الإستراتيجية.

● **التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة وفعالية الإستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وقلّة التكاليف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن.

● **التنظيم الريادي:** إن الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فعالية وكفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار، وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال.

● **الثقافة الريادية:** إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار والإبداع في إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.

#### 4- التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الحديثة وسبل تذليلها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية:

في عصرنا الحالي ازداد حجم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وأصبحت المنظمات الحديثة تحمل على عاتقها حملة جديدة تتبع من التقاطع مع الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وأصبح إلزاماً عليها تبني أفكار جديدة والقيام بعملية إعادة الهندسة للعديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر استجابة لمنظمات عصر المعرفة، لأنه لم يعد الاختباء خلف النجاح في الماضي يفيد قادة منظمات الأعمال. فالثورة المعرفة الجديدة ونمو أسواق المعرفة غيرت اتجاهات تفكيرهم ووضعهم داخل إطار ليسألوا أنفسهم هل هم قادرين على النمو؟ وهل أن المعرفة المتاحة لديهم يمكن أن تساهم في ضمان بقائهم واستمراريتهم؟ وذلك لكون المعرفة هي السلعة التي تحدد الاتجاهات المستقبلية للأعمال التي يمارسونها ولكون منظماتهم يجب أن تبنى على أساس المعرفة، بل أنّ المنظمات الحديثة بحاجة إلى روح ريادية وسلوك ريادي متجدد. وهذا ينتج من خلال ما يسمى بالريادة الذاتية Entrepreneurship والتي تصف سلوك ريادي يلعبه الأفراد أو

الوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال الكبيرة وتستطيع من خلاله تعزيز الأفكار الجديدة المؤدية إلى إنتاج منتجات جديدة باستمرار.

ويمكن أن نشير هنا إلى أهم هذه التحديات وهي كالاتي [16]:

### ◀ الإبداع المستمر والروح الريادية: "Continuous Innovation and Entrepreneurial Spirit"

يرتكز نجاح منظمات الأعمال الحديثة على قدرة مالكيها والعاملين فيها على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة. ويمكن

تعريف الإبداع على أنه الإتيان بشيء جديد سواء كان في مجال الإنتاج أو التسويق. ففي مجال الإنتاج: يمكن أن يكون الإبداع منتجا

جديدا أو تحسينا لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو أسلوب إنتاجي جديد، وهي جهود جبارة، مرهونة

بنمو مراكز البحث، ومراكز صنع القرار فعلية صنع المزايا التنافسية لا تتم تلقائيا بل تحتاج إلى جهد متواصل ويتعاون كافة الأطراف.

أما في مجال التسويق فإنه يمكن أن يكون أسلوبا جديدا في التوزيع أو التغليف أو غيره، ففي الآونة الأخيرة عرف التسويق تحولاً جذريا

في فنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب التسويقي، وإضافة إلى أن التسويق نشاط فعال في تصريف

المنتجات، وبالتالي لا بد من بذل جهود متكاملة في:

\* تطوير المنتجات، وجعلها أفضل وأكثر تناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

\* ترويج المنتجات، وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن المنتجات المرغوب

تسويقها.

\* توزيع المنتجات، من خلال منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق.

\* تسعير المنتجات، واستخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة، وأن تتضمن هذه السياسات، السياسات الائتمانية المناسبة،

وأساليب البيع بالخصومات التجارية، وخصومات الكمية، وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتقسيط.

ويساهم الإبداع في تطوير سلسلة القيمة التي تضيفها مختلف الأنشطة على المنتج. فالمستهلكون يطلبون دائما كل ما هو جديد

ومختلف. والإبداع يمكن أن يكون في عدة صور منها:



← الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري :

### "Technological Innovation Versus Manageriel Innovation"

إنَّ الإبداع التكنولوجي أو التقني هو عبارة عن تغيرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات أما الإبداع الإداري فهو تغيرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

← إبداع المنتج مقابل إبداع العملية:

### 'Product Innovation Versus Process Innovation'

يركز إبداع المنتج على تغيير الخصائص المادية للمنتجات بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حالياً. أما إبداع العملية فهو تغيير بطرق إنتاج السلع أو الخدمات وتصنيعها سواء من ناحية الإنتاج المادي لها أو توزيعها. ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات لا بد من وجود الروح الريادية لدى العاملين ومالكي المشروع ، وهذه الروح الريادية مثلت ثورة في الفكر الإداري وعملت على خلق وظهور ثقافة تنظيمية ذات نمط جديد بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس تطور تكنولوجي هائل. فقد وجد المديرين في المنظمات الكبيرة أنّ الحصول على قدرة تنافسية عالية ونجاح في السوق من خلال الريادة الذاتية يعتمد على قدرة هذه المنظمات في العمل كما لو كانت أعمال صغيرة. ولتحقيق ذلك قاموا بإيجاد وحدات صغيرة تسمى Skunks Works وفيها يسمح بتشكيل فرق عمل ذات قدرة إبداعية عالية مع حرية كاملة بعيداً عن جميع القيود التي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة.

← تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفة:

واحدة من عواقب الثورة التكنولوجية هي تحول اقتصاديات الكثير من دول العالم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة 'knowledgeeconomy' ، لهذا الاقتصاد ملامح عديدة نلخصها هنا بنقطتين: الاستخدام الموسع للتكنولوجية ولأنظمة المعلومات في العمل، توسع التجارة والتسويق الإلكتروني، باستخدام الانترنت وشبكات الاتصال. هذه التغيرات توفر الفرص لأعداد كبيرة من الأعمال، خاصة في الدول النامية، فرص دخول أسواق عالمية نائية ومنافسة الأعمال في الدول المتقدمة.

← تزايد الاهتمام بدعم الريادة واحتضان الإمكانات الإبداعية التكنولوجية:

اتجاهاً آخر متنامي ومهم هو تصاعد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة اقتصادياً بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد، مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية لرعاية الرياديين ومساعدتهم، وهذا سيساعد الكثير منهم للاستفادة من هذه الفرص.

[16] فيزيد من أعداد الأعمال الريادية. كما أدى إدراك أهمية العلم والتكنولوجية في نمو الاقتصاد إلى تصاعد إعداد البرامج التي تدعم وتحضن أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية والتكنولوجية، والذين قد لا يملكون الموارد المالية أو المهارات الإدارية لتحويلها إلى عمل، فهناك حالياً أعداداً كبيرة من برامج بأسماء مختلفة خاصة بدعم هؤلاء، منها مثلاً "حاضنات الأعمال التكنولوجية Technology Incubators" أو "حضانة الافتراضية/المجازية virtual Business Incubators" أو "حضانة الافتراضية/المجازية virtual Incubators"، وغيرها وهذه جميعاً تستخدم مفهوم الحاضنة للتأكيد على هدفها وهو احتضان أصحاب الإبداعات العلمية والتكنولوجية لتمكينهم من إقامة أعمال تحول إبداعهم إلى واقع فعلي. [17] وتقوم حالياً بعض المنظمات الدولية ببرامج مشابهة في الدول النامية، كوسيلة لدعم الريادة وللتقدم التكنولوجي في الدول النامية، فعلى سبيل المثال، تنفذ اللجنة الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة في غربي آسيا (ألاسكا) برنامجاً باسم "حاضنات الأعمال التكنولوجية". ومن المتوقع أن تتزايد هذه البرامج مع تزايد وعي الحكومات في هذه الدول لأهمية احتضان أصحاب الإبداعات العلمية.

#### ← تحديات العولمة:

- يمكن تلخيص تحديات العولمة التي تواجه مجتمعات الوطن العربي والمنظمات العاملة به بالنسبة لمستقبل منظومة العلم والتكنولوجيا بما يلي [17]:
- اختيار مجالات الأفضلية التنافسية للاقتصاد الوطني، ومن ثم لمجالات وأنشطة البحث العلمي والتكنولوجيا المرتبطة بها، والتركيز عليها من خلال مجموعة من السياسات والبرامج المحفزة لذلك.
  - تكيف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مع قوى السوق، والعمل على تحقيق استجابة مخرجاتها مع الاحتياجات من اليد العاملة.
  - تشجيع القطاع الخاص الوطني والأجنبي على تمويل وتنفيذ الأنشطة البحثية ذات المردود المباشر على القطاع، من خلال سياسات وبرامج محفزة، وتركيز دور الحكومات على بناء القدرات وتمويل الأنشطة الأساسية والإستراتيجية، ذات الصلة بالاقتصاد، وخصوصاً النواحي الإستراتيجية فيه.
  - الدور المحوري للشركات متعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة في تطوير العلوم والتكنولوجيا المحلية وزيادة الطلب عليها.

**خاتمة:**

تقف الجزائر والمنظمات العاملة فيها وخاصة المنظمات الحديثة على مفترق الطرق:

• إما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية و تندمج في الجو الحديث.

• إما أن تبقى بعيدة عن ذلك، وبالتالي تهمش.

أي يجب عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع المتغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي-تقدير الوجه المشرق للعولمة – وخاصة القدرة على التعامل في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية . لذلك يتعين على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات المحيطة بها بروية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء وتحقق النمو في هذه الأسواق.

**التوصيات:**

- يجب على المنظمات الحديثة أن تدرك أن الإبداع يمدها بتفوق تنافسي في مواجهة المشروعات المنافسة سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي.

- ولم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض الكلفة وحسب، فالسوق يتطلب الجودة -Prix et qualité- وكذلك الجودة والمرونة في تلبية الطلب ومفتاح النجاح هو الابتكار.

- إن التغيير التكنولوجي المعاصر تؤدي في ظل المنظمات الحديثة دورا رائدا من خلال تعزيز الابتكار.

- الاهتمام برأس المال المعرفي والموجودات المعرفية، وعلى رأسها رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي والملكية الفكرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

- الاهتمام بالموارد البشري هو سر التفوق والتقدم وفي جميع المجالات، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع عن آخر.

## قائمة المصادر والمراجع:

- [1] مروة أحمد، نسيم برهم. الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة. الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر: القاهرة؛ 2007. ص56..
- [2] هوشيار معروف. دراسات في التنمية الاقتصادية-إستراتيجيات التصنيع و التحول الهيكلي. دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع: عمان الأردن؛ 2013. ص296.
- [3] بلال خلف السكرانة. الريادة و إدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: الأردن؛ 2008. ص31.
- [4] زايدي عبد السلام. واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية " ENICAB". ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة: الجزائر؛ 2008. ص64-65.
- [5] الجريدة الرسمية. العدد 10. 2008. ص9.
- [6] وسيلة حمداوي. الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة: الجزائر؛ 2008. ص114.
- [7] الجريدة الرسمية. العدد 10. ص10.
- [8] ساسين عساف وآخرون مؤلفون عرب. قضايا عربية معاصرة - العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع، المعلوماتية. دار الفارس للنشر والتوزيع: الأردن؛ 2005. ص126.
- [9] فريد فهمي زيارة « وظائف منظمات الأعمال -مدخل معاصر»، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 40.
- [10] حسين عجلان حسن. إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. إثراء للنشر والتوزيع: عمان الأردن؛ 2008. ص56.
- [11] نبيل جواد. إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع: الجزائر؛ 2006. ص197.
- [12] زاهر عبد الرحيم عاطف. هندرة المنظمات -الهيكل التنظيمي للمنظمة-. دار الراية للنشر والتوزيع: عمان الأردن؛ 2009. ص 19.
- [13] بلال خلف السكرانة. الريادة و إدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: الأولى الأردن؛ 2008. ص24..
- [14] صالح مهدي محسن العامري. د.ظاهر محسن منصور الغالبي. «الإدارة والأعمال». دار وائل للنشر والتوزيع: عمان الأردن؛ 2007. ص46.
- [15] Jacobs FR, Chase RB, Aquilano NJ. Operations management for competitive advantage. Boston: Mc-Graw Hill. 2004 ;64 :70
- [16] Fitzsimmons JA, Fitzsimmons MJ, Bordoloi S. Service management: Operations, strategy, and information technology. New York: McGraw-Hill; 2008.
- [17] ساسين عساف وآخرون مؤلفون عرب. « قضايا عربية معاصرة -العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع، المعلوماتية». مراجعة وتقديم: منذر المصري، مرجع سابق. ص129.