

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Challenges of applying modern innovations in small and medium enterprises

د . معاليم سعاد جامعة محمد خيضر - بسكرة¹ souad.malim@univ-biskra.dz

أ.بوحفص سميحة جامعة عباس لغرور خنشلة bouhafs.samiha@yahoo.fr

تاريخ الإرسال : 2018-09-07 تاريخ القبول: 2018-10-08 تاريخ النشر: 2018/12/06

الملخص

تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية نظرا للمزايا العديدة التي تحققها، ولعل أهمها المساهمة في التقليل من البطالة ، دعم الناتج المحلي، تحقيق الاستقرار النسبي للأسعار، التحسين المستمر لجودة المنتجات ، وهو ما يضمنه بشكل مباشر تبني وتطبيق الابتكارات الحديثة سواء كانت تكنولوجية أو إدارية. لذلك يتعين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بتبني وتطبيق الابتكارات وهي عملية تتطلب عملا جديا وممنهجا يتطلب حتما رفع التحديات

Résumé

Small and medium-sized enterprises (SMEs) considered one of the primary keys of economic development in many countries all over the world due to the varied achieved advantages including reducing unemployment rates, enhancing domestic GDP, relative price stability and the continuous improvement of products quality. These benefits will be achieved through the adoption of modern technological and administrative innovations. As a result, SMEs should pay more attention to adopt or implement innovations, which is a complex process that requires serious and systematic work that will inevitably require challenges to be implemented.

Keywords: *innovation, adoption and application of innovation, small and medium enterprises.*

Jel classification code :

المقدمة:

يعد الابتكار أحد الدعائم والأركان الهامة التي تساعد المؤسسات على البقاء والاستمرار في متابعة نشاطها وأعمالها على كافة المستويات، وعلى مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في ظل منافسة شديدة ومحيط يتسم بالتغير المستمر ودرجة عالية من عدم التأكد، فإن ف حاجتها للابتكار أصبحت ملحة لكونه المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أن الابتكارات بأنواعها المختلفة تعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية في المؤسسات، وتمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، كما أن تبني الابتكار واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المؤسسة على اعتبار أنه جوهر وأساس عملية الابتكار، إضافة لهذا فقد أصبح الابتكار مطلباً إجبارياً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء. فإذا ما أرادت أي مؤسسة- مهما كان حجمها- التميز في أدائها عليها أن تتبنى الابتكارات الحديثة ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية. ومن خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل نتناول العناصر التالية:

- مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مفهوم وأهمية الابتكار.
- التحديات التي تواجه تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

منهجية الدراسة:

يقوم التموذج الاستمولوجي لهذه الدراسة على النموذج الوصفي-البنائي .حيث اعتمدنا على نمط الاستدلال الاستقرائي والابعدى أين حاولنا أن نفهم ونشرح من خلال الدراسات

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

السابقة العملية والكيفية التي من خلالها يتم تبني و تطبيق الابتكارات في المؤسسات بشكل عام ، كما حاولنا أن نقدم نموذجا يتضمن أهم التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تصورنا طبعاً وهذا انطلاقاً من مختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية التي تم الحصول عليها وبطبيعة الحال لم نعتمد في دراستنا على فرضيات من أجل اختبارها ، بل اكتفينا بالاطلاع على مختلف النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة من أجل إسقاطها بشكل عام على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهذا يعني أن هذه الدراسة كيفية نظرية بحتة.

I. مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

I.1 مفهوم المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر :

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المادة رقم 18+01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 الموافق لـ 7 رمضان 1422هـ و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مهما كانت طبيعتها بأنها:

✓تشغل من 01 إلى 250 فرد.

✓رقم أعمالها السنوي اقل من 02 مليار دج وأن إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون

دج.

✓تستوفي معايير الاستقلالية.

I.2 أهمية المؤسسات المتوسطة و الصغيرة:

تبرز الأهمية الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كونها تعد أحد الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية للدول نظرا للدور الذي تلعبه سواء في التطور الاقتصادي أو الاجتماعي ، ونتيجة الأنشطة المتعددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجالات الصناعية ،الزراعية و الخدمية فإنها تساهم في تحقيق العديد من المزايا لعل أهمها :

✓توفير مناصب عمل و التقليل من البطالة: تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مصدرا هاما لخلق مناصب العمل، مما يساعد في القضاء على مشكلة البطالة،

ويعود ذلك أساسا إلى انخفاض التكاليف المرتبطة بإنشاء هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

✓ **دعم الناتج المحلي:** يشير الناتج الوطني إلى قيمة مجموع السلع و الخدمات التي ينتجها مجتمع ما خلال فترة زمنية معينة ،وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات عالية في رفع الناتج الوطني الإجمالي.

✓ **تنوع الإنتاج:** تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج العديد المنتجات المتنوعة نتيجة تنوع مجالات نشاطها مما يلبي حاجات الزبائن وعلى نطاق واسع .

✓ **دعم التنافسية:** تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في دعم التنافسية بين المؤسسات نظرا لان وجود التنافسية يسمح بتحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات، دعم القدرة الشرائية للمستهلكين.

✓ **تعبئة الموارد:** من بين العناصر التي تبرز أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد قدرتها على تعبئة الموارد سواء المالية أو البشرية فهذه الأخيرة تسمح بدفع المورد المالية الخاصة نحو الاستثمار ، أما فيما يخص الموارد البشرية فهذه المؤسسات ونظرا لطبيعة توزيعها الجغرافي العميق ستسمح بتعبئة المهارات المتواجدة في تلك المناطق.

II . مفهوم وأهمية الابتكار :

II . 1 : مفهوم الابتكار

لا يوجد هناك تعريف موحد لمصطلح الابتكار (L'innovation) من جهة، ومن جهة أخرى فإن هناك تداخل في استعمال هذا المفهوم و مفاهيم أخرى كالإبداع، الاختراع، التجديد والتحديث.

لقد عرف كل من *Stephan Robbins* و *David de cenzo* الابتكار على أنه

عملية تحويل فكرة إبداعية إلى منتج أو خدمة أو طريقة.¹

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما *Gilles Bressay* و *Christian konkuyt* فيعرفان الابتكار أنه التطبيق الاقتصادي للاختراع (*l'invention*)².

فالابتكار إذن، عملية تتعلق بترجمة مفهوم أو فكرة جديدة إلى مفهوم اقتصادي في المؤسسات والذي يمكن أن يتجسد في صورة منتج جديد. (شيء مادي، خدمة، تكنولوجيا مهارة جديدة أو تركيب لهذه المتغيرات مجتمعة).

إذن: هناك ثلاثة أركان رئيسية للابتكار و هي:

1. المفهوم النظري: إن مفهوم الأفكار الجديدة هي نقطة البداية للابتكار.

2. الاختراع التقني: و يتعلق بالعملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات ملموسة.

3. الاستثمار التجاري: و هي العملية التي يتم من خلالها توظيف العلم والمعرفة والمهارات التكنولوجية داخل المؤسسة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين المنتج الحالي أو تطوير منتج أو خدمة جديدة.

إضافة إلى التعاريف السابقة هناك من يرى أن الابتكار هو توليفة جديدة يمكن أن يتم وضع الأشياء المعروفة والقديمة فيها في ترتيب مختلف في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه.³

أما *harmon* فقد أشار أيضا إلى أن الابتكار هو "عملية" يمكن عن طريقها إنتاج شيء جديد سواء كان فكرة أو شيء يتضمن شكلا جديدا أو ترتيبا جديدا لعناصر قديمة⁴.

وعرف الابتكار أيضا على أنه فكرة جديدة تم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة و يؤدي هذا إلى إحداث تحسينات تقود إلى خلق قيمة في المؤسسة. كما يمكن أن تشمل هذه التحسينات بعض الجوانب مثل الإنتاج، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، الخطط، البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين والأنظمة الإدارية.⁵

وعليه يمكن القول أن الابتكار هو تطبيق اقتصادي لفكرة جديدة أو ترتيب جديد لعناصر قديمة بهدف إيجاد حل لمشكلة في نفس المجال أو في مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل هذه

العناصر. ويمكن أن يكون هذا الابتكار عبارة عن منتج، خدمة، آلية عمل، نظام جديد، سياسة أو برنامج.

II. 2 خصائص الابتكار

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي يشتمل عليها الابتكار وهي:

- إن الابتكار يستلزم إدارة كافة الأنشطة وتفاعل الخبرات والمهارات والمعارف الموجودة داخل المؤسسة .
- الابتكار قد يكون تطوير منتج جديد أو تحسين لمنتجات حالية.
- يركز الابتكار على محور الحداثة (*la nouveauté*)⁶.
- الابتكار هو توليفة جديدة، يتم وضع أشياء معروفة في ترتيب جديد أو نقلها إلى مجال جديد.
- الابتكار يتضمن النشر أو البث (*La diffusion*) ليصبح جزءا مدمجا في ثقافة الأفراد⁷.
- الابتكار وسيلة تكيفية للمؤسسة اتجاه المتغيرات الجديدة في المحيط.
- يركز الابتكار على المنفعة⁸

II. 3 أنواع الابتكار

إن دراسة أنواع الابتكارات ضروري لفهم سلوك تبنيها وكذلك من أجل تحديد العوامل المحددة لتبني وتطبيق الابتكار، وعموما يمكن تصنيف الابتكار إلى ثلاثة توليفات⁹ :

1. الابتكار الجذري مقابل الابتكار التدريجي:

- **الابتكار الجذري:** هو ابتكار يولد تغييرا أساسيا وهاما في أنشطة المؤسسة و يسبب قطعية واضحة مع التطبيقات الموجودة (الحالية) كما أن تبنيه يسبب تغييرات في هيكله ووظائف المؤسسة¹⁰، والابتكار الجذري عبارة عن إنتاج سلع أو خدمات جديدة أو مختلفة كلياً لتحل محل السلع والخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الذي تعمل فيه المؤسسة¹¹. ويسمى أيضا الابتكار المفاجئ لأنه يسبب تغييرا كليا لمنتجات المؤسسة وإجراءاتها والتخلي التام عن الممارسات الماضية¹²

• **الابتكار التدريجي** : وهو يأتي نتيجة تحسين منتج أو إجراء تحويل تكنولوجيا من مجال إلى مجال آخر كما أنه لا يسبب الكثير من التغييرات في التطبيقات الموجودة دون الإخلال بشروط الاستعمالات¹³.

2. الابتكار في المنتج مقابل الابتكار في العملية:

• **الابتكار في المنتج**: وهو يخص تطوير منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين و تطوير المنتجات الحالية لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق.¹⁴

• **الابتكار في العمليات**: وهو يتعلق بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة أو تطوير العمليات التي يتم من خلالها تسليم الخدمات. أيضا يمكن أن يكون إدخال طريقة جديدة للإنتاج بهدف تحسين الجودة و تخفيض التكاليف¹⁵

3. الابتكار التكنولوجي مقابل الابتكار التسييري:

• **الابتكار التسييري**: وهو يتعلق بالبنية التنظيمية والعمليات الإدارية للمؤسسة أي أنه يمس استحداث شيء جديد على مستوى المؤسسة مثل إنشاء وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبية جديدة، أو تطوير أي نشاط على مستوى المؤسسة ككل أو جزء منها¹⁶.

ويعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو إعادة الهيكلة أو إعادة هندسة أنشطة

وعمليات المؤسسة أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومنظورة مثال عن ابتكارات تسييري¹⁷.

• **ابتكار تكنولوجي**: وهو مرتبط بالأنشطة الأساسية للمؤسسة وهو يعتبر كوسيلة للتغيير وتحسين أداء أنشطة المؤسسة ويمكن أن يتعلق بتطوير أنظمة ووسائل وتقنيات الإنتاج الحديثة مثل حلقات الجودة ونظام الإنتاج في الوقت المحدد (JAT) أو تقديم نظام تخطيط العمليات الإنتاجية مثل ابتكار في نظام تخطيط الاحتياجات من الموارد أو تقديم أنظمة فحص ورقابة الجودة على الإنتاج.

كما يمكن أن يكون الأمر متعلق بأنشطة خدمانية سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات أو من حيث تطوير أنشطة وعمليات أداء الخدمة المرافقة لعمليات ما بعد البيع ونضيف أيضا الابتكار في الأنشطة التسويقية كالتسويق عبر الانترنت¹⁸

II. 4 دوافع أو أسباب تبني الابتكارات:

هناك دوافع ملحة تفرض على المؤسسات تبني وتطبيق الابتكارات ولعل ذلك يعود إلى الأسباب التالية¹⁹:

- أ. ازدياد ضغوط المنافسة الشديدة وزيادة فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.
- ب. الاستجابة للتطورات التكنولوجية ولاسيما في طرق الإنتاج والتوزيع من أجل كسب رضا الزبائن من خلال إجراء بعض التغييرات الإدارية بشكل إبداعي.
- ج. ندرة المواد الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية وابتكارية ملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة .

II. 5 أهمية تبني وتطبيق الابتكارات للمؤسسات :

للابتكار أهمية كبيرة في تحقيق ما يلي:

- **خفض النفقات:** ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف، وإعادة العمل والتخلص من التالف).
- **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات ، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني - مثلاً - ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن؛ لتقديم الخدمة الأفضل لهم. كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني - وفي كل مكان - مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
 - **إيجاد منتجات جديدة وتطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم.
 - **إيجاد أسواق جديدة:** إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة. لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.
 - **إيجاد فرص عمل جديدة:**
- تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة متاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

III. التحديات التي تواجه تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة:

من أجل تحديد أهم التحديات التي تواجه تبني و تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرى أنه من الضروري التعرف في البداية على مراحل عملية تبني وتطبيق الابتكار داخل المؤسسات ، مما يسمح بتحديد العوامل التي تسمح بنجاح عملية تطبيق الابتكارات التنظيمية ، وهذا ما يمكن بعدئذ من بناء نموذج تصوري حول أهم التحديات التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق الابتكارات التنظيمية في المؤسسات ولا سيما الصغيرة والمتوسطة.

لقد شكلت نظريات نشر الابتكارات مرجعية هامة لتطوير الأبحاث حول نشر الابتكارات وقد شملت في معظمها إطارا نظريا وتجريبيا ثريا حول مراحل عملية تطبيق الابتكار في المؤسسات من جهة ،وكذا المتطلبات أو العوامل المحددة لعملية تطبيق الابتكارات من جهة أخرى²⁰ .

III. 1 عملية تبني وتطبيق الابتكارات في المؤسسة :

انطلاقا من الأدبيات التي تم مسحها حول الأبحاث التي تمت في إطار الكيفية التي تتم بها عملية تبني وتطبيق الابتكارات داخل المؤسسات لاحظنا أنه يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع وهذا ما جاء حسب (Wolf) ، كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (1) الأنواع الثلاثة للدراسات المرتبطة بتبني وتطبيق الابتكارات²¹

نوع الدراسة	التركيز الرئيسي للدراسة
دراسات تفسيرية لعملية انتشار الابتكارات التنظيمية	انتشار الابتكار المطبق خلال الوقت أو المساحة.
دراسات تفسيرية لمراحل عملية تبني وتطبيق الابتكارات داخل المؤسسات	خطوات تبني وتطبيق الابتكارات في المؤسسات
دراسات تفسيرية للعوامل والشروط اللازمة لعملية تبني وتطبيق الابتكارات التنظيمية	مدى حاجة و قدرة المؤسسة لتبني وتطبيق الابتكارات الجديدة

ونحن سنعتمد على النوع الثاني و النوع الثالث من الدراسات لتحديد عوامل أو متطلبات تبني وتطبيق الابتكارات التنظيمية خلال مراحل عملية تبني وتطبيق الابتكارات داخل المؤسسات .

III.

مراحل عملية تبني وتطبيق الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة :

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قبل التفصيل في العوامل الأساسية لتبني وتطبيق الابتكارات ارتأينا تقديم تعريف للمصطلحات التالية:

- تبني (*I' adoption*) الابتكار

- تطبيق (*la mis en œuvre*) الابتكار

- نشر (*La diffusion*) الابتكار

سوف نعتمد على النظرية العامة لـ *Rogers* في نشر الابتكارات لتعريف كل من مصطلحي التبني ونشر تطبيق ابتكار ما.

أولاً: تعريف مصطلح التبني

- لغوياً: تبني، تبنيًا، تبني الفكرة يعني أخذ بالفكرة وتعلق بها ودعا إليها و ناضل دونها²².

- اصطلاحاً: حسب *Rogers* فإن تبني ابتكار معين هو العملية التي من خلالها فرد أو كل الوحدة التحليلية تتحول من المعرفة الأولية بذلك الابتكار إلى مرحلة اتخاذ موقف إزاء هذا الابتكار باتخاذ قرار لقبول تطبيق هذا الابتكار و التثبيت على هذا القرار²³

وحسب *Wolfe, et al* تبني ابتكار معين هو عملية ذهنية يمر بها الفرد متخذ القرار أو وحدة اتخاذ القرار بالمنظمة وتبدأ بالمعرفة والوعي بابتكار جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو منتجات جديدة، أو تعرضها لمشكلة مما يجعلها تبحث عن حلول جديدة لحل هذه المشاكل من خلال تبني الابتكارات الجديدة لحل هذه المشاكل.

ثانياً: تعريف مصطلح تطبيق الابتكار

هو عملية تتكون من مراحل أو خطوات حيث أنها تتضمن أنشطة بدءاً بالتحضير لتطبيقه إلى غاية إدماجه في المؤسسة ليصبح جزءاً من نظامها²⁴.

تبدأ عملية تطبيق الابتكار بعد قرار التبني و بالتالي هو عملية لاحقة للتبني وتبدأ بقرار المنظمة بالالتزام بتنفيذ الابتكار، ثم تأكيد التطبيق وهي تتضمن عملية تهيئة وتكييف الابتكار المتبني وفقا لحاجات المنظمة.²⁵

ثالثا: تعريف مصطلح نشر الابتكار

عرف *Rogers* (1995) نشر الابتكار على أنه العملية التي من خلالها ابتكار ما ينتقل أو يبيث عبر قنوات الاتصال خلال الزمن بين عناصر النظام الاجتماعي. إن هذا التعريف يبين لنا أن عملية نشر ابتكار ما يتضمن:

1. المعرفة بالابتكار. 2. الاتصال. 3. الزمن. 4. النظام الاجتماعي.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أنه حتى يتم بث ونشر الابتكار في المؤسسة يجب أولا أن تتم عملية تبني هذا الابتكار على المستوى التنظيمي. وأن عملية التبني تسبق عملية التطبيق التي تتضمن إرساء الابتكار في المؤسسة. أما عملية نشر الابتكار فهي العملية الشاملة التي تتضمن كل من التبني والتطبيق وهي تدرس من خلال المعرفة بموضوع الابتكار والاتصال و أعوان النشر، الزمن وعناصر النظام الاجتماعي (أفراد المؤسسة).

وهناك الكثير من الباحثين اتفقوا (*Adham 2000*) على تقسيم مراحل عملية تبني وتطبيق الابتكارات إلى مرحلتان رئيسيتان هما التبني والتطبيق، وتضم كل مرحلة عدة خطوات فرعية، وفي هذا الجزء نعرض بعض النماذج لمراحل عملية تبني وتطبيق الابتكارات في المؤسسات (قرار الابتكار) على أن يتم اختيار نموذج واحد. والجدول التالي يوضح النماذج المختلفة لمراحل عملية تبني وتطبيق الابتكارات في المؤسسة :

جدول رقم (2) النماذج المختلفة لمراحل عملية قرار الابتكار²⁶

مراحل عملية تبني وتطبيق الابتكارات	نموذج الابتكار حسب الدراسة
------------------------------------	-------------------------------

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

					أو الباحث
		التطبيق	التبني	البدء	(Pierce & Delbecq 1977)
	التقييم	التطبيق	التبني	البدء	(Darmawan 2001)
		القبول التنظيمي والنتائج	التبني الثانوي والاستيعاب التنظيمي	قرار التبني السلطوي الرئيسي	(Gallivan 2001)
تأكيد التطبيق	التطبيق	قرار التبني أو الرفض	الاقتناع	معرفة الابتكار	(Rogers 2003)

سنستخدم نموذج مراحل قرار الابتكار لـ Rogers لأنه يظهر في نظرنا تفصيلاً أكثر ملائمة لتوضيح العوامل أو المتطلبات التي تتطلبها كل مرحلة وهذا ما يخدم في نظرنا هدف هذا الموضوع، ويمكن إعادة تقديمها كما يلي:

1. مرحلة ما قبل التبني (البدء): وتشمل معرفة الابتكار و الاقتناع.
2. مرحلة اتخاذ القرار بتبني الابتكار أو رفض التبني.
3. مرحلة الإرساء (تطبيق الابتكار والتأكيد).

وفيما يلي شرح لكل مرحلة من مراحل قرار تبني وتطبيق الابتكارات ليتم التعرف على طبيعة كل مرحلة من مراحل التبني والتطبيق والتعرف على متطلبات كل مرحلة.

1. مرحلة ما قبل التبني (البدء): وتشمل التهيئة التي ترتبط بمعرفة الابتكار والاقتناع به (*l'initiation*) حيث يتم فيها تشخيص وضعية المؤسسة الخارجية وتحديد مدى حاجتها للتغيير وتبني الابتكار (في هذه المرحلة لا بد من معرفة أولية بالابتكار وبالمزايا و الإيجابيات التي سوف يحققها للمؤسسة

في حالة تبنيها له) بمعنى أنه لا بد من معرفة مدى توافق الابتكار كحل للمشكلة التي ترغب المؤسسة في إيجاد حل لها، هذا من جهة ومن جهة ثانية يجب أن تدرس المؤسسة إمكانية تطبيق هذا الابتكار من خلال تقييم الوضعية الداخلية للإمكانات البشرية والمادية وبعدها الإدارة العليا هي من لها حق الموافقة أو رفض تبني النظام بعد التفكير والتقييم.

أ- **المعرفة بالابتكار** : هي عملية عقلية إدراكية للوعي بوجود الابتكار وجمع كل المعلومات المتعلقة بكيفية استخدام الابتكار وكيفية تطبيقه ، عن وظائف الابتكار وكيفية عمله وفعاليته .ويمكن تقسيم مرحلة المعرفة بالابتكار إلى المرحلتين التاليتين :

أولاً - **مرحلة الوعي بوجود الابتكار** : من خلال قنوات الاتصال الرسمية أو

اللا رسمية والاهتمام به

ثانيا : **مرحلة جمع المعلومات عن الابتكار** : بعد إدراك وحدة اتخاذ القرار وجود الابتكار والشعور بأهميته وتوافقه مع المشكلة التي ترغب المؤسسة في إيجاد حل لها تبدأ بجمع معلومات أكثر عن ذلك الابتكار لإشباع الحاجة للمعرفة والتقليل من حدة المخاطر تجاه قرار تبني وتطبيق الابتكار وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات التالية :

▪ المعلومات الضرورية عن كيفية الاستخدام وكيفية التطبيق الصحيح للابتكار .

▪ المعلومات الضرورية للحكم على فعالية الابتكار ومعرفة وظائفه و كفاءته وعمله.

ولا يعني الوعي بوجود الابتكار ومعرفة خصائصه وكيفية استخدامه ووظائفه بالضرورة تبني الابتكار و تطبيقه، فهناك العديد من الأفراد لديهم معرفة كافية عن الابتكار ولكن لا يعني ذلك ضرورة تبنيه أو رفضه.

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب - **الاقتناع** : في هذه المرحلة يكون الفرد أو وحدة اتخاذ القرار اتجاه نحو تفضيل أو عدم تفضيل الابتكار. وتبدأ مرحلة الاقتناع بالابتكار بعد مرحلة المعرفة وبالبحث عن المعلومات الكافية عن الابتكار يستطيع متخذ القرار أن يكون اتجاه نحو الابتكار ويركز الفرد في هذه المرحلة على الخصائص المدركة للابتكار أي الخصائص التي يتمتع بها الابتكار.

2. مرحلة اتخاذ القرار بتبني الابتكار أو رفضه:

هذه المرحلة هي ترجمة للقرار الإيجابي أو السلبي الذي اتخذته الإدارة العليا بصدد الموافقة على تطبيق الابتكار أو لا.

بعد مرحلة الاقتناع يتكون لدى متخذ القرار اتجاه نحو الابتكار سواء بتفضيله له أو عدم تفضيله، وأيضا يكون قد أدرك خصائصه ومزاياه وعيوبه مما يجعله ينتقل إلى مرحلة اتخاذ القرار بتبني الابتكار أو رفضه وفي هذه المرحلة تقوم وحدة اتخاذ القرار بعدة أنشطة تساعده على الاختيار بين قرار تبني الابتكار وبالتالي التحضير بعدها لعملية التطبيق الفعلي. أو رفضه وهنا تتوقف عملية التفكير في هذا الابتكار تماما .

3. مرحلة الإرساء (تطبيق الابتكار و التثبيت أو التأكيد)

وتبدأ من أول خطوة للتحضير وتوفير المتطلبات الأساسية لتطبيق الابتكار حتى يصبح جزءا من النظام الكلي للمؤسسة.

أ- تطبيق الابتكار

تعتبر أنشطة المراحل السابقة من مرحلة المعرفة، الاقتناع و مرحلة اتخاذ القرار أنشطة عقلية أو تعتمد على الفكر ولكن مرحلة التطبيق هي المرحلة التي يضع فيها متخذ قرار (المؤسسة) الابتكار حيز التطبيق ، لأن مرحلة التطبيق تتطلب القيام بأنشطة عملية وتنفيذية مثل تخصيص الموارد وإعداد إجراءات التطبيق و الشراء والتجهيز والحصول على الابتكار

وتطبيقه داخل المؤسسة . ومن المهم جدا لنجاح تطبيق الابتكارات تخصيص الموارد من وقت وأموال وأفراد ومعلومات ومقاومة التغيير الناتج عن تطبيق الابتكار .

ب- **التأكيد** : ويقصد بالتأكيد استمرار المؤسسة في تطبيق الابتكار والولاء له وهذا من أهم الأمور وأصعبها. وهناك عدة دراسات أشارت إلى أن الكثير من المؤسسات تتخلى عن الابتكارات بعد تبنيها وتطبيقها لعدم قدرتها على الاستمرار فيه. وبعد التعرض بالشرح لمرحل قرار تبني وتطبيق الابتكارات في المؤسسات نستعرض في الجدول التالي خلاصة لكل مرحلة من مراحل قرار تبني وتطبيق الابتكار مع بيان متطلبات كل مرحلة على حدا.

جدول رقم (3) ملخص يبين متطلبات كل مرحلة من مراحل الابتكار

المرحلة	متطلبات المرحلة
مرحلة ما قبل التبني (البدء)	<ul style="list-style-type: none"> • توفر معلومات أو معرفة كافية عن الابتكار، خصائصه وكيفية عمله • توفر قنوات اتصال • شدة المنافسة • الاستعداد للتغيير
مرحلة اتخاذ القرار بالتبني أو عدم التبني	<ul style="list-style-type: none"> • توفر معرفة بالابتكار • الاستعداد للتغيير • التوافق مع الأنظمة الحالية • إدراك خصائص الابتكار • دعم الإدارة العليا

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<ul style="list-style-type: none">• قناعة الإدارة العليا بالابتكار وإدراك ميزته النسبية• قناعة الأفراد بالابتكار ومساهمة الإدارة العليا في تخفيف مقاومتهم• توافر ثقافة تنظيمية تقوم على قيم التعاون والاتصالات المفتوحة.• توافر القيادات المناسبة والمشجعة لعملية التغيير في المؤسسة• تكوين وتدريب الأفراد حول الابتكار.• توافر نظم المعلومات الجيدة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة والمناسبة.• القدرة على تحمل تكاليف التحول إلى الابتكار.	مرحلة الإرساء (تطبيق الابتكار)
---	--------------------------------------

III. 2 التحديات التي تواجه تطبيق الابتكارات في المؤسسة:

من خلال الجدول الذي لخصنا فيه العوامل السابقة يتضح أن عوامل التبني تختلف عن عوامل التطبيق ولهذا يجب أن نميز بينهما كما نجد أيضا أنه في بعض الأحيان يشترك العامل الواحد في كل من التبني والتطبيق إلا أن تأثيره يختلف بحسب المرحلة من عملية التبني والإرساء ، ونشير إلى أن كل هذه التحديات تتعلق بمقاومة التغيير في المؤسسة و بضعف دعم الإدارة العليا للابتكار .

وفيما يلي سوف نقدم نموذج تصوري حول أهم التحديات التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق الابتكارات التنظيمية في المؤسسات ولا سيما الصغيرة والمتوسطة .

1. عدم إدراك الإدارة العليا للمزايا النسبية للابتكار .
2. معارضة الأفراد للابتكار وضعف مساهمة الإدارة العليا في تخفيف مقاومتهم .
3. عدم توافر ثقافة تنظيمية تقوم على قيم التعاون والاتصالات المفتوحة .
4. عدم توافر القيادات المناسبة والمشجعة لعملية التغيير في المؤسسة .

5. ضعف تكوين وتدريب الأفراد حول الابتكار.
6. عدم القدرة على تحمل تكاليف الابتكار.

أولاً: مقاومة التغيير أهم عوائق تطبيق الابتكارات:

تواجه المؤسسة عند قيامها بأي نوع من التغيير العديد من المشكلات الناجمة أساساً عن عدم استعداد الأفراد العاملين فيها لقبول هذا التغيير، وباعتبار أن الابتكار يؤدي إلى تغيير في المؤسسة وإن مقاومة التغيير تعتبر أهم عوائق تطبيق الابتكار لهذا فإن تطبيقه يتطلب في البداية تخفيف مقاومة التغيير من طرف الأفراد وذلك بإيجاد طرق وأساليب لمعالجة هذه المقاومة حتى يتسنى لكل من مديري المؤسسات وأفرادها أن يتقبلوا هذا الابتكار على أنه طريقة لها منافع ومزايا وتحقق أهداف النظام ككل بما فيهم العمال.

أسباب مقاومة التغيير

1. عدم توافر المعلومات اللازمة لفهم عملية التغيير²⁷.
2. عدم وضوح توقعات التغيير والتهديد الوظيفي لهم²⁸.
3. الشعور بتهديد العلاقات الوظيفية المستقرة بعلاقات جديدة مما يولد القلق والغموض إزاء إمكانية نجاح هذه العلاقات مما يجعل الفرد يقاوم التغيير²⁹.
4. الخوف من عدم الاستفادة من الابتكار.
5. عدم قدرة المؤسسة على التحرر من التزاماتها بسبب الاتفاقات والعقود التي ارتبطت بها مع العمال أو الموردين أو الزبائن.. الخ.

ثانياً: دعم الإدارة العليا ضروري لتطبيق الابتكار

يقصد به موافقة الإدارة العليا على تطبيق الابتكار ومنحه الدعم المادي والمعنوي وحرصها على إنجاح هذا المشروع إدراكاً منها بالمنافع التي سوف تحققها في حالة تطبيقه. نجاح

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد أثبتت الأدبيات أن الإدارة العامة لها دور إيجابي في تخطيط وتصميم وتطوير الابتكارات الجديدة وتطبيقها. وإن الدعم الفعال للإدارة العليا لمشروع تطبيق الابتكارات يضمن توافر الموارد المالية والوقت والأفراد المناسبين للتطبيق، كما أنها سوف تعمل على تناسق الأهداف وإدماج المشروع ضمن إستراتيجية المؤسسة التنافسية فضلا عن تدخلها لحل المشاكل الناجمة عن مقاومة الأفراد والعمال³⁰.

فإذا لم يتلق الابتكار التشجيع والدعم الكافي من الإدارة العليا لتطبيقه فإن هذا سوف يؤدي إلى عدم تحقيق متطلب مهم لعملية التطبيق وهو الاهتمام ببرامج تدريب وتكوين الأفراد المتوقع تعاملهم مع هذا النظام خصوصا المسئولون عن الإنتاج والعمليات.

1. عدم إدراك الإدارة العليا للمزايا النسبية للابتكار:

ويقصد بالميزة النسبية للابتكار مدى أفضلية الابتكار مقارنة بالبدائل الحالي وهو وضع مميز للابتكار. إن هذه الخاصية ترتبط إيجابيا مع معدل التبني للابتكار حيث تؤكد الأبحاث السابقة³¹ (Robertson 1971) و (Shoemaker 1971 & Roger) (Frambach 2004) (Woodside 2005) أن الميزة النسبية هو أفضل مؤشر للتوقع بمعدل التبني في المؤسسة. وإن قناعة الإدارة العليا بأهمية الابتكارات يتحقق بإدراكها بأن هذه الابتكارات جاءت من أجل دعم وتحسين اتخاذ القرارات وجهود المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية، ولتحقق مزايا في مجال تحسين الأداء ودعم المزايا التنافسية للمؤسسة. وهذا بإطلاعها على مقوماته و تجارب المؤسسات الأخرى التي قامت بتطبيقه والنتائج التي حققتها جراء هذا التطبيق.

2. معارضة الأفراد للابتكار وضعف مساهمة الإدارة العليا في تخفيف مقاومتهم.

من بين أسباب مقاومة التغيير لدى الأفراد هو نقص الفهم حول الهدف الأساسي للتغيير أو أحيانا عدم الثقة في أهداف التغيير في حد ذاتها³²، لهذا فإن وضوح صياغة أهداف التغيير لدى أفراد المؤسسة يعد أمرا هاما لنجاح أي تغيير بمعنى أنه بدون أهداف واضحة فإن أعضاء المؤسسة قد يسيئون فهم برنامج التغيير ونتائجه.

وعلى الإدارة العليا في هذا الإطار أن تلعب دورها من خلال انتهاج برنامج فعال للاتصال يركز على بث أهداف ومنافع تطبيق الابتكار بالنسبة للمؤسسة وللعمال أيضا. وهذا من شأنه زيادة ثقة العمال والمستعملين للابتكار بالإدارة العليا، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الاتفاق على الأهداف له دور أيضا في تحقيق أو إنجاح عملية التطبيق ، وإن الاتفاق على الأهداف يتأتى من خلال المشاركة أي مشاركة الأفراد ذوي العلاقة مع عملية التطبيق للابتكار في عملية وضع الخطط وهو حافز لتهيئة الأفراد لعملية التنفيذ دون مقاومة.

3. عدم توافر ثقافة تنظيمية تقوم على قيم التعاون والاتصالات المفتوحة:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعها أو اكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة.³³

إن المؤسسات التي لا تمتلك ثقافة تنظيمية تكيفية وقوية لا يمكن لأعضائها الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار. لأن إدخال أي ابتكار إلى المؤسسة يتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم.

فالاتصال الفعال داخل المؤسسة أداة هامة في عملية تطبيق الابتكار. ويقصد بالاتصال تلك العملية التي تشمل بث ونقل المعلومات من شخص لآخر بهدف إعلام أو طلب من الآخرين إجراء عمل ما أو تعديل لسلوك ما أو أي شيء آخر.³⁴ وذلك باستعمال قنوات اتصال معينة.

ويؤلف تصميم الهيكل التنظيمي مجموعة من القنوات الرسمية للاتصال تتناسب خلالها المعلومات بين الأفراد وقد تكون هذه الاتصالات صاعدة، نازلة أو أفقية. كما تعتبر الشبكة غير الرسمية مهمة في تزويد الأفراد بالمعلومات مهما كان مستواهم

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

التنظيمي، فمن الصعب تغذية قنوات الاتصال الرسمي بكل أنواع المعلومات كما أن الاتصال غير الرسمي له أهميته خلال أوقات التوتر والتغيير ورغم أنه لا يخضع للسيطرة إلا أنه يمكن أن يكون مدعماً أو معارضاً لأهداف الإدارة العليا³⁵.

إن الاتصال ليس مجرد بث المعلومات بين الأفراد والجماعات بل إن من بين أهدافه المهمة هو الإقناع أي جعل الأفراد الذين يتلقون الرسالة مدعمين ومؤيدين للرسالة المعروضة. فإذا ما أرادت المؤسسة إجراء تغيير ما فإن هذا يتطلب بلا شك تقاسم المعلومات والبيانات وإرسالها إلى مختلف الأفراد المعنيين مع توضيح أهداف وأسباب التغيير حتى لا يلاقي أي معارضة، فعمليات الاتصال يجب أن تتضمن الحوار والإقناع لغرض أن يكون التفاعل إيجابياً وتحقق أهداف المؤسسة.

فالاتصال إذن هو الوسيلة الفعالة لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المؤسسة ويمكن أن تبيان أهميته من أجل إنجاح تطبيق الابتكار في المؤسسة في النقاط التالية:

- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير وتدريب الأفراد ومجموعات العمل.
- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات بما يسمح بالعمل بصورة تنسيقية متكاملة.
- يساعد الاتصال الأفراد على فهم الابتكار وآليات عمله والأسباب الدافعة لتبنيه والأهداف والمزايا المحققة من تطبيقه.
- يساهم الاتصال في التأثير على الأفراد وتحفيز الأفراد وإقناعهم بضرورة تطبيق الابتكار لتحقيق التميز ومواكبة التطورات.

4. عدم توافر القيادات المناسبة والمشجعة لعملية التغيير في المؤسسة:

القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجة عالية من الكفاءة، لتحقيق الأهداف

التنظيمية³⁶ وطالما أن تبني الابتكار ومحاولة تطبيقه في المؤسسة سوف يؤدي إلى إحداث تغيير في عملية اشتغال المؤسسة فإن هذا سوف يؤدي إلى مقاومة التغيير من طرف الأفراد وبهذا فإن نجاح تطبيق الابتكار يتطلب ما يسمى بالقيادة التحولية التي تهتم بتحقيق الأهداف طويلة الأجل حيث تركز على تطوير الرؤية وقيادة تؤمن بالابتكار والتطوير أي أنها تدعم تطبيق الأفكار والطرق الجديدة في المؤسسة كما أن القائد الناجح لا بد أن يتبع الرؤية المستقبلية الواضحة وعليه أن يتسم أيضا بالتفكير الابتكاري كما أن القيادة التي تأخذ في حسابها أهداف الزبائن وإرضائهم سوف تحقق أهداف المؤسسة على المدى البعيد والمتمثلة في تعظيم قيمة المؤسسة (الزبون هو مصدر قيمة المؤسسة).

وإلى جانب القيادة التحولية هناك من أشار إلى مفهوم الإدارة التحولية حيث تعبر هذه الأخيرة عن الإدارة التي تدرس بعناية السياق التنافسي الذي تجد المؤسسة نفسها فيه، وتتعرف على خصائص التنافس في المستقبل في مجال أنشطة العمل التي تريد المؤسسة أن تتابعها³⁷. ومن بين متطلبات الإدارة التحولية هي القدرة على التخلي عن الممارسات السابقة والأساليب والطرائق القديمة التي كانت تسير بموجبها الأنشطة والأعمال³⁸.

5. ضعف تكوين وتدريب الأفراد حول الابتكار:

إن التكوين هو مجموعة الأنشطة التي يراد بها تحسين قدرة الأفراد على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم³⁹. فالتكوين إذن هو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى إعداد وتهيئة الفرد للقيام بعمل معين، حيث يتم تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي يحتاج إليها من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة استجابته للتطورات الحادثة في المؤسسة. وله عدة أشكال⁴⁰:

- تكوين نظري أو تطبيقي.

تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- داخلي أو خارجي.

- دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.

إن دعم الإدارة العليا لتطبيق الابتكارات سوف يسمح بإيجاد برنامج تدريبي وتكويني مكثف للأفراد في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يمكن العمال ومستعملي الابتكار من تلقي المعرفة الجيدة لهذا الابتكار الجديد لتطبيقه وهذا من شأنه تقليل أثر مقاومة التغيير للنظام التقليدي. ولهذا فهو وسيلة مهمة لنجاح تطبيق الابتكار لأنه يسمح بفهم مزايا هذا الابتكار فضلا على أنه يلعب دورا مناسباً في فهم مبادئ وأسس هذا الابتكار من طرف العمال بما يقلل من مقاومة التغيير لأن الابتكار لم يعد شيئاً مجهولاً بالنسبة لهم بسبب الخوف والقلق.

وفي هذا الصدد نشير إلى أن برنامج التكوين حول الابتكار يجب أن يتضمن

الأهداف التالية:

- شرح تصميم الابتكار في المؤسسة، مراحل تطبيقه وكيفية استعماله.

- توضيح العلاقة بين الابتكار وكل من إستراتيجية المؤسسة وتقييم الأداء ونظام المكافآت.

- حل المشاكل الناجمة عن مقاومة التغيير.

- تكوين المستعملين حول كيفية استعمال الابتكار

6. عدم القدرة على تحمل تكاليف تطبيق الابتكار:

إن توافر الإمكانيات المالية والمادية والبشرية عامل مهم جداً في تسهيل عملية التطبيق. وقد وجد حسب الدراسات السابقة أن حجم المؤسسة عامل مهم في قرار تبني وتطبيق الابتكار وهناك علاقة قوية بين المتغيرين وقد تم التأكيد في نتائج دراساتهم أن حجم المؤسسة يؤثر بشدة على قرار تبني الابتكار وتطبيقه وهذا التأثير يستند إلى مبررات هي:

- ✓ المؤسسات الكبيرة لها قدرة أو إمكانية لتسخير الموارد المالية والبشرية لتطبيق الابتكار والمؤسسات ذات الحجم الكبير يمكنها الاستفادة من تحقيق اقتصاديات الوفرة أو الحجم في عدة مواقع إنتاجية عكس المؤسسات الصغيرة.
- ✓ المؤسسات الكبيرة تمتلك نظم معلوماتية وبنى قاعدية مهمة وضرورية لتطبيق الابتكارات.

الخاتمة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة النظرية أن نعالج أحد المواضيع الهامة والتي هدفت إلى كشف الغطاء حول أهم التحديات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق الابتكارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام. باعتبار أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعد أحد الدعائم الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية ،هذا من جهة ومن جهة ثانية ،التفكير في سبل بقاءها واستمرارها في متابعة نشاطها وأعمالها في ظل منافسة شديدة و محيط يتسم بالتغير المستمر ودرجة عالية من عدم التأكد ،يستدعي منها تعزيز علاقة التفاعل بينها وبين بيئتها من أجل مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، وهذا ما يتطلب منها من أجل التميز في أداءها أن تتبنى وتدرج تطبيق الابتكارات الحديثة ضمن استراتيجياتها وسياساتها

الإحالات و المراجع:

¹ *Stephan Robbins, David de cenzo. Management l'essentiel des concepts et des pratiques , 4^{eme} édition, Pearson éducation, Paris, 2004, P208 .*

² *Gilles Bressay, Christian kankuyt, économie l'entreprise 8^{eme} édition, Dalloz, 2006, P 323 .*

³ بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، ط1. دار المسيرة، الأردن. 2000، ص 49.

⁴ نيجل كينج، نيل أندرسون. إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمد حسن حسني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، 43.

⁵ عاكف لطفي خصاونة. إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص33.

⁶ نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص41.

⁷ *S.Fernez walsh , F .romon , Opcit, P11,16,23 .*

⁸ كريستوف، فريدريك، خون براون. حرب الإبداع، فن الإدارة بالأفكار، ترجمة عبد الرحمان توفيق، إصدارات بيمك، القاهرة، 2000، ص 20.

⁹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط8، عمان، الأردن، 2008، ص 441. 442.

¹⁰ *F.Roman, S.Walsh, Opcit, P 13*

¹¹ صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور لغالي، مرجع سابق، ص 442 .

¹² *Rodolphe Durand , Guide du Management stratégique, dumod, Paris, 2003, P74.*

¹³ *F.Roman, S.Walsh, Opcit, P 13.*

¹⁴ صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور لغالي، مرجع سابق، ص 43 .

¹⁵ *Gille Rotman.L'innovation technologique dans l'industrie, 2002 ,Paris, P2.*

¹⁶ مأمون وسهير، نديم عكروش، مرجع سابق، ص 15

¹⁷ نفس المرجع، نفس الصفحة

¹⁸ مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 15

¹⁹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 43 .

²⁰ *Ahmed F A Rahmoni, Opcit, P83*

²¹ *Adham(2000), Khairul Akmaliah ,The adoption and implementation of information technology in Malaysian commercial banks : phone banking and electronic terminal banking systems,*

Thesis (Ph.D)--(Rensselaer Polytechnic Institute

²² جبران مسعود .الرائد، معجم ألفبائي في اللغة و الإعلام، دار العلم للملايين، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص 222.

²³ *Alcouffe, Op .cit , P145*

²⁴ *A Rahmouni, Op .cit ,P 65*

²⁵ *Zaltman, Gerald, Robert Duncan, and Jonny Holbeck , Innovations and Organizations. New York :Wiley. 1973.*

²⁶ *Adham Op .cit ,P P*

²⁷ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 186.

²⁸ نفس المرجع، نفس الصفحة.

²⁹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص ص 71 .72.

³⁰ عامر يابسن سالم عبد الغني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في تخصص الحاسبة (إمكانية تطبيق نظام *ABC* في قطاع الخدمات الأردني)، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الجامعية، 2005، ص 80.

³¹ *Wood E. Determinants of innovation in SME.s 1998 , pp. 119.45*

³² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 431.

³³ *Jean pierre Détrie, Srtator, politique générale de l'entreprise, Dunod ,3^{eme} edition, Paris, 1997, p470.*

³⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، ص 522.

³⁵ زاهر عبد الرحيم عاطف، تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار وائل للنشر، ط1، 2009، عمان، الأردن، ص 158.

³⁶ حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، 2006، ص 215.

³⁷ طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 156.

³⁸ نفس المرجع، ص 159.

³⁹ توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، التدريب الفعال و أثره على التكلفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص

12.

⁴⁰ وسيلة حمداوي، غدارة المواد التسييرية مديريةية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 99.