

بسم الله الرحمن الرحيم

# الابتكار في المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم

حالات دراسية لقطاع الحجر و الرخام

في محافظة الخليل

فريق البحث

أنيسة عبد الله الدويك

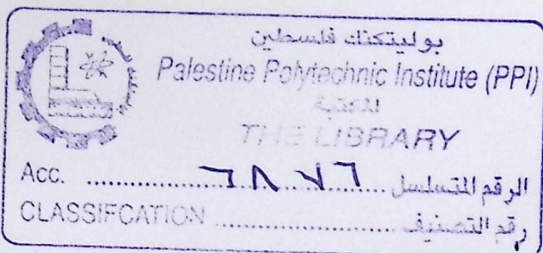
منال زكريا الخياط

نارا نور الدين الزعتري

إشراف

الأستاذ سهيل سلطان

قدم هذا البحث إلى كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك  
فلسطين استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم  
المعلومات



٢٠٠٢



## الإهداء

إلى رمز المحبة و العطاء .....

آبائنا و أمهاتنا

إلى مصابيح الهدى على طريق العلم.....

أساتذتنا

إلى أشقاء الروح و رفقاء الدرب .....

إخوتنا

إلى رفاق الدرب.....

صديقاتنا

إلى من ضحوا بأنفسهم لينيروا لنا طريق الحرية.....

الشهداء

إلى أولئك جميعاً نهدي هذا المشروع



## شكر وتقدير

بعد حمد الله الذي أعاننا على إتمام هذا المشروع نتقدم نحن فريق البحث  
بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذ سهيل سلطان الذي ساهم في إنجاز هذا  
البحث ولم يبخل بأي نصح و إرشاد و توجيه ، و نقدم الشكر أيضاً إلى جميع  
الهيئة التدريسية التي كانت لنا بمثابة النور طوال رحلتنا التعليمية .  
كما نتقدم بالشكر و التقدير الى آبائنا و أمهاتنا الذين سهلوا لنا طريق الحياة بما  
قدموه لنا من حب و توضيحات .  
ونشكر جميع مؤسسات الحجر و الرخام و اتحاد صناعة الحجر و الرخام  
و DAI الذين تعاونوا معنا .

وشكراً



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	● الإهداء
III	● الشكر و التقدير
IV	● قائمة المحتويات
IX	● قائمة الأشكال

### الفصل الأول "المقدمة"

1	● مقدمة البحث .....
1	● أهداف البحث .....
2	● مشكلة البحث .....
2	● أسئلة البحث .....
2	● أهمية البحث .....
3	● منهجية البحث .....
4	● أبعاد البحث .....
5	● هيكلية البحث .....

### الفصل الثاني "مفاهيم عامة"

7	● المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الحجم.....
7	○ واقع المشاريع الاقتصادية في محافظة الخليل.....
8	○ مفهوم المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الحجم .....



9	○ صفات و ميزات المشاريع المتوسطة و الصغيرة .....
10	○ أسباب فشل المؤسسات المتوسطة و الصغيرة .....
12	● الميزة التنافسية .....
12	○ مفهوم الميزة التنافسية .....
14	○ عوامل المنافسة بالنسبة للمؤسسات .....
14	○ عوامل المنافسة بالنسبة للدول .....
15	○ أهمية الميزة التنافسية .....
16	● تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت .....
16	○ مقدمة .....
17	○ الإنترنت .....
18	● قطاع الحجر و الرخام .....
18	○ نبذة عامة عن صناعة الحجر و الرخام .....
19	○ المساهمة في الإنتاج الوطني .....
19	○ التسويق .....
20	○ المشاكل و المعوقات التي تواجه القطاع .....

### الفصل الثالث "الابتكار و عوامله"

21	● المقدمة .....
21	● مفهوم الابتكار .....
22	○ أنواع الابتكار .....
24	○ أهمية الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ....



24	○ معوقات الابتكار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة...
26	● عوامل الابتكار.....
26	○ العوامل الداخلية.....
32	○ العوامل الخارجية.....
39	● الإنترنت و تأثيرها على الابتكار.....
39	○ تعريف الإنترنت و فوائدها وسلبياتها.....
40	○ التجارة الإلكترونية.....
	○ تأثير الإنترنت على الابتكار في المؤسسات
42	..... المتوسطة و الصغيرة.
45	○ الانترنت .....
47	● عملية الابتكار.....
47	○ مقدمة.....
47	○ خطوات الابتكار.....
	○ كيف يمكن للابتكار أن يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية
50	في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة .....

### الفصل الخامس "الدراسة و التحليل"

53	● المقدمة .....
54	● الحالة الدراسية الأولى.....
54	○ عرض للحالة الدراسية الأولى .....
60	○ الدراسة و التحليل للحالة الأولى.....
63	● الحالة الدراسية الثانية.....



63	○ عرض للحالة الدراسية الثانية .....
68	○ الدراسة و التحليل للحالة الثانية .....
70	● الحالة الدراسية الثالثة.....
70	○ عرض للحالة الدراسية الثالثة.....
75	○ الدراسة و التحليل للحالة الثالثة.....
77	● الحالة الدراسية الرابعة.....
77	○ عرض للحالة الدراسية الرابعة.....
81	○ الدراسة و التحليل للحالة الرابعة.....
83	● الحالة الدراسية الخامسة.....
83	○ عرض للحالة الدراسية الخامسة.....
88	○ الدراسة و التحليل للحالة الدراسية الخامسة.....
89	● الحالة الدراسية السادسة.....
89	○ عرض للحالة الدراسية السادسة.....
93	○ الدراسة و التحليل للحالة الدراسية السادسة.....
95	● التحليل العام للحالات الدراسية.....

### الفصل لخامس "النتائج و التوصيات"

99	● النتائج .....
102	● التوصيات .....
102	○ توصيات على مستوى المؤسسات .....
103	○ توصيات على مستوى اتحاد صناعة الحجر و الرخام .....
104	○ توصيات على مستوى الحكومة.....



104	○ توصيات على مستوى الجامعات و المعاهد.....	
107	● الملاحق.....	
107	○ قائمة المصطلحات.....	
109	○ الأسئلة التي تمت مناقشتها.....	



## قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
(١)	مدخلات ومخرجات عملية الابتكار	22
(٢)	الابتكار باستخدام التغيير	23
(٣)	نموذج العمل	30
(٤)	مناطق الابتكار	31
(٥)	البيئة المحلية للابتكار	36
(٦)	عملية الابتكار	49



# الفصل الأول

## "المقدمة"

- ١-١ المقدمة
- ٢-١ أهداف البحث
- ٣-١ مشكلة البحث
- ٤-١ أسئلة البحث
- ٥-١ أهمية البحث
- ٦-١ منهجية البحث
- ٧-١ أبعاد البحث ومحدداته
- ٨-١ هيكلية البحث



## ١-١ مقدمة البحث

مع تطور المجتمعات و انفتاح الأسواق و ظهور العولمة، كان هناك ثمة تغير واضح في أسواق السلع والخدمات حيث تمثل ذلك بسرعة الوصول إلى مرحلة الهبوط "Decline" في دورة حياة المنتج، مما أدى إلى زيادة المنافسة التي لم تعد مقصورة على منطقه جغرافية محدودة بل وصلت إلى جميع أنحاء العالم. ومن هنا نرى أن المؤسسات الكبيرة تلعب دوراً أساسياً في عملية المنافسة، التي امتد تأثيرها على السلع والخدمات المحلية التي تنتجها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتميز بنقص و محدودية الموارد والتكنولوجيا المستخدمة فيها خاصة داخل الدول النامية التي تواجه مخاطر كبيره و تحتاج إلى تحدٍ كبير. وحتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بقائها وازدهارها ونموها وضمان نجاحها عليها التأقلم والتكيف مع هذه التحديات وذلك من خلال العمل على التجديد والابتكار الذي يضمن لها الازدهار والنجاح.

لذا قمنا بهذا العمل وما هو إلا محاولة بسيطة نقلي خلالها الأضواء على مزايا مهمة للابتكار الذي يعتبر أحد العناصر الناجحة في تحسين الأداء، ومعرفة مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين وضعها في السوق .

## ٢-١ أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحقيق الأمور التالية:

١. إعطاء صورة واضحة عن ماهية الابتكار الذي يعمل على إيجاد نقاط قوة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمكنها من المنافسة بشكل جيد، و التعرف على أهم المصادر التي تؤدي إلى وجود ابتكار في هذه المؤسسات.
٢. تحديد الكيفية التي يتم بها الحصول على الميزة التنافسية من خلال عملية الابتكار.
٣. بيان دور تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في تفعيل عملية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



١-٣ مشكلة البحث:

إن التحديات المستخدمة للوصول إلى الميزة التنافسية، من إعادة الهيكلة وتقليل التكلفة ورفع الجودة وتحسين العمليات إلى غير ذلك من هذه التحديات قد لا توفر الاستمرارية لوجود هذه الميزة التنافسية للمؤسسات. فنتيجة لهذه التحديات و نتيجة لظهور العولمة و انفتاح الأسواق أدى هذا كله إلى وجود منتجات متماثلة واستخدام أساليب إنتاجيه و إداريه متشابه.

فمن هنا تأتي الضرورة إلى التجديد و الابتكار و استخدام تكنولوجيا جديدة تخلق ميزة تنافسية تضمن نجاح أي مؤسسه في المستقبل.

٢-٢ أسئلة البحث

يسعى فريق البحث من خلال هذا البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما هي العوامل الداخلية (Internal factors) في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتي تؤدي

إلى التجديد و الابتكار؟

٢. ما هي العوامل الخارجية (External factors) في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتي

تؤدي إلى التجديد و الابتكار؟

٣. كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الإنترنت التأثير على التجديد و الابتكار في المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة؟

٤. كيف يمكن للتجديد و الابتكار أن يؤدي إلى الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

١-٥ أهمية البحث

١. أهمية البحث بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تكمن أهمية البحث بإعطاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظره عامه و شاملة عن أهمية الابتكار واستخدامه للوصول إلى الميزة التنافسية، إضافة إلى الإشارة إلى المصادر المؤدية للابتكار في المؤسسات



الصغيرة والمتوسطة، و ما مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لتحقيق الميزة التنافسية و كيفية استخدامها في عملية الابتكار .

## ٢. أهمية البحث بالنسبة لفريق العمل

يعتبر هذا البحث وسيلة مهمة و فعالة في إيجاد مهارات و معرفة واضحة لدى فريق البحث حول أهمية الابتكار وكيفية تطبيقه و إمكانية استخدامه كعامل قوي وبنّاء مؤدي إلى الميزة التنافسية، إضافة إلى استخدام الأسلوب العلمي الذي يهدف إلى استقصاء الأهداف و الوصول إلى النتائج و إلى تعزيز الروح الأخوية لدى أفراد الفريق خلال العمل الجماعي الشيق.

## ٦-١ منهجية البحث

- مجتمع البحث : قطاع الحجر والرخام
- عينة البحث : قطاع الحجر و الرخام في مدينة الخليل
- عنصر الدراسة : المؤسسات المتوسطة و الصغيرة
- أدوات البحث : استخدام أسلوب الحالة الدراسية Case study

### ١-٦-١ التعريف بأسلوب الحالة الدراسية

هو الأسلوب الذي يهتم بدراسة الظواهر و الحالات الفردية والثنائية والجماعية والمجتمعية، و يركز على تشخيصها من خلال المعلومات التي جمعها وتتبع مصادرها في الحصول على الحقائق المسببة للحالة، ويصل إلى نتائج و معالجات من خلال دراسته المتكاملة.

### ٢-٦-١ مميزات حالة الدراسة :

١. تمكن الباحث من تكوين علاقات مهنية مع المبحوث.
٢. أن نتائجها لا يجوز فيها التعميم.



٣. تعطي للباحث فرصة للتحقق من المعلومات و البيانات من خلال التتبع و المقابلات المتكررة .
٤. تمكن الباحث من دراسة الموضوع دراسة متكاملة.
٥. تعتبر البحوث شريكاً أساسياً مع الباحث في إصلاح حالته.
٦. أنها تمتاز بالمرونة في تجميع المعلومات من خلال استعمال وسيلة المقابلة، و لا تعتمد على الأسئلة الجاهزة مسبقاً قبل التعرف على نوع الحالة .
٧. عدم التسليم بكل ما يشاهد أو يلاحظ أو يقال أو يكتب.

#### ٣-٦-١ عيوب حالة الدراسة

١. أنها تحتاج إلي وقت كثير و جهد كبير.
٢. يصعب عن طريقها دراسة المجتمع كثير العدد .
٣. أنها تحتاج إلى خبره و تدريب فائق لكي تحقق تعاملًا و نتائج ناجحة مع الحالات الفردية و الثنائية و الجماعية و المجتمعية.
٤. قد تتأثر الحالة بالجوانب الشخصية للباحث .

#### ٧-١ أبعاد و محددات البحث:

##### تتلخص أبعاد البحث بالنقاط التالية:

١. قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث خلال الفترة الواقعة بين (٢٠٠٢/٣/١) وحتى (٢٠٠٢/٧/١٥).
٢. يشمل البحث قطاع الحجر والرخام في مدينة الخليل كمجتمع دراسي أجريت عليه عميلة البحث والدراسة.

##### أما محددات البحث فتتلخص بالنقاط التالية:

١. قلة و ندرة المراجع و المصادر المتعلقة بموضوع البحث.
٢. عدم توفر دراسات و أبحاث سابقة لهذا المجال.



٣. ضيق الوقت المتاح لهذه الدراسة.

٤. الأوضاع السياسية الراهنة.

## ٨-١ هيكلية البحث

يحتوي هذا البحث على خمسة فصول:

### الفصل الأول " مقدمة البحث "

يتضمن هذا الفصل المقدمة، مشكلة البحث، أهمية البحث، الهدف من إجراء البحث، وأبعاد البحث ومحدداته.

### الفصل الثاني " مفاهيم عامه "

يتضمن هذا الفصل مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية وتعريفها، كما يتناول هذا الفصل تعريف عام عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإلقاء الضوء على قطاع الحجر والرخام.

### الفصل الثالث " الابتكار وعوامله "

يحتوي هذا الفصل على توضيح مفهوم الابتكار مصادره الداخلية والخارجية وما هي الاستراتيجية المتبعة في عملية الابتكار، كما يحتوي بيان للدور الذي تلعبه التكنولوجيا والإنترنت في دعم الابتكار، وكيف يمكن للابتكار أن يوجد ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفصل الرابع " الدراسة والتحليل "

يتناول هذا الفصل الدراسة التحليلية لكل حالة دراسية، كما ويتناول أيضاً تحليل عام لكل الحالات الدراسية معاً.







## الفصل الثاني

### "مفاهيم عامة"

١-٢ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم

١-١-٢ واقع المشاريع الاقتصادية في محافظة الخليل

٢-١-٢ مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم

٢-١-٢ صفات و ميزات المشاريع الصغيرة و المتوسطة

٢-١-٢ أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

٢-٢ الميزة التنافسية

١-٢-٢ مفهوم الميزة التنافسية

٢-٢-٢ عوامل المنافسة بالنسبة للمؤسسات

٢-٢-٢ أهمية الميزة التنافسية

٢-٣ تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت

٢-٣-٢ مقدمة

٢-٣-٢ الإنترنت

٢-٤ قطاع الحجر و الرخام

١-٤-٢ نبذة عامة عن صناعة الحجر و الرخام

٢-٤-٢ المساهمة في الإنتاج الوطني

٢-٤-٢ التسويق

٢-٤-٤ المشاكل و المعوقات التي تواجه القطاع



## ١-٢ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم (Small and Medium Enterprises)

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي للدول بغض النظر عن طبيعة النظم السائدة و غنى و فقر هذه الدول سواء كانت متقدمة أو نامية. وبالرغم من أن المؤسسات الكبيرة تلعب دوراً تنافسياً كبيراً إلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم تسهم بشكل إيجابي في النشاط الإنتاجي و رفع مستوى معيشة الفرد وهي أكثر المؤسسات استيعاباً للأيدي العاملة.

وبشكل عام إن النشاط الاقتصادي لأي دولة يتمحور حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وفي كثير من الأحيان حول مشاريع التشغيل الذاتي الأكثر صغراً وهي ما تعرف بالاقتصاد المنزلي (مركز بيسان للبحوث و الإنماء، ٢٠٠٢، ص ٤).

## ١-١-٢ واقع المشاريع الاقتصادية في محافظة الخليل:

تمتاز محافظة الخليل بواقع اقتصادي صناعي و تجاري قوي، وذلك لوجود العديد من القطاعات الاقتصادية الهامة و التصديرية في نفس الوقت . و يعتبر عدد المنشآت الموجودة في المحافظة كبيراً مقارنة مع عددها في الضفة الغربية، حيث يوجد ٢١% من مجموع المنشآت (عبد الله، أيمن، ٢٠٠٠، ص ١٦-١٧).

وفيما يلي نسب الصناعات في محافظة الخليل:



١- تحتل الصناعات الجلدية ٤٠% من مجمل الصناعات في محافظة الخليل.

٢- صناعة الحجر والرخام ١٥%.

٣- الصناعات البلاستيكية ٤%

٤- الصناعات النسيجية ٢٢%

٥- الصناعات المعدنية ١٤%

٦- الصناعات الكيماوية ١%

٧- صناعات متفرقة ١%.

٢-١-٢ مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم :

لا يوجد هناك تعريف شامل لماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن يمكن تعريفها بأنها

المؤسسات التي تتم ملكيتها وإدارتها بشكل مستقل، وغالباً ما تكون صغيرة الحجم فيما يتعلق بالمبيعات

السوية وعدد العاملين مقارنة مع المؤسسات الأخرى في الصناعة (الجعبري، جيهان، ٢٠٠٠، ص ١٠).

إضافة إلى محدودية عدد العمال في هذه المؤسسات، ويتغير عدد العمال تبعاً للنظام الإحصائي في كل

منطقة . ففي أوروبا مثلاً فإن المؤسسات التي تحوي ٢٠٠ عامل فأقل تعتبر مؤسسات صغيرة و

متوسطة الحجم. وهناك أيضاً معايير أخرى تحدد المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم مثل كمية

الإنتاج وحصتها في السوق إضافة إلى الأصول المادية المستخدمة (عبد المحسن بلوي، ٢٠٠٠).



أما المفهوم المحلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن التعريف المحلي للمؤسسات الفلسطينية يعتمد على حجم الاستثمار، ويمكن تعريف المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي: (اتحاد صناعة الحجر والرخام/الخليل/مقابلة شخصية).

• إذا كان الاستثمار أقل من ٧٥٠ ألف دولار أمريكي فإن المؤسسة تصنف ضمن المؤسسات

صغيرة الحجم.

• إذا كان الاستثمار يتراوح بين ٧٥٠ ألف و ٢ مليون دولار أمريكي فإن المؤسسة تصنف ضمن

المؤسسات متوسطة الحجم.

• إذا كان الاستثمار أكثر من ٢ مليون دولار أمريكي فإن المؤسسة تصنف ضمن المؤسسات كبيرة

الحجم.

٢-١-٣ صفات وميزات المشاريع المتوسطة والصغيرة:

هنالك العديد من الصفات والميزات التي تتميز بها المشاريع الصغيرة عن غيرها من

المشاريع (الجعبري، جيهان، ٢٠٠٠، ص ١٢)، (عزت، عبد الهادي، ٢٠٠٢، ص ٣) ويمكن تلخيص بعض

مميزاتها كما يلي:-

١- تتميز بانخفاض رأس المال المطلوب وانخفاض متطلباتها من البنية التحتية.

٢- استقلال الإدارة حيث أن إدارتها تتم من قبل مالكيها.

٣- الهيكل التنظيمي فيها غير معقد.



٤- القدرة على سرعة التغيير والتكيف مع متغيرات التحديث والنمو خاصة فيما يتعلق برغبات

المستهلك.

٥- قليلة التأثير بالهزات الاقتصادية نسبة إلى المؤسسات الكبيرة.

٦- قابليتها لتوظيف عمال غير مهرة أو معدومي الخبرة وهنا هي تساعد في إيجاد فرص عمل

وتخفيف البطالة.

٧- العلاقة بين العاملين فيها هي علاقة أسرية وتسود بينهم روابط شخصية مما يزيد من الولاء

والانتماء.

ومن الجدير ذكره أن هذه المؤسسات تساهم بشكل كبير وعظيم في إيجاد أنظمة إبتكارية جديدة. فغالباً ما

تكون مصدر لأفكار جديدة وتقدم منتجات وخدمات مبتكرة تلبى حاجات ورغبات المستهلك.

#### ٤-١-٢ أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

على الرغم من أن هذه المؤسسات تتميز بخصائص جيدة إلا إنها في بعض الأحيان تتعرض لمعوقات

ومشكلات مختلفة نوعاً ما عن تلك التي تواجه المؤسسات الكبيرة (الجعبري، جيهان، ٢٠٠٠، ص ١٥-١٦)،

ومن أهم أسباب فشل المؤسسات الصغيرة المتوسطة :-

#### ١- تصور في النواحي الإدارية

يتمثل ذلك بعجز الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة ، حيث أن المدير في بعض الأحيان لا

يكون لديه الكفاءة والقدرة المطلوبة لإدارة المشروع، فبغياب الوعي الإداري يتم اتخاذ بعض القرارات







## ٢-٢ الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

تتبع التحديات الجديدة للمؤسسات من طبيعة التطورات والتغيرات نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات ولثورة الإنترنت التي أخذت تغزو عالمنا اليوم. حيث أدت هذه التطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات بكافة أحجامها. فكان لابد لهذه المؤسسات أن تعزز قدرتها التنافسية لتضمن الاستمرارية في السوق وتجنّي أعلى الأرباح، الأمر الذي دفع هذه المؤسسات إلى تبني مفهوم الميزة التنافسية والعمل بموجبه لتحقيق أفضل النتائج، حيث اقترنت الميزة التنافسية بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التجارية لتضع خدماتها وبضائعها في موقف تنافس استراتيجي فعال يضمن لها الاستمرارية ويجني أعلى ربحية وحصّة في السوق (<http://www.albayan.co.ae>).

## ١-٢-٢ مفهوم الميزة التنافسية

يختلف مفهوم الميزة التنافسية باختلاف محل الحديث فيما كان عن مؤسسة أو دولة. فعلى صعيد دولة فهي تكون تحقيق معدل مرتفع لدخل الفرد فيها وزيادة النمو الاقتصادي. ومن وجهة نظر بورتر (Porter) يرى أن الميزة التنافسية للدول تعتمد على خلق المناخ التجاري والمؤسسات الداعمة للارتقاء وتطوير الكفاءة الإنتاجية، وللحكومة الدور الجوهري في خلق هذا المناخ. وبصفة عامة يرى أن الميزة التنافسية للدول تكمن في النمو المستمر في الكفاءة والارتقاء المستمر في الاقتصاد من تطور قطاع أو قطاعات اقتصادية معينة (<http://www.albayan.co.ae>).



فالميزة التنافسية للمؤسسات فهي تعتمد على قدرة هذه المؤسسات التميز على المنافسين في الجودة والسعر و التوقيت التسليم و خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع. وكذلك في الابتكار والقدرة على التغيير السريع أو الفعال لاستباق أو مواكبة المتغيرات. أيضاً تعتمد على القدرة على إيجاد علاقة مع العملاء تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم (<http://www.albayan.co.ae>).

والميزة التنافسية في الشركات قد تكون على سبيل المثال لا الحصر كالتالي:

أولاً: التنافس بالوقت

حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت عند إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير. ليس ذلك فقط، بل في التوقيتات التي يحددها العملاء. والميزة هنا لا تكمن في خفض تكلفة الصنع وتقديم أسعار تنافسية، بل أيضاً في تلبية التنوع والتغير السريع في رغبات وأذواق العملاء ومجارة المنافسة الحادة في التصميمات وكذا المنافسة بالوقت.

ثانياً: التنافس بالجودة

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وغير المعلنة وهي تلك التي لم يفصح عنها. إن الجودة تمثل شرطاً جوهرياً لقبول المنتج بشكل عام سواء في الأسواق المحلية أو في الأسواق الخارجية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية.

ثالثاً: التنافس بالتكلفة

تلعب التكلفة دوراً مهماً كسلاح تنافسي. فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف.



حتى إن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في الصناعة أو النشاط نفسه.

٢-٢-٢ عوامل المنافسة بالنسبة للمؤسسات:

إن مفهوم التنافس للمؤسسات يجب أن يكون ذا طبيعة استمرارية (<http://www.albayan.co.ae>)

وهذا يعتمد على ثلاثة عوامل:

١. هيكل الموارد التنافسية (الموارد الدنيا مثل العمالة والمواد الخام، الموارد العليا والمتكونة من اقتناء

الموارد المخصصة كالتيكنولوجيا، خدمات متميزة، العلامة التجارية).

٢. امتلاك المؤسسة لعدد من الميزات التنافسية

٣. الارتقاء والتطور المستمر في الميزات التنافسية.

٢-٢-٣ عوامل المنافسة بالنسبة للدول :

من وجهة نظر بورتر يعتبر أن عوامل المنافسة للدول ([www.quickmba.com/strategy](http://www.quickmba.com/strategy))

تتلخص في النقاط التالية:

١. عامل الموارد ومنه عوامل الإنتاج بالدولة كالعمالة والبنية التحتية التي يحتاجها القطاع المعين

للتنافس.

٢. عوامل الطلب وهي طبيعة الاستهلاك المحلي للبضائع والخدمات لهذا القطاع.

٣. عامل الصناعات الداعمة والمساندة في الدول.



٤. عامل استراتيجية المنشأة وهيكلها ومناقسيها

٥. دور الحكومة في زيادة القدرة التنافسية في الدولة.

### ٢-٢-٣ أهمية الميزة التنافسية

يوفر التطور التكنولوجي المستمر وانفتاح الأسواق نتيجة العولمة، تحدياً كبيراً وخطراً لدول العالم أو بالأحرى لشركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا التطور في الوقت ذاته يشكل فرصة كبيرة للبلدان النامية، حيث يشجع المؤسسات ضمن هذه الدول على التجديد والابتكار لتصبح في وضع تقني ومتطور يسمح لها بالمنافسة المحلية والدولية، وفي هذه الحالة تصبح الدولة في وضع تنافسي جيد ويكون اقتصادها في هذه المرحلة أقل تأثراً لتقلبات الاقتصاد العالمي.

ومن الجدير بالذكر أن الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية، قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، لأن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها.



لقد كان الحصول على المعلومات Information ونقلها هو الشغل الشاغل للإنسان منذ بدء الخليقة، وقد بذل الإنسان مجهودات ضخمة عبر آلاف السنين للحصول على المعلومات. ونحن نعيش اليوم في القرن الحادي والعشرين الذي يعتبر عصر العلوم والذي أصبحت فيه تكنولوجيا المعلومات هي الأقوى وأصبح التحدي الذي نواجهه هو كيفية مواجهة هذه المعلومات والسيطرة عليها، والذي يعتبر الآن عنصراً استراتيجياً في نجاح المؤسسات وازدهارها بغض النظر عن طبيعتها وموقعها الجغرافي. لذلك تعتبر تكنولوجيا المعلومات أكبر سوق واعد في القرن الحادي والعشرين حيث تقدم الآلاف من المنظمات المحلية والدولية عبر العالم بتخصيص ميزانيات ضخمة واستحداث فرص عمل كثيرة وذلك من أجل وضع نوعية الخدمات والمنتجات وتخفيض التكلفة في المؤسسات المختلفة في القطاعات المحلية والإقليمية.

من الملاحظ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر فرصاً غير مسبوقة لتقديم حلول للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، للبلدان النامية والفقيرة. فهي تساعد في اتصال هذه البلدان بالاقتصاد العالمي وفي خلق إطار جديد للتنمية والتجديد. وهذه فرصة جديدة أمام كل بلد يحتاج إلى التصور المناسب لكل موقف والموارد المتاحة بين يديه. وهذا التصور يمكن أن يكون أساساً جيداً لقرار واضح وخلاق يربط البلد النامي بالاقتصاد العالمي المبني على المعلومات.



إن التطور السريع في الكمبيوتر والشبكات في هذا العصر أصبح تطورا مذهلا ففي السنوات القليلة الماضية كانت كلمة "الإنترنت" لا تذكر في المجتمع بين الأفراد العاديين لان مستخدمي الإنترنت كانوا عددا محدودا ولكن الآن أصبح الاتصال من خلال هذه الشبكة والحصول على معلومات من حياتنا اليومية لنستفيد منها.

### ١. تعريف بالإنترنت

تعرف شبكة الإنترنت بأنها شبكة تربط بين العديد من الشبكات المنتشرة في العالم كله من شبكات حكومية وشبكات جامعات ومراكز بحوث وشبكات تجارية وخدمات فورية ونشرات إلكترونية، ويمكن الوصول إليها بواسطة أي شخص يمتلك جهاز كمبيوتر والمودم وله اشتراك عند مزود خدمة الإنترنت ISP ( الزغل، بشار، ٢٠٠١، ص ٢٥).

### ١. وظائف الإنترنت

إن الخدمات التي توفرها شبكة الإنترنت لمستخدميها كانت سببا مبررا في استخدامها(الزغل، بشار، ٢٠٠١، ص ٢٥) ومن وظائفها:

- الاتصال: تستخدم الإنترنت في بعض الأحيان لأغراض الاتصال، والتي تكون في بعض الأحيان على أشكال كثيرة منها البريد الإلكتروني، وهو عبارة عن القدرة على إرسال الرسائل الإلكترونية.
- جمع المعلومات: تتوفر المعلومات على الإنترنت من مجموعة كبيرة من المواضيع بأشكال متعددة تشمل محتويات المكتبات العامة، الخدمات، الأسواق، الإحصاءات الرسمية وغيرها من الأخبار.
- التسويق: يمكن عمل تسويق لأي شيء على الإنترنت.



## ٢-٤ قطاع الحجر والرخام

تعد صناعة الحجر والرخام من الصناعات الإستخراجية الرئيسية في فلسطين، و تشكل إحدى الصناعات الفلسطينية التي تلعب دوراً هاماً في تلبية الطلب المحلي لقطاع الإنشاءات وأيضاً في الصادرات التقليدية الفلسطينية من جهة أخرى، وذلك نتيجة غنى الأراضي الفلسطينية بالحجر الطبيعي الموجود في أعماقها والذي يعتبر من أهم الثروات الطبيعية. غير أن هذه الصناعة قد واجهت مجموعة تحديات و صعوبات بعضها ناجم عن السياسات الإسرائيلية، منها وجود جزء من هذه الصناعة داخل مناطق تحت سيطرة الاحتلال وأيضاً بسبب سيطرة الاحتلال على خطوط الاتصال سواء الداخلية أو الخارجية، وهناك صعوبات تسويقية ناجمة عن المنافسة الخارجية و الداخلية و المشاكل المتعلقة بالبيئة (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، ١٩٩٩، ص ١) .

## ٢-٤-١ نبذة عامة عن صناعة الحجر والرخام

ظهرت صناعة الحجر والرخام في فلسطين بعد عام ١٩٧٣، بعد السماح للحجر الفلسطيني بدخول الأردن و دول الخليج العربي ، حيث كان يتم تهنيب الحجارة يدوياً قبل ذلك، و بعد ذلك تم إدخال معدات القص الكهربائية، ومن ثم تم إدخال المعدات الأوتوماتيكي، وقد بلغت قيمة صادرات حجارة البناء ١٩٤ ألف دولار بعد عام ١٩٧٣، ما يعادل ٢% من مجموع الصادرات الفلسطينية للأردن، و تم تصدير ما قيمته ٠,٩٢٧ مليون دولار عام ١٩٧٧، إلى أن وصل ٤,٩٧ مليون دولار عام ١٩٨٤، ومع مرور الوقت تطورت الصناعة من حيث الحجم وتقنيات الإنتاج و عدد المناشير، إلى أن أصبحت من القطاعات الرائدة في الاقتصاد الفلسطيني ،حيث شكلت صادراتها ما نسبته ١٥% من إجمالي الصادرات الصناعية، وهي تلعب دوراً اقتصادياً هاماً من حيث مساهمتها في الإنتاج و التوظيف و التصدير .

حيث أن هناك ٥٨١ منشأة عملت في الضفة الغربية و قطاع غزة عام ١٩٩٦ ، كما وأنها وظفت ما مجموعه ٣٩٤٢ عامل (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، ١٩٩٩، ص ٤) .



٢-٤-٢ المساهمة في الإنتاج الوطني

تقدر قيمة إنتاج المناشير بـ ١٢٣,٤٣ مليون دولار عام ١٩٩٦، وهذا ما يعادل ١٦ مليون متر مربع من حجر البناء و ٤ ملايين متر مربع من الرخام، و يقدر الإنتاج العالمي من منتجات الحجر بـ ٤٦٥ مليون طن، أي ما يقارب ٥٠٠ مليون متر مربع، أي أن إنتاج فلسطين يعادل ٤% من الإنتاج العالمي (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، ١٩٩٩، ص ٥).

٣-٤-٢ التسويق

هناك أربع منافذ تسويقية للمنتجات (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، ١٩٩٩، ص ٦) وهي :  
المناطق الفلسطينية، السوق الإسرائيلية، السوق العربي، أسواق عالميه وخاصة السوق الأمريكي و السوق الأوروبي.

١. أسواق الأردن والدول العربية :

بلغت الصادات عام ١٩٨٧ من حجارة البناء ١٩٠,٩٢ مليون دولار أي ما يعادل ٢٥% من قيمة الصادرات الصناعية ، و كذلك الرخام حيث تم تصدير ٠,٩٧٢ مليون دولار عام ١٩٧٧ إلى أن وصل ٤,٩٢ مليون دولار عام ١٩٨٤ .

٢. السوق الإسرائيلية : يعد من المنافذ الرئيسية لتسويق منتجات حجارة البناء حيث أنه يصدر إلى

إسرائيل ٨٠% من منتجات الحجارة .

٣. الأسواق المحلية : تستوعب الأسواق المحلية ما مجموعه ٥٩% من مبيعات الحجارة عام

١٩٩٦ .

٤. الأسواق الأمريكي و الأوروبي: تم في السنوات الأخيرة تصدير كميات من الرخام الفلسطيني

للعديد من الدول ، و تقدر هذه لصادرات ب ١٠ ملايين دولار عام ١٩٩٧ .



## ٢-٤-٤ المشاكل والمعوقات التي تواجه القطاع

تواجه صناعة الحجر والرخام مشكلات عديدة تعيق تطورها و تحد من قدراتها على الانطلاق(مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، ١٩٩٩، ص ٦) .

و يمكن تلخيصها بما يلي:

١. ضعف أو عدم وجود البنية الأساسية من طرق و كهرباء و مياه...
٢. الترخيص ، يعاني ٢٩% من المناشير من مشكلة التراخيص و يعود أحد الأسباب أن معظمها يقع خارج مناطق السلطة.
٣. عدم توفر مصادر التمويل المناسبة.
٤. حدة المنافسة من قبل المنتجين نتيجة صغر حجم السوق المحلي.
٥. المنافسة غير المتكافئة مع المنتجات المستوردة من إسرائيل ومن الخارج.
٦. القيود على نقل المنتجات المصنعة نتيجة الإغلاق و الأوضاع السياسية.
٧. القيود على التصدير منها شهادات المنشأ و ضريبة المقاصة و إجراءات العبور و التفتيش الأمني على المعابر و الرسوم الجمركية.



## الفصل الثالث

### "الابتكار و عوامله"

١-٣ المقدمة

٢-٣ مفهوم الابتكار

١-٢-٣ أنواع الابتكار

٢-٢-٣ أهمية الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

٣-٢-٣ معوقات الابتكار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

٣-٣ عوامل الابتكار

١-٣-٣ العوامل الداخلية

٢-٣-٣ العوامل الخارجية

٤-٣ الإنترنت و تأثيرها على الابتكار

١-٤-٣ تعريف الإنترنت و فوائدها و سلبياتها

٢-٤-٣ التجارة الإلكترونية

٣-٤-٣ تأثير الإنترنت على الابتكار في المؤسسات

٤-٤-٣ الإنترنت

٥-٣ عملية الابتكار

١-٥-٣ مقدمة

٢-٥-٣ خطوات الابتكار

٣-٥-٣ كيف يمكن للابتكار أن يؤدي الى وجود ميزة تنافسية في

المؤسسات المتوسطة و الصغيرة



إن ميدان التطورات والثورات التي حدثت في هذا العالم والتي كان لها أثر على زيادة المنافسة بين كافة المؤسسات وأزالت الحدود الإقليمية والجغرافية، أدى ذلك إلى توسع مفهوم المنافسة من منافسة محلية إلى منافسة عالمية، مما يدفع المؤسسات إلى تغيير الأساليب التقليدية في المنافسة إلى أساليب جديدة ومبتكرة. فعلى المؤسسات أن تباشر بمهام جديدة، وهذا ما يأمرنا الله تعالى من خلال قوله "إِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ\* وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب" (سورة الشرح، آية ٨، ٧)، أي إذا فرغت من عمل قم بعمل أصعب وأفضل. فمن هنا تبرز أهمية الابتكار الذي يتيح فرصة أمام المؤسسات في الاستمرارية والتحسين في وضعها التنافسي، لأن مسألة ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أو تغيير في عمليات أو استخدام أساليب جديدة، يعد أساس للنمو والتطوير، فنحن نعيش في بيئة وعالم سريع التغير فحتى نستطيع التكيف مع هذا التغير لابد أن نكون مجددين ومطورين ومبتكرين، وبمعنى آخر قادرين على إيجاد شيء جديد ونافع. وهنا يجب على كافة المؤسسات أن تهتم باستغلال كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤدية للابتكار حتى تدعم وجوده فيها بشكل جيد وفعال. كما لا يمكن إهمال الدور الأساسي الذي تلعبه التكنولوجيا والإنترنت في عملية الابتكار فهي تعتبر ثروة معلوماتية وقوة تقود إلى السيادة والسيطرة. فيجب على المؤسسات أن تزيد من فاعليتها في استخدام التكنولوجيا والإنترنت المؤدية إلى وجود ابتكار.

### ٢-٣ مفهوم الابتكار (innovation)

تأتي كلمة ابتكار (innovation) من الكلمة اللاتينية (innovare) والتي تعني عمل شيء جديد. وفي البداية نود الإشارة بأن الابتكار مختلف عن الخلق (creativity) حيث أن الكثير يعتقد بأن الابتكار هو الخلق، حيث يعرف الخلق (creativity) بأنه فكرة أو مجموعة أفكار لإيجاد منتج أو خدمة جديدة، عملية أو عمليات جديدة، تطوير أو تبني أساليب جديدة سواء في التسويق أو الإدارة أو غير ذلك. في حين أن الابتكار (innovation) يعرف بأنه تحويل تلك الأفكار والمفاهيم الجديدة إلى أفكار قابلة للتطبيق العملي وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق. وبالتالي نجد أن عملية الابتكار ناتجة عن اتحاد نشاطين



الابتكار وعوامله

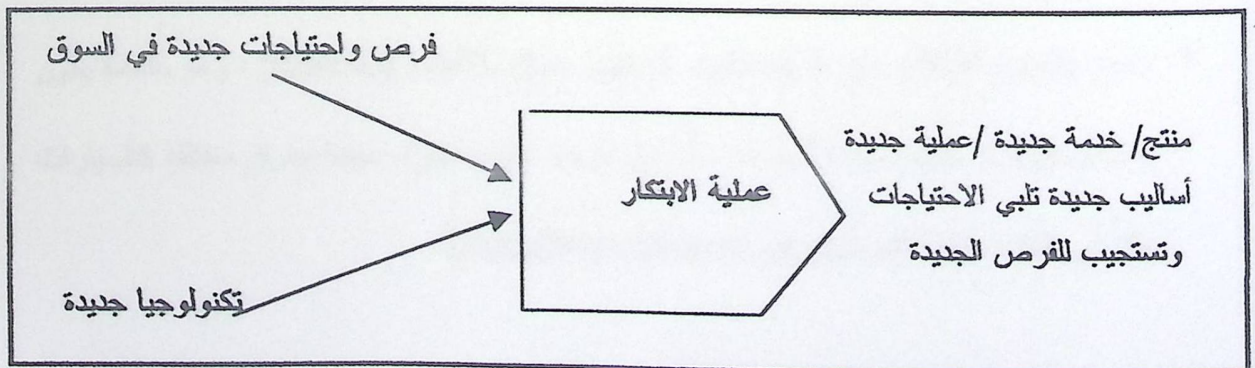
أساسين هما: إيجاد فكرة جديدة ، ومن ثم تطبيق هذه الفكرة وتحويلها إلى شيء ملموس. وهي تشمل كل العمليات التي تغطي هذه الفكرة حتى يتم تحويلها إلى واقع مثلها مثل أي مشروع يبدأ بتعريف العملية، عمل جدول، تحديد المهارات والموارد، اتخاذ القرارات المناسبة، الرقابة إضافة إلى وجود التغذية الراجعة (feedback). فهي عملية تبدأ بالمؤسسة سواء الإنتاجية أو المالية أو الإدارة ومن ثم تصل إلى المجتمع ككل. (<http://www.albayan.co.ae>)

أنواع الابتكار (Types of innovation): ١-٢-٣

١. إن عملية الابتكار يمكن أن تتمثل بإيجاد منتج أو خدمة جديدة (new product or services) عملية جديدة (new process) أسلوب جديد (new procedure) تقوم بها المؤسسة استجابة لعدة ظروف منها:-

- ازدياد المنافسة.
- ازدياد الطلب في السوق
- دخول المؤسسة في سوق جديد
- وجود تكنولوجيا جديدة.
- استخدام البحث والتطوير (research and development) .

والشكل التالي يوضح هذه العملية:



شكل (١) مدخلات ومخرجات عملية الابتكار



الابتكار وعوامله

٢. الابتكار لا يعني فقط إيجاد شيء جديد بل يمكن أن يكون خلال تطوير أو تغيير شيء موجود أصلاً سواء كان خدمة أو منتج، عملية معينة أو أي أسلوب معين . وهنا التطوير أو التغيير في هذه الحالة يكون كالتالي:-

- جذري (radical): تطوير أو تغيير جذري من شأنه أن يحدث تغيير كلي في منتج أو خدمة معينة، عملية معينة، أساليب وطرق معينة.
- إضافي (Incremental) : هذا النوع يكون متعلق بمسائل إضافية مهمة سواء بالعملية الإنتاجية، المنتج أو الخدمة، الأساليب المتبعة.

والجدول التالي يوضح هذا النوع من الابتكار

نوع الابتكار	عملية معينة	منتج معين	نوع الابتكار
			جذري
			إضافي

شكل (٢) الابتكار باستخدام التغيير

٣. وقد يكون الابتكار عن طريق تطوير أو تغيير متعلق بالأنظمة (systems) : وهو بالعادة يكون لمدى طويل كإيجاد وظيفة جديدة ، أو عن طريق تجميع أجزاء معينة بطرق مختلفة كالسيارات مثلاً في المؤسسات الكبيرة (<http://www.albayan.co.ae>).



٣-٢-٢ أهمية الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تظهر أهمية الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النحو التالي (<http://www.albayan.co.ae>):

١. يعتبر الابتكار عامل أساسي للنمو والتطوير، ولأن التغيير البيئي والتكنولوجي سريع ومستمر فلا بد للمؤسسة أن تكون مجددة ومطورة حتى تتكيف مع هذا التغيير.
٢. يعتبر الابتكار من أحد الدوافع الرئيسية لتقليل مخاطر انهيار هذه المؤسسات ويساعدها على الاستمرار في السوق.
٣. يساعد المؤسسة على استغلال الفرص بشكل سريع وفعال، فإذا لم تأت أنت بفكرة جيدة وجديدة فإن أحد ما سوف يأتي بها.
٤. يعمل الابتكار على تنمية وتقوية هذه المؤسسات فهو يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية لها.
٥. يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها المؤسسة، إضافة إلى أنه يقدم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق.
٦. يساعد على إيجاد التعاون والاتصال الإيجابي والمستمر في المؤسسة.
٧. الابتكار يساعد المؤسسة في تكوين رؤيا واضحة لموظفيها وفنيها باتباع أسلوب (What and how) ماذا تنتج وكيف تنتج.

٣-٢-٣ عوقات الابتكار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

١. نقص ومحدودية الموارد في هذه المؤسسات حيث تقسم هذه الموارد بقلّة أو محدودية رأس المال والتمويل الداعم لجهود البحث والتطوير والاستثمار في عملية التطوير.
٢. عدم قدرة هذه المؤسسات لأن تبقى جنباً إلى جنب مع آخر التطورات التي تؤثر على سوقها، فهذا يحد من الابتكار والتطوير.
٣. بما أن المعلومات المناسبة تعتبر عامل مهم وفعال للابتكار فإن عدم وجود معرفة كافية عن التكنولوجيا الجديدة وعن مبدأ تعلم كيف يعيق من وجود الابتكار في هذه المؤسسات.



الابتكار وعوامله

٤. قلة توفر الأشخاص المؤهلين والخبرة المطلوبة لوجود الابتكار داخل هذه المؤسسات.
٥. عملية الابتكار هي في طبيعتها عملية غير معيارية أي لا تخضع إلى معايير ثابتة (standard) وبالتالي يمكن أن لا تتوافق مع إستراتيجية وميزانية هذه المؤسسات.



٣-٣ عوامل الابتكار (Innovation Factors):

١-٣-٣ العوامل الداخلية (Internal Factors of Innovation)

إن الابتكار لا يأتي من فراغ بل هو نتيجة عمل كثير، تعلم أكثر، تطوير وتدريب للمهارات و إيجاد القدرة على مراقبة النتائج. فإن وجود أفكار غير مترابطة لا يوجد لها قيمة القيمة تأتي من خلال ربط هذه الأفكار بالخدمات والمنتجات ضمن بيئة خلاقية وإدارة فعالة تحفز الابتكار  
(<http://www.nzdances.co.nz>).

وفيما يلي إيجاز لأهم مصادر الابتكار الداخلية :

أولاً: وجود أشخاص مبدعين (innovator) أفراداً كانوا أم جماعات:

والشخص المبدع هو الشخص الذي يبحث عن الطريق الصحيح ويصل إليه، وهو الشخص الذي يجد أفكار جديدة يمكن تنفيذها على أرض الواقع (<http://thinksmart.com>). وهذا الشخص يمكن أن يتصف بما يلي:

١. يتقبل المخاطر (risk taker): يقبل المجازفة ولا يخاف من الفشل.
٢. واثق من نفسه (self- accepting) : يسعى دوماً للتفوق في عمله.
٣. يلتزم بالتعلم (committed to learning) : يبحث دوماً عن المعرفة يجمع المعلومات ويكون أفكار جديدة ليحولها إلى عمل.
٤. مرن/متأقلم (flexible /adaptor): يقوم بعملية التحليل ويغير خطة عمله إذا احتاجت بيئة العمل لذلك، ويوجد العديد من الحلول السريعة للمواقف التي تواجهه.
٥. شخص مثابر (persevering) : يعمل بجد ويتمسك بأفكاره الجيدة حتى يطبقها.
٦. يتعامل مع الغموض (tolerate ambiguity) : له قدرة على التعامل مع الغموض والفوضى التي يمكن أن تواجهه.
٧. يخلق روابط جديدة (make new connections): له القدرة على إيجاد روابط وعلاقات بين أمور غير مترابطة أصلاً.



٨. يوازن بين الحدس والتحليل (balance intuition and analysis) في تعامله مع الأمور.

٩. يوجد لديه تصور مستقبلي (vision) لما سيحدث ويفكر دائماً بصورة عقلانية.

١٠. يحب التجديد والتطوير في عمله ويكره الروتين.

ثانياً: وجود بيئة خلاقية تحفز الابتكار (right internal environment):

وحتى تكون البيئة محفزة للابتكار يجب أن تشمل الأمور التالية: (<http://www.innovation.org.uk>)

١. وجود ثقافة مناسبة (right culture): توفير ثقافة أو مناخ مناسبة في تبني و تطبيق أفكار جديدة.

٢. توفير الأمن (security): الابتكار يكون ضمن بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمن عن طريق تزويدهم

بأجور منافسة وإيجاد قرارات تعي باهتمامهم وتحفزهم على الابتكار.

٣. توفر الثقة (trust): عن طريق إعطاء الموظفين المسؤوليات الملائمة التي تؤدي إلى تلاقح

الأخطاء وتحقيق النجاح.

٤. توفر الحرية (freedom): عن طريق إعطاء الأفراد كامل الحرية في اتخاذ القرار المناسب في

أداء أعمالهم، وعمل الترتيب الداخلي (layout) المناسب الذي يشعر خلاله الأفراد أنهم داخل

منزلهم.

٥. وجود التعاون (collaboration): إن عملية الابتكار عملية تعاونية تأتي من خلال تفاعل

معلومات وجهود وقدرات مجموعات العمل في المؤسسة فهي تعتمد بدرجة كبيرة على التعاون.

٦. وجود التحدي (challenge): عملية الابتكار عملية تهدف إلى عمل شيء جديد ومختلف وهذا

يكون حائل بكثير من المخاطر وهذا يتطلب وجود تحد كبير وقوة الالتزام بالتغيير.

ثالثاً: وجود إدارة فعالة (effective management):

وهنا يجب توفر الأمور التالية: (<http://www.innovation.org.uk>)

١. وجود القيادة الفعالة (effective leadership):

أن دور القيادة في المؤسسة يكمن في تحفيز وتشجيع الابتكار ، حيث بإمكانهم خلق المناخ المناسب للابتكار

من خلال التزويد بالمصادر الملائمة و إعطاء الابتكار القيمة والمعنى خلال دمج عملية تحفيز



الابتكار خلال كافة اتصالاتهم وتفاعلهم مع الآخرين، وأيضاً بإمكانهم تحفيز الابتكار بأن يكونوا هم أنفسهم مبتكرين وبالتالي يتمكنوا من نقل هذا المفهوم إلى كافة الأفراد في المؤسسة.

## ٢. السلوك الإداري ( managerial Behavior ) :

إذا كان الدور الذي تلعبه القيادة في المؤسسة مهم في تشجيع الابتكار، فإن دور المدراء ضمن كافة المستويات والأماكن مهم أيضاً، حيث بإمكانهم تشجيع الابتكار خلال العملية الإدارية التي يقومون بها داخل المؤسسة فإن كان المدير لا يقيم الأفراد المبدعين ولا يكافئهم ويشجعهم على عمل المخاطر ويدعم التجديد، فإن عملية الابتكار تكون غير مجدية خاصة أن كل المفاهيم الإدارية الحديثة أخذت تركز على التغيير في العمل وليس فقط تنفيذ العمل والقيام به.

## ٣. وجود الهيكل ( structure ) المناسب:

إن هيكلية المؤسسة يجب أن تسهل عملية الاتصال والمشاركة في المعلومات لتدعم الابتكار فإن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مرن يسمح بتدفق الأفكار والمعلومات من جزء إلى آخر في المؤسسة. فحتى تكون المؤسسة ابتكارية يجب أن تقلل من عوائق عملية الاتصال بين الأفراد في المؤسسة، فإن وجود الهيكل التنظيمي المناسب يساعد أيضاً في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب في المكان المناسب ضمن سرعة قياسية أيضاً .

٤. وجود رسالة (Mission) : ويجب أن تكون واضحة تركز على المسؤوليات والأدوار والوظائف وسياسة المؤسسة وكل القيم في المؤسسة وإطلاعها على كل الأفراد في المؤسسة .

## ٥. توفير الاتصال ( communication ) :

إن التركيز في عملية الاتصال والمشاركة المقترحة في المعرفة ضمن كافة المستويات في المؤسسة، تزيد من جودة المعلومات المستخدمة، وتساعد الأشخاص من رؤية الأشياء بوجهة نظر



الابتكار وعوامله

مختلفة، وعن عملية الاتصال الداخلية تجعل الأشخاص على معرفة تامة بكافة الأجزاء والأقسام في المؤسسة وبالتالي تجعل عملية الابتكار مستخدمة ومفيدة لكافة الأشخاص ولأن الأفراد والجماعات لا يمكن أن يتعلموا من بعضهم إلا إذا تمت عملية الاتصال بينهم بصورة فعالة فإن هذا يساعدهم في القرارات الصحيحة ورسم السياسات الخاصة بالمؤسسة واستغلال الفرص بشكل جيد.

٦. توفير الحوافز (stimulation): هنا يجب على الإدارة توفير كل البرامج التدريبية التنشيطية والتعليمية بكافة أشكالها التي يمكن أن تحقق الابتكار، وتؤدي إلى إيجاد وجهات نظر جديدة وإيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة بصورة أخلاقية في المؤسسة.

٧. توفير نظام المكافأة والتقدير (Rewards & Recognition) : كي تتجح الإدارة في تشجيع الابتكار يجب أن تعمل على تقديم مكافآت مادية ومعنوية للأشخاص المبدعين في المؤسسة فهي بذلك تحثهم على إتقان العمل وتلافي الخطأ.

رابعاً: وجود مصادر داخلية لعملية الابتكار (Resource of innovation) :

أي وجود مصدر يدعم الابتكار في المؤسسة وهذا يتمثل بـ :

١. تكوين دائرة بحث وتطوير (Resource of innovation) حيث تثري المؤسسة بالمعلومات الجيدة حول المستهلك والسوق والتكنولوجيا الحديثة وتوجد الفرص لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .

٢. وجود دعم مالي ( Financial): وجود مصدر مالي يدعم جهود البحث والتطوير والاستثمار في عملية الابتكار .

٣. خلق الوقت (time creation): أي توفير الوقت المناسب للأفراد والجماعات لفهم التغيير،

ويمكنهم من إجراء العملية الاتصالية بينهم بصورة فعالة والتدريب على العمليات الجديدة فإن هذا يغذي الأفكار لدى الأفراد وبالتالي يدعم الابتكار.



خامساً: وجود استراتيجية للابتكار (Innovation strategy) : (Govindarajan, Vijay, 2001, P. 1-8)

إن وضع الاستراتيجية لأي شركة يعني تحديد السلوك الذي ستسلكه المؤسسة كي تحصل على الميزة التنافسية وهي تحدد أيضاً ما هي الأعمال والنشاطات التي تهدف مباشرة للحصول على نقاط القوة في المؤسسة نسبة إلى المنافسين وهي تساعد في الحصول على الميزة التنافسية من خلال قياس ودراسة وضع المنافسين واتخاذ القرارات المناسبة بناء على ذلك .

إن تحديد استراتيجية الابتكار عامل مهم ومتواقت في التغيير في بيئة العمل والتغيير المستمر في التكنولوجيا والمنافسة العالمية لذا على كل مؤسسة أن تحدد طريق عمل منظمة للوصول إلى عملية الابتكار وذلك لعدة أسباب هي :

- التفسير المستمر في البيئة الخارجية لأن البيئة آخذة دائماً في التغيير وهذه التغييرات غالباً تتطلب خلق ضوابط جديدة.
- إعادة التشكيل للهيكلة الصناعية.
- الحاجة للخروج من موقع التبعية في المنافسة بأن نضع هذه القاعدة في الصناعة.

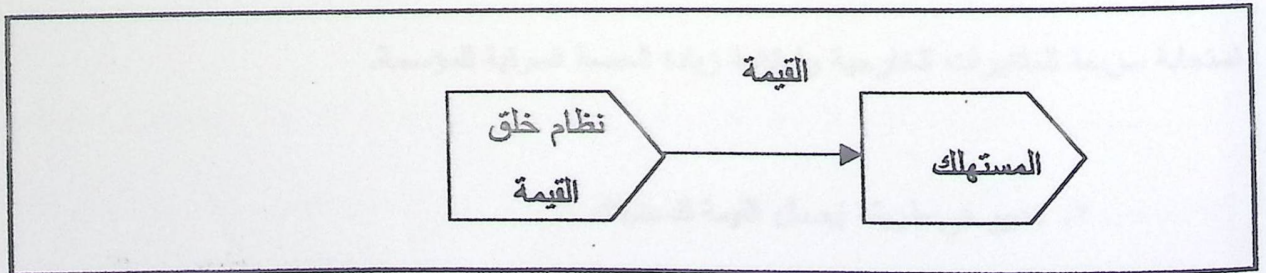
وعند وضع المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لعملية <Innovation> يجب عليها الإجابة على ثلاثة أسئلة:

١. من هم الزبائن المستهلكين.

٢. ما هي القيمة التي تريد أن توصلها لهم .

٣. كيف يمكن خلق هذه القيمة لهم .

وعند الإجابة على هذه الأسئلة يتبين نموذج العمل (Business Model) للمؤسسة:

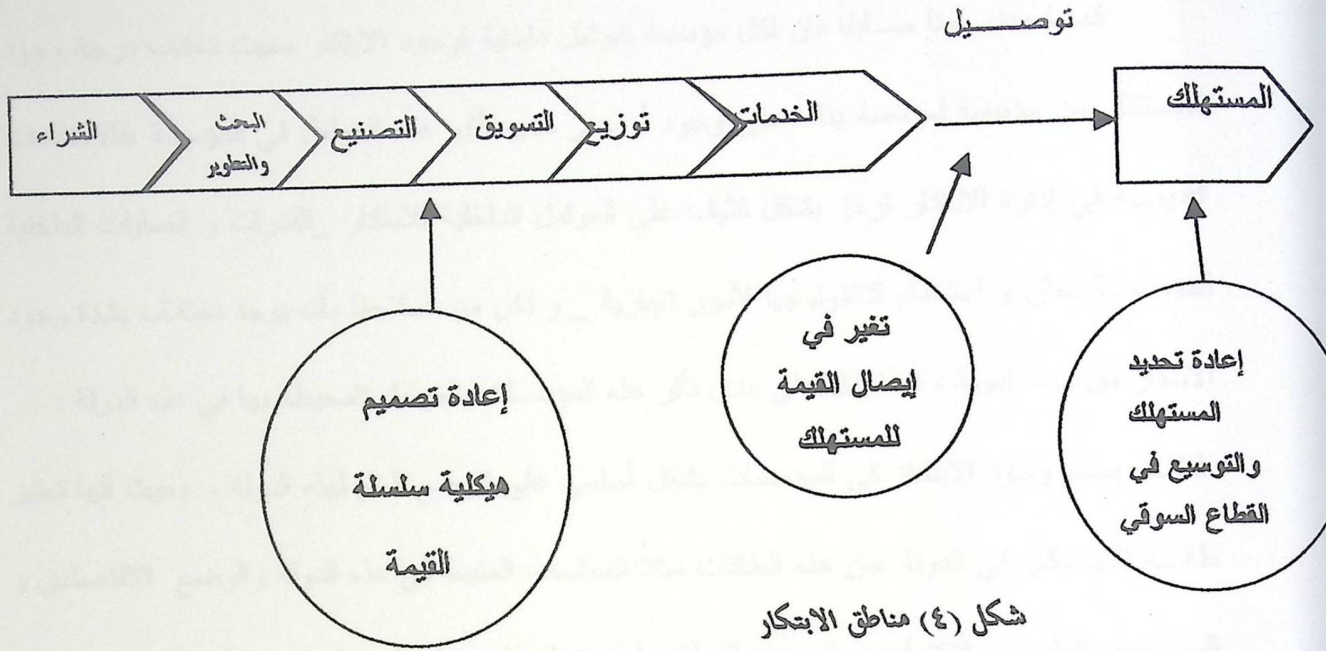


شكل (٣) نموذج العمل



وهنا نجد أن نموذج العمل للمؤسسة يتضمن التعريف بالمستهلك أو التعريف بالقيمة المراد إيصالها للمستهلك وتصميم عملية إيجاد هذه القيمة (value creation process design).

والشكل التالي يوضح ثلاث مناطق يمكن أن تكون عملية الابتكار خلالها:



شكل (٤) مناطق الابتكار

### ١. إعادة تصميم هيكلية سلسلة القيمة :

سلسلة القيمة هي عبارة عن مجموعة مترابطة من القيم حيث تشمل كل النشاطات في المؤسسة ابتداء من شراء المادة الخام من الموردين حتى إنتاج المنتج الأخير الذي يتم إيصاله إلى المستهلك النهائي. عند إعادة تصميم سلسلة القيمة يجب التركيز على مجموعة من النشاطات التي تكون هذه السلسلة إضافة إلى إيجاد علاقة قوية بين هذه النشاطات حتى ما تحقق رضى المستهلك بأقل تكلفة وأعلى قيمة إضافة إلى استجابة سريعة للمتغيرات الخارجية وإمكانية زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

### ٢. تغيير في طريقة إيصال القيمة للمستهلك :

بحيث يتم التغيير من بيع سلع غير مترابطة إلى بيع نظام كامل من السلع والخدمات يشمل كل حاجات المستهلك إضافة إلى وجود الحلول المناسبة للمشاكل التي يمكن أن تنشأ.



٣. إعادة تحديد المستهلكين وتوسيع القطاع السوقي الذي تخدم فيه المؤسسة لإمكانية إضافة مستهلكين جدد والدخول في أسواق جديدة.

### ٣-٣-٢ العوامل الخارجية للابتكار (External Factors of Innovation):

كما وضحنا سابقاً فإن لكل مؤسسة عوامل داخلية لوجود الابتكار بحيث تختلف درجة وجود الابتكار من مؤسسة لمؤسسة بناءً على وجود أو على مدى تأثير هذه العوامل في المؤسسة، فالاعتقادات القديمة في إدارة الابتكار تركز بشكل كثيف على العوامل الداخلية للابتكار - القدرات و العمليات الداخلية للمؤسسة لخلق و استخدام التكنولوجيا لأمر تجارية - و لكن من الملاحظ بأنه يوجد اختلاف بشدة وجود الابتكار من دولة لدولة ، فهذا يدل على مدى تأثر هذه المؤسسات بالعوامل المحيطة بها في هذه الدولة . لذلك يعتمد وجود الابتكار في المؤسسات بشكل أساسي على الوضع العام لهذه الدولة ، بحيث أنها تعتبر طاقة للابتكار في الدولة ، من هذه الطاقات مثلاً السياسات المتبعة في هذه الدولة والوضع الاقتصادي و المستوى العلمي و التكنولوجي في هذه الدولة ، فهي تساهم في إنتاج كم مناسب من الابتكار المربح على مستوى الدول ، فهذه الطاقة ليست ببساطة تحقق نسبة من الابتكار و لكنه أيضاً ينعكس على الظروف المالية للدولة و الاستثمار بالتالي تتمحور بيئة الابتكار في جزئية هذه الدولة.

تعتمد أيضاً الطاقة للابتكار على التطور التكنولوجي و على المستوى العلمي و حجمة، وأيضاً على قوة العمالة و الفنين و مؤهلاتهم داخل هذه الدولة ، و تنعكس النتائج على الاستثمار و على الخيارات السياسية للدولة فإن ذلك يعتبر عامل مشجع للابتكار المستمر للدول و أيضاً لإنتاج الأبحاث و النشاطات التطويرية .

على سبيل المثال : نتائج الابتكار المتميزة في المؤسسات الإسرائيلية ليس فقط نتيجة الإدارة الفعالة للتكنولوجيا ، بل أيضاً نتيجة البيئة الإسرائيلية الجيدة للابتكار التي تتضمن اتصال جيد مع ما ينتج عن الجامعات و توفر كم كبير من الأشخاص العلماء و المهندسين المدربين .

فمع وجود الذاتية لكل مؤسسة فإنها سوف تنتج اختلاف في مدى نجاح الابتكار مقارنة مع أي مؤسسة



أخرى موجودة في نفس الدولة و لكن الاختلاف الواضح بنتائج الابتكار في البلدان المختلفة تؤكد أن للمنطقة تأثير كبير ، لذلك تعتمد الطاقة الدولية للابتكار على ثلاث عناصر تحدد كيف أن الدولة ممكن أن تدعم قدرة المؤسسة على الابتكار على مستوى عالمي (Porter, Michael, 2001, P.2-7) وهذه العناصر هي :

#### ١. البنية التحتية من سياسات حكومية داعمة

مع وجود العولمة أدى ذلك إلى توسع في مفهوم التنافس ، ليس فقط بين المؤسسات الموجودة داخل الدولة الواحدة بل أصبحت بين جميع المؤسسات على اختلاف أماكن وجودهم في العالم لكن ذلك يشكل تهديدا لوجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فلا بد لتلك المؤسسات بأن تقوم بعمل ابتكار حتى تضمن الاستمرارية في ميزاتها التنافسية، و حتى تستطيع القيام بالابتكار على الشكل المطلوب لابد من وجود دعم حكومي وسياسات عامة داعمة لها للوصول للابتكار .

فعلى الحكومات القيام بعدة أمور مهمة (OECD, 2000, p.19,20) منها:

- بأن تبتعد عن السياسات التقليدية التي وجدت من أجل الحد من حرية المؤسسات فيجب استبدالها بسياسات تنظيمية وسياسات تقوم على احترام المنافسة وسبلها .
- أن تهتم بعملية خلق المعرفة وتسخيرها للتجارة، من الأمثلة على هذه السياسات الجديدة في دول OECD (Organization for Economic & Cooperative Development) التي وجدت من أجل تشجيع استثمارات البحث والتطوير وخلق رأس المال المغامر، وتوفير السرعة في تأسيس المؤسسات حديثة الإنشاء ودعمها .
- أن تهتم بتخصيص جزء مالي من أجل توفير كم كبير ومرن من رأس المال المغامر المخصص من أجل دعم عمليات الابتكار في المؤسسات .



الابتكار وعوامله

• تقديم مخصصات من أجل دعم الأبحاث وخصوصا لوكالات الأبحاث التي تقدم أبحاث تساعد على الابتكار المحلي.

• أن تعيد الحكومة سياساتها في وضع و تحديد الضرائب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و عمل تخفيضات للمؤسسات التي تقوم بالابتكار لدعمها.

• تضم السياسات أيضا الحماية الخصوصية الفكرية مثل براءات الاختراعات التي تقدم لكل من يقوم بتقديم شئ جديد .

وتعتبر المصادر البشرية أيضا من أساسيات البنية التحتية للتجديد ، فيجب أن يتوفر في الدولة كفاءات بشرية في مجموع العلماء والمهندسين المؤهلين والمناسبين كل في مكانه المخصص حتى يقدموا طريقا للتجديد .

بذلك نجد أن البنية التحتية هي مجموع الاستثمارات والسياسات الداعمة للتجديد من خلال التكامل الاقتصادي ، فهي تضم بشكل متكامل المصادر البشرية والمالية التي تخصصها الحكومات لدعم التقدم العلمي والتكنولوجي (Porter, Michael, 2001, P.5) .

٢ . البيئة العنقودية (cluster)

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تحسن من وضعها التنافسي في السوق العالمية من خلال المشاركة في العنقودية المحلية فهي مجموعة المؤسسات المترابطة مع بعضها البعض وتعمل في مجال محدد ضمن منطقة جغرافية واحدة (Porter, Michael, 2001, P.6).

فالعنقودية تعتبر أفضل طريقة للوصول للفكر الجديدة والمعرفة المفيدة وهي مهمة خصوصا للصناعات الجديدة أو المؤسسات التي تعتمد معرفتها الاستراتيجية على تبادل المعرفة مع المؤسسات الأخرى والتعلم الجماعي حيث أنها توفر لهذه المؤسسات كم هائل من المعلومات والمعرفة وتحسين الخبرات من خلال التعرف على وجود دورات تدريبية و ورشات عمل جماعية أو أماكن وجود معارض التي يمكن أن توجد



أفكار جديدة ومن ثم وجود ابتكار (Mitra, Jay, P1-2).

وتأتي أهميتها بالنسبة للابتكار بأنها تتضمن وجود الاتصال spillover ، فوجودها يشجع الابتكار لما للاتصال spillover من أهمية كبيرة في العقودية ومنها:

- زيادة مخزون المعرفة المفيدة .
- تشكيل شبكات وتشجيع التواصل في المجتمع .
- خلق مؤسسات جديدة .

هناك أربع عناصر من بيئة الاقتصاد الجزئي تؤثر على المنافسة بشكل كلي و كذلك على الابتكار و التي يؤثر عليها وجود المؤسسة ضمن العقودية (Porter, Michael, 2001, P.6) وهي:

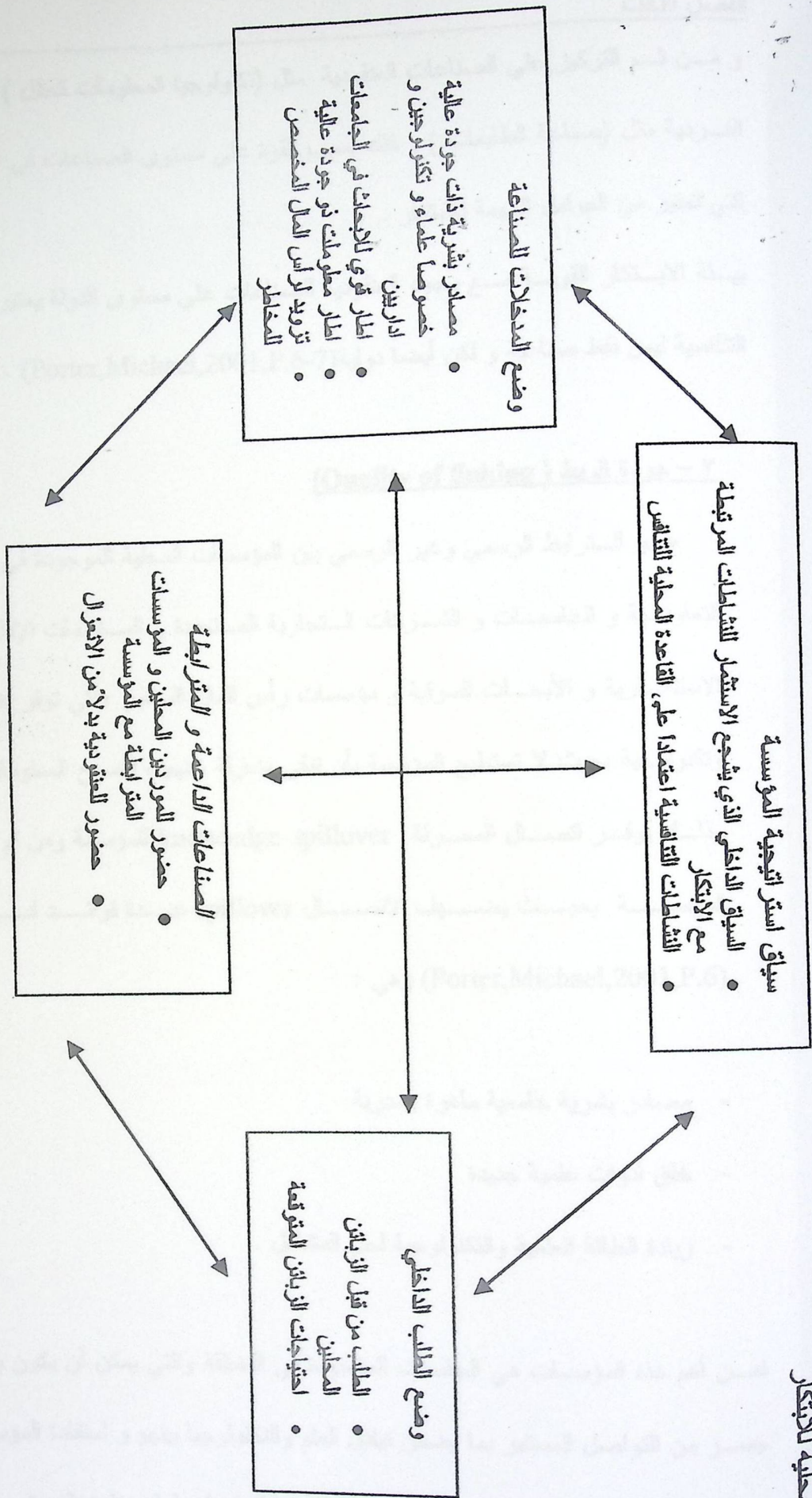
- المدخلات ذات الجودة العالية
- سياق الاستراتيجية الخاص بالمؤسسة
- الضغط الداعم من قبل الطلاب الداخلي
- الحضور الداخلي للصناعات الداعمة

كما هو موضح في الشكل (٥)

بحيث تقدم العقودية ميزة تنافسية عن طريق الوصول لكل من الحاجات و الفرص للتجديد ، و المرونة والطاقة التي يوصف بها العقودية ممكن أن توفر سرعة في تطبيق فكرة معينة على أرض الواقع، و ذلك لان المؤسسة الموجودة ضمن عقود مع مؤسسات أخرى ممكن أن تحصل بسرعة على المصادر الجديدة التي تحتاجها للابتكار سواء من حيث مكونات جديدة أو خدمات أو الآلات أو أي عناصر ضرورية للابتكار ، فالموردين المحيطين local أو الشركاء سوف يكونوا ضمن عملية الابتكار ، فالعلاقة المتكاملة تضمن السهولة في الوصول للابتكار.

و الذي يدعم هذه الميزة للابتكار هو الضغط الرأسي sheer pressure ( ضغط المنافسة و ضغط الأعضاء (peer) ) و ضغط الزبائن و المقارنات المستمرة).







الابتكار وعوامله

و من ثم التركيز على الصناعات العنقودية مثل (تكنولوجيا المعلومات كحقل ) و ليس على الصناعات الفردية مثل (صناعة الطابعات ) و ذلك بسبب القوة على مستوى الصناعات في الاتصال ( spillover ) التي تعتبر من العوامل المهمة للابتكار .

بيئة الابتكار القوية مع وجود العنقودية للصناعات على مستوى الدولة يعتبر الأساس لوجود الميزة التنافسية ليس فقط صناعية و لكن أيضاً دولية (Porter, Michael, 2001, P.6-7) .

٣ - جودة الربط ( Quality of linking )

هو الترابط الرسمي وغير الرسمي بين المؤسسات المحلية الموجودة في الدولة مثل المؤسسات التعاونية و الجامعات و الشركات التجارية المتعددة و المنظمات الإدارية المحلية و المكاتب الاستشارية و الأبحاث السوقية و مؤسسات رأس المال المغامر ، التي توفر خدمات مالية و اتصالية وتكنولوجية بحيث لا تستطيع المؤسسة بأن تبقى منعزلة عنهم ، لتصبح المعلومات أكثر سهولة للتبادل وذلك يوفر اتصال المعرفة knowledge spillover للمؤسسة ومن ثم يدعم ذلك الابتكار في المؤسسة بحيث يضيف الاتصال spillover عدة فوائد في حالة الترابط (Porter, Michael, 2001, P.6) وهي :

- مصادر بشرية جامعية ماهرة ومدربة
- خلق أدوات علمية جديدة
- زيادة الطاقة العلمية والتكنولوجية لحل المشاكل .

فمن أهم هذه المؤسسات هي الجامعات الموجودة في المنطقة والتي يمكن أن يكون بينها وبين المؤسسات جسر من التواصل المستمر بما يضمن تبادل العلم والتكنولوجيا بينهم و استفادة المؤسسات لما تتوصل له الأبحاث و الدراسات في هذه الجامعات و توجيه الجامعات لما يحتاجه السوق من المهندسين و الفنيين



فمن غير وجود هذا الاتصال ممكن للثروة العلمية في الدولة أن تتحرك عكس المطلوب بخروجها من الدولة إلى جهات خارجية (Porter, Michael, 2001, P.6-7).



نتيجة للغزو التكنولوجي العظيم ودخول تكنولوجيا المعلومات إلى عالمنا وظهور تأثيرها على جميع مجالات الحياة بشكل قوي ومثير، أصبحت هذه التكنولوجيا خاصة الإنترنت مجال اهتمام الجميع سواء كانوا أفراداً أم جماعات، شركات أم مؤسسات كل حسب موقعه لما توفره من فرص كبيرة في مجال الاتصالات وجمع المعلومات والبيع والتجارة والتسويق بصورة سريعة وفعالة فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات عنصراً أساسياً ومهماً في جميع المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة مما ساعدها في إيجاد ابتكارات جديدة وعمل تحسين مستمر للمنتجات ولقدرات الإنتاج والمنتجين، مما يخلق لها ميزة تنافسية قوية.

ولأن عالم تكنولوجيا المعلومات عالم واسع وكبير فإننا في هذه الدراسة نقصر على دراسة الإنترنت التي تعتبر واحدة من عناصر تكنولوجيا المعلومات في هذا العصر وذلك للتعرف على مدى تأثيرها على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

#### ٣-٤-١ تعريف الإنترنت و فوائدها وسلبياتها

تشكل الإنترنت مورداً هاماً وعظيماً لجميع المؤسسات إذا تعاملت معها واستخدمتها بكفاءة وفاعلية وكما تحدثنا في الفصل السابق عن تعريف الإنترنت، وذلك " بأنها شبكة تربط بين العديد من الشبكات المنتشرة في العالم كله من شبكات حكومية، جامعية، تجارية، ومراكز بحوث وخدمات فورية ونشرات إلكترونية ويمكن الوصول إليها بواسطة أي شخص يمتلك جهاز الكمبيوتر والمودم وهاتف وله اشتراك عند مزود خدمة الإنترنت ISP " (الزغل، بشار، ٢٠٠١، ص ٢٥).

إن الفوائد التي تقدمها الإنترنت فوائد جمة ولا يمكن حصرها وسنذكر فيما يلي فوائد الإنترنت

بشكل عام: (الزغل، بشار، ٢٠٠١، ص ٢٥).

١. الإنترنت تسهل عمليات الاتصال وتقلل من تكاليفه.
٢. تمكنا من الوصول إلى مصادر كثيرة ومتنوعة.



٣. التسويق على نطاق عالمي وواسع.
٤. الشراء والبيع وعقد الصفقات .
٥. تمكنا من الاطلاع على آخر المستجدات التي توصلت إليها التكنولوجيا.

سليبيات الإنترنت (بسيوني، عبد الحميد، ١٩٩٨، ص ٥٧)

١. لا تحمل ضمانات أكيدة للثقة والاطمئنان.
٢. قد تتضمن معلومات صحيحة ولكنها غير ملائمة.
٣. أحيانا تأخذ عمليات البحث عن المعلومات المطلوبة وقتا طويلا من المستخدم.

### ٣-٤-٢ التجارة الإلكترونية (E-COMMERCE)

عند الحديث عن الإنترنت يجدر بنا أن نتحدث عن التجارة الإلكترونية التي تعتبر قلب الإنترنت، فكما تعتبر التجارة هي عصب الحياة فإننا نقول أن الإنترنت هي عصب التجارة الإلكترونية .

#### ١. تعريف التجارة الإلكترونية (E-COMMERCE) :

تعرف التجارة الإلكترونية بأنها: مجموعة العمليات التي تتم عبر شبكة ويب في الوقت الحاضر، ولعل أكثر التعريفات شيوعا للتجارة الإلكترونية هو تعريف منظمات التجارة العالمية على أنها هي مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل الإلكترونية. (بسيوني، عبد الحميد، ١٩٩٨، ص ٥٤).

#### ٢. أنواع التجارة الإلكترونية:

يمكن الفصل بين نوعين رئيسيين من أنواع التجارة الإلكترونية:

- تجارة الأعمال مع الأعمال (business to business) التي يرمز لها B2B وهي التي يقتصر التعامل فيها على المؤسسة ذاتها مع عدد من الموردين الخاصين بها أو مع الزبائن المحدودين عن طريق الاتصال بالمؤسسة من خلال احتياجات أمان تتمثل في كلمات سر الدخول إلى الموقع المحدد وعاوين الويب الخاصة بالمؤسسة.



الابتكار وعوامله

- تجارة الأعمال مع المستهلك (Business to customer): التي يرمز لها B2C ويطلق عليها اسم التسويق الإلكتروني، وهنا تتوجه المؤسسة للتعامل مباشرة مع المستهلك، بحيث تعرض منتجاتها في متجر إلكتروني افتراضي على شبكة ويب وهذا النوع من التجارة الإلكترونية يحتاج إلى كثير من الأمان لزيادة الثقة بين المؤسسة والزبائن. (بسيوني، عبد الحميد، ١٩٩٨، ص ٥٤)

٣. من فوائد التجارة الإلكترونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : (بسيوني، عبد الحميد، ١٩٩٨، ص ٥)

- زيادة السرعة في إنتاج منتجات جديدة للسوق.
- توسيع مهارات الموظفين.
- تقليل التكاليف وزيادة المبيعات.
- زيادة فرص العمل.
- تكوين أداة دفاعية أمام المنافسين الكبار في السوق.
- زيادة المرونة في المؤسسة وقدرتها على الإبداع.
- الزيادة في الربحية والاستثمار.
- تحسين صورة المؤسسة عند المستهلكين وبالتالي زيادة ولاء المستهلكين.

٤. معوقات استخدام التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد عدة أسباب تؤدي إلى عدم أو بطء في استخدام التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفيما يلي نذكر بعض منها ([www.oecd.org/disti/sti/industry/smes](http://www.oecd.org/disti/sti/industry/smes))

- إن المستهلكين الرئيسيين والمزودين لا يتعاملوا أو لا يعرفوا التجارة الإلكترونية.
- عدد من هذه المؤسسات لا يتعاملوا مع التجارة الإلكترونية بسبب هيمنة اللغة الإنجليزية في الإنترنت و بالتالي قلة الفرص للوصول إلى الزبائن من غير المتحدثين



باللغة الإنجليزية.

- تكاليف الوصول إلى الإنترنت قد تكون عالية بالنسبة للكثير من المستهلكين والمؤسسات في بعض البلدان.
- الكثير من هذه المؤسسات قد لا يعرفون بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالإنترنت والتجارة الإلكترونية.
- كثير من هذه المؤسسات عندها خوف من تعارض المتطلبات التنظيمية في الشركة مع إستراتيجيات التجارة الإلكترونية، حيث أن هذه المؤسسات سريعة التأثر بمثل هذا التعارض.
- قلة المعرفة بفوائد استخدام الإنترنت و التجارة الإلكترونية وكذلك معرفة مخاطرها.
- قلة المعرفة بكيفية سير أعمال التجارة الإلكترونية وديناميكيته.
- الخوف من عدم حماية الدفع، وعدم حماية الخصوصية للبيانات.

### ٣-٤-٣ تأثير الإنترنت على الابتكار (Innovation) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من أكثر ميزات الإنترنت هي توفير المعلومات، التي يمكن أن تفيد المؤسسة وتدعو الابتكار فيها

من خلال التالي:

١. الإنترنت تساعد المؤسسات في دعم نشاطاتها الابتكارية وذلك عن طريق إيجاد أفكار جديدة من خلال عملية البحث وسرعة الوصول إلى المعلومات، بحيث تساعد في خلق وابتكار أعمال جديدة، كما تساعد في دعم أفكارها الموجودة أصلاً لمحاولة تطبيقها وتحويلها إلى واقع.

٢. معلومات قوية عن المستهلك (strong information about customer)

الإنترنت تساعد في إيجاد منتجات جديدة وتحسين المنتجات الموجودة أصلاً من خلال معرفة متطلبات رغبات الزبائن على الشبكة العالمية، فالإنترنت تمكن المؤسسة من تحديد من هو المستهلك الذي تخدمه وتحديد حاجاته الحالية والمستقبلية، ومعرفة توقعاته بدقة وسرعة متناهية وهي توجد علاقة قوية مع



الابتكار وعوامله

المستهلكين إضافة لإمكانية إيجاد مستهلكين جدد وعمل التحسينات الدائمة لزيادة رضى الزبائن.

٣. زيادة الاهتمام بالقطاع السوقي (Internet provide aware of the market place)

الإنترنت توفر للمؤسسة معلومات ودراسات شاملة للسوق الذي تخدم فيه، وعمل تقييم للفرص الموجودة وإمكانية استغلالها بسرعة، كما تعطي معلومات عن أسواق جديدة ممكن أن تخدمها المؤسسة.

٤. معلومات عن المنافسين (Information about competitor)

الإنترنت تساعد المؤسسة للتعرف على المنافسين والبضائع البديلة الموجودة في الأسواق والتي يمكن أن تؤثر على صناعيتها فهذا يعتبر حافظا قويا لها للاستمرار في عملية التحسين والتطوير.

٥. تعتبر الإنترنت مصدر خارجي لتنمية المهارات (out sourcing of skill) فمن خلال المعلومات التي تقدمها الإنترنت والسرعة في عمليات الاتصال والمشاركة في المعرفة (sharing knowledge)، قد حطمت عوائق الوقت وبعد المناطق الجغرافية فأدت إلى زيادة فاعلية الأفراد في المؤسسة بالتالي تحسين الأداء واتخاذ القرارات السليمة.

٦. الإنترنت تعتبر وسيلة للمتابعة

حيث تساعد الإنترنت المؤسسات في الاستمرار لمتابعة المعارض التجارية والمؤتمرات الصناعية وعدد من النشاطات الاجتماعية التي تنظم من قبل المنظمات المحلية والخارجية والمؤسسات التجارية.

٧. تأثير الإنترنت على العنقودية (The effect of internet on clustering)

تعتبر العنقودية (clustering) من العناصر المهمة لوجود الابتكار في المؤسسات كما مر معنا سابقا فندخول الإنترنت في جميع مجالات الحياة عززت الإنترنت وجود اتصال بين المؤسسات العنقودية

(Feldman, Maryann, P3-8).



## ٨. زيادة المنافسة (Increasing of competition)

الإنترنت تزيد من عملية المنافسة بين المؤسسات والبضائع وذلك لان من خلالها يمكن طرح اكثر من بديل بالتالي فهي تساعد هذه المؤسسات على الإبتكار (Innovation) وتطوير بضائع وعمليات جيدة لتحسين موقعها نسبة إلى البدائل و المحافظة على استمرارها في الأسواق (بسيوني، عبد الحميد، ١٩٩٨، ص ٦٨).

## ٩. التسويق والترويج

الإنترنت تساعد المؤسسة على تسويق منتجاتها وترويجها والإعلان عنها، ولخلق اهتمام حول اسم المؤسسة وعلامتها التجارية، ويتم ذلك عن طريق تصميم صفحة خاصة بالمؤسسات تستطيع من خلالها عرض قوائم للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع أوصافها و أسعارها والإعلان عن منتجات وخدمات جديدة وعرض دراسات والبحوث لسوق والطلب على منتجاتها، عرض مراجعات الزبائن والحوار معهم وجمع معلومات عنهم فمن طريق الإنترنت تكون الدعاية عبارة عن مزيج من الصوت والصورة المتحركة بحيث تجلب الزبائن كدعاية مبتكرة تعرض على الزبون المعلومات المفيدة والحقيقة عن السلع والخدمات والمنتجات (بسيوني، عبد الحميد، ١٩٩٨، ص ٦٥)

ومن خلال الإنترنت يمكن الاستخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع الفاكس واستخدام خدمات الإنترنت ومعاينة الواقع والاتصال بالآخرين والاستفادة من عروضهم.



## ١. تعريف الإنترنت

الإنترنت هي شبكة تستخدم تكنولوجيا الإنترنت في المؤسسة من أجل دعم أغراض الإتصال. وتستخدم هذه الشبكة في المؤسسات لأنها تسمح بالاتصال السريع والحر إما داخل المؤسسة نفسها، أو بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات، فهي تقلل وقت وتكلفة طباعة وتوزيع الكتابات والمطبوعات التعاونية. والإنترنت تشجع الابتكار من خلال التركيز على العملية الإدارية ككل بدلاً من الدوائر بشكل فردي (<http://www.managementfirst.com>).

## ٢. فوائد الإنترنت

- تقليل التكلفة
- الإنترنت تحفظ للمؤسسة المال خلال طباعة الوثائق وتوزيع المعلومات.
- حفظ الوقت
- الإنترنت ممكن أن تزيد سرعة الإتصال بين الموظفين، إضافة إلى السرعة في نقل المعلومات التي هي مفيدة في عملية الابتكار.
- التعاون
- تساهم الإنترنت في إيجاد التعاون والمشاركة في المعرفة، وهذا التعاون يعد الأساس لبناء ابتكار في المؤسسات خلال الإنترنت.
- التكامل والتوزيع لبيئة الكمبيوتر
- الإنترنت تدعم مجموعة من أنظمة المعلومات يستطيع بذلك كل مستخدم أن يستخدم المعلومات، وبذلك تسمح بوجود بيئة عمل موزعة ومتخيرة تقود إلى وجود فريق عمل محلي وعالمي يقود إلى عمليات إدارية قوية.



الابتكار وعوامله

وبذلك نجد أن الإحتمالية لزيادة وجود المعلومات وقيمتها في المؤسسة، والسماح للموظفين بالوصول في أي وقت لمجموعة واسعة ومتنوعة من مصادر المعلومات. ولأن عملية الإتصال بين الأشخاص هي التي تشكل تنقل المعرفة بين جميع الوكالات والمؤسسات التي تتضمن الجامعات والمؤسسات والنظم المحلية، حيث أنها توفر خدمات تكنولوجية ومالية وإتصالية التي لا يمكن للمؤسسة أن توفرها بشكل فردي. فكما رأينا سابقاً فإنه من خلال الترابط والتعاون تتشكل في هذا المجتمع علاقات لتبادل المعلومات السوقية والتجارية والتكنولوجية. أيضاً الموقع الجيد يسهل من وجود الحاجة لتطوير العلاقات الضرورية عن طريق إيجاد وتطوير شبكات إتصال الإنترنت أو أي وسائط رقمية وحلول تكنولوجية أخرى لتوفير معلومات ذات قيمة من ثم السهولة في الوصول إلى الابتكار.



لأن كل ظروف وعوامل الميزة التنافسية آخذة بالتغيير بشكل سريع، والبضائع الرائجة اليوم هي غير مجدية غداً، والأمن والثبات في أسواق الأمس قد يتأثر بدخول تكنولوجيا جديدة وزيادة المنافسة، نتيجة لهذه الظروف يجب على المؤسسة اتخاذ خطوات جادة تتضمن لها ميزة تنافسية قوية تساعد على البقاء في الأسواق وتحقق لها النمو والنجاح، ويعتبر الابتكار أحد أهم العوامل التي توجد ميزة تنافسية في الشركة.

وهناك قول لميشيل بورتر "إنه ليس الشيء الذي تنافس به هو الذي يحدد ازدهارك ولكن الذي يحدده كيف تنافس به"

"It is not what you compete in that determinates your prosperity ,It is how do you it" ([www.chattanooga-chamber.com/porter/](http://www.chattanooga-chamber.com/porter/))

وكما أشرنا سابقاً أن الابتكار لا يأتي من فراغ بل هو نتيجة عمل وجهد وهو نتيجة خطوات جادة وفعالة تستخدمها المؤسسة لتحقيق لها الميزة التنافسية.

### ٣-٥-٢ خطوات الابتكار ( Innovation Steps )

أي عملية حتى تتم بالشكل الصحيح يجب رسم أو تحديد خطوات واضحة لها وهكذا الابتكار كباقي العمليات يجب تحديد ما هي الخطوات المتبعة للوصول إلى عملية الابتكار حتى يتم تنفيذها وتحقيقها على أرض الواقع (Hal, Gay, 1996) ويمكن تحديدها على النحو التالي:

#### ١. تحديد فرص وعمل الاستراتيجية (Opportunity & strategy Identification)

بدل من أن تنتظر المؤسسة الفرص وتستغلها بشكل متأخر وتبقى متفرجة تتخوف من المهددات يمكن المؤسسة أن تحاول البحث عن فرص الابتكار ومحاولة ربطها بالخدمات والمنتجات التي تقدمها فيكون ذلك مثلاً عن طريق الاتصال عن قرب مع المستهلكين ومعرفة رضاهم عن الخدمات والمنتجات للمس



الابتكار وعوامله

الحاجة إلى التغيير والتطوير، وهذه خطوة هامة لتحديد ما هي المصادر المطلوبة والميزانية الملائمة لهذه العملية فبعد أن يتم تحديد الفرص تقوم المؤسسة برسم استراتيجيتها لتحديد بدقة ما الذي ينبغي عمله فعند صياغة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تحديد اتجاه الابتكار وهذا الاتجاه يتضمن :

- هذه الفرص متوافقة مع أهداف ورسالة المؤسسة.
- تحدد ما هو نوع الابتكار الذي سيتم استخدامه .
- ما هي المعلومات التي يمكن أن تواجه هذه العملية.

٢. مرحلة البحث وتجميع الأفكار (Research & Idea generation)

عملية البحث وتجميع الأفكار المتعلقة بموضوع الابتكار الذي سيتم تنفيذه، هي عملية هامة جداً ويجب أن يشارك الأفراد من كافة المستويات في توليد الأفكار للابتكار، وهنا تظهر مسؤولية الإدارة في توفير الوقت الكافي والمصادر التي يحتاجها الأفراد حتى يكونوا مبدعين ويتمكنوا من خلق أفكار جيدة تنفيذ العمل.

٣. مرحلة التعريف والتحليل (Identification & analysis)

عملية تدفق الأفكار وتوليدها لا تعتبر بحد ذاتها ابتكار بل يجب التأكد من أن هذه الأفكار هي أفكار جيدة وواقعية ويمكن تطبيقها وتحويلها إلى واقع، فيجب عمل تحليل شامل لهذه الأفكار وبعد ذلك يتم قبول الأفكار الجيدة ورفض أو إهمال الأفكار غير الجيدة.

٤. تحديد الأولويات (Prioritization)

في هذه المرحلة يجب عمل أولويات للأفكار الجيدة حسب أهميتها وتعلقها بعملية الابتكار حتى يتم تنفيذها أولاً.



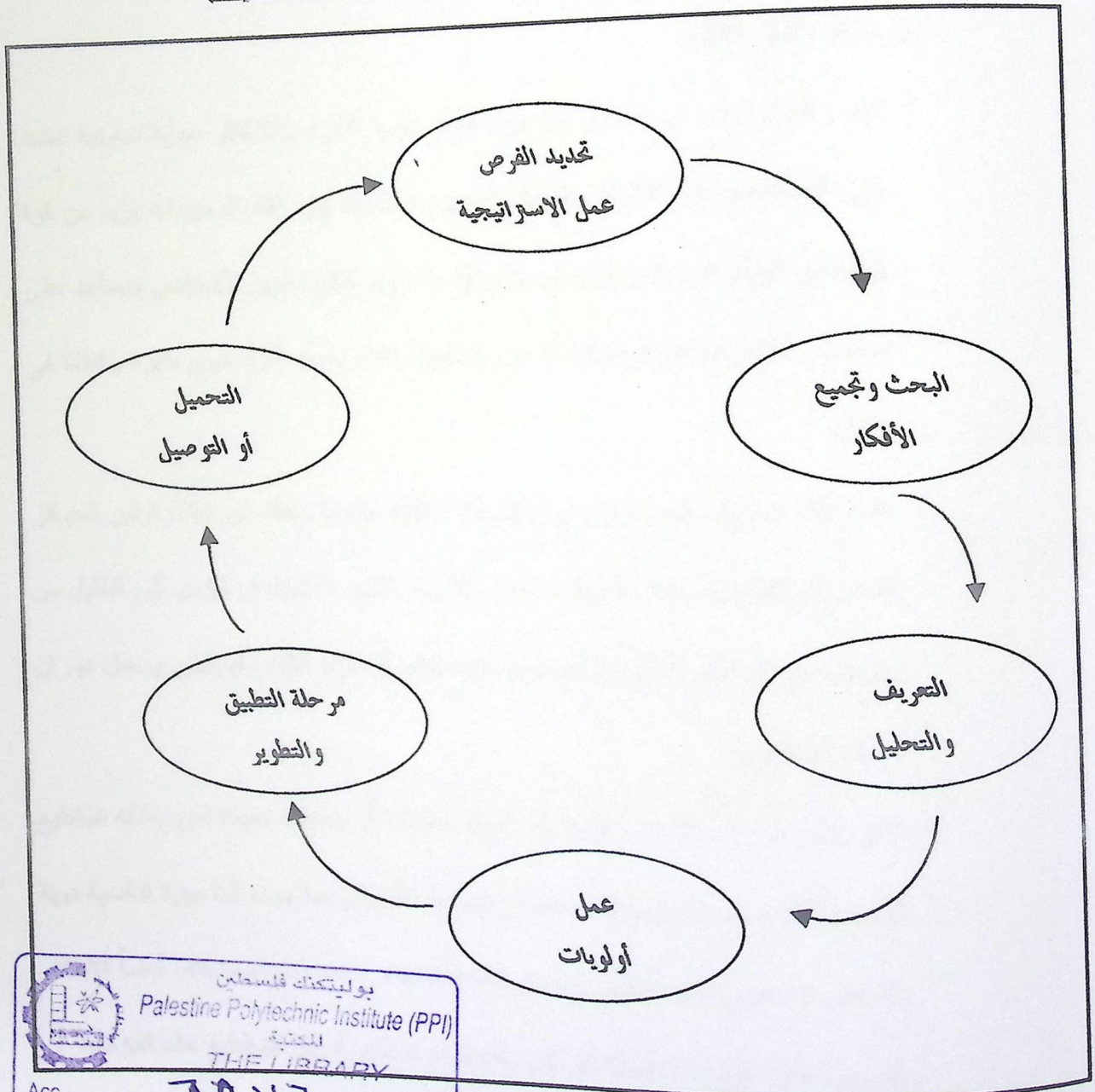
٥. مرحلة التطبيق والتطوير (Implementing & development)

وهنا يتم تطبيق الأفكار الجيدة أو عمل تطوير للأفكار الأخرى، لتتم عملية الابتكار وهنا يتم خلق عمل ناجح وفعال أو إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو تطوير في خدمات ومنتجات قديمة.

٦. مرحلة التوصيل أو التحويل (delivery)

وهي المرحلة الأخيرة، ويتم من خلالها توصيل مخرجات عملية الابتكار إلى السوق المستهدف ومن ثم مراقبة النتائج وعمل تقييم عن فرص جديدة.

وتظهر عملية الابتكار من خلال الشكل التالي : (<http://survey.foundryone.com>)



بوليتكنك فلسطين  
Palestine Polytechnic Institute (PPI)  
المكتبة  
THE LIBRARY  
Acc. .... ٦٨٨٧٦ .....  
الرقم المتسلسل  
CLASSIFICATION .....  
رقم التصنيف

شكل (٦) عملية الابتكار



الابتكار وعوامله

في كل مرحلة من هذه المراحل يجب على الإدارة أن تقوم بعمل مساندة دائمة لجميع الأفراد الذين يقومون بعملية الابتكار مع التزام دائم بالاستراتيجيات والخطط الموضوعية ويجب عليها أيضاً إيجاد الأجواء المناسبة لتساعد على خلق الأفكار الجديدة وأن تدعم هذه الأفكار وتزودها بالمصادر المناسبة، مع توفير كل العوامل التي تشجع الابتكار وهذا يتطلب شجاعة من الأشخاص والإدارة لتحمل المخاطر حتى تكون مؤسستهم مبدعة ومناقسة بشكل فعال.

٣-٥-٣

كيف يمكن للابتكار أن يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:  
الابتكار يمكن أن يخدم المؤسسة ويوجد لها ميزة تنافسية تدعم موقفها أمام المنافسين وذلك من خلال الأمور التالية:

١. كما أشرنا سابقاً أن الابتكار ناتج من تفاعل جهود الأفراد والابتكار عملية تعاونية تعتمد على الجماعة فعملية الاتصال الفعالة والتعاون المشترك بين كافة المستويات يزيد من قوة تبادل في المعلومات والمشاركة في المعرفة مما يزيد الخبرة لدى الأشخاص ويساعد على تحسين الأداء مما يوجد للمؤسسة ميزة تنافسية خلال وجود أفراد ذوي خبرة وكفاءة في العمل.

٢. الابتكار يساعد المؤسسات في خلق بيئة وثقافة مناسبة وذلك من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية ونظام المكافآت فيشعر الأفراد بالأمن والاستقرار فيؤدي إلى التقليل من معدل دوران العمل فيوجد للمؤسسة خبرة تنافسية خلال الثبات الوظيفي ومعدل دوران العمل المنخفض.

٣. الابتكار هو بحد ذاته هو عبارة عن إيجاد منتجات أو خدمات جديدة فمن خلاله تستطيع المؤسسة تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة للأسواق مما يوجد لها ميزة تنافسية قوية إذا كانت هي السباقة في توصيل هذه المنتجات والخدمات للمستهلك، أيضاً الابتكار يكون خلال تغيير أو إضافة تيم إلى منتجات وخدمات أفضل فتستطيع هذه المؤسسة أن



الابتكار وعوامله

تنافس من خلال الجودة وعمل الإضافات والتحسينات المستمرة للخدمات مما يزيد الإنتاجية والربح للمؤسسة.

٤. الابتكار يكون خلال اتباع الإدارة هيكل تنظيمي جديد، أو عمل إضافات أو تحسينات في الهيكل التنظيمي الموجود فيمكن أن يزيد ذلك من فعالية عملية الاتصال غير الرسمية فتتم

مشاركة الأفراد من جميع المستويات في اتخاذ القرارات ورسم السياسات الخاصة

بالمؤسسة مما يوجد للمؤسسة خاصية القوة والتماسك الداخلي الذي يمتد تأثيره إلى

الخارج فلا يمكن للمؤسسة أن تكون قوية خارجياً دون أن تكون قوية داخلياً.

٥. الابتكار هو عبارة عن عملية تهتم وتركز بشكل قوي على المستهلك، فمن خلال هذه

العملية تقوم المؤسسة بدراسة أحوال المستهلك وتتبع حاجاته وبالتالي عمل تطوير

لمنتجات وخدمات تحقق رغباته وتشبع حاجاته، فمن هنا تستطيع المؤسسة الحصول على

رضى المستهلك وكسب ولائه إضافة إلى إمكانية كسب مستهلكين جدد فتتمكن المؤسسة

من الحصول على حصة سوقية كبيرة.

٦. يعتمد الابتكار بشكل كبير على الأفكار والمعلومات والمعرفة، وبما أن الإنترنت هي

المصدر القوي الذي يزودنا بالكم الهائل من المعلومات والمعرفة، فمن خلال الإنترنت

تتمكن المؤسسة الإطلاع على الأسواق وأنواع المستهلكين وتتبع أحوال المنافسين فإن هذا

يمكن المؤسسة من استغلال الفرص بشكل سريع وفعال.

٧. عملية البحث التي تقوم بها المؤسسة خلال الإنترنت أو خلال أي طريقة أخرى، تتمكن

المؤسسة من معرفة ما هي آخر مستحدثات التكنولوجيا ومحاولة تبنيها بشكل سريع، مما

يقوي من وضعها نسبة إلى المنافسين.

٨. الابتكار داخل المؤسسات يكون نتيجة اتباع طريق ماذا تنتج وكيف تنتج

(what and how) وهذا يعطي صورة واضحة لكل الأشخاص عن طبيعة أعمال وأهداف

المؤسسة وبالتالي يزيد من الفعالية وسرعة الوصول إلى الأهداف وتحقيق النجاح.



الابتكار وعوامله

٩. الابتكار يعمل على إيجاد بضائع وخدمات متعددة ومتنوعة في الأسواق . فنتيجة لذلك تزيد شدة المنافسة بين المؤسسات، فيكون حافزاً لها على التقدم والتطوير لتحسين وضعها

للسيطرة على السوق والوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

١٠. الابتكار عبارة عن عملية كاملة متكاملة كأي مشروع يبدأ بتعريف العملية وعمل جدولة

وتحديد المهارات ووجود رقابة. فهذا يؤدي إلى عمل توزيع أمثل للموارد وتقليل التكلفة

والعمل ضمن الوقت المحدد لهذا المشروع.



## الفصل الرابع "الدراسة و التحليل"

- ١-٤ مقدمة
- ٢-٤ الحالة الدراسية الأولى
- ١-٢-٤ عرض للحالة الدراسية الأولى
- ٢-٢-٤ الدراسة و التحليل للحالة الأولى
- ٣-٤ الحالة الدراسية الثانية
- ١-٣-٤ عرض للحالة الدراسية الثانية
- ٢-٣-٤ الدراسة و التحليل للحالة الثانية
- ٤-٤ الحالة الدراسية الثالثة
- ١-٤-٤ عرض للحالة الدراسية الثالثة
- ١-٤-٤ الدراسة و التحليل للحالة الثالثة
- ٥-٤ الحالة الدراسية الرابعة
- ١-٥-٤ عرض للحالة الدراسية الرابعة
- ٢-٥-٤ الدراسة و التحليل للحالة الرابعة
- ٦-٤ الحالة الدراسية الخامسة
- ١-٦-٤ عرض للحالة الدراسية الخامسة
- ٢-٦-٤ الدراسة و التحليل للحالة الدراسية الخامسة
- ٧-٤ الحالة الدراسية السادسة
- ١-٧-٤ عرض للحالة الدراسية السادسة
- ٢-٧-٤ الدراسة و التحليل للحالة الدراسية السادسة
- ٨-٤ التحليل العام للحالات الدراسية



نتيجة لظهور العولمة وانفتاح الأسواق، ونتيجة التطور التكنولوجي السريع والمستمر، أصبحت كل التحديات والطرق المستخدمة للوصول إلى الميزة التنافسية آخذة بالتغير، فمن هنا جاء تركيزنا على موضوع الابتكار ومدى أهميته في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فكان هذا البحث دراسة لمعرفة وجود الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أهميته في إيجاد ميزة تنافسية لهذه المؤسسات. ولأن صناعة الحجر والرخام تعد من أهم الصناعات الفلسطينية وذلك نتيجة غنى الأراضي الفلسطينية بالحجر الطبيعي الموجود في أعماقها والذي يعتبر من أهم الثروات الطبيعية، وهي من إحدى الصناعات الفلسطينية التي تلعب دوراً هاماً في تلبية الطلب المحلي لقطاع الإنشاءات وأيضاً في الصادرات التقليدية الفلسطينية من جهة أخرى. لهذا كان مجتمع الدراسة لهذا البحث هو قطاع الحجر والرخام. وتعتبر مدينة الخليل المصدر الرئيسي للحجارة في فلسطين، ومن حاراتها تم بناء العديد من المباني العظيمة والجميلة من المساجد والكنائس والحرم الإبراهيمي من أبرز هذه المباني، لذلك قمنا فريق البحث باختيار عينة البحث قطاع الحجر والرخام في مدينة الخليل. وقد قمنا باختيار ست حالات دراسية لست مؤسسات من هذا القطاع، وقمنا بزيارة هذه المؤسسات ومناقشة مجموعة من الأسئلة معهم لمعرفة مدى وجود الابتكار في هذه المؤسسات، وكيف يمكن أن تساعد الإنترنت في هذا الابتكار، وكيف يؤدي الابتكار لوجود ميزة تنافسية لهذه المؤسسات. وكان أسلوب الحالة الدراسية هو الأسلوب المتبع في منهجية البحث.

وفي هذا الفصل عرض للحالات الدراسية الست التي تم زيارتها، مع دراسة وتحليل لكل حالة لتقييم ومعرفة مدى وجود ابتكار فيها، تحليل لكل الحالات الدراسية معاً لمعرفة مدى وجود عوامل ابتكارية في هذه الحالات الست من قطاع صناعة الحجر والرخام.



مقدمة:

في الجنوب الفلسطيني وعلى مشارف محافظة خليل الرحمن وتحديدًا في منطقة حطول أقيمت هذه المؤسسة عام ١٩٧٣ وتعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الرائدة في صناعة الحجر والرخام في فلسطين. وتتميز هذه المؤسسة بامتلاكها الحديد من المقالع أو المحاجر موزعة في مناطق مختلفة في الجنوب الفلسطيني مثل بني نعيم، يطا، تفوح. وتقوم بإنتاج بضائع عالية الجودة بأنواع وألوان مختلفة ذات مواصفات متميزة ترضي الذوق المحلي والعالمي. كما وتخدم هذه المؤسسة أسواقاً متعددة ومختلفة منها السوق المحلي والسوق الإسرائيلي والسوق الخارجي العربي مثل الأردن والسعودية ودول الخليج والسوق الخارجي الأجنبي مثل أمريكا وإيطاليا وبريطانيا والبرتغال وغيرها.

عوامل النجاح لهذه المؤسسة (Critical Success Factors)

تعتبر صناعة الحجر والرخام الذهب الأبيض للمؤسسة خاصة وللفلسطين عامة، أي هي بمثابة كنز تحاول المؤسسة جاهدة للحفاظ عليه واستغلاله بصورة فعالة ومربحة. حقيقة تمتك هذه المؤسسة عوامل نجاح متعددة تعزز من مكانتها وتحقق لها ميزة تنافسية نسبة إلى منافسيها في الصناعة. فهذه المؤسسة إضافة إلى الأسواق الكبيرة التي تخدمها ونتاجها لبضائع عالية الجودة وامتلاكها الحديد من المقالع وغير ذلك من العوامل التي تحقق لها ميزة تنافسية فإن هذه المؤسسة قادرة أيضاً أن تنافس من خلال التكلفة وذلك لامتلاكها القدرة على دفع جميع تكاليف الإنتاج والعمال والتسويق وغير ذلك بصورة جيدة وفعالة .

بما أن الخبرة العالية والعزم والمثابرة من أجل إثبات الذات وتثبيت الوجود سمات لا تتوافر إلا في القلائل من الأجيال الفلسطينية وهذا هو حال أفراد وأصحاب هذه المؤسسة الذين ورثوا هذه الصناعة وطوروها كبراً عن كابر، فيمتلك أفراد هذه المؤسسة خبرة عالية كونتها سنين الكد والعمل فنجد أن



الشخص منهم بمجرد النظر إلى الصخرة يستطيع معرفة نواحي الصخرة وخصائصها دون أن يلمسها ،  
وتعتبر هذه الخاصية بالنسبة لأفراد هذه المؤسسة هي الأنجح والأهم والتي تمكنهم من المنافسة بقوة.

### رسالة المؤسسة (Mission Statement)

أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وعن السوق الذي تخدمه تحاول يوماً وضع الخطوط العريضة لاتجاه سيرها وما هو الشيء الذي ترغب تحقيقه . فما بالك في مؤسسة رائدة كهذه المؤسسة فحرصت هذه المؤسسة على رسم سياستها وتحديد رسالتها ولو لم تكن بشكل مكتوب وإنما كانت بصورة ضمنية يدركها ويعيها كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن مكانه في العمل أو المنصب الذي يشغله ، وبشكل عام فإن رسالة هذه المؤسسة تتضمن الأمور التالية:

٣. الحصول على رضى المستهلك
٤. الاستمرارية في العمل
٥. دقة في المواعيد
٦. الكفاءة في العمل
٧. المحافظة على الجودة وتحسينها والحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO.
٨. تكامل الشركة بحيث لا توجد ثغرات ونقص.
٩. متابعة كل الأمور الداخلية والخارجية لعمل تطورات مفيدة.
١٠. السيطرة داخل وخارج الشركة.

### في بيئة العمل والعمال

تتضم المؤسسة العديد من العمال والموظفين، وفي حال قيام المؤسسة بعملية توظيف للعمال والموظفين تضع عدة أمور تأخذها بعين الاعتبار ففي حال قيامها بتوظيف العمال فإنها تشترط الخبرة والعمل لفترة طويلة في مجال صناعة الحجر والرخام سابقاً ولا تشترط أي مؤهل علمي لذلك العامل المراد توظيفه وعند توظيف تقوم المؤسسة بدراسة الشخص نفسه لتحديد قدراته للعمل ومن ثم تقوم بتدريبه على الآلة



وفي حالة التوظيف للوظائف الإدارية تشترط المؤسسة في الشخص المتقدم لهذه الوظيفة أن يكون من ذوي المؤهلات العلمية والشهادات الجامعية فهي تهتم بالنواحي التعليمية المرتبطة بالخبرة، فيجب على الشخص أن يكون على معرفة بأنواع الصخور ومكوناتها ومواصفاتها وغير ذلك من الأمور المهمة والمتعلقة بالصناعة إضافة إلى معرفة كاملة بالإنترنت وكيفية استخدامها.

وعند البدء بالعمل والدخول في مراحل توضح المؤسسة لكل عامل وموظف مسؤولياته واختصاصاته في عمله.

وأحياناً قد يرتكب الأشخاص أخطاء معينة وهنا المؤسسة تقوم بالتفريق بين خطأ وخطأ للتعامل مع هذه الأخطاء ففي حالة الأخطاء البسيطة يتم التعامل مع الشخص الذي ارتكب الخطأ بالتوجيه والإرشاد والمحاسبة الشفهية دون توبيخ أو خصومة في الأجر، وهناك أخطاء لا يكمن التهاون فيها والتي تسبب أضراراً كبيرة يتم التعامل معها بإجراءات أخرى كإعطاء العامل إنذار أو غير ذلك حسب ما يقرره المدير.

في المقابل في حالة قيام أحد الأشخاص العاملين في المؤسسة بطرح أفكار جديدة يمكن أن تفيد المؤسسة، تتقبل المؤسسة هذه الأفكار بشكل جيد وتعمل موازنة لها ويتم مكافأة العامل صاحب الفكرة . إضافة إلى وجود نظام مكافآت مستمر حيث يكافئ العامل على إتقان عمله وعلى حسن سلوكه ويكافئ العامل الذي يعمل أكثر من ٨ ساعات.

كما يوجد في هذه المؤسسة مكتب دراسات وتخطيط حيث يقوم هذا المكتب بعقد لقاءات واجتماعات بشكل مستمر لمناقشة كل القضايا والأمور التي تهم المؤسسة بشكل كامل ، ويقوم بعقد دورات تدريبية للعمال والموظفين خاصة في حال إحضار آلات جديدة ، وتعقد اجتماعات خاصة مع العمال لمناقشة أمورهم وأخذ آرائهم في أمور تخص المؤسسة والعمل. ويقوم مسؤول العمال بعمل مراقبة دائمة لسير العمل والعمال لتفادي تكرار الأخطاء ويقوم مسؤول الصيانة بمراقبة الآلات وتتبع حالها باستمرار.



إن وحدة وتعاون المؤسسات هي قاعدة أساسية لاستمرار وجود وتواصل هذه المؤسسات، فالهدف الأسمى لهذه المؤسسات هو التواصل في العطاء والوحدة التي تحقق النجاح العام للجميع . فنجد أن هذه المؤسسة كباقي المؤسسات دائمة الاطلاع على بيئتها الخارجية يظهر ذلك من خلال حرصها على الاطلاع على الأبحاث والدراسات التي تقيمها جهات معينة كالجامعات أو الوزارات أو البلديات وغيرها والتي تخص صناعتها ومحاولة الاستفادة منها لخلق فرص جديدة للعمل .

وعند الإعلان عن عقد دورات تدريبية خارج المؤسسة تكون هذه المؤسسة من الباقيين في الالتزام بحضورها والمشاركة فيها خاصة الدورات المتعلقة بالنواحي الإدارية والتسويقية. كما يوجد لهذه المؤسسة اهتمام كبير لحضور المعارض حيث تمكنها من عرض منتجاتها والترويج لها والاستفادة من خبرات الغير إضافة إلى التعرف على آخر مستحدثات التكنولوجيا المتعلقة بصناعة الحجر والرخام.

وبما أن الهدف الأساسي لهذه المؤسسة هو الحصول على رضى أكبر عدد من الزبائن ، تقوم المؤسسة دائما بمتابعة حاجات المستهلكين إما من خلال المعارض أو عن طريق الاتصال بهم مباشرة إذا كانوا محليين ولذلك لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم والحصول على أكبر حصة سوقية.

ولا تهمل المؤسسة أبداً منافسيها فهي على اطلاع دائم بوضعهم وتتبع مسيرة عملهم وذلك من خلال التعرف على منتجاتهم في الأسواق، أو من خلال التعرف على مستهلكيهم والسوق الذي يخدمون فيه أو عن طريق عمل زيارات ودية لمعرفة أحوالهم عن قرب.

وإن هذه المؤسسة والمؤسسات الأخرى خاصة التي في نفس الصناعة تقوم بعمل علاقات تعاونية مع بعضها وذلك من خلال مشاركتها في اتحاد صناعة الحجر والرخام ، وتتعاون في حضور المعارض الخارجية، ويوجد تعاون في الإنتاج والمشاركة في شراء المواد الخام.



التكنولوجيا المستخدمة في هذه المؤسسة هي تكنولوجيا متطورة نوعاً ما فهي تستخدم آلات حديثة وتحرص على مواكبة كل ما هو جديد في عالم الآلات المتعلقة بصناعتها . حيث تشترك المؤسسة في مجلة إيطالية أسبوعية للمعدات الثقيلة وتحرص على حضور المعارض للآلات الخاصة بصناعة الحجر والرخام أو قد يتم ذلك من خلال الإنترنت وتستخدم المؤسسة الكمبيوتر بشكل جيد حيث يتم استخدام البرامج التطبيقية مثل word, excel , photo shop, page maker .

أما ما يتعلق بالإنترنت فيوجد للمؤسسة صفحة خاصة حالياً، حيث تتضمن هذه الصفحة صورة عامة عن الشركة ومنتجاتها وخصائصها وتتمكن من التعرف على حاجات المستهلكين ومتطلباتهم، وتستخدم الإنترنت في عملية الاتصال عبر البريد الإلكتروني وتستخدمها أيضاً في معرفة أسعار البورصة العالمية ويتم استخدامها في التعرف على أحوال المنافسين خاصة العالميين ولمحاولة التعرف على مستهلكين جدد وتوسيع قطاعها السوقي.

#### خطوات عمل التطوير في المؤسسة

على الرغم من التقدم والنجاح الذي تحرز به المؤسسة إلا أنه لا يوجد آلية معينة تتبعها المؤسسة عند عمل تطوير أو تغيير في أي جانب من الجوانب ، ولا يوجد خلفية كاملة للأفراد في المؤسسة للتعامل مع هذا الوضع بشكل عام ولكن يوجد خطوات بسيطة تتبعها المؤسسة للتعامل مع مثل هذا الوضع. ففي حال قيام المؤسسة بتبني تكنولوجيا جديدة . ويكون مصدر هذه الفكرة عادة من خلال المعارض أو المجلات أو الإنترنت فيتم مناقشة هذه الفكرة في لقاءات مكتب الدراسات والتخطيط، وبعد أن تتم الموافقة ويتم إحضار هذه التكنولوجيا الجديدة يأتي الخبير الأجنبي ليدرهم عليها ومن ثم تقوم المؤسسة بتدريب العمال على استخدامها.



١. يوجد مشاكل في التزويد بالكهرباء للمؤسسة ، حيث يوجد انقطاع للكهرباء بشكل متقطع ولا يمكن للمؤسسة إيجاد حل لهذه المشكلة لأن الآلات تحتاج إلى طاقات عالية من الكهرباء ولا يمكن استخدام المولدات الكهربائية.

٢. مشاكل المياه: طبيعة هذه الصناعة تحتاج إلى كميات عالية من المياه ، ويوجد تنديب كبير في هذه المياه وتحاول المؤسسة حل هذه المشكلة عن طريق إحضار صهاريج المياه واستخدام آلات لتكرير وفلتره المياه.

٣. الحكومة لا تساعد أو تدعم أي تطوير، وتعتمد المؤسسة هنا على القروض.

#### نظرة مستقبلية:

يوجد لدى المؤسسة طموح للحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO ، وهي تطمح أيضاً في توسيع استخدام الإنترنت بكفاءة وفاعلية أكثر بحيث يتم من خلالها عقد صفقات كاملة. إضافة إلى الحصول على مصادر بشرية ذوي كفاءة عالية.



عند دراسة وتحليل هذه المؤسسة لمعرفة مدى وجود العوامل المؤدية إلى الابتكار أو أي نوع من التطوير والتجديد وتقييم هذه العوامل، نجد أن في هذه المؤسسة مؤشرات جيدة تدل على وجود ابتكار و أشخاص مبتكرين أو مبدعين، يتمثل ذلك بوجود رسالة للمؤسسة أو خطة تتضمن أهداف ترغب في تحقيقها، ومن هذه الأهداف حرص المؤسسة على التغيير والتطوير مستقبلياً وهذا يدعم الابتكار في المؤسسة لأن أحد العوامل الداخلية لوجود الابتكار في أي مؤسسة هو وجود رسالة للمؤسسة واحتواء هذه الرسالة لعنصر التجديد والابتكار ومن ناحية أخرى يوجد في المؤسسة عملية تبادل للخبرات والمشاركة في المعرفة لكافة المستويات قد يكون ذلك من خلال لقاءات مكتب الدراسات والتخطيط في المؤسسة وهذا يساعد في توليد أفكار جديدة لعمل ابتكارات جديدة في المؤسسة كما تشترك المؤسسة في الدورات والورشات التي تقام عن طريق اتحاد صناعة الحجر والرخام مثلاً مما يكسب الأفراد خبرات جديدة وقدرات جديدة تجعلهم أشخاص مبتكرين مبدعين، وحضورها للمعارض التي تقام داخلياً أو خارجياً فإن ذلك يساعد في طرح اقتراحات وأفكار جديدة، واستخدام تكنولوجيا جديدة لعمل تطوير في المؤسسة، أيضاً استخدام المؤسسة نظام المكافآت فإن هذا يعتبر حافز للعمال والموظفين مما يزيد من الكفاءة في العمل وتوليد الابتكار.

كما أن استخدام المؤسسة للإنترنت ووجود صفحة خاصة لها يساعدها في إيجاد أفكار جديدة والتعرف على مستهلكين جدد، وبالتالي يمكن الاستفادة من أفكار واقتراحات جديدة تفيد المؤسسة، والتعاون المستمر مع المنافسين والمؤسسات الأخرى بمساعدة الاتحاد أو أي صورة أخرى، هذا التعاون يزيد من المشاركة في الخبرات والمؤهلات والإنتاج وهذا يعتبر حافز جيد للابتكار ضمن هذه المؤسسات التعاونية، كل هذه الأمور هي عبارة عن مؤشرات تدل على وجود ابتكار في هذه المؤسسة، أيضاً تتبع المؤسسة أساليب جديدة خاصة في الناحية التسويقية حيث قامت هذه المؤسسة حديثاً باستخدام طرق تسويقية جديدة إما عن طريق الإنترنت أو عن طريق المعارض، كما وتسعى المؤسسة على تطبيق نظام إداري جيد وذلك خلال سعيها للحصول على شهادة لمواصفات العالمية (ISO9001).



الدراسة والتحليل

ويمكننا تقييم العوامل المؤدية إلى وجود ابتكار في هذه المؤسسة على النحو التالي:

- وجود رسالة للمؤسسة واضحة ومفهومة من قبل كل الأفراد للمؤسسة ، تحدد هذه الرسالة الأهداف للمؤسسة ويسعى الجميع لتحقيقها بنجاح وفاعلية. لكن هذه الرسالة يجب أن تكن مفصلة بصورة أكثر حيث يجب أن تشمل عناصر تفصيلية أكثر عن المؤسسة مثل لماذا توجد هذه المؤسسة وما هي طبيعة الأعمال التي تقوم بها ، وما هي المصادر والموارد الخاصة بالمؤسسة وما هي الطرق التي تتبعها المؤسسة لتحقيق رضى المستهلكين.
- عملية الاتصال الفعالة وعملية المشاركة في المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة. هذه العملية هي عملية جيدة وتزيد من إمكانية تبادل الخبرات والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة ، وتعمل على توليد أفكار جديدة وهامة ممكن أن تفيد المؤسسة
- عمليات التدريب التي تتم داخل وخارج المؤسسة والتي تعمل على تحسين الأداء للأفراد في المؤسسة.
- نظام المكافآت والتحفيز المستخدم والذي يزيد من ولاء العاملين للمؤسسة ويدفعهم إلى إتقان العمال باستمرار ويزيد من ولاء العمال والموظفين للمؤسسة
- وجود شبكة تعاون مع المؤسسات الجهات الخارجية لتبادل الخبرات والمهارات والتعاون الفعال والمفيد. لكن هذا التعاون يجب أن يمتد بصورة أكبر ليشمل الجهات التعليمية كالجامعات والمعاهد والتي يمكن أن توجد أفكار جديدة للمؤسسة.
- حرص المؤسسة على جمع المعلومات الجديدة عن الأسواق والمستهلكين والتكنولوجيا الجديدة أما عن طريق استخدام الإنترنت أو عن طريق المشاركة وحضور المعارض أو عن طريق الاطلاع على الدراسات والأبحاث التي تهتمها ومحاولة الاستفادة منها.
- تركيز المؤسسة على معرفة أحوال منافسيها باستمرار وتتبع مسيرة أعمالهم ، عن طريق تتبع منتجاتهم في الأسواق أو عمل زيارات لهم وغير ذلك، فهذا يشجعها على الابتكار والتجديد لتكون دائماً متفوقة عليهم.



الدراسة والتحليل

لكن يجب على المؤسسة إتباع أساليب مدروسة وواضحة للتعرف على المنافسين بطرق أكثر فعالية. وأن تدرس أحول المنافسين ليس فقط الذين هم من نفس الصناعة، بل يجب أن تهتم بجميع المنافسين بكافة مستوياتهم.

كل هذه العوامل أو الأمور هي عوامل مساعدة ومحفزة لوجود الابتكار مما يضمن للمؤسسة وجود ميزة تنافسية تحقق لها النجاح وتعمل على تحقيق أهدافها بفاعلية.



المقدمة:

تقاطع خطوط العطاء والإدارة ذي الوحدوية لتشكيل خارطة بألوان تميز باختلافها معبرة عن حقيقة الوجود الفلسطيني في شتى مناحي الحياة ، وفي هذا السياق نتحدث عن مؤسسة أخرى رائدة في صناعة الحجر والرخام في فلسطين.

تأسست هذه الشركة في عام (١٩٨٠) في مدينة الخليل وهي من أكبر المؤسسات التي تصنع الحجر والرخام في الخليل، وهي تتميز بطاقة إنتاجية كبيرة وفق أعلى مقاييس الجودة، وهي مزودة من الآلات الثقيلة والخفيفة التي تسمح بإنتاج ما يتوافق مع أعلى المواصفات ومتطلبات الأسواق العالمية ، وتخدم هذه المؤسسة وتفي متطلبات السوق المحلي والعديد من الأسواق الخارجية .

عوامل النجاح في المؤسسة (Critical Success Factors):

تعتبر الطاقة الإنتاجية العالمية من أهم نقاط القوة التي تميز هذه المؤسسة حيث تحتوي المؤسسة على ثلاثة خطوط لإنتاج أنواع الحجر وخط إنتاج يكون من منشار قبله وبعده ، وخط لإنتاج الحجارة المضربة بالرمل أو المحروقة أو المنقوشة، وتتميز هذه المؤسسة أيضاً بتعدد وتنوع المنتجات ذات الجودة والمواصفات العالمية، حيث تنتج كميات كبيرة من أنواع الحجر والبلاط لجميع الاستخدامات وتشمل الجدران الداخلية و البلاط الأرضي سماكات مختلفة تتراوح من ١\_٢سم، وكذلك تنتج حجارة للبناء الخارجي بمقاسات حسب الطلب، وما يميز منتجاتها أنها تحتوي سماكات مختلفة، وألوان جميلة تدرج ما بين الكريم والزهري والملمس الخارجي المتدرج من النعومة إلى خشونة الملمس حيث تتمكن هذه المؤسسة من إرضاء كافة مستهلكيها في الأسواق الكبيرة أكانت محلية أم عالمية، يعود هذا النجاح الباهر إلى وجود الإدارة الفعالة واستخدامها لتكنولوجيا حديثة في العمل.



لا يوجد رسالة مكتوبة تحوي تعريف لهذه المؤسسة وتحديد لأهدافها التي ترغب في تحقيقها لكن نجاح هذه الشركة لا يأتي من فراغ فإن لهذه المؤسسة مثلها مثل أي مؤسسة أخرى خطة وأهداف وطموحات ترغب بتحقيقها ولو لم يكن بشكل مكتوب حيث تشمل رسالة المؤسسة:

١. الحصول على رضى أكبر من الزبائن.
٢. الحصول على أعلى مقاييس الجودة لتوافق مع أعلى المواصفات ومتطلبات الأسواق العالمية والمحلية.
٣. مواكبة التطورات التكنولوجية.
٤. العمل على توسيع وزيادة الحصة السوقية.

وهنا هذه الأهداف موضوعة من قبل الإدارة ولا يتم تعريف العمال في هذه المؤسسة لأن العامل يبقى عامل وليس له علاقة برسالة المؤسسة.

#### في بيئة العمل والعمال:

يعمل في هذه المؤسسة أكثر من ٣٥ عاملاً، ويشمل تلك موظفي الإدارة والتصنيع والتسويق ولأن نجاح المؤسسة مقترن بنجاح أفرادها وكفاءتهم في العمل تقوم هذه المؤسسة بوضع معايير معينة لاختيار موظفيها وعمالها تأخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التوظيف فعند توظيف الموظفين الإداريين تشترط المؤسسة توفر مؤهلات علمية وشهادة جامعية للشخص المتقدم للوظيفة كل حسب وظيفته، ففي قسم المحاسبة تشترط شهادة في المحاسبة والتسويق شهادة في التسويق وهكذا.

أما عند توظيف العامل فلا تضع المؤسسة شروطاً للخبرة عند توظيف العامل فلا تشترط الخبرة إلا

لبعض الآلات التي تتطلب خبرة في العمل.

وعند البدء في العمل وسير العملية الإنتاجية ابتداء من إحضار المادة الخام ومن ثم مرحلة التصنيع وبعد ذلك مرحلة التحميل أو التسويق، قد يرتكب أحد العاملين أو الموظفين خطأ معين فإن سياسة



المؤسسة في التعامل مع هذه الأخطاء تكون حسب طبيعة الخطأ نفسه فهناك أخطاء بسيطة تستخدم المؤسسة أسلوب الإرشاد والتنبيه في التعامل معها، وهناك أخطاء كبيرة لا يمكن التهاون فيها أو التغاضي عنها لأنها قد تؤدي إلى وجود مشكل وتقل الجودة فعند حدوثها تقوم المؤسسة بإعطاء إنذار أو الفصل من العمل. ويتلقى العامل أو امره مباشرة من المسؤول الإداري عنه مع وجود تبادل لوجهات النظر حيث يتم أخذ آراء العمال وملاحظاتهم عن العمل وتقوم الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة بناءً على ذلك، وهنا لا يتم مكافأة العامل صاحب الفكرة أو الرأي الجيد لاعتبار ذلك نوع من مسؤوليات العمل ولكن يتم عمل مكافآت عند التقييم السنوي للعامل.

### المؤسسة والبيئة الخارجية:

إن تواصل وتعاون المؤسسة مع المجتمع الخارجي لها يعتبر عاملاً أساسياً لنجاحها ، فلا بد لأي مؤسسة مهما كان حجمها أن لا تعمل بصورة منعزلة عن بيئتها الخارجية ، فهذه المؤسسة لا تغفل هذا العامل بل على العكس هي على إطلاع تام مع ما يدور حولها من أحداث يمكن أن توجد لها فرص مفيدة تحقق لها النجاح والاستمرارية في العمل وهذا التفاعل يتم من خلال إطلاع المؤسسة على آخر الأبحاث والنشرات التي تهتم قطاع الحجر والرخام بصورة خاصة وتخص الصناعة ككل بصورة عامة ومحاولة الاستفادة من نتائجها ومن نتائج الدراسات السابق أيضاً وأخذها بعين الاعتبار ، وتقوم المؤسسة بالمشاركة والحضور للمعارض وورشات العمل التدريبية إذا أتاحت لها الفرصة خاصة تلك المتعلقة بالنواحي الإدارية. كما وتشترك المؤسسة بحضور المعارض خاصة الخارجية حيث تقوم المؤسسة بعرض منتجاتها والتعرف على حاجات المستهلكين إضافة إلى إمكانية جذب مستهلكين جدد والتعرف على كل ما هو جديد خاصة في مجال التكنولوجيا .

و تشترك المؤسسة مع مثيلاتها في العمل بمساعدة اتحاد صناعة الحجر والرخام حيث يتم التعاون بين هذه المؤسسات ، وتتعاون هذه المؤسسات أيضاً في عمليات التصدير والإنتاج وحضور المعارض وفي عملية إرشاد مصنعين جدد في صناعة الحجر الرخام.

أما فيما يتعلق بالمستهلك فإن المؤسسة على دراية تامة بحاجات المستهلكين وعلى كل التغيرات التي



الدراسة والتحليل

يمكن أن تطرأ على أذواقهم وهذا يكون غالباً خلال المعارض الخارجية لأن معظم منتجاتها توزع خارجياً، حيث يقوم صاحب العمل (المدير العام) بحضور معظم المعارض التي تقام ومن ثم تقوم بالتعرف على كل الاحتياجات والرغبات للمستهلكين عن قرب، أما فيما يتعلق بالسوق المحلي والسوق الإسرائيلي فإن تحديد حاجات المستهلكين والتعرف عليها عادة يتم بالطرق التقليدية كعمليات الاتصال مباشرة أو انتظار الطلب من المستهلك وغير ذلك. ولا يمكن للمؤسسة أن تغفل أهمية معرفة أحوال المنافسين وما هي مسيرة أعمالهم بل تحاول دائماً معرفة أوضاعهم، وبما أنه لا يوجد لهذه المؤسسة طرق علمية واضحة تستخدمها المؤسسة للتعرف على أحوال المنافسين فإنها تقوم بذلك خلال العطاءات التي يتم طرحها ومعرفة المؤسسة التي حصلت على العطاء وبالتالي تتمكن من معرفة وضعه

التكنولوجيا والإنترنت

خطوط الإنتاج الموجودة في المؤسسة تشمل آلات ومعدات مجهزة بأحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا حيث يوجد عدد من الآلات الثقيلة والخفيفة التي تسمح بإنتاج ما يتوافق مع أعلى المواصفات ومتطلبات الأسواق العالمية، وتحرص المؤسسة على مواكبة كل تطور تكنولوجي جديد إذا كان يسمح بزيادة المبيعات، وعند شعور المؤسسة بأن الآلات المستخدمة أصبحت مشاكلها أكثر من فائدتها يتم الاستغناء عنها واستبدالها بآلات حديثة وتستخدم المؤسسة الحاسوب بشكل جيد وخاصة برامج المحاسبة، أما فيما يتعلق بالإنترنت فتستخدمها المؤسسة بشكل فعال حيث يوجد صفحة خاصة للمؤسسة توضح مهمتها وخطوط الإنتاج وتركز على المنتجات، والدور الأساسي للإنترنت هو الترويج حيث تستخدمها المؤسسة لترويج بضائعها خاصة الأسواق الخارجية كما تؤدي الإنترنت إلى زيادة الوعي في عمليات الإدارة وعمليات الاستيراد والتصدير والتعامل مع البنوك.

مراحل عملية التطوير في المؤسسة

تتمثل عملية التطوير في المؤسسة بإدراج خط جديد لمنتج جديد أو إتباع أسلوب تسويقي جديد، ولا يوجد آلية معينة لعملية التطوير في المؤسسة، فعند إدراج خط جديد مثلاً تكون فكرة هذا الخط مصدرها معرض أو الإنترنت أو الشركة المزودة للمعدات نفسها هي التي تعمل لترويج لمنتجاتها والإعلان عنها،



وبعد قبول هذه الفكرة وتبنيها بشكل فعلي في المؤسسة يأتي الخبير وتتم عملية تدريب لاستخدام هذه الآلة.

الدراسة والتحليل

المشاكل العامة في المؤسسة

- تعاني المؤسسة من عدة مشاكل تؤثر على عملياتها الإنتاجية ومنتجاتها ومن هذه المشاكل:-
١. قضية المياه: تتذبذب المياه الواردة إلى الشركة بشكل كبير حيث أن ٩٠% من المياه المستخدمة يتم شراؤها عن طريق صهاريج المياه.
  ٢. الكهرباء: يوجد انقطاع بشكل متقطع للكهرباء في المؤسسة وتقوم المؤسسة بحل هذه المشكلة عن طريق زيادة المحولات ويتم دفع ثمن هذه المحولات وهذا يشكل تكلفة إضافية للشركة.
  ٣. مشاكل متعلقة بالحكومة والإعفاء الضريبي حيث تقوم الحكومة من خلال قانون تشجيع الاستثمار بإعطاء إعفاء ضريبي للمؤسسة إذا تم شراء آلات ومعدات جديدة ولكن هذه القيمة غير مستردة أي لا تقوم بإعادة هذه القيمة للمؤسسة .

نظرة مستقبلية

تطمح المؤسسة في الحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO9001 حيث من خلال ذلك تضمن المحافظة على جودة منتجاتها وعمل هيكل تنظيمي جيد يعمل على سير العملية الإنتاجية بشكل متناسق وضمن مراقبة جيدة كما وتطمح المؤسسة باستخدام الحاسوب بشكل أكثر فاعلية حيث ترغب في استخدامه لمراقبة الآلات وكميات الإنتاج ومتابعة جودة المواد الخام.



إن ما لاحظناه في الحالة السابقة لا يختلف كثيراً عن هذه الحالة فعند دراسة هذه الحالة لمعرفة مدى وجود العوامل المؤدية إلى وجود ابتكار وتقييمها، فنجد أن هذه المؤسسة تحوي عوامل ومؤشرات جيدة تحفز وجود الابتكار فيها، كوجود رسالة واضحة تحوي أهداف هذه المؤسسة وخططها وقيام هذه باستخدام الإنترنت وحضور المعارض، فلا يمكننا أن نخفل دور الإنترنت والمعارض الكبير في جلب أفكار جديدة للمؤسسة لعمل ابتكارات جديدة فيها فهي مصدر جيد للابتكار.

وفيما يلي عرض لعوامل الابتكار في هذه المؤسسة وتقييمها:

#### • وجود رسالة للمؤسسة

إن وجود رسالة توضح أهداف المؤسسة يعتبر شيء جيد حيث أن المؤسسة التي لا تضع أهداف معينة تريد تحقيقها تعتبر أي شيء تعمله إنجاز وهذا غير صحيح، لكن هذه المؤسسة تضع خطوط عريضة لعملها تصيغ من خلالها الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ولا يتم مشاركة كافة الأفراد في وضع هذه الرسالة ولا يتم توضيحها لهم . فمن هنا نجد أن هذه الأهداف أو الرسالة يجب أن تكون أشمل بحيث تحوي جوانب أكثر للمؤسسة ، فإذا كان الهدف الأساسي للمؤسسة الحصول على رضى أكبر عدد من الزبائن فهذه الرسالة يجب أن توضح الطرق المتبعة في ذلك ، مع التركيز على موارد الشركة ومصادرهما كما ويجب أن تكون هذه الرسالة واضحة ومفهومة لكل الأفراد في المؤسسة ولا يقتصر وضعها وفهمها فقط على الإدارة.

#### • عمليات التدريب الداخلية والخارجية

إن عمليات التدريب الداخلية للعمال في المؤسسة تعمل على تحسين أداء العمال بشكل جيد، أيضاً عمليات التدريب الخارجية المتمثلة بحضور ورشات العمل التي تقام من قبل جهات معينة خارج الشركة ممكن أن يكسب المؤسسة مهارات جديدة، لكنه كان مقتصرأ على النواحي الإدارية فقط، فبالتالي يجب على المؤسسة أن تحاول حضور ورشات للنواحي الفنية أيضاً وإشراك العمال فيها وليس فقط أفراد من الإدارة.



• وجود نظام مكافآت سنوي

أن وجود نظام التقييم السنوي والذي يعمل على مكافأة العمال والموظفين الذين يؤديون أعمالهم بصورة جيدة يحفز هؤلاء الأفراد في المؤسسة ويزيد من ولائهم لعملهم وبالتالي يتحسن أدائهم في العمل، لكن في هذه المؤسسة نجد أن العامل الذي جاء بفكرة أو ملاحظة جديدة لا يكافأ في عمله على اعتبار أنه جزء من مسؤولياته ولاشك أن هذا الشيء صحيح لكن فيما لو قامت الشركة بعمل مكافأة لهذا العامل ولو بصورة معنوية فإن هذا يرفع معنوياته ويزيد من انتمائه لعمله ويحفزه دائماً على جلب أفكار تفيد المؤسسة.

• وجود شبكة تعاون مع المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة

قيام المؤسسة بالاشتراك في اتحاد صناعة الحجر والرخام يفيدها ويدعم الابتكار فيها حيث من خلال هذا الاتحاد تتمكن المؤسسات من تبادل الخبرات والمهارات والمساعدة في العمليات المختلفة. لكن على المؤسسة كي توجد ابتكار بصورة فعلية أن تعمق اتصالها بالجهات الخارجية بصورة أكثر مثل الجامعات والمعاهد وتستفيد من أي شيء يمكن أن يفيد.

• استخدام الإنترنت وحضور المعارض

إن استخدام الإنترنت وحضور المعارض يعتبر عامل محفز وداعم للابتكار في أي مؤسسة ، لكن هنا المؤسسة تقوم باستخدام الإنترنت بشكل أساسي للتسويق الإعلان عن منتجاتها . بالتالي يمكن للمؤسسة أن تزيد من فاعلية استخدام الإنترنت ويمتد هذا الاستخدام للبحث عن أفكار ومعلومات جديدة تفيد المؤسسة وتعمل على تطويرها.

• التعرف على أحوال المنافسين

تقوم المؤسسة بمحاولة التعرف على أحوال المنافسين ومعرفة وضعهم لمحاولة التفوق عليهم وهذا شيء يدعم الابتكار في المؤسسة، وذلك يكون بقيام هذه المؤسسة بتتبع العطاءات التي يتم طرحها ومعرفة الشركة الحاصلة على هذا العطاء. لكن يمكن للمؤسسة إتباع طرق أكثر دقة في معرفة أوضاع المنافسين سواء من نفس الصناعة أو غيرها.



مقدمة

تأسست هذه المؤسسة عام ١٩٧٨ في محافظة الخليل في المنطقة الصناعية وتعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الرائدة في تلك المنطقة وتتميز هذه المؤسسة بوجود طاقة إنتاجية كبيرة وتنتج منتجات عالية الجودة.

تمتلك هذه المؤسسة العديد من المقالع أو المحاجر في أماكن متنوعة في الضفة الغربية ومنها بني نعيم، يطا، شيوخ، تفوح، سعير، بيت فجار، كما تخدم عدة أسواق كالسوق المحلي، السوق الإسرائيلي، والسوق الخارجي العربي مثل الأردن و الخليج، والسوق الخارجي الأجنبي مثل أمريكا حيث تصدر الحجر المعشق والمكسر الزوايا الذي يشكل النسبة الأكبر من مجموع الحجارة المطلوبة لتلبية احتياجات السوق الخارجي.

عوامل النجاح لهذه المؤسسة (Critical success factor)

تتميز هذه المؤسسة بإنتاج أنواع مختلفة من الأحجار القديمة ولونها الزاهي وسهولة تشغيلها في الدق كما تتميز بصلابتها وخلوها من العروق ونظرا لان هذه المؤسسة تأسست منذ زمن طويل فإنها تتميز أيضا بخبرتها في هذا المجال معرفتها في أنواع الأحجار وأحجامها وكيفية التعامل معها كما تقوم المؤسسة باستخدام الآلات الحديثة والدقيقة بحيث تكون خط كامل من الآلات التي تقوم بعملية القص بأطوال و اسماك مختلفة ثم عملية الجلي (التلميع) للحجر وبدرجات متفاوتة ثم التجهيز لعملية التصدير والتوزيع الداخلي والخارجي.



تعتبر رسالة المؤسسة من العناصر الهامة للمؤسسة فيمكن من خلالها توضيح منهجية للخطة العمل على تحقيقها و لكن في هذه المؤسسة لا توجد رسالة واضحة ومكتوبة إلا أنها تضع أهداف وخطوط عريضة تسعى لتحقيقها و توضح مسيرة عملها في الأيام القادمة حيث تشمل رسالة المؤسسة الأمور التالية:

- الحصول على رضى أكبر عدد من المستهلكين
- المحافظة على الجودة و تحسينها حيث تسعى المؤسسة للحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO 9001.

- استخدام الإنترنت بصورة فعالة.

- العمل على توسيع وزيادة الحصة السوقية.

إلا أن هذه المؤسسة لا تقوم بتعريف و توضيح هذه الأهداف إلى كافة الأفراد العاملين في المؤسسة حيث يقتصر وضعها ومعرفتها على الإرادة فقط.

### في بيئة العمل والعمال

تحتوي هذه المؤسسة العديد من العمال و الموظفين وعند القيام لعملية التوظيف فيها فإنها تأخذ عدة أمور في عين الاعتبار فمثلا عند قيامها بتوظيف العمال فإنها تفضل الخبرة في العمل وهي لا تشترط المؤهل العلمي ولكن عند توظيفها للوظائف الإدارية فهي تشترط المؤهل العلمي والشهادة الجامعية كل حسب وظيفة و موقعة.

إن من عوامل زيادة الإنتاجية في أي مؤسسة هو شعور الموظف أو العامل بالأمان في مكان عمله فيزيد ذلك من أداءه وإنتاجيته و بالتالي زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويكون ذلك عن طريق عمل اتصال مباشر بين مستويات المؤسسة والموظفين و إمكانية تقديم مساعدات لهم و إعطائهم فرصة في التعبير عن آرائهم و أفكارهم ومناقشة المشاكل المتعلقة بالمؤسسة وأخذ مقترحاتهم في عين الاعتبار بذلك يتحمل هذا العامل أو الموظف مسؤولية عمله والعمل على تحسينه وتطويره وتقديم أفكار أو اقتراح أو زيادة ساعات عمله حيث تقوم هذه المؤسسة بإعطاء مكافئة تحفيزاً وتشجيعاً له كما أنها تقوم بمشاركتهم في الأمور



العامة لها وتتحمل الأخطاء الواقعة من أحد العمال إذا كانت هذه الأخطاء ممكن تلاشيها.

### المؤسسة والبيئة الخارجية

بالرغم من وضع المؤسسة الجيد والأسواق الكبيرة التي تخدمها نجد أنها لا تقوم بمتابعة الدراسات والأبحاث الصادرة عن الجامعات والوزارات أو أي جهة تهتم بتطوير النواحي الإدارية والإنتاجية الخاصة بالمؤسسة ذلك بسبب عدم وجود اهتمام بمثل هذه الدراسات والأبحاث أو لأسباب مادية، أو لأنها لا تلبي حاجات المؤسسة.

وتقوم هذه المؤسسة تسعى بإيجاد علاقات تعاونية مع مؤسسات أخرى متعلقة بطبيعة صناعتها كأن تقوم بعملية تقسيم الطلبات الكبيرة بينها وبين المؤسسات الأخرى المتعاونة معها ذلك من اجل زيادة الفاعلية وعدم تكديس الطلبات الزائدة عن المؤسسة في المخازن حيث تؤدي إلى زيادة التكلفة وتحمل أعبائها دون فائدة، كما وتشترك إدارة المؤسسة في ملتقى الأعمال حيث يتم من خلاله حضور المعارض التي يمكن أن تفيد المؤسسة.

إن هذه المؤسسة لا تفضل عمل دراسة شاملة وواسعة للسوق وتحديد حاجات المستهلكين ذلك لاعتبارها عملية صعبة و لان رغباتهم تختلف باختلاف المكان والزمان وهم يفضلون وضع الخطط و آلية الإنتاج بعد توثيق الطلبية من قبل المستهلكين أنفسهم كما أنها لا تقوم بالتعرف على مسيرة عمل المنافسين ونشاطاتهم بأي شكل من الأشكال حيث أنها تفضل العمل دون متابعة عن إنتاجهم ، السوق الذي يخدموه، المواد الخام بل إنها تفضل ضمن إطار خططها وتطبيقها في مؤسستها .

### التكنولوجيا والإنترنت

نتيجة لعدم وجود دائرة بحث وتطوير خاصة في هذه المؤسسة و اعتبارها ان مواكبة التكنولوجيا المستمرة عملية صعبة ومكلفة فهي لا تقوم بتلك المتابعة وتحاول التطوير من خلال زيارة المعارض الخارجية، شراء آلة جديدة بانتهاء عمر الآلة القديمة وفي حال استبدالها يتم استخدام أحدث الآلات في السوق وحسب عمرها الإنتاجي ونتيجة لتطور السريع والحاصل لتكنولوجيا في مختلف القطاعات اتجهت



المؤسسة لاستخدام وسائل تكنولوجية أخرى فهناك توجه لإعداد صفحة عن المؤسسة ومنتجاتها على الشبكة العالمية "الإنترنت" من أجل عملية التسويق بأساليب حديثة فهي تعتبر هذه الشبكة أسرع من الفاكس وتعمل على زيادة الأرباح ذلك بازدياد حجم الزبائن الخارجيين عن طريق التعامل الخارجي وعمل استيراد و تصدير مع أن هذه المؤسسة مقتنعة بعدم فاعلية الإنترنت في هذا المجال ذلك لان طبيعة الأحجار الطبيعية ذات ألوان و مواصفات أخرى لا تستطيع الإنترنت عرضها بدقة متناهية فهي تعمل على إرسال عينات ويتم الاتصال بعد ذلك من خلال الإنترنت لإنهاء عملية التصدير كما أن هذه المؤسسة تدعم عملياتها باستخدام برامج الكمبيوتر فهي مهتمة باستخدام برامج المحاسبة وعمل الطلبات عن طريق استخدام الكمبيوتر.

#### مراحل عملية التطوير في المؤسسة

تتمثل عملية التطوير في المؤسسة بإدراج خط جديد لمنتج جديد أو اتباع أسلوب تسويقي جديد ،ولا يوجد آلية معينة لعملية التطوير في المؤسسة، فعند إدراج خط جديد مثلا تكون فكرة هذا الخط مصدرها معرض أو الإنترنت أو الشركة المزودة للمعدات نفسها هي التي تعمل ترويج لمنتجاتها والإعلان عنها، وبعد قبول الفكرة وتبنيها بشكل فعلي في المؤسسة يأتي الخبر وتم عملية التدريب لاستخدام الآلة.

#### المشاكل العامة في المؤسسة

- قضية المياه : قلة توفر المياه في منطقة تواجد المؤسسة ولكنها عملت على إيجاد فلاتر للمياه و تكريرها و إعادة استخدامها وشراء خزانات المياه للعمل على حل مثل هذه المشكلة لان المياه تعتبر عمود الصناعة.
- مشاكل الكهرباء و انقطاعها بشكل مستمر.
- مشاكل متعلقة بعدم وجود مساعدة من قبل الحكومة فهي لا تحاول دعم مثل هذه الصناعات لا بتقليل الضرائب أو الإعفاءات على التجديدات في مثل هذه المؤسسات.



تطمح هذه المؤسسة إلى استخدام الإنترنت في أعمالها التسويقية بأساليب حديثة و تعريف نفسها من خلالها ونبذة تاريخية عن العمليات التي تقوم بها وبعض الصور الملحقة التي تبين طريقة التصنيع حيث أنها تتوقع زيادة نسبة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح ذلك بسبب دخولها أسواق عالمية أكثر والتوسع في نسبة المستهلكين والوصول إليهم والعمل على خدمتهم وتلبية حاجاتهم.



من الملاحظ إن هذه الحالة لا تختلف عن الحالات السابقة، فنجد أن في هذه الحالة عدة عوامل ومؤشرات تدل على وجود ابتكار، أو يمكن أن تحفز على إيجاد ابتكار مستقبلاً. من هنا يمكن أن نستنتج أن عملية الابتكار تتجلى بوجود العوامل الداخلية و دعم من العوامل الخارجية ومن المؤشرات التي تساعد على وجود الابتكار في هذه المؤسسة :

#### • وجود رسالة للمؤسسة

إن هذه المؤسسة تضع خطوط عريضة من أجل تنفيذ رسالتها والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها ولكن رسالة هذه المؤسسة يجب أن تكون أشمل و أوضح بحيث تكون مكتوبة و فيها تحديد للزبائن، المنتج والخدمات، السوق الذي تخدمه، التكنولوجيا، الاعتبارات الأساسية للبقاء والنمو، ومفاهيم خاصة للمؤسسة ، كما يجب أن تقوم بتعريفها لكل العاملين لديها.

#### • وجود نظام مكافآت

إن حرص المؤسسة على مكافئة أفرادها وتحفيزهم يزيد من فعالية أداء الأفراد، ويزيد من إبتنائهم لعملهم وبالتالي تزيد أنتاجيتهم، كما وتزيد رغبتهم في طرح أفكار وإقتراحات جديدة.

#### • عمليات الإتصال

وجود عمليات إتصال وتبادل وجهات النظر في هذه المؤسسة يعمل على توليد أفكار جديدة وبالتالي إيجاد ابتكار.

• توجه هذه المؤسسة إلى عمل صفحة خاصة على إنترنت تساعد على تعريف نفسها من

خلالها وزيادة الفاعلية في عملية التسويق.

إن مثل هذا التوجه يدفع هذه المؤسسة على الاطلاع السريع والمباشر للمعلومات المتوفرة فيها بطريقة فعالة وتزيد من فاعلية المؤسسة للبحث عن أفكار ومعلومات جديدة تفيد المؤسسة وتعمل على تطويرها.



الدراسة والتحليل

- وجود شبكة تعاون مع المؤسسات الخارجية من اجل التعاون الفعال و المستمر.
- قيام إدارة المؤسسة في الاشتراك بملتقى الأعمال و الاتحاد لصناعة الحجر والرخام يمكنها من تبادل الخبرات والمهارات المساعدة في العمليات المختلفة والجديدة و لكن على المؤسسة أن تزيد من اهتمامها قي الدراسات والأبحاث الصادرة عن الجامعات والوزارات والجهات المختصة من اجل تفعيل ذلك التعاون والحصول على معلومات جديدة تفيد في عملية الابتكار.



مقدمة

تأسست هذه المؤسسة منذ فترة في محافظة خليل الرحمن في المنطقة الصناعية، وتعتبر هذه المؤسسة إحدى المؤسسات الكبرى في تلك المنطقة وقد ضمت هذه المؤسسة العديد من أفراد العائلة باختلاف الأجيال و تعمل هذه المؤسسة على نطاق واسع المجال حيث أنها تخدم مجموعة متعددة من الأسواق المختلفة منها المحلي والسوق العالمي كما تتميز هذه المؤسسة بإنتاجها للمنتجات عالية الجودة و المتنوعة مستخدمة الآلات الحديثة لتلبية حاجات المستهلكين.

عوامل النجاح لهذه المؤسسة (Critical success factors)

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات المتميزة في قطاع الحجر والرخام في مدينة خليل حيث أنها تتميز بصلاية الأحجار ذات ألوان متنوعة وأشكال وقياسات متنوعة فهي تستخدم الآلات تسمى المناجل و هي عبارة عن آلات تقص الحجر حسب الأطوال المطلوبة وبدقة متناهية ولا تحتاج الحجارة المقصوفة منها إلى عمليات أخرى فهي بذلك تقلل من التكلفة والوقت في الإنتاج كما أنها تستخدم الآلات ذات تكنولوجيا عالية حيث أنها تتميز بالجودة العالية والتميز لمنتجاتها .  
و من أهم نقاط النجاح في هذه المؤسسة بأنها تتميز بالتالي:

- النوعية الجيدة
- العينية الجيدة
- شركة تفي بالعود.

رسالة المؤسسة (mission statement)

تعتبر رسالة المؤسسة من العناصر الهامة فيها بحيث توضح من خلالها مسيرة عمل المؤسسة وخطتها ومع الأهمية الكبيرة في وجودها مكتوبة في المؤسسات إلا أن هذه المؤسسة لا تهتم بوجودها مكتوبة



الدراسة والتحليل

ولكنها لا تغفل أهمية وضع أهداف وخطة عمل مستقبلية لتحديد مسيرة عملها حيث تشمل الأمور التالية:

- تهدف إلى الحصول على رضى الزبائن
  - المحافظة على الجودة وتحسينها حيث تود الحصول على المواصفات العالمية ISO9001 .
  - توسيع القطاع السوقي الذي تخدمه بحيث يشمل الأسواق العالمية
  - استخدام الإنترنت وتصميم صفحة خاصة للشركة يتم خلالها تعريف بنفسها ومنتجاتها وعملياتها وإدراج صور توضيحية لذلك إضافة إلى استخدامها في عمليات الاستيراد والتصدير .
- وتقوم هذه المؤسسة بتعريف العمال والموظفين على الأهداف العامة للمؤسسة وعلى مسيرة عملها الداخلية وإطلاعهم على كل ما هو جديد فيها .

في بيئة العمل والعمال

إن هذه المؤسسة تسعى إلى زيادة الفاعلية والإنتاجية ، و التقليل من الأخطاء خلال العملية الإنتاجية، فهي تقوم بتوظيف العمال والموظفين بناء على وجود الخبرة والمؤهل العلمي خاصة في الوظائف الإدارية وتفضل أن يكون العامل قد أنهى مرحلة الثانوية العامة، كما أن هذه المؤسسة تقوم بعمل اتصال مباشر بين كافة الأشخاص في المؤسسة والتعامل معهم على أساس العلاقات الاجتماعية و العملية وتحاول أن تشركهم في المشاكل الخاصة بالمؤسسة و محاولة أخذ مقترحاتهم في حلها كما، أنهم يتقبلون أي أفكار أو اقتراح جديد من أجل التحسين والتطوير داخل المؤسسة من قبلهم، وتحاول أيضا تطبيق نظام المكافأة تشجيعا وتحفيزا لهم وبهذا تقلل هذه المؤسسة من دوران العمل وزيادة الولاء لهم فهم دائما يسعون إلى التحسين المستمر، ولكن في المقابل صدور أي خطأ من قبل أي عامل أو موظف تقوم إدارة المؤسسة بالتنبيه والإرشاد وإذا كان الخطأ متكرر فإنها تقوم بطرد هذا العامل أو الموظف حفاظا على استقرار المؤسسة ودوامها.

المؤسسة والبيئة الخارجية

تعتبر هذه المؤسسة أن على الجامعات و الوزارات والجهات المختصة بنشر الدراسات والأبحاث والتي تفيد القطاع والمؤسسات فيه أن تقوم بتقديم دعوات خاصة لهم حتى تقوم مثل هذه



المؤسسة بالتعاون و التفاعل والمتابعة المستمرة لهم للاستفادة منهم وتقديم ما يمكن أن يفيد مثل هذه الأبحاث والدراسات، ولكنها لا تقوم بالمتابعة وهذا تقصيرا من هذه المؤسسة كما أنها لم تقم إلا بزيارة معرض واحد في الخارج ذلك أن هذا المعرض كان الهدف منه تسويق البضائع ولكن هذه المؤسسة لم تستفيد حيث أن البضاعة المعروضة مختلفة عن إنتاج المؤسسة ولكنها تتطلع في المستقبل إلى عمل زيارات أخرى لها تستفيد.

تقوم هذه المؤسسة بعمل تعاون محلي على مستوى المؤسسات الأخرى المتعلقة بصناعاتها حيث تتعاون معهم في عملية الجلي مقابل عائد مادي على كل متر يقوموا بجلية فتعود الفائدة على الجميع وتزيد من روح التعاون، وتهتم هذه المؤسسة بالتعرف على آلية عمل المنافسين من المؤسسات عن طريق معرفة مدى إنتاجهم، المواد الأولية في الإنتاج، ومدى إقبال الزبائن عليهم وذلك للمحاولة هذه المؤسسة لتنافس على مثل هذه الأمور والوصول إلى أعلى من المنافسين، كما تهتم بالتعرف على أحوال المستهلكين وحاجاتهم والإنتاج حسب طلباتهم لأن كل مستهلك له طلب معين.

### التكنولوجيا و الإنترنت

إن التكنولوجيا الحديثة أوجدت طرق جديدة في عملية الإنتاج في هذه المؤسسة حيث أنها تقوم بمتابعة مستمرة لتلك التكنولوجيا، وتحاول تبني كل تكنولوجيا جديدة كما أنها تحاول تدريب العمال والموظفين عليها عن طريق إحضار خبير لتدريبهم وممارستهم على العمل بها و على الرغم من عدم وجود دائرة بحث وتطوير خاصة في المؤسسة إلا أنها تقوم بعملية البحث والتطوير عن طريق الاطلاع العام على السوق وتحسين وضع المؤسسة بناء على ذلك، ويمكن من خلال هذا الاطلاع التعرف على مسيرة عمل المنافسين، كما أنها تتطلع إلى استخدام الإنترنت في المستقبل لتقوم بعملية البحث والتطوير بشكل أسرع و أقل تكلفة لتوفر المعلومات جمة على هذه الشبكة العالمية.

أما بالنسبة لبرامج الكمبيوتر فإن هذه المؤسسة معنية في استخدام برامج المحاسبة فقط فيمكنها ذلك من القيام بعمليتها الحسابية بطريقة سريعة و فعالة أكثر.



نظراً لأن هذه المؤسسة لا تحوي دائرة بحث وتطوير، فإن التطوير في هذه المؤسسة لا يتمثل إلا بإدخال تكنولوجيا جديدة أو خط إنتاجي جديد للمؤسسة ولا يوجد آلية معينة تتبعها المؤسسة عند عمل هذا التطوير، حيث أنها تقوم باستخدام التكنولوجيا الجديدة و إحضار خبير يقوم بعملية التركيب و الإرشاد و من ثم تدريب العمال و الأشخاص على هذه الآلات التي تم إيرادها في المؤسسة.

### المشاكل العامة في المؤسسة

تعاني هذه المؤسسة من مشاكل داخلية متعلقة بالمياه والكهرباء ولكنها حاولت التقليل من هذه المشاكل عن طريق استخدام فلاتر مياه و تصفيتها، فقامت بتوفير ٧٠% منها و إعادة تكرارها واستخدامها، كما قاموا بتضخيم الكهرباء ذلك بسبب الانقطاع المستمر لها.

هناك مشاكل ناتجة عن الحكومة وذلك لمحدودية دعمها وتمويلها للتطوير وتشجيع الاستثمار.

### نظرة مستقبلية

تطمح هذه المؤسسة إلى استخدام الإنترنت في أعمالها التسويقية و الحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO 9001 ذلك من أجل زيادة الجودة والكفاءة في المنتجات والإنتاج.



بعد الإطلاع العام على هذه المؤسسة لمعرفة مدى وجود العوامل المؤدية للابتكار فيها وتقييمها فإننا نجد أنه يوجد في هذه المؤسسة عوامل محفزة للابتكار كوجود رسالة فيها ووجود عمليات اتصالية جيدة ونظام مكافآت وغير ذلك من العوامل المؤدية للابتكار، وأيضاً نجد أن هذه المؤسسة لا تقوم بالاشتراك وحضور المعارض باستثناء معرض واحد ولم تكرر ذلك ولا توجد إنترنت في المؤسسة تستخدمها في العمليات التسويقية وبالتالي فإن كل هذا يدل على عدم وجود ابتكار في المؤسسة لكننا لا نستطيع أن نخفل أن هناك بعض العوامل تحفز على وجود الابتكار في المؤسسة ومنها:

#### • وجود رسالة في المؤسسة

إن وجود رسالة في هذه المؤسسة متمثلة بالأهداف والخطة التي تضعها المؤسسة لمسيرة عملها و إن لم تكن بصورة مكتوبة أو موقفة إلا أنها تكون مفهومة عند جميع الأفراد في المؤسسة ضمن كافة المستويات، لكن هذه الرسالة يجب أن تمتد لتشمل أمور أكثر وتعريف المؤسسة بصورة تفصيلية حيث يجب أن تحدد الهدف الذي توجد من أجله المؤسسة وكيف تسعى لتحقيق رضى مستهلكيها وما هي مصادرها ومواردها .

#### • اتصال مباشر بين كافة الأشخاص

تقوم المؤسسة بإتاحة الفرصة أمام كل الأشخاص بعمل اتصالات مباشرة بينهم وبذلك تمكن الأفراد من تبادل المعلومات و المشاركة في المعرفة والخبرات مما يساعد على تحسين أداء الأفراد ويشجعهم على طرح أفكار جديدة ممكن أن تفيد المؤسسة.

#### • وجود نظام المكافآت

إن حرص المؤسسة الدائم على تحفيز أفرادها ومكافئتهم باستمرار بصورة مادية أو معنوية يزيد من إتقانهم لعملهم كما يقلل من دوران العمل ويحفز الأفراد لإيجاد أفكار جديدة تفيد المؤسسة.



• وجود تعاون مع الجهات الخارجية

تقوم المؤسسة بعمل علاقات تعاونية مع المؤسسات الأخرى خاصة في عمليات التصنيع و الإنتاج، ويساعد اشتراك المؤسسة في اتحاد الحجر و الرخام في تفعيل هذا التعاون . وهنا هذا التعاون يجب أن يمتد لشمول مؤسسات غير متعلقة بصناعتها، ويشمل أيضاً جهات تختص بعمل دراسات وأبحاث قد تفيدها مثل الجامعات والمعاهد.

ولكن هناك بعض الأمور التي تفتقر إليها هذه المؤسسة ومنها :

- الاهتمام بالدراسات والأبحاث التي تصدر من قبل جهات معينة كالوزارات والجامعات و التي يمكن أن تستفيد من نتائجها المؤسسة وتحصل من خلالها على أفكار جديدة لعمل ابتكار .
- حضور المعارض: إن هذه المؤسسة لم تقم بالاشتراك وحضور المعارض إلا مرة واحدة، مع أن هذه المؤسسة بإمكانها الاستفادة من معارض خارجية أخرى حيث تتعرف على تكنولوجيا جديدة وتتعرف على حاجات المستهلكين إضافة إلى إمكانية جذب مستهلكين جدد.
- استخدام الإنترنت لا يوجد استخدام لإنترنت في هذه المؤسسة بالرغم من أنها تساعد في الحصول على معلومات جمة حول الأسواق الداخلية والخارجية و عن المستهلكين و عن آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا كما تمكنها من عمل تسويق لمنتجاتها وبضائعها إلا أن هذه المؤسسة تسعى لعمل صفحة خاصة تحوي تعريف عن نفسها وعملياتها و منتجاتها قريباً.



مقدمة

تأسست المؤسسة عام ١٩٩٦ في محافظة خليل الرحمن في فلسطين كشركة مساهمة خصوصية محدودة، وذلك بعد مسيرة عمل طويلة ناجحة حيث بدأت عام ١٩٧٦ حيث سجلت المؤسسة في العامين المنصرمين نسبة نمو في المبيعات بلغ ٤٠%.

تمتلك المؤسسة محاجرها الخاصة في محافظة خليل الرحمن و التي تتميز منتجاتها بألوانها الزاهية وصلابتها و ملاءمتها للبناء الداخلي و الخارجي ، تنتج هذه المؤسسة العديد من المنتجات من الألواح والبلاط و حجارة البناء و حجارة القبور بقياسات مختلفة ، و تغطي هذه المؤسسة كل من الأسواق المحلية و الإسرائيلية و الأسواق العالمية .

يتم إنتاج كل ذلك على خطوط إنتاج حديثة بدءاً بمعدات و استخلاص استخراج الخام من المحاجر مروراً بالقواطر الخاصة بالمؤسسة و خطوط الجلي بالإضافة لمعدات إنتاج خاصة أخرى.

عوامل النجاح للمؤسسة

تمتلك هذه المؤسسة عدد من العوامل التي تؤدي إلى نجاحها وازدهارها ، من أهم عوامل النجاح للمؤسسة بأنها تعد أكثر المؤسسات التي تنتج حجارة القبور، و تغطي السوق الإسرائيلي بهذا المنتج . و تتميز هذه المؤسسة أيضاً بأنها تمتلك محاجرها الخاصة و التي تتميز هذه المحاجر منتجاتها الزاهية وصلابتها .

و بذلك فإن المؤسسة تزود نفسها بنفسها و بذلك تسهل على نفسها عملية التوريد و بالتالي تضيف للمؤسسة عامل مهم للنجاح حيث تضمن للزبون تسليم طلبيته بالوقت المحدد و لا يحصل أي تأخير ناتج عن تأخير المزودين .

و تمتلك المؤسسة أيضاً خطوط إنتاج حديثة بأحدث الآلات بدءاً بمعدات استخلاص و استخراج الخام من المحاجر مروراً بالقواطر الخاصة بالمؤسسة بالإضافة لمعدات خاصة أخرى .



رسالة المؤسسة (Mission Statement)

الدراسة والتحليل

إن من الأمور المهمة التي يجب توفرها في أي مؤسسة هو وجود رسالة للمؤسسة ، ولكن بالنسبة لهذه الحالة فإنه لا يوجد لها رسالة مكتوبة تحدد أهدافها و القطاع السوقي الذي تخدمه و نظرة مستقبلية لما تطمح بالوصول إليه ، فعملية التخطيط في المؤسسة لا تأتي على شكل وثائق بل بالمخيلة، فمن بعض الأمور الواضحة لديهم والتي من الممكن أن تتضمنها الرسالة لكن دون أن تكون مكتوبة :

- تحديد الزبائن و لمن الإنتاج موجه و الاهتمام بالوصول لرضى الزبون.
- فهم تام للمنتجات التي تنتجها المؤسسة ومواصفاتها مع المحافظة على الجودة ومحاولة تحسينها.
- تحديد للأسواق التي تستهدفها المؤسسة وهي السوق المحلي و الإسرائيلي و السوق العالمي والعمل على زيادة الحصة السوقية في هذه الأسواق.
- اتباع آخر ما تتوصل إليه التكنولوجيا في الوسائل الإنتاجية.

تتم عملية وضع هذه الرسالة أو الأهداف ووضع الخطة المستقبلية عن طريق اجتماع الشركاء ومناقشة الأمور فيما بينهم ، و تقتصر هذه المعرفة على أصحاب العمل و الشركاء فقط، كما لا يوجد عند الموظفين و العاملين فهم ومعرفة كافية عن الأعمال التخطيطية التي تقوم بها الإدارة، فهي تعتبر كل موظف أو كل عامل يجب أن تكون معرفته مقتصرة على آلية عمله فقط.

في بيئة العمل و العمال

بالنسبة للمؤهلات التي تهتم بها المؤسسة عند توظيف العمال أو الموظفين الإداريين ، فإن هذه المؤسسة لا تضع شروط بأن يكون العامل ذو مؤهل علمي بل ذو خبرة أكثر ، أما بالنسبة للموظفين الإداريين فهي تفضل بأن يكون ذو مؤهل علمي يتناسب مع طبيعة وظيفته، فطبيعة العمل داخل المصنع تتطلب أن يكون العامل ذو خبرة أكثر من مؤهل علمي .

أما عملية الاتصال مع الموظفين فهناك عملية اتصال دائمة بين الأشخاص من جميع المستويات و هناك مناقشة دائمة لمشاكل عملهم و ما يواجهوه في العمل ، و يقوموا أيضا بعمل جلسات عامة مع العمال



يمكن من خلالها توضيح أمور عملهم و إذا تم طرح أي فكرة من قبل أي عامل ممكن أن يتم تبنيها إذا وجدوا أنها مجدية، وإذا كان لها تأثير إيجابي على العمل فإن المؤسسة تقوم بتخصيص حافز للموظفين وعمل علاوات على الأجر.

أما في حالة وجود أخطاء من قبل العاملين فأنهم يتعاملوا مع هذا الخطأ حسب درجته، فإذا كان بسيط فإنهم يقوموا بتنبية العامل فقط، وإذا كان الخطأ كبير و يؤثر على المؤسسة مادياً فإن المؤسسة تعاقب مرتكب الخطأ بإعطائه إنذار، فعلى سبيل المثال قام عامل ليلي بخطأ كلف المؤسسة ١٧ ألف شيكل، فقامت المؤسسة بإعطائه إنذار وضعوه في ملفه حتى يبقى ضمان للمصنع. ويقوم مسؤول العمال بعمل مراقبة دائمة لسير العمل لتفادي تكرار الأخطاء.

### المؤسسة و البيئة الخارجية

بما أن المجتمع الفلسطيني يتميز بنسبة جيدة من مؤسسات الحجر و الرخام فإنه لا بد من وجود تعاون بين هذه المؤسسات، لكن لا تكون هذه العلاقة بين المؤسسات بنفس الصناعة علاقة رسمية و مدروسة و بناءاً على منهجية معينة، لكن العلاقة تعتبر تعاونية مثل توزيع طلبيات كبيرة لا تتحملها المؤسسة لوحدها إلا بتعاونها مع مؤسسات أخرى.

ويتم التعاون أيضاً بين هذه المؤسسات في حضور المعارض، لكن معظم و أهم هذه العلاقات تتم عن طريق الاتحاد فهو مثلاً يقوم بتعميم وجود معارض لكل المؤسسات، و أيضاً لحضور دورات يقوم الاتحاد بعملها بحيث تجد هذه المؤسسة استفادة من مثل هذه الدورات و محاول التحسين بما يمكن تحسينه بعد حضور هذه الدورات.

و تأتي أهمية حضور المعارض للمؤسسة للتعرف على آخر التكنولوجيا في العلم و عمل عرض لمنتجاتها و ترويج هذه المنتجات.

أما بالنسبة للترابط مع الجامعات و المؤسسات التعاونية الأخرى فإنها لا تتعامل مع الجامعات لعدم ثقها بما يمكن أن تقدمه لها الجامعات فلا تجد أهمية للتعامل معها. وتقوم المؤسسة بعمل زيارات دائمة للمنافسين للتعرف على وضعهم بمحاولة التفوق عليهم.



تحاول هذه المؤسسة للوصول لأحدث التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة من الآلات ، فهي تستفيد دائماً من المعارض للتعرف على آخر التكنولوجيا و آخر الآلات المتطورة و جلب هذه الآلات، و أدخلت التكنولوجيا في عملية المراقبة الداخلية للعمال وأضافت لها فوائد كثيرة في ضبط العمليات و ضبط العمال.

المؤسسة لا تستخدم الإنترنت إلا قليلاً ، و لا يوجد لديهم صفحة خاصة بالمؤسسة ، و يعود السبب لذلك هو عدم وجود أشخاص لديهم معرفة بالإنترنت و أيضاً لعدم معرفتهم أو ثقتهم بالخدمات التي يمكن للإنترنت أن تقدمها.

و لا تقوم المؤسسة بإدخال برامج الكمبيوتر في عملياتها من برامج تصميم أو غيره التي يمكن أن تساهم في وجود ابتكار في المنتج و العمليات الإنتاجية ، بل تستخدم البرامج التقليدية مثل برامج محاسبة و برامج word و excel .

#### مراحل التطوير في المؤسسة

أن هذه المؤسسة تهتم بتطوير وضعها إلى وضع أفضل لكنها لا تقوم بذلك بناء على دراسة و خطوات محددة ، و أكثر شيء تهتم بتطويره هو الآلات فهي تتعرف من خلال المعارض على أحدث الآلات وترى ما يناسبها ، وعندما تشتري هذه الآلات تقوم بتدريب العمال على هذه الآلة و إذا كان الأمر يلزم إحضار خبير لتركيب هذه الآلة تقوم بإحضاره .

#### المشاكل العامة في المؤسسة

تواجه هذه المؤسسة مشاكل عامة ممكن أن تتعرض لها أي مؤسسة في هذه المنطقة و هي تتمثل في عدم وجود دعم من قبل الحكومة للتطوير أو التوسع التي ممكن أن تقوم بها المؤسسة ، إلا أنه في بعض الأحيان هناك خصم ضريبي ١٧% عند التطوير .

و من المشاكل أيضاً نقص الماء فهناك مشكلة عامة تواجهها جميع المؤسسات وهي نقص الماء لكن المؤسسة قامت بعمل خزانات ماء لحل هذه المشكلة وعمل عصاره ماء لحل هذه المشكلة و أيضاً مشكلة



عامّة في قطع الكهرباء و تمثل هذه مشكلة كبيرة للمؤسسة لأنها لا تستطيع عمل بديل لها فهي تعتمد على كهرباء البلدية لأن الطاقة التي تحتاجها كبيرة .

نظرة مستقبلية

تطمح هذه المؤسسة في إدخال الإنترنت لمجالات عملها و الاستفادة من المعلومات المتوفرة فيها ، والتعرف على الفوائد التي يمكن أن تستفيد منها من الإنترنت و من وضع صفحة لها .



عند تحليل هذه الحالة لمعرفة وجود العوامل المؤدية إلى الابتكار سواء الداخلية أو الخارجية ، نجد أن هناك مؤشرات جيدة لوجود ابتكار تتمثل هذه المؤشرات بوجود عملية اتصال بين الموظفين و العاملين مع الإدارة و ما ينتج عنه لتبادل الخبرات و مشاركة في المعرفة لكافة المستويات، وهذا يساعد في توليد أفكار جديدة لعمل ابتكار، و أيضاً تقبل الإدارة لمثل هذه الأفكار و ما تخصصه الإدارة من حوافز مادية و علاوات للموظفين على أفكارهم الجيدة و البناءة.

و من المؤشرات للعوامل الخارجية الداعمة للابتكار اشتراك المؤسسة في الدورات و الورشات الخارجية التي يقوم الاتحاد بها مما يكسب الأفراد خبرات جديدة و قدرات جديدة تجعل الأشخاص مبتكرين و مبدعين، و حضورها للمعارض التي تقام فإن ذلك يساعد أيضاً في إيجاد أفكار جديدة و استخدام تكنولوجيا جديدة لعمل تطوير في المؤسسة ، و من المؤشرات الجيدة أيضاً و جود تعاون في المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ممكن إذا تمت بطريقة مدروسة و منهجية أكثر أن يؤدي إلى تبادل الخبرات .

كل هذه المؤشرات تدل على إمكانية وجود ابتكار في هذه المؤسسة ، لكن مع هذه المؤشرات فإن الابتكار غير واضح وجلي و ذلك لوجود نقص في بعض العوامل الداخلية منها و الخارجية ، فمن الأمور الداخلية رسالة المؤسسة و التي يجب أن تكون موقفة و متضمنة لعملية الابتكار فمع أنه يوجد رسالة ضمنية و ليست موقفة فإنها تفتقر لوجود نظرة مستقبلية واضحة و مدروسة و لا فلسفة واضحة لتعاملها مع البيئة الخارجية .

و من النواقص أيضاً بالنسبة للعوامل الخارجية عدم تعامل المؤسسة مع الجامعات و الدراسات التي تصدرها و يمكن أن تضيف لها أفكار جديدة ، و أيضاً ما تعانيه هذه المؤسسة من عدم وجود دعم التطوير للمؤسسات.

وعدم استخدام المؤسسة للإنترنت فإن ذلك يحرم المؤسسة من التعرف على الأفكار الجديدة و الاستفادة منها .



## ٤-٧-١ العرض لهذه الحالة

مقدمة

قام مدير المؤسسة في عام ١٩٧٢ بتأسيس مؤسسة في خليل الرحمن لتصنيع الحجر وتقطيعه و ترخيمه و إعداده للبناء ضمن المواصفات و المقاييس المطلوبة ، والتي استمرت لعام ١٩٨٤ في هذا العمل .  
ثم قام بعد ذلك بتأسيس المؤسسة الحالية للرخام المساهمة الخصوصية ، التي تتضمن قسمين من حيث الإنتاج الأول لتصنيع البلاط الخاص بالمقابر ، والثاني للبلاط الأرضي متعدد الأنواع و الأحجام ، وتستوعب هذه المؤسسة ١٥ عامل ما بين فني و عامل .

عوامل النجاح في المؤسسة

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الرائدة في المجتمع الفلسطيني فهي تمتلك عوامل تعزز من مكانتها في السوق المحلي فمن هذه العوامل هي الخبرة التي يمتلكها صاحب العمل بهذا القطاع و قدرته على تميز أفضل أنواع الصخور .  
إضافة إلى قدرتها العالية بالمنافسة في السوق المحلي و الإسرائيلي و قدرتها على تقديم الأفضل لزيائنها .

رسالة المؤسسة (Mission Statement)

لم تكن لهذه المؤسسة رسالة موققة توضح ما تنتجه المؤسسة و ما هي الأسواق التي تخدمها المؤسسة، لكن لدى مدير هذه المؤسسة رسالة في مخيلته، فمن الأمور التي تتضمنها :

- تحقيق الرضى لدى زبائنها .
- تقديم أفضل المنتجات من حيث الجودة .
- الاهتمام بالتطوير و التحسين
- تحديد التوجهات المستقبلية و وضع خطة للوصول لما تطمح إليه .



أما العمال فلا تحاول المؤسسة بان يكون عندهم علم بهذه التخطيطات لأنها ترى أن كل عامل مسؤول عن آلية عمله فقط .

### في بيئة العمل و العمال

عندما تقوم المؤسسة بتوظيف العمال و الموظفين فأنها تشترط بأن يكون لدى الموظف خبرة في العمل و لا تشترط بأي مؤهل علمي ، و لكن في حالة التوظيف بالأعمال الإدارية فإنها تشترط بان يكون لديه مؤهل علمي يتناسب والوظيفة المتقدم إليها و معظم الموظفين الإداريين هم من أبناء المدير .

أما عملية الاتصال بين الإدارة و الموظفين و العاملين فان هذه المؤسسة تهتم بأن تشعر العامل بوجود مراقبة عليه ، و تهتم أيضا بإشراكه باتخاذ القرار لان ذلك سوف يزيد من نشاطه و محبته لصناعته لأنه يشعر بوجود أهمية له و لأفكاره .

فعلى سبيل المثال كان هناك عامل يحاول أن يصلح الآلات فأصبح لديه خبرة بأمور التصليح للآلات و الآن أصبح المدير يأخذ رأيه في أمور صيانة الآلات و قام المدير بإعطائه وضع خاص وتعينه مسؤول عن الصيانة .

و من حيث تعامل هذه المؤسسة مع الأخطاء فان المؤسسة بحالة قيام أحد العمال بخطأ ما فإنها تقوم أولاً بتوجيهه و عمل متابعة عليه خوفاً من تكرار الخطأ أما في حالة التكرار فإنها تقوم بفصل العامل .

### المؤسسة و البيئة الخارجية

تعتبر هذه المؤسسة أن بكل شركة نقص، لذلك لا بد للتعاون من أجل تغطية هذا النقص، مثل التعاون في الطلبات ، لكن لا توجد آلية رسمية للتعاون وذلك لأن ليس كل الشركات تتقبل ذلك . و لا يوجد تعامل مع الجامعات ومع الأبحاث و نتائجها التي تصدرها الجامعات و ذلك لأن الجامعات في حالة قيامها بدراسة معينة لا تعرض لهم النتائج فلا يوجد تطبيق من قبل الطلاب للأبحاث التي يقوموا

بها، مع أن المؤسسة تقوم بمساعدتهم في المعلومات التي يحتاجوا إليها .

و لا يوجد دراسات أو دورات من قبل الوزارة بل فقط من قبل الاتحاد فقد اشتركت المؤسسة في



دورات نظمها الاتحاد و كانت هناك استفادة منها .

وأيضاً الاستفادة من المعارض إن لم تكن حالية فإنها مستقبلية ، مثلاً عندما شاركت المؤسسة بمعرض أقيم بتركيا وصل للمؤسسة كثير من الفاكسات و زاد الطلب الخارجي، أما التعرف على مسيرة عمل المنافسين فهذه المؤسسة تعتبر أنه من الضروري التعرف عليها حتى تتعرف المؤسسة على النقص الموجود عندها بالنسبة لهم و محاولة تعويضه .

### التكنولوجيا و الإنترنت

تحاول هذه المؤسسة للوصول إلى أحدث الآلات التكنولوجية من خلال المعارض التي تقوم بزيارتها، ومحاولة تحسين وتطوير آلتها لزيادة وتحسين الجودة .

أما الإنترنت فهذه المؤسسة تتعامل مع الإنترنت بشكل ضعيف وذلك لأنها تتعامل مع السوق المحلي و الإسرائيلي فقط ، ولكن يوجد لدى المؤسسة صفحة فهي تفكر بعمل صفحة تحوي تعريفات عامة عنها.

### مراحل التطوير في المؤسسة

يوجد لدى هذه المؤسسة نظرة مستقبلية و تطويرية فهي تخطط للحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO9001 وما يبني عليها من تحسين و تطوير في خطوط الإنتاج، فهي تخطط للتوسيع و لترتيب خطوط إنتاجها و توثيق جميع عملياتها ليصبح هناك تسلسل و جودة للمنتج أكثر .  
و هي تسعى أيضاً بعد هذا التوسع للتطلع إلى التصدير و خدمة الأسواق الخارجية و استغلال الإنترنت في ذلك.

### المشاكل العامة في المؤسسة

- تعاني هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات من مشاكل
- مشكلة النقص في المياه، و تحاول قدر الإمكان حلها فهي تقوم بشراء الماء و أيضاً تقوم بكبس الماء الخارج من العمليات الإنتاجية و إعادة استعمالها.
  - انقطاع الكهرباء لكنها مشكلة لا تستطيع حلها ، فعندما تقطع الكهرباء فان جميع خطوط الإنتاج



تتوقف و ما يترتب على ذلك من تأخير العمل .

الدراسة والتحليل

• من المشاكل أيضا دعم الحكومة الصناعية قليلة جدا فهي لا تعمل على احتواء و تفهم لهذا القطاع و لمتطلباته ، فلا يوجد تقليل الضرائب لأن الحكومة تحدد المبلغ الذي يجب أن تدفعه المؤسسة ليس بناءا على المبيعات و المشتريات .



عند تحليلنا لهذه الحالة و لمعرفة مدى وجود ابتكار فإنة لابد من دراسة عوامل الابتكار الداخلية و الخارجية و مدى توفرها في هذه المؤسسة .

فهناك بعض الأمور الداخلية المتوفرة بهذه المؤسسة و التي تعتبر مؤشر جيد لوجود الابتكار و لخلق بيئة مناسبة لذلك، من المؤشرات الجيدة هو طبيعة عملية الاتصال الجيدة في المؤسسة لأنها تعتمد على تبادل المعلومات و الاهتمام بإشراك العامل و الاستماع له، لأن ذلك سوف يزيد من اهتمام العامل بعمله فهذا يعتبر من العوامل المهمة للوصول لأفكار العاملين التي من الممكن أن تفقد المؤسسة للابتكار .

و من المؤشرات أيضاً نظام المكافآت الذي تخصصه المؤسسة للعمال و الموظفين الذين ممكن أن يخرجوا للمؤسسة بفكرة جيدة تعتبر مثمرة للمؤسسة فهي بذلك تشجع الموظفين و العمال على التفكير و على تحسين العمل .

و من العوامل المهمة رسالة المؤسسة و مع أنها غير موثقة لكنها تحوي أمور مهمة من تحقيق و الاهتمام لرضى الزبون و تقديم منتجات ذات جودة عالية أيضاً وجود نظرة مستقبلية للتخطيط و التطوير و الحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO 9001 ، لكن هذه الرسالة تفتقر إلى بعض الأمور و التي منها تحديد أسلوب و فلسفة واضحة لطريقة التعامل مع العوامل الخارجية ، ولكن تعتبر رسالتها جيدة نوعاً ما لتضمنها اهتماماً بالتطوير و الذي يتضمن بالتالي وجود ابتكار .

أما العوامل الخارجية و التي تعتبر مؤشرات جيدة هي كون هذه المؤسسة عندها استعداد و تقبل للتعامل مع المؤسسات الأخرى بنفس الصناعة ، فهي تتعاون في الطلبات و غيرها و ما لها من أثر كبير لتبادل الخبرات و الأفكار .

و من المؤشرات أيضاً اشتراك هذه المؤسسة مع الدورات و الورشات التي يقوم الاتحاد بتنظيمها و الاستفادة في تحسين العمل و الخبرات في المؤسسة و الدور الكبير الذي تلعبه المعارض في التعرف على التكنولوجيا و تبادل الخبرات و الأفكار مع الخارج ، كل هذه أمور خارجية لها أن تساعد المؤسسة على الابتكار .



الدراسة والتحليل

لكن هناك عوامل خارجية غير متوفرة في هذه المؤسسة و التي لو توفرت لشكلت دعم حقيقي للابتكار و التي منها الدعم الحكومي الذي لا يوجد له أي تأثير إيجابي لعدم وجود أي تبني من قبل الحكومة لعمليات التطوير في المؤسسات ، و أيضاً عدم اهتمام الجامعات بتقديم و إطلاع المؤسسات على نتائج الأبحاث التي تقوم بها و ما لها من دور كبير بالتأثير على المؤسسات و التحسين في العمليات.

أما بالنسبة لاستخدام الإنترنت فإن هذه المؤسسة لا تستخدم الإنترنت لكن ذلك يجرمها من التعرف على الأساليب و أفكار جديدة في الإنتاج و التسويق أو غيرها.

بذلك نستنتج مما سبق ما يلي:

يوجد في هذه المؤسسة مؤشرات تدعم وجود ابتكار ممكن أن يكون بالعمليات أو الأساليب التسويقية ، ومنها:

- طبيعة الاتصال و عملية المشاركة في المؤسسة.
- رسالة المؤسسة و ما تتضمن من تطوير.
- نظام المكافآت و الحوافز للموظفين و العمال.
- تعامل المؤسسة مع التحاد و الاهتمام بالدورات و الورشات.



بعد أخذ ست مؤسسات من قطاع الحجر والرخام كحالات دراسية لمعرفة مدى وجود العوامل المؤدية للابتكار وتقييمها ، وبعد القيام بزيارة هذه المؤسسات وطرح مجموعة من الأسئلة ومناقشتها مع هذه المؤسسات ، قمنا بعرض تفصيلي لكل حالة دراسية بصورة منفصلة، أما هنا نريد عمل تحليل شامل لكل الحالات مع بعضها لمعرفة مدى توفر العوامل المؤدية إلى الابتكار فيها وهو على النحو التالي:

### العوامل الداخلية للابتكار

بالنسبة لتوفر العوامل الداخلية المؤدية لوجود ابتكار في الحالات السابقة نجد أن هذه المؤسسات تحوي الأمور التالية:

#### • وجود رسالة لكل مؤسسة

بعد دراسة الحالات السابقة تبين أن لكل مؤسسة رسالة تتضمن أهداف وخطط تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومع أن هذه الرسالة لم تكن بصورة مكتوبة أو موثقة في كل الحالات التي تم دراستها لكن كل مؤسسة كانت تحاول وضع خطوط تحدد عملها في الأيام المقبلة، إلا أن هذه الأهداف الموضوعية يجب أن تكون مفصلة أكثر بحيث يجب أن تحوي أمور تفصيلية أكثر عن المؤسسة، أي يجب تحديد الهدف الذي توجد لأجله المؤسسة بدقة، وما هي الآلية المتبعة في الحصول على رضى المستهلك ، وما هي المصادر والموارد التي تستخدمها المؤسسة للقيام بعملياتها، ويجب أن توضح ما هي الأدوار والمهام التي يقوم بها كل شخص في المؤسسة ، وما هي الطرق التي تتبعها المؤسسة في التعامل مع الجهات الخارجية من حكومات ومؤسسات وجامعات.

وبعد دراسة الست الحالات السابقة وجدنا أن نسبة ٥٠% من هذه المؤسسات تقوم بتوضيح وتعريف مضمون الرسالة أو الأهداف لكافة الأفراد ضمن كافة المستويات في المؤسسة ، ونسبة ٥٠% من هذه المؤسسات لا تقوم بذلك حيث يقتصر وضع الأهداف والخطط على الإدارة فقط.

ومن خلال دراستنا للعوامل الداخلية للابتكار بشكل عام في المؤسسات تبين لنا أن أحد أهم هذه العوامل هو وجود رسالة للمؤسسة تحوي أهدافها وخططها المستقبلية وأن تتضمن هذه الأهداف وجود خطة لعمل



ابتكار وتطوير في المؤسسة، وهذا لم يكن موجود في الحالات الدراسية الست التي تم دراستها.

#### • عمليات الاتصال

إن وجود اتصال ومشاركة في المعلومات والمعرفة بين كافة الأفراد في المؤسسة ضمن كافة المستويات في المؤسسة، يعمل على توليد أفكار جديدة ويزيد من جودة القرارات المستخدمة، وبالتالي يؤدي إلى وجود ابتكار. وكل المؤسسات التي تم دراستها تحوي عمليات مشاركة في المعرفة واتصال بين كافة الأفراد لكن بصور مختلفة، فمثلاً وجدنا أن في حالتين من الحالات السابقة يتم عمل اجتماعات داخلية للموظفين باستمرار حيث يتم أخذ آرائهم واقتراحاتهم حول العمل والتعرف على مشاكلهم، أما باقي الحالات فكانت عملية الاتصال تتم بأن يقوم فرد أو مجموعة أفراد من المؤسسة بطرح فكرة أو اقتراح ما وبعد ذلك تقوم الإدارة بتقييم هذه الأفكار وأخذ المفيد منها وتطبيقها في المؤسسة.

#### • وجود أنظمة مكافآت وتحفيز

كي تنجح أي مؤسسة في عمل ابتكار يجب أن تعمل على تقديم مكافآت مادية ومعنوية للأشخاص في المؤسسة. فإذا قام أي فرد بتقديم أي فكرة أو اقتراح جديد وجيد تقوم المؤسسة بمكافئته إما بصورة مادية أو معنوية، وكان هذا العامل متوفر لدى خمس حالات من الحالات السابقة، وحالة واحدة لا تقوم بعمل مكافآت للأفراد الذين يوجدون أفكار واقتراحات جديدة لاعتبار أن ذلك جزء من مسؤوليات العمل.

#### • عمليات التدريب الداخلية

يجب على الإدارة توفير البرامج التدريبية بكافة أشكالها داخل المؤسسة حتى تعمل على إيجاد وخلق أفكار جديدة، وبعد الإطلاع على الحالات السابقة وجدنا أن حالة واحدة من الست حالات تقوم بعمل تدريب للأفراد خلال مكتب الدراسات والتخطيط الموجود فيها، أما الخمس حالات الأخرى فإن عمليات التدريب تكون فقط عند إحضار آلة جديدة أو إدراج خط إنتاجي جديد.



### العوامل الخارجية للابتكار

#### • الدراسات والأبحاث

إن وجود دور ترابط بين المؤسسة والجامعات والمؤسسات الخارجية يضمن تبادل العلم والتكنولوجيا، واستفادة المؤسسات لآخر ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث لأي جهة كانت يعد من أحد الأمور الداعمة للابتكار في المؤسسات.

نجد من خلال هذه الحالات التي قمنا بدراستها أن هذه المؤسسات تقوم بالإطلاع على كافة الأبحاث والدراسات التي تصدر من الاتحاد أو الوزارات أو أي جهة أخرى باستثناء الجامعات والمعاهد ويرجع ذلك السبب إما لتقصير الجامعات والمعاهد في عرض النتائج والأبحاث التي تقوم بها لمثل هذه المؤسسات بأي شكل أو عدم اهتمام من المؤسسة نفسها في محاولة المتابعة لهذه الدراسات.

#### • عمليات التدريب الخارجية

لدعم وتقوية الابتكار في أي مؤسسة يجب على المؤسسة أن تلتزم بحضور ورشات العمل والدورات التي تقام من خلال جهات خارج المؤسسة حيث تعمل هذه الدورات على تحسين أداء الأفراد وزيادة خبراتهم ومؤهلاتهم.

وفي الحالات السابقة وجدنا أن أربع حالات تقوم بحضور الدورات والورشات التي تقام خارج المؤسسة إذا أتاحت لها الفرصة ومعظم هذه الدورات تتم عن طريق اتحاد صناعة الحجر والرخام.

#### • التعاون بين المؤسسات

يعتبر التعاون بين المؤسسات أفضل طريقة للوصول إلى الفكرة الجديدة والمعرفة المفيدة والتي يمكن أن تؤدي إلى وجود ابتكار. ومعظم الحالات الدراسية السابقة يوجد تعاون بينها وبين المؤسسات الأخرى من نفس القطاع، لكن بشكل غير مدروس ودون آلية واضحة، وتتمثل أبرز صور هذا التعاون يكون بمساعدة اتحاد صناعة الحجر والرخام حيث تتم خلال هذا الاتحاد المشاركة والتعاون بين المؤسسات.



• الحكومة

للحكومة دور كبير لتشجيع الابتكار في المؤسسات ، وخلال دراستنا للحالات السابقة لم نلاحظ أن الحكومة أي مساهمة أو تحفيز للمؤسسات في تشجيع الابتكار، باستثناء قانون تشجيع الاستثمار حيث تقوم الحكومة بعمل إعفاء من الضرائب للمشاريع الجديدة والمؤسسات التي تقوم بعمل تطوير. واستخدام تكنولوجيا جديدة فقط، ولم يكن هناك دعم للأفكار الجديدة في المؤسسات.

التكنولوجيا والإنترنت

أن التكنولوجيا الجديدة والإنترنت تعمل على إيجاد ابتكار في المؤسسات ، حيث تعتبر الإنترنت مصدر جيد للمعلومات والأفكار الجديدة والتي يمكن أن تفيد المؤسسة وتزيد من خبرة الأفراد داخل المؤسسة وهذا ما قمنا بتوضيحه في الفصل الثالث خلال هذا البحث.

وبعد دراسة كل الحالات السابقة لمعرفة مدى استخدام الإنترنت في القطاع ككل ومدى مساهمة الإنترنت في توليد أفكار جديدة تعمل على وجود ابتكارات جديدة وجدنا أن هناك استخدام محدود للإنترنت، أي أن من ضمن الحالات التي تم دراستها يوجد حالتين فقط يتم استخدام الإنترنت فيهما، ولكن هذا الاستخدام لا يكون سوى للعمليات الاتصالية واستخدام البريد الإلكتروني، ولعمل ترويج والإعلان عن منتجات الشركة، ولا يتم استخدامها للبحث عن أفكار جديدة لعمل تغييرات في المؤسسة ، وفي باقي الحالات لا يوجد استخدام للإنترنت لكن هناك تفكير مستقبلي لاستخدامها بصورة فعالة.



## الفصل الخامس

### "النتائج و التوصيات"

١-٥ النتائج

٢-٥ التوصيات

أولاً: توصيات على مستوى المؤسسات

ثانياً: توصيات على مستوى اتحاد صناعة الحجر و الرخام

ثالثاً: توصيات على مستوى الحكومة

رابعاً: توصيات على مستوى الجامعات و المعاهد



## ١-٥ النتائج

بعد الدراسة التي قام بها فريق البحث لمعرفة مدى وجود العوامل المؤدية إلى ابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الخليل وتحديدًا في قطاع الحجر والرخام حيث تمثلت الدراسة بأخذ ست حالات دراسية من هذا القطاع ، توصل فريق البحث إلى مجموعة من النتائج، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

١. وجود مؤشرات قد تعمل على إيجاد ابتكار في المؤسسات التي تمت دراستها ، وهذه المؤشرات

هي:

- وجود رسالة لكل مؤسسة وإن لم تكن بصورة مكتوبة أو موثقة، إلا أنها تحوي أهداف تسعى المؤسسات لتحقيقها، مما يدفع هذه المؤسسات لعمل التحسينات والتطويرات لتصل إلى هذه الأهداف بنجاح. كما وجد أن ٥٠% من هذه المؤسسات تقوم بتعريف وتوضيح مضمون الرسالة لكافة الأفراد داخل هذه المؤسسات.

- وجود نظام مكافآت: حيث تقوم المؤسسات بمكافأة عملها عندما يقوموا بطرح أفكار جديدة ممكن أن تفيد هذه المؤسسات، وأنظمة المكافآت هذه تعمل على تحفيز الأفراد لإيجاد أفكار أخرى مما يخلق الابتكار في هذه المؤسسات.

- وجود عمليات إتصال بين كافة الأفراد في كافة المستويات داخل هذه المؤسسات في هذا القطاع مما يعمل على زيادة فاعلية تبادل الخبرات و وجهات النظر، وتحسين المهارات وهذا يساعد في توليد أفكار جديدة.

- تشترط هذه المؤسسات عند قيامها بعملية التوظيف وجود الخبرة لدى الأشخاص المتقدمين للوظيفة سواء كانوا عمال أو موظفين كما وتشترط المؤهل العلمي لدى الموظفين، مما يسهل عليها عمليات التدريب ويمكن أن تستفيد من خبرات هؤلاء



الأشخاص واقتراحاتهم في عمل ابتكارات جديدة في هذه المؤسسات.

- يوجد لدى هذه المؤسسات أساليب جيدة للتعامل مع الأخطاء خاصة إذا كانت بسيطة تتضمن التنبيه والإرشاد، مع وجود متابعة مستمرة لمنع تكرار هذه الأخطاء.
- قيام هذه المؤسسات بالإطلاع على الدراسات والأبحاث التي قد تصدر من اتحاد صناعة الحجر والرخام أو عن طريق الوزارات أو البلديات أو غيرها وتحاول المؤسسات الاستفادة من نتائجها.
- الالتزام بحضور الدورات وورشات العمل التدريبية التي يقيمها الاتحاد أو الوزارات أو أي جهة أخرى، حيث تعمل هذه الدورات على تنمية القدرات والمهارات لدى الأفراد، وهذا يساعد المؤسسات على خلق أفكار جديدة تؤدي إلى وجود ابتكار في هذه المؤسسات.

٢. تفتقر هذه المؤسسات إلى عوامل أخرى مهمة تؤدي إلى وجود ابتكار وهي:

- لا يوجد عمليات تدريب داخلية للأفراد في مؤسسات هذا القطاع باستثناء حالة واحدة فقط تقوم بتدريب أفرادها بصورة جيدة، حيث يقتصر التدريب في باقي الحالات على تدريب الأفراد على استخدام آلة جديدة، على الرغم من أن عمليات التدريب الداخلية تعمل على تحسين مستوى أداء العمال ورفع إنتاجيتهم إضافة إلى التقليل من الأخطاء.
- عدم وجود دائرة بحث وتطوير داخلية تهتم بالبحث عن الأفكار الجديدة وعمل دراسات شاملة للسوق والمستهلكين والمنافسين، باستثناء حالة دراسية واحدة تحوي مكتب دراسات وتخطيط يقوم بعمل اجتماعات دائمة ومناقشة الأفكار الجديدة وتطبيقها.
- يقتصر التعاون في مؤسسات قطاع الحجر والرخام على التعاون بين المؤسسات التي هي من نفس الصناعة بمساعدة اتحاد صناعة الحجر والرخام، ولا يتم هناك تعاون مع مؤسسات أخرى مثل المؤسسات الاستشارية والتعاونية ومؤسسات تهتم بالصيانة إلى غير ذلك من المؤسسات.



النتائج والتوصيات

• الحكومة لا تدعم الابتكار ، من حيث تخصيص رؤوس أموال لدعم الابتكار وتقليل الضرائب وتقديم مخصصات من أجل دعم الأبحاث التي تصدر من أي جهة من الجهات.

• محدودية في استخدام الإنترنت

أن استخدام الإنترنت في هذا القطاع نوعاً ما محدود ، حيث وجد أن حالتين فقط من الحالات التي تم دراستها تستخدم الإنترنت لكن هذا الاستخدام كان مقتصرأ على العمليات الاتصالية باستخدام البريد الإلكتروني وعلى تسويق المنتجات والإعلان عنها ولا يتم استخدامها بشكل فعال في البحث عن أفكار جديدة.

• لا يوجد آلية معينة يتم خلالها التعرف على المنافسين ومسيرة عملهم حيث أن

معرفة وضع المنافسين يدفع المؤسسة للتطوير والتجديد لمحاولة التفوق عليهم.

• لا يوجد عملية مدروسة للتعرف على أوضاع المستهلكين وحاجاتهم ورغباتهم، حيث

تقتصر هذه العملية على حضور المعارض لمعرفة متطلبات السوق الخارجي وعلى

الطرق التقليدية في معرفة متطلبات السوق المحلي.



لقد توصل فريق البحث في ضوء النتائج السابقة إلى تقديم مجموعة من التوصيات ممثلة بأربعة محاور:

- التوصيات على مستوى المؤسسات
- التوصيات على مستوى اتحاد صناعة الحجر والرخام
- التوصيات على مستوى الحكومة
- التوصيات على مستوى الجامعات والمعاهد

#### أولاً: التوصيات على مستوى المؤسسات:

نحن الآن في عصر العولمة وانفتاح الأسواق حيث تحتد فيه شدة المنافسة، وهذا يحتم على كثير من المؤسسات الفلسطينية تطبيق إستراتيجية جديدة تضمن لها الاستمرارية في السوق وتحقق لها ميزة تنافسية تساعدها على النمو والنجاح، وعلى ضوء ذلك نتقدم بهذه التوصيات إلى أصحاب المؤسسات في قطاع الحجر والرخام في إطار هذا البحث:

١. العمل على إعداد رسالة أو خطة عمل مكتوبة تحوي أهداف المؤسسة وتوضح مهام المؤسسة وتعريفها وتوضيحها لكافة الأفراد في المؤسسة.
٢. العمل على توظيف المهارات والكفاءات في مجال صناعة الحجر والرخام واستغلال هذه القوى لصالح العمل وليس لمجرد الاستخدام السطحي.
٣. ضرورة العمل على تهيئة البيئة الملائمة لقطاع العاملين في هذه المؤسسات وتوفير كل الحوافز والتدريبات المناسبة التي توجد الابتكار في هذه المؤسسات.
٤. تشجيع عمليات الاتصال الداخلي بصورة أكثر فعالية بحيث تشمل الأفراد ضمن كافة المستويات وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
٥. العمل على إيجاد دائرة بحث وتطوير، وتخصيص جزء معين من رأس المال لها، وذلك للتعرف على كل المستجدات والتطورات التي تؤثر على صناعتها ومحاولة تطبيقها.



٦. على المؤسسات أن تعمل على إيجاد علاقات تعاونية جيدة مع المؤسسات الخارجية في نفس القطاع بألية مدروسة وواضحة والاستفادة منها.
٧. الاهتمام والمتابعة المستمرة لكل الإصدارات الناتجة عن المعاهد والجامعات ومحاولة الاستفادة منها قدر المستطاع.
٨. الالتزام بحضور ورشات العمل التي تهدف إلى تنمية القدرات الفنية وليس فقط التي تهتم بالنواحي الإدارية و إشراك العمال أيضاً في حضور هذه الدورات.
٩. استخدام الإنترنت بشكل فعال ومحاولة إيجاد أفكار والبحث عن كل ما هو جديد خلالها، ومحاولة استخدامها في التعرف على مستهلكين جدد وأسواق جديدة.
١٠. على المؤسسات وضع استراتيجية وخطة لمعرفة وضع المنافسين والتعرف على مسيرة عملهم وما هي نقاط القوة والضعف لديهم.
١١. العمل على دراسة أحوال المستهلكين باستمرار ومعرفة توجهاتهم ومتطلباتهم بحيث يتم تلبيتها بصورة سريعة وفعالة.

#### ثانياً: توصيات على مستوى اتحاد صناعة الحجر والرخام

- إن لاتحاد صناعة الحجر والرخام دور كبير في دعم هذه الصناعة ومساعدة المؤسسات في عمل الابتكار والتطوير، لذا نضع بعض التوصيات للاتحاد في ضوء هذا البحث:
١. العمل على عقد الدورات التي تعني بأهمية الابتكار ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، إضافة إلى عقد الورشات التدريبية التي تهتم بالنواحي الفنية وتنمية القدرات والمهارات.
٢. عمل حلقات وصل وتعاون بين مؤسسات قطاع الحجر والرخام والمؤسسات الأخرى التي تؤثر على هذه الصناعة، حيث يشمل هذا التعاون كل ما يتعلق بهذه الصناعة من إنتاج وتصدير وقطع غيار للألات والصيانة إلى غير ذلك.



٣. عمل دراسات جيولوجية لمواقع الحفر وعرض هذه الدراسات على أصحاب المؤسسات في القطاع ، وذلك لأن معظم المشاكل في هذا القطاع تكون بسبب سوء الحفر واختيار الموقع.

ثالثاً: توصيات على مستوى الحكومة:

على الحكومة أن تشجع الابتكار في كافة المؤسسات والقطاعات لأن لها دور أساسي وكبير في دعم الابتكار ، وفي ضوء هذا البحث نقدم هذه التوصيات للحكومة:

١. وضع قوانين لتشجيع استثمارات البحث والتطوير وخلق رؤوس الأموال لذلك.
٢. تقديم مخصصات لدعم الأبحاث وخصوصاً للجهات التي تصدر أبحاث تساعد على الابتكار المحلي.
٣. تقليل الضرائب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعمل تخصيصات للمؤسسات التي تقوم بالابتكار ودعمها.
٤. على الحكومة أن تضم سياسات للحماية الخصوصية الفكرية مثل براءات الاختراع التي تقدم لكل من يقوم بتقديم شيء جديد.

رابعاً: توصيات على مستوى الجامعات والمعاهد:

١. أن تحاول هذه الجامعات والمعاهد دراسة متطلبات ونواقص الصناعة ومحاولة حلها من خلال المشاريع والدراسات التي تقوم بها.
٢. إطلاع كافة المؤسسات على نتائج الدراسات التي تقوم بها والتي توصلت إليها.
٣. الاهتمام بموضوع الابتكار وأهميته للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعمل دراسات عن طريقة قياس الابتكار في هذه المؤسسات.



# المراجع



## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. اتحاد صناعة الحجر والرخام/الخليل/"مقابلة شخصية"
٢. بسيوني، عبد الحميد، البيع والتجارة على الإنترنت وفتح التجارة الإلكترونية، مكتبة سيناء، القاهرة ١٩٩٨، ص ٦٨، ٥٧، ٥٤، ١٠٠.
٣. الجعبري، جيهان، المشاكل التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة في مدينة الخليل، بحث غير منشور مقدم إلى جامعة بوليتكنك فلسطين كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، إشراف الأستاذ محمد حسونة، ٢٠٠٠، ص ١٠-١٦.
٤. عبد الله، أيمن، محمود بحر و آخرون، دور تطبيقات الإدارة المالية للمشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، بحث غير منشور مقدم إلى جامعة بوليتكنك فلسطين كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، إشراف الأستاذ غسان شاهين، ٢٠٠٠، ص ١٦-١٧.
٥. عبد المحسن، لؤي ومحمد العلي، البنوك التجارية المحلية وتمويل المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، بحث غير منشور مقدم إلى جامعة بوليتكنك فلسطين كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، إشراف الأستاذ محمد حسونة، ٢٠٠٠.
٦. عزت، عبد الهادي، ٢٠٠٢، دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة، ص ٣.
٧. الزغل، بشار و آخرون، دراسات في تقنيات التسويق الإلكتروني، بحث غير منشور مقدم إلى جامعة بوليتكنك فلسطين كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، إشراف الأستاذ إياد شاهين، ٢٠٠١، ص ٢٥-٢٦.
٨. مركز بيسان للبحوث والإنماء، ٢٠٠٢، المشاريع الصغيرة و مؤسسات الإقراض وقائع وتحديات، ص ٤.
٩. مركز المعلومات الوطني، الصناعات الاستراتيجية، ١٩٩٩.
١٠. المؤسسات التي تم زيارتها:
  - مؤسسة ألفا
  - مؤسسة التوفيق
  - مؤسسة عبر البحار
  - مؤسسة الحنان
  - مؤسسة الشرباتي
  - مؤسسة الصاحب



ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Adair, john, the challenge of innovation, the Talbot adair press, surrey, London, 1990.
2. Feldman, Maryann, the Internet revolution and the geography of innovation.
3. Hale, guy, 1996, managing for innovation.
4. Mittra, jay, making connection: innovation and collective learning is small business, p1-2.
5. Porter, Michael, 2001, national innovative capacity, p2-7.
6. OEDC, 2000, enhancing the competitiveness of SME through innovation, p19-20.
7. Govindarajan, Vijay, anilk: gupta, 2001, strategic innovation a conceptual road map , p1-10.

ثالثاً : مواقع عبر الإنترنت

1. <http://www.albayan.co.ae>
2. <http://www.thunderbotthinking.com/strategicinnovation.htm>
3. <http://www.innovation.org.uk/library/themes/>
4. <http://www.nzdances.co.nz/innovation/inovsour.htm1>
5. [http://www.managementfirst.com/articles/articles\\_print/interanet\\_print.htm](http://www.managementfirst.com/articles/articles_print/interanet_print.htm)
6. <http://www.quikmba.com/strategy/global/diamond/>
7. <http://thinksmart.com/2/articales/>
8. <http://survey.foundryone.com/page1.htm>
9. [www.chattanooga-chamber.com/porter/art/CRG1\\_summary.pdf](http://www.chattanooga-chamber.com/porter/art/CRG1_summary.pdf)
10. <http://oecd.org/disti/sti/industry/smes>



# الملاحق



- الابتكار :

هو عملية إيجاد منتج أو خدمة جديدة ،عملية أو عمليات جديدة، تطوير أو تبني أساليب جديدة في التسويق والإدارة أو غيرها، ومن ثم تحويل تلك الأفكار والمفاهيم الجديدة إلى أفكار قابلة للتطبيق العملي وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق.

- الميزة التنافسية :

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تعتمد على قدرة هذه المؤسسات على التنافس في الجودة والسعر وتوقيت التسليم وخدمات ما قبل البيع وما بعد البيع، وكذلك الابتكار والقدرة على التغير السريع والفعال واستباق أو مواكبة المتغيرات . فهي تعتمد أيضا على القدرة على إيجاد العلاقة مع العملاء فهي تزيد رضاهم و تحقق ولائهم .

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

هي المؤسسات التي تتم ملكيتها و إدارتها بشكل مستقل وغالبا ما تكون صغيرة الحجم فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين مقارنة مع المؤسسات الأخرى بنفس الصناعة .

- الإنترنت :

تعرف أنها شبكة تربط بين العديد من الشبكات المنتشرة في العالم من شبكات حكومية وشبكات جامعات ومراكز بحوث وشبكات تجارية وخدمات فورية ونشرات إلكترونية يمكن الوصول إليها بواسطة أي شخص يمتلك جهاز كمبيوتر والمودم وهاتف له اشتراك عند مزود خدمة الإنترنت ISP



## - العقودية :

مجموعة المؤسسات المترابطة مع بعضها البعض التي تعمل في مجال محدد ضمن منطقة جغرافية واحدة .

## - الاتصال (spill over):

هي المعرفة التي تنشأ للمؤسسة بعد قيامها بعملية تواصل واتصال مع جهات خارجية أخرى، وهو ما يخرج من مؤسسات لتستخدمه مؤسسة أخرى.

## - الاستراتيجية :

تعرف الاستراتيجية بأنها العمليات من تشكيل و تنفيذ و تقييم للقرارات من أجل الوصول لأهداف المؤسسة فهي تحدد للمؤسسة الكيفية التي سب تعمل بها.



- كيف تتعامل المؤسسة مع الدراسات والأبحاث سواء التي تصدرها الجامعات والمعاهد أو الوزارات أو أي جهة كانت، وهل هناك متابعة مستمرة لمثل هذه الأبحاث؟
- عند الإعلان عن وجود دورات و ورشات عمل تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات الفنية والإدارية في المؤسسات، ما مدى الالتزام لحضورها؟ وكيف تستفيد المؤسسة من هذه الدورات؟
- في حالة قيام المؤسسة بإيجاد أو تطوير منتج جديد ما الدور الذي تلعبه الحكومة في دعم هذا التطوير؟
- ما هي الطرق التي تتبعها المؤسسة في إيجاد شبكة تعاون مع المؤسسات المتعلقة بطبيعة صناعتها، وما هي الفوائد التي تحققها من هذا التعاون؟
- كيف يتم التعرف على مسيرة عمل المنافسين ونشاطاتهم؟
- ما هي أبرز النقاط التي تتضمنها رسالة المؤسسة (mission statement)؟ وما هي الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق هذه الرسالة؟
- عند القيام بعملية التوظيف سواء للموظفين أو العمال ما هي الشروط الأساسية التي تضعها المؤسسة لاختيارهم؟
- هل يوجد في المؤسسة دائرة بحث وتطوير،؟ في حالة عدم وجودها ما هي الأساليب المتبعة في عملية البحث والتطوير؟
- عند وجود أخطاء من قبل العاملين في المؤسسة كيف تتعامل المؤسسة مع هذه الأخطاء؟



• كيف تكون طبيعة عمليات الاتصال بين الأشخاص (الإدارة ، الموظفين ، العمال) وكيف تتم المشاركة بينهم في اتخاذ القرار ورسم السياسات وإيجاد أفكار تطويرية جديدة؟

• عند وجود الحاجة لإيجاد نوع من التغيير أو التطوير سواء في النظام الإداري أو المنتج أو العملية الإنتاجية ما هي المراحل المتبعة في التعامل مع هذا التطوير؟

• كيف تقوم المؤسسة بعمل دراسة شاملة للسوق وتحديد حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية؟

• في حالة إحداث نوع من التغيير أو التطوير ، كيف يمكن أن يؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة؟

• ما هي طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة وما مدى اهتمام المؤسسة بمواكبة التطور المستمر في التكنولوجيا؟

• ما مدى إقبال المؤسسة على استخدام الإنترنت ؟ وكيف يتم استخدامها؟ وكيف يمكن أ، تسهم في إيجاد أفكار جديدة للمؤسسة؟

• ما هي طبيعة برامج الحاسوب التي يتم استخدامها في المؤسسة؟

• هل هناك مشاكل متعلقة بالبنية التحتية للمؤسسة، وكيف يتم حلها؟