



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -



كلية: العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

فريد كورتل

من إعداد :

خديجة خنطيط

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د . كمال مرداوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
أ.د. فريد كورتل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	مشرفا
أ.د بلقاسم ماضي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	عضوا
د. فارس هباش	أستاذ محاضر - أ-	جامعة سطيف	عضوا
د. احسين عثمانى	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	عضوا
د. محي الدين شبيبة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2017/2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -



كلية: العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

فريد كورتل

من إعداد :

خديجة خنطيط

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د . كمال مرداوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
أ.د. فريد كورتل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	مشرفا
أ.د بلقاسم ماضي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	عضوا
د. فارس هباش	أستاذ محاضر - أ-	جامعة سطيف	عضوا
د. احسين عثمانى	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	عضوا
د.محي الدين شبيبة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2017/2016

الشكر

"اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضا"
أشكر الله عز وجل الذي مكّني من إنجاز هذا العمل، فما كان لشيء يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه، فأسأله الهداية والتوفيق في أعمالي مستقبلاً.

وما كان لهذا العمل ليكتمل لولا فضل الله تعالى أولاً، ثم الفضل الكبير للأستاذ الدكتور "فريد كورتل" لقبوله الإشراف على هذا العمل والذي ساعدنا بوقته وجهده ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته.
كما أشكر زوجي على دعمه لي.

كما أشكر جميع أفراد أسرتي، وأخص بالذكر أمي التي شجعتني ومنحتني القوة في تحقيق هدفي.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة أو أسدى لي نصيحة أو كلمة تشجيع أو حتى كلمة طيبة.

فلجميع نقول: جازاكم الله عنا كل خير.

الإهداء

إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما أُمِّي وأبِي حفظهما الله.

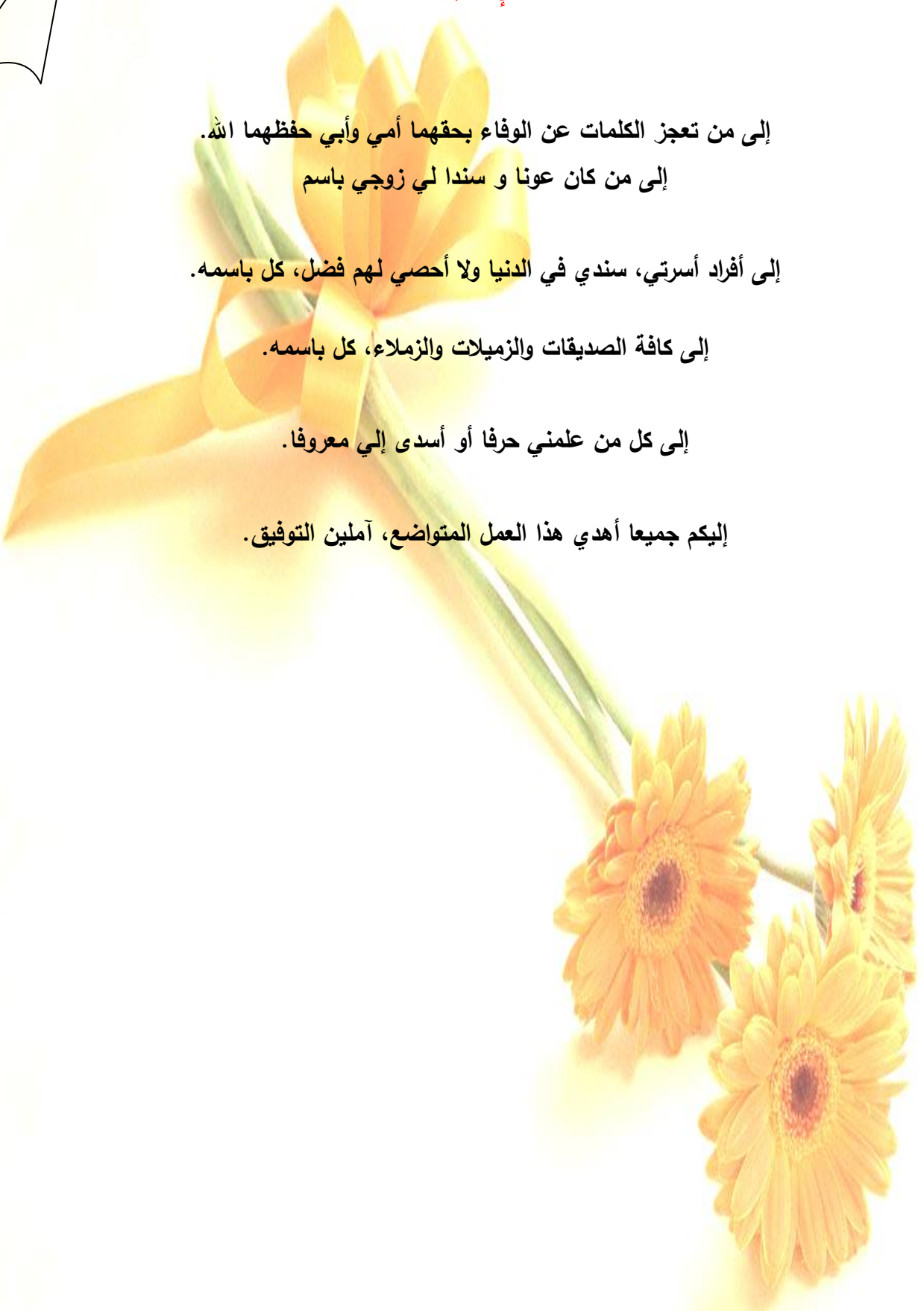
إلى من كان عوناً و سندا لي زوجي باسم

إلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل، كل باسمه.

إلى كافة الصديقات والزميلات والزملاء، كل باسمه.

إلى كل من علمني حرفاً أو أسدى إليّ معروفاً.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع، آمليين التوفيق.



مقدمة

مقدمة:

تعيش المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في بيئة مليئة بالتحديات لذلك ينبغي عليها مواجهتها و بكفاءة عالية، و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبنيها سياسة إبداعية واضحة باعتبار الإبداع مفتاح لتطوير الأداء و زيادة قدرتها التنافسية فهو قوة يدفعها نحو تحقيق النمو والاستمرار. و لقد تزايد اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموضوع الإبداع نظرا للظروف المتغيرة التي تفرضها العولمة و التطورات الجديدة و ثورة المعلومات و المنافسة الشديدة و غيرها. فالإبداع أصبح أمرا ضروريا و حيويا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر لكي تؤمن مستقبلها فهي تقف على مفترق الطرق إما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية وتندمج و إما أن تهتمش. فعلى المؤسسات اتخاذ إجراءات جديدة لابتكار و تطوير أساليب حديثة و ناجحة تمكنها من البقاء في بيئة تنافسية شديدة. فيجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أن تدرك أهمية الإبداع و أن تسعى دوما للحصول عليه و إلا سيكون مصيرها الزوال.

و مما سبق فإن أهمية الموضوع تكمن في كون الدراسة تعالج موضوعا من أهم المواضيع المعاصرة، فالإبداع مسألة حاسمة في قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تجاوز التحديات و أن تتكيف مع التطورات التكنولوجية الجديدة و تطبيقاتها. و تبرز أسباب اختيار هذا الموضوع لجملة من العوامل أهمها:

▪ مبررات موضوعية:

- التطورات الحاصلة في الأسواق الدولية و اشتداد المنافسة و ما تفرزه من تأثيرات على السوق المحلية؛
- اشتداد المنافسة بين المؤسسات مما يحتم تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لتحسين الأداء و تعزيز التنافسية.

▪ مبررات ذاتية:

- شعورنا بقيمة و أهمية الموضوع في ظل محيط شديد التغير؛
- الفضول العلمي و الإحساس الشخصي بإمكانية البحث في هذا الموضوع؛
- مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الانتباه لأهمية الإبداع و أخذها بعين الاعتبار الطاقات الإبداعية لدى العاملين لديها.

▪ إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول سؤال جوهري و هو: ما الدور الذي يلعبه الإبداع في دعم و تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لتحسين موقعها في سوق تحكمها المنافسة؟ و لتحليل التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة؟
- 2- هل يساهم الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة؟
- 3- هل هناك دور للإبداع التكنولوجي لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة؟

- 4- هل يساهم الإبداع التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- 5- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي، الخبرة، منصب العمل)؟

▪ **فرضيات الدراسة:**

من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية نعتد الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:**

- لا يساهم الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

و يندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية و هي:

1- لا يساهم الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

2- الإبداع التكنولوجي ليس له دور في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

3- لا يساهم الإبداع التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:**

- ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول متغير دور

الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

(المستوى التعليمي، الخبرة، منصب العمل).

▪ متغيرات الدراسة:

- المتغير الأول: الإبداع بوصفه متغيرا مستقلا؛
- المتغير الثاني: التنافسية بوصفها متغيرا تابعا.

▪ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- دراسة مواضيع الإبداع و التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تقديم الإطار النظري لها؛
- إبراز دور الإبداع بمختلف أنواعه في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

▪ أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة و مدى فعالية الإبداع في تحقيق ذلك، كما تهدف إلى:
- أهمية الإبداع و ضرورة المبادرة لذلك في ظل البيئة التي تعيشها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
 - إبراز الأساليب التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة لتطبيق الإبداع؛
 - التعرف على مدى إدراك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة أهمية الإبداع و العراقيل التي تقف أمامه؛
 - التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات.

▪ منهج الدراسة

إن المنهج هو الطريق الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى هدفه، و بالتالي فإن اختيار المنهج العلمي الملائم تعد من الخطوات الأساسية التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة. و لذلك فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم و طبيعة الموضوع، و ذلك من خلال جمع البيانات و المعلومات من مختلف المراجع لتكوين صورة واضحة عن الظاهرة المدروسة مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.

▪ الدراسات السابقة

نحاول فيما يلي إبراز أهم أوجه التشابه و الاختلاف بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

1- دراسة محمد سليمان: الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار في مجال المنتجات و دوره في تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص و الأداء الكلي بشكل عام، و لإجراء هذه الدراسة تم أخذ مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة كدراسة حالة، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن الابتكار في المنتجات يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية و يشمل الابتكار في المنتجات إما إدخال تحسينات على المنتجات الموجودة أو إدخال ملبنة الحضنة منتجات أو خطوط إنتاج جديدة، فالابتكار التسويقي هو مفتاح بقاء هذه المؤسسة.

2- دراسة نوال عبايسة: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة ملبنة الحضنة خلال الفترة 2008-2010 بولاية غرداية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2010-2011.

و هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و أخذت مؤسسة ملبنة الحضنة كدراسة حالة، و قد توصلت إلى أن مؤسسة ملبنة الحضنة تعتمد على أشكال التسويق التقليدية مما يقلل من مبيعاتها، كما أن الإبداع لا يلقى الاهتمام بهذه المؤسسة.

3- دراسة سمية بروبي: دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011.

و قد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الإبداع في إبراز الميزة التنافسية، و توصلت إلى أن مؤسسة مامي للمشروبات الغازية تهتم بالإبداع من خلال تكوين لجنة إستراتيجية تعمل على تنمية الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة.

4- دراسة حجاج عبد الرؤوف: الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر 2006-2007.

و هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة بين الإبداع التكنولوجي و الميزة التنافسية، و توصلت إلى أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة روائح الورود لصناعة العطور خاصة عند تقديمها لمنتجات متميزة.

5- دراسة طارق فيصل التميمي: أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق الدولية - دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المصنعة و المصدرة لمنتجات البحر الميت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية العربية المفتوحة، عمان، الأردن، 2012.

و هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لتعزيز المركز التنافسي لمنتجات البحر الميت في الأسواق الدولية، و توصلت إلى وجود علاقة تأثير بين الإبداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعة و بين تعزيز المركز التنافسي بدلالة مؤشرات مجتمعة، و أن الإبداع في التوزيع هو الأكثر تأثيراً على تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات عينة الدراسة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة الذكر نرى بأن هذه الدراسة تتفق معها في تناولها موضوع الإبداع، التنافسية و كذا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب النظري، و تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الإطارين المكاني و الزماني، كما تختلف عنها من حيث الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم أبعاد الإبداع إلى إبداع إداري، تكنولوجي و تسويقي، أما الدراسات السابقة فهي في معظمها تركز على بعد من أبعاد هذه الدراسة و إن ركزت على متغير الإبداع فإنها لم تقم بتجزئته، كما نجد الفرق بين هذه الدراسة و

الدراسات السابقة أنها لم يتطرقوا لأخذ عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستثناء دراسة طارق فيصل التميمي، فهذه الدراسة أخذت عينة من المؤسسات المنتجة و المصدرة لمنتجات البحر الميت.

و للإجابة على التساؤلات و اختبار الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول:

الفصل الأول: لقد خصص هذا الفصل إلى دراسة طبيعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إطارها التشريعي بالجزائر، و قد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية، حيث تناول المبحث الأول مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى أشكال و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها، في حين المبحث الثالث تناول الإطار النظري و التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و أخيرا المبحث الرابع وفيه تم التعرف على أهم هياكل و برامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

الفصل الثاني: و فيه تم دراسة موضوع الإبداع و قد قسم هذا الأخير إلى ثلاث مباحث أين تم في المبحث الأول توضيح مفهوم الإبداع و أهم نظرياته أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى أهمية الإبداع مصادره و مؤشرات قياسه، أما المبحث الثالث فتناول الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث: في هذا الفصل تم التطرق إلى الإبداع و تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و قد تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين حيث في المبحث الأول تم توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتنافسية في حين انصرف المبحث الثاني إلى دراسة مساهمة الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفصل الرابع: و خصص هذا الفصل لدراسة مساهمة الإبداع في تحسين تنافسية

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة، و قد تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تناول المبحث

الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من استعراض منهجية الدراسة الميدانية و الأدوات

المستخدمة، أما المبحث الثاني فتم فيه عرض بيانات الدراسة و تحليلها و اختبار الفرضيات و

استخلاص النتائج.

الفصل الأول

طبيعة المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة و إطارها التشريعي
بالجزائر

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، فهي تمثل إحدى الدعائم الرئيسية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية في أي دولة كانت متقدمة أو نامية، و تتجسد أهميتها في قدرتها على استيعاب اليد العاملة و المساهمة في حل مشكلة البطالة، إضافة إلى زيادة الدخل الوطني و غيرها، و بالرغم من أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحظى باهتمام في جميع الدول، إلا أنه لا توجد صياغة واضحة لمفهومها. و في هذا الفصل يتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذلك أشكالها و خصائصها، بالإضافة إلى أهميتها بصفة عامة و في الجزائر بصفة خاصة، و هذا من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- المبحث الثاني: أشكال و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها.
- المبحث الثالث: الإطار النظري و التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
- المبحث الرابع: دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بالرغم من وجود اتفاق كامل بين الباحثين والمهتمين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهميتها ودورها الفعال في عملية التنمية، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد و موحد لها. فمعناها ما يزال يكتفه الغموض وعدم وضوح الرؤيا، حيث يتصف تعريفها بصعوبة التحديد وأنه يختلف بين الدول المتقدمة و النامية و من دولة لأخرى، وحتى داخل الدولة نفسها. وهذا الاختلاف يرجع إلى المعايير التي تتبناها كل دولة وكذلك لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والإمكانيات التكنولوجية المتاحة وأيضا المحيط الذي تعمل ضمنه هذه المؤسسات.

المطلب الأول: صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معايير تصنيفها

هناك عدة معايير يعتمد عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي تتنوع بين المعايير الكمية و المعايير النوعية، إلا أن وضع تعريف لهذه المؤسسات تعترضه مجموعة من العراقيل الاقتصادية، التقنية و السياسية،

1- صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

ويمكن إرجاع الصعوبات التي تواجه وضع تعريف دقيق ومحدد لهذا القطاع إلى ما يلي⁽¹⁾:

1-1- الصعوبات الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

1-1-1- اختلاف مستويات النمو:

إن مستويات النمو تختلف بين الدول المتقدمة و الدول النامية، فالمؤسسة التي تتصف على أنها صغيرة أو متوسطة في دولة متقدمة يمكن أن تتصف على أنها كبيرة في إحدى الدول النامية

(1) الطيب داودي: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الواقع و المعوقات- حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 11، 2011، ص ص 60، 61.

بالإضافة إلى تغير شروط النمو الاقتصادي فهي تتباين من فترة لأخرى، مما يؤدي إلى تغير حجم المؤسسات، فالمؤسسة التي تعتبر في مرحلة ما صغيرة أو متوسطة قد تصبح مع مرور الزمن كبيرة كما أن المستوى التكنولوجي هو الآخر يحدد أحجام المؤسسات الاقتصادية.

1-1-2- تنوع الأنشطة الاقتصادية:

إن النشاط الاقتصادي بدوره يحدد حجم المؤسسة ويميزها من قطاع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير التي تعمل في التجارة أو الزراعة أو الخدمات، فالتصنيفات تختلف من قطاع لآخر حسب الحاجة للعمالة ورأس المال والمستوى التكنولوجي المستخدم، فالمؤسسات الصناعية تحتاج رؤوس أموال ضخمة ويد عاملة مؤهلة الأمر الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية أو الخدمية بنفس المستوى.

1-2- الصعوبات التقنية:

يتلخص العامل التقني في مدى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، عندها يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر، أما إذا كانت العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة على عدد كبير من المؤسسات فإن ذلك يؤدي إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة و متوسطة.

1-3- الصعوبات السياسية:

تظهر العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومحاولة تقديم مختلف المساعدات لها وتدليل الصعوبات التي تعترض طريقها من أجل دعمها وترقيتها من خلال رسم رؤية واضحة للسياسات والاستراتيجيات الشمولية التي تمكن هذه المؤسسات من تحقيق الأهداف المرجوة منها.

2- المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

هناك مجموعة من المعايير يمكن الرجوع إليها نسبيا عند تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وأنه لا يوجد تعريف واحد و دقيق لهذه الأخيرة يسري في جميع الدول وفي جميع الظروف. وعموما يمكن التمييز بين نوعين من هذه المعايير وهما المعايير الكمية والمعايير النوعية يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾:

2-1-1-2 المعايير الكمية:

تعتبر المعايير الكمية من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و هي تتضمن مجموعة من المؤشرات الاقتصادية، و مجموعة أخرى من المؤشرات النقدية و تتمثل أهم هذه المعايير في معيار العمالة (عدد العمال)، رأس المال، رقم الأعمال، و القيمة المضافة و غيرها.

2-1-1-2-1 معيار العمالة (عدد العمال):

يعتبر معيار العمالة من أهم المعايير استخداما في تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي، بغض النظر عن طبيعة النشاط و يمتاز هذا المعيار بأنه يسهل عملية المقارنة بين القطاعات، و أنه مقياس ثابت و موحد خصوصا و أنه لا يرتبط بتغيرات الأسعار و تغيرات سعر الصرف وكذلك سهولة جمع المعلومات حول هذا المعيار. غير أن هذا المعيار و جهته له العديد من الانتقادات حيث أنه قد لا يعبر عن الحجم الحقيقي للمؤسسة، فالعبرة ليست في العدد

(1) محمد الصغير قريشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 09، 2011، ص 171.

و إنما في الطاقة الإنتاجية، فهناك مؤسسة ضخمة تحتاج لرأس مال ضخم و عدد قليل من العمال، و من الخطأ اعتبارها صغيرة، فالعمالة ليست العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية.

و الجدول التالي يبين هذا التباين في استخدام هذا المعيار بين الدول:

الجدول رقم (01): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول مختلفة حسب عدد العمال.

الدول التصنيف	بلجيكا	و . م . أ	فنلندا	بريطانيا	الصين	سويسرا
مؤسسة مصغرة	50-01	250-01	50-01	50-01	49-01	20-01
مؤسسة صغيرة	200-51	500-251	200-51	200-51	500-50	100-21
مؤسسة متوسطة	201 +	501 +	201 +	201 +	501 +	101 +

المصدر: السعيد بريش و سارة طيب: دور حاضرات الأعمال في تطوير و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة تحليلية تقييمية، الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أفريل 2012، ص 03.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تباين في استخدام معيار العمالة في الدول المتقدمة والدول

النامية، فالمؤسسة التي تعتبر متوسطة في بلجيكا مثلا تعتبر مصغرة في و.م.أ، غير أنه نلاحظ وجود

اتفاق بين دول الاتحاد الأوروبي في استخدام هذا المعيار.

2-1-2- معيار رأس المال:

يعتبر من أحد المعايير الأساسية في تحديد حجم المؤسسة من حيث الطاقة الإنتاجية، إلا أنه لا يصلح بمفرده كمعيار للمقارنة بين المؤسسات المتماثلة في مختلف الدول لاختلاف العملات و أسعار صرفها. ومن الدول التي تستخدم هذا المعيار بعض الدول الآسيوية مثل الفلبين، كوريا، الهند و باكستان التي تحدد رأس مال المؤسسة الصغيرة من 35 ألف دولار إلى 200 ألف دولار⁽¹⁾.

2-1-3- معيار معامل رأس المال:

نظرا لقسور كل من معياري رأس المال و عدد العمال فقد تم المزج بين هذين المعيارين وهو عبارة عن معامل رأس المال و يمثل متوسط نصيب العامل من رأس المال ويعني قيمة كمية رأس المال اللازمة لتوظيف عامل واحد، و يحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال، إلا أن هذا المعيار يختلف حسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، صناعة، زراعة، تجارة⁽²⁾.

2-1-4- معيار حجم المبيعات:

يعتمد هذا المعيار على حجم المبيعات السنوية التي تحققها المؤسسة في السوق وتعتبر حصة المؤسسة في السوق الذي تباع فيه منتجاتها مؤشرا لتحديد حجم هذه الأخيرة بالاعتماد على قيمة مبيعاتها داخل الأسواق، فكلما زاد حجم مبيعات المؤسسة اعتبرت كبيرة و العكس صحيح، ومن الدول التي استخدمت هذا المعيار الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتميز هذا المعيار بصلاحيته للتطبيق على المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية⁽³⁾.

⁽¹⁾ إلهام فخري طمليه: التسويق في المشاريع الصغيرة - مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 24.

⁽²⁾ Gerald d'Amboise: la PME Canadienne: Situation et défis, l'institut de recherché politiques les presses de l'université LAVAL, Quebec, Canada, 1989, P 17.

⁽³⁾ أحمد بوسهمين: الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد 01، 2011، ص 208.

2-2- المعايير النوعية:

إن المعايير الكمية وحدها لا تكفي لتحديد ووضع تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك يتم اللجوء إلى المعايير النوعية والتي تتمثل أساسا في:

2-2-1- المعيار القانوني:

يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة و حجم رأس مال المستثمر فيها و طريقة تمويلها، فشركات الأموال غالبا ما يكون رأسمالها كبيرا نسبيا بالمقارنة مع شركات الأشخاص وفقا لهذا المعيار تشمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مؤسسات الأفراد و المؤسسات العائلية و التضامنية و شركات التوصية البسيطة و التوصية بالأسهم و الحرف و المهن الصغيرة الإنتاجية و الخدمية⁽¹⁾.

2-2-2- المعيار التنظيمي:

وفقا لهذا المعيار تصنف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخصائص التالية⁽²⁾:

- الجمع بين الملكية و الإدارة؛
- قلة عدد مالكي رأس المال؛
- ضيق نطاق الإنتاج و تركزه في سلعة أو خدمة محددة؛
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية؛
- الاعتماد و بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأس مالها.

(1) محمد الصيرفي: البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، مؤسسة مرس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 26، 27.

(2) نبيل جواد: إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسة الجامعية مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007، ص 34.

2-2-3- معيار الاستقلالية:

تعتبر المؤسسة صغيرة و متوسطة إذا كانت مستقلة ماليا على الأقل بنسبة تساوي أو تفوق 25%⁽¹⁾.

2-2-4- المعيار التكنولوجي:

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا لهذا المعيار بأنها تلك المؤسسات التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة وذات كثافة رأسمالية منخفضة وكثافة عمالية عالية مثل الصناعات الحرفية واليدوية والمطابع والمحلات التجارية⁽²⁾.

المطلب الثاني: تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعمول بها لدى بعض الدول والهيئات

إن صياغة تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على المعايير السابقة أمر نسبي، لأن تطبيقها يختلف من دولة لأخرى، و لقد اختلفت التعاريف بين الدول المتقدمة والنامية و كذلك بين المنظمات و الهيئات الدولية مثل منظمة العمل الدولية، و اليونيدو ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي وغيرها من المنظمات و الهيئات.

1- تعريف منظمة العمل الدولية:

عرفت منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1971 بأنها عبارة عن مؤسسات تعمل في القطاع غير النظامي و الذي تكون فيه الملكية عائلية، كما تمتاز بضيق مجال

(1) مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري و آخرون: إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – تبديل أدوار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 13.
(2) الهام فخري طمليه: مرجع سبق ذكره، ص 26.

نشاطها، و تعتمد على تقنيات إنتاج كثيفة العمل و على الموارد المحلية، فهي وحدات صغيرة الحجم جدا تنتج وتوزع سلعا وخدمات وتتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في الدول النامية، وبعضها يعتمد على العمل داخل العائلة وبعضها قد يستأجر عمالا أو حرفيين و معظمهم يعمل برأس مال ثابت صغير جدا، و يستخدم كفاءات ذات مستوى منخفض، وعادة ما تكون مداخلها غير منتظمة وتوفر فرص عمل غير مستقرة و تدخل ضمن القطاع غير الرسمي و هي غير مسجلة و لا تتوفر بيانات عنها في الإحصائيات الرسمية"⁽¹⁾.

2- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

لقد اعتمدت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على معيار العمالة في تعريفها للمؤسسات

الصغيرة و المتوسطة حيث⁽²⁾:

- المؤسسة الصغيرة هي التي تشغل ما بين 15 - 19 عاملا؛
- المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل ما بين 20 - 99 عاملا؛
- المؤسسة الكبيرة هي التي تشغل على الأقل 100 عاملا.

(1) عمار شلاي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان جديد للتنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010-2011، ص ص 25، 26.

(2) الطيب داودي: مرجع سبق ذكره، ص 63.

3- تعريف البنك الدولي للإنشاء و التعمير :

يعرّفها البنك الدولي عن طريق فرعه والمتمثل في المنظمة الدولية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على ثلاثة معايير وهي عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، مجموع الأصول⁽¹⁾، وبناءا عليه فالبنك العالمي يصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الوحدة: دولار أمريكي.

رقم الأعمال السنوي	مجموع الأصول	عدد العمال	المعيار الحجم
أقل من 100000	أقل من 100 ألف	10-1 عامل	المؤسسة المصغرة
ما بين 100 ألف و 3 ملايين	ما بين مليون و 3 ملايين	11 - 50 عامل	المؤسسة الصغيرة
ما بين 3 ملايين و 15 مليون	ما بين 3 ملايين و 15 مليون	51 - 300 عامل	المؤسسة المتوسطة

Source: M.Malhotra and others, expanding access to finance: good practices and policies for micro, small and medium enterprises, World Bank, Washington DC, USA, August 2006, p 09.

(1) حسين عبد المطلب الأسرج : دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، العدد 140، 2009، ص 12.

4 - تعريف الاتحاد الأوروبي:

قام الاتحاد الأوروبي بإعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتلاءم و خصائص البيئة الاقتصادية لكل الدول الأعضاء، و قد اعتمد في تعريفها على ثلاث معايير أساسية وهي معيار عدد العمال، و رأس المال بالإضافة إلى الاستقلالية، ويعرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار عدد العمال كما يلي⁽¹⁾:

- المؤسسة المصغرة هي التي تشغل ما بين 01 - 09 عامل؛
- المؤسسة الصغيرة هي التي تشغل ما بين 10 - 49 عامل؛
- المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل ما بين 50 - 250 عامل؛
- المؤسسة الكبيرة هي التي تشغل أكثر من 250 عامل.

5 - تعريف دول جنوب شرق آسيا:

لقد أوجدت دول جنوب شرق آسيا تعريفات و معايير مختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الجدول التالي يوضح التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق آسيا.

⁽¹⁾ OCDE: Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005, Edition OCDE, 2005, P 17.

الجدول رقم (03) تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول جنوب شرق آسيا.

الدولة	معيار القياس كحد أقصى
اندونيسيا	أقل من 19 عامل
ماليزيا	أقل من 25 عامل
الفليبين	أقل من 99 عامل
سانغفورة	أقل من 50 عامل
تايلاند	أقل من 5 عمال

المصدر: نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

أما التعريف الموحد لهذه المؤسسات فقد تناولته الدراسة التي قام بها بروتش و هيمينز (Brotche and Hiemins) في إطار اتحاد شعوب بلاد شرق آسيا وقد صنفت المؤسسات اعتمادا على معيار العمالة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) تصنيف بروش و هيمينز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب عدد العمال.

عدد العمال	المعيار الحجم
من 01 إلى 09 عامل	مؤسسة عائلية و حرفية
من 10 إلى 49 عامل	مؤسسة صغيرة
أكثر من 100 عامل	مؤسسة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره، ص 23.

6- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتمد و.م.أ في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معيار عدد العمال و رقم الأعمال؛ و يتم تغيير هذه المعايير حسب الأهداف المراد تحقيقها من خلال مختلف البرامج الموجهة لمساعدة و دعم هذه المؤسسات⁽¹⁾. و يمكن تلخيص تعريفها في و.م.أ حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تعريف و.م.أ للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نوع النشاط	المعيار المعتمد	مجال التعريف
تجارة الجملة	عدد العمال	أقل من 100 عامل
تجارة التجزئة	المداخل السنوية	من 05 إلى 20 مليون دولار حسب فروع النشاط
البناء	المداخل السنوية	من 07 إلى 17 مليون دولار حسب فروع النشاط
النقل	المداخل السنوية	من 01 إلى 25 مليون دولار
الفلاحة	المداخل السنوية	من 0,5 إلى 09 مليون دولار
الخدمات	عدد العمال + المداخل السنوية	من 500 إلى 1500 عامل من 08 إلى 21,5 مليون دولار

المصدر: بلعوز بن علي و محمد لمي: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مقررات بازل 2، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 - 18 أبريل 2006، ص485.

7- تعريف اليابان:

لقد اعتمدت اليابان وبشكل كبير على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بناء نهضتها، فقامت اليابان بوضع معايير واضحة لتصنيفها حيث ميز القانون الياباني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة

⁽¹⁾ Gerald d'Amboise: Op Cit, P 18, P19.

والمتوسطة تعريفها اعتمادا على طبيعة النشاط وعلى معياري العمالة ورأس المال معا، حيث أن تطبيق هذه المعايير يختلف من قطاع لآخر، مؤسسات صناعية، تجارية و خدماتية⁽¹⁾.

8- تعريف الهند:

تعتبر الهند من إحدى الدول النامية التي اعتمد اقتصادها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و قد عرفت أداء متميز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث كانت تعتمد في تعريفها على معيار العمالة فقط حتى أواخر التسعينات دخل حجم الاستثمار في الأصول الثابتة كمعيار ثاني، و حدد بأن لا يتعدى مبلغ 280 ألف دولار أمريكي⁽²⁾.

المبحث الثاني: أشكال و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها

نحاول من خلال هذا المبحث توضيح أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك أهم خصائصها ومميزاتها، إضافة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تقدمه فهي تعتبر الركيزة الأساسية لاقتصاد أي دولة.

المطلب الأول: أشكال و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1- أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع باختلاف المعايير المعتمدة ويمكن تجميع هذه المعايير في النقاط التالية⁽³⁾:

⁽¹⁾ Gerald d'Amboise: Op Cit, P 20, P21.

⁽²⁾ عبد المطلب عبد الحميد: اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 35.

⁽³⁾ عثمان خلف: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها- حالة الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص ص 31-33.

- طبيعة توجه هذه المؤسسات؛
- أسلوب تنظيم العمل؛
- الشكل القانوني؛
- طبيعة النشاط.

1-1-1 تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس توجهها:

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب توجهها إلى ما يلي:

1-1-1-1 المؤسسات العائلية (المنزلية):

يتميز هذا النوع من المؤسسات بكون المنزل هو مكان العمل و تستخدم اليد العاملة العائلية و

تنتج منتجات تقليدية و محدودة.

1-1-1-2 المؤسسات التقليدية:

هي تتشابه مع النوع الأول لكنها تستعين بالعامل الأجير و هي صفة تميزها بشكل قوي و

واضح عن المؤسسات المنزلية.

1-1-1-3 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتطورة و شبه المتطورة:

تتميز هذه المؤسسات عن النوعين الأوليين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة، سواء

من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية المنتجات.

1-2- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل:

يرتكز هذا المعيار إلى التطور التاريخي لأسلوب تنظيم الإنتاج والاتجاه تدريجيا نحو التخصص وتقسيم العمل و يمكن تلخيص التصنيف الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل كالتالي⁽¹⁾:

1-2-1- المؤسسات غير المصنعة:

و تضم الإنتاج العائلي والنظام الحرفي وتتميز ببساطة التنظيم و الأدوات المستخدمة في العمل.

1-2-2- المؤسسات المصنعة:

تجمع بين المصانع الصغيرة و المتوسطة والكبيرة، تتميز عن المؤسسات غير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقيد العملية الإنتاجية و تحقيق العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة المنتجات واتساع أسواقها.

1-2-3- المؤسسات المقاولية:

و تضم نظام المنزل و الورشات المتفرقة، حيث يتوسط هذا النظام المؤسسات المصنعة والمؤسسات غير المصنعة، وتعتبر هذه المؤسسات عن نوع من الترابط الهيكلية بين مؤسستين، حيث توكل إحداهما للأخرى مهام معينة وفق شروط محددة و عادة تكون المؤسسة الموكلة كبيرة و المؤسسة الموكل لها صغيرة.

(1) محمد الناصر مشري: دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر، 2011، ص 15.

1-3-1- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس شكلها القانوني:

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفق المعيار القانوني إلى عدة أشكال حيث يمكن أن تتخذ شكل المؤسسة الفردية، شركات أشخاص، و شركات أموال و ذلك بالاستناد إلى مواد القانون التجاري الجزائري.

1-3-1-1- المؤسسة الفردية:

هي مؤسسات تعود مكاسبها لشخص واحد، و هو المسؤول عن نتائج أعمالها و تكون مسؤولة اتجاه التزامات المؤسسات غير محدودة.

1-3-1-2- شركات الأشخاص:

و هي المؤسسات القائمة على الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة أين يكون الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود، و يوجد ثلاث أشكال منها و هي: شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، و شركات المحاصة.

1-3-1-3- شركات الأموال:

تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي ويكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال محدود، وتكون مسؤولية الشركاء محدودة حسب مساهمتهم، يوجد من هذه الشركات الأنواع التالية: شركات المساهمة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركة التوصية بالأسهم.

1-4-1- تصنيف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها:

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة نشاطها إلى الأنواع التالية⁽¹⁾:

(1) نبيل جواد: مرجع سبق ذكره، ص ص 48،49.

1-4-1-1 مؤسسات إنتاجية:

وهي مؤسسات تنتج إما سلع استهلاكية أو سلعاً إنتاجية تدخل في إنتاج سلعاً أخرى.

1-4-1-2 مؤسسات خدمية:

وهي مؤسسات تقدم خدمات لعملائها مثل الاستشارات وإصلاح السيارات وخدمات المواصلات

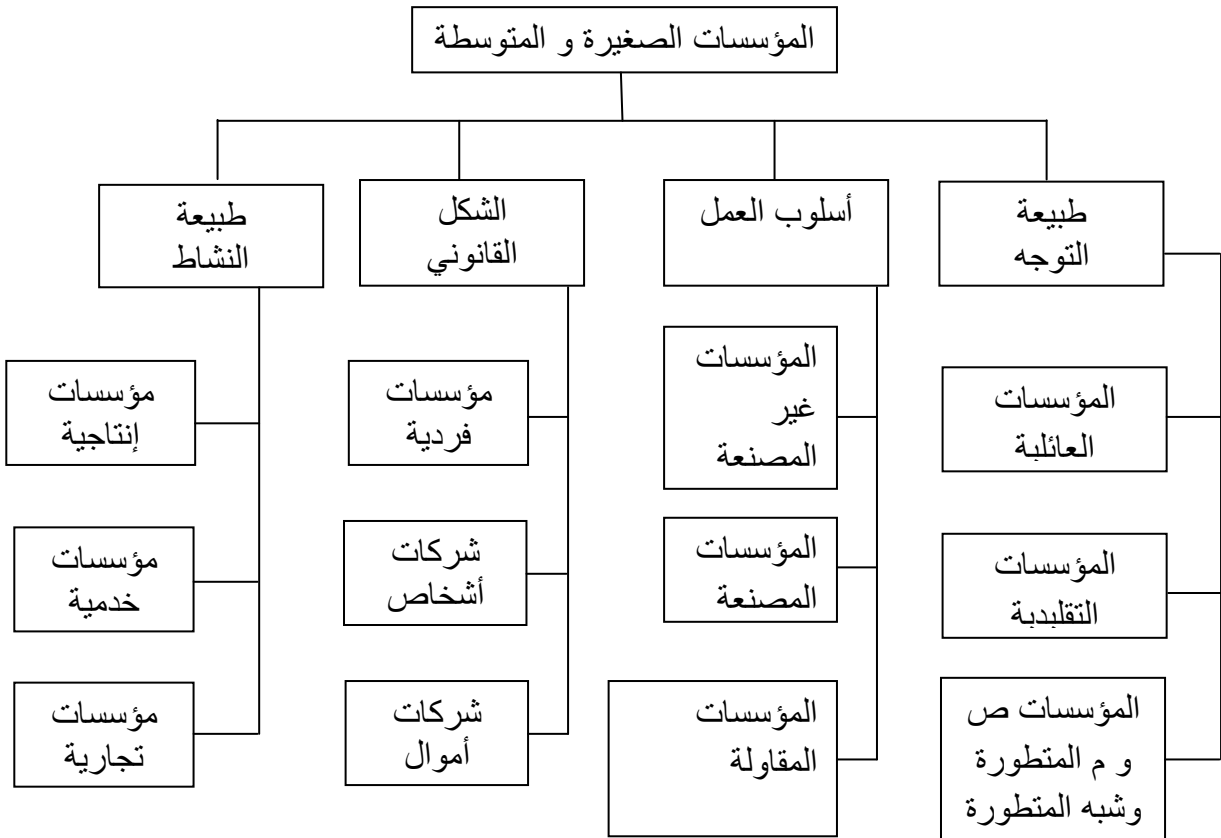
و السياحة وغيرها.

1-4-1-3 مؤسسات تجارية:

وهي مؤسسات تقوم بشراء السلع وإعادة بيعها مثل تجارة الجملة والتجزئة، ويمكن تلخيص

مختلف أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.

2- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات

ومن بين هذه الخصائص نجد⁽¹⁾:

2-1- سهولة التأسيس:

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بانخفاض حجم رأس المال المطلوب لتأسيسها مقارنة

بالمؤسسات الكبيرة، فهي تمثل أداة جيدة لجذب مدخرات الأفراد.

2-2- استقلالية الإدارة:

يتميز هذا النوع من المؤسسات بسيطرة نمط الملكية الفردية و العائلية، بسبب انخفاض رأس

المال المستثمر فيها، أي أن القرار هو بيد صاحب المؤسسة لذلك تتصف إدارة المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة بالمرونة و سرعة اتخاذ القرارات و هذه الصفة تسمح للمؤسسة باستقطاب و إرضاء العديد من

اليد العاملة و الزبائن.

2-3- إتاحة فرص العمل:

تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتوفير فرص العمل لأكثر عدد من العاملين وبالتالي فهي

تساهم في تخفيض نسبة البطالة.

2-4- القدرة على التكيف مع التغيرات:

تتميز هذه المؤسسات بالقدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة التي قد تحدث وبالتالي اتخاذ

القرار في الوقت المناسب، و تتمثل قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التكيف مع التغيير الآتي:

- تركيبة القوى العاملة؛

(1) نبيل جواد: مرجع سبق ذكره، ص ص 85-91.

- سياسات الإنتاج و التسويق و التمويل (كمية الإنتاج أو النوعية)؛
- سهولة تغيير و تحديث التكنولوجيا المستخدمة؛
- القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية و فترات الركود.

2-5- سهولة الدخول و الخروج من السوق:

نظرا لما تتميز به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من انخفاض في قيمة رأس المال الثابت و قلة المخزون السلعي من المواد الخام و المنتجات النهائية وارتفاع نسبة رأس المال إلى الخصوم و حقوق أصحاب المؤسسة و سهولة تحويل أصول المؤسسة إلى سيولة، فإن ذلك يتيح للمؤسسة الفرصة للدخول إلى السوق و الخروج منه في فترة قصيرة مقارنة بالمؤسسة الكبيرة.

2-6- التجديد و الإبداع:

تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المصادر الأساسية للأفكار الجديدة، فهي تلجأ إلى الإبداع لكونها لا تستطيع الإنتاج بأحجام كبيرة، لهذا تقوم بتعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الإبداعات الجديدة حتى تستطيع أن تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الوفرة في الإنتاج و أن تعود عليها هذه الإبداعات الجديدة بالأرباح.

2-7- قصر فترة الاسترداد:

يقصد بفترة الاسترداد الفترة اللازمة لاسترداد قيمة رأس المال المستثمر في المؤسسة وذلك بعد القيام بعملية البيع، و تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقصر هذه الفترة نتيجة صغر حجم رأس المال المستثمر، سهولة التسويق، قصر دورة الإنتاج. فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بفترة استرداد أقصر من المؤسسات الكبيرة.

2-8- بساطة الهيكل التنظيمي:

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ببساطة هيكلها التنظيمي كونها تدار غالبا من طرف شخص واحد مسؤول إداريا و فنيا، و هذا ما يؤدي إلى سهولة قيادتها و مراقبة تسييرها.

2-9- الانتشار الجغرافي:

نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات فإنها يمكن أن تحقق الانتشار في مناطق جغرافية مختلفة بعيدة عن المراكز الصناعية التقليدية و هذا ما يؤدي إلى إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية.

2-10- استغلال الطاقة الإنتاجية:

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستغلال الطاقة الإنتاجية نظرا لإمكانية التحكم في عناصر الإنتاج و توفر مستلزماته و عدم تعقيد العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق أقصى ربح، و بالتالي سرعة دوران رأس المال العامل نظرا لصغر حجم المخزون السلعي و قصر دورة الإنتاج.

2-11- الاعتماد على الموارد المحلية:

تعتمد أغلب هذه المؤسسات على الموارد الأولية المحلية بسبب توفرها و انخفاض تكلفتها، هذا ما يجنبها تقلبات سعر الصرف و انعكاساته على نتائجها المالية خاصة. و من خلال ما سبق نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتصف بمجموعة من الخصائص منها ما هو مرتبط بالمحيط الداخلي أو بمحيطها الخارجي، و يمكن تقسيم هذه الخصائص إلى قسمين خصائص سلبية و تعد بمثابة مشاكل أو عراقيل تواجهها، و خصائص إيجابية تعد جوانب قوة بالنسبة لهذه المؤسسات و هو ما يساعدها على الاستمرار و النمو.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحظى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأهمية و مكانة هامة في اقتصاديات جميع الدول المتقدمة أو النامية على حد سواء و تأتي أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الدور الذي يمكن أن تقدمه، حيث تعتبر الركيزة الأساسية لاقتصاد أي دولة و أداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك بتخفيف حدة البطالة، وبالإضافة إلى مساهمتها في جلب الاستثمارات و تنمية الصادرات، وفيما يلي سنبين أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في الاقتصاديات المتقدمة و تقاس أهميتها

بمؤشرات عديدة منها مساهمتها في الاقتصاد الوطني في الميادين التالية⁽¹⁾:

- العمالة الموظفة؛
- القيمة المضافة المحققة؛
- الناتج المحلي الإجمالي؛
- التركيب التكاملي للنسيج الاقتصادي.

1-1- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ركيزة أساسية لجل الاقتصاديات المتقدمة، فهي تمثل

النسبة الأكبر من حيث العدد فقد بلغت حوالي 99 % من مجموع المؤسسات في كل من الولايات

(1) صالح صالح: أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 03، 2004، ص 25.

المتحدة الأمريكية و اليابان و الإتحاد الأوربي⁽¹⁾، كما تشير الإحصائيات إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم بنسبة كبيرة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي فعلى سبيل المثال تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحوالي 48% في الولايات المتحدة وبنسبة 34.9% في ألمانيا و 61,80% بفرنسا و 27,10% باليابان و هذا خلال سنة 2004⁽²⁾.

1-2- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى التشغيل:

تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحل الأمثل لامتناس البطالة و خلق فرص عمل جديدة بأعداد كبيرة حيث تشير الدراسات إلى تكلفة خلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أقل بثلاث مرات منها عن المؤسسات الكبيرة، حيث أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة توفر نحو 70% من فرص العمل في دول الإتحاد الأوربي و 53,70% بالولايات المتحدة الأمريكية و 73,80% من مناصب العمل باليابان⁽³⁾.

1-3- المساهمة في ترقية الصادرات:

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم بنسبة كبيرة في صادرات الدول المتقدمة فهي تمثل في ألمانيا 66% من إجمالي الصادرات الألمانية و 30% من إجمالي الصادرات

(1) ميلود تومي: مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 - 18 أبريل 2006، ص 996.

(2) سليمان ناصر و عواطف محسن: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الإقتصاد الإسلامي - الواقع و رهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري 2011، ص 07.

(3) نفس المرجع، ص 08.

الفرنسيّة و النرويجية و الهولندية و تشكل 40-46% من صادرات الدانمارك و سويسرا و تصل إلى 40% في كوريا و هذا سنة 2000⁽¹⁾.

1-4- المساهمة في تحقيق التكامل بين المؤسسات:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سندا للمؤسسات الكبيرة من خلال التعاقد و المقاوله من الباطن و تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكمله للمؤسسات الكبيرة، فهي تعمل على توفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج كقطع الغيار و غيرها، و قد حققت كثير من الدول المتقدمة مكاسب اقتصادية جراء إتباعها هذا النمط في مختلف مؤسساتها. ففي سنة 2007 بلغت نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تخدم لحساب المؤسسات الكبيرة 72% من صناعة المنتجات المعدنية و 70% في صناعة الآلات، 79% في صناعة الأجهزة الكهربائية⁽²⁾.

1-5- المساهمة في تنمية الإبداع:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدرا للأفكار الجديدة و المنتجات الإبداعية و فرصة للإبداع لأصحاب المبادرات الفدة و المستثمرة من خلال توظيف مهاراتهم و قدراتهم الفنية و خبراتهم العلمية و العملية، فهذا النوع من المؤسسات يمثل موقعا مهما لتنمية المواهب و الإبداعات في جميع القطاعات المتواجدة فيها مما يدعم قدرتها التنافسية، إذ تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحوالي 55% من الاختراعات في الدول المتقدمة⁽³⁾.

(1) صلاح الدين سردوك: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الإقتصاد الوطني (دراسة إحصائية 2002-2012)، رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 11.

(2) عبد المطلب عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص 58.

(3) عمار علوني: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 10، 2010، ص 171.

2- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية:

تتضح أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية من خلال قدرتها على ملائمة ظروف هذه الدول، حيث أن الدول النامية تتميز بارتفاع نسبة البطالة و انخفاض رؤوس الأموال و سوء استخدام الموارد المحلية، و ارتفاع نسبة الواردات و غيرها، جعل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوسيلة الأكفأ و الأقدر على مواجهة المشاكل التي تعاني منها الدول النامية أو على الأقل التقليل منها، و أصبح الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضرورة حتمية أملتها الظروف الاقتصادية و الاجتماعية لهذه الدول. و تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية في ما يلي:

2-1- زيادة مناصب العمل:

تعتبر مشكلة البطالة أكبر تحد تواجهه الدول النامية و تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خيارا إستراتيجيا و ملائما لمواجهة هذه المشكلة، حيث تتميز هذه المؤسسات بقدرتها العالية على توفير فرص العمل⁽¹⁾.

2-2- زيادة الناتج الداخلي الخام:

تؤدي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تحقيق مشاركة جميع شرائح المجتمع من خلال عمليتي الادخار و الاستثمار، و ذلك بتوجيه المدخرات المصغرة نحو الاستثمار و تعبئة رؤوس الأموال التي كانت من الممكن أن توجه نحو الاستهلاك، و هذا يعني زيادة المدخرات والاستثمارات و بالتالي زيادة الناتج الداخلي الخام. ففي بعض الدول النامية و نذكر منها كوريا التي بلغت نسبة مشاركة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية في الناتج الداخلي الخام بـ 38,40% و كذلك بنسبة

(1) حسين عبد المطلب الأسرج: المشروعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التشغيل في الدول العربية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 08، 2010، ص 48.

29,60% في البرازيل، أما بالنسبة للدول العربية فقد بلغت نسبة مشاركة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بـ 10,60% من الناتج المحلي الإجمالي و ذلك سنة 2000⁽¹⁾.

2-3- تكوين الإطار المحلي:

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البلدان النامية في تكوين الأفراد و تدريبهم على المهارات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية و المالية لإدارة أعمال هذه المؤسسات، كما تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تدريب العاملين و تأهيلهم لوظائف أحسن مستقبلا، فهي تعتبر منشأ للمهارات و الخبرات اللازمة للإنتاج⁽²⁾.

2-4- ترقية الصادرات:

تعاني معظم الدول النامية من وجود عجز في الميزان التجاري لذلك لابد منها من إنتاج سلع للتصدير قادرة على المنافسة أو توفير سلع تحل محل السلع المستوردة، و تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيف من حدة العجز في الميزان التجاري باستخدام أفضل الفنون الإنتاجية. كما تساهم في إنتاج السلع التي تلبي احتياجات أسواق التصدير و كسب الأسواق الخارجية⁽³⁾.

(1) الأخضر بن عمر و علي بلموشي: معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل تطويرها، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، 05 - 06 ماي 2013، ص 07.

(2) سامية عزيز: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 02، جوان 2011، ص ص 88، 89.

(3) سليمان ناصر وعواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص 08.

2-5- التكامل مع المؤسسات الكبيرة:

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن أن تكون موردا مفيدا للمؤسسات الكبيرة و ذلك من خلال تزويدها ببعض احتياجاتها، فهي تقوم بدعمها فالعلاقة بينهما هي علاقة تكاملية أكثر ما هي تبادلية⁽¹⁾.

مما سبق تبدو أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية من خلال الدور الذي يمكن أن تؤديه في زيادة الناتج الداخلي الإجمالي، و توفير فرص العمل و تكوين الإطارات الماهرة و المساهمة في ترقية الصادرات لتحسين ميزانها التجاري و قيامها كمؤسسات مغذية للمؤسسات الكبيرة، كل هذا يحتم على الدول النامية إعطاء هذا القطاع قدرا من العناية لدعمه و تنميته.

المبحث الثالث: الإطار النظري و التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

بعد أن تعرفنا على تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعمول بها لدى العديد من الدول المتقدمة و النامية، وكذلك لدى بعض الهيئات و المنظمات الدولية، نحاول في هذا المبحث معرفة التعريف المعتمد في الجزائر وكذلك مراحل تطور هذا القطاع إضافة إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري.

⁽¹⁾ OCDE: Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005, Edition OCDE, 2002, P 218.

المطلب الأول: تعريف و مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

1- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

من خلال ما سبق نجد هناك تعاريف عديدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أن جميع الدول أبدت اهتماما كبيرا بهذا القطاع نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و الجزائر شأنها شأن العديد من الدول النامية فقد أولت اهتماما بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و حاولت إعطاء تعريف رسمي لها.

لقد اعتمد المشرع الجزائري في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التعريف الذي حدده الإتحاد الأوروبي سنة 1996 بعدما تبنت ميثاق بولونيا في جوان 2000 و هو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لجميع الدول الأعضاء و يرتكز هذا التعريف على المعايير التالية: عدد العمال، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية، و كذا استقلالية المؤسسة. و عليه فإن المشرع الجزائري وضع تعريف مفصل و رسمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 01-18 و الصادر في 12 ديسمبر 2001، حيث تنص المادة 04 من هذا القانون على ما يلي: تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كان وضعها القانوني، بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات و التي تتميز بما يلي⁽¹⁾:

- تشغل من 01 إلى 250 عامل؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين دينار جزائري، أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، و كذا تستوفي معيار الاستقلالية.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 77، 2001/12/15، ص ص 08، 09.

و يمكن تلخيص التعريف الذي وضعه المشرع الجزائري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

مجموع الحصيلة السنوية	رقم الأعمال	عدد العمال	المعيار الحجم
لا تتجاوز 10 ملايين دج	أقل من 20 مليون دينار جزائري	من 01 - 09	مؤسسة مصغرة
لا تتجاوز 100 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري	من 10 - 49	مؤسسة صغيرة
بين 100 و 500 مليون دج	بين 200 مليون و 2 مليار دينار جزائري	من 50 - 250 عامل	مؤسسة متوسطة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نفس المرجع، ص ص 08، 09.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المشرع الجزائري قد اعتمد على حجم العمال و مجموع الحصيلة السنوية و رقم الأعمال في تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، مع استيفائها لمعيار الاستقلالية، ويعني أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يجب أن تكون مستقلة ماليا على الأقل بنسبة تساوي أو تفوق 25%.

2- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

إن المتتبع لمراحل تطور قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجد أن تطورها مر بمراحل عديدة و اكبث التطورات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر و يمكن تقسيم مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى 1962 - 1982؛

- المرحلة الثانية 1982 - 1989؛

- المرحلة الثالثة منذ 1989 إلى غاية يومنا هذا.

و يمكن توضيح المراحل التي ميزت تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر كما يلي:

2-1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال المرحلة 1962 - 1982:

لقد ورثت الجزائر بعد الاستقلال العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كانت مملوكة للمعمرين الأوروبيين ارتبط دورها بخدمة أهداف المستعمر، حيث كان يبلغ عددها سنة 1964 حوالي 1120 مؤسسة مع عدد عمال قدره 57480 عامل، لينتقل بعد ذلك إلى 1873 مؤسسة مع عدد عمال قدره 65053 عامل سنة 1966، و قد سلمت هذه المؤسسات إلى لجان التسيير الذاتي بعد رحيل المعمرين، ثم أدمجت سنة 1967 ضمن أملاك المؤسسة الوطنية، حيث لم تكن هناك سياسة واضحة اتجاه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال هذه الفترة، فقد تم تهميش المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المملوكة للقطاع الخاص، في حين سجلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المملوكة للقطاع العام ضعفا كبيرا، وتم التركيز في هذه المرحلة على بناء قاعدة صناعية ضخمة تتدخل الدولة مباشرة في دعمها هذا ما أدى إلى نتائج سلبية كلفت خزينة الدولة أموال باهظة⁽¹⁾.

2-2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال المرحلة 1982 - 1989:

مع بداية الثمانينات بدأت الجزائر سياسة اقتصادية جديدة حاولت فيها إحداث إصلاحات هيكلية للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، و قد كان المخططان الخماسيان الأول (1980 - 1984) و الثاني (1985 - 1989) يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار الخيار الاشتراكي، و ذلك بإعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص فصدرت العديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العامة و الخاصة، سواء القوانين المتعلقة بالاستثمار سنة 1982 أو القوانين المتعلقة بإعادة

(1) الطيب داودي: مرجع سبق ذكره، ص ص 71، 72.

الهيكلية العضوية و المالية سنة 1980، و كذلك الإجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات سنة 1988 خاصة بعد الأزمة الاقتصادية التي عرفت الجزائر سنة 1986 نتيجة انخفاض أسعار المحروقات، هذا ما أدى إلى زيادة حاجة الجزائر للمساعدات الائتمانية من المؤسسات النقدية و المالية الدولية، و تطور علاقتها معها اعتبارا من سنة 1989 بتطبيق بعض الإصلاحات فصدرت العديد من القوانين التي تعد بداية التحول نحو اقتصاد السوق، و تجلى ذلك بتهيئة الإطار العام لخصوصية المؤسسات العامة و إفساح المجال للقطاع الخاص. فخلال هذه المرحلة عرف قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اهتماما نسبيا باعتباره قطب محرك و مهم في عملية التنمية، و قد كان لهذه التحولات تأثيرات هامة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾.

2-3- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ 1989 إلى غاية يومنا هذا:

إن التحول الذي عرفته الجزائر خلال فترة التسعينات أفرزت تغيرات مهمة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني فعلى ضوء التجارب الناجحة في مجال تنظيم و تسيير المؤسسات أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي تزامن مع تطبيق برنامج التعديل الهيكلي سنة 1994 و قيامها بإنشاء وزارة خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽²⁾ كما قامت الجزائر بتوفير منظومة قانونية لتطوير الاستثمار و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الأمر 01-03 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001) والقانون التوجيهي 01-18 الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001 و المراسيم الصادرة سنة 2003 المتعلقة بالمشاتل و مراكز التسهيل و غيرها و هياكل دعم هذه المؤسسات⁽³⁾.

(1) صالح صالح: مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) شريف غياط و محمد بوقموم: التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص 129.

(3) صالح صالح: مرجع سبق ذكره، ص 28.

و يمكن توضيح تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال هذه الفترة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة 1994-2004.

السنوات	1994	1995	1996	2001	2002	2003	2004
عدد المؤسسات	26212	177365	159507	179893	188893	288587	312959

المصدر: شريف غياط و محمد بوقوم: نفس المرجع، ص 28.

من واقع الأرقام السابقة نلاحظ تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة

1994-2004 حيث قدر عددها سنة 1994 بـ 26212 مؤسسة ليصل إلى 312959 مؤسسة سنة

2004 و هو ارتفاع جد كبير و يرجع سبب ارتفاعها إلى الإصلاحات التي قامت بها الجزائر خلال هذه

الفترة.

بعدها قامت الدولة بالإصلاحات الاقتصادية و تهيئة البيئة القانونية للرقى بقطاع المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة فإن عددها شهد تطورا بالغ الأهمية خاصة بعد صدور الأمر 01-03 سنة 2001

و الخاص بترقية الاستثمار و القانون التوجيهي 01-18 لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي

يهدف إلى تحسين المحيط الخاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لتوضيح ذلك أكثر تم إدراج

الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (2005-2015).

المجموع	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة	طبيعة المؤسسة ص و م السنوات
246716	874	245842	2005
270545	739	269806	2006
294613	666	293947	2007
392639	626	392013	2008
455989	591	455398	2009
483449	557	482892	2010
512428	572	511856	2011
551068	557	550511	2012
777816	557	777 259	2013
852053	542	851 511	2014
934569	532	934 037	2015

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على :

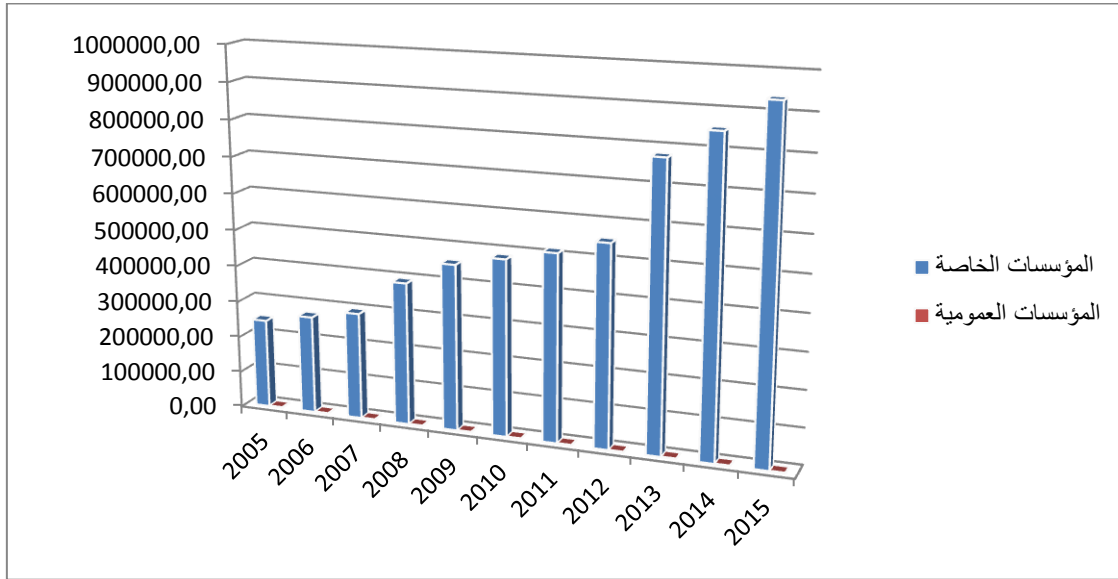
- Bulletin d'information statistique de la PME 2010, n° 18, p08.
- Bulletin d'information statistique de la PME 2012, n° 22, p10.
- Bulletin d'information statistique de la PME 2014, n° 26, p08.
- Bulletin d'information statistique de la PME 2016, n° 28, p09.

نلاحظ من الجدول أعلاه تطور كبير في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث قدر

عدها سنة 2005 بـ 246716 مؤسسة ليصل إلى 934569 مؤسسة سنة 2015، ويمكن توضيح هذا

التطور من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2005-2015.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

يوضح الشكل أعلاه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطور مستمر ويعود ذلك إلى الوتيرة المتسارعة في إقامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، حيث نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة تمثل الأغلبية و أن عددها في تزايد مستمر، ثم تأتي الصناعات التقليدية في المرتبة الثانية أما المؤسسات العامة فعددها في تراجع من سنة لأخرى.

و انطلاقا مما سبق نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تتكون من المؤسسات الخاصة، بالإضافة إلى الصناعات التقليدية حيث نجد مؤسسات القطاع العام في تناقص، و يرجع ذلك إلى عملية الخصخصة و إفساح المجال أمام الخواص للمشاركة في عملية التنمية.

المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري.

لقد تم تهميش قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لسنوات عديدة و لم يبرز بشكل قوي إلا في الآونة الأخيرة، بالرغم من أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم بصفة فعالة في

تتمية النشاط الاقتصادي بمختلف قطاعاته، و ذلك نظرا للخصائص التي تتميز بها بالإضافة إلى قدرتها الهائلة في توفير مناصب العمل و خلق الثروة عن طريق الاستثمار و ذلك بمساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي و دعمها للقيمة المضافة، و تحسين الميزان التجاري عن طريق المساهمة في تخفيض الواردات و زيادة الصادرات فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لها أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني على الصعيد الداخلي و الخارجي.

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل:

تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على خلق مناصب الشغل و بالتالي الحد من مشكل البطالة، فهي تتميز بقدرتها الكبيرة على توفير فرص العمل و بالتالي تخفيض نسبة البطالة و التي تعتبر أكبر تحد تواجهه الدولة في الآونة الأخيرة. و يمكن توضيح مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير مناصب العمل وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل بالجزائر خلال الفترة 2005

- 2015.

المجموع	عدد العمال في القطاع العام	عدد العمال في القطاع الخاص	عدد العمال حسب القطاعات السنوات
1157856	76283	1081573	2005
1252647	61661	1190986	2006
1355399	57146	1298253	2007
1540209	52786	1487423	2008
1546584	51635	1494949	2009
1625686	48656	1577030	2010
1724197	48086	1676111	2011
1848117	47375	1800742	2012
2001892	48 256	1953636	2013
2157232	46 567	2110665	2014
2371020	43 727	2 327293	2015

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- Bulletin d'information statistique de la PME 2010, n° 18, op cit, p12.
- Bulletin d'information statistique de la PME 2011, n° 20, p14.
- Bulletin d'information statistique de la PME 2014, n° 26, op cit, p10.
- Bulletin d'information statistique de la PME 2016, n° 28, op cit, p14.

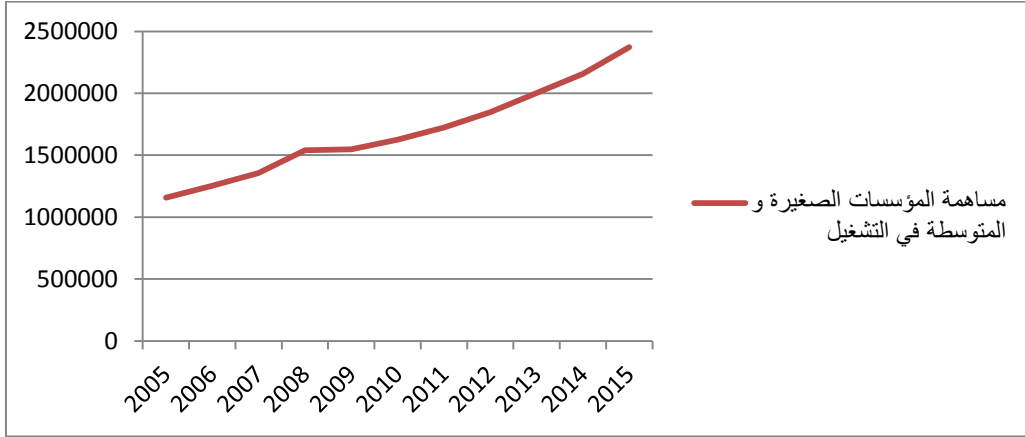
من خلال الجدول نلاحظ تطور حجم التشغيل من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من

سنة لأخرى، والشكل الموالي يوضح لنا أكثر تطور عدد مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الجزائرية:

الشكل رقم (03): تطور تعداد مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة

2005 - 2015.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بتوفير مناصب عمل وبشكل كبير و من سنة إلى أخرى حيث قامت بتوفير 11578556 منصب عمل سنة 2005 ليصل إلى 2371020 سنة 2015، و أن القطاع الخاص هو الذي يقوم بتوفير مناصب العمل بشكل متزايد أكبر من القطاع العام و يرجع ذلك إلى عملية الخصخصة.

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام:

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النمو الاقتصادي من خلال مساهمتها في الناتج الداخلي الخام و يتمثل الناتج المحلي الإجمالي كل ما يتم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة سواء باستخدام عناصر الإنتاج المملوكة للمواطنين أو الأجانب⁽¹⁾.

(1) أحمد رحموني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، دار الحكمة المصرية، الجيزة، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 52.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة:

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور في خلق القيمة المضافة، و يمكن توضيح مدى مساهمة

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في تكوين القيمة المضافة حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (10): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق القيمة المضافة في

الجزائر خلال الفترة 2005-2014.

الوحدة: مليار دينار جزائري.

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
القيمة المضافة	2607,1	3007,55	3406,94	3790,42	4979	5509	6061	6606	7634	8527

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

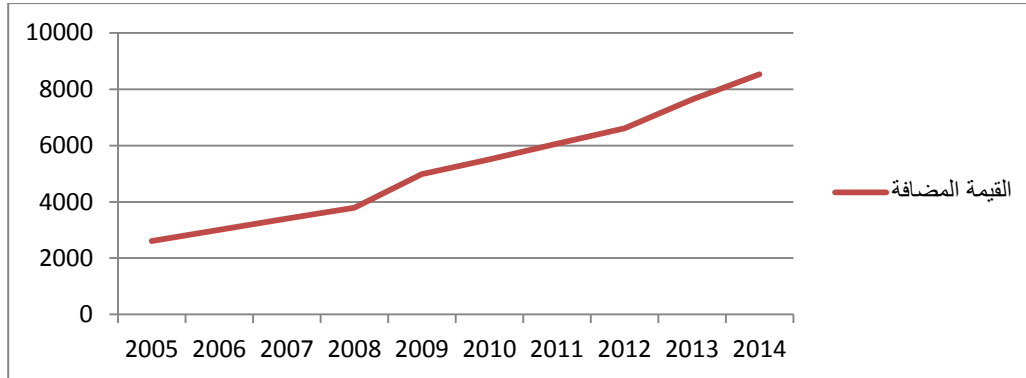
- Bulletin d'information statistique de la PME 2010, n° 18, op cit, p34.
- Bulletin d'information statistique de la PME 2016, n° 28, op cit, p37.

و يمكن توضيح أكثر مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في خلق القيمة المضافة

من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق القيمة المضافة في الجزائر

خلال الفترة 2005-2014.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بنوعيتها العامة و الخاصة في القيمة المضافة في تزايد مستمر، حيث قدرت مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بـ 2607,1 مليار دينار جزائري سنة 2005 لتصل إلى 8527 مليار دينار جزائري سنة 2014.

4- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التجارة الخارجية:

تبين المبادلات التجارية حركة تطور كل من الصادرات و الواردات و الإمكانات الإنتاجية و التجارية المتاحة للمؤسسات الجزائرية. فالصادرات تعد مؤشر لتحديد الطاقة الإنتاجية للاقتصاد الوطني، أما الواردات فتبين درجة اعتماد الاقتصاد الوطني على الخارج، و تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بنسب معتبرة في المبادلات الخارجية للدول، حيث بلغ إجمالي الصادرات في ماليزيا 76% و في كوريا الجنوبية 92% و هذا سنة 1997⁽¹⁾، أما مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في التجارة الخارجية فيمكن توضيحها من خلال:

4-1- المساهمة في ترقية الصادرات:

يعد التصدير أحد الوسائل الهامة لضبط ميزان مدفوعات الدول و توفير العملة الأجنبية وقد أثبتت التجارب الدولية نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وقدرتها الكبيرة في تنمية و زيادة حجم الصادرات. إن المحروقات تسيطر على الصادرات الجزائرية بنسبة تفوق 93% في جميع مراحل تطور الاقتصاد الجزائري.

(1) أحلام ساري و نوال بوعلاق: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 16.

4-2- المساهمة في الاستيراد:

على عكس وضعية الصادرات فإن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمليات الاستيراد تبقى مرتفعة، غير أن واردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة هي الأكثر ارتفاعا مقارنة بواردات مؤسسات القطاع العام، وهذا لكون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسيطر عليه المؤسسات الخاصة فعددها أكبر بكثير من عدد المؤسسات العامة.

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

على الرغم من أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية بالجزائر إلا أن العديد من المشاكل و الصعوبات تعيق تطورها ونموها، وفي هذا الإطار نحاول إبراز أهم المشاكل والصعوبات التي تعيقها سواء كانت ناتجة عن المحيط القانوني أو المالي أو مشكلة العقار ويمكن تلخيص أهم هذه المشاكل فيما يلي⁽¹⁾:

1- المشاكل التمويلية:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات مالية في مجال التمويل وحصولها على الموارد المالية اللازمة للقيام بالمشروع، أو تسويق منتجاتها أو تكوين عمالها، ويرجع السبب في ذلك لعاملين وهما:

- البحث عن الاستقلالية المالية: حيث نجد صاحب المشروع يربط مفهوم الاستقلالية في الموارد المالية باستقلالية اتخاذ القرار، و عادة ما يرى في التبعية المالية عائقا أمام حرية اتخاذ القرار و لعل تخوفه في هذا الشأن يعود إلى وضع أمواله موضع الخطر في كل قرار يرى فيه إشراكا مع

⁽¹⁾ شريف غياط و محمد بوقوم: مرجع سبق ذكره، ص ص 137-139.

أي متعامل أجنبي (خارج عن المؤسسة) كما يرجع هذا التخوف إلى صاحب المؤسسة ذاته
(ثقافة مالية ومصرفية)؛

- ضعف تكيف المنظومة المالية المحلية مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد.
- وعموما فإن مشكل التمويل أو الائتمان أو المشاكل المالية نتجت عن عدة عوامل وهي:
- تعدد إجراءات الحصول على القروض؛
- ارتفاع معدلات الفائدة التي تفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها لا تتوفر على ضمانات ترضي وتطمئن المؤسسات المالية؛
- عدم منح إعفاءات وامتيازات خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- غياب الشفافية في تسيير عملية منح القروض.

2- صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية:

إذا كان نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة من حيث التنظيم والتنفيذ، فإن الإدارة الجزائرية لا تزال بعيدة عن تقديم خدمات بأسرع ما يمكن وبكفاءة عالية لدرجة أن الكثير من الملفات تعطلت ولم تحصل على الموافقة في وقتها مما يضيع على أصحاب المشروع وعلى الاقتصاد الوطني فرص اقتصادية ومن أسباب ذلك نذكر:

- مشكلة الدهنيات أو العقلية إذ أنها لم تنتهياً بعد لاستيعاب وفهم خصوصية هذا النوع من المؤسسات ومن ثم التعامل معه وفق متطلباته؛
- السرعة في إصدار النصوص في حين لم تواكبها حركية مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية.

3- نظام المعلومات:

إن غياب و ضعف نظام المعلومات وسوء التحكم في تقنيات و آليات التسيير يجعل هذا النوع من المؤسسات هشة وغير قادرة على المنافسة، وكذا مواجهة التغيرات البيئية خاصة أن هذا النوع من المؤسسات في بداياتها تجد نفسها في محيط معلوماتي ضعيف ولا يساعدها على النمو. ففي غياب المعلومات الدقيقة حول عدد هذه المؤسسات وتموقعها الجغرافي أو بعبارة أخرى غياب المعلومات الكافية حول هذه المؤسسات يؤدي إلى عدم معرفة خصائص وقدرات هذه المؤسسات بصورة جيدة.

4- المعوقات المرتبطة بال عقار:

ويتمثل هذا المشكل في صعوبة إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة ومن ثم انجاز المشاريع الاستثمارية وتنميتها بسبب:

- طول مدة منح الأراضي (العقار) المخصصة للاستثمار، فالمدة المتوسطة تقارب السنتين في الجزائر وهو أجل طويل يجعل العديد من المستثمرين لا يحصلون على أرض لإقامة مشاريعهم؛
- رفض رخص طلبات منح الأراضي المخصصة للاستثمار رفضا دون مبرر في كثير من الحالات؛
- ارتفاع أسعار الأراضي والمباني أو انعدامها أو عدم ملائمتها.

5- التكوين:

عدم توفر فرص التكوين والتدريب الجيد والمناسب لإعداد الموارد البشرية اللازمة لإقامة وإدارة هذه المؤسسات، حيث يتميز عمال هذه المؤسسات بتعدد الاختصاصات على عكس المؤسسات الكبيرة، والمبرر في ذلك هو صغر حجمها وكذلك للتكيف مع التغيرات ولاسيما التغيرات في المحيط التنافسي.

ونظرا لارتفاع تكلفة التكوين فإن هذه المؤسسات قليلا ما تعتمد على مخططات تكوين لتنمية معارف عمالها.

6- التكنولوجيا:

من المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مشكلة الحصول على التكنولوجيا وذلك لقلّة مواردها المالية من جهة وضعف تأهيل عمالها من جهة أخرى.

7- مشاكل أخرى: هناك العديد من المشاكل الأخرى التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة الجزائرية ومن بينها⁽¹⁾:

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في ظل المنافسة الشديدة من صعوبة في تسويق منتجاتها؛
- قلة الاعتماد على مكاتب الاستشارات والدراسات في اختيار المشاريع و في دراسة جدواها؛
- نقص المعلومات الإحصائية المتعلقة بالمحيط الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفرص الممكن استغلالها بالإضافة إلى صعوبة الحصول عليها؛
- عدم حماية المنتجات المحلية من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة.

المبحث الرابع: دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

إن نقطة البداية الأساسية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل دورها في عملية التنمية هو اتخاذ كافة التدابير و الإجراءات و الآليات الهادفة لدعمها، و لقد قامت الجزائر بإنشاء العديد من الوكالات و الصناديق و البرامج لدعم مؤسساتها و مرافقتها و نحاول فيما يلي ذكر أهم هذه الهيئات و البرامج.

(1) الطيب داودي: مرجع سبق ذكره، ص 282.

المطلب الأول: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد أنشأت الجزائر العديد من الهيئات الحكومية لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

منها⁽¹⁾:

- المجلس الوطني الاستشاري؛
- الوكالة الوطنية لدعم الشباب ANSEJ؛
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI؛
- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC؛
- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM؛
- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة FGAR.

1- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

هو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار و التشاور بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

والجمعيات المهنية من جهة و الهيئات و السلطات العمومية من جهة أخرى، وهو عبارة عن هيئة تتمتع

بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 03-80 المؤرخ في 25 فيفري

2003.

⁽¹⁾ أحمد رحمون: مرجع سبق ذكره، ص ص 93، 94.

2- الوكالة الوطنية لدعم الشباب (ANSEJ):

هي هيئة حكومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تقوم بتمويل الشباب لإنشاء مؤسسات فهي عبارة عن جهاز وطني لدعم تشغيل الشباب و تدعيم القطاع الخاص توضع تحت سلطة رئيس الحكومة و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، يسير الوكالة مجلس توجيه و يديرها مدير عام و تزود بمجلس مراقبة. لقد أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 ديسمبر 1996 (المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 98-231) المؤرخ في 13 جويلية 1998.

3- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

لقد أنشأت هذه الوكالة في 20 أوت 2001 بموجب المرسوم التنفيذي 01-03، لتحل محل وكالة ترقية و تدعيم الاستثمارات APSI، و هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تهدف إلى تقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوما بدلا من 60 يوما في الوكالة السابقة التي حلت محلها، و ترافق إنشاء الوكالة مجموعة من الهيئات المكملة لأنشطتها و المسهلة لتأدية مهامها و هي المجلس الوطني للاستثمار، الشباك الوحيد المركزي (G.U) و صندوق دعم الاستثمار.

4- الصندوق الوطني للتأمين عن البطال (CNAC) :

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وفقا للمرسوم التشريعي رقم 94-09 المؤرخ في 26 جويلية 1994 والمتضمن الحفاظ على الشغل أو حماية الأجراء الدين فقدوا عملهم بصفة لا إرادية، وقد حدد قانونه الأساسي من خلال صدور المرسوم التنفيذي 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994

والمتمضمن القانون الأساسي للتأمين عن البطالة. فالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة قد تم تأسيسه كجهاز لدفع التعويضات للتأمين عن البطالة وأيضاً جهاز لإعادة إدماج العمال المسرحين من العمل⁽¹⁾.

5- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

هي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 14-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 حيث توضع هذه الوكالة تحت تصرف رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل بالمتابعة العملية لمجمل نشاطاتها وتقوم بالإشراف على صندوق الضمان المشترك للقروض⁽²⁾.

6- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو عبارة عن مؤسسة عمومية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، انطلق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004 وهو عبارة عن هيئة تقوم بضمان مخاطر القروض المصغرة أو يختص بضمان القروض التي تمنحها البنوك المنخرطة مع الصندوق⁽³⁾.

(1) عمار شلابي : مرجع سبق ذكره، ص 201.

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: الأمر التنفيذي 14-04 المتمم لإنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونه الأساسي، العدد 06، 22 / 01 / 2004، ص 08.

(3) عمار شلابي: مرجع سبق ذكره، ص 206.

المطلب الثاني: برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حتى تتمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تجاوز العقبات التي تعترضها و تحد من تطورها قامت الجزائر بجملة من البرامج لتنمية و ترقية هذا القطاع و تأهيله و ذلك من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في محيطها و تعزيز قدراتها التنافسية، و من أهم هذه البرامج ما يلي:

1- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يمكن تعريف برنامج التأهيل بأنه "عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، خاصة في إطار عولمة المبادلات و ترابط السياسات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية" أي أن المؤسسة تصبح لها هدف اقتصادي مالي على المستوى الدولي، و لا يمكن تحقيق برنامج التأهيل إلا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها لإجراءات و إصلاحات داخلية. إن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جاء نتيجة تشخيص وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مختلف الأوجه بالتركيز على نقاط القوة و الضعف و كذا تحديد آفاقه في إطار الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية المسطرة، و الفئات المستهدفة من هذا البرنامج هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المحيط القريب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هياكل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بميزانية تقدر بـ 50 مليار دينار جزائري سنويا و يستفيد هذا البرنامج من قبل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾.

(1) منى مسغوني: تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 50.

2- البرنامج الدولي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (البرامج و الاتفاقيات

(الدولية):

إضافة إلى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر الذي وضعته وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإن الجزائر قامت بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي و بعض الهيئات من أجل ترقية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

2-1- البرنامج الأورومتوسطي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تم تسطير هذا البرنامج في إطار التعاون الأورومتوسطي و الذي يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عن طريق تأهيلها و تأهيل المحيط الاقتصادي حولها، وفي هذا الشأن تم تخصيص ما لا يقل عن 66445000 أورو كغلاف مالي و الذي تم من خلاله تحقيق حوالي 500 عملية دعم مباشرة لمختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 57 مليون منه ممولة من طرف الإتحاد الأوروبي و الباقي على عاتق الحكومة الجزائرية و تجدر الإشارة أن برنامجي ميديا 1 و ميديا 2 جاءا بغرض تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة خصوصا⁽¹⁾.

2-1-1- البرنامج الأورومتوسطي ميديا 1:

يمكن استعراض برنامج ميديا 1 من خلال الجدول التالي:

(1) عبد الغني دادان و هشام غربي: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أبريل 2012، ص 06.

الجدول رقم (11): عرض البرنامج الأوروبي المتوسطي ميدا 1 لتأهيل المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة الجزائرية.

<p>الهدف العام: تحسين تنافسية القطاع، ليساهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي.</p> <p>الأهداف الخاصة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسماح لها بالتكيف مع مستلزمات اقتصاد السوق؛ - تطوير طرق الحصول على المعلومة المهنية لرؤساء المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص؛ - المساهمة في الإشباع الجيد للاحتياجات المالية لـ: PME؛ - تطوير المحيط المقاولاتي بواسطة المنشآت والمنظمات المتعلقة مباشرة بقطاع PME. 	<p>أهداف البرنامج</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يساهم الاتحاد الأوروبي في تمويل هذه المؤسسات بمبلغ يقدر بـ (57 مليون أورو)، - تقدر حصة الجزائر في هذا التمويل بمبلغ 5.3 مليون أورو؛ - تساهم المؤسسات الناجحة بمبلغ يقدر بـ (4.125 مليون أورو)؛ حددت فترة خمس سنوات كفترة لتمويل هذه المؤسسات، و الذي يتم سنويا في المتوسط بمبلغ (15.2 مليون أورو) 	<p>الميزانية</p>
<p>5 سنوات من أكتوبر 2000 إلى ديسمبر 2005.</p>	<p>المدة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والتي تنشط في القطاع الصناعي، وكذا قطاع الخدمات التي لها علاقة مباشرة بـ: PME، أما المؤسسات التجارية فهي لا تدخل ضمن البرنامج. 	<p>المستفيدون</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لديها نشاط لمدة 3 سنوات على الأقل؛ - تشغل على الأقل 20 عامل دائم؛ - أن تكون منظمة على الصعيد الجبائي وكذا صندوق الضمان الاجتماعي ○ CNAS؛ - حفظ على الأقل 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية. 	<p>شروط اختيار المؤسسات</p>

<ul style="list-style-type: none"> - تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (التكوين، تقديم الاستشارة، تسهيل الوصول إلى المعلومة)؛ - دعم وتطوير أدوات مالية جديدة لأجل PME؛ - تغطية الضمانات من خلال صناديق الضمان مثل FGAR؛ - تقوية قدرات جمعيات أرباب العمل والجمعيات المهنية؛ - دعم المحيط المقاولاتي. 	<p>نشاطاته</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التشخيص الأولي والتشخيص الاستراتيجي؛ - نشاطات التأهيل والتطوير؛ - مخطط الأعمال BUSINESS PLAN؛ - نشاطات التكوين؛ - الوصول إلى المعلومات؛ - البحث عن شركاء؛ - دعم PME في مسيرتها أمام البنوك (إعداد المخطط التمويلي)؛ - الوصول إلى صناديق الضمان وتسهيل تغطية الضمان. 	<p>أدواته</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التطوير الاستراتيجي؛ - التسويق؛ - الإدارة والتنظيم؛ - تسيير الموارد البشرية؛ - الإنتاج (التحكم في التكاليف، النوعية، التنظيم، الصيانة، التموين، المخزون)؛ - المالية والمحاسبة؛ - مراقبة التسيير. 	<p>مجالاته</p>

المصدر: عمار شلاي، مرجع سبق ذكره، ص ص 222، 223.

2-1-2- البرنامج الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ميذا 2:

لقد دخل برنامج التعاون الجزائري الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ميذا 2 حيز التنفيذ سنة 2009، حيث أن الاتفاقية الخاصة بهذا البرنامج تم توقيعها في مارس 2008، و التي تنص على تأهيل 500 مؤسسة صغيرة و متوسطة جزائرية. حيث يساهم الإتحاد الأوروبي بـ 40 مليون

أورو و الجزائر بـ 3 ملايين أورو في تأهيل هذه المؤسسات، و يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز مكاسب برنامج ميذا 1، الخاص بدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، و يسعى هذا البرنامج أيضا إلى اعتماد التقييس و إدراج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة من أجل تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لمواجهة تحديات الانفتاح الذي يعيشه الاقتصاد الوطني.

إن الجديد في برنامج ميذا 2 هو التنسيق بين ثلاث وزارات و هي وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية و وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار و كذا وزارة البريد و تكنولوجيا الاتصال، نلاحظ أن الجزائر لا تستفيد كثيرا من برامج الدعم المقدمة من طرف الإتحاد الأوروبي بما في ذلك برنامجي ميذا، حيث تسجل الجزائر أدنى نسب استهلاك لحصصها المالية المقررة مقارنة بدول مجاورة كتونس و المغرب، الأمر الذي يستدعي ضرورة التفكير في الاستفادة أكثر من الميزانيات المخصصة في مجال دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽¹⁾.

3- التعاون مع الدول و المنظمات و الهيئات الدولية لدعم المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة:

في إطار دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاونت الجزائر مع مجموعة من الهيئات الدولية، كما أبرمت اتفاقيات مع مجموعة من الدول أو ما يعرف بالتعاون الثنائي، حيث نتطرق لهذا التعاون من أجل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي:

(1) نفس المرجع، ص 223.

3-1-1- التعاون مع الهيئات الدولية:

تعاونت الجزائر مع مجموعة من الهيئات و المنظمات الدولية تمثلت في⁽¹⁾:

3-1-1-1- التعاون مع البنك الدولي:

و يتم التعاون مع البنك الدولي و بالخصوص مع مؤسسة التمويل الدولية (SFI)، حيث تم إعداد برنامج تقني مع شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لإعداد باروميتر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، و سيتدخل هذا البرنامج في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط.

3-1-1-2- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية:

تأسس البنك الإسلامي للتنمية (BID) في 16 ديسمبر 1973 بتوقيع 22 دولة من منظمة المؤتمر الإسلامي، هدفه دعم التنمية الاقتصادية للدول الأعضاء، و بدأ العمل الفعلي للبنك في 20 أكتوبر 1975، و في إطار التعاون مع هذا البنك تم منح المساعدة المالية في إطار ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و هذا بهدف:

- المساهمة في تقوية و تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- إدماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني؛
- تحسين محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3-1-1-3- التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

تأسست ONUDI سنة 1967 في فيينا لترقية التنمية الصناعية في الدول النامية عن طريق وضع صناعة مدمجة بكل دولة، الهدف الأساسي هو تدعيم ديناميكية إعادة الهيكلة و التنافسية و إدماج

(1) منى مسغوني: مرجع سبق ذكره، ص ص 72، 73.

و نمو المؤسسات، و لقد بدأت الجزائر العمل ضمن برنامج تطوير التنافسية و إعادة الهيكلة الصناعية سنة 1999 و الذي خص 8 مؤسسات عمومية و 40 مؤسسة صغيرة و متوسطة. كما تعمل ONUDI على تقديم مساعدات فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرع الصناعة الغذائية بإحداث وحدة لتسيير البرنامج و اختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص هذا الفرع⁽¹⁾.

3-2- التعاون الثنائي:

لقد قامت الجزائر بالعديد من برامج التعاون الثنائي و خاصة مع الدول التي لها خبرة واسعة في ميدان تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل كسب الخبرة و الاستفادة من تجارب هذه الدول كفرنسا و إيطاليا، إسبانيا، تركيا، كندا، و نذكر بعضها فيما يلي:

3-2-1- التعاون الجزائري الألماني:

في مقدمة برامج التعاون الثنائي نجد التعاون مع ألمانيا خصوصا في مجال التكوين الاستشارة في التسيير، و قد تم تكوين مجموعة من الخبراء في الميدان كما قام بتوزيع شبكته بمراكز الدعم المتواجدة بمختلف جهات الوطن⁽²⁾.

3-2-2- التعاون مع فرنسا:

في إطار التعاون الجزائري الفرنسي تم إبرام اتفاق مع الجمعية الدائمة لغرف الحرف بفرنسا لتكوين 48 منشطا اقتصاديا و يتم التحضير لمشروع تعاون مع المجلس الجهوي Alpes Rhon مع مجموعة من ولايات الشرق الجزائري (سطيف، عنابة، قسنطينة)⁽³⁾.

(1) نصيرة قريش: مرجع سبق ذكره، ص 1057.

(2) منى مسغوني: مرجع سبق ذكره، ص 75.

(3) مفيدة عبد اللوي وآخرون: الإجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و واقعها في الجزائر، الملتقى الوطني حول النظام المحاسبي المالي، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013، ص 05.

3-2-3- التعاون مع إيطاليا:

حيث تم الاتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإيطالية للنشاطات المنتجة بتاريخ 18 أبريل 2002 بالجزائر لتقديم مساعدة تقنية و إقامة علاقات بين رجال الأعمال الجزائريين و نظرائهم الإيطاليين و كذا إنشاء مركز تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر بدعم من إيطاليا⁽¹⁾.

(1) غدير أحمد سلامة و كحيلي عائشة سلمى: تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقع و آفاق، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أبريل 2012، ص 13.

خلاصة الفصل:

على الرغم من التأكيد على الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التنمية، إلا أنه لا يزال هناك إشكال يتعلق بإعطاء تعريف مناسب لها و تحديد معايير تصنيفها و أشكالها، و هذا نظرا لاختلاف درجات النمو الاقتصادي و طبيعة نشاطها، فعلى كل دولة أن تعتمد التعريف المناسب لظروفها و توجهاتها.

فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمتع بجملة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة مثل سهولة التأسيس، استقلالية الإدارة، القدرة على التكيف مع التغيرات و سهولة دخول السوق و الخروج منه، بساطة هيكلها التنظيمي و الاعتماد على الموارد المحلية، غير أن هذه الخصائص منها الإيجابية و تعتبر نقاط قوة، و منها السلبية و تعتبر بمثابة مشاكل و عراقيل لها.

إن الجزائر كغيرها من الدول التي اهتمت بهذا القطاع لأهميته و حاولت إعطاء تعريف له و هو التعريف المعتمد في الاتحاد الأوروبي، كما أن تطوره قد مر بثلاث مراحل منذ الاستقلال غير أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تواجه مجموعة من المشاكل خاصة مشكل التمويل لذلك سعت الجزائر إلى دعم هذا القطاع محاولة منها تخفيف مشاكله و ذلك من خلال إنشاء هيئات داعمة له مثل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI أو الوكالة الوطنية لدعم الشباب ANSEJ وغيرها إضافة إلى مجموعة من البرامج. و بالرغم من الجهود المبذولة إلا أن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يزال يعاني العديد من المشاكل.

الفصل الثاني

طبيعة الإبداع و جوهرة في

المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة

تمهيد:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة مليئة بالتحديات و شدة المنافسة مما أدى إلى زيادة أهمية الإبداع و تنميته في المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة، فالمؤسسات التي تريد التميز و الصدارة و مواجهة التغيرات يجب عليها الاعتماد بشكل رئيسي على الإبداع، و سنتناول من خلال هذا الفصل مفهوم الإبداع و المصطلحات المرتبطة به و كذلك سنحاول معرفة أنواعه، عناصره، مستوياته مراحلته و نظرياته، بالإضافة إلى خصائص الإبداع، أهميته و مؤشرات قياسه و المعوقات التي تقف في طريقه كذلك المميزات الإبداعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و غيرها، و ذلك من خلال:

- المبحث الأول: ماهية الإبداع؛
- المبحث الثاني: أهمية الإبداع مصادره و مؤشرات قياسه؛
- المبحث الثالث: الإبداع و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الإبداع و المصطلحات الأساسية المرتبطة به، عناصره، أنواعه و مستوياته بشيء من التفصيل، و كذلك النظريات المفسرة له و المراحل التي تمر بها عملية الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

إن المشكلة التي تواجه أي باحث يتناول موضوع الإبداع هي غياب اتفاق حول تعريف هذا المصطلح، و ذلك بالرغم من وجود العديد من البحوث و الدراسات التي تطرقت إليه، فقد اختلف الباحثون و المفكرون حول تحديد مفهومه نظرا لاختلاف توجهاتهم و مدارسهم الفكرية، إضافة إلى التداخل و التشابه بين كلمة الإبداع و مصطلحات أخرى كالابتكار والاختراع و غيرها.

1- تعريف الإبداع:

قبل التطرق إلى التعاريف التي تناولها الباحثون يجب التعرف على التعريف اللغوي للإبداع.

1-1- التعريف اللغوي للإبداع:

إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مشتقة من بَدَعَ الشيء أو ابتدعه أي أنشأه و بدأه أولا و

هو إيجاد شيء غير مسبوق أو غير موجود⁽¹⁾.

(1) محمد رشدي سلطاني: المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص 13.

أما الإبداع كما جاء في المعجم البسيط هو من بَدَعَهُ بَدْعًا أي أنشأه على غير مثال، أي أن الإبداع هو استحداث شيء جديد فهو نقيض التقليد و المحاكاة واجترار المؤلف⁽¹⁾.
و قد جاء في قوله تعالى: «بديع السموات والأرض» سورتي البقرة آية 117 و الأنعام 101 أي خالقها على غير مثال⁽²⁾.

فمن خلال هذه الآية يتبين لنا أن معنى الإبداع ليس مجرد عملية ذهنية لتوليد الأفكار وإنما هو التوصل للفكرة الجديدة و تحويلها إلى حالة واقعية.

1-2- التعريف الاصطلاحي للإبداع:

هناك العديد من التعاريف الاصطلاحية للإبداع، حيث نتطرق إلى البعض منها فيما يلي:
يعد الاقتصادي "Joseph Shumpeter" المنظر الأول للإبداع حيث عرفه بأنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"⁽³⁾. و من خلال هذا التعريف نجد أن "Joseph Shumpeter" قد حدد أنواعا للإبداع.
أما "Peter Druker" فقد عرفه بأنه "تغيير في ناتج الموارد بلغة الاقتصاد، تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل الزبون"⁽⁴⁾.

(1) سيد عيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 189.

(2) نفس المرجع، ص 189.

(3) Soumodip Sarkar: Innovation Market Archetypes and Outcome, An integrated framework, Physica Verlag, Heidelberg, Portugal, 2007, P 03.

(4) Soumodip Sarkar: Ibid, P 04.

و عرفت منظمة التعاون و التنمية (OCDE) بأن "الإبداع يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار تترجم في إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة أو عمليات تسويق جديدة"⁽¹⁾.

كما يعرف الإبداع على أنه القدرة على خلق شيء جديد و إخرجه إلى حيز الوجود، بينما هناك من يعرفه على أنه العمليات و خصوصا السيكلوجية منها، و التي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة، في حين هناك من ينظر إلى الإبداع على أنه العملية التي تؤدي في النهاية إلى انجاز العمل الإبداعي و تحقيقه⁽²⁾.

و عرف كذلك على أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة من الفرد و الجماعة، و الإبداع بمفهومه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج⁽³⁾.

انطلاقا مما سبق يتضح أنه هناك تعريف عديدة للإبداع و أن استعمال هذا المصطلح يثير عدة التباسات، لذلك يجب معرفة مختلف الشروط و المكونات الضرورية ليكون هناك إبداع و يمكن تلخيص هذه الشروط و المكونات كالتالي⁽⁴⁾:

(1) Jean Pier et Dal Pont: Le genie des procédés et l'entreprise – Projets industriels et management, Lavoisier, Paris, France, 2011, P 436.

(2) بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 16،17.

(3) ناصر مراد و زياد أبو موسى: واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18 – 19 ماي 2011، ص 03.

(4) كمال آيت زيدان و حورية آيت زيدان: تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية، الملتقى الدولي الرابع حول الريادة و الإبداع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15 – 16 مارس 2005، ص 08.

- موضوع الإبداع: الإبداع يهتم بتغيير منتج، نشاط، هيكل، برنامج، سياسة أو مبادرة؛
- أفكار جديدة: الإبداع يعني إيجاد أفكار جديدة و المقصود بالأفكار الجديدة تحسين ما هو موجود أو إنشاء شيء أساسي جديد، أو تطبيق أفكار كانت موجودة بشكل جديد؛
- التطبيق: إن الأفكار الابتكارية و الإختراعية لا تكون في حد ذاتها إبداع إلا من خلال تطبيقها؛
- تغيير ذو معنى: لا يعتبر أي تغيير إبداعا و إنما يجب أن يكون ذو أثر إيجابي يؤدي إلى تحسينات هامة.

و بناء على ما تقدم يمكن تعريف الإبداع على أنه التوصل إلى ما هو جديد، سواء تعلق الأمر بفكرة أو منتج (سلعة أو خدمة)، تنظيم، تسويق، برامج و سياسات، أو إعادة تطوير ما هو قائم من سلع وخدمات وغيرها تكون لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة و نتائجها.

1-2- المصطلحات المرتبطة بالإبداع:

إن الإبداع مصطلح في أدبيات الإدارة لم يتفق على تحديد مفهومه بدقة لدرجة وجود خلط و تداخل بينه و بين مصطلحات أخرى خاصة الابتكار، الإختراع، التغيير و غيرها، و سنحاول توضيح هذه المفاهيم ذات الصلة به فيما يلي:

1-2-1- الإختراع (Invention):

الإبداع و الإختراع مفهومان مختلفين لكن توجد هناك علاقة وثيقة بينهما، فالإختراع يشير إلى وقوع أول فكرة و التوصل إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا⁽¹⁾ و بشكل عام و رغم الترابط الموجود بين الإبداع و الإختراع إلا أن هذا الأخير يعني إدخال و إيجاد شيء جديد لمرة واحدة، في حين أن الإبداع

(1) نجم عبود نجم: إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 17.

هو حالة مستمرة، و لا يمكن أن يتم الاختراع إلا من خلال إنسان مبدع و العكس لا يجوز⁽¹⁾ فالإبداع أشمل من الاختراع كون الاختراع يعتمد على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في تحقيقه، فهو يعتمد على الموارد غير الملموسة كالوقت و العبقرية و التقدم في العلم⁽²⁾.

1-2-2- الإبتكار (Créativité):

لقد تعددت المصطلحات لترجمة كلمتي (Innovation) و (Créativité) فالبعض استخدم كلمة إبداع لترجمة كلمة Innovation و الابتكار لترجمة كلمة Créativité و هناك من يستخدم ترجمة المصطلحين بصفة عكسية، فمفهوم الابتكار كثيرا ما يتداخل مع مفهوم الإبداع ، فهناك من يستخدم الابتكار و الإبداع كمترادفين للدلالة على معنى واحد، و هناك من يميز بينهما. فغالبا ما يعرف الابتكار على أنه التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة، و لهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة، في حين الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج⁽³⁾، أي أن الإبداع هو التطبيق العملي للفكرة⁽⁴⁾، فالعلاقة بين الإبداع و الابتكار علاقة تبادلية للغاية، فالإبداع هو ناتج عملية الابتكار و ذلك بترجمة الأفكار الإبتكارية إلى الواقع العلمي.

و من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل و العلاقة بين الإبداع (Innovation) و الابتكار (Créativité) و كثيرا من الدراسات و البحوث لم تميز بين المصطلحين، و قد تم استخدامهما

(1) مؤيد عبد الحسن الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 14.

(2) نجم عبود نجم: إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(3) بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 19.

(4) Mueller RK: l'entreprise et la gestion de l'innovation, Publi-Union, Paris, France, 1972, P23.

كمرادفين، أما الذين ينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار مرحلة الابتكار تسبق مرحلة الإبداع، فإنه لا توجد فوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع و الابتكار طالما كليهما يأتي بأشياء جديدة أو إضافات تهدف و أخيرا إلى تحسين أداء المؤسسة⁽¹⁾. أما في دراستنا هذه سوف نستخدم المصطلحين كمرادفين.

1-2-3- التغيير الإبداعي:

يمكن استخدام مصطلح الإبداع والتغيير الإبداعي كمرادفين، حيث يرتبط مفهوم التغيير الإبداعي بشكل مباشر بمصطلحي الإبداع والتغيير، وهو مستمد من هذين المصطلحين حيث يعرف التغيير الإبداعي على أنه استجابة للنتائج الإبداعية التي قد تكون من داخل المؤسسة أو خارجها شريطة أن يتم تناغمها مع أهداف المؤسسة وقدراتها. حيث يقصد من داخل المؤسسة الأفكار الإبداعية التي تقدم من البيئة الداخلية للمؤسسة كالعاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، أما من خارج المؤسسة فيقصد بها الأفكار والنتائج الإبداعية التي تأتي من البيئة الخارجية للمؤسسة، كما يمكن تعريف التغيير الإبداعي على أنه مجموعة من الإجراءات والتكتيكات التي تكون منظمة على أي جزء أو وضع قائم في المؤسسة يكون مصدرها الإبداع لنقل المؤسسة من الواقع المعتاد إلى واقع أفضل.

إن التغيير عبارة عن استجابة للمستجدات والنتائج الإبداعية للوصول إلى هدف معين وطبيعة العلاقة بين الإبداع والتغيير هي أن الإبداع يعتبر المحرك الرئيسي للتغيير، وأن التغيير هو نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات ونتائج جديدة، فالعلاقة بينهما وطيدة فما قيمة الإبداع دون أن

(1) عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

يحقق شيء من التغيير للأفضل، وما الفائدة من التغيير الذي لا يستند على مستجدات أو نتائج جديدة فالإبداع يأتي ليغير والتغيير يأتي استجابة للإبداع وكل منهما يدفع ويفعل الآخر⁽¹⁾.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع، أنواعه و مستوياته

1- عناصر الإبداع:

أشارت البحوث و الدراسات أن الإبداع يتكون من ستة عناصر و هي⁽²⁾:

- **الطلاقة:** و هي القدرة على إنتاج العديد من الأفكار و التصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة و نادرة و لم يسبق إليها أحد، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار في موضوع معين و في فترة زمنية محددة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة كبيرة على سيولة الأفكار و توليدها؛
- **المرونة:** و يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، و هي القدرة على التكيف مع التغيرات و المواقف المستجدة؛
- **الأصالة:** و تعني تقدم أفكار جديدة و مميزة تكون مناسبة لموقف معين؛
- **الإحساس بالمشكلة:** أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف، و ذلك من خلال التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد لا يستطيع الآخرون رؤيتها. فهو يكشف نواحي القصور والنقص

(1) نفس المرجع، ص ص 185-187.

(2) محمد الصيرفي: الحل الإبتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006-2007، ص ص 153-155.

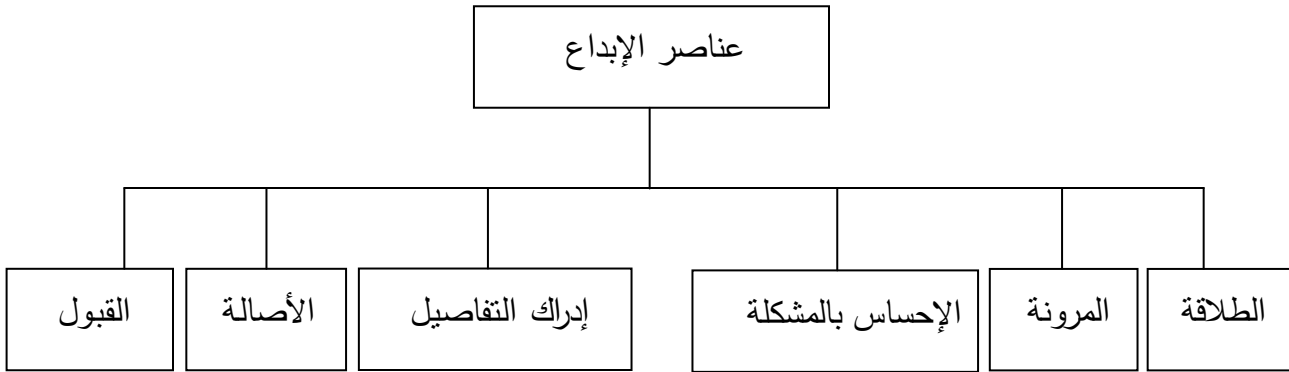
بسبب نظرتة للمشكلة بنظرة مختلفة و غير مألوفة، فلدیه حساسية للمشكلة أو الموقف المثير أكثر من المعتاد؛

▪ إدراك التفاصيل: و المقصود تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة، و توسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض؛

▪ القبول: يجب أن تكون أفكار المبدع قابلة للتطبيق فلا قيمة للإبداع إذا لم يلق القبول لدى الناس.

و يمكن تلخيص عناصر الإبداع في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): عناصر الإبداع.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق.

2- أنواع الإبداع:

لقد اختلف الباحثون و المفكرون في تحديد أنواع الإبداع، حيث قسموه إلى أنواع عديدة طبقا

لوجهات نظرهم المختلفة، فمثلا الاقتصادي "Joseph Shumpeter" صنف الإبداع إلى خمسة أنواع تتمثل في⁽¹⁾:

(1) Frank Moulaert et Jacques Nussbaumer: La logique social du développement territorial, Presses de l'université du Quebec, Quebec, Canada, 2008, P 41.

- إنتاج منتج جديد؛
- إدخال طرق جديدة في الإنتاج؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- خلق تنظيم جديد لتكوين وضعية احتكار؛
- فتح و غزو أسواق جديدة.

أما تايلور "Taylor 2000" فقد حدد هو الآخر خمسة أنواع من الإبداع و هي⁽¹⁾:

- الإبداع التعبيري: و يتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية و الحرية و يكون في مجال الفن و الأدب؛
- الإبداع الفني: و يتمثل في الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات، كالمظهر العام و تصميم المنتج و غيرها؛
- الإبداع المركب: و هو عبارة عن جمع أفكار مختلفة و وضعها و دمجها في قالب واحد من أجل الوصول إلى معلومات جديدة؛
- الإبداع الخلاق: و هو استحداث شيء جديد لأول مرة و لكن عناصره و الأجزاء المكونة له موجودة من قبل مثل اختراع الكمبيوتر؛
- الإبداع الإستحداثي: و هو عبارة عن الإضافات و التحسينات و التطورات في النظريات والمبادئ و الأسس وضعها علماء من قبل.

(1) عاكف لطفي خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 55.

إضافة إلى الأنواع التي حددها "Joseph Shumpeter" و تايلور "Taylor" هناك أنواع أخرى من الإبداع و على أساس هذا الاختلاف و نظرا لصعوبة تحديد أنواع الإبداع وحصرتها فإننا في بحثنا هذا سنصنف أنواع الإبداع على أساس طبيعته ودرجته.

2-1- الإبداع من حيث طبيعته:

ويصنف الإبداع حسب طبيعته إلى إبداع تكنولوجي، وإبداع إداري وإبداع تسويقي، و كل الأنواع السابقة مكملة لبعضها البعض فأحدها لا يتعارض مع الآخر⁽¹⁾، وسنوضح كل نوع فيما يلي:

2-1-1- الإبداع التكنولوجي:

يتعلق هذا النوع من الإبداع مباشرة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة و الذي يتضمن إحداث تطوير على المنتجات، و إجراء تغييرات على أساليب الإنتاج والتقسيمات المستخدمة و هو يشمل الإبداع في المنتج من خلال إيجاد منتجات جديدة لأول مرة، أو تحسين و تطوير المنتجات الحالية سواء كانت إبداعات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية أو إبداعات تغيير التركيبية التكنولوجية للمنتج أو إبداعات تغيير خصائص المنتج⁽²⁾.

و يشمل الإبداع التكنولوجي الإبداع في طريقة الإنتاج و ذلك من خلال تطوير وتحسين عمليات إنتاجية كانت موجودة أو إدخال طريقة إنتاج جديدة، و ذلك بهدف تقليل التكلفة أو تحسين الجودة

(1) Joël Brostail et Frédéric Fréry : Le management stratégique de l'innovation, Dalloz, Paris, France, 1993, P 10.

(2) جميلة الجوزي: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 11، 2011، ص 277.

أو زيادة الإنتاجية. أو الإبداع في المنتج. و من خلال ما سبق يتبين لنا بأن الإبداع التكنولوجي نوعان و هما⁽¹⁾:

- **إبداع المنتج:** يعتبر إبداع المنتج نوع من أنواع الإبداع التكنولوجي، و هو نوعان و يتمثل في:
 - **تقديم منتج جديد:** و هو عملية إيجاد أفكار عن سلع و خدمات جديدة و تحويلها إلى إضافات في خطوط الإنتاج المقدمة، بحيث تكون ناجحة من الناحية التسويقية، و بعبارة أخرى فإن تقديم منتج جديد هو عبارة عن تحويل الأفكار إلى مخرجات تختلف عن المنتجات القديمة و مصادر هذه الأفكار عادة تتمثل في بحوث التسويق التي تعكس رغبات و أذواق الزبائن إلى جانب أنشطة البحث و التطوير و التي تعتبر أساسية في أي عملية إبداعية و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة لتلبية حاجات و رغبات الزبائن؛
 - **تحسين المنتج الحالي (القديم):** و ذلك من خلال إدخال تغييرات جزئية في أحد العناصر المكونة له و بالتالي فإنه ليس هناك منتج يمكن أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون إجراء تغييرات عليه. فكل مؤسسة لا تعمل على تحسين منتجاتها فإنها تواجه خطر التقادم و الانهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة.
- **إبداع العملية:** يعتبر إبداع العملية أحد أشكال الإبداع التكنولوجي و يصنف هو الآخر إلى نوعين و هما:

- **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** و هي عبارة عن تجديد و تنظيم المعدات و كل مصادر قوة العمل بهدف حصول الزبائن على المنتجات؛

(1) عبد الرؤوف حجاج: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كندور في برج بوعريبيج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص ص 23-26.

- تحسين عملية إنتاجية قائمة: و هو عبارة عن تحسين الإجراءات و النشاطات و الأساليب و الطرق و أداء العمليات الإنتاجية بهدف تحقيق نتائج إيجابية في كمية المخرجات و انخفاض التكاليف و بالتالي تحقيق الأرباح.

2-1-2- الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري يشمل كل الوظائف و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة فهو متعدد الأبعاد⁽¹⁾ و يقصد بالإبداع الإداري إدخال تغييرات في التنظيم و خلق نماذج تنظيمية جديدة، أو إحداث تحسين في علاقات العمل، تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة. فالإبداع الإداري يتضمن التغييرات في الهيكل التنظيمي و إعادة تصميم العمل، و السياسات و الإجراءات الجديدة بالإضافة إلى نظم الرقابة و يتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي يهدف إلى جعل أساليب التسيير و التنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس إيجاباً على سلوك المؤسسة⁽²⁾، كما يعرف الإبداع الإداري على أنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل للعمل يكون من شأنها تحسين ظروف العمل وتحفيز أداء العاملين وقدراتهم، وزيادة مواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فالإبداع الإداري يتضمن ابتكار ممارسات إدارية جديدة، وتطوير عمليات عمل جديدة، وإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي مقارنة مع الوضع الحالي لتحقيق الأهداف التنظيمية⁽³⁾

(1) S Femez-Walch et F Romon : Management de l'innovation-de la stratégie au projet, Vuibert, Paris, France 2006, P 23.

(2) Jean Pier Dal Pont: Op Cit, P 436.

(3) اسعود محمد المحاميد و إبراهيم بني عطا: أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري - دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 20، العدد 03، سبتمبر 2013، ص 467.

فالمدارس الإدارية الكلاسيكية، السلوكية وكذلك المدارس الحديثة في التنظيم مثل المدرسة الموقفية والنظم وغيرها تمثل إبداعات إدارية، فالإبداع الإداري يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال⁽¹⁾:

- تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار و إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكفاءة و فعالية؛
- إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة و في عملياتها الإدارية؛
- التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها؛
- الارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين.

ولكي يكون هناك إبداع إداري يجب توفر مجموعة من المتطلبات وهي⁽²⁾:

- الانتماء المؤسسي؛
- الحس الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال التقليل من النفقات في المؤسسة وتحسن الخدمة أو السلعة المقدمة؛
- العقلية العلمية بمعنى اتخاذ القرارات يتم اعتمادا على الأساليب العلمية؛
- الانفتاح على الرأي الآخر أي تبادل الآراء مع الآخرين؛
- الإيمان بمواهب الآخرين.

(1) مهدي محمود دجلة: تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري - بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية، مجلة التقني، المعهد التقني، الكوت، العراق، المجلد 26، العدد 04، 2013، ص 120.

(2) حسين ناجي عارف: السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص

2-1-3- الإبداع التسويقي:

و هذا النوع مرتبط بوظيفة التسويق و يعرف على أنه استخدام واستغلال طريقة تجارية جديدة تتضمن تغييرات في تصميم، و شروط و مكان عرض المنتجات، و ترقية المبيعات أو تسعير المنتجات، كما يقصد به وضع الأفكار الجديدة غير المألوفة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، إن الإبداع التسويقي يركز على النشاط التسويقي و أساليب العمل التسويقي، و لاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي و ما تقوم به المؤسسة من أساليب و طرق و إجراءات أو استخداماتها لآلات و معدات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقيا، فالإتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لبعض الزبائن هو إبداع تسويقي، و كذلك أي فعل مميز و منفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين يعد إبداعا تسويقيا⁽¹⁾.

و مما سبق نجد أن الإبداع التسويقي يتكون مما يلي⁽²⁾:

- **الإبداع في المنتج:** وذلك بتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة تحل محل المنتجات القديمة سواء بإضافة خط جديد إلى خطوط الإنتاج الحالية، أو إنتاج منتج جديد لم يكن موجودا أصلا في السوق، أو تعديل و تطوير المنتجات الحالية وذلك بإدخال تعديلات من ناحية تغليف المنتج أو علامته التجارية أو حتى مضمونه؛

(1) نصر الدين بن ندير: دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011-2012، ص 131.

(2) مريم بن تليش: دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة

الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012

2013-، ص ص 46-51.

- **الإبداع في السعر:** ويقصد به قيام المؤسسة بالاعتماد على طريقة وكيفية جديدة لتحديد أسعار منتجاتها بحيث تكون مختلفة عن ما هو معتمد عليه من قبل المنافسين. ويتطلب الإبداع في السعر والنجاح فيه تضافر وتعاون جهود وإدارات أخرى، ويجب الأخذ بعين الاعتبار خصائص الزبائن المستهدفين، فهناك إبداعات سعرية قد تصلح لقطاع أو قطاعات معينة دون الأخرى، ومن الأساليب الإبداعية في مجال التسعير الإعلان بأن الأسعار أقل من غيرها أو عن طريق إجراء تخفيضات في أسعار بعض الأصناف أو تقديم بعض الخدمات مجاناً أو أسلوب تسعير المجموعة، أي التفرقة بين شراء الزبون الواحد لعدد من المنتجات كل واحد على حدى، وشرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة، بالإضافة إلى تقديم مزايا للزبائن، ويمكن تحقيق الإبداع من خلال قيام الزبون بوضع السعر بنفسه على المنتجات أي يقوم بتقديم اقتراحات حول السعر؛
- **الإبداع في الترويج:** وهو الإبداع الذي يمس عناصر المزيج الترويجي والمتمثلة في الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي والعلاقات العامة، حيث كان وما زال الترويج بعناصره المختلفة والإعلان بصفة خاصة مجالاً خصباً للإبداع؛
- **الإبداع في التوزيع:** حيث هناك العديد من أنشطة و مجالات التوزيع التي يمكن أن تفيد الإبداع فيها، فقد يكون في طريقة جديدة و غير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم شكل المنفذ نفسه.

2-2- الإبداع حسب درجته:

يمكن التمييز في أنواع الإبداع حسب درجته بين الإبداع الجزئي والإبداع الجذري:

2-2-1- الإبداع الجزئي:

ويسمى أيضا بالإبداع التحسيني أو التصاعدي وهو الإبداع الذي يتم فيه تغييرات صغيرة مثل قيامها بتحسينات في المنتج حيث أن هذه التحسينات لا يكون تأثيرها كبيرا في مستوى المؤسسة ككل، بل تمثل تحسينا للأداء الناجع، كتخفيض التكاليف أو تغيير الأنظمة الجزئية للمكونات، كما تنتج هذه التحسينات من تطورات متزايدة مرتبطة بمجموعة من العوامل يمكن أن تنتج من تحسينات آتية من بعض الميادين التكنولوجية، أو تنتج من ملائمة حلول كانت موجودة من قبل في التجهيزات الصناعية⁽¹⁾، وعادة ما تمارسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص ويعد هذا الصنف الأكثر انتشارا إذ يمثل 90 % من الإبداعات⁽²⁾.

2-2-2- الإبداع الجذري:

يكون تأثير هذا النوع من الإبداع كبيرا في المؤسسة ويتطلب معرفة كبيرة وجديدة، وفي غالب الأحيان العودة إلى البحث عن الكفاءات اللازمة خارج المؤسسة للوصول إلى تحقيق إبداعات ويتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالية، وقلما يكون هذا الإبداع في متناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا من خلال العمل الجماعي وبعد سنوات من الجهود⁽³⁾.

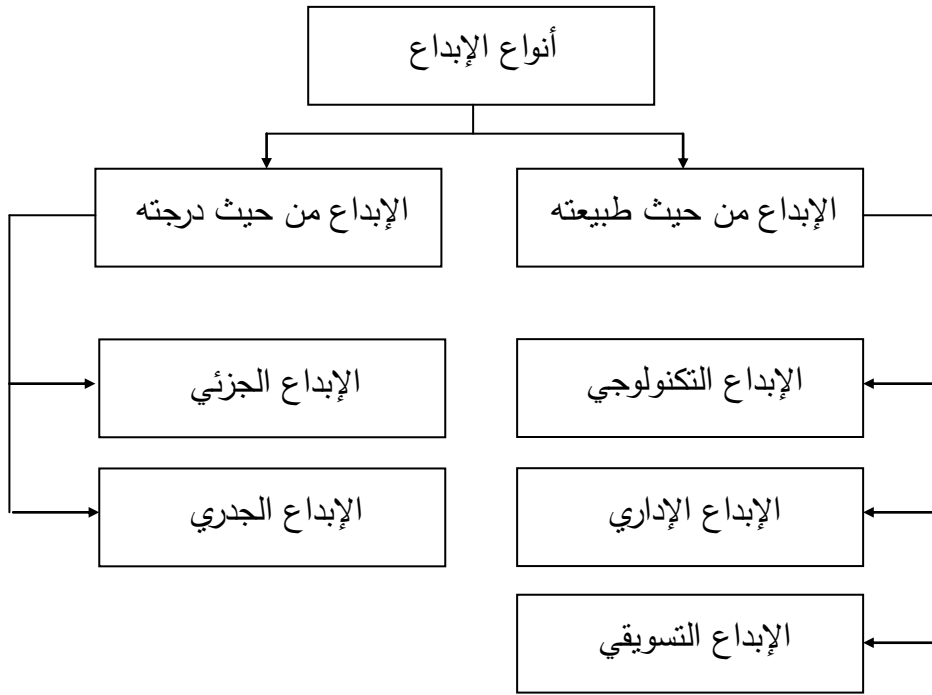
و يمكن تلخيص أنواع الإبداع في الشكل التالي:

(1) عبد الرحمن بن عنتر: واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص ص 151، 152.

(2) Smail Ait-El-Hadj et Olivier brette et All: Innovation – management des processus et création de valeur, l'Harmation, Paris, France, 2006, P 15 P 16.

(3) عبد الرحمن بن عنتر: مرجع سبق ذكره، ص 152.

الشكل رقم (06): أنواع الإبداع.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.

3- مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع داخل المؤسسة و هي:

- الإبداع على المستوى الفردي؛
- الإبداع على مستوى الجماعة؛
- الإبداع على مستوى المؤسسة.

3-1- الإبداع على المستوى الفردي:

يتميز الإبداع الفردي بأنه كل فكرة أو منتج يأتي من مجهود أو عمل فردي، بحيث يكون لدى الفرد القدرة على تطوير العمل و ذلك من خلال الخصائص الفطرية التي يتمتع بها كالذكاء و الموهبة أو من التدريب عليها و تنميتها⁽¹⁾.

و يتكون الإبداع الفردي من ثلاث عناصر و هي⁽²⁾:

- **الخبرة:** و هي المعرفة المتراكمة و المهارة التي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه؛
 - **مهارات التفكير الإبداعي:** و يشير إلى كيفية نظر الأفراد إلى المشاكل و الحلول و كيفية إدراك العلاقة بين الأمور بالاستفادة من المعرفة المتراكمة؛
 - **المحفز الداخلي:** و الذي يحدد ما سيفعله الفرد فعلا، و من أمثلة المحفزات نجد الأهداف الواضحة للفرد و المؤسسة معا، و كذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- و تعبر الخبرة و التفكير الإبداعي عن مدى إمكانية الفرد و قدرته على الإبداع، أما المحفز الداخلي فهو تحديد رغبة الفرد في الإبداع.

(1) حامد عمرو: الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في

المؤسسات الحكومية و الخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 134.

(2) محمد رشدي سلطاني: مرجع سبق ذكره، ص 148.

3-2- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة نتيجة تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم و تبادلهم للآراء و الخبرات و بالتالي فإبداع الجماعة أساسه فردي. و يعد إبداع الجماعة أفضل من الإبداع الفردي لأعضاء الجماعة و يتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بعدة عوامل أهمها⁽¹⁾:

- الرؤية: و التي تزيد من إبداع الجماعة إن تشارك فيها أعضاؤها؛
- الالتزام بالتميز في الأداء: و الذي يشجع على إيجاد مناخ مناسب يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل؛
- المشاركة الآمنة: و ذلك من خلال توفير الظروف و العوامل المناسبة لإبداع الجماعة، فإن الجماعة لن تبذل حتى و لو كان جميع أفرادها مبدعين ما لم يكن هناك انسجاما بين أفرادها؛
- دعم و مؤازرة الإبداعات الفردية: و ذلك حتى يتحقق الإبداع.

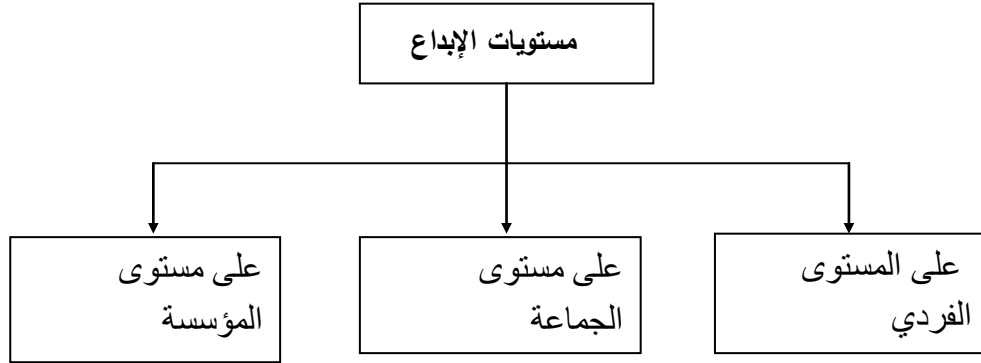
3-3- الإبداع على مستوى المؤسسة:

هناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها و عملها و غالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي و مثالي للمؤسسات الأخرى، و حتى تصل المؤسسة إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي و جماعي، حيث أن الإبداع الذي يصدر من مؤسسة ما، ينسب إليها كحق فكري ومعنوي و يسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، فالإبداع بالنسبة للمؤسسة أساس التطور وأمر ضروريا لنموها و بقائها⁽²⁾.

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل: مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2) حامد عمرو: مرجع سبق ذكره، ص 134.

الشكل رقم (07): مستويات الإبداع.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.

المطلب الثالث: مراحل الإبداع و نظرياته

1 - نظريات الإبداع:

توجد عدة نظريات للإبداع في مجال الإدارة و التي قدمت معالجات حول الإبداع و هذه

النظريات هي⁽¹⁾:

1-1 - نظرية مارش و سيمون: (March and Simon 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل و ترى هذه النظرية أن الإبداع يمر بمراحل و هي فجوة أداء، و عدم رخاء، بحث و وعي و بدائل، ثم يأتي الإبداع، و توضح هذه النظرية أن الفجوة تحدث نتيجة عوامل خارجية (سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، تسويقية) أو عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

(1) حامد عمرو: مرجع سبق ذكره، ص ص 135 - 137.

1-2- نظرية برنز و ستولكير: (Bruns and Stalker 1961):

كانا أول من أكدا على أن التركيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، و لها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها.

1-3- نظرية ويلسون: (Wilson 1966):

يبين Wilson أن عملية الإبداع تمر بثلاث مراحل تهدف إلى إدخال تغييرات في المؤسسة و هي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير و تطبيقه، و يفترض أن نسبة الإبداع متفاوتة بسبب التعقيد في المهام (البيروقراطية) و نمط الإدارة المتبع، كما يرى ضرورة حل الصراعات و الخلافات التي من الممكن أن تعيق الإبداع، و يشير إلى أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

1-4- نظرية هارفي و ميل: (Harvey and Mill 1970):

لقد استفاد هارفي و ميل من النظريات السابقة، فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية و التي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة و الحل، فقد وصفا المشكلات التي تواجهها المؤسسات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة، أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل، إذ تسعى المؤسسة لوضع حلول روتينية

لمعالجة المشكلات ثم التصدي لها مسبقا (أي الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية. إضافة إلى ذلك فإن هارفي و ميل قد تناولوا العوامل المؤثرة في الحلول الإبداعية مثل حجم المؤسسة و عمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، نمط الاتصال المستخدم داخل المؤسسة، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهةها.

1-5- نظرية هايج و أيكن (Hage and Aiken 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، فسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المؤسسة و ذلك عن طريق إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه؛
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و توفير الدعم المالي؛
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع وفق هذه النظرية فتتمثل في زيادة التخصصات المهنية و تنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة و الرضا عن العمل.

1-6- نظرية زلتمان و آخرون: (Zaltman and others 1973):

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء و مرحلة التطبيق و لهم مراحل جزئية و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية.

من خلال ما سبق نجد أن الإبداع ظاهرة معقدة أدت إلى تعدد النظريات المفسرة له غير أن هذه النظريات قد أجمعت على بعض الجوانب الخاصة بمراحل الإبداع بالرغم من تعدد تقسيماته، و كذلك على العوامل المؤثرة فيه.

2- مراحل الإبداع:

لقد قدم الباحثون و المفكرون تقسيمات مختلفة لمراحل الإبداع إلا أن ولاس (Wallas 1962)

قدم أربع مراحل تمر بها عملية الإبداع: مرحلة الإعداد، الاحتضان، الإشراق والتحقيق.

و تتلخص هذه المراحل فيما يلي:

2-1- مرحلة الإعداد (Préparation):

تعتبر أول مرحلة في عملية الإبداع، حيث في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة و معرفة الجوانب

المرتبطة بها، و تجميع المعلومات حولها حتى يتم التوصل إلى تصور دقيق و واضح للمشكلة⁽¹⁾.

2-2- مرحلة الاحتضان (Incubation):

كما تسمى بمرحلة الاختمار، حيث تمثل هذه الخطوة مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث

و معلوماته و موضوع البحث بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى توليد الحلول الممكنة و بداية حل المشكلة

كما أن فترة الاحتضان قد تطول لسنوات أو تقتصر على بضعة دقائق، كما لا يمكننا معرفة كيفية

الوصول إلى حل المشكلة، إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط

يومي⁽²⁾.

(1) عبد العزيز سعيد: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص

167.

(2) خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 205.

2-3- مرحلة الإشراف أو الإلهام (Illumination):

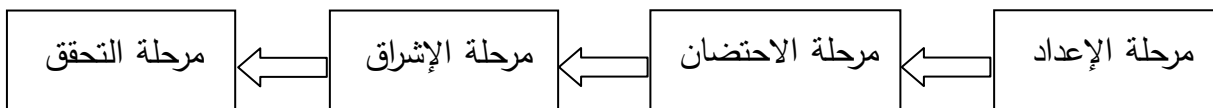
و هي مرحلة الظهور المفاجئ لحل المشكلة، و تسمى هذه المرحلة بشراة الإبداع أو اللحظة الإبداعية و هي مرحلة مكملة للمراحل السابقة فالإشراف هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير و الشعور بالرضا و الارتياح بعد معانات ذهنية قد تطول أو تقصر⁽¹⁾.

2-4- مرحلة التحقق و البرهان (Vérification):

إن عملية الإبداع لا تنتهي بمجرد حدوث الإشراف و التوصل لحل المشكلة، و إنما يجب اختبار الفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه، ذلك للتحقق من صحتها و لتحديد طرق تطبيقها، و ما هي مضاعفات التطبيق و المستلزمات المطلوبة كذلك، و إجراء تعديلات و تغييرات على المنتج الإبداعي من أجل تحسينه و إظهاره في أحسن صورة⁽²⁾.

يمكن تلخيص مراحل الإبداع في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مراحل الإبداع.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق.

3- خصائص الإبداع:

يتميز الإبداع بالخصائص التالية⁽³⁾:

(1) بلال خلف سكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 151.

(2) أسامة خيربي: إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 49.

(3) سيد عيد، مرجع سبق ذكره، ص 194.

- الإبداع ظاهرة فردية و جماعية، فالإبداع ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته من طرف الجماعة و المؤسسة، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا و متاحا أكثر؛
- يعتمد الإبداع على التفكير العميق الذي يبحث في المشكلة من جميع جوانبها و يجد عدة حلول لها؛
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد، و لكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة و الظروف التي يعيش فيها و يتعامل معها؛
- الإبداع قابل للتغيير و التطوير باختلاف الزمان و المكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا و العكس صحيح؛
- الإبداع يقوم باستغلال الفرص و تحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛
- الإبداع يتطلب أفراد متميزين لديهم قدرات في الملاحظة و الاستماع؛
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهها لإشباع حاجات أو رغبات معينة؛
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة و التميز و القيادة، هذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة و التفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

المبحث الثاني: أهمية الإبداع مصادره و مؤشرات قياسه

توجد العديد من المؤشرات لقياس الإبداع؛ كما توجد العديد من الطرق التي يمكن اللجوء إليها للحصول عليه، فالإبداع له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وبالرغم من أهميته فهناك مجموعة من العوائق التي تقف أمامه، و سنحاول فيما يلي توضيح أهمية الإبداع، مؤشرات قياسه، عوائقه و محفزاته.

المطلب الأول: أهمية الإبداع و مؤشرات قياسه

يكتسي الإبداع أهمية كبيرة لكونه مفتاح النمو الاقتصادي و تقدم المجتمع و نجاحه، إضافة إلى تدعيم الموقف التنافسي، و لتمييز ما هو إبداع عن غيره لا بد من اعتماد مؤشرات لقياسه.

1- أهمية الإبداع:

تعيش المؤسسات مهما كان حجمها في يومنا هذا أمام تحديات كثيرة تتمثل في الظروف المحيطة بها سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية إضافة إلى التغيرات التكنولوجية السريعة و الهائلة، فعلى هذه المؤسسات مواجهة هذه التحديات ولكن لن يتأتى لها ذلك إلا عن طريق الإبداع فهو وسيلة مهمة للتطوير و التجديد و إيجاد الحلول للمشكلات، والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى و يمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية⁽¹⁾:

- تحسين الأداء العام للمؤسسة حيث يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية و الخدمات بشكل كبير؛

(1) أسامة خيرى: مرجع سبق ذكره، ص 74.

- الكشف عن طرق جديدة تساهم في تخفيض التكاليف الإجمالية سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل اقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف، و إعادة العمل و التخلص من التوالف)؛
- تلبية حاجات الزبائن عن طريق تطوير و إنتاج سلع و خدمات جديدة؛
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العمال في المؤسسة بما يحقق فوائد و منافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية؛
- التفاعل مع التغيرات و الاستجابة بفاعلية للفرص و التهديدات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد سواء مالية أو بشرية، فالإبداع له تأثير كبير في زيادة المخرجات كما له تأثير على المدخلات؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فهو يساعد المؤسسة على إيجاد أسواق جديدة؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين كما يساهم في تحفيز المؤسسات لتكوين بيئة ملائمة لاكتشاف القدرات الإبداعية الفكرية للعاملين و العمل على تنميتها.

2- مؤشرات قياس الإبداع:

إن الإبداع مفهوم واسع و معقد كونه لا يعتمد على الأفكار الإبداعية فقط فيمكن أن يتم بنقل التكنولوجيا و تطبيقها في مجال جديد، كما أن أنواعه و مجالاته عديدة و متعددة يجعل من عملية قياسه أمر بالغ الصعوبة و السؤال المطروح هو كيف يتم قياس الإبداع؟ فالإبداع كما عرفنا هو أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى الفكرة، الأولى في التوصل إلى المنتج، الأولى في الوصول إلى السوق، و من هذا المنطلق يمكن أن نعرض المؤشرات التالية⁽¹⁾:

(1) نجم عبود نجم: إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 207-212.

2-1 - مؤشرات الأولى إلى الفكرة: و تتمثل فيما يلي:

- عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار: حيث أنه كلما كان العدد كبير كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة و مجدية في مرحلة الغرلة؛
- فترة التوصل إلى الفكرة: كلما كانت أسرع كان ذلك جيدا، و التوصل الأسرع يكون على أساس المعايير مع القادة في السوق أو بالمعايير التاريخية مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة؛
- عدد الأفكار الجيدة التي تصبح مرشحة للمتابعة و التطبيق: و هذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتجات و من ثم تسويقها تجاريا إلى السوق؛
- الفترة إلى المنتج: و هذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائما بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة و نقلها إلى نموذج الأعمال؛
- عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة: كلما كانت عدد مقترحات التحسين أكبر كان ذلك مؤشرا إيجابيا ليس فقط على تطوير الأفكار الأولية و إنما أيضا تقليل أسباب الفشل الناتجة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانيات المؤسسة؛
- عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول: إن بعض الأفكار يتم اختيارها بهدف تطبيقها و تحويلها إلى منتجات إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأسباب داخلية (عدم الحصول على دعم الجهات العليا أو حملة الأسهم، الرغبة في مواصلة جني المنافع لفترة أطول من المنتجات الحالية) أو لأسباب خارجية (الخوف من ردة فعل المنافسين، عدم الحصول على التمويل)؛

▪ **دورة الفكرة:** و هي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم الفكرة من طرف صاحبها و تحديد موقف المؤسسة منها بالقبول أو الرفض، حيث أن الفكرة الجديدة قد يتم إحباطها بكثرة الإجراءات المطولة مما يزيد من دورة الفكرة بشكل تصبح الفكرة غير مجدية مما يؤدي إلى إحباط أصحاب الأفكار الجديدة؛

▪ **عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت واحد:** إن الأفكار الجديدة تواجه الغرلة المستمرة في كل مرحلة من مراحل تحويلها إلى منتج و من ثم وصولها إلى السوق؛

▪ **تكلفة الأولى إلى الفكرة:** حيث أن فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن هذا المؤشر يكون ضروريا من أجل تحسين الأداء.

2-2- مؤشرات الأولى إلى المنتج: و تتمثل فيما يلي:

▪ **الفترة من الفكرة إلى المنتج:** و هي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة و بين تحويلها إلى منتج، حيث أنه كلما كانت هذه الفترة قصيرة كان ذلك يمثل استباقا لصالح المؤسسة؛

▪ **الفكرة إلى المنتج:** و هي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة و حتى تحويلها إلى النموذج الأول و هذه الفترة مهمة جدا للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعتبرت مجدية إلى النموذج الأول للمنتج الجديد؛

▪ **نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناءها من الأفكار الجديدة المقدمة:** كلما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا جيدا على أن الأفكار المرشحة و قدرة المؤسسة الفنية و الهندسية و الإنتاجية في المؤسسة أعلى؛

- عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد: حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع مقترحات أكبر و أوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول المحسن للمنتج الجديد؛
- عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال الثلاث سنوات الماضية: حيث يمكن من خلالها معرفة موقع المؤسسة الإبداعي بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة؛
- عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق: حيث أن المؤسسة تواجه مشكلة التقييم المتأخر للفكرة و المنتج الذي يجعل المؤسسة تتخلى عن المنتج الجديد في مراحل تطوره الأخيرة؛
- عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد: حيث أن هذا المؤشر ضروري لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة؛
- عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جيدة: مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين للمؤسسة؛
- تكلفة الأولى إلى المنتج: لأن المنتج لازال في مرحلة التكلفة و لم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، و يعتبر هذا المؤشر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض هذه التكلفة و بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية و مع المنافسين أو مقارنة بما هو مخطط.

2-3- مؤشرات الأولى إلى السوق: و تتمثل فيما يلي:

- الفترة من الفكرة إلى السوق: و الفترة الممتدة من تقديم الفكرة الجديدة حتى وصول المنتج إلى السوق، و يجب على المؤسسة أن تقلص هذه الفترة؛

- الفترة من النموذج الأول إلى السوق: و هي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول و حتى إنتاجه من أجل الدخول إلى السوق؛
- عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة: وذلك مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؛
- عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة: و هذا خلال الثلاث سنوات الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة؛
- عدد المنتجات التي حققت دويا قويا في السوق: حيث أن بعض المنتجات تجعل المؤسسة في قلب الاهتمامات في السوق، كما تكشف عن قدرتها الإبداعية بشكل واضح؛
- مدى الأسواق: حيث أن تطوير المنتجات عالية و في ارتفاع لهذا فإن المؤسسة التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق؛
- نسبة المنتجات الناجحة في السوق من مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية: إن هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الإبداع في السوق من حيث قدرة المؤسسة على الإبداع في تحديد المشكلة و حلها أو في البحث عن ما هو جديد تماما أو عن التحسينات الجديدة التي تضيف قيمة للمنتجات الحالية و استخدامها؛
- فترة استرداد تكلفة الإبداع: حيث أن الإبداع يمثل تكلفة كبيرة في حالة كثير من المنتجات لهذا فإن استرداد هذه التكلفة و تحقيق نقطة التعادل في أقصر فترة ممكنة يمثل مؤشرا قويا على قدرة المؤسسة على الإبداع الناجح في السوق؛

▪ **تكلفة الأولى إلى السوق:** إن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالإعلان و بحوث السوق و دراسات التسعير و اختيار قنوات التوزيع و الأسواق.

3- حماية الإبداع:

يتطلب الإبداع استثمارا من قبل المؤسسة مع التوقع بأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأرباح و يزيد من حصصها السوقية، و في ظل اقتصاد المعرفة حيث المشاركة في المعلومات على نطاق واسع فإن حماية هذه الفوائد تعتبر ذات أهمية بالغة لتحقيق الأسبقيات و الامتيازات التنافسية، و يقصد بحماية الإبداع هو سعي المؤسسة للاستفادة من الحق الحصري لإبداعاتها و منع المنافسين من تقليده و بالتالي الاحتفاظ بالميزة التنافسية، و يمكن تحقيق تلك الحماية من خلال براءة الاختراع، العلامة التجارية و النموذج و سنتطرق إلى ذلك فيما يلي⁽¹⁾:

3-1- براءة الاختراع:

هي عبارة عن شهادة أو وثيقة تمنحها جهات رسمية معينة تتضمن الاعتراف لاختراع ما و تخول لصاحبها حق الملكية و بالتالي حرية الاستعمال، كما تضمن براءة الاختراع الحماية المؤقتة لإبداع المؤسسة من قوى المنافسة تدوم لمدة سنوات (20 سنة في أغلب الدول)، و تمنح براءة الاختراع عند توفر شروط معينة؛ كأن يكون الإبداع جديد غير موجود في السوق مع إمكانية تطبيقه صناعيا، و له فائدة عملية، كما تتطلب الحماية بواسطة براءة الاختراع تسجيل لدى الجهة المعنية وهي المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية لتمنح صاحب البراءة الاستفادة من إبداعه بشكل حصري.

(1) سعيد أوكيل: اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1994، ص ص

3-2- العلامة التجارية:

هي عبارة عن اسم أو رمز توضع على المنتج لتمييزه عن باقي منتجات المؤسسات الأخرى وذلك لتوضيح مصدر تلك المنتجات ويتمتع مالكيها بحق الانتفاع الحصري بها، كما يمكن ترخيص حقوق العلامة التجارية مثل حقوق براءة الاختراع وتلجأ المؤسسات عادة لحماية منتجاتها من خلال العلامات التجارية يكمن خاصة في حالة عدم حصولها على براءة الاختراع، وتتغير مدة حماية العلامة التجارية ولكن يمكن تجديدها مقابل دفع رسوم إضافية.

3-3- النموذج:

تضاف الرسوم أو النماذج الصناعية على المنتجات الصناعية والحرف اليدوية التي تتنوع من الأدوات التقنية أو الطبية إلى الساعات والمجوهرات والأجهزة الكهربائية وهياكل السيارات والمباني وغيرها، وترتبط حماية النموذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، والأهمية لمثل هذه الحماية تتمثل في إبراز اسم الشخص أو المؤسسة مما يسمح له أو لها من تحقيق غايات معينة ليست مادية مثل هذه الفوائد قد تنتج عندما يحتاج مستعملون معينون مساعدة لتطوير ذلك النموذج فيقدموا إلى المنتج الأصلي لإبرام العقود بمقابل مادي أو غيره.

المطلب الثاني: مصادر الإبداع و أساليب اللجوء إليه

1- مصادر الإبداع:

مصادر الإبداع متنوعة، يمكن أن تكون داخلية أو خارجية و لقد حدد بيتر دراكر في مقاله ضبط الإبداع، أنه هناك إبداعات منبعها العبقرية لكن أغلبها و أنجحها ينتج عن وعي، و قد ذكر أربعة مصادر لفرص الإبداع و هي الأحداث غير المتوقعة، التناقضات و المفارقات، الحاجات العمالية

الصناعة و تغير السوق، كما أضاف مصادر خارجية مرتبطة بالتغيير الديمغرافي، التغيرات على مستوى الإدراك و المعارف الجديدة، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه المصادر⁽¹⁾.

1-1- الأحداث غير المتوقعة:

يعتبرها دراكر أنها أول و أسهل مصدر لفرض الإبداع و تشمل النجاح الفجائي و الفشل غير المتوقع، و للاستفادة من الأحداث غير المتوقعة لابد من إعداد تقارير النشاطات بصفة مستمرة لتسجل فيها جميع الأحداث و المشاكل التي واجهت المؤسسة.

1-2- التناقضات:

و يقصد بها التعارض ما بين ما هو منتظر و النتائج المتحصل عليها و يشمل هذا المصدر المفارقة بين الوقائع الاقتصادية (كتعارض الطلب المتزايد، غياب الربحية) و مفارقة بين الواقع و الافتراضات المتعلقة به.

1-3- الحاجات العملية:

هي أيضا من أهم المصادر التي تنتج الإبداعات، كما يقال الحاجة أم الاختراع، فكثير من الإبداعات كانت ناتجة لإشباع رغبة معينة.

1-4- تغيرات الصناعة و السوق:

إن تغير البيئة تؤثر على هيكله الصناعات، هذه التغيرات تخلق فرص إبداعية، كذلك الشأن في حالة تغير بنية السوق، و أحسن مثال على ذلك قطاع الصناعات الإلكترونية خاصة في مجال الاتصالات التي تتغير بسرعة، إضافة إلى التغيرات في السوق في فترات قصيرة فعلى المؤسسات استغلالها و تحويلها إلى فرص إبداعية خاصة و أن هذا السوق يتميز بنمو مرتفع.

(1) أسامة خيري: مرجع سبق ذكره، ص 75.

1-5- التغير الديمغرافي:

يمثل إحدى مصادر الإبداع الخارجية، حيث أن التغير الحاصل في تعداد السكان و في التوزيع العمري، المستوى التعليمي، الوظائف، المناطق الجغرافية، تعد من المصادر الأكثر ربحية و الأقل خطورة في مهنة المستثمر، و تعتبر اليابان الدولة التي أخذت التغيرات الديمغرافية بعين الاعتبار، مما جعلها تحقق تقدما كبيرا في صناعة الروبوتيك.

1-6- التغيرات الإدراكية:

التغير في الإدراك لا يبدل الوقائع بل يغير معناها، فتبدل إدراك و رؤية الزبائن يمكن أن يحمل في طياته فرصا عظيمة للإبداع.

1-7- المعارف الجديدة:

تمثل المعارف الجديدة سواء العلمية، التقنية، الاجتماعية مصدرا هاما للإبداع، مع أنه ليست كل الإبداعات مبنية على المعرفة، كما أن الإبداعات المبنية على المعرفة تختلف عن الأخرى بالوقت الذي تتطلبه، معدل الفشل، إمكانية التنبؤ بالنجاح، و لذلك فإن الإبداع المبني على أساس المعرفة يتطلب تحليل دقيق لكل أنواع المعرفة المطلوبة لجعل الإبداع ممكن.

2- طرق اعتماد الإبداع و تقييمها:

2-1- أساليب اللجوء للإبداع:

لا تعتبر الممارسات الداخلية لنشاطات البحث و التطوير على مستوى المؤسسة الوسيلة الوحيدة للإبداع، و إنما توجد هناك طرق مختلفة لاعتماد الإبداع في المؤسسة، غير أنها تختلف من واحدة لأخرى تبعا لإمكانياتها المادية و البشرية، و من الأساليب الأخرى التي تلجا إليها المؤسسة لتحقيق

الإبداع وهي عقود و اتفاقيات التعاون، المقابلة من الباطن، اقتناء الرخص، وسنتطرق إلى هذه الأساليب بشيء من التفصيل فيما يلي⁽¹⁾:

2-1-1- إدماج نشاطات البحث و التطوير داخل المؤسسة:

يعد نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيسي للإبداع خاصة في المؤسسات التي تتوفر على إمكانيات مادية و بشرية معتبرة، و يقصد بالبحث و التطوير كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف إلى حلول فنية في صورة أساليب الإنتاج أو منتجات جديدة. و تعطي وظيفة البحث و التطوير للمؤسسة استقلالية كبيرة في وضع و تسيير سياسة إبداعية تحقق لها نجاحا و أرباحا معتبرة، كما تضمن لها السرية لنشاطها مما يحد من أخطار التقليد من طرف المؤسسات المنافسة، و تؤدي نشاطات البحث و التطوير إلى نتائج جيدة، إلا أن تكلفة توفير و تخصيص الموارد تعتبر كبيرة كما تستغرق وقتا طويلا.

2-1-2- عقود و اتفاقيات التعاون:

إن نقص الإمكانيات و عدم القدرة على إدماج نشاطات البحث و التطوير داخل المؤسسة يدفعها إلى إبرام عقود و اتفاقيات تعاون بينها و بين مؤسسات أخرى في مجال البحث و التطوير و توحيد الطاقات و الإمكانيات لإحداث إبداعات و اختصار مدة الإنجاز و تقاسم التكاليف و الأخطار.

2-1-3- المقابلة الباطنية:

و هي عقود بحث بين المؤسسة و مراكز البحث و التطوير، و التي تتمثل في مراكز البحوث العمومية و الخاصة و الجامعات و مراكز البحث و التطوير هي التي توجد تقاليد رصينة للبحث الأساسي و مساهمته القيمة في النشاط المعرفي الأساسي و البحث التطبيقي، بالتالي زيادة رصيد

(1) نصر الدين بن ندير: مرجع سبق ذكره، ص ص 174 - 179.

و المجتمع من الإبداعات. إن اللجوء إلى أسلوب المفاولة من الباطن تتطلب علاقة قوية و تواصل و ترابط كبير بين المؤسسات و مراكز البحوث على اختلافها.

2-1-4- اقتناء الرخصة:

الطريقة الرابعة لحصول المؤسسة على الإبداع هي اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة، أو فرد مبدع و الذي يكون قد تحصل على براءة الاختراع، و يعد اقتناء الرخصة الأسلوب الأكثر فاعلية و الأسرع من ناحية الاستغلال و النقل المباشر للمعارف و المعلومات عن الإبداع و الأقل تكلفة. و من عيوب هذه الطريقة هي التبعية و عدم الاستقلالية، بالإضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية، ثقافية و غيرها، هذه السلبيات تحد من استعمالها.

و من خلال ما تقدم على المؤسسة المفاضلة بين مختلف الأساليب السابقة و أن تختار الأسلوب المناسب لإحداث الإبداع، حسب إمكانياتها و ظروفها و هذا لا يعني أنها تختار أسلوب واحد فقط فيمكنها أن تجمع بين أسلوبين أو أكثر.

2-2- تقييم طرق اعتماد الإبداع:

لكل طريقة إيجابياتها و سلبياتها، و يمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): إيجابيات و سلبيات طرق اعتماد الإبداع.

الخصائص الطريقة	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم المتوصل
التطوير من الداخل	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
عقود التعاون	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
النمو الخارجي	قصيرة	مرتفعة	مرتفعة	غير مؤكدة
المقاولة الباطنية	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
اقتناء الرخص	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

Source : Joël Brostail et Frédéric Fréry : op cit, P 151.

المطلب الثالث: محفزات و معوقات الإبداع

يعد الإبداع في المؤسسة أمرا ضروريا لنجاحها و استمرارها خاصة في ظل التحديات والتغيرات الهائلة، فهو أداة مهمة لمواجهة المشاكل التي تواجهها كما يقوم بتدعيم موقفها التنافسي اتجاه المؤسسات الأخرى، إلا أن تشجيع الإبداع في المؤسسة و تحديد العوامل المساعدة على ذلك يقتضي معرفة العوامل التي تعيق العملية الإبداعية في المؤسسة.

1 - معوقات الإبداع:

هناك العديد من المعوقات و العقبات التي تحد من الإبداع في المؤسسة و يمكن تصنيفها إلى معوقات فردية، تنظيمية، مالية، اجتماعية و ثقافية و سنحاول فيما يلي الوقوف على أهم هذه المعوقات:

1-1- المعوقات الفردية أو الشخصية:

من أهم المعوقات الفردية التي تؤثر على الإبداع ما يلي⁽¹⁾:

- ضعف الثقة بالنفس و الخوف من الفشل؛
- الخوف من النقد و تحمل المسؤولية؛
- التعجل بالحل السريع؛
- الإقامة في الماضي من خلال المبالغة في الثقة بالنفس نتيجة نجاحات سابقة؛
- المستوى المعيشي المتدني؛
- انتشار الفساد.

1-2- المعوقات التنظيمية:

من بين الحواجز و المعوقات التنظيمية ما يلي⁽²⁾:

- سيادة نمط إداري تقليدي فمركزية السلطة و محدودية التفويض لا تتيح الفرصة لممارسة الإبداع؛
- الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الإجراءات؛
- عدم وجود قيادة مؤهلة تدرك أهمية الإبداع و التطور؛
- سوء نظام الاتصالات و عدم تدفق و انسياب المعلومات بالإضافة إلى قلة المعلومات عن الأوضاع الداخلية والخارجية، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات؛

(1) فتحي عبد الرحمان جروان: الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريب مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 174.

(2) لطيف محمد عبد الله علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 85-87.

- انعدام روح الفريق وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
- عدم تكافؤ السلطة و المسؤولية؛
- غياب مفهوم الدور و وضوح الواجبات لتطبيق هيكل إداري غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف؛
- عدم الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير و الإبداع؛
- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المؤسسة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المؤسسة؛
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والخوف من الأشياء الجديدة؛
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

1-3- المعوقات الاجتماعية و الثقافية:

- تقف القيم الاجتماعية و الثقافية السائدة في المجتمع كحاجز أمام الإبداع و تنميته، ومن أهم هذه القيم⁽¹⁾:
- الوقوع في أسر العادات و التقاليد و الأعراف؛
 - مواجهة الأفكار الجديدة و الحرص على ما هو قديم؛
 - الشعور بالنفوق و إهمال رأي الخبراء و المستشارين؛

(1) محمد المحمدي الماضي: المستجدات العالمية و أثرها على أنماط القيادة في بناء فرق العمل و تفجير روح الإبداع والابتكار، ورقة عمل مقدمة في ندوة تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة و الخاصة، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 84، 85.

- فقدان الوقت الكافي لإيجاد إبداعات فغالبا ما يقضي الموظفون أوقات أعمالهم في روتينية تمنع عنهم أوقات الفراغ الضرورية لكل عمل مبدع؛
- قتل التفكير الإبداعي في الطفولة، فتدخل الكبار في حياة الطفل و صياغتها وفق نمط مجهز من قبل يعمل على قهر الميل الإبداعي لديه منذ صغره.

1-4- معوقات مالية وسياسية:

1-4-1- معوقات مالية:

إن الإمكانيات هي شرط أساسي للإبداع، فمهما كانت القدرات الإبداعية ومستوى المعرفة أو المهارة فلن يتم الاستفادة منها ما لم تكن هناك إمكانيات تعمل على دعم الإبداع⁽¹⁾.

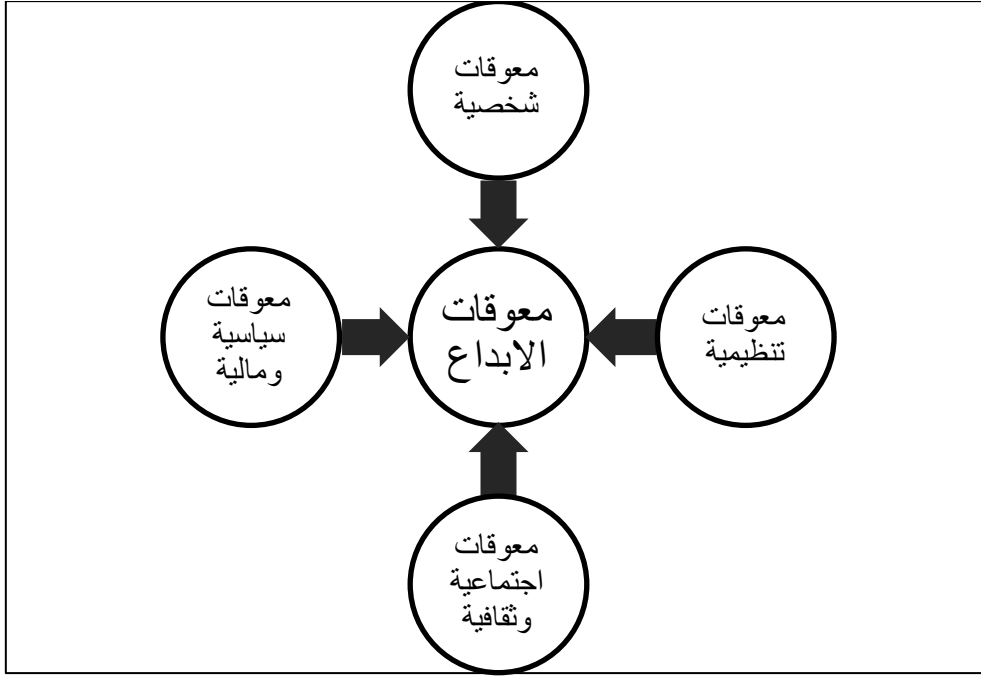
1-4-2- معوقات سياسية:

حيث أن الاستقرار السياسي يعد مطلباً ضرورياً للإبداع فكيف يتم الإبداع في ظروف تسودها الحروب و الدمار و عدم الاستقرار.

و من خلال ما سبق نجد أن معوقات الإبداع يمكن تصنيفها إلى معوقات داخلية مثل المعوقات الفردية و التنظيمية، و معوقات خارجية تنشأ من المحيط الذي تكون فيه المؤسسة كصعوبات التمويل و الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية كلها عوامل تؤثر على العملية الإبداعية.

(1) أسامة خيرى: مرجع سبق ذكره، ص 63.

الشكل رقم(09): معوقات الإبداع في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق.

2 - محفزات الإبداع:

إن التعرف على معوقات الإبداع تعتبر الخطوة الأولى لتوفير بيئة تنظيمية قادرة على التعامل مع هذه المعوقات و الحد من تأثيرها السلبي، و حتى يتمكن الإبداع من الظهور يجب على المؤسسة توفير مجموعة من العوامل لدعمه و تشجيعه و تحفيزه، و سنتطرق فيما يلي إلى أهم هذه العوامل⁽¹⁾:

2-1- الاتصالات:

للاتصال تأثير كبير على وجهات نظر العاملين و أنماط تفكيرهم و روحهم المعنوية، فبدونه يصعب عليهم معرفة توجه إدارتهم و الأهداف التنظيمية التي تطمح المؤسسة الوصول إليها و يصعب على الإدارة من ناحية أخرى فهم وجهات العاملين و احتياجاتهم و بالتالي فإن الاتصال الجيد يؤدي إلى رفع

(1) عاكف لظفي خصاونة: مرجع سبق ذكر، ص ص 85 - 101.

أداء العاملين و زيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل، فهو يشجع العاملين و الإدارات على التعاون و التنسيق و بالتالي تشجيع العاملين على بدل المزيد و تفجير طاقتهم الإبداعية.

2-2- الثقافة التنظيمية:

المؤسسة المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع و تهيئة المناخ لذلك و هذا من خلال تهيئة المناخ المناسب للتفكير الإبداعي، و العمل على توثيق العلاقات بين العاملين و تحقيق الانسجام و التكامل الداخلي بين المؤسسة و البيئة التي تعمل بها، كما تساعد على تبني عملية التغيير سواء الجزئي أو الكلي، إضافة إلى تميز المؤسسة عن غيرها سواء في مدخلاتها أو مخرجاتها، كما تحت الثقافة التنظيمية على الإبداع و التشجيع على أخذ المخاطرة و تقديم منتجات جديدة .

2-3- الحوافز:

تقف الحوافز المادية و المعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين داخل المؤسسة فالحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل و الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد و العاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد و الاهتمام بعملهم وأدائهم، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لديهم و إشباع حاجاتهم و تعزيز قدراتهم الإبداعية.

2-4- النمط القيادي و التفويض:

إن طبيعة العلاقة بين القادة و المرؤوسين لها دور كبير في دعم الإبداع حيث أن ممارسة القوة و البيروقراطية في المؤسسة يؤدي إلى قتل الروح الإبداعية لدى المرؤوسين، لذلك فإن الأسلوب الديمقراطي أو التشاوري في القيادة يعتبر أنسب أسلوب لدعم الإبداع على عكس الأسلوب الدكتاتوري في القيادة و الأسلوب القيادي المتساهل، أو عدم التدخل الذي يؤدي إلى الإهمال والتسيب، فأسلوب التشاور

و المشاركة يؤدي تفجير الطاقات و الإمكانيات الإبداعية و طرح الأفكار التي من شأنها تحسب طرق العمل و الحد من المشاكل و الصراعات الوظيفية.

كما يمكن للقادة استخدام أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين و بالتالي تنمية المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية و تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم، و تشكيل فرق العمل لها دورا في زيادة الإبداع، فهي تعمل على مواجهة المخاطر و المشاكل و معالجتها قبل وقوعها.

2-5- الهيكـل التنظيمي:

يلعب الهيكـل التنظيمي دور فاعل و مؤثر في عملية دعم الإبداع لدى كافة المستويات الوظيفية كونه يساعد في توضيح المهام و تبسيطها و ممارسة المهام التي تتسجم مع مهارات و تخصصات المستويات الإدارية المختلفة.

2-6- التدريب:

إن التدريب هو عملية الحصول على المعرفة و المهارات و القدرات المطلوبة لانجاز مهام معينة، و هو يعتبر مدخلا علميا يساعد في زيادة فاعلية أداء الأفراد و رفع قدراتهم لينعكس على واقع أدائهم العملي و العمل بما هو غير مألوف لبلوغ التغيير و التجديد و الإبداع.

المبحث الثالث: الإبداع و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعيش المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بيئة شديدة التغير و التطور و على هذه الأخيرة أن تعي جيدا هذه التطورات بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة، و أن تسخر كافة الوسائل و الأساليب التي تساعد على النمو و البقاء و أن تعتبر الإبداع من أولى أولوياتها و إلا سيكون مصيرها الزوال.

المطلب الأول: مقومات الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد سبق لنا و إن عرفنا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بمحدودية مواردها المالية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تتمتع بقدرات كافية لتدعيم الإبداع، فهل هذا يعني أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير مبدعة؟ هذا ما سنتعرف عليه فيما يلي:

1- المميزات الإبداعية للمؤسسات الكبيرة:

إن الفكرة السائدة هي شدة قوة الإبداع تزداد بتزايد حجم المؤسسة أي أن المؤسسات الكبيرة تبذل على عكس من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك لإمكانيات الاستثمار في البحث و التطوير وتحمل المخاطر، غير أن هذه الفكرة غير مطلقة كون النتائج الواقعية تثبت أن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور مهم في تحقيق الإبداعات. و يمكن تشخيص المميزات الإبداعية للمؤسسات الكبيرة فيما يلي⁽¹⁾:

- إن النشاط الإبداعي يتطلب تكلفة ثابتة مرتفعة، و من ثم يخلق اقتصاديات حجم لا تستطيع استثمارها إلا المؤسسات الكبيرة؛
- الاستثمار في البحث و التطوير يحتمل مخاطرة عالية، و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تستطيع تحمل ذلك لأنها ستعرض إلى مجازفة كبيرة في حال فشل الإبداع و عدم تحققه؛
- إن اقتصاديات الحجم الكبير تفتح المجال لاقتصاديات التنوع بالمنتجات و من ثم فتح مجالات بحث و تطوير جديدة؛
- المؤسسات الكبيرة تتوفر على إمكانيات لتمويل الإبداع و كذلك تتميز بسهولة الحصول على التمويل الخارجي؛

(1) نصر الدين بن ندير: مرجع سبق ذكره، ص 180.

- إن الإبداع الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسات الكبيرة تفوق أرباح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إذا كانت المؤسسات الكبيرة تتوفر على إمكانيات ضخمة تجعلها تكسب ميزة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الأخرى تتمتع بميزات إبداعية لا تتوفر عليها المؤسسات الكبيرة و قد تتفوق عليها.

2- المميزات الإبداعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إذا كانت المؤسسات الكبيرة تتفوق على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تمويل أنشطة البحث و التطور هذا ليس حكرا عليها فقط، بل توجد مؤسسات صغيرة و متوسطة تعتمد على التكنولوجيا كرأس مال رئيسي فيها، كما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم بنسبة كبيرة في الإبداع. فحسب R.Stinger و عن دراسة لمؤسسة البحوث (Congentics, Inc) حول 09 ملايين مؤسسة صغيرة و متوسطة جديدة، وجد أن هذه المؤسسات ساهمت بـ 55% من الإبداعات في 362 صناعة مختلفة، كما تشير دراسة أخرى بأن أكثر من نصف الإبداعات في القرن العشرين ناتج عن مبدعين مستقلين و مؤسسات صغيرة و متوسطة، كما لا يمكن القول بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لن تستطيع أن تستمر في القيام بدورها لأن المؤسسات الكبيرة تقف أمامها، حيث يرى P.Drucher أن المؤسسات الإبداعية في 25 عاما الأخيرة الماضية بدأت كلها صغيرة و متوسطة و قامت بأعمال أنجح بكثير من المؤسسات العملاقة⁽¹⁾.

(1) خليل عبد الرزاق و هناء نور الدين: دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 - 18 أفريل 2006، ص 611.

و هناك أسباب أساسية تجعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر إبداعاً منها⁽¹⁾:

- إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تدار من قبل مدير المشروع أو المقاول (خاصة الصغيرة منها) الذي يتمتع بروح المبادرة و مهارات المفاوضة في تفحص البيئة و اكتشاف الفرص، في حين أن المؤسسات الكبيرة تدار من قبل المديرين الذين هم أكثر ارتباطاً بالحالة القائمة و مزاياها؛
 - المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة ما تكون بسيطة في تنظيمها و موجهة نحو النشاط الأساسي (منتج جديد أو محسن)، في حين أن المؤسسات الكبيرة عادة ما تنشئ وظائف كثيرة تتقاسم الاهتمام مع النشاط الأساسي مما يحرم الأخيرة فرصة التركيز للمواهب و الموارد؛
 - إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتسم بالرشاقة و خفة الحركة في التغيير بفعل الحجم، كما أن الاستثمارات المحدودة تجعل الانتقال إلى التجديد أقل تكلفة و مخاطرة بكثير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛
 - إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة ما تكون أقرب إلى السوق، و بالتالي تكون أكثر اندماجاً بالتغيرات الآنية و السريعة في السوق مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تكون بطيئة الاستجابة الحالية؛
 - السيطرة على الأسواق الضيقة و المحددة التي لا ترغب المؤسسات الكبيرة الدخول إليها، وبالتالي فتح المجال للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للإبداع أكثر و طرح منتجات جديدة.
- إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمتع بقدرات إبداعية عالية، لكنها تقف أمامها مجموعة من العوائق تحد من هذه القدرات لذلك يجب عليها إيجاد مجموعة واسعة من وسائل دعم الإبداع و تشجيعه.

(1) نجم عبود نجم: إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

و من خلال ما تقدم نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم مساهمة كبيرة في إيجاد الإبداع، فقد أشارت إحدى الدراسات التي تناولت المقارنة بين عدد الإبداعات المحققة في القطاعات الصناعية المختلفة من قبل مؤسسات صغيرة و متوسطة و أخرى كبيرة إلى⁽¹⁾:

- من بين 395 إبداعا جذريا في الإلكترونيك و تجهيزات الحاسوب كان هناك 237 إبداعا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقابل 158 إبداعا في المؤسسات الكبيرة؛
- في صناعة تجهيزات المقاييس كان هناك 931 إبداعا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقابل 65 في المؤسسات الكبيرة؛
- في صناعة تجهيزات الراديو و التلفزيون كان هناك 72 إبداعا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يقابلها 157 إبداعا في المؤسسات الكبيرة؛
- في الصناعة الصيدلانية أنتجت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 77 إبداعا في حين كان نصيب الكبيرة 133 إبداعا؛
- في مجال التجهيزات الطبيعية قدمت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 36 إبداعا، في حين كان حظ المؤسسات الكبيرة 66 إبداعا؛
- في صناعة الجرارات و الآلات الزراعية الثقيلة سجلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 20 إبداعا و في المؤسسات الكبيرة كان عددها 33 إبداعا.

من خلال هذه الأرقام نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ساهمت بـ 1373 إبداعا من إجمالي 1985 إبداعا أي بنسبة 69,17% في حين نجد أن المؤسسات الكبيرة ساهمت بـ 612 إبداعا

(1) صالح مهدي محسن العامري: العوامل التكنولوجية و التنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي - دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، سوريا، المجلد 01، العدد 02، 2005، ص ص 155، 156.

من إجمالي الإبداعات، و ذلك بنسبة 30,83 % و هذا ما يؤكد أن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور كبير في إيجاد إبداعات إلى جانب المؤسسات الكبيرة.

المطلب الثاني: عوامل نجاح الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معوقاته

إن تحقيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأهدافها يتطلب منها تحديد و بوضوح العوامل المساعدة على تحفيز الإبداع و نجاحه أو المعوقات التي تحول دون ذلك، بالطبع فإن تحديد المعوقات التي تعترض الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر كمقدمة لمعرفة العوامل المساعدة أو المحفزة على الإبداع في هذه المؤسسات، و ذلك لتجنب هذه العراقيل أو على الأقل التقليل منها.

1 - الصعوبات التي تعترض الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كغيرها من المؤسسات صعوبات عديدة بمجرد لجوئها إلى الإبداع، هذه الصعوبات قد تكون مالية، بشرية، تنظيمية، قانونية، اجتماعية، ولكن تعتبر مشكلة التمويل من أبرز المشكلات التي تواجه الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و على العموم يمكن توضيح الصعوبات التي تقف كعائق أمام الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي⁽¹⁾:

- نقص في الكفاءات البشرية على مستوى سوق العمل يضيع على المؤسسة فرص كبيرة للإبداع، و لهذا على المؤسسة إتباع استراتيجيات مختلفة لاستقطاب المبدعين و الحفاظ عليهم؛
- نقص المعلومات أو ضعف شبكة المعلوماتية سواء المتعلقة بالتكنولوجيا أو المعلومات حول الأسواق؛

- صعوبة إيجاد شركاء من أجل التعاون و تقاسم المخاطر؛

(1) عبد الرحمن بن عنتر: واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، سوريا، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص 167.

- مقاومة التغيير من طرف العمال و المسيرين؛
- نقص الهياكل؛
- أخطار التقليد و ضعف الحماية القانونية؛
- انعدام سياسة داخلية دقيقة للإبداع؛
- مشكلة التمويل: فكثيرا ما تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الأموال الخاصة للمؤسسين، ذلك أن الحصول على القروض المصرفية يستوجب فضلا عن دراسات الجدوى توفير ضمانات كافية و التي نادرا ما تكون متوفرة لهذا النوع من المؤسسات، و نظرا لكون الموارد المالية المطلوبة للإبداع تتسم بأنها كبيرة و ذات أمد طويل، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجد صعوبة في الحصول عليها بالقدر المطلوب، فضلا عما يكشف هذه العملية من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي و عدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، لهذا نجد أكثر المؤسسات المالية تعزف عن تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد⁽¹⁾.

2 - عوامل نجاح الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن نجاح الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يعتمد على العوامل الداخلية فقط، فالنجاح يعتمد أيضا على العوامل الخارجية، و يمكن تحديد العوامل المساعدة على تدعيم نجاح و انتشار الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي⁽²⁾:

(1) نصر الدين بن ندير: مرجع سبق ذكره، ص 183.

(2) نبيل جواد: مرجع سبق ذكره، ص ص 212 - 234.

- إطلاق إستراتيجية تسويقية سليمة و طموحة، تشمل جوانب مختلفة من تقنيات التسويق، و قد ساعد اعتماد إستراتيجية مماثلة مؤسسات كثيرة على النجاح رغم المخاطرة في تجاوز تحديات ضخمة في السوق المحلية كما في السوق الدولية؛
- اعتماد منهج علمي للحصول على معلومات حول المنافسين و الأسواق من أجل الإبداع، وقد يشكل السعي لاستشارة الخبراء و الاستعانة بمصادر متخصصة الحصول على المعلومات و إجراء أبحاث حول وضعها، كلها عوامل مهمة ساعدت كثير من المؤسسات في الفوز بأسواق جديدة، و اكتساب عادة الإبداع و استحداث طلب جديد؛
- مواكبة تطورات السوق و البقاء على إطلاع على الأفكار الجديدة و اتجاهات السوق وفضل هذا الأسلوب تتمكن المؤسسات من تحسين إطلاعها على ظروف السوق و تلبية الاحتياجات البارزة و تحسين إلمامها بأذواق الزبائن و أنماط حياتهم، و التكيف مع ميولهم و الاستجابة بسرعة لظروف السوق واتجاهاتها المتغيرة؛
- اعتماد إستراتيجية متخصصة و هذا باعتماد أداة تسويق إستراتيجية تمكنها من تحديد تغيرات السوق و النفاذ منها، و كون المنافسة محدودة في الأسواق المتخصصة فإنه يمكن أن تحقق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ميزة تنافسية لا تعتمد على الأسعار، لذلك تميل المؤسسات إلى التركيز على منافذ في سوق منتج متخصص يتطلب شكلا من أشكال الخبرة التقنية و تركز جهودها في المحافظة على حصصها في السوق و توسيعها؛
- اعتماد التكنولوجيا الحديثة المناسبة و تحديث المعدات بغية تحسين قدرة المؤسسة على الإبداع؛

- تعزيز الثقافة الإبداعية فهي تؤدي دورا أساسيا في تطوير قدرة المؤسسة على الإبداع، و هي تؤثر على العلاقة فيما بين العاملين فيها، كما يتطلب الإبداع ذهنية منفتحة على أفكار جديدة وثقافات أخرى و قدرات تنظيمية ديناميكية، و تعزيز بيئة التعلم؛
 - تنمية الموارد البشرية من خلال استقطاب المبدعين و مشاركتهم في الإدارة و أن تقدم مكافآت و حوافز للحفاظ عليهم؛
 - تحقيق التكامل بين فرص السوق و القدرات التكنولوجية و المهارات الإبداعية في حل المشاكل و تبادل المعرفة و الخبرة و غالبا ما تنسب كفاءة المؤسسة إلى تنظيمها و الموارد و الأصول المخصصة للبحث و التسويق، و يكمن دور الإدارة في الجمع بين هذه الموارد و بين فرص السوق لتوليد الإبداع؛
 - الاستفادة من مصادر خارجية لتمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة التمويل برأس مال المخاطر.
- إن التفاعل بين هذه العوامل هو الذي يؤدي إلى الإبداع بالنجاح إلى جانب توفير مخصصات مالية لذلك، كما لا يجب أن ننسى الدور الكبير للدولة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تشجيعها على الإبداع.

3- تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

كما عرفنا سابقا تعتبر مشكلة التمويل من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فكثير من هذه المؤسسات يعتمد على الأموال الخاصة وذلك لصعوبة الحصول على التمويل الخارجي. فتفعيل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب توفر الموارد المالية الضرورية

بالإضافة إلى وجود كفاءات قادرة على الإبداع حيث تتسم الموارد المطلوبة للإبداع بأنها كبيرة، لذلك تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الحصول عليها بالقدر الكافي. فضلا عما يكتنف هذه العملية من مخاطر، بسبب تعقيدات المحيط وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، لذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تعزف عن تمويل هذه المؤسسات، أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد.

إن تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توجد نظرية مهيكلة خاصة به و هو ما يجعل تمويل المشاريع الإبداعية تتميز بخطورة مالية إضافة إلى محدودية الموارد المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هو ما يتطلب تدخل الهيئات العمومية لتدعيمها و تمويلها بداية من الفكرة إلى غاية السوق، و تتلخص مصادر تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المصادر التالية⁽¹⁾:

3-1 - التمويل الداخلي:

يتمثل التمويل الذاتي في السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة خاصة الأرباح المحققة و غير الموزعة، فإذا ما توفرت تمكنت المؤسسة من الحفاظ على استقلاليتها، و بما أن الموارد المالية الخاصة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عموما غير كافية، تلجأ هذه المؤسسات إلى مصادر خارجية مثل القروض البنكية و رأس المال المخاطر أو الاستفادة من الإعانات الحكومية.

3-2 - التمويل البنكي:

تلجأ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الاقتراض من البنوك لتمويل مشاريعها الإبداعية فهي لا تملك الموارد المالية لتمويل المشاريع الإبداعية كلية و من جهة أخرى تفتقر للضمانات الكافية للحصول على القروض اللازمة لتمويل مشاريعها من البنوك خاصة أن هذه الأخيرة تعزف في الغالب

(1) نصر الدين بن ندير: مرجع سبق ذكره، ص ص 183-187.

تمويل المشاريع الإبداعية لتمييزها بمخاطرة مرتفعة. و عليه فإن الممول لهذا المشروع من المشاريع ينبغي أن يتصف بروح المخاطرة، لذلك يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة البحث عن مصادر و آليات أخرى للتمويل خارج البنوك.

3-3- رأس مال المخاطر:

يقوم رأس المال المخاطر على أساس المشاركة حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع دون ضمان العائد و لا مبلغه، و بذلك فهو يخاطر بأمواله، و لهذا نرى بأنها تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في مجال تمويل المشاريع الإبداعية بالنظر لصعوبة تمويلها ذاتيا أو الحصول على قروض بنكية.

3-4- التمويل الحكومي:

و ذلك عن طريق مساهمة الدولة في تدعيم النشاطات الإبداعية و توفير بعض الحلول لمشاكل الإبداع المتعلقة بالجانب المالي من خلال تقديم الدعم المالي، و التحفيز على البحث و التطوير و منح الامتيازات الضريبية و غيرها و تخصيص هيئات لتقديم الدعم المالي و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نشاطات البحث و التطوير أو الأنشطة الإبداعية في الجزائر، و ضمن هذا الإطار نشير إلى إجراءات الدعم التي تضمنها القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في المادة 11 منه و التي نصت على تدابير المساعدة و الدعم لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من بين هذه التدابير⁽¹⁾:

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 6،7.

- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن حركية التطور و التكيف التكنولوجي و الحث على وضع أنظمة جبائية قادرة و مكيّفة لأجل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتبني سياسات التكوين و تسيير الموارد البشرية و تشجيع الإبداع و التجديد و ثقافة المقاوله؛
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الأدوات و الخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
- تحسين الأداء البنكي في معالجة ملفات التمويل.

كما نصت المادة 14 من نفس القانون على:

- إنشاء لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة صناديق ضمان القروض البنكية؛
- كما نصت المادة 15 على أن تسهر الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بالتنسيق مع الهيئات المعنية على جلب و رصد التمويلات و القروض الممنوحة للقطاع في إطار التعاون الدولي من أجل توسيع ترقية نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الثالث: الإستراتيجية الوطنية الداعمة للإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

إن تدعيم الدولة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تشجيعها على الإبداع و توفير مناخ ملائم لم يقم عن طريق وضع حلول لمشاكل الإبداع فيها من خلال الإطار القانوني المشجع للبرامج الخاصة الداعمة للإبداع و في هذا الصدد سنحاول تسليط الضوء على دور السلطات الجزائرية في تدعيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الإبداع.

إن تطور الثقافة الإبداعية تتطلب تعاون و تنسيق الجهود بين مختلف المنظمات والهيئات المكلفة بإنتاج المعارف العلمية و التكنولوجية و تميتها و فيما يلي سنتناول السياسات أو البرامج التي تم وضعها أو تبنيتها في الجزائر من أجل تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع و الهيئات المكلفة بذلك⁽¹⁾:

1- المعهد الجزائري للتقييس (LANOR):

أنشئ هذا المعهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 - 69 المؤرخ في 21 فيفري 1998 حيث يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، و الذي حل محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي و الملكية الصناعية في أنشطة المتعلقة بالتقييس، و أسندت له مهام تنفيذ سياسة الوطنية للتقييس من خلال:

- إعداد المواصفات الجزائرية و نشرها و توزيعها؛
- جمع و تنسيق جميع الأشغال في التقييس؛
- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية و طابع الجودة، و منح تراخيص استعمال هذه العلامات و الطابع مع مراقبة استعمالها في إطار التشريع المعمول به؛
- ترقية الأشغال و الأبحاث و التجارب في الجزائر أو في الخارج، و تهيئة منشآت الاختبار الضرورية لإعداد المواصفات و ضمان تطبيقها؛
- إعداد و حفظ و وضع في متناول الجمهور كل الوثائق و المعلومات المتعلقة بالتقييس؛
- التكوين و التحسين في مجالات التقييس؛
- تطبيق الاتفاقيات و المعاهد الدولية في مجال التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها.

⁽¹⁾ نصر الدين بن ندير: مرجع سبق ذكره، ص 183.

2- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) :

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 - 68 المؤرخ في 21 فيفري 1998 و هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، و قد حل محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي و الملكية الصناعية في الأنشطة المتعلقة بالاختراعات و محل المركز الوطني للسجل التجاري في الأنشطة المتعلقة بالعلامات و الرسوم و النماذج الصناعية و التسميات، و يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية في الملكية الصناعية بحماية الحقوق المعنوية للمبدعين من خلال:

- توفير حماية الحقوق في الملكية الصناعية؛
- تحفيز و دعم القدرة الإبداعية و الابتكارية، باتخاذ إجراءات مادية و معنوية؛
- تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية التي تحتويها وثائق البراءات؛
- تحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية إلى الجزائر، بالتحاليل و الرقابة و تحديد مسار اقتنائها مع مراعاة حقوق الملكية الصناعية و دفع أتاوى هذه الحقوق إلى الخارج؛
- ترقية و تنمية قدرة المؤسسات الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية.

3- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية (INPED) :

تأسست بموجب الأمر رقم 67 - 172 المؤرخ في 31 أوت 1967، حيث اعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ثم تحول إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، و يخضع للقواعد الإدارية في علاقاته مع الدولة و إلى القواعد التجارية في علاقته

مع الغير، و يوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالصناعة و ترقية الاستثمار و تتمثل مهامه في ما يلي⁽¹⁾:

- المساهمة في الأنشطة التي تبادر بها السلطات العمومية في مجال رفع المستوى الاقتصادي الوطني؛
- تقديم المساعدة للمؤسسات و الهيئات الوطنية في مجال إعداد إستراتيجية المؤسسات و برامج التكوين المعمول بها؛
- القيام بتعميم التقنيات العصرية للتسيير، و ضمان التكوين لمسيري المؤسسات خاصة التابعة للقطاع الصناعي؛
- تقديم الإعانة للمؤسسات و الهيئات الوطنية في مجالات التكوين و التسيير و تنظيم المؤسسات و التنمية الصناعية؛
- انجاز الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالإنتاجية و التنمية الصناعية و نشرها.

4- المشاتل و مراكز التسهيل:

تعتبر من الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تعتبر المشاتل هياكل استقبال و احتضان لحاملي المشاريع لفترة معينة، بينما مراكز التسهيل فهي هيئات استقبال و توجيه لحاملي المشاريع من خلال فضاء الإعلام و المساعدة التي تقوم بتوفيره، حيث تعمل هذه الهيئات على دعم

(1) الجريدة الرسمية الجزائرية: الأمر 67-172 المتعلق بإنشاء المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية، العدد 33، 1998/05/20، ص ص 08، 09.

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في مرحلة البداية، كما تساهم في بروز مؤسسات صغيرة و متوسطة مبدعة.

5- الهياكل و البرامج الوطنية للبحث العلمي و التطور التكنولوجي:

تتضمن هذه الهياكل و البرامج جميع الهياكل القاعدية من جامعات و معاهد ومراكز بحث و مخابر بالإضافة إلى برامج البحث و التطوير الوطنية، حيث أن الترابط بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هياكل البحث و التطور التكنولوجي و برامج البحث الوطنية يعمل على دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و قد قامت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الإطار ب⁽¹⁾:

- إمضاء اتفاقية التعاون مع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في 2001؛
- تدعيم الاتفاقية بمنشور وزاري سنة 2007، بغرض إنشاء محاضن للإبداع على مستوى الجامعات؛
- تنظيم منتديات جهوية متخصصة للتحسيس بضرورة التكامل بين المؤسسات الاقتصادية و مخابر البحث؛
- المساهمة في أشغال الفوج الحكومي المكلف بإعداد إستراتيجية لدعم البحث و التطوير في إطار الإستراتيجية الوطنية.

(1) سمية بروبي: دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 133.

6- الجائزة الوطنية للإبداع:

تعد الجائزة الوطنية من بين الوسائل التي أوجدتها الجزائر من أجل تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاهتمام بالإبداع، و في هذا الإطار أسست وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مسابقة لنيل الجائزة لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08 - 323 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008⁽¹⁾ حيث نص هذا المرسوم على تخصيص جائزة مكافآت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبدعة و تشجيعها و تتمثل الجائزة في منح ميداليات و شهادات استحقاق و مكافآت مالية لأحسن مؤسسة مبدعة و حدد مبلغها على النحو التالي:

- الفائز الأول: 1000,000 دينار جزائري؛
- الفائز الثاني: 800,000 دينار جزائري؛
- الفائز الثالث: 600,000 دينار جزائري.

إن الهدف من رواء دعم الدولة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تشجيعها على الإبداع هو تحسين أدائها، و تعزيز قدرتها التنافسية ليس من أجل زيادة أرباحها فقط وإنما أيضا من أجل الحفاظ على بقائها في ظل بيئة تتميز بشدة المنافسة و التغيير.

(1) نفس المرجع، ص ص 22،23.

خلاصة الفصل:

الإبداع هو الوصول إلى كل ما هو جديد من أفكار و نظريات و عمليات و منتجات، سواء من قبل فرد أو جماعة أو مؤسسة، و يصنف الإبداع حسب طبيعته إلى إبداع إداري، و إبداع تكنولوجي و إبداع تسويقي، و حسب درجته إلى إبداع جذري و إبداع جزئي. و عادة ما تمر عملية الإبداع بأربعة مراحل و هي مرحلة الإعداد، الاحتضان، الإلهام، التحقق و البرهان، و تسعى المؤسسات على اختلاف أحجامها إلى تبني الإبداع من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة و التكيف مع التغيرات و تلبية حاجات و رغبات الزبائن و الاستغلال الأمثل للموارد، تحسين قدرتها التنافسية و هناك طرق مختلفة لاعتماد الإبداع و منها التطوير من الداخل، عقود و اتفاقيات التعاون، المقابلة من الباطن، اقتناء الرخص، و لكل طريقة إيجابياتها و سلبياتها و على كل مؤسسة أن تعتمد الطريقة التي تناسبها، و بالرغم من إدراك أهمية الإبداع فهناك مجموعة من العراقيل التي تقف في طريقه منها معوقات فردية أو شخصية، معوقات تنظيمية، معوقات اجتماعية و ثقافية، معوقات مالية و سياسية. فمعرفة معوقات الإبداع تعد بمثابة نقطة انطلاق لتوفير مجموعة من العوامل لدعمه و تشجيعه مثل الاتصالات، الثقافة التنظيمية، الحوافز، التدريب و غيرها، إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمتع بقدرات إبداعية عالية مثل مرونتها و قربها من السوق و بساطة تنظيمها و غيرها. فالإبداع يسمح لها بتدويل نشاطها و تحسين إنتاجيتها و المحافظة على موقعها في السوق إلخ. و يعد التمويل الذاتي أو الداخلي عادة المصدر الرئيسي لتمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما قامت الجزائر بوضع مجموعة من البرامج و السياسات لتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الإبداع مثل المعهد الوطني للتقييس، المعهد الوطني الجزائري للملكي الصناعية، المعهد الوطني للإنتاجية

و التنمية الصناعية، المشاتل و مراكز التسهيل، الجائزة الوطنية للإبداع، الهياكل و البرامج الوطنية للبحث العلمي و التطور التكنولوجي.

الفصل الثالث

الإبداع وتنافسية المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

لقد حظي موضوع التنافسية باهتمام العديد من الباحثين، فهي تختلف باختلاف المستوى محل الحديث، فيما إذا كانت على مستوى الدولة أم على مستوى القطاع أم على مستوى المؤسسة و سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء حول مفهوم التنافسية و المفاهيم الأساسية حولها و كيف يساهم الإبداع في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة و تفوقها عن منافسيها مقترنا بقدرتها على الإبداع، و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأسس النظرية حول التنافسية.
- المبحث الثاني: مساهمة الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المبحث الأول: الأسس النظرية حول التنافسية

إن التطورات العلمية و التكنولوجية و انفتاح الأسواق و تحرير التجارة أدت إلى زيادة المنافسة على الصعيد المحلي و الدولي، و أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة شديدة التغير و التعقيد لذلك على جميع المؤسسات مهما كان حجمها التكيف مع مختلف التغيرات و التقلبات التي تعترى سوق المنافسة و أن تعزز قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة الشرسة و تحسين موقعها في السوق.

و في هذا السياق نتناول ضمن هذا المبحث مفهوم التنافسية، أنواعها إضافة إلى مؤشرات قياسها و مختلف المفاهيم النظرية حولها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها:

يعتبر مفهوم كل من المنافسة و التنافسية من المصطلحات شديدة التداخل حيث هناك من يستخدمها مترادفات، غير انه هناك اختلاف و تباين فيما بينهما

1- تعريف المنافسة:

تعرف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر، فالمنافسة تعبر عن حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق، حيث تحدث

مواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين من اجل تبادل المنتجات ضمن شروط السوق و بأحسن طريقة لكسب ولاء الزبون و رضاه⁽¹⁾.

هذا فيما يخص المنافسة أما التنافسية فلم يتفق الباحثون على مفهوم محدد و دقيق لها، بالرغم من وجود إجماع حول أهميتها، فمفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن دولة أو قطاع أو مؤسسة، لهذا أعطيت لها تعاريف وفقا للمستوى الذي ينظر فيها إليه.

1-1 - تعريف تنافسية الدولة:

يعتبر مفهوم تنافسية الدولة أو تنافسية البلد من المفاهيم المعقدة نظرا لتداخله وتشابكه مع مفاهيم أخرى مثل النمو و التنمية الاقتصادية، و تعرف على أنها قدرة دولة ما على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وهو يشير إلى قدرة الدولة على رفع مستوى المعيشة⁽²⁾.

وقد عرفها بورتر على أنها قدرة مؤسسات دولة ما على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية و زيادتها عبر الزمن، مما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة داخل البلد⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تنافسية الدولة هي عبارة عن قدرة الدولة على النفاذ إلى الأسواق العالمية بمنتجات مؤسساتها و بالتالي تحقيق معدلات مرتفعة و مستمرة لمستوى دخل الأفراد.

(1) أحمد زغدار: المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 12.

(2) Isabelle de Kerviler: La compétitivité- enjeu d'un nouveau modèle de développement, les avis du conseil économiques social et environnemental, Paris, France, Octobre 2011, P 08.

(3) نيفين حسن شمت: التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية و العالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 24.

1-2- تعريف تنافسية القطاع:

يقصد بالتنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في دولة ما على فرض نفسها من خلال الأرباح المستمرة في الأسواق الدولية دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسات الدعم و الحماية الحكومية، حيث أن القطاع يمثل مجال النشاط الذي تشترك فيه مجموعة من المؤسسات، و تقاس تنافسية القطاع الواحد اعتمادا على الربحية الكلية التي تحقق داخل القطاع، إلى جانب اعتماد مقاييس أخرى خاصة بتكلفة و جودة المنتجات المنتجة من طرف مؤسسات هذا القطاع و عموما نجد أن القطاع يكون تنافسيا في مواجهة بقية القطاعات المشابهة له في الخارج إذا كانت إنتاجية عوامله المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات الأخرى المشابهة له في دول أخرى⁽¹⁾.

1-3- تعريف تنافسية المؤسسة:

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض في مستوى أدائها، و قدرتها على الاستمرار والمحافظة على مكانتها في السوق الدولية، فالأسواق الدولية لا تقبل إلا بالأحسن و الأكفأ والأكثر تميزا، الأمر الذي جعل فكرة الاستمرار و تحسين الموقع التنافسي الهاجس الرئيسي لكافة المؤسسات خاصة منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة⁽²⁾.

⁽¹⁾ MCFetridge D.G : la compétitivité- notions et mesures, document hors séries N° 05, industrie canada, 1995, p 11-22.

⁽²⁾ منى مسغوني: مرجع سبق ذكره، ص 131.

التنافسية هي قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف إنتاجها إلى مستويات أقل من المنافسين لها في القطاع وبالتالي فقدرة المؤسسة على اكتساب حصص سوقية كبيرة مرهون بقدرتها على تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين⁽¹⁾.

كما عرفت تنافسية المؤسسة على أنها "القدرة على تزويد الزبائن بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة⁽²⁾. أو بعبارة أخرى فالتنافسية هي قدرة المؤسسة على امتلاك حصص سوقية مهمة وبشكل مستمر ودائم يعود عليها بالمرودية⁽³⁾.

كما تعرف تنافسية المؤسسة على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يسمح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون⁽⁴⁾.

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- أن تنافسية المؤسسة هي عبارة عن قدرة المؤسسة على إنتاج سلع و خدمات متميزة و ذات جودة أقل تكلفة تمكنها من البقاء و الاستمرار في السوق و مواجهة المنافسة و بالتالي احتلال موقع تنافسي مهم في الأسواق المحلية أو الدولية؛
- التنافسية لها علاقة ارتباط مع الإبداع حيث يعد سببا لاحتلال المؤسسة لموقع تنافسي تتفوق به عن المنافسين على المستوى المحلي و الدولي؛

(1) J Cockburn et E Siggel : une méthodologie d'analyse de la compétitivité, fiche technique N° 06, CODESRIA, Sénégal, mai 1995, p 02.

(2) Marc Ingham: Management stratégique et compétitivité, De Boeck université, Bruxelles, Belgique, 1955, P 02.

(3) J Cockburn et E Siggel : op cit, 06

(4) محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 318.

- أن تنافسية المؤسسة هي قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسة بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو و استمرار و توسع و ابتكار، و تسعى المؤسسات بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية؛
- إن العلاقة بين التنافسية على المستويات المذكورة أعلاه (الدولة، القطاع، المؤسسة) علاقة تكاملية حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى القطاع قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لإكساب مقدرة تنافسية على المستوى الدولي.

و من خلال ما تقدم و بالرغم من تعدد المفاهيم حول تنافسية المؤسسة فإن المفهوم عند هذا المستوى هو الأكثر وضوحا و الأقل تعقيدا إذا ما قورن بالتنافسية الدولية و تنافسية القطاع، فتنافسية المؤسسات هي التي تتحكم في التنافسية على المستوى القطاعي و الدولي.

2- أسباب التنافسية:

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة أهمها⁽¹⁾ :

- انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة الدولية مما أدى إلى ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي؛
- تطور تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحوث السوق أدى إلى توفير المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة التغيرات؛

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص 319.

- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات داخل المؤسسة و بين المؤسسة و المؤسسات المختلفة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصال الحديثة؛
- تسارع عمليات الإبداع و الابتكار و كذلك زيادة الإنفاق في عمليات البحث و التطوير وإقامة التحالفات بين المؤسسات في هذا المجال؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية لدخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق زبائن يمكن إشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية و مؤشرات قياسها

توجد أنواع عديدة من التنافسية كما توجد هناك مجموعة من المؤشرات لقياسها و سنسلط الضوء على ذلك فيما يلي:

1- أنواع التنافسية:

توجد عدة أنواع من التنافسية حسب مجال البحث و يمكن توضيح أنواعها حسب المعيار المعتمد في التصنيف فيما يلي⁽¹⁾:

(1) فاتح مجاهدي و شراف براهمي: الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافس المؤسسة الصناعية- الإشارة إلى حالتي مؤسستي SONY و IBM، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08 - 09 نوفمبر 2010، ص ص 10،09.

1-1- وفقا لمعيار مستوى التنافسية:

حسب هذا المعيار فإن التنافسية تنقسم إلى تنافسية المؤسسة، و التنافسية على مستوى القطاع و تنافسية الدولة و قد سبق لنا و أن تطرقنا لهذه الأنواع بشيء من التفصيل.

1-2- وفقا لمعيار درجة الكمون:

و يمكن تقسيمها إلى:

- **التنافسية الأساسية (الظرفية أو الجارية):** تركز على مناخ الأعمال و عمليات المؤسسات و إستراتيجياتها و سميت بالظرفية نظرا لسهولة تغييرها و تقليدها؛
- **التنافسية المستدامة أو الكامنة:** و تركز هذه الأخيرة على الإبداع و رأس المال البشري و الفكري و سميت بالكامنة نظرا لصعوبة تقليدها من المنافسين.

1-3- وفقا لمعيار مصدر التنافسية:

- و تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم التنافسية إلى تنافسية سعرية و غير سعرية و هي كما يلي⁽¹⁾:
- **تنافسية سعرية:** تعني أنه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من التصدير و اختراق الأسواق والسيطرة عليها، علما أن سعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على تنافسها؛
 - **تنافسية غير سعرية:** و تشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية و الملائمة و تسهيلات التقديم، و عنصر الإبداع، فالمؤسسة ذات المنتجات الإبداعية و ذات النوعية و الأكثر ملائمة للزبائن تحوز على سمعة حسنة في السوق تمكنها من تصدير منتجاتها حتى و لو كانت أعلى

(1) عبد الرحمان بوشمال وهشام حريز: التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 138.

سعرا من منتجات المنافسين، إلى جانب التنافسية النوعية هناك التنافسية التقنية حيث تتنافس المؤسسات من خلالها باستخدام النوعية في الصناعات عالية التكنولوجيا.

2- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

للتنافسية أوجه متعددة أدت إلى تعدد مؤشرات قياسها و عليه سيتم التركيز في هذا العنصر على مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة و لهذا فإن الربحية و تكلفة الصنع و الإنتاجية و الحصة السوقية تشكل جميعا أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

2-1- الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، فربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى مدة من الزمن و أن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة يجب أن تتعلق بالقيمة السوقية لها و يمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في السوق يتجه نحو التراجع و بذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية و تعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين، أو ربحية الأصول الثابتة و غيرها⁽¹⁾.

و تقاس الربحية من خلال النسب التالية⁽²⁾ :

- العائد على حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة، فيما يتعلق برأس المال الذي

يقدمه المساهمين، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

⁽¹⁾ سعد علي العنزي: إبداعات الأعمال - قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 277.

⁽²⁾ ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 203.

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

- **عائد رأس المال:** تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات على أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها رأس المال.

إن ارتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يدل على احتلال المؤسسة لموقع تنافسي مهم.

2-2- تكلفة الصنع:

تعتبر تكلفة الإنتاج المتوسطة لمؤسسة ما بالنسبة إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على تنافسيتها و ذلك في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس شرط ألا يكون انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، و يدل انخفاض التكلفة المتوسطة فعلا على حسن أداء المؤسسة و لكنه مرهون فقط بالمنتجات المتجانسة و لا ينطبق على المنتجات المنافسة أو البديلة (1).

2-3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

يقيس مؤشر الإنتاجية قدرة المؤسسة على تحويل مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات فيمكن للمؤسسة أن تدعم تنافسيتها من خلال زيادة الإنتاجية، إذ أن انخفاض إنتاجية مؤسسة معينة يعني أنها تنتج بتكاليف أكبر من منافسيها، مما يجعل أسعارها مرتفعة في السوق مقارنة بمنافسيها مما يؤدي إلى انخفاض مبيعاتها و بالتالي حصتها السوقية، هذا ما يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسة.

(1) سعد علي العنزي: مرجع سبق ذكره، ص 277.

2-4- الحصة السوقية:

يعبر مؤشر الحصة السوقية عن نصيب أو حصة المؤسسة في السوق، و يرتبط هذا المؤشر بالمؤشرات السابقة الذكر، إذ أن زيادة الإنتاجية و تخفيض التكاليف يؤدي إلى حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر و ينتج عن هذا زيادة الأرباح و ذلك كله في حالة النشاط ذو الإنتاج المتجانس⁽¹⁾.

و قد يكون المنتج مربحا و المؤسسة تتمتع بحصة سوقية دون أن تكون تنافسية في السوق الدولية، و يحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية ولهذا يجب مقارنة تكاليف المنتج المحلي مع منتجات المنافسين الأجانب، و يمكن حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}}$$

حيث انه كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كانت المؤسسة في موقف تنافسي قوي في السوق.

ولكسب المؤسسة المعركة التنافسية والحصول على حصة في السوق يجب عليها أن تكون قادرة

على⁽²⁾:

- تقديم منتجات ذات جودة ونوعية؛
- التحرك بسرعة ونجاح أكبر من المنافسين نحو الإبداع؛
- المحافظة على سمعة السوق القوية.

⁽¹⁾ L. Lachaal: La compétitivité – Concepts, définitions et applications, CIHEAM, Zaragoza, Espagne, 2001, P 34.

⁽²⁾ سعد علي العنزي: مرجع سبق ذكره، ص 277.

من خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقة بين المؤشرات المذكورة سابقا مرتبطة و متكاملة، كما أنه يمكن قياس تنافسية المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات أخرى لكون أن مؤشرات تنافسية المؤسسة عديدة و متنوعة منها مؤشرات كمية و أخرى نوعية.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية العامة

إن تفوق المؤسسة على منافسيها يعتمد على تبنيها لإستراتيجية تنافسية فعالة تسمح لها بكسب ميزة تنافسية و كذلك على دراسة ظروف البيئة التي تعمل بها.

1- مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

قبل التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية ينبغي معرفة مفهوم الإستراتيجية حيث تعود جذور هذا المصطلح إلى الكلمة اليونانية Strategos و تعني فن الحرب، ثم نقل هذا المصطلح إلى الإدارة و أصبح يعني فن الإدارة أو القيادة، ثم انتقل هذا المصطلح إلى مجال عالم الأعمال و المؤسسات. أما الإستراتيجية التنافسية فإنها تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، و هذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاثة مكونات رئيسية و هي طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس⁽¹⁾.

و تعرف أيضا على أنها نظرة مشتركة توحد المؤسسة و تزودها بالثبات في القرارات و تبقى المؤسسة تتحرك بالاتجاه الصحيح و ذلك من خلال تحديد الأهداف و تسخير الإمكانيات من أجل النجاح

(1) منى مسغوني: مرجع سبق ذكره، ص 147.

و التفوق على المنافسين⁽¹⁾. فالإستراتيجية التنافسية هي انعكاس لأهداف المؤسسة وتتأثر بمجموعة من العوامل منها⁽²⁾:

- نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها؛
- القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين أو الأفراد المؤثرين؛
- فرص وتهديدات البيئة الخارجية؛
- ما ينتظره المجتمع من المؤسسة.

2- أنواع الإستراتيجيات التنافسية:

من أجل الاستمرار في بيئة العمل يجب على المؤسسة أن تنشئ إستراتيجية معينة تقدم لها ميزة تنافسية دائمة، و لقد حدد بورتر Porter ثلاث إستراتيجيات تنافسية و هي إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التميز بين المنتجات و إستراتيجية التركيز.

2-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

و تعرف أيضا بإستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف و هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين على أن لا يكون ذلك على حساب الجودة والخدمات المرافقة

(1) محمد عبد العال النعيمي و آخرون: إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات، دار البيازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 91.

(2) صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهب جلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 304.

للمنتج في السوق و بأقل تكلفة من المنافسين مع الحفاظ على مستوى الجودة و مستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون⁽¹⁾.

من خلال ما تقدم نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على التكاليف هي قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل تكلفة من المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها و حصتها السوقية.

كما تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة يمكن حصرها في النقاط التالية⁽²⁾ :

- احتلال موقع تنافسي أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- القدرة على مواجهة المنافسين الجدد من خلال تخفيضها للأسعار؛
- استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- كسب قوة تفاوضية مع الموردين و بالتالي تخفيض أسعار المدخلات.

كما أن تبني المؤسسة لإستراتيجية قيادة التكلفة يمكن أن يعرضها إلى بعض المخاطر يمكن توضيحها فيما يلي:

- سهولة تقليد هذا النوع من الإستراتيجيات مما يجعل المؤسسة مهددة لفقدان مركزها التنافسي؛
- التركيز الكبير على التكاليف على حساب مستوى الجودة مما قد يؤثر على سمعتها؛
- إهمال التغييرات التي قد تطرأ على أذواق الزبائن و التركيز الشديد على تخفيض التكاليف.

⁽¹⁾ Joe Tid : Management de l'innovation intégration des changements technologique, Commercial et organisationnel, 2^{eme} édition, Bruxelles, Belgique, 2011, P 120,121.

⁽²⁾ نصر الدين بن نذير: مرجع سبق ذكره، ص 86.

و عليه فإن المؤسسة التي تعتمد على إستراتيجية قيادة التكلفة يجب عليها الاستفادة من مزاياها و أخذها بعين الاعتبار المخاطر المترتبة عنها و أن تعلم بأنها تنشط في بيئة شديدة التعقيد و التغيير.

2-2- إستراتيجية التمييز:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تمييز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى إضافة القيمة للمنتجات حسب ما يراها الزبائن و تنطوي هذه الإستراتيجية على اكتساب المعرفة و التقنية والتفوق فيها على المنافسين الآخرين بإنتاج منتجات غير قابلة للتقليد أو صعوبة التقليد مما يعزز الثقة لدى الزبون و يكون على استعداد أن يدفع ثمنه للحصول على هذه السلع و الخدمات⁽¹⁾.

إن نواحي التمييز عديدة و يمكن تحقيقه بطرق متنوعة مثل التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات الزبائن و غيرها حيث أن تمييز المنتجات لدى الزبون تقلل من حساسيته للسعر⁽²⁾.

و فيما يلي أهم محددات التمييز التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها⁽³⁾:

- **التمييز على أساس الجودة:** كلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث أن

المنتجات ذات الجودة تؤدي إلى خلق ولاء اتجاهها من طرف الزبائن، كما يمكن شراؤها بسعر

مرتفع بسبب الجودة هذا ما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية؛

(1) خضير كاظم و روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 51.

(2) جمال الدين محمد المرسي و آخرون: التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 316.

(3) عادل مزوع: دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، الجزائر، العدد 10، جوان 2010، ص ص 49-50.

- التميز عن طريق مدة حياة المنتج: مدة حياة المنتج تتمثل في المدة الزمنية و التي يبقى فيها المنتج صالحا للاستعمال، فالزبون يقبل على شراء المنتجات التي مدة حياتها أطول؛
- التميز عن طريق تغليف المنتج: إن الغلاف يمكن استعماله كأساس للتميز فهو يحافظ على المنتج عند تخزينه و نقله كما يجذب الزبون لشرائه؛
- التميز عن طريق شبكة التوزيع: التميز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيع فعالة؛
- التميز عن طريق صورة العلامة: صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق فكل مؤسسة لها علامة و شعار خاص بها و حتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة و تقاريرها السنوية ومراسلاتها و فواتيرها.

2-3- إستراتيجية التركيز:

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الإستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.Porter حيث تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة، بمعنى تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية معينة بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه. و تبرز هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق⁽¹⁾.

و عليه يمكن تبني إستراتيجية التركيز إما بالتركيز المبني على التكلفة المنخفضة في القطاع المستهدف أو التركيز المبني على التميز أيضا في القطاع أو السوق المستهدف.

(1) Joe Tid : op cit, P 120, P121.

يجب على كل مؤسسة أن تختار الإستراتيجية التي تتناسب ظروفها الداخلية و الخارجية و ذلك باستغلال نقاط قوتها و إمكانياتها و تجنب التهديدات و اغتنام الفرص، فعلى المؤسسة أن تعي جيدا أنه لا توجد إستراتيجية تنافسية مثالية فكل إستراتيجية لها مزايا و مخاطر.

و لكي تحقق المؤسسة النجاح في ظل الإستراتيجيات السابقة يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيقها، والجدول التالي يوضح أهم هذه المتطلبات حسب كل إستراتيجية:

الجدول رقم (13): متطلبات تطبيق الإستراتيجية التنافسية العامة.

نوع الإستراتيجية	متطلبات المهارات و المواد	المتطلبات التنظيمية
القيادة بالتكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - مصادر متعددة للحصول على الأموال و إمكانيات متاحة للحصول عليها؛ - مهارات خاصة بالعملية التصنيعية؛ - مهارات في قيادة قوى العمل؛ - تصميم المنتج ليصبح أكثر كفاءة؛ - نظام توزيع منخفض التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضبط النفقات؛ - تقارير رقابية منظمة و دورية؛ - هيكل تنظيمي منضبط و محتم مع تحديد واضح للسلطات و المهام؛ - نظام للحوافز يعمل على ربط الأجر بالإنتاج.
التميز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية؛ - قدرات عالية في مجال البحوث؛ - شهرة متميزة في مجال الجودة و القيادة التكنولوجية؛ - تميز خلاق في هندسة المنتج؛ - تميز في الخدمة و القدرة على جذبها 	<ul style="list-style-type: none"> - تعاون قوي بين وظائف البحث و التطوير و تنمية و تطوير المنتج و التسويق؛ - معايير موضوعية و ربطها بالحوافز بدلا من المعايير الكمية؛ - القدرة على جذب المهارات العمالية

من المؤسسات الأخرى؛ - تعاون قوي مع قنوات التوزيع.	سواء (للعلماء، قوى العمل المتخصصة، المبدعين).
التركيز	- حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الإستراتيجي المحدد. - حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الإستراتيجي المحدد.

المصدر: محمد سمير أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 329.

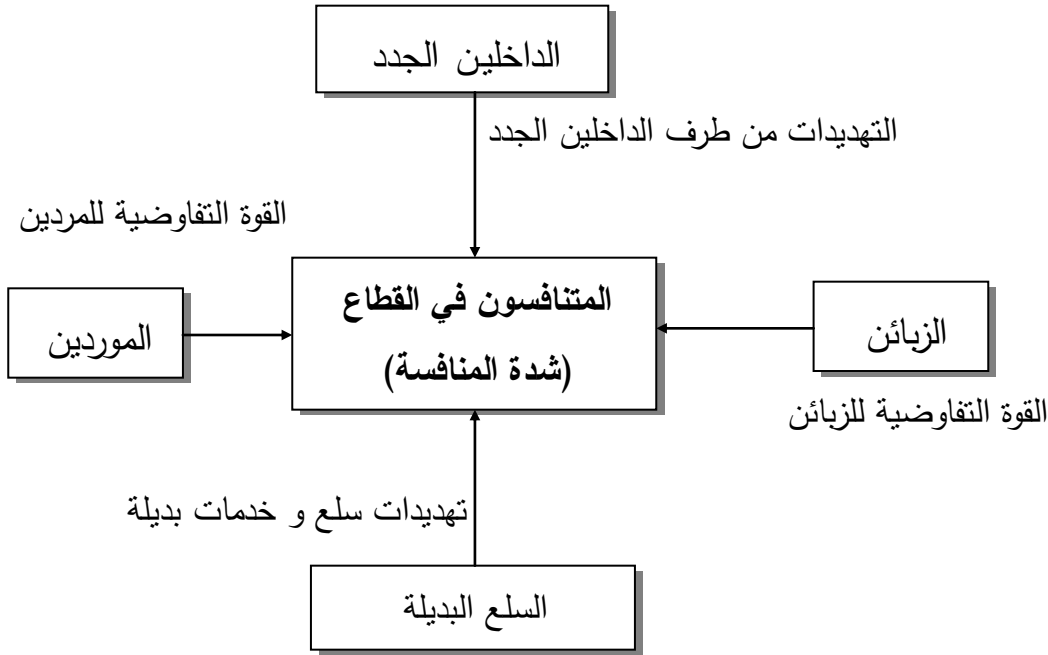
3- القوى التنافسية:

إن الهدف من وضع الإستراتيجية التنافسية لأي مؤسسة هو إنشاء موقف معين لها تستطيع أن تقيم وسائل دفاعية فاعلة أمام القوى التنافسية أو تستطيع التأثير في هذه القوى، حيث أن المؤسسة تتأثر بهذه القوى و لكن بدرجات متفاوتة، و حسب M.Porter فإنه توجد خمس أنواع وهي:

- شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين؛
- التهديدات من الداخلين الجدد؛
- التهديدات من السلع البديلة؛
- قوة المفاوضة من طرف الزبائن؛
- قوة المفاوضة من طرف الموردين؛

و يمكن توضيح القوى الخمس لـ بورتر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): القوى التنافسية لبورتر.



Source : Daniel Blondel : Innovation et bien être, une relation équivoque, Paris, France, 2010, P 69.

3-1- شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين:

إن التسابق بين المتنافسين هو الذي يحدد قوة المؤسسة في السوق حيث أن المتنافسين الحاليين أو المباشرين هم الذين يقدمون نفس المنتجات و يتنافسون من أجل كسب حصص سوقية وبالتالي زيادة أرباحهم و حتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة عدة عناصر أهمها⁽¹⁾:

- **التكاليف الثابتة:** و هي التكاليف المرتبطة مباشرة بهوامش الربحية، حيث أنه في حالة التكاليف الثابتة المرتفعة يتوجب على المؤسسة تقديم خدمات إضافية للزبائن مثل خدمات ما بعد البيع و تخفيض أسعار السلع و الخدمات و من ثم تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين؛
- **تكاليف الإحلال:** يجب على المؤسسة تبني إستراتيجية مختلفة عن المنافسين تجعل الزبون يميز منتجاتها ومنتجات المنافسين لتجنب مشاكل إحلال منتجات المنافسين.

(1) محمد سمير احمد: مرجع سبق ذكره، ص ص 324،325.

3-2- تهديدات المنافسين المحتملين أو الجدد:

و يتعلق الأمر بالمنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق و الذين لا يمكن تجاهلهم نظرا لكونهم يتوفرون على إمكانيات و قدرات مع الرغبة في الدخول إلى السوق و كسب حصة سوقية فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق⁽¹⁾. ويعتمد تهديد المنافسين الجدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلين الجدد من قبل المنافسين المتواجدين ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية⁽²⁾:

- **اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بالإنتاج:** تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام المنافسين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود فعل المنافسين المتواجدين القوية؛
- **تميز المنتج:** إن امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية أو زبائن أوفياء أو تميز منتجات المؤسسة يمنحها مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه وهذا ما يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول؛

(1) الطيب داودي و مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 40.

(2) عبد الرحمان بوشمال وهشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص ص 146-148.

- **النفاذ إلى قنوات التوزيع:** إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام دخولهم، فالخبرة في مجال التوزيع أو محدودية قنوات التوزيع تعد بمثابة حاجز تقف كعائق أمام الداخلين الجدد وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا؛
- **سياسة الحكومة:** يمكن للحكومات الحد من دخول منافسين جدد من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات أو دخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما بصفة زبون كما هو الحال لبعض التجهيزات العسكرية أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية وخاصة في الدول النامية؛
- **سياسات التسعير:** إن تخفيض سعر المنتج لا يشجع المؤسسات الجديدة على الدخول.

3-3- تهديدات السلع البديلة:

تشكل السلع البديلة تهديدا للمؤسسة و هذا عن طريق سحب الزبائن و الموردين أيضا من التعامل مع المؤسسة مما يؤثر على مبيعاتها و أرباحها. و تتمثل المنتجات الإحلالية في المنتجات التي يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها منتج القطاع، والذي يتطلب الكثير من المهارة لذا تحاول مؤسسات القطاع أحيانا التصرف جماعيا بهدف مواجهة المنتجات البديلة كالمتابعة الجماعية لتطور المنتجات المهددة للقطاع⁽¹⁾.

(1) نفس المرجع، ص 149.

3-4 - القوة التفاوضية للموردين:

تحتل قوة المفاوضة للموردين تهديدا حقيقيا للمؤسسة بزيادة الأسعار و تخفيض جودة المنتجات و الخدمات هذا ما يؤثر على أرباح المؤسسة، ويمكن اختصار شروط سيطرة الموردين والتي تتصف بالقوة فيما يلي (1) :

- توفر بدائل قليلة للمنتج الذي يبيعه، مع أهمية هذا المنتج للمؤسسة المشتريه؛
- لا تمثل المؤسسة زبونا مهما للموردين مما يجعلهم أقل رغبة لخفض الأسعار وتحسين الجودة؛
- تميز منتج الموردين وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة، تحول دون التحول من مورد إلى آخر بسهولة.

3-5 - القوة التفاوضية للزبائن:

يمكن للزبائن ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال محاولات فرض قوتهم لخفض الأسعار و الحصول على جودة أعلى. إن القوة التفاوضية للزبائن أمام الموردين تجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر المنافع للزبائن، فضلا على إجبارهم بتقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع وتسديد متميزة ومناسبة لهم (2) .

إلى جانب هذا النموذج المقدم من طرف بورتر (Porter) فإن أوستن (Austin) يضيف عنصران عند تطبيق النموذج على الدول النامية يتمثلان في تصرفات الحكومة والعوامل البيئية، حيث تكتسي تصرفات الحكومة أثر فعال على هيكله و ديناميكية المنافسة، فهي العنصر المتحكم على توجيه السياسات بالتدخل و الحماية و سن التشريعات.

(1) نفس المرجع، ص ص 148،149.

(2) نفس المرجع، ص 152.

المطلب الرابع: ماهية الميزة التنافسية

من خلال ما سبق عرفنا أن الإستراتيجيات التنافسية تلعب دروا هاما في إنشاء ميزات تنافسية

فما هو مفهومها؟ أنواعها و كذلك مصادرها؟

1-تعريف الميزة التنافسية:

لقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في عالم الأعمال و الإدارة، و يرجع ظهور

الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكنزي للاستشارات Mekinsey and Company

اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف

البيئية، و كان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة و اختيار ميادين التنافس. و في أوائل الثمانينات بدأت فكرة

الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع خاصة بعد ظهور كتابات بورتر (M.Porter) و في هذا

الإطار يمكن عرض بعض التعاريف للميزة التنافسية فيما يلي:

حسب بورتر تعرف الميزة التنافسية على أنها " اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك

المستعملة من قبل المنافسين و يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أي بمجرد إحداث عملية

إبداع بمفهومه الواسع"⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن Porter يؤكد على دور الإبداع في تحقيق التميز وإحراز

ميزات تنافسية في المؤسسة. وأن الإستراتيجيات التنافسية تعد مصدر للميزة التنافسية، حيث ارتبط مفهوم

الميزة التنافسية بالإستراتيجية التنافسية.

⁽¹⁾ Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Inter édition, Paris, France, 1986, P 08.

كما تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها "مهارة تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للزبائن تتفوق على القيم و المنافع التي يحققها المنافسون"⁽¹⁾ .

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي عبارة عن مجموعة من الخصائص و الطرق و الأساليب التي تختلف بها المؤسسة اختلافا كليا أو جزئيا عن غيرها من المنافسين نتيجة تسخير كافة إمكانياتها و قدراتها مما يؤدي إلى التفوق و الأفضلية على المنافسين و بالتالي زيادة حصتها السوقية و بشكل مستمر.

2- خصائص الميزة التنافسية و أنواعها:

2-1- خصائص الميزة التنافسية:

تتميز أي ميزة تنافسية تتبناها المؤسسة بالخصائص التالية⁽²⁾ :

- أنها نسبية و ليست مطلقة بمعنى أنها تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق النفوذ و الأفضلية على المنافسين؛
- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو قيمة ما تقدمه للزبائن؛
- أنها تؤدي إلى التأثير في الزبائن و تحفزهم على الشراء؛

(1) عبد الله بلوناس و لمجد بوزيدي: طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة - مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 03.

(2) حسن حميد عبد الله: دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2012، ص 147.

- متغيرة و ليست ثابتة، اعتمادا على جهود الإدارة و الإبداع و التطوير كما يجب أن تكون متجددة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة و موارد المؤسسة من جهة أخرى؛
- أنها تشتق من حاجات و رغبات الزبائن؛
- تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
- أنها تتصف بالديمومة و صعوبة التقليد من طرف المنافسين.

2-2- أنواع الميزة التنافسية:

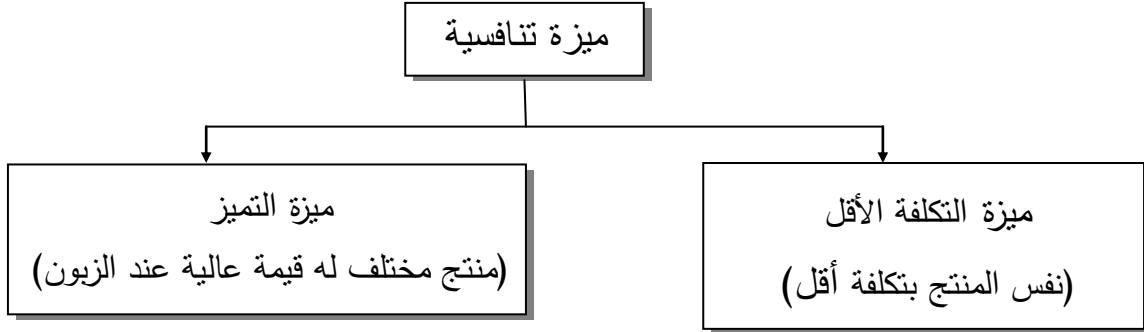
لقد حدد Porter نوعين من الميزة التنافسية و هما⁽¹⁾ :

- ميزة التكلفة الأقل؛
- ميزة التمييز.
- **ميزة التكلفة الأقل:** تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليفها إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة من طرف منافسيها بمعنى قيامها بتصميم، تصنيع و تسويق المنتج بأقل تكلفة يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر.
- **ميزة التمييز:** تصل المؤسسة إلى هذه الميزة عندما تقدم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة عند الزبون نظرا لما يمتاز به من جودة عالية و خصائص فريدة و خدمات ما بعد البيع و غيرها، وتستطيع المؤسسة التمييز عن منافسيها بتوصلها إلى الحياز على خاصية منفردة و التي يوليها الزبائن قيمة هامة.

و يمكن توضيح أنواع الميزة التنافسية وفقا للشكل التالي:

(1) فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح: الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2008، ص 280.

الشكل رقم (11): أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.

3- مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسة و فيما يلي سنقدم أهم هذه المصادر⁽¹⁾:

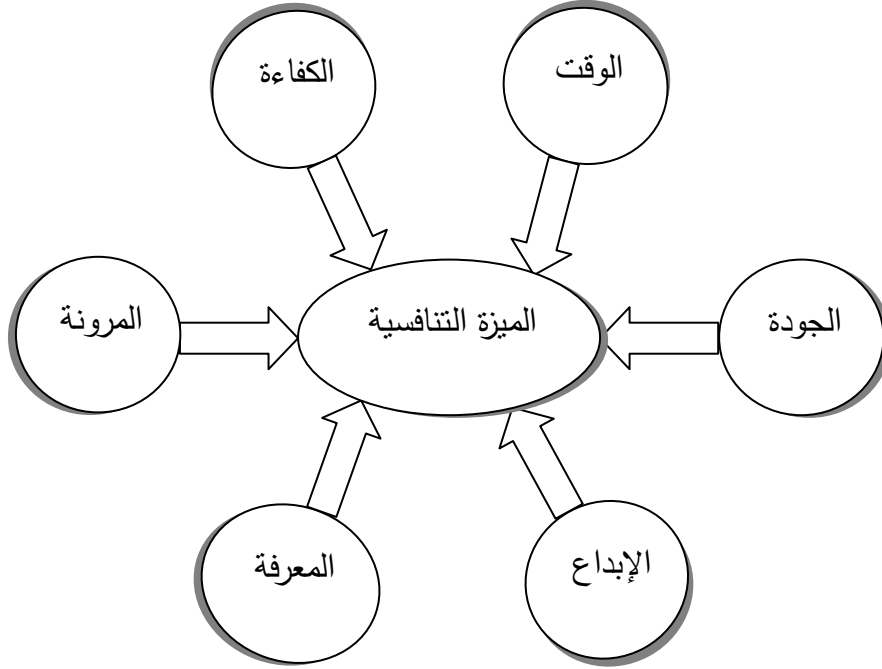
- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة انخفضت تكاليفها و هذا ما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة، و تحقيق الكفاءة مرهون بمدى التعاون و التنسيق بين مختلف الوظائف؛
- **الجودة:** الجودة تعني تقليل معدلات التلف و أداء العمل وفقاً لمتطلبات الزبائن، أي مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة في التصميم و لذلك يجب على المؤسسة أن تنظر للجودة كأداة تنافسية و ليست طريقة تعالج بها المشاكل و تقلل التكاليف، فالمؤسسة التي ترغب في البقاء في السوق يجب عليها أن تنتج منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يسمح للمؤسسة فرض سعر مرتفع، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية و خلوها من العيوب يزيد من الكفاءة و تقلل من التكاليف الأمر الذي يسمح ببناء ميزة تنافسية، فالجودة أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة لمواجهة التحديات المختلفة؛

(1) عبد الله بلوناس و لمجد بوزيدي: مرجع سبق ذكره، ص ص 09-11.

- **المرونة:** و يعني قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في حاجات و رغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة لمواصفات المنتج من جهة و على مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى؛
- **الوقت:** يعد الوقت عامل ذو أهمية كبيرة لتحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية و ذلك من خلال:
 - **تخفيض زمن التسليم:** أي تقليص الفترة بين طلب الزبون للمنتج و تسليمه إياه و هو ما يعرف بوقت التسليم السريع؛
 - **تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق:** و ذلك باختصار الوقت لتقديم المنتج و طرحه في السوق و تحقيق الأسبقية في هذا المستوى؛
 - **تخفيض زمن تحويل العمليات:** و يعني ذلك التزام المؤسسة بجدول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلة في الإنتاج؛
 - **سرعة التطوير:** و يعني تقليص الفترة من بداية ولادة الأفكار حتى التحقيق النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.
- **المعرفة:** في عصرنا هذا فإننا نعيش حالة انفجار للمعرفة، حيث أصبحت المورد الأكبر أهمية في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق المعرفة الجيدة و تجسدها في شكل سلع و خدمات و غيرها، فالمعرفة أصبحت دعامة أساسية لإنشاء ميزات تنافسية.
- **الإبداع:** يعد الإبداع أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية من خلال قدرته على اكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و سرعة الاستجابة للتغيرات، و ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة أو إيجاد طرق إنتاج جديدة أو قنوات توزيع جديدة و غيرها، و لهذا أصبح الإبداع مصدرا مهما لخلق ميزات تنافسية.

و يمكن تلخيص أهم مصادر الميزة التنافسية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق.

المبحث الثاني: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعد الإبداع أحد الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهو الخيار الإستراتيجي الذي يضمن لها مواجهة مختلف التهديدات المحتملة، و كذا احتلال موقع تنافسي مهم من خلال تقديم منتجات جديدة بأحسن جودة و أقل تكلفة، و هذا يسمح لها بمواجهة المؤسسات المنافسة و النفاذ إلى أسواق جديدة، و زيادة حصتها السوقية، و زيادة أرباحها، و فيما يلي سنحاول التطرق إلى تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال معرفة تأثيره على القوى التنافسية، الإستراتيجيات التنافسية، و مؤشرات التنافسية.

المطلب الأول: دوافع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من بين التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي الحالي و التي تدفع بالمؤسسة إلى الإبداع

هي⁽¹⁾:

1 - تقليص دورة حياة المنتج:

يمر المنتج بأربع مراحل، مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة الثبات و مرحلة التراجع تتميز عن بعضها بشكل رئيسي من حيث حجم المبيعات و المردودية، و السبب الرئيسي في جعل حياة المنتج تنقلص هو زيادة درجة الإلحاح لدى الزبائن و مطالبتهم دائما بتحسين المنتجات المعروضة التي سجلوا عليها بعض الملاحظات و كذلك نتيجة التنافس فيما بين المؤسسات سعيا منها للحفاظ على الزبائن و تسعى لتحقيق ذلك عن طريق تجديد منتجاتها و تحسين أدائها بواسطة الإبداع.

تعتبر المراحل الأولى لحياة المنتج ذات مردودية بالنسبة للمؤسسة في حين تشهد المرحلة الرابعة تراجعاً في المبيعات و تحقق المؤسسة أرباحاً قليلة، بل يمكن أن تتحمل خسائر، كما أن تراجع المبيعات معناه تقلص في الحصة السوقية للمؤسسة و منه تراجع تنافسية المؤسسة و بالتالي فاحتفاظ المؤسسة على الأقل بحصتها السوقية سيكون مرهون بمدى قدرتها على الإبداع.

2 - الإبداع يحافظ على استمرارية المؤسسة:

(1) لزهرة العابد: إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة - 2، الجزائر، 2012-2013، ص ص 139 - 144.

تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة معدل كبير من التوقف عن النشاط خاصة في السنوات الأولى من إنشائها غير أن المؤسسات المبدعة تكون معدلات الفشل فيها منخفضة و هذا ما بينته ANVAR حيث أظهرت بأن المؤسسات التي أنشأت سنة 1980 و لا تبعد 35% منها فشلت في حين المؤسسات التي تبعد لم يفشل منها سوى 25% و هذه الدراسة كانت سنة 1990، و قد قال نائب مدير مؤسسة INTEL، تاريخ INTEL هو أن يتقدم العهد على المنتجات السابقة بالمنتجات الجديدة.

و منه يمكن اعتبار الإبداع الوسيلة التي تطيل عمر المؤسسة و يجب على المؤسسة عدم التوقف حتى مع تحقيقها لنتائج جيدة و احتلالها موقع تنافسي مهم مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع فالمؤسسات التي يكون مستقبلها أفضل من منافسيها هي التي تبعد باستمرار دون توقف.

3- الإبداع يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع تغيرات المحيط:

محيط المؤسسة متغير باستمرار سواء المحيط الداخلي أو الخارجي و هو ما يدعوها للتغيير و هذا بسبب تغير سلوك المستهلكين و عولمة الاقتصاد و تطور وسائل الاتصالات بالإضافة إلى نتائج البحث و التطوير التي تظهر بالإبداع مما يجعل مستويات المنافسة في كثير من القطاعات تنتقل من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي.

فالمؤسسة التي ترغب في التوسع جغرافيا عليها أن تدرس خصائص الزبائن في المنطقة التي ترغب أن تتوسع فيها، و المؤسسات الموجودة بهذه المنطقة عليها أن تحضر نفسها لمواجهة هذه المؤسسة، فالأولى عليها أن تبعد و الثانية عليها أن تبعد حتى تتأقلم مع التغيرات الجديدة التي يعرفها قطاعها و لو احتفظ احد الطرفين بما لديه فمصيره الخروج من المنافسة.

4- الإبداع عامل لاكتساب ميزة تنافسية و يحافظ على الوضع التنافسي:

يعتبر الإبداع أحد أهم العوامل لتخفيض التكلفة أو تمييز منتجات المؤسسة، و لكي تحافظ المؤسسة على وضعها التنافسي فهي مجبرة على الإبداع، كما يعتبر وسيلة لتحسين وضعها التنافسي و أن تأخذ مركز الريادة في السوق إذا كانت في مرتبة متخلفة.

5- الإبداع مفتاح لتحسين إنتاجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و يسمح بتدويل

نشاطها:

أظهرت الكثير من الدراسات التي تؤكد العلاقة بين الإبداع و الإنتاجية أن مخرجات نشاط المؤسسة سترتفع إذا قامت بالإبداع، كما أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المبدعة يمكن أن تكون لديها أنشطة دولية و أن العلاقة بين حجم المؤسسات المبدعة و تدويل النشاط هي علاقة موجبة و أظهر الإتحاد الأوربي أيضا أن 19% من رقم الأعمال للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبدعة تحققه في الخارج، و أن 69% منها تقوم بالتصدير.

المطلب الثاني: أثر الإبداع على القوى التنافسية

من خلال ما سبق يمكن تلخيص القوى التنافسية لـ Porter فيما يلي:

- القوة التنافسية لمتنافسي القطاع؛

- إمكانية دخول منافسين جدد للسوق؛

- المنتجات البديلة؛

- القوة التفاوضية للزبائن؛

- القوة التفاوضية للموردين.

و سنحاول فيما يلي توضيح تأثير الإبداع على كل هذه القوى بشيء من التفصيل:

1- الإبداع و القوة التنافسية بين المنافسين:

يتجلى أثر الإبداع على المنافسين داخل الصناعة من خلال⁽¹⁾:

- عندما يؤدي الإبداع إلى تخفيض التكلفة، فإن الضغوط تنمو و تزيد من أجل تخفيض الأسعار بحيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن منافسيهم، غير أن المؤسسات مرتفعة التكاليف و التي تحاول المحافظة على حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار ستواجه مشكلة انخفاض هامش الربح وقد تحقق خسائر و بالتالي فإن التكنولوجيا المخفضة التكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة؛
- عندما يساهم الإبداع في تدعيم جودة المنتجات و المزايا فإن المؤسسات التي تتبنى الإبداع تستطيع كسب الزبائن من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها، و يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه الميزة، إذا تبنت الإبداعات مبكرا حتى لا يستطيع المنافسون أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات المماثلة.

2- الإبداع و إمكانية الدخول المحتمل إلى السوق:

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعتمد على الإبداع بشكل مستمر تستطيع بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، هذا ما يؤدي إلى تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد إلى

(1) زبير محمد: الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 16.

السوق كما يمكن لهذه المؤسسات أن تفرض أسعارا مرتفعة و أن تحقق أرباحا كبيرة، و يتمثل أثر الإبداع على الداخلين الجدد أساسا في التأثير على حواجز الدخول إلى السوق و التي تحمي المؤسسات المتواجدة من الداخلين الجدد و ذلك من خلال زيادة العوائق في وجه المؤسسات و هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق منها⁽¹⁾:

- إن الإبداع يمكن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق و ذلك إذا تمكنت هذه الأخيرة من الإنفراد بأساليب إنتاج جديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات (براءة الاختراع)، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية و الخبرة التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق؛
- يمكن الإبداع في أساليب الإنتاج المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة و ذلك من خلال:

➤ حاجة المؤسسة إلى الاستثمار و بكثافة و بشكل مستمر في البحوث و

التطوير حتى تستطيع أن تساير الإبداعات الجديدة المتدفقة؛

➤ التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لبناء و تجهيز مرافق الإنتاج

الجديدة، حيث أنه كلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات

في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات المنافسة.

3- تأثير الإبداع على المنتجات البديلة:

(1) فهيمة بديسي و آخرون: تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلية، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 14.

تعد المنتجات البديلة دافعا رئيسيا للإبداع، فهو يساهم في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر، كما أنه يساهم في تقديم منتجات تفي باحتياجات الزبائن بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به المنتجات الموجودة سابقا⁽¹⁾، فالإبداع يسمح بخلق بدائل قوية و دقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا أو يشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة و من ثم على ربحيتها.

4- تأثير الإبداع على القوة التفاوضية للزبائن:

يظهر أثر الإبداع على القوة التفاوضية للزبائن في حالتين و هما⁽²⁾:

- إذا أدى الإبداع إلى تتميط المنتجات الموجودة في السوق فهذا يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للزبائن مع البائعين نظرا لسهولة تحويل طلباتهم نحو منتجين آخرين و بتكلفة أقل، حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط؛
- إذا ساهم الإبداع في تقديم خصائص جديدة إلى المنتجات خاصة إذا كانت هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي إلى خلق تفضيل قوي من جانب الزبائن هذا ما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بينهم و بين الموردين.

5- تأثير الإبداع على القوة التفاوضية للموردين :

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع على القوة التفاوضية للزبائن فإن هذا الأخير

له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين أو المنتجين و ذلك من خلال⁽¹⁾:

(1) عبد الرزاق حميدي: الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 35/34، مارس 2014، ص 286.

(2) زبير محمد: مرجع سبق ذكره، ص 17.

- إذا كان الإبداع في مجال المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح لدى عدد كبير من الموردين سوف تضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن نظرا لسهولة تنقل الزبائن من مورد لآخر؛

- يسمح الإبداع للموردين بتقديم منتجات تتمتع بخصائص محددة بها تستطيع أن ترغب الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين مما يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع الزبائن.

المطلب الثالث: دور الإبداع في تعزيز استراتيجيات تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تدعيم مركزها التنافسي من خلال اعتمادها لاستراتيجيات تنافسية مدروسة تسمح لها بامتلاك مزايا تنافسية، و يعد الإبداع أهم الركائز الأساسية لبنائها، و هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمان لمواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط و فيما يلي سنتطرق للتأثير الذي يمارسه الإبداع على إستراتيجية التكلفة الأقل، التمييز، و التركيز.

1- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تعد إستراتيجية التكلفة الأقل مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي تتميز زبائنها بحساسيتهم نحو الأسعار، و تحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية و نصف المصنعة، كفاءة العمليات التسويقية و هو ما يكون سببا في رفع عوائدها. يمتلك الإبداع الناجح قدرة متميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة من خلال تخفيض التكاليف و من ثم تخفيض عوائق الدخول و تهيئة الفرصة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة للدخول في مجال المنافسة مع المؤسسات

(1) فهيمة بديسي و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 16.

الكبيرة، و في هذه الحالة يتوجب على المؤسسة أن تركز جهودها من أجل تحسين و تطوير المنتجات و العمليات بغية تخفيض التكاليف، وعليه يمكن القول بأن البعد الحقيقي و الفعلي لعملية الإبداع هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة، و التكلفة الوحودية بصفة خاصة، و يمكن أن نوضح أثر الإبداع على إستراتيجية التكلفة المنخفضة من جانبين و هما⁽¹⁾:

- إما عن طريق التحسينات المستمرة و المتواصلة بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها متراكمة على المدى الطويل خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين و التسويق مما يقلل من التكاليف و يكسب المؤسسة ميزة على منافسيها؛
- إدخال طرق و تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج من خلال رفع عدد الوحدات المنتجة و بالتالي اكتساب المؤسسة ميزة تتفوق بها على منافسيها الحاليين خاصة ما إذا أدت هذه الطريقة إلى إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف و بالتالي تحك أكبر في الأسعار، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية؛
- إذا كان البعد الحقيقي للإبداع يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية و الاستخدام الأمثل للموارد⁽²⁾.

2- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التميز:

(1) الهواري بن لحسن: الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية و تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 11.

(2) عبد الرزاق حميدي: مرجع سبق ذكره، ص 284.

يعتبر الإبداع أنجح وسيلة لتميز المؤسسة منتجاتها عن منتجات المنافسين، حيث يدرك الزبائن أنها فريدة من نوعها أو متميزة تمكنهم من تلبية حاجاتهم و رغباتهم بدرجة أعلى و أفضل عن باقي المنتجات المنافسة، و يقوم الإبداع بتمييز المنتجات في حالتين⁽¹⁾:

- **إبداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق:** يسمح الإبداع بتقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة و السوق على حد سواء، و تمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم جديدة كما أنها تؤدي وظائف جديدة، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق بدل منافسيها في هذا المجال؛
 - **تطوير منتجات حالية موجودة:** و ذلك عن طريق تطوير منتجات متواجدة بغية إرضاء زبائننا بشكل مستمر و تكون هذه التحسينات بإجراء تعديلات على مستوى الجودة و السهولة و السلامة عند الاستهلاك و الاستعمال، التغيير و التحسين في خدمات ما بعد البيع و ذلك إلى خدمات أفضل و أطول تضمن تمييز منتج المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
- على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تركز جهودها على تمييز المنتج من خلال قيامها بالإبداع الذي يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء للعلامة من قبل الزبائن الدائمين و المحتملين لعلامتها مما قد يساهم في التقليل من عوائق الدخول إلى السوق عند تميزها و كذا تدعيم مركزها التنافسي.

كما يعتبر الإبداع وسيلة لتميز المؤسسة عن طريق:

- زيادة طول حياة المنتج، و بالتالي زيادة مبيعات المؤسسة مما يدعم تنافسيتها؛

(1) الهواري بن لحسن: مرجع سبق ذكره ص 12.

- جذب الزبائن لشراء منتجات المؤسسة عن طريق التميز في تغليف المنتج بأسلوب يحافظ عليه عند نقله و تخزينه؛
- الوصول إلى تغطية كاملة للسوق و غزو أسواق جديدة من خلال شبكة توزيعية فعالة؛
- وضع المؤسسة لشعار خاص بها أو علامة تجارية تكون في إعلانات المؤسسة و تقاريرها و غيرها.

3- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التركيز :

تعني إستراتيجية التركيز أن تركز المؤسسة جهودها لتستهدف قطاع أو شريحة معينة من الزبائن و هذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو الإبداع في التسويق بهدف تلبية حاجاتهم و رغباتهم.

إن اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التركيز يتم بأسلوبين و هما إما أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فهو أيضا له أثر كبير على إستراتيجية التركيز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة، فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص و التصاميم الإبداعية و طرق و أساليب العمل المختلفة⁽¹⁾.

و على العموم يمكن إبراز تأثير الإبداع على مختلف الإستراتيجيات التنافسية من خلال الجدول

التالي:

(1) الهواري بن لحسن: مرجع سبق ذكره ص ص 12، 13.

الجدول رقم (14): أثر الإبداع على تحقيق الإستراتيجيات التنافسية.

الإبداع التنافسية للإبداع	الإستراتيجيات التنافسية العامة
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة التكاليف؛ - إبداع في طرق الإنتاج؛ - الاستثمار في تجهيزات جديدة التي تغير التكاليف الوجدوية؛ - الإبداع من أجل تقليص التكاليف غير المباشرة. 	إستراتيجية التكلفة المنخفضة
<ul style="list-style-type: none"> - تميز المنتج؛ - جودة المنتج؛ - تكنولوجيا المنتج؛ - خدمة الزبون؛ - قوة البيع؛ - الترويج. 	إستراتيجية التمييز
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على قطاع سوقي؛ - التركيز على المنتج؛ - معدل الهامش الوجدوي. 	إستراتيجية التركيز

المصدر: سمية بروبي: مرجع سبق ذكره، ص 198.

يظهر لنا الجدول السابق كيف يؤثر الإبداع على مختلف الإستراتيجيات التنافسية، و لكن هنا

نطرح تساؤلاً، أي نوع من الإستراتيجيات السابقة التي تفترض أن توجه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

جهود الإبداع نحوها؟

يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن تتبنى أي إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة الذكر

و ذلك وفقاً لإمكاناتها و قدراتها من أجل البقاء في السوق و مجابهة المنافسين خاصة في ظل التغيير

الذي تشهده بيئة الأعمال الحالية، كما يمكن الجمع بين إستراتيجيتين في نفس مشروع الإبداع لكن اتخاذ المؤسسة القرار فيما يخص الإستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها يتم أيضا إلى جانب إمكانيتها و مواردها على أساس رغبات و تفضيلات الزبائن فيما يخص المنتج.

المطلب الرابع: أثر الإبداع على مؤشرات تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

لقد سبق لنا و أن أشرنا أن للتنافسية عدة مؤشرات لقياسها وهي الربحية، الحصة السوقية التكاليف و الإنتاجية و سنحاول فيما يلي معرفة أثر الإبداع على كل مؤشر على حدى فيما يلي⁽¹⁾:

1- مساهمة الإبداع في تخفيض التكاليف:

فهو أداة تسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليفها لامتلاك تكنولوجيا أفضل و مواد أولية أرخص و فعالية نظم الإنتاج و التسويق، مما يجعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى من خلال إحداث تحسينات أو تغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة أو إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج تسمح بمعالجة المدخلات و بسرعة و هذا ما يؤدي إلى تخفيض التكلفة الوحوية و النهائية.

2- مساهمة الإبداع في زيادة أرباح المؤسسة:

إن زيادة الأرباح في المؤسسة يكون نتيجة لارتفاع مبيعاتها مقارنة بالتكاليف الكلية غير أن المؤسسة يمكن أن تحقق أرباح مرتفعة رغم ارتفاع تكاليف إنتاجها لكونها في وضعية احتكارية في

(1) نصيرة قوريش: الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص ص 12، 13.

السوق، و لكن على المؤسسات التي تنشط في سوق شديدة المنافسة أن تعظم أرباحها من خلال الإبداع الذي يسمح باكتساب معارف جديدة تؤدي إلى التوصل إلى طرق و وسائل إنتاج جديدة.

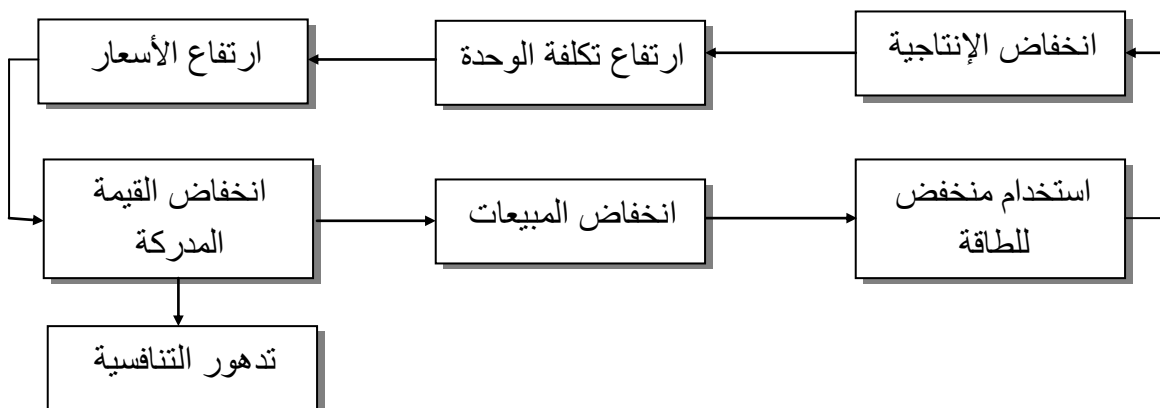
3- مساهمة الإبداع في الحصول على حصة سوقية أكبر:

تتمثل الحصة السوقية في حصة المؤسسة من الزبائن مقارنة بالمؤسسات في القطاع و لمعرفة أثر الإبداع على الحصة السوقية يتم عن طريق مقارنة الحصة التي كانت تمتلكها المؤسسة قبل و بعد الإبداع، و حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لابد من العمل على تلبية رغبات و أذواق الزبائن ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الإبداع بكل صوره و مستوياته، فالمنتجات الجديدة و العروض التسويقية المتجددة و المختلفة عن المنافسين و المكيفة مع أذواق الزبائن تسمح للمؤسسة بجذب زبائن جدد و بالتالي الحصول على حصص سوقية أكبر.

4- مساهمة الإبداع في تحسين الإنتاجية:

الإنتاجية هي عبارة عن النسبة بين المخرجات من السلع و الخدمات و المدخلات من عوامل الإنتاج، و بالتالي فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات بأقل التكاليف إلى مخرجات ذات جودة، فالعلاقة بين الإنتاجية و التنافسية علاقة ارتباط قوية، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): أثر انخفاض الإنتاجية على تنافسية المؤسسة.



المصدر: عبد الله قلمش: الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية و أثرها على المنافسة، الملتقى الدولي الراج حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 08 - 09 نوفمبر 2010، ص 11.

يعد الإبداع من المحددات الأساسية لنمو الإنتاجية، فالإبداع هو الإتيان بالجديد سواء أفكار جديدة أو منتج أو عملية إنتاج أو طريقة تسويق جديدة أو مصدر تمويل جديد تساهم في تطوير أداء المؤسسة. فالهدف الأساسي للإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد استخداما امثلا وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين وبالتالي فإن هدفه الأخير ونتائجه الحقيقية والأكثر أهمية تتمثل في تحسين الإنتاجية ، فمن خلاله يمكن ترشيد العملية الإنتاجية و الحصول على أكبر إنتاج بإدخال أساليب و تقنيات جديدة في عملية الإنتاج و في حدود إمكانياتها و قدراتها، و يعد الإبداع من بين المحددات الأساسية لنموها فهو مفتاح لتحسين الإنتاجية و تحسين التنافسية⁽¹⁾.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم تعرفنا على مفهوم التنافسية بمختلف مستوياتها، و لقد ركزنا على تنافسية المؤسسة و التي هي عبارة عن قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، و الاستمرار في السوق المحلية أو الدولية و تعد انفتاح الأسواق و التطورات التكنولوجية و التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية سببا لها. و هناك مؤشرات عديدة لقياسها أهمها الربحية و تكلفة الصنع، الإنتاجية و الحصة السوقية،

(1) نجم عبود نجم: القيادة و إدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 350.

كما أن تفوق المؤسسة على منافسيها يعتمد على تبنيها إستراتيجية تنافسية تناسبها سواء إستراتيجية قيادة التكلفة أو التميز أو إستراتيجية التركيز.

و يعتبر الإبداع من المصطلحات الأكثر استخداما عند الحديث عن تنافسية المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يمكن لهذه الأخيرة تحسين تنافسياتها من خلال التركيز على الإبداع لما له من أثر على القوى التنافسية، و كذلك الاستراتيجيات التنافسية و تحقيقه لميزة التكلفة الأقل أو التميز أو التركيز. فالإبداع يعتبر أداة أساسية من أدوات تحقيق الميزة التنافسية و أحد المداخل الأساسية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تأثيره الإنتاجية و تكلفة الصنع، والحصة السوقية و كذلك أرباح المؤسسة.

الفصل الرابع

دور الإبداع في تحسين

تنافسية بعض المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

تمهيد:

بعد أن تعرفنا في الجانب النظري للمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل و الذي خصصناه للجانب التطبيقي للدراسة و هذا من أجل التعرف على دور الإبداع في تحسين تنافسية بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و هذا من أجل الإجابة على إشكالية هذه الدراسة و اختبار فرضياتها و استخلاص النتائج، و من أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سننطلق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسة و يتضمن وصفا لمتغيرات الدراسة، منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: متغيرات ومجتمع الدراسة

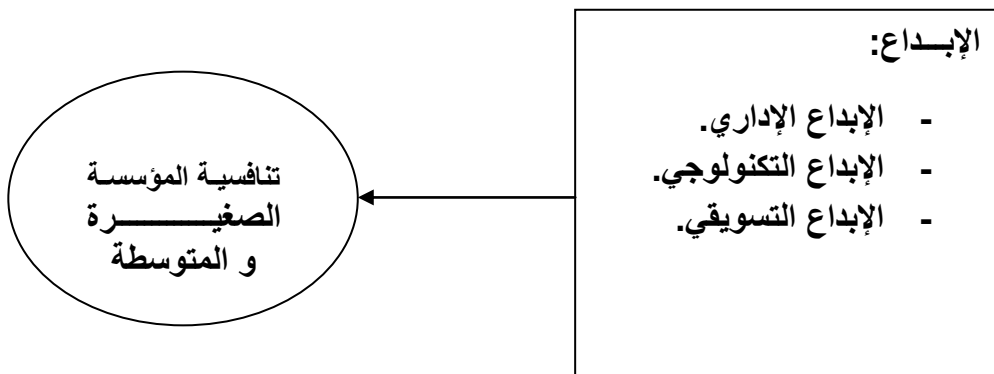
سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على متغيرات الدراسة، و كذا المنهج المتبع و حدود ومجتمع الدراسة.

1- متغيرات ومنهج الدراسة:

1-1- متغيرات الدراسة:

و يمكن التعبير عن متغيرات الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الشكل يتضح أن المتغير المستقل يتمثل في الإبداع، أما المتغير التابع فيتمثل في

التنافسية.

▪ **المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل في الإبداع و الذي يتكون من ثلاثة أبعاد و هي:

- الإبداع الإداري؛

- الإبداع التكنولوجي؛

- الإبداع التسويقي.

▪ **المتغير التابع:** و يتمثل في تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

1-2- منهج الدراسة:

يوضح منهج الدراسة الأسلوب الذي يعتمده الباحث للوصول إلى نتائج بطريقة علمية و قد

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم و طبيعة الموضوع حيث يسمح

لنا هذا المنهج بجمع البيانات الكافية عن الموضوع و وصف النتائج المتوصل إليها، تحليلها و

تفسيرها.

1-3- حدود الدراسة:

تنقسم حدود هذه الدراسة إلى الحدود البشرية، الحدود المكانية، الحدود الزمانية كما يلي:

▪ **الحدود البشرية:**

اقتصرت حدود هذه الدراسة على مديري ورؤساء أقسام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة

الدراسة، لكون المعلومات المراد الحصول عليها تتوفر بالدرجة الأولى لدى المديرين ورؤساء المصالح.

▪ **الحدود المكانية:**

و نقصد بها الحدود الجغرافية للعينة محل الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمنطقة الصناعية حميدة بن عيسى، ولاية قسنطينة.

▪ **الحدود الزمانية:**

تمت الدراسة الميدانية من شهر ديسمبر 2015 إلى غاية شهر أبريل 2016، حيث خصص هذا الوقت للتعرف على المؤسسات محل الدراسة و توزيع الاستثمارات و استردادها و تفريغها و تحليلها فيما بعد.

2- مجتمع و عينة الدراسة:

2-1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة بولاية قسنطينة و التي تشغل من 10 إلى 250 عامل.

2-2- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 22 مؤسسة صغيرة و متوسطة الموجودة بالمنطقة الصناعية حميدة بن عيسى التي تضم بلديتي حامة بوزيان وديدوش مراد ولاية قسنطينة، مع استثناء المؤسسات المصغرة.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- أدوات جمع المعلومات: تتمثل أدوات جمع المعلومات فيما يلي:

1-1-1- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل استعمالا لجمع المعلومات، و في دراستنا هذه اعتمدنا أسلوب المقابلة مع مختلف مديري ورؤساء أقسام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة، و هذا من أجل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وملء الاستمارة.

1-2-1- الاستبيان:

للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة، تم إعداد الاستبيان اعتمادا على الجانب النظري لهذه الدراسة و الاطلاع على المصادر العلمية ذات الصلة بالموضوع، و قد تم إعداده و تصميمه لتحقيق أهداف الدراسة و إثبات فرضياتها، حيث أن الاستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة تضم بيانات شخصية لأفراد عينة الدراسة مثل الخبرة، المستوى التعليمي، و معلومات متعلقة بالمؤسسات عينة الدراسة مثل: نوع المؤسسة، حجم المؤسسة. وقد قسم هذا الأخير إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول:** يتضمن أسئلة خاصة بالمتغير المستقل و هو الإبداع موجهة لمديري هذه المؤسسات ورؤساء أقسامها من أجل معرفة أن هذه المؤسسات تقوم بالإبداع أم لا، حيث استخدمنا عدة أنواع من الأسئلة منها الأسئلة المغلقة التي تتطلب التأشير على الإجابات المناسبة من مجموعة من الإجابات المحتملة كما هو الأمر في السؤال الأول والثاني والسابع. و في بعض الحالات التأشير على الإجابات المحتملة إذا كان السؤال المطروح يحتمل عدة إجابات مثل ما هو عليه الأمر في السؤال الثالث والرابع والخامس والسادس.

- **المحور الثاني:** و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة لمعرفة مساهمة الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسة.
- **المحور الثالث:** يناقش هذا المحور مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة.
- **المحور الرابع:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة خصصت لمعرفة مساهمة الإبداع التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة. والجدول التالي يبين أقياس محاور الدراسة من خلال أسئلة الاستبيان.

الجدول رقم (15): قياس محاور الدراسة من خلال أسئلة الاستبيان.

عدد الأسئلة	محاور الدراسة
تتضمن 06 أسئلة.	معلومات شخصية ومعلومات خاصة بالمؤسسة
تتضمن 07 أسئلة.	محور واقع الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
تتضمن 08 أسئلة.	محور الإبداع الإداري وتنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
تتضمن 05 أسئلة.	محورا لإبداع التكنولوجي وتنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
تتضمن 08 أسئلة.	محور الإبداع التسويقي وتنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة.

لقد استخدمنا الأسئلة القياسية في المحاور الثاني و الثالث و الرابع لمعرفة اتجاهات المستجوبين فيما يتعلق ببعض العناصر خاصة تلك المتعلقة بدور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و في هذا الشأن تم استخدام مقياس ليكارت ذي خمسة درجات؛ غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق و موافق بشدة، من أجل قياس إجابات الأفراد لفقرات الاستبيان وذلك بالشكل التالي:

الجدول رقم (16): الإجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة استخدمنا مجموعة من الأدوات الإحصائية، من خلال الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تمركز إجابات مفردات عينة الدراسة ولقياس مدى تشتت آراء عينة الدراسة حول الوسط الحسابي وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) Statistical Package for the Social Sciences في تحليل البيانات واستخراج النتائج من أجل التحليل استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي:

1- معامل ارتباط ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

2- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

3- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى إدراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة

الدراسة أهمية الإبداع و تحديد مختلف أنواع الإبداع و مدى مساهمتهم في تحسين التنافسية

4- اختبار One sample T-test للعينة الواحدة: يستخدم اختبار العينة الأحادية بشكل أساسي

لمقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي المحدد بشكل مسبق، وذلك للتعرف على مدى

الدلالة الإحصائية لتقدير أفراد العينة لدور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance: يستخدم لاختبار

فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

2-1-1- صدق وثبات الدراسة:

2-1-1-1- صدق الدراسة:

لقد تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة عن طريق عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين المختصين (تمت الإشارة إليهم في الملحق) وذلك بمتابعة ومراجعة الأستاذ المشرف وهذا لمعرفة مدى دقة صياغة الأسئلة التي يحتويها الاستبيان وقدرتها على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها وقد تم إجراء تعديلات وتغييرات كما يلي:

- إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة؛

- حذف بعض الأسئلة؛

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها.

2-1-2- ثبات الدراسة:

يستعمل معامل الثبات ألفا كرونباخ بهدف التأكد من صلاحية مقياس الدراسة ،حيث يشير هذا المقياس إلى قوة الترابط والتماسك بين فقرات المقياس كما يزود بتقدير جيد للثبات ، فإذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ CRONBACH ALPHA أكبر أو يساوي 0,6 تعد أداة الدراسة مقبولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

والجدول الموالي يوضح قيم معامل الثبات لأداة هذه الدراسة:

جدول رقم (17): معاملات ثبات أداة الدراسة.

معدل الثبات	المحور
0.607	الإبداع الإداري و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
0.805	الإبداع التكنولوجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
0.838	الإبداع التسويقي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
0.821	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى معامل ثبات هو 0.838 وهو معامل ثبات محور الإبداع

التسويقي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يليه معامل ثبات محور الإبداع التكنولوجي و تنافسية

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقيمة 0.805، وأخيرا معامل ثبات محور الإبداع الإداري و تنافسية

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقيمة 0.607.

ويصفة عامة فهي معاملات ثبات مرتفعة ، مما انعكس ايجابيا على معامل الثبات الكلي لهذه الدراسة

حيث قدر بـ 0.821 وهو معامل ثبات مرتفع وبالتالي فإن مقياس الدراسة يتسم بدرجة عالية من الثبات

وهو ملائم لتحقيق أهداف الدراسة، مما يمكن من تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة بقدر كبير من

الثقة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها

لقد تم توزيع 50 استبيان على 22 مؤسسة، وتمكنا من استرجاعها كلها وقد تم إلغاء استبيانيين نظرا لعدم تعبئتها بشكل تام، ولهذا بقي بحوزتنا 48 استبيان قابل للاستغلال والتحليل.

المطلب الأول: تحليل بيانات الاستبيان وعرض خصائص عينة الدراسة

1- تحليل بيانات الاستبيان:

يعتمد تفسير نتائج أسئلة الدراسة للمعلومات الشخصية و أسئلة المحور الأول على التكرارات و النسب المئوية، أما تفسير باقي الأسئلة فيعتمد أساسا على احتساب قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، أما بقية المحاور فقد تمت مناقشة النتائج وفقا لتدرج المقياس المستخدم (مقياس ليكارت) و استنادا لذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة اعتمدنا على المعيار التالي لتفسير النتائج:

$$- \text{ المدى} = \text{ أكبر قيمة لفئات الإجابة} - \text{ أصغر قيمة لفئات الإجابة} = 5 - 1 = 4$$

$$- \text{ طول الفئة} = \text{ المدى} / \text{ عدد الفئات} = 5/4 = 0.80$$

و بناءا عليه يمكن الحكم بالنسبة لباقي الأسئلة كما يلي:

الجدول رقم (18): تقسيم مدى المتوسط لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة.

الاتجاه (درجة الموافقة)	تقسيم مدى المتوسط
غير موافق بشدة: منخفضة جدا	1.80 – 1
غير موافق: منخفضة	2.60 – 1.81
محايد: متوسطة	3.40 – 2.61
موافق: مرتفعة	4.20 – 3.41
موافق بشدة: مرتفعة جدا	5 - 4.21

المصدر: من إعداد الباحثة.

2- خصائص عينة الدراسة:

سنحاول فيما يلي عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة من خلال متغيرات المستوى التعليمي،

الخبرة المهنية، منصب العمل، وكذلك ملكية المؤسسة وعدد عمالها:

2-1- تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي:

لقد تم تحليل خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي من خلال تشكيل خمس فئات

(ابتدائي، متوسط، ثانوي، مهني، جامعي) والجدول التالي يوضح هذه المستويات:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

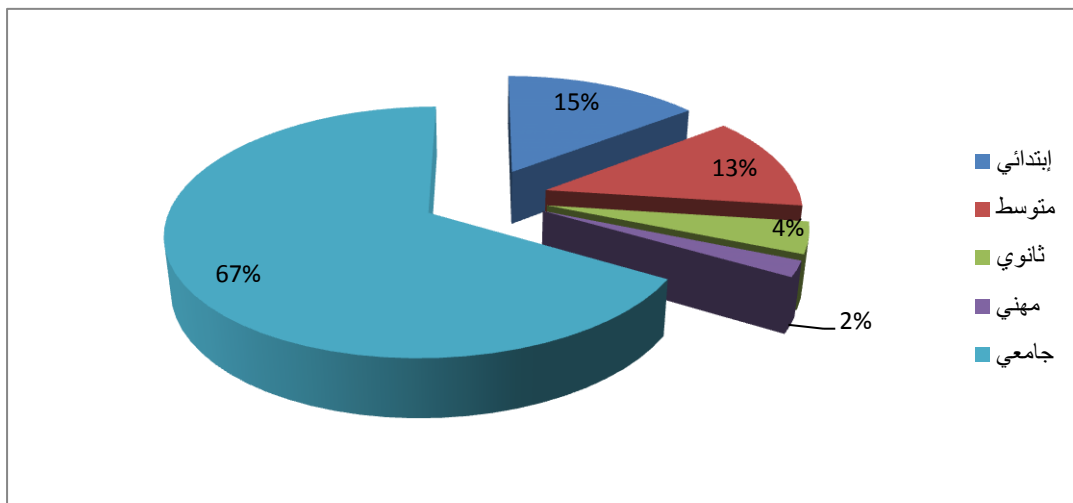
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
14,6	7	ابتدائي
12,5	6	متوسط
4,2	2	ثانوي
2,1	1	مهني
66,7	23	جامعي
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ويمكن توضيح هذا التوزيع أكثر

من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم (27).

من خلال الشكل المبين أعلاه يتضح ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة والمتكونة من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورؤساء الأقسام، حيث تمثل فئة المستوى الجامعي أكبر نسبة وتقدر ب 65.9% في حين تقدر نسبة الذين بحوزتهم المستوى الابتدائي والمتوسط ب 17.1 % و 12.2 % على التوالي أما المستوى الثانوي فتقدر ب 2.4% وكذلك المهني فنسبتها 2.4%.

مما سبق يمكن اعتبار عينة الدراسة فئة متعلمة هذا ما يدعو للتفاؤل بمستقبل هذه المؤسسات، كما أن مستواهم التعليمي يمكنهم من متابعة كل التطورات التي تحصل في مختلف المجالات واعتمادهم على الإبداع لمواجهة المنافسة الشديدة وبالتالي ضمان استمرار ونمو هذه المؤسسات.

2-2- تحليل خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية:

لتحليل خصائص العينة حسب متغير الخبرة المهنية، تم تقسيم مستويات الخبرة إلى أربع

مستويات والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة على فئات الخبرة المقترحة:

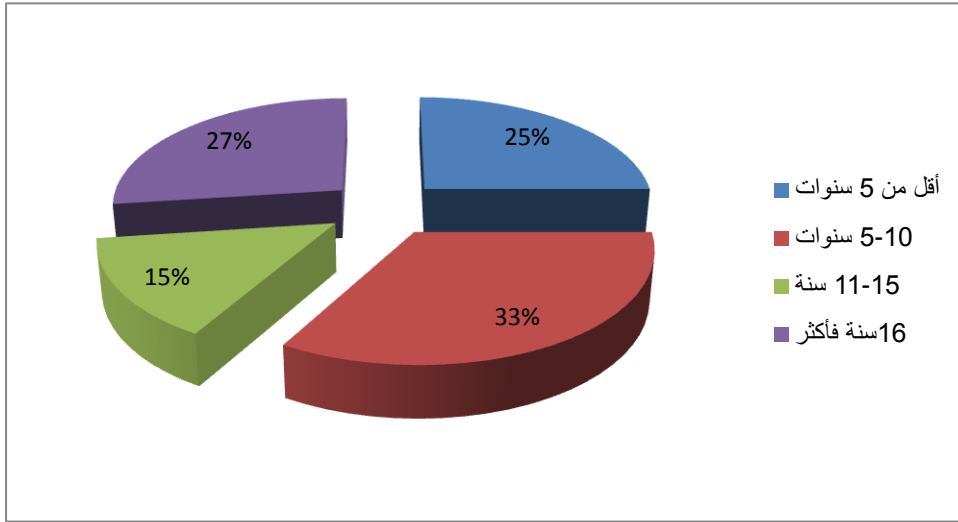
الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
25,0	12	أقل من 5 سنوات
33,3	16	5-10 سنوات
14,6	7	11-15 سنة
27,1	13	16 سنة فأكثر
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم (20).

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أعلى نسبة من حيث سنوات الخبرة تنتمي للفئة من 5- 10

سنوات بنسبة 36.6% تليها فئة الأفراد الذين تتجاوز مدة عملهم 15 سنة بنسبة 26.8%، ثم فئة أقل من

5 سنوات بنسبة 22% وأخيرا فئة من 11-15 سنة بنسبة 14.6% وهذا ما يزيد من مصداقية البيانات

المتعلقة بالإبداع في هذه المؤسسات.

2-3- تحليل خصائص العينة من حيث منصب العمل:

سنحاول تحليل خصائص العينة حسب متغير منصب العمل حسب فئتين كما يوضحه الجدول

الموالي:

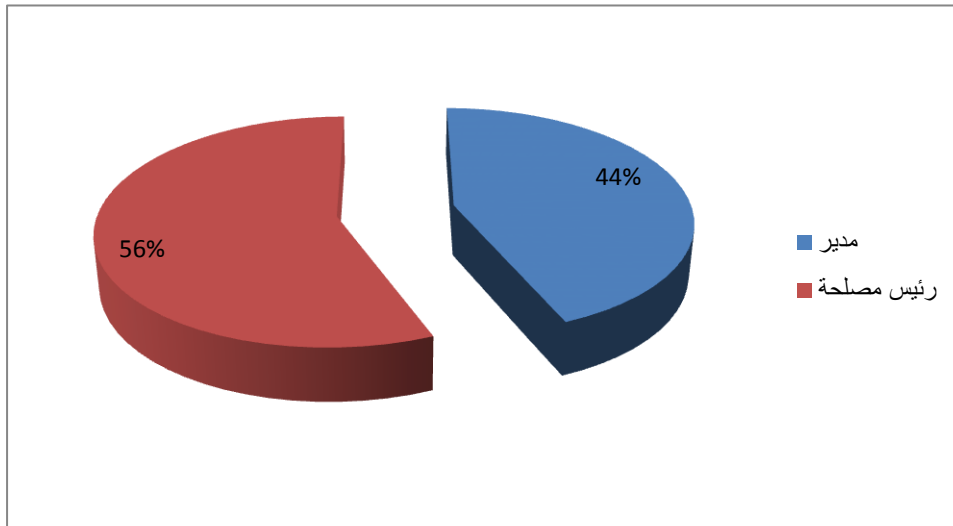
الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل.

النسبة %	التكرار	منصب العمل
43,8	21	مدير
56,3	27	رئيس مصلحة
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة تتكون من 48 فرد، حيث تقدر فئة المديرين بـ 21 فرد ورؤساء المصالح بـ 27 فرد وهذا يشير إلى التقارب في العدد مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لا تمتلك مصالح كثيرة وأنها تتميز ببساطة هيكلها التنظيمي. ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير منصب العمل حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم(21).

من خلال الشكل نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون بين المديرين و رؤساء الأقسام حيث تقدر نسبة

المديرين بـ 44 % ورؤساء المصالح بـ 56%.

2-4- تحليل خصائص العينة من حيث ملكية المؤسسة:

سنحاول تحليل خصائص العينة حسب متغير الملكية حسب نوعين من الملكية عامة وخاصة

ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

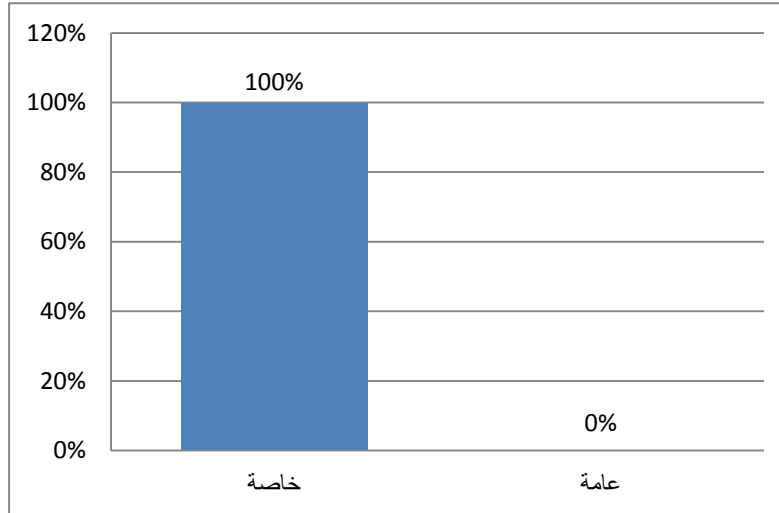
الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب ملكية المؤسسة.

ملكية المؤسسة	التكرار	النسبة %
خاصة	22	100
عامة	0	0
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن مؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات خاصة.

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب ملكية المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم (22).

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن كل المؤسسات التي تم توزيع الاستبيان عليها هي مؤسسات

خاصة، حيث بلغت نسبتها 100 % وهذا ناتج عن عملية خوصصة المؤسسات العمومية وتشجيع القطاع

الخاص للمساهمة في عملية التنمية.

2-5- تحليل خصائص العينة من حيث عدد العمال:

تتكون عينة الدراسة من المؤسسات الصغيرة والتي توظف من 10-49 عامل والمؤسسات المتوسطة والتي تشغل من 50-205 عامل وهذا حسب القانون الجزائري والجدول الموالي يوضح توزيع هذه المؤسسات:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال.

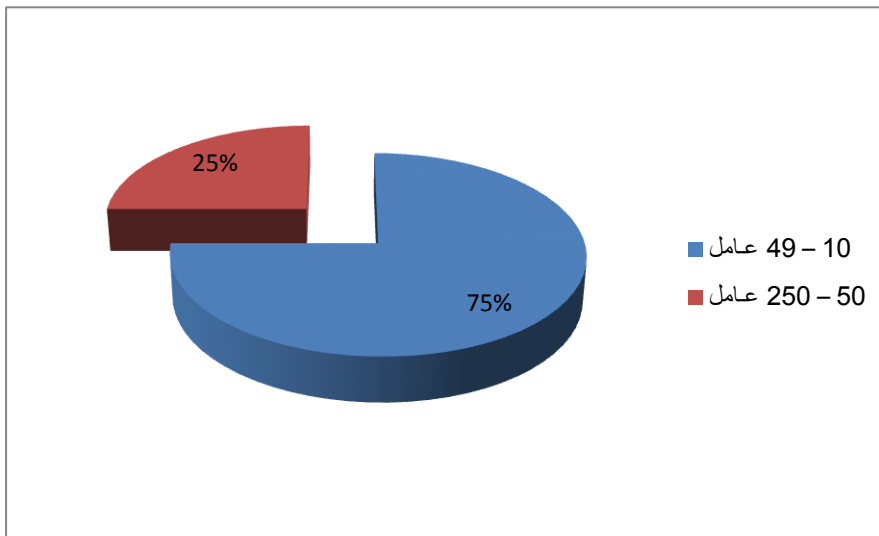
عدد عمال المؤسسة	التكرار	النسبة %
10 – 49 عامل	17	75
50 – 250 عامل	5	25
المجموع	22	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن 75% من إجمالي المؤسسات تشغل ما بين 10-49 عامل، ويمكن

توضيح توزيع هذه المؤسسات حسب عدد العمال في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم(23).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن نسيج مؤسسات عينة الدراسة مشكل من المؤسسات الصغيرة،

أما المؤسسات المتوسطة فتقدر بـ 25% من إجمالي 22 مؤسسة.

2- تحليل بيانات محور واقع الإبداع في المؤسسات محل الدراسة:

للتعرف على واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة، تم حساب

التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول، و جاءت النتائج كما

يلي:

2-1- تميز المؤسسة عن منافسيها:

من خلال الجدول المبين أدناه سيتم معرفة مدى سعي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتمييز

عن منافسيها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (24): تميز المؤسسة عن منافسيها.

النسبة %	التكرار	العبرة
100	48	نعم
0	0	لا
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

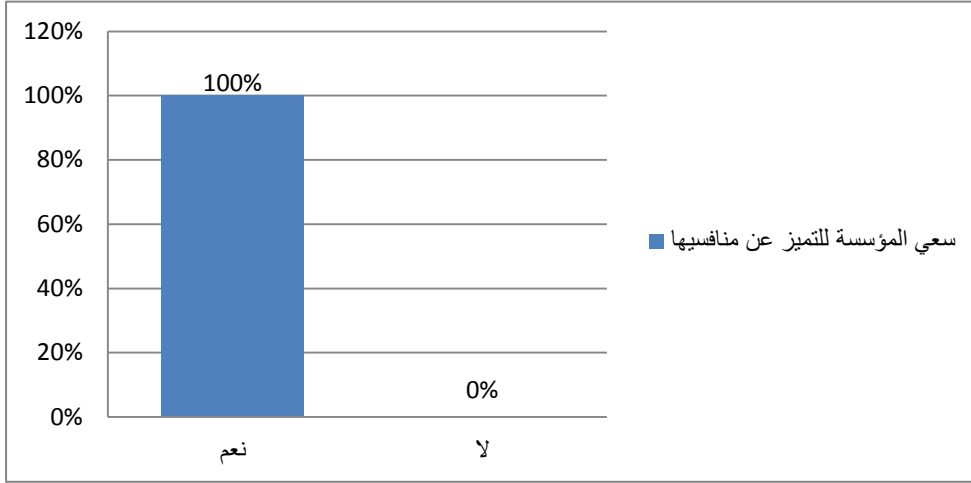
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن كل أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن مؤسساتهم تسعى أن تكون

متميزة عن منافسيها، حيث بلغت نسبت إجابات أفراد عينة الدراسة على ذلك 100%، فتميز المؤسسة

عن منافسيها يعني اكتسابها لمهارة أو تقنية أو مورد أو منتج متميز و منفرد يتيح لها فرصة للبقاء و

احتلال موقع تنافسي مهم، و يعد الإبداع مفتاح ذلك.

الشكل رقم (20): تميز المؤسسة عن منافسيها.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم(24).

يوضح الشكل أعلاه أنه لا توجد مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة لا تدرك أهمية التميز عن

المنافسين فاكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يسمح لها من تحسين تنافسياتها .

2-2- اهتمام المؤسسة بالإبداع:

يعد الإبداع السبب الأساسي لنجاح المؤسسة و استمرارها، و لهذا سيتم معرفة مدى اهتمام

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة بالإبداع، و ذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة و

الجدول الموالي يوضح ذلك:

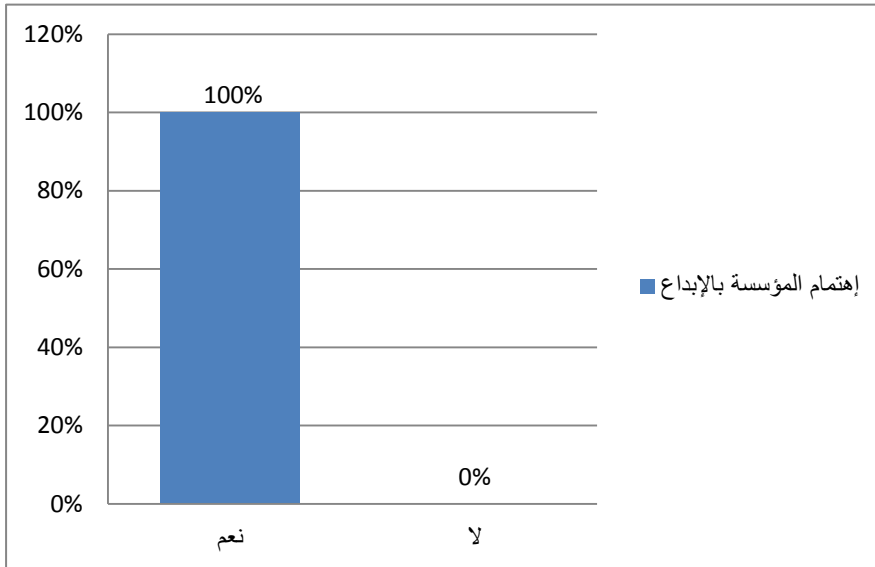
الجدول رقم(25): اهتمام المؤسسة بالإبداع.

النسبة %	التكرار	العبارة
100	48	نعم
0	0	لا
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

توضح بيانات الجدول رقم (25) أن أفراد عينة الدراسة بنسبة 100% يؤكدون على اهتمام مؤسساتهم بالإبداع و ذلك في مختلف المجالات.

الشكل رقم (21): اهتمام المؤسسة بالإبداع.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم(25).

نظرا لكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعاني من العديد من الصعوبات فهي تحاول دوما الاهتمام بالإبداع لتجاوز العقبات التي تعترضها أو على الأقل التقليل منها، فلا توجد مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة لا تؤمن بالإبداع فكلهم يؤكدون على اهتمامهم به.

2-3- أنواع الإبداعات المحققة من طرف المؤسسة:

من خلال الجدول المبين أدناه سيتم معرفة أنواع الإبداعات المحققة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة:

الجدول رقم(26): أنواع الإبداعات المحققة من طرف المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العبرة
39,6	19	إبداع في المنتج
27,1	13	إبداع في عملية الإنتاج
14,6	7	إبداع إداري
18,8	9	إبداع تسويقي
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح لنا الجدول رقم (26) أن أغلبية الإبداعات المحققة من طرف المؤسسات الصغيرة و

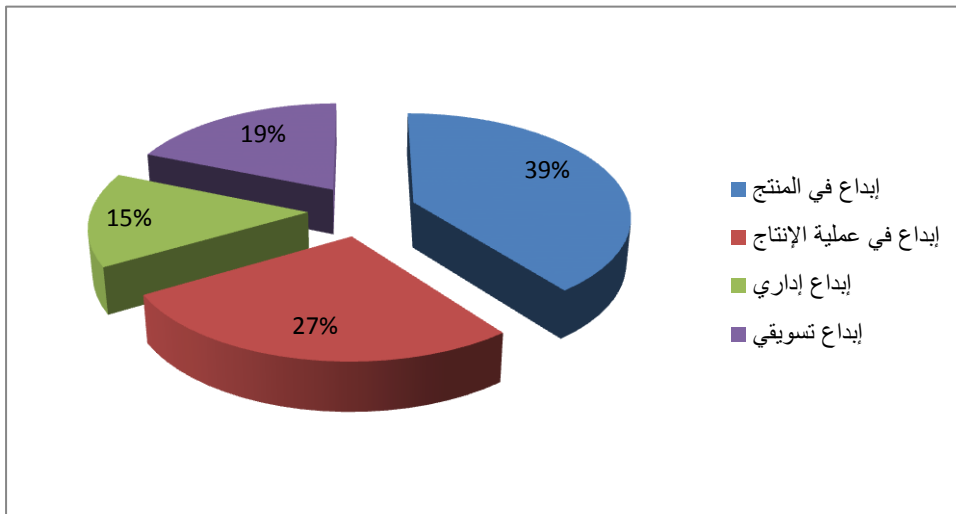
المتوسطة عينة الدراسة هي إبداعات تكنولوجية بنسبة 66.7 %، ثم يأتي الإبداع التسويقي في المرتبة

الثانية بنسبة 18.8 %، أما الإبداع الإداري فيأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 14.6 %.

والشكل الموالي يوضح أنواع الإبداعات المحققة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة

الدراسة.

الشكل رقم (22): أنواع الإبداعات المحققة من طرف المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم(26).

الفصل الرابع دور الإبداع في تحسين تنافسية بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر

يوضح لنا الشكل أعلاه أن الإبداع التكنولوجي يأتي في المرتبة الأولى بنسبة 66.7 % و تتوزع هذه النسبة ما بين الإبداع في المنتج و الإبداع في عملية الإنتاج، حيث يأتي الإبداع في المنتج في المرتبة الأولى بنسبة 39.6 % والإبداع في عملية الإنتاج بنسبة 27.1% و ذلك من أجل تميز المؤسسة عن منافسيها، ثم يأتي الإبداع التسويقي في المرتبة الثانية بنسبة 18.8% مما يدل على تقديم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة استراتيجيات تسعيرية، ترويجية أو توزيعية جديدة أما الإبداع الإداري فيأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 14.6%. وهو يدل على إحداث تطورات جديدة أو تحسينات في المؤسسة على مستوى الإدارة و وظائفها و عملياتها ولكن بنسبة قليلة.

2-4- أسباب تبني الإبداع في المؤسسة:

هناك مجموعة من الأسباب تدفع بالمؤسسة إلى اعتماد الإبداع، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، و سيتم معرفة هذه الأسباب من خلال إجابات أفراد العينة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(27): أسباب تبني الإبداع في المؤسسة.

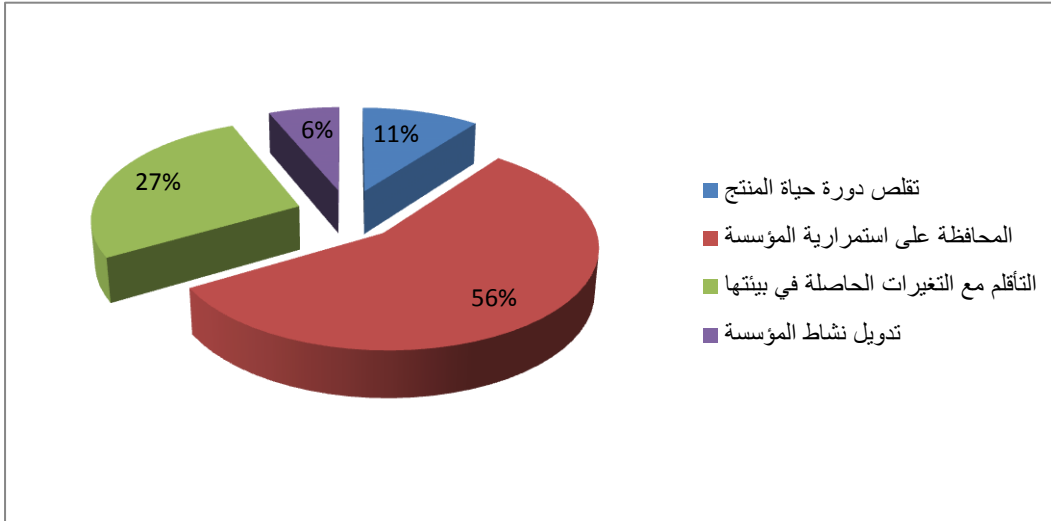
النسبة %	التكرار	العبارة
10,4	5	تقلص دورة حياة المنتج
56.3	27	المحافظة على استمرارية المؤسسة
27.1	13	التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها
6,3	3	تدويل نشاط المؤسسة
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلجأ إلى الإبداع لسبب رئيسي و هو من أجل استمرارية المؤسسة و بقائها، حيث 27 من إجابات عينة الدراسة يؤكدون ذلك أما السبب

الثاني فيتمثل في التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، وقدرت إجابات أفراد عينة الدراسة بـ 13 إجابة، و السبب الثالث يتمثل في تقلص دورة حياة المنتج أما السبب الرابع هو تدويل نشاط المؤسسة .

الشكل رقم (23): أسباب تبني الإبداع في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم (27).

يوضح الشكل أعلاه أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلجأ إلى الإبداع لسبب رئيسي وهو من أجل استمرارية المؤسسة و بقائها، حيث قدرت نسبة إجابات أفراد العينة بـ 56.3 % و هم يؤكدون على أن سبب تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة الإبداع هو من أجل المحافظة على استمرارية المؤسسة و مواجهة المنافسة خاصة مع انفتاح السوق الجزائرية واشتداد المنافسة، أما السبب الثاني فيتمثل في التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، و قد بلغت نسبة إجابات أفراد عينة الدراسة نسبة 27.1%، حيث تتسم البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات بأنها معقدة وسريعة التغيير، و السبب الثالث يتمثل في تقلص دورة حياة المنتج بنسبة 10.4% أما اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية و تدويل نشاط المؤسسة فقد كانت لهما نسب متساوية و قدرت بـ 6.3%.

2-5- طرق اعتماد الإبداع بالمؤسسات عينة الدراسة:

بعدما تعرفنا على وجود الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة و كذلك أسباب لجوئها له، سنحاول فيما يلي معرفة طرق اعتماد هذه المؤسسات على الإبداع أو الأساليب و الأطراف المشاركة في هذا النشاط، و الجدول التالي يوضح ذلك:

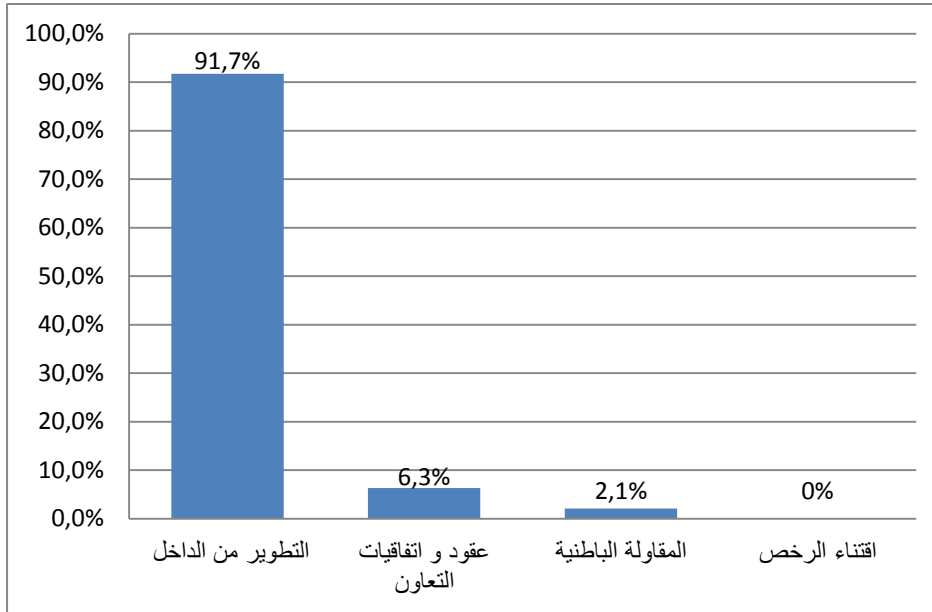
الجدول رقم(28): طرق اعتماد الإبداع بالمؤسسات عينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	العبارة
91,7	44	التطوير من الداخل
6,3	3	عقود و اتفاقيات التعاون
2,1	1	المقاولة الباطنية
0,00	0	اقتناء الرخص
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تعتمد على التطوير من الداخل للحصول على إبداعات حيث أكدت 91.7% من الإجابات على ذلك، و نسبة 6.3% من الإجابات توضح أن مصدر الإبداع بمؤسساتهم هي عقود و اتفاقيات التعاون، وفي المرتبة الثالثة تعتمد على المقاولة الباطنية كأسلوب للحصول على إبداعات بنسبة 2.1%، أما فيما يخص أسلوب اقتناء الرخص فلا توجد مؤسسة في عينة الدراسة لجأت لهذا الأسلوب.

الشكل رقم (24): طرق اعتماد الإبداع بالمؤسسات عينه الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم(28).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تعتمد على إمكانياتها و قدراتها الداخلية للحصول على إبداعات حيث أكدت 91.7% من الإجابات على أن مصدر الإبداع بمؤسساتهم هو التطوير من الداخل، سواء كانت مصدر هذه الإبداعات أفكار العمال المدراء، الأسواق، المعارض، الزبائن، الموردين، الإنترنت و غيرها، و نسبة 6.3% من الإجابات توضح أن مصدر الإبداع بمؤسساتهم هي عقود و اتفاقيات التعاون، و هذا بإبرام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعقود و اتفاقيات تعاون بينها و بين مؤسسات أخرى لإحداث إبداعات، حيث تتميز هذه الطريقة بقصر المدة و كذلك تقاسم التكاليف و الأخطار، و نسبة 2.1% تعتمد على المقاولة الباطنية كأسلوب للحصول على إبداعات، أما فيما يخص أسلوب اقتناء الرخص فلا توجد مؤسسة في عينة الدراسة لجأت إلى اقتناء رخصة من مؤسسات مبدعة أو شخص مبدع متحصل على براءة اختراع لكون هذا الأسلوب يفرض نوع من التبعية و عدم الاستقلالية.

2-6- عوائق الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة:

تعرض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صعوبات كثيرة لتحقيق الإبداع، و الجدول التالي

يوضح لنا أهم هذه الصعوبات:

الجدول رقم(29): عوائق الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	العبارة
60,4	29	عوائق مالية
20.8	10	عوائق تنظيمية
14.6	7	عوائق اجتماعية و ثقافية
4.2	2	عوائق شخصية
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

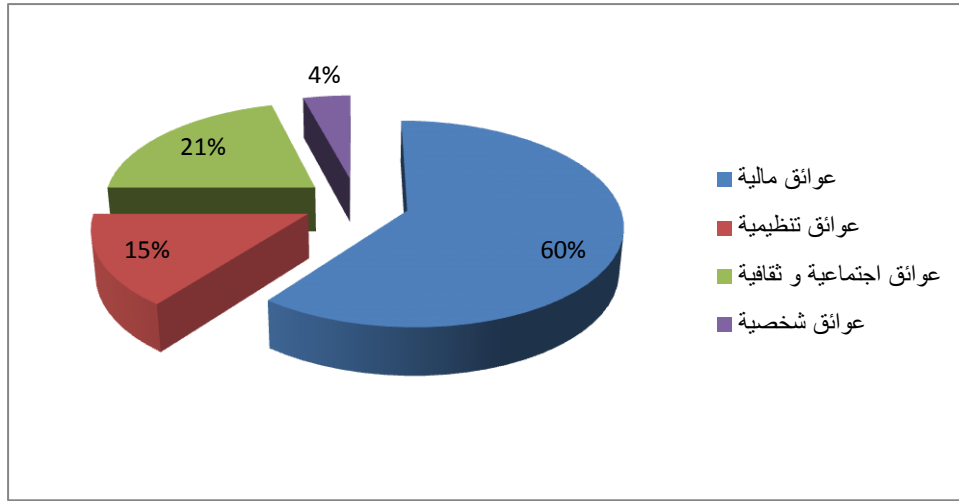
من خلال الجدول أعلاه توضح لنا إجابات أفراد العينة، أن الصعوبات المالية تأتي في المرتبة

الأولى، تليها العوائق التنظيمية في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة فهي العوائق الاجتماعية و

الثقافية، وفي الأخير نجد العوائق الفردية أو الشخصية. ويمكن توضح ذلك أكثر من خلال الشكل

الموالي:

الشكل رقم (25): عوائق الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم (29).

من خلال الشكل المبين أعلاه نجد أن الصعوبات المالية هي أكبر عائق تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لتحقيق الإبداع، حيث يؤكد ذلك 60% منهم، تليها العوائق التنظيمية بنسبة 20.8% و من بين هذه العوائق الالتزام الحرفي بالقوانين، التعليمات و الإجراءات عدم وجود قيادة مؤهلة تدرك أهمية الإبداع و انعدام روح الفريق و القيام بالتدريب و الاستماع لشكاوى العمال، و كذلك عدم تحقيق مصلحة خاصة بالبحث و التطوير، تليها العوائق الاجتماعية و الثقافية بنسبة 14.6%، حيث أن القيم الاجتماعية و الثقافية تقف كحاجز أما الإبداع كواجهة الأفكار الجديدة و عدم الأخذ بآراء الخبراء و غيرها. أما العوائق الشخصية فتقدر ب 4% و من بينها عدم الثقة في النفس، الخوف من الفشل و كذلك الخوف من تحمل المسؤولية و غيرها.

2-7- تمويل إبداعات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة:

إن الإمكانيات المالية شرط أساسي للإبداع، فمهما كانت القدرات الإبداعية و مستوى المعارف أو المهارة فإنه لن يتم الاستفادة منها ما لم تكن هناك موارد مالية تعمل على دعم الإبداع و إن تمويل

الفصل الرابع دور الإبداع في تحسين تنافسية بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر

إبداعات المؤسسة يمكن أن يتم من خلال مواردها الخاصة أو عن طريق لجوئها للاقتراض، و الجدول الموالي يوضح لنا طبيعة تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة:

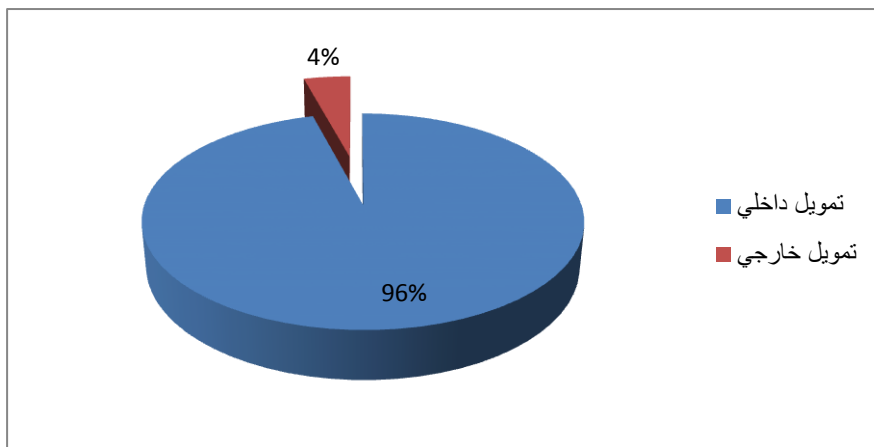
الجدول رقم(30): تمويل إبداعات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	46	95,8
لا	2	4,2
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن مؤسساتهم تعتمد على التمويل الذاتي لدعم الإبداع في مؤسساتهم و لا تتلقى أي دعم خارجي. ويمكن توضيح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (26): تمويل إبداعات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معطيات الجدول رقم(30).

يبين الشكل أعلاه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تعتمد اعتمادا شبة كليا على التمويل الداخلي لدعم الإبداع في مؤسساتهم و لا تتلقى أي دعم خارجي، و هي تمثل نسبة 95.8% من

الإجابات الكلية، و نسبة 4.2% من الإجابات فقط تبين أنها تتلقى دعم خارجي و هو حصولها على قروض من المؤسسات المالية لدعم المؤسسة و إبداعاتها، و هي نسبة ضئيلة جدا.

3- تحليل بيانات دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة عينة الدراسة:

3-1- تحليل فقرات محور الإبداع الإداري و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

للتعرف على مساهمة الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينات الدراسة على

عبارات المحور الثاني من الاستبيان و النتائج يوضحها الجدول التالي:

الفصل الرابع دور الإبداع في تحسين تنافسية بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر

الجدول رقم (31): دور الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توفير المؤسسة لهيكل تنظيمي مرن يؤدي إلى تحسين تنافسياتها.	3,56	0,62	مرتفعة
02	امتلاك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير يساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة.	1,38	0,49	منخفضة جدا
03	تخصيص المؤسسة لمبالغ مالية معتبرة لجهود البحث و التطوير يعزز تنافسياتها.	1,35	0,48	منخفضة جدا
04	تعد الأفكار و المقترحات التي يقدمها العمال لتحسين أداء المؤسسة سببا لتحسن تنافسياتها.	3,98	0,93	مرتفعة
05	توظيف المؤسسة لأفراد أكفاء يساهم في تحسين تنافسياتها.	4,63	0,49	مرتفعة جدا
06	توفير المؤسسة لنظام اتصال يتميز بسهولة انتقال المعلومات يساهم في دعم تنافسياتها.	4,25	0,60	مرتفعة جدا
07	قيام المؤسسة بدورات تدريبية ذات صفة إبداعية للعاملين تساهم في تحسين تنافسياتها.	1,42	0,50	منخفضة جدا
08	منح المؤسسة حوافز للعمال يؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل مما يدعم تنافسياتها.	4,29	0,80	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي العام	3,11	0,57	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لدور الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة هو 3.11، و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت

الخماسي [2.61-3.40] و هي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، و هو يوضح أن أفراد عينة

الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة .

يتضح من الجدول رقم (31) أن متوسطات دور الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتراوح بين 1.35 و 4.63 أي هناك تفاوت في درجة الموافقة على دور الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين منخفضة جدا و مرتفعة جدا، و البعض يوافق بدرجة مرتفعة.

بالنسبة للعبارات التي تكون فيها آراء العينة مرتفعة جدا فهي مرتبة كما يلي:

- في المرتبة الأولى العبارة: «توظيف المؤسسة لأفراد أكفاء يساهم في تحسين تنافسياتها» بمتوسط حسابي 4.63 و انحراف معياري 0.49 مما يدل على أن توفر المؤسسة على أفراد أكفاء سيساهم في تحسين تنافسياتها.
- في المرتبة الثانية العبارة: «منح المؤسسة حوافز للعمال يؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل مما يدعم تنافسياتها» بمتوسط حسابي قدره 4.29 و انحراف معياري 0.80، و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تقوم بمنح حوافز للعاملين المتميزين والمبدعين في عملهم بشكل خاص لها أثر كبير في تحسين إنتاجية العامل و تقجير الطاقات الإبداعية لديه، و هذا ما يدعم تنافسية المؤسسة.
- في المرتبة الثالثة العبارة: « توفير المؤسسة لنظام اتصال يتميز بسهولة انتقال المعلومات يساهم في دعم تنافسياتها» بمتوسط حسابي 4.25 و انحراف معياري 0.60، و هذا يدل على أهمية توفر المؤسسة لنظام اتصال يسمح بانتقال المعلومات و تزويد العمال بمعلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية لها.

أما بالنسبة للعبارات التي تكون فيها آراء العينة مرتفعة فهي مرتبة كما يلي:

- في المرتبة الأولى: « تعد الأفكار و المقترحات التي يقدمها العمال لتحسين أداء المؤسسة سببا لتحسن تنافسياتها» بمتوسط حسابي قدره 3.98 و انحراف معياري قدره 0.93 و هذا يدل على أن المؤسسة و أصحاب اتخاذ القرار فيها يعطون أهمية للأفكار و المقترحات و الآراء التي يقدمها العمال لتحسين أداء المؤسسة و بالتالي تحسين تنافسياتها.
- في المرتبة الثانية العبارة: «توفير المؤسسة لهيكل تنظيمي مرن يؤدي إلى تحسين تنافسياتها» بمتوسط حسابي قدره 3.56 و انحراف معياري قدره 0.63، و هذا يدل على أن المؤسسة تقوم باجراء تعديلات و تغييرات في عملياتها الإدارية كما لها القدرة على التغيير مع تغير الظروف، و بالتالي تحقيق أهدافها.

أما بالنسبة للعبارات التي تكون فيها آراء العينة منخفضة جدا فهي مرتبة كما يلي:

- في المرتبة الأولى العبارة: « قيام المؤسسة بدورات تدريبية ذات صفة إبداعية للعاملين تساهم في تحسين تنافسياتها» بمتوسط حسابي قدره 1.42 و انحراف معياري قدره 0.50، و هي نسبة متدنية جدا و هذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم بتدريب عمالها نظرا للصعوبات المالية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هو أكبر عائق يقف أمامها.
- في المرتبة الثانية العبارة: « امتلاك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير يساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة » بمتوسط حسابي قدره 1.38 و انحراف معياري 0.49، و هذا ما يدل على عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة على مصلحة البحث و التطوير بالرغم من أهميتها.

- في المرتبة الثالثة العبارة: « تخصيص المؤسسة لمبالغ مالية معتبرة لجهود البحث و التطوير يعزز تنافسيتها» بمتوسط حسابي قدره 1.35 و انحراف معياري قدره 0.48 و ها ما يدل على عدم تخصيص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة ميزانيات لجهود البحث و التطوير .

و من خلال ما سبق يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقين و بدرجة متوسطة على أن الإبداع الإداري يساهم في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة و ذلك من خلال إحداث تغييرات في التنظيم و خلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة، إضافة إلى تحفيز العاملين، و الأخذ بأرائهم و أفكارهم و مقترحاتهم و توفير المعلومات الضرورية لهم، كما تسعى المؤسسات دوما إلى استقطاب أفراد أكفاء لتحقيق أهدافها، غير أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة لا تتوفر على مصلحة للبحث و التطوير كما أنها لا تقوم بتخصيص ميزانيات لأنشطة البحث و التطوير، إضافة إلى عدم قيامها بدورات تدريبية للعاملين و هذا بالرغم من أهميتها.

3-2- تحليل فقرات محور الإبداع التكنولوجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

للتعرف على مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينات الدراسة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان و النتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (32): دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و

المتوسطة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	طرح المؤسسة منتجات جديدة يؤدي إلى زيادة مبيعاتها.	3,81	0,96	مرتفعة
02	تحسين منتجات المؤسسة باستمرار يساهم في زيادة حصصها السوقية.	4,35	0,67	مرتفعة جدا
03	تصميم المؤسسة لعمليات إنتاج جديدة يؤدي إلى تحسين تنافسياتها.	4,19	0,61	مرتفعة
04	تحسين أساليب الإنتاج يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة و دعم تنافسياتها.	4,38	0,61	مرتفعة جدا
05	إدخال المؤسسة لمعدات و آلات جديدة تستعمل فيها التكنولوجيا المتطورة يساعد على تحسين تنافسياتها.	4,65	0,76	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي العام	4,28	0,75	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لدور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة قد بلغ 4.28 و هو متوسط يقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي، [5-4.21] و هي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة جدا، و هذا ما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة مرتفعة جدا على أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

يوضح الجدول أعلاه أن متوسطات دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تتراوح بين 3.81 و 4.65، أي هناك تفاوت في درجة الموافقة بين مرتفعة و مرتفعة جدا، فهناك من يوافق بدرجة مرتفعة و البعض الآخر يوافق بدرجة مرتفعة جدا.

بالنسبة للعبارات التي تكون فيها آراء عينة الدراسة مرتفعة جدا فهي مرتبة كما يلي:

- في المرتبة الأولى العبارة: « إدخال المؤسسة لمعدات و آلات جديدة تستعمل فيها التكنولوجيا المتطورة يساعد على تحسين تنافسياتها » بمتوسط حسابي 4.65 و انحراف معياري 0.76، و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تستخدم معدات و آلات جديدة تستعمل فيها التكنولوجيا المتطورة لأنها أداة فعالة لإحداث الإبداع التكنولوجي و تحسين تنافسية المؤسسة.
- في المرتبة الثانية العبارة: « تحسين أساليب الإنتاج يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة و دعم تنافسياتها » بمتوسط حسابي 4.38 و انحراف معياري 0.61، و هذا يشير إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تقوم بالتحسين المستمر لعمليات إنتاجها اعتمادا على تجاربها و خبراتها المتراكمة، و هذا من أجل تقليص الوقت و الجهد و زيادة جودة منتجاتها مما يدعم تنافسياتها.
- في المرتبة الثالثة العبارة: « تحسين منتجات المؤسسة باستمرار يساهم في زيادة حصصها السوقية » بمتوسط حسابي 4.35 و انحراف معياري 0.6، و هذا ما يشير إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة يقومون باستمرار بتحسين منتجاتهم القديمة و بطريقة جديدة.

أما بالنسبة للعبارات التي تكون فيها آراء أفراد عينة الدراسة مرتفعة فهي مرتبة كالتالي:

- المرتبة الأولى العبارة: « تصميم المؤسسة لعمليات إنتاج جديدة يؤدي إلى تحسين تنافسياتها» بمتوسط حسابي 4.19 و انحراف معياري 0.61، و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تقوم باستمرار بتصميم عمليات إنتاج جديدة أو تغيير أسلوب الإنتاج أو المعدات الإنتاجية من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج الوقت و الجهد، و بالتالي تحسين تنافسية المؤسسة.

- في المرتبة الثانية العبارة: « طرح المؤسسة منتجات جديدة يؤدي إلى زيادة مبيعاتها» بمتوسط حسابي 3.81 و انحراف معياري 0.96، و هذا يشير إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تقوم بإنتاج منتجات جديدة أو إضافة تشكيلات جديدة كلما أمكن بهدف تحسين تنافسياتها.

نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تعتمد على الإبداع التكنولوجي و بدرجة كبيرة جدا لتدعيم تنافسياتها غير أن هذه المؤسسات تعتمد على الإبداع الجزئي أكثر مما تعتمد على الإبداع الجذري، و ذلك يرجع لكون هذا النوع من الإبداع يتطلب أموال و نحن نعلم ان أكبر مشكل يواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو مشكل التمويل.

3-3- تحليل فقرات محور الإبداع التسويقي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

للتعرف على مساهمة الإبداع التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع من الاستبيان و النتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (33): دور الإبداع التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	مجارات المؤسسة للمتغيرات التي تحدث في أذواق و متطلبات الزبائن يساهم في زيادة تنافسيتها.	4,73	0,45	مرتفعة جدا
02	تقديم المؤسسة لإستراتيجية تسعيرية تختلف عن الاستراتيجيات التسعيرية للمنافسين يؤدي إلى تحسين تنافسيتها.	4,46	0,62	مرتفعة جدا
03	ملائمة أسعار منتجات المؤسسة مع جودتها يزيد من رضا الزبائن و هذا ما يدعم تنافسيتها.	4,31	0,62	مرتفعة جدا
04	قيام المؤسسة بسياسة ترويجية جديدة، كتقديمها لإعلانات متميزة و فريدة من نوعها و مقنعة يساهم في زيادة حصصها السوقية.	4,10	0,69	مرتفعة
05	مشاركة المؤسسة في المعارض الوطنية و الدولية للتعريف بمنتجاتها تحسن من تنافسيتها.	3,77	0,81	مرتفعة
06	اعتماد المؤسسة على أساليب و طرق حديثة لتوزيع منتجاتها يزيد من تنافسيتها.	4,17	0,66	مرتفعة جدا
07	وصول المؤسسة إلى منافذ توزيعية جديدة و دخول أسواق جديدة يساهم في زيادة تنافسيتها.	4,15	0,77	مرتفعة جدا
08	تقديم المؤسسة لخدمات متميزة عن منافسيها مثل تسهيلات الدفع و خدمات ما بعد البيع يرفع من حصتها السوقية.	4,27	0,68	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي العام	4,24	0,46	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لدور الإبداع التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة بلغ 4.24 و هو متوسط يقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي، [5-4.21] و هي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة جدا، و هذا ما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة مرتفعة جدا على أن الإبداع التسويقي يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

يبين الجدول أعلاه أن متوسطات مساهمة الإبداع التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تتراوح بين 3.77 و 4.73، أي هناك تفاوت في درجة الموافقة فالبعض يوافق بدرجة مرتفعة و البعض الآخر يوافق بدرجة مرتفعة جدا.

بالنسبة للعبارات التي تكون فيها آراء عينة الدراسة مرتفعة جدا فهي مرتبة كما يلي:

- المرتبة الأولى العبارة: « مجارات المؤسسة للمتغيرات التي تحدث في أذواق و متطلبات الزبائن يساهم في زيادة تنافسيتها » بمتوسط حسابي 4.73 و انحراف معياري 0.45 و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تواكب التغيرات التي تحصل في أذواق و رغبات الزبائن و بدرجة مرتفعة مما يؤدي إلى إقبال الزبائن على المنتج الجديد و هذا ما أدى إلى زيادة حصصها السوقية.
- المرتبة الثانية العبارة: « تقديم المؤسسة لإستراتيجية تسعيرية تختلف عن الإستراتيجيات التسعيرية للمنافسين يؤدي إلى تحسين تنافسيتها » بمتوسط حسابي قدره 4.46 و انحراف معياري 0.62، و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بإتباع طرق مختلفة في كيفية تحديد و عرض أسعار منتجاتها و بطريقة جذابة و متميزة عن منافسيها، مما أدى إلى زيادة تنافسيتها.

- المرتبة الثالثة العبارة: « ملاءمة أسعار منتجات المؤسسة مع جودتها يزيد من رضا الزبائن و هذا ما يدعم تنافسيتها» بمتوسط حسابي 4.31 و انحراف معياري 0.62 و هذا يشير إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تقوم بوضع أسعار منتجاتها بطريقة تنسجم إلى حد كبير مع جودة منتجاتها و هذا ما أدى إلى تدعيم تنافسيتها.
- المرتبة الرابعة العبارة: « تقديم المؤسسة لخدمات متميزة عن منافسيها مثل تسهيلات الدفع و خدمات ما بعد البيع يرفع من حصتها السوقية» بمتوسط حسابي قدره 4.27 و انحراف معياري قدره 0.68، و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة قامت بتحسين قدرتها التنافسية من خلال تقديمها لخدمات متميزة عن منافسيها و لفت انتباه الزبائن لمنتجاتها و تحريض السلوك الشرائي لديهم.
- المرتبة الخامسة العبارة: « اعتماد المؤسسة على أساليب و طرق حديثة لتوزيع منتجاتها يزيد من تنافسيتها» بمتوسط حسابي قدره 4.17 و انحراف معياري قدره 0.66، و هذا يشير إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة قامت بتحسين تنافسيتها من خلال الإبداع في التوزيع، فالمنتج المتميز و الجديد و السعر المناسب لا يحقق الهدف المرجو منه ما لم يكن في المكان و الوقت المناسب و الكمية المطلوبة.
- المرتبة السادسة العبارة: : « وصول المؤسسة إلى منافذ توزيعية جديدة و دخول أسواق جديدة يساهم في زيادة تنافسيتها» بمتوسط حسابي قدره 4.15 و انحراف معياري قدره 0.77، و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة قامت بتحسين تنافسيتها من خلال قنوات و منافذ توزيعية جديدة بهدف تحقيق الاستجابة السريعة للزبون، و التميز عن بقية المنافسين.

أما العبارات التي تكون فيها آراء عينة الدراسة مرتفعة فهي مرتبة كما يلي:

- المرتبة الأولى العبارة: « قيام المؤسسة بسياسة ترويجية جديدة، كتقديمها لإعلانات متميزة

و فريدة من نوعها و مقنعة يساهم في زيادة حصصها السوقية» بمتوسط حسابي قدره 4.10

و انحراف معياري قدره 0.69، و هذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة

الدراسة قامت بتحسين تنافسياتها لكونها تدرك أهمية الإبداع في الترويج و خاصة الإعلان،

بتقديمها إعلانات ناجحة و فريدة من نوعها و مقنعة من أجل التعريف بمنتجاتها.

- المرتبة الثانية العبارة: « مشاركة المؤسسة في المعارض الوطنية و الدولية للتعريف

بمنتجاتها تحسن من تنافسياتها» بمتوسط حسابي قدره 3.77 و انحراف معياري قدره 0.81،

و هو يشير إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة قامت بتحسين تنافسياتها

من خلال المشاركة في المعارض الوطنية و الدولية للتعريف بمنتجاتها.

و من خلال ما سبق نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة قد حسنت

تنافسياتها اعتمادا على الإبداع التسويقي و بدرجة كبيرة جدا، و ذلك من خلال الإبداع في التسعير و

التوزيع و الترويج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

لغرض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample Test)، فإذا كانت T المحسوبة أكبر من T الجدولية فإننا نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة، أما إذا كانت T المحسوبة أقل من T الجدولية فإننا نقبل الفرضية الأساسية و نرفض الفرضية البديلة. و لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار كل فرضياتها الفرعية، لنصل إلى الاختبار الكلي لهذه الفرضية كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H_0 : لا يساهم الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(34): نتائج اختبار T لمساهمة الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسة

الصغيرة و المتوسطة.

الفقرة	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الأولى	11,187	1.677	47	0,00	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة تساوي 11.187 و هي أكبر من T

الجدولية، و التي تساوي 1.677 و مستوى الدلالة يساوي 0.00 و هو أقل من 0.05، و عليه و وفقا

لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة، و هذا يعني أن الإبداع الإداري يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_0 : الإبداع التكنولوجي ليس له دور في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة

الدراسة.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (35): نتائج اختبار T لمساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة

الصغيرة و المتوسطة.

الفقرة	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الثانية	11,240	1.677	47	0,00	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 11.240 و هي أكبر من T الجدولية و

التي تساوي 1.677، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 و هو أقل من 0.05. و وفقا لقاعدة القرار

السابقة فإننا نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة، و هذا يعني أن الإبداع التكنولوجي يعمل

على تدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

الفصل الرابع دور الإبداع في تحسين تنافسية بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر

H_0 : لا يساهم الإبداع التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(36): نتائج اختبار T لمساهمة الإبداع التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

الفقرة	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الثالثة	22,530	1.677	47	0,00	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 22.530 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.677، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 و هو أقل من 0.05. و وفقا لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة، و هذا يعني أن الإبداع التسويقي يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يساهم الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(37): نتائج اختبار T لمساهمة الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و

المتوسطة.

الفقرة	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الرئيسية	12,482	1.677	47	0,00	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي 12.482 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.677، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 و هو أقل من 0.05، و وفقا لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة، و هذا يعني أن الإبداع يعد أحد أهم الدعائم الأساسية لتحسين و تدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

5- نتائج اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة

المهنية، منصب العمل):

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار ANOVA لتحديد معنويات الفروق في متغير دور الإبداع

في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تعزى لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة

المهنية، منصب العمل).

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	13.33	5	2.67	1.04	0.41
	داخل المجموعات	107.48	42	2.56		
	المجموع	120.81	47			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	8.15	5	1.63	1.28	0.29
	داخل المجموعات	53.67	42	1.28		
	المجموع	61.81	47			
منصب العمل	بين المجموعات	1.34	5	0.27	1.07	0.39
	داخل المجموعات	10.47	42	0.25		
	المجموع	11.81	47			

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى $\alpha \leq 0.05$)

في متغير دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعزى للمتغيرات (المستوى

التعليمي، الخبرة المهنية، منصب العمل)، و بالتالي يتم قبول هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرات (المستوى

التعليمي، الخبرة المهنية، منصب العمل).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل اتضح جليا أنه لا يمكن إهمال دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة، و ذلك بمختلف أنواعه سواء الإبداع الإداري أو التكنولوجي أي إبداع العملية أو إبداع المنتج أو الإبداع في التسعير، الإبداع في الترويج، الإبداع في التوزيع. كما تم معرفة مدى إدراك هذه المؤسسات لأهمية الإبداع، و قد تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان و الذي تم توزيعه على مديري و رؤساء الأقسام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمنطقة الصناعية ديدوش مراد، قسنطينة، و تمت معالجة تلك البيانات بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS 17.0، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات و اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج.

خاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في تبيان دور الإبداع بمختلف أنواعه سواء الإبداع الإداري أو التكنولوجي أو التسويقي، جذريا كان أم تدريجيا في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. خاصة مع انفتاح السوق الوطنية للمنافسة واشتدادها نتيجة قيام الجزائر بسلسلة من الإصلاحات الاقتصادية وتوجهها نحو اقتصاد السوق وتحرير التجارة. فالإبداع يعتبر من بين الخيارات الأساسية التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالنمو والاستمرار، فهو يمكنها من اكتساب ميزات تنافسية ويعزز من مركزها التنافسي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها كما يلي:

- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في الاقتصاد الوطني ، لذلك أولت الجزائر اهتماما كبيرا بهذا القطاع لدعمه وترقيته؛
- عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورا كبيرا خاصة بعد تبنيها لبرنامج التعديل الهيكلي وانفتاح السوق، و تتمركز هذه المؤسسات في المناطق الشمالية. غير أنه لا توجد إحصائيات دقيقة حول هذا القطاع فهناك العديد من المؤسسات موجودة في الجداول والإحصائيات وغير موجودة في الواقع وهذا ما وجدناه عند اختيارنا عينة الدراسة؛
- يعتبر القطاع الخاص الممثل الرئيسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خاصة بعد خصوصية الكثير من المؤسسات العمومية؛

- تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص مثل مرونتها وبساطة هيكلها وقربها من السوق وغيرها جعلها مجالاً للإبداع والابتكار؛
- الإبداع هو الإتيان بالجديد يحمل في طياته قيمة إضافية للمؤسسة، وقد يكون على المنتج أو طريقة الإنتاج أو إبداع إداري أو تسويقي، فهو لا يتطلب بالضرورة امتلاك المؤسسة لبراءة اختراع أو علامة تجارية وغيرها فقد تقوم المؤسسة بالإبداع وهي لا تدرك ذلك؛
- إن الفرق بين القدرة التنافسية للمؤسسات يرجع إلى التفاوت في قدرتها على الإبداع؛
- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تسعى أن تكون متميزة عن منافسيها وذلك من أجل تعزيز تنافسيتها ، وينشأ هذا التميز عن طريق تقديم أشياء أو أفكار جديدة ومنفردة لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة؛
- تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة بالإبداع وتوليه أهمية بالغة وذلك من أجل تحسين تنافسيتها؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة حققت إبداعات خاصة الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج وإبداع العملية)؛
- تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لتبني الإبداع لسبب رئيسي وهو المحافظة على استمرارية المؤسسة، إضافة إلى التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها و تقلص دورة حياة منتجاتها نتيجة للتطورات السريعة كما أن هذه المؤسسات لا تسعى لتدويل نشاطها؛

- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة اعتمادا شبيه كليا على التطوير من الداخل للحصول على الإبداع وقد يكون مصدره العمال أو المديرين أو الزبائن أو الموردین المنافسين، الأسواق، المعارض وغيرها؛
- الإبداع يتطلب توفر مجموعة من العوامل بشرية، مالية، تنظيمية، وأكبر عائق يعترض الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة هي الصعوبات المالية وهو أكبر مشكل تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة نشاطها بصفة عامة؛
- أكبر مشكل يعترض الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مشكل التمويل كما سبق وتوصلنا لذلك، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تقوم بتمويل إبداعاتها ذاتيا وذلك لعدم وجود جهات تلجأ لها من أجل الحصول على الموارد المالية؛
- لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة مصلحة للبحث والتطوير كما أنها لا تخصص مبالغ مالية لجهود البحث والتطوير بالرغم من أهمية ذلك؛
- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة على الإبداع الإداري وبدرجة متوسطة من أجل تحسين تنافسيتها وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث تسعى هذه المؤسسات دوما لتوظيف أفراد أكفاء ووضعهم في المكان المناسب، وإتاحة الفرصة للعمال بإبداء آراءهم وأفكارهم الإبداعية لتحسين أداء المؤسسة، كما أنها تقوم بمنح حوافز للعمال مقابل أفكارهم الإبداعية و بدرجة مرتفعة جدا، أما قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة بدورات تدريبية للعاملين فلا تتوفر وهذا بدرجة منخفضة جدا وهذا بالرغم من أهميته وذلك لاعتبارهم التدريب مصاريف إضافية للمؤسسة ونحن نعلم أن مشكلة التمويل هي أكبر عائق تواجهه؛ كما

توصلت الدراسة أن نظام الاتصال الموجود بالمؤسسة يسمح بسهولة انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والبيئة الخارجية،

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تعتمد وبدرجة مرتفعة على الإبداع التكنولوجي لتحسين تنافسيتها وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة تواكب آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا مما يعزز تنافسيتها كما تسعى هذه الأخيرة إلى تحسين أساليب الإنتاج و المنتجات باستمرار لتحسين وضعيتها التنافسية، فهي تعتمد على الإبداع التدريجي أو الجزئي أكثر من الإبداع الجذري لأن الإبداع الجزئي لا يستغرق وقتا طويلا و ذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق و المتجسد في المنتج الجديد، كما أنه لا يحتاج إلى موارد مالية كبيرة و هو يناسب أكثر هذه المؤسسات على عكس الإبداع الجذري الذي يتميز بالتكلفة العالية، فهو يتطلب استثمارات مالية كبيرة و فترة زمنية طويلة؛

- يساهم الإبداع التسويقي و بدرجة مرتفعة جدا في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة و هذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة، حيث أن الإبداع في التسعير هو الأكثر أهمية في تعزيز المركز التنافسي لهذه المؤسسات يليها الإبداع في التوزيع ثم الترويج؛

- إن الإبداع بمختلف أنواعه له دور و أهمية كبيرة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة و هذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية، حيث أن هذه المؤسسات تعتمد

على الإبداع التكنولوجي لتحسين تنافسيتها بالدرجة الأولى يليه الإبداع التسويقي و أخيرا الإبداع الإداري؛

- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي، الخبرة و منصب العمل)، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

و على ضوء هذه النتائج المتوصل إليها صغنا جملة من المقترحات من شأنها تحسين واقع الإبداع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ومن تم تنافسيتها نورها فيما يلي:

- يجب على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة أن تدرك أن قدرتها التنافسية متوقفة على قدرتها على الإبداع سواء الإبداع الإداري أو التكنولوجي أو التسويقي و يجب عليها أن تحدث توازنا بين مختلف أنواع الإبداع السابقة؛

- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معرفة الحواجز التي تعيق الإبداع فيها، وأن توفر بيئة مشجعة على الإبداع من خلال فتح المجال أما العمال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم والعمل بروح الفرق وتحسين العلاقات بينهم ومنح حوافز لهم مقابل أفكارهم الإبداعية فنجاح الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على درجة التحفيز لديها ؛

- يجب على الدولة أن تضع سياسات جديدة تعزز الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفيرها لبيئة قانونية وتشريعية مناسبة إضافة إلى تخصيصها موارد مالية كافية للبحث والتطوير والإبداع؛

- اعتماد أسلوب إداري مرن يتجاوب مع التغيرات الجديدة بالتقليل من المركزية الشديدة والهيكل التنظيمية الجامدة وهذا باستحداث أو إلغاء في هيكلها التنظيمية كما يقوم هذا الأسلوب على المشاركة والتشاور الجماعي في الإدارة مع منح الحرية للعمال في حل المشاكل الفورية التي تواجههم؛

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وإبلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى وهذا لتنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على الإبداع؛

- اعتماد التحسين كعملية مستمرة مما يدعم الإبداع، حيث أن إدخال التحسينات على المنتجات والعمليات يسمح بالتكيف مع احتياجات السوق وبالتالي تلبية احتياجات الزبائن بأسعار معقولة مع مراعاة المواصفات الدولية وتطبيق التكنولوجيا المتطورة؛

- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبداع في التسويق من خلال التلبية السريعة لاحتياجات الزبائن وتحديد منفذ مناسب في السوق والمشاركة في المعارض للحصول على الأفكار الإبداعية إضافة إلى قيامها بحملات إعلانية متميزة وطرح المنتجات بتعبئة جذابة مع إنشاء موقع للمؤسسة على شبكة الانترنت؛

- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال الإبداع .

■ الدراسات المستقبلية:

من خلال دراستنا هذه ظهرت العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها منها:

- أثر الإبداع في الترويج على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- دور النظام الوطني للإبداع في تدعيم الإبداع بالمؤسسات؛
- الإبداع والابتكار الايكولوجي ميزة إستراتيجية للمؤسسة؛
- مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

المراجع باللغة العربية:

▪ الكتب:

- 1- أحمد رحموني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، دار الحكمة المصرية، الجيزة، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 2- أحمد زغدار: المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 3- أسامة خيري: إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 4- إلهام فخري طمليه: التسويق في المشاريع الصغيرة - مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 6- ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7- جمال الدين محمد المرسي و آخرون: التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 8- حسين ناجي عارف: السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 9- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 10- خضير كاظم و روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 11- سعد علي العنزي: إبداعات الأعمال - قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
- 12- سعيد أوكيل: اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1994.
- 13- سيد عيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.
- 14- صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

- 15- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 16- عبد الرحمان بوشمال وهشام حريز: التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
- 17- عبد العزيز سعيد: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 18- عبد المطلب عبد الحميد: اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 19- فتحي عبد الرحمان جروان: الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريب مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 20- فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح: الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 21- لطيف محمد عبد الله علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 22- مؤيد عبد الحسن الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 23- مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري و آخرون: إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - تبديل أدوار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصر العولمة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 24- محمد الصيرفي: البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، مؤسسة مورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 25- محمد الصيرفي: الحل الابتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006-2007.
- 26- محمد المحمدي الماضي: المستجدات العالمية و أثرها على أنماط القيادة في بناء فرق العمل و تفجير روح الإبداع والابتكار، ورقة عمل مقدمة في ندوة تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة و الخاصة، القاهرة، مصر، 2010.
- 27- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 28- محمد عبد العال النعيمي و آخرون: إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 29- نبيل جواد: إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسة الجامعية مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.
- 30- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار- المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 31- نجم عبود نجم: القيادة و إدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
- 32- نيفين حسن شمت: التنافسية الدولية و تأثيرها على التجارة العربية و العالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.

▪ الرسائل الجامعية:

- 1- سمية بروبي: دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011.
- 2- صلاح الدين سردوك: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الإقتصاد الوطني (دراسة إحصائية 2002-2012)، رسالة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
- 3- عبد الرؤوف حجاج: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كندور في برج بوعرييج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004- 2013، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 4- عثمان لخلف: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها- حالة الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.
- 5- عمار شلابي : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان جديد للتنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر 2010/2011.
- 6- محمد الناصر مشري: دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 7- مريم بن تليش: دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012 / 2013.

8- نصر الدين بن ندير: دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر- رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2011.

9- حسن حميد عبد الله: دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2012.

10- لزهرة العابد: إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة - 2- ، الجزائر، 2013-2012.

■ المجالات العلمية المحكمة:

1- أحمد بوسهمين: الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد 01 ، 2011.

2- اسعود محمد المحاميد و إبراهيم بني عطا: أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الفني والإداري - دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 20، العدد 03، سبتمبر 2013.

3- جميلة الجوزي: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 11، 2011.

4- حسن حميد عبد الله: دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2012.

5- حسين عبد المطلب الأسرج : دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية في الدول العربية، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، العدد 140، 2009.

6- حسين عبد المطلب الأسرج: المشروعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التشغيل في الدول العربية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 08، 2010.

7- سامية عزيز: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 02، جوان 2011.

8- شريف غياط و محمد بوقوم: التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، سوريا، المجلد 24، العدد 01، 2008.

- 9- صالح صالح: أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 03، 2004.
- 10- صالح مهدي محسن العامري: العوامل التكنولوجية و التنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي - دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، سوريا، المجلد 01، العدد 02، 2005.
- 11- الطيب داودي و مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 12، نوفمبر 2007.
- 12- الطيب داودي: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الواقع و المعوقات - حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 11، 2011.
- 13- عادل مزوع: دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 10، جوان 2010.
- 14- عبد الرحمن بن عنتر: واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، سوريا، المجلد 24، العدد الأول 2008.
- 15- عبد الرزاق حميدي: الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 34-35، مارس 2014.
- 16- محمد الصغير قريشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 09، 2011.
- 17- محمد رشدي سلطاني: المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012.
- 18- منى مسغوني: تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 19- مهدي محمود دجلة: تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري - بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية، مجلة التقني، المعهد التقني، الكوت، العراق، المجلد 26، العدد 04، 2013

■ الملتيقيات العلمية:

- 1- أحلام ساري و نوال بوعلاق: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتيقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011.
- 2- الأخضر بن عمر و علي بلموشي: معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل تطويرها، الملتيقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، يومي 05 - 06 ماي 2013.
- 3- خليل عبد الرزاق و هناء نور الدين: دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتيقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 - 18 أبريل 2006.
- 4- زبير محمد: الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتيقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
- 5- سليمان ناصر و عواطف محسن: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الاسلامية، الملتيقى الدولي الأول حول الإقتصاد الاسلامي- الواقع و رهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري 2011، ص 08.
- 6- عبد الغني دادان و هشام غربي: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من المرافقة الدولية إلى المرافقة الوطنية، الملتيقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، يومي 18-19 أبريل 2012.
- 7- عبد الله بلوناس و لمجد بوزيدي: طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة - مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتيقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
- 8- عبد الله قلش: الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية و أثرها على المنافسة، الملتيقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 08 - 09 نوفمبر 2010.
- 9- غدير أحمد سلامة و عائشة سلمى كحيلي: تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقع و آفاق، الملتيقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، يومي 18-19 أبريل 2012.

- 10- فاتح مجاهدي و شراف براهيم: الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافس المؤسسة الصناعية- الإشارة إلى حالي مؤسستي SONY و IBM، الملتقى الدولي الرباح حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف، الجزائر، 08 - 09 نوفمبر 2010.
- 11- فهيمة بديسي و آخرون: تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
- 12- كمال آيت زيدان و حورية آيت زيدان: تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العالمي الرابع حول الريادة و الإبداع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005.
- 13- ناصر مراد و زياد أبو موسى: واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18 - 19 ماي 2011.
- 14- نصيرة قوريش: الإبداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
- 15- الهواري بن لحسن: الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية و تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر 18-19 ماي 2011.
- 16- ميلود تومي: مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، الجزائر، يومي 17 - 18 أبريل 2006.
- 17- السعيد بريش و سارة طيب: دور حاضرات الأعمال في تطوير و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة تحليلية تقييمية، الملتقى الوطني الأول حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 18-19 أبريل 2012.
- 18- بلعزوز بن علي و محمد لمي: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مقررات بازل 2، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، الجزائر، يومي 17 - 18 أبريل 2006.

- 1- الجريدة الرسمية الجزائرية: الأمر 67-172 المتعلق بإنشاء المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية، العدد 33، 1998/05/20.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون 01-18 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 77، 2001/12/15.
- 3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: الأمر التنفيذي 04-14 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونه الأساسي، العدد 06، 2004/01/22.

▪ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Daniel Blondel : Innovation et bien être, une relation équivoque, Paris, France, 2010.
2. Femez-Walch S et Romon F : Management de l'innovation-de la stratégie au projet, Vuibert, Paris, France, 2006.
3. Frank Moulaert et Jacques Nussbaumer: La logique social du développement territorial, Presses de l'université du Quebec, Quebec, Canada, 2008.
4. Gerald d'Amboise: la PME Canadienne: Situation et défis, l'institut de recherché politiques les presses de l'université LAVAL, Quebec, Canada, 1989.
5. Isabelle de Kerviler: La compétitivité- enjeu d'un nouveau modèle de développement, les avis du conseil économiques social et environnemental, Paris, France, Octobre 2011.
6. J Cockburn et E Siggel : une méthodologie d'analyse de la compétitivité, fiche technique N° 06, CODESRIA, Sénégal, mai 1995.
7. Jean Pier et Dal Pont: Le genie des procédés et l'entreprise - Projets industriels et management, Lavoisier, Paris, France, 2011.
8. Joe Tid : Management de l'innovation intégration des changements technologique, Commercial et organisationnel, 2eme édition, Bruxelles, Belgique, 2011.
9. Joël Brostail et Frédéric Fréry : Le management stratégique de l'innovation, Edition Dalloz, Paris, France, 1993.
10. L. Lachaal: La compétitivité - Concepts, definitions et applications, CIHEAM, Zaragoza, Espagne, 2001.
11. M.Malhotra and others, expanding access to finance: good practices and policies for micro, small and medium enterprises, World Bank, Washington DC, USA, August 2006.
12. Marc Ingham: Management stratégique et compétitivité, DeBoeck université, Bruxelles, Belgique, 1955.
13. MCFetrige D.G : la compétitivité- notions et mesures, document hors séries N° 05, industrie Canada.
14. Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Inter édition, Paris, France, 1986.
15. Mueller RK: l'entreprise et la gestion de l'innovation, publi-union, Paris, France, 1972.
16. OCDE: Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005, 2002.

17. OCDE: Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005, Edition OCDE, 2005
18. Smail Ait-El-Hadj et Olivier brette et All : Innovation - management des processus et création de valeur, l'Harmation, Paris, France, 2006.
19. Soumodip Sarkar: Innovation Market Archetypes and Outcome, An integrated framework, Edition Physica Verlag, Heidelberg, Portugal, 2007.
20. Bulletin d'information statistique de la PME 2010, N° 18.
21. Bulletin d'information statistique de la PME 2011, N° 20.
22. Bulletin d'information statistique de la PME 2012, N° 22.
23. Bulletin d'information statistique de la PME 2014, N° 26.
24. Bulletin d'information statistique de la PME 2016, N° 28.

الفهرس

الفهرس

الصفحة

العنوان

	الشكر
	إهداء
01	مقدمة
11	الفصل الأول: طبيعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إطارها التشريعي بالجزائر.....
12	تمهيد
13	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
13	المطلب الأول: صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معايير تصنيفها
13	1- صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
13	1-1- الصعوبات الاقتصادية
13	1-1-1- اختلاف مستويات النمو
14	1-1-2- تنوع الأنشطة الاقتصادية
14	1-2- الصعوبات التقنية
14	1-3- الصعوبات السياسية
15	2- المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
15	1-2-1- المعايير الكمية
15	1-2-2-1- معيار العمالة (عدد العمال)
17	1-2-2-2- معيار رأس المال
17	1-2-2-3- معيار معامل رأس المال
17	1-2-2-4- معيار حجم المبيعات
18	2-2- المعايير النوعية
18	1-2-2-1- المعيار القانوني
18	2-2-2-2- المعيار التنظيمي
19	2-2-2-3- معيار الاستقلالية
19	2-2-2-4- المعيار التكنولوجي
	المطلب الثاني: تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعمول بها لدى بعض الدول والهيئات
19	1- تعريف منظمة العمل الدولية
20	2- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
21	3- تعريف البنك الدولي للإنشاء و التعمير

22	4-تعريف الاتحاد الأوروبي
22	5 - تعريف دول جنوب شرق آسيا
24	6- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية
24	7- تعريف اليابان
25	8- تعريف الهند
25	المبحث الثاني: أشكال و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها
25	المطلب الأول: أشكال و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
25	1-أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
26	1-1- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس توجهها
26	1-1-1- المؤسسات العائلية (المنزلية)
26	1-1-2- المؤسسات التقليدية
26	1-1-3- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتطورة و شبه المتطورة
72	2-1- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل
72	1-2-1- المؤسسات غير المصنعة
27	2-2-1- المؤسسات المصنعة
27	3-2-1- المؤسسات المقاوله
28	3-1- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس شكلها القانوني
28	1-3-1- المؤسسة الفردية
28	2-3-1- شركات الأشخاص
28	3-3-1- شركات الأموال
28	4-1- تصنيف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها
29	1-4-1- مؤسسات إنتاجية
29	2-4-1- مؤسسات خدمية
29	3-4-1- مؤسسات تجارية
30	2- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
30	1-2- سهولة التأسيس
30	2-2- استقلالية الإدارة
30	3-2- إتاحة فرص العمل
30	4-2- القدرة على التكيف مع التغيرات
31	2-5- سهولة الدخول و الخروج من السوق

31 2-6- التجديد و الإبداع
31 2-7- قصر فترة الاسترداد
32 2-8- بساطة الهيكل التنظيمي
32 2-9- الانتشار الجغرافي
32 2-10- استغلال الطاقة الإنتاجية
32 2-11- الاعتماد على الموارد المحلية
33 المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
33 1- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة
33 1-1- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي
34 1-2- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى التشغيل
34 1-3- المساهمة في ترقية الصادرات
35 1-4- المساهمة في تحقيق التكامل بين المؤسسات
35 1-5- المساهمة في تنمية الإبداع
36 2- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية
36 2-1- زيادة مناصب العمل
36 2-2- زيادة الناتج الداخلي الخام
37 2-3- تكوين الإطارات المحلية
37 2-4- ترقية الصادرات
38 2-5- التكامل مع المؤسسات الكبيرة
38 المبحث الثالث: الإطار النظري و التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
39 المطلب الأول: تعريف و مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
39 1- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
40 2- تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
41 2-1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال المرحلة 1962 - 1982
41 2-2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال المرحلة 1982 - 1989
42 2-3- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ 1989 إلى غاية يومنا هذا
45 المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري
46 1- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل
48 2- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام
49 3- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة

50	4- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التجارة الخارجية
50	4-1- المساهمة في ترقية الصادرات
51	4-2- المساهمة في الاستيراد
51	المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
51	1- المشاكل التمويلية
52	2- صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية
53	3- نظام المعلومات
53	4- المعوقات المرتبطة بالعقار
53	5- التكوين
54	6- التكنولوجيا
54	7- مشاكل أخرى
54	المبحث الرابع: دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
55	المطلب الأول: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
55	1- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
56	2- الوكالة الوطنية لدعم الشباب (ANSEJ)
56	3- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
56	4- الصندوق الوطني للتأمين عن البطال (CNAC)
57	5- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)
57	6- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)
58	المطلب الثاني: برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
58	1- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
59	2- البرنامج الدولي لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (البرامج و الاتفاقيات الدولية)
59	2-1- البرنامج الأورومتوسطي لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
59	2-1-1- البرنامج الأورومتوسطي ميديا 1
61	2-1-2- البرنامج الأورومتوسطي ميديا 2
62	3- التعاون مع الدول و المنظمات و الهيئات الدولية لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
63	3-1- التعاون مع الهيئات الدولية
63	3-1-1- التعاون مع البنك الدولي
63	3-1-2- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية
63	3-1-3- التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

64 2-3- التعاون الثنائي
64 1-2-3- التعاون الجزائري الألماني
64 2-2-3- التعاون مع فرنسا
65 3-2-3- التعاون مع إيطاليا
66 خلاصة الفصل
67 الفصل الثاني: طبيعة الإبداع و جوهره في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
68 تمهيد
69 المبحث الأول: ماهية الإبداع
69 المطلب الأول: مفهوم الإبداع
69 1- تعريف الإبداع
69 1-1- التعريف اللغوي للإبداع
70 2-1- التعريف الاصطلاحي للإبداع
72 2-1- المصطلحات المرتبطة بالإبداع
72 1-2-1- الاختراع (Invention)
73 2-2-1- الابتكار (Créativité)
74 3-2-1- التغيير الإبداعي
75 المطلب الثاني: عناصر الإبداع، أنواعه و مستوياته
75 1- عناصر الإبداع
76 2- أنواع الإبداع
78 1-2- الإبداع من حيث طبيعته
78 1-1-2- الإبداع التكنولوجي
80 2-1-2- الإبداع الإداري
82 3-1-2- الإبداع التسويقي
84 2-2- الإبداع حسب درجته
84 1-2-2- الإبداع الجزئي
84 2-2-2- الإبداع الجذري
86 3- مستويات الإبداع
86 1-3- الإبداع على المستوى الفردي
87 2-3- الإبداع على مستوى الجماعة
87 3-3- الإبداع على مستوى المؤسسة

88	المطلب الثالث: مراحل الإبداع و نظرياته
88	1- نظريات الإبداع
88	1-1- نظرية مارش و سيمون: (March and Simon 1958)
89	1-2- نظرية برنز و ستولكير: (Bruns and Stalker 1961)
89	1-3- نظرية ويلسون: (Wilson 1966)
89	1-4- نظرية هارفي و ميل: (Harvey and Mill 1970)
90	1-5- نظرية هايچ و أيكين (Hage and Aiken 1970)
90	1-6- نظرية زلتمان و آخرون: (Zaltman and others 1973)
91	2- مراحل الإبداع
91	2-1- مرحلة الإعداد (Préparation)
91	2-2- مرحلة الاحتضان (Incubation)
92	2-3- مرحلة الإشراف أو الإلهام (Illumination)
92	2-4- مرحلة التحقق و البرهان (Vérification)
93	3- خصائص الإبداع
94	المبحث الثاني: أهمية الإبداع مصادره و مؤشرات قياسه
94	المطلب الأول: أهمية الإبداع و مؤشرات قياسه
94	1- أهمية الإبداع
95	2- مؤشرات قياس الإبداع
96	2-1- مؤشرات الأولى إلى الفكرة
98	2-3- مؤشرات الأولى إلى السوق
100	3- حماية الإبداع
100	3-1- براءة الاختراع
101	3-2- العلامة التجارية
101	3-3- النموذج
101	المطلب الثاني: مصادر الإبداع و أساليب اللجوء إليه
101	1- مصادر الإبداع
102	1-1- الأحداث غير المتوقعة
102	1-2- التناقضات
102	1-3- الحاجات العملية
102	1-4- تغيرات الصناعة و السوق

103 1-5- التغير الديمغرافي
103 1-6- التغيرات الإدراكية
103 1-7- المعارف الجديدة
103 2- طرق اعتماد الإبداع و تقييمها
103 2-1- أساليب اللجوء للإبداع
104 2-1-1- إدماج نشاطات البحث و التطوير داخل المؤسسة
104 2-1-2- عقود و اتفاقيات التعاون
104 2-1-3- المقابلة الباطنية
105 2-1-4- اقتناء الرخصة
105 2-2- تقييم طرق اعتماد الإبداع
106 المطلب الثالث: محفزات و معوقات الإبداع
106 1- معوقات الإبداع
107 1-1- المعوقات الفردية أو الشخصية
107 1-2- المعوقات التنظيمية
108 1-3- المعوقات الاجتماعية و الثقافية
109 1-4- معوقات مالية وسياسية
109 1-4-1- معوقات مالية
109 1-4-2- معوقات سياسية
110 2- محفزات الإبداع
110 2-1- الاتصالات
111 2-2- الثقافة التنظيمية
111 2-3- الحوافز
111 2-4- النمط القيادي و التفويض
112 2-5- الهيكل التنظيمي
112 2-6- التدريب
112 المبحث الثالث: الإبداع و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
114 المطلب الأول: مقومات الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
114 1- المميزات الإبداعية للمؤسسات الكبيرة
114 2- المميزات الإبداعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
117 المطلب الثاني: عوامل نجاح الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معوقاته

117	1 - الصعوبات التي تعترض الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
119	2 - عوامل نجاح الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
121	3- تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
121	1-3- التمويل الذاتي أو التمويل الداخلي
122	2-3- التمويل البنكي
122	3-3- رأس المال المخاطر
122	3-4- التمويل الحكومي
124	المطلب الثالث: الإستراتيجية الوطنية الداعمة للإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
124	1- المعهد الجزائري للتقييس (LANOR)
125	2- المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI)
126	3- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية (INPED)
127	4- المشاتل و مراكز التسهيل
127	5- الهياكل و البرامج الوطنية للبحث العلمي و التطور التكنولوجي
128	6- الجائزة الوطنية للإبداع
129	خلاصة الفصل
131	الفصل الثالث: الإبداع و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
132	تمهيد
133	المبحث الأول: الأسس النظرية حول التنافسية
133	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها
133	1- تعريف المنافسة
134	1-1- تعريف تنافسية الدولة
135	1-2- تعريف تنافسية القطاع
135	1-3- تعريف تنافسية المؤسسة
138	2- أسباب التنافسية
139	المطلب الثاني: أنواع التنافسية و مؤشرات قياسها
139	1- أنواع التنافسية
139	1-1- وفقا لمعيار مستوى التنافسية
139	1-2- وفقا لمعيار درجة الكمون
140	1-3- وفقا لمعيار مصدر التنافسية
140	2- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

141	1-2-الربحية
142	2-2-تكلفة الصنع
142	3-2-الإنتاجية الكلية للعوامل
143	4-2-الحصة السوقية
144	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية العامة
144	1- مفهوم الإستراتيجية التنافسية
145	2- أنواع الإستراتيجيات التنافسية
145	1-2- إستراتيجية قيادة التكلفة
147	2-2- إستراتيجية التمييز
148	3-2- إستراتيجية التركيز
150	3- القوى التنافسية
151	1-3- شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين
152	2-3- تهديدات المنافسين المحتملين أو الجدد
153	3-3- تهديدات السلع البديلة
154	4-3- القوة التفاوضية للموردين
154	5-3- القوة التفاوضية للزبائن
155	المطلب الرابع: ماهية الميزة التنافسية
155	1- تعريف الميزة التنافسية
156	2- خصائص الميزة التنافسية و أنواعها
156	1-2- خصائص الميزة التنافسية
157	2-2- أنواع الميزة التنافسية
158	3- مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة
160	المبحث الثاني: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
161	المطلب الأول: دوافع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
161	1- تقليص دورة حياة المنتج
162	2- الإبداع يحافظ على استمرارية المؤسسة
162	3- الإبداع يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع تغيرات المحيط
163	4- الإبداع عامل لاكتساب ميزة تنافسية و يحافظ على الوضع التنافسي
163	5- الإبداع مفتاح لتحسين إنتاجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و يسمح بتدويل نشاطها
163	المطلب الثاني: أثر الإبداع على القوى التنافسية

164 1- الإبداع و القوة التنافسية بين المتنافسين
165 2- الإبداع و إمكانية الدخول المحتمل إلى السوق
166 3- تأثير الإبداع على المنتجات البديلة
166 4- تأثير الإبداع على القوة التفاوضية للزبائن
167 5- تأثير الإبداع على القوة التفاوضية للموردين
167	المطلب الثالث: دور الإبداع في تعزيز استراتيجيات تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
168 1- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
169 2- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التمييز
170 3- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التركيز
172	المطلب الرابع: أثر الإبداع على مؤشرات تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
172 1- مساهمة الإبداع في تخفيض التكاليف
173 2- مساهمة الإبداع في زيادة أرباح المؤسسة
173 3- مساهمة الإبداع في الحصول على حصة سوقية أكبر
173 4- مساهمة الإبداع في تحسين الإنتاجية
175	خلاصة الفصل
176	الفصل الرابع: دور الإبداع في تحسين تنافسية بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر
177	تمهيد
178	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
178	المطلب الأول: متغيرات ومجتمع الدراسة
178 1- متغيرات ومنهج الدراسة
178 1-1- متغيرات الدراسة
179 1-2- منهج الدراسة
179 1-3- حدود الدراسة
180 2- مجتمع و عينة الدراسة
180 1-2- مجتمع الدراسة
180 2-2- عينة الدراسة
181	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة
181 1- أدوات جمع المعلومات
181 1-1- المقابلة
181 1-2- الاستبيان

183 2- الأدوات الإحصائية المستخدمة
184 2-1-1- صدق وثبات الدراسة
184 2-1-1-1- صدق الدراسة
184 2-1-1-2- ثبات الدراسة
186 المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها
186 المطلب الأول: تحليل بيانات الاستبيان وعرض خصائص عينة الدراسة
186 1- تحليل بيانات الاستبيان
187 2- خصائص عينة الدراسة
187 2-1- تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي
189 2-2- تحليل خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية
190 2-3- تحليل خصائص العينة من حيث منصب العمل
192 2-4- تحليل خصائص العينة من حيث ملكية المؤسسة
193 2-5- تحليل خصائص العينة من حيث عدد العمال
194 2- تحليل بيانات محور واقع الإبداع في المؤسسات محل الدراسة
194 2-1- تميز المؤسسة عن منافسيها
195 2-2- اهتمام المؤسسة بالإبداع
196 2-3- أنواع الإبداعات المحققة من طرف المؤسسة
198 2-4- أسباب تبني الإبداع في المؤسسة
200 2-5- طرق اعتماد الإبداع بالمؤسسات عينة الدراسة
202 2-6- عوائق الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة
203 2-7- تمويل إبداعات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة
205 3- تحليل بيانات دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.
205 3-1- تحليل فقرات محور الإبداع الإداري و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
209 3-2- تحليل فقرات محور الإبداع التكنولوجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
212 3-3- تحليل فقرات محور الإبداع التسويقي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
217 المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
217 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى
218 2- اختبار الفرضية الثانية
219 3- اختبار الفرضية الثالثة
219 4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

5- نتائج اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، منصب العمل)

220
222 خلاصة الفصل
223 خاتمة
 قائمة المراجع
 الفهرس
 فهرس الجداول و الأشكال
 قائمة الملاحق
 الملخص

فهرس الجداول و

الأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول مختلفة حسب عدد العمال	16
02	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	21
03	تعريفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول جنوب شرق آسيا	23
04	تصنيف بروش و هيمنيز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب عدد العمال.....	23
05	تعريف و.م.أ للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	24
06	تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	40
07	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة 1994-2004 ..	43
08	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2005-2015	44
09	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل بالجزائر خلال الفترة 2005 - 2015	47
10	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2005-2014	49
11	عرض البرنامج الأورومتوسطي ميذا 1 لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية	60
12	إيجابيات و سلبيات طرق اعتماد الإبداع	106
13	متطلبات تطبيق الإستراتيجية التنافسية العامة	149
14	أثر الإبداع على تحقيق الإستراتيجيات التنافسية	171
15	قياس محاور الدراسة من خلال أسئلة الاستبيان	182
16	الإجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي.....	183
17	معاملات ثبات أداة الدراسة	185
18	تقسيم مدى المتوسط لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة	187
19	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	188
20	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	189
21	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	191

192 توزيع أفراد العينة حسب ملكية المؤسسة	22
193 توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال	23
194 تميز المؤسسة عن منافسيها	24
195 اهتمام المؤسسة بالإبداع	25
197 أنواع الإبداعات المحققة من طرف المؤسسة	26
198 أسباب تبني الإبداع في المؤسسة	27
200 طرق اعتماد الإبداع بالمؤسسات عينة الدراسة	28
202 عوائق الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة	29
204 تمويل إبداعات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة	30
206 دور الإبداع الإداري في تحسين و تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	31
210 دور الإبداع التكنولوجي في تحسين و تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	32
213 دور الإبداع التسويقي في تحسين و تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	33
	نتائج اختبار T لمساهمة الإبداع الإداري في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و	
217 المتوسطة	34
	نتائج اختبار T لمساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و	
218 المتوسطة	35
	نتائج اختبار T لمساهمة الإبداع التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و	
219 المتوسطة	36
220 نتائج اختبار T لمساهمة الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة..	37
	نتائج اختبار ANOVA لتحديد معنويات الفروق في متغير دور الإبداع في تحسين	
	تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تعزى لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة	38
221 المهنية، منصب العمل).	

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29 أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	01
45 تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2005 - 2015	02
48 تطور تعداد مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2005-2015	03
49 مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2005-2014	04
76 عناصر الإبداع	05
85 أنواع الإبداع	06
88 مستويات الإبداع	07
92 مراحل الإبداع	08
110 معوقات الإبداع في المؤسسة	09
151 القوى التنافسية لبورتر	10
158 أنواع الميزة التنافسية	11
160 مصادر الميزة التنافسية	12
174 أثر انخفاض الإنتاجية على تنافسية المؤسسة	13
178 نموذج الدراسة	14
188 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
190 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	16
191 توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	17
192 توزيع أفراد العينة حسب ملكية المؤسسة	18
193 توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال	19
195 تميز المؤسسة عن منافسيها	20
196 اهتمام المؤسسة بالإبداع	21
197 أنواع الإبداعات المحققة من طرف المؤسسة	22

199 أسباب تبني الإبداع في المؤسسة	23
201 طرق اعتماد الإبداع بالمؤسسات عينة الدراسة	24
203 عوائق الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة	25
204 تمويل إبداعات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة	26

قائمة

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث لغرض تحضير رسالة دكتوراه حول:

دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إعداد الطالبة : خديجة خنطيط

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وهذه الدراسة استكمالا ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، لذا لا يسعني إلا أن أتقدم إليكم بالتكريم للإجابة على الأسئلة المطروحة أدناه بتأني وتركيز بعد قراءتها بشكل جيد، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على مساعدتكم وتفهمكم

إستبيان

معلومات شخصية:

يرجى وضع إشارة x في مكان الإجابة المناسبة:

1. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي

مهني جامعي

2. الخبرة المهنية: أقل 5 سنوات 5-10 سنوات

11-15 سنة سنة فأكثر

3. رئيس قسم: الموارد البشرية التسويق

المالية الإبح

معلومات خاصة بالمؤسسة:

1. ملكية المؤسسة: عامة خاصة

2. عدد عمال المؤسسة: 10 - 49 عامل 50 - 250 عامل

المحور الأول: واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- 1- تسعى المؤسسة دوماً أن تكون متميزة عن منافسيها: نعم لا
- 2- تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لتحقيق الإبداع في المؤسسة: نعم لا
- 3- ما هي أنواع الإبداعات المحققة من طرف المؤسسة؟
- إبداع في المنتج
 - إبداع في عملية الإنتاج
 - إبداع إداري
 - إبداع تسويقي
- 4- تلجأ المؤسسة إلى تبني الإبداع بسبب:
- تقلص دورة حياة المنتج
 - المحافظة على استمرارية المؤسسة
 - التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها
 - تدويل نشاط المؤسسة
- 5- ما هي الطرق المعتمدة من طرف المؤسسة لتحقيق الإبداع؟
- التطوير من الداخل
 - عقود و اتفاقيات التعاون
 - المقابلة الباطنية
 - اقتناء الرخص
- 6- ما هي العوائق التي تعترض الإبداع في المؤسسة؟
- عوائق مالية
 - عوائق تنظيمية
 - عوائق اجتماعية و ثقافية
 - عوائق شخصية
- هل تعتمد المؤسسة على التمويل الذاتي لتمويل إبداعاتها و لا تتلقى أي دعم خارجي؟ نعم لا

المحور الثاني: الإبداع الإداري و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توفير المؤسسة لهيكل تنظيمي مرن يؤدي إلى تحسين تنافسياتها.					
02	امتلاك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير يساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة.					
03	تخصيص المؤسسة لمبالغ مالية معتبرة لجهود البحث و التطوير يعزز تنافسياتها.					
04	تعد الأفكار و المقترحات التي يقدمها العمال لتحسين أداء المؤسسة سببا لتحسن تنافسياتها.					
05	توظيف المؤسسة لأفراد أكفاء يساهم في تحسين تنافسياتها.					
06	توفير المؤسسة لنظام اتصال يتميز بسهولة انتقال المعلومات يساهم في دعم تنافسياتها.					
07	قيام المؤسسة بدورات تدريبية ذات صفة إبداعية للعاملين تساهم في تحسين تنافسياتها.					
08	منح المؤسسة حوافز للعمال يؤدي إلى تحسين انتاجية العامل مما يدعم تنافسياتها.					

المحور الثالث: الابداع التكنولوجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	طرح المؤسسة منتجات جديدة يؤدي إلى زيادة مبيعاتها.					
02	تحسين منتجات المؤسسة باستمرار يساهم في زيادة حصصها السوقية.					
03	تصميم المؤسسة لعمليات إنتاج جديدة يؤدي إلى تحسين تنافسياتها.					
04	تحسين أساليب الإنتاج يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة و دعم تنافسياتها.					
05	إدخال المؤسسة لمعدات و آلات جديدة تستعمل فيها التكنولوجيا المتطورة يساعد على تحسين تنافسياتها.					

المحور الرابع: الإبداع التسويقي وتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	مجارات المؤسسة للمتغيرات التي تحدث في أذواق و متطلبات الزبائن يساهم في زيادة تنافسيتها.					
02	تقديم المؤسسة لاستراتيجية تسعيرية تختلف عن الاستراتيجيات التسعيرية للمنافسين يؤدي إلى تحسين تنافسيتها.					
03	ملائمة أسعار منتجات المؤسسة مع جودتها يزيد من رضا الزبائن و هذا ما يدعم تنافسيتها.					
04	قيام المؤسسة بسياسة ترويجية جديدة، كتقديمها لإعلانات متميزة و فريدة من نوعها و مقنعة يساهم في زيادة حصصها السوقية.					
05	مشاركة المؤسسة في المعارض الوطنية و الدولية للتعريف بمنتجاتها تحسن من تنافسيتها.					
06	اعتماد المؤسسة على أساليب و طرق حديثة لتوزيع منتجاتها يزيد من تنافسيتها.					
07	وصول المؤسسة إلى منافذ توزيعية جديدة و دخول أسواق جديدة يساهم في زيادة تنافسيتها.					
08	تقديم المؤسسة لخدمات متميزة عن منافسيها مثل تسهيلات الدفع و خدمات ما بعد البيع يرفع من حصتها السوقية.					

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر والاحترام لتعاونكم معنا بالإجابة على هذه الاستمارة.

قائمة بأسماء محكمي استمارة الدراسة

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	فريد كورتل
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	أستاذ محاضر - ب -	أحسن طيار
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	أستاذة محاضرة - أ -	إلهام بوغليطة
جامعة قسنطينة - 2 -	أستاذة محاضرة - ب -	نجاه ساسي هادف

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وكيف يساهم هذا الأخير في تحسين تنافسيتها. خاصة وأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعيش في بيئة معقدة وشديدة التغيير، لذلك ينبغي على هذه المؤسسات أن تتكيف وأن تتدمج مع ما يحدث من تغيرات، و يعد الإبداع مفتاح ذلك فهو أداة لتحسين تنافسيتها واحتلال موقع تنافسي مهم في السوق المحلية والدولية.

فالإبداع عامل أساسي لنقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من واقع معناد إلى واقع أفضل. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الإبداع بأنواعه المختلفة وتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ولقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة عشوائية احتمالية قوامها 22 مؤسسة صغيرة و متوسطة، و قد تم تحليل 48 استبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، و استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الإبداع، التنافسية.

Abstract:

This study arrived to identify the availability of innovation in Algerian small and medium enterprises, and how this latest in a competitive improvement of private and small and medium enterprises live in changing environment imposed numerous challenges, so these circumstances institutions should adapt and merge with what is happening from the changes, and innovation is key to this is competitive tool for small and medium enterprises to improve and occupy an important competitive position in the domestic and international market, and the innovation key factor for the transfer of small and medium enterprises from the usual reality to a better reality, This study is to clarify the relationship between deferent types of innovation and competitiveness of SMEs. This study adopted a descriptive approach, and it was a random sample of 22 small and medium enterprises. He was 48 questionnaires analyzed using the SPSS statistical program, and used many statistical methods to test hypotheses and draw conclusions.

Key words: Small and Medium Enterprise, Innovation, Competitiveness.

