



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

جامعة أبو بكر بلقايد

المركز الجامعي بمغنية

تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و تحدي الإبداع

دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح

تحت إشراف الأستاذة: فوقي خديجة

من إعداد الطالبة: داتوسعيد فراح

أعضاء لجنة المناقشة:

-
-
-
-

السنة الجامعية: 2015 – 2016

تشكرات



الشكر لله أولا وأخيرا، وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع و على كل النعم التي أنعمها علينا

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة السيدة : فوقي خديجة التي تفضلت مشكورة بقبول الإشراف على هذا العمل والتي غمرتني بنبل أخلاقها ورعاية صدرها وحسن توجيهاتها. كما أتوجه بالشكر مسبقا " لأعضاء لجنة المناقشة " وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

لكم باقة امتنان و عرفان يا عماد وأمال و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل .
دون أن أنسى مسؤولي مؤسسة طيب النجاج بمغنية على مجهوداتهم الجبارة

الفن شكر

فراج



الإهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى أغلى ما لدي في الوجود إلى من أوطنني إلى بر
الأمان إلى من زرعته في قلبي حب العلم و التعلم ، إلى من كانت و لا تزال قدوتي
في حياتي و صديقتي في مشواري و رفيقة دربي ، و مصيبة أنطاني و موجهة
أعمالي إلى قائدة سفينة نجاتي و نجاني في الحياة و بعد الممات .

إلى أمي أمي العزيزة الغالية بارك الله فيها و رضي عنها و وأدعو الله سبحانه
و تعالى أن يشفيها و يبرقها الصحة و العافية يا أرحم الراحمين
إليك يا من بالله رببتني و بالجد علمتني و بالعبر أنستني و بالحكم أحنيتني ، يا من
تعبدت و شقيقت لأنال و أرضى ، يا من ألبسني توباً من الدلالة إليك يا من ستبقني
دائماً في البال .

إلى أبي الغالي حفظك الله و رعاك .

إلى الذين أكن لهم من الحب في قلبي الكثير و ميزانه في النفس ثقيل إلى زوجي
أمين و أبنائي محمد عبد الرحيم و خالد

إلى أختي نعيمة ، زوجها بومدين و بناتها بديعة ، لمياء و نزلان

إلى أخي عماد ، يزيد و زوجته سارة و ابنه يحيى

دون أن أنسى الجدة الغالية الزهراء رحمها الله.

و إهداء خاص جداً إلى الذي كان بمثابة الأخ لبقية مصطفى رحمه الله و

أسكنه فسيح جناته و ألهم عائلته الصبر

الفهرس

6-1	مقدمة عامة
48-7	واقع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....	الفصل الأول:
8	تمهيد
8	ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	المبحث الأول:
8	إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	المطلب الأول:
13	خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهدافها	المطلب الثاني:
15	أهمية و مجالات أنشطة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	المطلب الثالث:
19	أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	المطلب الرابع:
23	أهميه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني و أهم الصعوبات التي تواجهها.	المبحث الثاني:
23	تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....	المطلب الأول:
25	أهمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و مساهمتها في الاقتصاد الجزائري.....	المطلب الثاني:
35	الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	المطلب الثالث:
36	استراتيجيه التنويع و دورها في تنمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....	المبحث الثالث:
36	ماهية إستراتيجية التنويع.....	المطلب الأول:
39	قرار التنويع.....	المطلب الثاني:
42	خطوات عملية إدارة إستراتيجية التنويع و مقومات نجاحها.....	المطلب الثالث:
43	أنواع إستراتيجية التنويع.....	المطلب الرابع:
48	خلاصة

88-49	المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على هامش الإبداع في الجزائر.....	الفصل الثاني:
50	تمهيد
51 ماهية الإبداع.....	المبحث الأول:
51 مفهوم، أهمية ،مبادئ و مقومات الإبداع.....	المطلب الأول:
57 مراحل و مستويات الإبداع.....	المطلب الثاني:
59 دوافع، أنواع الإبداع والأركان الأساسية له.....	المطلب الثالث:
64 وسائل تنمية الإبداع والممارسات الإدارية التي تؤثر فيه.....	المطلب الرابع:
66 دعائم الإبداع و مصادره.....	المبحث الثاني:
66 مصادر الأفكار الإبداعية.....	المطلب الأول:
68 الشروط الواجب توافرها لتوليد الأفكار الإبداعية و دورة حياتها.....	المطلب الثاني:
74 الاعتبارات التي يجب مراعاتها لقبول الأفكار الإبداعية و تطبيقها.....	المطلب الثالث:
75 محفزات و معوقات الإبداع.....	المطلب الرابع:
77 الاستثمار غير المادي كمحرك لدفع عجلة الإبداع.....	المبحث الثالث:
77 تعريف رأس المال الغير مادي (رأس المال الفكري) ومكوناته.....	المطلب الأول:
80 خصائص رأس المال الفكري.....	المطلب الثاني:
81 متطلبات بناء رأس المال الفكري في المؤسسة.....	المطلب الثالث:
86 أهمية و أبعاد رأس المال الفكري في الإبداع و التفوق المؤسسي.....	المطلب الرابع:
88	خلاصة

--	--	--

-89 115	دراسة حالة مؤسسة النجاح الحليب -مغنية.....	الفصل الثالث:
90	تمهيد
91	تقديم مؤسسة حليب النجاح.....	المبحث الأول:
91	لمحة مختصرة عن المؤسسة.....	المطلب الأول:
91	أهداف المؤسسة.....	المطلب الثاني:
92	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	المطلب الثالث:
95	نموذج بيانات أهم نشاطات مؤسسة حليب النجاح.....	المبحث الثاني:
98	التعريف بميدان البحث و منهجه.....	المبحث الثالث:
98	منهجية البحث.....	المطلب الأول:
103	عرض و تحليل الاستبيان.....	المطلب الثاني:
115	خلاصة
116	الخاتمة العامة
121	المراجع
128	الملاحق

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تبين دراسة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أنها تعتمد على دعم الدولة التي مصدرها في الغالب من عائدات البترول و الغاز إذ بالرغم من مساندة و دعم الدولة لها إلا أنها لا تزال عالقة في أزمة تتخللها عدة مشاكل و معوقات تجعلها غير قادرة على ضمان استمراريتها

المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عرفت انفتاح مفاجئ و سريع في سنوات التسعينات (1990) جعلها تمر من هيكل مؤسسات عمومية تابعة للقطاع العام إلى مؤسسات خاصة. هذا التحول صاحبه الكثير من التعديلات القانونية و الاقتصادية لكن بعيد كل البعد عن التحديات المملاة في ظل المحيط الجديد المتميز بمعطيات جديدة أهمها العولمة. العولمة كما هو معروف ظاهرة اقتصادية مصحوبة بمجموعة من المفاهيم أين مفهوم الإبداع أصبح يمثل المحرك الرئيسي لضمان إستراتيجية المدى البعيد مبنية على التنوع في هذا الإطار. المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تعيش على هامش الإبداع.

كل مجالات نشاط هذا القطاع عرفت وفيات كبيرة إذ يقدر مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتوفاة حسب نشرة المعلومات الإحصائية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة¹ ب 329 مؤسسة في السداسي الأول من سنة 2011 و 236 مؤسسة في السداسي الأول من 2012 :

مثلا:

نشاط الصناعة الغذائية نجد 121 مؤسسة اختفت في 2011 و في سنة 2012 نجد 91 مؤسسة؛

صناعة الخشب و الورق نجد 98 مؤسسة في السداسي الأول من 2011 و 59 مؤسسة في السداسي الأول من 2012؛

صناعة الحديد و الصلب نجد 48 مؤسسة في السداسي الأول من 2011 بينما نجد 26 مؤسسة في السداسي الأول من 2012.-

الإبداع حسب لوندال يمكن أن يفتح آمال جديدة لاسيما من حيث السيرورة في العمل و تحقيق التميز الداخلي و لكن للاندماج في الاقتصاد العالمي. فالإبداع كمفهوم جديد يعطي ديناميكية جديدة لدفع عجلة الركود السائد في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

1 وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 21 وثيقة لسنة 2012

للإبداع أبعاد و قنوات رئيسية، أين المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لم تأخذها بعين الاعتبار في مسارها التنموي.

قنوات الإبداع حسب **لوندفال** تأتي من الاعتماد على رأس المال البشري الناتج سواء من الاستثمار في البحث و التطوير (**رومر 1990**) أو التدريب (**لوندفال**)

هذه المتغيرات هي عوامل لامادية عكس ما تعتمد به الدولة و السلطات المختصة بتطوير هذا النوع من المؤسسة الصغيرة و المتوسطة. الدعم الموفر في هذا الإطار من مرتبط كثيرا بعوائد البترول التي لاسيما أن انخفضت تؤدي لا محال إلى اختفاء هذا النوع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من جهة أخرى تمثل مبالغ مالية باهظة مستثمرة في ما يسمى الاستثمار المادي.

تعريف الاستثمار الغير مادي لم يأخذ بعد اتفاق و مفهوم متفق عليه في النظريات و الأعمال الاقتصادية. كون هذا النوع من الاستثمار يلم بمجموعة من الأصول ، هذه الأصول تختلف في ترتيبها عن الآلات و المعدات و السيارات ... الخ. إنها ليست فيزيائية في طبيعتها. الأصول اللامادية هي تضمن حياة المؤسسات حسب (**فوراي، 2003**)، الاستثمار الغير مادي يتركب من جهة من عوامل إنتاج و تحويل المعرفة (تربوية، تكوين، بحث و تطوير) و جهة أخرى من عوامل تدفع إلى تحسين حالة العامل البشري، ففي الدول المتقدمة أخذ هذا النوع من الاستثمارات أهمية بالغة حسب (**OCDE، 2013**) بحيث **5/4** من إنتاجية الفرد أصبحت تأتي من هذا النوع من الاستثمارات لما يتميز به من قدرة على دفع المؤسسات نحو الإبداع (الإبداع في المنتج، الإبداع في طرق العمل... الخ)

1- إشكالية البحث:

ماهو واقع الإبداع في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ؟

و من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1- فيما تتمثل أهمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة؟

2- كيف يؤثر الإبداع على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

3- ما المقصود برأس المال الفكري ؟

2- فرضيات البحث

1- تحتل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني لأنها تشكل أهم عناصر و مكونات النشاط الاقتصادي.

2- يؤدي الإبداع إلى تقوية الوضعية التنافسية التي تضمن الأرباح و زيادتها ويمكن للمؤسسة من تحقيق نموها المستمر من سنة إلى أخرى.

3- رأس المال الفكري هو المحرك الأساسي لرأس المال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

3- أهداف البحث

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تلجأ للإبداع سعياً منها في تحقيق نمو كمي و كفي يساهم في تجاوز عقباتها.

تحديد المحتويات التي يجب أن تراعيها المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لتحقيق الإبداعية.

دعم البحث والتطوير و التكوين داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية .

دعم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كقاعدة رئيسية لتسهيل عملية الإبداع داخل المؤسسة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

سبب اختيار هذا البحث المتواضع راجع للازمة الخانقة التي تعيش فيها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. أزمة لا تسمح لها للاندماج في الاقتصاد العالمي. فعلا الم.ص.م تعيش على هامش الإبداع.

هذا الأخير اخذ أهمية بالغة في ظل هذا المحيط الجديد وما يميزه من معطيات جديدة فرضتها مفاهيم جديدة أهمها العولمة. إذن من خلال هذا البحث, سوف نحاول الوقوف على هذه الحالة من خلال معرفة أهم قنوات الإبداع في المؤسسة ص.م في الجزائر للفصل من التبعية المفرطة لعادات البترول والغاز.

5- أهمية الموضوع:

- اعتبار الإبداع احد أهم دعائم الأساسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة،
- الاهتمام المتزايد من طرف السلطات الاقتصادية بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة وتقديم كل ما هو جديد مما يدعم تفوق المؤسسة ويضمن لها البقاء والنمو. كما تبرز أهمية الإبداع مع اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي من طريق الشراكة والانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة.
- تحديد مختلف الإمكانيات التي يجب تطويرها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بتحقيق إبداعات.

6- منهجية البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و تحقيق الأهداف المرجوة من البحث و كذا الإلمام بكل جوانب الموضوع فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة كيفية تواجد الإبداع في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و محاولة بناء استنتاجات من خلال ما هو متوفر من مادة حول البحث

7- خطة البحث:

في **الفصل الأول** المعنون واقع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تطرقنا إلى واقع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و ذلك من خلال تبيان أهمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني و الصعوبات التي تواجهه في تخطي عقبة التنويع .

في **الفصل الثاني** تطرقنا فيه إلى التنويع كإستراتيجية مثلى لدفع عجلة التنمية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يبقى الحاجز الرئيسي أين يصبح الإبداع مفهوم جديد و تحدي لهذه الأخيرة

أما **الفصل الثالث** خصصناه لمفهوم جديد ألا و هو الاستثمار غير المادي الذي يلعب و يبقى المحرك الرئيسي لترسيخ مفهوم الإبداع داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

1- دراسة Michel ,Nouri بعنوان Developing Competitives Advantage
‘Through Knowledge Management and Intellectual capital

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة في أداء الشركات المؤسسي حيث تناولت نموذجا من شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختيار عوامل تربط أداء الشركات المؤسسي بإدارة المعرفة و هذه العوامل هي معرفة العنصر البشري و نموه ، معلومات السوق إذ هدفت هذه الدراسة أيضا إلى بيان رأس المال الفكري بوصفه قدرة تنافسية مؤثرة في أداء العنصر البشري و نموه، التحالفات الاستراتيجية ، المعلوماتية .

2- دراسة (2005) Aino بعنوان How to Generate Intellectual capital

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية إيجاد رأس المال الفكري و بيان أهمية المعرفة كأصل مهم من أصول الشركة و التعرف على أهميته في عمليات التحكم المؤسسي. كما من أبرز نتائج الدراسة أنه يجب امتلاك المؤسسات للعنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية لها في الأسواق المالية ن و كذلك كيفية تجديده في كل زمان و مكان و أن توضح الاستراتيجيات الخاصة به للإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة

3- دراسة (2004) Kate Gray Estelle sun بعنوان Importance of Intellectual
capital

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية رأس المال الفكري باعتباره من أهم العناصر التي تضيف للشركة و كذلك بيان كيفية إسهامه في عملية تقديم و قياس النظام الخاص بالشركات.حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج و توصيات من أبرزها :اختيار أهمية التدقيق الداخلي عند تقييم و قياس رأس المال الفكري للمؤسسات ، و بيان مدى اثر راس المال الفكري باعتباره الأداة المهمة لقياس و تقييم القيمة الخاصة لأي مؤسسة

4- دراسة المعاضيدي و عثمان 2008 : أثر العمليات إدارة رأس المال المعرفي في الإبداع
الاستراتيجي .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة و قياس الأثر بين أبعاد عمليات إدارة رأس المال المعرفي الممثلة ب :
(تنمية التعلم ، مؤسسة المعرفة ، التكامل المعرفي ، توظيف) و عملية الابداع الاستراتيجية المعبر عنها (بالتخيل الاستراتيجي توليد و تنفيذ الأفكار)
و من خلال تبني نموذج افتراضي و اعتماد استمارة استبيان

الفصل الأول

الفصل الأول: واقع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تمهيد:

يؤكد أساطيل المال و الاقتصاد أهمية دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دفع عجلة الاقتصاد للأمم و الشعوب باعتبارها المرتكز الإستراتيجي لقطاع الأعمال و المال للدول عامة دون استثناء ، باعتبارها تتضمن مجموعة من السمات التي يمكن أن تميزها عن باقي المؤسسات . ولقد حاول الباحثون و المهتمون و رجال الإدارة و الاقتصاد تحديد تعريف لتلك المؤسسات حتى تكون منطلقا تنكئ عليه الدراسات و يتم تبني إطار عام لتنميتها (المؤسسة الصغيرة و المتوسطة).

و عليه ارتأينا في هذا الفصل أن نشير في المبحث الأول إلى ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و المبحث الثاني إلى أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني . ثم المبحث الثالث إلى إستراتيجية التنويع و دورها في تنمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتعدد الدراسات و الأبحاث حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون تحديد مفهوم موحد لها فاختلقت التعاريف²، لذلك سنشير في هذا المبحث في نقطة أولى إلى إشكالية تعريف هذه المؤسسات ثم في نقطة ثانية إلى تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اعتمادا على بعض المعايير .

المطلب الأول: إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعد تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من أعقد القضايا في أوساط مختلفة، مهتمين كانوا أو باحثين. و لقد أصبح اليوم الدافع في توفير الإحصائيات و إعداد سياسة اقتصادية خاصة لدعم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يستدعي وجود تعريف، إلا أن تحديده يتوقف على معايير متنوعة في الأحجام و الأشكال و أيضا وجودها في كل الفروع الاقتصادية.

²ماجده العطية ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار العسير للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، طبعة 1 ، 2002، ص 15

1/ ضرورة وجود التعريف و تحديد الغرض منه :

1-1 مبادئ التعريف:

يعتبر التعريف أمرا أساسيا لكافة المهتمين بالقطاع سواء كانوا منظمين أو مراقبين، أو مقدمي خدمات و من هنا لا يتطلب معايير معقدة أو غامضة، إذ يعتمد على بعض المبادئ الهامة و هي³:

- عدد العاملين .

- بنود بيان الدخل من حيث إجمالي المبيعات (رقم الأعمال) .

- بنود الميزانية من حيث إجمالي الأصول و الأصول الرأسمالية.

- طبيعة النشاط و الملكية.

كما يجب أن يعكس التعريف الحقائق و الخصوصيات الاقتصادية، لأن الوضعية الاقتصادية عادة غير متشابهة بين الدول أو مجموعات من الدول، و لذلك لا يمكن وضع مفهوم يختلف مع الواقع الاقتصادي، فمثلا معيار استخدام التقنيات أو التصدير ينطبق على الدول الصناعية.

كما يمكن أن يكون تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قابلا للتعديل أو التغيير كعملية التعديل الحكومية التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية، أو مسألة استشارية دورية خصوصا معيار رأسمال الشركة، و بالتالي هناك آليات مختلفة لتغيير التعريف⁴.

فعلى سبيل المثال إذا أرادت الدولة وضع سياسات أكثر دقة لفئة مستهدفة كالصناعة ذات المخاطر أو المؤسسات الموجهة للتصدير ، فإن الجهات المكلفة بها يمكنها أن تضع معايير إضافية ذلك لحصولها على امتيازات خاصة ، بمعنى قد تقتصر المساعدات للمؤسسات التي تسعى فقط إلى تنمية قدراتها التنافسية .

1-2 الغرض من وضع التعريف :

إن الغرض من تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متعدد الأبعاد و هو يشمل النقاط التالية:

- تحديد أعضاء القطاع ، و بمعنى آخر المجموعات المستهدفة حتى يتمكن المسؤولون من اتخاذ قرارات تحفيزية لفائدة المنظمين .

- توفير أرصدة مالية للبرامج المحلية المختلفة (كالمؤسسات التمويلية المختصة بتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) أو الدولية (طريق البنك الدولي ، و البنوك الأوروبية⁵).

- تسهيل جمع البيانات من أجل القيام بمقارنة بين الدول أو أقاليم جهوية لنفس الدولة لوضع معلومات كافية للوكالات الحكومية و غير الحكومية ، و يتمكن من تقديم تقارير و معطيات للفرص ، و العقوبات و الاتجاهات الحديثة و التحديات المستقبلية .

³ عبد الله بلوناس ، عبد الرحمان عنتر ، مشكلات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطويرها ، مجلة دولية ، سكيكدة 2003، ص (66،67،68)

⁴ تقرير البنك الدولي: تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، البنك الدولي ، 2000، ص 08

⁵ تقرير نيندو : تحليل مقارن الإستراتيجيات المنشآت الصغيرة و المتوسطة ، سياسات و برامج دول أوروبا الوسطى ، نيندو 2001، ص 05

- تحديد مفهوم عام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للبلد من أجل وضع السياسات الاقتصادية التي تشجع النمو بصفة عامة، و قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة.
- فهم أكثر لمكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها و إسهاماتها في الدخل الوطني، و توفير فرص العمل، و التخفيف من حدة الفقر، زيادة الصادرات ... إلخ.
- توجه أمثل للسياسات و إمكانية الوصول إلى جهود أكثر فعالية⁶.

2- صعوبة تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

من أهم الصعوبات التي واجهها الاقتصاديون عند محاولة تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مايلي⁷:

1-2 اختلافات درجة النمو بين الدول:

إن التفاوت بين درجات النمو بين البلدان المتقدمة الصناعية و البلدان النامية ينعكس على تطور التكنولوجيا المعتمدة و على وزن الهياكل الاقتصادية ، و ينجم عن ذلك اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات و الهياكل من بلد لآخر فنظرة البلدان المصنعة (أمريكا ، اليابان ، ..) لها ، ليست كنظرة البلدان حديثة التصنيع و السائرة في طريق النمو (كالجزائر ، المغرب ،) فالمؤسسة تعتبر كبيرة في السنغال ، تعتبر صغيرة في إيطاليا ، و مؤسسة صغيرة في اليابان ، تعتبر كبيرة في الجزائر ، و بالتالي نلاحظ أنه لا يمكن إعطاء تعريف موحد يتناسب مع كل الدول .

2-2 اختلاف النشاط الاقتصادي:

لكل مؤسسة نشاط اقتصادي و بالتالي لكل منها تنظيم داخلي و هيكلية مالية مختلفة ، عند المقارنة بين مؤسسة تنتمي إلى القطاع الصناعي و أخرى إلى القطاع التجاري تظهر اختلافات فالمؤسسة الصناعية تعتمد على استثماراتها الكبيرة و تستخدم عدد كبير من العمال بينما المؤسسة التجارية تعتمد على مخزونات بضائع و حقوق ، و هي تحتاج إلى يد عاملة كثيرة ، بالنسبة للتنظيم الداخلي فعلى عكس المؤسسة الصناعية ، المؤسسة التجارية تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط ، إذن يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية كبيرة في القطاع التجاري .

3-2 تعدد معايير التعريف :

هناك عدد كبير من المعايير لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من بينها نجد الكمية كعدد العمال، حجم النوعية و من هنا تظهر صعوبة وضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات باختلاف نشاطاتها و القطاع التي تنتمي إليها.

⁶ياسين عبد الرحمان جعفري : تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رؤية مستقبلية ،وزارة التخطيط الرياض ،2002،ص 03
⁷بن سعد محمد ، ضرورة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة تحديات العولمة ، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعالية سعيدة 14 و 15 ديسمبر 2004ص(24،25)

4-2 اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

إن وحدة صناعية مكونة من 500 فرد تعتبر كبيرة في الصناعات النسيجية و تعتبر صغيرة في صناعة السيارات إذن الحجم صغير متوسط أو كبير بطبيعة النشاط الاقتصادي.

3- معايير التعريف:

تحدد معايير التعريف على العموم باختلاف درجة تطور كل دولة فهي تختلف من دولة ذات تقنيات عالية إلى دولة ذات تقنيات متوسطة و دول ذات تقنيات تقليدية (متدنية) . و يمكن تقسيم هذه المعايير إلى معيارين أساسيين في تحديد المفهوم :

1.3 المعايير النوعية :

و يتعلق التقريب النوعي بالواقع الاقتصادي و الاجتماعي و يحدد العديد من الجوانب ، سواء تعلق بالمؤسسة كالمعيار القانوني أو بمعيار التنظيم ، أو بمعيار التكنولوجيا المستعملة ، و يمتد المعيار النوعي إلى حدود أخرى أكثر تعقيدا ، كأن تصنف المؤسسات حسب طبيعة العمل فيها بمعنى العامل البشري المتعلقة بها ، الإنتاج ، الإدارة السوق و صاحب المشروع (المنظم) و طرق المشاركة في الإدارة ، مصدر الرأسمال للمؤسسة ... الخ.

و بالتالي لكل هذه المعايير النوعية، ميزة تتخصص بها كل مؤسسة عن الأخرى.

كما أشار **M.MARCHESNAY** أن دراسة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة صعبة ذلك لاختلاف و تعدد المعايير النوعية و قد قسم هذه المعايير إلى أربعة مجموعات⁸ :

* المؤسسات التي تنفرد بالنوع من الملكية، كالملكية الفردية أو العائلية أو حالات وجود شركاء.

* المؤسسات التي تستعمل الإستراتيجيات و التوصيات الإدارية لها تنظيم داخلي حديث.

* المؤسسات التي تتخلى عن التطوير، وهي كل الصناعات الصغيرة و المتوسطة التي تمتاز بإنتاج المنتجات التقليدية و اعتمادا على مواردها الذاتية، و كثيرا ما نجد ذلك في المؤسسات العائلية.

* المؤسسات التي تنشط في القطاعات أو أسواق معينة.

كما قام البروفسور بولتون (1971) يطلب من السلطات البريطانية الحاكمة ببحث في إشكالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و قدم في نهاية بحثه تقريرا يضم عناصر أساسية منها⁹:

* المؤسسة مسيرة بواسطة مالكةا بطريقة شخصية .

* حجم محدود للسوق الذي ينشط فيه .

* استقلالية المؤسسة .

⁸Julien, P-A et M.Marchesnay, la petite entreprise, Vuibert ,1987 ; p 33

⁹ Robert Wtteroulghe .la Pme une entreprise humain, Boeck université ; p 16

و أكد الباحث في التقرير أن سلوك المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على شخصية مالكيها الذي يأخذ جملة من القرارات الهامة و تعكس إستراتيجية المؤسسة.

2.3 المعايير الكمية :

توجد صعوبة في استخدام معايير كمية في الأبحاث الميدانية و أغراض البحث ، لأن تنوعها و ارتباطها ببعضها جعل العديد من الكتاب يلجئون إلى محددات كمية ذلك لتسهيل الدراسة ، و عموما فقد أصبحت المعايير الكمية أكثر استعمالا لتحديد المفهوم ، إذ تعتمد على عنصرين أساسيين في المؤسسة ، عنصر العمالة و رأس المال ، إضافة إلى وجود معايير أخرى كعامل رأس المال ، و التدفقات السنوية ، و الأصول... الخ.

أ- معيار عدد العمال :

يعكس عدد العمال أهم المعايير الكمية في تحديد حجم المؤسسة بغض النظر عن طبيعة النشاط ، و يتراوح عدد العمال في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على اختلاف كل دولة و مقاومتها الاقتصادية و الصناعية ففي الغالب نجد عدد العمال يتراوح ما بين عشرة إلى خمسين عامل في معظم الدول النامية و نجد العدد في الدول الصناعية المتقدمة يصل إلى 500 عامل لكن استخدام التقنيات الحديثة لبعض المؤسسات جعل حجم العمالة يتضاءل مقارنة مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تستخدم التكنولوجيا، لأن نشاطات المؤسسة الصغيرة كانت سابقا تعتمد فقط على المهارة اليدوية و إمكانيات العمل بالدرجة الأولى.

و لهذا تغير استخدام معيار العمالة في الفترة الأخيرة عن الفترة السابقة كمحدد لحجم نشاط المؤسسة . و بالتالي أصبح المفهوم أكثر تعقيدا باستخدام معيار العمالة. بما أنه يستخدم في فصل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن المؤسسات الكبرى¹⁰.

لكن التقدم التكنولوجي و الاستخدام الحديث لأساليب الإنتاج التي تعتمد على المعرفة جعل كثيرا من المؤسسات تستعمل عدد محدودا من العمالة إضافة إلى اعتمادها على الكثافة المالية.

ب- معيار رأس المال:

توجد حاليا في الدول الصناعية مشاريع بها أعداد قليلة من العمال لأنها تستخدم تقنيات جد متطورة و التي تغنيها الكثافة العمالية ، الأمر الذي يؤدي بها مثلا إلى اختلاف حجم الإنتاج مع المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع و تعتمد على الكثافة العمالية ، و لذلك يجب إدراج معيار رأس المال كعنصر أساسي لمعرفة الحجم الحقيقي للمؤسسة .

¹⁰ Olivier TORRES :Vingt – clinquant de recherche sur la PME, In TORREPME, de nouvelles approches, edéconomica ; 1998, p 20-21

جـ معيار العمالة و رأس المال (معيار مزدوج) :

يعتمد هذا المعيار في تحديد المشروعات الصناعية و التجارية المختلفة و ذلك بالجمع بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة و معيار رأس المال في معيار واحد يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الثابتة في المشروعات الصناعية الصغيرة¹¹

4- حدود المعايير الكمية:

إن المعايير الكمية (خاصة العمالة و رأس المال) لا تكفي لتحديد المفهوم بدقة ، لما لهما من مساوئ متعددة ، فمعيار رأس المال مثلا يهمل النفقات المالية للمؤسسة خلال نشاطاتها ، و أهم من ذلك فإن معيار العمالة و الذي يستعمل بكثرة في تحديد المفهوم لا يعطي نظرة حقيقية لعمالة المؤسسة¹² سواء كانت دائمة أو مساعدات عائلية ... الخ.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهدافها

الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تشكل المشروعات الصغيرة و المتوسطة أحد أهم روافد التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في اقتصاديات العالم ، و هي لا تقل أهمية عن المشروعات الكبيرة لكونها تمثل الغالبية العظمى من المشاريع في الدول النامية و الدول المتقدمة و من خلال هذا يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تتميز بها هذه المشاريع¹³:

- 1- انخفاض الاحتياجات المالية (رأس المال المستثمر) : لتمويل هذه المشروعات مقارنة مع تلك الكبيرة و هذه الخاصة شجعت أصحاب المدخرات القليلة و المتوسطة إلى اللجوء لإقامة مثل هذه المشاريع دون مشاركة مع الآخرين.
- 2- الملكية الفردية أو العائلية أو لعدد محدود من الأفراد لهذه المشروعات بسبب انخفاض رأس المال المستثمر فيها هذا لا يعني استقلالية الإدارة لهذه المشروعات لأن معظمها يكون المدير هو صاحب هذا المشروع ، أي القرار هو بيد صاحب المشروع و بالتالي بإمكانه استقطاب و كسب العديد من الأيدي العاملة و الزبائن .
- 3- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلعب دورا مهما في التخفيف من حدة البطالة و خاصة في الدول النامية، و ذلك من خلال استيعابها أعداد كبيرة من الأيدي العاملة، و خاصة من الشباب.
- 4- انخفاض التكلفة للبنية الأساسية، و قلة المساحة التي تحتاجها هذه المشروعات إذا ما قورنت بكلفة المشروعات الكبيرة، و خاصة تكاليف فرص العمل في هذه المشروعات، و تكاليف التخزين للإنتاج و غيرها من التكاليف.

¹¹صفوت عبد السلام عوض الله ، اقتصاديات الصناعة و دورها في تحقيق التصنيع و التنمية ، دار النهضة العربية ، سنة 1993، ص 19

¹²Rebertwtterwlghe , Op, cit , p 18

¹³رفيق عمرو و آخرون : آثار السياسات الاقتصادية في الخطة الاقتصادية و الاجتماعية (1973-1997) على الم ص م ، وزارة التخطيط و التعاون الدولي ، الأردن 1995، ص 33

5- المشروعات الصغيرة و المتوسطة مغذية و مكتملة للصناعات الكبيرة.

6- سرعة الاستجابة لحاجيات السوق و ذلك أن صغر الحجم عموما و قلة التخصص و ضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة و مستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.

7- دقة الإنتاج و التخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة و الاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية و من خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.

8- سرعة الإعلام و سهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية¹⁴.

9- سهولة و بساطة التنظيم من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع ، التحديد الدقيق للمسؤوليات و توضيح المهام ، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط و الرقابة و بين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ .

10- سهولة القيادة و التوجيه في تحديد الأهداف الواضحة للمشروع.

الفرع الثاني: أمدان المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

تتمثل أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي:

- استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة و هذا لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدام أشخاص آخرين و من خلال الاستحداث لفرص العمل يكمن أن تحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.
- ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، و كذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان.
- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم نتيجة إفلاس بعض المؤسسات العمومية أو نتيجة تقليص العمالة فيها، جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة و هو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة الصغيرة.
- استعادة كل حلقات النتائج غير المربحة و غير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي و قد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الإنجاز و الأشغال الكبرى أنه يمكن إنشاء 15 مؤسسة صغيرة و متوسطة عن طريق التخلي و الاستعادة.

¹⁴ محمد يعقوبي : مكانة وواقع الم ص م في الدول العربية - عرض بعض التجارب- الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الص وم في الدول العربية ، الشلف 17 و 18 افريل 2006، ص (45- 46)

- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها و مستحديها كما تعتبر مصدر إضافي لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات و الضرائب المختلفة.
- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم و العائلي.
- يمكن أن تكون أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية و بالتالي تعتبر أداة هامة لترقية و تنمية الثروة المحلية، و إحدى وسائل الإدماج و التكامل الاقتصادي بين المناطق.
- تعتبر حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة بها و المتفاعلة معها و التي تشترك في استخدام ذات المداخلات¹⁵.

المطلب الثالث: أهمية و مجالات أنشطة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تلعب دورا مهما في الاقتصاديات المعاصرة و نلخص هذا الدور في ما يلي¹⁶:
- تساهم بشكل فعال في إيجاد الوظائف بمعنى أنها مصدر مهم للوظائف الجديدة في الاقتصاد و تساعد الدول في حل مشكل البطالة.
 - تعتبر مصدرا مهما للتجديد و الابتكار و الإبداع بمعنى أنها تمتاز بجهودها الحثيثة لتطوير المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.
 - تساهم في تطوير حالة المنافسة أي تقوم بإنعاش الاقتصاد و تجعل عمليات المبادلة أكثر كفاءة و فائدة و ترتقي بالأداء و تشبع حاجات الزبائن .
 - إشباع حاجات فئات المجتمع المختلفة أي إما إشباع المالكين من خلال تحقيق مردود مالي أعلى أو الزبائن من سلع و خدمات.
 - تساهم مؤسسات الأعمال الصغيرة في التنوع الثقافي : الحفاظ على خصوصيات الأقليات المتواجدة في بلدان أخرى كالمهجر هكذا تواجدت المحلات التجارية و المطاعم العربية و الإسلامية...، حيث أن التنوع يجعل اقتصاد الدولة أكثر حركية بسبب مساهمات ثقافات عديدة و بالتالي تطوير المجتمع و قبول الاختلاف.

¹⁵ - سمير سعدون وآخرون دور المؤسسات ص و م في التنمية الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، فرع مالية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006، ص:24

¹⁶ - مباركي سمراء الشراكة الأورو متوسطية و آفاق تطور PME، PMI مذكرة ماجستير جامعة الشلف 2003-2004 ، ص 119 ،

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجانب الأرحب من مؤسسات النشاط الاقتصادي في سائر أنحاء العالم و تمارس هذه المؤسسات أنشطتها داخل جميع قطاعات النشاط الاقتصادي سواء الصناعي أم التجاري أو الزراعي أو المقاولات و يمكن توضيح المجالات التي يمكن أن تعمل فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على النحو التالي:

1- مشاريع التنمية الصناعية:

يقصد بمشاريع التنمية الصناعية تحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تحويل المواد النصف مصنعة إلى مواد كاملة التصنيع أو تجهيز المواد كاملة الصنع و تعبئتها و تغليفها و تتسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديدة لنشاط مشاريع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يمكن توضيحها في ما يلي:

أ- الصناعات التي تكون مدخلاتها منتشرة في أماكن متعددة، مثل: صناعة الألبان و المطاحن و تقطيع الحجارة و أية أنشطة نقل فيها عملية نقل المواد و تكاليفها إلى حد كبير جدا نتيجة لقيام الصناعات الصغيرة في أماكن و جود المواد الخام، و بالتالي يمكن أن ينشئ أكثر من مصنع بحجم صغير في أماكن مختلفة لإنتاج السلعة ذاتها، و يتوطن كل مصنع بالقرب من أماكن وجود المواد الخام أو المدخلات التي يعتمد عليها.

ب- الصناعات التي تنتج منتجات سريعة التلف (صناعة الألبان و منتجاتها و صناعات الثلج و الخبز و الحلويات) لأن هذه المشاريع تعتمد على الإنتاج يوما بيوم للسوق و تكون فترة التخزين لمنتجاتها محدودة لأنها تنتج لتغطي احتياجات السوق في المنطقة المحلية التي تتوطن فيها. وهذا يبرر أن تكون هذه المشاريع قريبة من أسواق المستهلكين.

ج- الصناعات ذات المواصفات الخاصة للمستهلكين (منتجات النجارة من أبواب و منافذ و خياطة الملابس).

د- الصناعات التي تعتمد على دقة العمل اليدوي أو الحرفي (مشغولات الذهب و الماس و الملابس المطرزة و صناعات الفخار و الخزف و صناعة الأواني الزجاجية و المنتجات النحاسية).

2- نشاط التعدين:

ويتكون مما يلي:

أ- المشاريع الصغيرة في مجال التعدين (المنجم الفردي الصغير):

تلك المشاريع التي تنهض بإحدى عمليات و أنشطة المناجم و المحاجر و الملاحات. معتمدة على العمالة و المجهود البشري بصورة أساسية و تستغل خامات تتركز على سطح الأرض أو في أعماق قريبة و لا تتطلب عند اكتشافها أو تقييمها أو استخراجها أو تجزئتها عمليات تكنولوجية معقدة و لا تحتاج إلى آلات و معدات متقدمة أو باهظة التكاليف.

*** أهم ميزات هذه المشاريع:**

- الاعتماد على نشاط الاستخراج دون غيره من أنشطة التنقيب و الاستكشاف.
- لا تستغرق المشاريع التعدينية الصغيرة و المتوسطة فترة طويلة لتنميتها ، مما يسمح للقائمين عليها بتحقيق تدفقات مالية سريعة و من ثم عوائد مالية في أقرب وقت¹⁷.
- غالبا ما تكون هذه المشاريع حلقة أولى ترتبط بحلقات أخرى للتنقية و التجهيز.
- لا تتطلب الإدارة الفنية و التنظيمية و المالية لهذه المشاريع خبرات عالية و يمكن إعداد العاملين في هذه المجالات خلال فترة زمنية قصيرة كما يمكن تطوير خبرات عمالها سريعا من خلال دورات تدريبية قصيرة على رأس العمل.

ب- المناجم المتوسطة:

- توضع في المناطق التي تكون فيها الخدمات مركزة على سطح الأرض أو في أعماق قريبة....
- ويتم فيها الإنتاج ضمن مساحات أوسع من تلك التي تتم في المناجم الصغيرة و فيها تتم أنشطة الاستخراج و التقسيم و التجهيز دون الدخول في عمليات تكنولوجية معقدة.

ج- المناجم الكبيرة:

- التي تتمتع باستثمارات ضخمة و تحتاج عملياتها إلى تجهيزات فنية عالية الثمن و تكنولوجيا معقدة تعتمد على إجراء العديد من الأنشطة المعملية لتجهيز الخامات و إنتاجها في صورة واحدة أو صور متعددة. و غالبا ما تكون هذه المناجم سلسلة في نشاط إنتاجي واحد يبدأ من الاستكشاف إلى التنقيب و الحفر إلى التحليل الكيميائي و التقييم الاقتصادي و الفني للخامات إلى استغلال الخامات و تنقيتها و إنتاجها بالصورة المطلوبة للاستخدام المحلي أو التصدير.

¹⁷-ليث عبد اله القهوي، بلال محمد الوادي «المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية» الأردن، عمان دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012، ص: (23-24)

3- مشاريع التنمية الزراعية:

يمكن حصرها فيما يلي:

- أ- مشاريع الثروة الزراعية: إنتاج الفواكه و الخضار أو الحبوب أو المشاتل أو البيوت الزراعية المحمية.
- ب- مشاريع الثروة الحيوانية: كتربية الأبقار أو الأغنام أو الدواجن أو المناحل أو الألبان ومشتقاتها.
- ج- الثروة السمكية: كصيد الأسماك أو إقامة بحيرات صناعية لمزارع الأسماك.

4 - مشاريع التنمية الصحية:

تتمثل في إقامة و إدارة و تشغيل المستشفيات أو المصحات.

5- مشاريع الخدمات:

الخدمات المصرفية، الفندقية، السياحية، الترفيهية، خدمات التدريب، خدمات الصيانة و التشغيل، خدمات النظافة و حماية البيئة من التلوث و خدمات النقل و التحميل و التفريغ، خدمات الدعاية و النشر و الإعلان أو خدمات الكمبيوتر، الخدمات الاستشارية، إقامة الورش ذات التقنية الحديثة، أو المستودعات و المخازن المبردة لخدمات الغير، الأسواق المركزية و المراكز التجارية أو المطاعم المتميزة كذلك: المطابع التصوير و الآلة الكاتب و الذهان و الطلاء و إصلاح السيارات و قطع الغيار و عمليات الصيانة الدورية.

6- نشاط المقاولات:

يقصد بالمقاولات الاعتياد المتعهد أو المقاول بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل مناسب لأهمية العمل مثل:

- أ- مقاولات الإنشاءات المدنية كالمباني أو تركيب المباني الجاهزة أو المطارات أو الطرق أو الجسور أو السدود أو الموانئ أو شبكات المياه و المجاري.
- ب- مقاولات المشاريع الكهربائية كمحطات توليد الكهرباء أو شبكات النقل و توزيع التيار الكهربائية أو الالكترونيات.
- ج - مقاولات المشاريع الميكانيكية لمحطات تحلية المياه أو المصانع.

يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و أهمها مجال التجزئة:

- أ- متاجر عامة: التي تباع سلعا كثيرة متنوعة و هي صغيرة الحجم.
- ب- متاجر الأقسام: متاجر كبيرة تقع غالبا في الأحياء التجارية و في وسط المدن وتخصص بمجموعة من مجموعات السلع.
- ج- المتاجر المخصصة: تتخصص في نوع معين من السلع مثل الأثاث، الأدوات المكتبية الأظعمة، الحقائب.
- د- متاجر السوبر ماركت: متجر يقدم تشكيلات متنوعة من البضائع والسلع و المواد الغذائية وتتعامل مع المنتج مباشرة و بها إمكانات كبيرة لتخزين البضائع والمواد الغذائية.
- هـ- متاجر الخدمات: التي تعتمد على الثقة والشهرة في تقديم الخدمات التي تعتمد على العمل مثل(التنظيف، الكي، صالون الحلاقة...)¹⁸.

المطلب الرابع: أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يوجد عدة معايير يتم على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي¹⁹:

التصنيف حسب طبيعة التوجه، التصنيف حسب طبيعة المنتجات، التصنيف حسب تنظيم العمل و أخيرا المقولة من الباطن.

1- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة التوجه :

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب توجهها إلى:

* مؤسسات عائلية،

* مؤسسات تقليدية،

* مؤسسات متطورة، شبه متطورة،

¹⁸ - ليث عبد الله القهوي و بلال محمود الوادي ، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة ودورها في عملية التنمية ، نفس المرجع السابق ،ص(26، 27)

¹⁹ - عثمان لخلف ، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،معهد العلوم الاقتصادية الخروبة 2004 ص(94-95)

أ- المؤسسات العائلية:

هي مؤسسات تكون مكونة في الغالب من مساهمات أفراد العائلة و يمثلون في غالب الأحيان اليد العاملة و تقوم بإنتاج سلع تقليدية بكميات محدودة و في البلدان المتطورة تقوم بإنتاج جزء من السلع لفائدة المصانع أي ما يعرف بالمقاول.

ب- المؤسسات التقليدية:

هذا النوع يقترب كثيرا إلى النوع السابق هذا لأن المؤسسة التقليدية تعتمد في الغالب على مساهمة العائلة و تنتج منتجات تقليدية و لكن ما يميزها عن النوع السابق هو أنها تكون في ورشات صغيرة و مستقلة عن المنزل و تعتمد على وسائل بسيطة.

و ما يلاحظ على النوعين السابقين أنهما يعتمدان كثيرا على كثافة أكبر لعنصر العمل و استخدام ضعيف للتكنولوجيا المتطورة و كذلك تتم عملية التسويق ببساطة.

ج- المؤسسات المتطورة و شبه المتطورة :

هذا النوع يتميز عن النوعين السابقين باستخدامه لتقنيات و تكنولوجيايات الصناعة الحديثة سواء من ناحية التوسع أو من ناحية التنظيم الجيد للعمل أو من ناحية إنتاج منتجات منظمة مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة و الحاجات العصرية.

2- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة المنتجات:

من خلال هذا التصنيف نميز بين ثلاثة أنواع أساسية و هي:

* مؤسسات إنتاج سلع استهلاكية،

* مؤسسات إنتاج السلع و الخدمات،

* مؤسسات إنتاج سلع التجهيز.

أ- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:

و تقوم بإنتاج سلع ذات الاستهلاك الأول يمثل:

* المنتجات الغذائية،

* تحويل المنتجات الفلاحية،

* منتجات الجلود،

* الورق و منتجات الخشب و مشتقاته.

و يرجع سبب اعتماد هذه المؤسسات على مثل هذه الصناعات لاستخدامها المكثف لليد العاملة و كذلك سهولة التسويق.

ب- مؤسسات إنتاج السلع و الخدمات :

و هي تضم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في :

- قطاع النقل.

- الصناعة الميكانيكية و الكهرومائية.

- الصناعة الكيمايائية و البلاستيكية.

- صناعة مواد البناء.

و يعود سبب الاعتماد على مثل هذه الصناعات إلى الطلب المحلي الكبير على منتجاتها خاصة في مواد البناء.

ج- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

هذا النوع من المؤسسات يتميز باستخدام معدات و أدوات لتنفيذ إنتاجها ذات تكنولوجيا حديثة فهي تتميز كذلك بكثافة رأسمال كبير مما يجعلها تنطبق و خصائص المؤسسات الكبيرة الشيء الذي جعل مجال تدخل هذه المؤسسات ضيق بحيث يكون في بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج أو تركيب بعض المعدات البسيطة و ذلك خاصة في الدول المتطورة بينما في البلدان النامية فيكون مجالها مقتصر على إصلاح بعض الآلات و تركيب قطع الغيار المستوردة.

3- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس تنظيم العمل :

حسب هذا التصنيف يمكن التفريق بين نوعين من المؤسسات هما:

* مؤسسة غير مصنعة،

* مؤسسة مصنعة.

جدول رقم 1 : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس تنظيم العمل

نظام التصنيع		النظام الصناعي للورشة المنزلي			النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	إنتاج مخصص للاستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	2	1

source : talyet et r .morse la petite industrie moderne et le développement .T 1

P 23.

أ- مؤسسة غير مصنعة:

و هي ممثلة في الفئات 3.2.1 أي الإنتاج العائلي و النظام الحرفي و يعد الإنتاج العائلي أقدم شكل من حيث التنظيم أما النظام الحرفي فهو يقوم به شخص أو عدة أشخاص و يكون في الغالب يدوي بإنتاج سلع حسب طلبيات الزبائن.

ب- مؤسسة مصنعة:

و هي ممثلة في الفئات من 4 إلى 8 فهذا النوع من المؤسسات يقوم بالجمع بين المصانع الصغيرة و المصانع الكبيرة و يتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام أساليب التسيير الحديثة و تعقيد العملية الإنتاجية و كذلك من حيث نوع السلع المنتجة و اتساع الأسواق

4- المقابلة من الباطن :

يمكن للمقاول الأصلي أن يتعهد بالعمل للمقاول من الباطن ما لم يوجد شرط صريح أو ضمني يمنعه من ذلك كما إذا كانت طبيعة المقابلة تستند إلى كفاية المقابلة²⁰.

نلاحظ مما سبق أن المقابلة من الباطن هي أن يلجئ شخص معين المقاول إلى شخص آخر المقاول من الباطن بإنجاز كل المشروع أو جزء منه ما لم ينص عقد المقابلة على خلاف ذلك و نجده على شكلين²¹ :

- تعاون مباشر.

- تعاون غير مباشر.

²⁰أنور طلبة،العقود الصغيرة . الشركة و المقابلة و التزام المرافق العامة،المكتب الجامعي الحديث،2004،ص 294
²¹عثمان لخلف، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية: مرجع سبق ذكره ، ص 36

المبحث الثاني : أهمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني و أهم الصعوبات التي تواجهها

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من وجهة نظر التجربة الجزائرية

أدت الإستراتيجية التي اتبعتها الجزائر في مسيرتها التنموية إلى تهميش الصغيرة و المتوسطة الأمر الذي أدى إلى غياب تعريف دقيق لهذه المؤسسات لفترة طويلة عدا بعض المحاولات الفردية .

فقد ظهرت أول محاولة لتعريف هذه المؤسسات في الجزائر عند وضع التقرير الخاص ببرنامح تنمية الصناعات الصغيرة و المتوسطة لوزارة الصناعة في بداية السبعينات و الذي يرى أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي وحدة إنتاجية تتميز بما يلي²²:

- الاستقلالية القانونية،

- تشغيل أقل من 500 عامل،

- تقدر قيمة إنشائها بأقل من 10 مليون دينار جزائري،

- تحقق رقم أعمال سنوي يقدر بأقل من 15 مليون دينار جزائري ،

و تأخذ هذه المؤسسات أشكالاً عديدة :

* مؤسسات تابعة للجماعات المحلية،

* فروع للمؤسسات الوطنية،

* مشروعات مختلطة،

* مؤسسات مسيرة ذاتيا،

* تعاونيات و مؤسسات خاصة.

و طرحت المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الخفيفة (ايديل) تعريفا يركز على معيارين كميين هما : اليد العاملة و رقم الأعمال ، حيث تم تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على أنها مؤسسة تشغل أقل من 200 عامل و تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري.

²²داتوسعيد عماد : استراتيجية تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،حالة المؤسسة الجزائرية ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2007/2008 بإشراف الأستاذ أحمد طويل ،ص (28،27)

و لم تقدم السلطات الرسمية في الجزائر علو وضع تعريف للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة. إلا في سنة 2001 و ذلك من خلال القانون 18/01 الصادر في 12 ديسمبر 2001 و الذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تم تعريفها مهما كانت طبيعتها القانونية كالتالي:

" كل مؤسسة إنتاج سلع و / أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص و لا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينا جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري ، و إن تتوفر على الاستقلالية بحيث لا تملك رأسمالها بمقدار 25% فأكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة²³.

و تم تعريف المؤسسة المصغرة كما يلي:

هي المؤسسة التي تشغل من 1 إلى 9 عمال و تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار جزائري أو أن لا يتجاوز المجموع السنوي ، للميزانية 10 مليون دينار جزائري²⁴.

- المؤسسة الصغيرة : هي المؤسسة التي تشغل من 10 إلى 49 عاملا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو أن لا يتجاوز المجموع السنوي لميزانيتها 100 مليون دينار²⁵.

- المؤسسة المتوسطة : هي المؤسسة التي تشغل من 50 إلى 250 عاملا ، و تحقق رقم أعمالها محصور بين 200 مليون دينار و 2 مليار أو أن يكون المجموع السنوي لميزانيتها محصور بين 100 و 500 مليون دينار²⁶.

²³المادة (4) من القانون التوجيهي 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
²⁴المادة (7) من القانون التوجيهي 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
²⁵المادة (6) من القانون التوجيهي 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
²⁶المادة (5) من القانون التوجيهي 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مجموع الحصيلة السنوية		رقم الأعمال		عدد العمال		نوع المؤسسة
				حدود دنيا	حدود قصوى	
حدود دنيا	حدود قصوى	حدود دنيا	حدود قصوى	حدود دنيا	حدود قصوى	مؤسسة مصغرة
10م.دج	10م.دج	1 مليون دج	20 م.دج	09	01	
100م.دج	10م.دج	20م.دج	200م.دج	49	10	مؤسسة صغيرة
500م.دج	100م.دج	2 مليار دج	200م.دج	250	50	مؤسسة متوسطة

المصدر : أحمد غولي تأهيل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة منثوري قسنطينة ، الجزائر 2010 -2011 ص 9.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة و مساهماتها في الاقتصاد الجزائري

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني لأنها تشكل أهم عناصر و مكونات النشاط الاقتصادي ، فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية و التطور الاقتصادي ، والتي توفر قاعدة صناعية و بنية تحتية واسعة و ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية يمكن أن تعتمد عليها الجزائر وجعلها قطاع بديل لقطاع المحروقات وأيضا تشجيع الصادرات والتقليل من الواردات. ومن خلال هذا المبحث سأحاول إبراز أهمية ومدى مساهمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني ، ومن ثم استنباط أهم الصعوبات التي تواجهها.

²⁷القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 2001/12/12 الجريدة الرسمية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 77 ، بتاريخ 2001/12/15 ص (5-6)

1- أهمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري:

لقد اهتمت الجزائر منذ التسعينات بالمشاريع الصغيرة و المتوسطة بشكل واضح وجاء ذلك متعاقبا مع الإصلاح الاقتصادي حيث كان النسيج الصناعي الجزائري مكونا بالخصوص من المشاريع الصناعية العمومية حيث كانت تمثل 80 % من القدرات الصناعية أما 20 % المتبقية فهي تمثل الصناعات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص، كما أن الاهتمام بالمشاريع الصغيرة و المتوسطة يدخل في إطار توسع القطاع الخاص الوطني من جهة والأجنبي من جهة أخرى ففي هذا الإطار نجد أن من بين 180 مؤسسة فرنسية كانت في الجزائر خلال السنوات الماضية ، 80 % منها تابعة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة²⁸.

حيث أن هذه المؤسسات أصبحت تكتسي أهمية بالغة من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه في تلبية رغبة أفراد المجتمع وبالتالي التوجه نحو تحقيق اكتفاء ذاتي في البلاد.

لذا فإن أهمية و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني يمثل فيما يلي:

- تعتبر وسيلة فعالة في القضاء على البطالة فبلادنا انتهجت سياسة تشغيل هامة تركز على إنشاء شبكة واسعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- تلبية الحاجيات المباشرة للمجتمع و ذلك من خلال توفيرها لبعض المنتجات الاستهلاكية النهائية دون استيرادها من الخارج.

- تقوية المؤسسات الكبيرة عن طريق توفير الاستهلاكات الوسطية ، و ذلك في إطار العقود الباطنية هذا لأن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ينتظر منه الكثير.

- تعتبر أداة هامة لمواجهة التمركز و التطور الجهوي ، و ذلك من خلال:

* توفير مناصب الشغل و تحسين الدخول على مستوى المناطق الريفية.

* استغلال الموارد و الطاقات سواء البشرية أو الطبيعية المخزنة ، خاصة على مستوى المناطق التيلم تستغل بعد و تحرير القدرات الخفية و المتجددة للإنسان.

* توفير التنمية و التطور للمناطق النائية و توجيه الاستثمار و النشاط نحوها من أجل التقليل من الضغط على المراكز الحضرية الكبرى.

²⁸فريدة لرقط وآخرون، "دور المشاريع ص و م في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها " الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات ص و م وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر يومي 25-28-2003، ص:08

- الاهتمام بالنشاطات الفلاحية: حيث أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلعب دورا فعالا و تكتسي أهمية بالغة في هذا القطاع و يعود هذا إلى سببين هاميين هما:

* الموارد الطبيعية و الطاقات البشرية التي تتوفر عليها الجزائر في مجالات الفلاحة و المتمثلة في (كبر المساحة المخصصة للأنشطة الفلاحية ، المناخ ، اليد العاملة المتواجدة بوفرة.....الخ).

* الاهتمام بالفلاحة يعمل على التخفيض من فواتير الواردات التي تشكل بنية كبيرة من المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع خاصة الحبوب و في مقدمتها القمح.²⁹

- ترقية التجارة الخارجية: تقوم هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات بجميع عمليات المبادلات التجارية من تصدير و استيراد.

- تمكين قوة العمل: من خلال استعمال تكنولوجيا قليلة رأس المال، كثيفة العمل.

- رفع إنتاجية العامل: و ذلك من خلال تجسيد نظام رقابي فعال و باستمرار لضمان السير الحسن للعمل، و كذلك السيطرة على سير العمل نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات.

- تعمل على حماية منتجاتها عن طريق مراقبة الجودة، و التحكم في التكاليف و محاولة خلق ميزة تنافسية لمواجهة تلك المنافسة، و بالتالي إذا استطاعت مواجهة فإنها بذلك تستطيع حماية المنتجات المحلية.

إذن فإن أهميتها تكمن في أنها قادرة على المساهمة في التنمية الاقتصادية و توفير مجالات العمل و مناصب الشغل لعدد كبير من المواطنين كما أن نشاطاتها قد امتدت إلى العديد من الأنشطة الاقتصادية المختلفة و بالتالي يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المحرك للقاطرة الاقتصادية.

29-سعدية وسام ، دور البنوك التجارية في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2012، ص(31-32)

2- مساهمات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري:

1-2 مساهمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب الشغل (2008-2012)

جدول رقم 3: يبين تطور مناصب الشغل حسب نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2012	2011	2010	2009	2008	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
1089467	1017374	958515	908046	841060	خاصة
47375	448086	48656	51635	52786	عامة
1136842	1065406	1007171	959681	893846	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى بيانات إدارة نظم المعلومات والإحصاءات ووزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (2013).

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم نجد بأن الشركات الصغيرة و المتوسطة خاصة فتحت أو خلقت **893846** منصب عام في عام **2008**، غير انه تزايد عدد الوظائف إلى **1136842** سنة **2012**.

بالنسبة للوظائف أو مناصب العمل التي تم توفيرها من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة شهدت تطور حيث انتقلت من تسجيل **841060** وظيفة سنة **2008** إلى **1089467** وظيفة في عام **2012**.

أبدت السلطات الجزائرية اهتماما بتطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل تفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية. حيث يسمح لنا الجدولين التاليين بمعرفة الوزن الحقيقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حسب القطاعات الاقتصادية، في خلق الثروة على المستوى الوطني خاصة بالنسبة للقطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام.

الجدول رقم 4: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة حسب القطاعات الاقتصادية في الجزائر (2003-2011)

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
1173.71	1015.19	926.37	711.75	704.19	641.29	581.62	578.88	510.03	الزراعة
1262.57	1071.75	1000.05	869.99	732.71	610.07	505.42	458.67	401	البناء و الأشغال العمومية
1049.77	988.03	914.36	863.57	830.07	743.53	645.03	503.87	412.43	النقل و المواصلات
137.59	122.37	98.58	84.04	71.71	64.24	57.99	50.69	44.15	خدمات المؤسسات
121.43	114.39	105.45	91.18	80.75	75.2	69.63	62.64	59.35	الفنادق و المطاعم
231.85	197.53	187.55	164.16	152.13	146.02	138.39	119.24	115.38	الصناعات الغذائية
2.60	2.59	2.55	2.53	2.38	2.57	2.72	2.68	2.46	الجلود و الأحذية
1444.63	1279.47	1151.62	1003.2	833	728.37	668.13	607.05	552.17	التجارة و التوزيع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات نظم المعلومات والإحصاءات، وزارة الصناعة و المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار (2013).

الجدول رقم 5: يبين تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة حسب القطاعات الاقتصادية في الجزائر و القطاع القانوني (2011-2003)

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	النطاق القانوني %	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
99.34	99.70	99.85	99.5	99.55	99.95	99.51	99.84	99.75	خاص	الزراعة
0.66	0.30	0.15	0.5	0.45	0.41	0.49	0.16	0.24	عام	
86.41	98.73	87.1	86.67	99.55	99.84	99.84	78.12	70.85	خاص	البناء و الأشغال العمومية
13.95	1.27	12.9	13.33	0.45	0.16	0.16	21.87	29.15	عام	
81.97	81.58	81.41	81.1	79.19	75.39	69.86	69.27	74.01	خاص	النقل والمواصلات
18.03	18.42	18.59	18.9	80.80	24.61	30.14	30.72	25.99	عام	
79.58	109.50	78.78	74.05	78.92	80.69	79.77	71.13	72.03	خاص	خدمات المؤسسات
20.42	28.09	21.22	25.95	21.07	19.31	20.23	28.86	27.97	عام	
88.61	107.60	89.9	88.70	88.07	87.24	87.45	87	86.81	خاص	الفنادق والمطاعم
11.39	13.83	10.1	11.3	11.92	12.76	12.55	13	13.19	عام	
8.17	199.74	86.14	85.23	84.12	82.18	80.48	78.41	74.96	خاص	الصناعات الغذائية
13.83	32.06	13.86	14.77	15.87	17.82	19.52	21.58	5.04	عام	
90.04	88.42	88.33	86.94	87.39	86.67	84.93	83.2	82.11	خاص	الجلود والأحذية
9.96	11.58	11.67	13.06	12.6	13.33	15.07	16.8	17.89	عام	
94.07	94.10	93.58	93.28	93.25	94.02	94.17	93.43	93.19	خاص	التجارة والتوزيع
5.93	5.90	6.42	6.72	6.74	5.98	5.38	6.56	6.81	عام	

المصدر: تم تجميعها من بيانات وزارة الصناعة والأعمال الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار (2013).

من خلال الجدولين نلاحظ القفزة النوعية التي عرفتھا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث مساهمتھا في القيمة المضافة خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2011 و هو يعبر حقا عن إنجاز كبير حققه هذا القطاع حيث نجد في كل القطاعات المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في القيمة المضافة خلال السنوات (2003-2011) دائما في حدود 70% حتى 99% مقارنة بالمؤسسات العامة و التي كانت نسبت مساهمتھا ضعيفة و محصورة بين 0.15% و 30.14% و السبب هو غلق هذه المؤسسات و جعلھا تحت تصرف الخواص و طبقا لهذه البيانات فإن مصدر و نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة ترجع إلى أربع نشاطات رئيسية هي:

* نشاط التجارة و التوزيع: حيث سجل سنة 2003 قيمة مساهمة قدرھا 552017 مليون دينار ثم شهدت هذه القيمة ارتفاعا متتاليا فقد بلغت سنة 2011 قيمة 1444.63 مليون دينار.

* النشاط الزراعي: بلغ سنة 2003 قيمة مساهمة قدرھا 510.03 مليون دينار ثم عرفت هذه القيمة أيضا ارتفاعا متتاليا لتصل في سنة 2011 إلى 1173.71 مليون دينار.

* نشاط البناء و الأشغال العمومية: بلغ سنة 2003 قيمة مساهمة قدرھا 401 مليون دينار ثم استمرت في التزايد لتصل سنة 2011 إلى 1262.57 مليون دينار.

* نشاط النقل و المواصلات: سجل سنة 2003 قيمة مساهمة قدرھا 412.43 مليون دينار ثم شهدت هذه القيمة ارتفاعا متتاليا حيث بلغت سنة 2011 قيمة 1049.77 مليون دينار. حيث تمثل هذه النشاطات حوالي 90 % من مجموع القيمة المضافة التي حققتها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و كخلاصة يمكن القول بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ساهمت و بنسبة كبيرة في الرفع من القيمة المضافة و بالأخص المؤسسات الخاصة فإن تشجيعھا على الاستثمار يؤدي إلى اتساع الوعاء الضريبي و منه تحقيق مدا خيل إضافية لخزينة الدولة, و توجيهه إلى تحسين الهياكل القاعدية و تدعيم الاستثمار الداخلي, و نلاحظ أنه خلال السنوات الأخيرة أصبحت مساهمة القطاع الخاص في رفع مدا خيل الخزينة من خلال الضرائب المباشرة أو غير المباشرة في الارتفاع و من جهة أخرى فإن تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة له أثر على الاستهلاك و تحسين المستوى المعيشي للأفراد و ذلك من خلال توفير المداخل للأفراد , و هذه المداخل ستترجم إلى طلب إضافي في السوق و منه تحقيق الانتعاش الاقتصادي , و منه توفير مصادر إضافية لتمويل الاستثمار.

الجدول رقم 6: تطور الناتج الداخلي الخام للقطاع القانوني (2011-2002)

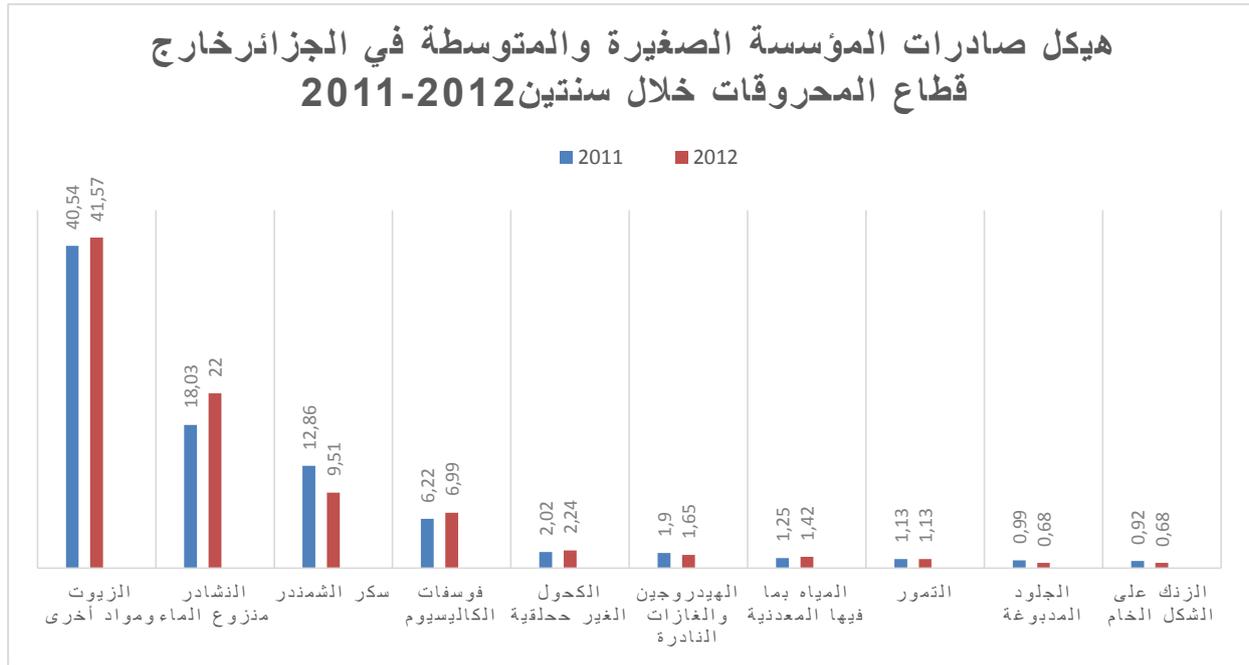
المصدر: نظم الإحصائيات، فرع المعلومات ووزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقية

2011		2010		2009		2008		2002		الطابع القانوني
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
15.23	923.34	15.02	827.53	16.14	816.8	17.55	760.92	23.1	505	نسبة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام
84.77	5137.46	84.98	4681.68	83.59	4162.02	82.45	3574.07	76.9	1679.1	نسبة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام
100	6060.8	100	5509.21	100	4978.82	100	4334.99	100	2184.1	المجموع

الاستثمار(2012).

يشمل الناتج الداخلي الخام على كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة، سواء باستخدام عناصر الإنتاج المملوكة للمواطنين أو الأجانب.

نلاحظ من الجدول أن المؤسسات الخاصة تساهم في الناتج الداخلي الخام بنسب مرتفعة خلال الفترة 2002 حيث بلغت سنة 2002 نسبة 76.9% ثم شهدت ارتفاعات متتالية إلى أن بلغت نسبة تقدر ب 84.77% عام 2011 . بينما القطاع العام يساهم بنسب منخفضة قدرت أقصاها عام 2002 بنسبة تقدر 23.1%.



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على وزارة الصناعة الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ص:49.

تمثل المحروقات أهم الصادرات الجزائرية بنسبة تفوق **97.04%** سنة **2012** من القيمة الإجمالية للصادرات، أما بالنسبة للصادرات خارج قطاع المحروقات فتبقى نسبتها ضئيلة ومقدرة بـ **2.96%** من القيمة الإجمالية للصادرات أي بقيمة **18.2** مليار دولار أمريكي، لذلك فقد قامت السلطات العمومية بتشجيع الصادرات خارج المحروقات، وذلك من خلال تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تمثل **99%** من مجموع المؤسسات في الجزائر. الجدول الموالي يمثل مجموعة المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات والتي تتكون أساسا من :

* منتجات نصف مصنعة والتي تمثل نسبة **2.24%** من القيمة الإجمالية للصادرات وذلك بقيمة **1.66** مليار دولار أمريكي.

* السلع الغذائية بنسبة **0.42** أي بقيمة تقدر بـ **313** مليون دولار أمريكي.

* سلع التجهيزات الصناعية والسلع الاستهلاكية غير الغذائية بالنسبتين التاليتين على الترتيب **0.04%** و **0.02%**.³⁰

³⁰ -وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم 22، 2012، ص:48

جدول رقم 7: يبين أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات 2011-2012

2012		2011		مجموع المنتجات
نسبة %	قيمة	نسبة %	قيمة	
41.57	909.17	40.54	836.01	الزبون والمواد الأخرى الناتجة عن تقطير الزيت
22.00	481.21	18.03	371.71	النشادر منزوعة الماء
9.51	207.97	12.86	265.23	سكر الشمندر
6.99	152.88	6.22	128.34	فوسفات الكالسيوم
2.24	03.1	2.02	41.75	الكحول غير حلقيه
1.65	36.04	1.90	39.14	الهيدروجين والغازات النادرة
1.42	31.13	1.25	25.72	المياه بما فيها المعدنية
1.13	24.71	1.13	23.37	التمور
0.68	14.87	0.99	20.33	الجلود المدبوغة
0.68	14.85	0.92	19.05	الزنك على الشكل الخام
87.88	1922	85.87	1771	المجموع

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ص 49.

ويعود ضعف مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حجم الصادرات إلى عدة أسباب أهمها:

- * إن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تدرج التصدير ضمن أهدافها، بل تكتفي بفرض وجودها في الأسواق المحلية.
- * عدم فعالية الهيئات الاقتصادية و الحواجز البيروقراطية التي تعيق وتكبح كل المبادرات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تصدير منتجاتها، حيث أنها لا تملك الإمكانيات لمواجهتها.
- * عدم توفر المعلومات على الأسواق الأجنبية لدى المتعاملين الوطنيين، فمن خلال الإحصائيات نجد هناك تذبذب فقيمة الصادرات خارج المحروقات، وذلك نظرا لعدم وجود هيئات متخصصة تقوم بتجميع المعلومات ونشرها.
- * عدم التحضير الجيد ومتابعة المشاركة الجزائرية في المعارض الاقتصادية الدولية مما يجعل المنتج الجزائري غير معروف في الأسواق الأجنبية.

* عدم توفر الخبرة الكافية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لممارسة نشاط تصديري مما يؤثر سلبا على استمرارية هذه المؤسسات في تصدير منتجاتها.

* كما أن التحرير المفاجئ للتجارة الخارجية والتدفق الفوضوي للسلع دون أية مراقبة اثر كثيرا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعتبر في بداية نشاطها وفي طور تطوير منتجاتها ولم تصل بعد إلى المستوى اللازم لمنافسة المنتجات الأجنبية.

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة³¹

- عدم وجود ارتباط و تكافل بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب انعدام المعلومة و ضعف تدفقها.
- صعوبات تتعلق بالإجراءات كثيرة ما كانت تسبب في العديد من المشاكل كعدم الفصل بين الملكية و الإدارة ، و عدم ارتباط السلطة بالمسؤولية.
- صعوبات تتعلق بالتمويل غالبا ما ترفض البنوك عملية تقديم قروض لانعدام الضمانات.
- صعوبات تتعلق بالضرائب و الرسوم التي تحول دون تحقيق أرباح هامة تساهم في تنمية هذه المؤسسات.
- صعوبات تتعلق بالعقار .
- انتشار الفساد الإداري الذي يمثل عائق أمام المستفيدين الحقيقيين و يفتح المجال أمام الانتهازيين للاستفادة من التسهيلات الممنوحة في هذا الإطار دون أن يكون هناك استثمار هادف.
- صعوبات فنية و تسويقية (بسبب صغر حجم رأس مالها) .

³¹ أيت عيسى . المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . أفاق و قيود ، جامعة تيارت الجزائر

المبحث الثالث: إستراتيجية التنوع ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التنوع

تستخدم إستراتيجية التنوع من أجل زيادة اتساع فرص المؤسسة عن طريق إيجاد ميادين عمل جديدة و هي أحد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

الفرع الأول : تعريف إستراتيجية التنوع

من وجهة نظر Ans off³² : حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل فإذا امتلكت منظمة الأعمال إمكانيات و قابليات من ناحية الموارد و التكنولوجيا فإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها .

أما Berry فيعرف التنوع " بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة " في حين يعرف آخرون من أمثال Rumelt,Pitts التنوع على انه " عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة ، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط و هذا يعبر عنه بتنوع مجال النشاط الاستراتيجي ، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد³³ .

تتضمن مصفوفة Ans off لإستراتيجية التنوع :

- العمل ضمن خطوط إنتاجية مختلفة.
- طرح مجموعة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة .
- طرح مجموعة من المنتجات الجديدة تحمل نفس العلامة التجارية.
- امتلاك الإدارة بعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها.
- التكامل مع الموردين للموارد الخامة و مستلزمات الإنتاج .
- طرح أكثر من منتج بعلامات تجارية مختلفة للوصول لأكثر من قطاع من قطاعات المستهلكين

³²طاهر منصور الغالبيّة ، وائل محمد صبحي ادريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2007، ص 30
³³جعيّج نبيلة ، إستراتيجية التنوع في المنتجات و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة مسيلة

الفرع الثاني : أهمية إستراتيجية التنوع

تتجلى أهمية التنوع في كونه يضمن للمؤسسة المتوقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية ، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضا ، فضلا على ذلك فهو يضمن للمؤسسة³⁴.

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيرا.
- انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات و المواد.
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير. وكذلك تقليلا لمخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية³⁵.

غير أنه بالمقابل ، تنطوي إستراتيجية التنوع على جملة من العيوب والمآخذ لعل أهمها³⁶:

- تعقيدات التسيير، أي تسيير محفظة الأنشطة، حيث أن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة و ذات طبيعة مختلفة، وكذا أما مخطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقتضي إجراء تجزئة إستراتيجية، وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة.
- قد يشكل أحد أو بعض الأنشطة عبئا على المؤسسة لأسباب تجارية أو فنية، ومع ذلك قد لا تستطيع التخلي عنه بسبب حواجز الخروج، وبالتالي تبقى بمثابة أنشطة طفيلية تتغذى من إيرادات الأنشطة الأخرى.

³⁴ محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997 ،ص 175
³⁵ عيسى يه وأخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2011 ص 270 ،
³⁶ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2008 ،ص 147

الفرع الثالث : مراحل إستراتيجية التنوع

تمر إستراتيجية التنوع بعدة مراحل تتطلب مرونة فتشكيلها لتكون المؤسسة مستعدة للتكيف مع أي تغير قد يحدث في بيئتها ، وهذه المراحل هي :

1- التشخيص الاستراتيجي

يتوقف التشخيص على تحديد الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، وكذلك محاولة تحديد ما هو ضروري، أما بمتابعة مشروع معين أو باستغلال أقصى النشاطات الحالية ، و يتوقف التشخيص على خصائص السوق ، و تقنيات الإنتاج ، وجود جملة معايير تحتية يمكن عن طريقها تحديد فيها إذا كانت إحدى هذه الأنشطة لا يمكن أن تؤدي إلى مردود ، و بالتالي على المؤسسة أن تختار الإنتاج التي تبلغ عن طريقها الحجم المعياري بتنوعها للمخاطر من خلال إما الدخول في أسواق جديدة أو استحداث منتجات جديدة لميادين نشاط مختلفة ، من أجل تحقيق جملة من الأهداف أهمها الزيادة في رقم الأعمال و الربحية التي ينبغي أن نحصل عليها عن طريق منتجات جديدة و التي يجب أن تكون متناسقة على مدى زمني معين .

2- اختيار الإستراتيجية:

بعد أن تعرض المؤسسة الأنواع المختلفة لإستراتيجية التنوع ، تبدأ في الاختيار بين هذه الإستراتيجيات ، و يكون اختيار الإستراتيجية التي تلائم المؤسسة من خلال الهدف المراد تحقيقه و الموارد المتاحة في المؤسسة ، و تختار المؤسسة إما نوعا واحدا من إستراتيجيات التنوع أو يتم الجمع بين الكثير من الإستراتيجيات و هذا ما يسمى بمزيج التنوع.

3- تنفيذ الإستراتيجية:

بعد أن تحدد المؤسسة الهدف الذي تسعى من إلى تحقيقه و نوع الإستراتيجية التي تتبعها، يجب عليها وضع الوسائل و تنظيمها من اجل تحقيق الأفعال، و بالتالي هناك عدة تساؤلات يمكن طرحها:

- عملية التنفيذ هل تكون من قبل المؤسسة وحدها أو شركاء آخرين ؟

- كيف تنظم المؤسسة وتربط الموارد الداخلية، البشرية، التقنية، المالية لمساعدة الخيارات الإستراتيجية ؟

المطلب الثاني : قرار التنوع

الفرع الأول : أسباب اللجوء إلى التنوع

الأسباب التي تدعو إلى اتخاذ قرار بالتنوع كثيرة نذكر منها ما يلي صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع، كما أن من المؤسسات من تلجأ إلى التنوع وذلك لمواجهة المنافسين أو يمتد نطاق أعمالها سوقا جديدة تتطلب منتجات تختلف عن التي تبيعها من حيث الجودة والشكل أو السعر.

استغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، كذلك بعض المعدات والكفاءات في قسم التسويق مما يدفع الإدارة إلى التفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها، والسبب في وجود مثل هذه الطاقات العاطلة ربما هو:

- نتيجة التغيرات الدورية في كمية الطلب على منتجات المؤسسة المبالغة في تقدير الطاقات الإنتاجية عند البدء بتأسيس وتكوين المؤسسة.
- الرغبة في تسويق مجموعة كاملة من المنتجات لمقابلة الحاجات المتغيرة بصفة مستمرة للمستهلك الأخير، والتوسع في حجم السوق عن طريق الوصول إلى مستويات جديدة للطلب.
- زيادة الأرباح واستقرارها، إذ تساعد إستراتيجية التنوع في نمو المؤسسة وتقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا اعتمدت منتجا واحدا أو عدد قليلا من المنتجات.
- توزيع المخاطر التي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف، حيث أن التنوع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الرائجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى الخطر.
- رغبة المنتج في استغلال مخلفات الإنتاج والاستفادة منها في إنتاج منتج جديد، مثل قيام شركات اللحوم بإنتاج الأسمدة و الغراء والشحوم وأنواع كثيرة من السلع ذات العلاقة بمثل هذه الصناعة وذلك من مخلفات الإنتاج.
- كذلك تقوم المؤسسات بالتنوع وذلك من أجل الاستفادة من المخترعات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين وتعالج مشاكلهم الاستهلاكية.

الفرع الثاني : بناء قرار التنوع

يتم في ضوء³⁷:

- الآثار المتوقعة على خطوط الإنتاج الحالية .
- الآثار المتوقعة للتنوع على المركز السوقي و التنافسي للمؤسسة .
- الآثار المتوقعة للتنوع على ربحية المؤسسة
- التكاليف الإضافية (المالية، الفنية، ..)
- طبيعة التكنولوجيا المطلوبة و معدلات تقادمها.
- ماديات استخدام التسهيلات الحالية.
- طبيعة المنتج و درجة التغير في الأذواق.

الفرع الثالث : المنظور التسويقي لإدارة إستراتيجية التنوع

إن تطوير السلع و الخدمات المرغوبة من قبل المستهلكين يعتبر من الأمور المرتبطة بالمفهوم الحديث للتسويق الذي يعتمد في الأساس على تلبية حاجات و رغبات المستهلكين و إرضاء أذواقهم رغم صعوبة تحديدها ، من جهة أخرى تقوم إستراتيجية التنوع على البيانات التي توفرها إدارات التسويق في المؤسسة و بالاعتماد على هذه المعلومات تأخذ المؤسسة أولى خطواتها لتقديم ما هو جديد و مفيد لكل فئات المستهلكين في الأسواق المستهدفة .

الفرع الرابع : تقييم التنوع

1- بدائل التنوع

تشمل حقول التنوع العديد من السبل و المجالات و منها³⁸ :

- ✓ تنوع المنتجات ، الخدمات ، النشاطات .
- ✓ تنوع التكنولوجيا المستخدمة .
- ✓ تنوع الأسواق ، تنوع الهيكل التنظيمي .
- ✓ تنوع مصادر التوريد.

³⁷ بوقره رابح، جمع نبيلة، أثر التنوع على تنافسية مؤسسة كون دور مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول المنافسة و التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات جامعة مسيلة الجزائر 2002 ص 5

³⁸Michel marchesnay ; Management stratégique ; op .cit ; p 130 ;131

- ✓ تنويع العملاء .
- ✓ تنويع الأهداف .
- ✓ تنويع أساليب الترويج .

يكون التنويع عن طريق منتجات جديدة كالتالي :

• الخصائص الموضوعية :

تشمل ما يلي :

- الخصائص الوظيفية: ترتبط بالفوائد المتوقعة من المنتج الجديد.
- الخصائص الهيكلية: تشمل حجم، شكل، لون، مواد أخرى للمنتج الجديد المقترح، تحدد هذه الأخيرة جودته المدركة من قبل المستهلكين المستهدفين، و تمر بـ :

- ✓ تطوير مشروع المنتج المقترح.
- ✓ إجراء الجدوى الاقتصادية العامة و الموافقة عليها.
- ✓ وضع تصاميم و نماذج الموافقة عليها .
- ✓ تحديد السوق المستهدفة أو مجالات الاستخدام.
- ✓ وضع المدخل الفني و الموافقة المبدئية .
- ✓ بناء التصميم الهندسي على شكل نموذج ملموس .
- ✓ وضع تصور لمجالات الاستخدام، الأداء، الإنتاجية و مقدار الأموال المطلوبة.
- ✓ الموافقة النهائية على التصميم النهائي .
- ✓ اختيار التصميم النهائي في مجال استخدام فعلي .
- ✓ مراجعة البيانات الأدائية و التسويقية .
- ✓ تخصيص الأموال الأزمتلاقتناء .
- ✓ البدء بالشراء و التسليم .
- ✓ الاستخدام الفعلي للمنتج الجديد.
- ✓ تقسيم الاستخدام للمنتج الجديد.

المطلب الثالث : خطوات عملية إدارة إستراتيجية التنويع و مقومات نجاحها

الفرع الأول : خطوات عملية إدارة إستراتيجية التنوع

1- تعريفها:

هي تلك الإجراءات المرتبطة بصنع ، تحليل تنظيم ، تخطيط ، تنفيذ و التحكم بالمنتجات الحالية خاصة الجديدة منها ، و بما تشعب حاجات و رغبات المستهلكين الحاليين و المحتملين من جهة و يحقق أهداف المؤسسات المعنية من جهة أخرى .

2- خطوات إدارة إستراتيجية التنوع :

تتمثل هذه الخطوات كالتالي³⁹ :

- تحديد القرارات المتعلقة بالعملية التطويرية : تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات في عملية إدارة التنوع لأن قرارات الإنتاج يتم اتخاذها في كل مستويات العمل في المؤسسة .
- تحديد معايير تحليل القرارات المتعلقة بالمنتج السلعي أو خدماتي الجديد، من الناحية الربحية، حجم المبيعات، النمو السنوي للطلب و الحصة السوقية،...
- التعرف على العوامل الأكثر تأثيرا على القرارات المرتبطة بالمنتجات الجديدة و منها الخاصة بالمستهلكين و خصائصهم الديمغرافية ، النفسية ، و من بيانات مختلفة و تقدير ردود أفعالهم المتعلقة نحو ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات جديدة .
- تحديد تأثير العوامل البيئية المحيطة بعمل المؤسسة المعاصرة عند تصميم و تنفيذ سياسات و برامج التطوير للمنتجات الجديدة ، و هذا من خلال التعرف على مضمون آثار المتغيرات الاجتماعية ، الاقتصادية ، السياسية ، القانونية ، على ما يجري تنفيذه من خطط و برامج هدفها تقديم منتجات جديدة متنوعة .
- وضع مختلف الخطط و البرامج المتضمنة النواحي: المالية و البشرية، التكنولوجية... الهادفة لمساعدة دوائر التنوع في تنفيذ أهداف المؤسسة التنويعية .
- تقدير تأثير أية قرارات يتم اتخاذها على عناصر العملية الإدارية و التسويقية.

³⁹ Michel marchesnay ;Management stratégique ;op.cit ;p 129

الفرع الثاني : مقومات نجاح عملية إدارة إستراتيجية التنوع

لضمان نجاح هذه الأخيرة يجب :

- وجود سياسات تطويرية ثابتة نسبيا للمؤسسة.
- القدرة على توليد أفكار جديدة .
- القدرة على التعرف على ردود أفعال المستهلكين و المنافسين نحو أية أفكار جديدة في صدد تحويلها إلى مشروعات خدمية أو سلعية
- توافر آليات و إمكانيات تصميم مزيج تسويقي لما يراد تنويجه و تسويقه ،الناجم عن توافر القدرات الفنية و التسويقية لتحديد الجدوى الاقتصادية لأي منتج جديد.

المطلب الرابع : أنواع إستراتيجيات التنوع

الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنوع من طرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حاليا، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها و منتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية ، فإن هذا التنوع يطلق عليها اسم التنوع المترابط ، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسة الحالية ، فهي تتبع إستراتيجية التنوع غير المترابط. كما أنه بإمكانها تبني إستراتيجية التنوع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء ، أو حيازة مؤسسة أخرى، و بهذا تكون قد انتهجت إستراتيجية التنوع الخارجي .

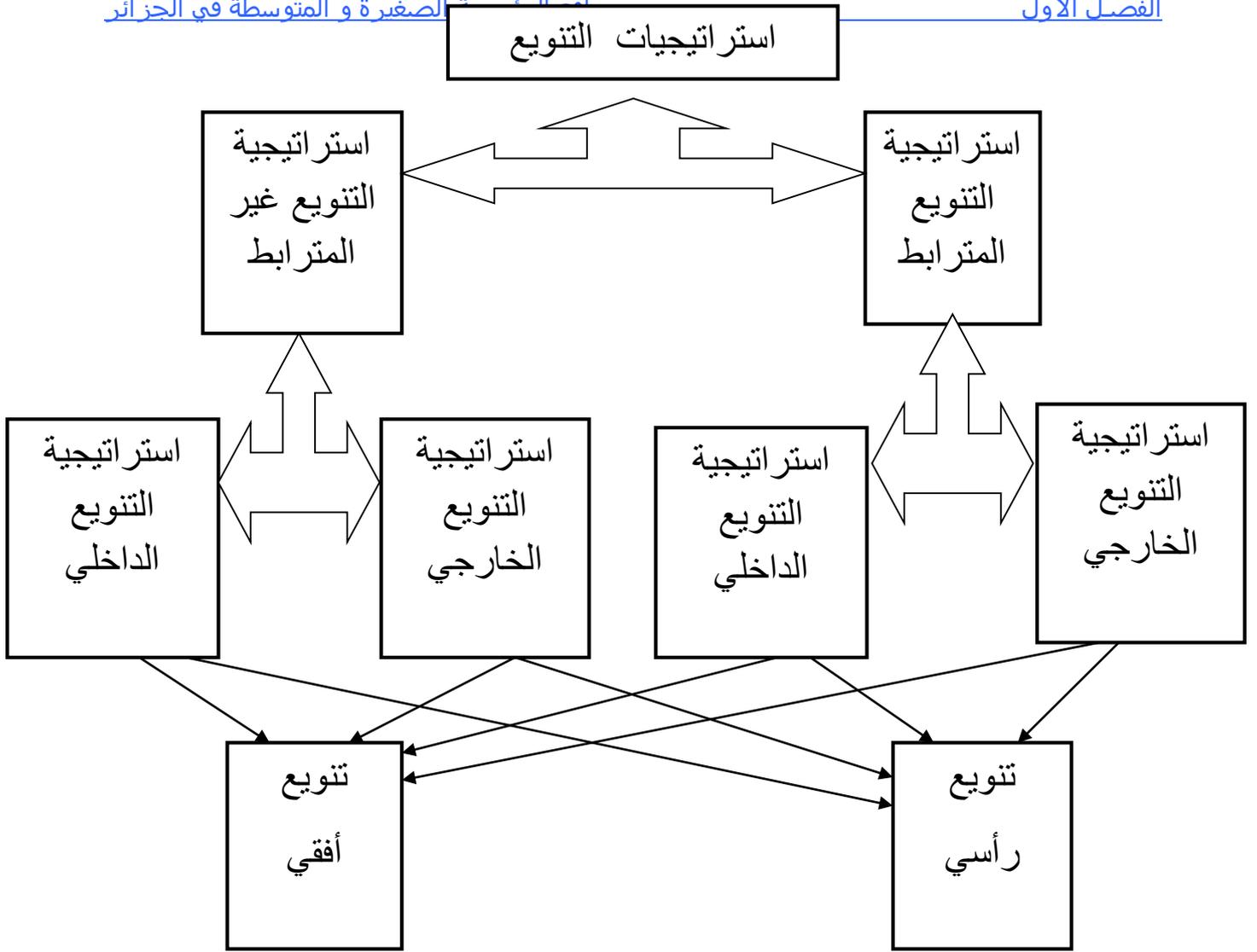
و عليه يمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنوع تحت ثلاث مجموعات رئيسية:

1- التنوع المترابط و غير المترابط

2- التنوع الداخلي أو الخارجي

3- التنوع الأفقي أو الرأسي.

و هي ممثلة في الشكل التالي :



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة
ط1،الأردن

1- التنوع المترابط :

هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثلا لتكنولوجيا، التوزيع، الزبائن، العلامة⁴⁰، حيث هذا الارتباط يتجلى في جانب أو أكثر مثلا ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين المستهدفين، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج، الذي قد يؤدي إلى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخارجية لهذه العناصر في حالة استخدام المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لكل عنصر منها على حدا .

تستطيع المؤسسة من خلال التنوع المترابط أن تعمل على استقرار العائد و الدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال السنة أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها في عدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال السنة .

2- التنوع غير المترابط :

يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة إلى مجالات و أنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية⁴¹، فهذا النوع من التنوع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كليا إلى مجال المؤسسة، و لا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية صلة . وبهذه الإستراتيجية تهتم الإدارة العليا بمقياس العائد على الاستثمار، عوضا عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عاليا⁴².

إن هذا الخيار يكون ملائما للمؤسسات الاقتصادية التي تعمل في صناعة غير جذابة، ولا تمتلك القدرة والمهارة على التحول بسهولة لتنوع منتجاتها، حيث يكون الخيار المتاح أمام مثل هذه المؤسسات هو التنوع في صناعة ليست لها علاقة بصناعتها الحالية.

وتجدر الإشارة، أنه لا يوجد تنافر ما بين التنوع المترابط و التنوع غير المترابط ، فهناك مؤسسات متنوعة تجمع بين النمطين، إذ نجد بعض من أنشطتها مترابط و البعض الآخر عبارة عن أنشطة مستقلة ولا صلة لها ببعضها البعض.

⁴⁰Ulrike Mayrhofer, *Management stratégique*, Bréal, France, 2007, P 44.

⁴¹جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007 ، ص 304

⁴²محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط 2، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص

الفرع الثاني : التنوع الداخلي و التنوع الخارجي

1- التنوع الداخلي :

يعتبر التنوع داخليا إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، و غالبا ما: تكون هذه المنتجات مترابطة "43. ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية⁴⁴:

- دخول المؤسسة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية.
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل.
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمؤسسة.
- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل اقل استخداما من الأشكال الأخرى، نظرا لما يحيطه من مخاطر متنوعة.

2- التنوع الخارجي:

يأخذ ثلاث أشكال أساسية وهي⁴⁵:

- أ- الاستحواذ أو الامتصاص: أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات أخرى وأسواق أخرى.
- ب- الاندماج: انضمام مؤسسات أو أكثر ومزج أعمالها لتكون مؤسسة واحدة، ربما باسم جديد أو باسم احدهما، وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير.
- ج- المؤسسات المشتركة: في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، وإنما هناك مؤسسة جديدة تم إنشاؤها بالاشتراك ما بين مؤسستين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة.

⁴³رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 144

⁴⁴جمال الدين محمد مرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 305

⁴⁵رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص 145

ولنجاح إستراتيجية التنويع الخارجي بأشكالها المختلفة، لا بد من اعتبارات يجب مراعاتها ومن أهمها ما يلي⁴⁶:

- تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة، خاصة توقعات الربحية.
- تحديد الأرباح لكل من مساهمي المؤسستين المنضمتين.
- تحديد نقاط القوة والضعف، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من المؤسستين.
- إشراك كبار المسؤولين في كل من المؤسستين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

الفروع الثالث : التنويع الأفقي والرأسي

1- التنويع الأفقي:

هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و/ أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء⁴⁷. وقد يكون تنويع أفقي مترابط من خلال إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية. كما قد يأخذ شكل التنويع غي المترابط وذلك بإنتاج منتجات جديدة تماما وليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

2- التنويع الرأسي:

وهو توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة: مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة) ، بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين⁴⁸:

- **التكامل الأمامي:** ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.
- **التكامل الخلفي:** يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخدمات.

⁴⁶عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999 ، الطبعة الأولى ،ص، (169،170)
⁴⁷الياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، الطبعة الأولى ص 79
⁴⁸الياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة ،مرجع سبق ذكره، ص 79

خلاصة

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رغم أنها تتصف بالمرونة التي تمكنها من التكيف مع المتغيرات الخارجية و الداخلية ، نجد أنها لا تعرف استقرار و خاصة في البلدان التي لم تعتمد هذا النوع من المؤسسات إلا منذ مدة قصيرة و خاصة فيما يتعلق بعملية إنشائها و مساعدتها على النمو و التوسع و ضمان استمراريتها .

لهذا يعتبر الوقوف على ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضرورة ملحة أمام كل باحث أو مهتم بالتنمية الشاملة ، و يتضح أيضا من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل أن لهذه المؤسسات جملة من الخصائص مكنها لأن تلعب أدوارا مهمة و كبيرة و مساهمة قوية في الاقتصاديات الدولية ، بالرغم من أن محددات أو معايير تعريف هذه المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على هامش الإبداع في

الجزائر

تمهيد:

في ظل العولمة و شدة المنافسة أصبح الإبداع أداة هامة بحيث يسمح للمؤسسة مواكبة المستجدات العالمية و مواجهة المخاطر التي تشهدها بيئة المؤسسة ، كما يؤدي تفعيل الإبداع إلى زيادة تنافسية المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة و العمل على تحسين جودتها و تقليص أسعارها، مما يجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها ، و بالتالي تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء و النمو رغم المنافسة الشديدة التي يتميز بها السوق. و عليه فالإبداع في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة اليوم أصبح حاجة ضرورية و أساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية و العقلية للأفراد.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

يعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق و استمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية و نوعية في مختلف مجالات العمل، حيث أصبح الإبداع، من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية و العلمية التي انعكست على مجمل حياة الفرد، و المنظمة، و بنائها و قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

المطلب الأول: مفهوم، أهميته، مبادئ و مقومات الإبداع

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

يرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي جوزيف شوم بيتر ، كما يتضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي " لسنة 1912 . و قد عرف جوزيف شوم بيتر الإبداع أنه (الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج ، و كيفية تصميمه) ⁴⁹.

و لم يتفق المفكرون في تحديد تعريف واحد للإبداع، لذلك توجد عدة تعاريف للإبداع، ندرج أهمها فيما يلي:

- الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة، و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج. ⁵⁰

- الإبداع هو تطبيق أفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ، طرائق الإنتاج ، التنظيم و التسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي و ناجح على أداء و نتائج المؤسسة. ⁵¹

- الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها ، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد و الصناعة ، في الأمور العامة أو الخاصة ، هو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته ، فائدته و تأثيراته على الحياة بصفة عامة⁵².

(49) Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation, Economica, Paris, 1993, p 110.

(50) طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليلي للإستثمارات و التدريب ، الكويت ، الطبعة الثانية ، 2002 ، ص 18.

(51) بن نذير نصر الدين ، الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال ، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2010، ص 227.

(52) محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص 110.

الفرع الثاني: أهمية الإبداع

إن الإبداع يغني حياة الأفراد و يمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم و للآخرين ، و يرى (ديفز) أن الإبداع نمط حياة ، و سمة شخصية ، و طريقة لإدراك العالم ، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد ، و استخدامه لقدراته و توظيفها في إنتاج المختلف و المفيد ، و بصفة عامة فان أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية :⁵³

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ، و تطوير الحساسية لمشكلات الآخرين .
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، و يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم و التدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير النتاج الإبداعية و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم بطريقة أفضل .
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يسهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو حلول المشكلات ، و التحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة ، و الاستجابة بفاعلية للفرص و التحديات و المسؤوليات لإدارة المخاطر و التكيف مع المتغيرات .
- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
- يسهم في تطوير أساليب التعلم و أنماطه لتصبح أكثر فاعلية.
- يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم و مواهبهم و تنميتها.
- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات و المواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.

(53) د اسامة خيري .إدارة الإبداع و الابتكارات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2012 ص (45 و 46)

- * إكساب المؤسسة المزيد من الثقة و الاحترام من قبل العاملين .
- * زيادة مستوى قبول المؤسسة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي .
- * إكساب المؤسسة المزيد من الأرباح المادية و المعنوية .
- * تحسين الإنتاج و الأداء.
- * يزيد من مستوى الولاء الوظيفي و الانتماء المؤسسي .
- * المساعدة في التقليل من دوران العمل و يحقق الاستقرار الوظيفي و الحد من الهجرات .
- * يمنح المؤسسة المزيد من قوة البقاء و الكيان و الديمومة.
- * يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة.

الفرع الثالث: مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية: 55

1. إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدّلت إلى حقائق وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.
2. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
3. احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

(54) د عاطف لطفي خصاونة . إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2011 ، ص 43
55 SWOT- Wikipédia.html,23/10/2007

4. التخلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في

سبيل التقدم والنجاح.

5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية

، والمسؤولية إلى طموح وهم.

6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله

، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً ، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف ، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقية.

7. التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور

الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

8. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد ، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة

، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات ، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة ، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.

9. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ ، بل نضعها في البال ، وبين آونة وأخرى

نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10. يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع

النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار ، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان ، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأنّ التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير ، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة ، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر

الفرع الرابع: مقومات الإبداع

تتكون مقومات الإبداع كالتالي⁵⁶:

1- الانتماء الروحي للمؤسسة :

و تتلخص مقومات الابتكار في عدة أمور من أهمها الانتماء الروحي للمؤسسة و نعني به شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءا من مهام الفرد نفسه فيصيبه ما يصيبها من نفع و من ضرر ، كما أن الشعور بالانتماء الروحي للجماعة أو المؤسسة هو شعور جميل طالما كان متوافقا مع الحق و المنطقية ، و هو الذي يساهم في الإبداع . الشعور الشديد بالانتماء يساهم مساهمة كبيرة و فعالة في دفع الأفراد نحو الإبداع و على العكس من ذلك ، فإن باللامبالاة يفسر تخلف و تراجع المؤسسة و خسارتها ، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي تمكنه من تحقيق رغباته و طموحاته الشخصية على حساب المؤسسة التي يعمل فيها و الدائرة التي ينتمي إليها في الغالب .

ومن الواضح أن هذا ليس ذنب الأفراد ، بل ذنب نظام الإدارة السائد بالمؤسسة ؛ لأن الديكتاتورية المستشرية في المؤسسات المركزية تعلم أبناءها على المصلحة و الأنانية الفردية ، و تجعل الانتماء فيهم أضعف من الانتماء للذات ؛ و ذلك لأن الديكتاتورية و المركزية تحول المؤسسة إلى استبيان يملكه المدير و يجبي خراجها و أكلها كل حين من أجل نفسه و مصالحه .

2- التعامل مع الأزمات :

العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات قد يصح أن نقول إن زمن الأعمال الفردية و الجهود الشخصية قد ولى و انصرم ، و قد أصبح اليوم مهمة الجماعة ، و التنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة الأحسن و الأبقى ، التنظيم المشترك الذي يقوم على الجهود المتكاملة لجميع الأفراد و العاملين على اختلاف مستوياتهم و تطلعاتهم ، و هذه نقطة جوهرية ينبغي الالتفات إليها في تحديد مقومات الإبداع إذ يجب اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة ، و هذا لا يتم إلا عبر التنسيق و التكامل بين مختلف الأفراد .

(56) د أسامة خيري ، إدارة الإبداع و الابتكارات، مرجع سبق ذكره ، ص(46 و 47).

3- الانفتاح على الرأي الآخر :

فإنه لا بد للإبداع من أجواء حرة يسودها احترام الآراء و المواقف و إن كان تخالفنا، و الحنكة و الموهبة تتجلى في سلوكنا أكثر إذا تمكنا من ترويضها و إقناعها على التعاون و التنسيق؛ فالحوار هو الذي يوصل إلى الأفضل و المفيد.

و من هنا فإن المؤسسات الإبداعية هي التي تتزود من فرص التفاهم، و تعمل على تشجيع الأفراد إلى تطوير أفكارهم و إبداء اقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل و فتح المجالات الأوسع للمزيد من البذل و العطاء ، أما المؤسسات المنغلقة على نفسها أو المديرين الذين لا يجدون للآخرين موقعا بينهم و لا يحترمون آراء الآخرين ، فإنهم يحكمون على أعمالهم بالفشل و على أنفسهم بالتراجع شيئا فشيئا .

4- البعد الإنساني في التعامل :

لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع و الابتكار ، و تتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد ، فإن الأفراد هم أدوات الإبداع الحقيقية ، كما هم أدوات تحقيقه و تطبيقه بأسلوبه الأمثل ، فكلما زاد الاهتمام بهم و شعروا أنهم محل اهتمام الإدارة تماسكوا أكثر و شعروا بشدة بالانتماء إلى المؤسسة و العمل، فاجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من الإنتاج و تقديم الخدمات في مستواها الأرقى .

إن من أهم العوامل المساعدة التي تجعل من الإبداع داخل المؤسسات ظاهرة متأصلة و راسخة هو المظاهر الإنسانية في التعاطي مع الأمور؛ لأن سلامة المؤسسة و قوتها من سلامة أفرادها و قوتهم.

المطلب الثاني: مراحل و مستويات الإبداع

سيتم التطرق في هذه النقطة إلى ثلاث مستويات للإبداع، و هي المستويات المتفق عليها عموما في مختلف الأدبيات، ثم يتم بعدها التعرف على أهم مراحل الإبداع:

الفرع الأول: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع في المنظمة⁵⁷:

1- الإبداع على المستوى الفردي:

إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل ، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع ، حول ما إذا كان كل فرد مبدعا إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية دون غيرهم .

ومن بين خصائص الفرد المبدع⁵⁸ :

- المعرفة: و هو مجموع جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث و الأعمال

- التعليم: و خاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل و مناهج لحلها.

- الذكاء : و هو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقة مرنة بين الأشياء .

- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة و قوة المثابرة و الانفتاح على الآراء الجديدة و كذا الفضول.

2- الإبداع على مستوى الجماعات :

حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل، كأن تكون هناك جماعة فنية في قسم الإنتاج. أما عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة فهي بنية الجماعة، خصائصها، آليات عملها، بالإضافة إلى عوامل خارجية، كالسياق التنظيمي الذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة .

(57) - د بديسي فهيمة ، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة تجارب وطنية و دولية - الملتقى الدولي حول تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ، البلدة 18 و 19 ماي 2011.

(58) بروش زين الدين و بلمهدي عبد الوهاب ، إدارة الابتكار في المنظمات ، : من منظور إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، يومي 8 و 9 مارس 2005 ، ص 262 .

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 المؤسسات إلى الإبداع لأبد من وجود إبداع فردي و جماعي.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع

هي عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة و تمر هذه العملية بستة مراحل و هي: ⁵⁹

- مرحلة التصور:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية و الاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية و الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، و مقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

- مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع و التكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. و هذه الخطوة هي عمل مبدع و خلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

- مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات و الحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى.

- مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد أن المشروع قد تحقق و نجح. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، سمي هذا النوع الإبداع بالتبني . أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل تطوير الإبداع، و هي مرحلة التطوير.

(59) - د دبسي فهيمة ، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، و العقبات الإنتاجية المرافقة لذلك و لا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع و الخدمات فعلا للسوق.

- مرحلة الاستعمال و الانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية و الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع و النتائج المتحققة منها. و غالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استشارية و تشغيلية، و احتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

المطلب الثالث: دوافع أنواع الإبداع و الأركان الأساسية له

الفرد الأول: دوافع الإبداع

حيث أن دوافع الإبداع قد تكون:⁶⁰

أ- الدوافع الذاتية الداخلية منها:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية

- الحصول على رضا النفس .

- الوصول إلى الأهداف و الغايات بطريقة أسرع .

- تجريب أكثر من مجال للعمل .

ب- الدوافع البيئية الخارجية منها:

- التصدي للمشكلات العامة و الخاصة .

- الحاجة إلى الحيوية و النمو.

- الحاجة إلى التقدم و الازدهار.

- صنع الأحداث و مجاراة الزمن السريع التغير .

⁶⁰ http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=25408

ج- دوافع مادية و معنوية منها:

- الحصول على مكافآت مالية .
- الحصول على التقدير و الثناء و السمعة الحسنة و الشهرة.
- الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة .
- الحصول على درجة علمية راقية .
- الحصول على رضا الناس .
- خدمة الأمة و الوطن.

د- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي منها:

- الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة و الحصول عليها.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

يختلف بعض الكتاب و أصحاب الفكر في هذا المجال حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع، حيث صنف بعضهم أمثال (تايلور) الإبداع إلى خمسة أنواع و فيما يلي توضيح لكل صنف على حدة: ⁶¹

1- **الإبداع التعبيري:** و يقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

2- **الإبداع الفني:** و هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام و الزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما .

3- **الإبداع المركب:** و هو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة و يتم وضعها و دمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل و الإتيان بمعلومة جديدة.

4- **الاختراع:** و هو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، و لكن تكون عناصره و الأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، و لكن تتم إضافة و إدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا و تقوم بأداء مهمة متميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

5- **الإبداع الاستحداث:** و يتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، و لكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير و تحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

(61) - د عاطف لطي ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص (54،55،56)

بينما رأى (enoJ s ,2004 ,P.425) بأن الإبداع يصنف إلى نوعين هما:

1- **الإبداع الجذري:** و الذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي و كامل عما سبقها من إبداعات، بحيث نعمل على تحقيق ميزة تنافسية، و قفزة نوعية في السوق، و تتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.

2- **الإبداع التدريجي:** و هو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي و تدريجي عن طريق التحسينات و الإضافات الكثيرة و الصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات و التي بالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

في حين صنف (P, 1999,Brockman&morgan.398) الإبداع إلى صنفين و هما: 1- **الإبداع**

التقني: و يتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية إحداث و تطوير منتجات أو خدمات جديدة ، و إجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة ، و تغييرات في أساليب الإنتاج و إدخال تكنولوجيات حاسوبية في العمل .

2- **الإبداع التنظيمي:** و هو الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، و تصميم الأعمال و الوظائف، و عمليات المؤسسة، و سياساتها و إستراتيجياتها، و نظمها الرقابية و نشاطاتها الأساسية.

و لا يقتصر تطبيق و عمل الإبداع التنظيمي في مجالات معينة أو حقول دون غيرها، بل يمكن تطبيق و توظيف العمل الإبداعي في حقول مختلفة و مجالات عديدة، و فيما يلي موجز لبعض المجالات التي يمكن أن يطبق و يستخدم فيها الإبداع التنظيمي (P, 2000.5, دانيال سي ام) :

- يستخدم في مجال المنتجات و الخدمات الجديدة : حيث يكون ذلك ناتجا من خلال استغلال تكنولوجيا جديدة ، أو أن يكون قد تم تطوير ذلك المنتج أو الخدمة الجديدة عن طريق إدخال إضافات و تحسينات جديدة على منتج أو خدمة موجودة أو متداولة .

- طرق و أساليب إنتاج جديدة: حيث يكون الهدف منها هو إرضاء الزبائن و العملاء، و قد يظهر ذلك عن طريق التركيز على إدارة الجودة الشاملة.

- تطبيقات عملية جديدة: و التي يتم من خلالها ضمان أو كسب الوقت و الجهد لخدمة الزبائن أو العملاء.

- طرق و أساليب جديدة في إجراءات تسليم و إيصال الخدمات و المنتجات للمستهلكين .

- طرق و أساليب ووسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتجات أو الخدمات.

- وسائل و أساليب جديدة في إدارة العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

الفرع الثالث: الأركان الأساسية للإبداع

حتى تتفهم و تستوعب مستويات الإبداع علينا التعرف بداية على عناصر المزيج الإبداعي و العلاقات الرابطة بينهما، ويتكون هذا المزيج من أربعة أركان أساسية⁶²:

1- المنتج.

2- الابتكار الفردي و الجماعي.

3- الإمكانيات.

4- العمليات.

و يمثل المنتج النتيجة النهائية لإحدى عمليات الإبداع ، و قد يكون في شكل منتج مادي ملموس ، خدمة أو في صورة تطوير و تعديل في كل من المنتج أو الخدمة كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفعالية أو الكفاية ، أو تقديم طريقة أحسن في التسيير ، و حتى يكون هذا المنتج إبداعيا يجب أن تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة لوقت تحقيق و حدوث عملية الابتكار .

أما الإمكانيات فهي شرط ضروري و أكيد لكي تتم عملية الإبداع ، حيث مهما كانت القدرات الابتكارية و مستوى المعرفة أو المهارة فلن يتم التمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبداع و الابتكار ، فقد أثبتت الدراسات العملية أن الإبداع ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة .

بالنسبة للعمليات فهناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارة الابتكار، و قد يتطلب الأمر وقتا طويلا و جهدا كبيرا لتعلم هذه الأساليب إلا أن النتيجة في نهاية المطاف تكون الإجابة و الإتقان في استخدامها.

أما فيما يتعلق بالابتكار الشخصي و الجماعي، فيتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسيين:

- زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس و البديهة ، و إطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعوقة للابتكار .

- فهو يتضمن بالإضافة إلى بناء الذات الاجتماعية و تعلم عادات جديدة تساعد على كون الفرد أكثر قدرة على الابتكار ، و طالما هذا الأخير يعمل داخل مجموعة فمن المهم إجابة تسيير حركات الجماعة حتى يتسنى التمكن من زيادة القدرة على الابتكار .

⁶²د أسامة خيرى ، إدارة الإبداع و الابتكارات ،مرجع سبق ذكره ، ص (64،63)

المطلب الرابع : وسائل تنمية الإبداع و الممارسات الإدارية التي تؤثر فيه

الفرع الأول: وسائل تنمية الإبداع

تتكون وسائل تنمية الإبداع من : 63

1. البيئة الاجتماعية و الاقتصادية الفكرية :فالببيت و المدرسة و المحيط الاجتماعي العام يترك بصماته على شخصية المبدع ، ف(الخنساء) الشاعرة العربية المعروفة ، و (بلقيس) ملكة سبأ ، و السيدة (زينب) بطلة كربلاء ، و (اندير اخاندي) رئيسة وزراء الهند في وقتها ، لا بد و أن يكن قد تلقين تربية واسعة و غنية حتى أصبحن في المواقع التي يشير إليهن التاريخ بالإجلال و التعظيم ، و إذا كانت البيئة الاجتماعية و الفكرية ذات تأثير واضح على شخصية المبدع ، فإن البيئة الاقتصادية ليست شرطا في الإبداع ، فلقد نبغ مبدعون في حقول إبداعية شتى من خلال بيئات فقيرة ، كان الفقر عاملا محفزا على إبداعاتهم .

2. تنمية القدرات و القوى العقلية و صقلها و تدريبها على الدوام، و هي:

* الإدراك: أي إدراك العلاقات بين الأشياء و معرفة أسرارها و أبعادها.

* الذكاء: و هو القدرة على الابتكار و التفنن في إيجاد الحلول و البدائل، و القدرة على الاستدلال.

* الذاكرة : وهي التخزين الفكري و الشعوري .

* التحليل: و هو القدرة على دراسة الأشياء و الحوادث و الأفكار و الخروج باستنتاجات واضحة.

* الملاحظة: و هي ليست المشاهدة البصرية فقط بل تشمل الاستعانة بوسائل الملاحظة الأخرى من أجل المقارنة و التقييم و التنبؤ و التصنيف.

* التفكير المنطقي السليم: و الذي يعتمد التسلسل في الأفكار، و إبداء الرأي فيها و الخروج باستنتاجات مناسبة

3. تنمية الميول العقلية: كالميل إلى الإطلاع أو ما يسمى ب (حب الاستطلاع) و الميل إلى البحث، و الميل إلى التنقيب، و الميل إلى المعرفة.

4. الإفادة من القوانين و القواعد و السنن: لإدراك النظم التي تسير بموجبها الأشياء، فالمبدع كما قلنا ليس خارجا على القانون، و إنما هو خارج على السائد الجامد، و الرتيب الروتيني التقليدي.

5. أجواء الإبداع: و تشمل الحب فحيثما يجد المبدع صغيرا كان أو كبيرا أجواء الحب و الاحترام و التقدير و الاحتفاء بإنجازاته و تكريمه ينمو إبداعه، و يتطور أكثر فأكثر و العكس صحيح، فكم قتل الحقد و الحسد و التخلف مواهب و إبداعات كان من الممكن أن تثري الواقع الإنساني.

الفرع الثاني : الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

- سيتم التعرف في هذه النقطة على أهم الممارسات الإدارية التي تؤثر على الإبداع و هي كالآتي : 64
- 1- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و التي تتصل بخبراته و مهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط و الشعور بالتهديد .
 - 2- **الحرية:** و تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي و حاسة الملكية لديه ، و في الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف و آخريين يمنحون بالاسم فقط و يدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية .
 - 3- **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما : الوقت و المال ، و توزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ، و على العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم ، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر .
 - 4- **ملامح فرق العمل :** كلما كان فريق العمل متآلفا و متكاملا ، أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي و تبادل الخبرات و يكون ذلك من خلال :
 - * الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .
 - * مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين و خاصة في الظروف الصعبة.
 - * ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش
 - 5- **تشجيع المشرفين :** حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون ، و تحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة و غير الناجحة ، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ، و يحرص عليها و يبذل فيها و المؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع و بين مكافآت مالية محددة ، و المفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح و ليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .
 - 6- **دعم المؤسسة :** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية ، و اعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات ، و في اتخاذ القرارات و التعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

المبحث الثاني: دعائم الإبداع و مصادره

المطلب الأول: مصادر الأفكار الإبداعية

يؤمن الكثير و أنا منهم أن الأفكار الإبداعية لا تأتي دائما نتيجة قرار لحظي أو آني أو في كل الأوقات ، ولكنه قد يظهر بين الحين و الآخر أو بين فترات متفاوتة ، أو بمعنى آخر قد نبذل مزيد من الجهود للحصول على أفكار جديدة في اجتماع ما ، ولكن في نهاية الاجتماع يمكن أن يؤجل لعدم التمكن من الوصول إلى أفكار جديدة ، ولكن ربما يمكن لكل فرد من الأعضاء أن يأتي بالعديد من الأفكار في اليوم التالي من الاجتماع ، لأن الكثير من الأفكار الإبداعية تتدفق أحيانا إلى الذهن فجأة دون إعداد أو تجهيز مسبق حيث يمكن أن تأتي هذه الأفكار للفرد و هو في طريقه إلى بيته سواء كان سائقا مركبته الخاصة أو راكبا الحافلة أو سواء كان على طاولة الطعام سواء كان مستلقي على سريره للنوم ، وهذا يمكن أن نسميه بمصادر الأفكار الإبداعية الباطنية ، أي التي تتولد بشكل غير مباشر نتيجة ما يسمى بالقدحة أو الشرارة أو اللمعة الإبداعية التي من خلالها يولد فكرة جديدة دون أن يجهز لها مسبقا .

أما مصادر الأفكار الأخرى يمكن أن نسميها بالأفكار الظاهرية أي الأفكار التي يمكن الحصول عليها بشكل مباشر من واقع البيئة الداخلية و الخارجية التي نعيش فيها نتيجة تفكير قصدي مكثف في موضوع ما.

و تتمثل مصادر الأفكار الإبداعية الداخلية كمايلي⁶⁵ :

1- المؤسسة و أقسامها المختلفة و خاصة أقسام البحث و التطوير و الدراسات و البحوث و التسويق و التصميم و الجودة و غيرها.

2- الإدارة العليا و ما ينجم عنها من ممارسات إدارية تساعد في خلق و توليد الأفكار الإبداعية لدى المستويات الإدارية الأخرى مثل استخدام المشاركة و التمرين و التدريب و التفويض و الإدماج الوظيفي و فرق العمل و الحوافز و أسلوب الحوار و العصف الذهني و غيرها .

⁶⁵- د عاطف لطفي ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ص(115،114)

- 1- **المستهلكين:** حيث يعتبر المستهلك من أهم و أكثر المصادر إنتاجا للمفاهيم و الأفكار الإبداعية ، حيث تأتي هذه الأفكار غالبا لتطوير الحاجات و المتطلبات و تقديم ما هو جديد للمستهلك .
 - 2- **قنوات التوزيع:** حيث تعتبر قنوات التوزيع من المصادر المهمة التي يتزود منها الفرد بالأفكار الإبداعية الجديدة نظرا لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق و احتياجاته و جوانب القوة و الضعف.
 - 3- **المنافسون:** حيث يشكل المنافسون عنصر مهم في تزويد و تقديم الأفكار الإبداعية للأفراد و يأتي ذلك من خلال دراسة السوق و المنافسين و دراسة منتجاتهم و أفكارهم الإبداعية و التي غالبا ما تكون من خلال الدراسات و البحوث و الاستخبارات التسويقية التي بدورها تقوم باكتشاف ما هو جديد لدى المنافسين و العمل على اختراق أفكارهم من خلال الحداثة و التطوير و التحسين و الإتيان بأشياء جديدة تفوق منتجات و أفكار المنافسين ، وقد يكون ذلك من خلال استخدام أسلوب التحالفات أيضا و شراء منتجات المنافسين و تفكيكها و تحليل أجزاءها ، و نقدية التكاليف المترتبة على ذلك .
 - 4- **الحكومات :** حيث تلعب الحكومات دور فعال في تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة ، وذلك من خلال تقديم المساعدات و الاستشارات و تبني المبدعين ، و كذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للإبداعات الجديدة و الابتكارات و الزيادة و تنظيم نشاطاتهم الإبداعية ، و تقديم الدعم اللازم من خلال الحوافز و القوانين و الأنظمة و التشريعات و إنشاء الحاضنات الإبداعية
 - 5- **مراكز البحث و التطوير :** تشكل دورا بالغ الأهمية في عمليات البحث و الدراسات المتعلقة بالمبدعين و النشاطات الإبداعية و ذلك من خلال الدراسات و البحوث الميدانية و النظرية التي توفر معلومات مختلفة عن السوق و المنافسين و المنتجات و المستهلكين و متطلباتهم المتجددة و هناك بعض المصادر الخارجية الأخرى التي تزود الفرد بالأفكار الإبداعية المختلفة كالجامعات ، ووكالات الدعاية و الإعلام ، و مراكز النشر للبحوث ، و المستشارون و غيرها .
- الأفكار الإبداعية يمكن أن تأتي كذلك من المصادر التالية:
- المعارض و الملتقيات المختلفة.
 - التغيرات التكنولوجية و التي غالبا تجلب معها سلوكيات جديدة في الوسط، التلاؤم معها أو التصادم مع هذا الوسط يحدث أفكار جديدة.

- استخدام إبداعات خارجية مثل شراء مؤسسة مبدعة ، التوافق و التكيف معها يولد أفكار إبداعية جزئية أو جذرية.

- الاحتكاكات بين الأنظمة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية ... و غيرها و بين أنظمة العمل في المؤسسة في مواجهة المشاكل المختلفة التي تواجهها.

- التحريك الداخلي، توظيف أفراد جدد و اللجوء إلى المستشارين.

في دراسة لـ SESSI وجدت أن المعارض تمثل 20% من مصادر الأفكار الإبداعية الجدية.⁶⁶

كذلك المؤسسة المبدعة تدرك أن الإبداع يبدأ بأفكار جديدة ، فالأفكار تشبه الأطفال الرضع ، يولدون صغارا ، غير ناضجين ، غير مكونين لا يشكلون شيء محقق بل بداية الوصول.⁶⁷

المطلب الثاني: الشروط الواجبة توافرها لتوليد الأفكار الإبداعية و دورة حياتها

الفرع الأول : الشروط الواجبة توافرها لتوليد الأفكار الإبداعية

لا نبالغ أن وصفنا الإبداع في العقل البشري كالجنين في رحم أمه الذي لا يرى النور إلا بعد نضوجه و اكتمال دورانه ، و كذلك الأفكار الإبداعية التي ربما تعيش لفترات طويلة في باطن العقل الفكري للإنسان دون يبرز نورها إلى نتاج إبداعي ، لأن النتاج الإبداعي ما هو إلا مجموعة من الأفكار الخام الصماء التي لا تعبر عن قيمه أو معنى قبل أن يحاكيها العقل و يجري عليها المعالجة من خلال التفكير ليخرج منه ما يسمى بالإبداع أو النتاج الإبداعي⁶⁸.

و الأفكار الإبداعية توجد عند كل الناس دون استثناء و لكن تواجدها يتفاوت من حيث المستوى الكمي و النوعي. حيث أنه ليس من المهم أن تتواجد الأفكار الإبداعية لدى الناس بقدر ما يتم توليد هذه الأفكار و إخراجها إلى حيز الوجود بمستوى أعلى في القيمة و النوع، و لتصبح أفكار إبداعية قابلة للتطبيق. وقد أشارت الدراسات و البحوث العلمية أن لتوليد الأفكار الإبداعية مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر حتى يكتب لها النجاح و تخلق النتاج الإبداعي، و يمكن لتلك الشروط أن تختصر من خلال استعمال ستة كلمات. وفيما يلي توضيح لكل منها على النحو التالي (سويدان و العدواني ، 2002: 57).

⁶⁶ – FREDERIC Bougrain. « le processus d'innovation dans la PME » , Revue Française de Gestion , Juin-juillet-Aout 1999.p :58

⁶⁷ Peter Drucker . « Façonner l'avenir » , OP –cit .p : 265

⁶⁸د عاطف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص(120،121،122)

1- الأصالة: و تعني قدرة الفرد على الإتيان بشيء أصيل أي بمعنى نادر و فريد و القدرة على توليد الأفكار الجديدة التي لا مثيل لها

2- الطلاقة : و تعني قدرة الفرد على التعامل مع الأفكار و ضخها و تدفقها بشكل كبير و سلس دون أن تواجه أي إعاقة في أي نوع من أنواع الطلاقة كالطلاقة التذكيرية أو اللفظية أو الإرتباطية ، أو الشكلية ، أو الفكرية ، أو التفسيرية ، و فيما يلي توضيح لكل نوع من أنواع الطلاقة على حده :

• **الطلاقة التذكيرية :** و هي القدرة على استرجاع و استنكار الأفكار و الكلمات المخزنة في النهي بشكل سريع دون ارتباك و تمتع الفرد بالفطنة و الذكاء .

• **الطلاقة اللفظية :** هي قدرة و سهولة الفرد في إطلاق عبارات أو كلمات تشابه في البداية و الوزن و القافية بغض النظر عن جوهر المعنى .

• **الطلاقة الإرتباطية :** هي قدرة الفرد على الإنتاج السريع للكلمات أو العبارات التي تتجانس في المعنى أو خصائص أخرى كالكلمات أو العبارات المنتقاة أو المترادفة .

• **الطلاقة الشكلية :** و هي قدرة الفرد على الاستجابة السريعة و تقديم الأمثلة و البراهين و الأدلة و التوضيحات في حال تقديمه لأي محتوى و صفي أو نظري .

• **الطلاقة الفكرية :** و هي تشبه الطلاقة التذكيرية من حيث القدرة على استرجاع أكبر قدر ممكن من الأفكار بحيث يجب أن تتميز الأفكار بالمنطقية و الملائمة لسياق الحديث المتناول خلال فترة زمنية محددة .

• **الطلاقة التعبيرية :** و هي التي تعتمد على قدرة الفرد في التفكير السريع و تكوين العبارات و الكلمات المرتبة و المنسقة ، و بحيث تحتل صياغة لغوية صحيحة و جمل مفيدة معبرة .

3- المرونة : و تعني التركيز على كيف بدلا من الكم ، أي قدرة الفرد على تقديم الأفكار المتنوعة في جوهر المعنى بحيث لا يكون تصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو التقييد بطريقة واحدة للوصول إلى حل ، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير و القدرة على الانتقال من موقف لآخر و التعامل مع جميع المواقف .

4- الحساسية: و تعني القدرة على تلمس المشكلات و ملاحظتها و إدراكها بشكل مسبق قبل أن تتفاقم.

5- الاستنباطية: وتعني الميل إلى إبراز التفاصيل و القدرة على استنباطها بصورة مبدعة. كما تعني قدرة الفرد على التعامل مع كم من الأفكار و المداخلات و الربط بينها و بين مواقف أخرى عند التعامل مع متغيرات أو حل مشكلة معينة دون أن تؤثر في إحداث إرباك أو تشويش على أفكاره .

6- القبول: وهي من أهم الشروط الواجب توفرها في الأفكار الإبداعية لأن الأفكار الإبداعية نتاج للآخرين ، أي الناس هم الذين يستفيدون من النتاج الإبداعي الجديد و هم أصحاب القرار في القبول أو الرفض للأفكار الإبداعية الجديدة بناء على مستوى المنفعة و العوائد المتحققة .

الفرع الثاني : دورة حياة الأفكار الإبداعية

يمر المنتج سواء سلمي أو خدماتي أو فكري كأبي مخلوق بدورة حياة بدءا من مرحلة الولادة مروراً بالنمو ثم النضج إلى الانحدار. وهنا نقصد بدورة حياة الأفكار الإبداعية كما هو موضح في الشكل رقم (1-1) أي المراحل التي تمر بها الأفكار الإبداعية منذ لحظة البداية (الشرارة) ثم مرحلة النمو (التفكير و المحاكاة) و مرحلة النضوج (اكتمال الفكرة الإبداعية) أما مرحلة التنبئ و التطبيق للأفكار الإبداعية و الاستمرار من جديد في دورة الحياة ، و أما مرحلة الانحدار (تلاشي و اندثار الأفكار الإبداعية) ، و هذا يعتمد أي الاستمرار في دورة الحياة من جديد أو الانحدار على مدى الاهتمام بالأفكار الإبداعية و تطبيقها ، أي إذا كان هناك اهتمام بالأفكار الإبداعية فهذا الشيء ينميها و يحدد دورة حياتها و لكن إذا لم يكن هناك الاهتمام بالأفكار الإبداعية فإن هذا الشيء يعني إهمالها ، و بالتالي يؤدي إلى تراجعها و انحدارها . فطالما أن مستوى الأفكار الإبداعية تنمو و يتفاوت مستواها عن الآخرين من حيث قبول تبنيها و تطبيقها ، فإنه من الضروري في كل مرحلة أن يتم مراجعتها و تغذيتها بالأفكار الجديدة من خلال البحث و الإطلاع و التزود بالمعرفة و محاكاة الذات⁶⁹ .

و يمكن توضيح دورة حياة الأفكار الإبداعية كما يلي:

⁶⁹د عاطف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ،مرجع سبق ذكره ،ص (131،130،129،128)

- المرحلة الأولى:

البداية : تشتمل مرحلة البداية على ولادة الأفكار أو مجموعة أفكار تنبثق من خلال مراحل أو خطوات تفكيرية منظمة أو من خلال الصدفة و التي سبق و أن سمينها بالشرارة الإبداعية ، حيث يتم في هذه المرحلة عملية التصفية للأفكار للوصول إلى الفكرة الجيدة التي يجب أن تتماشى مع القدرات العقلية و الذهنية للأشخاص المبدعين. و تبدأ بعد ذلك عملية تصميم أو قولبة الفكرة الإبداعية في العقل البشري ليتم اعتمادها كفكرة رئيسية و التركيز عليها. حيث يتم في هذه المرحلة أيضا عملية التغذية الفكرية بالمعلومات و المعارف الجديدة التي تتعلق بالفكرة الإبداعية المتمحورة من خلال البحث و المطالعة و التجريب من أجل تطوير الفكرة الإبداعية و تنميتها و إزالة الغموض و الشوائب الفكرية و يكون عادة الطلب على الأفكار في هذه المرحلة بطيء لأن الأفكار ما زالت غير ناضجة ، و مازالت تنمو لأن الجهات المعنية في تبنيها و تطبيقها قد تأخذ فترة زمنية للوصول إلى قناعة القبول أو الرفض للفكرة الإبداعية . و في هذه المرحلة هناك الفرصة الكافية لإعادة النظر بالأفكار الإبداعية و تهذيبها و اختيار الأفكار الجيدة التي تنسجم مع القدرة العقلية من ناحية و مع الواقع التنظيمي و قبولها في المجتمع أو أصحاب المصالح من ناحية أخرى.

و تتميز مرحلة البداية بما يلي :

- التركيز على جودة الأفكار الإبداعية .
- المرونة في إجراء التغييرات و التعديلات و إجراء التجارب.
- الحاجة إلى التعامل مع الأفكار التي تتوازن مع القوى العقلية و الذهنية للشخص المبدع .
- مستوى القبول للأفكار الإبداعية منخفض .
- يحتاج إلى جهود عقلية و ذهنية كبيرة.

- المرحلة الثانية :

النمو: تتميز هذه المرحلة بالنمو و انتعاش الأفكار الإبداعية و شعور صاحب الفكرة الإبداعية بالثقة بالنفس و اكتمال فكرته الإبداعية و يبدأ بطرح الأفكار الإبداعية بهدف الوصول إلى أعلى حصة من الرضا و القبول من أجل أن يتبنى الآخرون أفكاره و يطبقونها .

تتميز هذه المرحلة بما يلي :

- انتشار الفكرة الإبداعية.
- اكتمال الفكرة الإبداعية.
- بذل المزيد من الجهود لإيصال الفكرة الإبداعية .
- وجود العديد من الأفكار الإبداعية المختلفة .

النضوج: في هذه المرحلة و نتيجة إنتاج العديد من المبدعين لأفكارهم الإبداعية التي انبثقت من المرحلة السابقة ، تبدأ الأفكار الإبداعية بالاستقرار بسبب وجود العديد من البدائل للأفكار الإبداعية ، لأن العملية هنا و كأنها عملية تنافس بين المبدعين ليعرض كل منهما الأفكار الأفضل من وجهة نظرهما ، و لكن في هذه المرحلة هناك وقفة تساؤل من قبل الجهات المعنية في تبني و تطبيق تلك الأفكار الإبداعية ، بحيث يجب أن يؤخذ بالاعتبار تلك الأفكار الإبداعية القيمة و القابلة للتطبيق و الأخذ بالأفكار الإبداعية التي تتسجم مع معايير التبني و التطبيق، و بالتالي فإن هذه المرحلة هي المرحلة الحاسمة لتحديد مصير الفكرة الإبداعية ، حيث أن الأفكار الأفضل هي التي تبقى داخل حلقة الدورة و تؤخذ للتطبيق ثم تعاود استمرارية دورة حياتها من جديد ، بينما الأفكار الإبداعية الأضعف أو التي لا تتسجم مع معايير التبني و التطبيق تبدأ الأخذ بالخروج من دائرة دورة الحياة و يكون مصيرها الانحدار و التدهور كما هو مبين ف بالشكل نفسه.

تتميز هذه المرحلة بما يلي :

- وجود بدائل للأفكار الإبداعية .

- صعوبة تراجع المبدعين عن أفكارهم أو إعادة تصميمها.

- مرحلة اتخاذ قرار حاسم بقبول الفكرة الإبداعية أو عدم قبولها.

- مرحلة استنزاف الجهود العقلية و الذهنية التي بذلها .

- **المرحلة الرابعة:**

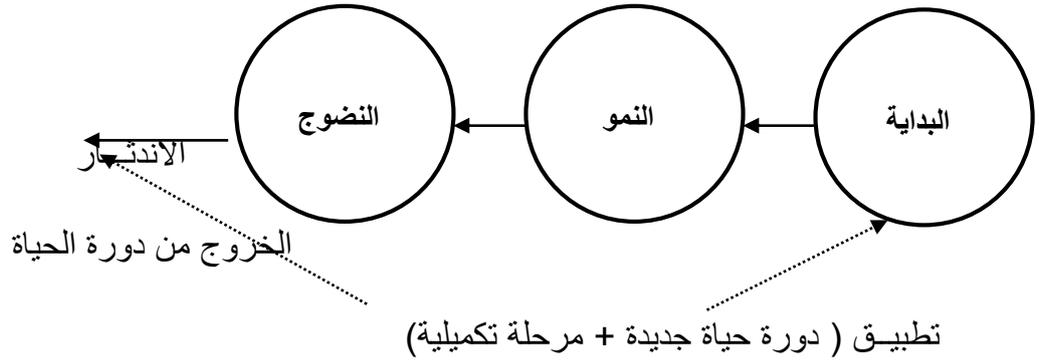
الانحدار: تبدأ مرحلة الانحدار بالأفكار الإبداعية و التي تأخذ بالتراجع و انحطاط مستواها نظرا للتغيرات المختلفة التي تطرأ في سلوك و حاجات و قناعات للآخرين بالأفكار المطروحة ، وكذلك التغيرات البيئية و الفكرية و المعرفية و التكنولوجية المختلفة. و تبدأ الأفكار الإبداعية تبدو وكأنها قديمة .

مرحلة الانحدار مرحلة قائمة و لا بد من مواجهتها سواء تم تطبيق الأفكار الإبداعية و تحويلها إلى ابتكار أو سواء لم يتم ذلك ، و لكن الفرق بينهما هو تلك الفكرة الإبداعية التي تم تطبيقها يمكنها أن تمارس العملية التكميلية و الامتداد لدورة حياتها وأن تواكب عملية دورة الحياة من جديد بشكل أيسر و أسهل من الأفكار الإبداعية التي أخذت بالانحدار و الخروج من دورة الحياة كليا كما هو موضح في الشكل (1-1) و لذلك فإن عملية التطوير و التحسين للأفكار الإبداعية التي تم تطبيقها يكون أسهل ، لأن هناك كينونة و حياة يمكن إنعاشها و تجديدها ، بينما الأفكار الإبداعية التي لاقت الرفض و عدم القبول يصعب إنعاشها و تجديدها لأنها تحتاج إلى الولادة من جديد .

و تتميز مرحلة التدهور بما يلي :

- الرفض و عدم القبول للأفكار الإبداعية .
- تراجع مستوى الأفكار الإبداعية و اندثارها .
- إحداث أضرار نفسية و اقتصادية و اجتماعية لأصحاب الأفكار الإبداعية المرفوضة.

الشكل رقم (1-1) دورة حياة الأفكار الإبداعية



المصدر : د.عاطف لطفي خصاونة ، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ، ص 131

المطلب الثالث: الاعتبارات التي يجب مراعاتها لقبول الأفكار الإبداعية و تطبيقها

قبل أن نبين تلك الاعتبارات يجب أن نطرح السؤال التالي و نجيب عليه بأنفسنا و هو، هل كل الأفكار الإبداعية قابلة للتطبيق، و لماذا؟ و من البديهي أن يكون الجواب لا، لأن هناك من الأفكار الإبداعية ما هو صالح و غير صالح و منها ما هو خيالي و آخر غير واقعي، و منها ما هو بسيط و ما هو معقد، و منها ما هو نافع و ما هو غير نافع، و منها ما هو مربح و غير مربح و لذلك حتى تكون الأفكار الإبداعية مقبولة و قابلة للتطبيق يجب أن تخضع لمجموعة من الاعتبارات و فيما يلي أهمها:⁷⁰

- 1- أن تكون الأفكار الإبداعية موضوعية: أي أن تطبيقها يعالج مشكلة معينة أو يلبي احتياجات أساسية في المجتمع.
- 2- أن تحقق الأفكار الإبداعية منافع و عوائد: أي أن تحقق عوائد إيجابية و مفيدة للناس و المجتمع أكبر من عوائدها السلبية.
- 3- اختيار التوقيت المناسب للتطبيق: أي أن يتم الوقت المناسب لكل الأطراف و بما يتلاءم مع الظروف المناسبة للجهة التي ترغب في تطبيق الأفكار الإبداعية ، بحيث يتم اختيار الفترة التي يكون فيها مخصصات مالية للمؤسسة و استقرار وظيفي و أوقات مناسبة .
- 4- أن تكون التكاليف مناسبة: أي القدرة الاقتصادية على تحويل الأفكار الإبداعية ن بحيث لا تكون قيمة التكاليف باهظة أو أعلى من المنافع التي يمكن أن تحقق بغض النظر عن المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية أو النفسية.
- 5- توفر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية : أي توفر كل مستلزمات الراد استخدامها في عملية التطبيق لكي تكون عملية التطبيق سهلة و عدم الوقوع في عقبات لاحقة ، لأن عملية التطبيق لا تنطوي على الموارد المالية فقط بل تحتاج إلى العديد من الموارد و التي يجب أن يتوفر فيها عنصر الكفاءة كالموارد البشرية و الخبرات و الكفاءات و الموارد المعرفية و المعلوماتية و الموارد التكنولوجية ، و الموارد المالية و الموارد المادية كالموارد الخام و المعدات و الأجهزة و البنية التحتية و الفوقية و غيرها.

⁷⁰- د عاطف لظفي ، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ،مرجع سبق ذكره ،ص 127

6- أن تتناغم الأفكار الإبداعية مع القيم المجتمعية : أي أن يتم اختيار الأفكار الإبداعية التي لا تتعارض مع القيم و الثقافة و الدين ة الأخلاق و الأعراف المجتمعية ، بحيث يكون الهدف منها تقديم الخدمة و المسؤولية الاجتماعية .

7- إيجاد السوق أو المجتمع المستفيد من الأفكار الإبداعية : أي يجب على الجهة التي ترغب في تطبيق أفكار إبداعية ما أن تحدد من السوق أو المجتمع المستهدف لهذا النتاج الجديد ، هل هو السوق المحلي ، أم الإقليمي ، أم الدولي ، و هل هو لكل فئات المجتمع أم لفئات معينة ، لأن ذلك يحدد الكثير من المعايير التي يقاس من خلالها العائد على الاستثمار و الحصة السوقية ، و المسؤولية الاجتماعية و غيرها.

المطلب الرابع : محفزات و معوقات الإبداع

يرتبط الإبداع في المؤسسة بعدة عوامل نلخصها فيما يلي:

- القيادة : تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث أن المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفاءة ، و تعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية . لذلك يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع ، و قد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي و التركيز على الأهداف و بناء الفريق و تسهيلات العمل .⁷¹

- الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة ، و ذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية . و كذلك سواء كانت تركز على الجهاز الاستشاري أو التنفيذي.

- ثقافة المؤسسة: تشكل ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية، و أصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي⁷² . و تشمل ثقافة المؤسسة على المعتقدات و العادات و القيم الراسخة في المؤسسة .

- المحيط : يشكل المحيط مختلف المتغيرات الخارجية و التي تؤثر على قدرة المؤسسة على الإبداع مثل شدة المنافسة في السوق ، و مستوى التطور التكنولوجي .

⁷¹عجيلة محمد ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع (المؤسسة

الاقتصادية لأنابيب الناقل للغاز بولاية غرداية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2005، ص 89.

⁷²- د.ناصر مراد ، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، الملتقى الدولي حول واقع الإبداع في المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة البليدة

و توجد عدة عوامل تعمل على تحفيز الإبداع و زيادة القدرة على الإبداع نلخصها فيما يلي:

- تدعيم و تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم و آرائهم .
- وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير و تنمية روح المبادرة و النمو احترام أفكار العمال.
- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة .
- مكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية ، و ذلك من خلال حوافز مادية و معنوية .
- تطور تكنولوجيا المعلومات و الذي انعكس إيجابا على أنشطة الإبداع و التطوير حيث تساهم الإنترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصاميم و التحسين و غيرها في مختلف المؤسسات .⁷³
- البحث و التطوير و الذي يتعلق بتلك الجهود الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، و استخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي ، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات و الأساليب .
- رغم الحوافز السابقة إلا انه يوجد عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي و التي يمكن تصنيفها إلى معوقات فردية و أخرى تنظيمية كما يلي:

* المعوقات الفردية:

و التي تتمثل فيما يلي:

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي و الإحساس بعدم الأمان و الخوف من الرؤساء،
- عدم القدرة على المغامرة و تحمل المخاطرة⁷⁴،
- الخوف من الخطأ و الفشل،
- الميل إلى الاعتماد على الغير .

⁷³ بورنان إبراهيم ،بورنان مصطفى ، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية ، مجلة دراسات ، العدد 12 ، جامعة عمار تليجي بالاغواط ، 2009 ، ص 80.

⁷⁴ علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب ، مصر ، بدون سنة ، ص 262.

*** المعوقات التنظيمية: و التي تتمثل فيما يلي:**

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، و ما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية و روح الإبداع، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.⁷⁵
- المركزية الشديدة،
- الروتين المستمر و التزام الأفراد بأساليب عمل موحدة.
- عدم الترحيب بالتجديد و التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم و علاقات العمل.
- نقص الموارد المالية و البشرية و التقنية مما يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الإبداع.
- مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، و إذا كان الإبداع يعني سلعا و طرقا جديدة و تغييرا في المراكز، لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال.⁷⁶

المبحث الثالث: الاستثمار غير المادي كمحرك لدفع مجلة الإبداع

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات و من أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحدي كبير لمنظمات الأعمال، و من أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

المطلب الأول: تعريفه وأسس المال الغير مادي (رأس المال الفكري) ومكوناته**الفروع الأول: تعريفه وأسس المال غير الملموس**

يطلق على رأس المال الغير مادي عدة تسميات منها: رأس المال الفكري ، رأس المال الغير ملموس، رأس المال اللا ملموس. كما تستلزم متطلبات الحياة الاقتصادية والمالية ضرورة التعرف على مفهوم رأس المال الفكري و من هذه التعاريف نذكر ما يلي :

⁷⁵ عجيلة محمد الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع ، مرجع سابق ، ص 94.

⁷⁶ علي الشريف و محمد سلطان ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001، ص 342.

1- يعرف " Ulrich " رأس المال الفكري على أنه يمثل "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".

2- كما عرف " Reid " رأس المال الفكري على أنه " المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة " .

3- بينما يرى كل من " Prusak " و " Davenport " أن رأس المال الفكري يتمثل في "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح".

4- يرى " Edvinsson 1997 " أنه يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع و خدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.⁷⁷

و على ضوء هذه التعاريف يمكن القول أن رأس المال الغير مادي يتمثل في الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها و الممكن استخدامها لخلق الثروة ، وبمعنى آخر هو كل ما يملكه الأفراد في المنظمات الاقتصادية والمالية ويحقق ميزة تنافسية في السوق (المهارات، الخبرات، التعليم المتراكم في العنصر البشري) وهاته يمكن تحويلها إلى قيمة .

الفرع الثاني: مكونات رأس المال الغير مادي

- رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري و يتمثل في القوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير و الإبداع، و نشير هنا أن رأس المال البشري يتكون من المعارف و المهارات والخبرة التطبيقية المكتسبة في المنظمة، كما يعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، و منه فإن رأس المال البشري يتضمن العناصر التالية:

1- المقدرة على الابتكار: و يقصد بها المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر. إن هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري و أساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المنظمة على التكيف مع المواقف الجديدة.

⁷⁷ عبد اللطيف مصيطفي ، " دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية "معهد العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية ، المرمرز الجامعي غرداية ،مجلة الوحدات للبحوث و الدراسات ، العدد7، 2009 ، ص:22

2- **المقدرة التخصصية** : و هي عبارة على المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملین، فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال، فالمعرفة هي سمة نظرية، في حين أن المهارات تتسم بصفة التطبيقية.

3- **المقدرة الاجتماعية** : و هي المقدرة على التفاعل و الاقتران مع الآخرين، و هي ضرورية لتعاون الفرد مع الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

♦ **رأس المال الهيكلي** : هو مجموعة الإجراءات و الصيغ و البراءات و القواعد و مستودعات البيانات و الأنظمة التي تبني و تتطور المنظمة عبر الزمن لتمكين العاملين (رأس المال البشري) بالقيام بمهامها في إنشاء المعرفة و توليفاتها و تحقيق رافعتها و تطوير منتجات و خدمات المنظمة و عليه فإنها تمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بمهامه على أحسن شكل حتى وإن ترك العاملون في منظماتهم، ويقسم رأس المال الهيكلي (التنظيمي) إلى عناصر فرعية هي كآتي:

1- **الملكية الفكرية** : الملكية الفكرية هي كل ما يمكن حمايته قانونا و تتمثل في : براءات الاختراع، حقوق المؤلف، العلامات التجارية و حقوق التصميم ، و تعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة و المالية على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

2- **أصول البنية التحتية** : و هي تشمل الثقافة و النماذج التنظيمية و العمليات، و الإجراءات و قنوات التوزيعي (أنظمة المعلومات، الأنظمة الشبكية، العلاقات المالية، العمليات الإدارية).

♦ **رأس المال الزبوني** : و هو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها و مورديها و منافسيها، و هو يقوم على ثلاثة أسس رئيسية هي:

* التوجه نحو الزبون

* الوعي بالزبون؛

* العلاقة مع الزبون أصبحت المصدر الذي له القيمة الأكبر في المؤسسة. 78

78- عامر بشير ، "دور الاقتصاد المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك -دراسة حالة الجزائر- " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011/2012، ص (108-110)

المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري

- * رأس مال غير ملموس؛
- * من الصعوبة بمكان قياسه بدقة؛
- * يتزايد بالاستعمال
- * يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله؛
- * له تأثير كبير على المنظمة؛
- * يبتعد عن الروتين؛
- * يقدم الأفكار البناءة،
- * له مجموعة من المعارف و الخبرات و المهارات المتميزة؛
- * يبتعد عن المركزية الشديدة؛

كما حدد أيمن عبد الفتاح (20101) مجموعة خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:

1- الخصائص التنظيمية: وترتبط ببيئة المنظمة التي تتضمن :

- * تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإستراتيجية الإدارية ؛
- * المرونة في نوعية الهياكل والتي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد ؛
- * البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير.

2- الخصائص المهنية: وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن :

- * امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم؛
- * التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية .

3- الخصائص السلوكية والشخصية : وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، و تتضمن:

* يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة ، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة التي تتسم بعدم التأكد.

* الاستفادة من خبرات الآخرين ، ومبادراته بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة (الانفتاح على الخبرة)

المطلب الثالث: متطلبات بناء رأس المال الفكري في المؤسسة

على أساس كون رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح منظمة الأعمال، يستوجب على هذه الأخيرة البحث عن آليات بناء رأس المال الفكري و متطلبات تطويره و التي يمكن إجمالها في آليتين هما آلية الاستقطاب و آلية الصناعة.

1- آلية استقطاب رأس المال الفكري: يرجع سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري إلى التوجهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، التنافسية الشديدة، لا سيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح، وعليه ينبغي على المنظمات وضع استراتيجيات واضحة و ملائمة لآلية الاستقطاب، و التي يمكن حصرها فيما يلي:

أ. شراء العقول من سوق العمل : يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة تابعة لهذه الإدارة متابعة العقول البراقة و النادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع و الابتكار باستمرار.

و من أبرز الممارسات الميدانية هي شراء العقول من الخارج بتكلفة رخيصة (هجرة الأدمغة)، عن طريق الاتصال بهم عبر الإنترنت أو قيام موظفين تابعين للمنظمة بالسفر نحو الخارج للبحث عن العقول ذات الابتكارات و التقنيات الجديدة، و ذلك كله من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

ب. شجرة الكفايات : إن الكفاية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي و المكون السلوكي⁷⁹ فالمكون المعرفي هو مجموعة من المعارف و المهارات و الخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فهو مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل و الذي يمكن ملاحظته و تقويمه.

أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و تمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات و المعارف المطلوبة في المنظمة و بالتالي فشجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري).

ج. مراجعة منظمات المعرفة و التعليم : تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات) تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب و استقطابهم. و على هذا الأساس يجب جمع المسؤولين في المنظمات و أن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية و التكوينية و تحديدا للمراحل المنتهية فيها لاستقطاب الذي يتمتعون بخبرات و مقدرات خاصة لاستخدام مهاراتهم التحليلية و الإبداعية في مشاكل عمل فريدة من نوعها.

2- صناعة رأس المال الفكري: تمثل صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية، و من هذا المنطق أكدت الدراسات أن صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة، و الأنظمة المبتكرة، و التصاميم التنظيمية الملائمة، و هذه بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري.

♦ خريطة المعرفة : تعرف خريطة المعرفة على أنها: تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية،⁸⁰ إن غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور في:

1- **تحديد المركز المعرفي للمنظمة** مقارنة بالمنظمات المنافسة يتم على أساس ما يلي:

- المعرفة الجوهرية : وهي المعرفة الواجب توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس؛
- المعرفة المتقدمة : وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات تنافسية؛
- المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية؛

⁷⁹سعد علي العتري ، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة بغداد ، العدد 28، سنة 2001، ص،265

⁸⁰سعد علي العتري، أحمد علي صالح ، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مرجع سابق، ص 268

2- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة، و من أجل العمل على غلق تلك الفجوات تقوم المنظمة بالممارسات التالية⁸¹ :

- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات؛
 - تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الطاقات الذهنية (رأس المال الفكري) و الاحتكاك بهم؛
 - بناء الأنسجة الفكرية : تتشكل الأنسجة الفكرية عند تفاعل و تعلم مجموعة من المختصين و المهنيين والمبتكرين مع بعضهم البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ، وتؤكد هذه الإستراتيجية إذا ما توافرت الاستقلالية و المرونة و التفاعلات الكثيفة و المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكارين فهذا يؤدي حتما إلى التعلم السريع، و زيادة الرافعة المعرفية و تحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج.
 - القيادة الذكية : يؤدي صنع المعرفة و التعامل مع الناس الأذكياء (رأس المال الفكري) إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي و التدريب لموظفيه ، و من أجل أن يكون هو القادر على ممارسة نشاطه بذكاء عليه إتباع أسس التقدير الفعال المتمثلة في:
 - الاستمرار: و هو القيام بتقدير موظفيه لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق؛
 - الفورية: أن يكون تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر فيه؛
 - الشمولية: أن يكون التقدير لجميع الموظفين، وأن يقدر الصغير قبل الكبير؛
- و بعد هذا العرض لا بد من الإشارة إلى أن مسألة اختيار المنظمة لآلية الاستقطاب أو الصناعة أو الاثنين معا تحكمها عدد من المؤشرات تتلخص فيما يلي:
- الموازنة بين كلفة الاستقطاب و الصناعة و العائد منها؛
 - الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا و الحاجة إليها من خارج المنظمة؛
 - الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة و مقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحال؛
 - الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري و الحاجة المؤقتة له؛

⁸¹سعد على العتري، أحمد علي صالح، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 269

3- متطلبات تطويره: من أجل تنمية و تطوير رأس المال الفكري فإنه يتطلب العديد من الوسائل و الأساليب

التي يمكن حصرها فيما يلي : التكوين، التعليم، التدريب و الحفاظ على الموظفين.

أ. التكوين : يعمل على إرساء أساليب التفكير المنطقي السليم، و هو فهم المعرفة و تفسيرها، و لا يعطي إجابات قاطعة و لكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلاني يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض و فهم مختلف الظواهر التي يواجهها المديرين.

ب. التعليم : يحتل التعليم أهمية كبيرة في خدمة المجتمع و الاقتصاد، و تطورهما، و ذلك من خلال إسهام التعليم في كافة الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، و بدرجة أعلى في تنمية و تطوير رأس المال الفكري من خلال:

- زيادة المقدرة الإبداعية و الابتكارية؛

- تزويد العاملين بالمعلومات و المعارف و المهارات تجعلهم يستجيبون للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية؛

- أحداث التطور العالمي و التكنولوجي؛

- إن التعليم بتوفيره المعلومات و المعارف، و إسهامه في زيادة درجة وعي الفرد فإنه سوف يساهم في تحقيق الرشد و العقلانية في سلوكه، و عليه يمكن القول أن التعليم يعتبر القاعدة الأساسية و المهمة التي تبنى عليها المعارف و المهارات و بأنه يمثل شكلا من أشكال رأس المال، و من ثم اعتباره تكويننا لرأس المال الفكري؛

ج. التدريب : يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، و التدريب هو تطبيق المعرفة، الذي يمكّن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم⁸²، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات و المعارف التي يحتاجون إليها من أجل نجاحهم في العمل ، لهذا تضع معد برامج التدريب محددات ضمن سياق يهدف إلى الوصول للأهداف المرجوة من التدريب، و تتمثل هذه المحددات في⁸³:

- الهادفية، و تعني ان للمتكون هدفا محدد و موضوعيا و قابلا للتطبيق؛

- ضرورة خلق الحافز لدى المتدربين؛

- الشمولية؛

- الاستمرارية؛

⁸²ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي – دراسة نظرية و تطبيقية – دار المحمدية، الجزائر-2004، ص 148
⁸³شام فاروق ، أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الاول حول التسيير الفعال في المنظمة الاقتصادية ، 3 و 4 ماي، 2005

د. الاختيار و التعيين : في هذه المرحلة يتم القيام بعدة عمليات متتالية الهدف منها تحقيق أكثر فعالية في قرارات تعيين الأشخاص و تتحدد فعالية التعيين و الاختيار في المنظمة من خلال نتائج التوظيف للأشخاص المتقدمين مثل مدى تكيف الفرد مع محيطه و زملائه، بالإضافة الى كفاءته في أداء عمله و مدى ملائمتها مع العمل المكلف به⁸⁴.

هـ. الحفاظ على رأس المال الفكري : يمثل وجود رأس المال الفكري في المنظمة و المحافظة عليه عاملا مهما لبقائها و استمرارها في عالم الأعمال ، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و العملية المتراكمة ، و يقول **Romanathan** سنة 1990 في هذا الصدد : " إن بقاء منظمات المتنافسين استمراريتهما في الأجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر⁸⁵ و نلاحظ أن جوهر العبارة هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء و نحن نعلم أن المسئول عن ذلك هو رأس المال الفكري.

⁸⁴ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 1
⁸⁵عادل حرحوش المبرجي ، احمد علي صالح رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003ص

المطلب الرابع: أهمية و أبعاد رأس المال الفكري في الإبداع و التفوق المؤسسي

إن المؤسسات الناجحة و من أجل ضمان بقاءها و استمراريتها لا بد أن لا تقف عند حد الكفاءة الإنتاجية بل يجب أن تبحث عن عنصر الابتكار و الإبداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة و كفاءة للزبائن⁸⁶ .

لذلك يعتبر رأس المال الفكري عنصر الإبداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة للوصول إلى التفوق المؤسسي ، فنستطيع هنا أن نبين ما المقصود بالإبداع ، هو إيجاد طرق و أساليب جديدة في التفكير و التعلم تغير على نحو أساسي عمليات المؤسسة و مخرجاتها و هذا ما بينه الكاتب (كورتز ، 2001 ، 158) في حين يرى (زيبل ، 2001 ، 411) بأن الإبداع هو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغير و دعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسات و عملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها.

إن اعتماد الإبداع من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعد من المفاهيم الأساسية التي تؤدي دورا إيجابيا على مستوى نشاط المؤسسة و حياتها و استمراريتها لاسيما في الوقت الحاضر و لكي نصل إلى التفوق المؤسسي لا بد لأي مؤسسة أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط و استقطاب رأس المال الفكري فيها لأنه يعتبر من العوامل المؤثرة في بلوغ الإبداع و التفوق المؤسسي و لكي تصل إلى ذلك الشيء لا بد لها من عمل مايلي⁸⁷:

- تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية و الفكرية و الفنية، و المهارات و التفكير الخلاق و الدوافع الداخلية و الخارجية للمؤسسة .

- استثارة التفكير الإبداعي في كل مستويات المؤسسة .

- التجديد و الأصالة لعنصر رأس المال الفكري في عقول الموظفين و العاملين داخل المؤسسات.

لذلك يرى الباحثان كورتز و زيبل، أن لرأس المال الفكري أثرا إبداعيا على أداء أعمال المؤسسات مما قد يوصلها إلى التفوق المؤسسي على مختلف الأصعدة المحلية و العالمية ، و لكي تكون المؤسسة مبدعة لا بد عليها من أن تعتمد على الأفكار الإبداعية التي تنبثق من كل مستوياتها المختلفة و بهذا تستطيع الوصول إلى التفوق المؤسسي .

⁸⁶د أسامة عبد المنعم ، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكر و أثره على الإبداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية ، أبحاث

اقتصادية و إدارية ، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن العدد السادس ديسمبر 2009 ، ص97

⁸⁷د أسامة عبد المنعم ، د عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري و أثره على الإبداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية ، مرجع

سبق ذكره ، (98-99)

تأسيسا على ما سبق تبرز أهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدرا مهما لربحية المؤسسات و الداعم الأساسي للتنافسية المؤسسية ، فالاهتمام به من قبل المؤسسات تفرضه طبيعة التحديات العملية و العلمية و التطورات التكنولوجية السريعة و الضغوط التنافسية الجديدة ما بين المؤسسات . فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق و التميز التنافسي المؤسسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ، فكل الإبداعات المؤسسية تبدأ بأفكار خلاقة و إن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارات العليا في المؤسسات فهي تتطلب منها وقتا و جهدا و موارد مادية و مالية بل قد يتعدى الأمر إلى قيامها بإعادة تنظيم و هندسة جديدة لمختلف الأنشطة و العمليات. لذلك يظهر للباحثين أن الاستثمار في الأصول الفكرية تظهر أهميته من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية و تحسين الإنتاجية للمؤسسات و زيادة ربحيتها .
- تحسين العلاقات مع العملاء و الموردين من خلال تقديم خدمات و منتجات متميزة يساعدها هذا على التفوق و الإبداع المؤسسي على مختلف الأصعدة .
- إن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري في رأي الباحثان تتمحور فيما يلي:
- استقطاب رأس المال الفكري حيث يركز هذا البعد في البحث عن الخبرات المتقدمة و جذب المهارات التقنية العالية و ذلك باعتماد المؤسسة على نظام معلومات متكامل يسهل هذه المهمة.
- صناعة رأس المال الفكري حيث يركز هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية في المؤسسات و تقليل معارضتها مع ضرورة بناء الانسجام الفكري في ما بينها.
- تنشيط رأس المال الفكري و هذا البعد يركز على استخدام المؤسسات آليات معينة كعصف الأفكار مع الكفاءات البشرية ، و تشجيع الجماعات الحماسية في تلك المؤسسات مع ضرورة الأخذ بأراء العاملين و أفكارهم .
- المحافظة على رأس المال الفكري و يكون ذلك بالاستثمار في تدريب العاملين و التطوير المستمر لهم و القيام بالتحفيز المادي و المعنوي للعاملين في تلك المؤسسات .

خلاصة:

تبين مما سبق مدى أهمية الإبداع كعامل مهم للتطور ضمن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الأمر الذي يتطلب معرفة العوامل المشجعة عليه وكيفية تنميته ومعرفة إستراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية والأساليب المختلفة المتبعة، وتأسيس الثقافة المشجعة على الإبداع. و على هذا الأساس يجب على المؤسسة الاهتمام بالإبداع و توفير مختلف المقومات و الشروط الضرورية لتفعيله من خلال الاهتمام برأس المال الفكري الذي يتمثل في القدرات المتميزة لدى بعض العاملين و التي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكارا جديدة، أو يطوروا أفكارا قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة النجاح الطيب لمغنية

تمهيد:

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى تحقيق التميز و النجاح في عملياتها و أنشطتها ، و تعمل باستمرار لبناء مركز إستراتيجي و تنافسي مميز يضمن لها النمو و التموقع في ظل بيئة تنافسية طغت عليها معالم العولمة المتسمة بالانفتاح الكلي على الأسواق الدولية و غابت عليها طرائق الحماية .

ولهذا و جب على القائمين عليها بامتلاك رؤية بعيدة الأمد و ألا تقتصر نظرهم على مجالات الربحية الحالية فقط ، و إنما عليهم أيضا أن يفكروا بعمق و شمول بالكيفية التي ستكون عليها أنشطة مؤسساتهم و تموقعها مستقبلا .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة طيب النجاح

المطلب الأول: لمحة مختصرة عن المؤسسة

سميت المؤسسة بـ "حليب النجاح" تيمنا و تفاؤلا بالنجاح ، مقرها الكائن بحي بلال بمغنية .

تم إنشاء هذه المؤسسة بتاريخ 1999/09/05 على مساحة تقدر بـ 900 متر مربع ، بدأت بمزاولة نشاطها الإنتاجي في أكتوبر 2002 بطاقة إنتاجية قدرها 75000 لتر في اليوم ، يبلغ عدد عمالها حوالي 71 عامل.

في سنة 2003 حققت المؤسسة تطورا هاما حيث وصلت في إنتاجها إلى حوالي 40000 لتر في اليوم و هي تجمع في المتوسط 18000 حتى 22000 لتر في اليوم.

كما تجاوزت شهرته حدود مدينة مغنية ، حيث أصبح يوزع الحليب في كافة دوائر ولاية تلمسان، عين تموشنت ، و حتى وهران.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

وضعت الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بإشراف الشركاء المساهمين (أربع شركاء) في المؤسسة من بين أهدافها:

* إنشاء وحدة الحليب.

* تبني إستراتيجية تنويع المنتجات أي إضافة منتجات جديدة (الجبن ، الياغورت ، فلان ...) إلى خط الإنتاج الحالي (الحليب و اللبن) مع الحفاظ على نفس العلامة التجارية .

* التعامل مع موردين و زبائن جدد.

* تحديد أقصى حد ممكن من الأرباح أي مضاعفة رقم الأعمال.

* السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري على سلامة و رضا المستهلك.

* توسيع الوحدة، مضاعفة الإنتاج و اختراق أسواق جديدة أخرى.

من بين نقاط القوة لديها نجد :

- تحقيق ميزة تنافسية تتمثل في جودة المنتج لأنها تعتمد على طبيعي 100%.

- كسب ثقة وولاء المستهلكين بخاصة مستهلكي دائرة مغنية،

أما فيما يخص نقاط الضعف فهي كالتالي:

- تأثير الطقس خاصة في فصل الصيف أين يقل الإنتاج، بسبب قلة الأمطار التي تتسبب في عدم إنتاج البقرة للحليب.
- المنافسة الحادة مما يجعلها غير قادرة على فتح خطوط جديدة للإنتاج و بخاصة منتج الياغورت . حيث أن المؤسسة دخلت في هذا المجال لكنها تواجه منافسين أقوياء كشركة دانون التي تحتل المرتبة الأولى وطنيا و التي تسوق ما يقارب 3000000 علبة ياغورت في اليوم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

بعد التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، نقوم بتوضيح بعض المهام فيه :

1- المدير العام : يقوم بالمهام التالية :

- إدارة الوحدة : له المسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة .
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة و أخطار التسيير و المسؤولية الجبائية .
- الإطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات.
- إمضاء كل المستندات و الوثائق و التقارير.

2. أمينة السر: مكلفة بما يلي:

- الرد على المكالمات الهاتفية.
- إدخال المعلومات في الكمبيوتر .
- كتابة الرسائل الإدارية.
- الإيصالات.
- القيام بالتحويلات للفلاحين .

3. المحاسبة : من بين المهام نذكر:

- مطابقة الوثائق المحاسبية للمصاريف و الإيرادات .
- مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات .
- السهر على تحقيق الموازنات ، إصدار و متابعة الصكوك و دفعها لأجل قبضها .
- السهر على التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات .

4. النقل:

- نقل الحليب من مراكز الجمع إلى الوحدة .
- توزيع الحليب الجاهز.

5. الإنتاج:

تندرج بعض المهام الأخرى ضمن هذه الوظيفة و هي :

أ. المكلف بالإنتاج :

يتابع عملية إنتاج الحليب و اللبن.

ب. المخبريون :

- القيام بتحليل أولية للحليب عند وصوله للملينة.

- تحديد سعر شراء الحليب من خلال تحديد كمية الدسم فيه.

- الإشراف على عملية الإنتاج.

ج. مسير المخزن:

- تسجيل الكمية الواردة من الحليب و الكمية الجاهزة منه .

د. عمال الإنتاج: يتم تقسيمهم إلى فوجين:

الفوج A: يعمل من الساعة السادسة صباحا حتى الساعة الواحدة زوالا.

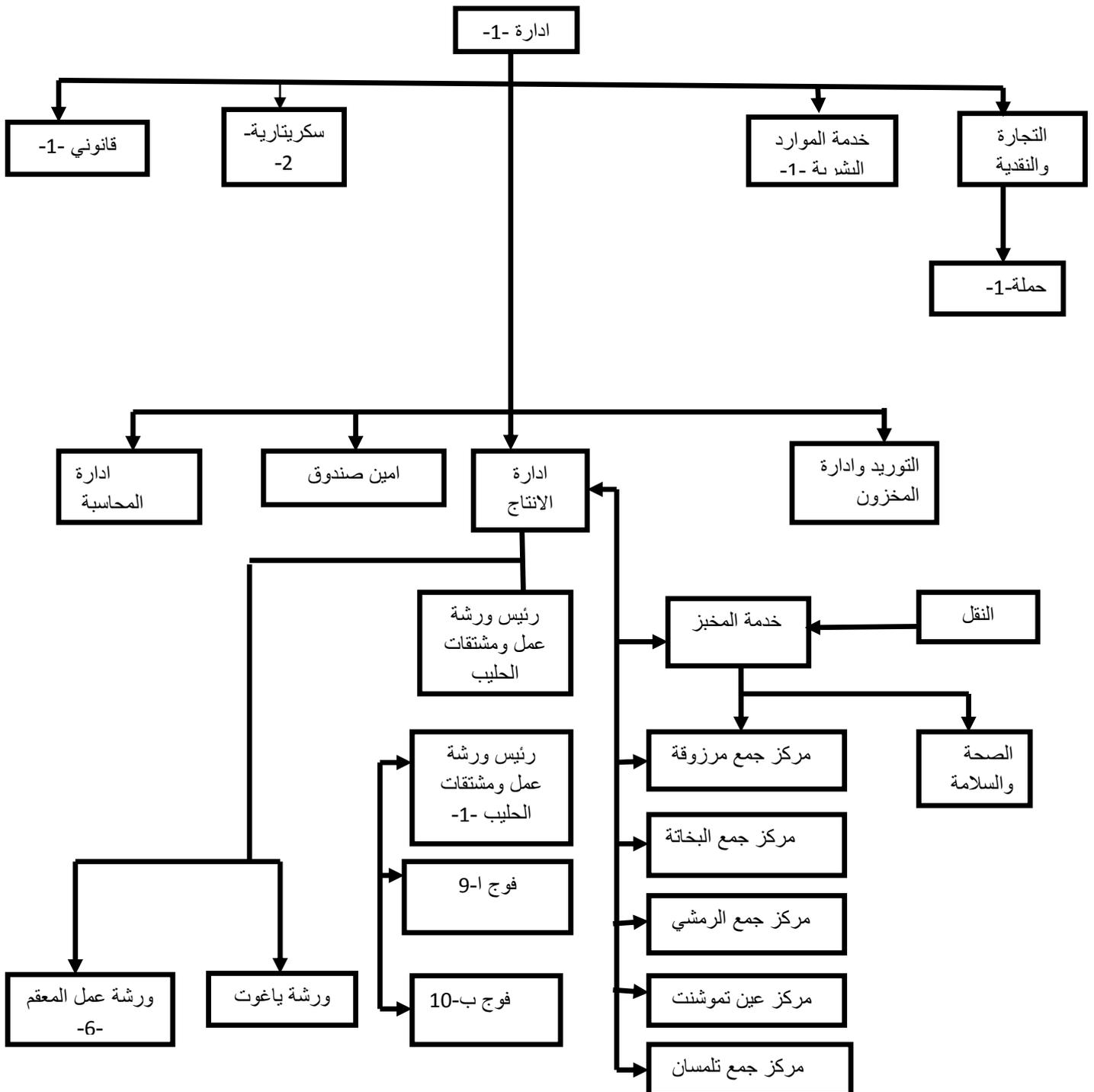
الفوج B: يعمل من الساعة الواحدة زوالا حتى الانتهاء من العمل.

و يتم تغيير فترات العمل للفوجين كل أسبوع (بالتناوب).

الشكل رقم (1-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب النجاج

الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب النجاج

الرسم البياني – وظيفتها وبشكل هرمي-



المبحث الثاني: نموذج بيانات أهم نشاطات مؤسسة حليب النجاج

الجدول الأول: جمع الحليب اللتر / سنة

النسبة %	الكمية ل	السنوات
93.75%	4 341 290	2004
22.79%	5 330 720	2005
17.97%	6 288 658	2006
7.81%-	5 797 459	2007
22.15%	7 081 410	2008
40.06%	9 918 194	2009
24.76%	12 373 766	2010
19.43%	14 778 106	2011
11.50%	16 477 700	2012
47.30%	24 272 876	2013
0.22%-	24 218 786	2014
	6 385 721	نهاية 2015

المصدر: وثائق من المؤسسة

تحليل الجدول رقم 1 :

من خلال الجدول يتبين لنا أن سنة 2004 كانت نسبة جمع الحليب قدرت ب 93.75% لنتباين النسبة تارة ترتفع و تارة تنخفض إلى أن وصلت سنة 2014 أي بعد 10 سنوات من الإنتاج إلى نسبة 0.22% و هذا التراجع يرجع إلى عدة أسباب.

الجدول الثاني: عدد مربّي البقر

السنوات	الكمية
2002	22
2003	63
2004	124
2005	157
2006	170
2007	183
2008	234
2009	530
2010	586
2011	702
2012	832
2013	885
2014	1 087
نهاية 2015	856

المصدر: وثائق من المؤسسة

تحليل الجدول رقم 2 :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن سنة 2002 عدد مربّي البقر قدر بـ 22.

و شاهدت تزايدا ملحوظا إلى غاية 2014 و هذا يرجع إلى الدعم الذي توليه الدولة للقطاع الفلاحي على وجه عام و شعبة تربية الأبقار و إنتاج الحليب على وجه خاص إلا أن التراجع الذي شهدته في نهاية 2015 هو نتيجة بعض الصعوبات التي يواجهها المربيين خاصة غلاء العلف و قلة الأمطار و كذا عدم احترافية بعض المربيين و نقص التكوين في هذا المجال.

الجدول الثالث: عدد الأبقار

السنوات	الكمية
2002	167
2003	557
2004	942
2005	1 303
2006	1 763
2007	1 354
2008	1 997
2009	2 929
2010	3 004
2011	4 165
2012	4 537
2013	5 700
2014	5 641
نهاية 2015	5 468

المصدر: وثائق من المؤسسة

تحليل الجدول رقم 3 :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الأبقار في سنة 2002 قدر ب 167 بقرة بينما في نهاية 2015 فكان عدد ها 5468 بقرة و هي نفس الملاحظة التي سجلناها في الجدول الأول حيث أن الدولة تهدف من وراء إعطاء أهمية كبيرة لهذه الشعبة حيث كونها ترمي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي في منتج الحليب و الاستغناء تدرجيا عن الاستيراد كون أن هذه المادة تكلف الخزينة العمومية أموال باهظة و هو الشيء الذي جعل السياسة الفلاحية توجه كل إمكانياتها من خلال الزيادة في عدد أبقار الحلوب لتحقيق الاكتفاء الذاتي.

المبحث الثالث: التعريف بميدان البحث و منهجه

بعد تقديم لمحة عن مؤسسة حليب النجاح و عرض نشاطها الإنتاجي المتبع تم توضيح الصورة و لو بالشكل القليل عن طبيعة المؤسسة و من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي و كذلك لإثبات الفرضيات الموضوعية قمنا بدراسة تمثلت في توزيع الاستبيان على مدير المؤسسة ورؤساء الأقسام و هذا بهدف الحصول على البيانات المدروسة.

المطلب الأول: منهجية البحث

إن قيامنا بالبحث الميداني هو تسليط الضوء على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحدي الإبداع . و من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي وكذلك لإثبات الفرضيات الموضوعية قمنا بدراسة تمثلت في توزيع الاستبيان على عدد من عمال المؤسسة و إجراء مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام و هذا بهدف الحصول على البيانات المدروسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على مرحلتين

1- المرحلة الأولى:

استخدام استمارة بهدف الحصول على المعلومات، كما نراها أكثر تقنيات تستخدم في الأبحاث الاقتصادية و الاجتماعية و الغرض منها الحصول على معلومات تعكس واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استخلاص النتائج.

إن وضع الأسئلة لم يكن بطريقة عفوية و إنما حاولنا قدر الإمكان أن نراعي شروط منهجية و نقاط أساسية و هي :

1- منهج الدراسة التي تتجه إليه الاستمارة .

2- طبيعة الأسئلة التي تطرح

3- ترتيب الأسئلة و اللغة التي تستعمل.

إن إعدادنا للاستمارة كان وفق شروط أساسية من بينها السهولة و الوضوح ، بحيث حرصنا أن تكون خالية من كل المصطلحات العلمية المعقدة ، كما وضعنا الأسئلة في موضوع البحث بغرض تحديد قدر الإمكان عدد من الأسئلة تفاديا لحالات الرفض.

تتضمن معظم الأسئلة أجوبة مقترحة، بهدف التحقق من بعض فرضيات البحث في أرض الميدان.

تشمل الاستمارة الموضوعات الأساسية.

تم توزيع الاستمارة على مؤسسة حليب النجاح بمغنية، أخذنا عينة مكونة من 20 عامل. أغلبيتهم رؤساء الأقسام و عمال بالمخبر و قسم الإنتاج.

تملاً الاستمارة من طرف كل عامل لتعميم و استخلاص نتائج واقعية و صحيحة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-

الملحقة الجامعية - مغنية -

قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

الموضوع : طلب ملئ استمارة استبيان لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

يشرفني سيدي الكريم أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلبي هذا و المتمثل بطلب ملئ الاستمارة التي بين أيديكم و هي عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع " المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و تحدي الإبداع دراسة ميدانية لمؤسسة حليب النجاح بمغنية " من أجل استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر و هذا من أجل إثراء الموضوع من الجانب الميداني و الحصول على البيانات الضرورية كما أحيطكم علما سيدي الكريم أن المعلومات المتحصل عليها من الاستمارة ستستخدم فقط في مجال البحث العلمي لا غير و تدعيم هذا الموضوع بالجانب الميداني إلى الجانب النظري .

تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام.

الاستبيان:

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة الاستبيان (X)

1- الجنس :

* ذكر

* أنثى

2- الفئة العمرية :

* أقل من 30 سنة*

* من 30 إلى 40 سنة *

* أكثر من 40 سنة *

3- المستوى الدراسي:

* مستوى تحت الجامعي

* مستوى جامعي

* دراسات ما بعد التدرج.

4- ما هي أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة بالتحديد ؟

* صعوبات الحصول على التمويل

* صعوبات في تصريف المنتج أو إيجاد الزبائن

* نقص المسيرين الإداريين

* مستوى التكوين

* صعوبات و عراقيل أخرى ، أذكرها

.....

.....

5 – تحرص المؤسسة على تطوير و تحسين منتجاتها الحالية لتواكب تغيرات و أذواق الزبائن

* نعم

* لا

6- هل يتواجد لديكم قسم خاص بالبحث و التطوير ؟

* نعم

* لا

7- هل يمكن للموظفين تقديم آرائهم حول المنتج المقدم من طرف المؤسسة ؟

* نعم

* لا

8- هل تتطلعون على البحوث التي لها علاقة بمؤسسات نفس النشاط ؟

* نعم

* لا

9- ما هي اقتراحاتكم لجعل المؤسسة وسيلة فعالة لتعزيز مفهوم الإبداع المؤسسي ؟

.....

.....

10- لدى المؤسسة علاقة جيدة مع زبائنها

* نعم

* لا

2- المرحلة الثانية : المقابلة

وهي من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين وتعرف بأنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول إحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو المتغيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته و آرائه ومعتقداته يكون ذات صلة بالظواهر قيد الدراسة.

و في دراستنا كانت المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثاني: عرض و تحليل الاستبيان

تمت عملية تبويب و تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الصالحة للتحليل عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية ، و ذلك بترميز الإجابات و تفرغها يدويا في جداول أعدت لذلك ، ومن ثم إدخالها في الحاسوب على برامج اكسل و ذلك للحصول على الأشكال البيانية في الدوائر النسبية .

1- البيانات الشخصية:

تتمثل البيانات الشخصية في كل من الجنس و السن و المستوى الدراسي وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي :

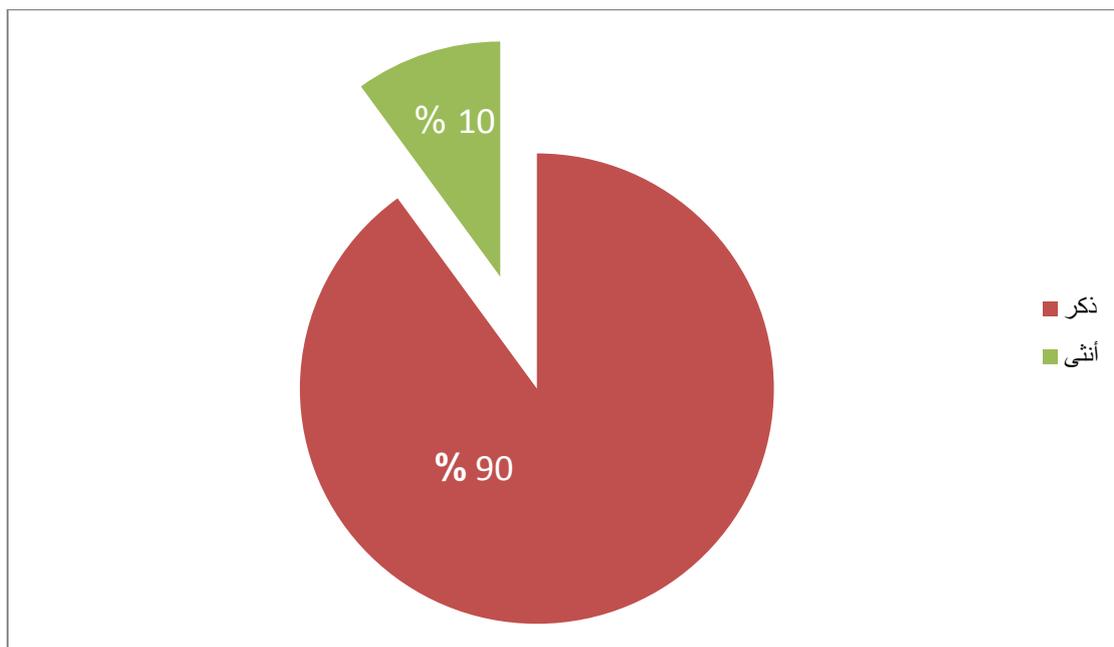
الجنس: من خلال الاستبيان الموزع توصلنا إلى ما يلي :

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الإجابات
90 %	18	ذكر
10 %	2	أنثى
100 %	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 1

تحليل الجدول رقم 1 :

من خلال الاستبيان الموزع على أفراد العينة و التي بلغ عددها 20 توصلنا إلى أن عدد الذكور تراوح حوالي 18 و هو ما يقابلها بنسبة 90% أما بالنسبة للإناث فكان عدد المستجوبين 2 و هذا بنسبة 10%. و منه نستنتج أن عدد الذكور أكبر من الإناث و هو راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة و الذي يتطلب جهد كبير.

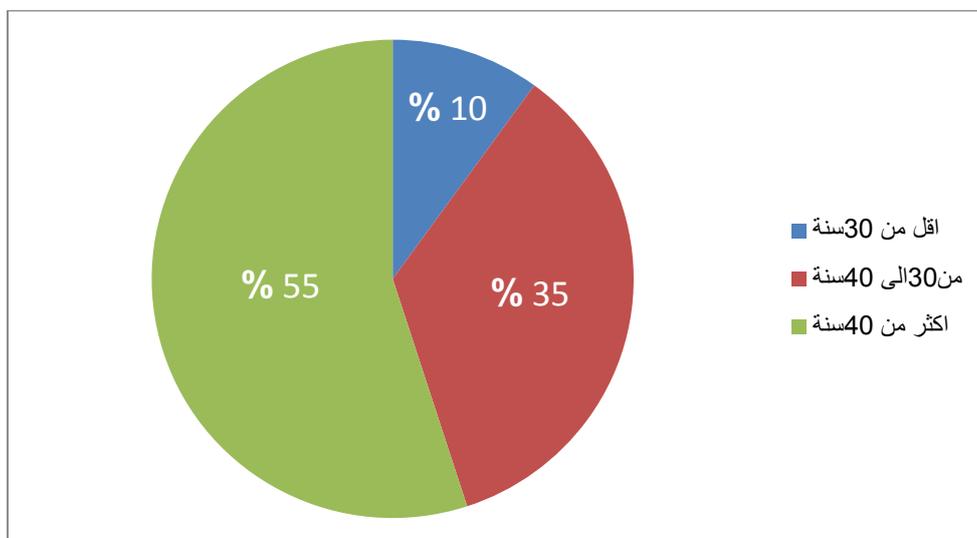
الفئة العمرية : من خلال الاستبيان الموزع توصلنا إلى ما يلي :

الجدول رقم 2 : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الإجابات
10%	2	أقل من 30 سنة
35%	7	من 30 إلى 40 سنة
55%	11	أكثر من 40 سنة
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 2

تحليل الجدول رقم 2 :

من خلال الجدول رقم 2 توصلنا إلى أن أفراد العينة و الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغ عددهم 2 و هذا ما يقابله نسبة 10%، أما عدد أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة (من 30 إلى 40 سنة) بلغ عددهم 7 و هذا ما يقابله نسبة 35% ، أما بالنسبة إلى عدد الأفراد الذين ينتمون إلى فئة (أكثر من 40 سنة) بلغ عددهم 11 و هذا ما يقابله نسبة 55%.

و منه نستنتج أن أغلب أفراد العينة المدروسة من الموظفين الذين ينتمون إلى الفئتين (من 30 إلى 40 سنة، أكثر من 40 سنة) و هذا ما يدل على اعتماد المؤسسة على الطاقات ذات الخبرة في المجال

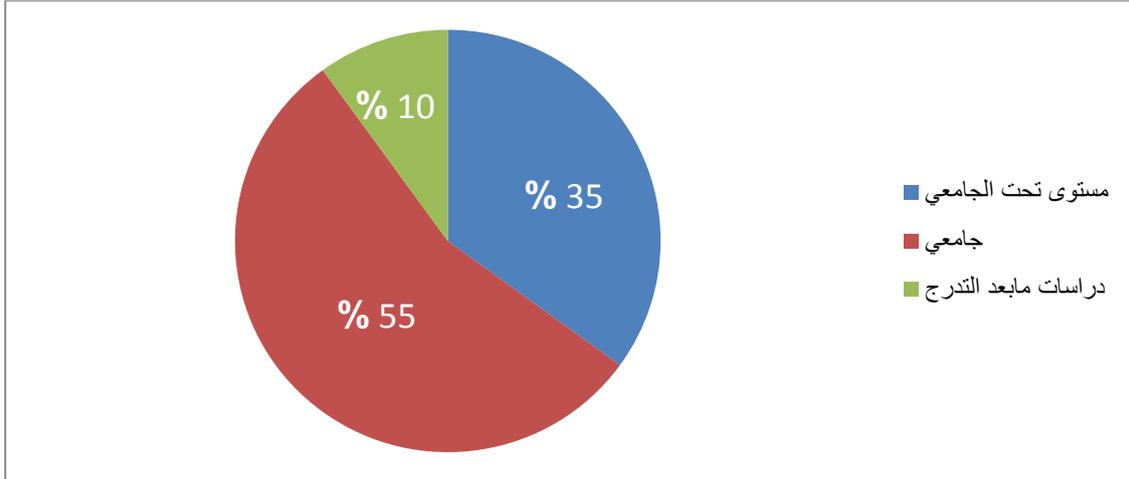
المستوى الدراسي: من خلال الاستبيان الموزع توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	الإجابات
35%	7	مستوى تحت الجامعي
55%	11	جامعي
10%	2	دراسات ما بعد التدرج
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 3

تحليل الجدول رقم 3 :

من خلال الجدول رقم 3 توصلنا إلى أن عدد أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة ذات المستوى تحت الجامعي تراوح عددهم 7 و هذا بنسبة 35% أما عدد أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة ذات المستوى الجامعي فقدر عددهم ب 11 و هذا ما يقابله نسبة 55% أما بالنسبة لأفراد العينة الذين هم في مستوى الدراسات ما بعد التدرج فعددهم 2 و هذا ما يقابلها نسبة 10%.

و منه نستنتج أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي بالنسبة للسؤال المطروح ما هي أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة بالتحديد.

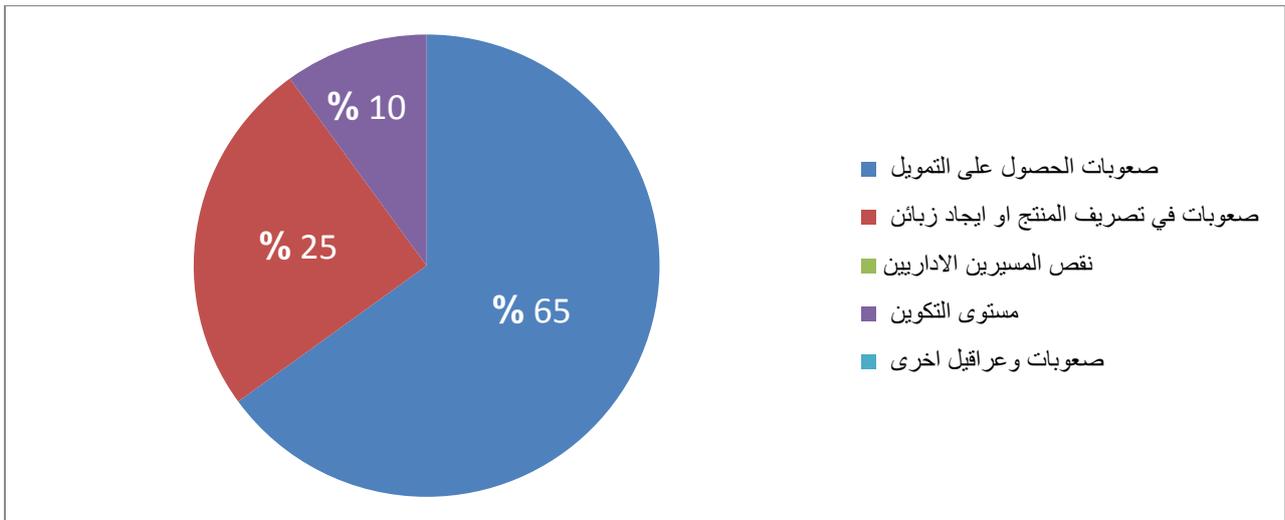
2- المحتويات التي يجب أن تراعيها المؤسسة لتحقيق الإبداعية

الجدول رقم 4 : الصعوبات التي تواجه المؤسسة بالتحديد

النسبة	التكرار	الإجابات
65%	13	صعوبات الحصول على التمويل
25%	5	صعوبات في تصريف المنتج أو إيجاد الزبائن
0	0	نقص المسيرين الإداريين
10	2	مستوى التكوين
0	0	صعوبات و عراقيل أخرى
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم 4: الصعوبات التي تواجه المؤسسة



المصدر:

من اعداد الطالبة اعتماد على الجدول رقم 4

تحليل الجدول رقم 4 :

من خلال الجدول رقم 4 توصلنا إلى أن عدد أفراد العينة الذين قاموا بالإجابة على أن المؤسسة تواجه صعوبات الحصول على التمويل قدر ب 13 و هذا ما يقابله نسبة 65%. نظرا لكونها مؤسسة خاصة لا يوجد لها دعم مادي من الدولة ، كذلك قدر عدد أفراد العينة الذين قاموا بالإجابة على أن هناك صعوبات في تصريف المنتج أو إيجاد الزبائن ب 5 و هذا ما يقابله نسبة 25% أي نظرا لسرعة فساد بعض المنتجات و خصوصا في فصل الصيف كالحليب و اللبن فهي لا تتعدى اليوم أو اليومين على الأكثر و أخيرا تراوح عدد أفراد العينة الذين قاموا بالإجابة على عدم وجود تكوين ب 2 و هو ما يقابله نسبة 10% و هذا نظرا لتواجد تكوين محلي فقط و حتى في حالة تواجد تكوين فيكون ليوم أو يومين فقط ، كذلك عدم حضور الملتقيات الجامعية للاستفادة أكثر في مجال العمل.

بالنسبة للسؤال المطروح تحرص المؤسسة على تطوير و تحسين منتجاتها الحالية لتواكب تغيرات و أذواق الزبائن.

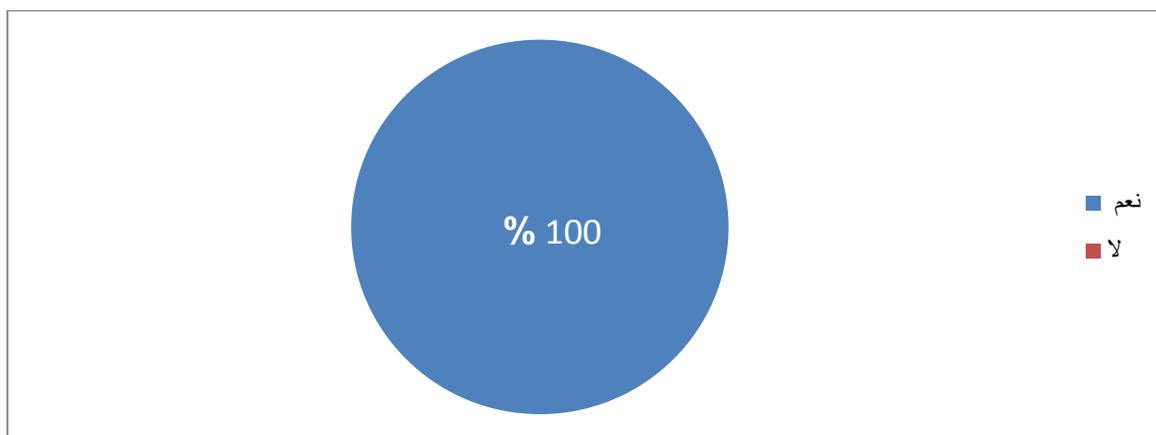
الجدول رقم 5: حرص المؤسسة على تطوير و تحسين منتجاتها الحالية لمواكب

تغيرات وأذواق الزبائن

النسبة	التكرار	الإجابات
100%	20	نعم
0	0	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 5: تطوير و تحسين منتجاتها الحلية لمواكبة تغيرات و أذواق الزبائن



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 5

تحليل الجدول رقم 5 :

من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بنعم و هذا بنسبة 100% و هذا يؤكد أن المؤسسة تسعى لتطوير و تحسين المنتجات الحالية لمواكبة تغيرات و أذواق المستهلكين ، و ذلك بتواجد دفتر خاص يدون عليه أذواق المستهلكين و اختياراتهم.

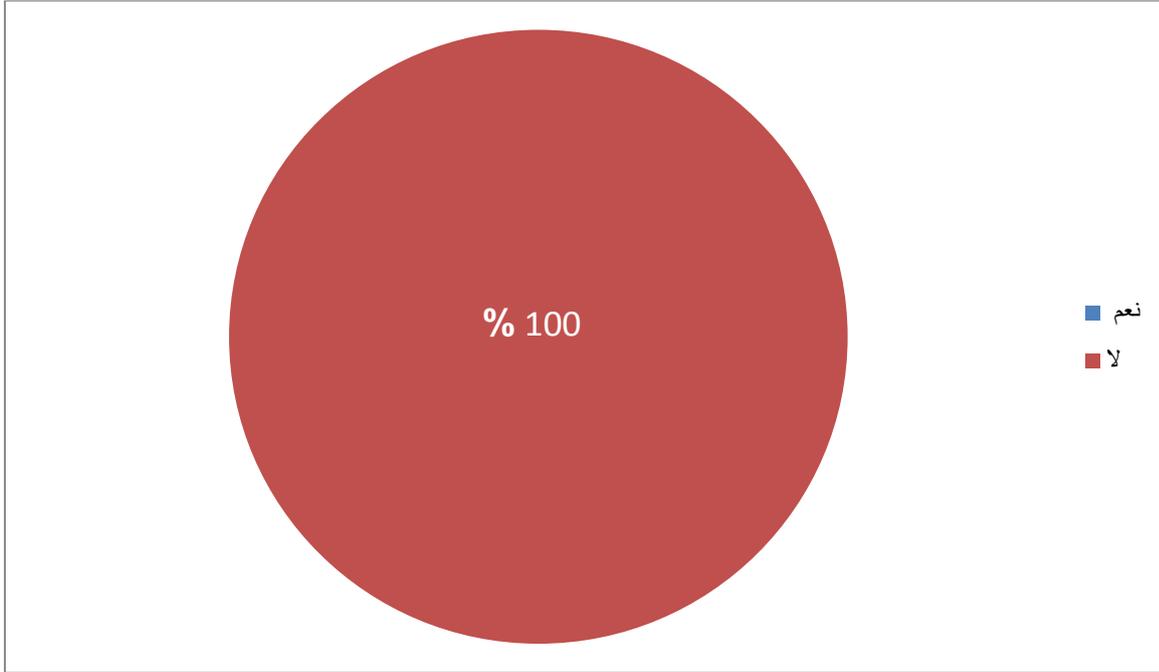
بالنسبة للسؤال المطروح رقم 6 هل يتواجد لديكم قسم خاص بالبحث و التطوير؟

الجدول رقم 6: تواجد قسم البحث و التطوير

النسبة	التكرار	الإجابات
0	0	نعم
%100	20	لا
%100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 6: تواجد قسم البحث و التطوير



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 6

تحليل الجدول رقم 6 :

من خلال الجدول رقم 6: نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا ب لا و هذا بنسبة 100% و يدل على عدم تواجد قسم خاص بالبحث و التطوير.

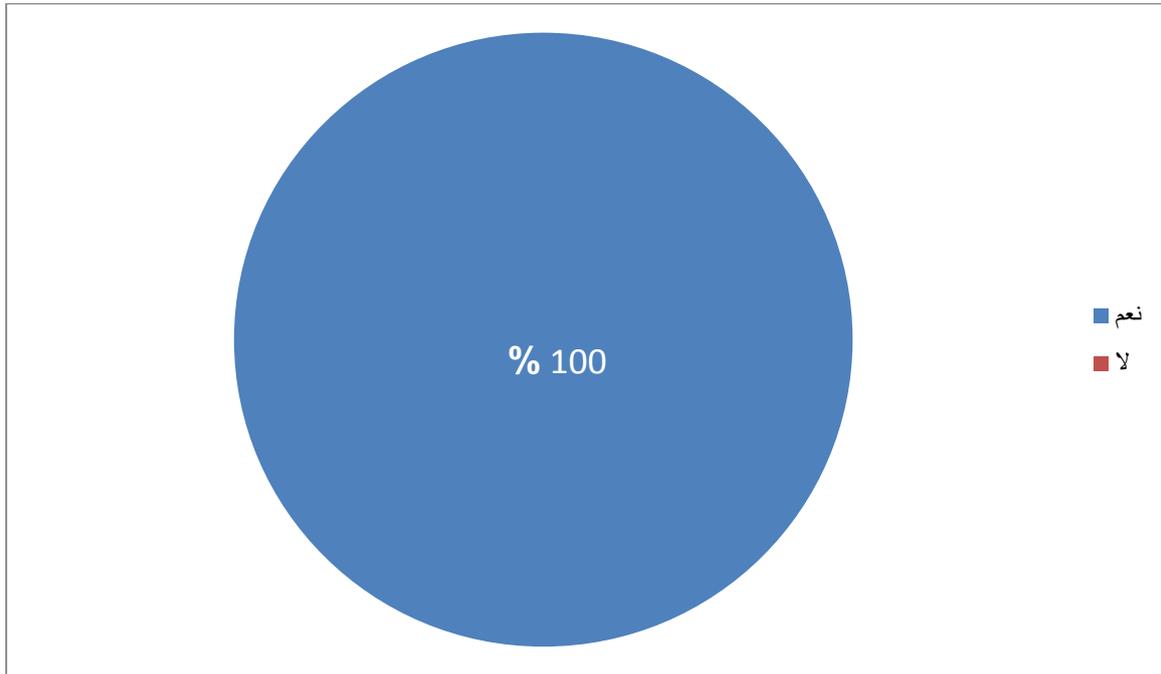
بالنسبة للسؤال رقم 7: هل يمكن للموظفين تقديم آرائهم حول المنتج المقدم من طرف المؤسسة?

الجدول رقم 7: آراء الموظفين حول المنتج المقدم من طرف المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابات
100%	20	نعم
0	0	لا
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 7: آراء الموظفين حول المنتج المقدم من طرف المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 7

تحليل الجدول رقم 7 :

من خلال الجدول تبين لنا أن كل أفراد العينة أجابوا بنعم أي بنسبة 100% و هذا يبين على مشاركتهم بإعطاء آرائهم و ذلك من خلال تذوقهم للمنتج.

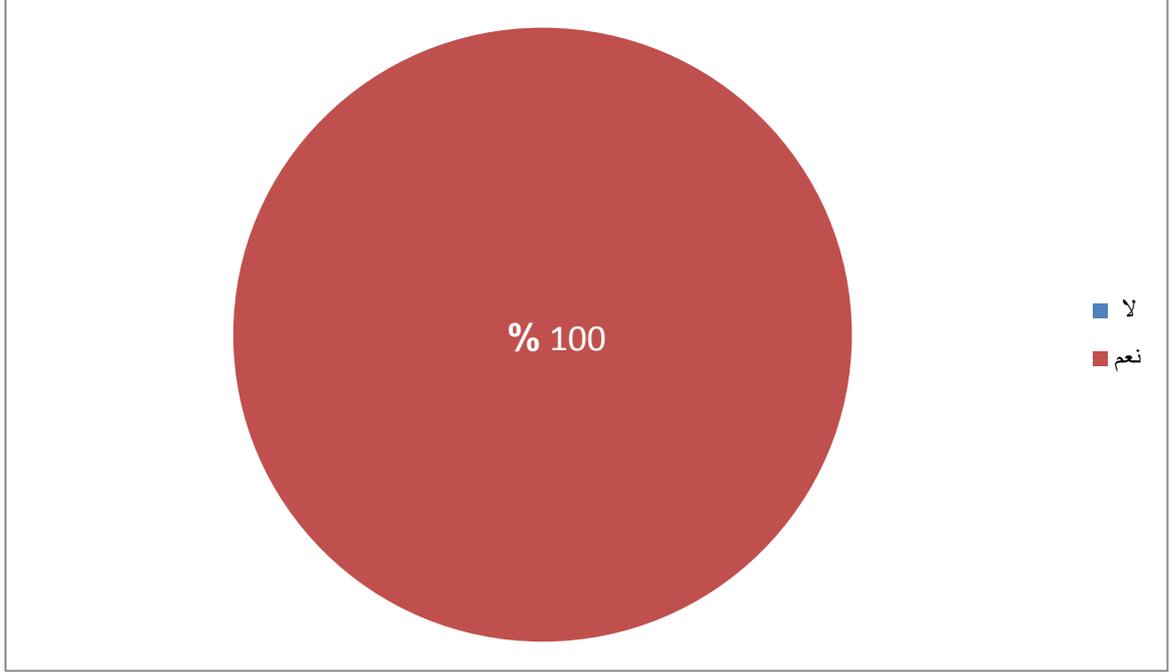
بالنسبة للسؤال رقم 8 هل تتطلعون على البحوث التي لها علاقة بمؤسسات نفس النشاط?

الجدول رقم 8: الاطلاع على البحوث التي لها علاقة بنفس نشاط المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابات
0	0	نعم
100%	20	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 8 : الاطلاع على البحوث التي لها علاقة بمؤسسات نفس النشاط



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 8

تحليل الجدول رقم 8 :

من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا ب لا أي بنسبة 100% و منه نستنتج أن المؤسسة لا تتطلع على البحوث التي لها علاقة بنفس نشاط المؤسسة.

بالنسبة للسؤال رقم 9 : ما هي اقتراحاتكم لجعل المؤسسة وسيلة فعالة لتعزيز مفهوم الإبداع المؤسسي؟

كانت الإجابة على هذا السؤال، بالأخص في المقابلة التي أجريتها مع أحد رؤساء الأقسام، أن المؤسسة لا تفهم بالتدقيق ما المقصود بالإبداع نظرا لعدم توافر معلومات جديدة و كون أن المحيط لا يتميز بمنافسة شديدة و لهذا لا بد على العاملين بالمؤسسة من إجراء دورات تكوينية و القيام بأبحاث في الجامعات من أجل التزود بمعلومات و بطرق سير عملهم و تثقيفهم على كل ما هو جديد و مواكب للعالم الأجنبي و ذلك تزامنا مع الأسواق الأجنبية و كيفية مواجهة منتجات العالم الغربي.

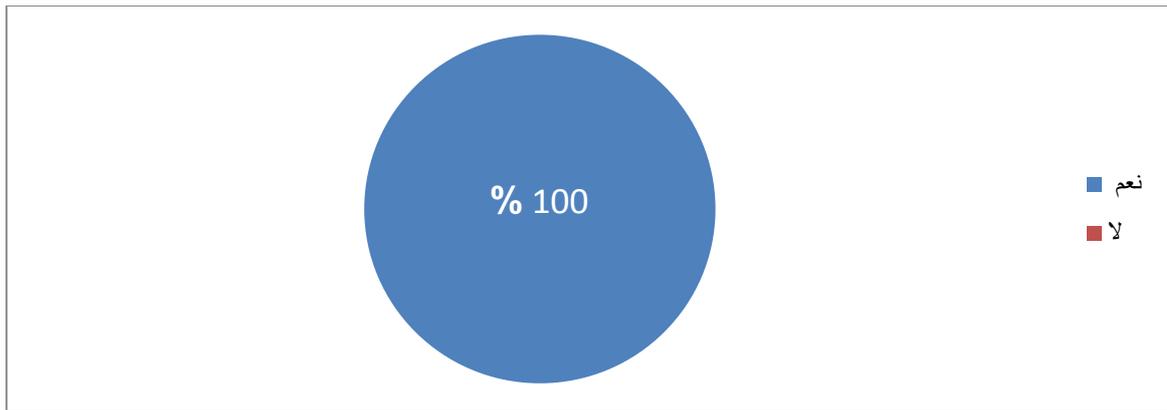
بالنسبة للسؤال رقم 10 : هل لدى المؤسسة علاقة جيدة مع زبائنها ؟

الجدول رقم 9: للمؤسسة علاقة جيدة مع زبائنها

النسبة	التكرار	الاجابات
%100	20	نعم
0	0	لا
%100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 9: مؤسسة علاقة جيدة مع زبائنها



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 9

تحليل الجدول رقم 9 :

نلاحظ من الجدول رقم 9 أن كل أفراد العينة أجابوا ب نعم أي بنسبة %100 و بالتالي فالمؤسسة على علاقة جيدة مع زبائنها.

1- نتائج اختبار الفرضيات:**- الفرضية الأولى:**

تحتل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني لأنها تشكل أهم عناصر و مكونات النشاط الاقتصادي.

نؤكد صحة هذه الفرضية كون أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تعتبر المحرك الأساسي للتنمية و التطور الاقتصادي و التي توفر قاعدة صناعية و بنية تحتية واسعة و ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و يمكن أن تعتمد عليها الجزائر و جعلها كقطاع بديل لقطاع المحروقات و أيضا تشجع الصادرات و تقلل من الواردات.

- الفرضية الثانية:

يؤدي الإبداع إلى تقوية الوضعية التنافسية التي تضمن الأرباح و زيادتها و يمكن للمؤسسة من تحقيق نموها المستمر من سنة إلى أخرى

نؤكد صحة هذه الفرضية لأن النمو الذي تحققه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن تدعيمه أكثر بالاعتماد على الإبداع بالنظر للنتائج التي يحققها غالبا على حصة السوق ، رقم الأعمال ، الإنتاجية و غيرها من مؤشرات النمو و هو بذلك يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية الثالثة:

رأس المال الفكري هو المحرك الأساسي لرأس المال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

نؤكد صحة هذه الفرضية كون أن مفهوم رأس المال الفكري يركز على أهمية الإنسان باعتباره أهم مورد لجميع نواحي الحياة بشكل عام و للمؤسسة بشكل خاص . كذلك هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة و نجاح المؤسسة بصفة خاصة.

خلاصة:

من خلال دراستنا لمؤسسة حليب النجاح لاحظنا أنها مؤسسة ناجحة و لكن هناك بعض النقائص و المتمثلة في غياب ثقافة تسويقية، و كذلك في حالة دخول منافسين جدد فهي تفتقر لمواجهة مما يوقعها في أزمة كونها تعيش على هامش الإبداع. فعلا هي تنتج و تنوع و من منتجاتها نجد مثلا : لبن ، ياغورت، حليب، القشدة الطرية، زبدة لكن هذا التنوع قائم على نفس الخط الإنتاجي، هذا الأخير لا نسميه بالإبداع فهذه المنتجات المذكورة سابقا هي أصلا موجودة في السوق ، و هذا راجع لغياب أهم وظيفتين ألا و هما وظيفة البحث و التطوير و وظيفة التكوين فبالبحوث التي تقام داخل المؤسسة هي بحوث متوسطة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

إن التحولات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية و الإقليمية و تداعياتها على الأوضاع الاقتصادية المحلية تستدعي ضرورة تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية و تعظيم الإيجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه التغيرات و اختيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعد كقفة نوعية تحسب للاقتصاد الجزائري.

إذ تعتبر المؤسسة الصغيرة و المتوسطة رافدا حقيقيا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، ذلك أنها تعد مهذا لصقل المهارات الفنية و الإدارية و التسويقية... و مركزا للإبداع و الابتكار، فضلا عن مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي الإجمالي و قدرتها على امتصاص عدد هائل من اليد العاملة ذات مستويات متباينة من التأهيل في الوقت الذي لا تتطلب فيه رؤوس أموال ضخمة كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات الكبرى.

و عليه فالقرن الحالي يشهد تطورات هائلة في مختلف المجالات و من أهمها مجالات الأعمال و الاقتصاد حيث أصبحت تمثل تحدي كبير لمنظمات الأعمال، و من أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة و التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأس المال الموارد الأساسية بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة و الخبرة، و هو رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار.

*** نتائج البحث:**

من خلال هذا البحث يمكن استخلاص النتائج التالية :

- 1- اعتماد آليات ربط التعليم و التكوين و التدريب بالاقتصاد
 - 2- تشجيع و تنمية عمليتي التكوين و التدريب في مجال تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، وإدارة المعرفة للاستيعاب و تحكم أكثر في هذا المجال.
 - 3- ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة برأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية التنظيمية، الإبداعية التي تمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من إنتاج الأفكار الجديدة، و بالتالي ابتكار منتجات غير مألوفة في السوق.
 - 4- دعم سياسة الإبداع و تحفيز العقول المهاجرة على الدخول إلى وطنها و هذا للاستفادة من خبراتها و التعلم من مستجداتها كل حسب تخصصه.
 - 5- الإسراع في تنفيذ الإجراءات التي حددها القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
 - 6- تغيير ثقافة المؤسسة و قيم المؤسسة أضحي حتمية خاصة في ظل اقتصاد السوق .
- ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن الرأسمالية المعرفية قد أنتجت وسائل جديدة يمكن من خلالها خلق الثروة ليس عن طريق رأسمال والعمل الذي ساد قبل هذه الفترة ، والتي كانت محور النشاط، وإنما أصبح نشاط الاقتصاد ينطلق من موارد كانت تعتبر حينذاك مهملة و غير قابلة لتوليد الأرباح ، و تركز هذه الموارد أساسا على رأس المال غير المادي (الإبداع ، البحث و التطوير، التعليم، التدريب،.. الخ) ، الذي أصبح الطابع المهيمن في نشاط الاقتصاد العالمي.

و في هذا السياق يمكن إعطاء التوصيات التالية:

- 1- بما أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة في تخفيض معدلات البطالة وزيادة الناتج الداخلي الخام فضلا عن مساهمتها الفعالة في زيادة الصادرات وتنويعها، وبالنظر لكونها مركزا للإبداع يفترض أن تولي الجزائر أهمية كبرى لهذا النوع من المؤسسات من خلال تحسين المناخ الملائم و تقديم كافة أشكال الدعم لها.
- 2- ضرورة اتصال المؤسسات بهياكل التعليم العالي و مراكز البحث التطبيقي قصد الاستفادة و سد النقائص في القدرات و الإمكانيات، باعتبار هذه المراكز مصادر هامة لاستقطاب الأفكار و الإبداعات التكنولوجية.
- 3- تحسين البنى التحتية للإتصالات و تقويتها،
- 4- دراسة تجارب الشعوب كفيل لمواجهة العولمة،
- 5- نشر ثقافة المؤسسة لدى الأفراد،
- 6- العمل على إنشاء ما يسمى بنك " الأفكار"، على أن يتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة و تتبني المواهب الإبداعية في كل مجال.
- 7- خلق مناخ اجتماعي ملائم و علاقات إيجابية غير رسمية تساهم في دعم و تطوير العمل و تسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- 8- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية و تقبلهم و دعمهم لها.
- 9- ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالمؤسسة و ربط نتائج التقييم بنظام الحوافز و المكافآت و الترقيات.
- 10- من الضروري بذل جهود مكثفة و متواصلة لدعم و تعزيز الجهود و النشاطات الرامية إلى إثراء و تعزيز و تطوير علاقة المؤسسة بالعملاء و الموردين و المنافسين و السوق، و غيرها من العناصر و الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

11- دعم الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة في ظل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة التي تعتمد بصفة كبيرة على نتائج الثورة الرقمية.

12- توضيح الطريق أمام المؤسسات من خلال وضع النصوص و القوانين التي من شأنها تسهيل عمليات الاستثمار خاصة فيما يتعلق بالمورد غير الملموس.

ولهذا، وجب على المخططين الاقتصاديين إعادة النظر في الاقتصاد الوطني الذي ظل لعدة سنوات ضحية الصندوق النقد الدولي من جهة ، و للأسف الشديد لا نمتلك حتى الآن أو بالأحرى لم ننتقل إلى امتلاك التكنولوجيا الحديثة بل مستهلكين لها ، و لا زلنا نعاني من تبعات الاقتصاد الريعي الذي يعتمد على البترول من جهة أخرى ، و هي عوامل ستعيقنا من اجل التحول إلى اقتصاد المعرفة ، رغم زيادة الاهتمام و الوعي الذي تبديه بلادنا في محاولة لتطوير و تحسين البنية التحتية للمعلوماتية و بناء القدرات التكنولوجية.

قائمة المراجع

باللغة العربية

1- الكتب

1. أسامة خيرى .إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الـراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،2012.
2. جمال الدين محمد المرسي وآخرون التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
3. رحيم حسين إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسن طينة، الجزائر، الطبعة الأولى 2008.
4. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعة و دورها في تحقيق التصنيع و التنمية ، دار النهضة العربية، 1993.
5. طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2007.
6. عيسى يحيه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع،الجزائر،2011.
7. عبد احميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية،القاهرة،مصر، 1999 ، الطبعة الأولى.
8. عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2011.
9. عادل حرحوش المفرجي ، احمد علي صالح رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003.
10. ليث عبد اله القهيوي، بلال محمد الوادي، "المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية" الأردن،عمان ،دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى 2012.
11. محمد إسماعيل محروس، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
12. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، 1997.

13. محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط 2، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
14. منصور لغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2007.
15. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر-2004.
16. الياس بن ساسي الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة دار وائل للنشر والتوزيع عمان،، الطبعة الأولى، 2011.

2. أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير :

1. عامر بشير، "دور الاقتصاد المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك -" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011/2012.
2. أحمد غبولي تأهيل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، لتطوير المؤسسات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة ، الجزائر 2010 -2011.
3. جعيج نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة مسيلة 2007.
4. حيمر مريم ،دور إستراتيجيتي الإعلان و التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة بسكرة 2013.
5. داتوسعيد عماد : إستراتيجية تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2007-2008، علوم اقتصادية.
6. طراد فارس، مناخمنت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2006 -2007.
7. لخلف عثمان : دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية بالجزائر ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تحت إشراف الأستاذ بلقاسم، الجزائر، 2004.
8. مباركي سمراء، الشراكة الأورو متوسطة و آفاق تطور، رسالة ماجستير ،جامعة الشلف 2003-2004.

3. المجالات، الندوات العلمية و الملتقيات

1. أنور طلبة : العقود الصغيرة ، الشراكة و المقاوله و التزام المرافق العامة ، المكتب الجامعي الحديث ، 2004،
2. أ.آيت عيسى عيسى : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .أفاق و قيود ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،جامعة تيارت ، العدد 6
3. أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكر و أثره على الإبداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية ، أبحاث اقتصادية و إدارية ،جامعة الزرقاء الخاصة الأردن العدد السادس ديسمبر 2009.
4. بن سعد، ضرورة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة تحديات العولمة ،الملتقى الوطني حول الم ص م في الجزائر بين الرهانات و الفعالية ،سعيدة 14 و 15 ديسمبر 2004.
5. بوقره رابح،جعجع نبيلة ، أثر التنوع على تنافسية المؤسسة ، الملتقى الدولي حول المنافسة و التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ،جامعة مسيلة 2002.
6. بديسي فهيمة، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة تجارب وطنية و دولية - الملتقى الدولي حول تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات ، البليدة 18 و 19 ماي 2011.
7. بروش زين الدين و بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمات : من منظور إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005.
8. تشام فاروق، أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المنظمة الاقتصادية، 3 و 4 ماي 2005.
9. تقرير البنك الدولي: تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة، البنك الدولي، 2000.
10. رفيق عمرو و آخرون : آثار السياسات الاقتصادية في الخطة الاقتصادية و الاجتماعية (1973-1997) على التشغيل في الم ص م ، وزارة التخطيط و التعاون الدولي ، الأردن ، 1995.
11. سعد علي العتري ، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة بغداد ، العدد 28، سنة 2001.

12. عبد الله بلوناس، عبد الرحمن عنتر: مشكلات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطويرها ، مجلة دولية ،سكيكة ،2003.
13. عبد اللطيف مصيطفي، " دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية "معهد العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية ، المرمز الجامعي غرداية، مجلة الوحدات للبحوث و الدراسات ، العدد7، 2009.
14. فريدة لرقط وآخرون، "دور المشاريع ص و م في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها " الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات ص و م وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية ،جامعة سطيف، الجزائر يومي 25-28-2003.
15. محمد يعقوبي: مكانة وواقع المؤسسات ص.و.م في الدول العربية ،عرض بعض التجارب ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل م.ص.م في الدول العربية ، الشلف 17 و 18 أفريل 2006.
16. ناصرمراد، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، الملتقى الدولي حول واقع الإبداع في المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة البليدة.
17. وزارة الصناعة و الأعمال الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار.
18. وزارة الصناعة والأعمال الصغيرة و المتوسطة و تشجيع الاستثمار(2013).
19. بينيدو: تحليل مقارنة الإستراتيجيات المنشآت الصغيرة و المتوسطة ، سياسات و برامج دول أوروبا الوسطى ، 2001.
20. ياسين عبد الرحمن جعفري: تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رؤية مستقبلية، وزارة التخطيط، الرياض، 2002.

4.النصوص القانونية و الجرائد الرسمية:

- 1.المواد من 1 إلى 7 القانون التوجيهي 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
2. الجريدة الرسمية ، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص .و.م رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 2001/12/12 ، العدد 77 بتاريخ 2001/12/15 ، 5-6.

5. مذكرات الليسانس:

- سمير سعدون وآخرون دور المؤسسات ص و م في التنمية الاقتصادية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

6.المواقع الالكترونية

1. SWOT-Wikipédia.html, 23/10/2007
2. http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=25408

A- ouvrages :

1. Julien, P-A et Marchesnay, M., la petite entreprise, Vuibert, 1987.
2. Robert Wtterwulghe. la PME une entreprise humain. Paris, 1998.
3. Olivier TORRES : Vingt – cinq ans de recherche sur la PME - nouvelles approches, Economica, 1998
4. Taly et R.morce, la petite industrie moderne et le développement
- 5.¹ Michel marchesnay; Management stratégique éd; Eyrolles paris, 2^{ème} édition.
6. UlrikeMayrhofer, Management stratégique, Bréal, France, 2007.
7. Peter drucker «a propos du management» Village Mondial. Paris 2000.
8. FREDERIC Bougrain. « Le processus d'innovation dans la PME », Revue Française de Gestion, Juin – juillet - Aout 1999.
9. Peter Drucker. «Façonner l'avenir », édition d'Organisation .1988.

B. Cours et rapports:

1. OCDE, perspectives de l'OCDE sur les PME, Paris, 2002.