

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

الموضوع:

أهمية الإبداع في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب  
لولاية البويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف  
أ.د/جميل أحمد

من إعداد الطالبة:  
عمارى جميلة

لجنة المناقشة

د/ضيف أحمد.....رئيسا

د/جميل أحمد.....مشرفا

د/وعيل مولود.....مناقشا

السنة الجامعية 2014/2015

# شكر

الحمد لله :

الصلاة والسلام على حبيب الله مُحَمَّد ابن عبد الله ، اللهم صلي على سيدنا مُحَمَّد  
عدد ما صلى عليه الذاكرون، وعدد ما غفل عن ذكره الغافلون والحمد لله الذي  
هدانا لهذا ولولاه ما كنا لنهتدي .

وبعد إننا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من :

☆ الأستاذ الدكتور المحترم جميل أحمد جزاه الله خيرا .

☆ كل عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية البويرة .

☆ إلى مدير مؤسسة مداجن عريب بعين بسام .

☆ إلى مديرة مؤسسة إسولا

☆ إلى مدير مؤسسة تكنوفورما

☆ إلى كل من قدما لنا الدعم والمساندة من قريب أو بعيد.



# الإهداء

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي حرمت نفسها و أعطتني ومن نبع حنانها

سقتني، منحتني الحب و الحنان و ربتي بلطف و رعتني إلى تلك المرأة العظيمة

"أمي الحبيبة و الغالية فتيحة"

إلى أعظم رجل صبورا و رمز الحب و العطاء... إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي و أفنى حياته من

أجل تعليمي إلى ذلك الرجل العظيم و الغالي .

"أبي الحبيب و العزيز ساعد"

إلى من جمعني معهم

ظلمة الرحم فاطمة الزهراء، صبرينة، سعيدة، و الغالي مُجَد

"و إلى الكتكوتة ابنة أختي أسماء"

إلى عائلة خطبي و أخص بالذكر والديه الكريمين أمي الجوهر و أبي إبراهيم و إلى خطبي يوسف، و إلى

روح أخته الطاهرة التي حرمني القدر من لقاءها

"أمينة رحمها الله"

و إلى جدي و أخوالي و أعمامي و عماتي و أولادهم

إلى كل من تقاسمت معهم حلوة الحياة و مرها صديقاتي الغاليات حنان نورة فاطمة الزهراء، مليكة، دليلة

...

و أخص بالذكر حميدة

إلى كل من علموني أن العلم سلاح و الأخلاق ذخيرة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

# الفهرس

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق
أ-و	المقدمة.....
	الإطار النظري للإبداع
	الفصل الأول
02	تمهيد الفصل الأول
03	ماهية الإبداع
03	المبحث الأول
03	المطلب الأول
06	تعريف الإبداع وخصائصه
06	المطلب الثاني
08	دوافع الإبداع ومكوناته
08	المطلب الثالث
12	مبادئ وأنواع الإبداع
12	المطلب الرابع
13	العلامات الدالة على الإبداع في المؤسسات
13	المبحث الثاني
13	المطلب الأول
16	نظريات، مستويات، معايير ومحفزات الإبداع
16	المطلب الثاني
20	نظريات الإبداع وشروطه
20	المطلب الثالث
22	مستويات الإبداع ومراحله
22	المطلب الرابع
25	معايير الإبداع وخصائص المبدعين
25	المبحث الثالث
27	محفزات ومعوقات الإبداع
27	المطلب الأول
29	العوامل المدعمة للإبداع
29	المطلب الثاني
30	مصادر الأفكار الإبداعية والمناخ المشجع عليه
30	المطلب الثالث
32	برامج التدريب على الإبداع
32	المطلب الرابع
34	تنمية وتطوير الإبداع
	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني
	الأسس النظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و علاقتها بالإبداع
34	تمهيد الفصل الثاني

35	مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المبحث الأول
35	تعريف، معوقات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الأول
38	خصائص و مجال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الثاني
42	أهمية و محددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الثالث
46	التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الرابع
48	متطلبات إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	المبحث الثاني
48	المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الأول
51	عوامل نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الثاني
55	بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الثالث
57	تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الرابع
61	علاقة الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المبحث الثالث
61	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والإبداع	المطلب الأول
63	طرق اعتماد الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الثاني
65	تمويل المشاريع الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الثالث
66	آلية تطوير الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	المطلب الرابع
70	.....	خلاصة الفصل الثاني
	واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الفصل الثالث
72	.....	تمهيد الفصل الثالث
73	تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	المبحث الأول
73	المنهجية المعتمدة في دراسة الحالة	المطلب الأول
75	تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	المطلب الثاني
76	مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	المطلب الثالث

81	مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المطلب الرابع
84	تعريف عينة الدراسة	المبحث الثاني
84	تقديم العينة الأولى مؤسسة ISOULA	المطلب الأول
87	تقديم العينة الثانية مؤسسة تكنوفورما	المطلب الثاني
89	تقديم العينة الثالثة مؤسسة مداجن عريب	المطلب الثالث
90	دور الإبداع في مؤسسات العينة	المبحث الثالث
90	هدف الإبداع في مؤسسات العينة	المطلب الأول
92	تأثير الإبداع في مؤسسات العينة	المطلب الثاني
93	العوامل المساعدة على استمرار الإبداع في مؤسسات العينة	المطلب الثالث
95	الصعوبات التي تواجه الإبداع في مؤسسات العينة	المطلب الرابع
96	.....	خاتمة الفصل الثالث
98	.....	الخاتمة
102	.....	قائمة المراجع
111	.....	الملاحق

قائمة

الجدول، الأشكال

والملاحق



### قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
36	تعريف اللجنة الأوربية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	1-II
65	نسب اعتماد الابداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	2-II

### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
11	أنواع الإبداع	1-I
77	الميكمل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	1-III
79	ملحقات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	2-III
80	مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	3-III

### قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
مقابل شخصية مع السيدة عباس ذهبية ،المديرة العامة لمؤسسة إسولا	01
مقابلة شخصية مع السيد البيشور الهاشمي ، المدير العام لمؤسسة تكنوفورما	02
مقابلة شخصية مع السيد بوعامرية حفيظ مدير الإدارة العامة لمؤسسة مداجن عريب	03

# المقدمة

في إطار ما يحدث حولنا من تغيرات وتطورات جد سريعة ومتتالية في مختلف المجالات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، فإننا نرى حقيقة واضحة تؤكد لنا أننا نعيش في عالم يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير.

فخلال القرن الواحد والعشرين وجدت المؤسسات في مختلف الدول نفسها أما تحديات فرضت عليها البحث عن منهج للتعاطي مع متطلبات السوق، وذلك من خلال الإبداع وتنويع آليات التعامل مع هذا الوضع بهدف ضمان الاستمرارية والبقاء في حلبة الصراع بأبعاده الثلاثة (البعد المحلي، البعد الدولي، البعد الكوني)

غالباً ما يرتبط الإبداع بصفة عامة على الخصوص بالمؤسسات الكبيرة والضخمة، خاصة إذا عرفنا أن الإبداع يتطلب توفر قدرات مالية وبشرية ومادية ضخمة، هذه الأسباب لا تعني أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المؤسسات المبدعة، فبالرغم من قدرتها المالية الضعيفة إلا أنها تتمتع بخصوصيات قد تجعل منها مؤسسات مبدعة في مجال أو تخصص ما.

أما البحث عن ضمانات البقاء يتطلب السعي نحو التجديد خاصة من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم في ظل التغيرات والتحويلات الاقتصادية العالمية، وذلك بسبب دورها البالغ أهمية في الإنتاج، التشغيل... الخ

نتيجة لهذه الأهمية المتزايدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه هذه المؤسسات هو قدرتها على تبنى آلية مناسبة وفق أطر ونظم علمية تزيد من تنميتها وتمكنها من تطوير وخلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها والمشاكل التي تواجهها.

لقد زاد اهتمام الباحثين بالإبداع لأنه في أيامنا هذه يعدّ أساسياً بل وحيوياً لنجاح وتنمية واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو يدعم قوتها في تمييزها عن باقي المؤسسات، فلقد أظهرت الدراسات التي أجريت على بعض الاقتصاديات القوية ومنها الأوروبية، أن اقتصادها يعتمد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث باتت تمثل نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم وأصبحت كذلك مسؤولة عن نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني بالإضافة إلى توفيرها لفرص العمل، مما لا شك فيه أن التقدم التكنولوجي وتحرير الأسواق من خلال المنظمة العالمية للتجارة وفكرة العولمة قد أدت من جهة إلى خلق تحديات جديدة أمام هذه المؤسسات وخاصة في الدول النامية ومن جهة أخرى خلق أجيال جديدة من المؤسسات والأعمال التي يمكن لها الاستفادة من مميزات هذا الوضع العالمي الجديد الذي يسمح بالحصول على المعرفة ورؤوس الأموال والأسواق في آن واحد، وعليه أصبحت فرصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البقاء والنمو أكبر من فرصة المؤسسات ذات الهياكل الضخمة والقليلة المرونة أمام هذا الوضع الجديد، ومع حلول اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة محل اقتصاد رأس المال فإن الإبداع أصبح ضرورة حتمية لتنمية هذه المؤسسات.

- أ. طرح الإشكالية: لقد أصبحت المؤسسات تهتم بالإبداع وأمام الأهمية التي يحظى بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:
- إلى أي مدى يساهم الإبداع في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ومن أجل معالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما معنى الإبداع وفيما تكمن خصائصه ودوافعه؟
  - ما هي العلامات الدالة عليه في المؤسسات؟
  - ماذا نقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وما خصائصها وأهميتها؟
  - ما هي طرق اعتماد الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- II. الفرضيات: للإجابة على مجمل الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية:
- يعتبر الإبداع من أهم العوامل المؤثرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
  - تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإبداع لضمان البقاء والاستمرارية.
  - يعد الإبداع خيارا لا بد منه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعمل على تنميتها وتطويرها وزيادة كفاءتها وفعالية مختلف أنشطتها وأعمالها.
- III. أهمية البحث: إن دراسة البحث الذي تم اختياره يعتبر بالغ الأهمية والتي تتمثل فيما يلي:
- الإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.
  - معرفة مدى أهمية الإبداع لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنميتها واستمرارها.
  - إبراز حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإبداع .
- IV. أهداف البحث: سنحاول من خلال هذا البحث تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها مايلي:
- إظهار مدى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اجتماعيا واقتصاديا.
  - محاولة الإطلاع على واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ومدى اهتمامها بالإبداع.
  - نشر الوعي لدى القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة الاهتمام بتطوير القدرات الإبداعية.
- V. أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب من بينها:
- الأسباب الذاتية:
- حداثة الموضوع وارتباطه بالتخصص العلمي الذي أدرسه.
  - محاولة تسليط الضوء على الإبداع وواقعه محليا، حتى نملك المعلومات والدراية الكافية التي تساعدنا على إنشاء وتسيير جيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المستقبل.

## الأسباب الموضوعية

- الاهتمام الحالي بهذا النوع من المؤسسات خاصة في الفترة الحالية لإنشاء مؤسسات مبدعة.
- الاهتمام الحكومي بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الهيآت الداعمة لهذه المؤسسات كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- جذب انتباه مسؤولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أهمية تشجيع الإبداع في هذا القطاع لما له من أهمية في تنميتها و استمرارها.

## VI. حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** بما أن موضوع الإبداع هو موضوع حديث ،فقد أحطنا بأهم الجوانب المتعلقة بالموضوع ،بالإضافة إلى تسليط الضوء على موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم الأبعاد الخاصة بها،ومن ثم قمنا بمحاولة تحديد أهم المساهمات التي يقدمها الإبداع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة فيما يتعلق بالنمو والبقاء والاستمرارية.

**الحدود المكانية:** لمعرفة أهمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ،قمنا بإسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية البويرة باعتبارها إحدى الهيآت الداعمة للإبداع في المؤسسات وإبراز مؤسسة "ISOULA" ببلدية بشلول التي نجحت بفضل هذه الوكالة،ومؤسسة تكنوفورما بولاية البويرة ومداجن عريب بعين بسام.

**الحدود الزمنية:** من أجل الوصول إلى نتائج واضحة من الدراسة اعتمدنا في هذا البحث على معلومات تغطي فترة زمنية تقدر بثمانية أشهر محددة بالمجال الزمني من أكتوبر 2014 إلى ماي 2015.

## VII. أدوات الدراسة: اعتمدنا على عدة مصادر وأدوات في سبيل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و منها:

- الكتب،المذكرات،الملتقيات،المجلات،وذلك من أجل الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم الإطار النظري للموضوع.
- المقابلات الشخصية،الملاحظة،الوثائق الخاصة بالمؤسسات من أجل الحصول على المعلومات التي تخدم الجانب التطبيقي.

## VIII. منهج الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية والتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها

انتهجنا لذلك المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجزء النظري وذلك لفهم جوهر هذا الموضوع وتحليل أبعاده بصفة دقيقة ودراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب واختيار ثلاث عينات عشوائية لمعالجة الواقع الحقيقي للإبداع.

IX. الدراسات السابقة: هناك عدة دراسات تناولت موضوع الإبداع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها مايلي:

- دراسة للباحث "حامد علي الشرفي" تحت عنوان "أثر القيادة في تنمية الإبداع"، وهي أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك اليمينية، تخصص إدارة أعمال، سنة 2006، أين تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم الإبداع و أهميته، مستوياته و معوقاته، الممارسات القيادية الداعمة للإبداع. موضحا ذلك بما يحدث واقعا في الميدان من خلال إسقاط الدراسة على منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمينية.

- دراسة للباحثة "ميموني سمية" تحت عنوان "دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وهي رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2012/2011، أين تناولت هذه الدراسة مفهوم الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به، خصائصه، مستوياته، معوقات الإبداع وكيفية التعامل معها، العوامل المؤثر في الإبداع، أسباب تبني المؤسسات الإبداع، خصائص الإبداع الإداري (التنظيمي)، العلاقة بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضحة ذلك بما يحدث واقعا في الميدان من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسة ورود بالوادي.

X. صعوبات البحث: واجهنا صعوبات و التي شملت جانبين:

الجانب النظري:

- قلة المراجع الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المكتبة الجامعية، و كذلك المراجع الخاصة بالإبداع للمؤلفين الجزائريين.

- تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار ما بين المعلومات.

الجانب التطبيقي:

- صعوبة وجود مؤسسة مستقلة ويعود ذلك إلى مايلي:

- رفض أغلب المؤسسات إجراء مقابلة ومنح معلومات فيما يخص الإبداع.

- الخوف من تسرب المعلومات الخاصة بسرية المؤسسة.

- حجة أنه لا يوجد مؤطرين لمتابعة التبرص.

XI. هيكلية البحث: فيما يخص تقسيمات البحث فقد قسمناه إلى ثلاث فصول:

**الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل الإطار النظري للإبداع بإعطاء صورة عامة عنه، مشيرين بذلك إلى التعريف والخصائص، الدوافع والمكونات، والعلامات الدالة عليه في المؤسسات ومبادئه وأنواعه وكذلك خصائص المبدعين، محفزاته ومعوقاته، ومصادر الأفكار الإبداعية والمناخ المشجع عليه، وبرامج التدريب عليه، وتنمية وتطوير الإبداع. وموارد تفعيل الإبداع

**الفصل الثاني:** قمنا بإعطاء نظرة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطرق إلى التعريف، ومعوقات

تعريفها، الخصائص ومجال نشاطها، ومحددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها، والتحديات التي تواجهها، والمراحل

المتبعة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعوامل نجاحها وفشلها، كذلك بيئتها، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والإبداع، طرق اعتماد الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تمويل مشاريع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وآلية تطوير الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الفصل الثالث:** أما الفصل الثالث يعالج واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث يتضمن تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وأهدافها ومهامها، و هيكلها التنظيمي ، التطور الوكالي العملي ثم تطرقنا إلى مراحل إنشاء المؤسسات المبدعة.

ثم قمنا باختيار عينة عشوائية لدراسة واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عن طريق إجراء مقابلات مع الرؤساء أو ملاك المؤسسات واستخلصنا غاية الإبداع في المؤسسات، تأثيرات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العوامل التي تساعد على استمرار الإبداع في المؤسسات ، وكذلك الصعوبات التي تواجه الإبداع.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للإبداع



## تمهيد

عرفت السنوات القليلة الماضية تغيرات في مختلف الأصعدة، حيث عرفت قفزة نوعية من التحولات والمستجدات المتسارعة، حتى أصبحت المؤسسة متطورة ومتجددة بشكل مستمر وأكثر أي وقت مضى، فضلاً عن ظهور معطيات ساعدت على زيادة معدلات التغيير، كذلك شدة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة وانعدام الحدود الجغرافية بين الدول وأصبحت المنافسة تشمل المؤسسات من مختلف أقطار العالم حيث أصبح هذا الأخير قرية صغيرة تضم مؤسسات مختلفة الأحجام والجنسيات تتنافس فيما بينها لتحصل على حصص إضافية من هذه القرية الصغيرة.

ولقد أدت هذه التغيرات إلى بروز تصرفات وقواعد تنافسية جديدة تتماشى وهذه المتغيرات، فقامت المؤسسات ببناء استراتيجيات مختلفة بحثاً عن التميز وذلك لمواجهة منافسيها، وفي خضم هذه المعطيات تجد المؤسسات نفسها أمام تحديات ورهانات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها وأهدافها، ومن بين السبل المثلى لمواجهة هذه التحديات وتميزها هذا فهي أمام عدة خيارات، فإما تكون معتمدة على الإقلال من التكاليف لتكون منتجتها أقل سعراً من المؤسسات المنافسة لتستقطب بها أكبر عدد من الزبائن أو على العكس تقوم بالبحث عن العناصر التي تمتلكها والتي من خلالها يمكن تحقيق هذا التميز حيال المنافسة، وفي هذا الجانب فالمؤسسة أمام عدة حلول مختلفة في أثرها، ويعتبر الإبداع من أهم وأنجع العناصر نظراً لما يقدمه من مزايا، ولقد انتهجت العديد من المؤسسات العالمية المختلفة في الأحجام والنشاطات الإبداع كطريقة مهمة في التميز ولأنه أصبح ضرورة للمؤسسات وذلك لمواجهة التغيرات في المحيط وكذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

لهذا سنحاول في هذا الفصل إبراز مفهوم الإبداع، نظرياته، أهميته وأنواعه من خلال المباحث التالية:

- ماهية الإبداع؛
- نظريات، مستويات، معايير و محفزات الإبداع؛
- العوامل المدعمة للإبداع.

## المبحث الأول: ماهية الإبداع

التغيرات الحاصلة من تكنولوجيا بيئة غير مستقرة فرضت على المؤسسات أن تبحث عن طريقة تضمن لها البقاء والاستمرارية، ومن هنا ندخل في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع لإبراز خصائصه المتميزة، دوافعه، مكوناته، مبادئه، أنواعه والعلامات الدالة عليه.

### المطلب الأول: تعريف الإبداع وخصائصه

اهتم الكتاب خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الإبداع، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهميته، ومن خلال هذا سيتم تقديم تعريف للإبداع ونعطي أهم خصائصه.

#### أولاً: تعريف الإبداع

سنحاول فيما يلي تناول مجموعة من التعاريف المعطاة من قبل بعض الباحثين الاقتصاديين لمعنى الإبداع: حيث عرف على أنه عملية مستمرة ناتجة عن الأعمال الفردية و الجماعية القائمة على أساس ترصد المعلومات الآتية من المصادر المختلفة الخارجية والداخلية واستعمالها في اتخاذ القرارات والقيام بالعمليات المختلفة واستغلال المعارف والخبرات والكفاءات المكتسبة.<sup>1</sup>

وأيضا عرف على أنه ظاهرة معقدة جدًا ذات وجوه أو أبعاد عديدة، فتارة يعرف الإبداع استعداد أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد وذو قيمة، وتارة أخرى لا يرى في الإبداع استعدادا أو قدرة بل عملية يتحقق الناتج من خلالها ومرة ثالثة يرى في الإبداع حلاً جديدا لمشكلة ما.<sup>2</sup>

ويعرّف الإبداع على أنه أفكار جديدة و مفيدة و متصلة بمحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، ولا يقتصر على الجانب التكتيكي لأنه يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعادة السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.<sup>3</sup>

كما عرّف كذلك بأن الإبداع هو المبادرة التي يبذلها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير.<sup>4</sup> أو يتراوح كثيرا بين تصور الإبداع كشيء يحل المشكلات الصغيرة حتى فهمه كإدراك كامل وتعبير واضح للقدرات الفريدة التي يتمتع بها الشخص المبدع، ولهذا فالإبداع على الأرجح يحمل كل هذه المعاني، وغيرها الكثير، فهو في الواقع ظاهرة متعددة الأوجه.<sup>5</sup>

وبصفة عامة فإن الإبداع تطبيق لأفكار جديدة أو إعادة مزج للأفكار المعروفة على المنتجات والآلات والمعدات وطرائق التصنيع وتحسينات في التنظيم وفي التسويق ويكون لها تأثير على نتائج المؤسسة وعلى أدائها الناجع.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص146.

<sup>2</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص75.

<sup>3</sup> الصرن رعد، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الرضا للنشر و التوزيع، دمشق، 2000، ص28.

<sup>4</sup> زايد منير، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المنتدى الدولي حول التكوين وفرص العمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص4.

<sup>5</sup> خير سليمان شواهن، الإبداع، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص16.

ثانيا: خصائص الإبداع

لا يوجد اتفاق معين لدى الباحثين حول خصائص محددة للإبداع، بل إن هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكانية تحقيق الإبداع وهي:<sup>1</sup>

1- **العقل المتسائل والخالق**: هي صفة تولد مع الإنسان، وتعززها التربية والتدريب المبكر، فهي صفة محيرة حقا لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل وبدائلها، ولا يقتصر العقل المتسائل الخلاق على ميدان علمي واحد كالرياضيات مثلا بل أنه قد يمتد إلى ميادين مختلفة أخرى كالعلوم الإنسانية والاجتماعية.

2- **القدرة على التحليل والتجميع**: وهي قدرة الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها، والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.

3- **القدرة على التخيل والحدس**: وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.

4- **الشجاعة أو الثقة بالنفس**: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه، وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.

5- **التمرد على السلطة**: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة، ولذلك فإنه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.

6- **النزوع إلى التجريب**: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

7- **النقد الذاتي**: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

وهناك من أضاف بعض الخصائص منها:<sup>2</sup>

1- **الإبداع يعني التمايز**: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2- **الإبداع يمثل الجديد**: أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وتطويرها.

3- **الإبداع هو التوليفة الجديدة**: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

<sup>1</sup> كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، الأردن، ط 3، 2004، ص 345-346.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 376-377.

4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: و في هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون ، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات ، وهذه هي سمة الأسبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه ، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فاعل ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ، ولا دلائل على حجمه وخصائصه ، ولهذا ترى المؤسسات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراها المؤسسات الأخرى المنافسة.

وهناك من يضيف بعض الخصائص والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- الاستقلالية و عدم الانصياع للسلطة؛
- النزوع و القيام بالتجريب للتوصل إلى النتائج؛
- إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم و النقد الذاتي للفرد عند الفشل؛
- القدرة على التحليل للمعلومات و تجميعها و تقويمها؛
- العقل المستنير و الخلاق؛
- بعد النظر و التفاؤل بالمستقبل.

<sup>1</sup> زاهد مجد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2011، ص303.

## المطلب الثاني: دوافع الإبداع ومكوناته:

تقوم المؤسسات بتطوير قدراتها الإنتاجية والخدمية تماشياً مع متطلبات وتطورات وحركية البيئة التي تنشط فيها خاصة تلك التي وجدت نفسها في مواجهة منافسة أجنبية كبيرة ومنظمة ، حتى أصبح من غير المجدي التفريق بين السوق المحلي والخارجي وهذا من الأسباب الدافعة إلى تبني الإبداع في المؤسسات ، وكذلك هناك مكونات يتكون منها الإبداع وهذا ما نحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

### أولاً: دوافع الإبداع

لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية قيمة آنية فحسب، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة ، وقد أثبت الواقع أن التدريبات المناسبة والمكثفة تحسن القدرات الإبداعية لدى الأفراد إذ علينا أن نتعرف إلى دوافع الإبداع ونؤكد عليها ، ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى:<sup>1</sup>

#### 1- دوافع ذاتية داخلية ونذكر منها مايلي:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- الرغبة في لمساهمة المبكرة؛
- الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة؛
- الرغبة في إحداث التغيير؛
- الرغبة في معالجة التعقيدات والمشاكل.

#### 2- دوافع بيئية خارجية ومنها :

- التصدي للمشاكل العامة و الخاصة مثل مشاكل العمل و النوعية وتحسين الخدمات و التدريب و غيرهم؛
- متطلبات ودوافع التغيير، فثمة فرص يتطلب اكتشافها و مجازفات ينبغي التخطيط لها و تنبؤات ينبغي القيام بها، وتقييمات يلزم تأديتها، و يختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف أو حتى العلمي، حيث الوقت لا يكون ضاغظاً والتكاليف ميسرة؛
- التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

#### 3: دوافع مادية ومعنوية مثل:

- الحصول على المكافآت المالية؛
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة؛
- الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية؛
- خدمة الوطن والأمة.

<sup>1</sup> فاطمة مانع، الإبداع و الابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، خميس مليانة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص4.

ثانياً: مكونات الإبداع

يتكون الإبداع من عدة مكونات رئيسية منها:<sup>1</sup>

- 1- مرحلة عرض المشكلة أو المهمة: تتكون هذه المرحلة من محفز داخلي أو محفز خارجي؛
  - 2- مرحلة الإعداد: تشمل إنشاء أو إعادة تنشيط مخزن المعلومات الملائمة؛
  - 3- مرحلة توليد الاستجابات: ويشمل البحث في الذاكرة و البيئة الحالية لتوليد الاستجابات الممكنة؛
  - 4- مرحلة تقويم صلاحية الاستجابات: ويشمل اختبار إمكانية الاستجابة المطروحة في مواجهة المعرفة الحقيقية وغير ذلك من معايير؛
  - 5- مرحلة الوصول للنتيجة: وتشمل الحصول الكامل على الهدف (النجاح) ويتضمن أيضاً عدم استجابة متولدة ممكنة (الفشل) أو تحقيق بعض التقدم نحو الهدف؛
- وهناك بعض الباحثين من يصنف الإبداع إلى ثلاث مكونات أساسية:<sup>2</sup>
- 1- الخبرة: فهي هامة جداً للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الخطيرة و الهامة للمشاكل؛
  - 2- التفكير التخيلي: وهو يعكس وجهة النظرية التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة و المختلفة ويساعد في التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معاً؛
  - 3- الدوافع الحقيقية: حيث يزداد إبداع الأفراد عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات و يشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة و الهادفة أو من أجل المشاكل المطلوب مواجهتها.
- وهناك من يضيف على وجه الاختصار مكونات الإبداع فيما يلي:<sup>3</sup>
- التفاعل مع المشكلة و الإحساس بها من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن الخيار مع وضوح الرؤية والتحديد الدقيق؛
  - المرونة في استيعاب الجوانب المحيطة بالمشكلة و تلمس المميزات المختلفة؛
  - الوفرة و التنوع في الأفكار و تجنب التقليد و الاقتباس غير الأمين مع الحرص على الإثراء و التجديد وإظهار الطابع الشخصي المميز.
- تضع المكونات السابقة عملية الإبداع داخل الشخص بأنها تنبثق من خلال مؤثرات الحالة الدافعية ، والمهارات الخاصة بالمجال ، والمهارات الخاصة بالإبداع ، إن دور العالم الاجتماعي المحيط في هذه العملية تكون من خلال تأثيره على ثلاث مكونات (و بوجه خاص الدافع) كما أن هذه المكونات تضع الشخص على أنه مشارك ، ولكنه ينفصل بشكل أساسي عن المجتمع.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص312.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2012، ص223-224.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة جامعة دمشق، سوريا، دمشق، العدد الأول، 2008، ص149.

المطلب الثالث: مبادئ الإبداع وأنوعه

لقد وضع الكثير من مدراء المؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع والمبادئ التي يجب مراعاتها وقاموا بتقسيم الإبداع إلى عدة أنواع وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: مبادئ الإبداع

حتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلّاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها ، سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، و هذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- فسح المجال لأية فكرة أن تولد و تنمو و تكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دمنا لم نقتنع بعد بخطئها أو فشلها ، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقية ، وبتعبير آخر لا تقتلوا أية فكرة ، بل أعطوها المجال ، و امنحوها الرعاية والعناية ، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام ، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا ، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

2- إن الأفراد مصدر قوتنا لأن الاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر إبداعاً وربحاً، لتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

3- احترام الأفراد وتشجيعهم و تنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل؛

4- التخلي عن الروتين، و اللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية ، والمسؤولية إلى طموح.

6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلاّ إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط ،بل يبني نفسه وشخصيته أيضا فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف فإن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته ، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز و التحريك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلّاقة.

7- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ، لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز و هو بذاته تراجع وخسارة ، وبمرور الزمن فشل، إذن لنسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد ، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة.

أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص423-425.

8- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها أيضا وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الايجابيات ، فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الإبداعية إما أن تكون فائدة أو تابعة أو نسخة مكررة ، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من اجل 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 ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها ، فربما لم تصل المناقشة الأولى و الثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى .

10- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف .

11- إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصا أصحاب القرار ، هو الجنوح إلى البقاء على مكانة ، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات و الروتينيات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همة عالية ، ونفس جديد خصوصا وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير ، والإبداع بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فإن المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة ، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر وهذا أمر يتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء من الاعتقادات والمبادئ ، ويكرس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسيا واجتماعيا وماليا وماديا .

### ثانياً: أنواع الإبداع

يصنف الإبداع إلى أنواع عديدة و منها:

1- من حيث طبيعة الإبداع: يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع في المنتج إبداعات تجارية وإبداعات تنظيمية ونذكرها كما يلي:

أ- الإبداع في المنتج :و يقصد به إدخال منتج جديد (سلعة أو خدمة) إلى السوق مقارنة بخصائص الأساسية ، بميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية ،فضلا عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك وبذلك يمكن التمييز بين ثلاث أنواع للإبداع في المنتج:<sup>1</sup>

-إبداعات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج؛

-إبداعات تغير التركيبية التكنولوجية للمنتج؛

-إبداعات تغير خصائص تقديم المنتج .

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ،ص150 .



ب- إبداع في الأسلوب وطريقة الإنتاج: وهي تخص التحسين في طريقة الإنتاج وتؤدي إلى تبسيطه والتقليص من تكاليفه وهي تهدف إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.<sup>1</sup>

- إبداعات تجارية: تضم هذه الإبداعات مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبون وتحقيق ولائه للمؤسسة.

- إبداعات تنظيمية: تتوقف على تحويلات في تقسيم وتوزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن أن تجلب هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة، طريقة تسيير للمخزون جديدة... وذلك بالاعتماد على إستراتيجية دولية أو إستراتيجية التخريج لبعض وظائفها من أجل الحفاظ على تقوية مرونتها التنظيمية، هذه التغيرات غالبا ما تتطلب استثمارات غير مادية في التكوين بتوظيف أفراد أكفاء في الاتصال بهدف تقوية الكفاءات الأساسية في المؤسسة، فضلا عن إبداعات في التسيير والتي غالبا ما يجد المسير صعوبة في تطبيق طريقة عمله، وحسب الاختصاصيين في النوعية، فإن 85% من المشاكل التي تحدث في المؤسسات ناجمة عن سوء التسيير، و من ثم فإن التحسينات التي تجري في هذه الوظيفة يمكن أن تنتج قيمة مضافة في غاية الأهمية للمؤسسات.

2- من حيث درجة الإبداع: يمكن التمييز في أنواع الإبداع على أساس درجته بين الإبداع الجزئي أو الضعيف والإبداع النافذ أو النهائي و الإبداع الواسطي، و لا تستعمل كقاعدة للفرقة بين أنواع الإبداع و إنما لتملكه للنوع الأول الذي يركز على الطبيعة الأولية للإبداعات، فالإبداع هو استحداث تغيير قد يكون صغيرا أو كبيرا فإذا كان التغيير صغيرا فنحن بصدد الحديث عن الإبداع الجزئي الضعيف مثل تحسينات في المنتج أما إذا كان التغيير كبير فنحن بصدد تقديم إبداع نافذ أو جذري.

أ- الإبداع الجزئي: هذا النوع من الإبداع يجذب تحسينات متوالية في السلع أو الخدمات و لا تتطلب معارف علمية جديدة، هذه التحسينات لا يكون تأثيرها كبير في مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسينا للأداء الناجع كتخفيض التكاليف أو تغيير الأنظمة الجزئية للمكونات، كما تنتج هذه التحسينات من تطورات متزايدة بمجموعة من العوامل يمكن أن تنتج من تحسينات آتية من بعض الميادين التكنولوجية، أو أن تنتج من ملائمة حلول كانت موجودة من قبل في تجهيزات صناعية.

ب- الإبداع النافذ: يكون تأثير هذا النوع من الإبداع كبيرا في المؤسسة و يتطلب معرفة كبيرة وجديدة و في غالب الأحيان العودة إلى البحث عن الكفاءات اللازمة خارج المؤسسة للوصول إلى تحقيق هذه الإبداعات وتتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالية ويكون محصورا عادة عند القليل من المؤسسات المتخصصة في الميدان البحثي في مثل هذه المشاريع المعقدة، كما يكون تأثيره ملاحظا في المتعاملين والقوى الخارجية للمؤسسة من زبائن ومنافسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ياسين حماني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادية و علوم

التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص117.

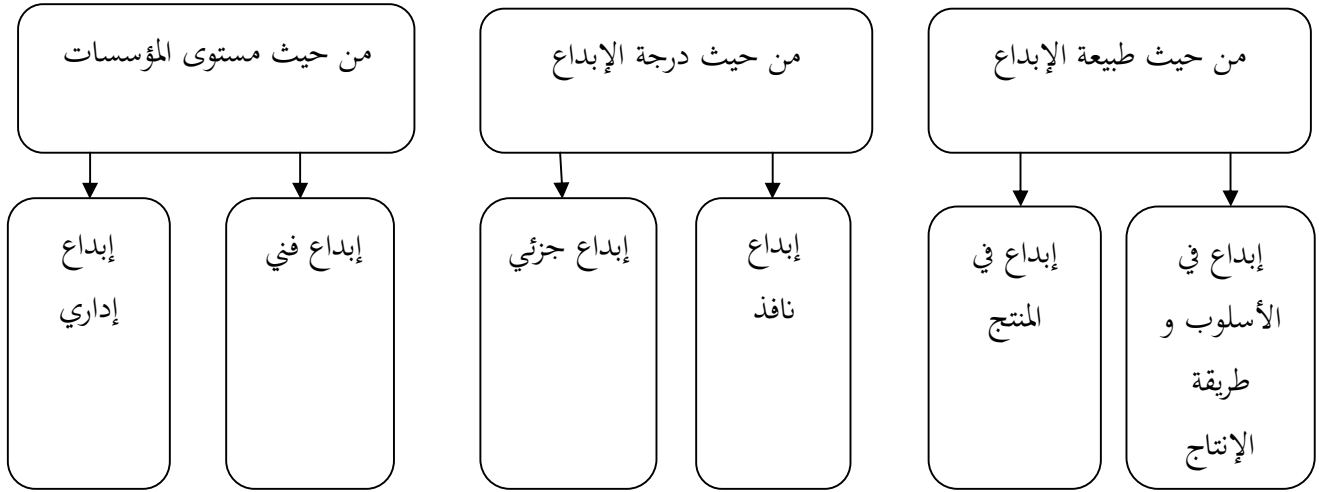
<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص152-153.

3- إبداع من حيث مستوى المؤسسات يمكن تقسيم الإبداع حسب مستوى المؤسسات على النحو التالي:<sup>1</sup>

أ- الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ، ويتعلق أيضا بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاط المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

ب- الإبداع الإداري: وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

### الشكل رقم (1-1): أنواع الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع الخاص سليم بطرس جلدة

يوضح الشكل رقم (1-1) أنواع الإبداع بحيث قسم إلى إبداع في المنتج و هو إدخال منتج جديد إلى السوق، وأيضا إبداع في الأسلوب و طريقة الإنتاج بحيث يتمثل في التحسينات التي توضع على وسائل و أساليب الإنتاج، إضافة هذا حسب طبيعة الإبداع، أما من حيث درجة الإبداع تم تقسيمه إلى إبداع جزئي والذي نعني به التحسينات التي تطرأ على المنتجات والخدمات، وإبداع نافذ ونجده في الميدان البحثي، أما من حيث مستوى المؤسسات نجد الإبداع الفني والإداري.

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، ص53.

## المطلب الرابع: العلامات الدالة على الإبداع في المؤسسات

هناك علامات وإشارات تدل على إمكانية الإبداع في المؤسسات ، وهذه العلامات يمكن أن تكون مرشدة جيدة في الغالب ولا تكون كذلك في حالات معينة وهذا يعود في جانب منه إلى أن الإبداع شأنه شأن أي نشاط آخر للإنسان هو عملية و ليس هيكلًا جامدا ، والآتي من العلامات والإشارات:<sup>1</sup>

## أولا: علامة المبدع

إن نقطة البداية هي التي من الضروري أن تكون المبدع نفسه ، فمن الأفراد من ينظر خارج الصورة ويجب أن يغرد خارج الصرب ويتطلع إلى ما هو أبعد من كفاءة الحالة القائمة، ومن أبرز سماتهم تفضيل عدم التأكد في العمل والظروف، النفور من الخطط، الموازنات، البرامج المحددة مسبقا، طرح أسئلة و تقديم الأجوبة غير المألوفة، التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في المؤسسة.

## ثانيا: علامة الجديد ليس غريبا

إن كل جديد هو إلى حد ما يعتبر غريبا لأنه غير مألوف سابقا، و لكن في المنظمة التي يمكن أن تكون إبداعية يكون الجديد مألوفًا لأنه مركز اهتمامها الأول و موضوع لقاءاتها و اجتماعاتها و العنوان الأكثر ألفة في شعاراتها وسياستها و برا مجها.

## ثالثا: علامة التعلم والتقاسم

إن الإبداع عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلا فريقه ولكن الجميع في المؤسسة يتوقعونه، وعندما يأتي لابد أن يعرفه الجميع ويتقاسم معارفه ومعلوماته وأثره ونتائجه لكي يكون جزء من معرفتهم الضمنية التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي القوي للشركة.

## رابعا: علامة المعايير

هي الأكثر تأشيرًا للإدارة على موقعها الإبداعي والمهام التي تنتظرها وعن طريق المعايير فإن المؤسسة تعرف جيدا هل هي الأولى أم الثانية أم الثالثة في الإبداع ، فإن كان الجواب أنها الأولى فهناك ستكون المهام الأصعب لأن الأول لا يتفوق على الثاني و الثالث إلا في القليل جدا الذي يكون هو الأصعب في التطوير و الإبداع ، و لأن الثاني و الثالث لن يترك الأول في وضع مريح في ظل التنافس الشديد.

## خامسا: علامة الفريق

إن الفريق أصبح ضرورة الإبداع لأنه يوفر فرصا أفضل لتوليفات الأشياء والأفكار ما بين المجالات والاختصاصات المختلفة، كما أنه يحقق المدخل التزامني في عمليات التطوير من الفكرة إلى المنتج إلى السوق في دورات أقصر باستمرار ، والفريق أيضا هو أساس تقاسم المعلومات (قلب إدارة المعرفة ) والتعلم (قلب المعرفة الضمنية في المؤسسة).

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك لتنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط5، 2009، ص57-58.

## سادسا: علامة الإدارة الإبداعية

إن الإدارة ليس عليها أن تمارس دعم و مناصرة الإبداع و حسب ، بل عليها أن تمارس الجهد الإبداعي وهذا ضروري من أجل رؤية رسالة وأهداف المنظمة الجديدة التي تمثل أفضل استجابة للبيئة المتغيرة، كما انه ضروري من اجل توفير المناخ الايجابي الداعم للإبداع في المنظمة، والواقع ان هذا المناخ الايجابي بقدر ما يدخل بشكل أساسي ضمن عمليات التحفيز المعنوي فإنه يدخل ضمن إبداع الإداري لآليات وتنظيمات وأساليب جديدة تمكن الفرد أو الفريق أو القسم الإبداعي من أن يقوم بدوره بأقل قدر من العقوبات أو الروتينيات.

## المبحث الثاني: نظرية، مستويات، معايير ومحفزات الإبداع

كثير من الذين درسوا الإبداع حاولوا الإحاطة بخصائصه الأساسية بالاعتماد والرجوع إلى تطوير واستعمال نظرية الإبداع ،شروطه ،مستوياته ،مراحلته،معايير وخصائص الأفراد المبدعين.

## المطلب الأول: نظرية الإبداع و شروطه

لقد تعددت نظريات الإبداع ذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات، كذلك هناك شروط للإبداع سنحاول

التعرف عليها من خلال المطلب التالي:

## أولا: نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات حيث قدمت تلك النظريات بمعالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات وهذه النظريات:<sup>1</sup>

**1- نظرية Match&Simon:** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه فجوة ما بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ،عدم رخاء ،بحث،بدائل،ثم إبداع ، حيث تعود الفجوة إلى عوامل داخلية وخارجية.

**2- نظرية BURNS & stalkr:** كان أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات، من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة ، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أن العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات و معالجتها.

**3- نظرية Wilson:** لقد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة تتمثل في إدراك التغيير ، واقتراح التغيير ،تبني التغيير و تطبيقه ،ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها ، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وكلما زادت عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية ، ما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية ، وعدم ظهور صراعات ، كما إن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص265-267.

4- نظرية **harvey&mill**: فقد استفادا من أصحاب النظريتين الأولى و الثانية ، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة أو الحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها عند إدراك المشكلة ، اذ تسعى المؤسسة المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات او مشكلات ثم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل ، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية (حجم المنظمة وعمرها ، و درجة المنافسة ، ودرجة التغيير التكنولوجي ، ودرجة الرسمية في الاتصالات ) فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

5- نظرية **hagen&aiken**: تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات وحددا مراحل الإبداع كالاتي:<sup>1</sup>

-مرحلة التقييم أي مدى تحقيقه للأهداف؛

-مرحلة الإعداد بمعنى الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي؛

-مرحلة التطبيق أي البدء بإتمام الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة.

6- نظرية **zaltman&others**:تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين : مرحلة البدء و مرحلة التطبيق، و لهما مراحل جزئية ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية **hagen&aiken** إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلات التنظيمية ، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع ، وحددوا مراحل الإبداع.

### ثانيا: شروط الإبداع

يعتمد الإبداع على التفكير الاحاطي الذي له أكثر من حل،أي القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة

ويشترط على المبدع أن تكون فكرته قابلة في النهاية للتطبيق ، وأن يكون قادرا على ملاحظة التناقضات في البيئة

والمبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة و ينظر إلى المألوف و الشائع من خلال منظور جديد ، و لقد أشارت البحوث و الدراسات العلمية و التربوية على أن للإبداع شروط أساسية منها:<sup>2</sup>

1-الأصالة:المقصود بالأصالة هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصلية بالطرافة.

2-الطلاقة اللفظية: سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تستوفي شروطا معينة كأن تبدأ بحرف معين، أو تنتهي بحرف معين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رمضان الشيخ،الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع و الابتكار، بوك سيتي للنشر و التوزيع،2009،ص109.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر و التوزيع،الأردن،2012،ص42.

<sup>3</sup> ثروت مشهور،استراتيجيات التطوير الإداري،دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن،2010،ص174.

3-الطلاقة الإرتباطية:هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى (مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات و المتضادات).

4-الطلاقة الشكلية :هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة و التوضيحات و التكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة ، مثل أن يعطي خطوط بشكل معين و يطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.

5-الطلاقة الفكرية :هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير ، كأن يعطي عنوان و يطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان.

6-الطلاقة التعبيرية : هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط و متصل ، وصياغة التراكيب اللغوية.

7-المرونة:أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها ، و أن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول ، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف أي أن المرونة تتعلق بالكيفية و ليس بالكم.

8-الحساسية: هي القدرة على تحسس المشكلات و إدراك طبيعتها ، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون

9-الاستنباطية :المقصود بها الميل إلى التفاصيل ، والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة ، والمبدع يستطيع ان يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما ، أن لا يشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.

10-القبول :إن الإبداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس ، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع ، أي إنه لابد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن،2009،ص29-30.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع و مراحلها

يظهر الإبداع في ثلاث مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)، وكذلك تمر عملية الإبداع بمراحل عدة وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني ، وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: مستويات الإبداع

هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المؤسسات وهي ضرورية و هامة و تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسات، وسوف نتناول كل منها بالتفصيل:

**1- الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة ، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها ، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع ، ومن بين خصائص الفرد المبدع:<sup>1</sup>

- المعرفة يبدل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله؛
  - التعليم الذي يؤكد المنطق يعيق الإبداع؛
  - الذكاء الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
  - الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، الاستقلال ، المثابرة ، عالي الدافعية ، متشكك، منفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة ، ولديه إحساس كبير بالفكاهة؛
  - الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة؛
  - العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه ، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.
- أما الكاتب روبي فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:
- الميل نحو الفضول و حب الاستطلاع ، و عدم الرضا عن الوضع الراهن؛
  - الالتزام بهدف سام و التفاني في العمل و القدرة على تقديم الأفكار؛
  - التلقائية و المرونة؛
  - تشجيع تبادل الرأي و النقد الذاتي؛
  - الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية و التصورات الشائعة ، والخروج عن المؤلف في التفكير والتعبير؛
  - التفكير و التعبير؛
  - شفافية اتجاه المشكلات؛

<sup>1</sup> حسين رحيم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط5، 2013، ص357-358.



- وضوح الرؤية.

و يلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع ، إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات تتمثل في حب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات ، التلقائية، التنافس، عدم الكبت، تحمل الغموض، القدرة على تحمل المخاطرة ،المرونة وعدم الانصياع أو المجارة.

2-الإبداع على مستوى الجماعة:وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، دائرة،...)

وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي ، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء ، وكذلك بدعم مآزره أعضاء الجماعة لبعضهم البعض و جنس و تنوع الجماعة و الانسجام و التكامل بين أهداف الجماعة و كذلك حجم الجماعة وعمرها.<sup>1</sup>

3-الإبداع على مستوى المؤسسة:هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية و الجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع ، وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاءها كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع و تتميز هذه المؤسسات ببعض الخصائص الإدارية و الهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة و الالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري و الميل نحو التجربة و دراسة حاجات المستهلكين و كذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع، و لقد اقترح فيرمان من جامعة سيكس في بريطانيا أربعة مستويات للإبداع:<sup>2</sup>

- الإبداع الجذري؛

- تحول فني أساسي؛

- التحسين؛

- التقليد.

إن مستوى الإبداع الأول (الإبداع الجذري) يتضمن الإبداع الفنيو الإبداع الإداري معا أي إنه تغيير في العملية الإنتاجية و ما يستلزم من تغيير في البناء التنظيمي أو العملية الإدارية في المؤسسة، أما التحول الفني الأساسي فهو ذاته الإبداع الفني، و أن المستوى الثالث التحسين يكون إبداعاً محدوداً يتمثل بتغيير و تطوير بعض خصائص السلعة أو الخدمة ، أما سياسة التقليد فهي سياسة المؤسسة لتقليل من المخاطرة.

لقد قام البعض بتقسيم الإبداع الفني إلى قسمين: الإبداع السلعي و يقصد به إنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة لتلبية رغبات و سد حاجات الزبائن و العملاء ، و القسم الثاني هو الإبداع العملياتي.

ثانياً:مراحل الإبداع

<sup>1</sup> زاهد مجد ديري، مرجع سبق ذكره، ص301.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص128-129.



تعرف العملية الإبداعية بأنها مظهر نفسي داخل للنشاط الإبداعي، يشتمل على اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة إلى صياغة الفرضيات الأولية وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعية حيث تندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير ونقل المعلومات ، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية فضلاً عن العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكامله.

وبالرغم من تنوع الاتجاهات حول ما يعنيه تعبير العملية الإبداعية فإن الاتجاهات التقليدية تصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تختلف من باحث لآخر فقد صنف البعض مراحل العملية الإبداعية إلى:<sup>1</sup>

**1-مرحلة الإعداد:**و يحصل فيها الفرد على المعرفة و المهارات و مكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

**2-مرحلة الاحتضان:** و في هذه المرحلة تتفاعل الأفكار في المجال الفكري للفرد و تتداخل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية الفرد بما ينتج تنوع الأفكار و تفقز بعدها الإبداعات ، و يقوم هو باختبار أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي .

**3-مرحلة الإشراف:** وتتجسد الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي بشكل مفاجئ في هذه المرحلة و تبدو الفكرة أو الحل كأنها نظمت او رتبت دون تخطيط في المجال الفكري للفرد بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل الحل النموذجي.

**4-مرحلة التحقيق:** و تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت من خلال مرحلة الإشراف، و ذلك للتحقق من صحتها و لتحديد طرق تطبيقها، وما مضاعفات عملية التطبيق، وما المستلزمات اللازمة لذلك.

و هناك من صنف مراحل أخرى للإبداع:<sup>2</sup>

**1-مرحلة التصور:**تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، بالإضافة لدراسة المنافع الاقتصادية و الاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

**2- مرحلة تكوين الفكرة:**هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم ، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها ، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة المبدع في كل مراحلها المطلوبة ، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستقرار ، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

**3-مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع ، فإذا لم تفلح المؤسسة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، ط4، 2008، ص398.

<sup>2</sup>خليل مجد حسين الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الأردن، ط2، 2005، ص422-425.

**4-مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد و تحقق نجاح المشروع المستهدف ، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني ، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع و هي مرحلة التطوير.

**5-مرحلة التطوير:** 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 بعين الاعتبار حاجة السوق ، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك ، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع و الخدمات (المخرجات) فعلا للسوق.

**6-مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية و الأخيرة في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحقق منها.

و غالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة ، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية ، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل. و من هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير ، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد و المؤسسة على حد سواء ، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المؤسسة والمجتمع.

ومن المحاولات أيضا في اتجاه المراحل تقسيم هاريس الذي يتكون من ست مراحل لعملية الإبداع هي:<sup>1</sup>

- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما؛
- جمع المعلومات؛
- التفكير في المشكلة؛
- تصور الحلول؛
- تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبيا؛
- تنفيذ الأفكار.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص399.

## المطلب الثالث: معايير الإبداع وخصائص المبدعين

سنتناول من خلال هذا المطلب تناول كل من معايير الإبداع وكذلك خصائص المبدعين.

## أولاً: معايير الإبداع

هناك ست معايير للإبداع نفضل فيها كما يلي:<sup>1</sup>

**1- المعيار الأول:** إن أشهر معيار اعتمد لتصنيف المبدعين هي الشهرة التي اكتسبها المبدع عبر السنين و ظل نتاج أعماله يختص بالاعتراف و التقدير من المثقفين و المختصين و الناس وأمثال ذلك ابن سينا نيوتن الخوارزمي ابن خلدون و غيرهم الكثير.

ومن المحتمل أن يثير أحد شكوكا حول أي من هؤلاء لأن إبداعاتهم لم تفقد رونقها و قيمتها على مر السنين وأصحاب الشهرة هؤلاء لا نستطيع إخفاء إبداعاتهم و لو أغفلنا العديد من جوانب شخصياتهم سواء أكانت سلبية أو إيجابية و أكبر دليل على إبداعاتهم أمام اختبار التاريخ.

**2- المعيار الثاني:** المصادر والمطبوعات ويقصد هنا الموسوعات والمعاجم وكتب التراجم وكتب التاريخ والتي تبرز حياة شخص عبر تاريخه و ذكر الأعمال التي قام بها.

**3- المعيار الثالث:** أحكام الجزاء و هذا المعيار له أهمية خاصة ، حيث ان الباحث أو الخبير تكون عنده علاقة مع المبدع موضوع الدراسة ، بحيث أنه يرى نتاجه ومدى فاعليته و تميزه عن النتاجات الأخرى في المجال نفسه .

و هنا يقوم الباحث او الخبير بوضع عدة أساليب لاختيار المبدع ومن هذه الأشكال:

- ترتيب المرشحين في قائمة تبرز درجة إسهام كل واحد في مدى تقدمه العلمي و يراد ترتيبهم من الأعلى إلى الأدنى و كل في مجال تخصصه؛

- وضع عناوين رئيسية لمواصفات كل واحد على حدة و تعبئة نموذج يبرز أصالة التفكير، المرونة ، التخطيط، الدقة، الرقابة، وغيرها؛

- ترشيح عدد من الأشخاص و هم الأكثر إبداعا في مجالهم.

**4- المعيار الرابع:** غزارة الإنتاج و يقصد بها عدد الدراسات أو المؤلفات أو المنشورات أو براءات الاختراع أو بحوث التي أنجزها بمفرده أو مع الآخرين ، وتؤخذ نوعية الإنتاج بعين الاعتبار إضافة إلى الكم ، وهنا سلبية لا بد من ذكرها و هي أن الإنتاجيات إذا كانت مؤلفات أو نظريات أو منشورات فإنه يصعب فعليا معرفة عدد المساهمين في العمل وإذا كانت اختراعات فإنه ينبغي الاكتفاء ببراءة الاختراع حيث إن العديد من الاختراعات لا تبرز مواصفاتها خوفا من المنافسة ، و ينبغي الاكتفاء بالمعايير التي يضعها.

**5- المعيار الخامس:** مستوى الأداء على اختبارات الإبداع ، حيث تستخدم الاختبارات النفسية من قبل باحثي علماء النفس والتربويين المعنيين بموضوع اختبارات الإبداع بصورة واسعة وان الأشخاص الذين يتم اختيارهم كمبدعين هم الحاصلين على درجات عالية في هذه الاختبارات .

<sup>1</sup>أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص233-235.

6- المعيار السادس: الملاحظة المباشرة حيث يتميز هذا المعيار بالرؤية المباشرة و التجارب الحية التي يمكن على أثرها معرفة الإبداع و تمييزه ، وهذا المعيار يعتبر من أهم معايير الإبداع ، حيث أن النتيجة تظهر أمامك مباشرة ، و يمكنك لمس حركة الإبداع و يعتبر هذا هو الأسلوب الوحيد الذي يتيح فرصة التعرف على الإطار المرجعي الداخلي للفرد في مقابل الأساليب الأخرى التي تعتمد أساسا على أطر مرجعية خارجية كتقديرات الخبراء أو المحكمين ، وقد يساعد في التعريف على أفراد يرون أنفسهم مبدعين ، بينما لا يراهم الآخرون كذلك.

### ثانيا: خصائص المبدعين

وقبل التعرف على خصائص المبدعين لابدّ من معرفة من هو المبدع:

1- المبدع: يعتبر المبدع هو ذلك الشخص المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، فهو الذي يقدم عملا جديدا غير مكرروغير نمطي على غير الموجود و المؤلف من الأعمال.

2- خصائصه: يمتلك المبدع بعض الخصائص و القدرات الدالة على إبداعه وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

أ- خصائص المبدعين التطورية وتتمثل فيما يلي:

- غالبا ما يكون المبدع هو المولود الأول للأسرة؛
- قد يكون عنى من فقدان أحد الوالدين؛
- أجواء الأسرة غنية بالخبرات والتنوع؛
- يستمتع بالشهرة ، و يثابر على العمل.

ب- الخصائص المنطقية و منها:

- الانضباط الذاتي والاستقلالية و كراهية السلطة،
- مقاومة الضغوط الاجتماعية،
- الانتباه للتفصيل،
- تحمل الغموض و القلق،

ج- الخصائص الحدسية للمبدع: وتتمثل في:

- الانفتاح بغير حدود؛
- الحماس و التسرع؛
- تقديم أفكار جديدة لحل المشكلة؛
- التفاعل مع الأفكار الجديدة و الأصيلة؛

د- الخصائص العاطفية للمبدع ومنها:

- له قدرة خاصة على حل الصراعات الداخلية و التناقضات الشائبة؛
- له القدرة على دمج العناصر المتفرقة؛
- له القدرة على التركيز؛

- سريع البديهة.

هـ- الخصائص الحسية للمبدع ومنها:

- عنده اهتمام بالعالم الخارجي؛

- يضبط نفسه و يتحكم بذاته؛

- عنده قدرة على التلاعب بالعناصر و المفاهيم؛

- عنده قيم نظرية و جمالية مرتفعة؛

- لا يستعجل النهايات.

### المطلب الرابع: محفزات ومعوقات الإبداع

تعد المؤسسات الناجحة هي التي تكون قادرة على الإبداع على أساس تام و متطور، والمدراء الأفضل هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد والاستفادة من مواهبهم الإبداعية الخلاقة. إلا أن هناك بعض المعوقات التي تعيق الإبداع و هذا ما نتناوله في هذا المطلب.

#### أولاً: محفزات الإبداع

إن تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسات أصبح أمراً ضروريا بل حيويًا ذلك أن العاملين هم مصدر القوة لدى المؤسسة وإن لم ينمي ويشير الإبداع لديهم فإن المؤسسة ستصبح عاجزة عن الاستجابة للتغيرات التي يفرضها العالم اليوم ، ولذا لزم على المؤسسات الاهتمام بتنمية و تحفيز الإبداع لدى العاملين ، والجدير بالذكر أن الدراسات أشارت، إلى أن معظم الناس لديهم القدرة على أن يكونوا مبدعين و لكن بدرجات متفاوتة و قد أورد كثير من الباحثين و الدارسين أساليب عديدة لتنمية الإبداع داخل المؤسسات فذكرت أن من محفزات الإبداع تتمثل في دعم المؤسسة والقيادة للعاملين و تشجيعهم و توفير الأعمال التي تمثل تحدياً للعاملين بعكس العمل الروتيني ، وإعطائهم الحرية الكافية لإنجاز أعمالهم ، وكذلك توفير الموارد المالية و المعلوماتية و أيضا ما يشجع الإبداع وجود بيئة اجتماعية مناسبة تسهل تعاون الأفراد، وتعزز من المنافسة البناءة ، وينبغي أن يترافق كل ذلك مع وجود نظام فعال للحواجز والمكافآت وإن العلاقة بين العامل والمشرف في المنظمة تؤثر في درجة إنتاجية الأولى وإبداعه وقد يساعد الجو الديمقراطي و الابتعاد عن الاتصال الرسمي المقيد، كما يمكن إبراز محفزات أخرى تساعد على تحقيق الإبداع<sup>1</sup>:

- تشجيع الأداء الإبداعي ، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ، وعدم التقليل من أهمية الأفكار الجديدة حتى وإن بدت غريبة؛

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة ، والتي من شأنها إعاقه الإبداع لدى العاملين والحد من فاعلية المؤسسة؛

- تحسين المناخ العام في المؤسسة ، و خلق بيئة تكون أكثر انفتاحا ، وأكثر تقبلا للأفكار و تبادل الآراء

<sup>1</sup> حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة اليرموك، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم

القانونية، الأردن، غير منشورة، 2006، ص 30

- تعزيز الشعور بالثقة بالنفس لدى العاملين، وإشعارهم بأن لديهم القدرة و الإمكانية لكي يكونوا أفراداً مبدعين ؛
  - رفع شعار التجديد و الإبداع ليس مجرد وسيلة بل هو هدف تسعى إليه المنظمات و الأفراد ؛
  - استخدام الأساليب العلمية في تنمية الإبداع ، كالعصف الذهني و حلقات الجودة و غيرها من الأساليب؛
  - تكليف العاملين بأعمال ذات طابع تحدي و تستنفر طاقات العامل و قدراته و ركزت على دور المدير والقائد في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتنمية الإبداع لدى العاملين في المنظمات و تحسين قدراتهم الإبداعية.
- وأورد خضير مجموعة حوافز تمكن المدير من تحقيق الإبداع و تنميته و هي كما يلي:<sup>1</sup>
- إيجاد مناخ تنظيمي و بيئة عمل مناسبة لدعم الإبداع لدى العاملين ، مشاركة المدير و موظفيه في التدريب الإبداعي تشجيع العاملين على تبادل الخبرات و الانفتاح على الآخرين ، تشجيع العاملين على الاتصال بالمبدعين و الاستفادة منهم ، مكافأة السلوك الإبداعي توفير أعمال تثير الاهتمام و التحدي لدى العاملين ، تهيئة بيئة عمل منفتحة و خالية من السلوك الدفاعي،
  - تشجيع العاملين على التعلم و اكتساب مهارات متخصصة؛
  - تشجيع العاملين للأخذ بالأمر الصعبة و الخروج عن المألوف؛
  - البعد عن النقد و السخرية للأفكار الخاطئة؛
  - التأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص و للتعلم؛
  - التأكيد على التعاون بدلا من المنافسة بين العاملين الجدد؛
  - التركيز على التغييرات من خلال العاملين بدلا من المقارنة مع العاملين الآخرين؛
  - مكافأة العاملين على الأداء الفعال في العمل؛
  - محاولة إعطاء جميع العاملين الشعور بأنهم مالكون أثناء أدائهم للعمل.

#### ثانيا: معوقات الإبداع :

كلما استطاعت المؤسسة تحديد المعوقات كلما كانت هناك فرصة أكبر للإبداع، ويمكن توضيح هذه المعوقات على النحو التالي:<sup>2</sup>

- 1- الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الإجراءات خوفاً من الفشل: ينسى كثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين و التعليمات وسائل و ليس غايات بحد ذاتها ، لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها
- 2- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: إن عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يتكروا حق اتخاذ القرارات و لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين بل قد يعتمد

<sup>1</sup> حامد علي الشرفي، مرجع سبق ذكره، ص 31

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2011، ص 321-324.

بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين، حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة ، و هو ما يرى فيه بعض المديرين تهديدا لهم.

**3- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم ، إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها و مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا و محبطا، فمثلا إذا اعتقد المرؤوسين أن الرئيس احتل منصبه لاعتبارات غير موضوعية ، و أنه غير موضوعي في تقييمه للأداء فإن ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة بعيدة عن المعايير الموضوعية المتمثلة بالجدارة ، ولا تؤهل الرئيس للإبداع ، فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للجهاز ، و يحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم، هو شخص هدام في التنظيم .

**4- القيم الاجتماعية السائدة:** يعني الإبداع وجود فرص التجريب و التفكير بغير المألوف ، مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة، فقد لاقى معظم المخترعين و العلماء و الأنبياء مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف

**5- الظروف الاقتصادية:** لا يعتقد بعض الكتاب أن الفقر أو العوز أو قلة الراتب تكون دائما معوقات للإبداع الحقيقي ، بل إن ذلك قد يكون عاملا دافعا يقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض، و لكن بشكل عام فلا متسع للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية بعدم كفاية الأجور و الحوافز المادية ، إذ يصرف الموظف في مثل تلك الظروف جل وقته و فكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية و قلما يترك ذلك الانشغال مجالا للإبداع.

بالإضافة إلى أن هناك بعض العوائق منها:<sup>1</sup>

**1- الإستراتيجية:** ينبغي على المؤسسة أن تعين و تبني بوضوح عملية البحث و التطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة و زيادة احتمالات النجاح، لذلك فإن اختيار المشروع السليم يعد من الأهمية الكبرى و لا يجب أن يترك لعامل المصادفة.

**2- الإجراءات:** يجب أن تركز المنظمات على عمليات البحث و التطوير التي تدعم الإبداع في المنتجات ، فلاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح و الحد من استهلاك الوقت.

<sup>1</sup> أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر، 2008-ص113.

## المبحث الثالث: العوامل المدعمة للإبداع

تبحث المؤسسات اليوم على اختلافها على تنمية و تطوير الإبداع بداخلها ، فعدم نجاح الإبداع يمكن أن يؤدي إلى زوالها ، كما أن التغيير الذي يجلبه يقابل الرفض و محاولة الحفاظ على الوضع الحالي في أغلب الحالات ، من جهة أخرى خاصة في البيئة الحالية فالإبداع وسيلة للنظر في المستقبل و الحفاظ على بقاء و استمرارية المؤسسات،ومن خلال هذا المبحث سنتناول مصادر الأفكار الإبداعية و المناخ المشجع عليه،برامج التدريب على الإبداع ،وتنمية وتطوير الإبداع.

## المطلب الأول: مصادر الأفكار الإبداعية و المناخ المشجع عليه

يعتبر الإبداع هدف أساسي تسعى إليه المؤسسات و ذلك لتنميتها و تطويرها ، حيث ان أغلب المؤسسات تبحث عن الإبداع في شتى المصادر سواء كانت هذه الأخيرة داخلية او خارجية حيث نجد ان المؤسسات المتقدمة تحصل على الإبداع في المجتمعات التي تعمل فيها بينما المؤسسات في المجتمعات النامية فغناها تعتمد على المصادر الخارجية ، بالإضافة على ضرورة توفير مناخ يشجع على الإبداع للرقى بهاته المؤسسات و هذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

## أولاً:مصادر الأفكار الإبداعية

يؤمن الكثيرون أن الأفكار الإبداعية لا تأتي دائما نتيجة قرار لحظي أو آني أو في كل الأوقات ، ولكنه قد يظهر بين الحين والآخر 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 التأكد من الوصول إلى أفكار جديدة ، و لكن 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 الباص العام أو سواء كان على مأدبة طعام أو عشاء ، وهذا يمكن أن نسميه بمصادر الأفكار الإبداعية الباطنية ، أي التي تتولد بشكل غير مباشر التي من خلالها يولد فكرة جديدة دون أن يعد أو يجهز لها مستقبلا ، أما مصادر الأفكار الإبداعية 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، وهناك مصادر أفكار إبداعية داخلية و خارجية تتمثل في:<sup>1</sup>

## 1- مصادر الأفكار الإبداعية الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

أ- المنظمة وأقسامها المختلفة: وخاصة أقسام البحث والتطوير والدراسات والبحوث والتسويق والتصميم والجودة و غيرها

ب- الإدارة العليا: وما ينجم عنها من ممارسات إدارية تساعد في خلق و توليد الأفكار الإبداعية لدى المستويات لإدارية الأخرى مثل استخدام المشاركة و التمكين و التدريب و التفويض و الإدماج الوظيفي و فرق العمل والحوافز و أسلوب التحاور والعصف الذهني و غيرها.

## 2- مصادر الأفكار الإبداعية الخارجية: تتمحور في:

<sup>1</sup>عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن،2011،ص112-115.



أ- **المستهلكين:** حيث يعتبر المستهلك من أهم وأكثر المصادر إنتاجاً للمفاهيم والأفكار الإبداعية ، حيث تأتي هذه الأفكار غالباً لتطوير الحاجات و المتطلبات و تقديم ما هو جديد للمستهلك.

ب- **قنوات التوزيع:** حيث تعتبر قنوات التوزيع من المصادر المهمة التي يتزود منها الفرد بالأفكار الإبداعية الجديدة نظراً لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق و احتياجاته و جوانب القوة و الضعف.

ج- **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 وأفكارهم الإبداعية و التي غالباً ما تكون من خلال الدراسات والبحوث والاستخبارات 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 ، و قد يكون ذلك من خلال استخدام أسلوب التحالفات أيضاً و شراء منتجات المنافسين و تفكيكها و تحليل أجزائها و تقدير التكاليف المترتبة على ذلك.

د- **الحكومات:** حيث تلعب الحكومات دور فعال في تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة ، و ذلك من خلال تقديم المساعدات و الاستشارات و تبني المبدعين و كذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للإبداعات الجديدة والريادة و تنظيم نشاطاتهم الإبداعية ، و تقديم الدعم اللازم من خلال الحوافز و القوانين و الأنظمة و التشريعات و إنشاء الحاضنات الإبداعية.

هـ- **مراكز البحث و التطوير:** تشكل دوراً بالغ الأهمية في عمليات البحث و الدراسات المتعلقة بالمبدعين والنشاطات 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 ، وهناك بعض المصادر الخارجية الأخرى التي تزود الفرد بالأفكار الإبداعية المختلفة كالجوامع ، وكالات التغيير ، وكالات الدعاية والإعلام ، ومراكز النشر للبحوث والمستشارون وغيرها.

### ثانياً: المناخ المشجع على الإبداع

إذا ما أرادت المنظمات أن تجني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها فإن عليها أن توجه جنبا من اهتماماتها لخلق و تنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحراراً فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية ، ومع ذلك فقد قدمت لنا الدراسات بعض الخ التنظيمي بمعالم من شأنها أن تساعد على تنشيط الحركة الإبداعية منها:<sup>1</sup>

1- **التدعيم:** إن سعي المنظمة باتجاه تدعيم أعمال الإبداع فيها من خلال نظامها التحفيزي يؤدي إلى تنشيط العمل فيها و يدفعه للأفضل ، مع مراعاة اعتماد محفزات مختارة و غير تقليدية بحيث تكون قادرة على تدعيم الموقف الإبداعي.

2- **المساندة والمآزر:** إذا كانت المنظمة تريد من خلال توقعاتها أن تنهض بالعمل الإبداعي وتدفع أفرادها إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية، وعلى وجه الخصوص من المدراء المتوقع لهم مراكز وظيفية أعلى ، يصبح لزاماً على قادة المؤسسة أن ينجزوا منحنى بحثي ليس بتخصيص مختبر أو كمركز بحوث فحسب بل تهيئ لكل فرد وفي موقعه إمكانات خوض غمار

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 186\_187.

البحث والتنقيب ، وذلك من خلال تهيئة بعض العدد والآلات والمستلزمات الضرورية ، مثل جهاز الحاسب الشخصي و بعض الأجهزة المكتبية المتنوعة ... إلى آخره ، وكلها تنشط عمليات الفكر.

**3- جدولة الأولويات:** على المبدع والمؤسسة أن يقوموا ببرمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق أولويات مجدولة ، وأن يحددوا لها برنامجا يتضمن مواعيد و أوقات للتنفيذ و الاختبار و المراقبة و الإعلان عن الإنجاز الإبداعي.

**4- الموازنة:** بين التكييف و حرية العمل المتاحة ، أشرنا قبل قليل إلى أن العمل الإبداعي يتطلب أن يتحرك المبدع بحرية معينة دون أن يواجه قيود وضغوط ، إلا أن تمتعه بهذه الحرية لا يعني نسيان قوانين و أنظمة و تعليمات المؤسسة و كل ما ينظم سريان أعمالها لذلك على المبدع و إدارة الإبداع أن يخلقوا حالة من الموازنة بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة ، وذلك بأن يميلوا إلى تكييف نشاطهما الإبداعي بما يتلاءم و تطلعات المبدع والمؤسسة والقوانين المرعية فيها.

### المطلب الثاني: برامج التدريب على الإبداع

هناك مجموعة من البرامج غير التقليدية التي يجب إعدادها لتنمية الإبداع لدى الأفراد ومن أهمها:<sup>1</sup>

#### أولاً: برامج تنمية القدرة على استكشاف المشكلات

وتهدف هذه البرامج إلى شحذ حساسية الفرد للمواقف والأشياء التي تحتوي على مشكلات تتطلب الحل ، وقد اهتمت الكثير من مراكز التدريب في العالم بأهمية هذه البرامج لتنمية القدرات الإبداعية ، حيث يتم تدريب المشاركين على معرفة الأساليب التي تمكنهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

#### ثانياً: برامج التدريب على مهارات الحل المبدع للمشكلات

وتختص بإمداد الفرد بالخبرات و المهارات المختلفة من خلال مجموعة متنوعة من أساليب وطرق الحل الإبداعي للمشكلات.

#### ثالثاً: برامج التوعية

وتهدف إلى إحاطة الفرد بطبيعة الصفات الوجدانية التي يمكن أن تسهل أو تعيق عملية الإبداع.

#### رابعاً: برامج الإعداد

وتهدف إلى إعداد الفرد و تنمية مهاراته في التأثير على الآخرين لنقل أفكاره المبدع أو تشجيعهم ومساندتهم لهذه الأفكار.

وفي ضوء ما تقدم من تحليل للقدرات و الخصائص المرتبطة بالإبداع، و عرض الأساليب العلمية في تنمية الإبداع وبرامج التدريب على الإبداع، فإنه يمكن الإجابة على السؤال كيف يمكن تطوير التدريب على الإبداع؟ ففهي تهيئ فرص الإبداع و ذلك من خلال:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء سيد مجد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر موزعون و ناشرون، الأردن، 2010، ص257-259.

<sup>2</sup> شريف غياث، زدوري أسماء، تنمية و تدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة، جامعة قلمة، الجزائر 12-13 ماي 2010، ص9-10.

- 1- الاهتمام بالتفاعلات الفكرية: التفاعلات الفكرية الحرة وسيلة ناجحة لبناء طرائق و أنماط من التفكير المنتج وهذه التفاعلات الفكرية هي التي تهيئ فرص التدريب النمو لعمليات التفسير والتأويل والتأمل المرتبة بالإبداع.
- 2- اعتماد المشكلات الغامضة المثيرة للوعي الناقد والإبداع : كطريقة يقوم عليها التدريب أن عمق المشكلة وغموضها هو الذي يستثير المواجهة ، ويعود الفرد التعامل مع التناقض ، كما ينمي لديه المثابرة و الاصرار والتحدي، و هذا النمط من المشكلات يختلف عن نمط المشكلات السطحية البسيطة التي يسهل حلها ، فهي لا تنمي الذاكرة ولا تعطي فرصة لتقديم أفكار جديدة ، ولذلك يجب عند تنفيذ التدريب البحث عن المشكلات العميقة الغامضة و عرضها على المتدربين لإعطائهم الفرصة في البحث والإصرار والتحدي وتوليد الأفكار الجديدة لحلها وتشجيع التفكير الناقد.
- 3- توفير المناخ المشجع على الإبداع: تتوقف تنمية القدرة على التفكير و الإبداع على المناخ النفسي و الاجتماعي السائد في تنمية التدريب، فتوفير المناخ النفسي الملائم يساعد على إثارة القدرة على التفكير الإبداعي لدى المتدربين ولتشجيع الأفراد على الإبداع يجب توفير بيئة مشجعة بالصدقة و علاقات الدفء والمحبة والحرية والطمأنينة النفسية وذلك لتنمية حرية التغيير الفردي ، فالأفراد لا يستطيعون التفكير الجيد في مواقف تهديد أو تحت ضغط لذلك يجب توفير المناخ الملائم الذي يشجع على روح المغامرة والاستكشاف ويحترم كل ما يقدمه الفرد من آراء وأفكار .
- 4- توفير الأساليب العلمية المناسبة: التي تمكن المتدرب من استخدام كل من المعارف والمهارات التي يتعرض لها في تطوير أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي أو تحسن من إدراكه لمعطيات وظروف العمل.
- 5- توفير المدربين القادرين: على استخدام الأساليب الإبداعية ومعرفة النظريات الجديدة والمختلفة في الإبداع وطرق تنمية الوعي بأهمية التجديد والإبداع للتفاعل مع المتغيرات والتحويلات المتعددة.
- 6- تصميم برامج التدريب: التي تعتمد على أساليب إبداعية يترتب عليها تنمية القدرات الإدارية للقادة والمرؤوسين.

### المطلب الثالث: تفعيل موارد الإبداع في المؤسسات

يجب على المؤسسات دعم وتشجيع الإبداع وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي، ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها:<sup>1</sup>

#### أولاً: دعم المنظمة

إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً قيماً مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

#### ثانياً: طبيعة العمل

فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت دراسة "Heinzen" على أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً.

#### ثالثاً: نظام المعلومات

يجب إقامة نظام معلومات مرنة وديناميكية يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضوراً دائماً على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية.

#### رابعاً: الحرية

أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولاءهم لها ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

#### خامساً: البحث والتطوير

لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخراً، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

#### سادساً: توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها

إن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية ذات كفاءة عالية وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كبيش جمال، قدام جمال، دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، قلمة، الجزائر، 16-17/11/2008، ص 17.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، قلمة، الجزائر، 16-17/11/2008، ص 112.

- التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة؛
- توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد؛
- تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.

### سابعاً: فرق العمل

إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق، مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة، وضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

### المطلب الرابع: تطوير و تنمية الإبداع

لو رجعنا إلى خصائص المبدعين ، نلاحظ أن معظم هذه الخصائص مكتسبة والقليل منها موروثه ، لذا من الممكن تطوير وتنمية القدرات والاستعدادات الإبداعية لدى الأفراد ، ويستطيع المدير تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين معه ، من خلال الوسائل والطرق الآتية:<sup>1</sup>

- إيجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي؛
- تجنب الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة؛
- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛
- توفير عمل مثير لاهتمام العامل يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي ؛
- تشجيع العاملين على النظر للمشكلات باعتبارها فرص وإمكانات؛
- أن لا يدع المدير أسلوبه في اتخاذ القرارات يشل أولئك الذين لديهم أسلوب مختلف؛
- منع العاملين من الانخراط الكبير في إطفاء الحرائق ومعالجة المشاكل الآتية؛
- التأكد من أن المبدعين ليسوا منشغلين في واجبات محددة طيلة اليوم ؛
- السماح للعاملين باللهو والمرح؛
- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي؛
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم؛
- السماح للعاملين أحيانا باختبار أفكارهم و السماح بهامش من الخطأ؛
- على المدير أن يكون مساعدا وميسرا بدلا من أن يكون عائقا؛
- تجنب العقلية السلبية حينما يتقدم عامل بفكرة جديدة؛
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم؛
- الترحيب بالأراء الجديدة والأفكار المتباينة؛
- المشاركة في التدريب الإبداعي؛

<sup>1</sup> حسين رحيم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص312.

- مكافأة السلوك المبدع؛
- أما على مستوى المؤسسة، فيمكن أن تساعد الإجراءات التنظيمية التالية على تعزيز وتنمية الإبداع من خلال:<sup>1</sup>
  - إيجاد هيكل تنظيمي منفتح ، وليس مركزيا ؛
  - تشجيع ودعم ثقافة تسمح بقدر من التجارب والخبرات الإبداعية؛
  - تشجيع اتجاه التجربة و الاختبار؛
  - تعميم قصص وروايات النجاح؛
  - التأكيد على دور البطولة؛
  - الاهتمام بالاتصالات الفعالة في جميع المستويات؛
  - توفير حرية ارتكاب الخطأ؛
  - تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد ؛
  - تقديم مكافآت مادية للنجاح؛
  - تقليص التدخل الإداري؛
  - توفير التحرر من الرقابة والتقييم؛
  - تخفيف التشديد على المواعيد النهائية للإنجاز.
  - تفويض المسؤولية للبدء في نشاط جديد؛
  - إدارة الصراع واللعبة السياسية ببراعة.

<sup>1</sup>حسين حرير، مرجع سبق ذكره، ص213-214.

خلاصة الفصل

على مر الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات على أنها عملية موجهة بواسطة الإبداع إذ أنه يساهم بشكل كبير في تنمية وتطوير المؤسسات وذلك من خلال :

- أنه يساعد على تجديد وسائل الإنتاج؛
- مساهمته في تحسين مردودية وإنتاجية عوامل الإنتاج؛
- مساهمته في توسيع قائمة منتجات وأساليب الإنتاج و تقديمها بنوعية أفضل من المنتجات القديمة و لكن من أجل الوصول إلى هذه النتائج يجب على المنظمات أن تحاول خلق ظروف تشجيعية لترقية كل محاولات ومشاريع الإبداع بها بالإضافة إلى الاهتمام بالأفراد المبدعين ، وما يجب الإشارة إليه هو أن للإبداع عدة مصادر ما هو داخلي و خارجي.

وفي الأخير على المؤسسات التي تريد تطوير و تنمية الإبداع بها يجب عليها :

- تنمية روح الإبداع لدى الأفراد العاملين بالمنظمة؛
- تحسيس الأفراد المبدعين بأهميتهم وذلك بإدماجهم في عملية اتخاذ القرارات وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

الفصل الثاني :

الأسس النظرية

للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة وعلاقتها



## تمهيد

لاشك أن العالم يسعى إلى تغيير الاقتصاد فترى الدول مسرعة الخطى لتحقيق أقصى ما تستطيع من حياة اقتصادية راقية، وذلك من خلال إتباع وسائل مختلفة وطرائق متعددة ، ولقد كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي إحدى هذه الوسائل، وخاصة أن الدول النامية والضعيفة الإمكانيات وذات الموارد المحدودة والتي تعاني فيها التكنولوجيا من ضعف وهيمنة وتخلف فإنها تسعى إلى جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مفتاحها نحو تحقيق المزيد من الرفاه الاقتصادي. لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد الإدراك والاهتمام من معظم الدول باختلاف درجات النمو فيها على أن الإبداع يقوم بدور حاسم في عملية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وينبع هذا الاهتمام من دور الإبداع المتزايد في خلق فرص التجديد والتغيير وفعالية الاستثمار فيها من خلال استجابتها للتغيير والمحافظة على استمرارية المنافسة وتقويتها، وقدرتها العالية في استيعاب التكنولوجيا الجديدة.

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليست ببساطة مؤسسات صغيرة أو متوسطة فحسب، بل لها من المميزات والخصائص ما يجعلها تحتاج إلى سياسات خاصة بها، هذا إذا علمنا أن هذه المؤسسات تمثل الغالبية العظمى من الطاقة الصناعية في كثير من الدول، وفي تفاصيل أكثر سنحاول التطرق من خلال هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- متطلبات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- علاقة الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي وهذا نظرا لعدم اتفاق الباحثين والمؤلفين وإجماعهم على تعريف موحد يكون مقبولا لدى جميع الأطراف المهتمة بهذا القطاع ، فالمشكل يكمن في إيجاد الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة، لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث على تعاريف بعض الدول وكذلك صعوبات تعريفها، خصائصها، ومحددات قيامها وأهميتها.

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من المعروف أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات وجدت بفعل المبادرات الفردية والجماعية بهدف تحقيق عوائد وأرباح مجزية من خلال تقديم سلع وخدمات مفيدة للمجتمع، وفي هذا المطلب سنحاول التعرض إلى ضرورة تعريفها أولا ثم إلى صعوبة التعريف ثانيا.

## أولا: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات إذ يختلف من دولة لأخرى ، اعتمادا على معياري الحجم لعدد العمال أو رأس المال، فيما يبدو مؤسسة صغيرة أو متوسطة في بلد متطور قد يكون مصنف كمؤسسة كبيرة في بلد نام والعكس صحيح ولذا نجد:

هي عبارة عن تلك المؤسسات التي تمتاز بمحدودية رأس المال وقلة العمال بمحدودية التكنولوجيا المستخدمة بساطة التنظيم الإداري، وتعتمد على تمويل ذاتي حيث رأس المال يتراوح بين 5-65 ألف دولار وعدد العمال أقل من 10.<sup>1</sup> وهي تلك المؤسسات التي توظف أو تستخدم من عشرة (10) إلى مئة وتسعة وتسعون (199) عامل، وهي بذلك تتربع على الجزء الأكبر من العمليات الاقتصادية، حيث يتواجد بها نسيج اقتصادي متجدد وتتداخل بها مكونات جوهرية إبداعية.<sup>2</sup>

أما البنك الدولي فيعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار العمالة رقم الأعمال والحصيلة السنوية حيث يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسة التي يعمل بها أقل من 50 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها ومجموع ميزانيتها السنوية 3 مليون دولار في حين أن المؤسسة المتوسطة فلا يتجاوز عدد عمالها 300، ولا يتجاوز رقم أعمالها أو حصيلتها السنوية 15 مليون دولار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، الجزائر، العدد السادس، ص273.

<sup>2</sup> Jean-francaissoutenain, "Management", Imprime vert, france, 2008, p13.

<sup>3</sup> روايح عبد الباقي، العابد لهر، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تجربة الإتحاد الاوربي، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص4.

وفيما يخص اللجنة الأوروبية فقد عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11-1) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب اللجنة الأوروبية

طبيعة المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
متوسطة	249-50	40 مليون أورو	27 مليون أورو
صغيرة	49-10	7 مليون أورو	5 مليون أورو
مصغرة	9-1	20 مليون فرنك	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على فئات فوزي، عبد النور قمار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاختيار

استراتيجي لتنمية الاقتصاد في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول

العربية، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص789.

أما حسب لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية فعرفت على أنه عبارة عن مشروع صغير وهذا يستلزم توفير مجموعة من

الشروط التالية:<sup>1</sup>

- عدم استقلال الإدارة عن المالكين، وأن تتم إدارة المشروع من طرف كل الملاك أو بعضهم؛
- تمويل رأس المال المشروع من طرف مالك واحد أو عدد قليل من المالكين؛
- العمل في منطقة محلية فيكون العمال والمالكون من مجتمع واحد؛
- أن يكون حجم المشروع صغيرا نسبيا بالمقارنة مع القطاع الذي ينتمي إليه.

كما يعرف القانون الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك التي لا يتجاوز رأسمالها المستثمر 100 مليون ين

ياباني ، ولا يتجاوز عدد عمالها 300 عامل ، وهي تقسم حسب القطاعات إلى:<sup>2</sup>

- مؤسسة صناعية ومنجمية وباقي الفروع وهي المؤسسة التي يقل رأس المال المستثمر فيها عن 100 مليون ين ولا يفوق عدد عمالها 300 عامل.
- مؤسسة التجارة بالجملة وهي المؤسسة التي لا يزيد رأسمالها عن 30 مليون ين ياباني، ويقل عدد العمال فيها عن 100 عامل.
- مؤسسات التجارة بالتجزئة والخدمات وفيها لا يزيد رأس المال عن 10 مليون ين أما عدد العمال فهو يقل عن 50 عاملا.

أما المشرع الجزائري يفقد أخذ بالتعريف المعتمد من طرف الإتحاد الأوربي الذي يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بأنها كل مؤسسة تضم على الأقل من 250 عاملا ،رقم أعمالها أقل من 40 مليون وحدة نقدية أو روبية أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون وحدة نقدية أو روبية والتي لا تكون في حد ذاتها ممتلكة بنسبة 25% من قبل مؤسسات

<sup>1</sup>فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص21.

<sup>2</sup>بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، المهام و الوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف، 7-8 أبريل، 2008، ص73.

أخرى لا تنطبق عليها هذه المعايير هذا في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي وتوقيعها على ميثاق بولونيا سنة 2000 المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

وفيما يتعلق بالتعريف الرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أصدر المشرع الجزائري التعريف الرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو التعريف القانوني والرسمي للجزائر، فحسب المادة الرابعة من القانون المشار إليه آنفا تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات التي:<sup>2</sup>

- تشغل من 1 إلى 250 شخص؛
- رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دج أو أن إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دج؛
- تستوفي معايير الاستقلالية.

### ثانيا: صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويمكن إيجاز أهم الصعوبات التي تواجه تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:<sup>3</sup>

**1- التباين في المعايير:** على الرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحكمه عدة معايير أساسية أهمها حجم العمالة ورأس المال، ونوعية التقنية المستخدمة في العملية الإنتاجية، وكذلك الخصائص المميزة لهذه المؤسسات فإن هناك تفاوت ملحوظ بين الدول النامية والمتقدمة، وحتى المتقدمة فيما بينها في حدود ومحتويات هذه المعايير وهذا ما يزيد من صعوبة تحديد تعريف موحد فيما بينها.

**2- التباين في درجة النمو الاقتصادي:** إن طبيعة العالم اليوم المتمثلة في انقسامه من ناحية النمو الاقتصادي إلى دول متقدمة اقتصاديا وصناعيا وتكنولوجيا تتمتع بنمو اقتصادي كبير ومستمر ودول متخلفة اقتصاديا أو سائرة في طريق النمو ذات نمو اقتصادي بطيء إن لم نقول سلبى تجعل من المقارنة بين مؤسستين تنشط في نفس المجال لدولتين إحداهما من الصنف الأول السالفة الذكر والأخرى من الصنف الثاني غير مطلقة فالمؤسسة الصغيرة في بلد متقدم كالولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان يمكن اعتبارها كمؤسسة كبيرة أو متوسطة في أي بلد نامى كالجزائر مثلا وهذا بالمقارنة مع حجم الإمكانيات التي تتوفر عليها وعدد العمال الموظفين فيها.

وعليه تصل إلى أن اختلاف اقتصاديات الدول في العالم لا يمكننا من إعطاء تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ أن كل دولة تعطي لها تعريفا خاصا بها من منطلق المحيط والمستوى الاقتصادي لكل منهما.

**3- التباين في طبيعة النشاط الاقتصادي:** اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي من مؤسسة لأخرى وتنوعه من مؤسسات تستخدم الطبيعة كعنصر أساسي كالمؤسسات الفلاحية (الزراعة، الصيد، تربية المواشي... الخ)

<sup>1</sup> شريف غباط، محمد بوقوم، التجربة الجزائرية في تطوير و رقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد الأول، الجزائر، 2008، ص 129.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77، بتاريخ السبت 9 رمضان عام 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001.

عبد العزيز جميل مخيضر، أحمد عبد الفتاح، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000، ص 34-35.

والمؤسسات الاستخراجية، ومؤسسات تعمل على تحويل المواد الأولية و إنتاج السلع (المؤسسة الصناعية) ومؤسسات تعمل على تقديم خدمات للغير كمؤسسة النقل ومؤسسات المالية أدى إلى صعوبة عملية تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات الصناعية مثلا تحتاج أي استثمارات ضخمة وطاقات عمالية ومالية بسيطة كذلك كالمؤسسات التجارية كما نجد في المؤسسات الصناعية هيكل تنظيمي بسيط.

وعليه فإن تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال واحد لا يمكن أن يكون بنفس الطريقة بالنسبة لمؤسسات تنشط في مجالات اقتصادية مختلفة.

### المطلب الثاني: خصائص ومجال نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد الركائز الأساسية في اقتصاد أي دولة سواء المتطورة منها أو المتخلفة وكل مؤسسة لها مجال تنشط فيه، وذلك لما تكسبه من خصائص جعلتها تحتل المكانة الكبيرة ضمن اقتصاديات أكبر الدول ومن بين هذه الخصائص نذكر منها مايلي:

#### أولا: خصائص و مجال نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تفرد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من المميزات والخصوصيات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات سنحاول التعرف عليها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **سهولة الإنشاء والتكوين:** حيث أنها تمتاز بانخفاض رأس المال المطلوب لإنشائها، وبساطة الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها.

2- **سهولة الإدارة:** تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الإدارة والقيادة والتوجيه ، والوضوح في تحديد الأهداف وتوجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها ، وبساطة الأسس والسياسات التي تحكم عمل المؤسسات وسهولة إقناع العاملين والعملاء بها كما أن مالك المؤسسة في الغالب هو مديرها إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية والمالية، إلا أن هذا يؤدي أحيانا إلى خلل في الهيكل الإداري.

3- **المرونة العالية والتكيف مع المتغيرات:** إن هذه المؤسسات لديها القدرة على التأقلم بشكل أكبر من المؤسسات الكبيرة ، حيث أنها تستطيع أن تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية والمرونة في مجال الإنتاج من حيث الكم والنوع وبرامج التسويق مما يجعلها أسرع استجابة لحاجات السوق.

4- **انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة:** تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تستخدم نمط تكنولوجيا بسيط جدا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ويعتبر هذا النمط أكثر ملائمة لطبيعة ظروف الدول النامية، والتقنيات المستخدمة في هذه المؤسسات مكثفة للعمل نسبيا وبسيطة، وتكلفتها بالنقد الأجنبي منخفضة جدا بالمقارنة بالتقنيات المتطورة المكثفة لرأس المال ، بالإضافة إلى هذا فإن الخامات المرتبطة بهذه التقنيات غالبا ما تكون متوفرة محليا والمهارات العمالية المطلوبة بها بسيطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Luc matra,les aides a la création d'entreprise, revue d'économie financiere,p214.

<sup>2</sup>هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية، دار النفائس للنشر و التوزيع،الأردن،2008،ص24.

- 5- **خاصية التدقيق في الإبداع:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان على الإبداع في منتجاتها وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة ، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الإبداعات الجديدة حتى نستطيع أن ننافس المؤسسات الكبيرة ذات الوفرة في الإنتاج.<sup>1</sup>
- 6- **توفير الوظائف الجديدة:** هذه المؤسسات تسعى إلى توفير العمل للعمال الذين لا يلبون احتياجات المؤسسات الكبرى وتدفع في العادة أجورا أقل مما تدفعه المؤسسات الكبرى، حيث تكون في المتوسط مؤهلاتهم العلمية أدنى من تلك التي يتحصل عليها الذين يعملون في المؤسسات الكبرى.
- 7- **تقديم منتجات و خدمات جديدة:** التجربة العملية في بعض البلدان دلت على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي من خلال تبنيها وتشجيعها للإبداعات حيث أن 98% من التطور الجوهري للمنتجات الجديدة كانت نقطة انطلاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 8- **توفير احتياجات المؤسسات الكبرى:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبرى فهي ومن خلال التعاقد من الباطن تقيم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى سواء المحلية والخارجية، فإلى جانب دورها كمورد فهي تقوم بدور الموزعين وتقديم خدمات ما بعد البيع الخاصة بالعملاء ، وعادة ما تبني المؤسسات الكبيرة استراتيجياتها بالاعتماد على الموردين الخارجيين الصغار، والذين يتصفون بدرجة عالية من الاعتمادية والمرونة.
- 9- **تقديم السلع والخدمات الخاصة:** إن تلبية الحاجات الخاصة بالمستهلك لا يتم عبر المؤسسات الكبيرة، فهناك طلبات خاصة جدا بالمستهلك لا تلبها المؤسسات الكبرى لاعتمادها على الأنشطة التي تحقق وفرة الإنتاج الكبير، وبالتالي يجد المستهلك نفسه أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتوفير هذه الخدمات.
- 10- **الفعالية في التسيير:** تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب طرقا للتسيير لا تتميز بالتعقيد، بل بالسهولة والمرونة فيما يخص الهيكل التنظيمي، فهيكلها التنظيمية بسيطة واتصالاتها مباشرة وتستطيع أن تستغل بشكل جيد الاتصالات غير الرسمية والفعالة، كما ينطبق هذا الأمر على عملية اتخاذ القرارات خاصة من حيث توفر المعلومات وسرعة وصولها والفعالية في استخدامها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قويق نادية، إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية ،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001، ص34.

<sup>2</sup> بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و زيادة مستويات التشغيل، الملتقى الدولي حول: واقع و آفاق النظام المحاسبي و المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 4-6 ماي 2013، ص5.

ثانيا: مجال نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجموعة من الأشكال منها مايلي:<sup>1</sup>

1- الأنشطة التابعة: وهو الشكل الذي ترتبط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعلاقات مباشرة مع المؤسسات الكبيرة عن طريق:

أ- الترخيص أو الامتياز التجاري: وهو اتفاقية مبرجة بين مؤسسة صغيرة أو متوسطة تعرف في هذه الحالة بالمرخص له ومؤسسة كبيرة تعرف بالمرخص لمدة معينة، ويسمح لهذا الترخيص للمرخص له بالاستفادة من:

- تقديم خدمات أو بيع منتجات وخدمات لعلامة تجارية معروفة ومقبولة من قبل عدد كبير من الجمهور؛
- تلقي التدريب والتقنية الإنتاجية؛
- المساندة والدعم الإداري من قبل فريق تسيير مختص؛
- المساعدة في استخدام نظام فعال للمحاسبة والتسيير المالي ومراقبة المصاريف؛
- المشورة والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص الترخيص الممنوح له؛
- تقليل الخسائر لأن اختبارات السوق يقوم بإعدادها المرخص، والبرامج الإعلامية والترويجية الجاهزة؛
- انخفاض الأخطار المالية لأن المنتجات تم اختبارها في السوق وتحمل علامة تجارية معروفة ومقبولة من قبل الجمهور؛
- المساندة في اختيار وتحديد موقع العمل؛
- ضمان مكانة بين المؤسسات المنافسة لأنه يستفيد من سمعة وشهرة الشركة المرخصة؛
- إمكانية الحصول على مساعدة مالية لتوسيع نشاطه.

وفي المقابل يكون على المرخص له:

- الالتزام بشراء مواد وتجهيزات المرخص حتى ولو تلقى أسعار مناسبة من مجهزين آخرين؛
  - فسخ المجال للمرخص لاتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية التي يراها مناسبة وهذا ينعكس سلبيا على المرخص له والشركة المرخص له على حد سواء؛
  - المشاركة في الأرباح وتكون إما نسبة سنوية أو مبالغ شهرية أو حصة معينة حسب ما تم الاتفاق عليه؛
  - حق المرخص في استعادة الترخيص أو شراء نقطة البيع في نهاية العقد؛
- كما وأن السمعة السيئة للترخيص في منطقة معينة يمكن أن يلحق الضرر بالتراخيص الأخرى لنفس العلامة التجارية، بالإضافة تشبع الأسواق أحيانا.

ويأخذ الترخيص أو الامتياز التجاري عدة أشكال منها:

<sup>1</sup> شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و علوم تجارية، جامعة سطيف، 2009 الجزائر، 2010، ص 148-152.



- الترخيص للبيع المباشر للمنتج أو الخدمة: هنا يوفر المرخص السلع وتجهيزها للمرخص له ليقوم بتصريفها دون أن يدخل عليها أي تغيير.

- الترخيص لإنتاج السلع: في هذه الحالة يقوم المرخص له بإنتاج السلع من خلال حصوله على النماذج والمكونات والمعطيات التقنية المتعلقة بالمنتج مع استخدام الاسم والعلامة التجارية للمرخص له، شريطة احترام القواعد المحددة في العقد.

- الترخيص لاستعمال العلامة التجارية للمرخص له: يمنح في هذا النوع من الترخيص المرخص حق استعمال العلامة التجارية للمرخص له مع ممارسة نوع من الرقابة على فاعليته التسويقية للسلع والخدمات المتفق عليها، ويكون على المرخص له دفع دفعات شهرية نظير هذا، لذا فإن تكلفتها محدودة، وينتشر هذا الترخيص لدى موزعي المعدات والأجهزة الثقيلة.

ب- **المقاولة من الباطن:** تعرف حسب المركز الوطني الفرنسي للمقاولة من الباطن على أنها "مجموعة الأنشطة التي تساهم في إنتاج منتج أو عدة منتجات متكاملة لتركيب منتج معين لحساب المؤسسة الأمرة بناء على مجموعة الخصائص التقنية التي تقدمها للمؤسسة المقاولة، حيث تلتزم هذه الأخيرة بتنفيذها طبقاً لما ورد في العقد المبرم بينهما"

إذن فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية بمزايا اقتصادية لصالح المؤسسة الكبيرة بالاعتماد على مواردها الخاصة، وفق عقد مبرم بينهما تحدد بنوده المؤسسة الأمرة (المؤسسة الكبيرة) بناء على موافقة المؤسسة المقاولة (المؤسسة الكبيرة والمتوسطة)، وتستفيد المؤسسة المقاولة في هذه الحالة من:

- مساندة المؤسسة الأمرة عند مواجهة مشاكل الإمداد أو الصعوبات التقنية؛  
- تشجيع المؤسسة المقاولة على تحسين المنتج وتطويره لضمان استمرارية التعامل مع المؤسسة الأمرة.

وتجدر الإشارة أن الإخلال بالمعايير المتفق عليها يؤدي إلى إلغاء العقد، وهذا ما يؤثر سلباً على سمعتها واستمرارها.

وتأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاولة أشكال عديدة منها:

- التعاقد من الباطن لزيادة الطاقة الإنتاجية ويحدث في حالة عدم قدرة المؤسسة الأمرة على إنتاج جزء من المنتج لعدم توفر الموارد الضرورية لذلك أو في حالة تلقيها طلبية كبيرة وعدم قدرتها على تلبيةها فتلجأ لمنح هذا المنتج أو جزء منه لمؤسسة صغيرة أو متوسطة تملك الموارد الكافية لإنتاجه وذلك ضمن شروط يتم الاتفاق عليها في العقد، ويكون هذا النوع من المقاولة مؤقت أو ظرفي كونه يرتبط بوضعية المؤسسة وإمكاناتها المادية.

- المقاولة من الباطن نتيجة التخصص بحيث تتعاقد مؤسسة كبيرة مع مؤسسة صغيرة أو متوسطة لإنتاج منتج أو جزء منه وفق معايير أو مقاييس محددة، وينتشر هذا النوع بصفة خاصة في الصناعات الدقيقة التي تتطلب معدات وتجهيزات متخصصة ويد عاملة مؤهلة ، وقد يدوم هذا النوع من المقاولة عدة أو يكون دائم.

ج- **العناقيد الصناعية:** هي تجمعات (محلية، إقليمية وعالمية) لعدد من المؤسسات المتقاربة جغرافياً ومؤسساتها التابعة والمنتمة لمجال عمل معين (وحدات إنتاجية، خدمة هيآت مساندة حكومية، مالية وبخيرية) تتميز بالتعاون والتنسيق فيما بين



عناصرها، وذات العلاقة فيما بينها سواء من حيث مدخلات الإنتاج، أو أساليب الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو شريحة المستخدمين المستهدفة أو قنوات التوزيع أو حتى المؤهلات البشرية المطلوبة في العملية الإنتاجية. وتأخذ العلاقات بين مؤسسات العنقود شكلين هما:

- علاقات أفقية وهي علاقات تتم ما بين مؤسسات تكون في نفس المرحلة الإنتاجية.
  - علاقات تكامل رأسية (أمامية وخلفية) أي هي عبارة عن علاقات تتم بين مؤسسات تكون في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية.
- وتعد العناقيد من أهم وسائل دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها على تجاوز أكثر الصعوبات والعراقيل التي تحيط بها، كونها:
- تقلل تكاليف التبادل أثناء المراحل الإنتاجية، ومن ثمة تكاليف الإنتاج، مما يدعم المزايا التنافسية للمنتجات ويحسن فرص التصدير.
  - هذا إلى جانب مساهمتها في توفير فرص العمل، جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ورفع معدلات النمو.
- 2- الأنشطة المستقلة: في هذه الحالة تقوم المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة بإنتاج منتجات تامة الصنع أو تقديم خدمات بهدف تنافسي لما هو موجود في السوق، محاولة بذلك احتكار أكبر قدر منه خاصة في سوق المنتجات التي تتميز بقصر دورة حياتها أو الموسمية منها وعلى المستوى المحلي.

### المطلب الثالث: محددات وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهر الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة بروز العديد من المشكلات التي لم تستطع المؤسسات الكبرى التعامل معها أو إيجاد الحلول لها أو التغلب عليها من جهة، ونظرا لإيمان الحكومات والأفراد في الوقت الراهن بأهمية الأدوار التي تقوم بها المؤسسات في مختلف مجالات التنمية من جهة أخرى يمكن الوقوف على ذلك من خلال هذا المطلب الذي يوضح محددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها اقتصاديا واجتماعيا.

#### أولا: محددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر الخطوة الأولى على طريق الرفاهية الاقتصادية خاصة في مراحلها الأولى في البلدان النامية، حيث أن معظم تجارها التنموية اعتمدت على إقامة المؤسسات الكبيرة العالية التكاليف وتكبذت خسائر كبيرة وضياح قدر كبير من الأموال والجهود والوقت وأدى ذلك إلى الإبطاء في معدلات النمو، وترجع محددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

1- عامل التكلفة: إنه لمن الضروري قيام مؤسسات صغيرة ومتوسطة تخدم المناطق الجغرافية المحدودة لإنتاج السلع سريعة التلف وتقديم الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع المحلي وتقليل تكاليف النقل والإنتاج، الأمر الذي ينعكس بدوره على تخفيض الأسعار وزيادة الاستهلاك.

<sup>1</sup> رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومشكلات تمويلها، أيرك للطباعة و النشر و التوزيع، 2008، ص55-58.

**2- عامل طبيعة العمليات ومجالات النشاط:** تتصف بعض العمليات الإنتاجية بالبساطة مما يسهل قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوفير هذا الإنتاج، أيضا تتطلب بعض المنتجات الدقة والتميز وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستطيع الارتباط بعلاقات متينة مع المستهلك النهائي، وتغطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جميع مجالات النشاط الاقتصادي بمختلف فروعها في الصناعة، الزراعة، البناء، التجارة والخدمات، كما يلي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الزراعية وهي تلك المؤسسات التي يكون مجال نشاطها الأرض وزراعته بالإضافة إلى تربية الحيوانات، وعموما نجد أنها تقوم بأحد الأنشطة التالية: تربية المواشي، تربية النحل، الزراعات المحلية، وزراعة الفطريات، الصيد البحري.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية أي تلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال الإنتاج والتحويل والاستخراج والتجميع، وبالرغم من متطلبات هذه القطاعات من رؤوس أموال ضخمة وخبرات عالية وتكنولوجيا متقدمة إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد استطاعت اقتحام بعض التخصصات الصناعية ونجد من بينها: الصناعات الغذائية، الصناعات الكيماوية، الصناعات الصيدلانية، الصناعات النسيجية والخشب ومشتقاته وأخيرا مواد البناء بالإضافة إلى صناعة الورق.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية وتعد الخدمات من أكثر المجالات التي برزت فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة صغر رأس مالها نسبيا وبالإضافة إلى اعتمادها على العنصر البشري المؤهل من جهة أخرى، وأكثر مجالات النشاط الخدمي التي اقتحمتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد النقل، السياحة، التأمين، الخدمات الفندقية، المطاعم، الصيانة، الاتصالات والمكاتب الاستشارية.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التجارية وتضم جملة المؤسسات التجارية العاملة في التجارة الخارجية والتجارة الداخلية بأنواعها وأشكالها المختلفة والتي نجد من بينها: تجارة الجملة، تجارة التجزئة، الوكلاء، الموزعون، شركاء التصدير والاستيراد.

**3- عامل السوق:** إن قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تتميز بمحدودية الطلب والتي يعرف سوقها انحصارا وهذا ما لا يتيح للمؤسسات الكبيرة وبالتالي لا يحدث أي منافسة في هذا المجال بل تتجه العلاقة بينهما إلى التكامل عن طريق تعاقد المؤسسات الكبيرة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل قيام هذه الأخيرة ببعض العمليات المتخصصة التي تتطلب درجات عالية من الكفاءة تفوق ما يمكن أن يحققه المؤسسات الكبيرة في هذا المجال.

ويكون من الملائم للدول النامية الاهتمام بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدلا من المؤسسات الكبيرة أو تزامنا معها نظرا لتمييز هذه البلدان بصغر حجم الأسواق وعدم تطور وسائل النقل والمواصلات ووسائل الاتصالات وضعف البنية التحتية وقلة المهارات الإدارية أو التنظيمية.

## ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أخذ الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يظهر ويبرز ابتداء من الخمسينات من هذا القرن، وبالضبط بعد الحرب العالمية الثانية، وهذا الاهتمام الذي ظل يشغل منذ تلك الفترة العديد من المفكرين ورجال الاقتصاد سواء في البلدان المتقدمة أو النامية وكذلك الهيآت والمؤسسات العالمية والدولية ومن خلال هذا سنتعرف على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصاديا واجتماعيا كما يلي:<sup>1</sup>

**1- المساهمة في دعم سياسة التشغيل:** يظهر مشكل البطالة في كثير من البلدان النامية التي تتصف بالنمو السريع للسكان والقوى العاملة، حيث أصبح توظيف الأعداد الكبيرة من العمالة غير المؤهلة في أعمال منتجة يمثل مشكلة حقيقية لهذه البلدان، وقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استيعاب العمالة، إذ يمكنها توفير وظائف لنصف العاملين في الصناعات التحويلية في الدول النامية والمتقدمة لكونها تتميز بكثافة عنصر العمل، وأكثر من 75% من عدد العاملين في باقي الدول النامية حيث نجد أن تكلفة فرصة العمل بها منخفضة ثلاث مرات مقابل تكلفة فرصة عمل واحدة بالمؤسسات الكبيرة.

**2- إمكانية مساهمتها في الصادرات:** أصبح هدف تنمية الصادرات من أهم الأهداف الاقتصادية خاصة في الدول النامية.

**3- التخلص من العجز التجاري:** وهو أكثر الأسباب إلحاحا كذلك فإن عملية تنمية الصادرات أساسية لتنمية الدخل القومي الحقيقي والخاص بجوهر عملية التنمية في الأجل الطويل.

كما أنه بعد اتفاقية منظمة التجارة العالمية وانفتاح الأسواق في تجارة السلع والخدمات أصبح هدف تنمية الصادرات والتجارة الخارجية للدول يعتمد على الكفاءة النسبية فيما تتجه مما يؤدي إلى تصاعد قوة البلدان المتقدمة اقتصاديا الأمر الذي يدفع الدول النامية أن تسعى لتنمية صادراتها وإلا سوف يزداد عجز الميزان التجاري، وبالتالي التبعية الاقتصادية للعالم المتقدم، ومع وجود المستهلك العالمي الذي لا يرضى إلا بنوعيات سلعية ذات مواصفات عالمية، مع قدرته على الشراء والدفع عن طريق الاتصالات الإلكترونية فإن التحدي يتعاظم أمام الدول النامية.

**4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جذب وتعبئة المدخرات:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات تساهم في توفير مناصب عمل جديدة، حيث أنها تعتمد أساسا على محدودية رأس المال مما يعد عنصرا لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفضل صغار المدخرين الذين لا يملون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليمان ناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي و رهانات المستقبل، الجزائر، 23-24 فيفري 2011، ص7.

<sup>2</sup> نهي إبراهيم خليل، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية الاقتصادية و السياحية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2009، مصر، ص28.

5- تنمية المواهب والإبداع: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا لروح المبادرة والإبداع المتواصل، فهي تبادر إلى إبداعات منتجات وعمليات إنتاج جديدة وغالبا ما تكون هذه المؤسسات صغيرة الحجم عند بداية نشاطها ثم ما تلبث أن تنمو بسرعة إذا أثبتت نجاحا، كما أنها تلعب دورا اختياريا يتمثل في المساعدة على التحقق من كفاءة الإبداعات الجديدة وإعادة تكييفها بما يتلاءم واحتياجات البيئة ومتطلباتها.

6- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الصناعي: من المؤكد أن وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة معا وتكاملها يعتبر ظاهرة صحية تدفع عملية التنمية إلى الأمام. فالمؤسسات الكبيرة تسود في نشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، بينما المؤسسات الصغيرة تسود في تلك النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية وفرة الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذات أو طبيعة العملية الإنتاجية، أو سبب ضيق السوق الكلية للسلعة، وعلى ذلك المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة التي تتواجد جنبا إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة لا تخرج عن كونها:<sup>1</sup>

- إما أن تكون مؤسسة نشاطها يفضل أن يتم على مستوى صغير للأسباب الصغيرة؛
- وإما مؤسسة صغيرة تتكامل مع مؤسسة كبيرة خاصة في النشاط الصناعي.

وعلاقة التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى يمكن لها أن تأخذ أحد الشكلين التكامل الغير مباشر والتكامل المباشر.

إن المؤسسات الصناعية الكبيرة والمؤسسات ذات الإنتاج الهائل والنشاط الواسع يحتاج إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد مصنع في العالم يزعم أن إنتاجه قد يتم في ورشة معاملته 100% بل لابد من أن يوجد تكامل وسطي وتداخل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من خدماتها ومنتجاتها لدعم المؤسسات الكبيرة فمثلا صناعة السيارات لا بد وأن تأخذ الخراطيم من جهة والبطارية كمن جهة أخرى والقطع الصغيرة من جهة ثالثة وبالتالي فهي بحاجة إلى الصناعات المغذية والوسيطية التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7- كفاءة استخدام الموارد المحلية: تعتمد جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استخدام الموارد المحلية في إشباع الحاجات المتزايدة من السلع الاستهلاكية عادة وقد تثبت في عدد من الدراسات أن هذا النوع من المؤسسات في البلدان النامية بتقنياته البسيطة كان في بعض الحالات أعلى إنتاجية من المؤسسات الكبيرة ذات التقنيات الحديثة، وما لم يكن هناك اتفاقيات احتكارية للسيطرة على السوق فإن زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقاربها يؤدي إلى زيادة الرغبة في الإبداع والتميز وإذا ما تم تنظيم وإدارة ودعم هذه المؤسسات بما يكفل استمرار وتنمية هذه الرغبة فإننا نتوقع قدرتها الفاعلة في تحقيق الكفاءة الفنية والاقتصادية في استخدام الموارد المحلية المتاحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2003-2004، ص58-59.

<sup>2</sup> شريف غياط، محمد بوقوم، مرجع سبق ذكره، ص51.

## المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات ، ثم منها داخلي يرجع إلى قضايا فنية وتنظيمية وتمويلية تخص هذه المؤسسات، وقسم منها خارجي يتعلق بالمنافسة العالمية في ظل العولمة، وفيما يلي توضيح لأهم هذه التحديات:

## أولاً: تحدي العولمة

تضع التحولات الجارية على الصعيد العالمي نتيجة لظاهرة العولمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام تحديات كبيرة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- تحدي التكتلات الاقتصادية: سينجم عن النظام العالمي الجديد خلق تحالفات اقتصادية ، وسيعزز من توجه العديد من الدول صوب التكامل الاقتصادي للقدرة على البقاء والاستمرارية مما سيقود إلى تأجيج درجة المنافسة بين تلك التكتلات الاقتصادية والأمر الذي سينعكس بدوره على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- تحدي الإصلاح الاقتصادي: تبنت اغلب الدول سياسة تحرير الأسواق والانفتاح على العالم الخارجي، حيث انضم اغلبها إلى منظمة التجارة العالمية، كما قامت بتشجيع الاستثمار الأجنبي للدخول في المشاريع الاقتصادية الوطنية، وشرعت القوانين التي تنظم عمله، كما تبنت برامج لخصخصة المؤسسات الحكومية وتحويلها إلى مؤسسات خاصة، وإن كل ذلك يتطلب إعادة هيكلة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يكفل قدرته على التفاعل مع البرامج والخطط التنموية، ومساهمته في استحقاقات إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادي.

3- تحدي ثروة المعلوماتية: تشير الدلائل على أن سمة القرن الحادي والعشرين هي المعلوماتية، وتؤكد أبحاث البروفيسور رومر بأن المعلومات ستشكل عنصر إنتاجي جديد سيتفوق على عناصر الإنتاج الأخرى التقليدية العمل ورأس المال والأرض والتنظيم وستصبح العنصر الحاسم في النمو الاقتصادي الحديث، ما يضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام وجوب الاعتماد المتصاعد على تكنولوجيا المعلومات ووسائلها المتقدمة بقصد توسيع وتطوير خدماتها بما يحقق التأقلم مع الاحتياجات المستقبلية للمتعاملين معها.

4- تحدي التنافسية العالمية: سيقود الانفتاح على العالم الخارجي ورفع القيود أمام حركة التجارة الدولية إلى تزايد المنافسة في القطاعات الاقتصادية المختلفة مما يستدعي انطلاق روح الإبداع والتطوير والحفاظ على الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة كي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غزو الأسواق العالمية أو على الأقل حماية نفسها من غزو المؤسسات الأجنبية.

<sup>1</sup> مرزوقي نوال، معوقات حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزوا 9000-14000، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير ،الجزائر، 2009-2010، ص30.

ثانيا:تحديات الإدارة التسويقية

- تواجه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن مجموعة من المشكلات الإدارية والتسويقية والتي تختلف بطبيعة الحال باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل أهم هذه المشكلات بالآتي:<sup>1</sup>
- مشكلة نقص القدرات والمهارات الإدارية والتسويقية وما يصاحب ذلك من مشكلة عدم إتباع أساليب وإجراءات الإدارة الصحيحة في تصريف أمور الصناعة وعدم اتخاذ القرارات السليمة على المستويات كافة .
  - عدم وضوح الإجراءات والأنظمة المرتبطة بعمل هذه الصناعات؛
  - مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ونظيراتها من المنتجات الوطنية؛
  - مشكلة انخفاض حجم الطلب على منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

ثالثا:تحديات فنية

تعتبر الدراسات الفنية ودراسات الجدوى الاقتصادية وتوافر المعلومات الحديثة والدقيقة حول حركة الاسواق والبيئة الاقتصادية من المستلزمات الضرورية لإقامة واستمرار أي مشروع خاصة في المجال الصناعي، ومن المؤسف حقا أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من نقص ملحوظ في هذه المجالات ، وينعكس ذلك على مستوى تكاليف الإنتاج وأسعار البيع والتسويق بصفة عامة وعدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة لإنتاج السلع والخدمات التي تلي رغبات المستهلكين وفق المواصفات الدولية المطلوبة لكسب رهان المنافسة.

رابعا:تحديات التمويل

يشكل تحدي ضعف التمويل معوق رئيسي يحول دون نمو نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،فإن إيجاد فرص تمويل تتناسب مع حجم ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تمثل عائقا حقيقيا على نطاق العالم بصفة عامة وعلى نطاق الدول النامية بصفة خاصة،حيث يلاحظ أن ضعف تمويل المؤسسات يمثل العقبة الرئيسية أمام تنميتها،بل وحتى استمراريتها.<sup>2</sup>

خامسا:تحدي الكفاءة الإدارية والبشرية

يجب الاهتمام بالموارد البشرية لما لها من فعالية على سير عملية الإنتاج وتزويدها بمختلف التقنيات الحديثة أي يجب أن تكون فعالية التدريب من أجل الوصول إلى تبني هذه التحديات يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تأخذ بعدة استراتيجيات تساعد على البقاء والصمود أمام المؤسسات الكبرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيل جواد،إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مجذ المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع،2007،ص157-159.

<sup>2</sup> رشيدة أوبختي،مجد بوزيان،دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية في الدول النامية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة تلمسان،الجزائر،بدون سنة النشر،ص6-8.

<sup>3</sup> عثمان عياشة،دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية التسير وعلوم تجارية، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،الجزائر،2010-2011،ص124.

المبحث الثاني:متطلبات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،وعوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك بيئتها، وتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لكي يتم إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة يجب المرور بعدة مراحل ويجب التحكم في كل مرحلة، قصد إنجاح هذا النوع من المؤسسات، ومن أهم المراحل المتبعة في إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة ما يلي:<sup>1</sup>

أولاً:تكوين المالك أو المسير

يعتبر تكوين المالك أو المسير من أهم المراحل المتبعة في عملية إنشاء المؤسسة، وذلك ليكون المسير قد استوفى بعض الشروط اللازمة لتجسيد هذا المشروع أم لا ؟ويظهر ذلك جلياً من خلال الاستعداد النفسي والمعنوي وكذلك المادي للمسير، فهذا الاستعداد هو الذي يشكّل إحدى مصادر النجاح أو الفشل للمشروع المراد تحقيقه، ولضمان نجاح المشروع توجد هناك بعض المميزات والخصائص التي يجب أن تتوفر في صاحب المشروع من بينها:

1- المالك أو المسير ذو العقلية الحرفية: بحيث يتميز بعقلية مقاولتية ضعيفة، كما أنه ذوكفاءة تقنية عالية، ويتميز بتصرفات صارمة اتجاه مستخدميه.

2- المالك أو المسير ذو العقلية الانتهازية: الذي يتميز بعقلية تسييرية معتبرة، كما له عدة تجارب مهنية في ميادين مختلفة، ويتميز بصفات أكثر مرونة مع مستخدم.

إنّ عدم ضمان تكوين جيد للمالك أو المسير يؤديّ به إلى الاستشارة الخارجية، التي تعتبر مشكلاً يمكن تفاديه بالتكوين الجيد للمالك أو المسير، لأنّ النقص في التكوين يؤدي إلى نتائج سلبية على انطلاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة، ومن بين هذه النتائج:

- النقص في التنظيم؛

- عدم القدرة على قيادة مجموعة من الأشخاص؛

- عدم القدرة على التسيير؛

- رفض دائم لاقتسام المسؤوليات.

ولتجنّب هذا، أقدم عدة باحثين على دراسة أهم الميادين التي ينبغي أن يكون فيها تكوين معيّن للمالك أو المسير، تلك الميادين معظمها تركز على الصفات الشخصية التي تميّز هذا الأخير.

ويمكن تلخيص المميزات الأساسية للإداري الأمثل أو أهم الصفات التي يجب أن تتوفر عليها المالك أو المسير فيما يلي:

- الاستعداد والميل للمخاطرة ؛

- الثقة الكاملة بالنفس؛

- الإصرار على النجاح رغم المخاطرة ؛

<sup>1</sup>زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملحق الدولي حول التكوين وفرص العمل، جامعة بسكرة، 6-7-8أفريل2010، ص12.



- القدرة على التنظيم ؛

- مجابهة التحديات والشعور بالإنجاز، الاستقلالية في العمل، الالتزام والتفؤل ؛

من خلال ما سبق نستنتج أنّ التكوين سواء للمالك أو المسير يعتبر ضروريا لإنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثانيا: الحصول على فكرة لإنشاء المؤسسة وكيفية تطويرها

تبدأ معظم المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم بإمعان الفكر الاستراتيجي والتخطيط الدقيق لذلك وذلك من

خلال:<sup>1</sup>

1- إيجاد الفكرة لإنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة: لأنّ صاحب المشروع يمر أولا وقبل كل شيء بمرحلة حاسمة والمتمثلة

في وضع الأسس الأولى المسطرة، ولذلك يجب علينا إيجاد الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل الوسائل موجودة لتحقيق ذلك؟

- كيف يمكن أن تتحقق المشاريع؟

- ما هي الإمكانيات للنجاح في ظروف اقتصادية متقلّبة ومتغيرة؟.

2- تطوير الفكرة: تعتبر هذه المرحلة مكتملة للمراحل السابقة، فهي تجسّد مسار المسير المنشئ للمؤسسة الصغيرة

والمتوسطة، فهي تقوم أساسا على قدرة المالك أو المسير على جمع المعلومات والمعطيات الضرورية الخاصة بالنشاط المعهود

للمؤسسة المراد إنشاءها، وكذلك خصوصيات المحيط المباشر لهذه المؤسسة.

وحتى يتمكن المالك أو المسير من الابتعاد عن التصور العشوائي لعملية الإنشاء، يجب عليه الإجابة على الأسئلة

المطروحة التالية:

- ماذا سيفعل؟ لمن؟ مع من؟ وكيف؟

وبالتالي فعلى المالك أو المسير أن يراعي جميع هذه الخطوات عند توجيهه لإنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة وتختلف

هذه الإجراءات حسب درجة تعقد المشروع.

ثالثا: التمويل

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في مجال التمويل، و يمثل ذلك إشكالا حقيقيا يجد من تطور القطاع

يبقى أحد العوامل المعقدة والشائكة في حياة المؤسسة، حتى وإن سجلت المنظومة المصرفية بعض التطور فإن سلوك البنوك

يبقى متخوفا إزاء جميع الاستثمارات غير المدعمة من طرف الدولة، وتبقى ملفات الاستثمار معطلة و آجال التنفيذ

طويلة.

ويجب أن يركّز في تقديم ملف طلب التحويل إلى البنك على عدة جوانب خاصة بالمنتوج من جهة، ومناصب الشغل

وطبيعة الاستثمارات من جهة أخرى، كما أنّ تقديم صورة إيجابية عن طبيعة العمل وإتباع الإجراءات المناسبة هي أمور

مهمة من أجل الحصول على الأموال اللازمة من أي بنك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زويّة مجّد صالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص30.



كما أنّ الضمانات الواجب تقديمها تتراوح حسب قيمة الاستثمار، ويجب أن يكون صاحب المشروع واقعياً في تقدير احتياجاته، وإذا استطاع أن يقنع البنك بأنّ الأموال يوظفها في مشروع مريح وأقل مخاطرة، فإنّه يتحصل على القرض بسهولة، أمّا منح القرض من طرف البنك لا يتمّ إلاّ بعد:

- دراسة شاملة عن الشخص الذي سيقترض المال؛
- تقدير الاحتمالات المستقبلية حول حجم السوق، المبيعات والأرباح للمشروع المقدم؛

#### رابعاً: الإجراءات القانونية

إنّ أيّ نشاط اقتصادي لا يبدأ في العمل إلاّ بعد وضع الإطار القانوني للمؤسسة وكذلك مسارها القانوني أيضاً كما يلي:<sup>2</sup>

**1- وضع الإطار القانوني:** قبل أن تنطلق المؤسسة في العمل، يجب الانتهاء من الشكليات القانونية خاصة القيد في السجل التجاري، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتميز بالشخصية المعنوية القانونية مثل كل هوية اقتصادية، ويجب أن تبيّن الشكل التنظيمي لهذه المؤسسة، هل هي شركة أشخاص (شركة تضامن، شركة توصية بسيطة، شركة ذات مسؤولية محدودة...)? أم هي شركة رؤوس أموال (شركة التوصية بالأسهم، شركة مساهمة...)?.

**2- المسار القانوني:** حتى يتخذ المسار القانوني مجراه العادي، يجب المرور ببعض الخطوات المهمة والتي تتمثل في اللجوء إلى الوثائق لتحرير وإمضاء العقد، وكذلك عملية القيد في السجل التجاري، ويتمّ تقييد المسير، تحديد مسؤولياته وتسيير الشركة -حسب القانون التجاري للبلاد- والذي ينظّم المسار القانوني للمؤسسة.

#### خامساً: انطلاق النشاط الاقتصادي

بعد أن يتمّ المرور بالمراحل السابقة، تأتي المرحلة الخاصة بالتقييد الفعلي للمشروع، وبالتالي انطلاقة النشاط الاقتصادي، وعند انطلاقة المؤسسة في العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار بعض الأولويات من بينها:

**1- الطلبات الأولى:** وذلك بتجسيد الاتصال مع الزبائن والموردين، حتى يضمن الحصول على الطلبات الأولى ويتمّ تجسيد العلاقة مع الزبائن والموردين كما يلي:

- وضع الأدوات الترويجية للسياسة التجارية؛
- كتابة النصوص التقنية أو الاشهارية؛
- زيادة أكبر عدد من الزبائن؛
- تجسيد العلاقة مع الموردين من خلال:
- تبادل رسائل تأكيد الأسعار وللشروط ولآجال التسليم؛
- إعطاء النصائح القيمة والأفكار الجديدة؛

<sup>1</sup>كتوش عاشور، طرشي مجّد، تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 1037.

<sup>2</sup>مجّد زويّة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2- وضع وسيلة العمل: وهذا يعني امتلاك وسائل الإنتاج، وكذلك التنظيم الداخلي للمؤسسة الذي يجب أن يقوم بتوزيع المهام والتنظيم العام للعمل وكذلك توظيف العمال والتنظيم المحاسبي.

#### سادسا: تأمين المؤسسة

عند القيام بأي نشاط يجب أن يكون هناك تأمين ضد الأخطار، وفي بعض الحالات يكون التأمين إجباريا، بمقتضى القانون فهو يحمي العلاقات المهنية، ويريح أيضا المؤسسة اتجاه العملاء.

#### المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق النجاح مع الزمن والكثير منها يصيبها الفشل وتعلن إفلاسها، وهذا يعود لمجموعة من العوامل وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

#### أولا: عوامل النجاح

يمكن القول أن فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة عامة تزداد إذا تم الاهتمام بالخصائص والمفردات

التالية:<sup>1</sup>

1- عوامل متعلقة بكفاءة الإدارة: في حالة كانت كفاءة الجهاز الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جيدة فإنها سوف تحقق النجاح، وتتمثل كفاءة الإدارة بكفاءة ومهارة الكادر الإداري الذي يقوم إدارة على إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه الكفاءة تتحدد بالعناصر التالية:

- قدرة الإدارة على التجاوب والتأقلم مع التغيير في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الداخلية والخارجية؛
- قدرة الإدارة في إحداث التغيير لصالح المشروع وإحداث التطور؛
- قدرة الإدارة على توفير الموارد المناسبة وخاصة اليد العاملة الماهرة؛
- الإدارة على التخطيط والتنظيم ومراقبة سير العمل وتطوير العمليات؛
- قدرة الإدارة على التنبؤ بالمستقبل السوق والمنافسة؛
- صيانة الموارد وتنميتها والاستخدام الأمثل مع رقابة دقيقة للاستثمار؛
- التخطيط الدقيق للأعمال والعمالة واختيار موظفين أكفاء وإتباع برامج الدعاية والإعلان؛
- إقامة علاقات عمل وثيقة مع الموردين.

2- المالك والمالكون لديهم أهداف محددة: يعرف مدير أو مالكة تحديد أهداف واضحة وصريحة لذلك العمل، إن هذه المعرفة تتجسد بوجود إجابات دقيقة وواضحة على العديد من الأسئلة منها ماهي الأهداف العامة للمؤسسة؟ لماذا وجدت المؤسسة؟ وماذا تخدم؟ إذا لم تكن هذه الأسئلة قد عرضت بوضوح، فإن المؤسسة ستكون معاقة في طريق نموها وازدهارها.

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة "من الألف إلى الياء"، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص50-51.

3- تكريس مبدأ العمل الجماعي: يعتبر العمل الجماعي عاملا من عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دوره في:<sup>1</sup>

- تسهيل أداء المهام وفهمها جيدا؛
- رفع المعرفة لدى العاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم ؛
- تنمية الكفاءات الفردية والجماعية، وتطوير القدرة على التعلم.

4- المعرفة الممتازة بالسوق: وجود السوق بمعنى عدد كافي من الزبائن، يتطلب الأمر خلق الأسواق حتى لو بدت ضمنية غير ظاهرة في بداية الأمر أو أن بعض ما تنتظره الأسواق لم يتحقق بعد ولم يصل حد الإشباع والرضا المطلوب، تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة منتجاتها (السلع و الخدمات) وسلوكيات عاملها وردود أفعال المنافسين لها النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين لها .

5- قدرة المؤسسة على تقديم شيء مميز خاص: تقدم المؤسسة وتجلب شيء جديد أو أصيل للسوق، حتى لو بدت هذه السوق مزدحمة بالمنافسين والمنتجات المعروضة، تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال النتج والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومتمرد لطرق التوزيع المعروفة، يفترض أن يكون نادرا أن يبدأ العمل دون القدرة على الإبداع والتجديد يستطيع أن يجسدها في أفعالها وأنشطته المختلفة.

6- آليات إدارة متكيفة مع التطور: إن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا ما أريد لها الاستمرارية فإنه يستند على وجود قابليات استيعاب وفهم جيد للتطور مرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، ويعبر البعض عن هذه الآليات بكونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة.

7- الحصول على عاملين أكفاء: وجذب متميزين والمحافظة عليهم إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يوجد لديها الوقت الكافي وعمليات الاختيار المعقدة والمطولة للعاملين لذلك يتطلب الأمر أن تعبر هذه الجوانب الأهمية البالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن الاختيار والتدريب والتحفيز لهؤلاء العاملين وتوظيفهم والحصول على أفضل ما لديهم من قابليات وقدرات .

إن العاملين اليوم يمثلون أهم الموارد في المؤسسة، فلا يكفي أن تمتلك المؤسسة الموارد الملموسة مثل الأموال والمباني والأراضي، بل أصبحت الموارد غير الملموسة مثل العاملين تلعب دورا مهما في تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة، ويعبر عنها اليوم بكونها رأس مال فكري حيث المهارات والمعرفة والقدرة على التعامل مع المعلومات وتحقيق نجاح المنظمة.

8- قدرات ومهارات متنوعة لدى الإدارة وخصائص شخصية لدى المالكين والمدبرين تساعد على نجاح المؤسسة: إن امتلاك رؤية ورسالة واضحة يتقاسمها الجميع شرط ضروري لزيادة تحفيز العاملين والاندماج بالعمل، إن واحدة من أهم أسباب فشل المؤسسات هو الرؤية الضيقة والاهتمام بجانب واحد وإهمال الآخرين .

إن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وخاصة بعد استمرار تطورها ونموها يتطلب من صاحب العمل مؤهلات متعددة ومتنوعة ، ويتجسد هذا عندما يتطلب الأمر منه القيام بدور قيادي للإدارة العليا إضافة إلى العمل وفق مستوى الإدارة

<sup>1</sup>Karim messghem, "GRH,PME, Transmission De Nouvelles Perspectives", Edition EMS, Paris, 2009, p40.

الوسطى وكذلك المستويات الدنيا (التشغيلية)، إن هذه الجوانب تستدعي قدرات مرونة وإبداعية عالية، هذا يظهر أن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بوجود إدارة ومديرين ثم بناء الشخصية القيادية لديهم في ضوء الخبرة الجيدة والمعلومات والمعرفة العامة إضافة إلى المعارف التخصصية، حيث أن هذه المعالم ضرورية للمؤسسات كما هي ضرورية للمؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>

### ثانيا: عوامل الفشل

تبقى نسبة الفشل عالية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الاقتصاديات الصناعية وكذلك النامية رغم تفاوت هذه النسبة من قطاع لآخر، فقد أشارت إحصاءات مؤسسة (dun and bradstree) إلى أن أعلى نسبة فشل في أمريكا هي في قطاع النقل والمواصلات يليه قطاع التشييد والبناء وأن أقل نسبة للفشل هي في القطاع المالي والتأمين و القطاع الزراعي والغابات والصيد، ويلاحظ تكرار أسباب الفشل نفسها من سنة إلى أخرى رغم أن هناك بعض الأسباب الأخرى التي تظهر في مواقف معينة و لقطاعات اقتصادية معينة.

لقد فرق بعض الباحثين بين انتهاء العمل لأي سبب كان حيث يتوقف عن الاستمرار في تقديم السلع والخدمات الى السوق وبين فشل العمل حيث يغلق العمل أبوابه مع خسائر مالية للدائنين له.

ويمكن وضع أسباب فشل الأعمال رغم تعددها في مجموعتين الأولى ترتبط بالإدارة غير المناسبة والثانية بالتمويل غير المناسب، فإذا كانت إدارة العمل تعني الاستخدام الفاعل والكفاء للموارد، فإن الإدارة غير مناسبة تعني أن المدير أو المالك والمالكين ليس لديهم المهارات والمعارف الإدارية اللازمة، كذلك هناك نقص في الخبرة والتجربة اللازمة للأعمال وإدارتها، وتمثل هذه الجوانب ما نسبته (92%) من أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية (نقص المهارات والقدرات، نقص التجربة الإدارية، عدم الخبرة في إنتاج السلعة والخدمة) وحتى في الدول النامية فإن هذه الأسباب تعتبر الأسباب المهمة وراء فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في بداية عملها (السنة الأولى أو الثانية) أو بعد ذلك وفي فترات النمو السريع غير المحسوب جيدا مما يدخلها في العديد من الإشكالات التي إذا لم تعالج بشكل صحيح تؤدي إلى الفشل، إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص تتطلب مدير لديه تصور شمولي للعمل وليس مدير متخصص بشكل ضيق يركز على جانب ويهمل الجوانب الأخرى.

أما المجموعة الثانية من أسباب الفشل فهي التمويل غير المناسب يكون هذا الأمر مرتبط برقابة إدارية ومالية غير ملائمة وكذلك نقص برؤوس الأموال اللازمة للمؤسسات أو غير ذلك يفترض الاهتمام بتوفر الأموال الكافية والمناسبة لبدء الأعمال، كما يجب عدم إهمال أهمية وجود الموارد البشرية اللازمة والجيدة للمؤسسات من جانب آخر ومن الضروري إدارة هذه الأموال بشكل متميز لخلق حالة موازنة صحيحة ومطلوبة لنجاح المؤسسات، وفي الجانب المالي يوجد العديد من الطرق لجعل المؤسسات فاشلة مثل التوسع غير المدروسة في منح الائتمان، زيادة الاستثمار في الأصول الثابتة دون مبرر وتوظيف أفراد غير ملائمين للعمل في الأنشطة المحاسبية والمالية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 37\_43.

وإذا ما أردنا اختصار هذه الفقرة بطرح مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيمكن الإشارة إلى الآتي:<sup>1</sup>

- نقص الخبرة، نقص التجربة لدى المؤسسين مما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتخبط في السوق الذي يعمل فيه؛
  - عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل؛
  - عدم وجود قيادة واعية للمحيط البيئي؛
  - رقابة مالية غير كفوءة؛
  - النمو السريع غير المسيطر عليه؛
  - قلة الالتزام وعدم تكريس الوقت الكافي لمتابعة العمل؛
  - المشاكل الأخلاقية وما يرتبط بحالات الغش والاحتيال وغيرها؛
  - أسباب ترتبط بالكساد الاقتصادي والمنافسة الشديدة والوضع الاقتصادي بشكل عام؛
  - الإفراط في مصاريف التشغيل أو المخزون وكذلك الاحتفاظ بمخزون المواد الأولية يتجاوز الحاجة الفعلية؛
  - سوء اختيار مواقع البيع وقنوات التوزيع وإهمال المنافسين وما يرتبط بالمتغيرات التسويقية الأخرى.
- وهناك من يضيف أسباب فشل أخرى منها:<sup>2</sup>
- وجود إدارة غير مناسبة أي عدم تقديم الإدارة العليا للدعم المستمر والفعال اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة ومثال ذلك:
  - عدم تفويض الإدارة العليا السلطة المناسبة إلى مدير المؤسسة ، أو عدم دعمها لقرارات المدير أو أعماله؛
  - عدم إجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية (الميزانية التخطيط نظم الرقابة علاقات السلطة والاتصال) اللازمة لممارسة الإدارة الفعالة للمؤسسة؛
  - عدم مشاركة الإدارة العليا في مراجعة الخطط والمواصفات للمشروع والتي غالباً ما ينتج عنها ضرورة إجراء تغييرات كثيرة فيما بعد.

<sup>1</sup> كاسر منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>2</sup> نعيم نصير، إدارة و تقييم المشروعات، داينمك للطباعة، مصر، 2001، ص328-329.

### المطلب الثالث: بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في محيط يبرها العمل على التلاؤم معه إذ هذا المحيط يتميز بالتعدد والتطور المستمر لذلك من الضروري تشخيص هذه البيئة لتبيان خصائصها وبالتالي توفير كل المستلزمات التي تتلائم وخصائص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما نتعرف إليه فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: المحيط القانوني

لم تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام قانوني إلا مؤخرا إذ يعتبر هذا القطاع جديد النشأة، يمكن الإشارة هنا إلى أنه حتى سنة 1982 أين صدر قانون خاص بتنظيم الاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص حيث وضعت إجراءات تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومع بداية الإصلاحات تمت المصادقة على مرسوم خاص بالاستثمار الوطني والأجنبي سنة.

- إلغاء التمييز بين الاستثمارات العمومية والخاصة؛
- إلغاء المزايا المرتبطة بمرحلة الإنتاج (كالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للسلع والخدمات المحلية والمستوردة؛
- تشجيع الاستثمارات في المناطق التي يراعي ترقيتها وتشجيع الاستثمارات التي تعطي دفعا للاقتصاد الوطني؛
- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار الذي يخضع لوصاية رئيس الحكومة وتمثل مهمته فيما يلي :
- اقتراح إنشاء مؤسسات وهيآت مالية تتلاءم مع تمويل الاستثمار ؛
- إنشاء صناديق دعم الاستثمار؛
- اقتراح استراتيجيات وأولويات تطوير الاستثمار؛

و في نهاية سنة 2001 أي 12-12-2001 تم صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يحوي:

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق إنشائها وسبل دعمها وتأهيلها كما يمكن حسب هذا القانون تقسيم هذا القطاع إلى:

- مؤسسة مصغرة تشغل من 01 إلى 09 عمال و تحقق ربح سنوي يقدر ب 20 مليون دج؛
- مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز ربحها السنوي 200 مليون دج؛
- مؤسسة متوسطة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص تحقق ربح لا يتجاوز 2 مليار دج.
- إجراءات إنشاء صندوق ضمان القروض التي تقدمها البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترقية المناولة.

#### ثانيا: النظام المالي

يمكن القول بأنه مع صدور قانون النقد والقرض سمح للقطاع الخاص الاستثمار في قطاع المؤسسات المالية ولكن هذه الأخيرة لم تلعب دورها إذا لم يكن باستطاعتها تمويل استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و بالتالي الحكم على

<sup>1</sup> عروب رتيبة، ربحي كريمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة بلديّة، الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص728.

القطاع بالزوال قبل أن يتمكن من الانتعاش، ولكن كما هو الحال لكل سلبياته وإيجابياته فقانون القرض والنقد قد جاء ببعض الإيجابيات لهذا القطاع يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

الاتفاق مع خمس بنوك عمومية في ديسمبر 2001 على التعاون لترقية الوساطة المالية بين البنوك العمومية وهي البنك الوطني الجزائري، بنك الزراعة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفي إطار برامج الانتعاش الاقتصادي لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدرج قانون المالية التكميلي 2001 غلافا مليا يقدر ب 2مليار دج على امتداد ثلاث سنوات لفائدة صندوق الترقية التنافسية الصناعية بالإضافة إلى غلاف خاص يقدر ب 2مليار دج خاص لتمويل إصلاح وعصرنة المناطق الصناعية وقد تم الإعلان عن إنشاء مؤسستين ماليتين تساهمان في تسهيل الحصول على القروض البنكية وتتمثل في صندوق ضمان القروض الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأسمال يقدر ب 30 مليار دج وصندوق رأسمال المخاطرة قدره 3.5مليار دج كما تم إنشاء صندوق لضمان القروض البنكية الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي انطلق ابتداء من مارس 2004 الذي يلعب دورا مهما في التخفيض من مشاكل التمويل، ولكن رغم كل هذه الإصلاحات إلا أن انتعاش قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم يرق إلى المستوى المطلوب نظرا للعراقيل التي يواجهها تمويل هذه الأخيرة التي ندرجها في النقاط التالية:

- التسيير البيروقراطي للبنوك العمومية ومركزية اتخاذ القرارات في منح القروض؛
- تحويلات الأموال تستغرق وقتا طويلا؛
- التحفظ الكبير في تقديم القروض خاصة إذا كانت متوسطة أو طويلة الأجل.

### ثالثا: النظام الجبائي

رغم الجهود المبذولة في تهيئة محيط ملائم لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن الصعوبات طغت على الجهود المبذولة، يمكن القول أن أهم مشكل يتمثل في اقتطاع الرسوم والضرائب المطبقة في دورتها الاستغلالية العادية أيضا تطبيق الرسم الإضافي الخاص الذي انعكس سلبا على هذا القطاع، زيادة على أن تميز المحيط بعدم المرونة حال دون إعطاء فرص استثمارية سواء وطنية أو أجنبية مما نتج عنه تخوف المستثمر في الخوض أو اقتحام هذا القطاع لكن رغم هذا نلاحظ أن إرادة الدولة لتطوير وترقية الاستثمار موجودة من خلال محاولاتها لترقية الشراكة التي تعتبر خيارا استراتيجيا لجلب الخبرات وتحسين القدرات التسييرية لتأهيل هذا القطاع.

<sup>1</sup>عروب رتيبة، ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 729.



## المطلب الرابع: تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أساليب تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يلي:

## أولاً: الوضع الحالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن تحديد الاتجاه المستقبلي وبناء الحلول يستلزم تناول الوضع الحالي بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ، ومما لا شك فيه أن تحليل هذا الوضع سوف يتناول عدة جوانب أولها الدعم في صورة قروض و التمويل وكيفية التعامل معها من الجانب الحكومي و البيئة الخاصة بها، و منها نستخلص مدى قدرة هذه المؤسسات على المنافسة.

**1- الدعم الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** حالياً لا يتوفر في معظم الدول النامية بشكل عام جهات رسمية مهمتها تقديم قروض وبضمان حكومي كما يحدث للقطاع الصناعي أو لقطاع المقاولات ، فالتمويل والقروض هام وحيوي لأي نشاط يمارس، وعادة وفي ظل هيكل القطاع المصرفي في هذه الدول، نجد أن القدرة على الاقتراض شبه معدومة والاعتماد دوماً على الذات والأقارب واضح ، وذلك من خلال الدراسات والندوات التي عقدت مع البنك الدولي ووزارتي المالية والتجارة في هذه الدول.

وقد حددت الورقة المقدمة من البنك الدولي مشاكل التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية وهي:<sup>1</sup>

- عدم الرغبة في التمويل متعلقة بالضعف الإداري والتنظيمي لها؛
  - الدور والمفهوم الحكومي معدوم وتواجه المؤسسات مشاكل في التمويل من خلال البنوك الرسمية أو المعنية علاوة على أنها لا تستفيد من نظام الحوافز الحكومية (الإعفاءات الجمركية وخلافها).
- إن الحلول لهذه المشاكل تكون عن طريق:

- توجيه جزء كبير من الموارد التي استفادت منها المشاريع الكبيرة لتنمية ورعاية المشاريع الصغيرة ؛
- استغلال تمويل المؤسسات الكبيرة لدعم التعاون و التفاهم و التبادل التجاري مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو حاصل في الدول المتقدمة.

**2- هيكل التعامل الحالي:** تتعدد وتباين في الدول النامية والعربية منها الجهات الرسمية التي تتعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإصدار التراخيص (البلديات، وزارة التجارة، الدفاع المدني...) ومعها تضاف رسوم الحصول على هذه التراخيص ويضاف لها عادة مكتب العمل ووزارة الداخلية والخارجية للحصول على العمالة اللازمة لممارسة العمل.

ومما لا شك فيه أن تزايد عدد الجهات الرسمية التي تتعامل مع هذا القطاع ، تسبب نوع من الإرباك وضعف القدرة على الحركة ، بالإضافة إلى انعدام وجود جهات رسمية محددة تقدم النصح والدراسات مع عدم توفر خدمات التدريب والتطوير بتكلفة مقبولة، في حين أنه في الدول الصناعية هذا الدور يمارس بصورة قوية من قبل الجهات الرسمية نظراً لما يمثله هذا القطاع من قوة اقتصادي، لذا الحاجة ماسة لإعادة صياغة السياسات والإجراءات المطلوبة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إذا رغبتنا أن تمارس دورها المطلوب مستقبلاً وذلك من خلال:

<sup>1</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2007، ص170-172.



- تبسيط الإجراءات والرسوم المطلوبة من خلال صياغة التعامل مع الجهات الحكومية وإلغاء الخلل من الروتين والنفوذ السلبي للجهات الحكومية؛

- ترشيد عمل هذا القطاع من خلال تقديم النصح والمشورة لدعم القرار الاستثماري حتى يمارس الوظائف بدرجة عالية من المهنية.

3- **المناخ والبيئة:** لا تتوفر البيئة الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية على نحو صحيح، فالمؤسسات الكبيرة سواء كانت داعمة أو موفرة للخدمات، قليلة أو ضعيفة، ولعل برمجة عمل القطاعات الاقتصادية نفسها من قبل الدول النامية لتدعيم التعاون غير متوفرة، كما يتم في دول العالم المتقدمة، وذلك من خلال تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة أدوار محددة.

إن السياسة العامة للدولة والقاضية بتنمية العلاقة بين مختلف المؤسسات العاملة في الاقتصاد، هي البيئة التي تشكل الحافز للقيمة المضافة في الاقتصاد المحلي.

الملاحظ أن كافة دول العالم المتقدم تحرص وبصورة جذرية على رفع القيمة المضافة من خلال الاستفادة الكاملة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة لدعم التنافس على المستوى العالمي، التفاهم، التقارب والاعتمادية بين هذه المؤسسات يتم بدعم مادي حكومي لذلك يجب على الدولة في الدول النامية أن تقدم الخدمات وبكفاءة عالية في مجالات:

- التسويق؛

- الإدارة والهيآت التعليمية فيها والحكومية في دعم وتقديم الخدمات؛

4- **القدرة على التنافس والاستمرار حالياً:** إن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرار تتبع من:

- قدرتها على المنافسة؛

- المساحة المعطاة لها من المؤسسات الكبيرة والخاصة؛

- المنافسة الخارجية؛

- درجة تفهم الدولة لدورها؛

5- **التغيرات العالمية الحديثة:** إضافة إلى الضغوط المحلية تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضغوطا عالمية، ونتيجة لهذا المناخ الجديد الذي تواجهه، هناك حاجة لتبني سياسة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الضغوط والتي تستلزم موارد وإمكانيات اقتصادية لتمكين من المنافسة.

فالمؤسسات إذا أخذت اتجاه الحصول على الخدمات بدون تنسيق أو دعم ستكون التكلفة مرتفعة حتى تستقر في السوق وتتجاوب معه لذلك يعتبر التأهيل والتحصير هو دور للدولة وللاقتصاد ككل، و يجب أن توفر له الموارد كما هو حاصل في معظم دول العالم.

6- **شبكة المعلومات وأثرها على أسلوب الممارسة Inter Net:** شبكة المعلومات أحدث وسيلة وأداة لدعم التسويق والوصول للمستهلك بسهولة، وقد اتجهت الدول المتقدمة نحو دفع المؤسسات الوطنية منها على شغل مواقع على الشبكة لتدعيم المنافسة فيها لذلك من الواجب على الدول النامية أن تسعى إلى تطوير قطاع شبكة المعلوماتية بتوقيت

متسارع لضمان الخدمات وتمكين المؤسسات من الاستفادة من الوجود على الشبكة المعلوماتية بتكلفة معقولة وكفاءة مرتفعة.

7- منظمة التجارة العالمية وأثر إنضمام الدول النامية لها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يعتبر انضمام هذه الدول محل قلق لقطاعات اقتصادية عديدة لأسباب منها:<sup>1</sup>

- دخول مؤسسات منافسة للسوق أو القضاء على الوكالات التجارية؛
  - الخوف من تهديد التطور التقني الذي خلق جو من المزاومة وخاصة في مجالات الخدمة التقنية من وراء الحدود؛
  - سهولة التبادل التجاري وإلغاء الحواجز الجمركية.
- لذلك هناك حاجة لأن تتم دراسة الوضع الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على المنافسة والقدرات المتوفرة لها حتى توجه الموارد الاقتصادية وتدعم الدخول في المجالات التي لا توجد فيها قدرة على المنافسة وتوجيه المؤسسات لمجالات أفضل.
- إن تركيز الجهات الرسمية حالياً وخاصة وزارات الاقتصاد أو التجارة على الانضمام إلى المنظمة، يجب أن يكون موضع نقاش وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات لا تزال غير واضحة في موضوع سلبية أو إيجابية الدخول وكيفية معالجة السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ثانياً: حلول مستقبلية لتدعيم القدرة على الاستمرار

تستطيع الدول النامية أن تدعم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرار وذلك من خلال الأمور التالية:

#### 1- جوانب الدعم الاقتصادي وتكون من خلال:

- توجيه جزء من الموارد الاقتصادية لتنمية وتطوير القطاع وجعله قطاعاً منتجاً؛
- دعم كفاءة القطاع الإنتاجية واستمرار الأفضل وعدم دعم غير المنتج أو غير القادر على المنافسة؛
- دعم حصول المؤسسة على احتياجاتها بتكلفة مقبولة لتخطي عدم كفاءة السوق الإنتاجية؛
- دعم المؤسسات حتى تكون لها القدرة على المنافسة وأوجه هذا الدعم تكون بتوفير الدعم المادي والخدمي لهذا القطاع وخاصة في مجال النصح والإرشاد والتوجيه؛
- تطوير مركز الخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يعتبر حجر الزاوية لتغطية كافة الجوانب عدا الجوانب المالية؛
- تأمين مركز خدمي يقدم التدريب والاستشارات بتكاليف منخفضة.

#### 2- جوانب الدعم التقني التي تتأمن عن طريق:<sup>2</sup>

- اهتمام الدول بتقديم الدعم التقني بسعر وتكلفة مناسبة مع توفير التدريب والتعليم معه، كون الجانب التقني وحسب الاتجاه المستقبلي سيكون الميزة التي تدعم الاستمرارية من خلال المنافسة الحادة وانفتاح الأسواق؛

<sup>1</sup> نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 173-175.

<sup>2</sup> نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 176-178.

- قيام الدول بتوجيه الموارد لدعم الاستثمار في التقنية وتوطينها مع التركيز على إعطاء الجامعات مساحة للقيام بدور هنا لأن أول خطوة في توطين التقنية تنبع من التعرف عليها وتعليم المجتمع كيفية استخدامها والاستفادة منها.

- تعاون قطاعات الدولة الاقتصادية مع الجامعات المميّزة بالعلم والمعرفة يؤدي إلى تحقيق المعادلة المطلوبة لتنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو المفترض .

3-الجمعيات التعاونية (المخرج الأمثل): تعتبر الهيكل الحالي للجمعيات التعاونية، وطريقة عملها مخرجا ملائما لتكوين المدخلات وتوجيهها لدعم الأنشطة التمويلية علاوة على الحصول على الإمكانيات ذات الحجم الكبير بحيث يتم تكوين جمعية تعاونية لكل نشاط اقتصادي حيث تستطيع هذه الجمعيات الحصول على القروض لصالحها علاوة على حجم رأس مالها الذي تم جمعه من المؤسسات.

وتستطيع الجمعيات أن تقدم خدمة الحجم الكبير للمشاركين من توفير المواد الخام و التسويق إلى نشاط التدريب والتطوير.

#### 4-التوصيات لدول العالم النامية: وهي تختصر في:

- تقديم الدعم المالي المباشر للمؤسسات، وذلك من خلال تطوير وسائل التمويل بطريقة تمكن المؤسسات المالية الدخل معها مع تمكينها من تحصيل حقوقها؛

- توحيد الجهات التي تتعامل معها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى لا تواجه مجموعة كبيرة من الإجراءات تعيق الدخل والخروج من السوق، مع اعتماد الرسوم المخفضة التي تسهل على المؤسسات الدخل إلى هذا السوق؛

- إنشاء مراكز خدمات تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرار ومواجهة التحديات من خلال التدريب والنصح والمساندة(مثال الجمعيات التعاونية).

## المبحث الثالث: الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التطور التكنولوجي السريع جعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة ماسة إلى الإبداع لضمان البقاء والاستمرارية في عالم يسوده التطور السريع ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك طرق اعتماد الإبداع في هذا القطاع من المؤسسات، وتمويل المشاريع الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أخيرا آلية دعم و تطوير هذه المؤسسات.

## المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والإبداع

الفكرة السائدة أن هناك شرطا متعلق بحجم المؤسسة أي أن المؤسسات الكبيرة تبدع أكثر من الصغيرة لإمكانيات الاستثمار في البحث والتطوير وتحمل مخاطر الإبداع وهذا ما نتعرف عليه في هذا المطلب:<sup>1</sup>

إن هذه الفكرة منتشرة عند الأمم المتقدمة حيث صورة الشركات الكبيرة لديها وضع خاص ويسري الاعتقاد بأنها المورد الرئيسي للثروة في حين أن أكثر من 65% من القيمة المضافة والعمالة داخل الدول المتقدمة تأتي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إن من أبرز مزايا هذه المؤسسات هي الطريقة التي تسير بها ففي الغالب ليس هناك تعقيدات تذكر وتبعاً لذلك فهناك سرعة في اتخاذ القرارات وكونها أكثر فعالية بالإضافة إلى الحافز القوي على العمل بالمقارنة المؤسسات الكبيرة وتتميز كذلك بكونها تعتمد بشكل كبير على الموارد المحلية، الأمر الذي يمكنها من إقامة روابط مع القطاع الزراعي من خلال تصنيع المحاصيل الزراعية، فلا شك أن هذه المزايا تعطي هذا النوع من المؤسسات القدرة على لعب دور حيوي وهام في تنميتها، ومن هنا فإن أية تنمية مرتقبة أو انتعاش لا بد لهما من سياسة اقتصادية قصد تكوين ترقية وإعادة انتشار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأمثلة على ذلك ليست بالمحصورة أو القليلة، وبصفة عامة جنوب شرق آسيا، لكن السؤال المطروح هو: ما مصدر إبداع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي أشكاله؟ وهذا ما نتطرق إليه فيما يلي:

## أولاً: المعرفة مصدر للإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعرف هي مجموعة معلومات مهيكلة وموجه حول موضوع ما ومدعمة بقواعد و تجارب في الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها، وهنا يجب التمييز بين المعرفة الضمنية وهي قابلة للتحويل جزئياً عن طريق التدريب والتكوين خلافا للمعرفة المفسرة والظاهرة على إحداث ظواهر سهلة التشكيل والتبادل، كما أن المعرفة الدقيقة والشاملة هي أساس التوصل إلى قرارات استثمارية وإنتاجية وتسويقية سليمة.

أما إدارة المعرفة فهي إدارة رأس المال الفكري الذي يعتبر مصدر ثري للأفكار والإبداع، فوظيفة المسير هي استثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية ثم تنظيم المعرفة وتنسيق عمليات سريانها ومن ثم بناء نظم معلومات وإنتاج المعرفة لدعم أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> أوسريز منور، سعيد منصور فؤاد، الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006، ص 861-862.

إن مدير الأعمال ينتظر من إنتاج المعرفة مكاسب مهمة تتمثل في تسريع تفاعلية المؤسسات، ظهور مزايا قيمة للزبائن، التطوير أكثر ورفع الإنتاجية بشرط أن تكون هذه المعرفة مقسمة مما يحقق العمل التعاوني، بالإضافة إلى استخدام شبكات الانترنت وإدارة العلاقة مع الزبون.

### ثانياً: أشكال الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن ذكر بعض المزايا فيما يتعلق بأشكال الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

**1- الإبداع في المنتج:** إن الاقتصاد أصبح اليوم يتميز بتغيرات دائمة ومتواصلة ففي المرحلة الفورية كانت الإستراتيجية التنافسية تستند على البحث عن مردود متزايد يسمح بتقليص التكاليف بينما حالياً أصبح التركيز على تنمية المعارف وتأمينها السريع في أسواق جديدة وهو ما يجعل من مسألة بعث منتج جديد مسألة بالغة الحساسية والتعقيد حيث أن إمكانية بعث هذا المنتج قبل المنافسة يعد في حد ذاته ميزة، فالمنتجات تتطور بسرعة وهو الأمر الذي يؤدي بالمؤسسات التي تعتمد على التقليد ولا تبعد بالقدر الكافي إلى الانحطاط.

ففي النظام الفوريديكان وقت البحث والتطوير قصيراً، والاستغلال التجاري للإبداع طويلاً أما ما يحدث اليوم فهو العكس تماماً ومن هذا المنطق فكلما كانت المؤسسة قادرة على رصد سبل المعارف المتواجدة بداخلها، كلما كانت الأسرع في تطوير منتجات جديدة وهو ما يعبر عنه بتخفيض آجال خروج المنتجات واعتباره عاملاً حاسماً في التنافسية ومن هنا يجب تحضير التصنيع والتوزيع قبل انهاء عملية البحث دون أن ننسى أنه قبل الانطلاق في تطوير منتج ما يجب التأكد من توفر التكنولوجيا .

وما يمكن استخلاصه من هذه النقطة هو أن دورة حياة المنتج ما بدأت تنقل لأن حماية المنتج أصبحت صعبة نظراً للتطور التكنولوجي الرهيب مما يضعف فكرة إيجاد حواجز الدخول للمنافسين ويطرح فكرة الوقت الذي أصبح قصيراً جداً، بينما هامش التحرك بالنسبة للمنافسة أصبح كبيراً، وهو ما يترتب عليه زيادة المخاطر وما قد يفرض أشكالاً جديدة من الشراكة والتحالف واستيراد المعرفة وبعث بحوث التطوير كي تستفيد المؤسسات من إمكانيات التعاون.

**2- الإبداع في العملية:** في هذه النقطة نشير إلى المفهوم التقليدي وفورات الحجم الذي يركز على أن المنتج الذي ينتج بحجم كبير يستطيع أن يخفض تكاليف الإنتاج الوحدوية كلما زاد حجم الإنتاج و من ثم كان بالاستطاعة الحصول على هوامش أكبر لاستثمارها في أقسام أخرى أو البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسة والاستفادة من الحيز الزمني للميزة قبل رد فعل المنافسة، فإذا كان حجم السوق المحلية محدوداً أو غير كبيرة بما فيه الكفاية فإن السبيل لتحقيق هذه الوفورات بحجم كبير، فإذا كان المفهوم الأول يحتاج إلى أسواق واسعة فالثاني يحتاج تكنولوجيا عالية قادرة على إنتاج منتج بتكلفة أقل لخدمة أسواق مختلفة.

**3- الإبداع في التسويق:** في هذا الجانب نتكلم عن التوزيع وإستراتيجيته وحين يختار رجال التسويق إستراتيجية للتوزيع يقارن صورة العلامة التجارية بنظرة المستهلك لنقطة التوزيع المحتملة ليجد القناة الصالحة لتجديد هوية المنتج والتعاون معه ومن هنا يمكن الاختيار بين أية إستراتيجية توزيع بدءاً من الانتشار المتواجد في كل مكان إلى الحصرية أي البيع فقط في أماكن منتقاة لكل وسيلة إيجابياتها وسلبياتها ولذلك يجب دراسة الخيارات جيداً.

4-الإبداع في التسيير: نتكلم هنا عن إحدى الوظائف للتسيير وهي التنظيم و بالأخص الهيكل التنظيمي الذي يعتبر بالنسبة لأية منظمة كالهيكال العظمي لجسم الإنسان.<sup>1</sup>

إن التغييرات السريعة التي يشهدها الاقتصاد بصفة خاصة تدفع إلى التفكير الجدي في هيكل يمزج بين كل الهياكل المعروفة ويلاءم احتياجات المؤسسة ويستجيب لثلاث متطلبات أساسية:

- الحاجة إلى الكفاءة في أداء الوظائف الرئيسة؛

- الحاجة إلى المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات أو على الأقل للتهديدات.

يتمثل الإبداع في بقاء الأمور عند الحجم الصغير لسرعة الاستجابة والتأقلم، قد يكون ذلك على حساب الكفاءة لكن المزايا المحققة تغطي هذه التكلفة، إن وجود هيكل تنظيمي بسيط وعدم الحاجة لنظم متداخلة معناه وجود عدد أقل من الإداريين على المستوى المركزي فكل قسم سيحوي داخله على كل ما يحتاجه من إداريين لأعمال التمويل الشراء، النقل أو المستخدمين.

### المطلب الثاني: طرق اعتماد الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكون ذلك على أساس مجموعة من العوامل (إمكانيات بشرية، مالية... الخ) إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع وتمثل خمسة طرق هي:

#### أولاً: التطوير من الداخل

تطوير الإبداع من داخل المؤسسة وهي طريقة كلاسيكية للاعتماد على الإبداع وهي توفر وتمتد المؤسسة أكثر استقلالية في حالة نجاح الإبداع، لكنها في الوقت نفسه أكثر خطورة، فهي طويلة في المدى و تكلفتها عالية، وكذلك أخطار ميلاد الإبداعات في داخل المؤسسة، بل أكثر من ذلك الاعتراف بها من المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسات في هذه الطريقة بالنظر إلى النتائج التي تترتب عنها من تغيير، و الذي يقابل غالباً مقاومة من النقابات أو من المسيرين والهدف الحفاظ على الوضع الحالي ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي:

- اقتراحات صادرة عن مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسات؛

- أرضية محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد؛

- تعاون وتنسيق داخلي.

#### ثانياً: عقود التعاون

تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية وتتلخص الإيجابيات الناتجة من اتفاقيات التعاون في:<sup>2</sup>

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي؛

<sup>1</sup> خالد الكري، لعبة التسويق، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع، الأردن، ب س ن، ص 122.

<sup>2</sup> OCDE, Perspectives de l'OCDE, Science, technologie et industrie », 2002 p150-151.

- تخفيض مدة دوران الإبداعات
  - رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة؛
  - بعث نشاطات إبداعية لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.
- هذه الإيجابيات زادت من الاهتمام وتفعيل عقود التعاون والتي وصلت إلى 30% في أوروبا في ما بين المؤسسات المبدعة حيث قاموا بعقد تعاون مع شركاء خارجيين.
- أما الأسباب التي ساهمت في ذلك إضافة إلى الإيجابيات وكانت كالتحفيز تتمثل في التعقيد المتزايد للتكنولوجيا الملاحظ في جميع القطاعات خاصة ذات التكنولوجيا العالية، إضافة إلى سرعة تطويرها واشتداد المنافسة المرتبطة بالعمولة والتعديلات القانونية الدولية، وبذلك تمثل عقود التعاون من طرق الدخول إلى تكريس إبداعات أقل خطورة بتقاسمها مع شريك آخر وتخفيض عبء التمويل المالي خاصة إذا كانت مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

### ثالثا:النمو الخارجي

إن اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية وذلك بحيازة حصة من رأس مالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها،أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة.

النمو الخارجي بواسطة التملك أو المشاركة في رأس مال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة،ومجموعة أخطار أخرى منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأس مال الشركة .

### رابعا:المقاولة الباطنية للإبداع

تخص عقود بحث بين مؤسسة وهيآت مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مراكز البحوث العمومية والخاصة ومع الجامعات.

في هذه الطريقة تلجأ المؤسسات إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيآت مختصة ونتائجها جد متغيرة فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة،وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها.

### خامسا:اقتناء الرخص

لا اعتماد الإبداع اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع وبذلك فهي طريقة سريعة،أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها،وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية ثقافية وغيرها،زيادة التبعية للمؤسسة الأم،هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>PETER Drucker, **A propos du management**, village mondial,Paris ,2000,p 70.



الجدول رقم (11-2): يوضع نسب اعتماد الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الطرائق المعتمدة	التطوير من الداخل	عقود التعاون	نمو خارجي	المقاولة الباطنية	إقتناء الرخص	تعاقد مع الهيآت العمومية
النسبة	60%	10%	00%	50%	10%	00%

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والعلوم القانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، الجزائر، ص 62.

المطلب الثالث: تمويل المشاريع الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم الاعتراف بتنوع مصادر تمويل المشاريع الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن ذلك لا يعني توفرها للمؤسسات متى احتاجت لها، إضافة إلى أن هذه المصادر لا تعتمد المؤسسات بنفس الشكل، وفقا لتكلفتها ودرجة توفرها ويبدو دور الدولة هنا بالغ الأهمية في تمويل هذه المؤسسات، وسنعالج مصادر التمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

ثانيا: التمويل الذاتي

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في تمويل مشاريعها الإبداعية على التمويل الذاتي مقارنة مع احتياجات التمويل الأخرى كالاقتراض من البنوك وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب والدوافع منها:<sup>1</sup>

- مشكلة عدم التأكد المصاحبة لمشروع الإبداع حيث يمكنها تحمله، وهو ما قد يرفضه الآخرون، بنوك ومؤسسات مالية، نظرا لأنها تقيم الحظوظ الحقيقية لنجاح مشروعها ومنه استيعاب مخاطره؛
- قد يحدث وأن لا تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من يمولها في مجالات استثمارية معينة، فتفضل التمويل الذاتي؛

- يمكن للمؤسسات الاستفادة من أرباح الإبداع إذا نجح فيها دون الاضطرار إلى اقتسامها مع الغير كالبنوك مثلا؛
- تكلف الموارد الداخلية أعباء قليلة نسبيا إذا ما قورنت مع الاستدانة من البنوك.

ثانيا: المصادر الخارجية

تمثل هذه المصادر الرجوع إلى القروض الخارجية من المؤسسات المالية وتمثل البنوك أولاها، تعود إليه المؤسسات في حالة عدم قدرتها على التمويل دائما، أو عدم رغبتها في ذلك والبحث عن نموها الخاص.

قبل أن يمол البنك المشروع الاستثماري بالنسبة له و المشروع الإبداعي بالنسبة للمؤسسة يقوم بدراسة اللا مردودية هذا المشروع وفقا لملف تقدمه المؤسسة خاصة على مستوى القروض وجود رأس مال خاص كاف من شروط قبول الطلب في البنوك غالبا، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير متمكنة في غالب الأحيان من شروط البنك و بالتالي أكثر خطورة، تؤدي بالبنك إلى رفع معدل الفائدة وتخفيض قيمة العرض في أغلب الحالات أو الرفض نهائيا.

<sup>1</sup> محمد زيدان، الهياكل والآلات الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة الشلف، الجزائر، ص 124.



هذه الوضعية المعقدة جعلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى التمويل التاجيري والذي عرف تطور ملحوظ في الاعتماد عليه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بداية من الثمانينات لما يوفره من إيجابيات، ويعرف كما يلي:

**1- التمويل التاجيري:** بدأ العمل بهذه الوسيلة في بداية عام 2000 حيث تم إنشاء شركتين شركة الاعتماد الإيجاري salam مهمتها التمويل التاجيري للمنقولات في إطار النشاط الفلاحي، وهي فرع لCNMA إلى جانب مساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وبنك ABC في إنشاء الشركة العربية للتمويل التاجيري ALC مهمتها القيام بالتمويل التاجيري في مجال العقارات.

- يسمح بالمحافظة على رأس المال الخاص وقدرة المؤسسة على القرض كذلك وبالتالي التمويل التاجيري يمثل خيار يواجه الشروط المطلوبة من البنوك وفي الوضع الحالي وبتعدد مصادر التمويل مازالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه مشكلة التمويل رغم أن البنوك أصبحت كمورد أموال مثلها مثل مورد المواد الأولية للصناعة، وهذا ناتج من الأخطار الكبيرة والمتعددة التي تحيط بها الأنظمة المالية أصبحت تشترط إيرادات عالية للمشاريع الأكثر خطورة وتدخل في عقود التمويل لهذه المشاريع سلسلة من الشروط المفيدة تهدف لحماية أموالها بينما المشاريع الإبداعية اعتبرت كمشاريع محملة بخطورة يواجه بذلك المقترضون تكاليف تمويل مرتفعة وعقود وبما أن تكلفة التمويل مرتبطة بنسبة الأخطار في المشاريع الإبداعية فيجب البحث عن الوسائل والطرق التي تساهم في تخفيض هذا الخطر بعد معرفة مكوناته ومصادره.

صعوبة تقدير الخطر وتحرير القيمة الكلية للتمويل وتلك المتعلقة بالكتلة الأجرية وصعوبة التنبؤ بنتائج سيرورة الإبداع تمثل أهم مصادر مشاكل التمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجر المقاولين الذين يبحثون عن تمويل خارجي فعال لمشاريعهم الإبداعية أن يحضروا مؤسستهم لتحمل شروط مقيدة وكثيرة في عقود التبادل (بين المؤسسة والمؤسسة المالية).<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: آلية تطوير الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا ريب أن تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أولى مراحل حياتها تكون بحاجة قد لا نبالغ إن قلنا في حاجة ماسة إلى حضانة ويعود السبب في ذلك إلى افتقار للعديد من الميكنزمات والمقومات التي تمكنها من استمراريتها في ظروف طبيعية وبصورة ذاتية.

وفي هذا الصدد تشير الإحصائيات أنه في بعض الدول المتقدمة كفرنسا على سبيل المثال ما بين 200 ألف مؤسسة يتعرض الثلث منها إلى الزوال بعد 3 سنوات من الإنشاء والنصف بعد 5 سنوات، وما يترتب عنه من ضرورة حتمية التفكير في بعث شبكات الدعم، تستند عليها المؤسسة في بداية نشاطها، ولعل من أهمها في هذا الشأن حاضنات الأعمال التي تعد بمثابة آلية لدعم وتوفير البيئة الملائمة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

طراد فارس، مناقجت الإبداع وتأثيره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 54-55.

أولاً: حاضنات الأعمال

يمكن تعريفها على أنها قائمة بجد ذاتها تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسة صغيرة بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانتقال (سنة مثلاً أو سنتين) ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسة خاصة أو مؤسسة مختلطة.<sup>1</sup>

**1- أهمية حاضنات الأعمال:** وتكمن أهمية حاضنات الأعمال كون صغر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخلق عوائق بالنسبة لها تحدّد بقاءها خاصة في مراحل حياتها الأولى التي تتميز فيها بنقص الخبرة والهشاشة في كل المجالات، وبهذا تظهر الحاجة إلى آليات أو أدوات تساعد هذه المؤسسات على تحطّي فترات حياتها الأولى بنجاح وهو الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال من خلال:<sup>2</sup>

- تقديم الاستشارة فيما يتعلق بدراسة الجدوى للمشاريع واختيار الآلات و المعدات والمواد وطرق العمل؛
- توفير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مبنى يشمل مكاتب الإدارة لكل منها وقاعة استقبال مستقلة أو مشتركة إضافة إلى تجهيزات الاتصال الأخرى؛
- تقديم تمويل ميسر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها على الإنفاق الاستثماري الأولي؛
- تقديم الدعم الفني فيما يتعلق بتصميم المنتج أو تطويره أي كل ما يتعلق بتحسين الجودة؛
- تقديم المساعدة الخاصة بالصناعة لمختلف التجهيزات الميكانيكية والالكترونية وتزويدها بقطع الغيار المطلوبة أو بالقطع التي من شأنها أن تضيف كفاءة أكبر للتجهيزات المتاحة أو إرشاد المؤسسات المحتضنة بذلك وأماكن تواجد مثل هذه القطع وأنواعها وأسعارها.

**2- أنواع حاضنات الأعمال:** وتتمثل أنواع حاضنات الأعمال فيما يلي:

- الحاضنات الإقليمية تهتم بمنطقة جغرافية معينة لتنميتها واستغلال مواردها المحلية.
- الحاضنات الدولية تهتم باستقطاب رأس المال الأجنبي و نقل التكنولوجيا بهدف تحقيق الجودة العالية والقدرة على التصدير للخارج.
- الحاضنات الصناعية تقام داخل منطقة صناعية حيث يتم ربط المؤسسات المختصة بالمصانع الكبرى لتبادل المنافع وذلك بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات.
- حاضنات القطاع المحدد تركز على قطاع أو نشاط محدد بهدف خدمته وتدار بواسطة خبراء مختصين بالنشاط المحدد.

<sup>1</sup> حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر نظام المحاضن، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أبريل 2003، ص 168.

<sup>2</sup> شريف غباط، مُجدّ بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص 61-62.

- الحاضنات التكنولوجية تهتم برفع المستوى التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستثمار تصميمات حديثة لمنتجات جديدة و توفير المعدات و الأجهزة الحديثة كما تساعد الباحثين على الانتقال بنتائج أبحاثهم من مرحلة الإبداع إلى مرحلة الترويج التجاري لنتائج الأبحاث.<sup>1</sup>

### ثانيا: تأثير حاضنات الأعمال التكنولوجية على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن حاضنات الأعمال التكنولوجية تسعى إلى خلق جو ملائم لتطوير القدرات الإبداعية والمهارات الخاصة لمؤسسي وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنها تعمل من خلال هذا المسعى على:<sup>2</sup>

1- **تشجيع روح الإبداع والمبادرة:** إذ أن التغيير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج حديثة أو منتجات جديدة فقط، وإنما التطور التكنولوجي يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات وبالإضافات الصغيرة أو الكبيرة في المنتج أو الخدمة الحالية، ومن ثمة فإن حاضنات الأعمال التكنولوجية تسعى إلى تطوير القدرة على التخيل والإبداع لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا عبر تشكيلة من البرامج التعليمية المركزة على التعرف ودراسة التجارب العملية المؤدية إلى تطوير شيء ما.

2- **زيادة على ما تم الإشارة له سالفًا تسعى إلى تطوير روح الإبداع لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** وبث وغرس حب العمل الحر لديهم عن طريق تحسين المواهب الإدارية و تهيئتهم لتبني الأفكار الجديدة.

والاستعداد للمخاطر وبالتالي إحداث مؤسسات متطورة تستطيع بلورة فهم أكثر لآليات التنافس في السوق العالمي.

3- **حماية حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع** باعتبارها واحدة من العمليات الجوهرية التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لحاضنات الأعمال التكنولوجية في تطوير الأسواق لمنتجاتها ففي الوقت الذي تسعى هذه المؤسسات للحصول على التمويل اللازم لها خلال مراحلها الأولى، وتقوم الحاضنات بدور الوسيط بين المؤسسات المنتسبة لها والجهات التي تقدم الخدمات القانونية ذات العلاقة، وعادة ما تقوم بدور فعال في مساعدة المؤسسات وأصحابها في هذا المجال، من خلال توجيه وتقديم النصح والمشاركة في إعداد النماذج واتخاذ الإجراءات المرتبطة بتسجيل براءات الاختراع.

4- **تنظيم المعارض والندوات وتقديم الدعم الفني** لاستقطاب الممولين تمهيدا لتواصلهم مع المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات، وبناء شبكات التواصل فيما بينها للوقوف على ما يستجد أولا بأول والمشاركة في الخبرات والعمل على التكامل وعدم الازدواجية وتخفيض التكاليف اللازمة لمساعدة المؤسسات الجديدة التقنية، وذلك يربط بعضها ببعض عن طريق شبكة الاتصالات.

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الأغواط، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 613.

<sup>2</sup> شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الإبداع و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة قلمة، الجزائر، ديسمبر 2009، ص 61-62.

بالإضافة إلى ما سبق هناك أعمال وأدوار أخرى تتبناها الحاضنات التكنولوجية في مساعدة ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصحابها كإقامة الأيام المفتوحة التي تعد فرصة تشارك فيها المؤسسات المنتسبة لهذه الحاضنات، زيادة على ذلك استمرار الحاضنات في التواصل مع المؤسسات المنخرطة فيها دون أن ننسى ما توفره من مرافق أساسية (مختبرات، معامل، تجهيزات...) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## خلاصة الفصل

يعتبر الوقوف على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة ملحة أمام كل باحث في هذا المجال، واختلاف المفاهيم راجع إلى اختلاف درجة النمو من جهة وإلى اختلاف النشاط الاقتصادي في هذا القطاع. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بعدة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات إضافة إلى أهميتها في توفير مناصب الشغل وتحقيق رقم أعمال معتبر كما تواجه عدة تحديات كالعولمة، وتمر بعدة مراحل عند إنشائها. وبما أن أغلب المؤسسات تواجه التطور التكنولوجي السريع فإنها تلجأ إلى الإبداع كوسيلة للبقاء والاستمرارية، وهناك عدة طرق لاعتماد الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها التطوير من الداخل، عقود التعاون، النمو الخارجي، المقاوله الباطنية واقتناء الرخص، كما أن تمويل المشاريع الإبداعية تتم عن طريق التمويل الذاتي أو التمويل الخارجي كالتمويل التاجيري .

ولذا يجب وضع هيآت تدعم وتساهم في تطوير الإبداع عن طريق حاضنات الأعمال التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحطي العقبات التي تعترض فترات حياتها الأولى بنجاح عن طريق تقديم الاستشارة فيما يتعلق باختيار الآلات والمعدات والمواد وطرق العمل، ولحاضنات الأعمال تأثير على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتشجيع روح الإبداع والمبادرة، حماية حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، تنظيم المعارض، الندوات، وتقديم الدعم الفني.

ومن هنا نرى أهمية الإبداع في تنمية هذا القطاع في تنمية هذا القطاع للوصول إلى أفضل النتائج.

الفصل الثالث:

واقع الإبداع في

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

## تمهيد:

يجب تدعيم الجانب النظري بدراسة حالة تطبيقية باعتبار أنّ الدراسة النظرية لا يمكن أن تبلغ أهدافها إذا لم ترفق بالدراسة التطبيقية.

بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لهذه الدراسة التي تتمحور حول أهمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحاول إسقاط هذا المحتوى في الميدان من خلال القيام بتربص تطبيقي في إحدى الهيآت الداعمة للإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، كونها من أهم المنظمات الوطنية التي تولي أهمية جدّ كبيرة للإبداع ومن ثم نقوم بدراسة لعينة من المؤسسات المبدعة إحداها مؤسسة "ISOULA" التي تم إنشائها بدعم من هذه الوكالة، ومؤسسة تكنوفورما ومؤسسة تربية الدواجن تم إنشاءهم بدون دعم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إذ سنتناول مسيرات عملهم وذلك من خلال المباحث التالية:

- تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية البويرة؛
- تعريف عينة الدراسة؛
- دور الإبداع في مؤسسات العينة.

## المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

من أجل دراسة أهمية الإبداع في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،سنقوم أولاً بتحديد المنهجية المتبعة في دراسة الحالة، ثم نليها بعرض تقديم عام للمؤسسة المستقبلة، ثم أخذ عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعريفها، تحديد مهامها وأهدافها، ودراسة بيئتها، وعرض أهم الخدمات التي تقدمها.

## المطلب الأول: المنهجية المعتمدة في دراسة الحالة

قبل التطرق إلى عرض مختلف النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، سنقوم أولاً بتوضيح المنهجية المتبعة في معالجة الموضوع على مستوى المؤسسة محل الدراسة والعينات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي سبيل ذلك اتبعنا مجموعة من الخطوات المحددة فيما يلي:

## أولاً: مجال وحدود الدراسة

من أجل الحصول على نتائج جيدة من دراستنا الميدانية ارتأينا أن تكون محددة بمجالين مكاني وزمني كما يلي:

**1- الحدود المكانية:** يتمثل المجال المكاني الذي قمنا باختياره من أجل القيام بدراستنا الميدانية في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وهي إحدى المؤسسات الداعمة للإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يقع مقرها بمنطقة حركات بالبويرة، أما فيما يخص العينات قمنا بأخذ مؤسسة "ISOULA" والتي يقع مقرها ببشلول ولاية البويرة، والعينة الثانية كانت لمؤسسة تكنوفورما ويقع مقرها بالمنطقة الحضرية الجديدة رقم (01) بالبويرة، ومؤسسة تربية الدواجن والتي يقع مقرها بعين بسام ولاية البويرة.

**2- الحدود الزمنية:** من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي نخدم موضوع بحثنا، ارتأينا أن يكون المجال الزمني الذي تغطيه دراستنا في المؤسسة محل الدراسة وعينات الدراسة هو سنتي 2014-2015.

## ثانياً: وسائل جمع المعلومات

استعنا في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية بالوسائل التالية:

**1- وثائق المؤسسة:** وتتمثل في مختلف الدلائل التي تخص المؤسسة و التي نستطيع من خلالها استخلاص المعلومات التي تفيدنا في مجال بحثنا، كالوثائق الخاصة بالخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مثلاً.



2- **الملاحظة:** حيث يتم بهذه الطريقة جمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك دون أن يتم السؤال عن ذلك مباشرة وتعتبر هذه الطريقة أفضل من أسلوب توجيه الأسئلة بشكل مباشر وعليه يمكن اعتبار هذه الطريقة ليست مباشرة تماما. وتتمثل أنواع الملاحظة فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- **الملاحظة البسيطة:** وهي الملاحظة التي تتضمن صور بسيطة من المشاهدة الملاحظة للظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون حصرها بضوابط علمية ودون استخدام الأدوات الميكانيكية كالمسجلات والكاميرات وهي مفيدة في الدراسات الاستطلاعية لجمع بيانات أولية عن الظاهرة تمهيدا لدراستها بضبط وتعمق وتقسم الملاحظة البسيطة إلى نوعين كما يلي:

- **الملاحظة البسيطة بالمشاركة:** و هنا يشارك الباحث مشاركة فعلية في حياة الآخرين الذين يود دراستهم ويسايرهم و يتجاوب معهم ويمر بنفس الظروف التي يمرون بها بحيث لا يظهر نفسه كشخص غريب على ذلك المجتمع.

ويهدف الباحث من وراء ذلك دراسة خصائص ذلك المجتمع و أسلوب حياتهم وطريقة تفكيرهم وسلوكهم

- **الملاحظة البسيطة بدون مشاركة:** وهنا يقوم الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم في نشاطهم، فهذه الملاحظة لا تتعدى النظر والاستماع والمراقبة و متابعة المواقف دون المشاركة الفعلية والانخراط في تلك الجماعة، كأن يقوم مدير الإنتاج في إحدى المصانع بمراقبة وملاحظة انتاجية وأداء عامل ما دون علم ذلك العامل.

ب- **الملاحظة المنتظمة:** ويطلق عليها بالملاحظة الموجهة، وهي علمية ومخططة مسبقا، و تخضع لدرجة عالية من الضبط العلمي، ويتم فيها تحديد الزمان والمكان ويستعان بالوسائل الميكانيكية كسجلات الصوت و التصوير و غير ذلك

3- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية ، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية.

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2007، ص5، 221-224.

أ- خصائص المقابلة نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- أنها تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث و المبحوث حيث يلاحظ فيها الباحث ما طرأ على المبحوث من تغيرات و انفعالات؛
- يكون للمقابلة هدف واضح و محدد.

ب- أنواع المقابلة تتمثل أنواع المقابلة فيما يلي:<sup>2</sup>

- المقابلة المفتوحة: و يكون فيها المستجيب حرا في أن يتكلم بدون تحديد للزمن أو الأسلوب،
- المقابلة شبه المفتوحة: وفيها تعطي الحرية للمقابل بطرح السؤال بصيغة أخرى و يطلب من المستجيب مزيدا من التوضيح،
- المقابلة المغلقة: وفيها عدم فسح المجال للشرح المطول.

المطلب الثاني: تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تقديم تعريف عام للمؤسسة المستقبلية، باعتبارها تلعب الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب دورا هاما في دعم أصحاب المشاريع المدعة، منها الولائية والفرعية، كونها أحد المصالح التي تسهر على حسن استقبال الشباب وتوجيههم.

أولا: نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

أنشأت الوكالة في سنة 1996 وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تقع تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطاتها، ولها فروع محلية وجهوية وهي مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة، وتحسين قدرته وتأهيله في أي نشاط يراه منتجا ومرحبا في إطار رؤية اقتصادية واجتماعية ويستفيد الشاب صاحب المشروع من خلال مراحل إنشاء مؤسسته وتوسيعها من:<sup>3</sup>

- مساعدة مجانية (استقبال، إعلام، مرافقة وتكوين)؛
- امتيازات جبائية (الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة وتخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الإنجاز والإعفاء من الضرائب في مرحلة الاستغلال)؛

<sup>1</sup>عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2009، 75-76.

<sup>2</sup>عبد العزيز الدعيلج، مناهج و طرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص102-103.

- الإعانات المالية (قرض بدون فائدة).

ثانيا: أهداف الوكالة

تهدف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى:<sup>1</sup>

- وضع الظروف المناسبة لإحداث مؤسسات مصغرة من قبل الشباب؛
- خلق مناصب عمل دائمة؛
- ضمان استمرارية وديمومة المؤسسات المصغرة؛
- نشر الفكر الاستثماري وروح المقاوله لدى الشباب الجزائري.

المطلب الثالث: مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تلعب الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب دور مهم في توجيه الشباب وتقديم يد العون والمساعدة وكغيرها من المؤسسات لها هيكل تنظيمي وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولا: مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

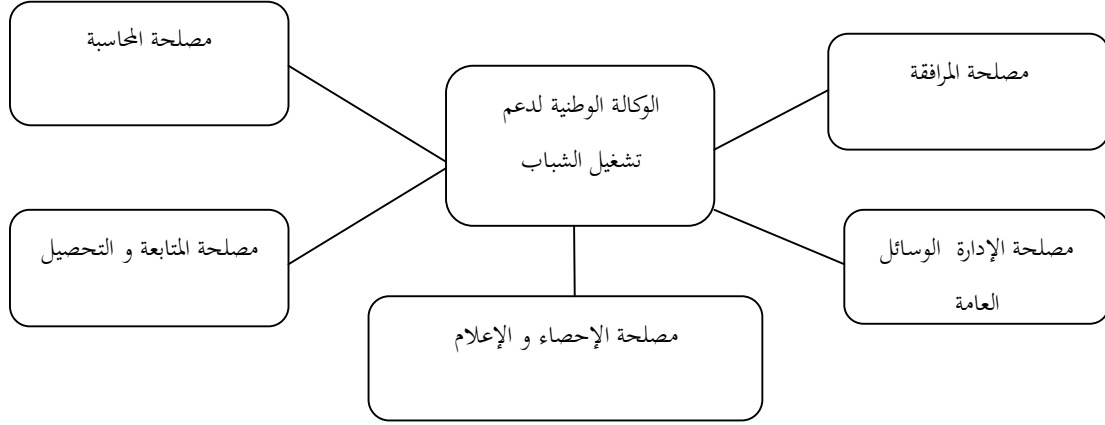
تقوم الوكالة الوطنية بالمهام التالية:

- تقديم الدعم والاستشارة لمستحدثي المؤسسات الصغيرة ومتابعة مسار التركيب المالي وتعبئة القروض لمشاريعهم طيلة تنفيذ المشاريع؛
- ترشيح مشاريع الشباب للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية والإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب؛
- متابعة الاستثمارات المنجزة من قبل الشباب والحرص على احترام بنود الاتفاق الذي يربطهم بالوكالة؛
- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطهم؛
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية لتسهيل تمويل المؤسسات المصغرة، ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها؛
- تكلف مكاتب الدراسات المختصة بإنجاز دراسات الجدوى وتحضير القوائم النموذجية للتجهيزات لصالح الشباب المستثمرين.

<sup>1</sup> بالإعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الشكل رقم (III-1): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



المصدر: حسب وثائق المؤسسة

**1- مصلحة الإدارة و الوسائل العامة:** تتكون من رئيسة مصلحة وإطار في التسيير من المستوى الثاني وإطار في المستوى الأول ومن مهامها مايلي:

- تمويل الوكالة بالوسائل العامة؛
- إبرام صفقات فيما يخص الوكالة؛
- تسيير جانب الموارد البشرية؛
- القيام بتكوين إطارات الوكالة؛
- التنسيق بين مصلحة المحاسبة والمالية؛
- شراء واقتناء لوازم وعتاد الوكالة؛
- مراقبة عتاد وتجهيزات الوكالة.

**2- مصلحة الإحصاء و الإعلام الآلي:** تتكون من رئيسة مصلحة ومهندسة في الإعلام الآلي وهي تهتم بتحصيل معلومات فيما يخص إحصاءات مشاريع في جميع الأطوار.

أ- الإحصاء ونجد فيه الإحصاء اليومي والشهري وهذا ما نتعرف عليه فيما يلي:<sup>1</sup>

- إحصاء يومي: إحصاء معلومات عن إيداع الملفات فيما يخص كراء محلات والمركبات المتنقلة بحيث تقسم حسب جنس حامل المشروع، إحصاء حاملي المشاريع الحاصلين على موافقة بنكية، إحصاء يومي لطلبات

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الحصول على قروض إضافية، إحصاء المشاريع الممولة في اليوم، إحصاء المشاريع التي تم انتقاؤها ودراستها على مستوى اللجنة، إحصاء الملفات المقبولة على مستوى اللجنة، إحصاء الملفات المرفوضة على مستوى اللجنة، إحصاء عدد مناصب الشغل المفترضة.

- **إحصاء شهري:** إحصاء معلومات شهرية، إحصاء للسنة، إحصاء الأنشطة والتمويل، إحصاء تكوين المشاريع وتوسيع المشاريع، إحصاء شهري للملفات المودعة لدى البنوك، إحصاء شهري للموافقة البنكية حسب البنوك وحسب جنس حاملي المشاريع.

- إحصاء شهري للقروض الإضافية المودعة لدى الوكالة والمقبولة ؛
- إحصاء شهري للشهادات التأهيل الممنوحة حسب البلديات
- إحصاء شهري للملفات التي تم تكوينها على مستوى الوكالة فيما يخص الإحصاء الشهري لعدد الملفات التي دراستها على لجنة الانتقاء.

ب- **الإعلام الآلي:** نجد فيه المراقبة اليومية للبرمجة الإعلامية من خلال تحميل المعلومات من ملحقات إلى الفرع أو من الفرع إلى الملحقات.

3- **مصلحة المرافقة:** تتكون من رئيسة مصلحة و ثلاث رؤساء الملحقات وتكوين و هي تتبع إجراءات فيما يخص استقبال وتوجيه حاملي المشاريع حسب منظومة محددة من بداية إيداع الملف إلى غاية تمويل المشروع ومن مهامها:<sup>1</sup>

- تدعيم وتقديم الاستشارة للشباب؛
- مرافقة الشباب ودعم معارفهم في تقنيات تسيير المشاريع ؛
- منح مختلف الإعانات والامتيازات للشباب أصحاب المشاريع.

4- **مصلحة المحاسبة:** تتكون من رئيسة مصلحة ومحاسب رئيسي مهامها تتمثل فيما يلي:

- عرض الحصيلة المالية فيما يخص تمويل المشاريع؛
- القيام بتمويل حاجيات الوكالة؛
- التعاون مع مصلحة الإدارة والوسائل العمدة فيما يخص الصفقات العمومية؛
- طلب استرجاع الدين في ملفات ألغيت.

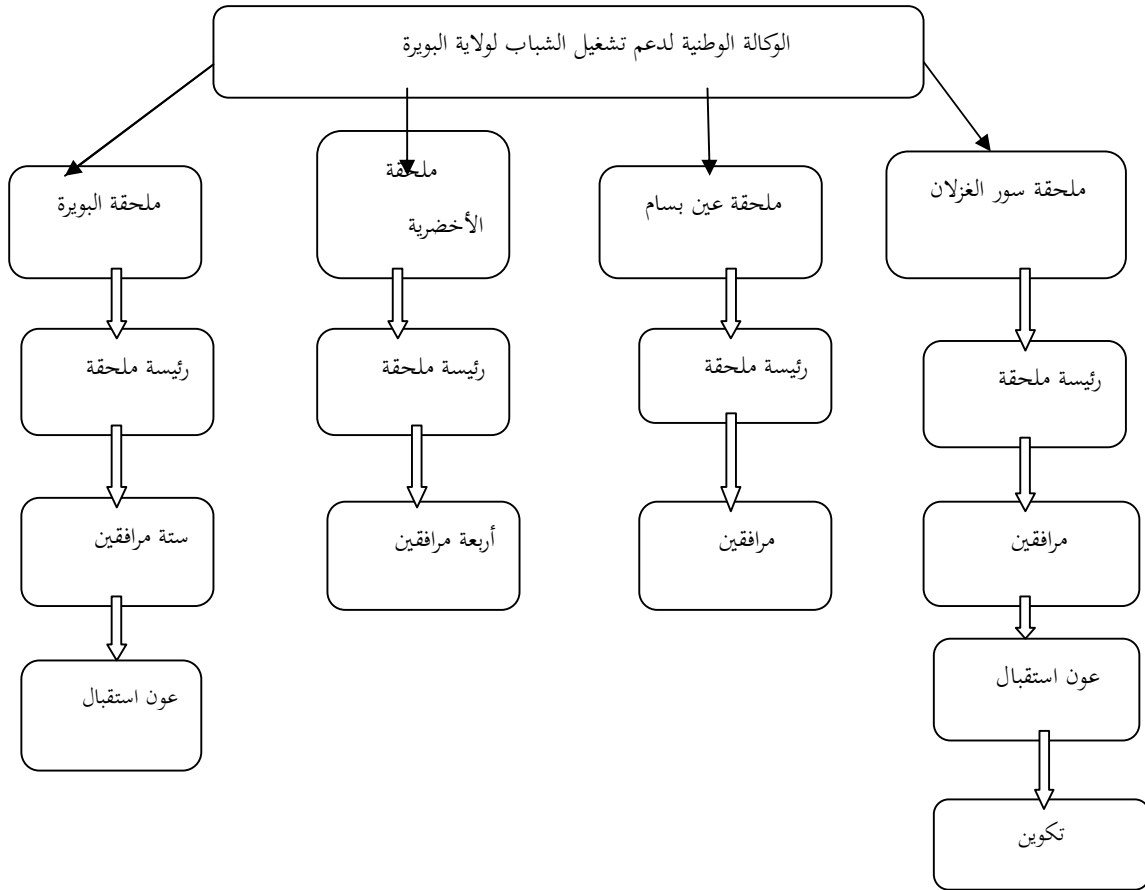
5- **مصلحة المتابعة و النزاعات و التحصيل من مهامها مايلي:**

- المتابعة القضائية للمشاريع في حالة الاختلاس؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- فض النزاعات القضائية في حالة وجود نزاع بين الوكالة مع حاملي المشاريع؛
- تحصيل الديون عند حاملي المشاريع؛
- القيام باستدعاء أولي لتسديد الديون قبل الإنذار بإشعار رقم 03-02-01 وإشعار المحضر القضائي.

الشكل رقم (III-1): ملحقات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية البويرة



المصدر: حسب وثائق المؤسسة

### ثالثا: التطور الوكالي العملي

عرفت الوكالة مجموعة من التطورات تتمثل في المراحل التالية:

**1- المرحلة الأولى:** من 1996 إلى أواخر 2003 الحد الأقصى للاستثمار يقدر ب 5 ملايين دينار جزائري والاستثمار يكون فقط في مرحلة الانجاز.

**2- المرحلة الثانية:** من 2004 إلى 2008 الحد الأقصى للاستثمار يقدر ب 10 ملايين دينار جزائري إضافة إلى توسيع المشروع.

**3- المرحلة الثالثة:** من 2008 إلى 2011 إنشاء لجنة محلية لدراسة الملفات المودعة لدى الوكالة، تتكون من رئيس اللجنة و يتأسسها مدير الفرع وأعضاء ممثلو البنوك PDC-CPA –BEA-BADR-BNA (الممثلين الخمس)، ممثل عن مديرية الضرائب، ممثل من السجل التجاري، ممثل من الغرفة الحرفية، ممثل عن مديرية التشغيل، ممثل من مديرية التكوين المهني والتمهين، الوكالة الوطنية للتشغيل.

- المساهمة الشخصية 10% أو 5%؛

- 10% عندما يكون المشروع يتجاوز 200 مليون سنتيم؛

- 5% عندما يكون المشروع أقل 200 مليون سنتيم.

**4- المرحلة الرابعة:** 2011-1 جويلية 2013 تقليص المساهمة الشخصية إلى نسبة 2% أو 1% إضافة إلى قروض إضافية (قروض محل كراء) يقدر ب 50 مليون، تمنح للشباب الذي يمتلك تكوين من طرف مديرية التكوين المهني و التمهين، قرض للمكاتب الجامعية موجه للجامعيين يقدر ب 100 مليون سنتيم، بمنح لفائدة حاملي المشاريع ذات طابع نشاطات حرة (على الأقل شريكين).

**5- المرحلة الخامسة:** 2 جويلية 2013 إلى نهاية 2014 إعفاء من الفائدة البنكية أي القرض البنكي بدون فائدة.

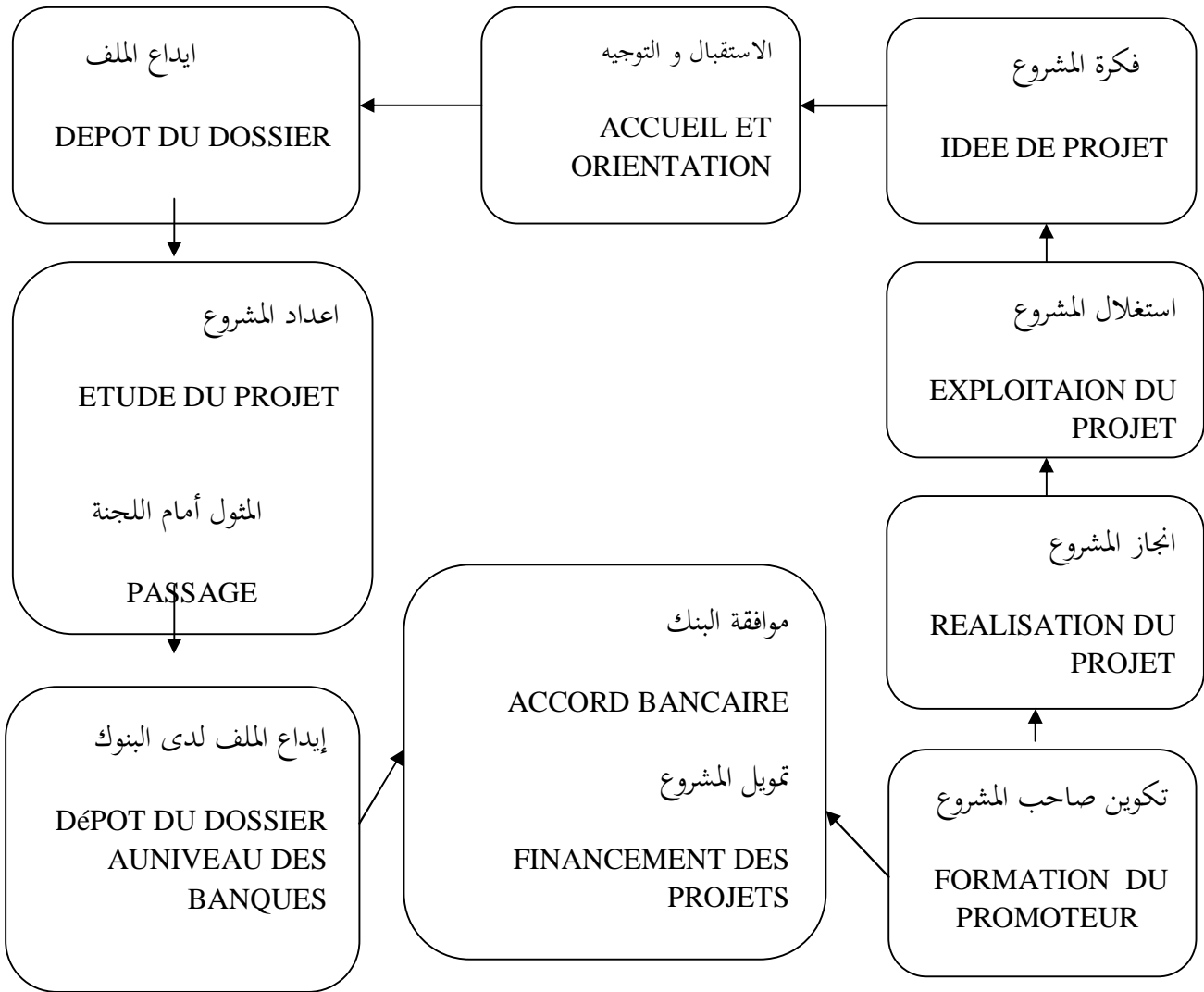
**6- المرحلة السادسة:** القانون المالي 2015 أصبحت تكلفة الاستثمار أو اقتناء الآلات تحسب جميع الرسوم والامتيازات الجبائية أصبحت مقننة برقم الأعمال 3 مليون سنتيم.

المطلب الرابع: مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمر عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:

والشكل التالي يوضح المراحل التالية:

الشكل رقم (III-3): مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة



### أولاً: إيجاد فكرة المشروع

في هذه المرحلة يتقدم صاحب المشروع إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ،حسب المؤهلات المحددة من طرفها ،وفي بعض الحالات تقوم مصلحة المرافقة باستقبال وتوجيه حاملي المشاريع فيما يخص كيفية التسجيل عبر الانترنت، ولمدة لا تتجاوز أسبوع يقوم المرافقين باستدعاء صاحب المشروع ويطلبون منه تكوين ملف أولي يتكون من الوثائق التالية:

- استمارة مملوءة مقدمة من طرف الوكالة؛
- نسخة من بطاقة التعريف الوطني؛
- صورة شمسية؛
- صورة طبق الأصل عن البطاقة الزرقاء؛

بعد 15 يوم من إيداع الملف يتم دراسة المشروع واستدعاء صاحب المشروع بالمثل أمام اللجنة .

### ثانياً: إيداع الملف

تأتي بعد مرحلة إعداد المشروع و المثل أمام اللجنة والذي يتكون من الوثائق التالية:<sup>1</sup>

- شهادة الميلاد رقم 12 ؛
- نسختين من بطاقة الإقامة؛
- نسختين من بطاقة التعريف الوطني أو رخصة السياقة
- صورة شمسية؛
- نسختين من البطاقة الزرقاء؛
- الفواتير الشكلية للعتاد؛
- الفواتير الشكلية للتأمينات؛
- نسختين من شهادة الكفاءة المهنية؛

كل هذه الوثائق نسخة منها يتم إرسالها إلى البنك و النسخة الثانية تبقى على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، بحيث مدة دراسة الملف لا تتجاوز شهرين.

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### ثالثا: تمويل المشروع

بعد دراسة الملف يحصل صاحب المشروع على الموافقة البنكية و يتم تحديد مبلغ القرض حسب الدراسة التقنية التي قامت بها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لكن قبل الحصول على القرض لا بد من إيداع الملف التالي:

- نسختين من شهادة الميلاد؛
- نسختين من بطاقة الإقامة؛
- نسختين من الفواتير الشكلية للعتاد؛
- نسختين من الموافقة البنكية؛
- نسختين من عقد إيجار؛
- نسختين من السجل التجاري مع المساهمة الشخصية وذلك بعد قيام الوكالة بإعادة دراسة المشروع ليتم تحديد المساهمة الشخصية؛
- نسختين من البطاقة الجبائية، بعدها يتم إعداد دفتر الشروط من طرف الوكالة مع قرار الاعتماد (قوانين، جدول كيفية إعادة الدين).

### رابعا: تكوين صاحب المشروع

يتم استدعاء أصحاب المشاريع إلى دورة تكوينية في تسيير المؤسسة تكون على مستوى الوكالة بعدها نقوم بتمويل المشروع .

### خامسا: إنجاز المشروع

تقوم الوكالة الوطنية بإصدار استخراج أمر صك بنك بقيمة 30% من العتاد يجب حصولها على شهادة منخرط إلى صندوق ضمان أخطار القروض للشباب ذوي المشاريع، تتم العملية عن طريق إعطاء 30% من الطلبية ويقوم بتحمل مصاريف المحضر القضائي ويخرج معه واحد من مصلحة المتابعة.

وتقوم الوكالة بتكليف المحضر القضائي والمكلف بالمتابعة للوكالة بإجراءات فحص وتدقيق بين العتاد هذا المحضر بنسخة على مستوى مصلحة المرافقة ونسخة على مصلحة المنازعات والمتابعة والتحصيلات، يقوم المكلف بالمتابعة بتحرير قرار عن الوضعية العتاد الذي تم فحصه في المرحلة الأولى أي مع خروجه و يقوم بتسليمه إلى مصلحة المرافقة وبعد ذلك يقوم بإصدار أمر بدفع 70% من المبلغ الباقي من العتاد لإنجاز المشروع.

### سادسا: استغلال المشروع

هي مرحلة المتابعة الميدانية للمشروع أي أن صاحب المشروع بدأ باستغلال العتاد المسلم إليه، وذلك بعد دفعه لملف إداري المتكون من الوثائق التالية وهي بنسختين كالتالي:<sup>1</sup>

- الفواتير النهائية؛
- الرهن الحيازي للعتاد؛
- البطاقة الرمادية (إذا كان للمشروع مركبات)؛
- لاعقد الإيجار؛
- السجل التجاري؛
- البطاقة الجبائية؛
- عقد التأمينات متعدد المخاطر في حالة العتاد وجميع المخاطر في حالة المركبات؛
- جدول إهلاك القرض البنكي؛
- الكشف البنكي للرصيد؛

### المبحث الثاني: تعريف عينة الدراسة

محاولة لمعرفة واقع الإبداع في المؤسسات لولاية البويرة قمنا بالتقرب من ثلاثة مؤسسات تنشط بالولاية واحدة منها ناتجة عن مساعدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، كوسيلة لمعرفة أهمية الإبداع في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الأول: تقديم العينة الأولمؤسسة "ISOULA"

سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف مؤسسة "ISOULA" و توضيح نشاطها، وتحديد أهدافها وتقييم وضعيتها من خلال استخلاص نقاط قوتها وضعفها.

### أولا: تعريف مؤسسة "ISOULA"

تعرف مؤسسة "ISOULA" من خلال مايلي:<sup>2</sup>

### 1- بطاقة تعريف المؤسسة

- الاسم: مؤسسة "ISOULA"

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

<sup>2</sup> مقابلة شخصية مع السيدة عباس ذهبية، مديرة عامة، مؤسسة "ISOULA"، يوم: 01 أبريل 2015.

- الحجم: صغيرة
- عدد العمال: 19
- الطابع الاقتصادي: مؤسسة إنتاجية
- الطابع القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)
- تاريخ الإنشاء: 2011
- الجنسية: جزائرية
- عنوان المقر الاجتماعي للمؤسسة: بشلول ولاية البويرة

## 2- نشاط المؤسسة يتمثل النشاط الأساسي لمؤسسة "ISOULA" في :

- جني الزيتون بحيث تقوم المؤسسة بجني الزيتون واستخراج الزيوت منه واستعمال البقايا كمواد أولية لصناعة الصابون و مواد التجميل.
- صناعة الصابون أي بعد مرحلة جني الزيتون وتصفية الزيوت والحصول على المواد الأولية تقوم بصناعة الصابون الطبيعي 100% أي بدون ملون أو إضافات كيميائية باستعمال طريقة وذلك بمساهمة مخبر تحاليل الجودة لولاية بومرداس ؛
- وضع الزيوت في قارورات؛
- التعبئة والتغليف.

## ثانيا: أهداف مؤسسة "ISOULA"

لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، ومن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نذكر:<sup>1</sup>

- تطوير الإنتاج المحلي؛
- تعظيم الإنتاج المحلي؛
- رفع الحصة السوقية؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- بناء صورة وسمعة جيدة للمؤسسة؛
- التصدير والوصول للعالمية؛
- تحسين الوضعية التنافسية التي تضمن الأرباح وزيادتها؛
- تحقيق نمو مستمر؛
- تقديم منتجات ذات جودة ونوعية عالية.

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع السيدة عباس ذهبية، مديرة عامة، مؤسسة "ISOULA"، يوم: 01 أبريل 2015.

### ثالثا: تقييم وضعية مؤسسة "ISOULA"

كما سبق وأن ذكرنا بأن مؤسسة "ISOULA" هي إحدى المؤسسات التي حققت إبداعا في مجال الإنتاج، ولكن الحفاظ على هذا الموقع وتطويره يتطلب إمكانيات وقدرات كبيرة خصوصا في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والتنافسية.

فرغم هاته القوة التي تتمتع بها المؤسسة هذا لا يعني عدم وجود عيوب أو نقاط ضعف تهدد مستقبل المؤسسة.

#### 1- نقاط القوة و نذكر منها:

- المؤسسة تمتلك المادة الأولية؛
- مالكة المؤسسة هي صاحبة الفكرة المبدعة (طريقة صنع الصابون) ولا تحتاج متخصصين لصنع الصابون؛
- تمتلك صاحبة المؤسسة الإرادة القوية التي جعلت منها تنجح في عملها وتحميد المشروع على أرض الواقع؛
- المنتجات المقدمة (الصابون، مواد التجميل) طبيعية 100%؛
- نقل الخبرة والتجربة الألمانية وفرنسا إلى الجزائر فصاحبة المشروع في زيارة دائمة إلى هناك؛
- تقوم بدورات تكوينية باستمرار؛
- الالتزام بمنهجية البحث والتطوير المستمر وعدم الاكتفاء بمستوى الأداء الحالي والارتقاء إلى مستويات أعلى وأفضل؛
- العمل الجماعي وروح الفريق؛
- مالكة المؤسسة في اتصال دائم مع العمال والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم؛
- البدء في التوجه نحو العالمية و تصدير المنتج إلى فرنسا والعمل على تطويره؛
- العلاقة الطيبة والجيدة مع الزبائن؛

2- نقاط الضعف من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مالكة المؤسسة اكتشفنا بعض العيوب التي تعتبر تهديدا للمؤسسة منها مايلي:

- الثقافة الاجتماعية السائدة التي لا تتقبل امرأة صاحبة مؤسسة؛
- ارتفاع نسبة الضرائب و ذلك مقارنة مع مصادر التمويل الخارجية المنعدمة؛
- وجود منافسة شديدة في هذا المجال والذي يزيد يوما بعد يوم.

#### المطلب الثاني: تقديم العينة الثانية مؤسسة تكنوفورما

من خلال هذا المطلب سنتناول تعريف عام لمؤسسة تكنوفورما ومن ثم تحديد أهم مهامها وأهدافها وتقييم بيئتها الداخلية والخارجية.

### أولاً: تعريف مؤسسة تكنوفورما

مؤسسة تكنوفورما هي مدرسة تكوينية خاصة ذات طابع خدماتي، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، تقع تحت إشراف الهيئة الوصية المتمثلة في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، تحصلت على الاعتماد سنة 1997 بمقتضى القرار التنفيذي رقم (33. 97/10)، والمتضمن قرار إنشاء المؤسسة، إلا أنها لم تبدأ بممارسة النشاط إلا سنة 1998، يتواجد مقرها بالمنطقة الحضرية رقم (01) بالبويرة.<sup>1</sup>

وتحت لواء مؤسسة تكنوفورما يمارس فرع تكنولارنينق (TECHNOLEARNING) نشاطه الخاص بتعليم اللغات، والذي تم إنشاؤه حديثاً ويقع مقره بالمنطقة الحضرية الجديدة بالبويرة.

### ثانياً: مهام المؤسسة

تلعب هذه المؤسسة دور فعال يتجسد بصورة واضحة في مختلف المهام التي تقوم بها والتي تتمثل أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تنمية قدرات ومهارات الأفراد وجعلهم أكثر تكيفاً مع المحيط الخارجي ؛
- تلقين الأفراد معارف نظرية وتطبيقية تفتح لهم أبواب المستقبل؛
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسات الاقتصادية، فالعمال المتكونين بالمؤسسة يشكلون قيمة مضافة بالمؤسسات التي ينشطون بها ؛
- اكتشاف إمكانيات وطاقات الأفراد الكامنة وتوظيفها وتطويرها؛
- مساعدة المتكونين الموظفين على تحسين فهمهم للمؤسسة، وتوضيح أدوارهم فيها ومساعدتهم على حل مشاكلهم في العمل؛
- مساعدة الأفراد على أن يكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، ورفع مستواهم العلمي والثقافي؛
- مساعدة المؤسسات الاقتصادية الأخرى على التغلب على بعض المشاكل غير المتوقعة التي قد تواجهها من خلال إمدادها بتصاميم لبرامج تكوينية جديدة لإعادة تأهيل العاملين بها.

### ثالثاً: أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، ومن أهم أهداف مؤسسة تكنوفورما مايلي:<sup>3</sup>

- العمل على خلق جو ملائم للعمل لضمان إيصال المادة المعرفية للمتكونين بشكل جيد؛

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد البيشور، مدير عام، مؤسسة تكنوفورما، يوم 13 أبريل 2015.

<sup>2</sup> المرجع المذكور أعلاه.

- توعية الشباب بأهمية التكوين من خلال الحملات التحسيسية والأبواب المفتوحة على المؤسسة؛
- ضمان جودة الخدمات المقدمة؛
- تلبية حاجيات و رغبات الزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات بالتكوينات المناسبة؛
- زيادة رقم أعمالها من أجل ضمان أرضية صالحة لعملية التوسع؛
- بناء مجتمع معرفي قائم على أسس سليمة و يستطيع مواكبة كل ما هو جديد؛
- توسيع النشاط و إقامة فروع جديدة لها سواء داخل الولاية أو خارجها، و المؤسسة في هذا الإطار تهدف إلى إنشاء مدرسة خاصة بالمواصفات المعترف بها.

#### رابعا: تقييم بيئة مؤسسة تكنوفورما

بعد التطرق لتعريف المؤسسة وتحديد مهامها وأهدافها، يمكننا الآن تقييم بيئتها الداخلية والخارجية من خلال:<sup>1</sup>

#### 1- البيئة الداخلية و نذكر نقاط قوتها وضعفها فيما يلي:

أ- نقاط القوة: تتمثل أهم نقاط القوة في مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة فيما يلي:

- تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة تحقق رضا الزبائن؛
- هيكل تنظيمي بسيط و مرن
- امتلاك تجهيزات بيداغوجية متطورة ويتم تحديثها باستمرار مسايرة للتطورات التكنولوجية الحاصلة؛
- حيازة موارد بشرية ذات كفاءة عالية؛
- ثقافة قوية ومتجذرة في المؤسسة.
- سمعة جيدة وعلاقات داخلية وخارجية فعالة، تساهم في جذب عدد كبير من الزبائن.

ب- نقاط الضعف: لا يمكن لأي مؤسسة أن تكون قوية بالطلق، و تتمثل أهم نقاط الضعف في ما يلي:

- صعوبة التأطير في بعض التكوينات؛
- عدم جاذبية موقع تواجد المؤسسة؛
- ارتفاع تكلفة بعض التكوينات التي تحتاج إلى خبراء مختصين في المجال.

2- البيئة الخارجية: يمكن وضع تقييم عام للبيئة الخارجية للمؤسسة تكنوفورما واستخلاص مختلف الفرص والتحديات الموجودة في بيئتها كما يلي:

أ- الفرص: تتضمن البيئة التنافسية الخاصة بالمؤسسة العديد من الفرص نذكر منها مايلي:

<sup>1</sup>بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- الارتفاع المستمر لعدد الزبائن، و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين؛
- زيادة فرص إمضاء اتفاقيات مع مؤسسات جديدة، وذلك بالنظر إلى البرامج التنموية التي تشهدها الولاية في الفترة الأخيرة
- الشروط الصارمة التي تفرضها العديد من المؤسسات المنافسة على طالبي الوظائف.

**ب- التهديدات:** لا يمكن لأي سوق تنافسي أن يحوي فرصا دون تهديدات، لذلك وانطلاقا من التحليل البيئي الذي قمنا به يمكن توضيح التهديدات التي تواجه هذه المؤسسة فيما يلي:

- وجود منافسة شديدة في هذا المجال و هي في ازدياد، و ما يزيد الأمر تعقيدا هو عدم نزاهة بعض المنافسين والذين يتبعون طرقا غير شرعية في المنافسة؛
- مشكل العقار في الولاية، الأمر الذي أدى إلى صعوبة إنجاز مدرسة خاصة تكون ملكا للمؤسسة وفقا للمعايير المعتمدة.

#### المطلب الثالث: تقديم العينة الثالثة مؤسسة مداجن عريب

من خلال هذا المطلب سنتناول تعريف عام لمؤسسة مداجن عريب ومن ثم تحديد أهدافها، ودور المؤسسة اقتصاديا وتقييم بيئتها الداخلية والخارجية.

#### أولا: تعريف مؤسسة مداجن عريب

مداجن عريهي مؤسسة ولائية جهوية ذات نشاط اقتصادي تقوم بتربية الدواجن البيضاء ، تتكون من ثلاث مديريات رئيسية لها فروع في عدة ولايات من أرجاء الوطن عدد عمالها يزيد حسب عدة متغيرات حيث تحتوي على مئتين وسبعة (207) عاملا منهم مئة واثنان وتسعون (192) دائمون والبقية مؤقتين حيث تلجا إليهم عندما تكون في أمس الحاجة لها وفي أي فائض في الإنتاج أو في وقت صيانة التجهيزات وغيرها تعمل 5 أيام شأها شأن المؤسسات الاقتصادية، و تسعى إلى:<sup>1</sup>

- تحقيق الربح؛
- رفع الحصة السوقية.

#### ثانيا: أهدافها

تتمثل أهدافها فيما يلي :

- تلبية حاجة السوق المحلية من بيض التفقيس وكتناكيت الدجاج البيوض والدجاج البيوض ؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.



- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتطوير المنتج وتنويعه والحد من البطالة والقيام بالاستثمارات؛
- تغطية الأسواق الوطنية بالمنتج المحلي لتلبية طلبات الفلاحين وتطمح إلى التصدير؛
- تكوين المتربصين والمهتمين خاصة وأنها تقرب من مركز التكوين المهني والتمهين بعين بسام .

### ثالثا: دور المؤسسة اقتصاديا

لا شك أن مؤسسة " مداجن عريب " تلعب دورها هام اقتصاديا ولها دور في التنمية الاقتصادية على مستوى ولاية البويرة باعتبارها تقع في منطقة فلاحية ذات سهول خصبة حيث تقوم بتوفير الدجاج البياض لمربي الحيوانات فتغطي بذلك احتياجات الفلاحين، وهكذا تدعيم الأسواق بالبيض واللحوم على اختلاف أنواعها للحد من الاستيراد بالإضافة إلى مناصب شغل لعدد معتبر من العمال وتقوم بمشاريع استثمارية أخرى.

### المبحث الثالث: دور الإبداع في المؤسسات

يعد التطرق إلى العوامل المساعدة على استمرار الإبداع في مؤسسات العينة في غاية الأهمية وهذا ما نحاول التطرق إليه من خلال المطالب التالية:

#### المطلب الأول: هدف الإبداع في مؤسسات العينة

من خلال العينة المدروسة توصلنا إلى أن كل مؤسسة تحاول تجديد نفسها لتجنب خطر الزوال ولتساير التطورات السريعة لذا تلجأ للإبداع، ومن أهم أهداف الإبداع في مؤسسات العينة نذكر مايلي:

بالنسبة للمؤسسات تسعى المؤسسة وبصفة مستمرة إلى تحقيق مستويات أعلى في الإنتاج والخدمات وبالجودة والنوعية لأنها تدرك بأن النوعية والجودة لا تتحقق إلا من خلال الإبداع الذي يساهم في تطوير أدائها(سلع،خدمات) وتخلق الفارق بينها وبين منافسيها ومن أهم أهداف الإبداع بصفة عامة ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: تحسين جودة الخدمات والسلع

تسعى مؤسسات العينة إلى توفير الخدمات والسلع للمجتمع المحلي والعالمي أيضا لذا تصبوا إلى الإبداع لتضمن خدمات وسلع متميزة وذات جودة عالية في عصر أصبح فيه الزبون على درجة عالية من الوعي بأهمية ما تقدمه المؤسسات من سلع وخدمات.

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع السيد البيشور، مدير عام، مؤسسة تكنولوجوما، يوم 16 أفريل 2015.

### ثانيا: البحث عن الفرص والمنتجات الجديدة

تلجأ مؤسسات العينة إلى دراسة بيئتها للكشف عن الفرص والإعداد لاستمرارها بما لديها من إمكانيات وقدرات متاحة لتحقيق أهدافها من خلال إنتاج منتجات جديدة أو تحسين منتجاتها الحالية وإيجاد أسواق جديدة.

### ثالثا: زيادة الرغبة في الإبداع لدى العاملين

بحيث تسعى مؤسسات العينة إلى زيادة رغبة الأفراد العاملين بالمؤسسة في طرح أفكارهم الإبداعية من خلال العمل على توفير كافة الظروف المادية (كالأجور العادلة...) والمعنوية (كالعلاقات الطيبة والاعتراف بالإنجاز والتشجيع عليه).

### رابعا: تحسين صورة و سمعة المؤسسة و مكانتها:

كل مؤسسة اليوم تهدف إلى رسم صورة جيدة عنها وعن منتجاتها وتحسين مكانتها في السوق والتي من خلالها تضمن البقاء والاستمرارية.

ويهدف أيضا إلى ما يلي:

- إنتاج منتجات ذات جودة ونوعية حيث أن السوق الجزائري غير مشبعة بمنتجات ذات جودة ونوعية.
- رفع الحصة السوقية مما يعني وجود فرصة نمو وهذا ما تسعى إليه كل المؤسسات الجزائرية ومن خلالها تستطيع تعزيز مركزها التنافسي.

### المطلب الثاني: تأثير الإبداع في مؤسسات العينة

إن تأثير الإبداع يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وحسب نوع الإبداع وبيئة نشاط المؤسسة، وتأثير الإبداع على المؤسسات منه ما هو إيجابي ومنه ما هو سلبي وهذا ما نحاول تقديمه بصفة عامة من خلال هذا المطلب:<sup>1</sup>

#### أولا: التأثيرات الإيجابية تتمثل فيما يلي:

1- تأثير الإبداع على المشرفين أو المدراء: إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى زيادة الأفكار الإبداعية والإلمام بجميع المعطيات وبالتالي لا تكون هناك مقاومة للتغيير من قبل المديرين أو المشرفين وإعطائهم حافزا أكثر لزيادة ودعم الإبداع في المؤسسة.

2- تأثير الإبداع على العاملين: و ذلك من خلال منح الحرية للعامل لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه فذلك يزيد من تحفيزه ويصبح أكثر تفتحا للإبداع ورغبة فيه وعدم مقاومة التغيير.

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع السيدة عباس ذهبية، مديرة عامة، مؤسسة "ISOULA"، يوم: 05 أفريل 2015.

- 3- تأثير الإبداع على توزيع الأرباح: يعتبر توزيع الأرباح أكبر تأثيرا بالإبداع لأن زيادة رقم أعمال المؤسسة يزيد من أرباحهم وبالتالي يجب توزيعه بصفة عادلة وبعناية فائقة لتحفيز الأفكار الإبداعية عند الجميع.
- 4- تأثير الإبداع على العمل الجماعي و روح الفريق: الإبداع يساهم في زيادة العمل الجماعي وانتشار روح الفريق لأن الإبداع ليس عمل فردي وإنما هو مجموعة الجهود المبذولة من الجماعة فهو يزيد من تجانس الفريق وانتشار روح التعاون والأخوة بين العمال وتجنب النزاعات وتبادل الآراء مما يؤدي كذلك إلى زيادة طرح الأفكار الإبداعية.
- 5- تأثير الإبداع على الزبائن: لتساير المؤسسة التطورات السريعة والتكنولوجيا المتقدمة لابد من توفير خدمات ومنتجات للزبائن لكسب رضائهم وولائهم و بالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة والتي بدورها تزيد من الحصة السوقية ورفع رقم الأعمال.
- 6- زيادة الوضعية التنافسية للمؤسسة وبالتالي زيادة الحصة السوقية؛
- 7- تأثير الإبداع على المشاركة في اتخاذ القرار.

ثانيا: التأثيرات السلبية و يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- مقاومة التغيير: مقاومة التغيير لا تقتصر على العامل فقط وإنما تتعداه، ففي بعض المؤسسات نجد المدير أو المشرف هو شخصيا يقاوم التغيير ويخاف من تغيير طريقة أو أسلوب العمل تجنبا للفشل، لذلك يجب عليه الإلمام بجميع ما يحدث داخل المؤسسة، وأحيانا أخرى نجد العمال يرفضون التغيير لاعتيادهم على مهامهم والخوف من الفشل في النشاطات الجديدة، لذلك يجب على المشرف أو المدير أن يعقد اجتماعات ومناقشات وبرمجة برامج تكوينية للسماح للعامل بالتفتح أكثر للتغيير و حب الاكتشاف، و العمل دائما على الجديد.
- 2- تأثير الإبداع على التنظيم: يعتبر التنظيم من تأثيرات الإبداع السلبية و ذلك لصعوبة توزيع المهام أو النشاطات الجديدة على العمال.
- 3- تأثير المخاطرة: هناك مجموعة من المخاطر التي تواجه الإبداع في المؤسسات خاصة أنها إبداعات جديدة تتمثل فيما يلي:

- انخفاض حجم الطلب على المنتجات باعتبار الزبون لا يعرف هذا المنتج أو الخدمة؛
- احتمال دخول منافسين جدد إلى السوق وبالتالي زيادة العرض و يترتب على ذلك تراجع الطلب على منتجات المؤسسة؛
- انخفاض أسعار البيع نتيجة المنافسة؛
- فشل الإبداع كونه لا يستجيب لحاجة الزبائن.

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع السيد البيشور، مدير عام، مؤسسة تكنوفورما، يوم 16 أبريل 2015.

### المطلب الثالث: العوامل المساعدة على استمرار الإبداع في مؤسسات العينة

هناك مجموعة من العوامل تساعد على استمرار الإبداع في المؤسسات نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: العوامل الاجتماعية والثقافية

لا بد من تقييم احتياجات المجتمع لأن معرفة الاحتياجات الضرورية للمجتمع و دراسة عاداته و تقاليده تخلق الفكرة الإبداعية و مع التغيرات التكنولوجية السريعة تزايدت حاجة الأفراد إلى إبداعات أخرى و بالتالي وجب التخطيط لاحتياجاتهم على المدى القصير، بحيث يجب الاهتمام بالحاجة الاجتماعية لأنها المحرك الأساسي للإبداع.

#### ثانياً: الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية هامة جدا لتحقيق الأبحاث و خلق المنتجات و الخدمات أو تحسينها، لأن الإبداع لديه ثمن وأي منتج جديد أو خدمة جديدة تتطلب تكاليف لكن تكون عملية الاسترجاع بعد نجاح الإبداع.

#### ثالثاً: التشجيع الضريبي

لو أن الدولة تمنح امتيازات ضريبية فإن هذه الإجراءات تهدف إلى استمرارية الإبداع في المؤسسات من خلال ممارسة عملية البحث والتطوير.<sup>2</sup>

#### رابعاً: رفع فعالية نشاطات البحث والتطوير

زيادة نشاطات البحث والتطوير تسمح بزيادة استمرارية الإبداع على مستوى المؤسسات.

#### خامساً: توفر المواد الخام

إن توفر المواد الأولية و بالجودة المطلوبة يمكننا من تطوير الإنتاج، و الاستمرارية في البحث عن منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن.

#### سادساً: القوانين

يجب على المؤسسات التي تهدف إلى استمرار الإبداع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات القانونية لأن القانون الجزائري باستمرار في تغير، لذا لا بد من متابعة كافة التغيرات الحاصلة في هذا المجال.

بالإضافة إلى:

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيدة عباس ذهبية، مديرة عامة، مؤسسة "ISOULA"، يوم: 05 أفريل 2015.

<sup>2</sup> مقابلة شخصية مع السيد بوعامرية بوعلام، مدير عام، مؤسسة مداجن عريب، يوم: 19 أفريل 2015.

- السوق؛
- معدل نمو السوق؛
- الأسعار الحالية و معدل تطورها؛
- التسويق المعمول به (مباشر، وسيط).

إضافة إلى أن هناك عوامل أخرى تساعد على استمرار الإبداع في المؤسسات منها:

- نشر الوعي الإبداعي؛
- وجود هيآت داعمة للإبداع؛
- التسهيلات الإدارية و القانونية؛
- تشجيع المبادرات الفردية؛
- توفير الظروف المناسبة للعمال لتحفيزهم أكثر على الإبداع؛
- تبني سياسة جادة لتكوين اليد العاملة

#### المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه الإبداع في مؤسسات العينة

من خلال المقابلة التي تم إجرائها على مؤسسات العينة استخلصنا مجموعة من الصعوبات التي تعترض الإبداع نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

#### أولا: صعوبات إدارية

إن الإجراءات الإدارية تعيق الإبداع بالجزائر و بالتالي تنمية وتطوير المؤسسات و يعود ذلك إلى تأخر الإجراءات وتعقيدها مثلا كثرة الوثائق المطلوبة و صعوبة استخراجها و تأخرها، و أيضا التنقل من دائرة إلى دائرة و من مديرية إلى مديرية كلها تعيق المؤسسات.

#### ثانيا: القوانين

في الجزائر القوانين لا تساعد الإبداع أبدا بحث لا يعطى هامش الحرية لأصاحب المؤسسات لأن الدولة لا تسير القطاع الخاص.

بالإضافة إلى:

- ترجمة القوانين تختلف من مسؤول إلى آخر؛

<sup>1</sup>مقابلة شخصية مع السيدة عباس ذهبية،مديرة عامة،مؤسسة "ISOULA"،يوم:05 أفريل2015.

- ازدواجية التعامل من منطقة لأخرى؛
- القطاع العام لا يعطي أهمية للتكوين لأن الإبداع يبدأ بالتكوين؛
- عوائق متعلق بالسوق وجود منافسة؛
- عدم تقدير الباحث للمجهودات التي يبذلها و النتائج التي توصل إليها و بالإضافة إلى عدم منحه للتحفيزات المادية و المعنوية؛
- نقص اليد العاملة المؤهلة؛
- الحصول على المعلومات يأخذ وقت طويلا ، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة تجسيد الأفكار الإبداعية على أرض الواقع في المؤسسات؛
- نقص المادة الأولية حيث يتم استراده من الخارج مما يؤثر على تكلفة الإنتاج ؛
- المنافسة من طرف المنتجين الخواص.

## خلاصة الفصل

شكلت هذه الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في إطار بحثنا النظري حول " أهمية الإبداع في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" فرصة لنا للتعرف على دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ومعرفة مهامها وأهدافها وكذلك أهم المصالح التي تشكل هيكلها التنظيمي، والخطوات والإجراءات التي يجب القيام بها لإنشاء المؤسسات ضمن إطارها، و تجسيد الأفكار الإبداعية على أرض الواقع، ومساهمتها في إنشاء مؤسسات ناجحة وخير مثال على ذلك مؤسسة "ISOULA" التي في طريقها إلى العالمية، كما سمحت لنا أيضا بالتعرف على مؤسسة تكنوفورما للتكوين لأن الإبداع يبدأ بالتكوين، وكذلك مؤسسة مداجن عريب التي تلعب دور مهم في التنمية الاقتصادية.

ونظرا لكون المؤسسات تعيش في عصر سريع التغير كان لزاما علينا معرفة مدى قدرة المؤسسات محل الدراسة على الإبداع ومساهمتها في تنميتها وذلك من خلال تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها وانطلاقا من هذا التحليل نستطيع معرفة أهمية الإبداع لاقتحام سوق المنافسة وتحقيق التميز على المنافسين، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية و النمو.

وبعد التعرف على مؤسسات العينة استطعنا تشخيص الغاية من الإبداع وتأثيراته، و واقع العوامل المساعدة على استمرار الإبداع في المؤسسات، وقد اتضح لنا من خلال تشخيصنا لهذه العوامل أن الإبداع يساهم بشكل فعال في تنمية و تطوير مؤسسات العينة من خلال ضمان تقديم منتجات وخدمات تلي رغبات الزبائن المقدمة من طرفها وبالتالي رفع حصتها السوقية التي تضمن بها البقاء والاستمرارية.

الخاتمة



أدت التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية التي ميزتها ارتفاع شدة المنافسة، والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجديد والجودة إلى تغييرات جذرية والبحث دائما عن ما هو جديد ويلبي تطلعات الزبائن والاهتمام أكثر بالإبداع لأنه السبيل للبقاء والاستمرارية، إذ يمكن القول بأنه يعتبر المحور الرئيسي في المنتجات والخدمات وله أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره الحل الأنجع من أجل دعم إيجابياتها ومعالجة سلبياتها والتعامل مع مختلف التحديات التي تواجهها لأنها تحتل مكانة هامة بالنظر لخصائصها المتميزة وأهميتها المتعاظمة لاقتصاديات الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

ومن خلال دراستنا نتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يهدف أساسا إلى رفع مستوى الإنتاج وتقديم خدمات جديدة. غير أن هناك عوائق تواجه هذه الأخيرة في اعتماد الإبداع لذا يجب إعطاء أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة بهدف معالجة المشاكل والصعوبات التي تعترض الإبداع وإيجاد حلول لها والتركيز أكثر على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها وتقديم حوافر مادية معنوية.

#### I - اختبار الفرضيات من خلال الدراسة التي تطرقنا إليها تم اختبار الفرضيات على النحو التالي:

- تم إثبات الفرضية الأولى والتي تعتبر أن الإبداع أهم العوامل المؤثرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تم إثبات الفرضية الثانية والتي تعتبر أن لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإبداع لضمان البقاء والاستمرارية.
- تم إثبات الفرضية الثالثة والتي تعتبر الإبداع خيارا لا بد منه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعمل على تنميتها وتطويرها وزيادة كفاءتها نشاطاتها.

II - نتائج البحث: بعد عرضنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، وتحديد الواقع الفعلي له في مؤسساتنا الجزائرية، استطعنا في النهاية إيجاد إجابات كافية على مختلف التساؤلات المطروحة والخروج بمجموعة من النتائج وبناءا على هذا تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية:

- الإبداع محور عمل واهتمام كل مؤسسة تريد البقاء والاستمرارية؛
- الهدف الحقيقي من الإبداع تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات؛
- الإبداع لا تختص به المؤسسات الكبيرة فقط وإنما حتى الصغيرة والمتوسطة لأنها تتميز بخصائص إيجابية تزيد من إبداعها ومن أهمها المرونة، الهيكل التنظيمي؛
- اعتماد الإبداع داخليا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب يد عاملة مؤهلة؛
- تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب عددها الهائل ولمساهمتها اقتصاديا و اجتماعيا؛
- من الضروري تحديد البرنامج التدريبي على الإبداع بدقة وتسلسل البرنامج مفاده تحقيق الفعالية في الإبداع.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم التوصل إلى النتائج التالية :

- زيادة في نسبة أرباح المؤسسات وتحسين حصتها السوقية؛

- أظهرت النتائج أن للإبداع أهمية بالغة في مؤسسات العينة؛
  - اهتمام مؤسسات العينة بالإبداع واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى الإبداع في المؤسسات؛
  - تضع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كل إمكانياتها أمام حاملي المشاريع الإبداعية وتقديم كل المعلومات اللازمة لتجسيد المشروع على أرض الواقع أو توسيع المشاريع .
  - افتقار مراكز البحث والتطوير؛
  - نقص اليد العاملة المؤهلة؛
  - وجود تعقيدات إدارية والاحتياج إلى وقت طويل لبداية المشروع؛
  - نقص الإطارات العاملة في مجال البحث والتطوير ؛
  - هناك مجموعة من العوامل تساهم في اعتماد الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها الطلب المرتفع، تحفيزات وتدعيمات الدولة من حوافز مالية.
- III -الاقتراحات: بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في نهاية الدراسة التي قمنا بها في شقيها النظري والتطبيقي، كان من الضروري بالنسبة لنا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات التي قد تفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة مختلف التحديات انطلاقا من الإبداع ومن أهمها:
- ضرورة اهتمام الدولة الجزائرية بتهيئة المحيط الإداري والقانوني الداعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعمل على تقوية العلاقة بينها وبين الهيآت والمؤسسات الداعمة لها خاصة في المجال المالي؛
  - ربط الإبداع بأهداف العاملين والمؤسسة معا؛
  - الاهتمام أكثر بالعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار لتحسيسه بمدى أهميته وبالتالي يساهم في تقديم أفكار إبداعية؛
  - التأكيد على أهمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه مصدر البقاء والاستمرارية باعتباره الوسيلة الوحيدة لتلبية تطلعات الزبائن؛
  - على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الاهتمام أكثر بوظيفة البحث والتطوير لمواكبة التطور التكنولوجي السريع وأن تلتزم بتهيئة المناخ الملائم وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعمال وإشراكهم في الطاولات المستديرة لفتح المجال للجميع بتبادل الآراء والأفكار التي من شأنها توليد إبداعات جديدة؛
  - على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وضع تسهيلات وإجراءات تساند الشباب الراغب في إنشاء مؤسسات تحمل أفكار جديدة؛
  - على مؤسسات العينة أن تولي أهمية أكبر للإبداع باعتباره السبيل الوحيد لتنمية مؤسساتهم، كما يمكنها وفي سبيل ذلك الاعتماد على الأساليب الخارجية كالتحالف أو النمو الخارجي، بالإضافة إلى ضرورة فتح مجالات أوسع أمام عاملها لتجديد معارفهم وتوسيع خبراتهم ومهاراتهم من خلال تشجيع عمليات التعلم الجماعي والإبداع؛

- على مؤسسات العينة وتحقيقا منها لإبداعات أكثر تبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من تحقيق الجديد بصفة مستمرة في مختلف عملياتها ونشاطاتها وخدماتها، وتحقيق التميز، ومن ثم مواجهة كل التحديات والصعوبات التي تقف في طريقها.

**VI- آفاق الدراسة:** وفي الأخير نرجو أن نكون قد قدمنا رؤية واضحة حول موضوع الإبداع ونأمل أن يحظى موضوع الدراسة من جوانب أخرى وخاصة جانب تقييم الإبداع ومردود يته على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا يحدّد بشكل رئيسي مدى نجاح أو فشل المؤسسات.

ولمزيد من الفائدة في موضوع الإبداع، نقترح مواضيع الدراسة التالية والتي تعتبر كآفاق للبحث في المستقبل:

- واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تقييم فعالية الإبداع في المؤسسات الجزائرية؛
- أثر اعتماد الإبداع في المؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب

- 1- أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة ،عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 2- أحمد المغربي،الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ، دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة،2008.
- 2- أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 5 ، 2007 .
- 3- أسامة خيري ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 4- أشوك هوتي ، ترجمة خير سليمان شواهين ، الإبداع ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.
- 5- الصرن رعد ، إدارة الإبداع والابتكار ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، سوريا ، 2000.
- 6- إريك شولتر ، لعبة التسويق ، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع ،الأردن، بدون سنة نشر .
- 8- بلال خلف السكارنة،الإبداع الإداري،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الأردن،2011.
- 9- ثروت مشهور،استراتيجيات التطوير الإداري،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن،2010.
- 10- جمال خير الله،الإبداع الإداري،دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن،2009.
- 11- حسين أحمد الطرونة وآخرون ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012 .
- 12- حسين حريم،السلوك التنظيمي دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،ط5،2012.
- 13- خليل مُجَّد حسين الشماع،خضير كاظم حمود،نظرية المنظمة،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2005.
- 14- رابع خوني،رقية حساني،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ،إيرك للطباعة والنشر والتوزيع،2008،
- 15- رمضان الشيخ،الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار،بوك سيتي للنشر والتوزيع،2009.
- 16- زاهد مُجَّد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2011.
- 17- زيد منير عبوي،الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية،دار الشروق للنشر و التوزيع،الأردن،2006.
- 18- سليم بطرس جلدة،زيد منير عبوي،إدارة الإبداع والابتكار،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،الأردن،2006.
- 19 - سيد سالم عرفة،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير،دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن،2012 .
- 20- سيد مُجَّد جاد الرب ، القيادة الإستراتيجية ، مطابع الدار الهندسية ، مصر ، 2005
- 21- شوقي ناجي جواد،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2010.

- 22- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 23- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،
- 24- عبد العزيز الدعيلج، مناهج و طرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 25- عبد العزيز جميل مخيضر، أحمد عبد الفتاح ، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2000.
- 26- عمار بوحوش ، مُجدِّ محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 5 ، 2009.
- 27- فريد كامل وآخرون ، مناهج البحث العلمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن 2006
- 28- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 29- كاسر نصر منصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة "من الألف إلى الياء"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 30- كامل مُجدِّ المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 3 ، 2004
- 31- ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013.
- 32- مُجدِّ قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط5، 2009.
- 33- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 .
- 34- مهدي السامي الرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعي الإنتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 35- نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 2007.
- 36- نعيم نصير، إدارة و تقييم المشروعات، داينمك للطباعة، مصر، 2001.
- 37- نهي إبراهيم خليل، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية الاقتصادية و السياحية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2009، مصر.

- 38- هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية، دار النفائس للنشر و التوزيع،الأردن،2008.
- 39- وسيلة حمداوي ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2009 .
- الرسائل العلمية
- 40- بن نعمان مُجّد، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق تنمية محلية متوازنة جغرافيا، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011.
- 41- حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة اليرموك، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم القانونية، اليمن، غير منشورة، 2006.
- 42- زويطة مُجّد صالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص نقود ومالية ، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 43- شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و علوم تجارية ، جامعة سطيف، 2009-2010.
- 44- فويقع نادية ،إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر، 2001.
- 45- طراد فارس، مناخات الإبداع و تأثيره في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، كلية الحقوق و العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2007.
- 46- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2003-2004.
- 47- عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2010-2011..

- 48- مرزوقي نوال، معوقات حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزوا 9000-14000، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2009-2010.
- 49- ياسين حماني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005
- الملتقيات والمؤتمرات
- 50- أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006.
- 51- برك نعيمة، براينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم، الجزائر، (ب س ن).
- 52- بغداد بنين، عبد الحق بوقفة، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و زيادة مستويات التشغيل، الملتقى الدولي حول: واقع و آفاق النظام المحاسبي و المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 4-6 ماي 2013.
- 53- بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، المهام و الوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف، 7-8 أبريل، 2008.
- 54- حسين حريم، ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: نظام المحاضن، الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أبريل 2003 .
- 55- رشيدة أوبختي، محمد بوزيان، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية في الدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، بدون سنة نشر.
- 56- روابح عبد الباقي، العابد لزهري، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجربة الإتحاد الاوربي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة قسنطينة، 18-19 ماي 2011.
- 57- زايد مراد، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية التكوينية وفرص العمل، جامعة بسكرة، 6-7-8 أبريل 2010.



- 58- زايد منير، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولتية: التكوين و فرص العمل، بسكرة، أفريل 2010.
- 59- سليمان ناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الاسلامية، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الاسلامي ورهانات المستقبل، الجزائر، 23-24 فيفري 2011.
- 60- شريف غياط، زدوري أسماء، تنمية و تدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير في المنظمات الحديثة، جامعة قلمة، 12-13 ماي 2010.
- 61- عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الأغواط، 17-18 أفريل 2006.
- 62- عرب رتيبة، ربحي كريمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة بليدة، 17-18 أفريل 2006.
- 63- فتات فوزي، عبد النور قمار، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاختيار استراتيجي لتنمية الاقتصاد في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة سيدي بالعباس، 17-18 أفريل 2006.
- 64- كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006.
- 65- فاطمة مانع، الإبداع و الابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، عين الدفلى، الجزائر، (ب س ن).
- المجالات والأبحاث
- 66- آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر- آفاق و قيود-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة تيارت، العدد السادس.
- 67- بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة جامعة دمشق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية، الجزائر، العدد الأول، 2008،، الجزائر، (س ن)،.
- 68- شريف غياط، محمد بوقوم، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد الأول، الجزائر، 2008.

69- شريف غياط، مُجد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد السادس، جامعة قلمة، ديسمبر 2009 .

70- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77، بتاريخ السبت 9 رمضان عام 1422هـ الموافق 15 ديسمبر 2001.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

71- Puter Drucker. « **A propos du management** », village mondial. Paris ,2000,p 70.

72 -Jean-français soutenain , "**Management**", Imprime vert, france, 2008, p13.

73 -Karim messghem et al, "**GRH, PME, Transmission De Nouvelles**

**Perspectives**", Edition EMS, Paris, 2009, p40.

74-OCDE. **Perspectives de l'OCDE. Science, technologie et industrie**, 2002, p150-151

75 -matra, **les aides a la création d'entreprise**, revue d'économie financiere, op, cit, p214-.

# قائمة الملاحق

# الملحق رقم 1

## دليل المقابلة

مقابلة مع مالكة مؤسسة Isoula وهي إحدى المؤسسات التي تحصلت على دعم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بخصوص معرفة أهمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوم 2015/04/01. سيدتي الكريمة نرجو منكم أن تجيبوا على الأسئلة التي سوف نطرحها عليكم في إطار هذه المقابلة والتي تدرج ضمن متطلبات البحث العلمي في مؤسستكم، والتي تستخدم فقط لأغراض علمية.

### الأسئلة

السؤال الأول: هل تهتم المؤسسة بإعداد برامج للإبداع؟

.....

السؤال الثاني: ما الهدف من الإبداع بالنسبة لمؤسستك؟

.....

السؤال الثالث: ما هي الأساليب والطرق التي تعتمدون عليها للوصول للإبداع؟

.....

السؤال الرابع: هل ساهم الإبداع على استمرارية المؤسسة ورفع رقم الأعمال؟

.....

السؤال الخامس: هل تقدمون خدمات جديدة للإبداع؟

.....

السؤال السادس: ما هي العوامل التي تساعد على استمرارية الإبداع بالمؤسسة؟

.....

السؤال السابع: هل هناك هيآت مختصة في البحث والتطوير تتصل بها المؤسسة؟

.....

## الملحق رقم 02

### دليل المقابلة

مقابلة مع مالك مؤسسة تكنوفورما وهي إحدى المؤسسات التي تهتم بالتعليم والتكوين بخصوص معرفة أهمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوم 2015/04/13.

سيدي الكريم نرجو منكم أن تجيبوا الأسئلة التي سوف نطرحها عليكم في إطار هذه المقابلة والتي تدرج ضمن متطلبات البحث العلمي في مؤسستكم، والتي تستخدم فقط لأغراض علمية.

#### الأسئلة

السؤال الأول: هل تشجعون المبادرات الإبداعية في المؤسسة؟

.....

السؤال الثاني: هل تعتمدون على مجالس تعقد لطرح الأفكار؟

.....

السؤال الثالث: ما هو تأثير الإبداع على مؤسستكم؟

.....

السؤال الرابع: هل تخصصون لجان لمعالجة المشاكل؟

.....

السؤال الخامس: من خلال مسيرتكم المهنية هل تعتقدون أن هناك فعلا إبداع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أم هو مجرد كلام فقط؟

.....

..السؤال السادس: هل تمارس المؤسسة أساليب لتحفيز الإبداع؟

.....

السؤال السابع: ما هي الصعوبات التي تواجه الإبداع في مؤسستكم؟

.....

السؤال الثامن: هل هناك عوامل تساعد في تحقيق الإبداع؟

.....

## الملحق رقم 03

### دليل المقابلة

مقابلة مع مالك مؤسسة مداجن عريب و هي إحدى المؤسسات التي تساهم في التنمية الاقتصادية بخصوص معرفة أهمية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوم 2015/04/19. سيدي الكريم نرجو منكم أن تجيبوا الأسئلة التي سوف نطرحها عليكم في إطار هذه المقابلة والتي تندرج ضمن متطلبات البحث العلمي في مؤسستكم، والتي تستخدم فقط لأغراض علمية.

#### الأسئلة

السؤال الأول: هل تهتمون بتنمية وتطوير المؤسسة؟

.....

السؤال الثاني: هل يساهم الإبداع في تنمية مؤسستكم؟

.....

السؤال الثالث: ما هي موارد تفعيل الإبداع في المؤسسة؟

.....

السؤال الرابع: ما هي الصعوبات التي تواجهونها في تحقيق الإبداع؟

.....

السؤال الخامس: هل تعقد المؤسسة دورات تدريبية من أجل تعزيز القدرات الإبداعية؟

.....

السؤال السادس: هل تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد المميزين والمبدعين؟

.....

السؤال السابع: ما هي مصادر تمويل مشاريعكم الإبداعية؟

.....

السؤال الثامن: ما نوع الإبداع المحقق في مؤسستكم؟

.....