

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع:

**دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية**

**للمؤسسات المتوسطة والصغيرة**

**- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي -**

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

الشريف بقة

من إعداد الطالبة:

سمية بروبي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. موسى زاوي
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. الشريف بقة
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. زين الدين بروش
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. عبد الرزاق فوزي

السنة الجامعية: 2010 - 2011.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# التشكرات

الشكر للمولى عز وجل على نعمه وفضله؛

ورجاؤنا أن يكون عملنا خالصاً لوجهه.

نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى كل

من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع

ونخص بالذكر:

الأستاذ المؤطر الأستاذ الدكتور: بقة الشريفة

على كل ما قدمه لنا من نصح وإرشاد جزاه الله عنا خير الجزاء؛

عمال مؤسسة هامي للمشروعات الذين ساندونا طوال فترة الدراسة الميدانية

دون أن ننسى أساتذتنا الأعماء الذين سألنا عنهم مناقشتهم لبحثي هذا

فلهم الشكر والعرفان على مجمل نصحهم وتوجيهاتهم التي ستبني دربنا العلمي.

# الإهداء

بكل حب وخشوع، بكل قدسية الكلمة وصفاتها،

أهدي ثمرة جهدي:

إلى اللذين علماني ومنحاني زاد التقوى والصمود والتحمدي،

إلى اللذين كانا سراجا أخاء درج حياتي،

إلى اللذين ألهماني خصال العفة والشجاعة والكرامة،

أمي وأبي،

إلى اللذين تقاسموا معي متاعب الحياة: إخوتي وأخواتي

إلى اللذين أثاروا بصيرتي بنور العلم؛ أساتذتي الأعماء من الطور الابتدائي وإلى

يومنا هذا؛

إلى اللذين تقاسموا معي المشوار الدراسي زميلاتي وزملائي؛

إلى كل من نسيه قلبي وتذكره قلبي.

## فهرس الموضوعات

أ.....	فهرس الموضوعات
ز.....	فهرس الجداول
ح.....	فهرس الأشكال
01.....	المقدمة العامة

### الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الواقع والتحديات.

07 .....	مقدمة الفصل الأول:
08.....	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
08 .....	المطلب الأول: المؤسسات الاقتصادية ومعايير تصنيفها.
08 .....	1. تعريف المؤسسة الاقتصادية.
08 .....	2. معايير تصنيفها.
10.....	المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها.
10 .....	1. التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
11.....	2. معايير تصنيفها (الكمية والنوعية).
14.....	3. أهمية تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
14.....	المطلب الثالث: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
14.....	1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
17.....	2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
21.....	المبحث الثاني: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.
21.....	المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

1.التعريف المعتمد في الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	21
2.مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	22
المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	24
1.مكونات وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	24
2. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.....	26
المطلب الثالث: سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	28
1.وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	28
2.الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	30
3.أهداف سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد لجزائري.....	34
المبحث الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجيات مواجهتها.....	35
المطلب الأول: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	35
1.التحديات الخارجية.....	35
2.التحديات الداخلية.....	38
المطلب الثاني: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	41
1.البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	41
2.البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	43
المطلب الثالث: أفاق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	44
1.إستراتيجيات مواجهة التحديات.....	44
2. الأفق المستقبلية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....	46
خلاصة الفصل.....	47

## الفصل الثاني: مدخل إلى الإبداع والابتكار.

49	مقدمة الفصل:
50	المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع.
50	المطلب الأول: مفهوم الإبداع.
50	1. تعريف الإبداع.
53	2. عناصر (خصائص) الإبداع.
55	3. مستويات الإبداع.
58	المطلب الثاني: مقومات الإبداع وأساليب تنميته.
58	1. مقومات العملية الإبداعية.
62	2. معوقات الإبداع.
64	3. أساليب تنمية العملية الإبداعية.
69	المطلب الثالث: سيورة العملية الإبداعية.
69	1. مصادر الأفكار الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
70	2. مراحل العملية الإبداعية.
71	3. أهمية الإبداع.
73	المبحث الثاني: مدخل إلى الابتكار.
73	المطلب الأول: مفهوم الابتكار.
73	1. مشاكل تعريف الابتكار.
76	2. تعريف الابتكار.
78	3. خصائص الابتكار.
79	المطلب الثاني: حاجة المؤسسات للابتكار.

79	1.التحولات العالمية وضرورة الابتكار.....
81	2.أسباب الابتكار وأهميته.....
83	3.مصادر الابتكار.....
85	4.مقومات انتشار الابتكار.....
85	المطلب الثالث:أنواع الابتكارات وأهم النماذج المفسرة لها.....
85	1.أنواع الابتكار.....
87	2.النماذج المفسرة لظاهرة الابتكار.....
90	3.عوائق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
92	4. مصادر تدعيم الابتكار.....
94	المبحث الثالث: تجارب في الإبداع والابتكار.....
94	المطلب الأول:النظام الوطني للابتكار.....
94	1.مفهوم النظام الوطني للابتكار.....
97	2.الإبداع والابتكار في الوطن العربي.....
99	3.النظام الوطني للابتكار والمؤسسات المبدعة.....
101	المطلب الثاني:واقع النظام الوطني للابتكار في الجزائر.....
101	1.هياكل ومؤسسات البحث العلمي والتطور التكنولوجي الوطنية.....
102	2.دعم الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
103	المطلب الثالث: عرض موجز لتجارب بعض الدول في الابتكار.....
103	1.التجربة الفرنسية.....
105	2.التجربة اليابانية.....
107	3.تمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول.....



110.....خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الميزة التنافسية الابتكارية.

112.....مقدمة الفصل

113.....المبحث الأول: التنافس والميزة التنافسية.

113.....المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية.

113.....1. مفهوم المنافسة.

115.....2. مفهوم التنافسية.

117.....3. المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية.

120.....المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية.

120.....1. خصائص البيئة التنافسية الجديدة.

122.....2. التحليل التنافسي - مدخل بورتر لتحليل الصناعة.

126.....3. أهمية اليقظة لزيادة تنافسية المؤسسة.

127.....4. مداخل بناء وتعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

129.....المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية.

129.....1. النشأة والتعريف.

130.....2. الأهمية والخصائص.

131.....3. شروط فعالية الميزة التنافسية.

132.....المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادرها.

132.....المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

132.....1. محددات الميزة التنافسية.

134.....2. أنواع المزايا التنافسية.

135	3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
135	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.....
135	1. مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية.....
139	2. سلسلة القيمة.....
141	3. مؤشرات قياس الميزة التنافسية.....
143	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.....
144	1. إستراتيجية قيادة التكلفة.....
147	2. إستراتيجية التميز.....
151	3. إستراتيجية التركيز.....
154	المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية الابتكارية.....
154	المطلب الأول: الابتكار وتغيير الميزة التنافسية.....
154	1. أسباب الابتكارات التي تغير الميزة التنافسية.....
155	2. علاقة مقدار أو حصة مخزون الابتكار لدى المؤسسات بالميزة التنافسية.....
156	3. آثار الابتكار على كلٍ من قوى التنافس والإستراتيجيات التنافسية.....
160	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية واستدامتها.....
160	1. محددات الميزة التنافسية المستدامة.....
161	2. الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.....
168	3. العناصر الأساسية لضمان استمرارية الميزة التنافسية.....
171	خلاصة الفصل.....

## الفصل الرابع: دور الإبداع والابتكار في إبراز ميزة تنافسية لمؤسسة مامي للمشروبات الغازية

173	مقدمة الفصل:
174	المبحث الأول: دراسة عامة حول مؤسسة مامي للمشروبات.
174	المطلب الأول: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة.
174	1. أدوات الدراسة.
179	2. مكان وزمان الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة.
180	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
180	1. نشأة المؤسسة.
180	2. تعداد المستخدمين.
181	3. أهمية موقع مؤسسة مامي.
182	4. الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
182	5. السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة.
183	المطلب الثالث: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي.
183	1. مهام المؤسسة.
183	2. الهيكل التنظيمي.
190	المبحث الثاني: تشخيص واقع الإبداع والابتكار بمؤسسة مامي للمشروبات الغازية.
190	المطلب الأول: مقومات العملية الإبداعية وأساليب تنميتها.
190	1. أساليب استخراج الأفكار.
192	2. مصادر الأفكار الإبداعية.
193	3. مراحل تطوير المنتج.
194	4. أساليب تدعيم العملية الإبداعية.

المطلب الثاني:اهتمامات المؤسسة بالإبداع والابتكار.....	196
1.التكنولوجيا المستوردة ودورها في الإبداع والابتكار.....	196
2.العوائق التي تواجه نشاط الإبداع والابتكار في المؤسسة محل الدراسة.....	197
3.إصلاحات واهتمامات المؤسسة في مجال الإبداع والابتكار.....	198
المبحث الثالث:تحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة مامي.....	199
المطلب الأول:تحليل السوق.....	199
1.تقسيم السوق.....	199
2.الطلب والعرض على منتجات المؤسسة.....	200
3.وضعية المؤسسة في السوق.....	202
4.المنافسين.....	202
5.الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة.....	202
المطلب الثاني: التحليل التنافسي لمؤسسة مامي.....	203
1.حواجز الدخول إلى سوق المشروبات.....	203
2.قوة التفاوض مع الموردين والعملاء.....	204
3.المنتجات البديلة للمشروبات الغازية.....	205
4.شدة الصراع التنافسي في قطاع المشروبات.....	206
5.شروط استمرارية المؤسسة في ظل التحديات الجديدة.....	206
6.أهمية الانترنت لتطوير اليقظة التنافسية.....	207
خلاصة الفصل.....	208
الخاتمة العامة.....	209
البيبلوغرافيا.....	217

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال ورقم الأعمال في الإتحاد الأوربي	10
02	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان	11
03	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة في أواخر التسعينات	18
04	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	22
05	مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب إحصائيات 2008	24
06	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2001-2008	25
07	أهم قطاعات النشاط التي تتركز فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	26
08	تطور العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2005-2008	27
09	تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات حسب الطابع القانوني 2007/2005	27
10	مساهمة القطاع الخاص في تشكيل القيمة المضافة للفترة 2003-2007	28
11	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع	61
12	أمثلة عن أنواع الابتكار الجذري والجزئي	86
13	مدى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من البحث والتطوير الابتكار	108
14	علاقة حجم المؤسسة بالقدرة على الابتكار	108
15	تأثير الابتكار على مختلف الاستراتيجيات التنافسية	159
16	تعداد المستخدمين بمؤسسة مامي للمشروبات	181
17	الطاقة الإنتاجية لكل خط إنتاجي بمؤسسة مامي للمشروبات	182
18	تطور رقم الأعمال للمؤسسة للفترة الممتدة 2004-2008	200
19	تطور كميات الإنتاج المباعة للفترة الممتدة 2004-2008	201

202	تطور الحصة السوقية للمؤسسة	20
204	أهم موردي المواد الأولية لمؤسسة مامي للمشروبات	21
205	التوزيع الجغرافي لزيائن مؤسسة مامي	22

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	السياسة المتكاملة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	33
02	البرنامج الخماسي لدعم النمو للفترة 2010-2014	46
03	مدخلات ومخرجات المؤسسات المبدعة	75
04	مفهوم الابتكار- الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق	79
05	الإطار المفاهيمي للابتكار حسب النماذج الخطية	88
06	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	89
07	النموذج الموجه من خلال السوق	89
08	صورة مبسطة للنظام الوطني للإبداع	96
09	نموذج بورتر للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة	122
10	دورة حياة الميزة التنافسية	132
11	سلسلة القيمة	139
12	الاستراتيجيات العامة للتنافس	143
13	الميزة التنافسية المستدامة	160
14	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	161
15	تأثير الكفاءة، الجودة الاستجابة للعملاء والابتكار على تكلفة الوحدة وسعرها	168
16	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مامي للمشروبات	184

المقدمة العامة

شهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة، وحركية متسارعة لاستحداث أنساق وطرق جديدة للنمو والتوسع، وهذا بسبب ضغوط المحيط وتزايد اضطراب متغيراته، التي اشتدت معها المنافسة على مختلف الأصعدة، وسعيًا لإيجاد حلول أكثر تكيفًا مع هذه الظروف، أخذت التوجهات الحديثة للاقتصاد تركز أكثر وبشكل ملموس على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتباره نسيجًا قطاعيًا مميزًا، له القدرة على التأقلم والتقليل من الانعكاسات السلبية للمؤسسات الكبيرة، وزاد اهتمام المنظمات الدولية في مختلف بلدان العالم بنشاط وفعالية أداء هذه المؤسسات حتى باتت محور برامجها التنموية، لما تلعبه من دور في تدعيم باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى.

وفي نفس الوقت فإنّ هذه التحولات الاقتصادية الدولية أدت إلى إحداث تغيير على مستوى حاجات ورغبات الزبائن وتطورات تكنولوجية هائلة، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، إذ لم يعد الشكل التقليدي لمنظمات الأعمال سائدًا- والذي يعتمد على أنّ بيئة الأعمال يسودها نوع من الثبات النسبي- فبيئة الأعمال الحالية المؤكدة الوحيد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها وأساليبها، ولمواجهة حالي عدم الثبات والتغيير يتحول الابتكار إلى أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الدولية الجديدة، إذ أنّ الابتكار هو مفتاح أي ميزة تنافسية، فهو قوة دافعة نحو تحقيق النمو والتطور.

في وقت غير بعيد كان الإبداع والابتكار مجرد نشاط استثنائي غير مطلوب في أكثر الأحيان، من الأقسام والوظائف ونشاطا ضيقا محصورا في قسم البحث والتطوير، كما كان الابتكار في حالات كثيرة نشاط ذاتي لبعض الأفراد المتميزين وكل هذا كان له تأثير سلبي في إضعاف دور وأهمية الإبداع والابتكار في المؤسسات، لكن في ظل الاقتصاد الدولي الجديد الذي يعتمد على المعرفة، ازدادت أهمية الابتكار فأصبح يُعرف في أوساط الأعمال "الابتكار أو الاندثار"، ومن هنا لم يعد الإبداع والابتكار نشاطا مقتصر على قسم البحث والتطوير، بل هو مسؤولية جميع الأطراف العاملة بالمؤسسة، أو المؤسسات ذات الصلة بها.

وعند الحديث عن الابتكار لا بد من الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنّه لم يبق حكرًا على المؤسسات كبيرة الحجم أو المؤسسات العملاقة- وإن كانت هذه الأخيرة القائدة في الابتكار الجذري- وذلك لبروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل وتفوقها فيما يعرف بالابتكار التحسيني، إذ أنّ أهم ما يلاحظ في الوقت الحاضر هو ذلك التسارع الأسّي في تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة، ممّا يجعل السوق تعيش فيما يشبه انفجار في المنتجات الجديدة والمحسنة.

وفي ظل الظروف السالفة الذكر لا يمكن أن تبقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معزل عمّا يجري على الصعيد المحلي والعالمي من تطورات وتحولات، إذ ينبغي على الدولة أن تعي جيدًا بدور هذه المؤسسات، وتزيد من فعالية نشاطها وكفاءة أدائها، خاصة مع انفتاح الاقتصاد الجزائري على الأسواق العالمية، بانضمامه لمنظمة التجارة



العالمية ودخوله اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي، مما يعني زيادة المنافسة الأجنبية التي تتميز بقدرة عالية على اختراق الأسواق واحتلال مكانة أكبر بسبب قدرتها على الابتكار وإدخال تحسينات على منتجاتها بصفة مستمرة، لتواجه بذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية صعوبة في تصريف منتجاتها مستقبلا فضلا عن ضعف قدرتها على الإبداع والابتكار مقارنة بالمؤسسات الأجنبية، بسبب المشاكل التي تعاني منها هذه الأخيرة.

ومن الأبعاد السالفة الذكر وهذا التصور الأخير فإننا نطرح الإشكالية التالية: **ما هو الدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في بلورة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

وضمن الإطار العام لهذه الإشكالية التي نود الإجابة عليها نطرح جملة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالإبداع؟ وما هي أساليب تدعيمه في المؤسسات؟
- ما هي أهم العوامل التي تحد من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع؟
- ما هي العلاقة التي تربط الإبداع بالابتكار؟
- ما هي مقومات العملية الابتكارية؟
- فيما يكمن الدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار؟
- كيف يؤثر الابتكار على تنافسية المؤسسة؟

**1. الفرضية الأساسية:** تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وراء تبني الإبداع والابتكار إلى تدعيم قدرتها التنافسية خاصة في ظل اشتداد المنافسة داخليا وخارجيا.

**2. الفرضيات الفرعية:** انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة نضع جملة من الفرضيات الفرعية التي سنحاول من خلالها الكشف على مدى صحتها لاحقا من خلال هذه الدراسة، وتمثل هذه الفرضيات في:

- يُعبر الإبداع عن قدرة الأفراد على طرح الأفكار الجديدة والخلاقة، إلا أنّ تطبيقه في المؤسسة يتطلب توفير بيئة ملائمة تساعد على التفكير الإبداعي؛

- يعتبر الإبداع شرطا ضروريا للابتكار، إلا أنّه غير كاف؛

- يتطلب نجاح العملية الابتكارية توفر مجموعة من المقومات، تأتي في مقدمتها توفر الكفاءات والموارد المالية؛

- يلعب كلا من الإبداع والابتكار دورا أساسيا في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، ومن ثمّ البقاء في السوق؛

- تشكل كلا من قلة الكفاءات والموارد المالية إحدى أهم المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسات على الإبداع والابتكار.

- يظهر تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة من خلال جعل المؤسسة قادرة على تقديم منتجات ذات جودة، وبتكاليف أقل تلي احتياجات السوق.

**3. أهمية الدراسة:** تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين هما:

**أ. الجانب الأكاديمي:**

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية الابتكارية؛  
- الكشف عن مدى أهمية الإبداع والابتكار للمؤسسات وتسليط الضوء على أهم الأساليب المتبعة لتدعيم عمليات الابتكار.

**ب. من الجانب الميداني:**

- التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛  
- مدى وعي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدور الذي يلعبه كلا من الإبداع والابتكار؛  
- يعد البحث مساهمة لجعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب إستراتيجية تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار.

**4. أسباب ودوافع اختيار الموضوع:** تم اختار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة أسباب، فضلا عن أهميته فإنّ هناك أسبابا ذاتية لهذا الاختيار وأخرى موضوعية.

**أ. الأسباب الذاتية:**

- طبيعة التخصص الذي أدرس فيه وصلته بموضوع الدراسة؛  
- خلفية اهتمامنا بالمواضيع الحديثة والمرتبطة باقتصاد المعرفة وما نتج عنه من إعطاء أهمية للابتكار من جهة، وبالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تدعيمها للابتكار من جهة أخرى؛  
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ب. الأسباب الموضوعية:

- يعد الموضوع من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب خاصة في الدول النامية كالجائر؛
- تسليط الضوء ولفت الانتباه إلى عدة عوامل مهمة من الممكن أن تساهم في ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضبط المفاهيم المتضاربة حول الإبداع والابتكار وإعطاء صورة واضحة لهما، مع إبراز دورهما في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**5. أهداف الدراسة:** يهدف البحث عموماً لتحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

- الإجابة عن التساؤلات المقدمة ودراسة الفروض لإثبات صحتها من عدمها؛
- الإشارة إلى ضرورة الاعتماد على الابتكار كأسلوب من أساليب مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الدولية اليوم؛
- التعرف على حقيقة الابتكار وأهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتدعيم هذه النتائج من خلال دراسة الحالة؛
- الوقوف على مقومات وعوائق الابتكار في مثل هذه المؤسسات؛
- محاولة تطبيق الدراسة النظرية وإسقاط ما أمكن إسقاطه من جوانبها على أرض الواقع لتتبع النتائج عن قرب، بهدف التقليل من الفجوة الموجودة بين الجانب النظري والواقع المعاش.

- 6. منهج وأدوات الدراسة:** إن الموضوع الذي تم معالجته وطبيعته ونوع المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب طبيعة ونوع موضوع الدراسة: دور الإبداع والابتكار في إبراز ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا المنهج له أهمية كبيرة في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة، كما يمكن هذا المنهج من تحليل الواقع وتشخيص المتغيرات للوصول إلى نتائج دقيقة، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة. ولقد استقيت المعلومات الخاصة بالجانب النظري والميداني من جملة من المراجع تمثلت في:

- الكتب والمجلات؛

- الملتقيات؛

- مختلف الدراسات والأبحاث السابقة؛

- بعض مواقع شبكة الإنترنت؛

- بعض الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة؛

- المقابلة الشخصية لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات.

**7. هيكل وإطار البحث:** للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي.

يتعرض الفصل الأول للدراسة من خلال مباحثه الثلاث إلى واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على حالة الجزائر، أما المباحث الثلاثة من الفصل الثاني فتعلقت بماهية الإبداع والابتكار، ليوضح المبحث الأخير تجارب في الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مختارة، في حين تعرض الفصل الثالث للميزة التنافسية الابتكارية، والذي تم من خلاله إبراز دور الابتكار كأساس لبناء ميزة تنافسية واستدامتها، أما الفصل الأخير فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات، والذي تم من خلال مبحثه الأول إعطاء شرح وافي لأدوات الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تم من خلاله تشخيص واقع الإبداع والابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، في حين خصص المبحث الأخير لتشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة.

**8. صعوبات البحث:** واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إنجازنا لهذا البحث:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها، نظرا لحدثة الموضوع مع قلتها باللغة العربية؛

- صعوبة إيجاد المؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، خاصة وأن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك، بهدف استعاب

المعارف النظرية بشكل أحسن ومطابقتها مع واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

# الفصل الأول:

## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### الواقع والتحديات

## مقدمة الفصل:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في الاقتصاد المعاصر، سواء كان ذلك في الدول الصناعية المتقدمة أو في الدول النامية، ويتجسد دور هذه المؤسسات في العديد من المؤشرات، سواء كانت على مستوى التوظيف والمساهمة في حل مشكل البطالة، أو في سد حاجات السوق وتلبية رغبات الزبائن في مجالات لا تدخلها المؤسسات الكبيرة، كما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا مهما للإبداع والابتكار.

وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نعطي صورة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال

المباحث التالية:

- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مكانة ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم إستراتيجيات مواجهتها.

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أفرزت التحولات الاقتصادية الدولية نمطا جديدا في مجال الأعمال، يتمثل مضمونه في تزايد الأهمية النسبية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة التي شهدت تزايدا مستمرا سواء أكان ذلك في الجزائر أو في معظم بلدان العالم، وقد حظيت بمجال خاص للبحث والدراسة، ومع هذا لا نجد تعريفا موحدًا ومضبوطًا لها، كونها تتميز بالتنوع وعدم التجانس. وسوف نقوم من خلال هذا المبحث بتسليط الضوء على النقاط التالية:

- المؤسسة الاقتصادية ومعايير تصنيفها؛

- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها.

### المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية ومعايير تصنيفها:

لقد تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية وتنوعت بحسب طبيعتها، نشاطها والدور الذي تقوم به في الحياة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مجموعة من التعاريف للمؤسسة الاقتصادية والمعايير المستخدمة لتمييز بين الأنواع المختلفة لها.

#### 1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تُؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرفها شومبيتر بأنها مركزا للإبداع والإنتاج.<sup>1</sup>

أما "فرانسوا بيرو" François Perroux فقد عرف المؤسسة بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أن المؤسسة الاقتصادية هي اندماج مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية والإعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلع أو تقديم خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لأهداف محددة وتسعى لأداء مجموعة من الوظائف.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006) ص.ص. 27-28.

<sup>2</sup> Dominique Roux, *Analyse économique et gestion de l'entreprise* (Paris : Dunod, 1986)p.7

وانطلاقاً من تقسيم المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الحجم، إلى مؤسسات مصغرة وصغيرة ومتوسطة، ومؤسسات كبيرة، ونظراً لأنّ موضوع بحثنا يتمحور حول الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سوف نركز على المعايير المستخدمة للتمييز بين الأنواع المختلفة للمؤسسات.

## 2. معايير تصنيف المؤسسات:

لقد تم وضع العديد من أنظمة التصنيف، للتمييز بين الصناعات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة، والكبيرة التي لم تصل إلى تحديد تعريف شامل متفق عليه من طرف الأسرة الباحثة. فالمشكل الذي يُطرح يكمن أساساً في وضع الحدود الفاصلة بين هذه المؤسسات، إذ أنّ الصغر والكبر والوسط هي في الحقيقة مفاهيم نسبية، لها علاقة مباشرة بمجموعة من المؤشرات نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

**1.2. اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي:** إن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية، وينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة وأيضاً على مستوى وزن الهياكل الاقتصادية من مؤسسات ووحدات اقتصادية، يُترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل من بلد إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة في اليابان أو في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنّع آخر يُمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو في المغرب ، بسبب اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان من جهة والجزائر أو المغرب من جهة أخرى.

**2.2. اختلاف النشاط الاقتصادي:** تصنف المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه إلى ثلاث قطاعات رئيسية: قطاع أولي والذي يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي عوامل طبيعية، كالزراعة والصيد ...، أما القطاع الثاني فيشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع ، في حين يمثل القطاع الثالث قطاع الخدمات كالنقل والتوزيع ، فباختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكلة المالية للمؤسسات، فعند المقارنة بين المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي وأخرى تنتمي إلى القطاع التجاري تتضح الاختلافات، فبينما تحتاج المؤسسات الصناعية إلى استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدات...، فإنّ المؤسسات التجارية تحتاج عكس ذلك ، فهي تحتاج إلى العناصر المتداولة من المخزونات والبضائع والحقوق، لأنّ نشاطها يتركز أساساً على دورة الاستغلال، أمّا على مستوى التنظيم الداخلي فإنّ طبيعة نشاط المؤسسات الصناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد الوظائف ومستويات اتّخاذ القرارات على عكس المؤسسات التجارية التي تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط، لهذا يُمكن اعتبار المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة على أساس حجم

<sup>1</sup> عثمان خلف، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة (الجزائر):



الاستثمارات وعدد العمال وطريقة تنظيمها مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة، وعليه فمن الصعب الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام تنوع النشاط الاقتصادي.

**3.2. اختلاف فروع النشاط:** يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فمثلا ينقسم النشاط الصناعي إلى مؤسسات الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منهما يضم عدد كبير من الفروع الصناعية منها الصناعات الغذائية، صناعة النسيج، الصناعة الكيماوية وصناعة الورق ...، وتختلف كل مؤسسة حسب الفرع الذي تنتمي إليه من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في صناعة الحديد والصلب، تختلف عن مؤسسة أخرى تنشط في الصناعة الغذائية أو النسيجية من حيث الحجم، فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو صغيرة.

### المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها:

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الريادي في التنمية، إلا أن مفهومها مازال لحد الآن يلفه بعض الغموض، حيث اختلف الباحثون والمختصون حول إيجاد تعريف موحد لها، إلا أنّ محاولاتهم انصبحت حول الاهتمام بمجموعة من المعايير الكمية والنوعية لإعطاء مفهوم واضح ومحدد لها. ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم النقاط التي نراها ضرورية لاستكمال البحث.

#### 1. التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في هذا المجال ظهرت العديد من التعاريف لجهات وهيئات على المستوى الحكومي والخاص، تحدد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أبرز هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- **تعريف الكنفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** اعتمدت الكنفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعريف هذه المؤسسات على المعايير النوعية، إذ عرّفتها بأنّها مؤسسات يكون فيها رئيس أو مدير المؤسسة هو المشرف شخصيا وبطريقة مباشرة على تسيير الوظائف المالية، التقنية والاجتماعية... للمؤسسة مهما كان شكلها القانوني.<sup>1</sup>

- **تعريف منظمة العمل الدولية:** تعرف منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنّها تضم وحدات صغيرة الحجم تنتج سلعا وخدمات، تتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. Oliver Torres, **des PME**, ( France: Dominos Flamarinos 1999)p.16.

<sup>2</sup>. عبد الرحمان يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996)ص.17.

**- تعريف الاتحاد الأوربي:** عرّف الاتحاد الأوربي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أبريل 1996، باتفاق معظم الدول الأعضاء على أنّها: مؤسسات تنتج سلع أو خدمات مهما كان شكلها القانوني، وتشغل من 1 إلى 250 عامل، حيث المؤسسة الصغيرة هي التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 عامل، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 7 مليون أورو وحصيلتها السنوية لا تتجاوز 5 مليون أورو، في حين المؤسسات المتوسطة هي بدورها توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عامل، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون أورو وحصيلتها السنوية لا تتجاوز 27 مليون أورو. ويمكن تلخيص هذا التعريف في الجدول التالي:

**الجدول رقم 1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال، رقم الأعمال ومجموع الميزانية:**

متوسطة	صغيرة	المعايير/نوع المؤسسة
<50 عامل >250 عامل	أقل من 50 عامل	عدد العمال
<7 مليون >40 مليون أورو	أقل من أو 7 يساوي مليون أورو	رقم الأعمال السنوي
<5 مليون >27 مليون أورو	أقل من أو يساوي 5 مليون أورو	مجموع الميزانية

Source :V.Allegnde;D.Bacchi;R.Said Landaour .**Gestion Administrative,BTS, Assistant de gestion de PME et PMI**,(France, édition Hachette technique,1999)p.4

**- التعريف المعتمد في اليابان:** تميز اليابان بين المشروعات حسب طبيعة النشاط إلى صناعية وأشغال البناء والنقل والتجارة بالجملة والتجزئة والخدمات، ولكل نشاط حدد أقصى عدد من العمال ورأس المال المستثمر كما هو مبين في الجدول أدناه:

**الجدول رقم 2. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان:**

رأس المال المستثمر	عدد العمال	القطاع
300 مليون ين أو أقل	300 عامل أو أقل	الصناعة وأشغال البناء والنقل
100 مليون ين أو أقل	100 عامل أو أقل	تجارة الجملة
50 مليون ين أو أقل	50 عامل أو أقل	تجارة التجزئة
50 مليون ين أو أقل	100 عامل أو أقل	الخدمات

Source : 2ème conférence de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) des ministres chargés des PME, 3-4 juin 2004,p.11.

نلاحظ مما سبق أنّ المعايير التي يعتمد عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف من دولة إلى أخرى، وهذا راجع إلى أنّ كل دولة تنظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يتلاءم مع واقعها من كافة الجوانب، وكذلك ظروفها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

## 2.المعايير الكمية والنوعية:

إنّ التنوع في شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها، يُصعّب من مهمة الباحث في إيجاد تعريف دقيق وواضح، ونلمس هذا التنوع من خلال ثلاث مستويات:

- **على مستوى الحجم:** لأن تحت هذه التسمية تجتمع مؤسسات ذات أحجام مختلفة، فهي تضم من عامل واحد إلى 250 عامل.

- **على مستوى السوق والمنتج:** فالمؤسسة الصغيرة المتواجدة في السوق المحلي تختلف عن المؤسسة المتخصصة التي تعمل في قنوات دولية.

- **على مستوى الشكل القانوني المعتمد:** فإلى جانب المؤسسة المستقلة أو الحرة توجد أشكال أخرى كشركة التضامن وشركة المساهمة.

وأمام هذا التنوع الاقتصادي والقانوني تجب الإشارة إلى أهم المعايير التي يُمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.

**1.2.المعايير النوعية:** تركز المعايير النوعية على إبراز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أدق وتضم كل من:

أ.**المعيار التنظيمي:** تُصنّف المؤسسة صغيرة أو متوسطة وفقا لهذا المعيار ، إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخواص التالية:<sup>1</sup>

- الجمع بين الملكية والإدارة؛

- قلة مالكي رأس المال؛

- صغر حجم الطاقة الإنتاجية والميل للتخصص في إنتاج سلعة أو خدمة محددة؛

- التركيز على السوق المحلية والاعتماد على مصادر تمويل داخلية.

<sup>1</sup>السعيد بريش، "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية"، مجلة العلوم الإنسانية (الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة،2007)ص.64.

ب. حصتها في السوق : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات تنافسية وليست احتكارية وبالتالي فإن حصتها في السوق محدودة.<sup>1</sup>

ج. الاستقلالية: هذا النوع من المؤسسات يتميز بالاستقلالية المطلقة وعدم تدخل الأطراف الخارجية في تسييرها أو مراقبة أعمالها.

د. الملكية: إنّ طبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معظمها تابعة للقطاع الخاص، إلا في بعض الحالات التي تكون فيها تابعة للقطاع العمومي(مثلا الجزائر) وتعتبر الملكية جد ملائمة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هـ. التكنولوجيا المستعملة: تعتمد معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقنيات تكنولوجية بسيطة وغير معقدة، فهي مؤسسات كثيفة العمل نسبيا ونادرة رأس المال نسبيا.<sup>2</sup>

ولقد لخصت الكنفدرالية الفرنسية بعض هذه المعايير فيما يلي:

- مدير المؤسسة هو المالك، يخاطر بأمواله الخاصة، إذ أنّ معظم هذه المؤسسات مملوكة من طرف الخواص؛

- يقوم مدير المؤسسة بإدارة جميع الأقسام على عكس المؤسسات الكبيرة؛

- هناك علاقة مباشرة بين صاحب المؤسسة والموظفين في جميع المستويات.

يركز هذا التعريف على دور صاحب المؤسسة، والذي يُعتبر المدير والمالك والمنشئ للمؤسسة في آن واحد.

من خلال ملاحظة المعايير السابقة نجد أنّها ركّزت على إبراز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من حيث طبيعة الملكية والإدارة والتسيير ومدى تواجدها في السوق، في حين نجد أنّها أهملت وضع حدود تفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، لأنّنا قد نجد مؤسسة كبيرة لها نفس الخصائص المذكورة آنفا.

**2.2. المعايير الكمية:** إذا كانت المعايير النوعية تهتم بتصنيف المؤسسات بصورة موضوعية ، استنادا إلى عناصر

التشغيل الأساسية، مثل نمط الإدارة والملكية والتقنية المستخدمة، فإنّ المعايير الكمية تهتم بتصنيف المؤسسات

اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية التي تُبرز الفروقات بين الأحجام المختلفة للمشروعات مثل حجم

العمالة وقيمة الأصول.

<sup>1</sup>.السعيد بريش، المرجع نفسه،ص.64.

<sup>2</sup>.ذهبية لطرش، " اتفاقتي التجارة في السلع وآثارها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة(الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف،2004)ص.ص.64-65.

أ. عدد العاملين: بالرغم من سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بالعمالة في المشروعات وثباتها لفترة من الزمن، وعدم تأثرها كثيرا بالمتغيرات الاقتصادية كالتضخم والانكماش وتقلبات أسعار الفائدة، إلا أنّ هذا المعيار تعرّض لانتقادات عدة نذكر منها ما يلي:

- العمالة ليست العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، فمثلا نجد رأس المال، حجم الإنتاج، نوعية المعدات المستخدمة ومدى تطورها؛

- استخدام التكنولوجيا المتقدمة يؤدي إلى التخفيض من العمالة؛

- مشكلة العمالة الموسمية أو المؤقتة وكذا العمال الغير مصرح بهم، إذ نجد أنّ الكثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يلجئون إلى إخفاء العدد الحقيقي لعدد العمال، لأسباب تتعلق بالتزامات أصحاب العمل اتجاه العاملين أمام الدولة (التهرب من أداء حقوق العاملين وخاصة العمالة المؤقتة)<sup>1</sup>؛

- مستوى تكوين العمال ومهاراتهم؛

- وفقا لهذا المعيار سنصنّف مؤسسات الدول المتقدمة على أنّها صغيرة أو متوسطة ، في حين مؤسسات الدول النامية ستكون كبيرة، لهذا لا يصلح هذا المعيار وحده لتصنيف المؤسسات.<sup>2</sup>

ب. حجم رأس المال المستثمر: يُعتبر من أهم المعايير الشائعة الاستخدام في تحديد حجم المؤسسة، فهو عنصر أساسي في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا المعيار يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إنتاجي لآخر، فمثلا في الدول الآسيوية (الهند، كوريا الجنوبية) فإنّ حجم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتراوح ما بين 35- 200 ألف دولار، في حين يصل إلى 700 ألف دولار في الدول المتقدمة، ونجد بعض الدول لا تكتفي بمعيار واحد وإنما تجمع بين عدة معايير، فمثلا في فرنسا تُعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة عندما يكون عدد عمالها أقل من 500 عامل ، ورأس مالها المستثمر أقل من مليون فرنك أو ما يعادلها بالدولار.

ج. كمية وقيمة الإنتاج: ينصبّ اهتمام هذا المعيار بشكل رئيسي على تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بصغر إنتاجها حجما وقيمة، وذلك لعلاقتها مع أسواق صغيرة أصلا.<sup>3</sup>

د. رقم الأعمال: يعتبر رقم الأعمال من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم، ويستخدم لقياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية، ويستخدم بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية

<sup>1</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002) ص.20.

<sup>2</sup>. أحلام فرج الله، "طرق وأساليب تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الإسلامي، دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 2007/2008) ص.10.

<sup>3</sup>. زين الدين بروش؛ عبد القادر عطوي، "التحديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في بناء اقتصاد المعرفة"، ملتقى دولي حول تأثير الانكسار الرقمي شمال/ جنوب على تسيير PME (بسكره: جامعة محمد خيضر، 14-15 أفريل 2007) ص.4.

وأوروبا، إذ تصنّف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتبط هذا المعيار أكثر بالمؤسسات الصناعية، إلا أنّ هذا المعيار تشوبه بعض النقائص، ولا يعبر بصورة صادقة عن أداء المؤسسة، نظراً لأنّه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإنّ ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة ويسود الاعتقاد بأنّ ذلك كان نتيجة تطور أداء المؤسسة، ولكن في الواقع هو ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المباعة، ولذلك يتم استخدام الرقم القياسي لتوضيح النمو الحقيقي لرقم الأعمال وليس الاسمي.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنّ هناك العديد من التعاريف التي تحاول تحديد الخصائص الكمية والنوعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في شكل قوائم تضم نقاط عديدة تصل إلى حد إهمال ميزة التنوع التي يعرفها القطاع، بغرض الوصول إلى تعريف يُعتمد عالمياً، لذا يجب على التعريف أن يضم المعايير الكمية، باعتبارها تسهل العمل التطبيقي، أما المعايير النوعية فتحيط بشكل أفضل بالموضوع المدروس، إذ تقترب بشكل واضح من واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبين مدى تنوعها. ويمكن الخروج بنتيجة مفادها أنّه من الصعب الوصول إلى تعريف موحد متفق عليه لمعايير تقسيم المؤسسات بين جميع بلدان العالم، فعلى سبيل المثال تشير دراسة أجريت في معهد جورجيا للتقنية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أنّ هناك أكثر من خمسين تعريفاً في خمس وسبعين بلداً.

### 3.أهمية تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الدولة:

يتعين على كل دولة أن تضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من أجل:

- زيادة كفاءة البرامج والامتيازات المقدمة لها؛
- ترشيد استخدام الموارد المالية وضمان وصولها إلى الهدف؛
- تقييم أداء وتصحيح مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- سهولة التنسيق بين الجهات والمؤسسات في مجال الدعم والمساندة.

### المطلب الثالث: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسبة الأكبر من حيث العدد في كافة البلدان بما فيها الصناعية، فهي بمثابة الدعامة والركيزة الأساسية للبناء الاقتصادي، وتمتع هذه الأخيرة بمجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة.

#### 1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة منها:

**1.1. الإشراف المباشر من قبل صاحب المشروع:** لكون إدارتها تتم من قبل المالك شخصيا، ولذلك فإن إدارة المشروع والقرارات الخاصة به تتسم بالمرونة، لضمان نجاح عمل المشروع، حيث يتوزع الاهتمام نحو اتجاهين:<sup>1</sup>

**أ.الاتجاه الأول: المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق:** كون سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدود نسبيا، فالمعرفة الشخصية بالعملاء تجعل من الممكن التعرف على احتياجاتهم التفصيلية وتحليل هذه الاحتياجات، ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في الاحتياجات والرغبات، واستمرار هذا التواصل وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التجديد المستمر (الابتكار)، ولهذا لا يُفاجئ أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتغيرات في الرغبات والظروف بصفة عامة، بينما المؤسسات الكبيرة فتقوم بما يسمى ببحوث التسويق للتعرف على احتياجات العملاء ، ولكون السوق في تغير مستمر فهذا يتطلب استمرار هذه البحوث، وهذا مكلف للغاية خاصة إذا كان السوق كبير مما يجعل المؤسسات الكبيرة تقوم بهذه البحوث على فترات متباعدة نسبيا.

**ب.الاتجاه الثاني: المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين:** من المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة، هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين، وغالبا ما تكون هذه العلاقات غير رسمية لا تقيدها قواعد الروتين واللوائح المعروفة في المؤسسات الكبيرة، وهذا ما يجعل التصرفات سريعة والقرارات فورية تتلاءم وطبيعة المشكلة، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup>

**2.1. التخصص الناجح:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التخصص الناجح في العمل الذي تقوم به، كما تعتمد على التخصص في المستهلك، حيث عادة ما تبحث عن سوق مستهدف Market Niche معين

<sup>1</sup>. سليمة رقية، "تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة" في ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية(الجزائر: جامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف، 17-18 أبريل 2006) ص.32.

<sup>2</sup>. توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص.26-27.

تستطيع أن تتميز في خدمته مثل المنظمات التي تخصصت في إنتاج أدوات التحميل للسود في أمريكا مما يعطيها ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

**3.1. مرونة الإدارة:** لها القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل سواء مع العاملين أو العملاء، بساطة الهيكل التنظيمي، وهذا ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على تقبل التغيير والابتكارات وتبني سياسات جديدة على عكس المؤسسات الكبيرة.<sup>2</sup>

**4.1. انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل:** أدى انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جعلها مؤسسات كثيفة العمالة، الشيء الذي رشحها لتكون حلا ناجعا لمشكل البطالة في العديد من الدول كالهند ومصر، وهذا جانب إيجابي على الرغم من أن ذلك يتطلب برامج واسعة لتدريب اليد العاملة، كما أدى هذا الانخفاض في النسبة، إلى استعمال أقل للتكنولوجيا، مما جنب هذه المؤسسات مصاريف إضافية تتمثل في مصاريف الصيانة.<sup>3</sup>

**5.1. قلة التكاليف اللازمة للتدريب:** وذلك لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل، فضلا عن استخدامها في الغالب للتقنيات الغير معقدة، وإعداد أجيال للمدربين للعمل في المشروعات الكبيرة، وهي بهذا المعنى تعد منبعا لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.

**6.1. سهولة التأسيس:** تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من احتياجاتها إلى رؤوس أموال صغيرة نسبيا ، تستند بالأساس على جذب مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي.

**7.1. محدودية الانتشار الجغرافي:** إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية.

**8.1. بساطة الهيكل التنظيمي:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة الهيكل التنظيمي، وعدم تعقده مما يسمح بسرعة الاتصال واقتراب العمال بالمسيرين لطرح مشاكلهم، وبالتالي القدرة على حلها ومعالجتها في أسرع وقت ممكن، كما أن قلة التدرج الوظيفي في هذه المؤسسات تسمح بسرعة وصول المعلومة الاقتصادية في أقصر وقت، وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة الخاصة بالإنتاج والأسعار والوظائف المختلفة في أسرع وقت، وبهذا تكون المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي، التي تؤثر على حركيتها وديناميكيته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فايز جمعية صالح؛ عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان: دار حامد، 2006) ص.69.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص.27. بتصرف.

<sup>3</sup> محفوظ جبار، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد5 (الجزائر: جامعة محمد خيضر

بسكرة، 2003) ص.215.

<sup>4</sup> محمد الهادي مباركي، "المؤسسات المصغرة والدور المرتقب"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد11 (الجزائر: جامعة قسنطينة، 1999) ص.134.



**9.1 الكفاءة والفعالية:** تتجلى كفاءة وفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكها، وإشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل كبير، وتتحقق هذه الكفاءة والفعالية لأسباب عديدة منها:<sup>1</sup>

- القدرة على الأداء والإنجاز في وقت قصير نسبيا؛
- التعاون المباشر بين صاحب العمل(المدير) والعمال والعلماء والموردين وغيرهم، مما يحقق مزايا الاتصال والقدرة على التأثير السريع؛
- الإحساس السريع بحركة السوق والإلمام المباشر من جانب إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمتغيرات وتوجهات المنافسين وأنشطتهم مما يسمح بسرعة التكيف وتعديل أوضاع المؤسسة.

**10.1. القابلية للتجديد والابتكار:** تتوفر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة العالية على التجديد في أعمالها، وابتكار الأساليب المتفوقة بما يحقق رضا العملاء، ومن ثم فهي تهتم بما يلي:<sup>2</sup>

- التركيز على الجودة والتفوق في مجالات العمل بالمؤسسة؛
- الرغبة في التفوق والتي تعتمد على البحث عما هو جديد ومبتكر؛
- تشجيع العمال على الاقتراح وإبداء الرأي في مشاكل العمل ووسائل علاجها، مما يخلق مناخا مساعدا على التجديد والابتكار؛
- الاستفادة من اقتراحات العمال وتجارب الآخرين.

## 2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بقيت القناعة بأهمية المؤسسات الكبيرة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، مهيمنة على الفكر الاقتصادي حتى منتصف عقد السبعينيات من القرن العشرين، لكن سرعان ما تغيرت هذه القناعة في منتصف السبعينيات، مع ظهور كتاب البروفيسور شموكلر "Small is beautiful"، فلم تعد هذه الصناعات رمزا للتصنيع والتطور التكنولوجي والنمو الاقتصادي، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصرا أساسيا في الحياة الاقتصادية، وذلك لمدى مساهمتها في التنمية الجهوية في كل المجالات الاقتصادية، إضافة إلى كونها مجالا رحبا للتجارب الصناعية، ومصدرا للتجديد(الابتكار) الدائم للصناعة والتجارة، ومثال للتنافسية والديناميكية، فقد باتت المؤسسات الصغيرة

<sup>1</sup>.علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة(القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1999) ص.15.

<sup>2</sup>.علي السلمي، المرجع نفسه،ص.22.

والمتوسطة تمثل أكثر من 90% من مجموع المشاريع الاقتصادية في العالم ، ولقد أشارت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع إلى العديد من النقاط التي تُبرز أهمية هذه المؤسسات منها:

## 1.2. استيعابها للكثير من اليد العاملة: لقد أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعب دورا هاما في

استيعاب اليد العاملة ولمخرجات أنظمة التعليم بشكل خاص، ويعتقد الكثير من الباحثين والمتخصصين أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي إحدى أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لإستيعاب أكبر عدد ممكن من العمالة الوطنية في سوق العمل، وهذا الاعتقاد أصبح واقعا ملموسا في السنوات الأخيرة في العديد من الدول المتقدمة منها والنامية، وتشير إحصائيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أنّ أغلبية الوظائف الجديدة في العالم هي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويتّضح ذلك بصورة أكبر في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية وإعادة هيكلة اقتصادياتها، ففي الهند مثلا تستوعب الصناعات الصغيرة والمتوسطة 50% من إجمالي العمالة، وفي إيطاليا تستوعب 81% من إجمالي اليد العاملة. وبالتالي يمكن القول بأنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي آلية أكثر ملائمة للتخفيض من حدة البطالة السائدة خاصة في أوساط خريجي التعليم السائدة في سوق العمل، وفي هذا السياق قامت الدول المغاربية ومن بينها الجزائر بإنشاء جمعيات حكومية وخاصة تسعى لتشغيل الشباب، وإقامة برامج تدريبية لهم ، بهدف تزويدهم بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لإقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مختلف المناطق من أجل إحداث توازن جهوي. ويمكن توضيح الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات بعض الدول المتقدمة من خلال الجدول أدناه.

### الجدول رقم 3. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المتقدمة في أواخر التسعينيات

الدولة	نسبة العمالة الموظفة %	مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي %
الولايات المتحدة الأمريكية	53.7	48
ألمانيا	65.7	34.9
بريطانيا	67.2	30
فرنسا	69	61.8
إيطاليا	49	40.5
اليابان	73.8	27.1

المصدر: صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة" في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 3. (سطيف: كلية العلوم الاقتصادية، 2004) ص.25.

**2.2. دعم المؤسسات الكبيرة:** إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستفيد منها المؤسسات الكبيرة في توفير مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز بما تحتاج إليه من مواد، ففي الاقتصاد الأمريكي مثلا يمكن ملاحظة اعتماد شركة "جنرال موتورز" لصناعة السيارات في تجهيزها بمستلزمات الإنتاج على ما يزيد عن 32000 مؤسسة صغيرة، وتعتمد في مبيعاتها على أكثر من 12000 وكيل لإيصال المنتج إلى المستهلك، وعلى هذا الأساس أصبحت العلاقة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقتصر على ما ذكر سابقا، بل تمتد هذه العلاقة لتشكّل منظور تكاملي يساهم في التطوير والتحديث للتكنولوجيا الحيوية ذات الأهمية الكبيرة في التطور المعاصر، وبما أنّ المؤسسات الصغيرة الريادية ذات علاقة وطيدة ومهمة مع الصناعات ذات التكنولوجيا العالية المتقدمة، فهي بذلك تساهم في ردم العديد من الفجوات العلمية التي لا تجد المؤسسات الكبيرة الوقت والقدرة على متابعتها نتيجة تركيزها على الجوانب الحيوية من التطوير.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت الآن أكثر أهمية نتيجة الدراسات الموجهة خصيصا نحو الأعمال الريادية، فالدراسات تبين بأن نمو الصناعات عالية التكنولوجيا حصل نتيجة هذا التكامل بين الأعمال الكبيرة والصغيرة.<sup>2</sup>

**3.2. قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والتجديد:** إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بجهودها الحثيثة لتطوير منتجاتها وتحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها ونلمس ذلك من خلال الجوانب التالية:<sup>3</sup>

- ففي مجال الإبداع (خلق الأفكار) فإنّ المؤسسات الصغيرة تساهم بذلك في مختلف القطاعات المتواجدة بها، ويعود ذلك في بعض جوانبه إلى المرونة التي تتمتع بها مثل هذه المؤسسات من جهة، وعدم تحول أنشطة البحث والتطوير فيها إلى آليات عمل تثقل سرعة التغيير، وضرورة استرداد الأموال المنفقة على هذه الأنشطة - خاصة في المؤسسات الكبيرة- وبذلك تتباطئ إمكانية طرح الأفكار؛

- أما في مجال الابتكار فإنّ المؤسسات الصغيرة تمتاز بقدرة عالية على الابتكار حيث تبذل الجهود لتطوير منتجات جديدة، أو تحسين ما هو موجود أو تطوير الاستخدامات الجديدة لها، كما يلاحظ أنّ الاختراعات والتي تعبر عن ابتكار شيء جديد غير موجود في أي مكان سمة مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هكذا لعبت الورش والأعمال الصغيرة باعتبارهم ربايون في تقديم ابتكارات عديدة ومتواصلة في مجالات اقتصادية مهمة، مثل صناعة الكاميرات الحواسيب والعديد من التطورات في الأجهزة الطبية وغيرها؛

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل، 2009)ص.35.

<sup>2</sup>. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل، 2004)ص.59-60.

<sup>3</sup>. طاهر محسن الغالي، مرجع سابق،ص.33.

- أما في مجال التحسين فإنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا مهما في مجال التحسين المستمر؛

وفي الأخير نخرج بنتيجة مفادها أن أصحاب المشاريع الصغيرة لهم دور مهم في طرح ابتكارات جديدة وإثباتها على نطاق ضيق قبل أن تصل إلى مرحلة النمو والتكامل إذا كان بالإمكان التوصل إليها. وفي هذه المرحلة قد يستخدم المشروع الصغير أساليب الإنتاج على نطاق واسع، إذا كان بالإمكان توفير الرأسمال الضروري، أو يقوم ببيع الابتكار إلى مؤسسة أكبر لها القدرة على تحويل العملية.<sup>1</sup>

#### 4.2. جذب الاستثمارات الأجنبية: تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معجلا خصبا لاستقطاب الاستثمارات

الأجنبية، نظرا للخصائص التي تمتاز بها، وهذا يتم من خلال توفير التسهيلات اللازمة والتعديل المستمر في إجراءات وقوانين الاستثمار الأجنبي والتي من شأنها أن تساهم في دخول العديد من المستثمرين الأجانب، من أجل الاستثمار في هذه الصناعات، وفي هذا السياق نجد أنّ تونس والمغرب قد تمكنتا من جذب المستثمرين الأجانب إلى هذه الصناعات، خاصة الصناعات النسيجية والغذائية نتيجة للانفتاح الاقتصادي السائد في هذه الدول منذ فترة مقارنة بالجزائر وليبيا.

#### 5.2. نواة الصناعات التصديرية: تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص، التي تؤهلها على

تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وإمكانيات الابتكار والتجديد، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية وتنويع الصادرات، ويتم هذا باستغلال الموارد المتوفرة محليا وهذا استنادا على تجارب بعض الدول التي انتهجت سياسة التصنيع من أجل التصدير اعتمادا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمثلا في ألمانيا تمثل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 66% من إجمالي الصادرات الصناعية، وفي إيطاليا حوالي 47% وفي اليابان حوالي 30% بالإضافة إلى إنتاج سلع وسيطة بنسبة 20% من صادرات الصناعات الكبيرة، وفي فرنسا تصل النسبة إلى حوالي 27%، وتعتبر تجارة دول جنوب شرق آسيا خاصة كوريا الجنوبية كنموذج حيّ على ذلك، حيث حققت هذه الدول نجاحا كبيرا في توجيه مواردها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وانتقلت من مرحلة إحلال الواردات إلى تنمية الصادرات وتنويعها.<sup>2</sup>

كما أشارت تقديرات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية إلى أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بنسبة 26% من إجمالي الصادرات، أما في اليابان فلم تتجاوز صادرات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 13.5%.

#### 6.2. تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المناطق: تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاماً في

تحقيق التوازن الجغرافي والتنمية الإقليمية المتوازنة، وضمان العدالة في توزيع الدخل والقوة الشرائية وفرص العمل على

<sup>1</sup>. كيلفورد.م. مومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، تحرير وتدقيق:رائد السمرة (الأردن:مركز الكتب الأردني، 1989) ص.14.

<sup>2</sup>. ذهبية لطرش، مرجع سابق، ص.74.

مختلف مناطق البلد، وذلك نظرا لقدرتها على الانتشار في العديد من الأقاليم مما يساعد على تنمية تلك الأقاليم واستقرار السكان.<sup>1</sup>

## 7.2. المساهمة في تنشيط وتطوير حالة المنافسة: حيث يلاحظ أنّ هذا النوع من المؤسسات أصبح يمثل

تحدي ومنافس قوي حتى للمؤسسات الكبيرة والمعروفة على الصعيد العالمي، فحالة المنافسة تنشط وتنعش الاقتصاد وتجعل عمليات المبادلة أكثر كفاءة وترتقي بالأداء وتشجع حاجات الزبائن، كما تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تحسين ميزان مدفوعات الدولة حيث التصدير للخارج، ففي الولايات المتحدة الأمريكية ساهمت الصناعات الصغيرة في عام 2000 بما نسبته 33% من إجمالي الصادرات، فقدرة هذا النوع من المؤسسات على التنافس ترتبط بقدرتها على الإبداع التي تفوق قدرة المؤسسات الكبيرة من جانب، وانتشارها في كافة القطاعات الاقتصادية من جانب آخر. إنّ تواجد مثل هذه المؤسسات في الصناعات الاستخراجية والإنتاجية جعل منها فاعلة في المنافسة وتنشيط الاقتصاديات المعاصرة، ولذا عمدت الدول إلى تشجيع المنافسة بين هذه المؤسسات من خلال تطبيق العديد من الأنشطة والفعاليات، مثل أسبوع المشروعات الصغيرة الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والريادة في الأردن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية"، ملتقى حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية(الجزائر: جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، 17-18 أبريل 2006) ص.126.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص.34.

## المبحث الثاني: مكانة ودور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

سوف نقوم من خلال هذا المبحث بتسليط الضوء على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مع إبراز ملامح تكفل الدولة بهذا النوع من المؤسسات.

### المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تتم الجزائر على غرار الدول الأخرى بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد عرفت في السنوات الأخيرة تطورا ملموسا، وسوف نقوم من خلال هذا المطلب بتسليط الضوء على النقاط التالية:

#### 1.التعريف المعتمد في الجزائر:

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تشريع لآخر، ولقد استقى المشرع الجزائري تعريفه لهذا النوع من المؤسسات من التعريف الذي اعتمده الإتحاد الأوروبي في أبريل 1996 المشار إليه آنفا، وعلى هذا الأساس عرّفها القانون الجزائري في المادة الرابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصادر في ديسمبر 2000، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات مهما كانت طبيعتها القانونية:

- تشغل من 1 إلى 250 عامل.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار.

- تستوفي معايير الاستقلالية.

يقصد في مفهوم هذا القانون بالمصطلحات الآتية:<sup>1</sup>

- **الأشخاص المستخدمون:** عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، فيعتبران أجزاء من وحدات العمل الموسمي؛

- **السنة التي يعتمد عليها:** هي تلك المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقفل؛

- **الحدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة:** هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا؛

- **المؤسسة المستقلة:** كل مؤسسة لا يملك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup>.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد77، الصادر في ديسمبر 2001، ص.5.

وقد ميّز المشرع الجزائري ما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة مثلما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم 4: معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر.**

المعايير	العمالة	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسة المصغرة	1-9	20 مليون دينار	لا يتجاوز 10 مليون دينار
المؤسسة الصغيرة	10-49	لا يتجاوز 200 مليون دينار	100 مليون دينار
المؤسسة المتوسطة	50-250	200 مليون-2 مليار دينار	100 - 500 مليون دينار

المصدر: الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، 2001، ص.6.

ولكن تبقى المسألة الحاسمة في التمييز النوعي بين المؤسسات تبعا لاستخداماتها التقنية والمعرفية المكثفة، بحيث تطرح من جديد إشكاليات متعلقة بنوعية العمالة وطبيعة المهارات والخصائص التكنولوجية للأصول الإنتاجية، فقد تكون مؤسسة متوسطة تستخدم وسائل إنتاج كثيفة رأس المال وكثيفة المعرفة، أهم من مؤسسة كبيرة تستخدم أكبر من 250 عامل، وتعتمد على المهارات البسيطة العادية وتستخدم وسائل إنتاج كثيفة العمالة.<sup>1</sup>

**2. مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري:**

لقد تطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر ثلاث مراحل أساسية:

**1.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة الممتدة من 1962-1979:** قبيل الاستقلال كانت

حوالي 98% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوكة من طرف المعمرين الفرنسيين، أما النسبة المتبقية والمملوكة من طرف الجزائريين فكانت محدودة سواء من حيث العدد أو من حيث مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة،... وبعد الاستقلال مباشرة أصبحت معظم المؤسسات متوقفة بسبب الهجرة الجماعية للمعمرين، الأمر الذي جعل الدولة الجزائرية تصدر قانون التسيير الذاتي، ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ 1971، كشكل من أشكال إعادة تشغيلها، وأصبحت تابعة للدولة، وفي ظل تبني الخيار الاشتراكي وإعطاء القطاع العام الدور الأساسي واعتماد سياسة الصناعات المصنعة، فقد شهدت هذه المرحلة ضعفا كبيرا لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام ومحدودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المملوكة من طرف الخواص.

<sup>1</sup> صالح صالحي، "أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة" في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 3 (سطيف: كلية العلوم اقتصادية، 2004) ص.25.

## 2.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1980-1993: شهدت هذه المرحلة العديد من

الإصلاحات للتخفيف من حدة الأزمات، وقد كان المخططان الخماسيان الأول (1980-1984) والثاني (1985-1989) يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل الاختيار الاشتراكي، وإعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص، والتراجع عن سياسة الصناعات المصنعة، فصدرت بذلك العديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة (القوانين المتعلقة بالاستثمار، والقوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية، والإجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات) كما قامت الجزائر بتطبيق العديد من الإصلاحات التي تعد بداية التوجه نحو اقتصاد السوق اعتبارا من سنة 1989، بسبب زيادة حاجتها للمساعدات الائتمانية من المؤسسات النقدية والمالية الدولية.

وقد شهدت هذه الفترة تطور منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في العديد من الأنشطة المرتبطة باقتصاديات الانفتاح وتأثرت نسبة هامة منها سلبيا، وخاصة تلك التي تمارس أنشطة إنتاجية بعد صدور قانون النقد والقرض في سنة 1990، وتحرير التجارة الخارجية واستقلالية المصارف التجارية وتحرير أسعار الصرف وما رافقها من انخفاض قيمة العملة الوطنية، وتزايد خسائر المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وصدور قانون الاستثمار في سنة 1993، والذي يهدف إلى ترقية الاستثمار وإتاحة المزيد من الحرية والمساواة بين المتعاملين الوطنيين والخوارج والأجانب، والتقليص من آجال دراسة الملفات وإجراءات إنجاز العقود و تسريع التحولات...، كل هذه التحولات أثرت تأثيرا هاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 3.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 1994-2009: شهدت هذه المرحلة تحولات عميقة للانتقال إلى

اقتصاد انفتاح، يلعب فيه القطاع الخاص دورا محوريا، وقد تم ذلك تحت إشراف صندوق النقد الدولي من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى، وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى (1995/03/31 إلى 1998/04/1) وعقد اتفاقيات مع البنك الدولي من أهمها برنامج التعديل الهيكلي لسنة 1998، كل هذه العلاقات ساهمت في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض المجالات وتخفيف أزمة المديونية الخارجية...، الأمر الذي جعل الدولة الجزائرية تتخذ جملة من الإجراءات لاحتواء الآثار السلبية وتفعيل الجوانب الإيجابية التي تساعد على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

أ. استحداث وزارة منتدبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: كأول معلم في مسار تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في سنة 1994؛

<sup>1</sup>. صالح صالح، المرجع نفسه، ص.ص. 26-28.

<sup>2</sup>. عبد الكريم بوغدو، "واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، في الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة تحت شعار نحو تعزيز قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع والابتكار (الجزائر: في 14/03/2010) ص.ص. 2-3.



ب.برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والنمو للفترة 2000-2004: هذا البرنامج الذي شكّل منعرجا حاسما في مجال تأطير وهيكله قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين تم تكريس ما يلي:

- صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2001، والذي كرّس نهائيا دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الاقتصادي وحدّد تدابير الدعم الرامية لترقية تنافسيتها؛

- إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2002؛

- في سنة 2003 تم إنشاء كل من المشاتل، مراكز التسهيل، المجلس الوطني الاستشاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، إحدات المديريات الولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية على مستوى كل ولاية من ولايات الوطن.

ج.البرنامج الإضافي لدعم النمو الاقتصادي للفترة 2004-2009: تم التركيز في هذه المرحلة على تصميم ووضع حيز التنفيذ للبرامج الترقية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا إعطاء القطاع دوره الحقيقي كمنشط اقتصادي جوارى خاصة على مستوى الولايات الداخلية للوطن، وقد تم خلال هذه المرحلة تكريس ما يلي:

- انعقاد الجلسات الوطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية، والتي انبثق عنها إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2004؛

- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2005؛

- إعطاء إشارة انطلاق البرنامج الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2007؛

- تعزيز المعلومة الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير جسور الترابط مع المنظومات الإعلامية للقطاعات الوزارية الأخرى تحسبا للتعاون والتكامل في 2008؛

- تنظيم أول طبعة للجائزة الوطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2009.

## المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

مع تزايد الانفتاح الاقتصادي تمّ إعطاء القطاع الخاص أهمية قصوى ، وانعكس ذلك بوجه الخصوص على وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة مع إنشاء وزارة خاصة بهذا النوع من المؤسسات ، التي تهتم بشؤونها وترعى مصالحها، ويظهر ذلك جليا من خلال القوانين التي سنّت لترقية هذا القطاع وإنشاء مؤسسات تتولى عمليات التمويل، وعليه سوف نقوم من خلال هذا المطلب بإبراز تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السنوات الأخيرة مع إظهار أهمية هذا القطاع في الاقتصاد الجزائري.

### 1. مكونات وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

سيتم الاعتماد في هذا العنصر على تلك الإحصائيات المقدمة من طرف الهيئات الرسمية، خاصة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

**1.1. مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2008:** يمكن تلخيص مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المؤسسة من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم 5. مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب إحصائيات 2008.

النسبة المئوية	العدد	طبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
75.46	392013	خاصة
0.12	626	عامة
24.42	126887	حرفية
100	519526	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14، 2008، ص.8.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول هو سيطرة القطاع الخاص على نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بنسبة تقدر بـ 75.46% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تأتي الصناعات الحرفية بنسبة 24.42% مع ملاحظة ضالة ما يمثله القطاع العام 0.12% من المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**2.1. تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يمكن تلخيص تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 6: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2001-2008.

نوعية المؤ	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الخاصة	179893	189552	207949	225449	245842	269806	293946	392013
العامة	778	778	778	778	874	739	666	626
حرفية	64677	71523	79850	86732	96072	106222	116347	126887
المجموع	245348	261853	288577	312959	342788	376767	410977	519526

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، نشرات المعلومات الإحصائية، الأعداد 6-12.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ المؤسسات التابعة للقطاع الخاص في تزايد مستمر وهي تمثل غالبية تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما المؤسسات التابعة للقطاع العام فهي تمثل جزءا ضئيلا إذ تراجع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 626 مؤسسة في نهاية سنة 2008، ومن الواضح أنّ هذا التراجع ناتج عن جملة من الأسباب نذكر منها ما يلي:

- أدت عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى إلى إنشاء العديد من المؤسسات التابعة لها، تتمتع بالاستقلالية التامة فهي قابلة للخوصصة والشراكة؛

- كما ساهمت عمليات الخوصصة بأشكالها المختلفة (الجزئية والكلية) في تخفيض عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية بسبب تغيير طبيعة الملكية؛

وعلى العموم يمكن القول أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر إذ وصل عددها في 2008 إلى 519526 مؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- ارتفاع حجم الخدمات بسبب ثورة المعلومات والاتصال، الشيء الذي شجع على ظهور المؤسسات الصغيرة ذات الطابع الخدمي.

- ارتفاع الابتكارات في مجال الخدمات الحديثة في الأسواق المحلية والدولية.

<sup>1</sup>.نعيمه برودي، "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، ملتقى حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الشلف: حسيبة بن بوعلي، 17-18 أبريل 2006) ص.116.

- النمو السكاني: والذي أدى إلى عدم قدرة الدولة على تلبية كل طلبات السوق خاصة بعد التوجه نحو اقتصاد السوق.

- زيادة نشاط الأعمال الخاصة بسبب حوصصة المؤسسات العمومية.

3.1. تطور قطاعات النشاطات المهيمنة: يمكن إبراز ذلك من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم 7. أهم قطاعات النشاط التي تتركز فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة  
2008/2005.

2008		2007		2006		2005		قطاع النشاط
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
34.84	111978	34.10	100250	33.62	90702	32.83	80716	البناء والأشغال العمومية
17.28	55551	17.27	50764	17.22	46461	17.16	42183	التجارة
8.99	28885	9.01	26487	8.99	24252	9	22119	النقل والمواصلات
7.01	22529	7.09	20829	7.20	19438	7.38	18184	خدمات مقدمة للعائلات
5.68	12265	5.84	17178	5.66	15270	6.14	15099	فندقة ومطاعم
5.30	17045	5.55	16109	5.66	15270	5.86	14417	الصناعة الغذائية
5.75	18473	5.48	16310	5.24	14134	4.94	12143	خدمات للمؤسسات
15.14	48661	15.66	46019	16.06	43319	16.68	41017	القطاعات الأخرى
100	321387	100	293946	100	269806	100	245482	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرة المعلومات الإحصائية العدد 14، 2008، ص.13.

يتضح من الجدول أعلاه، سيطرة قطاع البناء والأشغال العمومية على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، خلال أربع سنوات الأخيرة، إذ تمثل نسبة 34.84% وذلك راجع لما يتميز به القطاع من مردودية عالية وسهولة الاستثمار فيه.

## 2. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري:

يمكن إبراز هذا الدور من خلال معرفة مدى مساهمة هذا النوع من المؤسسات في كل من:

- القيمة المضافة؛

- التشغيل؛

- الناتج الداخلي الخام.

**1.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل:** يمكن توضيح هذه المساهمة من خلال الجدول

التالي:

### الجدول رقم 8: تطور العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2005-2008.

معدل التطور 2008	معدل التطور 2007	معدل التطور 2006	2008	2007	2006	2005	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
9.08	8.88	10.13	841060	771037	708136	642987	الأجراء
33.36	8.95	9.75	392013	293946	269806	245842	خاصة
7.62-	7.32-	19.1-	52786	57146	61661	76283	عامة
9.03	9.49	10.53	254350	233270	213044	192744	صناعات تقليدية
13.63	8.19	8.19	1540209	1355399	1252707	1157856	المجموع

المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشره المعلومات الإحصائية رقم 10-14، بتصرف.

إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر انتشارا، وهذا يعني أنّها الأكثر استعابا لليد العاملة، ممّا قد يشير إلى الدور الفعّال الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة، وإذا أمعنا النظر في المناصب المحدثة والمحققة في هذه المؤسسات وفقا للمعيار القانوني، نجد أنّ القطاع الخاص هو الأكثر أهمية في تحقيق مناصب الشغل في الجزائر، وهذا بطبيعة الحال يتوافق مع منطق الإصلاحات الاقتصادية(اقتصاد السوق، الخصوصية...).

**2.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام:** يمكن توضيح هذه المساهمة من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم 9. تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات حسب الطابع القانوني 2005-2007.**

الوحدة: مليار دينار جزائري.

2007		2006		2005		الطابع القانوني
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
19.20	749.86	20.44	704.05	21.59	651.0	القطاع العام
80.80	3153.77	79.56	2740.06	78.41	2364.5	القطاع الخاص
100	3903.63	100	3444.11	100	3015.5	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14، ص.51.

من خلال الجدول نلاحظ أن القطاع الخاص والممثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يساهم بشكل بارز في تشكيل الناتج الداخلي الخام على مستوى الاقتصاد الوطني، حيث وصلت مساهمته إلى 80.80% في نهاية 2007 وهي نسبة جد معتبرة.

**3.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشكيل القيمة المضافة:** يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول المبين أدناه.

**الجدول رقم 10. مساهمة القطاع الخاص في تشكيل القيمة المضافة للفترة 2003-2007.**

الوحدة: مليار دينار جزائري.

2007		2006		2005		2004		الطابع القانوني
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
87.64	2986.07	86.63	2605.68	85.90	2239.56	85.53	2038.84	القطاع الخاص
12.35	420.86	13.36	401.86	14.09	367.54	14.47	344.89	العام
100	3406.93	100	3007.54	100	2607.1	100	2383.73	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14، ص.52.

من خلال الجدول نلاحظ أن القطاع الخاص يساهم وبنسبة كبيرة في تشكيل القيمة المضافة مقارنة مع القطاع العام، إذ وصلت هذه النسبة إلى 86% بالنسبة للسنوات محل الدراسة.

### المطلب الثالث: سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

تُولي الجزائر اهتماما كبيرا بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويظهر ذلك جليا من خلال:

#### 1.وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أنشأت الجزائر وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتبارا من 1991، ثم تحولت إلى وزارة اعتبارا من سنة 1993 وذلك من أجل ترقية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي مكلفة بـ:

- تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها؛
  - تقديم الحوافز والدعم اللازم لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - المساهمة في إيجاد حلول لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - إعداد النشرات الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في القطاع؛
  - تبني سياسة ترقية للقطاع وتحسيد برنامج التأهيل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أنشئت تحت إدارة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية القطاع المذكور منها:

- المشاتل وحاضنات الأعمال؛

- مراكز التسهيل؛

- المجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**1.1.المشاتل وحاضنات الأعمال:** وهي مكلفة بمساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.<sup>1</sup> وتأخذ المشاتل ثلاث أشكال:

- **المحضنة:** وتتكفل بأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين ينتمون لقطاع الخدمات؛

- **الورشة:** وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشروعات في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛

<sup>1</sup>.المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 2003/02/25 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية، العدد13، ص.14.

- نزل المؤسسات: وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشروعات الذين ينتمون إلى ميدان البحث.

أ. أهداف المحاضن: تسعى هذه الأنواع من الحاضنات إلى:

- تطوير أشكال التعاون مع المحيط المؤسسي؛

- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها؛

- تشجيع نمو المؤسسات المبتكرة؛

- تقديم الدعم لمنشئ المؤسسات الجدد؛

- تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل.

ب. وظائف المحاضن: تتكفل بما يلي: <sup>1</sup>

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة وكذا أصحاب المشاريع؛

- تقديم الخدمات المتعلقة بالتوطين الإداري والتجاري؛

- تقديم الاستشارات الخاصة، والاستشارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي، والمساعدة على

التدريب المتعلق بمبادئ التسيير.

**2.1. مراكز التسهيل:** هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. <sup>2</sup>

أ. أهداف مراكز التسهيل: تسعى مراكز التسهيل لتحقيق العديد من الأهداف منها:

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات أصحاب المؤسسات والمقاولين وتقليص آجال إنشاء المشاريع؛

- تسيير الملفات التي تحظى بدعم الصناديق المنشأة لدى الوزارة المنتدبة؛

- تطوير التكنولوجيات الجديدة وتثمين الكفاءات؛

- تطوير النسيج المحلي ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج الاقتصادي الوطني والدولي.

ب. وظائف ومهام مراكز التسهيل: تتكفل هذه المراكز ب: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 13، ص. 14.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 2003/02/25، الجريدة الرسمية، العدد 13، ص. 18-19.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية، العدد 13، ص. 22.



- دراسة الملفات والإشراف على متابعتها؛

- دعم تطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة، وتقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق والتكنولوجيا والابتكار.

**3.1. المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتها المهنية من جهة والهيئات العمومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.<sup>1</sup>

**مهامه:** يتكفل هذا الجهاز بـ:

- ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع؛

- تشجيع وترقية إنشاء الجمعيات المهنية وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية.

**4.1. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** <sup>2</sup> هي هيئة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تعمل تحت إشراف الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 165/05 المؤرخ في 2005/05/03.

**أ. أهدافها:** تهدف هذه الوكالة إلى وضع إستراتيجية لعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأهيلها، وذلك عن طريق برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يدور حول المحاور الأساسية التالية:

- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التأهيل والتماشي مع متطلبات السوق؛

- وضع سياسة نشطة للتعامل والشراكة؛

- المشاركة والتدخل المتزايد في تطوير محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تدعيم هيئات المساعدة الخاصة بالوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، العدد 13، ص.22.

<sup>2</sup> مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لولاية المسيلة، " ولاية المسيلة فضاء ملائم للاستثمار وإنشاء المؤسسات"، 2008، ص.36.

ب. مهامها:

- وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأكيد ضمان متابعتها؛
- ترقية الخبرات الاستشارات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- جمع واستغلال وتوزيع المعلومات الخاصة بنشاطات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية العلاقات العامة مع المؤسسات والتنظيمات المعنية واستغلال الإبداعات التكنولوجية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتطور التكنولوجي للإعلام والاتصال.

**2. الهيئات الحكومية والمؤسسات المتخصصة في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

بالإضافة إلى الأنشطة التي تقوم بها الوزارة المتخصصة والمؤسسات التابعة لها، هناك هيئات حكومية ومؤسسات متخصصة تقوم بدور فعال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها:

**1.2. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب<sup>1</sup>:** هو جهاز وضعته الدولة لشريحة الشباب حاملي الشهادات أو المؤهلات المهنية، من أجل خلق مؤسساتهم المصغرة، وهي هيئة ذات طابع خاص يتابع نشاطها وزير التشغيل أنشئت سنة 1997.

**أ. مهامها:** تلعب الوكالة دورا توجيهيا وإعلاميا كبيرا بفضل شبكتها المتكونة من 53 فرع عبر كامل التراب الوطني وذلك من خلال:

- حملات إعلامية وتحسيسية متواصلة؛
- أسلوب المرافقة الفردية الذي انتهجته مع كل الشباب المبادر؛
- الجهود المبذولة من طرف الوكالة لمعرفة إمكانيات كل منطقة في الجزائر والفرص التي توفرها في مجال الاستثمار.

**ب. الأهداف:** تهدف الوكالة من وراء عملها إلى:

- تشجيع خلق النشاطات من طرف الشباب أصحاب المبادرات؛
- تشجيع وترقية كل الأشكال الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب؛
- تقديم الدعم والاستشارة لأصحاب المبادرات لإنشاء مؤسسات مصغرة في مختلف مراحل المشروع؛

<sup>1</sup>. مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لولاية المسيلة، "دليل هياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، 2008، ص.8.

- إعلام المستثمر بالقوانين المتعلقة بممارسة نشاطه؛

- إبلاغ أصحاب المبادرات بالدعم الممنوح لهم والامتيازات المقررة في جهاز المؤسسات المصغرة.

## 2.2. وكالة ترقية ودعم الاستثمار: <sup>1</sup> أنشئت كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بموجب قانون الاستثمار

الصادر في 1993، وهي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لإتمام المنظومة الإجرائية المتعلقة بإقامة استثماراتهم، وذلك بغية تقليص آجال الإجراءات الإدارية والقانونية لإقامة المشروعات بحيث لا تتجاوز 60 يوما.

**مهامها:** تتكفل هذه الأخيرة بالمهام التالية:

- متابعة الاستثمارات وترقيتها؛

- تقييم الاستثمارات وتقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الامتيازات؛

- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمواد الأولية.

## 3.2. الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشئت لخدمة المستثمرين المحليين

والأجانب، بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 03/01 المؤرخ في 2001/08/20 والمعدل والمتمم بالأمر رقم 08/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتعلق بتطوير الاستثمار.

**أ. المهام:** تتولى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار القيام بالمهام التالية:

- إعلام ومساعدة المستثمرين في إنجاز مشاريعهم؛

- تسهيل إتمام الإجراءات التحسيسية للمؤسسات، وإنشاء المشاريع بواسطة خدمات الشباييك الوحيدة اللامركزية؛

- منح المزايا الخاصة بالاستثمار؛

- تسيير صندوق دعم الاستثمار؛

- ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها.

**ب. الأهداف:** تهدف هذه الوكالة إلى:

- تسهيل الاستثمار: يخضع المستثمر إلى تصريح بسيط ويستفيد من:

<sup>1</sup>. صالح صالح، مرجع سابق، ص. 35.

- خدمات الشبايك الوحيدة اللامركزية الموضوعة تحت تصرف المستثمر لإنجاز مشروعه؛
  - منح المزايا؛
  - القيام بالإجراءات الإدارية في نفس المكان؛
  - الحصول على رد طلب منح الامتيازات في مدة 72 ساعة التي تلي تسجيل ملف المستثمر.
  - **تشجيع الاستثمار:** وضع الأمر 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار المعدل والمتمم بالأمر رقم 08/06 المؤرخ في 2006/07/15 مزايا خاصة بالنشاطات الغير مستثناة والمتميزة حسب موقع المشروع الاستثماري، وطبيعة الاستثمار.
  - النظام العام للاستثمارات العادية: منح مزايا ضريبية وجمركية.
  - النظام الاستثنائي والذي يطبق على الاستثمارات المنجزة في المناطق التي تستدعي فيها التنمية مساهمة خاصة من طرف الدولة المحددة من طرف المجلس الوطني للاستثمار، منح مزايا ضريبية وجمركية مع إمكانية التكفل الجزئي أو الكلي بمصاريف الأشغال للمنشآت الأساسية.
  - المشاريع ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني: شروط تعاقدية محددة بين المستثمر والدولة الجزائرية.
  - **حماية المستثمر:** من خلال:
  - عدم المساس بالامتيازات المحصل عليها؛
  - المساواة في التعامل بين المستثمرين.
  - إمكانية الطعن الإداري؛...
- 4.2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:**<sup>1</sup> هي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة أنشطتها، وهي تقوم بالمهام التالية:
- تقديم القروض بدون فوائد والاستشارات والإعانات للمستفيدين بمساعدة الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر؛
  - إقامة العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية لتوفير التمويل المناسب للمشاريع؛

<sup>1</sup>. صالح صالح، مرجع سابق، ص.38.

- إدارة وتسيير جهاز القرض المصغر الذي يمنح للمواطنين بدون دخل أو ذوي الدخل الضعيف غير الدائم في حدود مبلغ استثماري يتراوح بين 50000 و 4000000 دينار جزائري.

**5.2. بورصات المناولة والشراكة:**<sup>1</sup> أنشئت في إطار التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لسنة 1991، وتهدف إلى تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني، وتوجد على مستوى التراب الوطني أربع بورصات جهوية تقوم بـ:

- جمع وتخزين المعلومات والمعطيات حول طاقات وإمكانيات المؤسسات الصناعية؛

- إحصاء طلبات المناولة؛

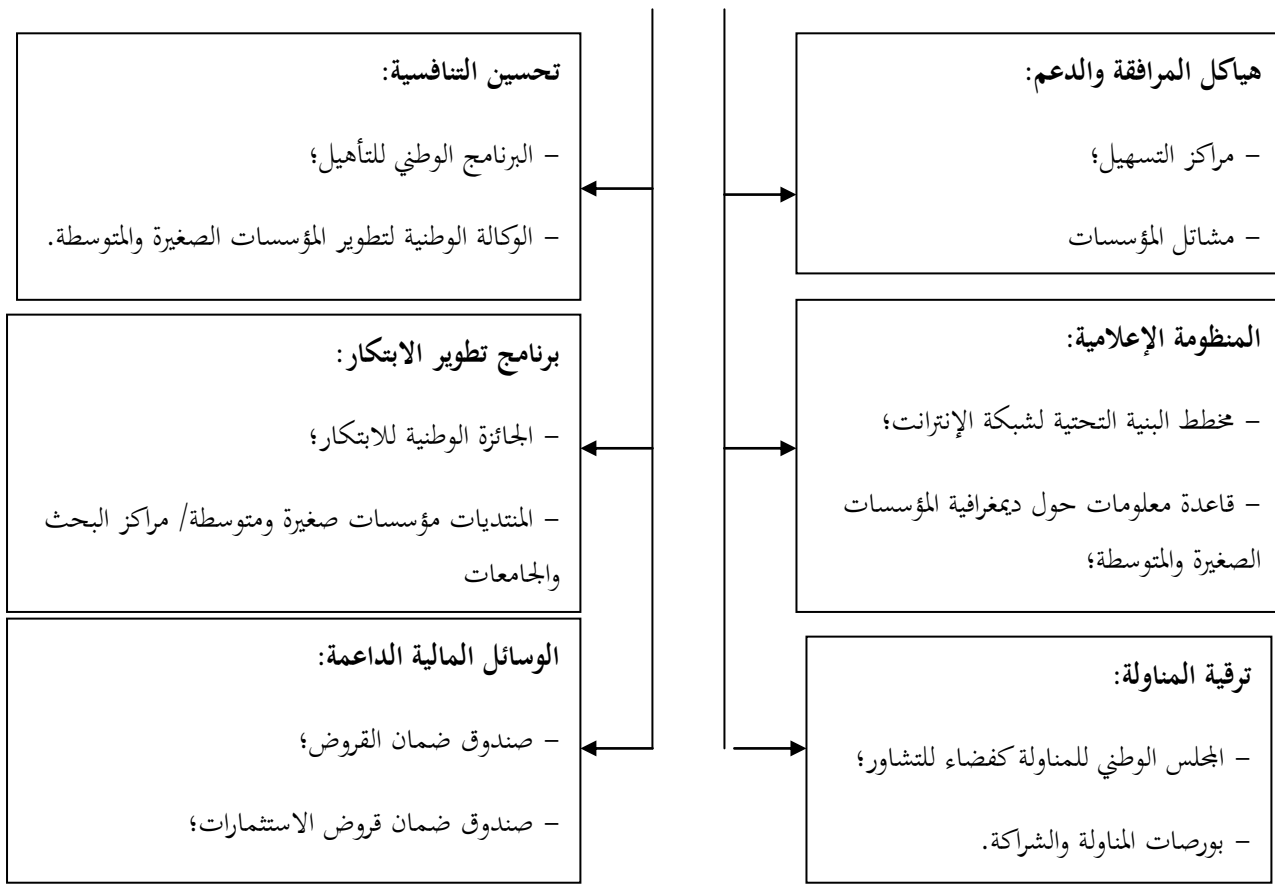
- دعم المناولين لتشكيل تجمعات للمؤسسات لمباشرة المفاوضات مع المؤسسات المعطية للأوامر؛

- تمكين المؤسسات الجزائرية من المشاركة في المعارض.

وفي الأخير يمكن تلخيص السياسة المتكاملة المنتهجة في الجزائر لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل المبين أدناه:

<sup>1</sup>. مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لولاية سطيف.

الشكل رقم 1. السياسة المتكاملة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



المصدر: عبد الكريم بوغدو، "واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2010/03/14، ص.4

**3. أهداف سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:**

تهدف سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- إنعاش النمو الاقتصادي؛
- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها؛
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

<sup>1</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع الصناعة التقليدية والحرف، 2005، ص.20-21.

- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحسين أدائها؛

- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية تفعل وتشجع الإبداع والتجديد وثقافة التقاؤل؛

- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها.

**المبحث الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجيات مواجهتها:**

رغم توالي الآليات المؤسسية والإجراءات الاقتصادية المتعلقة بمحاولة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وترقية مساهمتها في الاقتصاد الجزائري، غير أنها مازالت تواجه العديد من المشاكل، ولذا يجب عليها تبني العديد من الاستراتيجيات للحد أو التخفيف من حدة هذه المشاكل.

**المطلب الأول: التحديات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من التحديات، يمكن تقسيمها إلى تحديات خارجية وأخرى داخلية.

### **1.1.التحديات الخارجية:**

يمكن تلخيص هذه التحديات في النقاط التالية:

**1.1.1.ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي:** أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيله ، ومحرك التغيير في جميع أجزائه، والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم تتمثل في:

- تقارب الأسواق بشكل كبير وتغيير شكل الملكيات وتشجيع الاندماجات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية ، والتي من أهمها الإنتاج المتخصص بالحجم الكبير لتحقيق ما يطلق عليه بوفرات الحجم (اقتصاديات الحجم) ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية على المستوى العالمي؛

- تسهيل عمليات الاتصال والسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية، سواء التجارية أو المالية واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، وهذه التطورات هي نتاج الثورة الصناعية الثالثة(ثورة المعلومات)؛

- كما أدى التطور التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام وتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية، بهدف الزيادة في جودة المنتجات ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسة ، مما يُحسّن ويُدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

- كما نتج عن تطبيق الإصلاحات الاقتصادية وفسح المجال للمنافسة الوطنية والأجنبية، وترك المجال حرا أمام السلع الأجنبية للدخول للأسواق الوطنية خاصة بعد الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة تحديا أخ ، مما يُجبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحضير نفسها لمثل هذه الاتجاهات.<sup>2</sup>

**2.1. التجارة الإلكترونية:** إن ثورة الاتصالات قد ألغت المسافات، وأصبح الفضاء الإلكتروني سوقا وأرضا للمعركة، فمن خلاله يُمكن المتاجرة حول العالم عن طريق إنشاء Shop-on-Line كما يُمكن شراء أي شيء أو البحث عن أي شيء من خلال الانتقال من السوق المادي إلى السوق الرقمي، وهو ما يطلق عليه بالتجارة الإلكترونية وهذا لا يعني إلغاء السوق المادي، ولكن ظهور السوق الرقمي يمثل إضافة درجة كبيرة من المرونة للتنوع في بيئة الأعمال على المستوى الكوني نظرا لزيادة عدد الأسواق والعملاء.

ومن المتوقع أن تتزايد أهمية الانترنت بدرجة كبيرة في المستقبل ، لأنها أضحت أحد البدائل المطروحة أمام العديد من المؤسسات للتسويق، وقد قُدّرت الزيادة في المبيعات عبر هذه الخدمة من 516 مليون دولار في أمريكا عام 1996، إلى ما يزيد عن 6.6 مليار دولار عام 2000، وقد أجمع الخبراء في عالم الكمبيوتر على أهمية دخول المؤسسات إلى عالم التجارة الإلكترونية، بغض النظر عن حجمها، ومن الممكن أن تتيح التجارة الإلكترونية فرصا تسويقية كبيرة من خلال:<sup>3</sup>

- فتح أسواق محلية ودولية كان من الصعب الوصول إليها وبأقل تكلفة؛

- القيام ببحوث التسويق وجمع المعلومات اللازمة لذلك بشكل أيسر وأسرع، ومن الواضح أنّ هذا السوق لا يجب تجاهله أو فقدته خاصة بالنسبة للعديد من المشاريع ، والتي تمثل مشكلة التسويق لها عقبة كبيرة ومعظمها مؤسسات صغيرة ومتوسطة، والتي تعتبر التجارة الإلكترونية فرصة عظيمة بالنسبة لإمكانياتها المحدودة.

ويمكن إرجاع أسباب تزايد حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود موقع لها على شبكة الانترنت إلى ما يلي:

<sup>1</sup>.نعيمه برودي، "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية" ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية(الجزائر:جامعة الشلف -حسبية بن بوعلي-، 17-18 أبريل 2006) ص.126.

<sup>2</sup>.ناجي بن حسين، "مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وآفاق تطويرها في الجزائر" تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية ( الجزائر: جامعة سطيف، 2004) ص.350-351.

<sup>3</sup>.هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي ( مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002) ص.182-185.



- انخفاض التكلفة: حيث يمكن إجراء عدد غير محدود من الاتصالات مع العملاء الحاليين والمرتبين في أي مكان عبر البريد الإلكتروني؛
- تكوين قائمة بخصائص زائري هذا الموقع لتوفير كم هائل من البيانات اللازمة لإجراء بحوث التسويق والتي تترجم في شكل مزيج تسويقي جذاب ومناسب لأذواق ورغبات هؤلاء الزبائن وإمكانياتهم؛
- تقديم العون للعملاء من خلال الإجابة على تساؤلات العملاء حول المنتجات، والخدمات دون الحاجة للرد على الهاتف أو تعيين عمالة زائدة للقيام بذلك؛
- فتح المشروع أمام العملاء 24 ساعة، كما يمكن من الدخول إلى الأسواق الأجنبية، ويستطيع المشروع أن يستغل موقعه على الانترنت.
- ولكن على الرغم من الإيجابيات التي تمنحها التجارة الإلكترونية للمؤسسات، إلا أنّ هناك بعض المعوقات التي تُحد من الاستفادة الكاملة من مزاياها نذكر منها ما يلي:
- ضعف الثقة في الاحتياطات الأمنية- خاصة مع وجود عمليات القرصنة- مما يجعل المستهلك يتردد في استخدام بطاقته الائتمانية؛
- عدم وجود نظام يمكن العملاء من فحص ومراجعة المنتجات قبل شرائها؛
- ومع التطور الملحوظ في التجارة الإلكترونية واستحواذها على 70% من التجارة العالمية ، واعتبارها بابا جديدا للتسويق خاصة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنّ نصيب الوطن العربي فيها مازال محدودا ، ويكن إرجاع ذلك إلى:
- عدم توفر البنية التحتية الكافية للأعمال الإلكترونية: إذ لا يتعد بيئة مناسبة لممارسة الأعمال الإلكترونية وتحتاج الدول النامية إلى استثمارات ضخمة في حقل الانترنت ، حتى تهيئ البنية التحتية القادرة على تحمل أعباء ومخاطر الأعمال الإلكترونية؛
- الحجم غير الكافي للأعمال الإلكترونية الموجهة للمستهلك، إذ أنّ صغر حجم الأعمال الموجهة للمستهلك في الدول النامية هو من المعوقات الأساسية التي تُحد من انتشار الأعمال الإلكترونية عبر الشبكة، ولا تزال فرصة السوق الصناعي والتجاري أوفر حظا على شبكة الانترنت بالدول النامية؛

- التكاليف والأسعار المرتفعة نسبيا ، بسبب محدودية استخدام شبكة الإنترنت ف إنّه لا تزال تكاليف الإنشاء وأسعار الاستضافة مرتفعة نسبيا مقارنة بالدول المتقدمة التي ينتشر فيها الانترنت بصورة واسعة.<sup>1</sup>

**3.1. عالمية الجودة:** ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يُعرف بمتطلبات الجودة، وذلك من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يُداول فيها، وبُشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل الإيزو "ISO" بمثابة مفتاح النفاذ للأسواق العالمية، ومع ذلك نجد أنّ عدد المؤسسات بما فيها الكبيرة التي حازت على هذه الشهادة (ISO) لا تتعدى في الجزائر 154 مؤسسة، أي ما يعادل 0.0046 وأنّ المتخصصة منها في النشاط الإنتاجي لا تتعدى 7 مؤسسات.<sup>2</sup>

**4.1. عالمية التجارة:** سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها علمية، وذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العالمية للتجارة و التعريف الجمركية و التي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في 1995 والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية، وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الصناعية و الزراعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية و..الخ.

فالمنظمة العالمية للتجارة تسعى إلى:

- خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد؛
- تعظيم الدخل القومي ورفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي ، توفير الحماية المناسبة للسوق الدولي لجعله يعمل في بيئة مناسبة وملائمة لمختلف مستويات التنمية؛
- محاولة إشراك الدول النامية والأقل نموا في التجارة الدولية بصورة أفضل؛

ومن تأثيرات المنظمة العالمية للتجارة على الدول النامية بما فيها الدول العربية من جراء انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة نجد:<sup>3</sup>

- تزايد حدة المنافسة نتيجة الالتزام بقواعد فتح الأسواق ، ومن ثم اختفاء بعض الصناعات نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية سواء كانت منافسة سريعة أو منافسة مرتبطة بجودة السلعة وكفاءة استخدامها؛

<sup>1</sup> .عبيرات مقدم؛ محمد عجيلة؛ مصطفى بن نوي، "أثر التجارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" ، تأثيرات الانكسار الرقمي شمال-جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(الجزائر: جامعة محمد خيضر -بسكرة-2007)ص.50.

<sup>2</sup> .د. الشريف بقة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد الأول (الجزائر: المركز الجامعي العربي التبسي-تبسة-، 2007) ص.55.

<sup>3</sup> .نعيمة برودي، مرجع سابق،ص.118.

- ستشهد الدول حالة من تزايد معدلات البطالة في الأجل القصير نتيجة لتدهور وإغلاق بعض المؤسسات غير القادرة على المنافسة؛

- احتمالات مزاحمة الشركات الدولية للاستثمار الوطني خاصة بعد تطبيق إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة، وهذا يعني تزايد أنشطة الدمج والاستحواذ وانتشار الكيانات الكبرى ذات السيطرة على حركة الاستثمار في الدول النامية.

إنّ اتفاق الشراكة الذي وقعته الجزائر مع الاتحاد الأوروبي منذ 2005/09/01، وكذا المفاوضات الجارية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة يعني انفتاح الاقتصاد الجزائري على العالم الخارجي، ومن ثمّ فإنّ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة سوف تكون في قلب التّحدي الذي سيتعرض له الاقتصاد الوطني، لاسيما وأنّ المؤسسات سوف تواجه منافسة دولية شديدة، سوف لم تصمد لها إذا ما أغفلنا تأهيلها لذلك، فاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ما هو إلا تمهيدا لإعلان منطقة التجارة الحرة، بتوسيع منطقة الاتحاد الأوروبي إلى شمال إفريقيا وبعض دول الشرق الأوسط في آفاق عام 2010 لتضم المنطقة التجارية الجديدة 27 دولة منها الجزائر، وهذا ما يقتضي تحضير المؤسسة الجزائرية لكل السيناريوهات الإيجابية والسلبية، خاصة وأنّ الاتحاد الأوروبي يمتلك نسيجا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتسم بقدرات عالية في مجالات الإنتاج والتسيير والتوزيع، والتسويق...<sup>1</sup>

**5.1. تحدي ثورة المعلوماتية:** تشير الدلائل على أنّ السمة البارزة للقرن الواحد والعشرين هي المعلوماتية، وتؤكد أبحاث رومر بأنّ المعلومات ستشكل عنصر إنتاجي جديد سيتفوق على عناصر الإنتاج الأخرى التقليدية(العمل ورأس المال والتنظيم) وستصبح العنصر الحاسم في النمو الاقتصادي الحديث، وهذا ما يضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام وجوب الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ووسائلها المتقدمة بقصد توسيع وتطوير خدماتها بما يحقق التأقلم مع الاحتياجات المستقبلية للمتعاملين معها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>.نادية قويق، "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية" في ملتقى دولي حول: التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية-الأوروبية (الجزائر، جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسطيف، 2004) ص.116.

<sup>2</sup>.نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى (لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2007) ص.158.

## 2.التحديات الداخلية:

يمكن إرجاع هذه التحديات إلى قضايا فنية وتنظيمية وتمويلية تخص هذه الصناعات:

**1.2. البعد الإستراتيجي الضيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** ونقصد به فقدان هذه المؤسسات لمنطق المقابلة والتنظيم السائد في الدول الصناعية، فمعظم مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يهتمون إلاّ بالعائد الفوري، ولا يخوضون إلاّ في المجالات الاستثمارية المربحة التي حقّق أصحابها نتائج ملموسة في السنوات الأولى من النشاط، كما أنّ معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُركّز على الإنتاج والبيع دون التفكير في بلورة إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتحديات المحتملة، وهذا راجع إلى غياب الثقافة التسييرية لدى مسؤولي هذا النوع من المؤسسات.

**2.2. تحديات إدارية وتسويقية:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن مجموعة من المشكلات الإدارية والتسويقية، والتي تختلف بطبيعة الحال باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتتمثل هذه المشكلات في:

- مشكلة نقص القدرات والمهارات الإدارية: فعادة ما توكل مهمة التسيير في المؤسسات الصغيرة إلى أحد أفراد العائلة الذي يعتمد على الخبرة في الممارسة، ولم يتلق أيّ تكوين في مجال الإدارة، فكثيرا منهم لا يميز بين المواقف الإدارية المختلفة، ويجاوب معالجة مختلف المشاكل من خلال الحلول المتاحة له حتى وإن لم تعد تواكب التغيرات الحاصلة، فالتغيرات البيئية الحاصلة تخفي العديد من المشاكل وتبقيها نشطة ومؤثرة، ولا يمكن لهواة الإدارة اكتشافها لأنّها تقتضي التشخيص وجمع معلومات ومعطيات قد يصعب الحصول عليها، وإن توافرت في عصر الرقمية فإنّها تعتبر من الجاهيل التي تستدعي البحث عنها؛<sup>1</sup>

- 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.<sup>2</sup>

**3.2. مشاكل نقص العمالة المدربة:** تعتبر المؤسسات الكبيرة أكثر جاذبية للعمالة المدربة والمؤهلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- الأجور المرتفعة في المؤسسات الكبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لعدم قدرتها على دفع أجور عالية.

<sup>1</sup>.د. الشريف بقة، مرجع سابق، ص.113.

<sup>2</sup>. بلقاسم زايري؛ بلحسن هوارى، " أثر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" في الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري (الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، 2006) ص.265.

- فرص الترقية محدودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- وجود مكافآت وحوافز أكبر في المؤسسات الكبيرة.

**4.2. نقص المعلومات التنظيمية:** إنّ نقص المعلومات والافتقار إلى الخبرة التنظيمية التي تُمكن أصحاب

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حل مشاكلهم والتوسع في أنشطتهم وتحقيق النمو ويلاحظ هذا النقص في:<sup>1</sup>

- عدم معرفة الظروف المحيطة بنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإطار العام الذي تعمل فيه؛

- عدم معرفة الأوضاع الاقتصادية وحركة الأسعار والأسواق؛

- عدم معرفة طرق التوسع في تسويق المنتجات وإمكانية فتح أسواق جديدة لمنتجاتهم داخل وخارج الوطن.

**5.2. صعوبات إدارية:** نذكر منها ما يلي:

- مشكل العقار: ذلك أنّ معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استفادت من الأراضي التي أقامت عليها نشاطها الإنتاجي لا تملك عقد الحيازة وهي وثيقة ضرورية تشتريها مختلف الإدارات.

- مشكلة الرسوم الجمركية: وهي عبارة عن التنازلات التي قدمتها وزارة المالية الخاصة بالرسوم الجمركية منذ 2002، فإنّ نسب التخفيض على المنتجات الصناعية كانت منخفضة جدا 5%، في حين بلغت الرسوم الجمركية المفروضة على قطع الغيار المخصصة للتركيب الصناعي ظلت مرتفعة 15%، ذلك أنّ التخفيض على المنتجات الصناعية يخدم السلع الأجنبية، في حين أنّ ارتفاع نسبة الرسوم على الأجزاء الصناعية يخدم الصناعة الوطنية.

**6.2. صعوبات التمويل:** فحاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتمويل تعتبر ملحة، غير أنّ تقرّرها من البنوك يجعلها تعاني من مشاكل كثيرة منها:<sup>2</sup>

- طول مدة دراسة الملف واتخاذ القرار وتعدد القنوات؛

- ضرورة توافر الضمانات التي تفوق بكثير مبلغ القرض، وهذا ما لا توفره العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- البيروقراطية الشديدة في تكوين الملف، فهناك العديد من الوثائق التي تستوجب على المؤسسات أن توفرها ولا يمكن الحصول عليها بسهولة؛

<sup>1</sup>. رابع حوني؛ رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى (الإسكندرية: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008) ص.ص. 75، 77.

<sup>2</sup>. د. الشريف بقة، مرجع سابق، ص.ص. 56-58.

- تحفض البنوك من الدراسات التقنية أو دراسة الجدوى التي يقدمها العميل وذلك لتغيير المعلومات والبيانات وتضاربها في كثير من الأحيان، وهذا ما يقلل من مصداقية الدراسة، ويفضي في كثير من الأحيان إلى قرار الرفض رغم ما تتوفر عليه البنوك من فوائض مالية؛

- غياب آلية تغطية المخاطر المتصلة بالقروض الممنوحة ل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( خطر الصرف، تغير نسب الفوائد،... )؛

- عدم وجود بنوك متخصصة في تمويل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

**7.2. تنمية القدرة على الابتكار:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا مهما للإبداع والابتكار، كونها تتفوق على المؤسسات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات المحققة من طرفها، كما أنّها تطرح هذه الابتكارات على نطاق تجاري في الأسواق خلال فترة زمنية تصل إلى 2,2 سنة مقابل 3 سنوات للمؤسسات الكبيرة، وهذا بالطبع في الدول المتقدمة التي تلاحق العالم بكل ما هو جديد كل يوم ، لدرجة أنّ القدرة على الابتكار أضحت إحدى المزايا التنافسية بين الدول، لذا يُمثل الابتكار تحديا للدول النامية وحتى تتوافر هذه الخاصية في رواد الأعمال في الدول النامية فلا بد من توفير المنظومة الابتكارية بكافة عناصرها، التي تضم العناصر التالية:

- المقصود بالابتكار؛

- خصائص رائد الأعمال الناجح؛

- المراحل التي تمر بها عملية الابتكار؛

- المناخ الابتكاري؛

- أدوات التشجيع على الابتكار.

كل هذه النقاط سوف يتم التطرق إليها في الفصل الموالي.

<sup>1</sup>.نادية قويق، مرجع سابق، ص.115.

## المطلب الثاني: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

إن تجاوز العقبات التي تعترض وتحد من تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب إعداد برنامج للتأهيل يشتمل على المحاور الأساسية التي تعالج المشكلات الكثيرة التي تواجه هذا النوع من المؤسسات، وقد حاولت الوزارة المكلفة بالقطاع بإعداد برنامج خاص بالتأهيل، بالإضافة إلى البرنامج الأورو متوسطي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق برنامج أُعدَّ خصيصاً لذلك من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع، وفقاً للمادة 18 من القانون التوجيهي المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنص على أنه: "...في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوزارة المكلفة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بإعداد برنامج تأهيل مناسب" من أجل:

- تحسين تنافسية المؤسسات؛

- ترقية المنتج الوطني ليتوافق مع المعايير الدولية.

يتمثل البرنامج في مجموعة من إجراءات الدعم المباشر إلى المؤسسات، وإجراءات دعم المحيط المباشر لها لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها، سواء تلك النابعة من داخلها لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلّة الكفاءات، أو تلك الناتجة عن المحيط والتي تتمثل في العراقيل الإدارية، المالية والجبائية،... مع الإشارة إلى أنّ البرنامج يمتد لفترة 12 سنة إلى غاية 2013، ويشتمل على مرحلتين:

- مرحلة التكيف وتمتد على مدى 5 سنوات؛

- مرحلة الضبط وتمتد على مدى 7 سنوات.

**1.1. شروط الانضمام للبرنامج:**<sup>1</sup> إنّ عملية التأهيل التي جاء بها البرنامج تخص المؤسسات التي تمتلك إمكانيات معتبرة تساعد على النمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية والإقليمية، أي أنّ عملية التأهيل لا يتعين أن تُمنح لكل أنواع المؤسسات الناشئة، وإتّما تمنح فقط للمؤسسات التي تتوفر لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تم تأهيلها، بالإضافة إلى الشروط التالية:

- أن تكون المؤسسة جزائرية وتنشط منذ سنتين؛

<sup>1</sup>. مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لولاية المسيلة، "ولاية المسيلة...فضاء ملائم للاستثمار وإنشاء المؤسسات"، ص.3.

- أن تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كان نوعها ( شركة تضامن، مساهمة، المسؤولية المحدودة)؛
- المؤسسة التي تستفيد من التأهيل تتمتع بمركز مالي متوازن؛
- تمتلك القدرة على تصدير منتجاتها وخدماتها؛
- تمتلك قدرات على التوسع أو مؤهلات تكنولوجية عالية.

### 2.1. أهداف البرنامج: يهدف البرنامج إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية والمحافظة على حصة

هذه الأخيرة في السوق الداخلية وبلوغ السوق الخارجية، وذلك من خلال:

- عصرنه التجهيزات والآلات؛

- تطوير طرق الإنتاج؛

- تطوير التسيير والكفاءات البشرية؛

- تطوير البحث في مجال الأسواق؛

- تطوير برامج الشراكة مع المؤسسات الأجنبية؛

- وضع طرق لتقييم برنامج التأهيل.

### 3.1. الهيئات المكلفة بالبرنامج الوطني للتأهيل: يتم تطبيق برنامج التأهيل الوطني بواسطة مجموعة من الهيئات:

أ. الصندوق الوطني للتأهيل: والذي يتشكل من ممثلي الوزارة المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وممثلي

غرف التجارة والصناعة والحرف الفلاحية وأرباب العمل والنقابات، ويكون تحت إشراف وزير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، ويتكفل الصندوق بالمهام التالية:

- وضع السياسة العامة لتأهيل المؤسسات؛

- تسيير الإعانات المقدمة في إطار اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي؛

- المشاركة في تمويل عمليات التأهيل التكنولوجي.

ب. الوكالة الوطنية لتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: سبق الإشارة إليها.



## 2.البرنامج الأوربي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابع لبرنامج ميديا<sup>1</sup>:

يهدف التأهيل إلى توضيح الرؤية لمسيري المؤسسات حول الرهانات الجديدة للمنافسة، ومساعدتهم في انتهاز أحسن الطرق في التسيير.

**1.2.التعريف بالبرنامج:** هو برنامج ممول من طرف الاتحاد الأوربي ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بميزانية تقدر بـ 62.90 مليون أورو لمدة خمس سنوات، تبلغ مساهمة الإتحاد الأوربي 57 مليون أورو، وتساهم الدولة الجزائرية بـ 3.40 مليون أورو، أما 2.5 أورو فتمثل حصة المؤسسات المنخرطة والمستفيدة من البرنامج. بدأ البرنامج نشاطه في أكتوبر 2002 وانتهى في سبتمبر 2007.

**2.2.الهدف من البرنامج:** يهدف البرنامج إلى تأهيل وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص فقط.

**3.2. نشاطات البرنامج:** سطر البرنامج نفسه للتحرك ضمن ثلاث محاور أساسية:

أ.الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وذلك من خلال:

- التشخيص الشامل للمؤسسات متبوعا بعملية التأهيل؛

- صياغة مخططات التمويل الموجهة للحصول على قروض بنكية؛

- عمليات تكوين وتدريب موجهة أساسا لمسيري المؤسسات المنخرطة في البرنامج.

ب.مساعدة المؤسسات المالية التي تقدم الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وذلك عن طريق:

- مساعدة المؤسسات المالية في تطوير وسائل تمويل موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- إنشاء صندوق لضمان القروض الذي يتولى مساعدة المؤسسات في تمويل مخططاتهم الاستثمارية.

ج.مساعدة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة التي تقدم الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ويكون ذلك من خلال تقوية ودعم الجمعيات المهنية وجمعيات أرباب العمل.

<sup>1</sup>أ.د.الشريف بقة؛ عبد الرحمان العايب، " مسار تأهيل المؤسسة الاقتصادية في ظل اتفاق الشراكة الأورو جزائرية" في الملتقى الدولي لانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(الجزائر جامعة فرحات عباس سطيف، 2006) ص.ص.17-19.

**4.2. القطاعات الاقتصادية التي يتوجه إليها البرنامج:** يهتم هذا البرنامج بالقطاع الصناعي الخاص فقط والمتمثل في:

- الصناعات الغذائية والكيميائية؛

- صناعة الملابس والأنسجة، والصناعة الميكانيكية؛

- صناعة مواد البناء؛

- الصناعة الإلكترونية والكهربائية؛

**5.2. مجالات التأهيل التي يمولها البرنامج:** إنّ المجالات التي يهتم البرنامج في تأهيله للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كالاتي:

- صياغة إستراتيجية نمو مع التركيز على التموقع الإستراتيجي المناسب؛

- إدخال وظيفة التسويق؛

- تأهيل وظيفة الإنتاج بإدخال وظيفتي الصيانة والرقابة على الجودة؛

- الرفع من الكفاءة الإدارية للمؤسسات من خلال التركيز على التنظيم؛

- الاهتمام بوظيفة مراقبة التسيير والاهتمام بوظيفة التموين والمشتريات مع التركيز على إدارة المخازن.

**المطلب الثالث:أفاق تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

من أجل مواجهة التحديات سالفة الذكر، يتطلب الأمر من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني استراتيجيات تضمن لها البقاء و التطور نذكر منها ما يلي:

**1. أهم الإستراتيجيات الممكن إتباعها لمواجهة هذه التحديات:**

لمواجهة التحديات السالفة الذكر يمكن الاعتماد على مجموعة من الإستراتيجيات نوجزها فيما يلي:

**1.1. وضع إستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تهدف هذه الأخيرة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديثه، وتطويعه ليحاري المستجدات الحديثة، بحيث يؤدي هذا التحديث إلى زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف، ورفع الجودة والأرباح، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على المنافسة، ويتم ذلك من خلال إقامة وحدات جديدة في مجالات محددة مختارة عن طريق إدخال النظم الحديثة والمتطورة في الإنتاج والإدارة، وإعادة توجيه الموارد إلى المجالات والأنشطة التي تتمتع بالنمو. وترتكز هذه الإستراتيجية على المبادئ التالية:

- تحديث المنتجات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تحديث فنون الإنتاج عن طريق اختيار التكنولوجيا الملائمة؛

- تحديث الأساليب الإدارية في مجال التسويق والتدريب.

**2.1. توفير بيئة ملائمة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إنّ وجود البيئة الملائمة هو شرط أساسي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه فإنّ كفاءة تنفيذ هذه الإستراتيجية يتوقف إلى حد كبير على وجود بنية مؤسس ملائم ومتكامل يحيط بهذه المؤسسات بالرعاية والاهتمام، ويعمل على رفع مستوى أدائها كما ينبغي توافر بيئة ملائمة في مجالات مختلفة:<sup>1</sup>

- البيئة التعليمية: والتي تؤثر على تكوين الموارد البشرية، فالتدريب هو السبيل الأمثل للتغلب على الثغرات الموجودة بين الكفاءة المتوفرة وبين الاحتياجات الفردية للمشروعات الصغيرة من خبرات فنية؛

- البيئة الاقتصادية: مثل هيكل السوق، ونسب أحجام الصناعات والسياسات النقدية..؛

- البيئة التكنولوجية والعلاقات بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة؛

- البيئة السياسية التي تحدد فلسفة المؤسسات الصغيرة ودور القطاع الخاص في التنمية؛

- بيئة المعلومات فمن الضروري بناء قواعد وبيانات فعالة ومراكز تدعم القرارات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة وتوفير الميزة المطلوبة للنهوض بها.

**3.1. إستراتيجية التجديد التكنولوجي:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى دعم القدرات التنافسية الفنية للمؤسسات

بصورة مستمرة بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة من المحيط، والتي من شأنها التأثير سلبا على قدرتها

التنافسية، ولا يكون الهدف من التجديد دوما تنمية حصة المؤسسة السوقية أو الرفع من مستوى أرباحها، بل قد

يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة خاصة إذا كانت تواجهها تحديات بالزوال، وتحتل

إستراتيجية التجديد مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة ذلك لأنها تعتبر القلب الذي ينبض فيها، ولذا

أضحى التجديد خيارا إستراتيجيا لا مفر منه فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة وللاقتصاد ككل،

وعليه يجب أن يكون التجديد شاملا أي أن يشمل مختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسة، التجديد في

المنتجات، التجديد في العمليات، التجديد التنظيمي، التجديد في الموارد البشرية. وخلاصة القول إن الابتكار مهم

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لسببين أساسيين هما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. نعيمة برودي، مرجع سابق، ص.120.

<sup>2</sup> . Kamel Bouadam. "Stratégies des Petites et Moyennes Entreprises avec étude cas Algérien" *Revue des Sciences Economiques et de Gestion/N2/-( Algérie : Université Ferhat Abbas -Sétif. /2003 )* p.p.70-71.

- يشكل الابتكار وسيلة هامة للمؤسسات مهما كان حجمها، فمن خلاله يتم خلق أو إعادة خلق أشياء جديدة لم تكن متداولة من قبل؛

- أما السبب الثاني فيتعلق بقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة، بمعنى القدرة الحقيقية على مراقبة ومواجهة المؤسسات الأخرى، وبصفة عامة مواجهة المنافسين وظروف المحيط الذي يمتاز بالتغير وعدم الثبات.

**4.1. إستراتيجية تحديد واستغلال الميزة التنافسية:** لكون مؤشرات المرحلة القادمة تؤكد أن البقاء والنجاح يمكن أن يتحقق لنوعين من المشاريع منها:

- المشاريع الكبيرة في حجمها ونطاق نشاطها وخدماتها ونطاق الرقعة الجغرافية التي تغطيها؛

- المشروعات المتخصصة: والتي تعمل على تقديم خدمات أو سلع محددة متخصصة لاسيما في مجال تقديم الخدمات الاستشارية. وعليه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اختيار البديل الثاني، أي اللجوء إلى التخصص وتحديد الميزة التنافسية (التفاضلية) والتي تضمن لها البقاء.

**5.1. إستراتيجية خدمة المشروعات الكبيرة وتنميتها:** ويتحقق ذلك من خلال عمليات المناولة، حيث تتولى

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنتاج بعض الأجزاء التي تستخدم في منتجات المشروعات الكبيرة، مما يقلل من تكلفة مثل هذه الأجزاء فيما لو قامت المشروعات الكبيرة بإنجازها.

ومن أجل تحقيق الميزة الفضلى لتعاقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة لابد من توفر أمرين

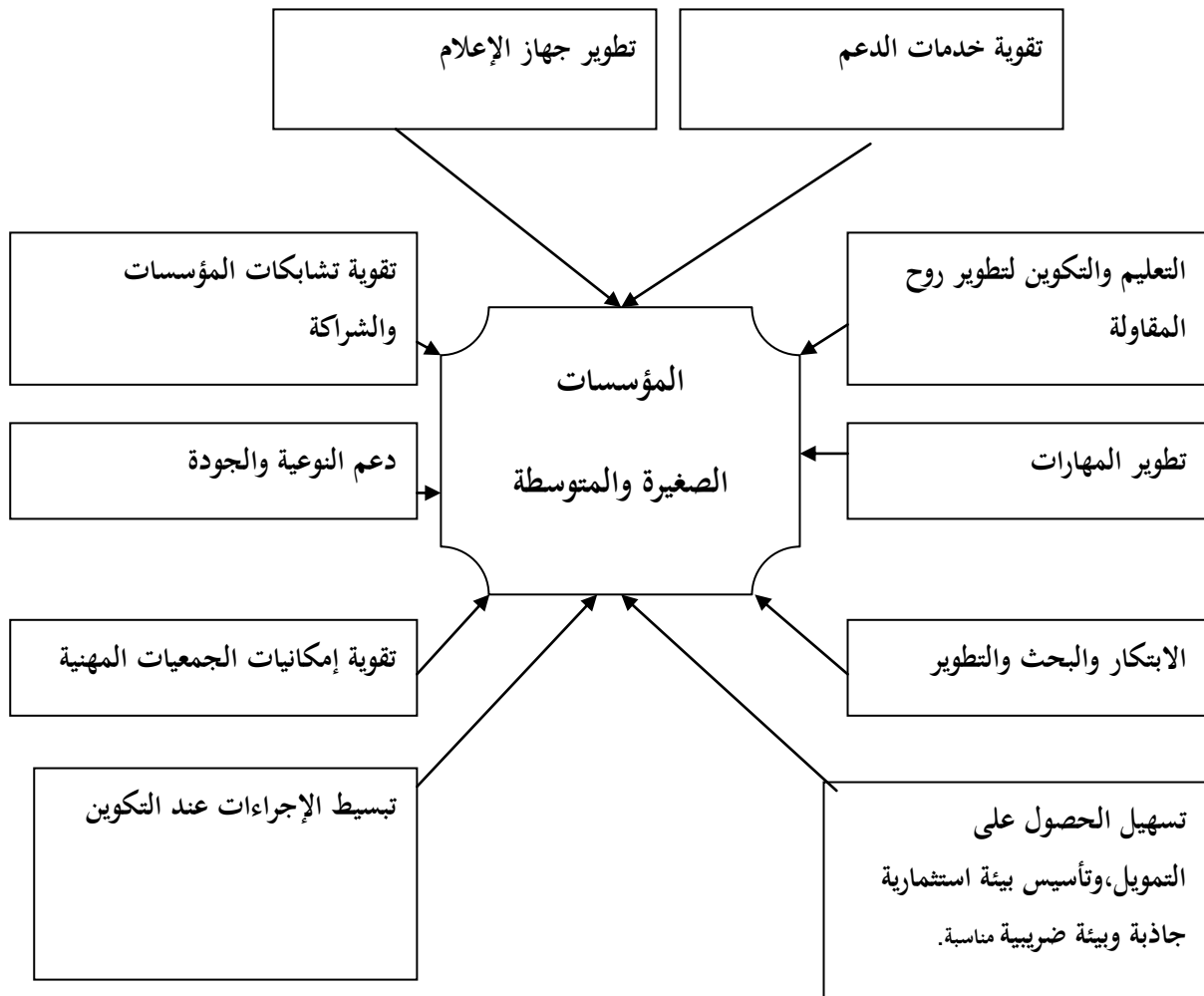
هما: قدرة المصنع الصغير على تصنيع هذه الأجزاء التي تطلبها المصانع الكبيرة بأكثر قدرة من الجودة والدقة وبأسرع وقت ممكن، والصيغة التي يرضاها الطرفين لإدارة وتنفيذ هذا العقد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناجي بن حسين، مرجع سابق، ص.ص. 350-351.

## 2. الأفق المستقبلية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

من أجل تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت الجزائر بإعداد برنامج خاص بتنمية هذا القطاع للفترة الممتدة من 2010 - 2014، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم 2. البرنامج الخماسي لدعم النمو 2010-2014.



المصدر: عبد الكريم بوغدو، "واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2010/03/14، ص.5.

## خلاصة الفصل:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كثيرة نتيجة للتطورات الإقليمية والدولية وما شهدته الأسواق المحلية والدولية من تعاظم المنافسة، لذا نجد أن الابتكار أصبح مسألة حاسمة لدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجاوز هذه التحديات، وهذا ما يتطلب قدرا كبيرا من روح المبادرة، كما يتطلب إبداعا ومرونة، وإذا ما أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تمتلك القدرة على المنافسة في ظل الظروف الراهنة، لا بد أن تتحلى بروح الإبداع والابتكار لإيجاد السبل التي تساعد في التعامل مع هذا التغيير، وأن تخلق الأسواق الجديدة وتطورها، وأن تتكيف مع تكنولوجيات المعلومات وتطبيقاتها وأن تقوم بتحسين منتجاتها لتستقطب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

## الفصل الثاني:

# مدخل إلى الإبداع والابتكار

## مقدمة الفصل:

أصبحت المقدرة على التفكير الإبداعي وتزويد السوق بالمنتجات الجديدة ذات القيمة المضافة العالية، والتي هي نتاج أنشطة البحث والتطوير والابتكار، إحدى أهم الأسس التي تقوم عليها تنافسية المؤسسات والدول على حد سواء، ونظرا لما يحظى به موضوع الإبداع والابتكار من أهمية، سوف نقوم من خلال هذا الفصل بإلقاء الضوء على مجموعة من النقاط المتعلقة بالإبداع والابتكار من خلال النقاط التالية:

- ماهية الإبداع؛

- الابتكار ضرورة من ضروريات العصر؛

- عرض موجز لتجارب حول الإبداع والابتكار في بعض الدول.



## المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات متغيرة وتنافسية، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها وبخاصة المنافسة الدولية، والتي زادت من حاجة المؤسسة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع:

الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية، حيث كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد، وهو ليس حكراً على أحد، إلا أنّ الاهتمام العلمي المنظم به بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما أدى إلى بلورة هذا المفهوم، وقد دار جدال حول إيجاد مفهوم محدد لمصطلح الإبداع، فقد نظر إليه البعض على أنه عملية عقلية، ونظر إليه آخرون أنه نتيجة لعوامل بيئية تؤثر على الفرد وإبداعاته، لذا نجد الباحثين قد تطرقوا لمفهوم الإبداع Creativity من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم، ونظرتهم إلى الإبداع وميّز بعضهم بينه وبين الابتكار Innovation وأعطوا لكل مفهوم تعريفاً خاصاً به. وسوف يتم استعراض في هذا المطلب بعض التعاريف المتعلقة بالإبداع، مع إبراز أهم عناصره ومستوياته.

### 1. تعريف الإبداع:

قبل التطرق إلى التعاريف التي تناولها الباحثين، نعرض التعريف اللغوي للإبداع:

#### 1.1. التعريف اللغوي للإبداع: الإبداع كما جاء على لسان العرب مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه" يعني

أنشأه وبدأه أولاً، وهو يعني الإتيان بشيء جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوف<sup>1</sup> والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، قال الله تعالى "بديع السموات والأرض"<sup>2</sup> أي خالقها على غير مثال سابق. والإبداع في المعجم الوسيط من "أبدعه بدعا" أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفتته خيراً أو شراً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009) ص.6.

<sup>2</sup> سورة البقرة، الآية 117.

<sup>3</sup> عبد الله بن محمد العواد، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (السعودية: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2005) ص.11.

أما الإبداع عند الفلاسفة فهو إيجاد الشيء من العدم، والابتداعية نزعة في العقل والمنطق وتتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.<sup>1</sup>

**2.1. التعريف الاصطلاحي:** إنّ وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الإطلاق، نظراً لارتباط هذا الأخير بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل علماء النفس. لذا سوف نكتفي بعرض مجموعة من التعاريف لبعض الكتاب.

- **تعريف أندرسون:** عرّف أندرسون (Anderson) الإبداع بأنه : عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار.<sup>2</sup>

- **تعريف جونمان للإبداع:** يقول جونمان (Johnman) إنّ بعض الكُتّاب يعتقدون بأنّ الإبداع يُعتبر سبباً في الابتكار، ويرى آخرون أنّ الابتكار يُولد أفكاراً إبداعية، ويُورد في دراسته ما تحدّث به رئيس وزراء سنغافورة Goh ChokTong حيث اعتبر أنّ الإبداعية تظهر في تغيير إيجابي فقط بعد التطبيق واعتبر أنّ الأفكار وحدها غير كافية، ولكن التطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكاراً حقيقياً، ويضيف أنّ الابتكار ظاهرة اجتماعية تحدث عندما يفكّر الناس بأفكار جديدة، ثم يتم قبول هذه الأفكار ويعملون معها لإدراك وفهم هذه الأفكار.

- **تعريف جيلفورد (Guilford):** عرّف الإبداع بأنه عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل.<sup>3</sup>

- **تعريف تورانس:** عرّف تورانس (Torrance) الإبداع بأنه عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة، واختيار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.

- **تعريف روجرز:** عرّف روجرز الإبداع بأنه ظهور لإنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة.<sup>4</sup>

- **تعريف عبد الرحمان هيجان:** عرّف الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة يَنبُت عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية

<sup>1</sup>.حاتم علي حسن رضا، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (السعودية: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، 2003)ص.29.

<sup>2</sup>.رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي ( مصر: المنظمة العربية للتنمية، 2005) ص.8-9.

<sup>3</sup>.محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي(عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007) ص.306.

<sup>4</sup>.أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى ( مصر:مجموعة النيل العربية، 2007) ص.369.

للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة<sup>1</sup>. كما يُعرّف الإبداع بأنه عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وُجدت في بيئة مناسبة يُمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرة المؤسسة أو المجتمع أو العالم.<sup>2</sup>

- **تعريف الإبداع بناء على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة**<sup>3</sup>: يقصد بالبيئة المبدعة المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تيسّر الإبداع وتشجع عليه، أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية، وتقسم هذه الظروف إلى:

ظروف عامة: ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة؛

ظروف خاصة: ترتبط بالمناخ الذي يجب أن يتوفر في المؤسسة، والذي يساعد المديرين والعاملين فيها على تنمية الإبداع وتشبع حاجات المبدعين فيها.

إذا فلإبداع عبارة عن:

- تطوير الأدوات والأساليب المستخدمة في العمل لمواجهة مختلف الظواهر، أو تطوير الظواهر نفسها للاستفادة من ذلك في تحقيق الاستقرار والنمو الفردي والجماعي؛

- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر، ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة؛

- مركب من شقين: عملية، إنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال قدرات الأفراد التفكيرية، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار والسلوكيات التي تُسهم في حل المشكلات؛

- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية، باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التخيل؛

- نمط عمل يمكن تنميته فرديا وجماعيا عن طريق التدريب، ويضاف إلى ذلك توفير المناخ الملائم بالنسبة للمنظمات.

**3.1. الإبداع والإسلام:** لم يدخل التيار الرئيسي للغة العربية الإبداع بمفهومه المتعارف عليه الآن إلا في صدر الإسلام، ونلمس ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن محمد العواد، مرجع سابق، ص.16.

<sup>2</sup> هواري معراج؛ خليل عبد الرزاق، "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري" في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 6.(الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف، 2006)ص.69

<sup>3</sup> عبد الله بن محمد العواد، مرجع سابق، ص.14.

- في الإبداع قيادة وإمامة، والله جل وعلا حثنا على طلب ذلك ، إذ جعله مطمح عباده المتقين، في قوله تعالى: "ربنا هب لنا من أزواجنا وذرياتنا قرة أعين واجعلنا للمتقين إماما" سورة الفرقان الآية 74؛

- ومبدأ الفكر والتفكير، والقرآن الكريم يدعو إلى إعمال العقل بالتدبر والتفكير "قل سيروا في الأرض ثم انظروا..." سورة الأنعام الآية 11؛

- الدقة والتحري من متطلبات الإبداع، وأداتهما الدليل والبرهان، والقرآن الكريم ينادي بذلك " قل هاتوا برهانكم إن كنتم صادقين" سورة النمل الآية 64، وطريقهما اليقين لا الظن، وأساسهما الثبوت، والمبدأ القرآني "فتبينوا" وغايتهما الحق، وإن خالفه الأكثرون" وإن تطع أكثر من في الأرض يضلوك عن سبيل الله إن يتبعون إلا الظن وإن هم إلا يخرصون". سورة الأنعام الآية 116.

- التقليد والتبعية من ألد خصوم الإبداع، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا تكونوا إمعة تقولون: إن أحسن الناس أحسنا، وإن ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا أنفسكم إن أحسن الناس أن تحسنوا، وإن أساءوا فلا تظلموا" الجامع الصحيح.

- والخوف من الفشل، والخشية من الإخفاق، من عوائق الإبداع وفي فسحة الاجتهاد ما يبدد المخاوف، ويزيل القلق فأعجل الفكر واجتهد في النظر، فإن أخطأت فلك أجز وإن أصبت فلك أجزان، وابتهل بالدعاء " ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا" سورة البقرة الآية 286.

من العرض السابق يتضح جليا أنه لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد يقبل به جميع الباحثين، وذلك راجع إلى طبيعة الموضوع المعقدة، لهذا فإنّ الباحثة في هذه الدراسة لن تقتصر على رأي كاتب أو باحث فيما يتعلق بالإبداع أو تحديد لعناصره، ولكن ستختار من بين هذه العناصر تلك التي تمثل أوجه الاتفاق بين الباحثين.

وعليه وبناء على ما سبق، فإننا في هذه الدراسة نعرف الإبداع بأنه: مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

<sup>1</sup>. جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص.11.

## 2. عناصر (خصائص) الإبداع:

ينطوي مفهوم الإبداع على مجموعة من العناصر، والذي تكمن أهميته في كونه ضرورة من ضروريات الحياة، وليس فقط ولادة أفكار جوهرية ذات قيم عالية، وعليه يتشكل الإبداع من العناصر التالية:<sup>1</sup>

**1.2. الطلاقة (Fluency):** أي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، وبصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها، فيجب أن يكون لدى الفرد القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها، وبعد التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار يتم إخضاعها للتصفية والتقييم، أو بمعنى آخر هي القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، مثلاً إعطاء حجم النشاطات التسويقية في غضون فترة زمنية معينة، وقد وُجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة وهي:

**أ. الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency):** هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص، كالقدرة على التخيل والتشبيه، والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.

**ب. الطلاقة الترابطية (Associational Fluency):** وهي متعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض (Analogy & Antithesis).

**ج. الطلاقة التعبيرية:** فهي تتعلق بسهولة بناء الجمل.

و على العموم تقاس الطلاقة بأساليب مختلفة منها على سبيل المثال:

- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد؛

- تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة.

**2.2. المرونة (Flexibility):** ويقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر

من زاوية وعدم التفكير في إطار حدود معينة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، فعلى سبيل المثال إذا طُلب من شخص أن يذكر استخدامات رباط حذاء، فإنّ الشخص التقليدي سيجيب أنه لربط الحذاء، بينما الشخص المبتكر الذي تتوفر فيه هذه القدرة، سيذكر عدد كبير من الاستخدامات، فالشخص الذي يتمتع بمرونة التفكير (عدم الجمود أمام المشاكل) يكون أكثر قدرة على الإبداع، ولقد ميز غيلفورد بين نوعين من المرونة:

**أ. المرونة العفوية (Spontaneous Fluency):** توهي بمدى مرونة تفكير الفرد؛

<sup>1</sup>. رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق، ص.19.

ب. المرونة التكيفية (Adaptive Fluency): والتي توحى بقدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.

**3.2. الأصالة (Originality):** وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول: إنَّ الفكرة لا تكون أصيلة وحديثة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية.<sup>1</sup> وبالطبع، لا يعني ذلك أن يُهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، فقد تساعده مثل هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، فعلى سبيل المثال، إذا كان المؤلف أن يتم تنشيط المبيعات من خلال طرق مثل الخصومات، وبيع عدد من القطع بسعر العدد الأقل (مثل اشتر ثلاث قطع من الصابون بسعر قطعتين)، فإنَّ قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة هذه الأساليب التقليدية والمألوفة، بحيث يضع في اعتباره أن يأتي بأفكار لتنشيط المبيعات تختلف عن الأفكار المعروفة.<sup>2</sup>

**4.2. التوسيع (Elaboration):** ويُظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على الفكرة أو أسلوب قَدِّمه غيره، بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة، مثل المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية.

**5.2. الكم والكيف:** إنَّ ثمة فرضية تقول إنَّ الكمية تولد الكيفية، حيث أنه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار، فإنَّه لابد من أن يُنتج عددا أكبر من الأفكار ذات النوعية الجيدة في وقت محدد، إذا فلا بد من الكم كي نحصل على النوعية، ولكن لابد أن تتم عملية توليد الأفكار بأسلوب علمي مدروس.

**6.2. القدرة على تحسس المشكلات:** تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع، في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة، بغرض الوصول إلى حلول مبدعة بصددتها.<sup>3</sup>

**7.2. القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر، وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو

<sup>1</sup> . رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق، ص.21.

<sup>2</sup> .نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003) ص.64.

<sup>3</sup> .معراج وآخرون، مرجع سابق، ص.69.

تجديد الواقع العملي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا.<sup>1</sup>

### 3. مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المؤسسة.

**1.3. الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يُحقِّقه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد أشارت الدراسات إلى بعض الصفات التي يتمتع بها الأفراد كي يصبحوا مبدعين، ومعظم هذه الدراسات ركزت على ثلاث خصائص وهي:

أ. **خلفية التجارب:** تُؤثر هذه الأخيرة على إبداع الأفراد مباشرة، بعد أن ينشأ هؤلاء ضمن محيط يُثْمِن الإبداع، فالأفراد منذ الصغر وخلال مراحل شبابهم يتأثرون بأهلهم أو ذويهم، والأمثلة على ذلك كثيرة فمثلا توماس أديسون الذي تأثر بوالديه واخترع الكهرباء، وحصل على أكثر من ألف براءة اختراع.

ب. **الشخصية:** كتب الكثير من الكُتَّاب والباحثين عن الإبداع على مستوى الفرد، سعيا منهم لتحديد السمات الشخصية التي تميز الشخص المبدع عن غيره، ومن أبرز هذه الصفات ما يأتي:<sup>2</sup>

- **النزعة إلى الاستقلالية:** ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة ولا تتصف بالشراكة، خاصة عندما تتوفر الموارد المالية الكافية، كما يمتلك المبدع المبررات الذاتية للبحث عن الفرص التي يتمكن من خلالها التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكاره وطموحاته، وهذا ينطبق أساسا من ثقة المبدع غير المحدودة بقدراته على العمل بشكل مستقل؛

- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، إلا أنه يتمتع بقدرات تفكيرية تسمح له بتكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛

- **الثقة بالنفس:** يمتلك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان إلى قدراته وثقته بها؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. خالد علي، "أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة(الجزائر: المركز الجامعي العربي التبسي-تبسة- 2008/2007)ص.19.

<sup>2</sup>. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير (مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001)ص.595.

- الرؤيا المستقبلية: أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة؛

- التضحية والمثابرة: فتحقيق النجاحات وضمن استمرارية المؤسسة، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات حالية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية؛

في حين لخص الدكتور عبد الهادي العتيبي صفات الفرد المبدع في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الإيمان بمقدرة الإبداع؛

- الميول إلى الاكتشاف والتعقيد؛

- الإصرار على النجاح رغم المخاطر؛

- المهارة في إدارة المخاطر، ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها.

ج.مقدرات المعرفة: فالفرد الذي يملك قوة التفكير والتحليل معا هو الأقدر معرفيا على ابتداء الأشياء ، فكما يتفاوت الأفراد في القدرة على تحويل أفكارهم إلى نتائج ملموسة، فإنّ المؤسسات أيضا تتفاوت في تحويل مواهب الأفراد إلى منتجات وخدمات أو عمليات.

**2.3. الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، ويتأثر هذا النوع من الإبداع كما ونوعا بالعوامل التالية:<sup>3</sup>

أ.الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع عندما يُشاطر أفراد الجماعة مجموعة قيم وأفكار تتعلق بأهداف الجماعة؛

ب.المشاركة الآمنة: إنّ البيئة والمناخ الدّين يُشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح؛

ج.دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من أعضاء الجماعة؛

د.جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تُنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛

<sup>1</sup>.فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، الطبعة الأولى (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)ص.47.

<sup>2</sup>.الدكتور عبد الهادي العتيبي، "المبادرات الفردية والأعمال الريادية ودورها في التنمية" في <http://www.arabschool.org.sy> تم الإطلاع عليه في 2008/10/19.

<sup>3</sup>.سليم بطرس جلدّة؛زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006)ص.48-49.



هـ. عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛

**3.3. الإبداع على مستوى المؤسسة:** لم يعد الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أشكالها مجرد فعلا

كَمَالِيًا، بل بات أمرًا حتميًا ومُلحًا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء ، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الاستطلاع، لذا يجب على المؤسسة توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب و المشاركة في الندوات والمؤتمرات؛

- ضرورة تعلّم حل المشكلات بصورة إبداعية؛

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات: ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، أو العمليات وأساليب العمل أو غيرها.

أما فيما يخص خصائص المؤسسات المبدعة فقد قام روجرز (Rogers) في كتابه "نشر الابتكار" بتحديد بعضا من هذه الخصائص والمتمثلة في: ميل إيجابي للتغيير، لا مركزية في اتخاذ القرار، قبول التعقيد، تنظيم غير رسمي، انفتاحية أجهزة المؤسسة.<sup>1</sup>

وعلى العموم هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات المبدعة عن غيرها ندرج منها ما يلي:<sup>2</sup>

- الاتجاه والميل نحو الفعل و الإنجاز والتجربة المستمرة؛

- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين، لكي تتمكن المؤسسة من تفهم حاجياتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات؛

- منح العاملين درجة عالية من الاستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع؛

- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة؛

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى (لبنان: دار النهضة العربية، 2005) ص.364.

<sup>2</sup>. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ( عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003) ص.ص.302-

- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهناك رقابة متشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.<sup>1</sup>

سوف يتم التفصيل في خصائص المؤسسات المبدعة في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: مقومات الإبداع وأساليب تنميته:

تواجه المؤسسات اليوم- بغض النظر عن حجمها- مشاكل عدة تحتاج إلى حلول ابتكارية من خلال نجاح الأفراد والمدبرين معا في التوصل إلى أفكار جديدة وحلول متميزة وبنائة، مثلا فإنّ تطوير رأس المال الفكري يمكن أن يكون هاما جدا لبقاء بعض المؤسسات التي تعتمد على جزء كبير من استراتيجياتها حول الإبداع، لذا يجب على المؤسسات توفير مجموعة من المقومات الأساسية للعملية الإبداعية ، وأن تعمل على تهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترضها، وإيجاد الأساليب التي تساعدنا في ذلك.

#### 1. مقومات العملية الإبداعية:

حتى يُحقق الإبداع غايته في تطوير العمل في المؤسسة، يجب توفير مجموعة من المقومات نذكر منها ما يلي:

**1.1. الاتصالات:** للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين، وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومدبريهم، إلى أنّ معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد مثل استماع المدبرين لما يريد العاملون قوله، وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، والهدف هنا هو توفير المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقترحات الإبداعية والابتكارية، فالمعلومات التي تتدفق يوميا لها أثر مهم على تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.<sup>2</sup> إذاً يتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة، تُساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، فمعظم المبادرات الإبداعية تُفشل نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، والاتصال يجب أن لا يكون عملية إعلام فقط بل يجب أن يكون وسيلة لتبادل الأفكار والاقترحات والمشاركة في القرار مما يُشجّع على العملية الإبداعية.<sup>3</sup>

#### 2.1. نمط القيادة: القيادة هي فن التعامل مع الآخرين، على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط

سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم وثقتهم وتعاونهم.

<sup>1</sup>. سعد الغالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ( عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002) ص.211.

<sup>2</sup>. حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص.87.

<sup>3</sup>. علي خالد، مرجع سابق، ص.26.

إن الحاجة إلى دعم إبداع المرؤوسين من قبل القادة أصبحت ملحة وهامة خاصة في المؤسسات البيروقراطية، التي تعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الآراء بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم، إذ أنّ الروتين الشديد والملل والمركزية الشديدة تجعل المرؤوسين أكثر إحساساً بالضعف وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة. وهناك أشياء عديدة يمكن للقادة ومرؤوسيهـم استخدامها لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية؛
- التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء المهام؛
- التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين؛
- إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرارات؛
- توفير أدوات عملية لتساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد، وتعتبر أساليب العصف الذهني وأسلوب دلفي من أهم النماذج الشائعة الاستخدام لتنمية الإبداع.
- تعليم الموظفين نظام الكايزن "kaisen" وهي كلمة يابانية تعني التطوير والتحسين المستمر، إذ يجب ألا يتوقف الإبداع أبداً، وهذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم؛
- تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف، وهذا يعني جعل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها جميع الموظفين؛<sup>2</sup>
- كما يمكن للقادة استخدام أساليب لدعم وتعزيز الإبداع من خلال المكافآت التي تُعطى للمبدعين، وأن يتجنبوا عقاب الذين حاولوا الإبداع ولم يفلحوا، كما يمكن للقادة استخدام أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يمكن للقائد زيادة إبداع المرؤوسين من خلال تشكيل مجموعات مختلفة لحل المشكلات يُراعى في تشكيلها الخبرة الفنية.<sup>3</sup>

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنّ القيادة الديمقراطية تعتبر من القيادات التي تشجّع على الإبداع، وحتى تستوفي القيادة الديمقراطية فعاليتها ونجاحها يجب أن تتوفر الشروط التالية: التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. سعاد نائف بنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001) ص.398.

<sup>2</sup>. "الإبداع للمؤسسات طريقك نحو قيادة المستقبل"، موقع الانترنت، [http://www.syrdc.com.articles\\_manage.ART.064.PDF.PDF](http://www.syrdc.com.articles_manage.ART.064.PDF.PDF)، في 2009/02/25.

<sup>3</sup>. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية (مصر: مطبعة العشري، 2005) ص.276-277.

<sup>4</sup>. الفاعوري، مرجع سابق، ص.178.

**3.1. الحوافز:** تتف الحوافز المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة ، فلذين يملكون المعرفة والخبرة أكثر كثافة وبدورا للإبداع، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة في بعده الخاص بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة، ويستطيعون أن ينقلوها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة، كما أنّ استخدام أفراد مبدعين من خارج المؤسسة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فإنّه مكلف جدا، إضافة إلى أنّ مثل هؤلاء الأفراد سيكونون بعيدين عن ثقافة المؤسسة ومعرفتها الضمنية ، لهذا لا بد من أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الإبداع، وهي إشارة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالمبدعين والمبتكرين، ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافحة النجاح في الإبداعات وهذه السمة في الحوافز هي التي يعوّل عليها لتكون المؤسسة ميدانا فعالا وخلاقا للإبداع.<sup>1</sup> وهذا النظام مطبق في شركة تويوتا اليابانية، حيث تتلقى الإدارة 1500000 اقتراح سنويا ويتم تطبيق 38% منها ويكرم الموظفون ماديا ومعنويا.<sup>2</sup>

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، وكان الشخص المعني بحاجة لهذا الحافز فإنّها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع.

**4.1. الثقافة والقيم:** المؤسسات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تقيّم الإبداع، من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية، تشجّع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة، وهذا نلمسه أكثر لدى منتجي الأعمال الفنية، حيث أنّهم يُتمنّون الجديد حتى ولو لم يكن عمليا أو جذابا، المهم عندهم هو القدرة على الإتيان بجديد.<sup>3</sup> كما تتعلق الثقافة والقيم بأنواع مختلفة من سمات الشخصية، التنوع، التشجيع على أخذ المخاطرة والرغبة في تقديم خدمات للزبائن أكثر من توقعاتهم القبول بالعادات والقيم.<sup>4</sup>

**5.1. التدريب:** يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع، وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميّز أو الإبداعي، خصوصا وأنّ المؤسسة على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة، والاتجاه المتزايد نحو العولمة وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه السائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى، والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في منظمات الأعمال تكاد تكون مداراة بواسطة فرق ومجموعات العمل.

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (الأردن: دار وائل، 2003) ص.198-199.

<sup>2</sup>. "الإبداع للمؤسسات طريقك نحو قيادة المستقبل"، موقع الانترنت، [http://www.syrdc.com.articles\\_manage.ART.064.PDF.PDF](http://www.syrdc.com.articles_manage.ART.064.PDF.PDF)، 2009/02/25.

<sup>3</sup>. سعاد نائف بزنوطي، الإدارة، مرجع سابق، ص.398.

<sup>4</sup>. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، الطبعة الأولى (الأردن: دار المسيرة، 2008) ص.54.

وتكمن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية، إلى جانب توفير الأنشطة والخدمات لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها. فإذا كانت البرامج التدريبية التقليدية تهدف إلى التخلص من السلبيات الحالية وتحقيق الاستمرارية في العمل فإنّ البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة، والتغيير في ظروف العمل.

مما سبق يُمكن القول أنّ التدريب يحتل مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد، وتطوير أنماط السلوك الذي يُستخدم في أداء أعمالهم، كما تتضح أهمية ودور التدريب في حل المشاكل بطرق إبداعية.<sup>1</sup> ففي مسح واسع وُجد أنّ 25% من المؤسسات الأمريكية التي تشغل أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الإبداع والابتكار لعامليها، وحسب مجلة البزنس ويك (Business Week) وجد أنّ أكثر من نصف شركات (Fortune-500) ترسل مديريها التنفيذيين وبقية العاملين في المستويات المختلفة إلى برامج التدريب في مجال الإبداع والابتكار ممّا بات يعكس أنّ الإبداع يمكن أن يُتعلم وأنّ القدرة على الإبداع لم تعد مقيّدة باختيار القلة.<sup>2</sup> إنّ المؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يتم إلاّ من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزوّد المستخدمين بالتصورات الكافية التي قد تواجههم، فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء وتطويرها بما يخدم توجهات المؤسسة. ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الجدول التالي:

<sup>1</sup>.حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص.92.

<sup>2</sup>.نجم عبود نجم، "الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد4.(الإمارات العربية المتحدة: إصدارات معهد التنمية الإدارية،2006)ص.228

الجدول رقم 11. يمثل الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع:

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الإدارة الآمرة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع.
خصائص الوظيفة	التصرف طبقا لتقدير الموقف يرتبط إيجابيا مع الإبداع
الهيكل	الهيكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم يؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل البسيطة القابلة للنفذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تسير الإبداع.
المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار، ويدعم تحمل المخاطر والتحدي.
الثقافة	تعبق الإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية للعمل.

المصدر: نيجل كنج؛ نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ترجمة محمود حسن الحسيني (الرياض: دار المريخ، 2004) ص.93.

**6.1. إدارة المعرفة:** مؤسسات المعرفة هي الحقل الذي تتناطح فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة بفضل تطوير المعلومات وتكنولوجيا ثورة المعلومات الخارقة، وتهدف إدارة المعرفة إلى:<sup>1</sup>

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات؛
- تحسين المنتج والخدمة؛
- زيادة القدرة الإبداعية للمؤسسات، لكون مؤسسات المعرفة هي حقل تناطح الأفكار؛
- زيادة القدرة على إدارة التغيير والاستفادة من فرص المستقبل؛
- الإقدام على المخاطر دون خوف؛
- الاستجابة لمتطلبات المجتمع.

<sup>1</sup> عمر عزوي؛ محمد عجيل، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية-رؤية مستقبلية" في موقع الأنترنت تم الإطلاع عليه في 2009/2/25.

<http://rcweb.netrc.407ogx20%azaoui.A.OK.PDF>.

## 7.1. الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً في إثارة الإبداع بين العاملين في المؤسسة من خلال اتخاذ

مجموعة من العوامل:

- السماح بقدر من الحرية بين العاملين إذا تعلق الأمر بكيفية أداء عملهم، بعكس المؤسسة غير الإبداعية التي يتسم العاملون بها بفقدان التميز والاستقلال؛
- التركيز على الأهداف بعيدة المدى، حيث أنّ التركيز على الأهداف قصيرة المدى يعطّل الفعالية الإبداعية ويقلل من طاقة العمل الإبداعي؛
- ضغط الوقت الذي تبين أنّه من العوامل الشديدة التأثير على العمل الإبداعي، فالإبداع يحتاج إلى وقت سواء من حيث التفكير فيه أو من حيث إنجازه؛
- تعتبر قلة التعاون والتنسيق بين العاملين من العوامل المؤثرة في الإبداع، بعكس الجمود الإداري وعدم الاستجابة لآراء العاملين بالمؤسسة الذي يكاد يكون القاتل الحقيقي للإبداع.<sup>1</sup>

## 2. معوقات الإبداع:

ركز العديد من الباحثين في مجال الإبداع على بحث معوقات الإبداع وتحديد العوامل التي تعيق أو تساعد على العملية الإبداعية لدى الأفراد والعاملين في المنظمات، وقد اختلف المنظرون في دراساتهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع، ولقد حدد كامبل (Campell) عدداً من المعوقات التي من الممكن أن تعيق الإبداع في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الخوف من الفشل والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛
- التعامل مع الأمور بلامبالاة والمبالغة في مكافأة النجاح؛
- التخصص الضيق؛

أما سينسبري (Sainsbury) فقد صنّف معوقات الإبداع إلى ثلاث فئات رئيسية هي:<sup>3</sup>

- المعوقات المالية: وتتعلق بإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية؛
- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في بناء وعمليات المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الستار، "إدارة الإبداع... النداء المجهول في عصر العولمة"، مجلة العلوم النفسية العربية، العدد الخامس (مصر: 2005) ص. 28.

<sup>2</sup> عبد الله بن محمد العواد، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة"، مرجع سابق، ص. 22.

<sup>3</sup> عبد الله بن محمد العواد، "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة"، المرجع نفسه، ص. 21-32.

- المعوقات الثقافية: وتشير إلى القيم الموجودة داخل المؤسسة المتعلقة بتشجيع أو إعاقه الإبداع مثل: التحفيز، العدالة، قبول التغيير؛

وبالرجوع إلى الأدبيات العربية نجد أنّ الباحثين العرب حاولوا حصر هذه المعوقات ودراستها في مختلف المؤسسات فقد تناول النمر في دراسته للإبداع الإداري دراسة سلوكية بعض معوقات الإبداع وقسمها إلى:<sup>1</sup>

- **المعوقات التنظيمية والإدارية:** إنّ مسؤولية التنظيم في الوقت الحاضر قد تعدت تقديم الأجر إلى تنمية المواهب وقدراتهم الإبداعية واستغلالها فيما يعود بالنفع على المؤسسة، حيث أوضح الباحث أنّ المؤسسة العربية تتسم بالقهر والتسلط والمركزية، وذلك من خلال دراسات عديدة أجريت على تلك المؤسسات، وقد أشارت تلك الدراسات إلى مجموعة من المعوقات الرئيسة للفعالية التنظيمية تتركز في الآتي:

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية والمركزية في اتخاذ القرار؛

- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء؛

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين؛

- الافتقار إلى العمل الجماعي، والافتقار إلى القيادات الفعالة؛

- غياب أساليب التحفيز والتشجيع على التفوق والإبداع.

- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** والتي تتمثل في التعليم والأسرة والمجتمع ككل الذي يحارب التغيير، فتعود الطفل على التبعية وعدم الاستقلالية سواء في البيت أو المدرسة، وتحارب فيهم كل رغبة في التطوير والتغيير فيصبح الطفل مقلداً لآبائه ومعلميه في جميع تصرفاته في مراحل نموه المختلفة.

أما همشري فقد حصر معوقات الإبداع في المؤسسة العربية الحكومية وغير الحكومية في: مقاومة التغيير، الحوافز، الالتزام، الإدارة، المناخ التنظيمي، الزملاء والبيئة الاجتماعية، ظروف العمل وبيئته، عوامل شخصية، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، الاعتماد المفرط على الخبراء، الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.

في حين نجد القريوتي حصر معوقات الإبداع من خلال دراسته للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> .سعود محمد النمر، "الإبداع الإداري: دراسة سلوكية" مجلة المدير العربي، العدد 117 (القاهرة، 1992) ص.ص.68-70.

<sup>2</sup> .د. محمد بوهزة؛ رفيق مرزوقي، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية (الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009) ص.ص.7-10.



- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير؛

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل؛

- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: إنّ سوء المناخ التنظيمي المتمثل في العلاقات داخل المؤسسة ونظم الحوافز والتقييم المتبعة غير المواتي للإبداع يحبط طاقات الإنسان ويحجمها؛

- الافتقار إلى القيادات الفعالة: فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإنّ ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا، فمثلا إذا اعتقد المرؤوسين أنّ الرئيس (المدير) احتل منصبه لاعتبارات غير موضوعية و إنّهُ غير موضوعي في تقييمه للأداء، فإنّ ذلك مؤشر على أنّ مؤهلات القيادة بعيدة عن المعايير الموضوعية المتمثلة في الجدوية ولا تؤهل الرئيس للإبداع؛

- تدني مستوى التدريب؛

- عدم وجود نظام اتصالات فعال والتركيز على الاتصالات الرأسية من أعلى قمة الهرم الوظيفي إلى قاعدته مع إهمال الاتصالات الصاعدة والأفقية وأهميتها؛

لقد أصبح اهتمام المنظمات الحديثة ليس فقط بإدخال تقنيات حديثة ومتطورة في أعمالها، بل أيضا في بحث الجوانب المختلفة في العملية الإبداعية من صفات شخصية المبدعين إلى معوقات الإبداع انتهاء بالعوامل التي تنمي روح الإبداع رغبة منها في استقطاب وتهيئة الظروف الملائمة لخلق جو من الإبداع بين أعضاء التنظيم ممّا ينعكس على أداء هذه المنظمات وجعلها تمتاز بجودة عالية في أدائها على مواجهة المتغيرات المحيطة بها.

### 3.أساليب تنمية العملية الإبداعية:

تهدف أساليب تنمية القدرات الإبداعية، إلى تمكين الأفراد العاملين من توليد مزيد من الأفكار الجديدة الأفضل، من أجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة تحديات بعينها، وبما أنّ المؤسسات تقوم بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي، فيمكن أن ننظر إلى هذه العملية باعتبارها أحد أشكال التدريب. وتُركّز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، وهي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك والتخيل والتفكير، ومن أهم هذه الأساليب وأكثرها شيوعا الأساليب التالية:<sup>1</sup>

#### 1.3.أسلوب العصف الذهني (Brainstorming): قدّم أليكس أوزبورن (Alex Osborn) عام 1953

أسلوب العصف الذهني لأول مرة ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم للتعامل مع كثير من أنواع المهام والمشاكل ، ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من

<sup>1</sup>.جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة ( الجزائر: دار هومة،2003) ص.137.

الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يُدلووا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حله، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط:

أ. استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار، لا يُسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار؛<sup>1</sup>

ب. الترحيب بالانطلاق (عدم وضع قيود للتفكير): فالفرد يجب أن يُفكر بحرية وأن يندفع بخياله ويترك لعقله البطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛

ج. الرغبة في الكمية (كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار): ينبغي تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح بأن يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة؛

د. الترحيب بعمل التوليفات أو تحسينات.

وطبقا لهذا الأسلوب:

- يختار المدير المشكلة المراد دراستها ضمن الاجتماع، ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية، لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين؛

- يجب على المدير أن يقود الجماعة بقوة وحماسة وقدرة، وأن يُظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين؛

- يتراوح عدد المشتركين ما بين 6-16 شخصا، ويقدر العدد المثالي بإثنا عشر شخصا؛

- أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المؤسسات الصغيرة على أساس أن هناك تعارفا بين الجميع؛

- يجب أن يُشارك في جلسات العصف الذهني شخصين أو ثلاث أشخاص ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المراد مناقشتها، وذلك حتى لا تعيقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة من زوايا جديدة، ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الاجتماع؛<sup>2</sup>

- ينبغي أن تكون جلسات العصف الذهني محددة الوقت، بحيث لا يكون قصيرا جدا مما قد يدفع إلى الاستعجال في طرح الآراء، أو طويلا بحيث يشعر المشاركون بالملل، الذي يعيق طرح الأفكار والحلول القيمة؛

<sup>1</sup>. نيجل كنج؛ نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (الرياض: دار المريخ، 2004) ص.54.

<sup>2</sup>. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، ص.138.

- يجب تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأفكار أو الحلول، التي يتقدم بها المشاركين والاختيار من بين هذه الأفكار والحلول يتم على أساس المعايير، بشرط أن تكون هذه المعايير مقبولة.

وإجمالاً يمكن القول أنّ طريقة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل، وأوسعها شهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية.<sup>1</sup> لكن ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات واستخدام شبكات الحواسيب الإلكترونية، فإنّ نمط الاجتماعات واللقاءات الإلكترونية أصبح شائعاً، ممّا بات القيام بجلسات عصف الأفكار الإلكترونية، بطريقة اللقاءات عن بعد والتحاوور عبر شبكة الحواسيب الإلكترونية، وليس عبر الاتصال وجها لوجه، وإذا كانت الفرق الافتراضية Teamworks Virtual أصبحت شائعة، فالمصمّمون يعملون سوية رغم انتشارهم عبر العالم، وهذا يعني أنّ عصف الأفكار الإلكتروني يُمكن أن يتم عبر العالم وفي لقاءات ومحاورات فورية عبر شبكة الحواسيب، وهذه الطريقة تُمكن كل فرد من العاملين في الشركة بل والشركة (الزبائن، الموردین) من المشاركة على الأقل في مرحلة توليد الأفكار مما يتيح أكبر عدد ممكن من الأفكار.<sup>2</sup>

**2.3. القائمة المعدة مسبقاً (Check Listing):** عرض أوزبورن (Alex Osborn) هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار، تقوم أساساً على مجموعة من البنود، ويُمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير، أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً، ويتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حول المنتج الذي يرغب في تحسينه وهذه الأسئلة مثل:<sup>3</sup>

- هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى؟ وما هي؟

- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وما هي؟

- هل يمكن تطوير المنتج حتى يناسب مجالاً جديداً؟

- هل يمكن تصغير حجم المنتج؟

**3.3. التحليل المرفولوجي (Morfological Analysis):** يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في

إنتاج مجموعة كبيرة من التوافق والتبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية، من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم التوصل إلى حلول كثيرة قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك

<sup>1</sup>. رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص.31.

<sup>2</sup>. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (الأردن: دار وائل، 2003) ص.ص. 89-90.

<sup>3</sup>. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، ص.ص. 139-140.

تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ، والذي يعتبر في الوقت نفسه أكثر الحلول أصالة.<sup>1</sup>

**4.3. كتابة الأفكار (Brainwriting):** إذا كان عصف الأفكار يمثل طريقة جماعية لإيجاد أكبر عدد من الأفكار الجديدة، فإن كتابة الأفكار تمثل طريقة فردية من أجل أن يكتب ويدون أفكاره بإعطاء الوقت الملائم من أجل اختلاء الفرد بنفسه وتسجيل أكبر عدد من الأفكار الخلاقة، التي ترد على ذهنه في الموضوع المعني أو لمعالجة مشكلة تواجهه.

في الوقت الحاضر يوجد الكثير من برامج الحاسوب التي تساعد على التوصل إلى أفكار جديدة للمشكلات المطروحة، حيث أن البرمجية تحتوي على ثلاثة آلاف سؤال مصمم لمساعدة المستفيد على أن يفكر بالحلول لمشكلات الأعمال كتطوير إستراتيجية التسويق، ابتكار وتطوير منتج أو خدمة جديدة مع التأكيد على أنه لا غنى عن العقل المبدع الخلاق، إلا أن هذه الأدوات المساعدة تفيد في تسريع عملية الابتكار والتطوير، وفي كثير من الأحيان تأتي وتذهب الأفكار بسرعة لذا ينصح بوضع ورقة وقلم في مواضع كثيرة يتواجد فيها الفرد، الذي ينشغل بالتفكير عن حلول خلاقية للمشاكل المطروحة.<sup>2</sup>

**5.3. أسلوب دلفي:** وهي من أشهر الطرق في التنبؤ بواسطة جماعة من المدبّين، أو المحكمين أو ذوي الرأي، ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفي إلى تحقيقها فيما يلي:<sup>3</sup>

- تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة؛
- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة؛
- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع واتفق الجماعة؛
- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع؛
- وتمر طريقة دلفي بمجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:<sup>4</sup>
- تحديد المشكلة مع توضيح ما مطلوب من المديرين وذوي الرأي؛
- تحديد المديرين المشاركين، بحيث تكون قدراتهم متنوعة، ثم يتم تصميم الأسئلة التي ستمنح للمديرين، بحيث تكون واضحة ومناسبة لمستواهم الإداري؛

<sup>1</sup>. جمال الدين لعويسات، اتخاذ القرارات في الإدارة (الجزائر: دار هومة، 1995) ص.ص. 19-24.

<sup>2</sup>. نجم عبود، مرجع سابق، ص. 91.

<sup>3</sup>. أبو النصر، مرجع سابق، ص. 392.

<sup>4</sup>. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية (مصر: الدار الجامعية، 1999) ص. 103.

- وَضَع الأسئلة في قائمة مرفقة بخطاب يوضح فيه طريقة الإجابة ومتى يتم إرجاعها إلى المشرف على تطبيق هذا الأسلوب بعد ذلك يتم إرسال القائمة والتعليمات؛
- تلقي الإجابات ثم القيام بمراجعتها وتحليلها، وتصنيفها في مجموعات متشابهة، واختصارها في تقرير موجز؛
- إرسال التقرير المختصر إلى المديرين، ثم توجيه أسئلة حوله، مثل رأيهم عنها أو طريقة تطبيقها؛
- تكرار الخطوتين 4 و 5 مرة أو مرتين؛
- جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي، يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها أو التنبؤات والافتراضات التخطيطية عن العناصر في المستقبل.

**6.3. أسلوب المجموعة الاسمية:** يشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب دلفي، كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات، والفرق الوحيد يكمن في أنّ أعضاء الجماعة يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم. ويمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:

- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة كتابة؛
- يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي الأعضاء من عرض أفكارهم؛
- يتم بعد ذلك مناقشة الأفكار المطروحة من خلال استجلاء النقاط الغامضة فيها أو تفسيرها؛
- يقوم كل عضو بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار، ويتحدد القرار على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة من طرف المجتمعين.

**7.3. حلقات الجودة:** لقد تعددت التعاريف التي أوردها الكُتّاب لتوضيح مفهوم حلقات الجودة، ونُورِد فيما يلي بعضها منها:<sup>1</sup>

يعرّف البعض حلقة الجودة بأنها مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة وحل مشكلات العمل، وفي تعريف آخر هي مجموعة صغيرة من العاملين يُؤدون عملاً متشابهاً أو مترابطاً يتقابلون بشكل دوري، بهدف تحديد وتحليل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء.

من خلال هاذين التعريفين يمكن أن نخلص إلى أنّ مفهوم حلقات الجودة يتلخص في أنها- بشكل عام- وحدات عمل ذاتية، تتكون من مجموعة صغيرة من العاملين (4-10) أعضاء، يؤدون نفس العمل أو يشتركون في

<sup>1</sup>. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق (مصر: ظافر للطباعة، 1998) ص.98.

عمل واحد أو منتج معين، يجتمعون على أساس التطوع وفقا لجدول منتظم أسبوعيا وذلك خلال ساعات العمل الرسمية (لضمان عدم تهرب العاملين من حضورها) ، يُدير الحلقة ويوجهها مشرف يُختار من قبل الأعضاء ؛ بغض النظر عن منصبه في الإدارة، ويقوم بتدريب أعضاء الحلقة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات وعلى أسلوب الحل الجماعي كفريق، ومهمتها الأساسية هي تحديد المشكلات التي تعرق سير العمل ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها بعد الموافقة عليها، كما تعتبر حلقات الجودة ضربا من الإدارة بالمشاركة، إذ أنها تتطلب الإقرار بأن العاملين هم أعظم أصول المؤسسة. وتتجسد أهمية حلقات الجودة من خلال التعرف على أهداف أنشطة حلقات الجودة، وتمثل هذه الأهداف في:<sup>1</sup>

- العمل على تحسين أداء المؤسسة ككل وتطويرها المستمر؛

- جعل بيئة العمل أكثر جاذبية وبهجة للعاملين مما يشعرهم بأن عملهم له قيمة حقيقية؛

- الحرص الكامل على إبراز القدرات الإنسانية، ويتم ذلك من خلال إظهار إمكانياتهم الدفينة.

وتكمن الركيزة الأساسية لحلقات الجودة والتي يتولد عنها كل نواحي أهميتها، في أنها تعمل على التحفيز من أجل أن يتجلى الإبداع بشكل أفضل، وذلك عندما ينتمي العاملون بشكل وثيق للمنظمة ومنتجاتها، وهذا الانتماء عن النظرة الشمولية والفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها حلقة الجودة، حيث يرى العاملون أنّ ما يتم بالمنظمة ما هو إلا انعكاس لمساهماتهم وإبداعهم، فتجربة الحلقة تدفعهم إلى الشعور بأنّ المنظمة هي منظمتهم، وأنّ المشكلة هي مشكلتهم ، وأنّ النجاح هو نجاحهم، الأمر الذي يُعمّق الشعور بالمسؤولية والحرص على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.

في الأخير نخلص إلى أنّ خلق مناخ إبداعي أمر ممكن ، ولكنه يتطلب أشخاص يؤمنون بالإبداع والتحديد ويعملون على تبني المهوبة وتشجيعها، ويجب أن يتسم هذا المناخ ب<sup>2</sup>

- تبني أساليب لتنمية الاتجاهات الابتكارية والإبداعية، وينبغي أن تطبق تلك الأساليب أو يشجّع عليها بشكل واضح؛

- إثارة الطمأنينة للنقد البناء، وليس النقد الذي ينتج عن الإحساس بالاغتراب والعداوة؛

- تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي، مع تطوير أساليب اكتشافها وتدعيمها بين العاملين.

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، المرجع السابق، ص.99-100.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الستار، مرجع سابق، ص.30.

### المطلب الثالث: سيرورة العملية الإبداعية:

لا يعتبر الإبداع شيئاً عفويا بل هو نتيجة لمجموعة من المراحل الأساسية، ولذا قدّمت العديد من الاجتهادات لتحديد المراحل التي تحتازها عملية الإبداع .

#### 1. مصادر الأفكار الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إنّ القيام بعمليات الإبداع لا يأتي بطريقة الصدفة والحظ، وإنما من خلال الاعتماد على مصادر داخلية وأخرى خارجية تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توليد الأفكار، ومن هذه المصادر ما يلي:<sup>1</sup>

أ. **الزبون - المستهلك** - يُعتبر المستهلك من أهم المصادر الرئيسية لتطوير الأفكار ذات الصلة ب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تأتي هذه الأفكار على هيئة الحاجات والمتطلبات التي يعبر عنها المستهلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إذ تعكس هذه الأفكار مقداراً جيداً من حاجة السوق، وهذا ما يستوجب مراقبة الأسواق وتحديد حاجاتها ذات الطلب المتزايد والمستمر، وتقييم المنتجات والخدمات الرائدة في سوق المنافسة من أجل الوصول إلى تطوير منتجات جديدة وجذابة.

ب. **العاملون**: يُشكّل العاملون في المؤسسات مورداً هاماً لمفاهيم وأفكار السلع والخدمات الجديدة، وخير مثال على ذلك رجال المبيعات بالإضافة إلى العاملين في التصنيع وخدمة الزبائن والتعبئة والتغليف، وعلى الرغم من أنّ العاملين يقترحون النظم التي تؤدي إلى تطوير الأفكار الجديدة فإنّ أغلب الاقتراحات تأتي من العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن ومشاكلهم.

ج. **قنوات التوزيع**: تُعتبر قنوات التوزيع مصدراً مهماً من مصادر تطوير الأفكار الجديدة، وذلك لمعرفة الموزعين بأحوال السوق واحتياجاته ومتطلباته، ومما يؤكد الدور الفعال لقنوات التوزيع في دعم وإنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو مساهمة الموزعين في تقديم الاقتراحات الجديدة التي تساعد المسؤولين في تطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة.

د. **الحكومات**: تُسهّم الحكومات في توجيه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المشورة لهم نحو الأفكار الإبداعية، وذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات والابتكارات الجديدة، وتنظيم التشريعات التي تُساهم في فتح المجال أمام الإبداعات في تطوير الأعمال الجديدة من سلع وخدمات.

هـ. **مراكز البحث والتطوير**: تلعب دوراً بارزاً في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد الريادي، وذلك من خلال البحوث المختلفة التي يُمكن أن تقدمها سواء عن المنتجات أو الأسواق أو الحاجات المختلفة للمستهلك.

<sup>1</sup>. فايز الجمعية صالح النجار؛ عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص.15-16.

و. التحسينات التي يدخلها المنافسين على منتجاتهم، بالإضافة إلى اقتراحات وشكاوي العملاء بالنسبة للمنتجات الحالية.

ز. نتائج الدراسات التي تجربها الجامعات والمراكز العلمية المتخصصة.<sup>1</sup>

## 2. مراحل العملية الإبداعية:

يمكن التمييز بين الإبداع على مستوى الفرد والجماعة.

### 1.2. مراحل الإبداع الفردي:

أ. المرحلة الأولى: يتم فيها التعرف على حثيات المشكلة ، بشكل مفصل من جميع أبعادها ومراعاة الظروف المحيطة بها، والأسباب التي أدت إلى ظهورها وكافة الجوانب المرتبطة بها، إضافة إلى ضرورة التمييز بين المشكلة الحقيقية والأعراض الناتجة عنها.<sup>2</sup>

ب. المرحلة الثانية: مرحلة التبصر والتفريخ: وتستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو تقصر وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية، لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار فهي:

- مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث؛

- مرحلة توليد حلول وبدائل الحلول الممكنة.

ج. المرحلة الثالثة: مرحلة البزوغ والإشراق: في الواقع إنّ المرحتين السابقتين يمكن أن يمر بها أي باحث، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية الترويج المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنّها قد نُظمت ورُتبت دون تخطيط، أي أنّها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وتربطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل، ويتم ذلك من خلال منح العقل الظاهر بعض فترات الراحة، بعدم التفكير في المشكلة المعنية ويصبح العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلا نموذجيا ، فيدقق الحل مرة واحدة إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، (القاهرة، المؤلف، 2003) ص.136.

<sup>2</sup> حداد؛ الغدير، مرجع سابق، ص.82.

<sup>3</sup> محمد عبد الرحيم المحاسنة، "الأنماط القيادية على الإبداع التكنولوجي"، في مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السابع والستون (القاهرة: كلية التجارة- جامعة القاهرة، 2006) ص.301.



د. المرحلة الرابعة: مرحلة التحقق أو التنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البروغ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، مضاعفات عملية التطبيق، المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقوم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ.

## 2.2. مراحل الإبداع الجماعي:

أ. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تُدرك المؤسسة أو الجماعة الحاجة إلى الإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، مما يتطلب التفكير الإبداعي لسد هذه الفجوة.

ب. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية لأفراد جماعة العمل لحل المشكلة وتحسين الوضع الراهن.

ج. مرحلة التطبيق: تتوقف أهمية هذه المرحلة على أعضاء فريق العمل على تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية وتطبيقها ومواجهة المقاومة التي تلاقيها الفكرة الإبداعية التي يمكن أن تتعرض لبعض التعديلات لإمكان تطبيقها.

د. مرحلة الثبات: هي المرحلة التي تصبح فيها الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من أعمال المؤسسة، يرتبط بمعايير وثقافة إجراءات الرقابة ومناخ العمل السائد الذي يوفر الفرصة للإبداع والابتكار.<sup>1</sup>

يرى بعض العلماء أنّ هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية، وغيره من التصنيفات لا يعتبر دقيقاً، وذلك لأنّ الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا لا يعني أن نلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي؛ قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، وينطبق ذلك أيضاً على الإبداع على مستوى الجماعة.

## 3. أهمية الإبداع:

ترجع أهمية الإبداع إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد، وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الجهد والوقت والتكلفة، فحصول الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات، فلولا الإبداع والابتكار لظلت الحياة على صورتها البدائية.

### 1.3. أهمية الإبداع للأفراد: تتمثل أهمية الإبداع للأفراد فيما يلي:

أ. تحقيق الذات: يتطلع المبدعون غالباً إلى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف العظماء؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان أحمد هيجان، المدير والقائد الإداري، تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999) ص. 51.

ب. الخوف من المجهول وغموض المستقبل: يدفع الخوف من المجهول الأفراد المبدعون إلى المخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول، والإبداع إما أن تكون دوافعه ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها.<sup>1</sup>

### 2.3. أهمية الإبداع للمؤسسات: تكمن أهمية الإبداع للمؤسسات والجماعات في:<sup>2</sup>

أ. يعتبر الإبداع عنصر ضروري للصمود المتواصل في المؤسسات: إنّ معرفة أنّ البقاء لمدى أطول يتوقف على القدرة على إعادة البحث في المؤسسات بناء على تغير البيئة، والأساليب المستخدمة تؤكد لنا أنّ هذا التعريف للإبداع يصبح ضروريا من أجل البقاء، غالبا ما ينظر إلى الإبداع كنوع من الرفاهية يتم مزاولته إذا سمح الوقت بذلك، ومع ذلك في عصر المعرفة إذا لم يسمح الوقت بمواصلة الإبداع، فلن يطول أمد بقاء المؤسسات؛

ب. إنّ الإبداع مطلباً أساسياً للابتكار: أي أنّ الإبداع شرط ضروري لتحقيق الابتكار، ولكنه شرط ليس كافياً، فالابتكار يتطلب الإبداع ولكن الأخير قد لا يؤدي بالضرورة إلى الابتكار ، فالإدارة تلعب دوراً هاماً في الإفادة من التفكير الإبداعي، وذلك بتشجيعها للابتكار، إذا فالإبداع جزء من التحسين المستمر؛

ج. يمكن للإبداع ذاته أن يكون عملية مستمرة، تساعد على الابتكار المتواصل وهناك فوائد أخرى يُمكن للمؤسسات الإبداعية تحقيقها، تشمل كلا من السرعة والمرونة في كل من التصميم وحل المشكلا ت، فاليئات المتغيرة في عصرنا هذا تدفع المؤسسات لان تكون أكثر مرونة حيث تتكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة.

د. المؤسسات الإبداعية سريعة الإدراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز البيئات المعقدة ما يجعل الإبداع عاملاً حافزاً لقيادة صناعتها نحو ممارسات جديدة.

لا يعد الإبداع حلاً شاملاً لكل المشكلات المؤسسية، بل هناك مجالات معينة في المؤسسة يمكنها تحقيق أعلى استفادة ممكنة من خلال تطبيق أسلوب إبداعي معين، وتوضح القائمة التالية أهم المجالات التي يضيف عليها الإبداع قوة تنافسية:<sup>3</sup>

- إحداث ابتكارات مستمرة في المنتجات والخدمات: فعادة ما تسعى المؤسسات الريادية مثل شركة "3M" إلى توفير منتجات وخدمات مبكرة من شأنها أن تحدث تغييراً في قاعدة التنافس؛

<sup>1</sup> لاحق بن عبد الله القحطاني، "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (الرياض: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، 2007) ص.ص. 15-16.

<sup>2</sup> برفان جونتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المعري، الطبعة الأولى ( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008) ص. 45. بتصرف.

<sup>3</sup> بيتر كوك، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، الطبعة الأولى ( القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2007) ص.ص. 48-49.

- إحداث تغيير في هيكل المؤسسة؛

- تقديم التكنولوجيا الحديثة، وتحديد الاتجاه ووضع تصور لمستقبل أفضل يحث على الالتزام بتطوير الاستراتيجيات من أجل تحسين الفاعلية والكفاءة؛

- حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتحسين عملية التسويق والمبيعات.

من خلال ما سبق يتبين أنّ الإبداع عملية مهمة في المؤسسة، تتمكن من خلالها من تحقيق التطوير والابتكار في منتجاتها وخدماتها، لكسب ولاء عملائها والمنافسة في أسواق جديدة، كما أنّ معرفة المؤسسة لخصائص المبدعين يوفر لها قاعدة معرفية يمكن أن تستخدمها في عمليات التوظيف واختيار العاملين، لما لذلك من فائدة حيث يساهم في تقليص التكاليف التي تدفعها مقابل تنمية مهارات العاملين بها.

## المبحث الثاني: مدخل إلى الابتكار:

إذا كان الفيزيوقراط في القرن السابع عشر يُؤكدون أنّ الزراعة هي التي تنشئ الثروة، ودعاة المدرسة التجارية في القرن الثامن عشر يؤكدون أنّ التجارة هي التي تولد الثروة، ودعاة الثورة الصناعية يرون أنّ الصناعة هي التي تنشئ الثروة، فإنّه في الوقت الحاضر أصبح يُنظر للابتكار كأداة لتوليد الثروة ، ففي الوقت الحاضر المؤسسات تتسارع من أجل تحسين منتجاتها الحالية وإدخال منتجات جديدة، ممّا يجعلها تعيش فيما يُشبه انفجار المنتجات الجديدة، ولعلّ أحد الأسباب لذلك هو التطور الحاصل في رؤية المؤسسة للابتكار والاستثمار بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة و السلاح التنافسي في السوق، الحالة التي من أبرز تهديداتها هو عدم وجود ضمانة أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، ونتيجة لهذه التطورات الحديثة أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق.

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار:

قبل الوقوف على مفهوم الابتكار، لابدّ من الوقوف عند بعض المصطلحات ذات العلاقة، فالابتكار كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة Innovation والذي قد يُترجمه البعض بالتجديد، مع التأكيد على أنّ التجديد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أنّ دراكر في كتابه التجديد والمقاولة (Innovation and Entrepreneurship) استخدم Innovation بمعناه الواسع ( الجذري والتدريجي) أكثر ممّا يعني التجديد.

### 1. مشاكل تعريف الابتكار:

عادة ما يتخلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى كالإبداع، والبحث والتطوير، التحسين...، ونعرض فيما يلي بعض التوضيحات:

**1.1. الاختراع:** يُشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة كلياً ترتبط بالتكنولوجيا، وتؤثر على المؤسسات المجتمعية.<sup>1</sup> ويمكن أن تحصل الاختراعات على براءة اختراع (وذلك ليس إلزامياً)، كما أنّ الاختراع قد يتجسد في فكرة أو رسم لآلة أو منتج ؛ أو عملية أو نظام جديد، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها، فتلك إحدى خصائص الابتكار، وبشكل أكثر تحديداً فإنّ عملية الابتكار تضيف عندنا بعداً اقتصادياً إلى جانب البعد التقني، و بشكل مبسط فإنّ الاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما، بينما الابتكار هو التطبيق الاقتصادي للاختراع، وهنا تكون الموارد الملموسة (النقود، المهندسين...) أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى منتج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص.ص 16-17.

<sup>2</sup> كريستوف فريديريك فون برادن، حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار، ترجمة وتعريب إصدارات بميك (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000) ص.20.

**2.1. الإبداع:** إنّ الابتكار هو ناتج عملية الإبداع، فالإبداع يوفّر حلاً للمشكلة أمّا الابتكار فيشمل الانجاز، ويرى البعض أنّ الإبداع هو التّوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار فهو التطبيق الملائم لها.

إدّأ الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة، في حين الابتكار يعني علم تشكيل وتطوير تلك الأفكار بحيث تصبح قيمة ملموسة.<sup>1</sup>

**3.1. البحث والتطوير:** يعد نشاط البحث والتطوير من الأنشطة المهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، التي لم تعد تتردد في الاستثمار فيه، وذلك من خلال توفير الأموال اللازمة من موارد رسمية وغير رسمية، لتمويل دراسات وبحوث واضحة ومحددة الأهداف، تنعكس نتائجها على مجالات مختلفة.<sup>2</sup>

ومن ناحية أخرى لم تعد وظيفة البحث والتطوير حكراً على المؤسسات الكبيرة، بل أصبحنا نَشهد نشوء مؤسسات صغيرة مُجدّدة تعتمد على التكنولوجيا كرأس مال أساسي فيها، وهي ما يُطلق عليها مؤسسات الجيل الثالث.<sup>3</sup>

ويقصد بوظيفة البحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى فنون فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تُباشر هذه النشاطات في مخابر الجامعات أو مخابر البحث التطبيقي، وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.<sup>4</sup>

وقد قَسّمت منظمة التعاون و التطور الاقتصادي مصطلح البحث والتطوير إلى ثلاثة أنشطة أساسية هي:<sup>5</sup>

**أ. البحث العلمي(الأساسي):** عمل تجريبي أو نظري يتم أساساً لاكتساب معرفة جديدة عن أسس الظواهر والحقائق الجديدة، بالملاحظة دون الوضع بعين الاعتبار أي تطبيق معين؛

**ب. البحث التطبيقي:** هو تحقيق أصلي يتم لاكتساب معرفة جديدة موجهة أساساً إلى مجال أو هدف عملي محدد؛

<sup>1</sup>. جون كاو، الإبداع في المشروعات، ترجمة أسعد حليم، الطبعة الأولى (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 2001) ص. XIV.

<sup>2</sup>. محمد الحمود، "تسويق واستثمار نتائج البحث والتطوير: تجربة معهد الكويت للأبحاث العلمية" ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة 16/15 أكتوبر 2002، ص. 186.

<sup>3</sup>. رحيم حسين، "التحديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، في ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط (الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-2002) ص. 48.

<sup>4</sup>. سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992) ص. 113.

<sup>5</sup>. كريستوف فريديريك، ترجمة وتعريب: إصدارات بيمك، حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار(مصر: إصدارات بيمك، 2000) ص. 24، 25، 27.

ج. التطوير التجريبي: عمل نظامي يُبنى على معرفة قائمة مكتسبة من البحث والخبرة العملية الموجهة لإنتاج منتجات وآلات جديدة أو تركيب عمليات ونظم وخدمات جديدة، ونحو تحسين تلك التي تم إنتاجها أو تركيبها فعلا.

في الغالبية العظمى يكمن الغرض العملي من وراء كل مشروع بحث وتطوير في سعي الشركة لتدعيم عائداً وقدراتها على منافسة منتج جديد، ولكن يُمكن أن يكون للحكومة هدف بعيد وهو تأمين رفاهية البلاد. وعموماً هناك مداخل عدة لتحديد مخصصات البحث والتطوير نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- كنسبة من المبيعات السنوية؛

- مبلغ ثابت سنوي للبحث والتطوير؛

- كنسبة من الأرباح السنوية؛

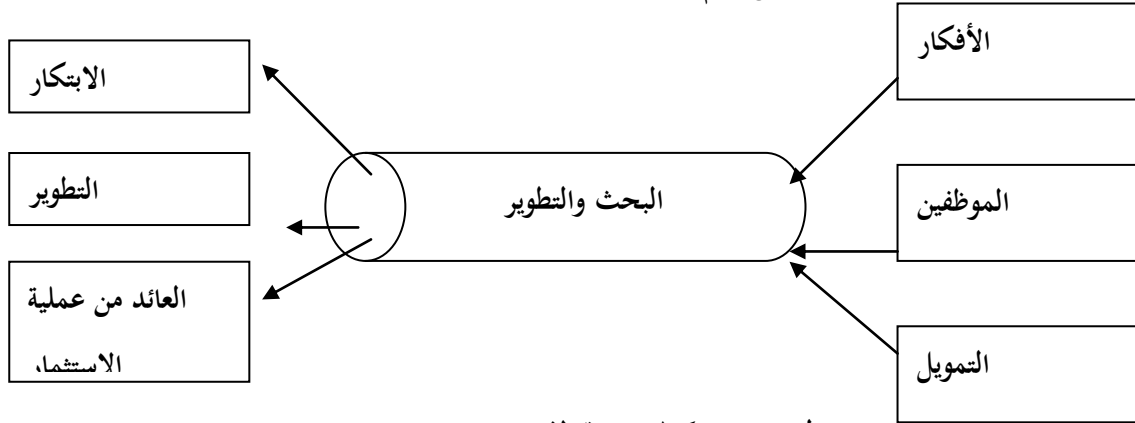
- ميزانية تقابل ما ينفقه المنافسون على البحث والتطوير؛

- الاشتراك مع شركات أخرى في ميزانية مجمعة للإنفاق على البحث والتطوير.

وتقوم بعض المؤسسات بتشكيل العملية الإبداعية من خلال عملية البحث والتطوير، ويُمكن تشبيه عملية البحث والتطوير بجهاز يتم فيه إدخال الأفكار الإبداعية من ناحية، ثم تظهر زيادة في أسهم المؤسسة وعوائد الاستثمار عند إخراج المنتجات والخدمات الجديدة من ناحية أخرى، مع الإشارة أنّ الوقت المستغرق في عملية التصنيع داخل هذا الجهاز تختلف من صناعة لأخرى، فقد يصل إلى عدة أشهر في صناعة برامج الحاسوب، وقد يصل إلى عشرات السنوات للوصول إلى نتيجة مثل مركبات الفضاء، وينتج عن قصر المدة الزمنية التي تستغرقها عملية تطوير الأفكار وتحويلها إلى ابتكارات عوائد مالية، وفي المؤسسات المالية التي تسعى إلى تحقيق الربح المادي، يمكن استبدال مفهوم أسهم السوق وعوائد الاستثمار ببعض النتائج الأخرى مثل المشاركة في تحسين الوضع الاستراتيجي، ويمكن تمثيل مدخلات ومخرجات المؤسسات المبدعة من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط الاستراتيجي للتميز والريادة والتفوق الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص. 427.

الشكل رقم 3. مدخلات ومخرجات المؤسسات المبدعة:



المصدر: بيتر كوك، إدارة الإبداع، مرجع سابق، ص.87.

**4.1. التحسين:** هو إدخال تعديلات وتغييرات صغيرة أو كبيرة، على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها

أكثر كفاءة أو تنوعاً أو موائمة في الاستخدام، أما الابتكار فيأخذ شكلان:

- **الابتكار الجذري:** ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد، أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق؛

- **الابتكار التدريجي (التحسيني):** وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها.

**5.1. التقليد:** يمكن أن نميز بين نوعين من التقليد:<sup>1</sup>

- **التقليد الاستنساخي (Duplicated Imitation):** هذا الأخير يمكن أن يخلو من الجديد الذي هو سمة الابتكار؛

- **التقليد الابتكاري (Innovation Imitation):** هذا الأخير يأتي بالجديد فيما يدخله من تحسينات على ما يقلده إلى الحد الذي يتفوق في حالات عديدة على المبتكر الأصلي.

وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أنّ التقليد ليس هو النقيض للابتكار كما قد يعتقد الكثيرون، وإنّما النقيض للابتكار هو الجمود والتحجر البيروقراطي الذي يقف كعقبة حقيقية أمام كل أشكال وأنواع الابتكار في الحفاظ على الحالة القائمة في المؤسسة والسوق إزاء الحالة الجديدة التي يأتي بها الابتكار، والحفاظ على النظام مقابل الفوضى التي يمكن أن يأتي بها الابتكار والحفاظ على مقاومة التغيير في مواجهة ما يأتي به الابتكار.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم"، في المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد رقم 4 (الإمارات العربية المتحدة: إصدارات معهد التنمية، 2006) ص.231.

## 2. تعريف الابتكار:

إنّ أحد المشاكل التي نلتقها عند تحليل الابتكار هو غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المصطلح، فالبعض يؤكد على أنّه شيء جديد والبعض الآخر على أنّه أي شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي أدخل عليها، أو كقبول وتطبيق أفكار عمليات، مرتحات وخدمات جديدة.

أُستعمل مصطلح الابتكار بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939، بقوله أنّ الابتكار هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لأكسفورد\*<sup>1</sup> : OED L'Oxford English Dictionary

يحمل الابتكار معانٍ متعددة، ويختلف تعريفه باختلاف وجهات النظر، وحسب السياق الذي يستخدم فيه، وفيما يلي سوف نعرض أهم التعاريف التي تناولت الابتكار:

- **تعريف دالتمان و هولباك:** قدم دالتمان (Daltman Ducan) و هولباك (Holbek) 1973 ثلاث استخدامات لمصطلح الابتكار(ثلاث معان):<sup>2</sup>

- تشمل عملية الابتكار العملية الشاملة للإبداع: وفي هذا الاتجاه يقرب مصطلح الابتكار للاختراع، وينطبق على العملية الإبداعية التي تجمع بين مفهومين أو أكثر لإعطاء شكل جديد، أي أنّه تصور جديد لحل مشكلة ما؛

- اعتماد الابتكار من طرف المؤسسة: وهذا الاتجاه يصف الابتكار بأنه العملية التي أعطت وجوه جديدة، ويصبح بذلك الابتكار جزءا من ثقافة الفرد أو المجموعة التي تتبناه؛

- الابتكار هو التجديد: يرى هذا الاتجاه أن التجديد الذي كان موضوع اختراع جديد، مهما كانت الطريقة المستخدمة.

وعليه فلا ابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد، إلا أنّ هذا التعريف عام، ممّا يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق، لهذا فإنّ الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، وهذا يعني أنّ الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة إمّا يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق.

<sup>1</sup> \* "innovation is "the introduction of new things ,ideas or ways of doing "in Oxford advanced learner's Dictionary, new 7th edition

<sup>2</sup>.Sandrine Fernez- Walch ;François Romon, **Management de l'innovation de la stratégie aux projet**, (Paris:Vuibert,2006)p.10.



- **تعريف تشيرميرهورن:** عرّف تشيرميرهورن (J.R.Shermerhorn) وزملائه الابتكار بأنه : عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في حيز الممارسة ، مؤكداً على أنّ أفضل الشركات هي التي تتوصّل إلى الأفكار الخلاقة، ومن ثمّ تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ( الممارسة) ومن ثمّ إلى السوق (الميزة) وتأكيداً على رؤيته فإنّ تشيرميرهورن في كتابه الحديث أكّد على ذلك في معادلته عن الابتكار: الابتكار = الميزة التنافسية

- **تعريف مايكل بورتر:** أكّد مايكل بورتر ( Michael Porter ) أنّ المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تُدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت.<sup>1</sup>

- **تعريف الدكتور سعيد أوكيل :** عرّف الابتكار بأنه: تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج.

ويرى محمد مرياتي أنّ الابتكار هو : إيجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمية للحصول على عائد اقتصادي، أي أنّ المؤسسة تهدف من وراء الابتكار إلى تحقيق أو زيادة العائد.<sup>2</sup>

ويُعرّف البعض الابتكار ليس كفرصة فنية(تكنولوجيا جديدة، منتج جديد) بل كفرصة سوقية وهذا جانب من المساهمة اليابانية في هذا المجال، إذ أنّ الشركات اليابانية ترى أنّ الابتكار هو تمييز الفرصة في السوق وحشد الموارد من أجل الإمساك بها، هذا التعريف يُقرّب المبتكر من المقاول الذي يكون قادراً على تمييز الفرصة وحشد الموارد بسرعة للإمساك بتلك الفرصة وتحويلها إلى أعمال.

- **تعريف بيتر دراكر:** عرّف (Drucker) الابتكار بأنه : التحلي المنظم عن القدم مؤكداً في ذلك ما قاله شومبيتر(Shumpeter) من أنّ الابتكار هو هدم خلاّق، والواقع أنّ دراكر عندما تحدث عن التحلي المنظم عن القدم فإنّه يعني الإدخال المنظم للجديد، ولعل من المناسب أن نشير إلى مساهمة التجربة اليابانية في مفهوم الابتكار، وتتجلى هذه المساهمة في جانبين هما:<sup>3</sup>

- تقريب الابتكار من السوق(المصب) بأسببية عالية على الاقتراب من المنبع( البحث الأساسي والفكرة الجديدة) كون اليابانيون يرون أنّ الابتكار هو القدرة على تمييز الفرصة وحشد الموارد للإمساك بها، والفرصة في هذه الحالة هي الشيء الجديد في السوق الذي يستجيب أفضل لمتطلبات الزبائن؛

<sup>1</sup> Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavitt. **Management de L'innovation :integration du changement technologique , commercial et organisationnel** ,(Paris : DeBoeck, 2006), P.66.

<sup>2</sup>عمار عماري؛ سعيدة بوسعدة، "الإبداع التكنولوجي في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد الثالث( الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-2004)ص.49.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.ص.19-22.

- الابتكار لا يعني الاختراق (ابتكار جذري) بل هو بمثابة تحسين صغير أو تعديل ذو أهمية في السوق للزبون.
- **تعريف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي** : تُعرف الابتكار بأنه: مجموع الخطوات العلمية والفنية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.<sup>1</sup>
- ويمكن أن يختصر تعريف الابتكار على أنه:<sup>2</sup>
- تجديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها، واعتماد طرائق جديدة للإنتاج وعرضه وتوزيعه؛
- إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل وظروفه أو مهارات القوة العاملة.

### 3. خصائص الابتكار:

إنّ الابتكار يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الابتكار التي تكون ضمن أشكال متعددة كالاتي:<sup>3</sup>

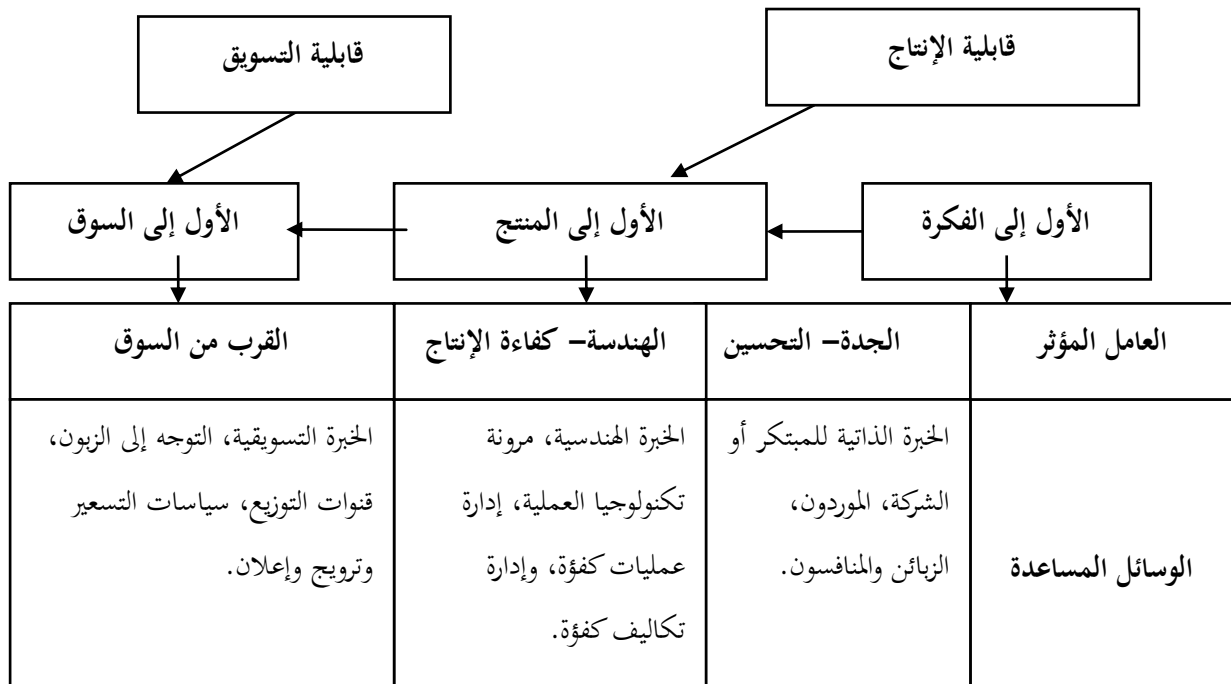
- **الابتكار يعني التمايز**: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث يُنشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجتها عن طريق الابتكار؛
- **الابتكار يمثل الجديد**: أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛
- **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص** : وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الآن؛
- **الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق** : وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وحتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المنظمات المبتكرة، أي أنّ صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد، كما هو موضح بالشكل التالي:

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، "قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا" ( نيويورك: الأمم المتحدة، 2002) ص.ص. 10-11.

<sup>2</sup> نيبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى (لبنان: مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر، 2007) ص. 182.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص. 48.

الشكل رقم 4. مفهوم الابتكار- الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق-.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، الأردن: دار وائل، 2003، ص. 23.

المطلب الثاني: حاجة المؤسسات للابتكار:

في إطار عولمة الاقتصاد وتطور الأسواق، وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أصبح تنظيم العمل المبني على المنطق التaylorي داخل المؤسسة غير ناجع، ومن أجل رفع تحديات المنافسة يجب على المؤسسات وضع استراتيجيات بارزة والتركيز على تطوير مواردها غير المادية وعلى الكفاءات المتاحة لديها بالفعل، وأمام كثرة المعلومات المتوفرة والزيادة المستمرة لتوتيرة الابتكار، أصبحت المؤسسات في الدول النامية بحاجة ماسة إلى معرفة الطرق الكفيلة التي تسمح لها بالاستعمال الأمثل والعقلاني لرأسها المعرفي، حتى تستطيع مواكبة المؤسسات في الدول الصناعية، وذلك حتى تستطيع تحويل المعلومة إلى معرفة، وبالتالي تحقيق الوثبة الانتقالية من منطق الإنتاجية إلى منطق الابتكار.

1. التحولات العالمية وضرورة الابتكار:

يُعتبر تحدي الابتكار اليوم أحد الانشغالات الأساسية والدائمة للمؤسسات، ويتجلى ذلك من خلال الميزانية المخصصة للأبحاث وتطوير منتجات جديدة، وكذلك من التحسين المستمر لفعالية كل أجزاء سلسلة القيم، مهما يكن قطاع النشاط أو حجم المؤسسة، فالكل يعمل على تلبية متطلبات المتعاملين "زبائن ومساهمين..." من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية. وعلى اعتبار أنّ الابتكار التكنولوجي (الذي تمثله تطبيقات البحث والتطوير وتحسين عملية التنمية) يُعزز النموذج التقني-الاقتصادي، فإنّ أي تغيير في النموذج

التقني -الاقتصادي بسبب العولمة يمكن أن يكون له آثار عميقة ليس فقط على القرارات الإستراتيجية للشركات، ولكن أيضا على أداء الاقتصادي الكلي.<sup>1</sup> إنّ هذا الانشغال راجع إلى التحولات العميقة التي يعرفها المحيط الاقتصادي، فمعظم المؤسسات تعمل حاليا في محيط يتميز باضطرابات هامة، وتتعدد المعارف والتكنولوجيا.

إنّ عولمة الاقتصاد ، الانفتاح المتزايد للأسواق ، التحولات التكنولوجية السريعة والتغيرات في الطلب تُكوّن في مجملها العوامل التي تدفع إلى الابتكار، فالاقتصاد الجديد أصبح الآن يتميز بالتزايد الهائل للمنافسة وذلك نتيجة فتح أكثر فأكثر للحدود الوطنية للمبادلات التجارية ورؤوس الأموال الأجنبية، إذن فالعولمة من هذا المنظور أدت إلى فتح أسواق جديدة وظهور منافسة عالمية.

كما يشهد الاقتصاد الحالي تحولات تكنولوجية مذهلة التي أدت إلى اضطراب الأسواق وتحويل الصناعات، فمعظم الهياكل الصناعية تتوجّه أكثر فأكثر نحو صناعات المعرفة والتقنيات العالية، الشيء الذي يجعل الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل الظروف الاقتصادية يكمن في الابتكار.

إنّ الاتساع المذهل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحرير المبادلات قد غيرت بصفة كبيرة المواقف والسلوكات، بالفعل إنّ استخدام هذه التكنولوجيات أدت إلى زوال كل الحدود التقليدية الوطنية، والثقافية، واللغوية... ، فالوصول إلى المعلومة لم يعد يُكوّن الميزة التنافسية بقدر ما أصبح استخلاص المعلومة الملائمة في الوقت المناسب هو الأهم، فالمؤسسات التي تكون قادرة على تكوين قاعدة معرفية وخبرة متراكمة ولديها المهارات في خلق واستخدام معلومات من خلال قاعدة المعرفة الموجودة تكون أقدر من غيرها على إدارة الابتكار. إن قاعدة المعرفة هذه تصبح أكبر وأهم مصدر قوة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وحتى تحافظ المؤسسة على هذه المعرفة والميزة التنافسية فإنها بحاجة إلى الاستثمار فيها بشكل مستمر.<sup>2</sup>

إلى جانب هذه الاضطرابات ظهرت أيضا تغيرات جذرية في جانب الطلب، فالمؤسسة ظهرت لتلبية العدد المتفاقم لطلبات المستهلكين، فالزبائن أصبحوا يفرضون عادة الشروط ويلحون على التحسين المستمر للنوعية واللجوء إلى مقاييس عالمية الشيء الذي يجعل المؤسسات التي لا تعرف استخدام طاقاتها الابتكارية لا تستجيب لرهانات السوق.

إنّ ديناميكية الاقتصاد الجديد تعمل على أنّ الكل يتحرك بسرعة كبيرة، لذا لا يسمح لأي مؤسسة أن تظل ثابتة في المحيط التنافسي الجديد، بل يجب عليها أن تكون دائما مفتوحة للأفكار وطرق العمل الجديدة، كما تكون أيضا مفتوحة للوسائل المستحدثة وتكون قادرة على إدماجها واستغلالها في نشاطها الكلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. Chantal Ammi, **Innovations technologiques**, (Paris : Lavoisier, 2006) p.202.

<sup>2</sup>. كمال آيت زيان؛ حورية آيت زيان، "تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة " المؤتمر العلمي العربي: الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، الأردن: جامعة فيلادلفيا، 2005) في <http://philadelphia.edu.jo>، ص.ص. 3-5.

<sup>3</sup>. كمال آيت زيان؛ حورية آيت زيان، "تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة" المرجع نفسه، ص.5.

في ظل الاقتصاد الجديد يجب أن يكون رد فعل المؤسسة سريع وتكون مرنة ومبدعة بصفة مستمرة لكي تضمن وضعية جيدة في السوق، المستقبل أكثر فأكثر غير مؤكد، التكنولوجيا تتطور بوتيرة جامحة، الأسواق تنفجر، الزبون ملك لا يعد بالوفاء.

## 2. أسباب الابتكار وأهميته:

**1.2. أسباب ودوافع الابتكار:** لماذا تلجأ المؤسسات إلى تحقيق الابتكار وتحمل المخاطر المرافقة لذلك؟ إنَّ هذا

التساؤل يدفعنا للبحث في الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية الابتكار في مؤسسة ما، ولكن سرعان ما يكتشف أنّ هذه الأسباب تكاد تكون مشتركة في جميع المؤسسات سواء ذات الإنتاج السلعي أو الخدمي وهي:<sup>1</sup>  
أ. المنافسة الحادة في السوق: إنّ البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أشكالها هي بيئة ديناميكية ومتحركة، ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الابتكار وتحمل مخاطره من أجل المحافظة على الحصة السوقية؛

ب. الثورة العملية - التكنولوجية: بشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة - لقد أصبحت الفترة المنصرمة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات مادية قصيرة جدا-، وهذا ما شجّع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها؛

ج. إمكانية الإنتاج بكميات كبيرة: وهذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم لإمكانية البيع بأسعار منافسة؛

د. أزمة الطاقة: إنّ هذا العامل كان له فضل كبير في تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة؛

هـ. التسهيلات والمساعدات الحكومية: التي تُقدم لدعم عمليات الابتكار سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها؛

و. تكنولوجيا المعلومات: إنّ التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات منها ما هو بشكل سلع وخدمات، كتلك التي تقدمها الانترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات بل آلاف المنتجات كما هو الحال في إنتاج بطاقات المناسبات والتهاني.

<sup>1</sup> بجاز الجليلي؛ خامرة الطاهر، " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار (الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 بقلة، 2008) ص.135.

**2.2. أهمية الابتكار وأثاره:** تكمن أهمية الابتكار في تحقيق استمرارية نشاطات المؤسسات على المدى البعيد، وهو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية، إضافة لذلك فالابتكار داخل المؤسسات يُساهم في خلق محيط ملائم لها من اجل تطوير منتجات جديدة بغرض تحقيق رغبات المستهلكين من جهة، وزيادة نسب نموها ومردوديتها من جهة أخرى.

**أ. آثار الابتكار:** يمكن أن يظهر أثر الابتكار على كل من التكلفة والاستهلاك والتصدير والجودة ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- **أثر الابتكار على التكلفة النهائية:** يكمن البعد الحقيقي للابتكار في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، إذ أنّ إدخال تقنيات جديدة في العملية الإنتاجية يكون لها تأثير أساسي على كمية الإنتاج، حيث تؤدي هذه التقنيات إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة والإسراع في العملية الإنتاجية، وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بصفة عامة؛<sup>1</sup>

- **أثر الابتكار على الجودة والاستهلاك:** تسعى المؤسسة دائما لتحسين منتجاتها لنيل رضا المستهلكين، ويبرز هنا دور الابتكار في محاولة تحقيق جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما يعمل الابتكار على تنشيط الاستهلاك من خلال الاعتماد على نظم متكاملة لمواصفات قياسية عالمية، تعمل على تحديد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة، وطرق التشغيل والأداء ومن ثمّ توسيع نطاق الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستهلكين؛

- **أثر الابتكار على تنظيم العمل:** لا يؤدي استخدام الأساليب الجديدة في الإنتاج إلى تحسين الطاقة الإنتاجية والرفع من جودة المنتجات فحسب، بل يؤدي كذلك إلى تنظيم العمل وأساليبه، فلقد أثبتت التجربة في أكبر المؤسسات الصناعية الأمريكية أن الابتكار - التجديد- على مستوى معدات الإنتاج لا يكفّر لرفع الطاقة الإنتاجية ما لم يصاحبه استثمار في اليد العاملة من خلال تدريبها على استخدام الوسائل الحديثة؛

- **أثر الابتكار على التسويق والتصدير:** يكمن التحدي الكبير في زيادة القدرة على التسويق وعلى دخول أسواق جديدة من خلال التصدير طالما أنّ زيادة الإنتاج تؤدي إلى البحث عن قنوات جديدة للتوزيع؛

**ب. أهمية الابتكار:** مم سبق يظهر أهمية الابتكار في تطوير العملية الإنتاجية والتغيير التقني واكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج ، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> M.Said Oukil, **Economie et Gestion de l'innovation technologique**, (Alger: Office des Publication Universitaires, 1995) p.17.

<sup>2</sup> مصطفى بشير، "المعرفة والابتكار التكنولوجي ودورها في حفز النمو الاقتصادي"، في دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، العدد 7، (الجزائر: دار الخلدونية، 2006) ص.67.

- الحفاظ على البقاء والاستمرار؛
  - زيادة معدل العائد على الاستثمار؛
  - زيادة حصص الأسواق ومن ثم تعظيم مكانة المؤسسة ضمن أسواقها؛
  - تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات الجديدة؛
  - مواجهة حدة المنافسة، من خلال تحسين أنماط الإنتاج والرفع من مؤشر الجودة؛
  - تعزيز القدرات المعرفية والعملية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطوير التقني؛
- ولقد حدّد عمرو الأرمنازي مدير مركز الدراسات والبحوث العلمية أهداف الابتكار في المنتج والعمليات الإنتاجية داخل المؤسسة بالنقاط التالية:<sup>1</sup>
- تحسين مواصفات الأداء والجودة للمنتجات والعمليات الإنتاجية القائمة؛
  - مواءمة المنتجات والعمليات القائمة مع تبدلات في الموارد الموردة وتكاليفها؛
  - تخفيض تكلفة إنتاج المنتجات المصنعة؛
  - مواكبة الابتكارات وعمليات إنتاجية جديدة تؤدي إلى تحقيق مزايا تجارية مميزة بالنسبة للمؤسسة؛
  - تحري التطورات المعرفية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسن ملحوظ مستقبلا في المنتجات والعمليات.
- في حين يرى حريم أنّ أهمية الابتكار يكمن في كونه ميزة تنافسية، وخاصة في المؤسسات حديثة النشأة.<sup>2</sup> ولقد أكّد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات للابتكار، باعتباره موردا هاما للمؤسسة يجب إدارته بل حتى تنميته وتطويره، وإدراكا منها لأهميته، فقد استجابت المؤسسات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الابتكار، مثل وحدات البحث والتطوير، وأخرى أنفقت مبالغ ضخمة للاهتمام بالموهب المبدعة...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمرو الأرمنازي، "رؤية مستقبلية للاقتصاد الوطني"، في جريدة يومية سياسية، مؤسسة الوحدة للصحافة والطباعة والنشر، 2005/4/12 في موقع:

<http://thawra.alwehda.gov.sy>.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحيم المحاسنة، مرجع سابق، ص. 298.

<sup>3</sup> محمد بوهزة؛ ريفيق مرزوقي، مرجع سابق، ص. 8.

### 3. مصادر الابتكار:

لو استعرضنا أهم الابتكارات في التاريخ لوجدنا أنّ لكلٍ منها تفسير لحدوثها، وفي بعض الأحيان لا تخلو هذه القصص من الغرابة أو عنصر المفاجأة، إذ يأتي الابتكار ثمرة لتخطيط دقيق وجهد مبذول وموجه بشكل مباشر للحصول على ذلك الابتكار، وكثيراً ما تمّ إنتاج منتجات جديدة أو أضيفت خصائص لمنتجات قائمة أو ابتكرت عملية جديدة أو أجريت تحسينات مهمة على عمليات قائمة كنتيجة لفرص تسنح للمؤسسة أو ظرف غير متوقع تقوم به. وإجمالاً يمكن اعتماد المصادر التي حددها دراكر Drucker في كتابه Innovation and Entrepreneurship والتي تعتمد في كثير من الأدبيات التي تعالج الموضوع كمحدد لهذه المصادر:

**1.3. الأحداث غير المتوقعة:** كثيرة هي المؤسسات التي ابتكرت منتجات جديدة بواسطة أحد مهندسيها، أو بعض فرق البحث فيها بطريقة المصادفة، بل إنّ بعضها ضاعف أرباحه كما هو الحال في شركة Don Cullen of Transmet Corporation التي اكتشفت نوعاً من رقائق الألمنيوم التي تُستخدم في سقوف المنازل، أو كما حدث مع اكتشاف تصلب البلاستيك والذي أدّى إلى فوائد لا تحصى في عالم اليوم.

**2.3. عدم الانسجام بين الواقع الفعلي مع ما هو مفترض:** إنّ هذا المصدر شائع في توفير مناخ أو فرصة إبداعية جديدة، فالاختلاف بين ما يحصل فعلاً وبين ما يفترض حصوله أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الابتكارات؛

**3.3. المتطلبات العلمية الإنتاجية:** إنّ العمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي، كانت مصدر للفنيين والمهندسين ذوي المهارة وبُعد النظر لتطوير عمليات أو منتجات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات، ومن أمثلة هذه الابتكارات ما كان في حقل الجراحة وطرائق إجراء العمليات الجراحية؛

**4.3. التغيرات السكانية:** إنّ زيادة عدد السكان وتركيباتهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة، كلها عوامل تشكل فرصاً مهمة لتقديم ابتكارات تقنية كثيرة في مجال الصحة والتعليم والسكن وحل مشاكل أخرى ناجمة عن زيادة عدد السكان؛<sup>1</sup>

**5.3. تغيرات في الصناعة أو السوق:** من الطبيعي أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو انكماشاً، نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وعليه ولمواكبة هذه التغيرات فإنّ المؤسسات يجب أن تُبدع وتُقدم ما هو جديد، وبالنسبة لعالم اليوم فإنّ " الإبداع والأفكار هي العملة الأثمن في الاقتصاد الجديد، ومن دون سيل متدفق من الأفكار فإنّ الأعمال سيحكم عليها بالتقادم"؛

<sup>1</sup>. سليم بطرس جلدّة؛ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 78.



**6.3. المتغيرات الإدراكية والمزاجية:** تحصل هذه التغيرات في تفسير الحقائق والمفاهيم وهي أمور غير ملموسة، وهي مهمة في العصر الحالي، فأتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقنتهم فتح أبواب واسعة أمام المبدعين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين، وكذلك تطوير منشآت ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات؛

**7.3. المعرفة الجديدة:** فالمعرفة هي مجموعة معلومات مهيكلة و موجهة حول موضوع ما، ومُدعمة بقواعد أو تجارب و في الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها، وهنا يجب التمييز بين المعرفة الضمنية وهي قابلة للتحويل جزئيا عن طريق التدريب والتكوين، خلافا للمعرفة المفسرة والظاهرة والتي تجعل المؤسسة قادرة على إحداث ظواهر سهلة التشكيل والتبادل. كما أنّ المعرفة الدقيقة والشاملة هي أساس التوصل إلى قرارات استثمارية وإنتاجية وتسويقية سليمة<sup>1</sup>.

ويقصد بإدارة المعرفة إدارة رأس المال الفكري الذي يُعتبر مصدر ثري للأفكار والإبداع، فوظيفة المسير هي استثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية، ثم تنظيم المعرفة وتنسيق عملياتها ومن ثمّ بناء نُظم معلومات وإنتاج المعرفة لدعم أنشطة المؤسسة، فمدير الأعمال يَنتظر من إنتاج المعرفة مكاسب مهمة تتمثل في تسريع تفاعلية المؤسسة، ظهور مزايا قيمة للزبائن، التطوير أكثر، ورفع الإنتاجية بشرط أن تكون هذه المعرفة مقسمة ممّا يحقق العمل التعاوني، بالإضافة إلى استخدام شبكات الانترنت وإدارة العلاقة مع الزبون. كما أنّ إدارة المعرفة تُمكن من التخفيض الملموس للوظائف الروتينية، والتوجه أكثر للتطوير بمعنى تخفيض التكاليف وتوجيهها للبحث.<sup>2</sup>

#### 4. مقومات انتشار الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إنّ انتشار الابتكار في هذا النوع من المؤسسات يعتمد لحد ما على التسويق، هذا الأخير يلعب دورا هاما في كشف متغيرات السوق وفهم طبيعة العملاء ومتطلباتهم ورغباتهم، زيادة على تقدير المتغيرات في الأسواق واتجاهاتها، وعموما فإن انتشار الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم على المقومات التالية:<sup>3</sup>

- وجود إستراتيجية طموحة، تساعد على تجاوز السوق المحلية من جهة، والدخول إلى الأسواق العالمية من جهة أخرى؛
- اعتماد الأسلوب والمنهج العلمي في جمع المعلومات المتعلقة بالأسواق من أجل الابتكار، إضافة إلى تبني برامج التجديد وذلك من خلال الاستعانة بالخبرات الأجنبية كلما اقتضى الأمر ذلك؛

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العمري، "العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية" مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21- العدد الثاني-(دمشق، بدون دار النشر، 2005)ص.ص.151-152.

<sup>2</sup> د.د.وسرير منور، أ.سعيد منصور فؤاد، "الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسين في عملية التأهيل" ملتقى دولي حول :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية( الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، أفريل 2006)ص.ص.24.

<sup>3</sup> نبييل جواد، مرجع سابق، 185.

- مساندة تطورات السوق والاستمرارية في مواكبة الأفكار واتجاهات السوق، إذ أنه وبفضل هذا الأسلوب تمكنت المؤسسات من تحسين إلهامها واطلاعها على المناخ السائد في الأسواق، ومن ثم على أذواق المستهلكين والتجاوب مع أوضاع السوق؛

- اعتماد التكنولوجيا الحديثة الملائمة والموافقة لتحسين القدرات الإبداعية والابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الثالث: أنواع الابتكار وأهم النماذج المفسرة له:

لقد قُدمت تصنيفات عديدة للابتكار، حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار.

#### 1. أنواع الابتكار:

ميّز شوميتز (Shumpeter) بين خمسة أنواع للابتكار: منتج جديد، طريقة جديدة للإنتاج أو التسويق، غزو سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية، تنظيم جديد للإنتاج.<sup>1</sup> ولعلّ التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يُصنّف الابتكار إلى ابتكار جذري، وابتكار تحسيني (تدرجي):

**1.1. الابتكار الجذري (الراديكالي):** ويتمثل في التّوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة، التي تختلف كلياً عما سبقها، وتُحقق المؤسسة من خلالها قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله.<sup>2</sup> ومن خصائص هذا النوع من الابتكار أنه يحدث على فترات متباعدة نسبياً، خلافاً للابتكار الجزئي الذي يتّصف بالاستمرارية، وفي وقتنا الراهن أصبحت من أهم متطلباته الوسائل والمجهودات الكبرى والمركزة، إضافة إلى المعلومات الكثيرة والمعمّقة وأحياناً جد حديثة؛ وتكمن آثاره في:<sup>3</sup>

- ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق؛

- الحصص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب؛

- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق؛

- وضعية المؤسسة الرائدة في السوق يمكن أن تتزعزع؛

- من الممكن أن تختفي بعض المؤسسات.

<sup>1</sup> فريديريك م. شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي ، ترجمة: على أبو عمشة ، الطبعة الأولى (المملكة العربية السعودية: العبيكان، 2002) ص.45.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.47.

<sup>3</sup> محمد الطيب دويس، "الإبداع التكنولوجي ودوره في التنمية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (الجزائر: جامعة ورقلة، 2005) في موقع للأنترنت: <http://www.Douis.com> في 2007/12/1.

**2.1. الابتكار الجزئي (التدريجي):** يقوم الابتكار الجزئي على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً، في المنتجات

والعمليات والإجراءات، وإنّ بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً.<sup>1</sup>

إنّ الخاصية الأساسية لهذا النوع هو اعتماده على مجهودات بسيطة غير مكلفة، كما أنّه يُمكن للقائم بها أن يكون عاملاً، أو مهندساً ويمكن أن تكون الوسائل متوفرة ويمكن الحصول عليها دون عناء كبير، كما أنّه يبدأ من فكرة صغيرة تتحول بعد الدراسة إلى منبع للريعية والأرباح.<sup>2</sup> ويمكن حصر آثاره في:

- الابتكار الجذري ليس الوحيد له آثار على التنافسية؛

- الابتكارات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف لكن تراكمها له تأثير مهم؛

ويمكن التفرقة بين النوعين السابقين من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم 12. بعض الأمثلة عن أنواع الابتكار (الجذري والجزئي)**

الابتكار الجزئي	الابتكار الجذري	
تحديث الرقائق	طرح قارئ أقراص CD	المنتج
تحديث نظام مراقبة النوعية	إصدار نماذج أولية لمنتجات على الحاسوب	العملية
تنفيذ دوائر النوعية	اجتماع عن بعد	التنظيم

المصدر: نبيل جواد، مرجع سابق، ص. 184.

كما تصنّف الابتكارات إلى:

**3.1. ابتكارات العملية:** والتي تُعبر عن تغيير في الطريقة التكنولوجية لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات على مستهلكيها، ومثال على ذلك الصناعات الآلية وصناعات الأتمتة، وهي الابتكارات الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي.

**4.1. ابتكارات المنتج:** وتتعلق بمنتجات جديدة لأول مرة أو تحسين المنتجات الحالية.

أما Trott فقد أضاف أنواع أخرى للابتكار تتمثل في:

<sup>1</sup>. نبيل جواد، مرجع سابق، ص. 184.

<sup>2</sup>. سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص. 113-114.

**5.1. الابتكار في الإدارة:** ويتعلق بتطوير فلسفات إدارية حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، هيكلية أنشطة وعمليات المنظمة، تقدم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة؛

**6.1. الابتكار في الإنتاج:** يتعلق بتطوير أنظمة وسائل الإنتاج الحديثة مثل: حلقات الجودة، ونظام التصنيع في الوقت الملائم، أو نظام تخطيط العمليات الإنتاجية، مثل الإبداع في نظام تخطيط الاحتياجات من المواد أو تقديم أنظمة فحص ورقابة جودة الإنتاج؛

**7.1. الابتكار التسويقي:** وهو يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات، مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع، وطرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر لتسويق المنتجات؛

**8.1. الابتكار في المنظمة:** هذا الأخير يتعلق باستحداث وظائف جديدة على مستوى المنظمة، مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد، أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبية جديدة؛

**9.1. الابتكار التقني:** يُعد الابتكار تقنيا إذا هُدف إلى تغيير في الشكل المادي للسلعة أو الخدمة، أو في تغيير الأداء أو في عملية التصنيع، ومثال على ذلك الابتكارات التي ظهرت في الآونة الأخيرة في قطاع الإلكترونيات والتي ركزت على سهولة الاستخدام للمنتجات الإلكترونية وعلى سرعة عمليات هذه المنتجات؛<sup>1</sup>

وعليه فإنّ للابتكار أنواعا عديدة، وهذا ينسجم بشكل جوهري مع تعريف الابتكار الذي يُركّز على عنصر الشمولية، فجوهر الابتكار هو أن يأتي على شكل تطبيق المعرفة داخل المنظمة، إذ أنّ تطبيق المعرفة داخل المنظمة هو الأساس الذي تركز عليه كافة أنواع الابتكار.

## 2. النماذج المفسرة لظاهرة الابتكار:

إنّ تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نظريات أو نماذج متعددة، يمكن أن تشمل حالاته المختلفة، وفي هذا المجال تشير أدبيات الابتكار أن الفكر الإداري يركز على مذهبين أساسيين هما:<sup>2</sup>

**1.2. مذهب مدرسة المحددات الاجتماعية:** وفقا لهذه المدرسة فإنّ الابتكار يحدث نتيجة لمجموعة من العوامل الاجتماعية الخارجية ومؤثراتها عليها، مثل المتغيرات الديمغرافية والمؤثرات الاقتصادية والتغيرات الثقافية، وبالتالي فإنّ هذه المدرسة تركز على أهمية العوامل الاجتماعية الخارجية التي إذا ما توفرت وفقا لشروط محددة فإنّ الابتكار سيحدث.

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، مرجع سابق، ص.369.

<sup>2</sup>. مأمون ندم عكروش؛ سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى (الأردن: دار وائل، 2004) ص.17.

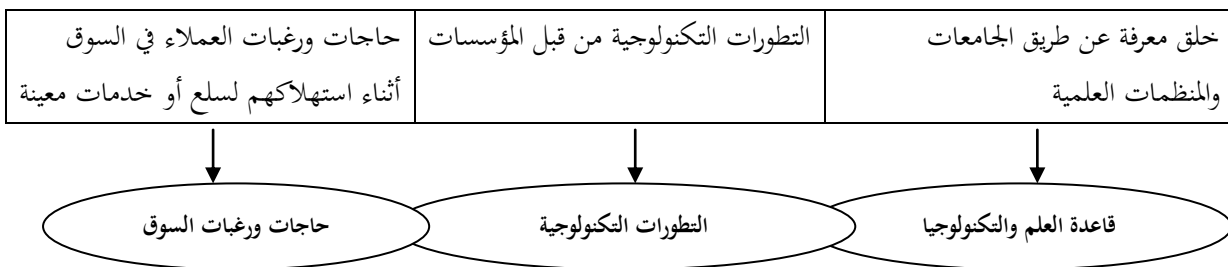
**2.2. مذهب مدرسة المحددات الفردية:** ووفقا لهذه المدرسة فإنّ الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد يمتازون بقدرات ومهارات فردية خلاقية ومميزة، وأنّ المبدعين يولدون ولا يتم اكتسابهم من البيئة الخارجية، وبالتالي على الشركات أن تبحث عن هذا النوع من الأفراد لتسريع عملية الابتكار في المؤسسة.

إنّ هاتين المدرستين مرتبطتان بشكل كبير لحدوث عملية الإبداع، فمثلا الأفراد يلعبون دورا حاسما في عوامل ومؤثرات البيئة الاجتماعية الخارجية، وفي نفس الوقت تُؤثر هذه البيئة على هؤلاء الأفراد وتُؤثر في قدرة الأفراد على الابتكار في المؤسسات. وبناء على المدارس الفكرية في حقل الابتكار فإنّ هناك عددا من النماذج في مجال الابتكار نذكر منها ما يلي:

**أ. الابتكار عن طريق الصدفة:** هذا الأخير يأتي من خلال محاولة فرد أو فريق عمل في مؤسسة ما تعمل على محاولة الابتكار في مجال معين، ثم يتم اكتشاف ابتكار جديد لم يكن متوقع أو لم يكن مخطط له، وهذا النوع نادرا جدا ويحدث في ظل وجود قاعدة معرفة وعلم وتكنولوجيا تهيئ البيئة الملائمة لذلك، كما أنّه يقود إلى تحقيق نجاحات مميزة وشهرة واسعة للمؤسسة أو الفرد الذي قام به، ولعل أقرب مثال على ذلك الاكتشافات التي تحدث أثناء عمل مؤسسات صناعة الأدوية في اكتشاف أدوية جديدة لعلاج أمراض مزمنة كإكتشاف الأنسولين لعلاج مرض السكري.

**ب. النماذج الخطية:** يحدث الابتكار وفقا للنماذج الخطية نتيجة التفاعل بين العلم والمعرفة (الجامعات والمعاهد العلمية) والتطور التكنولوجي والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين، والشكل الموالي يُبين عملية التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة كأساس لعملية الابتكار وفقا للنماذج الخطية:

### الشكل 5. الإطار المفاهيمي للابتكار حسب النماذج الخطية



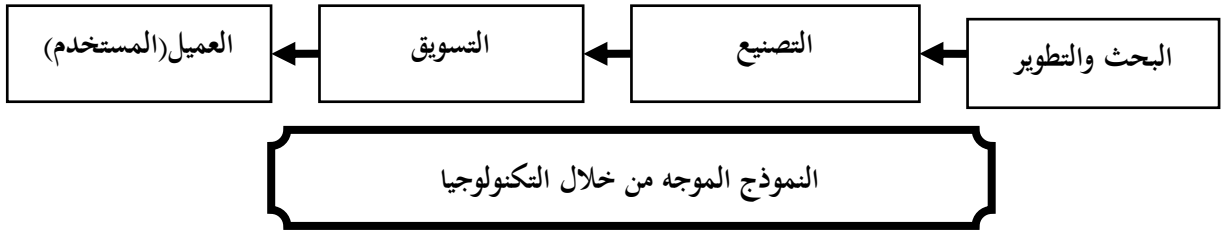
المصدر: مأمون نديم عكروش؛ سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، (الأردن: دار وائل، 2004)ص.ص.20.

إن توضيح وتفسير عمليات التفاعل بين مختلف الأنشطة يعتبر الأساس الذي تستند عليه نماذج الابتكار في المؤسسات، ولقد أُثير جدال بين الباحثين حول معرفة الأنشطة التي تؤثر على الابتكار، وكذا معرفة ما هي

العمليات الداخلية في المؤسسة والتي تؤثر على قدرتها الابتكارية، ويمكن التمييز بين نوعين من النماذج الخطية هما:<sup>1</sup>

- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا (الدفع التكنولوجي): وتقوم فكرة هذا النموذج على أساس أنّ العلماء يحصلون على اكتشافات غير متوقعة، ثم يقوم علماء التكنولوجيا بتطبيق هذه المعرفة من أجل تطوير أفكار منتجات جديدة، بعد ذلك يأتي مهندسو الإنتاج بوضع التصميم الأولية لاختبار المنتج، وعليه فإنه يترك لقسم الإنتاج في المؤسسة تحديد الطرق الفعالة لتطوير المنتج الجديد، ومن ثمّ يتولى قسم التسويق مهمة بيع المنتج الجديد للعملاء المحتملين، وما يمكن ملاحظته في هذا النموذج أنّ السوق (العملاء) ليس له تأثير في تطوير منتجات المؤسسة، فالسوق حسب هذا النموذج يعتبر ملتقى فقط لما يقوم به قسم البحث والتطوير، وعليه فليس هناك دور يذكر لوظيفة التسويق، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 6. يمثل النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا:

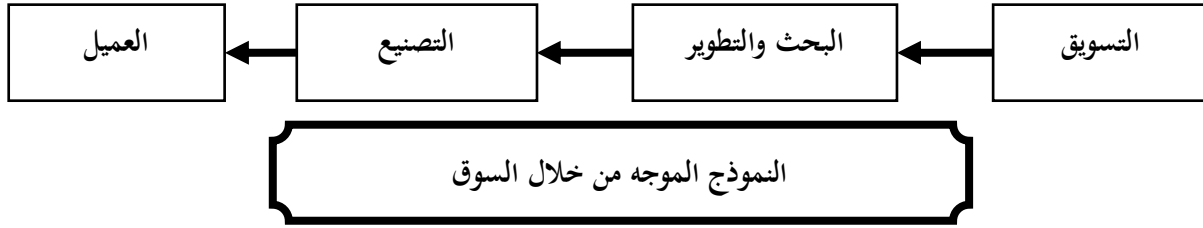


المصدر: مأمون ندیم عكروش؛ سهير ندیم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، (الأردن: دار وائل، 2004)، ص.ص.20.

- النموذج الموجه من خلال السوق: يلعب السوق في هذا النموذج دورا حاسما في عملية الابتكار، ويقوم هذا النموذج على أساس أنّ حاجات الزبائن هي التي تكون محور تركيز عمل التسويق، وأن تكون هذه الحاجات هي مصدر الأفكار الجديدة التي يتم تحويلها إلى البحث والتطوير لإنتاج منتج جديد، وهذا النموذج هو عكس النموذج الأول الموجه من خلال التكنولوجيا. والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> مأمون ندیم عكروش؛ سهير ندیم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، المرجع نفسه، ص.19.

الشكل رقم 7. النموذج الموجه من خلال السوق.



المصدر: مأمون ندم عكروش؛ سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سابق، ص.21.

ج. النموذج التفاعلي في الابتكار: يقوم هذا الأخير على أساس إيجاد حلقة وصل بين النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا والنموذج الموجه من خلال السوق في نموذج واحد من أجل حدوث عملية الابتكار في المؤسسة، وهنا يتم التركيز على أن الابتكارات تحدث نتيجة تفاعل السوق بكافة عناصره مع قاعدة العلم والمعرفة من جهة والقدرات والإمكانات الموجودة في المؤسسة من جهة أخرى، وهنا تحدث عملية الابتكار عن طريق انسياب المعلومات من عدة أنشطة ووظائف ومصادر، ولكن على الرغم من بساطة هذا النموذج إلا أنه يوجد به نوع من الشمولية لعملية الابتكار في المؤسسات. وعليه يمكن النظر إلى عملية الابتكار الشمولية هذه على أنها مجموعة معقدة ومتراصة من المسارات المتصلة مع بعضها البعض التي يتم من خلالها تحويل المعرفة إلى ابتكار، وبالتالي القدرة على تطوير منتجات جديدة، وهذه المسارات تشمل مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية والداخلية للمؤسسة إذ أنّ عملية الابتكار تحدث نتيجة لعمليات الربط بين هذه العوامل<sup>1</sup>.

د. نموذج الشبكة في الابتكار: يعتبر من أحدث النماذج التي تم التوصل إليها في حقل الابتكار الإداري، ويركز هذا النموذج وبشكل جوهري على أن المؤسسة كيان اجتماعي يخضع لمجموعة من الظروف والعوامل والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية، وأن الربط بين بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية يكون على شكل شبكة من الاتصال والتفاعل بشكل يساعد على حدوث الابتكار في المؤسسة، وأكثر ما يستخدم هذا النموذج في المؤسسات اليابانية والأمريكية.

<sup>1</sup>. مأمون ندم عكروش؛ سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الرجوع نفسه، ص.17-25.

### 3. عوائق الابتكار في المؤسسات:

إنّ القيام بأعمال البحث والتطوير بشكل جيد يتطلب في الحقيقة مبالغ وجهود مادية وبشرية باهظة، غالبا ما تكون المشاريع الاقتصادية عاجزة عن إنفاقها إضافة إلى عدم وجود حاجة لتنفيذها بشكل ذاتي، لعدم جدواها اقتصاديا خاصة في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إلاّ أنّه من الممكن لبعض المؤسسات ذات القدرات والطاقات البشرية المؤهلة والإمكانيات المالية الكبيرة أن تأخذ على عاتقها إنجاز هذه المهمة العلمية من خلال تأهيل العنصر البشري اللازم وإنشاء المخابر والإدارات اللازمة للتنفيذ، وخاصة إذا كانت طبيعة السلع المنتجة في المشروع ذات خصوصية معينة تحتاج إلى دراسة مستمرة في سبيل تجديدها وابتكار ما يلزم لتطويرها.

وعلى العموم هناك مجموعة من الصعوبات التي تقف كعائق في إدارة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها ما يلي:

**1.3. التمويل:** تعتبر مشكلة التمويل بوجه عام من أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصا في مرحلة الانطلاق، فكثيرا ما تعتمد هذه المؤسسات على الأموال الخاصة للمؤسسين أو على القروض العائلية، ومع العلم أن عملية الابتكار تتطلب توفر ثلاث شروط أساسية:

- وجود الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار؛

- وجود سوق مضمون للمنتج الجديد؛

- توفر الموارد المالية الضرورية لمباشرة العملية؛

تتسم الموارد المالية اللازمة لعملية الابتكار بأثما كبيرة وذات أمد طويل، ولذا تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصاعب في الحصول عليها بالقدر المطلوب، فضلا عما يكتنف هذه العملية من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوب فيها، إذ تُشير بعض الدراسات إلى أنّ هناك عشر <sup>1</sup> وحوالي نصف المؤسسات الصناعية التي باشرت مشروعات البحث والتطوير فقط تحظى بالنجاح التجاري، ولذا نجد أكثر المؤسسات المالية تستنكف عن تمويل مثل هذه المشروعات أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد فيها؛

**2.3. نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية** الناتجة عن إدخال ابتكارات جديدة إلى السوق؛

<sup>1</sup>. J.Lachmann , *Financer l'innovation des PME* ,(Paris :édition Economica ,1996)p.8.



### 3.3. ارتفاع تكاليف التجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث: والتي تحول أو تحد من الابتكارات؛<sup>1</sup>

**4.3. الاتصال:** يعتبر الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة من العوائق التي تقف أمام الابتكار، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديدا لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الابتكار لضمان مستقبل المؤسسة؛

**5.3. نقص الموارد البشرية وعدم تنوع الكفاءات:** إنَّ هذا النقص يؤدي بالمؤسسات إلى عدم وجود فرص كبيرة للإبداع والابتكار، لذا من الضروري أن تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على منهج قائم على المشاركة في الإدارة وأن تقدم مكافآت وحوافز مغرية بغية استقطاب العاملين المبتكرين والحفاظ عليهم؛<sup>2</sup>

**6.3. الصعوبة في تحديد حاجيات السوق:** فضعف التسويق يعد عائقا هاما في كل مراحل المشروع الابتكاري، وذلك لأهميته في تحديد تكاليف المنتج الجديد، وحصص السوق، وتحقيق رغبات المستهلكين.

**7.3. عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مسايرة التطورات الجديدة:** والتي يكون لها تأثير مباشر وغير مباشر على قطاعها، كما يمكن أن يكون توقيت المعلومة حاسما لنجاح الأعمال التجارية.

**8.3. عدم وجود ترسانة فاعلة من القوانين التي تُدير البراءات وحقوق الملكية وكفاءات الإجراءات الإدارية.**

ولما كانت التكاليف اللازمة لإنجاز البحث العلمي باهظة، فإنَّ الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعجز عن إقامة الشروط اللازمة لإنجاز مهمة البحث والتطوير بالرغم من حاجتها لذلك، فهي مضطرة للجوء إلى مصادر خارجية يمكن أن تكون قادرة على تقديم الخدمات الخاصة بالبحث والتطوير.

في الحقيقة إنَّ استخدام ابتكارات الغير يعتبر في معظم الأحيان أكثر إنتاجية من التطوير الذاتي؛ لما في ذلك من توفير في عمليات البحث والتطوير الذاتي وتقصير الزمن اللازم للحصول على الابتكار الجديد، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما المصادر التي من الممكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم قدراتها الإبداعية؟

<sup>1</sup>. سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص. 116.

<sup>2</sup>. نبيل جواد، مرجع سابق، ص. 233.

#### 4. مصادر تدعيم الابتكار:

يمكن التمييز بين مصدرين لتدعيم قدرة المؤسسات على الابتكار هما:

**1.4. المصادر الخارجية:** تعتبر مراكز البحوث العلمية في عالمنا المعاصر هي المصدر الأساسي لخلق الابتكارات الجديدة، والتي تؤدي لإشباع الحاجيات الأساسية في الأسواق بكل ما يتعلق بالإنتاج السلعي أو التكنولوجي (التقني)، وعلى هذا الأساس فإنّ الضرورة تقتضي إنشاء مراكز بحوث خاصة بهذا الغرض، ولكن النفقات الباهظة المرتبطة بهذا القرار تجعل من تنفيذه متعذراً لدى الكثير من المؤسسات الاقتصادية لذا يمكن أن تلجأ إلى:

أ. مراكز البحث:<sup>1</sup> ونميز بين نوعين من المراكز:

- المراكز العامة: وتتمثل في كل مؤسسات البحث والتطوير، وكذا مراكز البحث التطبيقي:

- المخابر العلمية والجامعات والمؤسسات التعليمية العليا: تلعب هذه الهياكل دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية بما تقدمه من أبحاث علمية ومعارف، وبدورها في تكوين اليد العاملة، وبالنظر إلى المحيط المتعلق بالمؤسسات المحددة نجد أن الجامعة تلعب دوراً استراتيجياً في عملية الابتكار، بما تقدمه من بحوث علمية وتكنولوجية عالية المستوى، تساعد على تطوير المؤسسات والعمليات الإنتاجية، إذا تم استغلالها أحسن استغلال، إضافة إلى الاستشارات التي يمكن أن تقدمها الجامعات والمؤسسات التعليمية العليا فيما يخص اقتناء واستعمال وصيانة التجهيزات.

- إنشاء مراكز بحث علمي متخصصة (مراكز البحث التطبيقي): تهتم بدراسة متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن لهذه الأخيرة الحصول على حلول لمشاكلها الإنتاجية من خلال شراء نتائج البحوث المقدمة، وذلك بإبرام علاقات تجارية مع هذه المراكز.<sup>2</sup>

- الهياكل الخاصة: وتشتمل على مجموعة مقاولات القطاع الخاص والمبدعين الأحرار الذين يقومون بأبحاث علمية أو تصورات تكنولوجية بغرض حل المشاكل والتغلب على الصعوبات التي يتعرضون إليها، ومثل هذه الهياكل قد تكون صورية كما يمكن أن تكون في ورشات خاصة أو في المنازل.

<sup>1</sup> عمار عماري ؛ سعيدة بوسعدة ، مرجع سابق، ص.ص.52-54.

<sup>2</sup> بيان حرب، " البحوث والتطوير في المشروعات الصناعية" في أعمال مؤتمر الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007) ص.389.

ب. **الدعم الحكومي**: نظرا للمصاعب التي تواجهها المؤسسات الخاصة في الاستحواذ على كامل العوائد الناتجة من استثمارها في مجال الابتكار، وللمخاطر الناتجة عن هذه الابتكارات يبقى للحكومات دورا في دعم الابتكار من خلال الإنفاق المباشر للحكومات والمساعدات، أو من خلال سياسة ضريبية تحفّز على الابتكار.<sup>1</sup>

ج. **إنشاء وتنظيم علاقات علمية متخصصة بين كل المؤسسات الإنتاجية و دور العلوم الأكاديمية كالجوامع والمعاهد المتخصصة**: للاستفادة من الكوادر البشرية ذات المؤهلات الخاصة، وذلك بعد تنظيم إدارة البحث العلمي في هذه الأكاديميات، إذ يُكمن للمؤسسات من خلال هذه العلاقة الاستفادة الكبيرة من القدرات العلمية الأكاديمية عن طريق ربطها بالواقع العملي، وخاصة وأنّ هناك محاولات جادة في إدارة بعض الجامعات على تقديم خدمات في هذا الاتجاه لتلك المؤسسات والشركات التي تحتاج إلى مثل هذه الخبرات العلمية.<sup>2</sup>

#### 2.4. المصادر الداخلية: وتتمثل في:

أ. **الاهتمام بالتسيير والتنظيم**: يكتسي الطابع التنظيمي أهمية بالغة في رفع أداء المؤسسة، وخلق ظروف مشجّعة للإبداع عن طريق إدماج الابتكار كهدف استراتيجي وعمل مخطط له، وتوعية كل الأطراف في المؤسسة بأهمية الابتكار في تطوير ونمو المؤسسة؛

ب. **الاهتمام بالعنصر البشري**: يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للعملية الإبداعية والاهتمام بهذا المورد يعطي دفعا للابتكار، وبالتالي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنمية روح الإبداع عن طريق الحوافز المادية والمعنوية، كما يجب على المدير أن يتمتع بالحركية والاجتماعية والديمقراطية وأن يكون مستمعا جيدا، ومشجعا للعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تساعد على نقل المعلومات؛<sup>3</sup>

ج. **الاهتمام بنظام المعلومات**: إنّ المخاطر التي تحف نشاط الابتكار والناتجة عن ظروف عدم التأكد الكبير بسبب التطور المتسارع للمعارف، يفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد نظام معلوماتي فعّال، ويُعدّ هذا النظام بمثابة المصباح الذي يُجَنّب المؤسسات العثرات ويدهلها على الطريق السليم الذي يوصلها للهدف المنشود.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. فريديريك. م. شرر، مرجع سابق، ص. 120.

<sup>2</sup>. بيان حرب، مرجع سابق، ص. 389.

<sup>3</sup>. كبيش جمال؛ قدام جمال، " دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة (الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 - قالمه- 2008) ص. 178.

<sup>4</sup>. رجم حسين، " التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " مرجع سابق، ص. 51.

### المبحث الثالث: تجارب حول الابتكار والإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نظرا لضعف وهشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واحتدام المنافسة، والعراقيل التي تواجه هذا النوع من المؤسسات خاصة في البلدان النامية ومنها الجزائر تجعلها بحاجة أكثر من غيرها إلى الإبداع والابتكار، من أجل فرض نفسها في السوق والقطاع الذي تنشط فيه، فرغم أنّ الإبداع والابتكار عادة ما يرتبط بالمؤسسات الكبيرة فهذا لا يعني أن لا تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن المؤسسات المبدعة.

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى أهمية النظام الوطني للابتكار في توفير المناخ الملائم للابتكار، ومكانة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لتجارب بعض الدول في دعم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### المطلب الأول: النظام الوطني للابتكار:

يعتبر الإبداع والابتكار إحدى المفاهيم المهمة التي تعزز السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة والذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد، خاصة وأنّ العديد من الدراسات التي تكاد تتفق أنّ القرن الواحد والعشرين هو قرن المعرفة والإبداع والابتكار، بل إنّ الكثير من الباحثين لموضوع الإبداع والابتكار لم يقتصروا الدراسة على المستوى الجزئي، بل حاولوا ربطه بالمستوى الكلي عندما جاء فريمان لأول مرة بمفهوم النظام الوطني للابتكار سنة 1982. وسوف نتناول في هذا المطلب مفهوم النظام الوطني للابتكار مع إبراز أهم مكوناته وذلك بالتركيز على مميزات المؤسسات المبتكرة.

#### 1. مفهوم النظام الوطني للابتكار:

يُعد وضع تعريف محدد للنظام الوطني للابتكار تحديا في حد ذاته، بل أبعد من ذلك، فإنّ مصطلح الإبداع أيضا ليس له صياغة دقيقة.

#### 1.1. تعريف النظام الوطني للابتكار:

– تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): عرّفت النظام الوطني للابتكار بأنّه: شبكة من الهيئات العمومية والخاصة، التي تخلق عبر تفاعل أنشطتها تراكم وتحول المعارف والكفاءات التي تعد أصل التكنولوجيا الحديثة، هذه الهيئات تشمل: المؤسسات الاقتصادية، الجامعات ومعاهد البحث العمومية والمختلطة، معاهد الملكية الفكرية...<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup>مقدم عيرات؛ بن موزية مسعود، "النظام الوطني للإبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي- إطار نظري مقترح"، في مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 35. (الأغواط: جامعة عمار ثليجي، 2007) ص.3.

– ويتحدد مفهوم النظام الوطني للابتكار وفق **R.Nelson و N.Rosenberg** : بمضمون عناصره الثلاثة من حيث أنه: نظام ينصبّ على مجموعة المؤسسات (الجامعات والمنشآت الإنتاجية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية) والتي يحدد فيما بينها الأداء الإبداعي للمنشآت الوطنية؛<sup>1</sup>

والنظام الوطني للابتكار لا يمكن أن يوجد بدون إطار يُفَعِّل العلاقات والروابط بين مركبات منظومة العلم والتكنولوجيا الوطنية والعالمية، وهذا الإطار هو ما نسميه بالسياسة الوطنية للعلم والتكنولوجيا؛ إذن فالنظام الوطني للابتكار هو ببساطة تجسيد لوجود منظومة وطنية للعلم والتكنولوجيا، تحكمها سياسة وطنية واضحة ذات أهداف محددة وأولويات معلنة، يتم تنفيذها من خلال استراتيجيات مدروسة تضمن وجود الروابط والعلاقات الفعالة بين مركبات هذه السياسة.<sup>2</sup>

يعتمد نظام الابتكار الوطني بالدرجة الأولى على التفاعل بين مختلف المتعاملين، والدور الكبير الذي تلعبه الدولة هنا من خلال القيام بأدوار جديدة تختلف عن أدوارها السابقة، فحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فإنّ الدولة مطالبة بإيجاد نوع من التنسيق بين العديد من السياسات منها ما يهدف إلى ضمان الشروط الضرورية للإبداع (مؤشرات كلية مستقرة، مناخ تشريعي مناسب، هياكل ضرورية، سياسات تعليم فعالة)، ومنها ما يهدف إلى إزالة القيود على عملية الإبداع كالتنسيق بين القطاع العام والخاص. يعتبر التطور التكنولوجي والإبداع من المحددات الأساسية لنمو الإنتاجية والتي تعد المفتاح الأساسي لزيادة الدخل الحقيقي وأداء وتنافسية الصناعة، وهذا ما أكّده Sakurai وزملاءه في دراسة لهم في 1996، حول نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج شملت الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للفترة ما بين السبعينات والثمانينات أنّ نشر التكنولوجيا كان له الأثر المباشر على نموها في عشر دول أعضاء، أمّا من الناحية التنافسية فلقد كان بورتر مقتنعا بأنّ التحدي المستقبلي للتنافسية لن يقتصر التنافس بين المنظمات بل سوف يتعداها إلى الدول، بحيث أصبحت هذه الأخيرة وحدة تحليله ومركز اهتمامه، وخُصّص من دراساته الميدانية التي قام بها إلى: أنّ الدول التي تريد أن تصبح تنافسية تتجه نحو تكريس عملية الإبداع والابتكار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الشفيق عيسى، "التأهيل التكنولوجي-الابتكاري- للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي"، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ( الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسطيف، أكتوبر 2001)ص.5.

<sup>2</sup> شريف شكيب أنور؛ بلال بوجمعة، " تفعيل عملية الابتكار والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمام التحديات الراهنة"، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 - قلمة-2008) ص.101.

<sup>3</sup> سامية لحول، "دور الدولة في تدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 17 ( الجزائر: جامعة الحاج لخضر-باتنة-)، 2005) ص.256.

## 2.1. مكونات النظام الوطني للابتكار: يشتمل النظام الوطني للابتكار على أربعة أقطاب أساسية تتمثل في:

أ. **القطب التشريعي:** يُساعد وجود تشريعات تنظم عقود اكتساب التكنولوجيا، وعقود شراء وسائل الإنتاج ضامنا لنقل بعض المعرفة للوطن ولو بصفة جزئية، كما تؤدي وجود تشريعات خاصة بضبط الجودة والمواصفات والمقاييس، والتشريعات الخاصة بحماية الملكية الفكرية من ترجمة وتأليف ونشر، محفزات لدى الأفراد والمؤسسات للقيام بالنشاط الإبداعي بالكيفية والجودة المطلوبة؛

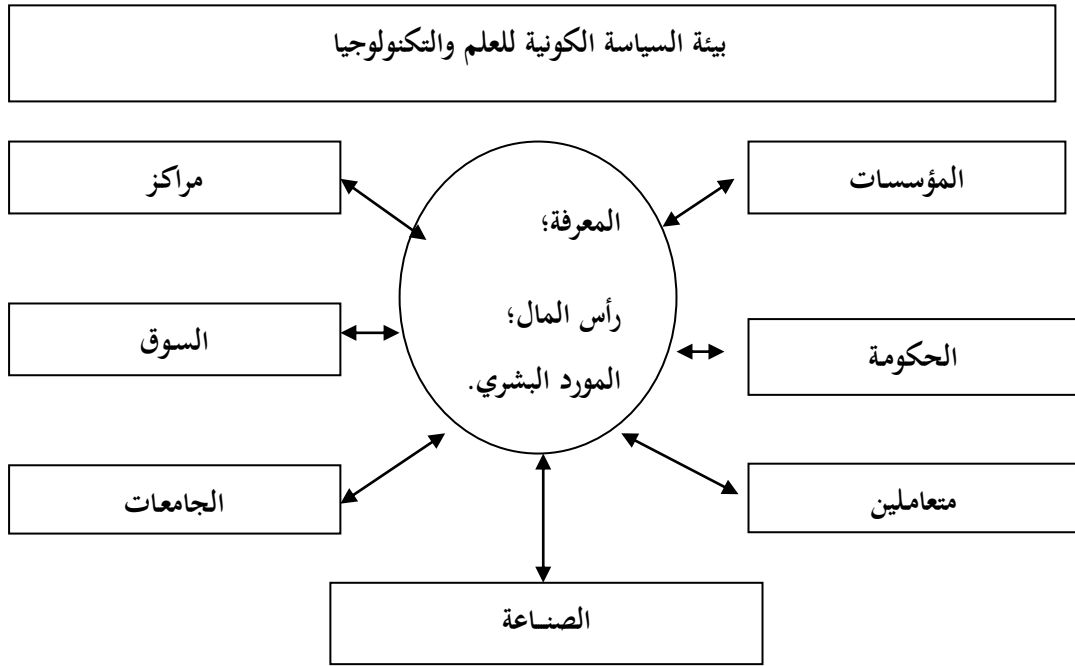
ب. **القطب البشري:** ويرتبط هذا القطب بتكوين الموارد البشرية، ففي سبيل توفير المحيط العلمي والتكنولوجي الملائم للمؤسسة وتغطية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة، تسعى الدول إلى الاعتناء بالتدريب، عن طريق تمويله وكذا توسيع الاهتمام بالدراسات العليا بالجامعات في المجالات العلمية والتكنولوجية؛

ج. **القطب المالي:** يتمثل هذا القطب في التحفيز الضريبي والمالي للقطاع العام والخاص، للاستثمار في البحث والتطوير، وإدخال التكنولوجيا الحديثة في القطاعات الإنتاجية والخدمية، ومنح تسهيلات جمركية لتشجيع بروز الصناعات ذات التكنولوجيا العالية، وترتكز جوانب هذا القطب في زيادة الإنفاق على البحث والتطوير، وتحسين الوضع المالي للعاملين في مجال العلم والتكنولوجيا، وهنا تلعب البنوك والهيئات المالية دور كبير في هذا القطب، من خلال توفير الأموال اللازمة لكي تستطيع المؤسسات الاستفادة من الأفكار المبدعة وتطبيقها في شكل منتجات أو عمليات إنتاجية جديدة.

د. **القطب المؤسسي:** ويدخل ضمن هذا الإطار مؤسسات البحث والتطوير في القطاعين العام والخاص، والتنسيق فيما بينها عن طريق روابط فعاليات الإنتاج والخدمات، وتمثل إقامة المؤسسات التي تدفع بالعلاقة بين القطاع الاقتصادي والجامعة أهمية بالغة في إقامة نظام وطني للابتكار فعال قادر على تدعيم القدرات الإبداعية للمؤسسات، لكون الجامعات والمعاهد تشكل الخزان العام للعلم والمعرفة في الدول، ومن ثم دفع عجلة التقدم الصناعي والتكنولوجي.

ويمكن وضع صورة مبسطة للنظام الوطني للابتكار من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 08. الموالي صورة مبسطة للنظام الوطني للابتكار:



المصدر: بن مويزة مسعود؛ حساب محمد لمين، "دور المؤسسة الاقتصادية في بناء نظام وطني للإبداع"، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة (الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 - قلمة-2008) ص.101.

إنّ الهدف من هذه الصورة ليس تحديد كل العناصر والعلاقات، بل إعطاء فكرة عن العلاقات الأساسية، كما يبين الشكل أنّ هناك مجموعة من المتعاملين (الجامعات، المؤسسات الاقتصادية، المؤسسات المالية وغيرهم من المتعاملين في داخل النظام) الذين يدخلون في تفاعل مع بعضهم البعض من أجل تبادل المعلومات والمعارف والتمويل اللازم والمورد البشري المؤهل، من أجل تحقيق هدف القطاع ككل، وهذا طبعا وفقا للسياسة الوطنية العامة للعلم والتكنولوجيا المحددة من طرف الدولة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما يحدث في العالم الخارجي (السياسة الكونية للعلم والتكنولوجيا، من متغيرات تكنولوجية وتقنية مفيدة للبلد).

**3.1. وظائف النظام الوطني للابتكار:** نظرا لأنه لا يوجد نظام واحد للابتكار بسبب تنوع الدول من حيث الإمكانيات ومستويات التنمية بها، كل هذا نتج عنه تعدد في الإسهامات التي حاولت دراسة وظائف نظام للابتكار نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- خلق معرفة جديدة، وتوجيه عملية البحث؛
- تسهيل تبادل المعلومات والمعارف مع الأطراف الخارجية؛
- تسهيل فتح الأسواق الجديدة للتكنولوجيا؛
- عرض الموارد وتوفيرها كرأس المال والكفاءات؛
- البحث (البحث الأساسي، التطوير والهندسة)؛

<sup>1</sup>.مقدم عبرات؛ بن مويزة مسعود، "النظام الوطني للإبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي - إطار نظري مقترح - مرجع سابق، ص.4.

- الإنشاء (التصنيع)؛
- الاستعمال النهائي (مستهلك المنتج، ومخرجات العملية).
- ويمكن الحكم على مدى كفاءة النظام من خلال:
- التفاعلات ما بين المؤسسات (درجة التعاون البحثي والتقني)؛
- التفاعل بين الجامعات ومعاهد البحث العمومية؛
- نشر المعرفة التكنولوجية (معدل تبني الصناعة للتكنولوجيا الجديدة)؛
- حركة المورد البشري (معدل تنقل اليد العاملة التقنية داخل البلد وما بين القطاع العام والخاص).

## 2. الإبداع والابتكار في الوطن العربي:<sup>1</sup>

هناك أهمية لا يستهان بها للدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في نمو وتطوير وتحديث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمتتبع لواقع الابتكار والإبداع في الوطن العربي يلاحظ ضعف أو غياب الأنظمة الوطنية للابتكار في كثير من الدول العربية نتيجة للعوامل التالية:

**1.2. المورد البشري:** إذا ما تابعنا مستويات الأمية في البلدان العربية نلاحظ أنّ نسبتها قد انخفضت بـ 10% في 2003 في الكويت و5% في الدول العربية الأخرى، وعلى الرغم من الأشواط التي قطعتها كل من تونس والجزائر وسوريا في تعميم التعليم إلا أنّ نسبة التعليم الأساسي منخفض إذا ما قورن بالمتوسط العالمي والبالغ 84%، ويظهر العجز العربي الكبير على مستوى التعليم العالي خاصة مع حاجة الاقتصاد الماسة لهذا القطاع من المورد البشري، أمّا عند الحديث عن المورد البشري المتخصص في البحث والتطوير فإنّ الإحصائيات تبين أنّ عدد العلماء في هذا المجال لكل مليون نسمة يُعد أضعف المعدلات عالمياً، فقد وصل عدد العلماء في تونس 1013 عالم في الفترة ما بين 1996-2002 في حين نجد عدد الباحثين في فرنسا في 2001 فقط وصل إلى 177400 في فرنسا، وهو ما يبين الفجوة الكبيرة بين الدول العربية والغربية. وفي هذا الأخير يبدو أنّ النزيف الذي تعانيه الكفاءات العربية التي تفضل الهجرة إلى الدول المتقدمة لتوفر الظروف المادية والمعنوية.<sup>2</sup>

**2.2. عوامل تتعلق بالتشريع والقانون:** فهناك نقص أو غياب في النصوص التشريعية التي تسهل وتدعم تطور الابتكار والإبداع، فعلى سبيل المثال هناك شبه غياب في التشريعات القانونية في العديد من الدول العربية التي تحمي وتشجع المخترعين والباحثين.

**3.2. العامل المالي:** إنّ تحليل النظام الاقتصادي العالمي الجديد من منظور تكنولوجي، يوضح أنّ الاقتصاديات العربية ليس لها دور في الثورة التكنولوجية ومنه تزداد احتمالات ودرجة تهميش الاقتصاديات العربية، وهذا ما يضعف قدرتها على التأثير في التغيرات العالمية، ويُفقدتها القدرة على تحسين جودة منتجاتها وإكسابها القدرة

<sup>1</sup> مناور فريخ حداد، " دور الإبداع والابتكار في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن والجزائر " في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة الجزائر: جامعة 8 ماي 1945-قائمة-، 2008، ص.4-5.

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا " مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة" ( نيويورك: الأمم المتحدة، 2003) ص.96.



التنافسية على مواجهة المنافسة العالمية، ويترتب على عجز الاقتصاديات العربية على استيعاب الثورة التكنولوجية عدم قدرتها على التطور والتقدم.

لقد أصبحت المعرفة العلمية والتكنولوجية تشكل 80% من اقتصاديات العالم، في حين أن 20% هي حصة رأس المال والعمالة والموارد الطبيعية والعكس بالنسبة للدول النامية. كما أن الدول المتقدمة تخصص نسبة 3.5% من الناتج الوطني للبحث العلمي في حين نجدها لا تتجاوز 1% في الدول العربية.<sup>1</sup> وعلى العموم يمكن أن نلمس ضعف الجانب المالي في النقاط التالية:

- ضعف الدعم المالي المقدم لدعم وتطوير البحث العلمي في الوطن العربي قياسا إلى الدول المتقدمة، حيث تشير البيانات والدراسات المتعلقة في هذا المجال إلى نسبة ما ينفق على البحث العلمي العربي لا يتجاوز 1% من الناتج القومي الخام؛

- هناك ضعف واضح في مساهمة رؤوس الأموال الخاصة في دعم البحث العلمي في معظم الدول العربية، فمثلا في اليابان نجد أنّ 80% من الموارد المالية المخصصة للبحث والتطوير مصدرها القطاع الخاص، بينما في العالم العربي النسبة معكوسة إذ 90% من الإنفاق موردها الحكومات؛

- حصة البحث العلمي والتطوير والابتكار من ميزانيات الشركات الصناعية داخل الوطن العربي ضعيفة جدا إذا ما قورنت بالدول المتقدمة.

**4.2. العامل المؤسسي والتنظيمي:** حسب تقرير التنمية البشرية العربية لسنة 2003، نجد أنّ المراكز البحثية العربية بلغ 280 مركز منها 190 جامعة، وقد تصدرت مصر القائمة بـ 73 مركز ثم الجزائر بـ 30 مركز تتركز غالبيتها في مجال الزراعة ومصادر المياه بـ 27% الصحة 16%، الصناعة 12%، الطاقة 8% وعلى العموم تعاني الدول العربية من:

- غياب مراكز الابتكار والتطوير الصناعي في العديد من الدول العربية؛
- وجود علاقة ضعيفة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الصناعية؛
- بعض الدول العربية تعاني من نقص واضح في الكفاءات العلمية؛
- ضعف دور البنوك في دعم الابتكار والإبداع والبحث العلمي.

### 3. النظام الوطني للابتكار والمؤسسات المبتكرة:

لقد كان الاقتصاديين جوزيف شومپتر (J.Schumpeter) وجون جالبرخ (J.Galbraith) من الأوائل الذين أكدوا أنّ المؤسسات الكبيرة هي التي تقوم بالدور الأكبر في عملية الإبداع والابتكار، نظرا لتوفرها على مراكز أبحاث وامتلاكها لرؤوس الأموال الكافية للإنفاق على نشاطات البحث والابتكار، لكن هناك من عارض هذا الرأي بشدة وبين أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال؛ والحقيقة أنّ كلا النوعين له ميزات يتفوق

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل؛ نور الدين هناء، " دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية "، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف- 2006)ص.609 في <http://ratoul.recherche.jeeran.com> تم الإطلاع عليه في 2009/4/12.

بما على النوع الآخر في هذا المجال، فبالنسبة للمؤسسات الكبيرة يمكن تشخيص ميزاتها الإبداعية والابتكارية بالآتي:

- إنَّ النشاط الابتكاري يتطلب كلفة ثابتة عالية ومن ثمَّ يخلق اقتصاديات حجم لا تستطيع استثمارها إلا المؤسسات الكبيرة؛
- إنَّ بعض المؤسسات الكبيرة الحجم هي في الغالب التي تجازف باللجوء إلى الابتكار كوسيلة لتعظيم أرباحها؛
- إنَّ الاستثمار في البحث والتطوير يحتمل مخاطر عالية والمؤسسات الصغيرة لا تستطيع تحمل هذا، لأنها ستعرض إلى المجازفة بوجودها في حال إخفاق الابتكار أو عدم تحقُّقه بالكامل؛
- إنَّ الابتكار الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف بنسبة محددة ينتج عنه هوامش أرباح عالية جدا للمؤسسات الكبيرة الحجم تفوق ما يحصل للمؤسسات صغيرة الحجم.
- إنَّ وجهة النظر المشار إليها أعلاه لم تمنع الكثير من الباحثين من أن يجدوا حججا كافية لبيان ميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، في هذا المجال التي تعظَّم من قدراتها الإبداعية في مواجهة المؤسسات الكبيرة الحجم، فالمميزات المذكورة أعلاه تمثل جوانب قصور بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، وهذا لا يعني أنه ليس بالإمكان التغلب على بعضها، فالواقع يشير إلى أنَّ هناك إقبالا كبيرا على اقتناء المؤسسات الصغيرة من قبل المؤسسات الكبيرة وتخصيصها بالكامل للابتكار والبحث والتطوير، وعلى العموم فإنَّ هناك مجموعة من العوامل التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أن تكون مبتكرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- غالبا ما تدار من قبل مدير المشروع أو المقاول (Entrepreneur) الذي يتمتع بروح الأخذ بالمبادرة وبمهارات المقابلة في تفحص البيئة واكتشاف الفرص فيها، فالمقاول الناجح هو الذي يقتنص الفرص التي يفشل الآخرون في استغلالها في حين أنَّ المؤسسات الكبيرة تدار من قبل الذين هم أكثر ارتباطا بالحالة القائمة؛
- إنَّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بهيكل تنظيمي بسيط، وتوجَّهه اهتمامها في نشاطها الأساسي (منتج جديد أو محسَّن ) في حين المؤسسات الكبيرة عادة ما تنشئ وظائف كثيرة تقاسم الاهتمام مع الوضع الأساسي، ممَّا يحرم هذه الأخيرة فرصة التركيز على الموارد ؛
- إنَّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بالمرونة والترحيب بالتغيير، كما أنَّ الاستثمارات المحدودة تجعل الانتقال إلى الجديد أقلَّ مخاطرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة إذا أرادت ذلك؛
- قرب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق تجعلها أكثر اندماجا بالتغيرات الفورية والسريعة في السوق ، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص.ص. 89-90.

- في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك المقاول الذي يكون مستعدا للمحاولة واقتناص الفرص، أما في المؤسسات الكبيرة فهناك العديد من القيود التي تضعها الأقسام الوظيفية.<sup>1</sup>

ومّا تقدم نستطيع القول أنّ الابتكار يبدأ كفكرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء، لكن تطبيقه وتحويله لمنتج تجاري عادة ما تقوم به المؤسسات الكبيرة،<sup>2</sup> وهذا ما يعني اتجاه النوعين من المؤسسات إلى إقامة نوع من الشراكة (إستراتيجية العناقيد)، ومن هنا لم يعد التركيز على حجم المؤسسة وظهر مفهوم جديد نسبيا، وأصبح يحتل مكانة هامة ألا وهي المؤسسة المبدعة، هذه الأخيرة التي تتسم ببعض الخصائص منها:<sup>3</sup>

- تركز إستراتيجية هذه المؤسسات على ثقافة الإبداع، أي مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل من أجل بناء العملية الإبداعية؛

- إعطاء أهمية بالغة لذوي الأفكار الجديدة والخلاقة؛

- هياكل تدعّم الإبداع من خلال فرق العمل والاندماج الوظيفي، وعدم تركيز المسؤوليات.

### المطلب الثاني: واقع النظام الوطني للابتكار في الجزائر:

بناء على فكرة أنّ النظام الوطني للابتكار هو سلسلة من العمليات والمجهودات، التي تنصب أولا على

استيعاب ونقل التكنولوجيا ثم تكييفها مع الظروف المحلية للاقتصاد الوطني، فإن هذا يتطلب تواجد هياكل استقبال ونشر ومتابعة، وإذا نظرنا إلى واقع هياكل ومؤسسات البحث العلمي والتطور التكنولوجي الوطنية، فإننا نجد أنها متوفرة خصوصا في السنوات الأخيرة في ظل الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده الجزائر.

### 1. هياكل ومؤسسات البحث العلمي والتطور التكنولوجي الوطنية:

يمكن تلخيص هذه الهياكل فيما يلي:<sup>4</sup>

- إنشاء المنظّمة الوطنية للبحث العلمي، والتي تهدف إلى مراقبة الجامعات ومراكز البحث العلمي وترقية تكوين الباحثين؛

- إنشاء وكالة البحث العلمي والتقني، والتي تنصب أهدافها في القطاعات ذات الأولوية (الصحة، الفلاحة، المناجم...)

- إنشاء الوكالة العليا للبحث 1996 والتي أوكل إليها مهمة تطوير الطاقات الجديدة وتشجيع التعاون في مجال البحث فيما بين الفروع والقطاعات؛

- إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية؛

<sup>1</sup>.ليب عنبه، مرجع سابق، ص.205.

<sup>2</sup>.محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1997) ص.329.

<sup>3</sup>.مسعود بن مويّزة؛ حساب محمد لمين، مرجع سابق، ص.273.

<sup>4</sup>.زايد عبد السلام، "واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية ENICAB"، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 - فالمة-2008) ص.ص.64-65.

- إنشاء المعهد الوطني للتقييم والتوحيد الصناعي.

ولقد حدّد المخطط الخماسي 1998-2002 والذي جاء تطبيقا للقانون 98-11 الإطار التنظيمي والمؤسساتي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والذي يهدف إلى:<sup>1</sup>

- ضمان ترقية البحث والتطوير ودعم القواعد العلمية والتكنولوجية للبحث والتطوير؛

- رد الاعتبار لوظيفة البحث ودعم عمليات التمويل المتعلقة بالبحث والتطوير.

لقد أضحت التثمين الاقتصادي لنشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر يُشكّل انشغالا

دائما، وعامل توجيه وتعديل لأي سياسة بحث علمي، وهذا ما يستوجب القيام بعدد من الإجراءات لاسيما

التطبيق الإستراتيجي وذلك بتوجيه الإبداع لدى الباحثين نحو المواضيع الأكثر ملائمة من وجهة النظر الاقتصادية،

وإنشاء هياكل دعم التثمين والتعجيل بإنشاء الفروع داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي

والجامعات، وكذا وضع جهاز تشريعي وتنظيمي ومالي مساعد ومحفز لتقييم الأفكار المحددة بهدف طرحها في

السوق، وتعزيز إجراءات التثمين بخلق أموال التشغيل انطلاقا من إدراج التقنيات الحديثة في تسيير الابتكار.

كما ستعرف الفترة الخماسية 2008-2012 إنجاز هياكل قاعدية وتجهيزات خاصة بالبحث وذلك

بتسطير وإنجاز ست أصناف من الهياكل القاعدية تتمثل في:<sup>2</sup>

- مجموعات مخابر، ومراكز ووحدات البحث؛

- أقطاب علمية للتميز داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث والمنشآت العلمية ما بين الجامعات والأقطاب

التقنية.

إلا أنّ هذه الهياكل تبقى عاجزة عن أداء مهامها خصوصا في توفير مناخ ملائم لتشجيع الإبداع والابتكار،

ويمكن إرجاع ذلك إلى:

- ضعف العلاقات الموجودة بين هذه الهياكل ومراكز البحث، ممّا جعلها غير متماشية مع واقع وظروف البلاد؛

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد والمؤسسات على الإبداع؛

- ضعف العلاقة الموجودة بين الدولة والمؤسسات الصناعية ومراكز البحث والإبداع؛

- تركيز إستراتيجية الابتكار على اكتساب الموارد والوسائل المتطورة عبر عملية الاستيراد دون الاهتمام بالمشاكل المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية(الإنتاج، التكوين، الإعلام...)<sup>3</sup>.

إنّ تمويل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 2008-2012 سيكون مرتبطا بالأهداف العلمية، وسيُرفع

الغلاف المالي المخصص لخمس سنوات القادمة إلى ما يقارب 100 مليار دينار، مع إعفاء التجهيزات المخصصة

للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من الرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. حسين رحيم، مرجع سابق، ص.44.

<sup>2</sup>. الجريدة الرسمية، العدد10، 2008، ص.9.

<sup>3</sup>. وسيلة حمداوي، "الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة(الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-2008) ص.114.

## 2. دعم الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

يهدف برنامج دعم الابتكار التكنولوجي إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال:

- مرافقة ودعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إحداث جسور تبادل وشراكة بين عالم البحث وعالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إدماج قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المحيط العلمي والتكنولوجي بتفعيل آليات الدعم وتثمين نتائج البحث التطبيقي.

وقد قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ:

- بإمضاء اتفاقية للتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في 2001؛
- تدعيم الاتفاقية بمنشور وزاري في سنة 2007، بغرض إنشاء محاضن للابتكار على مستوى الجامعات؛
- تنظيم منتديات جهوية متخصصة (مؤسسات صغيرة ومتوسطة/ جامعات) لتحسيس بضرورة التكامل بين المؤسسات الاقتصادية ومخابر البحث (سطيف، ورقلة، وهران)؛
- المساهمة في أشغال الفوج الحكومي المكلف بإعداد إستراتيجية لدعم البحث والتطوير في إطار الإستراتيجية الوطنية.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية ، العدد10، مرجع سابق، ص.10

### المطلب الثالث: عرض موجز لتجارب بعض الدول في الابتكار:

لاشك أن تعدد التجارب يمثل حالة إثراء أكبر نحو التنوع، وسنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على تجارب بعض الدول في مجال تدعيم الابتكار.

#### 1. التجربة الفرنسية:

لقد اعتمدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في مناطق في Alpes - Rhône بفرنسا، -والتي تنشط في القطاع الصناعي-، بعض الإجراءات لدعم وإدارة الابتكار داخلها خلال الملتقى الذي جمع هذه المؤسسات المنعقد في 2004/7/7، وذلك بالنظر إلى الصعوبات التي تواجهه هذا النوع من المؤسسات في إدارة التقنيات الحديثة، وإدارة الابتكار وتطوير قدراتها الإبداعية في الإنتاج، وكذا التنسيق مع بعضها البعض، بغرض وضع إستراتيجية مشتركة تسمح بالاستفادة أكثر من مسار دعم الابتكار، وبما يسمح بتعزيز تنافسياتها ضمن الأسواق الخارجية مقارنة بالمؤسسات الأوروبية الأخرى. وفي دراسة أجريت في الفترة الممتدة من 5-16 ماي 2008، مست هذه الدراسة 508 من كبار رجال الأعمال في المؤسسات التي تشغل ما بين 20 إلى 249 عامل (مؤسسات صغيرة ومتوسطة)، وقد كشفت هذه الدراسة أن ثلث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لم تبتكر خلال خمس سنوات الماضية وذلك راجع إلى مجموعة من الصعوبات التي تعاني منها هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

#### 1.1. الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية: والتي يمكن تحديدها بأربع صعوبات:

- الصعوبة في تحديد احتياجات السوق: فضعف التسويق يعد عائقا هاما في كل مراحل المشروع الابتكاري وذلك لأهميته في تحديد تكاليف المنتج الجديد، وحصص السوق وتحقيق رغبات المستهلكين؛
- نقص الموارد البشرية وعدم تنوع الكفاءات، وهذا ما أدى إلى عدم وجود فرص كبيرة للإبداع والابتكار، إضافة إلى فرق العمل التي تركز على اكتساب التقنية الأساسية في الإنتاج فقط، وهذا ما يحد من تطوير الأفكار وحتى من تطبيق بعض الوظائف الأساسية كالتسويق، وتصميم المنتجات..؛
- عدم وجود احترافية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقاومة التغيير في المؤسسة، فمن خلال الدراسة تبين أن أغلب هذه المؤسسات تستخدم أساليب تسيير غير فعالة، إضافة إلى وجود رفض داخلي للتغيير من قبل أفرادها العاملين؛
- مشاكل مرتبطة بالتمويل، إضافة لعدم وجود دراسات معمقة، ونقص الفعالية في تسيير المشاريع الابتكارية هناك صعوبات مرتبطة بإيجاد المصادر التمويلية اللازمة لهذه المؤسسات، وكيفية التحكم بالمخاطر المالية من قبل هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> " Les dirigeants de PME et l'innovation" Mai 2008 dans [http://www.acfci.cci.fr/innovation/documents/Sondage\\_innovation\\_%20mai%2020](http://www.acfci.cci.fr/innovation/documents/Sondage_innovation_%20mai%2020)

**1.2. إجراءات تدعيم الابتكار:** من أجل الحد من هذه الصعوبات السالفة الذكر وتدعيم الابتكار، تم وضع العديد من الإجراءات، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

أ. دعم مسار البحث والتطوير والتنسيق مع مراكز البحث العامة والخاصة ، وذلك من خلال الربط بين المؤسسات ومراكز البحث العلمي والتطوير التقني سواء ضمن القطاع العام أو الخاص، وتم التركيز في هذا الإجراء على:

- تحديد إشكاليات البحث وتطوير المشاريع الابتكارية؛

- تشكيل فرق للبحث والتطوير التقني؛

- التأكيد على التنسيق والشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهياكل لبحث والتطوير؛

- متابعة وتقييم النتائج وتثمينها.

كل هذه الإجراءات تهدف إلى:

- تطوير برامج البحث المرتبطة بالاحتياجات الصناعية على المدى المتوسط؛

- تسهيل انتقال الكفاءات والمهارات بين القطاع العام(الهيئات العامة للدولة) والقطاع الخاص(مراكز البحث

الخاصة)؛

- اختيار أنسب الطرق والأساليب الابتكارية.

ب. تعزيز دور الدراسات والورشات المشتركة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وذلك بهدف تحديد

عوامل دعم الابتكار (الإستراتيجية، التسويق، تشجيع الإبداع...) ودعم الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتعاملين في مجال البحث والتطوير.

ج. الاعتماد على الكفاءات المتخصصة: من خلال توظيف الموارد البشرية المتخصصة، من أجل تعظيم فرص

النجاح، وتوفير شروط جديدة تساعد على تغيير ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال الاعتماد على المراكز

المتخصصة في تكوين الموارد البشرية، والتنسيق مع المراكز التعليمية والجامعات... الخ.

د. استخدام الممارسات التسويقية وإدارة العلاقات مع العملاء: وذلك بهدف تطوير الطرق التسويقية

والتجارية، ودراسة أفضل للأسواق لمتابعة التطورات الحاصلة، وبالتالي السماح بظهور مشاريع ابتكارية ومنتجات

ناجحة، ويمكن دعم هذا الإجراء من خلال التنسيق مع الخبراء في مجال الدراسات التسويقية للاستفادة من توجيه

أفضل للمؤسسات إلى الأسواق المستهدفة، وكذا من الخدمات والمخططات التي تساعد على النمو والتوسع؛

هـ. السعي إلى دعم العلاقة الثلاثية "جامعة- صناعة- مستثمر" أو الرباعية "جامعة- صناعة- حاضنة-

مستثمر"، بدلا من الثنائية التقليدية "جامعة- صناعة": وذلك انطلاقا من الاعتقاد بأن إنشاء مؤسسات قائمة

على البحث العلمي والتكنولوجيا العالية أضحي الوسيلة الأكثر فعالية وجاذبية لتثمين البحث العام والخاص على

<sup>1</sup>. بلال أحقي، " دور إدارة الابتكار والتطوير التكنولوجي في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتعزيز تنافسيتها " الملتقى الوطني حول التطورات

التكنولوجية و المؤسسة الاقتصادية الجزائرية( الجزائر: جامعة جيجل، 2006)ص.4.

حد سواء، وهذا يعني أنّ الاتجاه التقليدي القائم على البحث العمومي قد انحصر لصالح إقامة مؤسسات صغيرة قادرة على الدخول في نشاط بحثي يوازي ما تقوم به الجامعات.<sup>1</sup>

كل هذه الإجراءات وغيرها من شأنها تطوير مكانة هذه المؤسسات ضمن الأسواق العالمية خاصة مع تزايد حدة المنافسة، ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الاعتماد على مثل هذه الإجراءات التي تدخل ضمن مسار إدارة الابتكار والتطوير التكنولوجي، والتي من شأنها زيادة مردوديتها وتعزيز تنافسيتها.

## 2. التجربة اليابانية:

تعتبر اليابان من أكثر الدول إثارة للإعجاب، وذلك نظرا للتحوّل السريع من كونها دولة مهزومة مدمّرة بعد الحرب العالمية الثانية، إلى أن تصبح في نهاية السبعينيات من القرن الماضي قوة اقتصادية عظيمة، ونلاحظ ذلك من خلال النقاط التالية:

- النمو المستمر في نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي مقارنة مع الدول الصناعية الأخرى؛
- اعتماد اليابانيين سابقا على شراء الآلات القديمة والاستعانة بالخبراء والمستشارين من الولايات المتحدة الأمريكية، وإرسال بعثات دراسية وتدريبية إلى الولايات المتحدة الأمريكية التي كانت بالنسبة لليابانيين النموذج المتفوق في الحرب والإدارة والاقتصاد.. الخ.

إنّ التجربة اليابانية خلال الفترة الماضية تعتبر تجربة غنية بالدروس كما أنّها غنية بالمفاهيم والأساليب الجديدة لتشكيل المؤسسات اليابانية نموذجا للتطور، إنّ اليابان قدّمت نموذجا الخاص بالابتكار والقائم على التحسين المستمر بشكل أساسي في مواجهة النموذج الأمريكي القائم على الابتكار الجذري، وإذا كان تفسير الميل الأمريكي نحو الابتكار الجذري نجده في اتساع البلد جغرافيا، فإنّ الابتكار التحسيني بكل ما يعنيه من التحسينات والتعديلات الصغيرة يجد تفسيره في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- اليابان بلد صغير، فقير من الموارد الطبيعية ومعرضة بسهولة للزلازل، وهذا ما جعل اليابانيين يطورون رؤية جديدة للهدر تقوم على المفهوم المثالي، بكل ما يعنيه من إزالة كل أشكال الهدر وإدخال التحسينات من أجل التفوق في السوق على المنافسين؛

- إنّ اليابان رغم ميلها الكبير للتكنولوجيا الحديث، فإنّها ذات مدخل إنساني في مقابل المدخل الأمريكي وهو مدخل تقني المركز، فالمدخل الياباني بدلا من التقدم التكنولوجي بخطوات عملاقة، فإنّه يفضل القيام بتحسينات تدريجية؛

- إنّ النموذج الياباني في التطور كان دائما يبدأ بالتعلم الابتكاري في المرحلة الأولى، ليساهموا في المرحلة الثانية بعملية التطوير الخاصة بهم فيما يدخلون من تحسينات مستمرة تضمن لهم ميزة حيال الآخرين الذين أخذوا منهم، وهذا يعني أن اليابانيين لم يقدموا أنفسهم كمبتكرين جذريين، وكقائمين بالحركة الأولى وإنما كمقلدين

<sup>1</sup>. حسين رحيم، مرجع سابق، ص. 45.

<sup>2</sup>. سليم بطرس جلدّة؛ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 164.



ابتكارين أو محسنين قادرين على أن يحققوا من خلال تحسيناتهم ليس فقط الميزة في التعلم وإنما أيضا التفوق حتى على المبتكرين الأصليين؛

**خصائص التجربة اليابانية:** إنّ التجربة اليابانية في مجال الابتكار قدمت مدخلا جديدا يتمثل في التحسين المستمر، هذا الأخير الذي يساعد في تحقيق ميزة في السوق، ويمكن إبراز خصائص التجربة اليابانية في مجال الابتكار في:<sup>1</sup>

- يعطي التحسين المستمر للمؤسسات اليابانية حيوية مستمرة في إدخال التحسينات بشكل شبه يومي، ولقد استخدم اليابانيون هذا المدخل بطريقة ابتكارية وذلك لمواجهة النقص في البنية الأساسية للبحث الأساسي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، وكوسيلة للإستعاب السريع والقفز إلى مرحلة التطوير الذاتي ومما يؤكد هذه السياسة اليابانية أن نظام براءة الاختراع في اليابان كان موجهها من أجل الحصول على الأسرار التكنولوجية من الشركات الأجنبية التي تعمل في اليابان، وتمكين المؤسسات اليابانية من تحسين براءاتها حتى بتعديلات صغيرة جدا في 2% على البراءة الأصلية؛

- يعتبر الابتكار التحسيني من مسؤولية الجميع، إذ أنه يتسم بمشاركة جميع العاملين في كل المستويات الفنية والتنظيمية عكس الابتكار الجذري الذي يتسم بكونه ابتكارا فنيا متخصصا ويرتبط بقسم البحث والتطوير، فإذا نظرنا إلى دوائر الجودة بوصفها أداة لتقديم المقترحات الخاصة بتحسين الجودة في الشركات اليابانية، فإنها لا تشكل من الجماعات المهنية فقط وإنما تشكل من مجموعة من العاملين لتقديم الاقتراحات، ولعل هذا ما يفسر بحق لماذا الشركات اليابانية هي التي تتسم بإدخال أكبر عدد من التحسينات على عملياتها ومنتجاتها لأن الجميع محفزون وقادرون على تقديم المقترحات مهما كانت صغيرة؛

- الابتكار التحسيني يمثل عملية مركبة من مرحلتي التعلم والإضافة الجديدة، أي أنّ المؤسسات اليابانية التي اعتمدت على الشركات الغربية في التطور وإدخال التكنولوجيا والأساليب الجديدة في المرحلة الأولى ما بعد الحرب العالمية الثانية، سرعان ما انتقل إلى مرحلة الإضافة في التحسين، والجدير بالذكر هنا أنّ التحسين (الإضافة) الذي كان نتاج التعلم (التقليد) قد تراكم في التجربة اليابانية بشكل أصبح في مجالات عديدة مصدرا للتفوق الياباني على المبتكرين الأصليين، ويمكن القول أن هذه التجربة في التعلم (التقليد الإستنساخي) والإضافة التدريجية (التقليد الابتكاري)، وأن الشركات اليابانية كانت تكرر هذا النموذج باستمرار مع الشركات التي تتنافس معها من التقليد إلى التحسين ومن ثم إلى السطوة التنافسية؛

- إنّ الابتكار التحسين هو نتائج مدخل إنساني المركز في اليابان، فالتكنولوجيا الأحد ث هي نتاج الابتكار الجذري عادة ما تكون مترافقة مع الإزاحة التكنولوجية (technological displacement) بإحلال الآلة محل الإنسان، وهذا الإحلال يحمل عوامل ضعفه في استبعاد الإنسان الذي هو المصدر الأساسي والحيوي إلى أي تطوير أو تحسين لاحق؛

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص.ص. 312-320.

- المدخل الترامني، حيث أنّ الثقافة اليابانية متعددة المركز تتسم بالجماعية، فإنّ الابتكار التحسين يتسم بالاعتماد على فرق التطوير التي تتكامل في اختصاصاتها ووظائفها وتعمل سوية من أجل تقليص دورة تطوير المنتج الجديد، إذ يساعد ذلك في تقليص الفترة المطلوبة في عملية التطوير المتعاقبة؛
- غزارة المعلومات، التي تمثل المصدر الجوهرية في عملية توليد الأفكار، فإلى جانب أنّ فرق العمل هو أسلوب غزير المعلومات، فإنّ توليد الأفكار في المشروع الياباني لا ينظر إليه كنموذج لمعالجة المعلومات للوصول إلى الحلول، وإنما كنموذج لإنشاء المعلومات؛
- تطوير المعرفة الضمنية، فالشركات الخلاقة للمعرفة هي تلك الشركات التي أعمالها الرئيسية هي الابتكار المستمر؛
- اكتشاف العلاقات، إذ أنّ التفكير الياباني يستند على العقلية الموجهة للجماعة، لذلك نجد أنّ المؤسسات اليابانية كانت هي الأقدر على اكتشاف العلاقات الإيجابية مع الأطراف الأخرى ذات الصلة مثل الزبائن الموردين والعاملين، فبدلاً من التّظر لهذه العلاقات كما في الشركات الأمريكية كخصوم فإنّ العلاقة الإيجابية تنظر إليهم كشركاء للشركة.

### 3. تمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول:

- تواجه الدول النامية مشكلة ذات حدين في تمويل البحث العلمي من أجل النمو الاقتصادي هما:<sup>1</sup>
  - نقص الموارد الحكومية المتاحة للبحث والتطوير؛
  - حداثة القدرات التكنولوجية المتراكمة مقارنة بالدول الصناعية المتقدمة.
- وفيما يلي سوف يتم عرض تجارب مختصرة لبعض الدول في مجال تمويل الابتكارات.
- أ. تجربة البرازيل:

قام فريق من الباحثين في البرازيل بمسح المؤسسات الصناعية المتواجدة في ولاية سان باولو للتعرف على طبيعة نظم الابتكار المستخدمة في القطاع الصناعي وتأثيرها على القدرات الإنتاجية، ونورد فيما يلي بعض النتائج التي توضح بقوة أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على الاستفادة من نتائج البحث والتطوير والابتكار بل تفوق من حيث أثرها على أعداد العاملين للمؤسسات الكبيرة، مع أنّ المؤسسات الكبيرة قادرة على تخصيص موارد مالية أكبر للبحث والتطوير (الجدول رقم 13).

<sup>1</sup>. سعد الدين أحمد عكاشة؛ فنان الجبشة؛ وئام ببهائي "تمويل البحث والتطوير من أجل التنمية العربية: الحلقات الضائعة" الندوة الثانية لأفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في العالم العربي. <http://ipac.kacst.edu.sae>، ص.4.

**الجدول 13: مدى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من البحث والتطوير.**

عدد العاملين في المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية للمؤسسات المستفيدة من البحث والتطوير
99-5	37582	21,8
249-100	2198	51,7
499-250	804	59,4
500 فأكثر	610	69,7

**المصدر:** سعد الدين أحمد عكاشة؛ فاتن الجبشة؛ وئام بجهائي "تمويل البحث والتطوير من أجل التنمية العربية: الحلقات الضائعة" المرجع السابق، ص.4.

كما وجد الباحثون أن التركيز على تطوير المنتجات فقط يتناسب عكسيا مع حجم المؤسسة، مقارنة بتطوير عمليات الإنتاج والمنتجات معا (الجدول رقم 14)

**الجدول 14: علاقة حجم المؤسسة بالابتكار.**

حجم المؤسسة (عدد العمال)	عمليات الإنتاج والمنتجات	منتجات فقط	عمليات إنتاج فقط
99-5	57,8%	28,2%	14%
249-100	69,3%	14,0%	16,7%
499-250	74,3%	9,8%	15,9%
500 فأكثر	81,6%	5,9%	12,5%

**المصدر:** سعد الدين أحمد عكاشة؛ فاتن الجبشة؛ وئام بجهائي "تمويل البحث والتطوير من أجل التنمية العربية: الحلقات الضائعة" المرجع السابق، ص.4.

وأوضحت الدراسة أن المؤسسات الصغيرة تعتمد إلى حد كبير على المصادر الوطنية للتطوير، بينما تعتمد المؤسسات الكبيرة على مصادر أجنبية، ويعود ذلك لسببين أساسيين هما:

- ملكية المؤسسات الصغيرة غالبا ما تكون محليا، بينما تشارك المؤسسات الأجنبية في المؤسسات الأكبر حجما؛
- تكلفة التطوير المحلي أقل في العادة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على مصادر أجنبية للبحث والتطوير.

**ب. تجربة المجر:<sup>1</sup>**

تعد تجربة المجر رائدة في التعامل مع المتغيرات الناجمة عن التحول الاقتصادي من نظام التخطيط المركزي إلى نظام الاقتصاد الحر، وما تبع ذلك من تأثير على البحث والتطوير وخاصة التمويل المتاح لدعم الأنشطة الاقتصادية الإنتاجية. فبينما كانت الدولة تدعم البحث الموجه من أعلى لتحقيق الأهداف السياسية بدأت بعد انهيار النظام الاشتراكي وندرة الموارد المالية تبحث عن طريقة لتقليص تكاليف البحث والتطوير وإعطاء جزء من المسؤولية للقطاع الخاص، ومما يسجل للحكومة المجرية أنها في فترة الانتقال جعلت الدعم الحكومي يوزع بين الدعم المباشر

<sup>1</sup> . سعد الدين أحمد عكاشة؛ فاتن الجبشة؛ وئام بجهائي "تمويل البحث والتطوير من أجل التنمية العربية: الحلقات الضائعة" الندوة الثانية لأفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في العالم العربي، المرجع نفسه، ص.5.

لمؤسسات البحث العلمي والجامعات ودعم مخصص لبرامج معينة يراد بها تقوية المؤسسات الناشئة وشركات القطاع الخاص التي تم تكوينها، ونتيجة لذلك فإنّ حصة الحكومة من تمويل البحث والتطوير زادت من 40% في سنة 1991 إلى 50% في سنة 1996، بينما سجلت الدولة نقص في عدد العاملين في مؤسسات البحث والتطوير من 36384 عامل في سنة 1991 إلى 19776 في سنة 1996، أي أن مخصصات الحكومة تحولت إلى تعميق وتركيز البرامج البحثية بدلا من توظيف العاملين وتوفير الرواتب، كما صاحب هذا التغيير الذي تبنته الدولة المجرية تغيير في نوعية المؤسسات الاقتصادية، مثلما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول 15: تغيير نوعية المؤسسات الاقتصادية خلال المرحلة الانتقالية لدولة المجر:**

عدد العمال	1991(%)	1996(%)
50-5	2	43
100-51	3	21
500	18	1

المصدر: سعد الدين أحمد عكاشة؛ فاتن الجبشة؛ وئام ببهائي "تمويل البحث والتطوير من أجل التنمية العربية: الحلقات الضائعة" المرجع السابق، ص.5.

يتضح ممّا سبق أنّ إعادة الهيكلة من أجل تحفيز القدرة التقنية في الدولة، لا بد أن يكون شموليا لجعل الكفاءة الإنتاجية هي الهدف وليس الزيادة في تمويل الأبحاث على عدد أكبر من العاملين في مجال الحث والتطوير. إنّ التجارب السابقة في مجال الابتكار تقدم خبرة عالية الفعالية والكفاءة يمكن للدول العربية كدول نامية أن تستفيد منها، كتجارب في مجال الابتكار، وفيما يلي شرحا مختصرا لأبرز الدروس التي يمكن الاستفادة منها في مجال الابتكار:

- رغم أنّ مظاهر السوق هي التي تتحكم في الشركات والابتكارات، غير أنّ ثمة سياسة وطنية للبحث والتطوير والتحفيز للنشاط الابتكاري في هذه التجارب؛
- إنّ الابتكارات بقدر ما تتنوع، فإنّ أيّا منها لا يمثل الخيار الوحيد الأفضل لأية تجربة أخرى في بلد آخر، فالقدرات الوطنية تحدد إلى حد كبير المدخل الملائم والإمكانات المشاركة في مجال الابتكار ومساهماته العلمية والتكنولوجية والتجارية؛
- إنّ المنافسة في الابتكار لا يمكن أن تأخذ شكلا واحدا، كأن يكون في مختبرات البحث والتطوير وإنما يمكن أن تكون في البحث الأساسي والتطبيقي وفي التصميم والهندسة والإدارة والإنتاج والتسويق.

## خلاصة الفصل:

أضحى الابتكار خيارا استراتيجيا لا مناص منه، والسبيل إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، خاصة مع الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد الجزائري على العالم، لذا ينبغي أن يشمل الابتكار جميع الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المنتجات، العمليات، الموارد البشرية...) حتى تسير التحول المتسارع في محيطها، وتحقق بذلك ميزة تنافسية، تسمح لها هذه الأخيرة بمتابعة الأسواق وبالتالي تضمن لها البقاء في السوق.

ولكون الابتكار يشكل محركا أساسيا لنشاط المؤسسات واستمراريتها، فإنّ الاهتمام به يتطلب توفير مناخ ملائم يسمح بتدفق الأفكار الإبداعية، وتحميد هذه الأفكار على أرض الواقع حتى وإن كان ذلك ينطوي على العديد من المخاطر، كما أنّ الدولة من الممكن أن تلعب دورا قياديا في هذا المجال، وذلك من خلال رسم سياسة واضحة للبحث والتطوير، تشرك المؤسسات وتوطد علاقتها بمراكز البحث والجامعات، وتثمن جهود الباحثين وتزويدهم بكافة متطلبات نشاط البحث.

وفي الختام لا بد من أن نؤكد على أنّ الإبداع والابتكار هو أكثر موضوعية من حيث توفير المستلزمات والسياسات وما يتحقق فيه من إنجازات، فإنّه يمكن أن يحفز بالهدف الوطني الكبير الذي يوجه الابتكارات، كما يمارس تأثيره في تحفيز المبتكرين والمبدعين، وكما يقول الفيلسوف الألماني "كانت": لا يمكن تعليم الإبداع تعليما منظما، فالإبداع له أسس وركائز ومبادئ أساسية تضمن نجاحه.

# الفصل الثالث:

## الميزة التنافسية الابتكارية

## مقدمة الفصل:

تواجه المؤسسات الجزائرية اليوم تحديات كبيرة، ومفروض عليها اتخاذ قرارات جذرية وصعبة، خصوصا أنها توجد في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي سائدا كان في الربع الأخير من القرن الماضي، عالم قائم تبعا لخريطة سياسية اقتصادية تكنولوجية وسوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها، وهو تعامل باتت فعاليته مرهونة لحد كبير بالقدرة التنافسية للمؤسسات، خصوصا مع وجود هذه الأخيرة في محيط تنافسي سريع التقلب، لذا برزت الحاجة لوجود استراتيجيات تستطيع مسايرة مثل هذه التطورات. وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى الابتكار كأداة هامة من أدوات التعامل مع التغيرات البيئية الدولية الجديدة، فسواء تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الكبيرة فإنّ الابتكار أضحى مفتاح أي ميزة تنافسية، والإشكال الذي يطرح نفسه هنا: ما مدى مساهمة الابتكار في بناء وتعزيز المزايا التنافسية؟

ولما يحظى به موضوع الميزة التنافسية الابتكارية من أهمية، سنقوم في هذا الفصل للتطرق للمباحث التالية:

- التنافس والميزة التنافسية؛
- محددات الميزة التنافسية ومصادرها؛
- الابتكار والميزة التنافسية المستدامة.

### المبحث الأول: التنافس والميزة التنافسية:

أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسي أهمية بالغة في ظل التغيرات السريعة التي شهدتها العالم في مختلف المجالات، وهذا ما دفع بالدول والمؤسسات على حد سواء إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية، تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة وقوية. ولذا سوف نسلط الضوء من خلال هذا المبحث على النقاط التالية:

- مفهوم المنافسة والتنافسية؛

- تحليل البيئة التنافسية؛

- مفهوم الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية:

إنّ حصر مفهوم التنافسية في مجال محدد وفي مستويات معينة من خلال مؤشرات ثابتة مسألة في غاية الصعوبة، خاصة في ظل التغير السريع للبيئة التنافسية، وبناء على ذلك سوف يتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم النقاط التي نراها ضرورية لاستكمال البحث.

#### 1. مفهوم المنافسة:

**1.1. تعريف المنافسة:** تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تتميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق، وهي تشكل أساس النظرية الليبرالية، إذ يُقال عن مؤسسة أنّها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لحمل منافسة الآخرين داخل السوق، ولذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوعاً ما من أجل إثارة أقصى حد من قرارات الشراء. وفي هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" أنّ المنافسة تشكل إحدى الدعائم التي لا غنى عنها في ظل نظام تعتمد فيه طبيعة السلع والخدمات، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة على فعاليات المشاريع الخاصة.<sup>1</sup> وتجدر الإشارة إلى أنّه في بيئة الأعمال يوجد نوعين من المنافسة، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، فالمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، في حين تعبر المنافسة المباشرة عن تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> البياتي، التحليل الاقتصادي المعاصر (الرياض: مطبعة ألوان، 1993) ص.115.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996) ص.25.



## 2.1. أشكال المنافسة: تتخذ المنافسة أربعة أشكال:

- المنافسة الكاملة؛
- احتكار القلة؛
- المنافسة الاحتكارية؛
- الاحتكار الكامل.

### أ. المنافسة الكاملة التامة (Perfect Competition): يتميز هذا النوع من المنافسة ب:<sup>1</sup>

- وجود عدد كبير من المنتجين، كل منهم ينتج جزء ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض، وهذا يعني أنّ دخول المنتج إلى السوق أو خروجه لن يؤثر على العرض الكلي؛
- تجانس السلع والخدمات التي يقوم المنتجون بإنتاجها، وهذا ما يترتب عنه وجود سعر واحد في السوق؛
- المنتجون لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق، كون السعر يتحدد وفقا لقوى العرض والطلب؛
- حرية الدخول والخروج من السوق، لعدم وجود حواجز تحد من دخول أو خروج المنتجين.

### ب. احتكار القلة (Oligopoly): ويتميز ب:<sup>2</sup>

- قلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين؛
- تتميز المنتجات في سوق القلة بالتشابه (مثل صناعة الإسمنت)، أو التمايز كصناعة الصابون أو السيارات، وهذا ما يحتم على المؤسسة القيام بعمليات الدعاية والإشهار والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين.

### ج. المنافسة الاحتكارية (Monopolistic Competition): تتميز هذه الأخيرة ب:

- وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء بسيط من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن غير متجانسة؛
- وجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار؛
- الدخول والخروج من السوق صعبا نوعا ما؛

<sup>1</sup> المعهد الوطني للتخطيط ، "تحليل الآثار الاقتصادية للمشكلات البيئية"، في موقع إلكتروني تم الإطلاع عليه يوم 2010/01/16،

<http://www.arab-api.argcourse> 21 pdf

<sup>2</sup> عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001) ص.88.

- المنافسة غير سعرية، إذ أنّ الوسيلة الأساسية للتنافس تكمن في إبراز الخصائص الثانوية التي تميز السلع عن غيرها، وذلك عن طريق الدعاية والإشهار.

#### د. الاحتكار الكامل (Monopoly): يتميز بـ:

- وجود منتج واحد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة المحتكرة؛
- وجود حواجز (صعوبات)، قانونية وتكنولوجية ومالية، تحد من دخول منتجين جدد.
- نخلص في الأخير إلى أنّ المنافسة تشكل ركن أساسي في ظل نظام الأعمال المعاصرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى:
- وفرة المعلومات عن الأسواق الخارجية، نتيجة انفتاح الأسواق؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وحتى بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة، بفضل شبكة الانترنت والإنترنت؛
- تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير.

#### 2. مفهوم التنافسية:

لقد شكّلت التنافسية أحد أهم المواضيع دراسة ونقاشاً، ليس في المجال الإداري فحسب وإنما في المجال الاقتصادي كذلك، ونتيجة اختلاف الرؤى بين علماء الاقتصاد وعلماء الإدارة تعددت التعاريف واختلفت، فمفهوم تنافسية المؤسسة يختلف عن تنافسية القطاع وتنافسية الدولة، وهو ما سوف يتم عرضه من خلال هذه النقطة، مع التركيز على تنافسية المؤسسة لكونها لها علاقة مباشرة بموضوع البحث.

**1.2. تعريف التنافسية على مستوى الدول:** نظراً لتداخل مفهوم التنافسية الدولية مع مفاهيم أخرى مثل النمو، التنمية الاقتصادية وازدهار الدول، لم يُتوصل إلى تعريف دقيق لهذا المفهوم، فقد ارتبط مفهوم التنافسية الدولية في السبعينيات من القرن الماضي بجوانب التجارة الخارجية، وفي الثمانينات من القرن الماضي ارتبط مفهوم التنافسية بالسياسة الصناعية، في حين ارتبط مفهوم التنافسية في التسعينيات من القرن الماضي بالسياسة التكنولوجية، أما في بداية القرن الحادي والعشرين فقد أصبح مصطلح التنافسية يشير إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها. وإزاء هذه التعقيدات سيتم عرض بعض التعاريف التي حاولت إزالة الغموض عن هذا المصطلح:

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: (World Economic Forum (WEF): عرّف التنافسية بأنها قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.<sup>1</sup>

- تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية: Organisation for Economic Coopertion and Development (OCDE) عرفت التنافسية بأنها قدرة الدولة على توسيع حصصها في الأسواق المحلية والدولية. كما عرفت بأنها الدرجة التي يمكن من خلالها، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها والتوسع فيها على المدى الطويل.<sup>2</sup>

وجاءت مساهمة بورتير لتربط التنافسية بالإنتاجية ومستوى المعيشة، وبالنسبة له فإنّ فهم التنافسية يجب أن ينطلق من التركيز على المصادر الأساسية للازدهار والرخاء الاقتصادي.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن ما ينطبق على الدول المتقدمة لا يمكن تعميمه على الدول النامية، فالحديث عن تنافسية دولة متقدمة يختلف عن تنافسية دولة نامية، باعتبار أن الأولى اجتازت المراحل البدائية لتحقيق التنافسية، فهي تعمل على تحسينها، على عكس الدول النامية التي تسعى لخلقها ومن ثمّ تحسينها.

**2.2. تعريف التنافسية حسب القطاع:** يعبر مفهوم تنافسية القطاع عن قدرة المؤسسات الوطنية في قطاع أو صناعة معينة، على تحقيق نجاح مستمر مقارنة بالمنافسين الأجانب في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.<sup>3</sup> وهذا يعني أنّ القطاع التنافسي هو الذي تكون مؤسساته قادرة على التصدي ومواجهة المنافسة المحلية والدولية، من خلال المحافظة على حصصها السوقية، والعمل على تنميتها باستمرار.

يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى القطاع أكثر شمولاً على مستوى المؤسسة، إذ أنّه يشمل ضمناً مفهوم تنافسية المؤسسة القائمة على العديد من المؤشرات مثل:

- القدرة على التصدير.

- تلبية حاجات السوق المتغيرة والمتزايدة.

**3.2. تعريف تنافسية المؤسسة:** تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المؤسسة على النمو والاستمرار في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر، فهي تمثل رهان يجب على كل مؤسسة كسبه بشتى الوسائل.

<sup>1</sup> علي توفيق الصادق، " المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين"، تقرير صندوق النقد العربي القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية ( أبو ظبي: شركة أبو ظبي للطباعة والنشر، 1999) ص.23.

<sup>2</sup> كمال رزيق؛ فارس مسدور، " مفهوم التنافسية"، في ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط (الجزائر: جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2002) ص.106.

<sup>3</sup> كمال رزيق؛ فارس مسدور، مرجع سابق، ص.105.

ويمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني تحقيق نجاح مستمر على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من طرف الحكومة.<sup>1</sup>

كما تعرّف بأنها تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط، وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها<sup>2</sup>، كما تعبر التنافسية عن تلك الموارد الكامنة، والتي تسمح للمؤسسة بمواجهة المنافسين، والتصدي لهم بنجاح، وهي تقوم على ثلاث ميزات أساسية:<sup>3</sup>

- الابتكار.

- النوعية.

- المرونة.

وهذا يعني أنّ التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الربح والنمو والاستقرار والتوسع من خلال الابتكار بمعناه الواسع.<sup>4</sup>

كما عرفها "علي السلمي" بأنها: القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي.<sup>5</sup>

من خلال ما سبق نجد أنّه من الصعب الوصول إلى تعريف واضح ومحدد للتنافسية، إلا أنّه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية؛

- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

ويمكن التمييز بين الأنواع المختلفة للتنافسية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير نوجزها فيما يلي:

أ. المعيار الموضوعي: ويمكن تقسيم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> "البحث والتطوير: أهميته ودوره في تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني" <http://www.competitiveness.gov.jo/files> ص.2.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب، 2001) ص.101.

<sup>3</sup> Jean Pierre Paulet, La Mondialisation (Paris : Armand, 1998), P.92.

<sup>4</sup> فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000) ص.11.

<sup>5</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب، 2001) ص.101.

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، ولكنه غير كافي، فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا غير صحيح باعتبار أنّ هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع؛

- **تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (النفقات العامة، البحث والتطوير، المصاريف المالية،...)، فإذا فاقت هذه الأخيرة (الأعباء) الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فإنّ ذلك سوف يلحق بالمؤسسة خسائر كبيرة يصعب عليها تحملها، ومن ثمّ فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل المستويات؛

ب. **المعيار الزمني:** يمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنّه يجب ألاّ نتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية؛

- **القدرة التنافسية:** وهي تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أنّ هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا، لأنّه يوضّح جانبا من القدرة التنافسية ويُبقي المؤسسة صامدة في ظل بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإنّ القدرة التنافسية تُختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

وتعزى أهمية التفرقة بين أنواع التنافسية إلى عدم ضياع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة.

### 3.المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية:

لقد ارتبطت محددات التنافسية بصفة عامة بمنهج بورتر (Porter)، الذي يمثل حجر الأساس الذي بُنيت عليه أغلب الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية، ونقطة البداية في تحليل "بورتر" هي كيف تخلق المؤسسة قدرة تنافسية مستدامة؟ وما هي أهم محدداتها الأساسية التي تضمن توافر بيئة محلية مواتية لخلق قدرة تنافسية للمؤسسة؟

#### 1.3.مصادر القدرة التنافسية: أما فيما يخص مصادر القدرة التنافسية فقد حددها بورتر في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مبيروك محمد البشير؛ لواج منير، "الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال المعاصرة"، في ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة (الجزائر: جامعة 8 ماي 1945، بقالة، 2008) ص.ص.248-249.

<sup>2</sup> الطيب داوي؛ مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، في مجلة العلوم الإنسانية(بسكرة): جامعة محمد خيضر، 2007) ص.39.

- ضرورة تحديد المؤسسة لأهدافها في مجال نشاطها، أي تبني إستراتيجية محددة لتحقيق ميزة تنافسية وضمن استمرارها؛

- ضرورة تحديد المؤسسة للمجال الذي تسعى للتنافس فيه (تحديد المنتج محل التنافس، طبقة العملاء،...)

- أن تتعامل المؤسسة مع كافة الأنشطة التي تقوم بها على أنها سلسلة قيمة؛

### 2.3. محددات القدرة التنافسية: يمكن إجمال محددات القدرة التنافسية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

أ. **ظروف عوامل الإنتاج:** يعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور "بورتر" أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال، وعوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحث.

ويقصد بظروف عوامل الإنتاج مدى توفر عوامل الإنتاج وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها، وكفاءتها وفعاليتها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وملاءمتها للمؤسسة بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية. غير أنّ وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير في المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى الابتكار والتطوير بما يدعم القدرة التنافسية.

ب. **ظروف الطلب:** حسب النظرية الكنزوية فإنه ما لم يتم تنشيط الطلب في اقتصاد ما بخلق الطلب الفعال خاصة في فترات الكساد فإنّ الوضع يزداد تعقيداً على مستوى الكلي والجزئي معاً، فالمؤسسة في ظل ركود الطلب سوف لن يكون بمقدورها تصريف منتجاتها مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية.

إنّ الطلب الذي يشير إليه "بورتر" يتمثل في الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة مما سيفسح المجال للجوء إلى اقتصاديات الحجم وأثار التعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية.

وتكمن أهمية نمو حجم الطلب أيضاً في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة، كما أنّه كلما كان الطلب منصبا على الجودة كلما اتسم بالتحسين، وهو ما سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الإبداع والابتكار وتفعيل التكنولوجيا، رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التميز في المنتجات.

<sup>1</sup>. جمال كبيش، جمال قدام، "دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة (قائمة: جامعة 8 ماي 1945، 2008) ص.ص. 171-172.

<sup>2</sup>. Porter.M , *Choix Stratégiques et Concurrence*(Paris : Economica, 1986),p.04.

ج. **الوضع الإستراتيجي والتنافسي:** بقدر ما يكون الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا، بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع الإستراتيجي والتنافسي يبقى محكوماً بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية المختلفة من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى.

وبهدف تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى "بورتر" أنه على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين والتجديد والابتكار ورفع الكفاءة، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم التكنولوجيا وسرعة تدفق وانتشار المعلومات والخبرة، وهي عوامل كلها تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.

د. **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:** يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعينة من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية. ومن هنا نطرح التساؤل التالي: أيا من هذين النوعين من شأنه أن يخلق فرصا لجملة من العلاقات والتكاملات الأمامية والخلفية وفقا لميكانيزمات النموذج، بما يضيفه من قيمة مضافة على سلسلة القيمة للمؤسسة وفقا لتلك الترابطات بين الصناعات أو القطاعات المختلفة، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، كما أنّ استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

ويضيف "بورتر" إلى هذه المحددات الرئيسية محددات ثانوية، مثل الدور الذي تلعبه الصدفة (الظروف والأحداث الخارجة عن سيطرة المؤسسة مثل التغيرات التي تحدث في أسعار المدخلات، تغيرات أسعار الصرف، تغيرات أسواق المال،...) في خلق ميزات تنافسية جديدة، بالإضافة إلى السياسات الحكومية التي تلعب دورا ثانويا في خلق المقدرة التنافسية للمؤسسات.

## المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية:

تُواجه الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات العديد من التطورات العالمية المتزايدة، كالتغير في ظروف وقواعد التنافس وظهور صناعات جديدة، وحدوث قفزات تكنولوجية هائلة وسريعة، وظهور عصر المعلومات، كل هذه الأمور أدت إلى حدوث تغيير في ساحة التنافس بين المؤسسات، إذ أصبحت قاعدة التنافس على المستوى العالمي فضلا عن المستوى المحلي، وسوف يتم التعرض في هذا المطلب إلى خصائص البيئة التنافسية بشيء من التفصيل، ثم التعرض للقوى التنافسية "البورتر"، وأهمية اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة.

### 1. خصائص البيئة التنافسية الجديدة:

دخلت المؤسسات اليوم في قرن جديد، يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان سائد في الربع الأخير من القرن العشرين، هذا الأخير الذي من أهم خصائصه ما يلي:

**1.1. تزايد حدة المنافسة:** هذه الأخيرة التي دفعت العديد من المؤسسات العالمية إلى التعاون من خلال التحالفات الإستراتيجية وعمليات الاندماج،<sup>1</sup> وهنا ظهر إلى حيز الوجود ما يسمى بالشركات العالمية، وهذا ما يعني اتساع حجم الأسواق من جهة، والاتجاه إلى الأسواق العالمية بدلا من الاقتصار على منافسة الأسواق المحلية من جهة أخرى.

**2.1. ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن:** حيث سيطر المتنافسون في اختصار الوقت بين كل من ابتكار وتقديم منتج جديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه دون تأخير.<sup>2</sup> ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:<sup>3</sup>

- تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، وما يترتب على ذلك من خلال تخفيض المساحات المخصصة للمخزون وتخفيض تكاليف الإنتاج، وكذا المساحات المخصصة لعمليات التوزيع؛
- تخفيض زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة التي تفصل بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛

<sup>1</sup>. نبيل محمد مرسي؛ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007) ص.93.

<sup>2</sup>. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى (القاهرة: مطابع الدار الهندسية، 2008) ص.138.

<sup>3</sup>. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996) ص.21.



- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات، ويعد هذا المنطق هو حجر الأساس، لما يعرف بالإنتاج والتخزين في الوقت المحدد "Just-in-time" مما يترتب عليه إمكانية تخفيض حجم لوطات الإنتاج، ومن ثم تحقيق المرونة في عمليات التصنيع(التصنيع المرن)؛

- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

**3.1. تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي:** أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، ويعني ذلك ضرورة قيام المؤسسة بالإسراع من معدل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، لذا يجب الاهتمام بعملية التصميم، ومما يؤكد ذلك هو قيام عدد من المؤسسات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر عدد ممكن من الأفكار المقدمة من طرف فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات، إلا أنّ التحدي الهام في هذا المجال هو كيفية تشجيع وزيادة حماس المصممين للابتكار المستمر، مع الاحتفاظ بالتغيرات الأساسية للمنتجات في حدود أقل.<sup>1</sup>

**4.1. التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة:** في الماضي كان يتم التركيز على إنجاز معدلات مرتفعة من الآلية والكفاءة، وبما يمكن من زيادة إنتاج منتج معين، ومن تخفيض تكلفة الوحدة وذلك على حساب المرونة في الإنتاج. أما في الوقت الحالي فإنه يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل التكنولوجيا المتقدمة وذلك بغرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة التنافسية، إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فالهدف من التكنولوجيا المتقدمة في التصنيع ونظم الإنتاج المرنة يكمن في:<sup>2</sup>

- مرونة وسرعة الاستجابة للتغير السريع في حجم وخصائص المنتج المطلوب، دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة، إذ يمكن التحول من منتج ينخفض الطلب عليه إلى آخر يتزايد الطلب عليه دون خسارة هذا الطلب في سوق حادة التنافس؛

- تحقيق انخفاض جوهري في تكلفة الإنتاج، إذ يمكن توفير الوقت الضائع في التحول من إنتاج صنف إلى إنتاج صنف آخر وفي إعداد الآلات لإنتاج الصنف الجديد، هذا فضلا من أنّ الآلات ذات الأداء التلقائي تخفض كثيرا من العمالة اللازمة وتكلفتها، ومن ثم التكلفة الكلية للمنتج وبذلك يمكن تحديد سعر تنافسي.

**5.1. التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة:** فقد تحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي بكل دولة، إلى معايير عالمية الإيزو « ISO » تضعها المنظمة العالمية للمواصفات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، المرجع نفسه، ص.21.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى (القاهرة: المؤلف، 2003) ص.20.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي، مرجع سابق، ص.136.

**6.1. التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد:** إذ يمكن من خلال فلسفة الوقت المحدد، تحقيق قيمة مضافة للمدخلات من المواد والمكونات، كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، ونظريا يمكن القول بأنه لن يوجد مخزون نظرا لأنّ المواد الخام التي يتم الحصول عليها في حالة الحاجة إليها، كما أنّ المنتجات النهائية يتم بيعها فوراً.<sup>1</sup>

**7.1. التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية:** مع تزايد الاتجاه نحو العالمية، أصبح العملاء أكثر استعدادا لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، ومن ثم زاد اهتمام العملاء بالمنتجات المبتكرة ذات الجودة العالية والسعر الملائم، واستجابة لتلك الظروف أصبحت المؤسسات المتنافسة ملزمة بتغيير ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها، مع التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق القيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها، من خلال إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل الصناعة والمتمثلة في: الشركات المنافسة الموجودة حاليا والمحتمل دخولها، الموردون، العملاء، المنتجات البديلة، ومن خلال هذه التحليلات يتم وضع استراتيجيات للمنافسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

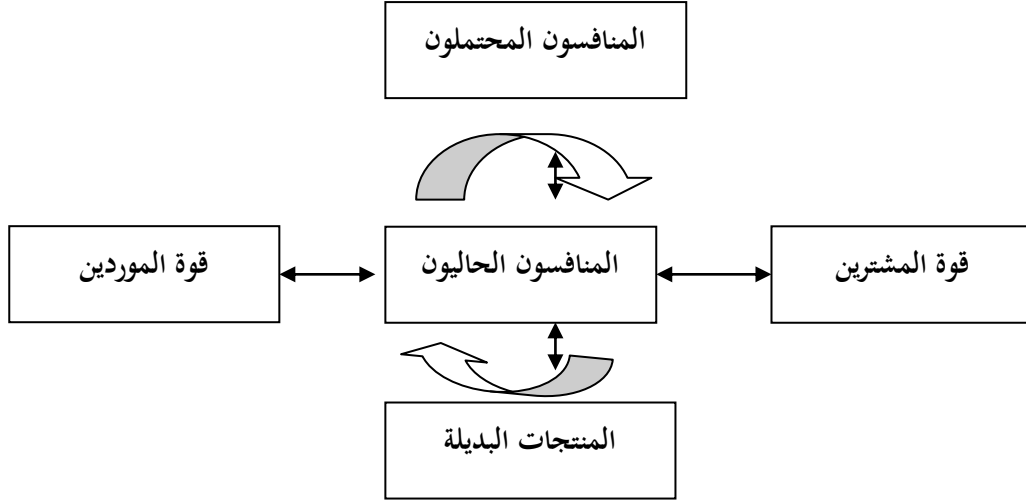
## 2. التحليل التنافسي - مدخل بورتر لتحليل الصناعة:-

إذا كانت البيئة العامة تحتوي على قوى وتطورات تؤثر على كل المؤسسات العاملة داخل الاقتصاد، فالقوانين العامة التي تطبق في الدول تؤثر في جميع المؤسسات العاملة بها، وكذا التغيرات الدولية والاجتماعية قد يتساوى تأثيرها في المؤسسات العاملة في الاقتصاد، لكن البيئة التنافسية الخاصة يكون تأثيرها غير متساو من مؤسسة لأخرى، ومن هنا تبرز أهمية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة.

ولغرض تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة قدم "بورتر" نموذج أبرز من خلاله العوامل التي تؤثر في البيئة التنافسية كما هو موضح في الشكل أدناه:

<sup>1</sup>.نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.25.

الشكل رقم 09: نموذج بورتر للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة.



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد؛ إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008)، ص.117.

من خلال الشكل نجد أن "بورتر" حصر العوامل المؤثرة على الصناعة في خمسة عوامل أساسية وهي: المنافسون الحاليون والمحتملون، قوة المشترين والموردين، وأخيرا المنتجات البديلة.

**1.2. حدة المنافسة بين المتنافسين:** في البداية يمكن تعريف المتنافسون الحاليون، على أنهم مجموعة من المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانيات، والتي تعمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع، وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة من وراء نشاطها التسويقي.<sup>1</sup> ومثل هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة، وفي ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها.

وعلى العموم تتحدد حالة المنافسة في الصناعة من خلال مجموعة من العوامل، يمكن تلخيصها فيما يلي:

**أ. عدد المتنافسين:** إذ تؤدي الزيادة في عدد المؤسسات في صناعة ما، إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها لكسب الزبائن والحصول على الموارد.<sup>2</sup> وتزداد حدة المنافسة كلما وصل السوق إلى حالة التشبع بحيث لا يمكن جذب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة؛<sup>3</sup>

**ب. حجم وقوة المؤسسات المتنافسة:** إذ تزداد حدة المنافسة كلما اقتربت أحجام المؤسسات التي تعمل في الصناعة وتقاربت قوتها النسبية، لعدم قدرة تلك المؤسسات فرض قوتها على الصناعة، في حين أنّ وجود عدد من

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000) ص.108.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد؛ إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008) ص.117.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص.110.

المؤسسات الكبيرة المسيطرة على الصناعة، يقلل من المنافسة ويجعل السوق أقرب إلى سوق احتكار القلة، بحيث تفرض المؤسسات القوية أسعارها وشروطها في السوق كله؛

**ج. معدل نمو الصناعة:** فالتباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات للحصول على حصص سوقية كبيرة.<sup>1</sup> فمثلا يلاحظ في حركة النقل الجوي أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حرب الأسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛<sup>2</sup>

**د. تمييز المنتج أو الخدمة:** تستطيع المؤسسات أحيانا تجنب حروب الأسعار، عن طريق تمييز منتجاتها عن تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، لذا تكون معدلات الربحية مرتفعة في الصناعات التي لها فرص للتمييز مثل: الأدوية، منتجات الرعاية الشخصية...، في حين تكون منخفضة في الصناعات التي لا تتضمن تمييزا في منتجاتها مثل: النسيج،...؛<sup>3</sup>

**هـ. التكاليف الثابتة:** للتكاليف الثابتة أثر كبير على قطاع النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما تكاليف ثابتة مرتفعة، فإن عتبة مردوديتها ( نقطة التعادل) ترتفع بنسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي سيكون حتما، تقاسم حوافز للمستهلكين حتى يزيد الطلب، ففي حالة خطوط الطيران مثلا حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد، ولغرض تغطية الأعباء الثابتة فقد تضطر الشركة لاتخاذ عدة سبل منها: تخفيض أسعار التذاكر، تقديم أنواع مختلفة من المغريات وإتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة؛<sup>4</sup>

**و. الرفع من الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفض ربحية الصناعة ككل؛

**ز. تكاليف التحول:** وهي التكاليف التي يتحملها العميل جراء انتقاله في التعامل من مؤسسة لأخرى، فعندما تتاح للعميل حرية الانتقال من مؤسسة لأخرى دون تحمل تكاليف إضافية، فإن ذلك يساعد في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات للاحتفاظ بزبائنهم؛

<sup>1</sup> دراجي زينان؛ نعيمة غلاب، "العوامل التنافسية في التسويق" ، في الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط(الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002) ص.94.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003) ص.174.

<sup>3</sup> روبرت. أ.بتس-ديفيد، لى، ترجمة: عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008) ص.160.

<sup>4</sup> بوعلام عامر، "دور نماذج التحليل الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل برامج التأهيل"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، (الجزائر:، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2006) ص.98.

ح. **حواجز الخروج:** هناك مجموعة من الحواجز التي تمنع المؤسسات العاملة في صناعة ما من مغادرتها، وبالتالي الاستمرار في التنافس، ويمكن اختصار هذه الحواجز في:<sup>1</sup>

- امتلاك المؤسسة لتقنية عالية التخصص، والتي يصعب عليها بيعها بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة؛

- التكاليف العالية الثابتة للخروج، مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة؛

- الارتباط العاطفي بصناعة ما، كما قد تكون المؤسسة مرتبطة باتفاقيات عمل أو بصناعة قطع الغيار للمنتجات الموجودة في الميدان.

**2.2. المنافسون المحتملون:** المنافسون المحتملون هم أولئك الذين يودّون الدخول إلى نفس الصناعة، ويتوقف دخولهم الفعلي على اعتبارات أهمها: الحجم وطبيعة عوائق الدخول، لذلك فإنّ تحليل عوائق الدخول للقطاع يعتبر أمراً هاماً في تحليل درجة المنافسة المحتملة، وبالتالي الربحية في المستقبل، وتتضمن حواجز الدخول ما يلي:

أ. **اقتصاديات الحجم:** فمثلاً الزيادة في حجم الإنتاج على سبيل المثال، تؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة، وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قائمة على أساس قيادة الكلفة، وبالتالي وضع الحواجز أمام المؤسسات الصغيرة التي ترغب في دخول الصناعة لأول مرة؛

ب. **رأس المال المطلوب:** تتطلب بعض الصناعات إمكانيات مالية كبيرة (التعدين، السيارات،...)، فالحجم الكبير لهذه الموارد والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة، قد يشكلان عائقاً أمام دخولها واقتصار المنافسة على المؤسسات الموجودة فعلاً؛<sup>2</sup>

ج. **الوصول إلى قنوات التوزيع:** يفرض عدم توافر قنوات توزيع بالنسبة للدخول الجدد عقبة أخرى مهمة أمام دخولهم الصناعة، فالمؤسسة التي ترغب دخول الصناعة عليها إقناع الموزعين على توزيع منتجاتها إما بالإضافة إلى ما لديهم من منتجات تخص المؤسسات العاملة في الصناعة، وهذا يتطلب تخفيضات في الأسعار أو تقديم مساحات إعلانية، وهذا ما ينعكس سلباً على الأرباح المحتملة للمؤسسات الجديدة؛

د. **التنوع في المنتجات:** قد تمتلك المؤسسات القائمة درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التنوع، ومستويات الجودة في منتجاتها، وكذلك من الانطباع عن علامتها التجارية والخدمات التي تقدمها، ممّا يصعب على المنتجين

<sup>1</sup> شارلز وجارث جونز، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول (الرياض: دار المريخ للنشر، 2001) ص. 144-145.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد؛ إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص. 120.

الجدد إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملاء تلك المؤسسات، وهو ما يزيد من عوائق الدخول أمام مثل هذه المؤسسات؛

هـ. **تكاليف التحول**: فتكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون، تشكل هي الأخرى حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة، فالمؤسسة الجديدة في هذه الحالة تتحمل تكاليف ناتجة عن الإغراءات التي تقدم للزبائن، وهذا ما ينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة، وبالتالي على قرارها بالدخول إلى الصناعة؛<sup>1</sup>

و. **السياسات الحكومية**: تعتبر السياسات التي تحدد عدد المؤسسات التي تعمل في الصناعة من أكبر العوائق التي تحد من دخول منافسين جدد، والصورة الأكثر تأثيرا لسياسات الحكومة في خلق الفرص والتهديدات تظهر في منح الحكومة الترخيص وحصص المواد والمساعدات الحكومية والإعفاءات الجمركية.<sup>2</sup>

**3.2. قوة المساومة للمشتريين (العملاء)**: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض، ويعتبر المشتري أو مجموعة المشتريين أقوى وأهم نفوذ إذا ما توفرت فيه أو فيهم بعضا من العناصر التالية:

- عند شراء حصة كبيرة من المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة؛

- عندما لا تتوفر للمشتري القدرة على التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة؛

- عندما تكون المنتجات المعروضة نمطية (غير مميزة) مثلا المشتقات النفطية؛

- انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند تغيير المؤسسة المتعامل معها سابقا؛

**4.2. قوة مساومة الموردين**: تهتم المؤسسات عادة بدراسة الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه نشاطاتها، من خلال زيادة أسعار تلك المتطلبات أو تخفيض جودتها، ويكتسب الموردون قوة تفاوضية (مساومة) في الحالات التالية:<sup>3</sup>

- عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من الموردين؛

- عدم وجود منتجات بديلة التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة؛

- إذا كان منتج المورد يمثل أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المؤسسة المشتري؛

<sup>1</sup>. صالح عبد الرضا رشيد؛ إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية، المرجع نفسه، ص.121.

<sup>2</sup>. محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص.112.

<sup>3</sup>. J.Trout. L'essentiel de la stratégie (Paris : éd village mondial,2004),p.85.

- إذا كان بإمكان المورد التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.

**5.2.المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال لا للحصر يعد الفاكس كبديل للبريد السريع...<sup>1</sup> ويتمثل تهديد المنتجات البديلة بانخفاض أسعارها، إذا ما قورنت بمنتجات أو خدمات المؤسسات العاملة في الصناعة، وهذا ما يدفع بالمؤسسات العاملة في الصناعة إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير، لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها عن المنتجات البديلة. ويزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- انخفاض أسعار المنتجات البديلة إذا ما قورنت بالمنتجات الأصلية؛

- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛

- عدم وجود تمايز واضح بين النوعين.

وفي الأخير نخلص إلى أنّ الدراسة المعمقة للعوامل السالفة الذكر، تحدد ما إذا كانت الصناعة جذابة للمؤسسات التي ترغب في الدخول للصناعة أم لا؟ لكون الصناعة الجذابة تتمتع بالعديد من الخصائص -والتي من شأنها أن تحقق المؤسسات في ظلها ميزة تنافسية- منها: أن تكون عوائق الدخول قوية، قوة مساومة ضعيفة للموردين والعملاء، ضعف مستوى التهديدات الخاصة بالمنتجات البديلة، منافسة ضعيفة أو متوسطة.

### 3.أهمية اليقظة لزيادة تنافسية المؤسسة:

إنّ البيئة بما تحمله من تقلبات وتحولات، تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أدائها، هذا الأخير الذي يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بينها وبين البيئة، قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية. فدراسة البيئة ولاسيما البيئة التنافسية يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة، ومن هنا تظهر أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي بما فيه من يقظة تكنولوجية، وتجارية ويقظة تنافسية التي سوف يتم التفصيل فيها.

<sup>1</sup>.نادية العارف، مرجع سابق، ص.174.

<sup>2</sup>.صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سابق، ص.124.

**1.3. تعريف اليقظة:** يعتبر مصطلح اليقظة حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، ولقد حظي مفهوم اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

تشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث؛ معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء والمصممين، والمسيرين.

كما تعرّف بأنها الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر تنافسية.

نستنتج من خلال التعريفين السابقين، أنّ اليقظة تعبر عن نشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

**2.3. أنواع اليقظة:** على الرغم من تعدد أنواع اليقظة ، إلا أن هناك إجماع بين المؤلفين حول الأنواع التالية:

**أ. اليقظة التنافسية:** تعبر اليقظة التنافسية عن النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين؛ كما تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وتهدف اليقظة التنافسية إلى:

- معرفة الأداء الحالي للمنافسين؛

- استراتيجيات المنافسين؛

- أهداف وقدرات المؤسسات المنافسة الجديدة... الخ.

وعلى العموم يمكن القول أن اليقظة التنافسية تبحث عن كل ما له علاقة بالمؤسسة والمنافسة.

**ب. اليقظة التكنولوجية:** والتي تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم المؤسسة حاليا أو مستقبليا. وتهدف اليقظة التكنولوجية إلى:<sup>2</sup>

- جمع المعلومات التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛

- تحديد التقنيات المتبعة من طرف المنافسين؛

- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من إبداعات في السلع والخدمات؛ والتطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة؛

<sup>1</sup> محمد بوتين؛ رتيبة حديد، "اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة"، في مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 10 (الجزائر: جامعة الجزائر، 2004) ص.ص. 40-57.

<sup>2</sup> محمد بوتين؛ رتيبة حديد، "اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة"، المرجع نفسه، ص.ص. 45-57.



وتستقى المعلومات الضرورية لليقظة التكنولوجية أساسا من:

- هياكل البحث العلمي والجامعات من خلال(الأطروحات المقدمة؛ دراسة المنشورات؛ الملتقيات...)

- بنوك المعلومات؛

- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسين.

ج.اليقظة التجارية: هذه الأخيرة تهتم عموما بالزبائن والموردين، من خلال التعرف على تطور احتياجا ت المستهلكين، وكذا تتبع تطور وعرض المنتجات.

والسؤال المطروح هنا إذا كان الهدف الأساسي من اليقظة يتمثل في الإبداع والابتكار وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات في بيعتها، فما هي مزايا اليقظة بالنسبة للمؤسسة؟

**4.2.مزايا اليقظة:** تسمح اليقظة بتحقيق العديد من المزايا للمؤسسة نذكر منها:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة) لكون المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج وجودته والتخفيض من تكلفته)؛

- المراقبة المستمرة لبيئة المؤسسة؛

- الكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسة تستطيع من خلال اليقظة أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية من خلال:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛

- القدرة على حل المشاكل في وقت قصير؛

- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها؛

- التحسين المستمر في السلع والخدمات)

#### 4. مداخل بناء وتعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة:

يمكن النظر إلى القدرة التنافسية للمؤسسة، على أنها نظام متكامل يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي والإداري والتسويقي، ويحقق الاستثمار الإيجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المؤسسة على منافسيها، من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق والريادة في استغلالها قبل الغير (المنافسين)، والإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمؤسسة، من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى، ومن ثم يمكن تصور المداخل التي يمكن تعزيز تنافسية المؤسسة محليا وعالميا، وذلك من خلال تهيئة وتنمية نقاط القوة التالية:<sup>1</sup>

- **الدراسة المستمرة للأسواق المستهدفة:** بهدف مواكبة التغير في رغبات العملاء، فالتغيرات في رغبات وتوقعات العملاء سواء في عمليات التصميم أو التسعير باتت في تطور سريع ومستمر جزاء ثورة التكنولوجيا وعوامة المعلومات والاتصالات، وتهدف دراسة السوق ليس فقط لتحديد حجم الطلب والحصة السوقية، بل أيضا تحديد خصائص المنتج كما يتوقعها العميل؛
- **النظر للموارد البشرية ك رأس مال فكري:** وهذا ما يحتم اتخاذ قرارات علمية مدروسة تهيئ فاعلية كل من الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي؛
- **التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي الفاعل:** والمهم هنا هو انسجام الأهداف وتناغم الاستراتيجيات المؤدية لبلوغ الأهداف، هذا فضلا عن تكامل الاستراتيجيات الوظيفية؛
- **تبنى الاستراتيجيات التنافسية:** لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة، ومن هذه الاستراتيجيات الريادة في خفض التكلفة، التميز، التركيز؛
- **زراعة وتنمية ثقافة الابتكار،** بحيث تشجع قيم وسلوكيات الابتكار بين العاملين، ويشعرون باهتمام الإدارة بالاجتهاد والمكافأة عليه، فالابتكار في أساليب الأداء أو في السلع والخدمات من شأنه أن يخلق وينمي نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف، ويجول القيود إلى فرص؛
- **التحالفات الإستراتيجية مع شركات واعدة؛**
- **تبنى فلسفة الجودة الشاملة ضمن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.**

يكمن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن المنافسين، ونتيجة لذلك تُحرص المؤسسات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب ميزة تنافسية في

<sup>1</sup>. أحمد السيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص.ص. 35-36.

بمجال الأعمال، والسعي للحفاظ عليها. وسنحاول من خلال المطلب الموالي التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية:

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسات، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، وهي بذلك تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسة، فهي بمثابة مفتاح نجاح للمؤسسات، لذا سوف يتم التركيز في هذا المطلب على تاريخ تطور مفهوم الميزة التنافسية، وأهمية الميزة التنافسية للمؤسسات كسبر من أسرار النجاح، مع التعرض لأهم خصائص الميزة التنافسية.

#### 1. النشأة والتعريف:

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين ومختصي التجارة الدولية خلال الستينات، وفي منتصف السبعينات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسية من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون في غزو الأسواق العالمية، على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة واختيار ميادين التنافس.<sup>1</sup> وفي أوائل الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع، خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" (Michel Porter) (أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد) بشأن استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، فقد وُقِّرت كتبه ومقالاته خطوطا إرشادية واستراتيجيات هامة لمحاولة المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية على منافسيها.<sup>2</sup> ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية تكتسي مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى محاولة فهم معناها، وعليه سوف يتم استعراض مجموعة من التعاريف التي تناولت الميزة التنافسية.

– **التعريف المقدم من طرف "مايكل بورتر":** حسب "مايكل بورتر" فإنّ الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو بمعنى آخر إحداث عملية الابتكار بمعناه الواسع.<sup>3</sup> كما أكد "مايكل بورتر" بأنّ الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لربائنها، إذ يُمكن أن يأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالي ؛ وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى ( عمان: دار وائل للنشر، 2007) ص.308.

<sup>2</sup>. عمر عوض الغوري، "تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (الأردن: جامعة مؤتة، 2004) ص.25.

<sup>3</sup>. Michel Porter, *L'avantage concurrentiel des nation* (Paris : Inter éditions, 1993), p.48.  
<sup>4</sup>. Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*( Paris : Dunod, 2000),p. 8.

- تعريف "مصطفى محمود أبو بكر" للميزة التنافسية: تعبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل؛ والقدرة على التميز.<sup>1</sup>

- تعريف مجموعة ستراتيجور (Strategor) للميزة التنافسية: تُعبر الميزة التنافسية عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط.<sup>2</sup>

- تعريف الدكتور "طلعت أسعد عبد الحميد": عرّف الميزة التنافسية بأنها كل ما تُختص به مؤسسة ما دون غيرها، وبما يُعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، إذ أنه باستطاعة المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع وبسعر أقل.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أنّ الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميّزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يأتي:<sup>4</sup>

- أنّها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتتحقق قيمة لها؛
- تُؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تُعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها، أو في تقديم قيمة ما للمشتريين أو كليهما؛
- تُؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم على الشراء؛
- تُتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تجديدها.

<sup>1</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ( الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، 2004/ ) ص.ص. 13-14.

<sup>2</sup>. Stator, **Politique général des l'entreprise**, 3eme édition ( Paris : Dunod, 2001), p.529.

<sup>3</sup>. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجهه القرن 21؟ (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000) ص. 190.

<sup>4</sup>. محمد عبد حسين الطائي؛ نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009) ص. 115.

## 2. الأهمية والخصائص

**1.2. خصائص الميزة التنافسية:** إنّ خصائص المزايا التنافسية يُفترض أن تُفهم في إطار منظور صحيح وشمولي، وعلى العموم يمكن القول أنّ الميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية:

- إنّ تحقيقها يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربون تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛
- تُشتق من جهود الإدارة والابتكار والتطوير، كما أنها ليست ثابتة؛
- الميزة التنافسية ليست حِكراً على مؤسسة ما؛<sup>1</sup>
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تُشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛<sup>2</sup>
- أنّها تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث والتطوير ويطرّب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وفي شكل سمعة وعلاقات وطيدة مع العملاء، وحصيلة من المعارف المتخصصة؛<sup>3</sup>
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

## 2.2. أهمية الميزة التنافسية:

- تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة من خلال الجوانب التالية:<sup>4</sup>
- تُعطي للمؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تُساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإنّ هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003) ص.ص. 262-263.

<sup>2</sup> صولح سماح؛ مسعود ربيع، "دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، في ملتقى دولي حول : المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة (الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 بقالة، 2008) ص.126.

<sup>3</sup> عمر بن سديرة، "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وأفاق"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة

أعمال(الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسطيف، 2006) ص.46.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي؛ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.309.

- تُمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة، من لدن المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة؛<sup>1</sup>

### 3. شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:<sup>2</sup>

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
  - الاستمرارية، بمعنى إمكانية استمرارها خلال الزمن، أي أنّ الميزة التنافسية لها دورة حياة مثل المنتج، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي.
  - من الممكن الدفاع عنها من تقليد المنافسين (يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها)؛
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لكون كل شرط مرهون بالآخر، إذ أنّ شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف يمكن أن تستمر الميزة التنافسية وهي هشة يُمكن إلغاؤها؟ وكيف بها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلا؟

<sup>1</sup>. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008) ص.193.

<sup>2</sup>. سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية..."، مرجع سابق، ص.50.

## المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادرها:

لاشك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الإنتاج الواسع، وعلى هذا الأساس سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها؛

- أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها؛

- الإستراتيجيات العامة للتنافس.

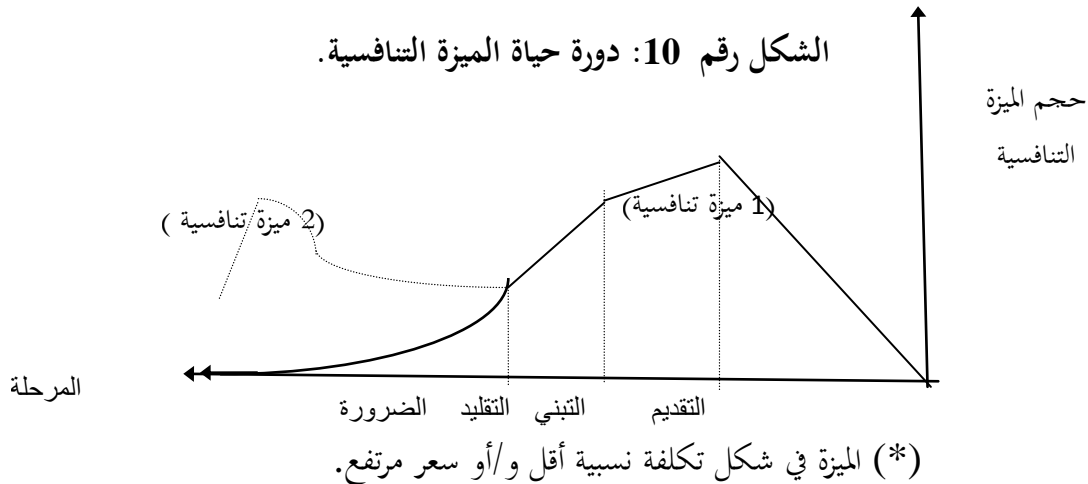
### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى محددات الميزة التنافسية والتي من خلالها سوف نسلط الضوء على دورة حياة هذه الأخيرة، وأهم المعايير المستخدمة للحكم على مدى جودة الميزة التنافسية وقدرة المؤسسة على المحافظة عليها، مع إبراز الأنواع الأساسية للميزة التنافسية.

#### 1. محددات الميزة التنافسية:

يتم توضيح محددات الميزة التنافسية من خلال بعدين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

**1.1. حجم الميزة التنافسية:** إنّ الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة، سواء من ناحية التكلفة أو التميز، فإنّ هذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهوداً معتبرة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، وكما ذكرنا سابقاً أنه من شروط فعالية الميزة التنافسية الاستمرار خلال الزمن وهذا يعني أنّ للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل المبين أدناه:



المصدر: د. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.86، بتصرف.

ويمكن إيجاز هذه المراحل في:

- **مرحلة التقديم:** تُعد من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المالي والمادي، وتُعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا واسعا، من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج. <sup>1</sup> ومن هنا يمكن القول أنّ هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تُتيح للمؤسسة التفوق على المنافسين؛ <sup>2</sup>

- **مرحلة التنبؤ من قبل المؤسسات المنافسة:** تُمثل هذه المرحلة بداية تُعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تُعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين؛ <sup>3</sup>

- **مرحلة التقليد(الركود):** في هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تراجعاً شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قد أخذوا بتقليد ميزة المؤسسة ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها، <sup>4</sup> وبالتالي تراجع أسبقيتها، مما يعني انخفاض حجم المبيعات المحققة، وهذا الوضع يُحتم على المؤسسة تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء في السوق؛

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة أخرى مبنية على أسس تحقق بها قيمة أكبر للعميل، وفي هذه المرحلة بالذات تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها؛ <sup>5</sup>

في الأخير يمكن القول أنّه من الصعب للمؤسسة تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، بسبب الجهود المعتبرة التي تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على ميزة المؤسسة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أنّ تلك المزايا التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظراً لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تُخصّص لإحداث تغييرات في المنتج، طرق التصنيع، التوزيع... الخ.

**2.1. نطاق التنافس:** يُعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق ميزة تنافسية، فنطاق التنافس على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن الأمثلة على ذلك تقديم تسهيلات فنية مشتركة وخبرة فنية واحدة، استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق

<sup>1</sup> سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية..."، مرجع سابق، ص.51.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.196.

<sup>3</sup> فرحات غول، "الميزة التنافسية لربح معركة التنافسية" في دراسات اقتصادية ( الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، 2009) ص.98.

<sup>4</sup> محمد جميل العضال، "أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة مؤتة، 2004) ص.55.

<sup>5</sup> أنيس كشاط، "دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة

أعمال (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسطيف، 2006) ص.16.



مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز، وهناك أربعة أبعاد للتنافس والتي من شأنها التأثير في الميزة التنافسية وهي:

- **القطاع السوقي:** والذي يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة السوق ككل؛

- **النطاق الرأسي(التكامل الرأسي):** يُعبر هذا الأخير عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة مرونة أقل للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد؛

- **النطاق الجغرافي:** يُمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، إذ تقدم منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم؛

- **نطاق الصناعة:** يُعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فبالإمكان استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات التي تنتمي لها المؤسسة.

## 2.أنواع المزايا التنافسية:

يُمكن تقسيم المزايا التنافسية إلى نوعين أساسيين هما:<sup>1</sup>

**1.2.الميزة التنافسية الخارجية:** وتظهر عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري، من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج، وبذلك تمتلك المؤسسة قوة في السوق الذي تعمل فيه، ويتم الوصول إلى ذلك بتطبيق التميز كأساس للتنافس، إذن فالميزة التنافسية الخارجية تُكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التميز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، اقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة؛

**2.2.الميزة التنافسية الداخلية:** وتُركز على تفوق المؤسسة في التحكم بتكاليف التصنيع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تعطي قيمة للمنتج بإعطائه سعر أقل مقارنة بالمنافسين، وتنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن وما يَنجر عنها من مردودية أفضل وأحسن مقاومة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس، والإستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية هي إستراتيجية السيطرة على التكاليف.

<sup>1</sup> أحمد بن مويزة، " التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ( الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005)ص.81.

كما أشار بوتر إلى أن هناك شكلين من الميزة التنافسية وهما:

**3.2. التكلفة الأقل:** والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية.

**4.2. تمييز المنتج:** والتي تُعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك ( جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... ) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المختلفة لتمييز المنتج من خلال حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز. سوف يتم التفصيل في أنواع الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية في المطلب الموالي.

### 3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد مدى جودة الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:

**1.3. مصدر الميزة:** من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين:

- **مزايا تنافسية من درجة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- **مزايا تنافسية من درجة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا العالية، تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات طيبة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول مرتفعة.

وتجدر الإشارة إلى أن المزايا التنافسية المترتبة عن التكلفة أقل قابلية للاستمرار والتواصل إذا ما قورنت بالمزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.<sup>1</sup>

**2.3. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** ففي حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة، مثل تقديم المنتج بأقل كلفة، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد موارد الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

**3.3. درجة التحسين والتطوير التي تمتلكها المؤسسة:** فعلى المؤسسات هنا التحرك دوما نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، وهذا يتطلب قيام المؤسسات بتغيير المزايا وخلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجليلي بجاز؛ الطاهر خامرة، " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، في الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ( الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 بقالة، 2008) ص.ص.137-138.

## المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها:

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة من الأبعاد، ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها؛ وعلى هذا الأساس سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى النقاط التالية: موارد المؤسسة (الملموسة وغير الملموسة) ودورها في بناء ميزة تنافسية؛ أهمية سلسلة القيمة في فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية؛ مؤشرات قياس الميزة التنافسية.

### 1. مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية:

تمثل موارد المؤسسة بشقيها (الملموسة وغير الملموسة) عناصر إستراتيجية مهمة، وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ، لتحقيق ميزات وقدرات تُكمن المؤسسة من التفوق على منافسيها.

**1.1. تعريف الموارد:** تشير الموارد إلى كل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات وإمكانات وعمليات تنظيمية ومهارات مالية وطبيعية ومعرفية، والتي تُعطي المؤسسة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية، فالضرورة تتطلب معرفة دور هذه الموارد بشكل عام في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي فإنّ الحديث عن تحليل المزايا التنافسية هو إرجاع هذه المزايا إلى الموارد والتي ساهمت في تشكيلها للمؤسسة.<sup>2</sup> ويكون المورد أساسيا للمؤسسة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات:<sup>3</sup>

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة؛

- أن يتصف المورد بالندرة وتأتي في إطار عدم قدرة المنافسين الآخرين على حيازته؛

- لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، أو إنّ تكاليف تقليده عالية جدا؛

- أن تملك المؤسسة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد.

ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد: الموارد الملموسة؛ والموارد غير الملموسة.

### 2.1. الموارد الملموسة: وتشمل كل من المواد الأولية، المعدات الإنتاج، الموارد المالية.

أ. **المواد الأولية:** لكون المواد الأولية تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، فإنّ المؤسسات تحرص على اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها، وحتى يكون تسييرها محكما يجب:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر عوض الغوييري، "تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص.50.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.297-298.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان؛ وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (عمان: دار البازوري، 2007) ص.344.

<sup>4</sup> نادي الدراسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، "الميزة التنافسية"، (الجزائر: ملحقه الخزوية)، ص.7.

- أن تُسند مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أشخاص ذوي خبرة وكفاءة، يكون بمقدورهم تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين، حتى يتم تفادي الانقطاع في المخزون؛

- تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة؛

- تأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد؛

- القيام بعملية الجرد المادي والمحاسبي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقا للقواعد الموضوعة.

**ب. معدات الإنتاج:** تعتمد عليها المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، إذ تعتمد هذه العملية على معدات الإنتاج التي تعد أصلا هاما من أصول المؤسسة، ومن ثمة فإن الحياة عليها وتشغيلها بشكل سليم وبرجحة عمليات الصيانة، يضمن كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية فإنه يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها فيجب تخصيص بطاقات تدون عليها كل المعلومات التي تشمل الرمز، التسمية، سنة الحياة، نمط الاهتلاك، إذ تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها.

**ج. الموارد المالية:** تُعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها أو توسيعها (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك من خلال استثمارات فعالة، التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية. وحتى تتمكن المؤسسة من تقوم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد على مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية، وتثير الصحة المالية اهتمام المتعاملين مع المؤسسة مثل البنوك والموردين والزبائن...، إذ تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات مثمرة مع المؤسسة، فتتمكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي وإمكانية التطور في المدى البعيد.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحياة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

**3.1. الموارد غير الملموسة:** نظرا لعدم وجود قاعدة متفق عليها، يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، غير أنه

يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة. وتم اعتماد هذه الموارد

لسببين هما:

- لكونها من متطلبات المنافسة الحديثة؛

- أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

أ. **الجودة:** في ظل البيئة التنافسية تسعى المؤسسة للاستحواذ على حصص سوقية، من خلال الاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج/ الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته،<sup>1</sup> يتم التفصيل في هذا العنصر في الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

ب. **التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم العوامل القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.<sup>2</sup>

ج. **المعرفة:** يمكن أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية، عندما تعرف أشياء لا يعرفها المنافسين، والمعرفة يمكن أن تكون في عدة أمور:<sup>3</sup>

- **المعرفة بالمنتج:** أي الفهم العميق والمعرفة الكاملة بالمنتج أو الخدمة الموجودة في السوق، وهذه المعرفة يجب أن تُسخر لخلق عرض يمكن أن يجذب المستهلك، ويجب أن ترتبط المعرفة بالمنتج بالمعرفة بالسوق؛

- **المعرفة بالسوق:** المعرفة الكلية بآليات السوق والمستثمرين والبائعين واحتياجات المستهلكين وطرق وعادات الشراء؛

- **المعرفة التقنية:** وتتضمن المعرفة بالتقنيات التي يتم عن طريقها عرض المنتج للأسواق أو المستهلكين وتقديم ما هو أفضل؛

والمعرفة لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج جهود متواصلة من البحث والتطوير، فهي غير متوفرة بطبيعتها ويجب أن تكون المؤسسة مؤهلة للحصول عليها، وأن تكون حذرة عند امتلاكها لأي مصدر هام من مصادر الميزة التنافسية. كما تساهم المعرفة كذلك في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

د. **المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في يقظة دائمة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما يتمثل في:

- اكتشاف منتج جديد؛

<sup>1</sup> عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر تنميتها وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية بالخروبة، 2002) ص.ص. 49-50.

<sup>2</sup> عمار بوشناف، المرجع نفسه، ص.ص. 51-54.

<sup>3</sup> محمد جميل العضال، "أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة مؤتة،

2004) ص. 41.

- إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس؛
  - وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع؛
  - الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة؛
- وتجدر الإشارة إلى أنّ المعلومات تُستقى من مصدرين:
- **المصدر الداخلي:** ويترجم بمجموعة من المؤشرات منها المؤشرات المالية، تطور مستوى المبيعات، مستوى المخزون، التكنولوجيا المستخدمة... الخ.
  - **المصدر الخارجي:** ويتمثل في حالة الأسواق) المنافسين، المنتجات الجديدة، التكنولوجيا والابتكارات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، القوانين...، كل هذه المعلومات تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة قصد تحليلها واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- وعند الحديث عن المعلومات لا بد من التطرق لتكنولوجيا المعلومات، هذه الأخيرة التي أصبحت تُشكل أحد الركائز تعظيم القدرة التنافسية، ويظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات من خلال جانبين هما:<sup>1</sup>
- **تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن:** إذ تسمح تكنولوجيا المعلومات بتقليص التكاليف، والرفع من سرعة المعاملات، كما تشجّع على عملية وضع نظام في الوقت المحدد "Just in time"؛
  - **الأنشطة الجديدة والمنتجات الجديدة:** هناك تزايد في استهلاك المعلومات في العمليات الإنتاجية من جهة، وتضمين المنتجات بالمعلومات من جهة أخرى، فالمنتجات يتم إنتاجها بالاستناد إلى مركبتين: الأولى مادية، والثانية متعلقة بالمعلومات، حيث تشمل هذه الأخيرة على كل ما هو ضروري لتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة؛
- وعلى العموم تساهم المعلومات في إبراز ميزة تنافسية من خلال تقديم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:
- معايير تسمح بانتقاء المعلومات؛
  - أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها؛
  - أن تفوق عوائد المعلومات تكاليف الحصول عليها.

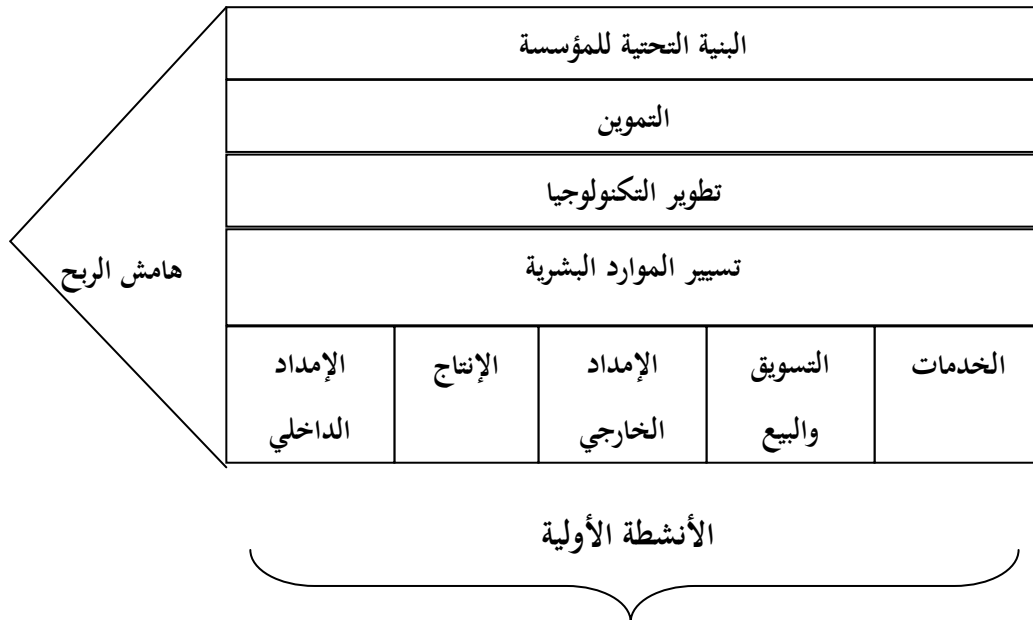
<sup>1</sup>.عمار بوشناف، مرجع سابق، ص.54-55.

## 2. سلسلة القيمة:

تعد سلسلة القيمة المقترحة من طرف "بورتر" تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال النشاطات الداخلية للمؤسسة، فإذا ما علمنا أنّ الميزة التنافسية تنشأ عن العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها، فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات. وعليه فإنّ المؤسسة حسب "بورتر" تحصل على ميزات التنافسية سواء بممارستها لنشاطاتها ذات الأهمية الإستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن منافسيها، الأمر الذي يتطلب فحصاً دقيقاً لهذه النشاطات، والنظر إلى وحدة نشاط معينة على أنّها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ولتحليل تنافسية المؤسسة حسب "بورتر" يجب الاعتماد على مفهوم القيمة بدلا من التكلفة الذي لا يعبر عن التنافسية، خاصة إذا ما علمنا أنّ المؤسسات وضمن إستراتيجيات معينة قد ترفع من تكاليفها باستمرار بهدف الوصول إلى سعر أعلى عن طريق التميز. وبغرض فهم سلوك التكلفة والمصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية، فإنّ أسلوب سلسلة القيمة يقوم من الناحية الإستراتيجية بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة، والتي يمكن تصنيفها إلى أنشطة أولية وأخرى داعمة كما يوضحه الشكل أدناه:

### الشكل رقم 11: يمثل سلسلة القيمة.



Source :M.Porter, *avantage concurrentiel*,op.cit.p 53.

**1.2. الأنشطة الأولية:** هذه الأخيرة ترتبط بالخلق الفعلي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذا خدمات ما بعد البيع، وهي بذلك تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل السلعة أو الخدمة إلى العميل.<sup>1</sup> وتتضمن هذه الأنشطة كل من:

- **الإمدادات الداخلية:** أو ما تعرف بالأنشطة اللوجيستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي؛

- **العمليات الإنتاجية:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات "سلع وخدمات"، إلى جانب صيانة التجهيزات، والتغليف؛

- **الإمدادات اللوجيستية الخارجية:** وتشمل التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف المصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد؛

- **التسويق والمبيعات:** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية، من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك؛

- **الخدمة:** وهي نشاط يهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه، وهنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.<sup>2</sup>

**2.2. الأنشطة الداعمة(المساعدة):** وهي بدورها نشاطات منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية، وتتضمن هذه الأنشطة كل من:

- **البنية التحتية:** يقصد بالبنية التحتية للمؤسسة مختلف الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة بحيث تنقسم إلى جملة من النشاطات التي تتعلق بالإدارة العليا، المالية والمحاسبة، كما تشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة والتمويل...؛

- **إدارة الموارد البشرية:** تشتمل هذه السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة. إنّ هذا النوع من النشاطات الذي يصنف ضمن النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الأولية والنشاطات الداعمة في آن واحد؛

- **التطور التكنولوجي:** يهدف إلى تحسين المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تأخذ نشاطاته أشكالاً بدءاً بالأبحاث الأولية، وتصميم المنتج وانتهاءً بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات، إذ لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير أو التصنيع، بل يشمل جميع أرجاء المؤسسة؛

<sup>1</sup>. روبرت.أ.بتس-ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص.205.

<sup>2</sup>. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون، مرجع سابق، ص.319.



– **المشتريات:** وتتضمن شراء المواد الأولية أو الأجزاء نصف المصنعة، أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية الإنتاجية؛

قد يؤدي التحليل المتأني لكل نشاط من أنشطة القيمة إلى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويرى بوتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعدّ مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### 3.2. أهمية سلسلة القيمة: إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة يكمن في:<sup>2</sup>

- أنّها تعتبر أداة تحليلية لتحديد المقدرات الجوهرية للمؤسسة، فضلا عن تحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية لاسيما ما يتصل بالكلفة والتمايز؛
- تُسهم في الإبقاء على النشاطات التي تساهم في خلق القيمة، واستبعاد تلك النشاطات ذات الإسهام الضعيف في هذا المجال.

### 3. مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، مثل: الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، رضا المستهلك وغيرها، إلا أنّ أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية والنمو السنوي للمبيعات، وذلك نظرا لسهولة حسابها، كما أن تلك المؤشرات كمية، على عكس مؤشرات رضا المستهلك، وعليه سوف يتم تقسيم المؤشرات إلى نوعين:

#### 1.3. مؤشرات نوعية: تُنصب هذه الأخيرة على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة، قياسا بالمنافسين الآخرين، من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية، وهي:<sup>3</sup>

أ. **النوعية المتوقعة:** وهي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن؛

ب. **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون، عند شرائه للمنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما كان متوقعا، وهذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه؛

ج. **النوعية القياسية:** وهو ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة، 2004) ص.189.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سابق، ص.153.

<sup>3</sup> ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.200-201.

### 2.3. المؤشرات الكمية: ويمكن أن نلخصها في:

أ. **الربحية:** تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المشروعات، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ولغرض قياس الربحية فإنّ هناك أربعة طرق مستخدمة لقياسها وهي:

- **هامش الربح:** وتعبّر عن نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة، ويتحصل عليها من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات.

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

- **العائد على الأصول:** يهدف حساب هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، هذا الأخير الذي يساوي حاصل قسمة إجمالي الأصول في بداية ونهاية المدة على اثنين. وتعبّر المعادلة التالية عن العائد على الأصول:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح} + \text{دالفوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

- **عائد حقوق الملكية:** توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين).<sup>1</sup> ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد طرح الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأس مال الأسهم العادية في بداية ونهاية المدة مقسوما على اثنين. وتعبّر المعادلة التالية عن العائد على حقوق الملكية:

$$\text{عائد حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح} - \text{حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

ب. **الحصة السوقية:** يُعبّر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و السلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية، فهذا يدل على أنّ هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق:

- **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على إجمالي المبيعات في السوق.

<sup>1</sup>. سامية لحوّل، مرجع سابق، ص. 57.

- **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين، ويعطي هذا المؤشر مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.

- **حصة السوق المخدم:** وتحسب الحصة السوقية هنا، بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق الذي تركز المؤسسة نشاطها عليه.

**ج. النمو السنوي للمبيعات:** يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، لذا تسعى العديد من المؤسسات لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه، كأحد معايير النجاح، ويحسب من خلال قسمة مبيعات السنة الحالية بعد طرح مبيعات السنة المرجعية على مبيعات السنة الرجعية.<sup>1</sup>

$$\text{النمو في المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}}$$

وفي الأخير نخلص إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، إلا أن المؤسسات عادة ما تستخدم المؤشرات الكمية وذلك لسهولة حسابها إذا ما قورنت بالمؤشرات النوعية.

<sup>1</sup>.مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سابق، ص.50-52.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس:

يُمثل مفهوم الاستراتيجيات التنافسية العامة الأساس أو الفلسفة التي تستمد منها إدارة المؤسسة أهدافها، وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل. إنَّ الوصول إلى هذه النتيجة يتحقق من خلال الاستناد إلى مجموعة من مصادر العمل البديلة، والمتمثلة في تحقيق كفاءة متميزة للمؤسسة سواء أكان في مجال منتجاتها أو خدماتها أو طرائق عملها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، وعلى العموم يمكن تعريف الاستراتيجيات التنافسية بأنَّها: عبارة عن إطار يُحدد أهداف المؤسسة، في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات أو الخدمات أو المنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس والتي تطرقنا لها في المبحث الأول،<sup>1</sup> كما تعرف استراتيجيات التنافس بأنَّها: مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين،<sup>2</sup> وتشتمل هذه الإستراتيجيات على: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز. ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم 12: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

تميز المنتج	تكلفة أقل
التميز	قيادة التكلفة
التركيز	

الصناعة ككل  
الهدف الاستراتيجي  
قطاع سوقي معين

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.112.

بالرجوع إلى الشكل السابق، يُلاحظ أنه عندما تتوفر لدى إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنَّه ببساطة يمكن أن نطلق عليهما الريادة في التكلفة والتمايز، وعندما تركز هاتين الإستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق (سوق مستهدف ضيق)، فإنه يمكن أن نطلق عليهما التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز.

<sup>1</sup>. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، 200) ص.182.

<sup>2</sup>. نبيل محمد المرسي؛ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007) ص.102.

## 1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أنّ المؤسسة الأكثر تنافسية، هي التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها.

### 1.1. أساليب تحقيق التكلفة المنخفضة: هناك عدة أساليب تشجع المؤسسة على تحقيق التكلفة الأقل وهي:

أ. **اقتصاديات الحجم**<sup>1</sup>: من المعلوم أن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج، لأن التكلفة الثابتة يتم توزيعها على حجم الإنتاج، وبالتالي تقل قيمة التكلفة الثابتة لوحدة المنتج، فلو كانت القيمة الكلية الثابتة هي 1000 دينار، فإنّ التكلفة الثابتة هي 10 دينار في حالة إنتاج 100 وحدة، وتقل التكلفة الثابتة إلى 5 دينار في حالة إنتاج 200 وحدة، بالطبع هذا لا يعني زيادة الإنتاج بغض النظر عن حجم الطلب، لأن هذا سيزيد من تكلفة التخزين وتكلفة المنتجات التالفة، ويضعف قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة لمغيرات السوق، ولكن المؤسسة التي تحاول تبني إستراتيجية التكلفة المنخفضة عليها أن تسعى إلى زيادة حصتها السوقية بما يصل بالإنتاج إلى الطاقة القصوى.

للوصول إلى وفورات الحجم فإنّ بعض المؤسسات تندمج لتكوين شركة واحدة، حتى يتم توزيع تكلفة تطوير منتج جديد وتكلفة التسويق على كم مبيعات أكبر، وبالتالي تقل تكلفة المنتج بما يسمح بتحقيق أرباح أو زيادتها. كما قد تتجه بعض المؤسسات لعمل تحالف استراتيجي مع شركة منافسة لتحقيق مصلحة مشتركة مثل شراء مواد التخزين معا لأن هذا يزيد من القدرة على التفاوض مع الموردين.

لاحظ أنّ حجم الإنتاج الكبير له مساوئ مثل الخسائر الفادحة عند انخفاض الطلب لأنّ التكلفة الثابتة الكبيرة يتم تحميلها على عدد قليل من وحدات الإنتاج، كما أنّ الإنتاج الكبير يعني التقليل من مرونة الاستجابة إلى رغبات العميل، كما يصعب من إنتاج منتجات بمواصفات مختلفة.

ب. **تكنولوجيات الإنتاج**: يعتبر الاستثمار في بناء وشراء التكنولوجيا أحد أهم وسائل تخفيض التكلفة، فالتكنولوجيا الحديثة تساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وبالتالي تقليل التكلفة، كما تساعد على تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج ومن ثم تقليل تكلفة العمالة، كما قد تؤدي إلى استخدام طاقة كهربائية أقل، أو تساعد في تقليل الفاقد من المواد الخام. بالطبع استخدام تكنولوجيا حديثة يتطلب من العاملين تعلم أساليب جديدة وبالتالي تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية تتمثل في تكلفة التعلم، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة الفائدة الحقيقية من التكنولوجيا الحديثة وعدم التسرع في شرائها بدون إجراء دراسة حقيقية.

<sup>1</sup>. سامح محمد، "التخطيط الإستراتيجي"، في موقع الإدارة والهندسة الصناعية، <http://smehar.files.wordpress.com> ص.ص. 47-48.

وبهذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن تغيير التكنولوجيا قد يحتاج إلى إحداث تغييرات في المؤسسة نفسها، أو في هيكلها التنظيمي أو تخصصات العمال ومسؤولياتهم، وبالتالي لا بد من النجاح في هذه المتغيرات حتى تستفيد المؤسسة من التكنولوجيات الحديثة، فأحيانا ما يغفل المدير عن أبعاد تطبيق تكنولوجيا حديثة، وضرورة الإعداد لذلك من خلال:

- إشراك العاملين في دراسة التكنولوجيا؛

- تدريب العاملين؛

- دراسة المشاكل المتوقعة، وكذا الصعوبات التي واجهت المؤسسات التي سبقتها في تطبيق التكنولوجيا.

- دراسة تأثير هذه التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي وأسلوب العمل.

**ج. اقتصاديات وفرات التعلم:** عندما نبدأ في إنتاج منتج جديد فإننا نتعلم خطوات الإنتاج قبل إنتاجه، ولكن التعلم لا يتوقف لأننا نكتسب مهارات ونفهم أسباب عيوب المنتج كلما أنتجنا عدد أكبر من هذا المنتج، وبالتالي نحن نتعلم مع مرور الزمن، إذن فقدرة المؤسسة على التعلم المبكر تؤدي إلى قدرتها على تخفيض التكلفة، وبالتالي فإن المؤسسة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها أقل من المؤسسة التي بدأت هذه السنة على اعتبار أن المؤسسات تمتلك نفس التكنولوجيا.<sup>1</sup> كما أنّ المؤسسة التي لها قدرة على التعلم بسرعة وعلى نقل الخبرات بين العاملين ستصل إلى تكلفة أقل وأسرع من مثيلاتها التي بدأت الإنتاج في نفس الوقت.

**د. تصميم العمل:** يمكن تحقيق كفاءة أكثر للعمليات عن طريق إعادة تصميمها والذي قد يصاحب استخدام تكنولوجيا حديثة، أو يكون باستخدام نفس التكنولوجيا. فغالبا ما تكون هناك فواقد في العمليات وهذه الفواقد يمكن تقليلها بتحليل العملية جيدا، ودراسة سبل تحسينها، فمثلا قد تستطيع المؤسسة تقليل وقت إنتاج الوحدة بإعادة تنظيم العملية الإنتاجية وذلك قد يكون بالاستغناء عن بعض الأعمال المكررة، أو دمج عمليتين في عملية واحدة، أو تنظيم تدفق الخامات بشكل منتظم، أو تبسيط العمل ووضع الأدوات في مكان قريب من العامل وهكذا.

**هـ. دور الكفاءة العامة للمؤسسة في تقليل التكلفة:** فكفاءة إدارة المؤسسة تؤثر على نجاح تقليل التكلفة، فبعض الشركات تنجح في جعل تقليل التكلفة ثقافة لدى العاملين، وتحفزهم على اقتراح الأفكار التي تؤدي إلى تقليل التكلفة وتكافؤهم على ذلك.

**2.1. مزايا إستراتيجية التكلفة المنخفضة:** هناك العديد من المزايا التي تحققها إستراتيجية الكلفة الأقل، وخاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس وأهم هذه المزايا:

- أ. المنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- ب. المشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يُمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- ج. الموردين: تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين، لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- د. المنافسين المحتملين: إنّ الأسعار المنخفضة التي تقدمها المؤسسة سوف تستخدم كحاجز لدخول منافسين جدد، نظرا لقلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة، وذلك على أساس التكلفة الأقل؛
- هـ. المنتجات البديلة: إنّ هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة.

### 3.1. شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل: إن تنفيذ هذه الإستراتيجية يتطلب توافر:<sup>1</sup>

أ. المهارات والموارد: وتضم كل من:

- استثمارات رأسمالية كبيرة؛
- التوسع برأس المال؛
- المهارات الهندسية في عمليات الإنتاج؛
- رقابة مكثفة على القوى العاملة؛
- تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج؛
- نظام توزيع منخفض التكلفة؛

ب. المتطلبات التنظيمية: وتتجسد في:

- الرقابة المشددة على التكاليف؛
- تقارير رقابية مفصلة ومتكررة؛
- هيكلية التنظيم والمسؤوليات؛

<sup>1</sup>. فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص. 186.

**4.1. مخاطر إستراتيجية التكلفة المنخفضة:** هناك مجموعة من الأخطار التي قد تواجهها المؤسسة عند تبنيها هذا النوع من الإستراتيجيات يمكن إدراج بعضها منها فيما يلي:<sup>1</sup>

**أ. التركيز الحصري على نشاطات التصنيع:** عند ذكر لفظ تكلفة، فإنّه يخطر على بال العديد من المسيرين التصنيع، غير أنّ جزء كبيراً من التكاليف الكلية يكون ناجماً عن النشاطات الأخرى كالتسويق، البيع، الخدمات والتطوير التكنولوجي أسس البناء، حيث أنّ هذه النشاطات غالباً ما تلقى اهتماماً قليلاً في تحليل التكاليف.

**ب. إهمال نشاطات التموين:** يتجه العديد من المؤسسات إلى تدنية تكاليف اليد العاملة فقط، ولا يهتمون بدرجة كبيرة بالمشتريات، إذ يعتبرون المشتريات كنشاط ثانوي ويوفرون لها إمكانيات قليلة، وغالباً ما يكون تحليل دوائر المشتريات مقتصرًا على المواد الأولية الأساسية.

**ج. إهمال النشاطات الصغيرة أو الغير مباشرة:** في كثير من الأحيان تركز برامج تدنية التكاليف على النشاطات ذات التكاليف الكبيرة أو النشاطات المباشرة، كتصنيع العناصر ودمجها، ونادراً ما تلقى النشاطات التي تمثل جزءاً قليلاً من التكاليف اهتماماً كافياً، ونفس الشيء للنشاطات الغير المباشرة، كالتكاليف المتعلقة بالتنظيم والصيانة، هذه الأخيرة تنفذ (تعفى) من المراقبة.

**د. التميز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** قد يحصل وأن تقوم المؤسسة بإعداد تشخيص خاطئ لعوامل تطور التكاليف المتعلقة بها، كتركيز إستراتيجية دفاعها على منافسيها على مستوى أرجاء الوطن، وإهمالها للتهديدات الكبيرة للمنافسين الأقوياء على مستوى المنطقة.

**هـ. نقص استغلال الروابط:** نادراً ما تستوفي المؤسسات كامل الروابط التي تؤثر على التكاليف، خاصة الروابط مع الموردين وكذا الروابط بين النشاطات كضمان النوعية وخدمات ما بعد البيع، والقدرة على استغلال هذه تعتبر سر من أسرار نجاح المؤسسات اليابانية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب:<sup>2</sup>

- التقليد من جانب المنافسين؛
- التغيير التكنولوجي الذي يلغي آثار منحنى الخبرة، وهنا تظهر أهمية اليقظة التكنولوجية؛
- الاستثمار في المعدات الحديثة وتحويل المعدات القديمة إلى أنقاض.

<sup>1</sup> M.Porter, l'avantage concurrentiel, op.cit.p.147-150..

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.280.



## 2. إستراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة تنافسية)، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون،<sup>1</sup> وتنطوي هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز.

**1.2. مداخل التميز:** هناك العديد من المداخل التي تميز منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، نذكر منها ما يلي:

- تشكيلات مختلفة للمنتج؛

- توفير قطع الغيار؛ تقديم خدمات ما بعد البيع؛

- التصميم الهندسي والأداء؛...

وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ومن أهم مجالات التميز التي تحقق تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التميز على أساس التفوق التقني؛

- التميز على أساس الجودة؛

- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون.

إنّ إستراتيجية التميز لا تسمح للمؤسسة بالتغاضي عن الكلف، إذ أنّ ذلك ليس هو الغرض الأساسي من هذه الإستراتيجية، وأنّ العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز هي علاقة تبادلية، ذلك أنّ النشاطات المطلوبة لتحقيق التميز تستدعي الإنفاق (لاسيما الأنشطة الخاصة بالابتكار والبحث الطويل).<sup>2</sup>

وحتى تحقق هذه الإستراتيجية مزايا أكبر، فإنّه لابد من توافر العديد من الظروف والتي من أهمها:

- تقدير المستهلكون لقيمة الاختلافات المتضمنة في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات والخدمات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين ينتهجون نفس الإستراتيجية.

<sup>1</sup>.إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990) ص.202.

<sup>2</sup>. صالح عبد الرضا رشيد؛ إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص.309.

إنّ الوحدانية التي تميز المؤسسة عن غيرها، تتمثل في القيمة التي تقدمها للزبون، ولهذا توجد مجموعة من العوامل التي تحدد نوع القيمة المقدمة من طرف المؤسسة، والتي تميزها عن القيم الأخرى المقدمة من طرف المنافسين في السوق، ومن أهم هذه العوامل نجد ما يلي:<sup>1</sup>

- **المقاييس التقديرية للأنشطة:** وهي عبارة عن المقاييس الخاصة بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة في نوعها، فعلى سبيل المثال لا للحصر نجد:

- الخدمة المقدمة للزبون؛

- نسبة التكنولوجيا المستعملة في تركيب المنتجات.

- **العلاقات:** إن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة؛

- **الوصل:** أي الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة؛

- **العوامل التأسيسية:** هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في تقسيم الأنشطة بين الموظفين وعلى سبيل المثال نجد النقابة العمالية.

**2.2. شروط تطبيق إستراتيجية التميز:** إنّ تطبيق إستراتيجية التمايز يتطلب توفر المؤسسة على:

**أ. الموارد والمهارات:** وتتجسد في الآتي:

- **قدرات تسويقية عالية:** فللحصول على التميز الذي يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية، لابد من الاعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بتجزئة السوق، والتي تسمح بالكشف عن الحاجيات والرغبات التي لم تشبع بعد.

- **نزعة إبداعية:** ففي معظم الحالات لا تستطيع مؤسسة ما أن تميز منتجاتها، إلا إذا كانت تتبنى سياسة الإبداع والابتكار، ولذا من الأحسن أن تكون قادرة على فهم حاجيات المستهلكين ورغباتهم التي لم تشبع بعد، وإيجاد في نفس الوقت الوسيلة الناجعة لإشباع هذه الحاجيات بالتكلفة التي تسمح بممارسة سياسة سعرية التي تتماشى مع السوق، وهنا يلعب الإبداع دوره؛

- **هندسة منتج متطورة:** التميز يرتكز أساسا على تكنولوجيا المنتج، وإذا كان هذا الأمر صعب على المؤسسة من تحقيقه، وعليها أن تركز على محاور تطوير منتجاتها؛

- **قدرة قوية على البحوث؛**

<sup>1</sup> .M.Porter, l'avantage concurrentiel, op.cit.p.159,160,161..

- **الصورة:** إن خصائص الصورة تسمح للمؤسسة أن تبين وتوضح قيمة التميز في السوق، والخصائص الرئيسية للصورة هي:

- السمعة؛

- التواجد في الإعلانات، العروض، الصالونات...؛

- المشاركة في أعمال البحث والتكوين؛

- الجودة؛

- شكل المنتج ولونه وغلافه،...

- **تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية:** لتوضيح قيمة التميز، على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع وعلى قوة البيع، كون أن هاتين الأخيرتين تلعبان دورا كبيرا في سير وتشجيع قيمة التميز المنتج للمستهلكين، لأنهما على صلة مباشرة مع مختلف المستهلكين.

**ب. المتطلبات التنظيمية:** وتتطلب:

- **تنسيق وثيق بين الوظائف** (وظيفة البحث والتطوير، تطوير المنتج، التسويق..)، إذ يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم في إستراتيجية التميز، لأنه من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التميز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات المستهلكين التي لم تشبع في السوق، ودراسة قطاع السوق...، أما وظيفة البحث والتطوير فيتكفل بتكملة عمل التسويق، من خلال دراسة النتائج التي توصلت لها وظيفة التسويق وترجمتها إلى منتجات وخدمات تتجاوب وتطلعات الزبائن.

- **استمالة القوة العاملة الماهرة والعلماء والأفراد المبدعين:** فعلى المؤسسة أن تعمل على جذب أفراد مبدعين، من خلال مجموعة من الأساليب.

وعلى العموم يعتمد نجاح المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية، على الإبداع والابتكار وعلى صورة العلامة القوية.<sup>1</sup>

**3.2. مزايا تطبيق إستراتيجية التميز:** يسمح تبني إستراتيجية التميز من طرف المؤسسة بمقاومة المنافسة، فهي تساعد على:

<sup>1</sup> زوليخة تفرقيت، " تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صيدال"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير (الجزائر: جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2004/2005)ص48.

أ. **تجنب المنافسة:** عندما يستهدف التميز قطاعات سوق معينة، وتتكلم هنا عن إستراتيجية التركيز على شريحة معينة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتمييز ينقص من حدة المنافسة، كما أنّ حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأنّ الداخلين الجدد يتحتم عليهم إجراء استثمارات باهظة في التميز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز.

ب. **تسمح إستراتيجية التميز للمؤسسة بأن تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين والزبائن:** إذ أن جودة المنتجات والخدمات تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين لأنها تقوي قوة التفاوض مع الزبون.

#### 4.2. مخاطر إستراتيجية التميز: تنطوي إستراتيجية التميز على العديد من المخاطر نذكر منها:<sup>1</sup>

أ. **التمييز المفرط:** يمكن للمؤسسة ألا تدرك الآليات التي تؤثر بها على القيمة المنتجة في نظر الزبون، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة بأن تكون عرضة للمنافسة التي تقدم منتجات مناسبة وبأقل سعر؛

ب. **ارتفاع فائض السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فإذا كان السعر الإضافي مرتفعا جدا فهذا قد يؤدي إلى أن يتخلى الزبون عن منتجات المؤسسة، وبالتالي فمن الأرجح الموازنة بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المصاحب لها، ولا يرتبط هذا السعر بدرجة التميز فقط، وإنما يتعلق كذلك بموقع المؤسسة تجاه التكلفة النسبية، وللحفاظ على هذا السعر الإضافي منخفضا يجب إبقاء التكاليف متساوية مع التكاليف المتعارف عليها في القطاع؛

ج. **عدم معرفة تكلفة التميز:** لا يحقق التميز فاعليته المرجوة إلا إذا تجاوزت القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفة الحياة على هذا التميز، وتقوم المؤسسة بتحديد تكلفة الأنشطة المسئولة عن التميز وتسخر له موارد مالية كبيرة قد تفوق ما يدره التميز من أرباح، أو تقوم بمدر ما يتاح من فرص تخفيض التكاليف؛

د. **التركيز الشديد على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة:** تقوم بعض المؤسسات بالتركيز على المنتج وعلى مكوناته الفنية، مهملة بذلك الفرص التي قد تقدمها مختلف أنشطتها والتي تكون عديدة ومستمرة.

هـ. **عدم تحديد القطاعات السوقية للزبائن:** إنّ معايير الشراء تتغير حسب الزبائن، وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن، فإنها ستلبي حاجياتهم بصفة سيئة وتصبح معرضة لإستراتيجية التركيز؛ إذ أن وجود قطاعات سوقية لا يعني ضرورة اختيار المؤسسة لإستراتيجية التمركز، لكن عليها أن تتبنى إستراتيجية تميزها مبنية على معايير مقسمة على العديد من الزبائن.

و. **تتطلب يقظة دائمة وجهد متواصل لمتابعة المقلدين للمنتج:** من أجل اتخاذ الإجراءات الصارمة قبل استحواذهم على حصة سوقية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> avantage concurrentiel, op.cit.p.198-200. M.Porter,

### 3. إستراتيجية التركيز:

تتمثل الإستراتيجية الثالثة والأخيرة في إستراتيجية التمركز، هذه الأخيرة التي تختلف تماما عن سابقتها، كونها موجهة أساسا لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من السوق،<sup>2</sup> هذه الأخيرة التي يمكن تحديدها على أساس جغرافي، من خلال المحافظة أو المدينة، أو على أساس نوع العميل من خلال تركيز المؤسسة مثلا على خدمة الأثرياء فقط أو فئة الشباب، أو من خلال خط إنتاجي معين، كالتركيز على إنتاج السيارات السريع، أو تصميم الألبسة ...

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق، وكذا بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق (سوق مستهدف) بأكثر كفاءة وفاعلية.<sup>3</sup>

#### 3.1. بدائل تطبيق هذه الإستراتيجية: وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هم:<sup>4</sup>

- الاهتمام بمراكز التكلفة؛

- الاهتمام بمركز التمييز.

أ. الاهتمام بمراكز التكلفة: أي العمل من أجل أن تحقق المؤسسة ميزة بالتكاليف في السوق المستهدف، ونستطيع جمع أهم عوامل نجاح إستراتيجية التركيز المبينة على أساس التكلفة المنخفضة في العوامل التالية:

- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛

- الاستثمار في الحاجيات والرغبات الصغيرة والغير مشبعة؛

وأشهر مثال لهذا النوع من الإستراتيجية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل الفنادق الموجودة على الطرق السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب. الاهتمام بمركز التمييز: أي أن تبحث المؤسسة عن التمييز داخل السوق المستهدف وفي هذا الميدان من الأحسن على المؤسسة الاعتماد على:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر،؛ فهد بن عبد الله، الإدارة الإستراتيجية وجوه التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ( الإسكندرية: دار الجامعة، 2007/2008)ص.690.

<sup>2</sup> شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.323.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص. 114.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002)ص.113.

- خلق عرض ذو قيمة تبرر سعر البيع؛

- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات؛

- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال التميز للزبون بسهولة؛

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه؛

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معيناً يصعب على المؤسسات الكبيرة خدمته بكفاءة أو تجاهله نظراً لصغره وعدم أهميته بالنسبة لها، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانات المؤسسة من جهة، وعلى وجود احتمالات لنمو السوق من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### 2.3. عوامل استمراري إستراتيجية التركيز: ربما أهم مشكل قد تواجهه المؤسسة عند إتباعها لإستراتيجية التركيز،

هو كيفية المحافظة عليها أو الإبقاء عليها، وعلى العموم هناك ثلاث عوامل تساعد المؤسسة على المحافظة على هذه الإستراتيجية تتمثل في:

أ. قابلية البقاء أمام المنافسين في ميدان واسع: المنافسين في الميادين الواسعة يمكن لهم إما التنافس داخل

القطاع الذي تركز فيها المؤسسة نشاطها، وإما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع قاعدتهم، وترتبط الميزة التنافسية للمؤسسات التي تتمركز فيها على النشاطات التالية:

- السعة والتسوية التي يجب على المنافسين في الميدان الواسع القيام بها، إذا أرادوا في آن واحد خدمة القطاع الذي تتمركز فيه المؤسسة وقطاعات أخرى؛

- الميزة التنافسية المحصل عليها عن طريق تقسيم النشاطات التي تخلق القيمة، مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المنافس في الميدان الواسع.

ب. قابلية البقاء أمام المقلدين: إستراتيجية التركيز قد تؤدي إلى خطر التقليد من طرف مؤسسة جديدة أو

مؤسسات القطاع الذي تكون غير راضية عن إستراتيجياتها الداخلية، إن قابلية بقاء إستراتيجية التركيز أمام المقلدين مبنية على قابلية بقاء الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص.171.

ج.قابلية البقاء أمام بديل من قطاع آخر: أحر عامل يحدد قابلية بقاء إستراتيجية التركيز هو خطر البديل الموجود في قطاع سوقي آخر، فالقطاع السوقي يمكن أن يختفي نتيجة تغير في المحيط، أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين.

### 3.3. مخاطر إستراتيجية التركيز: تتمثل في:<sup>1</sup>

أ. التركيز على قطاع أو مجموعة من القطاعات السوقية لا يكفي لوحده من أجل اكتساب ميزة تنافسية : وذلك لكون السوق يحوي العديد من القطاعات التي تضم العديد من الزبائن ذوي الحاجات الخاصة، وهذا ما يستدعي وجود سلسلة قيمة مختلفة عن باقي القطاعات السوقية؛

ب. الاختلافات بين القطاع الذي اختارته المؤسسة المتمركزة، وباقي القطاعات السوقية: وهذا ما يجتم على المنافسين في الميادين الواسعة السير والتوسع في تموين الميزة التنافسية الدائمة (المستمرة)؛

ج. اكتشاف طريقة جديدة للتقسيم في القطاع السوقي لتكوين فرصة استثنائية: إن مصفوفة التقسيم المكونة بطريقة جيدة، عادة ما تكشف أو تحدد القطاعات التي لا تعكس سلوك المنافسين الحاليين، فاستشاف طريقة جديدة للتقسيم القطاعي يمكن المؤسسة من تصور إستراتيجية التركيز حول منتج معين، أو مجموعة معينة من الزبائن، أو دائرة توزيع أو تجزئة جغرافية،...

إنّ القطاعات السوقية الجديدة يمكن أن تكون أكثر اتساعا أو أكثر ضيقا من القطاعات المستهدفة من قبل، وتسبب هذه الاختلافات في القطاع السوقي الجديد إستراتيجية وسلسلة قيمة متميزتان، كما تتطلب سيرا نحو التوسع للمنافسين الذين لا يخدمونه بصفة حصرية؛

د.المنافس الذي يختار هدفا واسعا يجب أن يكسب ميزة تنافسية دائمة : عندما ينافس في قطاعات سوقية للحصول على مردودية تفوق المعدل، فعادة ما تنتج الميزات التنافسية عن روابط بين القطاعات السوقية، فإستراتيجية التكلفة المنخفضة تركز على التكاليف الأقل ارتفاعا بسبب الميزة المحصل عليها من اقتصاديات الحجم، أو ميزات أخرى مأخوذة من نشاط متزامن في عدة قطاعات سوقية؛

هـ.البحث الدؤوب عن قطاعات سوقية مهمة ودراسة امتداد الهدف: القطاعات السوقية المهمة إستراتيجيا لقطاع ما تتطور مع الوقت، بسبب التغير في سلوك المستهلكين، مجموعات جديدة من الزبائن والتقدم التكنولوجي الذين يؤثرون على الروابط بين القطاعات السوقية، وهذا ما يفرض بالمؤسسة إلى دراسة الحقل التنافسي المختار باستمرار داخل القطاع الذي تعمل فيه.

<sup>1</sup> . M.Porter. , op.cit.p.p.324-326. , avantage concurrentiel.

### المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية الابتكارية:

لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أنّ هذه الأخيرة لا يمكن أن يُحتفظ بها بصفة نهائية، ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة قصد التأميم المستدام لأسبقية المؤسسة على المنافسين، وهذا ما يستدعي بالضرورة الاعتماد على الابتكار الذي مفاده الإتيان بالجديد. ولذا سوف يتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى:

- الابتكار وتغيير الميزة التنافسية؛

- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية واستدامتها.

### المطلب الأول: الابتكار وتغيير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية، من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ويُعد هذا التصرف هو ناتج عملية الابتكار، باعتبار أنّ عملية الابتكار تشمل كل من التحسينات والتطويرات التكنولوجية، وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء.

### 1. أسباب الابتكارات التي تغير الميزة التنافسية:

مع تزايد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر ما لم يتم تطويرها باستمرار، إذا لم تكن المؤسسة قادرة على القيام بالابتكارات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. ولغرض دراسة الميزة التنافسية المستدامة انقسم الباحثون إلى فئتين<sup>1</sup>:

**الفئة الأولى:** والتي تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة، على أساس أنّه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وأنّ العمل الإستراتيجي هو الذي يحقق استدامة الميزة التنافسية، وهذا ما أكّده دراسة مايكل بورتر في دراسته ما هي الإستراتيجية؟ عام 1996.

**أما الفئة الثانية:** فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أنّ الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كان التنافس بين المؤسسات قائم على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم الإمكانيات المالية والإنتاجية الضخمة، أما الآن وفي ظل التغيير الذي شهدته الأسواق العالمية فلا ضمانة لميزة تنافسية مستمرة.

ومع ذلك فإنّ الابتكار بوصفه البعد الجديد من أبعاد الأداء الإستراتيجي، يمكن أن يُقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يتطلب من المؤسسة ليس فقط أن تكون هي القائمة الأولى بالحركة،

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المرجع السابق، ص.303.



وإنّما أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الإستراتيجي هو كيفية إدامة الابتكار من أجل إدامة الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

ولعل من أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية ما يلي:

أ. ظهور تكنولوجيات جديدة: إذ يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة مثل: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل؛

ب. ظهور حاجات جديدة للمشتري: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة أو تغيير أولويات الحاجات، فمثل هذه الحالات من شأنها تعديل الميزة التنافسية، أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

ج. ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة تنافسية جديدة، عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق؛

د. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: فعادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، الاتصالات، الدعاية،...

## 2. علاقة مقدار أو حصة مخزون الابتكار لدى المؤسسات بالميزة التنافسية:

في ظل اقتصاد المعلومات (والذي يختلف في طبيعته عن الاقتصاد الصناعي) نجد أنّ خلق ولاء المستهلك، يتوقف على قدرة المؤسسة على تحقيق الريادة في امتلاك بعض الأصول غير الملموسة، وطبقا "لكانتر" (Kanter) تتمثل هذه الأصول في:<sup>2</sup>

- المفاهيم والتي تشمل الأفكار المتميزة أو الرائدة، والتصميمات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات التي تخلق قيمة للعملاء؛

- القدرة على ترجمة الأفكار إلى نواتج أو تطبيقات للعملاء على أعلى مستوى؛

- التحالفات بين الأعمال لرفع القدرات الرئيسية وخلق قيمة إضافية للعملاء، وبصدد دراسة العلاقة بين مقدار الابتكار والميزة التنافسية، واتساقا مع الأصل الأول الذي جاء به "كانتر"، يرى "هيجنز" (Higgins) أنّ

الابتكار هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، فالابتكار يُمثل الجوهر الأساسي اللازم لترجمة الميزة التنافسية إلى إستراتيجية، فابتكار سلع جديدة وتحسين المنتجات الحالية يحقق التمايز، ويساعد الابتكار أيضا في تحقيق قيادة التكلفة وتحقيق رضا العميل، كما أنّه يمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة لتحسين المنتجات والعمليات وإعادة هندسة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المرجع نفسه، ص.303.

<sup>2</sup> رنا أحمد ديب عيتاني، "تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية: دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (بيروت: جامعة بيروت العربية، 2003) ص.ص.34-35.

العمليات، وفي هذا المجال يُقدّم "هيجنز" بعض الدراسات التطبيقية التي أشارت إلى أنّ غالبية المديرين ترى أنّ الابتكار كان أحد العوامل الأساسية أو الحرجة لمستقبل تنافسية مؤسساتهم، كما أنّ العديد من المؤسسات الرائدة تقوم بإنتاج وتقديم سلعاً جديدة وتكلفة منخفضة سنة تلو الأخرى من خلال الابتكار، وبالنسبة لسلوكيات المؤسسات الابتكارية فقد أشارت العديد من الدراسات العملية إلى أنّ المؤسسات المبتكرة تستطيع تنمية الكثير من الأفكار الجديدة، كما أنّ هذه المؤسسات تتمتع بجوالي 49 خاصية مشتركة، وتبسيطا لذلك فقد تمّ تجميع الخصائص في سبعة مجموعات طبقاً لنموذج "شركة ماكينزي" وهي:<sup>1</sup>

- الإستراتيجية (استخدام استراتيجيات لابتكار السلع ومعرفة متى وكيف يمكن قيادة أو توجيه العملاء للسلع والخدمات الجديدة)؛

- الهيكل (تكوين فرق لتطوير السلع الجديدة والمرونة في الهيكل حتى يمكن استغلال الفرص)؛

- النظام (مكافأة الابتكار وامتلاك نظام للمعلومات الإدارية...)

- وجود رؤية مبتكرة لدى القيادة وامتلاكهم القدرة على إدارة الأفراد المبتكرين؛

- معاملة الأفراد باعتبارهم أهم مورد لبناء الميزة التنافسية؛

- القيم المشتركة (تشجيع الأفكار الجديدة وتحمل الخطر والاهتمام بقيمة التغيير وأهميته)؛

- المهارات (خلق أو ابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات بشكل مستمر...).

وإذا كان هناك حاجة إلى وجود نظام للاستخبارات التنافسية، فقد يكون من المهم في هذا الصدد الإشارة إلى الذكاء التنافسي، والذي يرتبط بمدى وفرة وجودة المعلومات المتوافرة لدى المؤسسة وكذا المعرفة الفردية، وفي إطار وجود نظام للاستخبار التنافسي يجب التركيز على ما يمكن معرفته بدرجة أكبر عن ما هو معروف، وأنّ الهدف الرئيسي من بناء هذا النظام هو تعزيز الميزة التنافسية في الأجل الطويل مع ضرورة تكامل معرفة الموارد البشرية مع المعلومات المتوافرة بالحاسبات الآلية.

### 3. أثار الابتكار على كلٍ من قوى التنافس والإستراتيجيات التنافسية

**3.1. أثار الابتكار على قوى التنافس:** غالباً ما يعمل الابتكار على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنشئ قوة الابتكار على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال:

أ. **التأثير على القوة التنافسية:** عندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض التكلفة، فإنه نجد بأنّ الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الأسعار لجذب العملاء

<sup>1</sup> رنا أحمد ديب عيتاني "تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية..." المرجع نفسه، ص35.

بعيدا عن المنافسين، في حين تحاول المؤسسة مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار وإن استلزم الأمر التضحية بعامش الربح، وعليه فإنّ التكنولوجيا الحديثة تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة.

وعندما يساهم الابتكار في تدعيم جودة المنتجات، فإنّه من يتبنى هذه الابتكارات يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الابتكارات مبكرا، كلما تمكنت من الاستفادة من هذه الميزة.

**ب.الابتكار والدخول المحتمل للمنافسين:** إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء ولاء لعلامة منتجاتها، وذلك من خلال الابتكار المستمر، فإنّ هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد، ومن الواضح أنّه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات ابتكارية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، وعلى العموم هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الابتكار التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها:

- إذا كان من الممكن الإفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية (براءة اختراع)، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية، فإنه يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء المتعلق بالابتكار.

- يمكن الابتكار في أساليب الإنتاج، المؤسسة من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول إلى الصناعة وذلك من خلال الاستثمار المكثف في البحوث والتطوير حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة الابتكارات الجديدة، أو من خلال التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، إذ كلما ارتفعت الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لذلك كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى الصناعة.

**ج.تأثير الابتكار على قوة المشتريين:** يظهر الأثر جليا في الحالات التالية:

- إذا أدى الابتكار إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق، فإنّ هذا يمكن المشتريين من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات (موردين) أخرى وبسهولة وبتكلفة أقل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين؛

- إذا ساهم الابتكار بإضافة خصائص جديدة للمنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من الزبائن مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين العملاء والبائعين.

**د.تأثير الابتكار على قوة الموردين:** يمكن إبراز هذا التأثير من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. محمد قريشي، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 37، بسكرة: جامعة محمد خيضر، <http://www.ulum.nl>، ص.6.

- إذا كان الابتكار في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فهذا يسهل على الزبائن التنقل من مورد إلى آخر، الأمر الذي يجعل المنافسة شرسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن؛

- إذا توفرت لدى الموردين تكنولوجيا معينة متصلة بأداء سلعة بخصائص معينة بها، تستطيع أن ترغبم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة، ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة على عملائهم.

**2.3. تأثير الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية:** يعتبر الابتكار أحد أهم الركائز الأساسية لبناء مزايا تنافسية للمؤسسة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي، فإنه يتوجب عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية لتقديم المنتجات الجديدة، أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات، بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة.

وعلى العموم يمكن القول أنّ الابتكار هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا لمواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط وفيما يلي سنتطرق للتأثير الذي يمارسه الابتكار على إستراتيجية التكلفة الأقل، التمييز، التركيز:

**أ. تأثير الابتكار على التكاليف:** إنّ الابتكار الناجح يُحدث ثورة في هيكل المنافسة، من خلال العمل على خفض التكاليف ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات صغيرة جديدة للدخول في مجال المنافسة مع مؤسسات كبيرة، وفي هذه الحالة يتوجب على المؤسسة، أن تركز جهودها في مجال البحث والتطوير من أجل تحسين وتطوير المنتجات والعمليات بغية تخفيض التكاليف، وبالتالي يمكن القول بأنّ البعد الحقيقي لعملية الابتكار هو تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، كما يستطيع الابتكار أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة ويجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية.<sup>1</sup> ويمكن أن ندرج أثر إستراتيجية الابتكار على إستراتيجية التكلفة الأقل في حالتين:<sup>2</sup>

- إقنا عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة، بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التمويل والتسويق، مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.

- بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الابتكار الجذري، من خلال ما يسميه "شوميتز" الهدم الخلاق، حيث تؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة تتفوق بها على منافسيها الحاليين، خاصة إذا ما أدت هذه الطريقة إلى إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف، وبالتالي تحكّم أكبر في الأسعار وتحقيق هوامش أكبر، وهذا ما

<sup>1</sup> محمد قريشي، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 37، الجزائر: جامعة

محمد خيضر بيسكرة، <http://www.ulum.nl>، ص 10.

<sup>2</sup> الجليلي بهاز؛ الطاهر خامرة، " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ملتقى علمي دولي حول :

المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة (الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 بقالة، 2008) ص 138.

قد يُشجع المؤسسة على العمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.

ب. تأثير الابتكار على التميز: إنّ التمييز الذي تحقّقه المؤسسة في السلع والخدمات من جرّاء قيامها بالابتكار، يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع إلى أنّ الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، وفي الأخير يمكن القول بأنّ التمييز والولاء للعلامة من شأنهما أن يخلقا عوائد دخول اتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى، والتي تسعى للدخول في نفس المجال الصناعي.<sup>1</sup>

ج. التأثير على التركيز: يفيد الابتكار في إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:

- إعطاء صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق؛

- تقليص التكلفة؛

- زيادة الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة.

وكما رأينا سابقاً فإنّ المؤسسة تلجأ إلى تبني إستراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكاناتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، ممّا يدفعها إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلي حاجيات الجزء المستهدف من السوق، وبذلك تصبح إستراتيجية الابتكار مدعومة لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها.<sup>2</sup>

وعلى العموم يمكن إبراز تأثير الابتكار على مختلف الاستراتيجيات التنافسية من خلال الجدول التالي

<sup>1</sup>. محمد قريشي، مرجع سابق، <http://www.ulum.nl>، ص.12.

<sup>2</sup>. الجليلي بجاز؛ الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص.140.

الجدول رقم 15 : يمثل تأثير الابتكار على مختلف الإستراتيجيات التنافسية:

الأبعاد التنافسية للابتكار	الإستراتيجيات العامة للتنافس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة التكاليف؛</li> <li>- إبداع في طرائق الإنتاج؛</li> <li>- الاستثمار في تجهيزات جديدة التي تقلل التكاليف الوحدوية؛</li> <li>- الابتكار من أجل تقليص التكاليف الغير مباشرة.</li> </ul>	إستراتيجية التكلفة المنخفضة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تميز المنتج؛</li> <li>- جودة المنتج؛</li> <li>- تكنولوجيا المنتج؛</li> <li>- خدمة المستهلك؛</li> <li>- قوة البيع؛</li> <li>- الترويج.</li> </ul>	إستراتيجية التميز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على قطاع سوقي؛</li> <li>- التركيز على المنتج؛</li> <li>- معدل الهامش الوحدوي.</li> </ul>	إستراتيجية التركيز

المصدر : <http://www.oliviertoreres.net/travaux/pdf/ot4innov.pdf>

يظهر الجدول السابق كيف يؤثر الابتكار على مختلف الاستراتيجيات التنافسية، ومن ثم على قدرة المؤسسة على مجابهة المنافسين خاصة في ظل التغيير الذي تشهده بيئة الأعمال الحالية، وبالتالي على المؤسسات الاقتصادية إدراك مدى أهمية الابتكار كأهم مدخل من مداخل بناء واستمرار الميزة التنافسية.

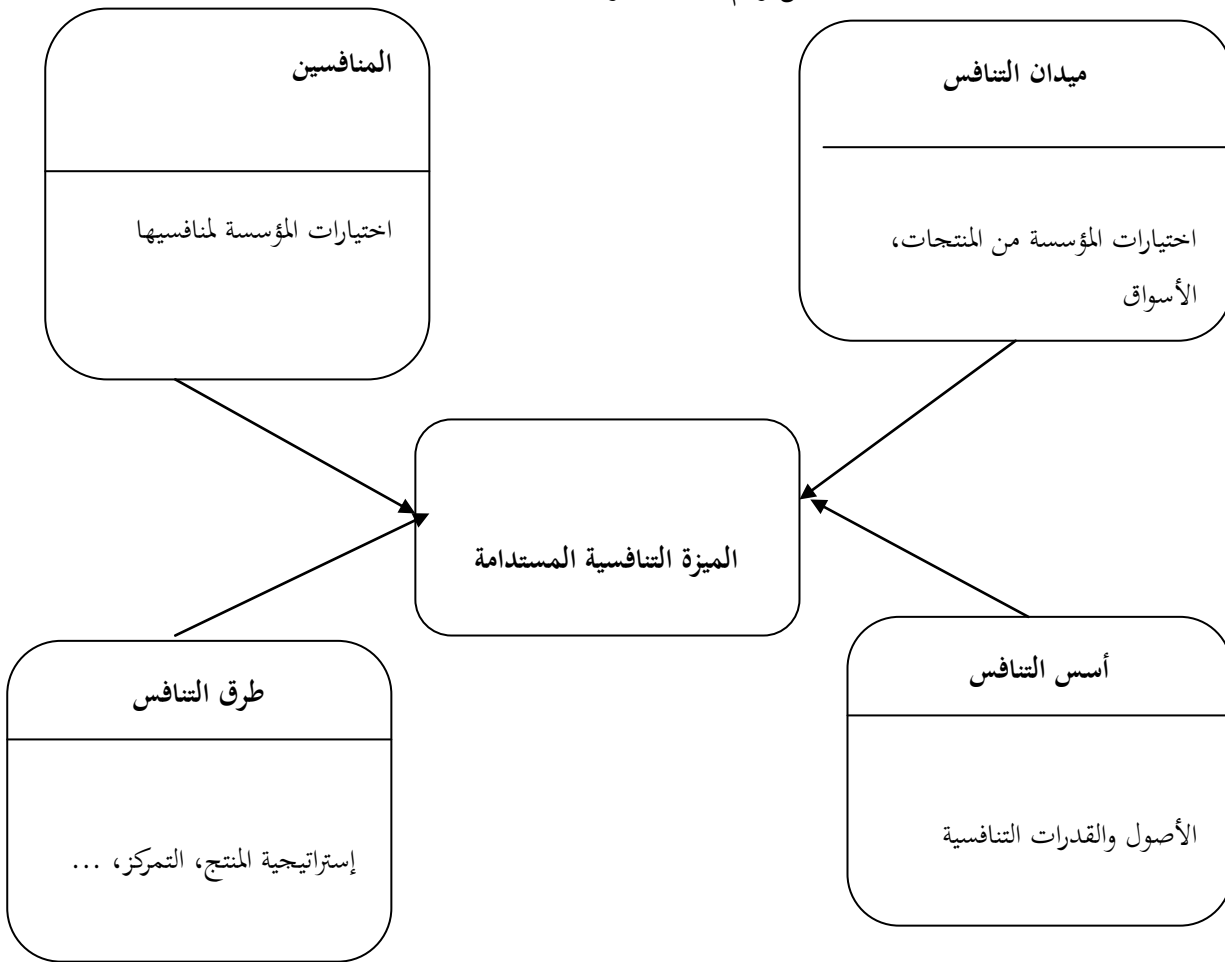
**المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية واستدامتها:**

إنّ استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية، التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذا على المؤسسة معرفة التدابير اللازمة لاستدامة الميزة التنافسية.

**1. محددات الميزة التنافسية المستدامة:**

على ضوء الشكل رقم 13، يمكن القول أن استدامة الميزة التنافسية يتوقف على<sup>1</sup>:

**الشكل رقم 13: الميزة التنافسية المستدامة**



**المصدر:** رنا أحمد ديب عيتاني، "تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية: دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (بيروت: جامعة بيروت العربية، 2003)، ص.35.

<sup>1</sup> رنا أحمد ديب عيتاني، "تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية: دراسة ميدانية"، المرجع السابق، ص.36.

**1.1. أسس التنافس:** إن بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، فالإستراتيجية التنافسية التي تُعنى بالجودة والنوعية مثلاً بحاجة إلى قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع قادرة على تسليم قيمة معينة للمستهلك، ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التمركز التي تحتاج إلى قدرات بشرية كفؤة، وبالتالي فإن التساؤل الخاص بمن تكون؟ برز في هذا المجال كأساس للتنافس في الأسواق، وبالرغم من أن عمليات التقليد مست العديد من المنتجات المعروفة ذات العلامات المميزة، إلا أنه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتع بها هذه المنتجات والمبنية على قدرات تنافسية معينة.

**2.1. ميدان التنافس:** إنّ تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم إستراتيجية المؤسسة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب.

**3.1. اختيارات المؤسسة لمنافسيها:** على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكاناتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة، وذلك لبناء إستراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافسين مع أخذ إمكانات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار.

**4.1. طرق التنافس:** فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

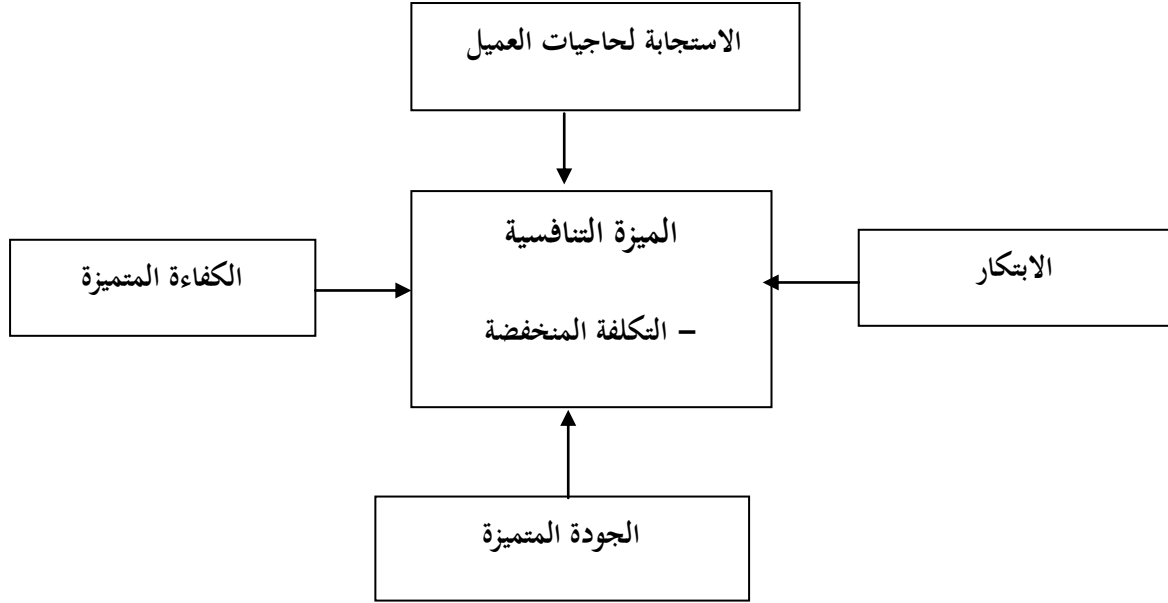
## 2. الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية:

تمثل كلا من الكفاءة والاستجابة لحاجيات العميل والجودة والابتكار، أهم أسس بناء المزايا التنافسية، التي يمكن لأي مؤسسة سواء أكانت خدمية أو إنتاجية أن تتبناها، ورغم أننا سنناقش كل عنصر من هذه العناصر على حدا بشيء من التفصيل، إلا أنّ هناك علاقة متشابكة تجمع العوامل سالفة الذكر، فمثلاً نستطيع القول أن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة، بينما يُدعم الابتكار كل من الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجيات العميل والشكل الموالي يوضح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. شارلز وجارث جونز، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول (الرياض: دار المريخ للنشر، 2001) ص.ص. 241-287.



الشكل رقم 14: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلز وجارث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.196.

**1.2 الكفاءة:** في ظل الترشيح الاقتصادي فإن المؤسسة تسعى للاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج المستخدمة، والتي تعتبر بمثابة مدخلات لعملياتها الإنتاجية، ويتم قياس الكفاءة بشكل مبسط بكمية المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلّ مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وتعتبر إنتاجية العامل من أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة، وعليه فإنّ اهتمام المؤسسة بالإنتاجية يعني في المقام الأول تحقيق الكفاءة، وارتباط ذلك بالتكلفة المنخفضة، بمعنى آخر ستحقق المؤسسة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.<sup>1</sup>

والكفاءة يمكن أن تأخذ اتجاهين هما: <sup>2</sup>الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية.

**أ. الكفاءة الداخلية:** وهي التي تتحقق من خلال العمليات والأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الخطوات التي تساعد المؤسسة على اتخاذها على مستوى وظائفها نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، " مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية"، في بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية المنعقدة حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية (الجزائر: جامعة فرحات عباس بسطيف: 2003) ص.24.

<sup>2</sup> حسن علي الزعي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل، 2001) ص.ص.179-180.

### أ.1. الإنتاج والكفاءة:

- **اقتصاديات الحجم:** يقصد باقتصاديات الحجم عمليات تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع، بما يُمكن المؤسسة الوصول إلى تقسيم العمل بشكل كبير وكذلك التخصص، الشيء الذي يؤثر تأثير إيجابي على الإنتاجية نظرا لكونه يمنح العاملين القدرة على اكتساب المهارة في تأدية المهام؛

- **أثار التعلم:** هي بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم من خلال التطبيق العملي، فعلى سبيل المثال لا الحصر يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لتنفيذ المهمة والموكلة له، ومن ثم تزداد إنتاجية العامل مع مرور الوقت. وفي منشآت التصنيع اليوم تتعلم الإدارة أيضا الطريقة المثلى لإدارة عملية جديدة، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العامل وكفاءة الإدارة، وبالرغم من أن آثار التعلم عادة ما ترتبط بعمليات التصنيع، كما هو الحال في اقتصاديات الحجم إلا أن هناك أسبابا للاعتقاد بمدى أهميتها في كثير من الصناعات الخدمية، فقد كشفت دراسة مشهورة للتعلم في مجال الرعاية الصحية أن مزيدا من الجراحين قد اتجهوا إلى تخفيض عدد الإجراءات الجراحية العامة مؤكدين في ذلك أهمية التعلم في مجال الجراحة؛

- **منحنى الخبرة:** يتصل منحنى الخبرة بعملية التخفيض المنظم لتكلفة الوحدة، والتي خضعت عملية حدوثة على مدار حياة المنتج، حسب المفهوم السابق لمنحنى الخبرة، نجد أن تكاليف تصنيع المنتج تأخذ في الانخفاض بمقدار معين كلما تضاعف معدل تراكم المنتجات، وتظهر الأهمية الإستراتيجية لمنحنى الخبرة بشكل واضح من خلال زيادة معدل حجم إنتاج المؤسسة ونصيبها من حصص السوق وهذا ما سيمنحها مزايا تتعلق بالتكاليف على صعيد المنافسة؛

- **التصنيع المرن:** إن تقنيات التصنيع المرن تسمح للمؤسسة بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات وفق معدل معين من التكلفة الوحدة يمكن إنجازها في فترة ما، من خلال نظام الإنتاج بكميات كبيرة لمخرجات معينة، وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن الاعتماد على تقنيات التصنيع المرن قد يؤدي إلى الكفاءة وتخفيض تكاليف الوحدة بالنسبة إلى ما يمكن تحقيقه بالاعتماد على الإنتاج بكميات كبيرة لمخرجات معيارية، كما تمنح المؤسسة القدرة على تصنيع المنتجات وفقا لطلبات العميل.

أ.2. **التسويق والكفاءة:** يمكن أن تكون لإستراتيجية التسويق التي تنتهجها المؤسسة تأثيرا كبيرا على مستوى الكفاءة وهيكل التكلفة، وهناك بعضا من الخطوات التي تؤدي إلى تحقيق مزيدا من الكفاءة، وكمثال على ذلك فقد ناقشنا كيفية اللحاق بمنحنى الخبرة لاكتساب مركز يتم بانخفاض التكلفة وإن ما يسهل الوصول إلى ذلك هو الاعتماد على نظام تسعير جريء بالإضافة إلى الاعتماد على عمليات الترويج والإعلان. إلا أن هناك بعض الجوانب من إستراتيجية التسويق التي تتسم بعدم الوضوح، والتي تتجسد في معدلات تحول العميل، هذه الأخيرة التي تعبر عن النسبة المئوية من عملاء المؤسسة والذين يتحولون كل عام للمنافسين، ونظرا لكون عملية اكتساب

عميل جديد يتطلب وجود تكاليف ثابتة في كل مرة خاصة فيما يتعلق بالإعلان والترويج وما شابه ذلك، لذا توجد علاقة مباشرة بين معدلات التحول والتكاليف.

وعلى العموم يمكن تخفيض معدلات تحول العملاء من خلال:

- دعم الولاء للماركة والذي بدوره يتطلب من المؤسسة أن تكون إيجابية في الاستجابة لاحتياجات كل عميل؛
- البحث عن الأسباب الكامنة وراء هذا التحول، والتصرف بناء على المعلومات المتوفرة، وهذا ما يحتم على المؤسسة استخدام نظام معلومات ضمن الوظيفة التسويقية قادر على رصد المعلومات حول الزبائن وأسباب تحولهم.

**أ.3. البحث والتطوير والكفاءة:** تلعب هي الأخرى دورا هاما في تطوير الكفاءة من خلال جانبين مهمين:

- **الجانب الأول يتعلق بتصميم المنتج:** بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو من خلال تخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يناسب رفع إنتاجية العامل، وعلى هذا الأساس نجد أنه من الضروري التنسيق بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البحث والتطوير وهذا لضمان كفاءة التصنيع وتخفيض التكاليف؛

- **أما الجانب الثاني فيتعلق برفع كفاءة المؤسسة:** من خلال تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد هذه الأخيرة على منح المؤسسة ميزة تنافسية.

**أ.4. إستراتيجية الموارد البشرية والكفاءة:** إن استنباط الوسائل التي تستطيع من خلالها المؤسسة زيادة إنتاجية عنصر العمل يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، ويمكن أن نشير إلى أهمية النقاط التالية:

- **تدريب العاملين:** يساعد التدريب على رفع مستوى كفاءة الأفراد ، إذ تشير أحد التقارير التي أعدتها إحدى الهيئات عن الإنتاجية الصناعية أنّ أحد أهم المصادر الرئيسية للميزة التنافسية التي حققتها الكثير من المؤسسات اليابانية هو التدريب المستمر من خلال العمل، وتشمل هذه البرامج:

- التناوب الوظيفي؛

- تكثيف برامج التدريب خارج العمل؛

- تنمية المهارات من خلال الالتحاق بمعاهد التعلم الليلية أو التي تعمل بالمراسلة؛

- المشاركة في أنشطة فرق العمل مثل حملات الرقابة على الجودة، أو التي تساعد على رفع مهارة العاملين وتحسين أدائهم.

- فرق الإدارة الذاتية: لا شك أن النمو الذي عرفه نظام التصنيع المرن، قد يساعد على انتشار فرق الإدارة الذاتية، هذه الأخيرة التي تضم من خمس إلى خمسة عشر عامل يتولون إنتاج منتج بالكامل، ويتعلم أعضاء الفريق المهام ذات الصلة ويتناوبون على الوظائف فيما بينهم ، وهذا ما يؤدي إلى تشكيل فريق يتمتع بالمرونة، ويستطيع أعضاء الفريق القيام بتعويض غياب البعض، تنظيم العمل وجدولة الإجازات،...، ويتجسد أثر فرق الإدارة الذاتية في النقاط التالية:

- ارتفاع معدل الإنتاجية بنسبة 30% أو أكثر؛

- زيادة ملحوظة في جودة المنتجات؛

- التوفير في النفقات نتيجة الاستغناء عن المراقبين و المشرفين، واستحداثا لهيكل وظيفي مسطح؛

- الأجر مقابل الأداء: ليس من المستغرب أن ربط الأجر بالأداء يمكن من رفع إنتاجية الموظف إلا أن الموضوع ليس بالبساطة التي نتصورها، ولا يتجسد في مجرد نظام للحوافز، إذ أنه من المهم تحديد أي نوع من الأداء جدير بالمكافأة؟

ب. الكفاءة الخارجية: هذه الأخيرة تكون بين المؤسسة والموردين أو العملاء، إذ ترتبط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات، إذ يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعومات ودقتها واختصار الوقت وتقليل التكاليف.

وتكوّن الكفاءة الداخلية والخارجية ما يعرف **بالكفاءة المقارنة**، هذه الأخيرة التي تجعل المؤسسة متفوقة على منافسيها، سواء من حيث التكلفة أو النوعية، فضلا عن أنها تجعل الموردين أو العملاء يرتبطون مع المؤسسة بسهولة وقلة التكاليف.

نخلص في الأخير إلى أن تحقيق الكفاءة المتفوقة ليس بالشيء الهين، إذ يراعى أن تحقيق الكفاءة ليس ذلك الشيء الذي يمكن التعامل معه على أساس التعامل مع كل وظيفة على حدا، ولكن الأمر يقتضي التزام واسع النطاق على مستوى المؤسسة ككل، وعلى تحقيق تعاون وثيق بين جميع وظائفها، وهنا تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في هذه العملية.

**2.2. الجودة:** انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يعيشها العالم اليوم، أصبح الزبون يسعى للحصول على المنتجات ذات الجودة العالية، اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، فلم يعد السعر اليوم عاملا حاسما في اتخاذ قرارات الشراء، لذا أصبحت المؤسسات تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديم منتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه. <sup>1</sup> وسنحاول تقديم بعض الوسائل التي تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة

<sup>1</sup>. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (عمان: دار اليازوري للنشر، 2008)ص.205.

المتفوقة، من خلال إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة كأهم وسيلة لتحقيق ذلك، مع تحديد الأدوار التي تلعبها الوظائف المختلفة في هذه العملية.

**تعريف إدارة الجودة الشاملة:** تعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة فلسفة إدارية تركز على تحسين جودة منتجات وخدمات المؤسسة، ويعتبر "ديمينغ" Deming أول من قام بصياغة الفلسفة التي تشكل الأساس لإدارة الجودة الشاملة، بالارتكاز على السلسلة التفاعلية ذات الخطوات التالية:

- إن تحسين الجودة يعني تخفيض التكاليف نظرا لعدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل، والاستغلال الأمثل للوقت والخامات؛

- تحسين الإنتاجية؛

- الاستحواذ على حصة سوقية أكبر؛

- زيادة الأرباح وهذا ما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في مجال العمل؛ توفير فرص عمل أكثر.

إن إدارة الجودة الشاملة لن تفعل إلا القليل لتحسين أداء المؤسسة، إذا لم يعتنقها كل عامل على مستوى المؤسسة، من خلال تعليم أعضاء فريق العمل بدء بالإدارة العليا على أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بناء على الخطوات التالية:

**أ. التركيز على العميل:** يعتبر التركيز على العميل السبب الأول في وجود الفلسفة المتعلقة بالجودة، ونظرا لكون قسم التسويق هو الذي يهيئ نقطة البداية للاتصال، لذا ينبغي على هذا القسم أن يلعب دورا رئيسا في هذا المجال، ويحتاج الأمر إلى تعريف المنتجات التي تنوي المؤسسة تقديمها، وما الذي تقدمه حقيقة، مع ضرورة تحديد الفجوة بين ما يريده العملاء وما يحصلون عليه، ولا يتم ذلك إلا من خلال التعاون بين الوظائف والأقسام بالمؤسسة؛

**ب. وضع الأهداف واستحداث الحوافز:** تتمثل الخطوة التالية في وضع وتهيئة هدف الجودة واستحداث الحوافز للوصول إلى الهدف المنشود، فمثلا لتخفيض عدد الوحدات المعيبة قامت "شركة زيروكس" بربط المكافآت والحوافز وفرص الترقى بفرض تحقيق الهدف؛

**ج. التماس المعلومات من العاملين:** من خلال إنشاء دوائر الجودة، أو من خلال فرق الإدارة الذاتية التي اتخذت كمنابر لمناقشة الأفكار التي يطرحها العاملين؛

د.تحديد العيوب ومتابعتها عند المصدر: تشير إدارة الجودة الشاملة إلى ضرورة تحديد العيوب أثناء العمليات التي تجرى في إطار إنجاز العمل ومتابعة العيوب عند مصدرها وتحدي د الأسباب الكامنة وراء حدوثها من أجل تصحيح الوضع بما لا يسمح بتكرار حدوثه؛

هـ.بناء علاقات مع الموردين: وهنا يتعين على المؤسسة العمل بالتنسيق مع مورديها لتحسين جودة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية، وتقع المسؤولية الأولى في هذا المجال على عاتق إدارة المواد باعتباره القسم المسؤول عن التموين، وبالتالي الاتصال بالزبائن، وهناك خطوتين ضرورتين في هذا المجال يتجسدان في مباشرة نظم JIT بالتنسيق مع الموردين، وإقناع الموردين بضرورة تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الجودة العالية للمنتج يمكن أن تؤثر على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً من خلال:<sup>1</sup>

- توفير منتجات ذات جودة عالية والتي تزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا ما يسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

- يظهر التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية، فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة.

**3.2.الابتكار:** يعتبر الابتكار ركن أساسي في بناء المزايا التنافسية، إذ أنّ الابتكار الناجح يمنح المنتجات والعمليات بالمؤسسة نوعاً من التميز يفتقر إليه المنافسون، ويسمح التفرد للمؤسسة بتميز نفسها، فضلاً عن قدرتها على فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها. يعتبر الابتكار من أصعب وأشق عمليات التغيير فيما يتعلق بإدارته، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تتبنى الابتكار كأهم مصدر لميزتها التنافسية، فإنها تحتاج إلى تبني هياكل مرنة تمنح الأفراد الحرية في التجريب، وتهيئة الأجواء لهم حتى يكونوا مبتكرين، كما يتعين التنسيق بين الوظائف والعمل معاً إذا ما أرادت المؤسسة أن يكون الابتكار ناجحاً. وعلى العموم يمكن للمؤسسة اتخاذ عدداً من الخطوات من أجل بناء الجدارة والكفاءة في مجال الابتكار نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

أ.البحث الأساسي والتطبيقي: يتطلب البحث الأساسي والتطبيقي الاستعانة بعلماء البحث والمهندسين وتأسيس بيئة العمل التي تدعم وتمهد الطريق إلى الابتكار، وعلى هذا الأساس تمنح المؤسسة لباحثيها 10% من وقت الشركة للبحث واستكشاف أفكارهم الخاصة وعدم تطبيق عقوبة بهم إذا فشلوا في التوصل إلى شيء ما؛

<sup>1</sup> شارلز وجارث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.201.

<sup>2</sup> شارلز وجارث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، الإدارة الإستراتيجية، المرجع نفسه، ص.ص.280-

ب. إدارة المشروع: يعد بمثابة الإدارة الكلية لعملية الابتكار، بدء باستحداث المفهوم الأصلي مروراً بعملية التطوير وانتهاءً بعملية الإنتاج النهائي، وتتطلب إدارة المشروع ثلاث مهارات هي:

- القدرة على توليد الأفكار كلما أمكن ذلك؛
- القدرة على الاختيار بين المشروعات المتنافسة في مرحلة مبكرة من عملية التطوير، وهذا ما يترتب عليه تجنب التكاليف العالية والفشل؛
- القدرة على خفض وقت الوصول إلى السوق إلى الحد الأدنى.

ج. التكامل بين الوظائف: يمكن لكل من مصلحة التسويق والإنتاج أن يساعد المؤسسة على تأكيد ما يلي:

- توجيه احتياجات العميل لمشروعات سهلة التصنيع؛
- توجيه مشروعات لتطوير المنتج ليفي باحتياجات العميل؛
- التفحص الدائم لتكاليف التطوير؛
- تقليل وقت الوصول إلى السوق.

كل هذه النقاط وأخرى تستدعي ضرورة التكامل بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفة التسويق لضمان أن مشروعات تطوير المنتج تسير وفق احتياجات العملاء، ويمكن أن يمثل عملاء المؤسسة أحد مصادرها الأساسية للأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة، هذا فضلاً عن تكامل كلا الوظيفتين إذا ما أريد تسويق منتج جديد بأسلوب تجاري مبتكر.

أما بالنسبة لتكامل وظيفة البحث والتطوير والإنتاج فإنه يساعد على ضمان تصميم المنتجات بما يتوافق مع متطلبات التصنيع، كما يمكن بذلك تخفيض تكاليف التطوير وسرعة وصول المنتجات إلى السوق؛

د. فرق تطوير المنتج: من أفضل الطرق لتحقيق التكامل الوظيفي هو تكوين فرق لتطوير المنتج على صعيد الوظائف المتكاملة، هذه الأخيرة التي تهدف إلى زيادة التعامل مع مشروع تطوير المنتج بدءاً من عملية طرح الأفكار وانتهاءً بطرح المنتج في السوق. تجدر الإشارة إلى أن فريق تطوير المنتج يتميز بـ:

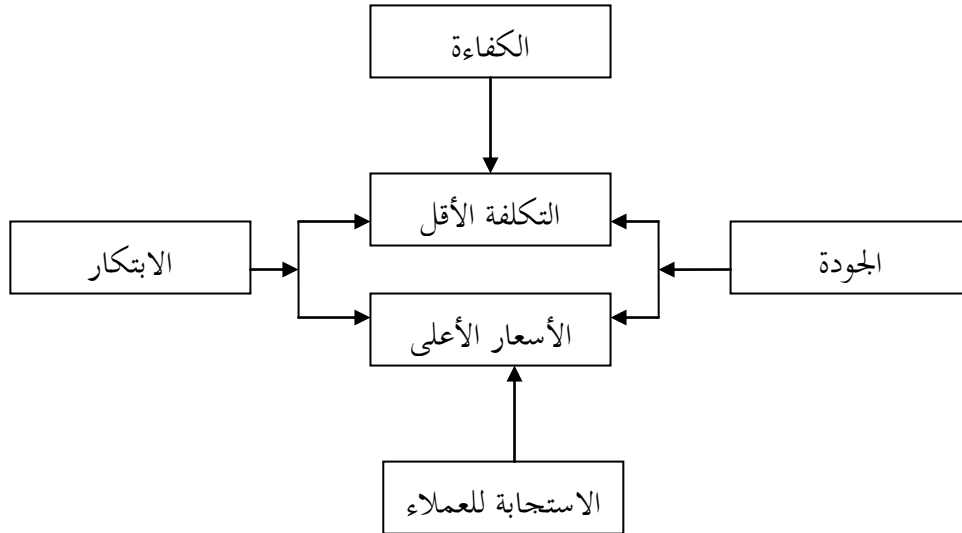
- وجود مدير بارع يتولى إدارة الفريق؛
- وجود على الأقل عضو من كل قسم رئيسي بالمؤسسة؛
- أن يكون أعضاء الفريق متوافقين بشكل طبيعي؛

- أن يتوفر الفريق على خطة واضحة الأهداف، وخصوصا فيما يتعلق بمعالم التطور الفعال والميزانيات الخاصة بعمليات التطوير.

**4.2. الاستجابة لحاجيات العميل:** لتحقيق المؤسسة التميز والتفوق في هذا العامل، يتعين عليها أن تكون قادرة على تحديد وإشباع حاجيات المستهلكين وبشكل أفضل من المنافسين، وحينئذ سيؤول المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية،<sup>1</sup> ولا شك أنّ الاستجابة لحاجات المستهلكين مرتبطة بتحقيق الجودة المتميزة، بمعنى آخر ملائمة السلع والخدمات لتطلعات ورغبات المستهلكين، وذلك مع مراعاة الوقت المرتبط بهذه الاستجابة؛ أي الوقت الذي يفصل بين إنتاج السلعة وزمن تسليمها، وهناك الكثير من المصادر التي تساعد على الاستجابة لمتطلبات العميل، من حيث التصاميم المتفوقة والخدمات الفعالة لما بعد البيع.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ كلا من الكفاءة والجودة واستجابة العميل والابتكار، عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية، فالكفاءة المتفوقة تمنح المؤسسة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي فضلا عن خفض تكلفتها، في حين تسمح الاستجابة المتفوقة بفرض سعر عالي، كما يمكن للابتكار أن يؤدي إلى فرض سعر أعلى، أو تكلفة أقل بالنسبة للوحدة. ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 15: يمثل تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعملاء والابتكار على تكلفة الوحدة وسعرها.



المصدر: شارلز وجارث، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.205.

<sup>1</sup>. شارلز وجارث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.202.

<sup>2</sup>. عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص.25.



وفي الأخير نخلص إلى أن المؤسسة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية من عدة مصادر، وبأشكال مختلفة إلا أن كل ميزة تنافسية لدى المؤسسة تنشأ وفقا لمجموعة من الظروف، في لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة، وهذا ما يشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن، إذا ما استطاع المنافسون الحصول على نفس الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة، فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجب أن تتوفر في جميع المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق. وعليه فإنه على المؤسسة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزاتها التنافسية، أو البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية لتتمكن من المحافظة على مركزها في السوق.

### 3. العناصر الأساسية لضمان استمرارية الميزة التنافسية:

عادةً ما يتأثر استمرار الميزة التنافسية بالخصائص التي تميز البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، ولذا ينبغي التركيز على العناصر التالية:<sup>1</sup>

**3.1. عوائق التقليد:** من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية، تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تُهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبعاً أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولاً تقليدها، ومن هنا يمكن القول بأنه إذا نجح المنافسون في تقليد الكفاءات في وقت وجيز، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

إنه لمن الأهمية بمكان أن نؤكد على أي كفاءة متميزة يمكن تقليدها، والعامل الحاسم هنا هو الوقت،

فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى الزبائن، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون.

**3.2. تقليد الموارد:** بصفة عامة يمكن القول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها، تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية، مثل المباني والتجهيزات، لكون هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن اقتناؤها، في حين نجد أن الموارد المعنوية هي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد ذلك من خلال الماركة، الاسم التجاري، المهارات؛ فالاسم التجاري لا يمكن محاكاته لأن القانون يحول دون ذلك، كما أن المهارات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية لا يمكن تقليدها بسهولة، أما فيما يخص المهارة التقنية، فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن يؤدي إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد.

**3.3. تقليد القدرات:** تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد، وهذا راجع لكون قدرات المؤسسة غالباً ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تُتخذ بها القرارات أو

<sup>1</sup>. شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.ص. 218-220.

العمليات التي يجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات وإدراك مغزاها. إنّ الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكتفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المؤسسة والوقوف على كيفية إدارتها، من خلال تعيين أشخاص يقومون بالتجسس الصناعي، إلاّ أنّه نادرا ما تكمن قدرات المؤسسة في شخص واحد، إذ أنّها نتاج تفاعل عدد من الأفراد يعملون في بيئة تنظيمية منفردة، الأمر الذي يجعل تقليد قدرات المؤسسة هذه الطريقة في غاية الصعوبة.

وبصفة عامة يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية:<sup>1</sup>

- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة موجودة في سوق ضيق وصغير، بحيث لا يوفر مبررا جذابا بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المؤسسة فيه، وهذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز التي تناولها بورتير والتي بموجبها تركز المؤسسة جهوداتها لخدمة جزء من السوق، ممّا يمكنها من خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل، والعمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق، وهذا ما يسهل عملية إرضاء الزبائن من جهة وفي نفس الوقت يكون هذا الجزء من السوق غير مغري لتوجه المنافسين إليه؛

- إذا كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تتطلب استثمارا ضخما في رأس المال بالنسبة للمنافسين مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة؛

- إذا كانت الميزة للمؤسسة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل مما يمنع المنافسين من الوصول إليها؛

- إذا استطاعت المؤسسة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين، وذلك بتمييزها عن سلع المنافسين، سيؤدّي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها.

<sup>1</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان، "أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية دراسة ميدانية من منظور المديرين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال(الأردن: جامعة اليرموك، 2003)ص.49.

### خلاصة الفصل:

خلاصة لما سبق ذكره يمكن اعتبار الابتكار أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ أنّ الابتكار الناجح يمنح للمنتجات والعمليات الإنتاجية للمؤسسة خاصية متفردة يفتقر إليها المنافسون، وهاته الخاصية تسمح للمؤسسة من فرض أسعار عالية التكاليف، أو مستوى تكاليف أقل من منافسيها، بالتالي سوف يحاول المنافسون تقليد عمليات الابتكار الناجحة التي تقوم بها المؤسسة. وغالبا ما تكمل جهودهم بالنجاح رغم أنّ عوائق التقليد الصعبة في بعض الأحيان يمكن أن تؤدي إلى إبطاء سرعة التقليد. لذلك يمكن القول بأنّ مسألة الحفاظ على المزايا التنافسية يتطلب من كافة المؤسسات الالتزام المستمر بالإبداع والابتكار.

## الفصل الرابع:

### دور الإبداع والابتكار في إبراز

### ميزة تنافسية لمؤسسة مامي

## تمهيد الفصل:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها، وفي الفصل الثاني لواقع الإبداع والابتكار وأهميته بالنسبة للمؤسسات، وفي الفصل الثالث للميزة التنافسية الابتكارية، سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تنشط في قطاع المشروبات الغازية وغير الغازية، ألا وهي مؤسسة مامي، مبرزين في ذلك أهمية الإبداع والابتكار في إبراز ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- دراسة عامة حول مؤسسة مامي للمشروبات؛
- تشخيص واقع الإبداع والابتكار بمؤسسة مامي؛
- الوضعية التنافسية لمؤسسة مامي.

## المبحث الأول: دراسة عامة حول مؤسسة مامي للمشروبات:

تعد مؤسسة مامي للمشروبات الغازية والغير غازية، من أهم المؤسسات التي تنشط بمنطقة سطيف، والتي استطاعت أن تحتل مركز الصدارة في مجال إنتاج وتوزيع المشروبات الغازية والغير غازية وذلك منذ إنشائها في سنة 1937، وسوف نقوم من خلال هذا المبحث بإعطاء صورة عامة عن المؤسسة محل الدراسة متناولين في ذلك النقاط التي نراها ضرورية كمدخل لهذه الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

- أدوات الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة؛

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

- مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز الأساليب المستعملة في الدراسة، مع طرح المبررات التي جعلتنا نختار مؤسسة مامي للمشروبات غير الكحولية على وجه الخصوص كحالة للدراسة.

#### 1. أدوات الدراسة:

من الجدير بالذكر أنّ أدوات جمع البيانات والمعلومات تتحدد عادة بطبيعة منهج البحث، فالباحث على سبيل المثال في البحث التاريخي والوثائقي يعتمد على المصادر المكتوبة والمطبوعة والمصادر الإلكترونية في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لبحثه، أما المنهج المسحي فيحتاج فيه الباحث إلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، في حين يُعتمد على المقابلة والملاحظة وكذا السجلات والوثائق كأدوات أساسية في منهج دراسة حالة. وباعتبارنا اعتمدنا في بحثنا هذا على منهج دراسة حالة، فإننا سوف نقوم من خلال هذا المطلب بتسليط الضوء على كل من:

- الملاحظة؛

- المقابلة؛

- السجلات والوثائق.

وقبل التطرق لطرق جمع البيانات نعرض لإعطاء نظرة عامة حول المنهج الوصفي-دراسة حالة-

#### 1.1. تعريف منهج دراسة حالة: يقوم منهج دراسة حالة على أساس اختيار وحدة إدارية واجتماعية، وجمع

المعلومات التفصيلية عن كل جانب من جوانب أنشطتها وصفاتها، ومن خلال هذه المعلومات والبيانات المجمعة

يتم تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة، بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه، ولذا لا بد من التأكيد على أربعة جوانب في دراسة الحالة:

- تعد دراسة حالة ضمن المناهج الوصفية؛

- تستخدم لاختبار فرضية أو فرضيات؛

- من الضروري التأكيد على الحالة للحالات الأخرى المشابهة التي يفترض تعميم نتائجها؛

- التأكيد على الموضوعية والابتعاد عن الذاتية في اختيار الحالة وجمع البيانات.

أ. أهمية دراسة حالة: تكمن أهمية دراسة حالة في الجوانب التالية:

- تمكن الباحث من استيعاب الموضوع بشكل واضح (أكثر وضوحاً من المنهج المسحي)، من خلال تناوله بشكل متكامل ومتعمق تتضح فيه كل الأسباب والمشاكل؛

- يهتم منهج دراسة حالة بإظهار الحالة المبحوثة في زمنها الحالي، وكذلك التنبؤات المستقبلية لها؛

- تركز على دراسة السلوك البشري في المؤسسة المعنية بالبحث، وتعمل على معالجة المشاكل وتقويم الانحرافات من خلال النتائج التي يُتوصل إليها الباحث والتوصيات وتطبيق الإصلاحات التي يراها مطلوبة؛

- تمكن الجهة المبحوثة من تشخيص واستيعاب نقاط الضعف الموجودة والمؤثرة على مسيرة العمل.

ب. مزايا منهج دراسة حالة: على أساس ما تقدم يمكن تحديد المزايا البحثية لمنهج دراسة حالة في النقاط التالية:

- نظراً لكون منهج دراسة حالة يُستخدم لدراسة مؤسسة أو وحدة اقتصادية...، من خلال الرجوع إلى خلفية وتاريخ الحالة وتطورها ووضعها الراهن، فإنها تقدم للباحث دراسة شاملة للحالة المراد دراستها؛

- توفر معلومات تفصيلية وشاملة أكثر من المنهج المسحي؛

- قد لا يحتاج الباحث إلى جهد التنقل أو الانتظار الطويل كما في حالة المنهج المسحي.

ج. مساوئ منهج دراسة حالة: بالرغم من المزايا التي تمنحها دراسة حالة للباحث، إلا أنها تتسم ببعض المساوئ والتي نوجزها في:

- إن الحالة التي يتم اختيارها كعينة للدراسة قد لا تمثل المجتمع كله، أو الحالات الأخرى بكاملها وعلى هذا الأساس فقد لا تكون التعميمات لتلك العينة؛

- قد يشك في صحة البيانات المجمعة، حيث تعطي العينة المبحوثة صورة غير واضحة تميل إلى إرضاء الباحث.

ولكن مع وجود مثل هذه السلبيات في بعض دراسات حالة، إلا أنّ الباحث يستطيع تجاوزها والتغلب عليها، خاصة إذا ما وجد في إيجابياتها مهمة وأساسية للبحث الذي يقوم به.<sup>1</sup>

**2.1. الملاحظة العلمية:** تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع البيانات، حيث استخدمها الإنسان منذ القدم في التعرف على الظواهر الطبيعية، ثم انتقل استخدامها إلى العلوم بشكل عام والعلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل خاص.

ونستطيع تعريف الملاحظة في البحث العلمي بأنّها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أول بأول، مع الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو الظاهرة، من أجل الحصول على أدق المعلومات. وتعتمد الملاحظة بالدرجة الأولى على قابلية الباحث وقدرته على الصبر والانتظار، وتسجيل المعلومات والاستفادة منها.

توفر الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات (الاستبيان، الوثائق، المقابلة)، كما تفيد في الحالات التي يرفض فيها مجتمع أو عينة الدراسة التعاون مع الباحث.<sup>2</sup>

**أ. خطوات إجراء الملاحظة:** هناك مجموعة من الخطوات ندرجها فيما يلي:

- تحديد الهدف؛

- تحديد الأشخاص الذين يخضعون للملاحظة؛

- تحديد الوقت اللازم والفترة الزمنية التي تحتاجها للملاحظة؛

- ترتيب الظروف المكانية والبيئية المطلوبة لإجراء الملاحظة؛

- تسجيل البيانات والمعلومات.

**ب. مزايا وعيوب أسلوب الملاحظة:** إنّ أسلوب الملاحظة مثله مثل الأساليب الأخرى في جمع البيانات له مزايا وعيوب، فمن مزايا أسلوب الملاحظة نذكر ما يلي:

- الحصول على معلومات دقيقة، أي أنّ المعلومات المجمعة تتغلغل إلى أعماق وأسباب المشكلة أو الموضوع المراد بحثه؛

- معلوماتها أكثر شمولية وتفصيلاً، إذ أنّها تؤمّن للباحث كل المعلومات التي يريد الحصول عليها؛

<sup>1</sup>. عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (عمان: دار البازوري، 2007) ص.ص. 119-121.

<sup>2</sup>. رجي مصطفى عليان؛ عثمان محمد غنيم؛ جهاد أحمد أبو سندس؛ محمد خير سليم أبو زيد، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، الطبعة الأولى (الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008) ص. 112.



- العدد المطلوب بحثه من العينات هو أقل مقارنة بالوسائل والأدوات الأخرى؛
- المعلومات المتحصل عليها من الملاحظة دقيقة، والإجابات التي يحصل عليها الباحث عن طريق الملاحظة هي أقرب ما يكون من الصحة.
- ولكن بالرغم من المزايا التي يتمتع بها أسلوب الملاحظة، إلا أنه يتسم ببعض العيوب، ندرج بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>
- قد يعتمد الكثير من الناس إلى التصنع وإظهار ردود فعل وانطباعات مصطنعة إلى الشخص القائم بالبحث؛
- تستغرق وقتا وجهدا وتكلفة مرتفعة في بعض الأحيان، وخاصة إذا تطلب الأمر ملاحظة الظاهرة لفترات طويلة؛

- قد تتأثر الملاحظة بعوامل وقتية تؤثر على نجاحها ودقة معلوماتها.

نخلص في الأخير إلى أنّ الملاحظة وحدها لدراسة ظاهرة أو مراقبة سلوك معين تبقى غير كافية، بالرغم من تقدمه لنا من تصورات واضحة وواقعية عن الظاهرة أو السلوك محل الدراسة من تفاعلات ونشاطات.

**3.1. المقابلة:** تفرض طبيعة الكثير من البحوث حتمية جمع المعلومات والمطابقة مع الواقع، إجراء مقابلات شخصية مع ذوي الاختصاص وعلى الطبيعة وبصفة مباشرة، بما يتصل ويعالج مسوحات ميدانية واقعية، وتعتبر المقابلة من أكثر الوسائل استعمالا، فهي تساعد على جمع البيانات من الواقع، حيث يقوم الدارس بحوار يجمعه مع المبحوث وذلك عن طريق مجموعة من الأسئلة وإثارته بمجموعة من المثيرات بقصد جعل المبحوث يتفاعل مع الموضوع.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف المقابلة بأنّها: عملية اتصال شخصي فعّال يقوم على الثقة، تجرى بين الباحث وأحد أفراد عينة البحث، بهدف الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة، وإيجاد الحلول المناسبة لها.<sup>2</sup>

أ. خطوات المقابلة الجيدة: هناك مجموعة من الخطوات تتمثل في:

- تحديد الهدف من إجراء المقابلة: يتوجب على الباحث أن يحدد الهدف من إجراء المقابلة، وأن يقوم بتعريف هذه الأهداف للأشخاص أو الجهات التي سيُجري المقابلة معها؛

<sup>1</sup>. عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، مرجع سابق، ص.ص. 196-197.

<sup>2</sup>. وائل عبد الرحمان التل؛ عيسى محمد فجل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية (الأردن: دار حامد، 2007) ص.73.

- الإعداد المسبق للمقابلة: وتشمل هذه الخطوة على التالي:
  - تحديد الأفراد أو الجهات المشمولة بالمقابلة وأن يتأكد من:
    - ✓ أن هؤلاء الأفراد يمثلون فئات مجتمعت بالبحث؛
    - ✓ أن يمتلك هؤلاء الأفراد البيانات والمعلومات الكافية حول المشكلة؛
    - ✓ أن يكون هؤلاء الأفراد سلطة إعطاء المعلومات.
  - تحديد الأسئلة والاستفسارات المطلوب طرحها على الأفراد والجهات المعنية؛
  - تنفيذ وإجراء المقابلة: وفي هذه الخطوة يجب على الباحث أن يقوم ب:
    - إعلام الأشخاص والجهات المعنية بالمقابلة والجهة التي ينسب إليها الباحث، وتأمين التعاون المسبق والرغبة في إعطاء البيانات المطلوبة للبحث؛
    - تحديد موعد مناسب مع الأفراد والجهات المعنية بالبحث والالتزام به من قبل الباحث؛
    - إيجاد الجو المناسب للحوار من حيث المظهر اللائق للباحث واختيار العبارات المناسبة للمقابلة؛
    - التحدث بشكل مسموع وبعبارة واضحة؛
  - تسجيل المعلومات: يجب أن تسجل الإجابات والملاحظات التي يديها الشخص المعني بالمقابلة ساعة إجراء المقابلة، وأن تسجل نفس الكلمات المستخدمة من قبل الشخص، والابتعاد عن تفسير معاني العبارات التي يعطيها الأشخاص المعنيين بالبحث، بل أن نطلب منهم التفسير؛
  - تسجيل البيانات والملاحظات الأساسية على مجموعة أوراق معدة مسبقاً ، حيث تقسم الأسئلة إلى مجاميع وتوضح الإجابة أمام كل منها؛
  - إجراء التوازن بين الحوار والحديث والتعقيب من جهة، وبين التسجيل وكتابة الإجابات من جهة أخرى؛
  - إرسال الإجابات والملاحظات بعد كتابتها بشكلها النهائي إلى الأشخاص والجهات التي تمت مقابلتها للتأكد من دقة تسجيل المعلومات.
- ب. مزايا المقابلة: يتم تنشيط المقابلة بأسئلة تجمع في قائمة الاستقصاء، بغرض الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق الإجابة عن هذه الأسئلة، ومن الميزات التي تتمتع بها المقابلة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>
- تتيح للباحث أن يشرح للمبحوثين الأسئلة التي تحتاج لوضوح في المعنى؛

<sup>1</sup> . محي محمد مسعد، الطريقة العلمية لإعداد البحث العلمي، الطبعة الأولى (الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، 2002)ص.40.

- تعطي للباحث فرصة التعمق في فهم الظاهرة محل الدراسة وملاحظة سلوك المبحوثين؛
- تساعد في الكشف عن التناقضات في الإجابة، وتمكنه من مواجهة المبحوث والاستفسار منه عن أسباب هذا التناقض؛
- يستطيع الباحث إقناع المبحوثين بأهمية البحث ومدى الفائدة التي ستعود على المجتمع من ضرورة تعاونه والإجابة على الأسئلة؛
- تفيد في أن المبحوث لا يطلع على الأسئلة فتكون هناك فرصة للباحث أن يوجه الأسئلة بالترتيب، وبالطريقة التي يراها مناسبة والتي يضمن من خلالها صدق إجابة المبحوث؛
- تفيد في ضمان أن المبحوث لن يتناقش مع غيره في أي موضوع، وبالتالي يضمن للباحث حصوله على رأي المبحوث دون أن يتأثر بآراء غيره؛
- العائد في المقابلة أكبر، بمعنى أنّ الباحث يمكن أن يحصل على البيانات من جميع المبحوثين، إذا أحسن عرض الغرض من بحثه واختيار الوقت المناسب للاتصال بهم.
- ج. عيوب المقابلة: على الرغم من المزايا التي تتمتع بها المقابلة، إلا أنّها تتسم بمجموعة من العيوب ندرجها في الآتي:
  - مكلفة من ناحية الوقت والجهد؛
  - قد لا تعطي الأشخاص أو الجهات المعنية بالبحث الوقت الكافي للحصول على كل المعلومات المطلوبة؛
  - صعوبة وصول الباحث إلى بعض الشخصيات المبحوثة بحكم المركز الإداري الذي يحتلونه.
- وفي بحثنا هذا تم استخدام مزيج من المقابلات الفردية والجماعية حسب ما تقتضيه الضرورة للتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة.<sup>1</sup>
- 4.1. السجلات والوثائق:** قد تكون البيانات التي يحتاجها الباحث مدونة في إحصائيات بصورة منظمة، تساعد الباحث في الوصول إلى تحقيق أغراض بحثه، وبالتالي توفر عليه الجهد والوقت والمال، وتمتاز الإحصائيات بما يلي:
  - توفير الجهد والوقت والمال؛
  - تُيسّر لنا معرفة تطور الظاهرة مع تغيرات الزمن، وما يطرأ على الظاهرة ونتائجها.

<sup>1</sup>. عامر قنديلجي؛ إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص. 304-309.

وفي بحثنا هذا اعتمدنا على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، معطيات حول رقم الأعمال، تطور الإنتاج، وثائق خاصة بدراسة السوق،....

## 2. مكان وزمان الدراسة وأسباب اختيار المؤسسة:

سوف يتم من خلال هذه النقطة شرح الأسباب التي جعلتنا نختار المؤسسة محل الدراسة، مع تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة.

**1.2. أسباب اختيار المؤسسة:** ليس من السهل على الباحث أن يجد الأبواب مفتوحة أمامه عند ولوجه إلى المؤسسات، فلا يخفى على أحد ما تتميز به هذه الأخيرة مع الجامعة من حيث الانغلاق وعدم والتعاون.

ولتفادي هذا المشكل وبعون الله لنا، حاولنا إيجاد وسيلة تمكننا من الحصول على بيانات موثوق بها لاستكمال البحث وتمكننا من الدخول إلى إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بمنطقة سطيف، وذلك من خلال الاتصال ببعض إدارات مديرتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من ولاية المسيلة وولاية سطيف، والذين كان لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في تسهيل مهمة بحثنا الميداني إذ عرضوا علينا مجموعة من المؤسسات. وقد وقع اختيارنا على مؤسسة مامي للمشروبات الغازية للأسباب التالية:

- يكمن السبب الأول في كون مؤسسة مامي تعد من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تنشط في قطاع المشروبات؛

- عمر المؤسسة الذي اكتسبت من خلاله خبرة مع الزمن؛

- قدرتها على الصمود أمام المنافسة منذ سنة 1937؛

- استحداثها لمخبر خاص بفحص النوعية، هذا الأخير الذي يتكفل بإجراء تحسينات على منتجات المؤسسة؛

- احتوائها على وظيفة التقنية والتطوير، هذه الأخيرة التي تتكفل بتجسيد الأفكار الإبداعية على أرض الواقع؛

- اهتمامها بالابتكار من خلال استحداث خلية إستراتيجية تعمل على تشجيع الإبداع في المؤسسة.

**2.2. مجال الدراسة:** سوف نحدد في هذه النقطة المجال الزمني والمكاني للدراسة، وكذا المجال البشري.

**أ.المجال المكاني:** اقتصرت الدراسة على مؤسسة واحدة، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة مامي التي تنشط في قطاع المشروبات، والمتواجدة في منطقة النشاط والتخزين بولاية سطيف.

ب.المجال الزمني: استغرقت فترة الدراسة مدة دامت ما بين ثمان إلى تسعة أشهر ارتبطت بتجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وذلك على مستوى إدارة وحدة المشروبات، المتواجدة على مستوى منطقة النشاطات والتخزين بسطيف والتي استطعنا من خلالها الحصول على معلومات ساعدتنا في استكمال البحث؛

ج.العنصر البشري: وجهنا اهتمامنا إلى كل عمال المؤسسة خاصة الإطارات العليا بحكم مراكز مسؤولياتهم.

### المطلب الثاني:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة من تعريف، النشأة والتطور، أهمية الموقع، القدرة الإنتاجية،... الخ.

#### 1. نشأة المؤسسة:

تعد مؤسسة مامي مثال حي عن تاريخ الصناعة بمنطقة سطيف، والحديث عن نشأتها يقودنا للحديث عن تاريخ أسرة مامي التي كانت تستغل مقهى واسع، هذا الأخير الذي كان بمثابة مركز لقاء أفراد المدينة، وكذا هي مسيرة أصيلة لشركة، مرت بكل الأشكال ومجالات التقييم التجاري والاقتصادي والحرفي والصناعي، الشيء الذي أعطى للمؤسسة مع مرور الزمن دورة الاكتمال والنضج وقوة الاستقرار في المنطقة.

في سنة 1937 قام الإخوة مامي الجمعي ومامي صالح، بإنشاء أول وحدة حرفية لإنتاج المشروبات الغازية لتلبية طلبات المقهى المستغل من طرفهم ولفقاهي المنطقة أيضا، قبل أن يتم تطوير مبيعاتها على مستوى تجار التجزئة المحليين، هذه التجربة مكنتهم من التخصص واكتساب شهرة في مجال المشروبات الغازية، وهذا ما دفع بالمؤسسين إلى تأسيس ورشة عمل لقارورات الزجاج، الشيء الذي أدى إلى انتشار علامة مامي في ذلك الوقت. وفي سنة 1975 تم إرساء المؤسسة في منطقة التخزين والنشاطات بسطيف، بمساحة تقدر بـ: 7200 متر مربع، بطاقة خمس(5) خطوط إنتاجية، وبهذا رفعت المؤسسة من طاقتها الإنتاجية، واستهدفت بذلك زبائن جدد من ولايات أخرى من الشرق الجزائري( قسنطينة، باتنة، برج بوعرييج)

وفي أبريل من سنة 1981 غيّرت المؤسسة من شكلها القانوني، من شركة أشخاص إلى شركة تضامن (SNC) ، ولتجنب مخاطر الإدارة الناجمة عن الخلافات العائلية، ولضمان بقائها في السوق قرر الشركاء في سنة 2003 تحويلها إلى شركة ذات أسهم (SPA) بمجلس مسيرين أو مكتب مديرين.

ومن أجل الاستجابة لطلبات السوق قامت المؤسسة في حريف 2006 بإطلاق خط إنتاجي جديد، والمتمثل في التعبئة البلاستيكية.

واليوم مؤسسة مامي للمشروبات الغازية والغير غازية تنتمي لمجمع مامي، والذي يضم فندق المنتزه، ووحدة صناعة أنابيب صرف المياه والتي تم إنشاؤها في 2003 .

2. عدد العمال: تشغل مؤسسة مامي ما يقدر بـ: 361 عاملا موزعين كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 16. تعداد المستخدمين بمؤسسة مامي للمشروبات.

طبيعة الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
الإطارات المسيرة	3	0.83
المديرية العامة	14	3.87
عمال الإنتاج	177	49.03
الصيانة	15	4.15
النقل	45	12.46
إدارة الموارد البشرية	7	1.93
قسم التسويق	53	14.68
قسم المشتريات	12	3.32
الأمن	25	6.92
المالية والمحاسبة	8	2.21
المخبر	2	0.55
المجموع	361	100

المصدر: وثائق خاصة بإدارة الموارد البشرية.

مع الإشارة إلى أن مؤسسة مامي للمشروبات تعمل بنظام الورديات، إذ توجد ثلاث فرق يستخلف كل فريق الفريق الآخر لمدة 8 ساعات يوميا.

### 3. أهمية موقع مؤسسة مامي:

إن اختيار موقع المؤسسة يعتبر من القرارات ذات الأهمية القصوى، خاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمية، لذا يجب أن يتم الاختيار على أسس صحيحة وسليمة.

تنشط مؤسسة مامي بمنطقة النشاطات والتخزين بسطيف، هذه الأخيرة توفر للمؤسسة مجموعة من المميزات منها:

- القرب من الأسواق والزبائن لتصريف منتجاتها؛

- القرب من مصادر التموين بالمواد الأولية؛

- توفر المنطقة على شبكة النقل، هذه الأخيرة التي تلعب دورا هاما في تخفيض كلف النقل والتوزيع؛

- توفر المنطقة على بنى تحتية (الكهرباء، الغاز، الهاتف...).

لكن نظرا للضيق الذي تعاني منه المؤسسة، بادرت بشراء قطعة أرض جديدة ذات مساحة كبيرة لبناء مصنع جديد متطور يتوفر على كافة التجهيزات الضرورية لممارسة نشاطها.

### 4. الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:

تشتمل المؤسسة على ثلاث وحدات إنتاجية، الوحدة الأولى والثانية تنتج وتسوق الصودا وعصير الفواكه، في قارورات زجاجية ذات سعة 1 لتر و 0.25 لتر، إلى جانب الصودا وعصير الفواكه في قارورات بلاستيكية ذات ساعات 2 لتر - 1 لتر - 0.33 لتر، - 0.25 لتر.

أما فيما يخص عدد الخطوط الإنتاجية فإن المؤسسة تمتلك أربع خطوط إنتاجية على مستوى الوحدة الزجاجية، في حين يوجد خطين فقط في الوحدة البلاستيكية، والجدول التالي يمثل الطاقة الإنتاجية لكل خط إنتاجي:

الجدول رقم 17: يبين الطاقة الإنتاجية لكل خط بمؤسسة مامي للمشروبات.

الوحدة: قارورة في الساعة

الوحدة	الخطوط الإنتاجية	1 لتر	2 لتر	0.25 لتر	0.33 لتر
الوحدة الزجاجية	الخط الأول والثاني	1200 ق/سا لكل خط	/	5500 ق/سا لكل خط	/
	الخط الثالث و الرابع	7500 ق/سا لكل خط	/	6500 ق/سا لكل خط	/
الوحدة البلاستيكية	الخط الأول	8500 ق/سا	7200 ق/سا	9000 ق/سا	/
	الخط الثاني	8500 ق/سا	7200 ق/سا	/	10500 ق/سا

المصدر: وثائق المؤسسة.

5. السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة:

للمؤسسة زبائن أغلبهم من شرق وجنوب القطر الجزائري، وهناك توجه للمؤسسة في تغطية الطلب على المشروبات الغازية والغير الغازية في غرب ووسط القطر الجزائري.

كما أنّ المؤسسة تمتلك شبكة لتوزيع منتجاتها موزعة كالتالي:

- تتوفر المؤسسة على موارد خاصة للتوزيع تقدّر بثمانية (8) شاحنات لمختلف الأوزان، هذه الأخيرة التي تم تجديدها في السنوات الأخيرة (2008)؛

- موزعي الجملة الذين يغطون احتياجات الولاية بالإضافة إلى الولايات المجاورة كمسيلة، باتنة، غرداية وورقلة... أنظر الملحق رقم 1، وفي السنوات الأخيرة بادرت المؤسسة بمباشرة أولى العمليات التصديرية نحو كل من فرنسا، نيجيريا....



### المطلب الثالث: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي:

سوف يتم في المطلب تسليط الضوء على مهام المؤسسة، وأهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تدفق الأفكار بين مختلف المصالح والأقسام.

#### 1. مهام المؤسسة:

تعتبر مؤسسة مامي من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجال النشاطات الغذائية الزراعية، والتي تكتسي أهمية بالغة كونها توفر احتياجات المستهلكين من المشروبات، ويمكن حصر مهام المؤسسة في النقاط التالية:

- إنتاج وتسويق المشروبات الغازية والغير غازية؛
- إنتاج وتسويق المنتجات الغذائية الزراعية؛
- تصدير واستيراد المنتجات الغذائية الزراعية.

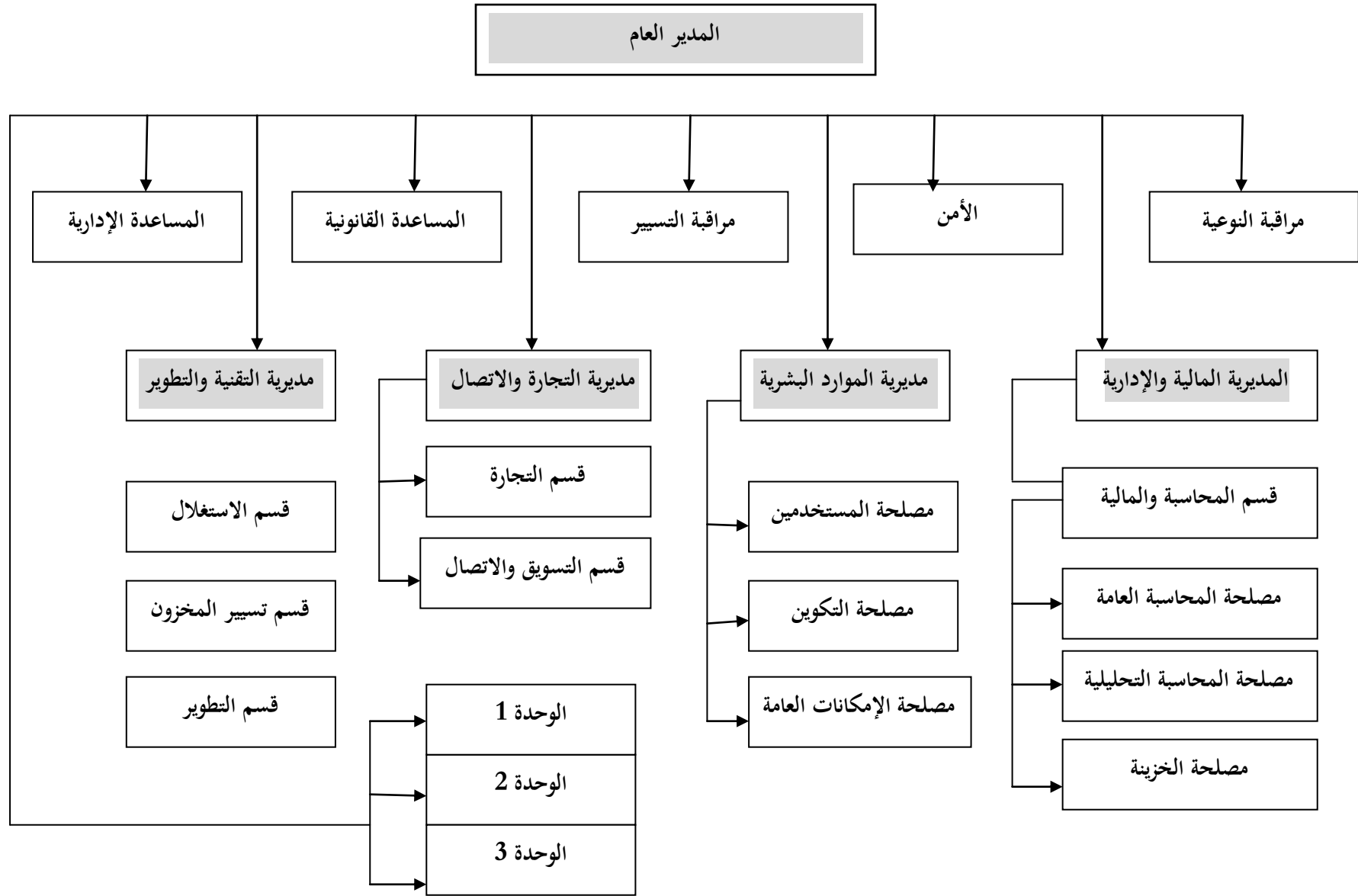
#### 2. دراسة الهيكل التنظيمي:

مؤسسة مامي للمشروبات غير الكحولية، تنتمي لمجمع مامي وهي عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 910000000 دج، وهي عائلية 100 %.

يتولى إدارة المؤسسة مدير عام، بمساعدة أربع رؤساء للمديريات، يعملون بصفة منسقة فيما بينهم وذلك وفق ما يبينه الهيكل التنظيمي المبين أدناه:

وفيما يلي سوف يتم شرح الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة:

الشكل رقم 16. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مامي.



## 1.2. مهام المدير العام: ويتولى المدير العام المهام التالية:

- العمل على تحقيق الأهداف المخططة والمحددة من طرف المجتمع.
- تطوير نوعية المنتجات باستخدام الوسائل المتاحة.
- القيام بمهمة التخطيط، التوجيه وكذا مراقبة عملية التسيير.
- الإدارة والإشراف العام على المديرية الأربع للمؤسسة والمتمثلة في: مديرية الإدارة والمالية، مديرية الموارد البشرية، مديرية التقنية والتطوير، مديرية التجارة والاتصال.

## 2.2. مديرية التسويق والتجارة: تُعنى هذه المديرية بالدرجة الأولى بتسويق منتجات المؤسسة، في السابق كانت

عبارة عن مصلحة هذه الأخيرة التي عرفت العديد من التطورات بسبب:

- التطور الذي عرفه نشاط المؤسسة بصفة خاصة، وكذا التطور الذي شهده سوق المشروبات بصفة عامة بسبب حدة المنافسة نظرا لدخول منافسين جدد؛

- استفادة المؤسسة من برنامج إعادة التأهيل، والذي بموجبه خضعت المؤسسة لتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم تم إحداث مصلحة الاتصال، هذه الأخيرة التي تتكفل بتصميم العمليات الإشهارية.

في 2006 عرفت هذه الوظيفة تطورا وأصبحت دائرة، ومن المنتظر بحلول 2010 أن تصبح مديرية تضم دائرتين هما: التسويق، التجارة، تتكفل بمجموعة من المهام أنظر الملحق 2.

**مهام هذه المديرية:** دائرة التسويق تعد بمثابة القلب النابض للمؤسسة، لذا تولي المؤسسة اهتماما دائما بها، وتقوم هذه الدائرة بـ:

- تسويق المنتج وتطويره؛

- غالبا ما تسند لهذه الدائرة مهمة الاتصال (فهو يتكلف بتصميم الحملات الإعلانية، وهو الذي يتدخل في حالة طرح منتج جديد حتى يتسنى لدائرة الاتصال تصميم العمليات الترويجية للمنتجات الجديدة)؛

- البحث عن أسواق جديدة؛

- تلبية طلبات الزبون من خلال إجراء دراسات تسويقية للكشف عن رغبات وطموحات الزبائن.

وتتضمن هذه المديرية قسمين هما:

- قسم التجارة.

- قسم التسويق والاتصال.

**3.2. مصلحة الاتصال:** هي خلية إعلامية، تم إنشاؤها نتيجة للتغيرات التي طرأت على السوق الجزائرية بصفة

عامة وسوق المشروبات بصفة خاصة، وهي تقوم بنوعين من الاتصالات:

أ. **الاتصال الداخلي:** ويتمثل في محاولة خلق جو لائق من أجل تطوير وابتكار طرق جديدة سواء في الإنتاج أو التسويق؛

ب. **الاتصال الخارجي:** هذا الأخير الذي يهدف إلى تقديم صورة المؤسسة للعالم الخارجي وتطوير العمليات الاشهارية ومتابعتها.

وعلى الرغم من أهمية هذه المصلحة إلا أنّ المؤسسة لا تخصص لها ميزانية محددة، وإنما هذه الميزانية تخضع للتطورات التي تطرأ على رقم الأعمال الخاص بالمؤسسة.

**4.2. مديرية الموارد البشرية:** قبل سنة 2004 كان قسم الموارد البشرية عبارة عن مصلحة تابعة لمديرية الإدارة والمالية، تتكفل بـ:

- تسيير شؤون العمال من أجور؛

- تسطير العطل المرضية والسنوية والاستثنائية؛

- تقديم المنح والحوافز للعمال، إقرارات العمل؛

- تحرير عقود التشغيل، وكل ما يتعلق بالعمال من تأخيرات وغيابات وحوادث العمل؛

لكن في سنة 2004 وبعد أن أصبحت مؤسسة مامي مؤسسة ذات أسهم واستفاد المعنوية من برنامج التأهيل كان لزاما على المؤسسة تحويلها إلى مديرية مستقلة تتلاءم ومتطلبات التأهيل وأهدافه.

في الوقت الحالي أصبحت مديرية الموارد البشرية تشرف على ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة المستخدمين؛

- مصلحة التكوين؛

- قسم الإمكانيات العامة.

أ. **مصلحة المستخدمين:** هذه الأخيرة التي تتكفل بـ:

- السهر على تطبيق واحترام النصوص التشريعية؛

- الترقية، التعيين، تطبيق العقوبات؛

- تتبع حركة المستخدمين (الغيابات؛ التأخر؛ العطل مدفوعة الأجر؛ العطل المرضية؛ الإعانات العائلية)؛

- إنشاء مختلف التقارير المتعلقة بكل من حوادث العمل، الضمان الاجتماعي، مباشرة أجور العمال.

**ب. مصلحة التكوين:** إذ يتعين على المؤسسة وطبقا للقانون والتشريع المعمول بهما، القيام بالتكوين والإلتقان

والرسكلة في ميدان نشاطاتها المهنية، وفي هذا الإطار تحدد المؤسسة الاحتياجات والأولويات المسجلة وتعد مخططا

وميزانية سنوية، وهنا يتعين على العامل الذي يُرمح لمتابعة فترة التكوين في إطار البرنامج المسطر أن يشارك من

أجل تحسين وتعميق وتنمية معارفه التقنية والتكنولوجية، وزيادة قدرته على طرح الأفكار الخلاقة.

**ج. مصلحة الوسائل العامة:** حيث تسهر على توفير وسائل النقل للعمال وصيانة المباني، النظافة، تسيير

الأثاث...

**5.2. مديرية الإدارة والمالية:** يشرف على هذه المديرية المدير المالي والإداري، تتمثل مهمته الأساسية في:

- مراقبة دخول وخروج الأموال من وإلى المؤسسة؛

- إعداد نتيجة الدورة؛

- اتخاذ الإجراءات الخاصة بالديون؛

- متابعة الخزينة؛

ولهذه المديرية قسمين هما:

**أ. قسم المحاسبة العامة:** تعتمد المؤسسة بصفة عامة على المحاسبة العامة، ويتكفل هذا القسم بـ:

- مراقبة الحسابات؛

- تتبع عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة؛

- تتبع الديون وكل المعاملات المصرفية؛

- استقبال عائدات المبيعات؛

- إدارة ميزانيات الخدمات الاجتماعية (تقديم السلفيات للعمال)

- إعداد الميزانية الختامية والتقديرية لكل سنة محاسبية؛

ب. قسم المحاسبة التحليلية: تم استحداثه في الآونة الأخيرة يتكفل هذا القسم بتحديد تكاليف المنتجات وبدقة مازال لم يفعل بعد.

**6.2. مديرية التقنية والتطوير :** تم استحداثها منذ سنة 1983، وهي تلعب دورا أساسيا في المؤسسة إذ أنها تتكفل بعملية الاستغلال الأمثل للمعدات من خلال تحديد تكاليف الاستغلال، تحديد مدة الاهتلاك، تحسين المردودية مع الحفاظ على نوعية المنتج، كما توكل لهذه المديرية مهمة دراسة وتطوير المشاريع المستقبلية للمؤسسة. أما بالنسبة للتنمية، فهي تهتم بمتابعة التطور التكنولوجي، وذلك من أجل إحلال المعدات المتقادمة بسبب التسارع التكنولوجي الذي يشهده العالم، بمعدات جديدة وذلك قصد مسايرة التطورات الحاصلة على مستوى سوق المشروعات على المستوى المحلي والدولي.

وتكمن أهمية هذه المديرية أساسا في الأنشطة التي توكل لها، فهي تقوم ب:

- دراسة المشاريع والأفكار الاستثمارية من أجل تطبيقها؛

- إنجاز مخططات التنمية في المدى المتوسط؛

ونظرا للدور الذي تقوم به هذه المديرية هناك تفكير في فصل وظيفة التقنية عن وظيفة التطوير.

تشرف هذه المديرية على ثلاث أقسام وهي: قسم الإنتاج(الاستغلال)، قسم التموين، قسم التنمية.

**أ. قسم الاستغلال(الإنتاج):** يعتبر هذا القسم المسؤول المباشر على منتجات المؤسسة، إذ يتم على مستوى هذا القسم:

- تحديد الكميات الواجب إنتاجها بالتنسيق مع مصلحة التجارة، والتي بدورها تقوم بتحديد الكميات المراد إنتاجها على أساس الطلبات الواردة؛

- الرقابة على الشراء والمخزون والجودة؛

- التنسيق والتكامل مع الوظائف الأخرى كالتسويق والاتصال، والمالية والموارد البشرية وغيرها؛

- تحديد الطاقة الإنتاجية لكل وحدة؛

- تحديد الوحدات الإنتاجية ومواقعها والتكنولوجيا المستخدمة.

**ب. قسم التموين:** تعد إدارة المشتريات من الأنشطة المهمة التي تتناغم مع الأنشطة الأخرى في مؤسسة مامي، إن الضرورة تتطلب من المؤسسة محل الدراسة وضع نظام بسيط وواضح، وأن لا يترك أمر الشراء للأهواء والمزاج الشخصي للمدير والعاملين الآخرين، ومن المهام الموكلة لإدارة هذا القسم ما يلي:

- التحقق الفعلي من وجود حاجة للشراء؛
- وصف ما يراد شراؤه بدقة بشكل واضح ودقيق؛
- استلام المواد وفحصها والتأكد من سلامتها بالتنوع والكمية والسعر؛
- شراء المواد الأولية ذات النوعية الجيدة؛
- دراسة السعر من خلال التفاوض مع الموردين والحصول على أفضل الشروط لعقد التوريد؛
- اختيار الموردين؛
- مراجعة فواتير الشراء والقضايا الخاصة بالمتابعات بعد الشراء.

## 7.2. مصالح أخرى: بالإضافة إلى المصالح السالفة الذكر هناك مصالح أخرى التي لا تتبع لأي مديرية:

أ. مصلحة الإعلام الآلي: مهمتها الأساسية صيانة وإصلاح أجهزة الإعلام الآلي، وشبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة (الانترانت).

الانترانت (نظام المعلومات ERP) هو نظام ظهر لأول مرة في أوروبا، وحاليا موجود في تونس، استفادت الجزائر منه في سنة 2008، وكانت مؤسسة مامي من بين المؤسسات المستفيدة من هذا البرنامج، من خلال إنشاء قاعدة البيانات تحوي جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى شبكة داخلية تعتمد على نفس مقومات الشبكة الخارجية (الانترنت).

بدأ تطبيق هذا البرنامج في جويلية 2008، على فترات فترة اختيار وتريص من طرف خبراء تونسيين دامت 45 يوما، واستفادت من هذا التريص المصالح التالية: مصلحة الإنتاج بما فيهم فريق العمل بالمخبر، التسويق، مصلحة الموارد البشرية، التخزين والتموين، مع المسؤول المباشر على نظام المعلومات بالمؤسسة.

وتكمن الأسباب من وراء تبني هذا البرنامج في:

- القدرة على المراقبة والتسيير الحسن للمؤسسة، فقبل استعمال هذا النظام كانت المؤسسة تعمل نوعا من الفوضى؛

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في أي وقت، فمثلا مصلحة الإنتاج تدخل المعطيات الخاصة بكمية الإنتاج والوقت المستغرق في العملية الإنتاجية، وبهذا تتمكن مصلحة التسويق من الحصول على المعلومات التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات التسويقية. كما أنّ هذا النظام يسمح بتوفير معلومات عن المخزون وبالتالي تفادي انقطاع المواد الأولية؛

- تقليص الجهد، وكذا الأوراق إذ أصبح الاتصال يتم إلكترونياً عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة؛
  - تبادل الأفكار كتابياً أو سماعياً، أي أنه يمكن من إقامة اجتماعات عن بعد بين مختلف رؤساء المصالح.
- ومن مزايا هذا النظام:

- مراقبة المصالح شهرياً.
- تحضير مخططات الإنتاج.
- مراقبة مصلحة التخزين (مدة الصلاحية، نفاذ الكمية، تاريخ التوريد، ...)
- مراقبة الآلات ومن ثم اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، سواء من خلال اقتناء معدات جديدة أو إحداث صيانة وقائية.

#### ب. مصلحة مراقبة التسيير: يقوم بـ:

- التنسيق وتحضير الخطط السنوية؛
  - تنظيم كل أعمال التخطيط؛
  - جمع المعلومات المتعلقة بكل أنشطة المؤسسة.
- ج. مصلحة مراقبة النوعية: تم استحداث هذه المصلحة منذ سنة 2000، وهي تلعب دوراً هاماً في المؤسسة، إذ يتم على مستوى هذه المصلحة مراقبة الجودة والنوعية سواء في المنتج أو المكان الخاص بالإنتاج، وعلى العموم تتكفل هذه المصلحة بالمهام التالية:

- القيام بتحليل فيزيوكيميائية للمواد الأولية والمنتجات تامة الصنع؛
  - القيام بتحليل ميكروبيولوجية للمواد الأولية والنهائية؛
  - تنظيف وتطهير الآلات الإنتاجية وكذا المحيط الإنتاجي؛
  - بحث وتطوير المنتجات، وهنا يجب على المؤسسة أن تحافظ على جودة منتجاتها.
- د. مصلحة الأمن: تسهر هذه الأخيرة على توفير الأمن الدائم للمؤسسة، كمرقبة الأفراد الواردين إلى المؤسسة، بالإضافة إلى مراقبة الكميات الصادرة من وإلى المؤسسة.



## المبحث الثاني: تشخيص واقع الإبداع والابتكار بمؤسسة مامي للمشروبات الغازية:

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث، إلى المقومات الأساسية للعملية الإبداعية وأساليب تنميتها في المؤسسة محل الدراسة، مع إبراز أهم العوائق التي تحد من قدرة المؤسسة على الابتكار التحسيني وكذا اهتمامات المؤسسة بمجال الإبداع والابتكار كأهم مدخل لزيادة تنافسية المؤسسة.

### المطلب الأول: مقومات العملية الإبداعية وأساليب تنميتها:

للإبداع مجموعة من المقومات الإدارية الواجب على المؤسسة توفيرها، والعمل على تطبيقها لتهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق، الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، كما أنّ وجود الإبداع في المؤسسة لا يعني بالضرورة أنّ هذا الإبداع منتج ومفيد، لذلك على إدارة المؤسسة تنميته وتطويره.

#### 1. أساليب استخراج الأفكار:

هناك العديد من الأساليب التي تستخدم لاستخراج الأفكار الإبداعية، هذه الأخيرة التي تساعد المؤسسة على التجديد الدائم لمنتجاتها وطرق تسييرها.

وبالرجوع إلى المؤسسة محل الدراسة نجد أنها تستخدم العديد من الأساليب ولكن بطريقة ضمنية، فعلى العموم يلجأ مسؤولوا مؤسسة مامي إلى التحوار المطول مع العمال التقنيين حتى يتسنى لهم الحصول على أفكار من العمال قد لا تكون تبادرت إلى أذهان المسؤولين على الإطلاق، لكون العاملين على الآلة يكونون على احتكاك دائم بموقع العمل.

**1.1. العصف الذهني:** في غالب الأحيان يتم اللجوء إلى عقد اجتماعات لتبادل الأفكار، إذ يتم على مستوى هذه الاجتماعات تقديم ملف دراسي يتضمن الأفكار المراد تجسيدها وأسباب اختيار هذه الأفكار عن غيرها، كما يتم التعرض إلى الإيجابيات والسلبيات التي من الممكن حدوثها إذا ما طبقت الفكرة، يتم عرض هذا الملف على مجلس المديرين لأخذ القرار بتطبيق الفكرة من معدها، إلا أنّ المشكل المطروح في مثل هذه الجلسات يكمن في النقد المبكر للفكرة وعدم ترك المجال لصاحب الفكرة بالإدلاء بالأفكار التي تبادر إلى ذهنه، وهذا ما يؤدي بطرح الفكرة إلى التخوف من عرض أفكاره حتى وإن كانت صائبة. وفي الآونة الأخيرة تم الاعتماد على أخصائي لتكوين العمال على كيفية الاتصال خلال جلسات العصف الذهني، هذا الأخير الذي يساعد على تعديل السلوك لتحسين الاتصال بين المجتمعين، وعلى هذا الأساس قام الأخصائي بعقد ندوات حول أساليب الاتصال والتعامل مع الآخرين، وحدد من خلال هذه الندوات النقائص، كما قام بإعطاء ملاحظات لتعديل النقائص.

لحد الآن تم التطبيق الجزئي لما جاء به الخبر، ويؤمل في المستقبل القريب تطبيقها بمخاديفها لأنّ المشكل المطروح متعلق بتغيير سلوك، وهذا ما يتطلب وقت.

**2.1. عصف الأفكار الإلكتروني:** جلسات العصف الذهني تتم وجها لوجه ولا يتم استخدام عصف الأفكار الإلكتروني بالرغم من وجود شبكة للاتصال الداخلي(الانترانت)، لوجود صعوبة في تحرير الأفكار كتابيا، كما أن شبكة الانترانت لم تعطي ثمارها بالقدر اللازم لكونها شبكة حديثة التطبيق بالمؤسسة، كما أنها تتطلب إمكانيات بشرية إضافية تزودها أنيا بالمعطيات.

**3.1. القائمة المعدة مسبقا:** تتلخص هذه الطريقة في طرح الفرد على نفسه العديد من الأسئلة حول المنتج الذي ترغب المؤسسة بتحسينه، وهذا ما قامت به المؤسسة عندما قامت بإدخال تعديلات على القارورات البلاستيكية، إذ تم استحداث قبضة يد للقارورة حتى لا يتسرب المشروب منها عند فتحها( الخطوة الأولى من طرف المؤسسة)، ومن ثم تم تقليدها من طرف المنافسين.

**4.1. التحليل المرفولوجي:** عانت المؤسسة في وقت سابق من انخفاض إنتاجية المشروبات، وعند دراسة المشكلة وتحليلها وجد أنّ الخط الإنتاجي الخاص بالقارورات الزجاجية هو سبب انخفاض الإنتاجية لكونه يستخدم 70 عامل، في حين يشغل الخط البلاستيكي بـ 15 عامل ومع ذلك إنتاجيته مرتفعة، ومن أجل حل المشكلة ورفع الإنتاجية الكلية للمصنع لم يتم الاستغناء عن الفرع الزجاجي، وذلك راجع لتواجد طلب على الزجاج، ومن ثم تم الاعتماد على رفع إنتاجية الخط الإنتاجي البلاستيكي لرفع الإنتاجية الكلية للمصنع.

**5.1. أسلوب دلفي:** لا يتم الاعتماد على الخبراء في حل المشكلات إلا في المجالات التي يصعب التحكم فيها، فمثلا في المشروع الجديد لإنشاء مصنع(كون المؤسسة تعاني من ضيق المساحة)، تم الاتصال بخبرين فقط، وذلك راجع لارتفاع التكاليف، وتم وقوع الاختيار على الخبر الإيطالي بناء على مجموعة من المعايير منها الخبرة، الديانة، الجنسية، الدراسات السابقة.

**6.1. حلقات الجودة:** تم استحداثه في الجزائر بصورة شكلية، ولكن لم ترسخ هذه الطريقة نظرا لأنها تتعلق بتغيير سلوك، ومؤسسة مامي لا تستخدم هذا الأسلوب إلا أنّه في الآونة الأخيرة تم خلق حلقة مشابهة لحلقات الجودة، تدعى باللجنة الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي تقوم بدراسة المشاكل بغية حلها، وهي تقوم على أسس من بينها:

- الجميع يساهم في المؤسسة ولهم دور فيها؛

- منح مجال من الحرية للآخرين للإدلاء بأرائهم (والحد من النظام التaylorي الذي ينص على أنّ الطبقة الدنيا تعمل فقط ولا مجال لها للتفكير).

فقبل سنة 2003، نظرا لخصوصية المؤسسة ذات الطابع العائلي كان العامل الأجير يحس نفسه دخيل عن المؤسسة، ولكن بعد تحولها إلى شركة مساهمة ودخول مسيرين جدد، تم إشراك العمال في اتخاذ القرار (مشاركة الطبقة الفنية في الإدلاء بأرائهم)

**7.1 اللجنة الإستراتيجية:** قامت مؤسسة مامي للمشروبات الغازية، بإنشاء لجنة إستراتيجية (comstrat) في 2009/12/22، هذه الأخيرة تتكفل بـ:

- تحليل ودراسة المشاكل المختلفة التي قد تواجه المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول لها؛
  - تطوير الاتصال الداخلي وخلق نوعا من الانسجام والتنسيق بين مختلف الوظائف؛
  - إعداد الملفات الخاصة بالموضوعات المراد دراستها أو مناقشتها التي تقدم إلى العضو الذي يترأس اللجنة (المدير)؛
  - تنمية وتطوير روح الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- أ. الهدف من إنشاء هذه اللجنة:** تهدف هذه اللجنة إلى:

- تحسين تسيير المؤسسة؛
  - تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية؛
  - تنظيم الإيراد المتوقع من الوسائل؛
- ب. مكونات اللجنة:** تتكون اللجنة من رئيس وسكرتارية عامة وأربعة أعضاء:

- مدير التقنية والتطوير كمدير لهذه اللجنة؛
- مدير مديرية التسويق والاتصال كسكرتارية؛
- بالإضافة إلى أربعة أعضاء من مختلف المصالح الأخرى.

### ج. وظائفها:

- يجتمع أعضاء اللجنة الإستراتيجية على الأقل مرة في الشهر لمناقشة القضايا المتعلقة بالمؤسسة من خلال استدعاء الرئيس للأعضاء؛ أنظر الملحق رقم 3.
- اللجنة الإستراتيجية مبنية على أساس الاستماع لأراء الآخرين دون التعرض لعمليات النقد، بمعنى آخر ترك مجال من الحرية في طرح الأفكار؛
- يتم اتخاذ القرار من خلال إجماع أعضاء اللجنة على الحلول المطروحة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

## 2. مصادر الأفكار الإبداعية:

من الضروري أن تحدد أي مؤسسة مهما كان حجمها، المنتجات التي سيتم إنتاجها بكل دقة ووضوح من خلال وضع تعريف دقيق لها.

بدأت مؤسسة مامي عملها بإنتاج المشروبات الغازية المعبئة في القارورات الزجاجية، لكن الضرورة تقتضي متابعة التطوير وتقديم أفكار لمنتجات أخرى جديدة يحتاجها السوق، وبذلك قامت المؤسسة بطرح منتج جديد في السوق يتمثل في المشروبات الغير غازية بأذواق متنوعة لسد حاجيات السوق المتزايدة والمتعددة.

فمهما كان المنتج مرغوبا في بداية الأمر فإنّ دورة الحياة توصله إلى التدهور، وبهذا تفكر إدارة مامي دائما بمتابعة التطوير والتحسين وتقديم ابتكار وتجديد دائم ومستمر، وهذا كله سيوجب الاهتمام بمصادر الأفكار الجديدة والمبدعة سواء كانت داخلية أو خارجية، وعلى العموم يمكن القول بأنّ المؤسسة محل الدراسة تحصل على الأفكار الإبداعية من خلال مجموعة من المصادر يأتي في مقدمتها:

- **طلبات السوق:** هذه الأخيرة في تطور مستمر، وهذا راجع للتطور التكنولوجي الذي ساهم في إغراق الأسواق بوابل من المنتجات المتنوعة وذات الجودة العالية، وبالتالي فإنّ المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة من أجل تحسين منتجاتها وتطوير أساليب عملها، حتى تتمكن من تلبية رغبات زبائنها؛

- **المستهلك:** من خلال مراقبة الأسواق وبذلك تحدد احتياجات المستهلكين ورغباتهم، أو من خلال الشكاوي التي ترد من طرف الزبائن؛

- **العمال:** وبالأخص الذين لهم علاقة مباشرة مع الزبائن؛

- **الموردون:** من خلال تقديم نكهات جديدة وذات نوعية جيدة؛

- **المنافسون:** ويتم ذلك من خلال مراقبة المنتجات التي يقدمها المنافسين، والأساليب المستخدمة لتسويق منتجاتهم، وكذا نوعية التكنولوجيا المستخدمة؛

- **مركز البحوث:** من خلال البحوث التي تقام على مستوى مخبر المؤسسة على مستوى الأذواق.

- تتبع نشاط المؤسسات العالمية في مجال المشروبات من أجل إنتاج منتجات مماثلة لها وتنافسها في الجودة.

**3. مراحل تطوير المنتج:** تقوم المؤسسة قبل طرح منتج جديد في السوق بالمرحلة التالية:

- مرحلة توليد الأفكار: وتأتي من مصادر مختلفة بعضها خارجية وأخرى داخلية سبق الإشارة إليها، وفي هذا الصدد تقوم المؤسسة محل الدراسة بإجراء سبر للآراء، وتتم هذه العملية بمساعدة مجموعة من الطلبة أو العمال، أو من خلال المعارض حيث يتم الحصول على آراء المستهلكين؛

- غريبة وتمحيص الأفكار التي تم الحصول عليها، إذ أنه في هذه المرحلة يتم استبعاد الأفكار غير العملية، والتي لا يمكن تطبيقها؛

- تحليل الأفكار: للتأكد من انسجامها مع قوة وإمكانيات المؤسسة، وتلائم المنتج الجديد مع المنتجات الموجودة من حيث الترويج والتوزيع؛

- القيام بالتجارب في المخبر: وتكوين لجنة لتذوق المنتج، هذه الأخيرة تضم عددا من الزبائن بالإضافة إلى لجنة داخلية، وبصفة عامة يتم اختيار أصحاب الذوق الرفيع الذين يخضعون لتكوين تذوق (اختبار على مستوى المخبر)؛

- الاختبار الصناعي: في هذه المرحلة يتم صنع كمية محددة وعرضها في السوق، ومن خلال المعلومات المرتدة يتم التعرف على مدى إقبال المستهلكين على المنتج الجديد، وبالرغم من أهمية هذه المرحلة إلا أنّ المؤسسة نادرا ما تقوم بها، نظرا للصعوبات التي تتبع مرحلة الاختبار الصناعي.

- إدخال المنتج إلى السوق، وفي هذه المرحلة يتم إدخال المنتج بشكل واسع ويجرى تسويقه تجاريا في مناطق مختلفة؛

- مرحلة المتابعة والرقابة وتقييم المنتج في السوق، للتأكد من تلبية حاجات الزبائن وتحقيق الأهداف المرجوة؛

ومن أهم التحسينات التي أدخلتها المؤسسة على منتجاتها خلال السنوات الأخيرة:

- إدخال القارورات البلاستيكية، والتي عرفت المؤسسة من خلالها قفزة نوعية في سنة 2007؛

- إدخال نكهات جديدة على منتجاتها؛

- تغيير اللاصقات وكذا شكل القارورة الزجاجية حتى تصبح أكثر جاذبية للزبائن؛

- طرح مشروب غير غازي بدون لب الفواكه في 2007، وتم تطوير هذه العصائر وأصبحت عصائر بلب الفواكه؛

#### 4. أساليب تدعيم العملية الإبداعية:

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل، وترقيته إلى الأفضل واستمراره والحصول على نتائج إيجابية من خلال تطبيقه في المؤسسة، من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية، التي تساهم بشكل فعال في تحقيقه. ومن المقومات الإدارية التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة من أجل دفع عجلة الابتكار، نذكر النقاط التالية:

- المكافآت؛

- التدريب؛

- الاتصال؛

- القيادة.

**1.4. المكافآت:** المكافآت ضرورية ومهمة لكافة العاملين في المؤسسة، ومن الضروري أن تعي إدارة المؤسسة مهما كان حجمها بأهمية المكافآت في جذب والاحتفاظ وتحفيز العاملين المؤهلين والمبدعين.

إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن لها أن تقدم للعاملين المزيد من المحفزات غير المالية والتي لا تكلف كثيرا ولكنها ذات أثر إيجابي على دفع العاملين لتقديم المزيد من العطاء، ويمكن التمييز بين نوعين من المكافآت: المكافآت المباشرة، والمنافع الثانوية.

- **المكافآت المباشرة:** هذه الأخيرة تشكل جوهر نظام التعويضات بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تدفع للعاملين بشكل رواتب أو أجور.

إن الجانب المالي هو الغالب والسائد في المكافآت المدفوعة والتي قد تكون بشكل راتب شهري، وتهدف المؤسسة من خلال نظام المكافآت المباشرة إلى:

- دفع العاملين إلى المزيد من الإنجاز والتحسين المستمر لأدائهم؛

- الحفاظ على الكفاءات بالمؤسسة.

- **المنافع الثانوية:** تهتم المؤسسة محل الدراسة بالمنافع الثانوية، وهي توليفة التعويضات غير النقدية التي يحصل عليها العاملون في المؤسسة، وتهدف التعويضات غير المباشرة إلى تزويد العاملين بوسائل الحماية المرتبطة بمشاكل الصحة والسلامة المهنية والحوادث وإصابات العمل مثلا.

ونخلص في الأخير أنّ مجمل المكافآت تعزز الانتماء وزيادة مستويات الولاء للمؤسسة، وكذا تشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة وهذا ما يساعد المؤسسة على مواجهة المشاكل المختلفة كما يساعدها على طرح منتجات جديدة في السوق.

**2.4. التدريب:** ترتبط زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة بمدى الاهتمام بعمليات التدريب في المؤسسة، فمن الضروري إذاً اختيار البرامج التدريبية بعناية سواء من حيث المضمون، أو من حيث طبيعة العلاقة مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية وطبيعة المشاركين، كما أن اختيار المدربين وأماكن التدريب هو الآخر يؤثر على نجاح تلك البرامج التدريبية.

وعلى العموم تهدف المؤسسة من وراء عمليات التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- زيادة قدراتها التنافسية؛

- مواكبة تطور المعارف والتطبيقات وتحسين السلوك وتعزيز ولاء العاملين للمؤسسة؛

- معالجة جوانب الضعف في مختلف المجالات.

وما يمكن ملاحظته في مؤسسة مامي أنها تعتمد على أسلوبين للتدريب:

- **التدريب في مكان العمل:** وهنا يتدرب العامل أثناء قيامه بأداء العمل، ويمثل المشرف الموجه لعملية التدريب، وهو ما تقوم به المؤسسة عند حصولها على آلات جديدة، إذ يتولى الإشراف على عمليات التدريب خبراء من الخارج؛

- **التدريب خارج مكان العمل:** وفقاً لهذا الأسلوب يتلقى العمال تدريباً خارج مكان عملهم من خلال دورات تدريبية متخصصة، فمثلاً قامت المؤسسة في الآونة الأخيرة بإرسال بعض الإطارات للتزود بالمعارف حول تطبيق النظام المحاسبي الجديد.

**3.4. الاتصال:** يسعى بعض الإداريين في المؤسسة محل الدراسة، إلى ترك الحرية للعمال للإدلاء بأفكارهم، وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم.

كما قامت المؤسسة في السنوات الأخيرة بإدخال شبكة الانترنت لتسهيل تدفق المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتحسين الاتصالات إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب؛

**4.4. نمط القيادة:** المؤسسات اليوم بحاجة لأن تكون قادرة على الاستناد على أنماط قيادية مختلفة، حتى تستطيع مقابلة الظروف المختلفة فيما يطلق عليه برحلة الابتكار من الفكرة المبدئية إلى تمام التنفيذ، وبالرجوع إلى المؤسسة

محل الدراسة نجد أنّ هناك العديد من العوامل التي تحد من قدرة العاملين على الإبداع تأتي في مقدمتها إجبار المرؤوسين على آراء القادة بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم؛

### المطلب الثاني: اهتمامات المؤسسة بالإبداع والابتكار:

سوف يتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهمية التكنولوجيا المستوردة في زيادة النشاط الابتكاري التحسيني للمؤسسة، مع عرض أهم العوائق التي تحد من قدرة المؤسسة على الابتكار في ظل التحولات العالمية، وفي الأخير نوجز أهم الإصلاحات التي تبنتها المؤسسة من أجل زيادة قدرتها على الإبداع والابتكار.

### 1. التكنولوجيا المستوردة ودورها في الإبداع والابتكار:

إنّ الجزائر بدأت في عملية استيراد التكنولوجيا مع بداية سياسة التصنيع، ولهذا الاعتبار أقامت العديد من العلاقات مع العديد من الدول وخاصة منها الغربية للاستفادة من هاته التكنولوجيا، وفي هذا الإطار قامت مؤسسة مامي للمشروبات الغازية منذ نشأتها في سنة 1937 بالحصول على التكنولوجيا بشتى أنواعها من الدول الأجنبية، من أجل إنتاج منتجات متنوعة وذات جودة عالية.

ومن أهم الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة في الحصول على التكنولوجيا هم الإيطاليين، ويتمثل البرنامج التكنولوجي للمؤسسة في:

- تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والآلات الحديثة؛

- الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بالتكنولوجيا المنتوج وأساليب الإنتاج؛

- تدريب اليد العاملة التي تشرف على الآلات تحت إشراف الإيطاليين (موردي التكنولوجيا)؛

### 1.1. الهدف من وراء استيراد التكنولوجيا: تهدف مؤسسة مامي من وراء إستيراد التكنولوجيا إلى تعزيز الابتكار

والإبداع في المؤسسة، هذا الأخير الذي يضمن لها البقاء في السوق وذلك من خلال:

- زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا؛

- دفع وتحفيز الطاقات البشرية على الإبداع؛

- خلق مناخ ملائم للإبداع في ظل الظروف والمعطيات المتعلقة بالمؤسسة؛

- ضمان وتحقيق أدنى تكلفة وحدوية للمنتجات؛

- سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.



**2.1. تقييم الإرث التكنولوجي للمؤسسة:** مؤسسة مامي للمشروبات الغازية والغير غازية، تمتلك تكنولوجيا يمكن تقسيمها إلى:

**أ. التقنيات:** تتوفر المؤسسة على العديد من المعدات والتجهيزات، تم اقتناء أغلبها في نهاية الثمانينات (1989)، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى القيام بصيانة مستمرة لهذه التجهيزات، لكن في السنوات الخمس الأخيرة (2003، 2007، 2009) قامت المؤسسة بشراء تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة.

**ب. المعارف والخبرات:** تتوفر المؤسسة على معارف إدارية معتبرة، كما أنّ عمال مؤسسة مامي يتلقون تكوين (تدريب) على كيفية تشغيل المعدات الجديدة عند اقتناء معدات جديدة، وما يجب الإشارة إليه هو أنّ المؤسسة تعمل دائما على تحسين وتطوير معارف ومهارات إطاراتها إلا أنّ ذلك غير كاف أمام التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة.

**ج. القدرة على الإدارة:** قدرة المؤسسة على الإدارة جيدة، وهذا راجع لوجود مسيرين أكفاء متخصصين وذوي كفاءات عالية في التسيير.

**3.1. أنواع التكنولوجيا:** يمكن تصنيف التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة إلى:

**أ. تكنولوجيا المنتج:** تتميز بالتقدم إذ أنّ معظمها يعود لسنة 1989، لكن في السنوات الأخيرة شرعت المؤسسة في اقتناء أجهزة جديدة متطورة، لغرض تقديم منتجات جديدة (محسنة)، ذات نوعية جيدة للمستهلك وبأذواق جديدة، وهنا تجدر بنا الإشارة إلى أنّ المؤسسة تملك إمكانيات مالية لشراء معدات جديدة إلا أنّ ضيق المساحة حال دون ذلك.

**ب. تكنولوجيا الإعلام الآلي:** أقسام وإدارات المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلام الآلي، مزودة بالانترنت وهذا ما يساعد على الإطلاع على التطورات الحاصلة في قطاع المشروبات من جهة، وتعميق الاتصال بالزبائن والموردين وترويج منتجاتها.

**4.1. أساليب تتبع التكنولوجيا:** لا توجد خلية منفصلة تقوم باليقظة التكنولوجية، وإنما يتم ذلك من خلال:

- المجالات التي يتحصل عليها شهريا؛
- الانترنت التي تسمح للمؤسسة بمتابعة التكنولوجيا؛
- حضور مؤتمرات ومعارض (معرض الجزائر)؛
- الاستقبال الشخصي لموردي التكنولوجيا.

## 2. العوائق التي تواجه نشاط الإبداع والابتكار في المؤسسة محل الدراسة:

هناك العديد من العوائق التي تؤدي إلى إضعاف روح الإبداع والابتكار في المؤسسة نذكر منها:

- نقص الكفاءات؛
- عدم تقدير الباحث وعدم إتاحة الفرصة لإبراز مجهوداته ونتائج أبحاثه في الميدان بالإضافة إلى عدم منحه كافة الحوافز التي تمكنه من القيام بأبحاثه على أعلى مستوى؛
- نقص التكامل بين الوظائف على الرغم من وجود شبكة الانترنت؛
- نقص الميزانية المخصصة لنشاط البحث والتطوير، إذ تقدر ب 0.25% من رقم الأعمال.
- عدم وجود علاقة واضحة بين انشغالات المؤسسة وبين الأبحاث المتوصل إليها في الجامعات ومراكز البحث العلمي؛
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات؛
- قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس الإبداع والابتكار، والتي تمثل عائقا أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية؛
- نقص البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية؛
- غياب اليقظة التنافسية وكذا التكنولوجيا والتي تهتم برصد المعارف والتكنولوجيات وكذا تحركات المنافسين الحاليين والمستقبليين؛

## 3. إصلاحات واهتمامات المؤسسة في مجال الإبداع والابتكار:

**1.3. الإصلاحات:** تعمل المؤسسة جاهدة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر لمنتجاتها، وفي هذا الصدد قامت المؤسسة بوضع العديد من الإجراءات التي من شأنها إعطاء دفع أكبر للنشاط الإبداعي والابتكاري للمؤسسة من خلال:

أ. إصلاحات سياسة الموارد البشرية: وذلك من خلال:

- الاهتمام المستمر بجانب التكوين؛ لكونه أصبح مسألة ضرورية خاصة في ظل التطورات التي تشهدها التكنولوجيا التي تفتنيها المؤسسة؛

- تعزيز وتقوية الاتصال بين الإدارة والعمال، هذا الأخير يساعد على خلق روح العمل الجماعي وتشجيع المبادرات الإبداعية للعمال؛

- إعادة الاهتمام أكثر بظروف العامل، واعتبار ذلك جزء لا يتجزأ من اهتمامات المؤسسة.

ب.المزاوجة بين المؤسسات وقطاع البحث العلمي من أجل تحقيق ابتكارات: يعتبر الانفصام بين قطاعي الصناعة ودور العلم الأكاديمية الذي يشهده الاقتصاد الجزائري من أهم المعوقات التي تقف في وجه التنمية، ولذا يجب التصدي لها وإيجاد الإجراءات العلمية لتداركها، وما يميز علاقة مؤسسة مامي مع قطاع البحث العلمي هي علاقة غير واضحة، وذلك راجع لجملة من الأسباب نذكر منها ما يلي:

- انشغال قطاعات البحث العلمي بجملة من الأبحاث تبقى بعيدة كل البعد عن حاجة المؤسسة؛

- عدم وجود تنسيق بين المؤسسة وقطاع البحث العلمي لتوجيه أبحاث المخابر الجامعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ج. ضرورة القيام بالدراسات التسويقية اللازمة لضخ ابتكارات جديدة فيما يتعلق بالمنتوج: بمعنى يجب على مؤسسة مامي للمشروبات القيام بمثل هذه الدراسات للكشف عن حاجات ورغبات المستهلكين.

**2.3. اهتمامات المؤسسة في مجال الإبداع والابتكار:** إن تزايد اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإبداع والابتكار كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية لها، خصوصا في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، جعلها تسعى جاهدة من أجل:

- التكوين المستمر للمهارات وتنمية القدرات من أجل ضمان ترقية البحث والتطوير؛

- تطوير منتجات جديدة وتحسين طرق التصنيع الحالية وإدخال طرق جديدة؛

- إدخال تكنولوجيات جديدة؛

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الأجنبية؛

### المبحث الثالث: تحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة مامي للمشروبات

بعد انتقال الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، وبانفتاح السوق أصبحت كل المؤسسات الجزائرية وبغض النظر لحجمها تواجه منافسة حادة، ومؤسسة مامي للمشروبات كباقي المؤسسات تعاني من هذه المنافسة، ومحاولة منا سوف نقوم بدراسة الوضع التنافسي للمؤسسة، من خلال الإمكانيات التنافسية لها، وهذا من خلال معرفة المنافسين ودراسة مركز مؤسسة مامي في سوق المشروبات.

#### المطلب الأول: تحليل السوق:

سوف نقوم من خلال هذا المطلب بتسليط الضوء على النقاط التالية:

- تقسيم السوق؛
- الطلب والعرض على منتجات المؤسسة؛
- المنافسين الحاليين للمؤسسة؛
- الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة (نقاط القوة).

#### 1. تقسيم السوق:

تعتبر عملية تحديد احتياجات ورغبات الأفراد المختلفين في السوق، سر نجاح العديد من المؤسسات، وذلك بتقديم سلع وخدمات تتلاءم مع حاجات ورغبات الأفراد المختلفة. وبالرجوع إلى مؤسسة مامي للمشروبات نجد أنّ منتجاتها متواجدة في عشر مناطق هامة شرق وجنوب الجزائر ( سطيف، العلمة، باتنة، مروانة، بريكمة، مسيلة، توقرت وغرداية) وفي الآونة الأخيرة عرفت المؤسسة توسعا لتغطية متطلبات السوق في ولايات الوسط والغرب الجزائري.

أما فيما يتعلق بالمشاريع الجديدة، فإنّ مؤسسة مامي تعد من المؤسسات الأولى التي تطمح في الحصول على حصة سوقية في جنوب القطر الجزائري، كما تسعى إلى غزو الأسواق الأجنبية، هذه الأخيرة من الممكن تحقيقها خاصة و أنّ موقع المؤسسة يعد إستراتيجيا، وهذا ما يتيح لها سهولة توزيع وتسويق منتجاتها.

علاوة على ذلك، فإنّ مشروبات مامي المعبئة في القارورات البلاستيكية أعطت للمؤسسة العديد من المزايا، إذا ما قورنت بالقارورات الزجاجية، ومن جملة هذه الأمور نجد ما يلي:

- لا يتطلب إعادة العبوة؛

- سهولة النقل؛

- سهولة الاستخدام من قبل المستهلكين.

هذا إلى جانب اقتحامها لأسواق خارجية من خلال التصدير في كل من فرنسا، نيجيريا السنغال، وكانت أول تجربة لها في صائفة 2008، وهذا ما انعكس إيجاباً على رقم أعمالها، إذ تبين المعطيات الخاصة برقم الأعمال للسنوات الأخيرة من 2003-2008 هذه التطورات كما هو موضح في الجدول أدناه:

### الجدول رقم 18. تطور رقم أعمال المؤسسة للفترة الممتدة من 2004-2008.

الوحدة: euros

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008
رقم الأعمال - القيمة	4000000	4700000	8700000	12200000	12300000
التطور	/	700000	4000000	3500000	100000
نسبة التطور	/	17.5%	85.10%	40.22%	8.19%

المصدر: وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح أنّ هناك تطور إيجابي لرقم الأعمال، حيث وصل نسبة 85 % في سنة 2006 ويمكن تفسير هذا التطور بـ:

- اقتناء تجهيزات جديدة لتبريد المياه في سنة 2003، والتي ساهمت في تخفيض الخسائر الناتجة عن انفجار القارورات؛

- التجديد الشامل لكل خط إنتاجي والذي أدى إلى زيادة القدرة الإنتاجية للوحدة؛

- التحسينات التي تم إدخالها على أذواق المنتجات، بالإضافة إلى زيادة خط إنتاجي الخاص بالعصائر الطبيعية؛

- إنشاء وحدة إنتاجية لمعالجة المياه والتي أدت إلى تخفيض أوقات توقف الآلات الخاصة بتنظيف القارورات.

## 2.الطلب والعرض على منتجات المؤسسة:

**1.2.الطلب:** تتولى إدارة التسويق مهمة استلام طلبات مختلف الزبائن، إذ يتم على مستواها تحديد طبيعة المنتج(غازي، غير غازي، معبأ في قارورات بلاستيكية أو زجاجية التي يريدها الزبون، وأجال التسليم)، وبالتالي يمكن القول بأن المهام الأساسية لدائرة التسويق هو القيام بتسويق منتجات المؤسسة، وما يلاحظ على النشاط التسويقي في مؤسسة مامي أنه يعرف تزايداً مستمراً من سنة لأخرى خلال الخمس سنوات الأخيرة، إذ عرفت مبيعات المؤسسة زيادة ملحوظة خلال هذه الفترة، ويمكن إرجاع ذلك إلى:

- جودة منتجات المؤسسة؛

- انخفاض أسعار منتجاتها؛

- التطورات التي عرفتها المؤسسة في سنة 2003، إذ تم تحويلها إلى شركة مساهمة؛

- استفادتها من برنامج ميذا.

ولتحسين وظيفة التسويق والاتصال بالمؤسسة، قامت مجموعة من الخبراء الأجانب في إطار برنامج ميذا بإجراء دراسة استقصائية، هذه الأخيرة مست العديد من المناطق في شرق وجنوب شرق الجزائر(سطيف وضواحيها، العلمة، باتنة، بركة، مسيلة...)، ومن الأساليب المستخدمة في هذه الدراسة الاستبيان، أخذ عينات مع الاستبيان.

ولقد كشفت هذه الدراسة عن وجود طلب حقيقي على منتجات وعلامة مامي خصوصاً على المشروبات المعبئة في القارورات البلاستيكية.

وعلى الرغم من عدم توفر معطيات بالأرقام عن حجم الطلب إلا أنه يمكن تقدير ذلك بناء على:

- زيادة حجم الطلب على المشتريات في أوقات ارتفاع درجة الحرارة(من شهر ماي إلى غاية شهر سبتمبر)، وكذا في شهر رمضان؛

- عدم قدرة المؤسسة على تغطية طلبات زبائنها؛

وعموماً يمكن توضيح النشاط التسويقي للمؤسسة من خلال الجدول الموالي، الذي يوضح تطور مبيعات المؤسسة من المشروبات خلال خمس سنوات الأخيرة:

**الجدول رقم 19. تطور كميات الإنتاج المباعة للفترة الممتدة من 2004 – 2008 .**

الوحدة: لتر

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	تطور الإنتاج 2008/2004
الإنتاج	35280100	41040500	54604386	67210523	69209444	%97.20

المصدر: وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول بأن كمية مبيعات المؤسسة عرفت تزايدا مستمرا خلال الخمس سنوات الأخيرة، إذ بلغت الكمية المباعة من المنتجات خلال 2004: 35280100 لتر، ووصلت في سنة 2008 إلى 69209444 لتر، ويمكن إرجاع ذلك لانتهاج سياسة تسويقية جيدة، بالإضافة إلى التحسين المستمر لمنتجات المؤسسة.

وما تجدر الإشارة إليه أنّ المؤسسة تعمل باستمرار على تقديم منتجات جديدة وبأذواق مختلفة تتوافق مع رغبات الزبائن، وبهذا الصدد قامت مؤسسة مامي بإدخال العديد من التحسينات على منتجاتها والتي سبق الإشارة إليها في المبحث السابق.

**2.2. العرض:** على الرغم من عدم توفر معطيات عن العرض المتعلق بالمشروبات الغازية والغير غازية، لكن في حالة مؤسسة مامي وبالرجوع إلى الأدلة أعلاه يمكننا القول أن الطلب يفوق العرض الحالي للمؤسسة بكثير.

**3. وضعية المؤسسة في السوق:**

رغم عدم توفر المؤسسة على معطيات حقيقية عن وضعية سوق المشروبات الغازية على المستوى الوطني والجهوي، إلا أنه يمكن القول بأنّ مؤسسة مامي للمشروبات الغازية تملك حصة سوقية معتبرة سيما على الصعيد الجهوي، هذه الأخيرة عرفت تطور ملحوظ في السنوات الأخيرة حسب ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم 20. تطور الحصة السوقية لمؤسسة مامي للمشروبات.**

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الحصة السوقية %	2	5	5	5	5	8	8

المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن إرجاع هذا التطور في الحصة السوقية إلى النقاط التالية:

- منتجات المؤسسة جد معروفة؛
  - المؤسسة تستطيع تسويق كل منتجاتها؛
  - أسعار منتجاتها جد تنافسية إذ أنها تهتم بكل الشرائح الاجتماعية ذات الدخل الضعيف والمتوسط.
- وتطمح المؤسسة في الحصول على نسبة تقدر بـ 12% بحلول سنة 2012 من خلال توزيع منتجاتها في أغلب ولايات الوطن.

#### 4. المنافسين:

على العموم هناك بعض المؤسسات التي يمكنها منافسة منتجات مامي، وهي رويال، بيبسي، إفري، كوكا، حمود بوعلام وصرموك، الخمس منافسين الأولين منتجاتهم مرتفعة الثمن بالنسبة للمواطنين محدودي الدخل، في حين تعتبر مؤسسة صرموك منافسا قويا للمؤسسة لكون منتجاتها تباع بنفس أسعار مؤسسة مامي، ومن ثم فإنه بإمكانها الاستحواذ على حصص سوقية معتبرة في قطاع المشروبات، وبالرجوع إلى التطورات التي عرفها رقم الأعمال في السنوات الأخيرة، فإن مؤسسة مامي لا تعيقها المنافسة من طرف صرموك وذلك بالرغم من عدم قدرة المؤسسة على التخزين بسبب ضيق المساحة، ومع ذلك تعد مؤسسة مامي رائدة في مجال المشروبات الغازية ورمز للنوعية والجودة سيما داخل ولاية سطيف.

#### 5. الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة:

يمكن تلخيص نقاط القوة والتي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لتعزيز قدرتها التنافسية في:

- اسم وعلامة مامي معروفة في سطيف وضواحيها، وكذا في المناطق الشرقية والجنوبية الشرقية للجزائر؛
- تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة تضامن إلى شركة مساهمة، لضمان استمرارية المؤسسة في ميدان نشاطها، وكذا إزاحة العوائق الناجمة عن نشوب صراعات بين أفراد العائلة؛
- تبني إستراتيجية تنوع الأنشطة لمواجهة البيئة الاقتصادية سريعة التغير، خاصة في ظل ضعف الرؤية الإستراتيجية؛
- الاعتماد على فريق إداري ذا خبرة وكفاءة، ليست له علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المساهمين؛
- الاستفادة من برنامج ميدا الذي تموله المفوضية الأوروبية، هذا الأخير الذي ساعد المؤسسة على تحسين قدرتها التنافسية وزيادة قدرتها على التمويل والتطوير في المستقبل.



## المطلب الثاني: التحليل التنافسي لمؤسسة مامي:

تبرز أهمية معرفة الضغوطات التنافسية الممارسة في القطاع المعني، بتشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف للمؤسسة والتي تعطي صورة واضحة عن الوضعية التنافسية لها.

ويمكن تحديد مدى جاذبية السوق أو جزء من قطاع سوقي معين من خلال القوى الخمس التي حددها بورتر، وكل قوة تمثل تهديدا بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في الدخول للقطاع المعني.

ولتحديد مدى جاذبية قطاع المشروبات الغازية سنحاول تسليط الضوء على النقاط التالية:

- حواجز الدخول لقطاع المشروبات؛
- علاقة الموردین مع مؤسسة مامي؛
- علاقة الزبائن مع المؤسسة؛
- أهم المنتجات البديلة للمشروبات الغازية؛
- شدة الصراع التنافسي في سوق المشروبات الغازية.

### 1. حواجز الدخول إلى سوق المشروبات:

هناك العديد من الحواجز التي تحد من دخول منافسين جدد نذكر منها:

**1.1.1. اقتصاديات الحجم:** تعد المؤسسات العاملة في قطاع المشروبات الغازية من المؤسسات التي تتمتع بميزة الحجم، الشيء الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة الوحودية، وباعتبار مؤسسة مامي لها طاقة إنتاجية كبيرة فإن تكاليفها الوحودية منخفضة، وهذا ما يمنحها ميزة التكلفة المنخفضة أمام المنافسين الحاليين والمحتملين؛

**2.1. الخبرة التي تمتلكها المؤسسات الحالية التي تعمل في قطاع المشروبات، والتي من شأنها التأثير على كل من:**

- جودة المنتج؛
- تكاليف التوزيع؛
- آجال التسليم؛
- تكاليف الحصول على الموارد...

**3.1. التنوع في المنتجات:** تسعى مؤسسة مامي دائما من أجل إدخال منتجات جديدة أو محسنة للسوق، كما تعمل على تنوع منتجاتها سواء من حيث الحجم 1 لتر؛ 2 لتر؛ 0.33 لتر، أو من حيث العبوة، وحتى في ذوق المنتج ذاته، وكل هذا يتطلب إمكانيات مالية وقدرات بشرية مؤهلة، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة فقد قامت في صائفة 2009 بطرح منتج جديد يتمثل في عصير الفواكه؛

**4.1. الاحتياجات الكبيرة لرأس المال،** إذ أنّ الدخول إلى هذا القطاع يتطلب استثمارات أولية ضخمة بشأن تحقيق وحدة الإنتاج وهيئتها بالإضافة إلى رؤوس الأموال اللازمة للاستغلال؛

**5.1. الدخول لقنوات التوزيع،** والتي تعتبر مكلفة للغاية خاصة إذا أُلّف المستهلك منتجاً أو علامة معينة فمن الصعب استبدال تلك العلامة من ذهن المستهلك؛

**6.1. صعوبة النفاذ إلى القنوات التوزيعية:** وهو ما يلاحظ عند محاولة دخول منافسين جدد، وربط علاقات مع الموزعين أو تجار الجملة، وهو الشيء الذي يعتبر صعباً في كثير من الأحيان.

## 2. قوة التفاوض مع الموردين والعملاء:

**1.2. قوة التفاوض مع الموردين:** تتوقف القوة التفاوضية مع الموردين على جودة العلاقات بين مؤسسة مامي ومورديها، فالذي يملك مركز القوة هو الذي يفرض قوته التفاوضية على الآخر، وبالرجوع إلى موردي المؤسسة نجد أنّ مؤسسة مامي تتعامل مع العديد من الموردين، لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 21. أهم موردي المواد الأولية لمؤسسة مامي للمشروبات.

المورّد	المادة الأولية
مؤسسة سيفيتال (cevital)	السكر
RGI سطيف	غاز ثاني أكسيد الكربون
لابوراف الجزائر Laboraf Alger	المعطرات
الإخوة سكوتي	الحمض
مؤسسة زياني	السدادات
تيبك للتغليف tipic embalage	اللاصقات
Alver	القارورات
أقبو بلاستيك Akbou plastique	الصناديق

المصدر: وثائق المؤسسة.

ويمكن تلخيص علاقة المؤسسة مع مورديها من خلال النقاط التالية:

- تعتبر المؤسسة ودية لمورديها، وهذا ما يجعل القوة التفاوضية للموردين ضعيفة، بالرغم من أنها تتعامل في غالب الأحيان مع مورد واحد لكل مادة أولية، وذلك حفاظا على جودة منتجاتها المقدمة للزبائن؛
- يعمل الموردين على تقديم مواد أولية ذات جودة وبأسعار تنافسية معقولة، وذلك حرصا منهم على الحفاظ على زبائنهم الأوفياء؛
- كما يمكن للمؤسسة استبدال مورديها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، فمثلا إذا كانت المادة الأولية ليست بنوعية جيدة، أو إذا لم يوفر المورد المادة الأولية بالكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب، أو إذا كانت الأسعار مرتفعة.

2.2. القوة التفاوضية للزبائن: يوضح الجدول التالي التوزيع الجغرافي للزبائن مامي.

الجدول رقم 22. التوزيع الجغرافي للزبائن مامي.

الولاية	نسبة رقم الأعمال
سطيف	27.73
باتنة	48.31
برج بوعريج	12.03
ورقلة	5.62
مسيلة	2.55
تبسة	0.66
غرداية	0.63
الجلفة	0.62
قسنطينة	0.56
أم البواقي	0.54
ميلة	0.33
بجاية	0.24
بسكرة	0.15
الجزائر	0.01

المصدر: وثائق المؤسسة.

نظرا لما تتمتع به المؤسسة من خبرة وسمعة في مجال نشاطها، بالإضافة إلى استفادتها من اقتصاديات الحجم فإنّ تكاليف الإنتاج منخفضة، والمنتج يتمتع بجودة عالية وهذا حسب آراء عدد كبير من الزبائن؛

كما أنّ القوة التفاوضية للزبائن منخفضة، بحكم وجود عدد كبير من الزبائن ينتظرون أوقات طويلة أمام المؤسسة للحصول على طلبياتهم.

### 3.المنتجات البديلة للمشروبات الغازية:

ظلت المشروبات الغازية ولفترة طويلة تشكل بديلا للفواكه، وهذه الوضعية ما زالت خاصة لدى العائلات محدودة الدخل، وعلى هذا الأساس فإنّ تحديد المنتجات البديلة للمشروبات مسألة في غاية الصعوبة وهذا ما يحتم التحلي بالكثير من البراعة حتى يتسنى للمؤسسة البقاء في القطاع المستهدف- المشروبات- وحسب التقرير الذي أعدته جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، فإنّ المنتجات البديلة للمشروبات تتمثل في:

- العصير، والمياه المعدنية غير الغازية بالإضافة للحليب على طاولة الإفطار؛

- مع الوجبات ، يتم استهلاك المياه المعدنية غير الغازية؛

- في الفترة المسائية يتم تناول العصير بالإضافة إلى المياه المعدنية؛

### 4.شدة الصراع التنافسي في قطاع المشروبات:

أشرنا في نقطة سابقة أنّ المؤسسة تواجه مجموعة من المنافسين المحليين مثل شركة صرموك (Sarmouk) ، إفري (Ifri) وبونا ومنتجات أخرى أجنبية مثل كوكا كولا (Cocacola) بييسي كولا (Pipsi cola) وتتميز المنافسة في سوق المشروبات الغازية بـ:

- وجود عدد كبير من المنافسين في القطاع يقدر عددهم بحوالي 450 منافس؛

- يشهد قطاع المشروبات الغازية نمواً سريعاً قدر بحوالي 17% في سنة 2004، حسب تقرير جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات (APAB) وهذا راجع للنمو الديمغرافي من جهة، وارتفاع القدرة الشرائية للأفراد من جهة أخرى؛

- للتكاليف الثابتة أثر كبير على قطاع النشاط، فإذا كانت التكاليف الثابتة لمؤسسة ما مرتفعة فإنّ نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة، ومؤسسة مامي لها ميزة في هذا الإطار إذ أن التكاليف الثابتة لا تمثل سوى 10% من سعر التكلفة؛

- غياب التميز، حيث أن المنتج المنمط يشجّع على ظهور منافسة حادة، باعتبار المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة، وهذا يعتبر نقطة إيجابية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالسعر والجودة.

## 5. شروط استمراريّة المؤسسة في ظلّ التحديات الجديدة:

كما سبق وأن ذكرنا بأنّ المؤسسة تحتلّ موقع مقبول على المستوى الجهوي، لكن هذا لا يكفي خصوصاً وأنّ المؤسسات اليوم تعيش في بيئة شديدة التغير، خاصة في ظلّ التطورات التكنولوجية والانفتاح على العالم الخارجي، وبالتالي لا يكفي مستوى الأداء العادي لمواجهة المنافسة من جهة وتطلّعات الزبائن من جهة أخرى. من الواضح أنّ المؤسسة لا تستطيع الاستمرار والمحافظة على حصتها السوقية ما لم تتوفر بها مجموعة من الشروط منها:

- الالتزام بمنهجية التحسين المستمر للمنتجات، وعدم الاكتفاء بالمستوى الحالي؛
- زيادة تركيز المؤسسة على عملائها، للكشف عن احتياجاتهم ورغباتهم، والسبق في ابتكار ما يحقق لهم تلك الرغبات حتى قبل أن يفكروا فيها؛
- التوجه نحو تغطية السوق الوطنية، والتطلع نحو العالمية من خلال تصدير منتجاتها إلى الخارج؛
- ترقية الكفاءات الإدارية والفنية، وتنمية فرص الكشف عن هذه الكفاءات والمحافظة عليها؛
- الاهتمام بالمعارف الإنسانية باعتبارها السمة الأساسية للعصر الحالي الذي تعيشه المؤسسات، إذ يمكن القول بأنّ المعارف هي عبارة عن رأس مال حقيقي للمؤسسات، وهي أساس القوة التنافسية، فقد تمكن المؤسسة من التطوير المستمر والتحسين الدائم لمنتجاتها وأساليبها الإنتاجية والتسويقية.

## 6. أهمية الانترنت لتطوير اليقظة التنافسية:

مع تعاظم درجة المنافسة الحالية والمتوقعة في ظلّ العولمة، تتعاظم أيضاً محاولات المؤسسات الوطنية والعالمية لتحقيق أهداف البقاء والاستقرار وتحقيق ميزة تنافسية أو تطوير القدرات التنافسية بشكل عام، وإن كانت على حساب أهداف وسيطة مثل الربح، لذلك فإنّ المؤسسات اليوم تتسابق في ابتكار آليات تمكنها من تحقيق هذه الأهداف وتعتبر اليقظة آلية من بين هذه الآليات.

وعلى الرغم من عدم توفر المؤسسة محل الدراسة على خلية مستقلة تتكفل باليقظة التنافسية إلا أنّها تستخدم مجموعة من الأساليب التي تمكنها من تحليل المنافسين نذكر منها:

- رجال البيع؛
- حضور المعارض التجارية؛
- شراء منتجات المنافسين لفحصها ودراستها؛

- الحديث مع الموظفين والعاملين السابقين للمنافسين؛

- الحديث مع العاملين الحاليين وكذلك العملاء والموزعين والموردين للمنافسين.

وهنا تظهر أهمية شبكة الانترنت التي أضحت تشكل الأرضية المفضلة للاتصال لأي مؤسسة، سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، فهي من ناحية تمكن هيكل المؤسسة من تبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الانترنت، كما أنها تمثل على الصعيد الخارجي نافذة للمؤسسة على بيئتها.

وإذا كانت اليقظة التنافسية تقتضي الإحاطة بكل المستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين، سيما منتجاتهم واستراتيجياتهم التجارية والتكنولوجيا المستخدمة من طرفهم، والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية قامت المؤسسة محل الدراسة بإدخال شبكة الانترنت وكذا الانترنت، وذلك حتى يتسنى لها تدعيم يقظتها التنافسية من خلال جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- مراقبة عروض عمل المنافسين خاصة العاملين على المستوى الجهوي للمؤسسة محل الدراسة، إذ تمكنها شبكة الانترنت من اختيار عروض عمل المنافسين، هذه الأخيرة التي تعطيها بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا من خلال المهارات التي تبحث عنها المؤسسات المنافسة؛

- تستطيع المؤسسة الحصول على معلومات معتبرة ومفيدة عن الرسائل التي تصدر عن المنافسين نحو مورديها أو زبائنها؛

- جمع معلومات مفيدة حول المنتجات الجديدة للمنافسين من خلال التفحص المنتظم للمنافسين.

### خلاصة الفصل:

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للدور الذي تقوم به في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، إلا أن بقاءها في ظل التحديات التي يفرضها الانفتاح على العالم الخارجي، يبقى مرهونا بقدرة هذه الأخيرة على مواجهة هذه التحديات، من خلال تشجيعها للإبداع والابتكار (التحسين)، ومن ثم تحسين تنافسيتها وبالتالي قدرتها على البقاء في السوق في ظل هذا الانفتاح.

إنّ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعاني من مجموعة من المعوقات التي تعرقل عملية الإبداع والابتكار، حيث بينت الدراسة التي أجريت على مستوى مؤسسة مامي للمشروبات الغير كحولية، وجود عددا من العراقيل التي تحد من قدرتها على تحسين وتطوير منتجاتها، والتي يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

- نقص الكفاءات؛

- نقص الأموال اللازمة للقيام بعمليات الابتكار؛



# الخاتمة العلمية

اتضح من خلال الدراسة أنّ التغيرات السريعة في عالم اليوم، تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة، وفي نفس الوقت تقدم لها فرصا لا حدود لها، ففي ظل البيئة الجديدة لم تعد استراتيجيات الأمس مجدية لحل مشاكل اليوم، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن تتوفر لديها الأساليب والأدوات اللازمة لذلك، إلا أنّ هذه العملية عادة ما تكون صعبة ما لم تدعم بالقدرة على الإبداع والابتكار واللذين يمثلان الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والتميز في عالم اليوم.

لقد ارتبطت إشكالية هذا البحث بدراسة الدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في إبراز ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد حاولنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها، من خلال ثلاث فصول نظرية، وفصل خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة مامي للمشروبات محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه الأخيرة- مؤسسة مامي-، والتعرف على مدى أهمية الإبداع والابتكار في مثل هذه المؤسسات، الأمر الذي مكّنا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج.

#### أولا: نتائج الدراسة:

#### نتائج الفصل الأول:

1. تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في تنشيط الاقتصاد وإنعاشه، ولذا تولى الدولة الجزائرية اهتماما حقيقيا بهذا النوع من المؤسسات من خلال تدعيمها بالبرامج الحكومية، وتسهيل عمليات تمويلها وتأهيلها لتفعيل أدائها محليا وخارجيا؛
2. تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص، كالقرب من الزبائن ومرونة الهيكل التنظيمي، والتي تجعل منها مجالا خصبا للإبداع والابتكار؛
3. تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حد كبير في تحسين وتطوير الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات خاصة مع انفتاح السوق أمام المنافسة الحرة؛
4. تسعى الدولة الجزائرية جاهدة لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال برامج دعم، تهدف بالدرجة الأولى إلى تشجيع الابتكار والبحث والتطوير من خلال تنظيم جائزة الابتكار لصالح هذا النوع من المؤسسات؛
5. سعي الدولة الجزائرية من وراء برامجها المسطرة والخاصة بتدعيم الإبداع والابتكار في هذه المؤسسات لتهيئتها للدخول إلى المنافسة في الأسواق العالمية؛

## نتائج الفصل الثاني:

1. استخدم مصطلح الإبداع في مختلف الفروع العلمية، مما أدى إلى طرح وجهات نظر وآراء متعددة حوله، فضلا عن عدم الاتفاق حول تعريف موحد له، ومن خلال مناقشة الفصل الثاني من الدراسة تبين أن الإبداع يتمثل في العملية التي يترتب عليها إيجاد أو استحداث، أو خلق أو الإتيان بفكرة أو ممارسة أو منتج، أو نظرية أو اختراع أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمؤسسة والعاملين فيها والبيئة التي تتواجد بها، كما يعبر عن تلك العملية التي تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل؛

2. لقد أحدثت التحولات العالمية اهتماما متزايدا بالمبدعين، كونهم يمثلون طاقة فكرية ومصدرا مهما للأفكار الإبداعية، وعناصر فاعلة قادرة على المشاركة الإيجابية الأمر الذي يؤكد ضرورة استثمار قدراتهم؛

3. لتوفير مناخ إبداعي لا بد من إشراك جميع العاملين بالمؤسسة من خلال تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة للبحث عن الأفكار الإبداعية، إضافة إلى ضرورة تبني برامج تدريبية والتي تهدف إلى إثارة الحافزية والحماس في التفكير الحر الإبداعي، الذي يستعمل في خلق الأفكار الإبداعية لديهم، وتزويدهم بالدعم المالي والمعنوي، وتوفير المناخ الإداري الذي يهدف إلى مساعدة المبدعين في الميادين التي يرغبون فيها؛

تؤكد النتائج سالفة الذكر صحة الفرضية الأولى، والتي تتمحور حول ضرورة توفير بيئة مواتية تهتم بالإبداع.

4. إن القناعة بالحل الواحد والتقييم، وقمع الفكرة في بدايتها والخوف من التغيير والاستخفاف بالأفكار الجديدة، وعدم الرغبة في الخروج عن المألوف، تشكل جميعها عوائق كبيرة للتفكير الإبداعي؛

5. عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة، في حين الابتكار يعبر عن التطبيق الخلاق أو الملائم لها، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي؛

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي مفادها أن الإبداع شرط أساسي للابتكار لكنه غير كاف.

6. رغم اختلاف الدراسات والبحوث وعدم اتفاقها في جوانب متعددة تتعلق بالإبداع والابتكار بصفة عامة، إلا أنها تتفق جميعا على أهميته سواء للمؤسسات الكبيرة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فبدون الابتكار لا يمكن أن يكون هناك تطور وتقدم في مختلف المجالات؛

7. إن التحول نحو الابتكار والشركات القائمة على الابتكار يعود إلى حقيقة أن الشركات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة، التقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى

ما هو جديد كلياً (الابتكار الجذري)، أو جزئياً (الابتكار التحسيني)، والأهم هو امتلاك هذه المؤسسات لرؤية إستراتيجية للابتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الابتكار (الميزة التنافسية الابتكارية)؛

8. إنَّ نجاح المؤسسات في تبني وتنفيذ إستراتيجية الابتكار يعتمد على قدرتها في توفير البيئة الملائمة لذلك من خلال توفير الموارد البشرية (الكفاءات)، الموارد المالية والمادية للقيام بتطبيق هذا الإبداع على أرض الواقع؛  
هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الثالثة.

9. تتفق كل الدراسات على أهمية الابتكار للمؤسسات، إذ يقترن هذا الأخير بالإبداع وإمكانية اكتشاف المؤسسات لمهارات ومعارف وأساليب ومنتجات جديدة، والقدرة على تطبيقها في مجال التصنيع وتحقيقها للميزة التنافسية؛

10. يلعب كلا من الإبداع والابتكار دوراً هاماً في تطوير المؤسسات، فالإبداع يشكل المصدر الأساسي للابتكار، وهذا ما يجعل المؤسسات سريعة الإدراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز البيئة الجديدة والمتغيرة، إضافة إلى أن الإبداع والابتكار يسمحان بخلق بيئة ملائمة لتقديم منتجات جديدة كلياً (الابتكار الجذري)، أو محسنة (الابتكار التحسيني)، وذلك لتلبية رغبات الزبائن من جهة، وزيادة نسب تطورها ونموها من جهة أخرى، كما يسمح الإبداع والابتكار بتطوير العمليات الإنتاجية واكتساب قدرات أكبر لتطوير تكنولوجيا الإنتاج، ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات من خلال: زيادة حصصها السوقية، وتعزيز مكانتها في السوق، تحقيق رضا الزبائن والقدرة على مجابهة المنافسة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة؛

11. في كثير من الأحيان تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على الإبداع والابتكار تأتي في مقدمتها:

- الصعوبة في تحديد احتياجات السوق، فضعف التسويق يعد عائقاً في كل المشاريع الابتكارية، وذلك لأهميته في تحديد تكاليف المنتج الجديد، وحصص السوق وتحقيق رغبات المستهلكين، ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص الكفاءات التي تتكفل بتحديد احتياجات السوق؛
- المشاكل المرتبطة بالتمويل: إضافة إلى عدم وجود دراسة معمقة للأسواق، هناك إشكالية في إيجاد المصادر التمويلية اللازمة لتمويل الابتكار، وكيفية التحكم بالمخاطر المالية من قبل هذه المؤسسات؛
- عدم توفر فريق عمل يتمتع بروح المغامرة للبحث عن أفكار جديدة بغية تجسيدها على أرض الواقع.

تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الخامسة.

## نتائج الفصل الثالث:

1. فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، نرى أنّ مصطلحي المنافسة والتنافسية يعدان من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستوى الاقتصادي والتسيري رغم تداخلهما، ضمن ما أصبح يعرف بالميزة التنافسية التي تعتمد على كل الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة لطلبات الزبائن، وبالرغم من إمكانية تحليل القدرة التنافسية على المستوى الكلي إلا أنّها ذات صلة مباشرة بالمؤسسة لأنّ التنافس بمفهومه الديناميكي يبقى مرتكزاً على تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة قوامها الابتكار؛
2. تعكس الميزة التنافسية وضعاً تنافسياً جيداً نسبياً ومستمرّاً للمؤسسة، إزاء منافسيها من خلال التميز الذي يضيفه الابتكار على جودة المنتجات، كما تعكس قدرة المؤسسة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتحقق لها أرباحاً تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق على المدى الطويل، وأنّ استدامتها في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار؛
3. تأكيد "بورتر" من خلال دراسته التي تتمحور حول تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة وتحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة، ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة، على أنّ العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين، ويحدد ميزتها التنافسية إنما يتمثل في جاذبية القطاع، بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها، فالمنافسة في قطاع ما تتجاوز إلى حد كبير سلوك المنافسين الحاليين وتتعداهم إلى القوى الأخرى التي تحكم قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع، كتهديد المنافسين المحتملين، والخطر المحتمل للمنتجات البديلة ومساومة كل من الموردين والزبائن وبالتالي التأثير مباشرة على الميزة التنافسية؛
4. حتى تساهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يفترض أنّ يساهم المورد في خلق قيمة للمؤسسة، وأنّ يكون المورد نادراً أو مميزاً عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، وأن لا يكون قابلاً للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة؛
5. يكمن المصدر الأساسي للميزة التنافسية في جودة مخزون رأس المال البشري، ممثلاً في الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية، وبالتالي على المؤسسة بغية استقطاب مبدعين أن توفر بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار، وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الإبداعية؛
6. تتحقق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجيتين أساسيتين هما الريادة في التكلفة، وبالتالي تخفيض سعر المنتجات والخدمات المقدمة، والثانية هي إستراتيجية التميز عن المنافسين ويعتبر الابتكار ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الإستراتيجيتين؛
7. يظهر تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسة من خلال:

- التأثير على التكاليف: عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، فعادة ما يؤدي إدخال تقنيات جديدة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، والتسريع في العملية الإنتاجية، ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة، والذي يؤدي بالضرورة إلى تخفيض التكاليف؛

- التأثير على التميز: يؤدي الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات، وتطوير أساليب ترويجها...، هذا التميز عادة ما يؤدي إلى حماية المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من طرف الزبائن حيال منتجاتها.

تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية السادسة.

#### نتائج الفصل الرابع:

1. تتوفر مؤسسة مامي للمشروبات الغازية على مجموعة من الخصائص التي تستطيع من خلالها أن تكون المؤسسة رائدة في مجال إنتاج وتسويق المشروبات منها: القرب من الزبائن، بساطة هيكلها التنظيمي، توفرها على مديرية تعنى بالبحث والتطوير، توفرها على شبكة الانترنت والانترانت التي تربط جميع وظائف المؤسسة مع بعضها البعض؛
2. تستخدم المؤسسة مجموعة من الأساليب لاستخراج الأفكار إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب، خاصة فيما يخص أسلوب العصف الذهني، إذ أنه على مستوى هذه الجلسات يتم نقد الفكرة في بدايتها، وهذا ما جعل المؤسسة تستعين بخبراء لتدريب العاملين على كيفية الاتصال في مثل هذه الجلسات؛
3. اهتمام المؤسسة بالإبداع والابتكار يبدو واضح من خلال تكوين لجنة إستراتيجية، تعمل هذه الأخيرة على تنمية الإبداع والابتكار بالمؤسسة؛
4. يمثل كلا من الموردين والمنافسين إحدى أهم مصادر الأفكار التي تستخدمها المؤسسة في تطوير منتجاتها؛
5. سعي المؤسسة المستمر لتحسين منتجاتها من خلال الحصول على تكنولوجيا متطورة؛
6. تعمل المؤسسة على تتبع حركية التكنولوجيا الحديثة، من خلال جملة من المصادر تأتي في مقدمتها المجالات التي تتحصل عليها شهريا، بالإضافة إلى الانترنت؛
7. تشكل كل من نقص الكفاءات والميزانية المخصصة للبحث والتطوير، إحدى أهم العوامل التي تحد من قدرة المؤسسة على تحسين منتجاتها. تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الخامسة.

## ثانيا: الاقتراحات:

بناء على ما سبق ومحاولة منا لتدليل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما ومؤسسة مامي خصوصا من جهة، وإعطاء موضوعنا أهمية للمؤسسات من جهة أخرى، فإننا نقوم بتقديم جملة من الاقتراحات نوجزها في النقاط التالية:

**1. الاقتراحات العامة:** لكي تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، فلا بد من تشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار فيها، ولذا يجب:

أ. **تعزيز الثقافة الابتكارية:** تؤدي الثقافة دورا أساسيا في تطوير قدرة أي مؤسسة على الابتكار، وهي تؤثر على الطريقة التي تعمل المؤسسة من خلالها، وعلى العلاقة بين العاملين فيها، ويتطلب الابتكار ذهنية تتميز بروح المبادرة، وحس الإبداع وقدرات تنظيمية ديناميكية، ذهنية منفتحة على أفكار جديدة وثقافات أخرى تعزز بيئة التعلم، وإذا أريد للقدرة الابتكارية أن تتطور يجب:

- على المبتكرين التمسك بقيم المؤسسة وأهدافها المشتركة؛

- أن تكون القيم التي تدعم القدرة الابتكارية جزءا لا يتجزأ من نسيج ثقافة المؤسسة؛

- أن توجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فريقا متخصصا، يتمتع بروح المغامرة للبحث عن الأفكار الجديدة والتي قد تبدو غريبة عند طرحها لأول مرة، لمتابعة هذه الأفكار والتي يمكن أن ينتج عنها منتجات جديدة (مبتكرة)؛

- الاهتمام أكثر بالانترنت، إذ أصبحت هذه الأخيرة تشكل مجالا خصبا للأفكار والتي يمكن في حال متابعتها بشكل جيد أن تكون مصدرا مهما للأفكار الجديدة، وخاصة وأن هذه الخدمة (الانترنت) غير مكلفة يمكن الحصول عليها بسهولة، كما أن استخدامها لا يحتاج إلى مهارات متخصصة؛

**ب. تمويل البحث والتطوير:** باعتبار أن جهودات الدول العربية في مجال البحث مازالت لم تصل إلى المستوى المطلوب، ولذا يقترح العديد من الإجراءات منها:

- زيادة الصلات الفعالة بين المؤسسات البحثية والأكاديمية المحلية والدولية، والتي يمكن من خلالها توفير المعرفة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- أن تتعاون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها بشكل مناسب لتوزيع تكاليف البحث والتطوير فيما بينها، وبما يخفف العبء المترتب على المؤسسة الواحدة؛

- زيادة حجم التمويل المتاح للبحث والتطوير من خلال مجموعة من الأدوات المالية (القروض الميسرة،...)

- البدء بحملة توعية تستهدف القطاع الخاص بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص حول أهمية البحث والتطوير لزيادة قدرتها التنافسية؛
- تشجيع التعاون المشترك بين القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية في مجالات مختلفة كبرامج البحث المشترك، والتدريب في مرحلتي الدراسة الجامعية والدراسات العليا.

## 2. الاقتراحات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة:

- محاولة إيجاد جو إداري يساعد كافة العاملين لديها مهما كان مستواهم، على التفكير بمنظور إبداعي وتقديم أفكار إبداعية؛
- أن تتبنى المؤسسة محل الدراسة فكرة إيجاد خلية مستقلة تتكفل بمهمة اليقظة، مهمتها الأساسية متابعة الأفكار الجديدة في كافة المجالات (الإنتاجية، الإدارية، والتسويقية)، بهدف الاستفادة من هذه الأفكار الإبداعية في تقديم منتجات جديدة؛
- العمل على تطوير نظام معلومات متكامل يتخصص بالبحث عن الأفكار الإبداعية ومتابعتها وتطويرها، للاستفادة منها في مجال عملها؛
- أن تكون لديها سلة أفكار كبيرة تتضمن كل ما يصل إليها من آراء أو مقترحات أو أفكار بهدف تجربتها والاستفادة منها في مجال عملها؛
- الرفع من الميزانية المخصصة للبحث والتطوير؛
- الاعتناء أكثر بالموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، خاصة العاملة منها في مصلحة التسويق، ومحاولة توظيف إطارات متخصصة في مجال البحوث التسويقية؛
- توعية وتحسيس العمال بالمؤسسة بأهمية الإبداع والابتكار في ظل المنافسة، وضرورة الالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ضرورة اهتمام المؤسسة برأس مالها الفكري، ممثلاً في فئة المبدعين الذين لهم القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة، التي تساهم باغتنام نقاط القوة واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية؛
- ضرورة تشجيع الإبداع التحسين المستمر، وخدمة العملاء وتهيئة بيئة العمل الجماعي، الأمر الذي يمكنها من تطوير منتجاتها مع إمكانية تصديرها إلى الأسواق الدولية، أو المنافسة بها محلياً تزامناً مع دخول الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية.



## الأفق المستقبلية للبحث:

يعد هذا البحث بمثابة محاولة للكشف عن مدى أهمية الإبداع والابتكار ودوره في بلورة ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالرغم من صعوبة البحث بجانبه النظري والميداني، إلا أننا حاولنا إعطاء ولو صورة مختصرة لأبعاد متغيرات الدراسة ومفاهيمها والعلاقة الموجودة بينها، غير أنّ الأهمية التي يكتسيها هذا الموضوع تفتح الأفق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلاً وتعمقاً في المستقبل، تمكننا من إثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح، من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، فلسنا ندعي إمامنا بكل جوانب الموضوع، فالحقيقة أنّ كل عنصر من عناصر البحث يصلح لأن يكون موضوع دراسة مستقبلية، تمثل إشكاليات لأبحاث أخرى في المستقبل مثل:

- دور الكفاءات في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع؛
- أهمية النظام الوطني للابتكار في توفير بيئة مواتية للإبداع والابتكار للمؤسسات؛
- دور نظام المعلومات في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار؛
- أهمية اليقظة في تدعيم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع والابتكار.

وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلازمه النقص، ويحتاج إلى التصويب، فإن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي، وحسبي أنني اجتهدت.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

## 1. الكتب:

- كتاب الله تعالى:

- سورة البقرة.

- أ.بتس، روبرت؛ لي.ديفيد. ترجمة: الخزامى، عبد الحكم. الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

- أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004/2003.

- أبو بكر، مصطفى محمود؛ بن عبد الله، فهد. الإدارة الإستراتيجية وجوه التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية: دار الجامعة، 2008/2007.

- أبو جمعة، نعيم حافظ. التسويق الابتكاري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

- أبو قحف، عبد السلام. التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.

- أبو قحف، عبد السلام. كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

- أحمد، عبد الرحمان يسري. تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996.

- إسماعيل، محمد محروس. اقتصاديات الصناعة والتصنيع، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1997.

- البرنوطي، سعاد نائف. إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2004.

- البرنوطي، سعاد نائف. الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.

- البكري، ثامر. استراتيجيات التسويق، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.

- التل، وائل عبد الرحمان؛ فجل، عيسى محمد. البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الأردن: دار حامد، 2007.

- الحسيني، فلاح حسن. إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

- الحسيني، فلاح حسن. الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2000.

- الزعبي، حسن علي. نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2001.

- السكارنة، بلال خلف. الريادة وإدارة المنظمات، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة، 2008.

- السلمي، علي. المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1999.
- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب، 2001.
- السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990.
- الطائي، محمد عبد حسين؛ خضير الحفاجي، نعمة عباس. نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- العارف، نادية. الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- الغالي، طاهر محسن منصور. إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2009.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. الإبداع التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية، 2005.
- المرسي، نبيل محمد؛ سليم، أحمد عبد السلام. الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- المرسي، نبيل محمد؛ سليم، أحمد عبد السلام. الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- النجار، فريد راغب. إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999/1998.
- النجار، فريد راغب. المنافسة والترويج التطبيقي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- النجار، فريد. إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط الإستراتيجي للتميز والريادة والتفوق ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- أوكيل، سعيد. وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- بلوط، حسن إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى، لبنان: دار النهضة العربية، 2005.
- بن حبتور، عبد العزيز. الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة، 2004.
- بن حبيب، عبد الرزاق. اقتصاد وتسيير مؤسسة، الطبعة الثالثة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- بني حمدان، خالد محمد؛ صبحي إدريس، وائل محمد. الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان: دار اليازوري، 2007.
- جاد الرب، سيد محمد. السلوك التنظيمي، الموضوعات وتراجم وبحوث إدارية، مصر: مطبعة العشري، 2005.
- جلدة، سليم بطرس؛ عبوي، زيد منير عبوي. إدارة الإبداع والابتكار، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.

- جواد، نبيل. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2007.
- جويتا، برفين. ترجمة: المعري، أحمد. الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2007.
- حريم، حسين . السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
- حمادات، محمد حسن محمد. السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
- خليل، نبيل مرسي. الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
- خوني، رابع؛ حساني، رقية. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، الإسكندرية: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- خير الدين، جمال. الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- رشيد، صالح عبد الرضا؛ جلاب، إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح. فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق مصر: ظافر للطباعة، 1998.
- شارلز وجاريت جونز. الإدارة الإستراتيجية، ترجمة ومراجعة: رفاعي، رفاعي محمد؛ عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001.
- شرر، فريدريك. م. ترجمة: أبو عمشة، علي. نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية: العبيكان، 2002.
- صالح، فايز جمعية؛ العلي، عبد الستار محمد. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان: دار حامد، 2006.
- عامر، سعيد يس. الإدارة وتحديات التغيير، مصر: مدخل وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001.
- عبد الحميد، طلعت أسعد. التسويق الفعال كيف تواجه القرن 21؟ القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
- عكروش، مأمون نسيم؛ عكروش، سهير نسيم. تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2004.
- عليان، رنجي مصطفى؛ غنيم، عثمان محمد؛ أحمد، جهاد أبو سندس؛ سليم، محمد خير أبو زيد. أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- عنبة، هالة محمد لبيب. إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.

- عوض، محمد أحمد. الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- فون برادن، كريستوف فريديريك. حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار، ترجمة وتعريب: إصدارات بيمك، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، 2000.
- قنديلجي، عامر. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية عمان: دار اليازوري، 2007.
- قنديلجي، عامر؛ السامرائي، إيمان. البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- كاو، جون. ترجمة: حليم، أسعد. الإبداع في المشروعات، الطبعة الأولى، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 2001.
- كنج، نيجل؛ أندرسون، نيل. إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، الرياض: دار المريخ، 2004.
- كوك، بيتر. إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق: العامري، خالد، القاهرة: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2007.
- لعويسات، جمال الدين. إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومه، 2003.
- لعويسات، جمال الدين. اتخاذ القرارات في الإدارة، الجزائر: دار هومه، 1995.
- ماهر، أحمد. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مصر الدار الجامعية، 1999.
- محمد، أبو النصر مدحت. الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007.
- مسعد، محي محمد. الطريقة العلمية لإعداد البحث العلمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، 2002.
- مصطفى، أحمد السيد. التنافسية في القرن الحادي والعشرين، مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، القاهرة: المؤلف، 2003.
- مصطفى، أحمد السيد. تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، القاهرة: مطابع الدار الهندسية، 2008.
- منصور الغالي، طاهر محسن؛ صبحي إدريس، وائل محمد. الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2007.
- مومباك، كيلفورد. م. أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، تحرير وتدقيق: رائد السمرة، الأردن: مركب الكتب الأردني، 1989.
- نجم، عبود نجم. إدارة الابتكار. الأردن: دار وائل، 2003.
- هيجان، عبد الرحمان أحمد. المدير والقائد الإداري تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة ، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999.
- ياسين، سعد الغالب. الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002.

- يوسف، توفيق عبد الرحيم. إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.

## 2. المجالات:

- الشريف، بقة. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الأول، الجزائر: المركز الجامعي العربي التبسي-تبسة-، 2007، ص.ص. 44-59.

- العامري، صالح مهدي محسن. "العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية" مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية " المجلد 21. - العدد 02، دمشق: بدون دار نشر، 2005، ص.ص. 137-182.

- المحاسنة، محمد عبد الرحيم. " الأنماط القيادية على الإبداع التكنولوجي"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 67، القاهرة: كلية التجارة-جامعة القاهرة، 2006، ص.ص. 271-334.

- بريش، السعيد. "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2007، ص.ص. 59-77.

- بشير، مصطفى. " المعرفة والابتكار التكنولوجي ودورها في حفز النمو الاقتصادي"، في دورية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والدراسات الإنسانية الاقتصادية، العدد 07، الجزائر: دار الخلدونية، 2006، ص.ص. 63-77.

- جبار، محفوظ. " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2003، ص.ص. 213-223.

- داوي، الطيب؛ محبوب، مراد. " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2007، ص.ص. 37-58.

- رحيم، حسين. "نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، الجزائر: جامعة فرحات عباس، 2003، ص.ص. 161-174.

- صالح، صالح. "أساليب تنمية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2004، ص.ص. 22-46.

- عبد الستار، إبراهيم. " إدارة الإبداع... النداء المجهول في عصر العولمة"، مجلة العلوم النفسية العربية، العدد الخامس، مصر: بدون دار النشر، 2005.

- عبيرات، مقدم؛ بن موزة، مسعود. " النظام الوطني للإبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي- إطار نظري مقترح-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، الجزائر: جامعة عمار ثلجي، 2007.

- عماري، عمار؛ بوسعدة، سعيدة. "الإبداع التكنولوجي في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2004، ص.ص. 47-71.

- غول، فرحات. "الميزة التنافسية لربح معركة التنافسية"، في دراسات اقتصادية، الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، 2009، ص.ص. 93-106.
- قريشي، محمد. "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية" مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، الجزائر: جامعة محمد خيضر- بسكرة-، <http://www.ulum.nl>
- لحول، سامية. " دور الدولة في تدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، الجزائر: جامعة الحاج لخضر-باتنة-، 2005.
- مبارك، محمد الهادي. "المؤسسات المصغرة والدور المرتقب"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، الجزائر: جامعة قسنطينة، 1999.
- معراج، هوارى؛ عبد الرزاق، خليل. "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2006، ص.ص. 63-84.
- نجم، نجم عبود. "الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد رقم 11، العدد 4، الإمارات العربية المتحدة: إصدارات معهد التنمية الإدارية، 2006، ص.ص. 225-256.

### 3. قائمة المذكرات:

- بن مويزة، أحمد. "التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعو محمد بوضياف-المسيلة- 2006/2005.
- بن سديرة، عمر. "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وأفاق"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2006.
- بن صوشة، رياض. "تنمية الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية"، مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجزائر: قسم علوم التسيير، 2007.
- بوشناف، عمار. "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر تنميتها وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية بالخروبة، 2002.
- كشاط، أنيس. دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2006.
- لطرش، ذهبية. "اتفاقية التجارة في السلع وآثارها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2004.
- لخلق، عثمان. "دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-، 1995.



- لحول، سامية. "التسويق والمزايا التنافسية، دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء"، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2008/2007.
- عامر، بوعلام. "دور نماذج التحليل الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الجزائرية في ظل برامج التأهيل"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف، 2006.
- العضيلة، محمد جميل. "أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأردن: جامعة مؤتة، 2004.
- العواد، عبد الله بن العواد. "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، السعودية: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- علي، خالد. "أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجزائر: المركز الجامعي التبسي، 2008/2007.
- عيتاني، رنا أحمد ديب. "تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية: دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، بيروت: جامعة بيروت العربية، 2003.
- فرج الله، أحلام. "طرق وأساليب تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الإسلامي، دراسة حالة بنك البركة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف، 2008/2007.
- القحطاني، لاحق عبد الله. "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، السعودية: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- رضا، حاتم علي حسن. "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، السعودية: جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- تفرقنيت، زوليحة. "تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة مؤسسة صيدال"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2005/2004.
- الغويري، عمر عوض. "تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الأردن: جامعة مؤتة، 2004.

#### 4. الملتقيات:

- أ.د. بقة، الشريف؛ العايب، عبد الرحمان. "مسار تأهيل المؤسسة الاقتصادية في ظل اتفاق الشراكة الأورو جزائرية" في الملتقى الدولي لانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سطيف، 2006.
- أهمية، بلال. "دور إدارة الابتكار والتطوير التكنولوجي في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتعزيز تنافسيتها"، الملتقى الوطني حول التطورات التكنولوجية والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الجزائر: جامعة جيجل، 2006.

- الجليلي، بهاز؛ خامرة، الطاهر. " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، **الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة**، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 -قائمة-، 2008، ص.ص. 133- 147.
- الخناق، سناء عبد الكريم. " المتطلبات التنظيمية للمنظمات الجزائرية المتوسطة والصغيرة في ظل الشراكة"، **ملتقى دولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري**، الجزائر، جامعة فرحات عباس، 2007، ص.ص. 01-15.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، "قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا"، نيويورك: الأمم المتحدة، 2002، ص.ص. 1- 100 .
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، "مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة"، نيويورك: الأمم المتحدة، 2003، ص.ص. 1-82.
- أنور، شريف شكيب. " تفعيل عملية الابتكار والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمام التحديات الراهنة"، **الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة**، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 -قائمة-، 2008، ص.ص. 95- 110.
- اوسيرير، منور؛ فؤاد، سعيد منصور. " الابتكار والإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل"، **ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلـي-شلف-2006، 859- 865.
- آيت زيان، كمال؛ آيت زيان، حورية. " تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة"، **المؤتمر العلمي العربي: الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة**، الأردن: جامعة فيلادلفيا، 2005، ص.ص. 01- 19.
- برودي، نعيمة. " التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، **ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلـي-شلف- 2006، ص.ص. 115- 124.
- بروش، زين الدين. "التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في بناء اقتصاد المعرفة"، **في ملتقى دولي حول تأثير الانكسار الرقمي شمال/جنوب على تسيير PME**، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2007، ص.ص. 01- 16.
- بلوناس، عبد الله. " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية"، **ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلـي-شلف-2006، ص.ص. 125- 136.
- بن حسين، ناجي. "مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وأفاق تطويرها في الجزائر"، **ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية**، الجزائر: جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2004، ص.ص. 346-355.

- بوهرة، محمد؛ مرزوقي، رفيق. " القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2009، ص.ص.1-14.
- حداد، مناور فريخ. " دور الإبداع والابتكار في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن والجزائر"، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 -قلمة-، 2008، ص.ص.01-13.
- حرب، بيان. " البحوث والتطوير في المشروعات الصناعية" أعمال مؤتمر الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص.ص.377-389.
- حسين، رحيم. " التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، في ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2002، ص.ص.41-58.
- حمداوي، وسيلة. " الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 -قلمة-، 2008، ص.ص.111-118.
- خليل، عبد الرزاق؛ هناء، نور الدين. " دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، الجزائر: جامعة حسبية بن بوعلبي-شلف-2006.
- رقية، سليمة. "تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسبية بن بوعلبي-شلف-2006، ص.ص.31-44.
- زايدي، عبد السلام. " واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية"، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945-قلمة-، 2008، ص.ص.53-75.
- زايري، بلقاسم؛ هواري، بلحسن. " أثار اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى دولي حول أثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، الجزائر، جامعة فرحات عباس، 2007، ص.ص.01-19.
- زينات، دراجي؛ غلاب، نعيمة. " العوامل التنافسية في التسويق"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، الجزائر: جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2002، ص.ص.91-101.
- صالح، صالح. "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، ندوة حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.

- صولح، سماح؛ ربيع، مسعود. " دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 - قائمة-، 2008، ص.ص. 119-132.
- بوغودو، عبد الكريم. " واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مداخلة في الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة تحت شعار نحو تعزيز قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع والابتكار، الجزائر: في 2010/15/14.
- عثمان، حسن عثمان. " مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية"، في بحوث وأوراق عمل الدورة الدولية المنعقدة حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف-، 2003، ص.ص. 15-28.
- عيسى، محمد عبد الشفيق. " التأهيل التكنولوجي - الابتكاري - للمؤسسات الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي"، ملتقى دولي تأهيل المؤسسات الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف- 2006.
- قويق، نادية. " مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية"، ملتقى دولي حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين الشراكة العربية - الأوروبية، الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف-، 2004، ص.ص. 109-119.
- كبيش، جمال؛ قدام، جمال. " دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ا لملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 - قائمة-، 2008، ص.ص. 165-182.
- مبروك، محمد البشير؛ لواج منير. " الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال المعاصرة"، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945 - قائمة-، 2008، ص.ص. 245-263.
- مقدم، عيبرات؛ عجيلة، محمد؛ بن نوي، مصطفى. "أثر التجارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، في مداخلة في ملتقى دولي حول تأثير الانكسار الرقمي شمال/جنوب على تسيير PME، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2007.

## 5. الجرائد الرسمية والدوريات:

- مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لولاية المسيلة، " ولاية المسيلة فضاء ملائم للاستثمار وإنشاء المؤسسات، 2008.
- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، 2003.
- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 10، 2008.
- الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، الصادر في ديسمبر 2001.
- مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لولاية المسيلة، دليل هياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2008.
- مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لولاية المسيلة، " ولاية المسيلة... فضاء ملائم للاستثمار وإنشاء المؤسسات "
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع الصناعة التقليدية والحرف، 2005.

## 6. المواقع الإلكترونية:

- الدكتور العتيبي، عبد الهادي، "المبادرات الفردية والأعمال الريادية ودورها في التنمية"، <http://www.arabschool.org.sy>.
- قريشي، محمد. "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة محمد خيضر - بسكرة، <http://www.ulum.nl>
- "الإبداع للمؤسسات طريقك نحو قيادة المستقبل" في [http:// www.syrdc.com.articles](http://www.syrdc.com.articles) manage.ART.064.PDF
- الأرنمازي، عمرو. "رؤية مستقبلية للاقتصاد الوطني"، في جريدة يومية سياسية، مؤسسة الوحدة للصحافة والطبع والنشر، في <http://www.thawra.alwehda.gov.sy>
- دويس، محمد الطيب. "الإبداع التكنولوجي ودوره في التنمية" في موقع للانترنت، <http://www.douis.com>
- عزاوي، عمر؛ عجيلة، محمد، " مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية- " <http://www.rcweb.netrc.407ogx20%azaoui.A.OK.PDF>

« les dirigeants de PME et l'innovation »

[http:// www.acfci.cci.fr/innovation](http://www.acfci.cci.fr/innovation)

- Ammi chantal, **Innovation technologiques**. Paris : Lavoisier,2006.
- Bouadam Kamel. « Stratégies des Petites et Moyennes Entreprises avec étude cas Algérien » **Revue des Science Economiques et de Gestion** /02, Algérie : Université Ferhat Abbas – sétif, 2003, p.69-89.
- Fernez, Sandrine ; Romon, François. Management de l'innovation de la stratégie aux projet, Paris : Vuibert, 2006.
- J.lachmann. **financer l'innovation des PME**. Paris : édition Economica, 1996.
- J.trout. **l'essentiel de la stratégie** .Paris : éd village mondial,2004.
- M.Oukil, Said. **Economie et Gestion de l'innovation technologique**. Alger : Office des Publication Universitaires,1995.
- Porter, Michel. **L'avantage concurrentiel des nation**. Paris :Intre édition,1993.
- Porter, Michel. **L'avantage concurrentiel**. Pais : Dunod.2000.
- Roux, Dominique. **Analyse économique et gestion de l'entreprise** ,Paris : Dunod,1986 .
- Tidd, Joe ; Bessant, John ; et Pavitt, Keith. **Management de l'innovation :intégration du changement technologique , commercial et organisation** ,Paris : DeBoeck,2006.
- Torres ,Oliver. **des PME**, France: Dominos Flamarinos, 1999.
- V.allegnde ; D.bachi ; R.said landour. **Gestion administrative, BTS, Assistant de gestion PME et PMI**. France, édition Hachette technique ,1999.
- « Ministre de la PME et l'artisanat politiques d'appui à l'innovation technologique dans la PME » sétif ,décembre 2007.

## ملخص:

في ظل الظروف المتغيرة التي تسود السوق الدولية والمنافسة التي تضطر المؤسسات والدول على مواجهتها، يتحول الابتكار إلى أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات البيئية الجديدة، فسواء تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الكبيرة فإنّ الابتكار هو مفتاح أي ميزة تنافسية . ولقد أعدت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية الابتكار في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، تمكنها من البقاء في السوق، وعلى هذا الأساس تم تدعيم الدراسة بتشخيص واقع الإبداع والابتكار في مؤسسة مامي للمشروبات وأهميته في تحسين قدرتها التنافسية. وقد تم التوصل إلى أنّه على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الابتكار كأحد أهم مداخل تعزيز قدرتها التنافسية خاصة في ظل الظروف الراهنة.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإبداع، الابتكار، الميزة التنافسية.

**Résumé**

Dans le cadre des conjonctures qui régissent le marché mondial et la concurrence qui imposent aux entreprises et aux états à y faire face, l'innovation devient un outil primordial d'interaction avec les nouvelles évolutions environnementales. Qu'il s'agisse de petites et moyennes entreprises ou de grandes entreprises, l'innovation demeure la clé de tout avantage concurrentiel. On a préparé cette étude pour déterminer l'importance de l'innovation dans la réalisation des avantages concurrentiels pour les entreprises, leur permettant de survivre sur le marché. En effet, l'étude a été renforcée par le diagnostic et la réalité de la créativité et l'innovation dans l'entreprise Mami boissons et son importance dans l'amélioration de sa compétitivité. Il s'est écoulé, que l'entreprise doit prendre en considération que l'innovation comme l'une des entrées les plus importantes pour améliorer sa compétitivité, en particulier dans les circonstances contemporaines.

**Les mots clés :** Petites et moyennes entreprises, créativité, Innovation, avantage concurrentiel.