

# التغيير الإبداعي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ . خديجة خنيط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة . الجزائر

ملخص:

تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة متغيرة ومعقدة يسودها عدم التأكد تفرض عليها تحديات عديدة لم تشهدوها من قبل، لذلك ينبغي على هذه المؤسسات أن تتكيف وتندمج مع ما يحدث من تغيرات. ويعد التغيير الإبداعي مفتاح لتطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين جودة منتجاتها، وتخفيض تكاليفها، وتغيير سلوك العاملين بما اضافة إلى تلبية طلبات زبائنهم وزيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي احتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية . فهو عامل أساسي لنقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من واقع معتاد إلى واقع أفضل.

## Résumé:

Les petites et moyennes entreprises vivent dans un climat changeant et complexe et plein de non confiance qui leur impose des enjeux qu'elles n'avaient pas vécu auparavant. Certes, il faut que ces entreprises doivent s'adapter et s'intégrer avec les changements. En effet, le changement créatif est considéré comme une clé du développement de la performance des PME, afin d'améliorer la qualité et réduire les frais et changer les comportements de leurs employées, et de répondre aux demandes des clients d'augmenter leur compétitive dans le marché local et international, car il est un facteur essentiel qui permet de transférer les PME d'un état habituel à un état meilleur

مقدمة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات خطيرة نتيجة للتغيرات والتطورات الشديدة في البيئة المحلية والدولية اضافة إلى تعاظم المنافسة بسبب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات وانفتاح الاسواق وغيرها ، مما وضع هذه الأخيرة تحت ضغوط المنافسة الشديدة وحثم عليها البحث عن استراتيجيات متطورة للبقاء في السوق وأداء المهام الاقتصادية والاجتماعية المنوطة بها، والتمكن من المنافسة ثم التوسع في الأسواق المحلية والدولية.

فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعي جيدا هذه التغيرات بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة والتكيف مع الأوضاع الجديدة و أن تسخر كافة الوسائل والأساليب التي تساعدها على النمو والبقاء وأن تعتبر الإبداع من أولى أولوياتها فهو المحرك الأساسي للتغيير كما أن التغيير هو نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات جديدة و أن التغيير الإبداعي له دور مهم في زيادة الحصة السوقية وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تعتبر التنافسية من المواضيع الرئيسية في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتعتبر حرية التجارة والتوجه نحو اقتصاد السوق والتكنولوجيا من العوامل التي أدت إلى زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات المحلية والعالمية والتي تعمل بأسلوب ابتكاري على نشر المعلومات من أجل إنتاج المنتجات وتقديم خدمات جديدة للعملاء، كما يعتبر عصر المعلومات حافز لإعادة أنماط العمل التقليدية الناجحة ونتيجة لذلك أصبح التغيير الإبداعي العامل الأساسي في الفصل بين المؤسسات المتنافسة على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

#### مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق تبرز إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤل التالي:

**ما مدى مساهمة التغيير الإبداعي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

. ما مفهوم التغيير الإبداعي وما هي أهميته؟ ما هي العلاقة بين الإبداع والتغيير؟

. ما هي المحتويات التي يجب أن يراعيها التغيير لتحقيق الإبداعية؟- ما طبيعة العلاقة بين التغيير

الإبداعي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

#### الفرضيات:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة سابقا والإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بوضع

الفرضيات التالية:

- تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتغيير الإبداعي من أجل التكيف مع التغيرات

والتطورات التي تحدث في بيئتها.

- يعتبر التغيير الإبداعي وسيلة لزيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## منهجية الدراسة:

إن بلوغ الهدف من هذا البحث يتوقف على معالجة الموضوع بالأسلوب المناسب وفق منهجية واضحة ومضبوطة بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع والمنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع.

## أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث إنطلاقاً من :

- تعتبر التنافسية من المواضيع الهامة والخاصة في ظل التقدم التكنولوجي المستمر وسرعة الاتصال، حيث أصبحت البيئة العالمية للإعمال أكثر تنافسية أفرزت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب وعياً ومنهجاً من الإدارات والمؤسسات؛
- تعتبر التنافسية موضوعاً مهماً يحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الهائلة التي يشهدها العالم؛
- أهمية التغيير الابداعي في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسة ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار التغيير و الإبداع حتى تضمن نجاحها واستمرارها في بيئة شديدة التغيير والتطور؛
- إن الاهتمام بالتغيير الابداعي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يسهم في إمكانية تقديمها لشيء منفرد تتمكن من خلاله الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

## أهداف البحث

يهدف هذه البحث إلى تقديم مفهوم التغيير الابداعي والتنافسية باعتبار أنهما من المفاهيم الأساسية في إدارة وتسيير المؤسسات فعن طريق التغيير الابداعي يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تحقق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها وتوسيع نشاطها كما يسعى هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة علاقة (الارتباط- التأثير) بين التغيير الابداعي والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## خطة البحث:

- أولاً: مدخل عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ثانياً: تقديم الإطار النظري للتنافسية؛
- ثالثاً: تقديم الإطار النظري للتعبير الابداعي؛

- رابعا: التعرف على العلاقة الموجودة بين التغيير الابداعي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

أولا: مدخل عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### 1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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

يوجد العديد من التعاريف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفيما يلي سنعطي بعض التعاريف المعتمدة لدى بعض الدول والهيئات :

### 1-1 - تعريف البنك الدولي:

يعتمد البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاث معايير وهي عدد العمال و رقم الاعمال السنوي ومجموع الاصول ، حيث يعرف المؤسسة الصغيرة هي المؤسسة التي يعمل بها أقل من 50 عاملا و لا يتجاوز رقم أعمالها و مجموع ميزانيتها السنوية 3 مليون دولار . في حين أن المؤسسة المتوسطة فلا يتجاوز عدد عمالها 300، و لا يتجاوز رقم أعمالها و حصيلتها السنوية 15 مليون دولار.<sup>(1)</sup>

### 1-2- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

لقد اعتمدت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار العمالة، حيث عرفت المؤسسة الصغيرة هي المؤسسة التي تشغل ما بين 10. 19 عامل . أما المتوسطة فهي التي تشغل ما بين 20 . 99 عامل ، في حين عرفت المؤسسة الكبيرة هي التي تشغل على الاقل 100 عامل.<sup>(2)</sup>

### 1-3- تعريف منظمة العمل الدولية:

أما منظمة العمل الدولية فتعرف المؤسسات الصغيرة بأنها "المؤسسات التي يعمل بها أقل من 10 عمال، أما المؤسسات المتوسطة فهي التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عامل، وما يزيد عن 99 عامل يعد مؤسسة كبيرة".<sup>(3)</sup>

#### 4.1 تعريف الاتحاد الأوروبي:

يعرف الاتحاد الأوروبي ممثلاً في اللجنة الأوروبية، وفقاً لتوصيتها CE/361/2003 المرتبطة بتعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المعدلة لتوصيتها CE/280/96 على أن المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 عمال وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 7 ملايين أورو.

أما المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.<sup>(4)</sup>

#### 5.1 تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا :

اعتمد اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا على معيار العمالة كـمعيار أساسي للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، حيث قام بتقديم التعريف التالي:<sup>(5)</sup>

. مؤسسات عائلية وحرفية تشغل من 01 إلى 09 عمال؛

. مؤسسات صغيرة تشغل من 10 إلى 49 عامل؛

. مؤسسات متوسطة تشغل من 50 إلى 99 عامل؛

. مؤسسات كبيرة أكثر من 100 عامل؛

#### 6.1 . تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتمد الولايات المتحدة الأمريكية في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال ورقم الأعمال ويتم تغيير هذه المعايير حسب الاهداف المراد تحقيقها من خلال مختلف البرامج الموجهة لمساعدة هذه المؤسسات ويمكن تلخيص تعريفها في الولايات المتحدة الأمريكية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تعريف الولايات المتحدة الامريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع النشاط	المعيار المعتمد	مجال التعريف
تجارة الجملة	عدد العمال	أقل من 100 عامل
تجارة التجزئة	المداخل السنوية	من 05 إلى 20 مليون دولار حسب فروع النشاط
البناء	المداخل السنوية	من 07 إلى 17 مليون دولار حسب فروع النشاط
النقل	المداخل السنوية	من 01 إلى 25 مليون دولار
الزراعة	المداخل السنوية	من 05 إلى 09 مليون دولار
الخدمات	عدد العمال + المداخل السنوية	من 500 إلى 1500 عامل من 08 إلى 215 مليون دولار

**المصدر:** بلعزوز بن علي و محمد لمي ، اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات بازل 2 ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل ، 2006 ، جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، ص 48 .

#### 7.1. تعريف اليابان

لقد اعتمدت اليابان بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء نهضتها فقامت اليابان بوضع معايير واضحة لتصنيفها حيث ميز القانون الياباني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفا على أساس طبيعة النشاط اعتمادا على معياري العمالة ورأس المال معا .<sup>(6)</sup> وذلك ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02) : التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القطاعات	عدد العمال	رأس المال (مليونين)
الصناعات والقطاعات الاخرى	30 عامل أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	30 عامل أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	30 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	30 عامل أو أقل	50 أو أقل

**المصدر:** عبد الله مايو، نفس المرجع ص49.

## 8.1 تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد اعتمدت الجزائر في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال ورقم الاعمال والحصيلة السنوية وكذلك معيار الاستقلالية. ويمكن تلخيص التعريف الذي وضعه المشرع الجزائري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعيار الحجم	عدد العمال	رقم الاعمال(دينار جزائري)	مجموع الحصيلة السنوية(دينار جزائري)
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون	لا تتجاوز 10 ملايين
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 200 مليون	لا تتجاوز 100 مليون
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 200 مليون و02 مليار	بين 100 و500 مليون

**المصدر :** القانون التوجيهي 01.18 الصادر في ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد77، ديسمبر 2001، ص 06 .

## 2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأتي أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الدور الذي تقوم به حيث تعتبر الركيزة الأساسية لاقتصاد أي دولة وأداة فعالة لتحقيق التنمية ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

. امتصاص البطالة وخلق فرص عمل جديدة حيث أن هذه المؤسسات توفر نحو 70 بالمئة من فرص العمل في الاتحاد الاوروي و 53.7 بالمئة بالولايات.م.أ و 73.8 بالمئة من مناصب العمل باليابان<sup>(7)</sup>؛

. زيادة الناتج المحلي الاجمالي؛

. ترقية الصادرات فهي تساهم بنحو 35 بالمئة من الصادرات العالمية للمواد المصنعة ، فهي تمثل في ألمانيا 31.1 بالمئة من اجمالي الصادرات الألمانية و 23 بالمئة من اجمالي الصادرات الفرنسية و 32 بالمئة بالنسبة للصادرات الامريكية أما في اليابان فهي تساهم ب 38 بالمئة وهذا سنة 2004؛

. المساهمة في تحقيق التكامل الصناعي بين المؤسسات فهي تعتبر سندا للمؤسسات الكبيرة؛

. المساهمة في جذب المدخرات.

### 3. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها ومن هذه الخصائص نجد<sup>(8)</sup>:

. سهولة التأسيس نتيجة لانخفاض رأس المال المطلوب لإنشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة؛  
. استقلالية الإدارة بسبب سيطرة نمط الملكية الفردية والعائلية أي أن القرار هو بيد صاحب المؤسسة؛

. توفير فرص العمل وبالتالي تخفيض نسبة البطالة؛  
. القدرة على التكيف مع التغيرات سواء التغيرات المتعلقة باليد العاملة أو التكنولوجيا أو سياسات التسويق والإنتاج وغيرها؛

. سهولة الدخول والخروج من السوق؛

. بساطة الهيكل التنظيمي؛

. التجديد والإبداع حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا لصقل المهارات الفنية و الإنتاجية و التسويقية... كما تعتبر أيضا مركزا للإبداع و الابتكار ، حيث تشير إحدى الدراسات أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتفوق على المؤسسات الكبيرة في هذا المجال، حيث تبلغ نسبة براءات الاختراع في المؤسسات الصغيرة ضعف براءات الاختراع في المؤسسات الكبرى.

#### ثانيا: تقديم الإطار النظري للتنافسية

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة سواء كانت عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة. وهذا التحدي شديد الخطورة سيفرض على المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التصميمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط وتحتل موقع تنافسي مناسب يمكنها من التفوق على منافسيها. وسنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على مفهوم التنافسية وكذلك أنواعها وما هي أسباب تنافسية المؤسسات وأهميتها؟

لكن قبل التطرق لمفهوم التنافسية فإنه من الضروري التمييز بين مصطلح المنافسة والتنافسية، فما المقصود بالمنافسة؟

## 1- مفهوم المنافسة

لقد وجدت تعريفات مختلفة للمنافسة معبرة من وجهة نظر مختلفة لكنها تدور في مجملها حول فكرة رئيسية وهي أن المنافسة هي عبارة عن تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالسعر، الجودة، المواصفات، وتوقيت البيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها.<sup>(9)</sup>

وتعتبر المنافسة أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد حيث تتنافس المؤسسات حول إحدى العناصر الثلاثة التالية:

- السعر - الجودة والخدمة - التجديد والابتكار.

وتجدر الإشارة أن مفهوم المنافسة يختلف تماما عن مفهوم التنافسية وقد سبق لنا و أن تطرقنا إلى مفهوم المنافسة فما هو مفهوم التنافسية؟

## 2- مفهوم التنافسية

لقد جرت محاولات عديدة لتقدم تعريف لمفهوم التنافسية، تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الاقتصادي لما اتصفت به من الموضوعية والتعبير الدقيق. فهناك من يعرفها بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد".<sup>(10)</sup>

كما تعرف على أنها "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها الذين سيقبلون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي".<sup>(11)</sup>

## 3- أنواع التنافسية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية وهي:<sup>(12)</sup>

3-1- التنافسية التكلفة أو السعر: فالمنتج أو الخدمة ذات التكلفة اقل يكون الإقبال عليه أكبر سواء محليا أو تصديره إلى الأسواق الخارجية ويدخل هنا اثر سعر الصرف.

- 3-2- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- 3-3- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك يمكنها الحصول على حصة في السوق حتى ولو كانت أسعار منتجاتها أعلى من سلع منافسة.
- 3-4- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

#### 4- أسباب تنافسية المؤسسة وأهميتها

بعدما تعرفنا على مفهوم تنافسية المؤسسة وبيان أنواعها يمكن توضيح الأسباب التي أدت إلى لجوء المؤسسات إليها وأهميتها البالغة. (13)

4-1- أسباب التنافسية : هناك العديد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

- انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية مما أدى إلى تعدد الفرص في السوق العالمي؛
  - وفرة المعلومات عن السوق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومة المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
  - سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين الفروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية الجديدة؛
  - الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال أصبح هناك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع؛
  - زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية لدخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق مما يسمح بتعدد المنتجين ومن ثم أصبحت التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية المزايا التنافسية.
- 4-2- أهمية التنافسية: يوفر النظام العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية تحديا كبيرا وخطرا لجميع دول العالم وبالأحرى مؤسساته. إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة

ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.

## 5- مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كلا من الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة في السوق: (14)

5-1- **الربحية:** وتشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية حيث أن المؤسسة لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها في السوق.

5-2- **التكلفة:** تعتبر تكلفة الصنع مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

5-3- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الناتج إلى منتجات حيث يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء للتغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم ويمكن القول بان الإنتاجية الضعيفة يمكن إرجاعها إلى إدارة اقل فاعلية أو درجة من الاستثمار غير فاعلة أو كليهما معا.

5-4- **الحصة من السوق:** يمكن للمؤسسة أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عند وجود عوائق اتجاه التجارة الدولية. وحتى تتمكن المؤسسة الوطنية من الحصول على حصة في السوق الدولي ينبغي عليها مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي وأن تكون منتجتها أكثر جاذبية من منتجات المنافسين.

ثالثا: تقديم الإطار النظري للتغيير الإبداعي

## 1- مفهوم الإبداع

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الإبداع فمنها من عرف الإبداع على أنه عملية ليس له نهاية ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا يتضمن إحداث تغيرات طفيفة أو أن يكون جذريا من خلال تقديم منتج جديد، وعلى هذا فالإبداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغييرات و تحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور وغالبا ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل براءات الاختراع والمنتجات الجديدة المقدمة للعمالء. (15)

## 2- مفهوم التغيير:

لقد أصبح موضوع التغيير شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر وذلك نظرا لشدة المنافسة التي يشهدها السوق العالمي و التطورات التكنولوجية، و الانفجار المعرفي في شتى العلوم.

فلا بد على جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تواكب هذه التغيرات و تتأقلم معها بطرق تمكنها من الاستجابة الذكية للتحديات و الفرص التي يقدمها المحيط الخارجي . ليس هذا فقط ولكنها تحدث أيضا تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وبتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ... و عليه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن<sup>(16)</sup>:

-تستوعب التغيير وتفهمه - تعزز وتشجع التغيير - تتأقلم مع التغيير - تقدر وتضمن التغيير .  
نعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى أخرى، أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطوره، والتغيير ببساطة شديدة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.

### 3 . مفهوم التغيير الابداعي

يرتبط مفهوم التغيير الإبداعي بشكل مباشر بمصطلحي الابداع والتغيير ، وهو مستمد من هذين المصطلحين حيث أن التغيير الابداعي هو استجابة للنتائج الابداعية التي قد تأتي من داخل المؤسسة أو خارجه شريطة أن يتم تناغمها مع أهداف المؤسسة وقدراتها. حيث يقصد من داخل المؤسسة الافكار الابداعية التي تقدم من البيئة الداخلية للمؤسسة كالعاملين بمختلف مستوياتهم الادارية ، أما من خرج المؤسسة فيقصد بها الافكار والنتائج الابداعية التي تأتي من البيئة الخارجية للمؤسسة .ومما سبق يمكن تعريف التغيير الابداعي على أنه عبارة عن مجموعة من الاجراءات والتكتيكات تكون منظمة على أي جزء أو وضع قائم في المؤسسة يكون مصدرها الافكار الابداعية لنقل المؤسسة من الواقع المعتاد إلى واقع أفضل.<sup>(17)</sup>

### 4 . العلاقة بين الإبداع والتغيير

بعد أن عرفنا أن الابداع هو نتائج العقل الفريدة التي تصدر في شكل أفكار أو طرق أو أساليب وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود أو تداول في السوق أو المؤسسة أو المجتمع وبعد أن عرفنا أن التغيير هو التحول من واقع حالي إلى واقع أفضل ، فمن خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة وثيقة بين الابداع والتغيير إذ أن الابداع يعتبر المحرك الاساسي للتغيير و أن التغيير هو

نشاط استجابي لما يصدره الابداع (18) ،فالعلاقة بينهما وطيدة فلماذا الإبداع ولماذا التغيير؟ الابداع يأتي ليغير من حال إلى حال أفضل والتغيير يأتي استجابة للمستحجات والنتائج الابداعية وكل منهما يدفع ويفعل الاخر.

### 5. المحتويات التي يجب أن يراعيها التغيير لتحقيق الابداعية

لكي يغلب على التغيير الطابع الإبداعي يجب أن يراعي مجموعة من المحتويات منها محتويات متعلقة بالبيئة الداخلية : مثل تركيبة المؤسسة الداخلية من حيث نوعها وحجمها وأهدافها وأنظمتها وقوانينها وهيكلها التنظيمي وإدارتها وموردها المختلفة ، وكذلك أصحاب المصالح الداخليين الذين لهم علاقة مباشرة مع المؤسسة كالإدارات العليا والعاملين والمساهمين ومجالس الادارة.اضافة إلى محتويات متعلقة بالبيئة الخارجية كالعنصر السياسي والقانوني ويتمثل في كافة القوانين والأنظمة التي يجب الالتزام بها وذلك لتجنب الوقوع في مشاكل تتعارض مع نظام الدولة وقوانينها. كما يجب مراعاة العنصر الاقتصادي خاصة الموارد المالية المخصصة للتغيير الابداعي هذا إلى جانب بعض المحتويات الاخرى كالعنصر الاجتماعي والثقافي العنصر التكنولوجي والأمني والعنصر الإعلامي وغيرها. (19)

رابعا: التعرف على العلاقة الموجودة بين التغيير الإبداعي وتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ازداد اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتغيير الإبداعي خاصة في العقود الأخيرة وذلك لما شهدته الساحة الدولية من تغييرات نحو فتح الأسواق وتحرير التجارة، حيث اقتنعت المؤسسات بأن الإبداع والتغيير من أهم السبل الرئيسية لتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسة في السوق حيث أن بقاءها مرتبط أساسا بقدرتها على التغيير الإبداعي. فهو من أهم العوامل المحددة للكفاءة والتنافسية لما له من آثار على الجودة والتكاليف والسعر. لهذا فإنه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدعيم نشاطات البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك. فالمؤسسات المتنافسة لا تنتظر حدوث مختلف التغييرات حتى تحدث رد فعل بل عليها أن تشارك وتحدث التغيير. ولهذا فإن التغيير الإبداعي يقدم ما هو أفضل من المنافسين في السوق، فهدفه هو دوما تحقيق الافضلية والتميز عن الاخرين فالتغيير الابداعي له دور مهم وكبير في استمرارية أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة متواجدة داخل سوق تتميز بالمنافسة.

وبناء على ما سبق لابد من الإشارة إلى فكرة أساسية، يتحتم على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تنمية تنافسياتها في ظل متطلبات النظام الاقتصادي الجديد أن تعيها وتعمل بها ،

فهناك علاقة متينة وقوية تربط بين التغيير الابداعي أو التغيير القائم على الابداع وتنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفي هذا السياق يمكن القول بان التغيير الابداعي يتعلق بإنشاء أسواق أو منتجات، التي يحتاجها الزبائن ولكن لم يفكروا فيها بعد(لم يتخيلوها)، وهذا ما يعني القطيعة مع التسويق التقليدي، المعتمدة على دراسة السوق لمعرفة طلب الزبائن...، ولكن الأمر أصبح يتعلق بالتنوع في السوق الواعدة ، من أجل الإجابة على طلبات المستهلكين والتصارع من أجل تنمية الحصة السوقية، وهذا لا يحدث إلا من خلال التغيير الابداعي . فهو يدفع الموقع التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الأسواق لأنه يمكن من رفع الإنتاجية وذلك بتحسين طرق الإنتاج التي تخفض من التكاليف وتحسن الجودة وذلك بالبحث عن خصائص ومميزات المنتج التي ترضي الزبائن كما أنه يدعم مرونة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وذلك بإمداد السوق وبشكل مستمر بمنتجات جديدة تستجيب للتنوع الذي يتطلبه السوق ومنه نلاحظ أن للتغيير الابداعي دور كبير ومؤثر على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### النتائج التوصيات:

- من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من النتائج والتوصيات كما يلي:
- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعي للاعتماد على الابداع لإحداث التغيير بدلا من التغيير العفوي أو التلقائي؛
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخصيص إعمادات مالية كافية لإحداث التغيير الابداعي؛
- تنمية وعي الأفراد والعاملين بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأهمية الإبداع والتغيير وتدعيم مبادرة العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التغيير والإبداع؛
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معالجة مختلف المعوقات التي تحد من التغيير والإبداع؛
- ضرورة توفير الفرص لكل فرد داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأسلوب عقلائي والذي يعتبر أحد التحديات التي تواجه تحقيق الإبداع ومن ثم الوصول إلى تحقيق هدفها وهو زيادة تنافسيتها؛
- ينبغي على المؤسسة من أجل الحفاظ على موقعها في السوق وزيادة قدرتها التنافسية أن توجه اهتمامها لتنمية كل من خط القمة وخط القاعدة. حيث أن العديد من الجهود التي تهدف إلى التطوير تتم من خلال تحسين خطي القمة والقاعدة وفي هذه الحالة على المؤسسة أن تتجه إلى

ابتكار منتجات وخدمات جديدة والالتزام بالإبداع المتواصل ضرورة القيام بالتخطيط للإبداع من خلال توفير حوافز من أجل الإبداع وتأسيس سياسة إبداعية ودية والتدريب على الإبداع ومن ثم التمييز في عملية إدارة الأفكار؛

- عندما تولي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة اهتماما بالإبداع ، فإنها سوف تغير استراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، و قد تنشئ أقساما جديدة و تحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها، فالعلاقة جد وطيدة بين الإبداع و التغيير ، و فهما يشكلان ثنائية متلازمة، لدرجة تم دمجها في مصطلح واحد اطلق عليه التغيير الابداعي فهذا الاخير شرط أساسي لبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو أداة مهمة للتكيف مع المستجدات والتغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والدولية. وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- يعتبر التغيير الإبداعي مفتاح من مفاتيح التميز لإحراز النمو وخلق ميزات تنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

#### الهوامش :

- (1) عبد الباقي روابح ، تشجيع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة . دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، الجزائر، ص ص 3. 4.
- (2) الطيب داودي ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات . حالة الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، العدد 11، 2011، ص 63.
- (3) روابح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص 4.
- (4) الطيب داودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 64.
- (5) الطيب داودي ، نفس المرجع، ص 64.
- (6) عبد الله مايو، واقع بحوث التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . دراسة حالة ورقلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2007، ص 6.
- (7) عباس فرحات وآخرون، استراتيجة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يومي 5 و 6 ماي 2013، جامعة الوادي، الجزائر، ص 8.
- (8) محمد الصبري، البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، مؤسسة مورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، مصر، الطبعة الأولى ، 2009، ص ص 26، 27.
- (9) فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 20.

- (10) الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 38.
- (11) فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 85.
- (12) محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ديسمبر 2003، ص 8.
- (13) أسماء رحباني، دور براءة الاختراع فسي دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة AMPMECA-IND، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص ص 17-19.
- (14) أسماء رحباني، نفس المرجع، ص ص 19-21.
- (15) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 16، 17.
- (16) يوسف بومدين، بطاقة الاداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- (17) عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى 2011، ص 184.
- (18) عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع، ص 186.
- عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع، ص ص 190 - 193