

استراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
**Strategies of Developing Organizational Creativity In Small And Medium Enterprises**

فتيحة ملعب<sup>1</sup>، سيدعلي بلحمدي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>طالبة دكتوراه، مخبر "الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع" جامعة خميس مليانة، الجزائر،

[fatiha.melab@univ-dbkcm.dz](mailto:fatiha.melab@univ-dbkcm.dz)

<sup>2</sup>أستاذ محاضر أ، مخبر التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر المركز الجامعي على كافي بتندوف، الجزائر

[s.belhamdi@univ-dbkcm.dz](mailto:s.belhamdi@univ-dbkcm.dz)

تاريخ النشر: 2020/7/1

تاريخ القبول: 2020/4/6

تاريخ الاستلام: 2020/2/11

**ملخص:**

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من مسيرها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن ، وان يعمل مسيرها على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في ذلك، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار، وهذا باتباع أساليب وطرق تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي بمعرفة المحركات الأساسية والاستراتيجية له، والثقافة المؤسسية المشجعة عليه، من خلال توفير بيئة تنظيمية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة ، مما يساهم في تطوير وتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وأداء الدور المنوط بها في التنمية الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنمية الإبداع.

تصنيف **L29, M13:jel**

**:Abstract**

Small and medium enterprises face many issues and problems that require their mentors and employees to reduce the dependence on the traditional approach based on trying and error in solving problems and try to employ the creative approach in this regard, And that its facilitators work on developing the capacities of these workers to contribute to it, participate in decision-making and generate ideas, and use methods to help develop organizational creativity and knowledge of its basic and strategic components, and the institutional culture that encourages it, Through the provision of an organizational environment that contributes to the linking and transfer of knowledge and experiences acquired, which contributes to

the development of small and medium enterprises to achieve their objectives efficiently and effectively and to play the role assigned to economic development.

**Keywords:** Organizational Creativity, Small and Medium Enterprises, Innovation .Development

**Jel Classification Codes:** L29, M13

1. مقدمة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى النشاط الاقتصادي العالمي على اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، الذين أجمعوا على حيوية القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة هذه المؤسسات والعاملين فيها على التميز والإبداع والتجديد.

حيث تتفق مختلف الدراسات على أن كل فرد بالمؤسسة يمتلك القدرة على المساهمة في نجاحها، كما أنه يمكن أن يكون مبدعا في طريقة قيامه بالعمل إذا تم تسييره بطريقة جيدة، وبذلك تقع المسؤولية على عاتق الإدارة في التركيز على تلك القدرة من خلال بناء إطار مؤسسي يشجع وينمي الإبداع، حيث يجب أن تعمل بطرق حديثة ومتطورة لمواكبة التغيرات و تبني الفكر الإبداعي وتوفير المناخ المناسب للإبداع باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق التفوق التنافسي.

أدى هذا الاتجاه إلى بروز دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات الحديثة، باعتباره وسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المؤسسات وبقائها، فهو منظومة متكاملة وشاملة تشترك فيها إدارة المؤسسة والعاملين فيها وكذلك بيئة المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور.

تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة تحمل العديد من التغيرات و التطورات في جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، العلمية و التكنولوجية خاصة مع انفتاح الأسواق و ازدياد حدة المنافسة، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المؤسسات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتجدد بشكل مستمر، ومن خلال توفير بيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المتكسبة، وهذا ما يتطلب منها بناء خطة استراتيجية لتنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي على مستواها.

من خلال العرض الموجز السالف الذكر، يطفوا إلى السطح سؤال على قدر من الأهمية:

كيف يمكن تشجيع وتنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

وسوف نحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول : الأطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- المحور الثاني: الاطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي.
- المحور الثالث: استراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2. الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا رائدا في الاقتصاد المعاصر سواء كان ذلك في الدول المتقدمة أو في الدول النامية، كما تعتبر مصدرا مهما للإبداع و الريادة في مجال الأعمال و تطوير الحياة، إذا ما توفرت لها البيئة الملائمة للنمو في ظل التوجهات الدولية الجديدة.

1.2. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها الم.ص.م و دورها الريادي في التنمية إلا أن مفهومها مازال إلى حد الآن يلفه الغموض بسبب عدة عوامل، حيث اختلف المختصون حول إيجاد تعريف موحد لها رغم الجهود المبذولة في هذا الإطار سواء من طرف الباحثين أو الدول، و بغية الحد من هذا الاختلاف تم الاعتماد على جملة من المعايير لتحديده .

1.1.2. صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن تلخيص أهم العوامل المؤدية إلى اختلاف

وصعوبة تحديد تعريف للم ص م إلى: (شاوي، 2010، ص 129)

- اختلاف مستويات النمو: إن عدم تكافؤ مستوى تطور قوى الإنتاج و اختلاف معدلات النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي بين اقتصاديات الدول يؤدي إلى اختلاف النظرة حول حجم و تصنيف المؤسسات، بالإضافة إلى تغير شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي من مرحلة إلى أخرى ، فالمؤسسة التي تعتبر في مرحلة ما صغيرة أو متوسطة قد تصبح مع مرور الوقت مؤسسة كبيرة؛

- تنوع الأنشطة الاقتصادية: إن تنوع و اختلاف الأنشطة الاقتصادية التي تمارس في إطارها الم.ص.م نشاطها يؤدي إلى اختلاف حجمها وتصنيفها و يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة التنظيم الداخلي والهيكلي المالي للمؤسسات و حجم العمالة ورأس المال المستخدم؛

- تعدد معايير التصنيف واختلافها: يعتمد تحديد تعريف شامل ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عدة معايير ومؤشرات تختلف باختلاف نوعها، فالصعوبة تكمن في كيفية اختيار هذه المعايير حيث قد تختلف التعاريف حتى في المعيار نفسه و هو عدد العمال مثلا؛ (غدير، 2007، ص3)

- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي: يختلف النشاط الاقتصادي و تنوع فروعها، فمثلا ينقسم العمل التجاري إلى تجارة التجزئة وتجارة الجملة، وعلى هذا الأساس يختلف تصنيف المؤسسات وذلك بسبب اختلاف كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات التي يتطلبها كل فرع؛

- العوامل التقنية: يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين مراحل العملية الانتاجية، فحينما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج و تركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة أو موزعة إلى عدد كبير من المؤسسات، يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛

- العوامل السياسية: و تتمثل في مدى اهتمام الدولة و مؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محاولة تقديم مختلف المساعدات له و تذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه و ترقيته و دعمه. وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف و تبيان حدوده و التمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات و الاستراتيجيات التنموية و المهتمين بشؤون هذا القطاع. (حميدي، 2008، ص68)

2.1.2. معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد خلصت إحدى الدراسات المتخصصة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود أكثر من 250 تعريفا، وهذا لاختلاف المعايير المعتمدة في تحديد مفهوم لهذا النوع من المؤسسات (حميدي، 2008، ص68)، فهناك:

أ- معايير كمية: و هي المعايير التي يمكن حسابها و قياسها، و فيما يلي سنحاول أن نعرض أهم هذه المعايير بشيء من التفصيل:

- حجم العمالة: يعتبر هذا المعيار أحد أهم المعايير الكمية المستخدمة في تحديد تعريف الم ص م ، حيث يعتمد على عدد العاملين في التميز بين المؤسسات الاقتصادية، فمن مميزاته نجد بساطة وسهولة استعماله في المقارنة بين المؤسسات بالإضافة إلى توافر البيانات وسهولة الحصول عليها من المؤسسات؛ كما يتميز بالثبات النسبي حيث لا يتأثر بالتغيرات في قيمة النقود نتيجة التضخم والانكماش (نسيب، 2015، ص201).

- رأس المال المستثمر: و هو من المعايير الأساسية لتحديد حجم المؤسسة، حيث تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لهذا المعيار بأنها: تلك المؤسسات التي لا يتجاوز رأس المال المستثمر فيها حد

- أقصى معيناً يختلف باختلاف الدولة التي تتواجد فيها ودرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة، وتبعاً لمدى الوفرة والندرة النسبية في عناصر الانتاج المختلفة (لدرع، 2013، ص 12).
- رقم الأعمال (قيمة المبيعات): يستعمل هذا المعيار بصورة كبيرة في الدول المتقدمة حيث تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو يرتبط أكثر بالمؤسسات الصناعية (نسيب، 2015، ص 202).
- معيار العمالة ورأس المال: يحسب معامل رأس المال/ العمل بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال والنتاج يعني كمية الاستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة، فإذا كان هذا المعامل منخفضاً فهذا يعني أن المؤسسة تتميز بقلّة رأس المال كما هو الحال في أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما إذا كان المعامل مرتفعاً فإن المؤسسة تحتاج إلى رأس مال كبير وذات التقدم الفني والتكنولوجي عالي وهذه هي المؤسسات الكبيرة (لدرع، 2013، ص 11).
- إلا أن هذه المعايير لا تعكس بالضرورة حجم المؤسسة؛ وذلك بسبب إهمالها لفروق الخبرة والكفاءة الإنتاجية ما بين العمال في نفس المؤسسة، بالإضافة إلى شيوع الأعمال الموسمية واستخدام العمالة العائلية دون أجور، كما تتطلب المعايير النقدية والمالية إعادة تقييم عدة مرات، خاصة في أوقات التضخم لإظهار التغيرات التي تطرأ على قيمة النقد (السكرانة، 2008، ص 87).
- ب- المعايير النوعية: نظراً لقصور المعايير الكمية وحدها في وضع تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه عادة ما يتم اللجوء إلى مجموعة من المعايير النوعية حيث تتمثل أهم هذه المعايير في (خوني، 2016، ص 17)
- الملكية: إن ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود أغلبها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال، حيث أن النسبة الكبيرة منها عبارة عن مشروعات فردية وعائلية.
- المسؤولية: وتكون فيها المسؤولية مباشرة ونهائية للمالك في الم ص م، فهو صاحب القرار داخل المؤسسة، وله دور في التأثير على طبيعة التنظيم وأسلوب الإدارة، ويؤدي في نفس الوقت العديد من الوظائف كالإدارة، التسويق والتمويل.
- الاستقلالية: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع باستقلالية مطلقة و عدم تدخل الأطراف الخارجية في تسييرها أو مراقبة أعمالها (شاوي، 2010، ص 137).
- الحصة السوقية: تتميز الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمحدودية على اعتبار أنها مؤسسات تنافسية وليست احتكارية (بريش، 2007، ص 64).

- المعيار الفني: يتمثل هذا المعيار في الجوانب الفنية التي يقوم عليها المشروع كمكان المشروع، نوع التكنولوجيا المستعملة وطرق التنظيم وتسيير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، تحديد علاقة العمال بالمؤسسة كشروط المادية والاجتماعية للعمل، بالاضافة الى جانب التسويق(لدرع،2013، ص15).
- 3.1.2. تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة: يوجد العديد من التعاريف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي الحقيقة التي تقرها أيضا لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO، إذ تؤكد على عدم وجود تعريف دولي شامل.
- حيث يُعرف البنك الدولي "المؤسسة المصغرة هي المؤسسة التي يعمل بها أقل من 10 عمال وحجم استثماراتها و حصيلتها السنوية اقل من 100000 دولار، أما المؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بها ما بين 11 و 50 عامل و حجم استثماراتها و حصيلتها السنوية ما بين 100000 و 3 ملايين دولار في حين أن المؤسسة المتوسطة فعدد عمالها ما بين 51 و 300 عامل، و حجم استثماراتها و حصيلتها السنوية بين 3 ملايين دولار و 15 مليون دولار"(لدرع،2013، ص15).
- أما منظمة العمل الدولية فتعرف "المؤسسات الصغيرة بأنها المؤسسات التي يعمل بها أقل من 10 عمال و المؤسسات المتوسطة هي التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عامل، وما يزيد عن 99 يعد مؤسسات كبيرة"(رواج، العابد،2011، ص03).
- في حين تعرف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "المؤسسات الصغيرة في الدول النامية بأنها تلك المؤسسات التي يعمل بها من 15 إلى 19 عامل ، أما المتوسطة فهي التي يعمل بها من 20 إلى 99 عامل"(بلحاج،2015، ص55).
- كما عرفت المؤسسات الصغيرة و متوسطة في موسوعة الاقتصاد و الادارة على "أنها مؤسسات مستقلة ماليا وقانونيا ، يتولى فيها الملاك المسيرين بأنفسهم المسؤولية المالية والتقنية والاجتماعية، وبدون فصل هذه العناصر عن بعضها البعض"(Belletante, Levratton,p24).
- أما في الجزائر تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعتها القانونية بأنها "مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخصا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري، كما يجب أن تستوفي معيار الاستقلالية"؛ مع الإشارة إلى أن:
- 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 السنوية؛

- السنة التي يعتمد عليها في تحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة السنوية هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا؛
- المؤسسة المستقلة: هي كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 بالمئة فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى.

## 2.2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة صفات وخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة ، من أهمها نذكر ما يلي: (يوسف، 2002، ص 27)
- سهولة إنشاء وتكوين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لقلّة رأس المال الضروري لتأسيسها و تشغيلها نسبيا حيث تعتمد بصورة خاصة على الأموال الخاصة "الفرد، الأسرة، والأصدقاء..."، فهي بذلك تعتبر مركزا هاما لتعبئة المدخرات المحلية (روايح، العابد، 2011، ص 05)؛
- الارتباط الوثيق بين الملكية والإدارة والتنظيم، ذلك أن طابع الملكية يغلب عليه الطابع الفردي أو العائلي و من ثم فإن كافة القرارات التقنية و البشرية والمالية يتولاها عادة صاحب المؤسسة حيث يؤدي دورا مركزيا (روايح، العابد، 2011، ص 03)؛
- تعتبر مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين لمالكيها والعاملين فيها، وذلك جراء مزاوتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة (حريد، 2015، ص 18)؛
- كما تتميز الم ص م بقدرتها على الابتكار والتجديد وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم (نسيب، 2015، ص 207)؛
- تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة لقرّبها بالسوق جغرافيا (حريد، 2015، ص 20)؛
- تعتبر هذه المؤسسات أكثر قدرة على تقبل التغيير و تبني سياسات جديدة و التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، و ذلك للطابع غي الرسمي في تعاملها سواء مع العاملين أو العملاء، بساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات، إضافة إلى سهولة الدخول و الخروج من السوق، حيث لا توجد لوائح جامدة تحكم عملية اتخاذ القرارات؛
- تعتمد الم.ص.م على تكنولوجيا غير معقدة و تستخدم تقنيات بسيطة لضالّة رأس المال و ضعف الإمكانيات المالية لذا فهي تركز على تكنولوجيا كثيفة العمل؛
- تنخفض وفرات الحجم في هذا النوع من المؤسسات بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج؛

- يقتصر نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على منطقة أو مكان واحد حيث تكون معروفة فيه، و لا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، و بالتالي فهي تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه في المنطقة(خوني، حساني، 2008، ص23).

### 3.2. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية ، تظهر من خلال (خليل، 2009، ص37)

- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل حيث تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب العمالة ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين، والتخفيف من حدة مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم الدول(خليل، 2009، ص28)، بالإضافة إلى إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة(يعقوبي، 2006، ص45)؛

- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدامها أفضل أنواع الفنون الإنتاجية في التصدير مباشرة وذلك بإنتاج السلع التي تتجه للتصدير، وتنويع هيكل الصادرات عن طريق توفير المساعدات الفنية والتنظيمية لها ومدتها بالمعلومات عن احتياجات الأسواق الخارجية؛

- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمددها باحتياجاتها وتغذي خطوط التجميع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للمؤسسات الكبيرة؛

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما تتميز به من قدرة على التوطن والانتشار الجغرافي يمكن أن تلعب دورا كبيرا في التنمية الإقليمية. الأمر الذي يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والريفية، وإعادة التوزيع السكاني، والحد من الهجرة إلى المدن الكبرى وبالتالي تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية(السيد أحمد، 2005، ص75)؛

- تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عددا من الابتكارات والإبداعات وذلك بترسيخ الخبرات الفنية من خلال الممارسة الطويلة للعاملين بها ، حيث تساهم بذلك في تحقيق التقدم التكنولوجي(عبد اللاوي، صالح، 2012، ص07)؛

- تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تكوين الراس المال البشري، وذلك بتأمين الحصول على تدريب اقل كلفة مما تؤمنه مؤسسات التدريب الرسمية والمعاهد الفنية، حيث تتسم هذه المعاهد في الدول النامية بالندرة ونقص الامكانيات(السيد أحمد، 2005، ص74)؛



- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على زيادة الدخل الوطني خلال فترة قصيرة نسبياً، لأن إنشاء هذه المؤسسات يتم خلال فترة اقل مقارنة مع المؤسسات الكبيرة ومنه فهي تدخل في دورة الإنتاج بشكل أسرع (عبد الكريم، 2012، ص4)؛
  - إن المؤسسات الصغيرة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن ذاتهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم وتطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد وتحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة والسلطة (خوني، حساني، 2008، ص54).
  - 4.2. تحديات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات الحاصلة في الأنظمة والأدوات الاقتصادية و تنامي ظاهرة العولمة فإن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعل أهمها: (حميدي، 2011، ص04)
  - التكتلات الاقتصادية العالمية: نعلم أن الأقطاب الثلاثة: مجموعة شمال أمريكا- الاتحاد الأوروبي- مجموعة asean\*) أصبحت تسيطر على العلاقات الاقتصادية بين الدول (3)، ومنه ستؤثر حتماً على نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
  - منظمة التجارة العالمية: والتي تحث على التجارة العالمية مما يزيد من شدة المنافسة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - اتفاقيات الشراكة مع الدول الأجنبية: والتي تقود إلى إلغاء الرسوم الجمركية على منتجات الدولتين المتشاركتين؛
  - ضآلة حجم التمويل: وهذا راجع لعدم وجود مرونة لمنح القروض لهذه المؤسسات من طرف القطاع المصرفي نتيجة شروط القروض والضمانات المفروضة، بالإضافة إلى عدم وجود تنوع في قنوات الائتمان حسب نوع واستخدام القرض ودرجة أهمية الصناعة؛
  - صعوبة إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة بسبب ارتفاع أسعار المباني والأراضي أو انعدامها بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الحصول على مقومات عوامل الإنتاج الأخرى؛
  - صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية لقبول المشروع بالإضافة إلى عدم وجود استراتيجية واضحة ومحددة لتنمية ودعم هذه المؤسسات.
- بالإضافة إلى ما سبق نجد كذلك بعض المشاكل المرتبطة ببيئة المؤسسة الداخلية مثل :
- غياب أو ضعف نظام المعلومات وسوء التحكم في تقنيات التسيير يجعل المؤسسة الصغيرة غير قادرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات البيئية، بالإضافة إلى أن انعدام أو صعوبة الحصول على المعلومة الاقتصادية ينعكس سلباً على تجسيد فرص الاستثمار؛
  - القصور في الجوانب الفنية ، سياسة التوسع غير المخطط، ضعف الخبرة التسويقية، عدم توافر فرص التدريب الجيد...إلخ.

### 3. الأطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

يساعد الإبداع المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، فالإبداع التنظيمي يقود إلى التجديد، والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا.

1.3 مفهوم الإبداع التنظيمي وعلى الرغم من كون الإبداع التنظيمي يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، إلا أن هذا لا يعفيانا من تبني بعض التعاريف لهذا المفهوم، وهي كالتالي:

- الإبداع التنظيمي هو "مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (سموم، 2016، ص54).

- وهو أيضاً "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية"، حيث أن البناء التنظيمي يؤدي إلى استقرار المؤسسة ومواصلة العمل، في حين تعتبر الخطة ضرورية لتحديد اتجاه الإبداع والتغيير الذي تنشده المؤسسة، أما فيما يتعلق بالثقافة والمناخ التنظيمي فإنهما من المحتمل أن يعملتا على تعزيز استقرار المؤسسة كما أنهما ضروريان في نفس الوقت لتسهيل وتيسير عملية الإبداع (عيد، 2008، ص20).

- كما يُعرف بأنه "كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة (صديقي، مرزوقي، 2011، ص02).

- ويمكن القول أن الإبداع التنظيمي "هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (العجلة، 2009، ص14)، أو هو فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد (جمعة، نوري، 2012، ص309).

2.3. أهمية الإبداع التنظيمي بقدر ماتولي المؤسسات اهتمامها وعنايتها بالإبداع التنظيمي بقدر ماسيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها ونموها، فهي تواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والتفاقيات الدولية والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات(حريم،2010، ص308)، حيث يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع التنظيمي في المؤسسات على النحو التالي:(عمر،روش،2017، ص141)

- يساعد المنظمة على تحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها؛  
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه؛

- يعزز ثقة الفرد بنفسه وذلك من خلال جعله قادرا على ان يفكر بمنهج علمي ويتوصل الى افكار مفيدة في المجال الذي يعمل فيه؛

- إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسة ، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور؛

بالاضافة إلى المزايا التالية: (هارون،2014، ص59)

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

- ان توافر البيئة الابداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد؛

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة؛

- القدرة على احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة؛

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

3.3. مستويات الإبداع التنظيمي للإبداع التنظيمي خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة المبدع و فعاليته ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة في ما يلي:  
(القحطاني،2008، ص22)

- إبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال، فالإبداع يكون عبارة عن صفة تلقائية و غالبا ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة.
- إبداع المنتج أو التقني: يشير هذا المستوى من الإبداع إلى قدرة الفرد إلى التوصل إلى نتائج من النوع الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج. وينتج هذا النوع من الإبداع نتيجة نمو المستوى التعبيري و المهارات، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب غير تقليدية.
- إبداع الابتكاري: يتطلب هذا المستوى من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للتعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة لمهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى.
- إبداع التجديدي: يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين و مبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات و أفكار جديدة، وهذا ما يتطلب تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها و تعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديدة أو نظرية إدارية جديدة.
- إبداع التخيلي: ويمثل هذا النوع أعلى مستويات الإبداع و أندرهما حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا، و يترتب عليه ازدهار و بروز مدارس و حركات بحثية جديدة أو إيجاد إبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

#### 4.3. عناصر الإبداع التنظيمي: فيما يأتي عناصر الإبداع التنظيمي التي نالت اتفاق اغلب الكتاب

والباحثين: (عمر، روش، 2017، ص142) (العريفي، 2006، ص34)

- الأصالة: ويقصد بها التجديد او الانفراد بالأفكار، كأن يأتي الفرد المبدع بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه، وعليه تشير الأصالة الى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هي عدم خضوعها للافكار المتداولة و المتعارف عليها وخروجها على التقليد وتمييزها وتميزها، بشرط ان تكون مفيدة وعلمية وعملية؛

- الطلاقة: هي تتضمن الجانب الكمي في الإبداع، ويقصد بالطلاقة القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين ، خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، حيث تكون قدرة المبدع من

حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي. و تتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية وبالتالي يجب استبعاد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفة او جهل أو خرافات.

- المرونة: هي تتضمن الجانب النوعي في الإبداع، ويقصد بالمرونة تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي تشير المرونة الى درجة السهولة التي يغير بها المبدع موقفا ما او وجهة نظرة عقلية معينة. كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.

- الحساسية للمشكلات ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.

- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

- مواصلة الاتجاه: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه أي عدم التنازل عن الهدف والأصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

- القدرة على التحليل: فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة كما يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملا ثم يحدد تفاصيله.

5.3. مراحل الإبداع التنظيمي تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تحدثت عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات فمن أهم النماذج التي تعرضت لمراحله نجد نموذج ويست West والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستوى التنظيمي ويتكون من أربع مراحل هي: (هارون، 2014، ص61)

- مرحلة ادراك الحاجة الى الابداع: ويحدث ذلك عندما تدرك الجماعة أو المنظمة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الاداء المتوقع والاداء الحالى أوتدرك أهمية وفائدة بعض الابداعات بحد ذاتها كمطلب لاستمرار وبقاء المنظمة.

- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الابداعية: ويتم ذلك من خلال احتضان الاقتراحات الابداعية و الأفكار الجديدة لأعضاء الجماعة أو لأعضاء المؤسسة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، ولابد من الاهتمام بهذه الأفكار والتشجيع عليها والا تم التخلي عنها من جانب الجماعة وبذلك تفقد العملية جزءا من وجودها.

- مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الابداعية المرغوبة، والتعاون في تطبيقها مع إمكانية تعديلها أو تطويرها لتمكينها من التطبيق بنجاح، والا يتم الغاؤها والتفكير في بديل آخر.

- مرحلة الثبات: وفيها يصبح العمل الابداعي أو الفكرة الابداعية جزءا اعتياديا من المنظمة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

#### 4. استراتيجيات تنمية الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد موضوع الإبداع التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين حيث سعوا من خلال اسهاماتهم تفسير العملية الإبداعية، وكان من نتائج هذا الاهتمام بروز العديد من الاستراتيجيات و الأساليب التي من الممكن أن تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار سعيها لبناء إطار مؤسسي يشجع وينمي الإبداع.

1.4. العوامل الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (طراد، 2007، ص 49-58) الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جعلت الإبداع فيما يتميز عن المؤسسات الكبيرة والتي تتمتع بكل القدرات الكافية لتدعيم الابداع، هذا النقص في الإمكانيات ما كان سوى حافزا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البحث عن ابداعات تحقق بواسطتها أهدافها وتتحدى بفضلها المؤسسات الكبيرة.

- حجم المؤسسة والإبداع: تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أوراق رابحة تساهم في بعث الإبداع بالنظر إلى تميزها بهيكل مرن ورد فعل سريع مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، لكنها تتضرر بصعوبة تطوير كفاءات تختص بالإبداع خاصة المالية منها.

فالدراسات الحديثة والتي تطرقت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة كشفت بأن هذه الأخيرة ما تزال قائمة استراتيجيا، والأكثر من ذلك ميزاتها التنظيمية الداخلية الناتجة عن خصوصياتها ، من حيث خفة ومرونة ابتكارها، جعل الجهد الإبداعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون نسبيا أكثر إنتاجا للإبداعات الكبيرة.

وبالتالي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم حجمها المحدود إلا أنها مبدعة وفي بعض القطاعات عدد ابداعاتها أكبر من عدد ابداعات التي تحققها المؤسسات الكبيرة بالرغم من الفرق الموجود في الامكانيات.

- أهمية المقاول: في دراسة حول تطور كلمة مقاول توضح أنه في اللغة الفرنسية استعمل منذ القرن الثامن عشر بمفهوم "فرد يخلق للوجود أو ينشأ ويسير مؤسسة"، في الإستعمال الأنجلوسكسوني في بداية القرن التاسع عشر جاءت بمعنى "الفرد الذي يخلق مؤسسة صغيرة".

لكن هناك غموض في التفرقة بين المالك المسير والمقاول، فالمالك المسير لمؤسسة صغيرة أو متوسطة ليس بالضروري مقاول والعكس كذلك، هذا الغموض ناتج من عدم توفر تعريف ثابت حول المقاول، فالمالك الم ص م هو الذي يخلق ويسير مؤسسة بهدف أساسي هو تحقيق رغباته الخاصة، هذه المؤسسة مصدر مداخيله وتمثل جزء من شخصيته، وجود المؤسسة مرتبط بحاجاته الفردية والعائلية. أما المقاول فهو الذي ينشأ مؤسسة ويسيرها، هدفه الأساسي تعظيم الأرباح وتحقيق النمو، يتميز بسلوك ابداعي، ويرسم أهدافه وفقاً للتسيير الإستراتيجي، العلاقة بين المقاول وملكية المؤسسة تم اثباتها في كثير من الدراسات والتي توصلت إلى أن من 70% إلى 80% من رأسمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ملك لمسيرها فمسير المؤسسة أو المالك يمكن أن يكون مقاولاً إذا توفرت فيه مميزات المقاول.

حتى الدراسات التي تلت شامبيتر تربط المقاول بالدور ابداعي، وهو ما يؤكد دراكر: المقاولون يهتمون بالبحث عن المصادر ابداعية، التغيرات والعلامات التي تؤثر عن وجود ابداعات يمكن نجحها، ويجب عليهم معرفة وتطبيق المبادئ التي تسمح لهذه الإبداعات بالنجاح.

إذن فإن المقاول في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو مالك لها، نشاطه لا يركز على تصريف المنتج فحسب، بل ينصرف إلى التفكير الإبداعي للتطور وممارسة القيادة والتوجيه، فالإبداع والمخاطرة والنمو تعتبر من مقومات بلوغ أهداف المقاول المبادر بذلك والمتطور.

نجاح هذه المؤسسات يعتمد على خصائص معينة مطلوب توفرها في المقاول تدور معظم هذه الخصائص في ارتباطه بتحقيق هدف محدد، يبحث عن التحدي ويتحمل جراه مسؤولية وأخطار يمكن تكهنها، ويتعد عن الوضعيات الخطيرة جداً، وفشل بعضها يعكس الحاجة على تكوين المقاول وتطوير معارفه ليصبح أكثر قدرة في الحفاظ على إستمرارية مؤسسته.

- تمويل المشاريع ابداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عكس ما هو متوفر في ميدان التسويق أو تنظيم المؤسسة لا توجد نظرية مهيكلة خاصة بتمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما جعل تمويل المشاريع ابداعية تتميز بالخطورة العالية.

مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زادت من الوضع تعقيدا، خاصة تلك المتعلقة بالموارد المالية المحدودة. أدت إلى تدخل الهيئات العمومية (الدولة) لتدعيمها وتمويلها من أجل تحقيق مشاريعها للنظر إلى النتائج التي تحققها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، خاصة في المشروع الإبداعي حيث تلجأ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى مصادر مختلفة لكسب تمويل لمشروعها، تحقيق ذلك مرتبط بالنتائج التي يحققها والأخطار الناجمة عنه. حيث تتلخص هذه المصادر بين التمويل الذاتي واللجوء إلى المصادر الخارجية.

- وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعتبر وظيفة البحث والتطوير كوسيلة لترقية الأداء الناجع في المؤسسات عن طريق تحقيق إبداعات جديدة، تتطلب موارد بشرية مختصة وكفاءات عالية، يقظة من المؤسسة على مستوى بيئتها لجمع المعلومات وحصد التغيرات، خاصة الفجائية منها والتي تؤثر على السير الحسن لنظام المؤسسة أو تكون مصدر لأفكار إبداعية جديدة يتم تطويرها فيما بعد.

لكن ما يلاحظ أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تطبق بحث وتطوير غير رسمي حيث مكنها أن تكون مبدعة دون اعتمادها على بحوث رسمية، فهي لا تلجأ إلى البحث عن كفاءات بشرية عالية المستوى علميا وتقنيا داخليا، بل تلجأ إلى المصادر الخارجية من الشركاء من زبائن، موردين، عملاء الخدمات في البحث والتطوير وكذلك مخابر الجامعات، وذلك للتزايد المستمر لتكاليف البحث والتطوير التي لا يمكن أن توفرها أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم الإعانات المقدمة من طرف الدولة لتوظيف كفاءات بشرية للبحث وإعانات مقدمة لتمويل البحث والتطوير، فدينامكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الميدان تبقى ضعيفة ومحدودة.

- دور الدولة في تدعيم الإبداع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني للدول، جعل تدخل الدولة عملية لا بد منها وبكل إمكانياتها، لتدعيمها في تحقيق أهدافها وتفادي عقباتها وبذلك تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي.

تدخل الدولة في تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناتج من خصوصيات هذه المؤسسات المحدودة الإمكانيات والموارد وتساهم بذلك الدولة بوسائل مختلفة، تختلف حسب مشروع المؤسسة. فلجوء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى الإبداع مرتبط بقدراتها والتي تساهم الدولة في التخفيض عنها بتوفير بعض الحلول لمشاكل الإبداع فيها خاصة منها: حماية الإبداعات، تمويل مالي، تحفيز البحث والتطوير امتيازات جبائية وذلك مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وهي من أهم ما تقدمه الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



2.4. استراتيجيات الإبداع التنظيمي ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة الذي يساعد على تجاوز العقبات، ومن الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة نجد (عثمان، 37، 2017-39)

- التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب و الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بينهم، فهي تساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، فالتركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات تنظيمية للقيام بالنشاطات المتخصصة، ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير. حيث يعتبر هذه الإستراتيجية الأكثر استخداما من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي خاصة من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية.

- الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يُحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

### 3.4. تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وهذا باعتبار الإبداع شئ يمكن للتدريب والتطوير ان ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدرتها وصقل خبراتها العلمية، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والتجديد.

1.3.4. دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية: تتلخص عملية تنمية القدرات الإبداعية الفردية باتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها ، حيث هناك مجموعة من طرق التي يمكن من خلالها للفرد تنمية قدراته الإبداعية، منها: (هارون، 2014، ص 110-112)

- التركيز على الكم لا على الكيف، فكلما كانت الأفكار أكثر كلما كانت الفرصة للحصول على فكرة مبدعة أكثر؛

- عدم توجيه النقد أو تقييم أو الحكم على الأفكار، فكل فكرة قد تكون بمثابة ركيزة للعبور إلى فكرة أخرى بالغة الأهمية؛

- تدوين كافة الافكار، فالأفكار غالبا ما تأتي في أوقات غير مناسبة إذ لم يتم كتابتها عادة ما يتم نسيانها؛
- الوعي بأنه ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام، لذلك لا بد من البحث الدائم عن أجوبة أخرى، وقد يستطيع الفرد أن يجمع بين حلول صحيحة متفرقة ويخرج بصورة مشتركة كاملة الحل؛
- تجنب التفكير الشكلي المؤلف، إذ يسمح الفرد لنفسه بعمل الأشياء بطريقة إبداعية من خلال تغيير طريقة تفكيره المعتادة؛
- التمرين المستمر للدماغ، فالفرد بحاجة مستمرة لتدريبات تنمي قدراته الإبداعية لذلك لا بد له من إعطاء نفسه فرصة الخوض في بعض القضايا التي تحتاج إلى تفكير والوصول إلى حل مناسب لها؛
- النظر إلى المشكلة من زاوية غير تقليدية، فالموهوبين يبحثون على الجانب الجوهري في المشكلة وفي معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة؛
- التخلي عن التصورات المستقبلية، وذلك برؤية الأشياء دون فرض تجاربنا أو تصوراتنا السابقة على الموقف؛
- استخدام الأسئلة الموحية بالأفكار، فالحل لأي مشكلة موجود مسبقا و على الفرد توجيه السؤال الصحيح الذي يكشف ذلك الحل؛
- استخدام الحدس أو الحاسة السادسة، فالمبدعون يولون اهتماما أكثر إلى إحساسهم بما في ذلك ما يسمونه الصوت الداخلي؛
- التصوير الذهني للأفكار، فالأشخاص المبدعون يبدون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم وأشكال من خلال التركيز على تكوين صورة ذهنية لمسألة موضوع البحث.
- 2.3.4. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية وتشجيع الابداع التنظيمي لدى العاملين: تستطيع المؤسسة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين، و هذا لأهمية المبدعين ودورهم الكبير في قيام المؤسسات بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقل التكاليف، فمن العوامل التي تساعد على تشجيع الابداع نجد: (العريفي، 2006، ص45)
- تحسين المناخ العام بالمؤسسة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر من خلال التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع؛
- تشجيع الاداء الابداعي ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبه لأول وهله؛
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تزكي فيه روح الابداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط؛

- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالابداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة؛
  - مشاركة المسؤولين للعاملين في البرامج الابداعية بالعمل ومساندة الأفكار الابداعية وتقبلهم ودعمهم لها؛
  - بث الثقة بالنفس وبأن كل انسان قادر على الابداع طالما توافرت له عوامل الابداع ومناخه المناسب؛
  - رفع شعار أن التجديد والابداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى اليه المؤسسات والأفراد على حد سواء؛
  - العمل على انشاء ما يسمى ببنك الافكار على ان تتولى الاشراف عليه جهة ادارية تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتبنى المواهب الابداعية في كل مجال؛
  - تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في اثارة الفكر وخلق روح الابداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها؛
  - التعامل مع الاخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير؛
  - تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل، وتشجيع التنافس بين العاملين في ابراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، واعطاء الافراد المبدعين المكافأة الجزئية سواء المالية منها أو المعنوية؛
  - تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة الجزئية لأصحاب الافكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها.
- 3.3.4. أساليب تنمية القدرات الابداعية: تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الابداعية الى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابداع الى جانب التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تنميتها سوف يؤدي ذلك الى تنمية وزيادة صفة الابداع عند هذه الشخصية، مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المؤسسات لما له من أكبر الأثر على الناتج الابداعي التنظيمي، فمن اكثر الأساليب شيوعا واستخداما الأساليب التالية:(العريفي، 2006، ص48)
- اسلوب الجماعة الأسمية: ويستعمل هذا الاسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وايجاد الحلول الابداعية لها، ويطلق مصطلح أسميه على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين 6 و 9 أفراد ، يجلسون حول طاولة، وعندما تعرض عليهم المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق الضغط الابداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول، ثم يطلب اليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على

لوحه كبيرة معلقة أمامهم ولكن بدون اطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة الاقتراحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل (الشماع، 2000، ص 424).

- أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على اختيار أحد الافراد كمنسق بحيث يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم ويقوم المنسق باستلام اجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط، وبعد ذلك يقوم المنسق باعداد ملخص النتائج التي توصل اليها الخبراء الآخرين ويرسله الى كل خبير ويسأله اذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؛ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود ادخالها على رأيه السابق أم لا؛ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة (توفيق، 1418هـ، ص 19).

- أسلوب عصف ذهني: وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الافكار في أقصر وقت، حيث يتم طرح المشكلة على جماعة من العمال للتوصل الى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الاداري الذي ينتمون اليه، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين باطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، وذلك بدءاً بإثارة ذهن المشتركين بهدف الحصول على أكبر عدد من البدائل ليتم بعد ذلك تنقية بدائل لاختبار وتحديد خطة العمل.

- أسلوب التحليل التشكيلي: وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل الى حل لها.

- القائمة المعدة مسبقاً: وتتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للثئ محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في اجابات لها، أو النظر في امكانية تطبيقها عملياً، وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حتى يصل الى الحل الأمثل.

- أسلوب التحليل المورفولوجي (خريطة العقل): ويستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في انتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الثئ محل الدراسة أو الاهتمام ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة الى أبعادها الهامة ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد الى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك انتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال

تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها البعض بطريقة جديدة ومن ثم يمكن التوصل الى حلول أكثر بهذه الطريقة، حيث أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل تكون مستحيلة التحقيق، لذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله (توفيق، 1418هـ، ص 17).

- أسلوب الرسم البياني للشجرة: ويستخدم في حالة القضايا المعقدة والمطلوب اجراء تجزئة لها وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة، وأول خطوة في هذا الأسلوب هو رسم مستطيل خالي على يمين صفحة خالية تماما تحدد فيه القضية الرئيسية لموضوع البحث، ليتم بعد ذلك سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على ان تكون الاجابة على هيئة مشكلات فرعية توضع كل منها في مستطيل مستقل يتم ربطه بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية، ثم سؤال مجموعة العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية ...، وهكذا يتم الاستمرار في العمل حتى يتم الوصول الى خطة يمكن تنفيذها بيانيا أو حتى ابراز الاسباب الرئيسية بيانيا (الصيرفي، 2003، ص 62).

#### 5. الخاتمة:

لقد حاولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إيجاد طرق وأساليب جديدة لمواجهة مشاكل التي لطالما جعلت منها الحلقة الأضعف في اقتصاديات الدول، ومن بين الأساليب الناجعة لترقية هذه المؤسسات الاهتمام بالإبداع التنظيمي لديها ليصبح مصدر قوة لها عن طريق أساليب مبتكرة ومتميزة تجعل و خصوصية هذه المؤسسات القوة اللازمة لتحسين أداءها مع متطلبات التغيير والتجديد.

فمن خلال ما تم تناوله، على إدارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تعمل على تهيئة بيئة إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي، والحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقا من وعيها بأهمية الإبداع ودوره في الرفع من أدائها وحاجتها إليه في ظل المتغيرات المتصاعدة وزيادة المنافسة فيما بينها، فتسعى لاكتشافه و من ثم تطويره وتنميته، وهذا ما يتطلب معرفة العوامل المشجعة عليه وكيفية تنميته ومعرفة استراتيجية بناء المؤسسة مبدعة والأساليب المختلفة المتبعة في ذلك، والعمل على تأسيس الثقافة المشجعة على الإبداع، ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها:

- أظهرت الدراسة انه لا يمكن الاستغناء عن الإبداع التنظيمي في المنظمات المعاصرة لان اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة:

- يتمثل الإبداع التنظيمي في القدرة على توليد أساليب و أفكار جديدة و مغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- ان توفر قيادة مبدعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب يشجع العاملين على ابراز أفكارهم وكفاءاتهم، ضروري في تفعيل الإبداع؛

- تتلخص عملية تشجيع و تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وضع استراتيجية مناسبة تحفز العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية الكامنة ، من خلال تبني بعض الأساليب والطرق العلمية الهادفة لتنمية التفكير الإبداعي الفردي والجماعي.

## 6. المراجع:

### 1.6. مراجع باللغة العربية:

- السكارنة بلال خلف، 2008، الريادة و إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
- توفيق عبد الرحيم يوسف، 2002، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- خوني رايح وحساني رقية، 2008، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- إبراهيم نهى إبراهيم خليل، 2009، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والسياحية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- السيد أحمد فتحي السيد عبده، 2005، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- حريم حسين، 2010، ادارة المنظمات : منظور كلي ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن.
- الشماع، خليل محمد ، وكاظم حمود خضير ، 2000، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- توفيق عبدالرحمن، 1418 هـ، التفكير الإبداعي وقرارات الادارة العليا ، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة، مصر.
- الصيرفي محمد عبدالفتاح، 2003، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حميدي يوسف، 2008، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
- نسيب انفال، 2015، دور الجوانب المالية والاقتصادية لاتفاقية الشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- لدرع خديجة، 2013، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين البدائل التقليدية والاسلامية، اطروحة دكتوراه ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف، الجزائر.
- حريد رامي، 2015، البدائل التمويلية للاقراض الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- خوني راج خوني، هالم سليمة، 2016، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الاعمال، العدد01، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بريش السعيد، 2007، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاجتماعية: دراسة حالة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية ، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- سموم عائشة، 2016، تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01-2016، العدد 14، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
- جمعة محمود حسن و نوري حيدر شاكر، 2012، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى ، العدد 90 ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق.
- عمر محمد عبدالرحمن، روش ابراهيم محمد، 2017، عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي: دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 06، العدد 02، إقليم كردستان، العراق.
- شاي صباح، 2010، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- غدير احمد سليمة، 2007، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة تقييمية لبرنامج ميذا، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- العجلة توفيق عطية توفيق، 2009، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- هارون سميرة، 2014، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر.

- القحطاني لاحق بن عبد الله، 2008، الابداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- بلحاج أمينة، 2015، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مع دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة أبة بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- العريفي سعود بن محمد، 2006، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري، بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- هارون سميرة، 2014، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- طراد فارس، 2007، مناقمت الابداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر.
- عثمان اسماعيل عثمان، 2017، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة و الابداع الاداري: دراسة على عينة من المصارف السودانية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- رواج عبد الباقي، العابد لزهرة، 18 و19 ماي 2011، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجربة الاتحاد الأوروبي ، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- يعقوبي محمد، 17 و18 أفريل 2006، مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، ملتقى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- عبد الكريم سهام، 18 و19 أفريل 2012، الشراكة الاجنبية كاداة لتأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- سيد عيد، 17 و21 فبراير 2008، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر.
- عبد اللاوي مفيد عبد، صالح ناجية، 18 و19 أفريل 2012، دور مؤسسات الصناعات التقليدية والحرف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.



- حميدي عبد الرزاق، عوينان عبد القادر، 15 و 16 نوفمبر 2011، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة: مع الإشارة لبعض التجارب العالمية، ملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- صديقي مسعود و مرزوقي مرزوقي، 18 و 19 أبريل 2011، التفكير الإبداعي للإدارة. والتغيير في المنظمة، الملتقى الوطني الأول حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 02 ، الصادرة في 11 جانفي 2017 .

## 2.6. مراجع باللغة الأجنبية:

- BELLETANTE Bernard, LEVRATTON Nadine, 2001, Diversité économique et modes de financement des pme, éditions l'harmattan, France