

التفكير الإبداعي كمصدر للميزة التنافسية وأثره في تطوير المنظمات الصغرى والمتوسطة

د. حسن علي هامان

كلية الاقتصاد - جامعة مصراتة

hassan.haman@yahoo.com

المخلص

تهدف هذه الدراسة النظرية إلى بيان أهمية ودور التفكير الإبداعي في صناعة الميزة التنافسية للمنظمات وأثر ذلك في تطوير بيئة العمل وزيادة تحسين أداء المنظمات الصغرى والمتوسطة. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل ما تم تناوله في الأدبيات الحديثة في حقل الإدارة والتسويق حول مفاهيم ونظريات ريادة الأعمال والمنظمات الصغرى والمتوسطة والتفكير الإبداعي للقادة. تم الوصول إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: إن بناء ودعم واستمرار المنظمات الصغيرة والمتوسطة مسؤولية مشتركة بين الأفراد والمنظمات والدولة، يجب أن يتعاونوا جميعاً على الالتزام بها، إضافة إلى أنه عمل يجب أن ينظر إليه كواجب وطني لأبعاده الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع والدولة. وإن تمتع قادة وصناع القرار في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بمهارات التفكير الإبداعي (التفكير خارج الصندوق) يجعلهم قادرين على إيجاد الحلول للكثير من المشاكل والقضايا المعقدة، التي من الصعب جداً علاجها من خلال التفكير التقليدي (تفكير داخل الصندوق).

الكلمات الدالة: الإبداع، التفكير الإبداعي، الميزة التنافسية، التفكير خارج الصندوق.

Abstract

The aim of this theoretical study is to clarify the importance and role of creative thinking in making the competitive advantage of organisations and the impact of that in developing the work environment and further improving the performance of small and medium organizations. The study adopts the analytical approach through analysing what is covered in the modern literature review in the field of management and marketing about concepts and theories of entrepreneurship in small and medium organisations together with creative thinking for leaders.

It has reached some conclusions, the most important of which are: building, supporting and sustaining small and medium organisations is a shared responsibility among individuals, organisations and the state. They should all cooperate to bear. In addition, it is a work that must be seen as a national duty for its economic and social dimensions of both society and the state. SME leaders and decision makers should have the skills of creative thinking (thinking outside the box) that make them able to find solutions to many complex problems and issues, which are very difficult to tackle through traditional thinking (thinking inside the box).

Keywords: Creativity, Creative thinking, Competitive advantage, Thinking outside the box.

المقدمة

في ظل صراع المنافسة الشديدة سواء أكانت محلية أم أجنبية في السوق الليبي التي تعيشها المنظمات الصغيرة والمتوسطة، نجد أنه لا مناص لهذه المنظمات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها وأهدافها، من البحث عن ميزة تنافسية طويلة الأجل مصدرها الموارد البشرية الراغبة في العمل والقادرة على التغيير والتطوير والإبداع والريادة في الأداء، وذلك لضمان البقاء والنمو في السوق.

تتناول الدراسة بالتحليل الأدبيات الحديثة في حقل الإدارة والتسويق حول مفاهيم ونظريات ريادة الأعمال والمنظمات الصغرى والمتوسطة، وذلك بهدف الوصول إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها أن تعمل على زيادة كفاءة وفعالية هذه المنظمات وبيان دورها في دعم عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا.

مشكلة الدراسة

يرى الباحث من خلال الخبرة والملاحظة والاطلاع أن موضوع أو مشكلة الدراسة يمكن حصرها في قلة اهتمام المسؤولين في إدارة المنظمات الصغرى والمتوسطة بالتفكير الإبداعي كمصدر لصناعة الميزة التنافسية لهذه المنظمات، مما جعل الكثير من هذه المنظمات تتعرض إلى مشاكل تسويقية كانت سبباً في خروجها من السوق.

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الاسهام في تحسين وتطوير أداء المنظمات الصغرى والمتوسطة في ليبيا من خلال التركيز والاهتمام بالتفكير الإبداعي (التفكير خارج الصندوق) كمصدر لصناعة ميزة تنافسية طويلة الأجل، وذلك من خلال عرض وتحليل ما تناوله الأدب الإداري والتسويقي في هذا المجال.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الفائدة العلمية المضافة للمكتبة العربية كدراسة سابقة لدراسات لاحقة، إضافة إلى أن هذه الدراسة النظرية قد تكون حافزاً لبعض المهتمين والباحثين على مواصلة البحث في مواضيع ذات علاقة بالتفكير الإبداعي وصناعة المزايا التنافسية من خلال بحوث ميدانية (تطبيقية) على المنظمات الصغرى والمتوسطة، كما توجد فائدة أخرى متمثلة في نشر ثقافة التفكير الإبداعي أو ما يعرف بالتفكير خارج الصندوق.

الدراسات السابقة

دراسة (هامان، 2019)

كان عنوان الدراسة (الميزة التنافسية للصناعة الأجنبية وأثرها في عزوف المستهلك عن الصناعة الوطنية في السوق الليبي)، وكانت مشكلة الدراسة عزوف المستهلك الليبي عن منتجات المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء من البلاط الخزفي (السيراميك) الأرضي والحائطي المصنعة في ليبيا وتفضيله المنتجات الأجنبية المعروضة في السوق الليبي، وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة طبقية غير النسبية وكان حجمها (255) مستهلك من كافة شرائح المجتمع الاستهلاكي الليبي، ومن أهم النتائج أن المستهلك الليبي يفضل المنتجات الأجنبية في السوق الليبي بسبب ما تتمتع به هذه المنتجات من مزايا تنافسية، متمثلة في التشطيب الجيد، وتعدد المقاسات، وتوفر الألوان، والتصميم العصري، وهذا الاتجاه يعبر عن نسبة (83.5%) من جمهور المستهلكين (هامان، 2019، 72).

دراسة (هامان، 2014)

دراسة نظرية بعنوان (الإطار النظري للقدرة التنافسية وآليات بنائها) جاءت هذه الورقة كمحاولة لدراسة جانب من الإطار النظري لمصطلح التنافسية من منظار الاقتصاد الجزئي (المنظمات)، كما ورد في أدبيات العلوم الاقتصادية، حيث تناولت الورقة دراسة وتحليل مفهوم القدرة التنافسية ومصادرها ومعايير قياسها وآليات بنائها، وخلصت الورقة إلى تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي من شأنها الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، والتي من أهمها أن الميزة التنافسية طويلة الأجل هي تلك التي يكون مصدرها الموارد البشرية الكفؤة والفعالة، وإن بناء القدرة التنافسية مسؤولية مشتركة بين الأفراد والمنظمات والدولة، بحيث يتعاونون جميعاً من أجل تحقيقها والمحافظة عليها، والنظر إليها كواجب وطني (هامان، 2014، 76).

دراسة (عباس، 2012)

تناولت الدراسة موضوع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في الرفع من قدرتها التنافسية، الملتقى الوطني الثاني المعنون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة: الواقع والطموح، تنظيم جامعة أم البواقي بالجزائر 13-14/11/2012م وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج منها أن الميزة التنافسية للمؤسسة مصدراً حاسماً للتفوق المؤسسي على المنافسين في مجال الصناعة، وأن المؤسسة لا

تحقق الميزة التنافسية عن طريق تقديم منتج متميز أو تكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى التوظيف الأمل لمواردها حتى تتمكن من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية (عباس، 2012، 97).

دراسة (الأخضر، 2011)

تناولت الدراسة موضوع دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT الجزائرية، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن الإبداع له دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية إلا أن المؤسسة المعنية كانت غير مدركة لأهمية وطبيعة الإبداع بسبب نقص عامل الثقافة الإبداعية لدى الإدارة والعاملين بالمؤسسة (الأخضر، 2011، 133).

دراسة (بروبي، 2011)

دراسة ميدانية بعنوان دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة سطيف، الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تملك مجموعة من الخصائص كالتقرب من الزبائن ومرونة الهيكل التنظيمي مما جعل لها أرضية خصبة للابتكار والإبداع، وأن جودة رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية وبالتالي وجب على المؤسسة استقطاب المبدعين وتوفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار (بروبي، 2011، 114).

دراسة (هامان، 2003)

كان عنوان الدراسة (المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعة المحلية في السوق الليبي)، وتناول أسباب عزوف المستهلك الليبي عن الأحذية المحلية وتفضيله الأحذية المستوردة، وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة الطباقية غير النسبية وكان حجمها (555) مستهلك من طرابلس ومصراتة وبنغازي وسبها من كافة شرائح المجتمع الاستهلاكي الليبي، وأهم نتائج الدراسة أن المستهلك في ليبيا يفضل الأحذية الأجنبية بسبب ما تتمتع به من مزايا تنافسية قوية متمثلة في التصميم العصري (الشكل) وتعدد الألوان رغم ما تتمتع به الأحذية الوطنية من سعر منخفض، وهذا الاتجاه يعبر عن نسبة (90%) من جمهور المستهلكين (هامان، 2003، 454).

دراسة (هامان، 2001)

دراسة نظرية كان عنوانها (الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية)، عرضت في فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، الذي نظّمته

المنظمة العربية للتنمية الإدارية في القاهرة، تناولت الدراسة المفهوم المعاصر للموارد البشرية وأهميته في صناعة المزايا التنافسية للمنظمات الصناعية والخدمية، وخلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها أن المنظمات التي تعتمد على ميزة تنافسية طويلة الأجل مصدرها المورد البشري الكفؤ والفعال تكون قادرة على الاستمرار والنمو في مجال أعمالها، مهما كانت درجة الصراع التنافسي في السوق. (هامان، 2001، 333)

• ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن الاصلة في هذه الدراسة هي التركيز على الجانب المهاري المتمثل في المهارة الفكرية للقياديين (صناع القرار)، وتحديدًا التفكير الإبداعي أو ما يعرف بالتفكير خارج الصندوق وأثره في صناعة ميزة تنافسية طويلة الأجل معتمدة على الموارد البشرية أو ما يعرف بالرأس المال المعرفي القادر على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية وترجمتها إلى برامج عمل حقيقية، بهدف تحقيق الريادة والتميز في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في بيئة العمل الليبية.

الإبداع والتفكير الإبداعي وأهميته

مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي

للوهلة الأولى يبدو أن كلمة الإبداع التي أصبحت شائعة ومستخدمة من قبل الأكاديميين والتربويين ورجال السياسة والصناعة والاقتصاد والتجارة وحتى العامة، كلمة مفهومة ومحددة المعالم لدرجة لا تستدعي السؤال عن جوهرها أو ماهيتها، ولكن واقع الحال هو لا شك غير ذلك تماماً، وحقيقة الأمر أن هناك العديد من التساؤلات الجادة بهدف استجلاء الصورة التي يوحي بها مفهوم الإبداع، وهذه التساؤلات وغيرها تعبر عن مدى اتساع دائرة مفهوم الإبداع، ودرجة الغموض الذي يكتنفه وصعوبة الوصول إلى إجابات شافية متفق عليها بين العلماء والخبراء في كل مجالات المعرفة (الصيرفي، 2014، 55).

لقد تعددت وجهات النظر في تعريف مصطلح الإبداع، فهناك من يرى أن الإبداع هو التفكير فيما لم يفكر فيه الآخرون أو رؤية ما لم يره أحد من قبل أو القيام بعمل ما لم يعمله الآخرون من قبل بطريقة غير مألوفة وبأساليب مميزة وجديدة (قنديل، 2010، 125)، ويرى باحث آخر بأن الإبداع هو القدرة على جمع أو استخدام المعلومات بطرق تؤدي إلى توليد أفكار جديدة (حريز ومفلح، 2010، 13)، ويضيف باحث آخر قائلاً إن الإبداع هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة أو

ابتكار وإنجاز اساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة و متميزة (خيرى، 2012، 39)، ويختم باحث آخر قائلاً إن التفكير الإبداعي هو تفكير يهدف دائماً إلى التطوير والتجديد والخلق، وذلك من خلال إنتاج حلول جديدة غير موجودة من قبل لمشكلة معينة، أي أنه نشاط عقلي مركب وهاذف لتوجيه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً (صالح، 2015، 48).

وبناءً على ما تم عرض من أدبيات الإدارة حول مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي يمكن للباحث أن يقول في هذه الجزئية إن الإبداع هو محاولة تطوير ما هو قائم ولو كان تطوير بسيطاً لأن مجموعة التطورات والإضافات الصغيرة هي التي تصنع التقدم والتطور مع مرور الزمن، بمعنى أن الإبداع معتمد على التطوير وليس التقليد من خلال استخدام أفكار غير مسبوقة في أي مجال من مجالات الحياة، بمعنى آخر أن الإبداع ليس تفكيراً تقليدياً بل هو النظر إلى المألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذه النظرة لتحويلها إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق.

إما الابتكار فهو عملية تصميم شيء جديد غير مسبوق وقد يكون الابتكار في الأفكار أو السلع أو الخدمات أو أي نشاط آخر في الحياة، ويمكن القول هنا أن الابتكار هو محطة متقدمة بالنسبة للإبداع، بمعنى يحدث الابتكار أولاً ثم تأتي العمليات الإبداعية لتطوير الابتكار الذي أصبح مألوفاً للناس مع مرور الزمن من أجل إحداث التغيير فيما هو قائم لمواكبة المتطلبات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو الثقافية أو الدولية في بيئة الأعمال على كافة المنظمات.

إن الإبداع صناعة يمكن تعلمها والتدريب عليها ومن ثم إتقانها، وإن كانت عملية صعبة ولكنها ليست عملية مستحيلة بل إن كل واحد منا يمكن أن يكون مبدعاً وأن يتعلم هذه الصنعة من خلال الاطلاع وفهم وتطبيق ما جاء في كتب (أدبيات) الإبداع والابتكار وهي كثير في المكتبة العربية والجنبية إضافة إلى تنمية مهارات الفرد الشخصية لاكتساب خصائص وسمات المبدعين مثل الثقة بالنفس والجهد المميز والرغبة في التجديد والمعرفة والريادة ودرجة عالية من الصبر والمثابرة والإلهام والمنطق.

الوصايا العشر لتنمية التفكير الإبداعي

قال أحد الباحثين إن هناك عشر وصايا من شأنها تحسين وتطوير التفكير الإبداعي عند الأفراد، هي

على النحو التالي: (جروان، 2015، 65)

1. دع الأفكار تنمو ولا تطردها أو تحكم عليها بالفشل بمجرد ظهورها.

2. لا تخرج الفكرة إلى الوجود وتطلب مشورة الآخرين إلا بعد أن تشعر أنها ناضجة وقوية حتى لا تتحطم على يد هوة النقد وتحطيم الآخرين.
3. تذكر أن الفكرة في بدايتها هي عبارة عن مولود جديد نتج من تزاوج أفكار قوية، وهناك احتمالات أنها تحمل جينات وراثية تجعلها قوية ولكنها تحتاج إلى فرصة للنمو والإبداع ولا بد أن نهى لها هذه الفرصة ولا بد لها من الحضانة.
4. الابتكار والإبداع ليس دائماً شيئاً مخططاً من حيث المكان والوقت، ولكنه في أحيان كثيرة تأتي الولادة قبل موعدها، وعليك أن تكون مستعداً لاصطياد الفكرة عندما تحين الفرصة.
5. إذا تعذر عليك ابتكار حل لمشكلة مستعصية، اتركها لفترة وانتقل إلى موقف تفكيري في موضوع آخر ولا تصل إلى نقطة اليأس.
6. الإبداع يعنى التجديد الدائم، وأنت في حاجة دائمة إلى تمارين وتدريبات لتنمية قدراتك الإبداعية فأعط الفرصة لنفسك للخوض في بعض القضايا التي تحتاج لتفكير ولا تتركها إلا بعد الوصول إلى حل لها.
7. الإبداع يحتاج بجانب مهارات الابتكار إلى التغذية الدائمة بالقراءة والمعلومات والتمرس على التفكير والتحليل.
8. يتطلب العمل الإبداعي أن يكون هناك تقبل للذات والتسامح مع الخلافات والاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم وآرائهم.
9. لا تجعل الخروج عن المعتاد والمألوف يمثل بالنسبة لك حاجزاً قوياً يمنعك عن الإبداع، فالابتكار يعنى التخلي عن المألوف.
10. تعلم أن تتجرع مرارة الفشل وتبدأ من الفشل كخطوة جديدة على طريق الإبداع.

أهمية الإبداع للمنظمات

هناك حاجة ماسة جداً للإبداع في حياة المنظمة وخاصة إذا كانت تعمل في بيئة شديدة المنافسة، حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة أو فشلها في معالجة مشاكلها على ما تملكه الإدارة والعاملين من مهارات إبداعية، لذا لا مناص اليوم أمام المنظمات التي تتشد التميز والريادة إلا البحث عن المبدعين ودعمهم

والمحافظة عليهم، إضافة إلى العمل على نشر ثقافة الإبداع وتحسين بيئته، إن أهمية الإبداع للمنظمات يمكن حصرها في الفوائد التالية:

1- يعمل على اكتشاف وتنمية المهارات الفكرية للإدارة والعاملين بالمنظمة وتوجيهها لتغيير وتطوير الفرد والمنظمة.

2- يعمل على مساعدة الإدارة في الوصول إلى القرارات الرشيدة لتحقيق التميز والريادة في بيئة الأعمال.

3- يسهم في تحقيق رضا المستهلك عن السلع والخدمات التي تشبع حاجاته ورغباته المتعددة والمتغيرة باستمرار.

4- يسهم في إيجاد المؤاماة والتكيف البيئي للمنظمة وزيادة المرونة في عملياتها الإنتاجية المختلفة بسبب المتغيرات البيئية السريعة والمتعددة.

5- يعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالأهمية والإنجاز في تحقيق الذات وكذلك أهدافهم وأهداف المنظمة.

6- الإبداع من ضمن أهم واجبات ومهام ومسؤوليات المدير في الإدارة المعاصرة عند تحديد أهدافها ووضع سياساتها ورسم استراتيجياتها.

7- مجالات الإبداع في المنظمة كثيرة، قد يكون في العقل الإداري أو في المزيج التسويقي للسلعة والخدمة أو في أسواقها أو في نظم العمل المختلفة.

علاقة الإبداع بالتفكير خارج الصندوق.

ما المقصود بالصندوق؟

الصندوق يراد به ذلك الإطار الفكري التقليدي المحدد للقدرة الذهنية والفكرية للفرد الناتجة عن اكتساب وتراكم الخبرات والتجارب والمعارف التي تحدد نمط تفكير الفرد وسلوكه في الحياة، وفي هذا الصدد يقول المثل الليبي (الإنسان من صندوقه يلبس)، بمعنى أنه صندوق افتراضي يتضمن ما يملكه الفرد من أنماط التفكير الاعتيادية والطرق التقليدية والروتينية والمتكررة في حل المشاكل والقضايا المختلفة، ويمكن تسمية التفكير داخل هذا الصندوق بالتفكير المغلق لأنه محصور ومحدد ضمن حدود معينة فقط.

ماذا يعني التفكير خارج الصندوق؟

هو مصطلح حديث يقصد به التفكير المنطقي ولكن بطريقة غير عادية وغير مألوفة وغير نمطية والنظر للأمر من زوايا غير مألوفة ومختلفة عن المعتاد ومتحررة من كل القيود ومعتمدة على توسيع رقعة الخيال ووضع كل الاحتمالات وصولاً إلى الحل الأمثل للكثير من المشاكل والقضايا المستعصية التي من الصعب وربما من المستحيل حلها من خلال التفكير من داخل الصندوق، ويمكن تسمية التفكير خارج الصندوق بعدة تسميات منها التفكير الإبداعي، التفكير الحر، التفكير الخيالي، التفكير المفتوح، التفكير غير التقليدي، التفكير غير المألوف، التفكير غير المقيد، وأخيراً يمكن القول أن التفكير خارج الصندوق هو علم وفن توليد الأفكار الجديدة والمفيدة للوصول إلى الحل الأمثل للمشاكل بقوة الخيال والمنطق.

الميزة التنافسية ومصادرها واستراتيجياتها

مفهوم الميزة التنافسية

ورد في أدبيات علم الإدارة والتسويق تعريفات كثيرة لمصطلح الميزة التنافسية يمكن عرض أهم هذه التعريفات كما يلي:

- الميزة التنافسية هي ما تختص به منظمة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل (عبد الحميد، 1999، 190).
- الميزة التنافسية Competitive Advantage هي حالة اقتدار وتميز تتفرد بها منظمة ما دون سواها من المنظمات الأخرى العاملة في ذات الصناعة (النشاط)، حيث تستطيع المنظمة من خلال هذه الميزة تعزيز مركزها التنافسي وزيادة الحصة السوقية (هامان، 2001، 653).
- الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أوبكر، 2006، 13).
- الميزة التنافسية هي أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها (القطب، 2012، 80).

ويقول أستاذ التسويق الشهير فيليب كوتلر Philip kotler إن المنظمات تقشل في الغالب في معرفة أن أسواقها تتغير كل خمس سنوات، بمعنى أنه قد تصبح استراتيجية الأمس الرابحة الاستراتيجية الخاسرة اليوم،

وأن هناك نوعين من المنظمات تلك التي تتغير وتلك التي تختفي، وأن خطوة التغيير سريعة لدرجة جعلت القدرة على التغيير ميزة تنافسية (كوتلر، 2000، 87)

وبناءً على ما تقدم عرضه من أدبيات الموضوع يمكن للباحث تقديم تعريف لمصطلح الميزة التنافسية على النحو التالي:

(هي الوسيلة أو الأداة التي تتمتع وتمتاز بها المنظمة دون سواها من المنظمات المنافسة والتي تعول عليها في بناء قدرتها التنافسية في مواجهة المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة والتي من خلالها يتحدد المركز التنافسي للمنظمة في السوق).

مصادر الميزة التنافسية

لقد تناول الأدب الإداري والأدب التسويقي مداخل كثيرة في تحديد مصادر الميزة التنافسية يمكن عرض بعضها في هذه الجزئية، حيث قال أحد الباحثين إن للميزة التنافسية مصادر عديدة فمن بينها ما يلي: (هامان، 2001، 654)

▪ المنتج (السلعة أو الخدمة): قد تكون للمنتج ميزة لا تتمتع بها منتجات المنافسين، فالسلعة التي تنفرد بمزيج سلعي متميز يكون لها السبق في نصيب السوق.

▪ الترويج: الميزة قد تكون في طريقة تصميم وتنفيذ الحملة الإعلانية، أو في أسلوب البيع الشخصي أو المعارض التجارية أو في خفض تكاليف الترويج.

▪ التقنية: المنظمة قد تتمتع بميزة تنافسية بسبب استخدام تقنية جديدة تحقق جودة عالية ووفورات في التكلفة، مثل خطوط الإنتاج المتكاملة والأجهزة الإلكترونية والبرمجيات الحديثة.

▪ البحوث: الميزة قد تكون في الحصول على البيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة والكاملة في الوقت المناسب وبأقل ما يمكن من التكلفة، مثل بحوث السوق وبحوث المستهلك، ومدى أهميتها في ضمان نجاح صناعة القرار وتنفيذه.

▪ الموارد البشرية: هي الأصول البشرية للمنظمة (الإدارة والعاملون)، والتي قد تكون متميزة وقادرة على كيفية الحصول على التقنية الحديثة وكيفية استخدامها وكيفية المحافظة عليها فالميزة قد تكون في العقل التسويقي أو في رجل الإدارة صانع القرار، أو في المهارات الفنية لدى العاملين في الإدارات التنفيذية.

ويرى الباحث أن الميزة التنافسية مصادرها كثيرة، إضافة إلى ما ذكر قد يكون المصدر المركز المالي للمنظمة أو سعر بيع المنتجات، أو تكلفة عمليات التسويق والإنتاج، أو طرق التوزيع، أو حصول المنظمة

على شهادات الأيزو (ISO) أو خدمات ما بعد البيع، ... إلخ، ولكن تبقى المنظمة التي تملك الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل بسبب الأعداد والتدريب الجيد، تتمتع بميزة تنافسية طويلة الأجل، تضمن للمنظمة البقاء والتطور في بيئة العمل التي تتغير باستمرار بسبب جملة من التحديات من بينها المنافسة الشديدة للسيطرة على أكبر حصة من السوق.

ويعزز هذا الرأي ما جاء في أدبيات الإدارة بأن الميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين ستكون من قدرات الإنسان وصنعه، وسيكون وقودها الأساسي المعلومات والمعرفة، وسيكون معيارها الإنفاق على التطوير والبحث العلمي، والإنفاق على التعليم والتدريب (الحسنية، 1998، 10)، ويؤكد هذا الاتجاه أحد الباحثين في هذا المجال حيث قال إن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو الأصل البشري والذي هو رأس المال الفكري (مصطفى، 2001، 415).

إن من ضمن مصادر الميزة التنافسية هو امتلاك المنظمة جهاز قوي للبحوث التسويقية (بحوث المستهلك وبحوث السوق) والذي يعرف في بعض أدبيات علم التسويق بجهاز الاستخبارات التسويقية، للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وخاصة تلك المعلومات ذات العلاقة بالمنافسين وما يتمتعون به من مزايا تنافسية، ويؤكد هذا الاتجاه أستاذ التسويق فيليب كوتلر Philip Kotler فيقول صار التسويق اليوم معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى، يمكن للمنافسين أن يقلدوا معدات بعضهم البعض، ومنتجاتهم وإجراءاتهم، ولكنهم لا يستطيعون استنساخ معلومات الشركة ورأس مالها الفكري، ويمكن أن يمثل محتوى معلومات الشركة ميزتها التنافسية الرئيسية. (kotler, 2000, 698).

ويتفق هذا مع الرأي الذي يقول إن الجاسوسية الصناعية والاقتصادية تستخدم في سبيل الحصول على أسرار صناعة منتجات معينة خاصة وان أسرار الصناعة لا تفرط فيها الدول الحائزة لها، بل أنها أهم لديها من الإسرار العسكرية (الخضيري، 2004، 50)، وقد تكمن الميزة التنافسية في القدرة على الحصول على المعلومات عن المنافسين في السوق في الوقت المناسب وبالقدر المناسب (Garvin, 2002, 37).

إن حصول المنظمة على شهادة الجودة الدولية (الأيزو 9000 ISO) التي تصدر عن المنظمة الدولية للمواصفات International Organization of Standardization يحقق الفوائد التالية: (سعيد، 2006، 12).

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين صورتها لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق الدولية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة الدولية.
- المساعدة في رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق الكفاءة المطلوبة وزيادة فاعلية العمليات الإنتاجية وتقليل العيوب والمسترجعات.
- تمكين المنظمة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم المستمر للمنتجات.
- تمكين المنظمة من تحقيق الأرباح بسبب التطوير المستمر للجودة.
- تحسين مستوى العلاقة ما بين المنظمة والعملاء.

ويضيف باحث آخر قائلاً إن من ضمن مصادر الميزة التنافسية أيضا الصورة الذهنية (Image) المتولدة لدى المستهلك تجاه بلد المنشأ Country of Origin أو بلد التصنيع Country of Manufacture، أو بلد المصدر Country of Source، حيث يكون لهذه الصورة الذهنية أو الاعتقاد السائد لدى المستهلك تجاه بلد المنشأ للسلعة المعروضة في السوق أثراً كبيراً جداً في تحديد النمط الشرائي تجاه تلك السلعة، ومن هذا المنطلق تعمل الشركات المصنعة في الدول التي تتمتع بسمعة صناعية مرموقة في الأسواق الدولية على إبراز عبارة {صنع في Made in} لأهمية هذه العبارة في صناعة القرار الشرائي عند تقييم السلعة من قبل المستهلك، وخاصة إذا لم تكن لدى المستهلك المعلومات أو الخبرة الكافية تجاه السلعة، أو عندما تكون السلعة جديدة تعرض في الأسواق لأول مرة أي غير معروفة العلامة التجارية والجودة والتقنية المستخدمة (هامان، 2008، 23).

ولقد جاءت دراسات عديدة في الأدب التسويقي تؤكد هذا الاتجاه وتعزز أهمية دور بلد المنشأ في السلوك الشرائي للمستهلك، ويمكن عرض أهم نتائج هذه الدراسات، وذلك على النحو التالي:

- إن بلد المنشأ عامل أساسي في تقييم السلعة (Han and Terpstra, 1988, 20).
- إن بلد المنشأ تزود المستهلك بمعلومات تعكس مستوى المخاطر المحتملة أو المتوقعة من قرار الشراء (Teas and Grape, 1996, 38).
- إن رغبة المستهلك في الشراء أو في تفضيل المنتجات المستوردة يرتبط بخصائص بلد المنشأ وفكرة المستهلك عن شعب ذلك البلد (Roth and Romeo, 1992, 23).
- إن عبارة صنع في Made in تعطي صورة ذهنية معينة للمستهلك عن بلد التصنيع تؤثر في قرار الشراء (Martin and Eroglu, 1993, 26).

وأخيراً يمكن للباحث القول في هذه الجزئية إن مصادر الميزة التنافسية لبناء القدرة التنافسية كثيرة ومتنوعة ولكن تبقى الميزة التنافسية التي مصدرها الموارد البشرية للمنظمة هي الأمل وأهم خصائصها أنها طويلة الأجل لذلك فإن المنظمات الناجحة تسعى إلى استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية والمحافظة عليها من خلال الحوافز وتحسين بيئة العمل وتطويرها بالتعليم والتدريب، وتتنظر إلى الأفراد (إدارة وعاملين) على أساس أنهم رأس مال معرفي تعوّل عليه المنظمة في إنجاز الكثير من الأعمال.

استراتيجيات الميزة التنافسية

حدد بورتر (Porter) ثلاث استراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية وهي: (ياسين، 2009، 95)

- 1 - استراتيجية قيادة التكلفة وهي تعني قيام المنظمة بإنتاج منتجات بأقل سعر ممكن مقارنة مع المنظمات المنافسة، حيث الرقابة الصارمة على التكاليف تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية معتمدة على تخفيض اسعار بيع منتجاتها وبالتالي زيادة حجم مبيعاتها، مما يجعلها تحقق اربحا أكبر من منافسيها.
- 2 - استراتيجية التمييز وهي تعني اهتمام المنظمة بتقديم منتجات متميزة أو فريدة في خصائصها ووظائفها تميزها عن منافسيها، قد تكون في التشكيلات المختلفة للسلعة أو تقديم خدمات ممتازة قبل وبعد عملية البيع أو توفير قطع الغيار ومراكز الصيانة أو ضمانات أو العلامة التجارية، وهذا التميز يتيح للمنظمة فرصة فرض السعر المناسب لها.
- 3 - استراتيجية التركيز وهي تعني تركيز وحشد المنظمة كل مواردها في مجال وأحد محدد من مجالات أعمالها بما يمكنها من بناء ميزة تنافسية، وهذا يتحقق بإشباع حاجات ورغبات خاصة لمجموعة معينة من العملاء أو التركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز على أسلوب محدد للتوزيع أو الاهتمام بخط إنتاجي واحد فقط.

إن الحكم على جودة استراتيجية الميزة التنافسية يتحدد وفقاً للمعايير التالية: (القهيوي، 2015، 77)

- عدد المزايا التنافسية وتنوع مصادرها.
- درجة التطوير والتجديد المستمر في الميزة.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- درجة التغيير في الحصة السوقية والمركز التنافسي للمنظمة في السوق.

هذ وفي ختام هذه الجزئية يمكن للباحث القول بأن الميزة التنافسية واستراتيجية اختيارها تنبثق من الفكر الإداري السليم لرجال الإدارة العليا بالمنظمة وذلك من خلال الاختيار الأمثل للميزة التنافسية طويلة الأجل من مصادرها المتعددة، والتي يصعب على المنافسين تقليدها في الأمد القريب.

المنظمات الصغيرة والمتوسطة وآليات تطويرها

مصادر الافكار الإبداعية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة

هناك الكثير من المصادر الداخلية والخارجية التي تساعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة على توليد الأفكار الجديدة والمفيدة، منها ما يلي: (بروبي، 2011، 95)

1 - الزبون: حيث يعتبر المستهلك (العميل) من أهم العناصر الأساسية في توليد الافكار ذات الصلة بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال الحاجات والرغبات التي يعبر عنها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2 - العاملون: حيث يقترح العاملون النظم التي تؤدي إلى تطوير العمل بأفكار جديدة مكتسبة من تعاملهم المباشر مع الزبائن ومشاكلهم.

3 - الموزعون: حيث يساهم الموزع في تقديم اقتراحات جديدة بسبب معرفته بأحوال السوق واحتياجاته ومتطلباته.

4 - الحكومة: حيث تساهم الأجهزة الحكومية المختلفة في تقديم الأفكار الجديدة من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات والابتكارات الجديدة.

5 - مراكز البحوث: حيث تساهم في الأعمال الريادية من خلال البحوث والدراسات عن المنتجات والأسواق وحاجات المستهلك.

6 - المنافسون: حيث تعمل التحسينات التي يدخلها المنافس على منتجاته في تحفيز المنظمات الأخرى على الإبداع للدخول إلى دائرة صراع المنافسة في السوق.

ويضيف باحث آخر في هذا الصدد قائلاً إن من ضمن مرتكزات بناء الأفكار الإبداعية للمنظمات ثلاث مرتكزات هي مرتكز التحلي الذي يدور حول التخلص من السلوكيات السلبية مثل عدم الانضباط وعدم الولاء وعدم الاكتراث، ومرتكز التحلي الذي تقوم فلسفته على البحث عن كل ما هو إيجابي مثل الجديدة والالتزام والجودة والولاء، ومرتكز التجلي الذي يهتم بعمليات الإبداع والابتكار من أجل الوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون (الخصيري، 2004، 102).

أسس نجاح المنظمات الصغيرة والمتوسطة

هناك الكثير من الأسس التي يجب أن تعتمد عليها المنظمات الصغيرة والمتوسطة حتى تضمن النجاح المتمثل في استمرارها وتطورها في المجال الذي تعمل فيه (السوق)، ومن أبرز هذه الأسس ما يلي: (الحسيني، 2006، 50)

- 1 - امتلاك الإدارة رؤية واسعة وتصور الشامل لواقع ومستقبل نشاط المنظمة.
- 2 - المثابرة والجدية وإنجاز الأعمال بأقل ما يمكن من التكاليف (الفعالية والكفاءة).
- 3 - المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة.
- 4 - التميز والقدرة على الإبداع والابتكار وامتلاك ميزة تنافسية قوية من الصعب تقليدها.
- 5 - وجود نظام رقابي كفؤ وفعال على كل الأنشطة ومعتمد على قاعدة معلوماتية دقيقة.
- 6 - تهيئة بيئة العمل للتحفيز المادي والمعنوي ورعاية الأنشطة الجديدة والمبتكرة.
- 7 - توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد فلسفة العمل بروح الفريق.
- 8 - وجود نظام اتصالات رسمي وغير رسمي مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة.
- 9 - أن تكون الأهداف قابلة للإنجاز والقياس وواضحة لكل العاملين في المنظمة.
- 10 - وجود هيكل تنظيمي مرن لضمان الاستخدام الأمثل للمهام والسلطات والمسؤوليات.
- 11 - اعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لتحسين الصورة الذهنية عن المنظمة في المجتمع.

وفي هذه الجزئية يمكن للباحث أن يضيف عناصر أو أسس أخرى للنجاح والتميز مثل الاختيار الجيد لموقع (المكان) المنظمة، ووجود المهارة الفكرية والفنية والإنسانية للقياديين، أن يكتمل الهيكل التنظيمي بوجود نظام الملاك الوظيفي ونظام وصف وتوصيف الوظائف، وأن تتمتع المنظمة بإدارة تسويق قوية معتمدة على جهاز متميز للاستخبارات التسويقية وبحوث السوق والمستهلك. بالإضافة إلى ضرورة وجود بالمنظمة برنامج سليم لتقييم كلي للنشاط، وخطة استراتيجية مبنية على التميز والريادة.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة

المسؤولية الاجتماعية هي التزامات وأنشطة اجتماعية مختلفة تقوم بها المنظمة للإسهام في تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً بهدف تحسين صورتها الذهنية لدى جمهور المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (هامان، 2016، 226).

ومن خلال تحليل هذا التعريف نقف على النقاط التالية: (هامان، 2016، 226)

1. المسؤولية الاجتماعية هي التزام على المنظمة بقوة القانون مثل تقديم منتجات (سلع وخدمات) جيدة وإعلانات صادقة ومنافسة شريفة وعدالة تنظيمية وحماية للبيئة من التلوث وغيرها.
 2. المسؤولية الاجتماعية هي نشاطات اجتماعية طوعية (الالتزام ذاتي) تقوم بها المنظمة في خدمة المجتمع مثل الاسهام في إنشاء مساجد ومراكز دينية ونواد رياضية ومكتبات علمية ودعم الأعمال الخيرية والمسابقات المختلفة والدورات التدريبية والمؤتمرات وغيرها.
 3. المسؤولية الاجتماعية تعمل على تحسين جودة الحياة في المجتمع من خلال الإساهم في تطويره اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً. حيث تصبح أخلاقيات أفراد المجتمع المرفهه جيدة وسلوكياته أكثر وعياً ورشداً.
 4. المسؤولية الاجتماعية هي استراتيجية المنظمة في بناء سمعة طيبة وعلاقات اجتماعية جيدة داخل المجتمع الذي تعمل فيه وكذلك مع كل الأطراف ذات العلاقة بعمل المنظمة مثل العاملين والعملاء والموردين والنقابات وجماعات الضغط والمصارف والإعلام وغيرها.
 5. المسؤولية الاجتماعية تعمل على رفاهية المجتمع وإساعده وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد، لأن المجتمع السعيد سيكون مجتمعاً واعياً ورشيداً وبالتالي سيوفر بيئة عمل جيدة وكوارد بشرية متميزة إنتاجاً وسلوكاً تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويضيف باحث آخر مستعرضاً أصحاب المصالح أو الأطراف ذات العلاقة الذين تلتزم المنظمة تجاههم بمسؤوليات اجتماعية، وذلك على النحو التالي: (الحسيني، 2006، 71)
- 1 - حملة الأسهم: من خلال تعظيم القيمة السوقية للسهم وزيادة الارباح ومركز مالي متميز.
 - 2 - العاملون: من خلال الرواتب والحوافز وبيئة العمل متميزة والسلامة المهنية وعلاقات إنسانية جيدة.
 - 3 - المستهلكون: للحصول على السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار منخفضة وخدمات ما بعد البيع.
 - 4 - المنافسون: الالتزام بقواعد المنافسة الشريفة ومعدل نمو الأسواق والابتكارات المتميزة والتعاون الايجابي.
 - 5 - المصارف: الالتزام ببنود العقود المتفق عليها مع المقرضين وتسديد الالتزامات المالية في التوقيت المتفق عليه.

- 6 - الحكومة: الالتزام بقوانين ونظم الدولة ودفع الالتزامات الضريبية والجمركية وتنمية وتطوير المجتمع المحلي.
- 7 - المستثمرين: المحافظة على القيمة الزمنية لأموال المستثمرين والحصول على الأرباح المجزية لهم.
- 8 - الموردون: الالتزام باستمرار العملية الشرائية معهم وبسرعة الدفع وعدم تأجيل الالتزامات المترتبة لهم بذمة المنظمة.
- 9 - المجتمع: من خلال دعم ومساندة أفراد المجتمع المحلي والإسهام في حل مشكلة البطالة وتطوير المجتمع والمساعدة في أنشطته وفعالياته المختلفة.
- 10 - البيئة: المحافظة على البيئة من التلوث والمساهمة في برامج الصحة والرعاية الاجتماعية وبرامج النظافة.
- 11 - الجمعيات والنقابات المهنية والغرف التجارية: الالتزام بقوانينها ونظمها ومعاييرها والأعراف المهنية الخاصة بها.

دور الدولة في دعم المنظمات الصغيرة والمتوسطة

في معظم الدول المتقدمة والنامية هناك اهتمام كبير بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة لضمان استمرارها وازدهارها، والسبب يرجع لأهمية هذه المنظمات التي تشكل في مجموعها قوة اقتصادية كبيرة تساهم بشكل كبير في دعم اقتصاد هذه الدول، إضافة إلى الإسهام في معالجة مشكلة البطالة في المجتمع من خلال توظيف العمالة، لذلك أصبح هناك مسؤوليات وواجبات تجاه الدول والحكومات في تشجيع ودعم المنظمات الصغيرة والمتوسطة، منها ما يلي:

- 1- نشر ثقافة الإبداع والريادة للارتقاء بالمنظمات والمجتمع والدولة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً.
- 2- إنشاء كليات متخصصة في علم التسويق لأعداد المتخصصين في العملية التسويقية.
- 3- توفير المناخ الاستثماري الجيد لتشجيع المستثمر المحلي والأجنبي.
- 4- التطوير المستمر للتشريعات ذات العلاقة بالاقتصاد والأعمال.
- 5- دعم المنظمات في معالجة مشاكلها الإنتاجية والتسويقية.
- 6- تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل (نشر المعلومات للجميع).
- 7- إيجاد نظام إداري رشيد يعتمد على تبسيط الإجراءات.

- 8- الاهتمام بجودة مخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية.
- 9- إيجاد ودعم الهيئات الممولة لإنشاء المشاريع المختلفة.
- 10- توفير البنية التحتية الأساسية والتكنولوجية.
- 11- تطوير السياسات المالية والنقدية والتجارية.
- 12- توفير نظام سياسي جيد ومستقر.

استنتاجات الدراسة

1. إن الريادة والتميز في المنظمات الصغيرة والمتوسطة يتطلب امتلاكها ميزة تنافسية طويلة الأجل، مصدرها الموارد البشرية الراجعة والقادرة على التغيير والإبداع والابتكار، المتمثلة في مهارات العاملين وجودة الفكر الإداري للقادة (رأس المال الفكري)، وهي ميزة تنافسية قوية من الصعب على المنافسين تقليدها في المدى القريب.
2. إن الميزة التنافسية صارت اليوم صناعة بفعل العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا وتحرير الأسواق وغيرها، لذلك لا مناص للمنظمات الصغيرة والمتوسطة التي تتشد التميز والريادة في السوق من توفير متطلبات وعوامل نجاح هذه الصناعة.
3. إن بناء ودعم واستمرار المنظمات الصغيرة والمتوسطة مسؤولية مشتركة بين الأفراد والمنظمات والدولة، يجب أن يتعاونوا جميعاً على الالتزام بها، إضافة إلى أنه عمل يجب أن ينظر إليه كواجب وطني لإبعاده الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع والدولة.
4. إن الابتكار والإبداع والتفكير خارج الصندوق عملية يمكن إدراكها وإتقانها، وإن كانت عملية صعبة ولكنها ليست مستحيلة، بل أن كل انسان يمكن أن يكون مبدعاً، من خلال الاطلاع وفهم وتطبيق ما جاء في كتب الإبداع والابتكار، إضافة إلى تنمية مهارات الفرد الشخصية لاكتساب خصائص وسمات المبدعين مثل الثقة بالنفس والجهد المميز، والرغبة في التجديد والمعرفة والريادة، ودرجة عالية من الصبر والمثابرة والإلهام والمنطق.
5. إن هناك حاجة ماسة جداً للإبداع في حياة المنظمات الصغيرة والمتوسطة وخاصة إذا كانت تعمل في بيئة شديدة المنافسة، حيث يتوقف مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها وخاصة الإنتاجية والتسويقية على ما تملكه الإدارة والعاملين من مهارات إبداعية، لتوليد أفكار جديدة ومفيدة قبل

- المنافسين (الريادة)، وصولاً للتميز سواء في المنتجات (السلع والخدمات) أو الأسواق أو أساليب ونظم العمل المختلفة.
6. إن تمتع قادة وصنّاع القرار في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بمهارات التفكير الإبداعي (التفكير خارج الصندوق)، يجعلهم قادرين على إيجاد الحلول للكثير من المشاكل والقضايا المعقدة، التي من الصعب جداً علاجها من خلال التفكير التقليدي (تفكير داخل الصندوق).
7. إن إدارة المنظمات الصغيرة والمتوسطة من خلال التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية وهي الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والطوعية (الخيرية) تستطيع القيام بأعمال إبداعية في هذا الاتجاه، وتحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وبالتالي تحقيق أهدافها المخططة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
8. إن هناك نوعين من المنظمات الصغرى والمتوسطة، تلك التي تتغير وتتمو، وتلك التي تفشل وتختفي، وهذا يتوقف على مدى إدراك القادة (صنّاع القرار) لأهمية التفكير الإبداعي (التفكير خارج الصندوق) عند تحديد الأهداف ووضع السياسات ورسم الاستراتيجيات.

توصيات الدراسة

1. نشر الثقافة الإبداعية للقادة للارتقاء بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة.
2. إيجاد ودعم الهيئات الممولة لإنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
3. توفير البنية التحتية الأساسية والتكنولوجية والمعلوماتية للمنظمات.
4. ضرورة الإدراك والالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية المختلفة للمنظمات.
5. تعلم وتطبيق مهارات التفكير الإبداعي (التفكير خارج الصندوق).
6. الاستفادة من تجارب الآخرين في التميز والإبداع والريادة في السوق.
7. البحث عن مصادر الأفكار الإبداعية الداخلية والخارجية ودعمها.
8. سرعة الاستجابة الإيجابية للمتغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة.

المراجع

- أوبكر، مصطفى محمود (2006). *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بروبي، سمية (2011). *دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي*، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- جروان، فتحي (2015). *الموهبة والتفوق والإبداع*. الأردن، عمان، (ط3): دار الفكر.
- حريز، نورا، ومفلح، فدوى (2010). *إدارة الذات نحو النجاح والإبداع*. الأردن، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح حسن (2006). *إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز*، الأردن، عمان: دار الشروق.
- الحسينية، سليم إبراهيم، (1998). *نظم المعلومات الإدارية*. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق.
- الخصيري، محسن أحمد (2004). *صناعة المزايا التنافسية*، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- الاخضر، خراز، (2011). *دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGT*، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر.
- خيبي، أسامة (2012). *إدارة الإبداع والابتكارات*، الأردن، عمان: دار الصفاء.
- سعيد، نصر أحمد، (2006)، الأيزو (ISO) ومتطلبات جودة السلعة، *مجلة الاقتصاد والتجارة*، اللجنة الشعبية العامة للاقتصاد والتجارة والاستثمار سابقاً، 1(7) طرابلس، ليبيا.
- صالح، وائل هاشم (2015). *تنمية مهارات التفكير الإبداعي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.
- الصيرفي، محمد (2014). *التفكير الابتكاري والإبداعي: طريقك إلى التميز*، الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عباس، نجمة (2012). *الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في الرفع من قدرتها التنافسية*، *الملتقى الوطني الثاني المعنون المؤسسات الصغرة والمتوسطة والتنمية المستدامة: الواقع والطموح*، تنظيم جامعة أم البواقي، الجزائر.
- عبد الحميد، طلعت أسعد (1999). *التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق*، (ط9)، القاهرة: مكتبة الشقري.
- القطب، محي الدين (2012)، *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*، الأردن، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- قنديل، علاء محمد (2010). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*، الأردن، عمان: دار الفكر للنashرين.

- القهيوي، ليث عبد الله (2015). *استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية*. (ط2)، الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- كوتلر، فيليب (2000). *كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها*، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، الرياض، مكتبة جرير.
- مصطفى، أحمد سيد (2001). *نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، وقائع المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- هامان، حسن علي (2001). *الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، وقائع المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- هامان، حسن علي (2003). *المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، دراسة تطبيقية على قطاع الأحذية، وقائع الملتقى العربي الثاني للتسويق المعنون: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد القطرية، الدوحة - قطر.
- هامان، حسن علي (2008). *معلومات بلد المنشأ وأثرها في تحديد نمط السلوك الشرائي للمستهلك الليبي*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- هامان، حسن علي (2014). *الإطار النظري للقدرة التنافسية وآليات بنائها، مجلة البحوث العلمية، الأكاديمية الليبية فرع مصراتة، (3)*.
- هامان، حسن علي (2016). *الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية: مفهومها ونشأتها وهيكليها، مجلة الاقتصاد والتجارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزينونة - سوق الأحد، (9)*، ليبيا.
- هامان، حسن علي (2019). *الميزة التنافسية للصناعة الأجنبية وأثرها في عزوف المستهلك عن الصناعة الوطنية في السوق الليبي، دراسة تطبيقية عن المجمع الاستثماري لصناعة مواد البناء في مدينة مصراتة، مجلة الدراسات الاقتصادية بكلية الاقتصاد جامعة سرت، 2(2)*.
- ياسين، غالب سعد (2009). *نظم المعلومات الإدارية*، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية.

Garvin, k, (2002), *Quality on the Line*, Harvard Business Review.

Han and Terpstra, (1988), Country of Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products, *Journal of International Business Studies*, 19, 235–255.

kotler, Philip, (2000), *Marketing Management*, 10th ed. New Jersey, prentice - hall.

- Martin, I.M. and Eroglu, S., (1993). Measuring a multi-dimensional construct: Country image. *Journal of Business Research*, 28 (3), 191-210.
- Roth, M.S. and Romeo, J.B., (1992). Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects/Roth Martin S., Jean B. Romeo. *Journal of International Business Studies*, 23 (3), 477-497.
- Teas and Grape, (1996), Demystifying Brand Equity, *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*. 8(2), 25-29.