

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

إدارة الإبداع والابتكار

دروس موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة مالية

من إعداد: د. علي نادية

أستاذة محاضرة (ب)

2025 / 2024



Syllabus دليل المادة التعليمية			
اسم المادة: إدارة الابداع والابتكار			
الميدان	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الفرع	علوم التسيير
التخصص	إدارة مالية	المستوى	أولى ماستر
السداسي	الثاني		
التعرف على المادة التعليمية			
اسم المادة	إدارة الابداع والابتكار	وحدة التعليم	الأساسية
عدد الأرصدة	04	المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	03 سا	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
أعمال م/تط (عدد الساعات في الأسبوع)	////////////////////	أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
مسؤول المادة التعليمية			
الاسم، اللقب	عليي نادية	الرتبة	أستاذة محاضرة (ب).
تحديد موقع المكتب	/.	البريد الالكتروني	nadia.allili@univ-msila.dz
رقم الهاتف	/	توقيت الدرس ومكانه	/
وصف المادة التعليمية			
المكتسبات	مدخل إدارة أعمال، اقتصاد مؤسسة، إدارة المعرفة، إدارة التغيير، القيادة الادارية.		
الهدف العام للمادة	تمكين الطالب من إعطاء اهتمام أكثر بمقياس إدارة الابداع والابتكار لما له من فائدة كبيرة		

التعليمية	
أهداف التعلم (المهارات المُراد الوصول إليها)	تعلم وفهم الأساسيات النظرية والبحث عن النتائج المرتبطة بالابتكار والابداع، من خلال التعرف على مختلف المهارات، المصادر والمتطلبات اللازمة من أجل توفير بيئة عمل تشجع وتحفز على النشاط الابداعي والابتكاري في المؤسسة وإدارته، وهذا ما يساعد على: - غرس وتحسين قدرة طالب إدارة أعمال على الابداع والتفكير الابداعي؛ - تحسين قدرة الطالب على التفكير وكسب مهارات القيادة الابتكارية؛ - محاولة تعزيز فعالية نماذج ومناهج إستراتيجية مختلف أشكال الابتكارات؛ - تعلم عملية والية البحث والتطوير على المنتجات الجديدة والمطورة؛ - تعزيز قدرة الطالب على تنظيم وتطبيق إستراتيجية الابداع؛ غرس قدرة الطالب على تحليل والتعلم من مختلف تجارب الابداعات الناجحة والفاشلة
محتوى المادة التعليمية	
المحور الأول	مدخل لإدارة الابداع والابتكار
المحور الثاني	مفاهيم حديثة لإدارة الابداع والابتكار
المحور الثالث	محددات ومصادر الابداع والابتكار
المحور الرابع	نماذج الابداع في المؤسسة
المحور الخامس	طرق اكتشاف الافكار الجديدة
المحور السادس	الابداع التنظيمي
المحور السابع	الابتكار التكنولوجي
المحور الثامن	الابتكار التسويقي
المحور التاسع	الهيكل التنظيمي والابتكار
المحور العاشر	الابداع والابتكار والميزة التنافسية
طريقة التقييم	

الوزن النسبي للتقييم			العلامة		التقييم بالنسبة المئوية
60 %	60 %	وزن المحاضرة	20/20		امتحان
12%	40 %	وزن الأعمال الموجهة والتطبيقية	20	6	امتحان جزئي
16%				8	أعمال موجهة (البحث : إعداد/إلقاء)
—				—	أعمال تطبيقية
—				—	المشروع الفردي
—				—	الأعمال الجماعية (ضمن فريق)
—				—	خرجات ميدانية
06%				3	المواظبة (الحضور / الغياب)
06%				3	عناصر أخرى (المشاركة)
تدرس المادة في شكل محاضرات وأعمال موجهة/تطبيقية أو طبيعة تقييمها امتحان ومراقبة مستمرة يقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للمحاضرة والأعمال الموجهة:					
معدل المادة		نقطة المحاضرة * 0.6 + نقطة الأعمال الموجهة/التطبيقية * 0.4 =			
Moy.M		= (Note Ex * 0.6) + (Note Td * 0.4)			

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	مقدمة
المحور الأول: مدخل لإدارة الابداع والابتكار	
2	أولاً: الابداع
13	ثانياً: الابتكار
24	ثالثاً: الفرق بين المفاهيم التالية الابداع الابتكار الاختراع، الذكاء، الموهبة، الريادة
المحور الثاني: مفاهيم حديثة في ادارة الابداع والابتكار	
29	أولاً: الإبداع الاستراتيجي
31	ثانياً: الابداع المحاسبي
33	ثالثاً: الابتكار الأخضر
34	رابعاً: الابتكار الرقمي
المحور الثالث: محددات ومصادر الابداع والابتكار	
36	أولاً: مصادر الابداع والابتكار
39	ثانياً: محفزات الابداع والابتكار
40	ثالثاً: محددات الابداع والابتكار
المحور الرابع: نماذج الابتكار والابداع	
47	أولاً: نموذج الابتكار عن طريق الصدفة
47	ثانياً: نموذج الصندوق الاسود
48	ثالثاً: النماذج الخطية
49	رابعاً: النماذج الغير خطية
المحور الخامس: طرق اكتشاف الأفكار الإبداعية	
58	أولاً: ماهية التفكير الإبداعي
59	ثانياً: اساليب تنمية الابداع والابتكار
المحور السادس: الابداع التنظيمي	
64	أولاً: ماهية الابداع التنظيمي

- 67 ثانيا: ركائز الابداع التنظيمي وخصائص المؤسسة المبدعة
- 69 ثالثا: مجالات تطبيق الابداع التنظيمي

المحور السابع: الابتكار التكنولوجي

- 71 أولا: ماهية الابتكار التكنولوجي
- 74 ثانيا: خصائص الابتكار التكنولوجي وأهم مراحله
- 77 ثالثا: مصادر الابتكار التكنولوجي وطريقة قياسه
- 78 رابعا: معيقات الابتكار التكنولوجي

المحور الثامن: الابتكار التسويقي

- 80 أولا: ماهية الابتكار التسويقي
- 82 ثانيا: أنواع الابتكار التسويقي وأهم مراحله
- 86 ثالثا: عناصر الابتكار التسويقي

المحور التاسع: الهيكل التنظيمي والابداع

- 92 أولا: ماهية الهيكل التنظيمي
- 93 ثانيا: أنواع الهياكل التنظيمية
- 94 ثالثا: مميزات الهيكل التنظيمي وعلاقته بالإبداع

المحور العاشر: الابداع والابتكار والميزة التنافسية

- 96 أولا: ماهية الميزة التنافسية
- 99 ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
- 100 ثالثا: العلاقة بين الابتكار والابداع والميزة التنافسية
- 103 قائمة المراجع

مقدمة:

في عالم يتميز بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة، نتيجة تيار العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجيا الجديدة، كل هذا دفع بالمؤسسات إلى تبني الإبداع والابتكار، لتتمكن من التعايش والتكيف مع متطلبات المستقبل والمتغيرات البيئية.

وتبرز إدارة الإبداع والابتكار كحجر الأساس للبقاء والنمو المستدام للمؤسسات، لم تعد هذه الإدارة ترفاً فكرياً، بل ضرورة استراتيجية تتحول فيها الأفكار الإبداعية إلى قيمة ملموسة وميزات تنافسية، تبدأ هذه العملية بفهم أن الإبداع ليس حدثاً عشوائياً، بل يمكن تصميم بيئة مؤسسية تحفزه وتوجهه.

فالابتكار الفعالة يتطلب منظومة متكاملة تشمل بناء ثقافة تنظيمية تشجع التجريب والتعلم من الفشل، وهيكل مرنا يسمح بتدفق الأفكار عبر الحدود الإدارية، وقيادة تستشرف المستقبل وتوفر الموارد والحماية للمبادرات الجديدة، كما تتضمن آليات منهجية لتحويل البذور الإبداعية إلى ابتكارات عملية في المنتجات أو العمليات أو النماذج التسويقية والأعمال.

النجاح في هذه الرحلة يعني تحقيق توازن دقيق بين الحرية الإبداعية والانضباط التنفيذي، بين المخاطرة المحسوبة والمساءلة عن النتائج، إنها عملية ديناميكية مستمرة تدمج التكنولوجيا والموارد البشري والعمليات لخلق قيمة مستدامة، وتضمن تحويل الإمكانيات الإبداعية الكامنة في المؤسسة إلى واقع ملموس يدفع عجلة التميز والريادة في السوق.

المحور الأول: مدخل لإدارة الإبداع والابتكار

تمهيد:

تعد عملية الإبداع والابتكار الركيزة الأساسية لتقدم المؤسسات وازدهارها، فهي تعكس حيويتها وقدرتها على التطور، ولا تقتصر هذه العملية على لحظة زمنية محددة، بل هي سلسلة متجددة وديناميكية لا تتوقف. فطالما أن الطموح نحو إنجازات أعلى لا يعرف حدوداً، فإن سعي المؤسسات نحو الإبداع والابتكار يبقى بلا نهاية، فالعلم يتجدد كل يوم، مما يستدعي إعادة النظر في الحسابات، وتعديل الأهداف، وتطوير الخطط والبرامج، لمواكبة المستجدات وتحقيق الإنجازات المتلاحقة.

أولاً: الإبداع

1- مفاهيم عامة حول الإبداع (Creativity)

يعد الإبداع من بين المواضيع التي عرفت اهتمام كبيراً، من قبل جميع المؤسسات مهما كان حجمها أو نوع نشاطها، والتي تسعى وتعمل من أجل البقاء والتطور والنمو، خاصة في ظل وجود بيئة أعمال غير مستقرة وتنافسية.

1-1- مفهوم الإبداع

لقد حظي موضوع الإبداع (Creativity) باهتمام الكثير من الباحثين والعلماء في مختلف التخصصات وهذا ما نجم عنه تعدد واختلاف مفاهيمه.

- الإبداع لغة

تعني كلمة إبداع بمعنى، أبداع أو خلق الشيء أو أوجده من لا شيء، أو ابتداء الشيء أو صنعه على غير مثال سابق، إذ ورد ذكر كلمة الإبداع في القرآن الكريم في سورة البقرة يقول سبحانه وتعالى: (الله بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون) (البقرة: 117). وفي سورة الأنعام (الله بديع

السموات والأرض أنى يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم) (الأنعام: 101).

وفسرت كلمة (البديع) بالمحدث العجيب، والبديع مبدع، أي أن الله سبحانه وتعالى هو الخالق المبدع، أي أنشأها على غير مثال سابق، خلق وأبدع وصوّر كل شيء من لا شيء.

وفي القاموس المحيط: بدعة، يبدعه، بدعاً، بدءاً وإنشاءً، واخترعه وأوجده وأكمل صنعه على غير مثال سابق. (ريحان المحمدي، 2025، صفحة 108)

-الإبداع اصطلاحاً:

الإبداع موضوع قديم، لكن شيوعه كمفهوم علمي، لم يتحقق بمعناه الحالي، الا في منتصف القرن الماضي فقط، حين تنباه الباحثون في علم النفس، وبوجه خاص في ظروف الحرب العالمية الثانية ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام المكثف بالإبداع، والاعتراف بقابليته للدراسة العلمية. (عامر و اخرون، 2017، صفحة 15)

حيث بدأ التركيز على دراسته في الستينيات من القرن العشرين فقد أشار (Mackinon, 1969) إلى أن للإبداع أربعة محاور وهي: العمل الإبداعي والعملية الإبداعية والشخص المبدع والموقف الإبداعي. (تيسير، 1992، الصفحات 25-26)

وبالتالي معظم التعريفات الواردة في البحوث والدراسات ركزت على أربعة محاور في تعريفها للإبداع، ويشار إليها بصيغة مختصرة (CPS4) وهي كالتالي:

-المحور الأول: مفهوم الإبداع على أساس انه عملية (Process)

ينظر الى الإبداع بانه عملية، تجميع عدة عناصر أو مكونات في بناء جديد يحقق منفعة أو حاجة معينة. وكلما كانت الترابطات للعناصر الأساسية للمشكلة أكبر، مكن ذلك الفرد من الوصول إلى حل إبداعي بصورة أسرع، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع تكوين عددا كبيرا من الروابط اللفظية وغير اللفظية للأفكار. (العتوم و اخرون، 2006، صفحة 130)

وعليه وصف تورانس (Torrance 1962) الإبداع بأنه "التوصل إلى حلول جديدة، وعلاقات أصيلة، بالاعتماد على معطيات محددة، بعد تحسس الفرد لمشكلة ما، والوعي بجوانب الضعف والاعتلال وعدم الانسجام، أو النقص في المعلومات حول فكرة ما، ووضع الفرضيات، وتخمين الحلول المناسبة، واختبار هذه الفرضيات، ومراجعتها، وتعديلها، وإعادة اختبارها في ضوء المعطيات المتوافرة. (قسيم الهيلات، 2025، صفحة 22)

كما عرف الإبداع كل من شيرمان (Schemerhorn) وهنت (Hunt) وأسبورن (Osborn) بأنه "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة". (السكرانة، 2011، صفحة 17)

وعرف أيضا على أنه " يتضمن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، وإيجاد حلول لها ومخارج منها باعتماد أساليب عملية تستند على أفكار عميقة مبدعة، يتمخض عنه اكتشافات جديدة وأعمال مميزة تحدث تطورا وتحسينا في المجتمع. (محمد العضيلة و خضر أبو سميده، 2014، صفحة 408)

- المحور الثاني: مفهوم الإبداع على أساس انه إنتاج ابداعي (Product)

فالإبداع حسب هذا التوجه، هو ظهور إنتاج جديد من خلال التفاعل بين الفرد وما يواجهه من خبرات، وهذا يوصله الى صورة جديدة.

حيث عرف (شتين Stein) الإبداع بأنه " القدرة على إنتاج شيء جديد ومقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة من الأفراد في فترة زمنية محددة ". (المواجدة، 2014، صفحة 33)

وعرف (Piers) الإبداع بأنه " تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية في تحقيق إنجاز تتوافر فيه سمات الأصالة والابتكار ". (تيسير، 1992، الصفحات 25-26)

- المحور الثالث: مفهوم الإبداع على أساس المناخ الإبداعي (Press)

والمقصود من هذا المفهوم، مجموعة الظروف والمواقف المختلفة التي توفرها البيئة للفرد المتعلم، والتي تسهل الأداء الإبداعي لديه.

فقد عرف "أندروز" الإبداع في هذا الشأن بأنه " العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف يتفاعل معها ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، وما يؤدي إلى تحسين هذه الذات، فيستجيب لها بطريقة مختلفة عن الآخرين، ولذلك تعتبر هذه الاستجابة إبداعية". (بركات، 2016، صفحة 73)

-المحور الرابع: مفهوم الإبداع على أساس الشخص المبدع (Person).

فالإبداع هنا هو المبادأة التي يبدئها الفرد المتعلم في قدرته على الخروج من النمط التفكير العادي، واتباع نمط جديد من التفكير.

وفي هذا الشأن عرف جلفورد (Guilford) الإبداع بأنه " مجموعة القدرات التي تميز المبدعين" (Ababneh, 2020, p. 245)

كما عرف كذلك بأن الإبداع " ناتج عن كل من المعرفة، والذكاء، والخبرة، والاهتمام، والحماس". (Jean & Céline , p. 67)

من خلال استعراض التعاريف السابقة الذكر يمكن ان نخلص الى ان (الإبداع هو توظيف الفرد لقدراته العقلية والذهنية، من اجل تقديم مجموعة من الأفكار جديدة وغير النمطية، كحل لمشكلة معينة او موقف واجهه).

2- أهمية الإبداع

تسعى المؤسسات الى تبني مفهوم الإبداع، وذلك لما له يحققه من منفعة كبيرة، بالنسبة للأفراد والمؤسسات، والمتمثلة فيما يلي: (خيري، 2012، صفحة 45)

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين؛
- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار؛
- يساهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية؛
- يساعد الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتمييزها؛
- يساهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية؛
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛

- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل؛
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛
- يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤولية لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

3- دوافع الابداع

توجد العديد من الدوافع التي فرضت على المؤسسات، الى تبني الابداع كأسلوب ومنهج في مختلف المستويات، وهذا يعود الى الأسباب التالية: (خصاونة، 2011، الصفحات 31-32)

- **التغيرات في عناصر البيئة التنافسية:** نتيجة تزايد المستجدات البيئية التي واجهت المؤسسات، هذا الامر استدعى التحديث والتجديد، وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وانشطة داعمة للإبداع، وتطوير حلول وأفكار وراء جديدة تمكنها من النمو والاستمرار؛

- **العولمة وانفتاح الأسواق:** أدت ثورة المعلومات إلى تحويل العالم لقرية صغيرة، مما زاد من حدة المنافسة ومنح المستهلك خيارات غير محدودة من السلع والخدمات؛

- **الثورة التكنولوجية:** ضرورة مواكبة التطور التقني في طرق الإنتاج والتوزيع، لضمان البقاء في السوق وكسب رضا العملاء من خلال حلول إدارية مبتكرة؛

- **إدارة الموارد المحدودة:** يبرز الإبداع كأداة حتمية، من خلال إيجاد طرق إبداعية لتحقيق الأهداف التنظيمية الكبرى باستخدام أقل للموارد المتاحة (كفاءة الاستغلال)؛

- **زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين:** نتيجة ارتفاع الوعي لدى المستهلك، أدى ذلك إلى إكساب المستهلك زيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافية وذات الجودة الأفضل، وتنعكس هذه المعرفة على نوعية الطلب للمستهلك للسلع والخدمات والمنتجات، وبالتالي تنعكس على المؤسسات وسعيها إلى تلبية رغبات المستهلك، إضافة لذلك فإن المستهلكين يطلبون معلومات تفصيلية عن الخدمات والمنتجات،

والمؤسسات بحاجة لتوفير هذه المعلومات للمستهلكين بالوقت والسرعة المناسبين؛ سعياً وراء كسب رضاهم. ويعتبر الإبداع أحد أهم الموارد أو الوسائل التي تحقق للزبون أو المستهلك نوعاً من التغيير والإضافات، وكسر حاجز الروتين؛

- **المسؤولية الاجتماعية:** ونظراً لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المؤسسات والعاملين فيها، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعياً ومرونة، في التعامل مع الواقع المحيط من خلال دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها، وهذا من خلال تبني أنشطة داعمة للأبداع تعمل على تنمية الابداع لديهم.

3-عناصر الابداع

تتمثل اهم عناصر الابداع فيما يلي:

3-1-الأصالة: وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة، أو غير مسبوقة، أو فريدة ونادرة، وتتسم بالعمق والجدة، وهي من أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع. فالمبدع لا يكرر أفكار الآخرين، ولا يقلدهم فتكون أفكاره خارجة عما هو شائع، أو معروف ومألوف، وبذلك، فالأصالة لها علاقة بالنفرد والندرة.

وهنا، لا بد من التأكيد على ضرورة تقبل الأفكار التي قد تبدو غريبة، وبعيدة عن الواقع والتي قد يعتبرها بعضهم ضرباً من الخيال، أو الجنون، بينما هي الطريق إلى الإبداع. (قسيم الهيلات، 2025، صفحة 52)

3-2- المرونة: يتمثل عامل المرونة بنمط سلوكي خاص يتميز بقدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية بما يتوافق ويتناسب مع المواقف أو المشكلة مجال البحث والدراسة، فالمرونة الفكرية تمكن من سهولة التعامل ومواجهة مواقف الحياة المختلفة حيث تتمثل هذه المواجهة بتلقائية الاستجابة وتعددتها، كما تتميز بالاستعداد لتعديل وتغيير السلوك بما يتلائم ومقتضيات المواقف أو المشكلة. (المعراج، 2020، صفحة 17)

3-3- الطلاقة: يتمثل مفهوم الطلاقة بالقدرة الذاتية للفرد على إثارة وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين، كما أن وفرة الأفكار ترتبط بالقدرة على سرعة التفكير والقدرة على التصنيف والتداعيات السريعة للفكرة أو الموضوع مجال البحث والنقاش وتنقسم الى.

-**طلاقة الأفكار:** وتعني القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول في زمن محدد، وضمن تصنيف معين في موقف معين. (قسيم الهيلات، 2025)

-**الطلاقة اللغوية:** تعني القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من الكلمات، والالفاظ، او المعاني وفق معايير محددة، او سياق معين.

-**الطلاقة الشكلية:** وتعني القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من الاشكال او إعادة ترتيب الاشكال والاشياء.

3-4- الحساسية للمشكلات: تتمثل عملية تحسس المشكلات قبل ظهورها، او استحضار المشكلات المستقبلية قبل وقوعها، احدى ملامح الشخصية الإبداعية، لان هذا الاستشعار يعبر عن حساسية مرفهة في استبصار ما لا يراه الآخرون. (الكبيسي، 2004، صفحة 241)

4-مراحل العملية الإبداعية

اختلف العلماء في تحديد مراحل العملية الإبداعية، كما يؤكد العلماء أن ليس من الضروري أن تمر عملية الإبداع بمراحل محددة ويذكر والاس وماركسبري (Wallas and Marksberry) أن عملية الإبداع تمر بمراحل متنوعة تتكون خلالها الفكرة الإبداعية، كما يؤكدان أنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة أثناء تكوين الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل، ومن بين اهم نماذج العملية الإبداعي نذكر ما يلي: (الهويدي، 2004، الصفحات 31-32)

-**نموذج ولاس (Grahamwallas, 1926)**

وتتمثل اهم مراحل العملية الإبداعية فيما يلي:

-**مرحلة الإعداد:** وتتضمن جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد المشكلة وفهم عناصرها. كما قد تتضمن محاولات لحل هذه المشكلة وقد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل والتعرف إلى جزئيات المشكلة والعلاقات التي ترتبط بتلك الجزئيات.

- **مرحلة الاحتضان:** وفي هذه المرحلة يكون الشخص المبدع خاملاً، ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر، وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة، ويختلف في الأفكار والمعلومات التي ليس لها علاقة، كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة، ويكون الفرد المبدع قلقاً ومتوتراً وقد أطلق على هذه

المرحلة اسم مرحلة المخاض لما يصاحبها من توترات نفسية وتقلبات مزاجية، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين أن إنجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز وعيهم على موضوع آخر، أو عندما يكاد الإحباط أن يجهز عليهم.

- **مرحلة الإلهام أو الإشراق:** وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة التي تقود إلى حل المشكلة.

- **مرحلة التحقيق:** وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع، ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها، كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخرين، وعليه ألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته في زمن ومكان ما، إن هذه المرحلة تفيد الشخص المبدع في التعرف إلى مواطن الضعف والقصور في فكرته.

5- أنواع الإبداع

اختلف المفكرين في تصنيف أنواع الإبداع، حيث نجد من بينهم (تايلور) الذي صنف الإبداع إلى خمسة أنواع وهي: (خصاونة، 2011، صفحة 44)

- **الإبداع التعبيري:** ويقصد به الطريقة التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

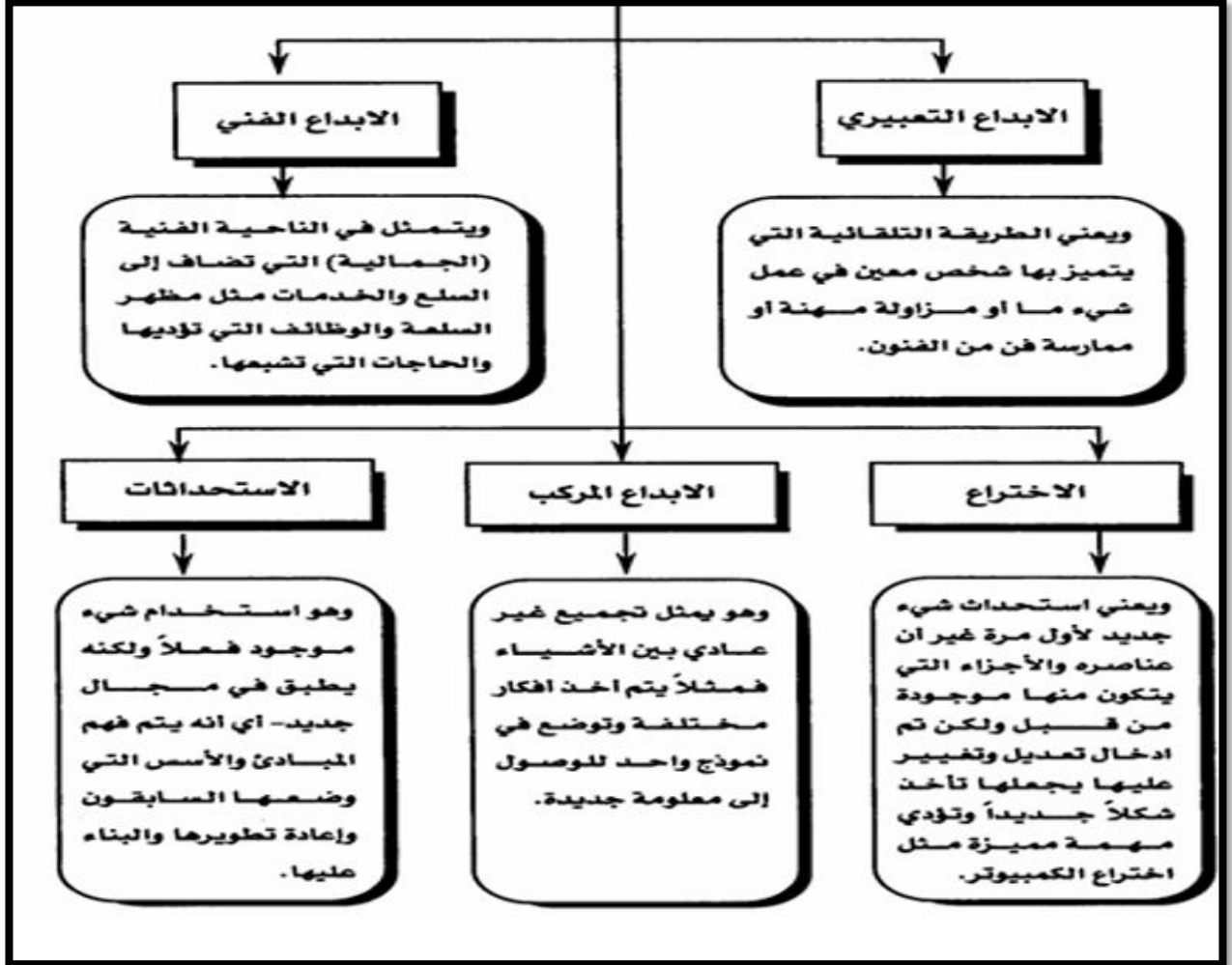
- **الإبداع الفني:** وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج، أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

- **الإبداع المركب:** وهو الذي يعتمد على جمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.

- **الاختراع:** وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

- **الإبداع الاستحدثي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

الشكل رقم (1): أنواع الإبداع حسب تايلور



المصدر: (الصيرفي، الإدارة الرائدة، 2003، صفحة 14)

6- مستويات الإبداع

الإبداع ظاهرة لا تقتصر على مستوى معين بل نجده في كل المستويات، على مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المؤسسة.

6-1- الإبداع على مستوى الفرد

الإبداع على مستوى الفرد وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من الشخصيات، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات الفرد المبدع. (جلد و عبوي، 2006، الصفحات 45-46)

-صفات الفرد المبدع:

يتميز الشخص المبدع بالعديد من الصفات ولعل أهمها نذكر ما يلي: (زكي محمد، 2013، صفحة 94)

- الشعور بالرضا والسعادة أثناء قيامه بأعماله؛
- الثقة العالية في النفس والاعتماد عليها؛
- قوة العزيمة والإرادة؛
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء؛
- القدرة على التفكير في حلول بديلة للمشاكل؛
- القدرة على تحمل المسؤولية؛
- المثابرة وممارسة الأعمال بحزم وثبات؛
- اجتناب الروتين والتقليد الأعمى؛
- الميل إلى المغامرة والرغبة في تحدي الصعاب؛
- مثقف يوظف ثقافته في التعامل مع قضايا الحياة؛
- القدرة على الإقناع؛
- يتقن العمل الذي يوكل إليه بسرعة وإتقان؛

- التفاوض والإحساس المرهف .ومن السمات الأخرى التي أشار .

6-2- الإبداع على مستوى الجماعة

حيث يعرف الإبداع الجماعي على أنه "الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة،...الخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

(جلد و عبوي، 2006، صفحة 48)

كما يتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بالعوامل الآتية: (حريم، 2009، صفحة 306)

- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة الأحادية الجنس؛
- **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمار مختلفة؛
- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛
- **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام؛
- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة.

6-3- الإبداع على مستوى المؤسسة

عرف نايستروم (Nystrom 1990) الإبداع اعلى مستوى المؤسسة على أنه "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة (الاستراتيجية) والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارهما عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداع". وذلك لأن البناء التنظيمي من وجهة نظر نايستروم يؤدي إلى استقرار المؤسسة ومواصلة العمل، في حين تعتبر الخطة ضرورية لتحديد اتجاه الإبداع والتغيير الجذري الذي تنتشه المؤسسة، أما فيما يتعلق بالثقافة والمناخ التنظيمي، فإنهما يعملان على تعزيز واستقرار المؤسسة، كما أنهما ضروريان في نفس الوقت لتسهيل وتيسير عملية الإبداع. (هيجان، 1999، صفحة

(277)

وبالتالي فإن الإبداع في المؤسسات لم يعد ترفاً أو شيئاً كمالياً إنما ضرورة ملحة تفرضها المتغيرات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، من أجل استمراره ونموها، حيث يمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط التالية. (كافي، 2018، صفحة 246)

- إدراك أن الإبداع والريادة يحتاجان إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدران القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها، على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة؛
- تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تدريب التفكير وتشجيعه، ليكون أكثر مرونة وسلاسة، لينفذ من الأطر المألوفة في التعامل مع المشكلات إلى البحث عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والمقدرة الإبداعية لديهم؛
- البساطة في الهيكل التنظيمي.

ثانياً: الابتكار (Innovation)

1- مفاهيم عامة حول الابتكار

يعد الابتكار من المفاهيم الحديثة الذي يحمل في طياته كل ما هو جديد ومطور، سواء كان الابتكار في المنتج أو طريقة الأداء... الخ.

1-1- مفهوم الابتكار

إن مفهوم الابتكار Innovation هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين، ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الانتاجي، فاستخدام طريقة لمعالجة المواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المؤسسة، وقد يكون على شكل حل جديد لمشكلة قائمة. (الدسوقي، 2019، صفحة 34)

حيث عرف (شومبيتر) الابتكار بأنه "تنفيذ تركيبات لنماذج جديدة". (بيكيرز و وآخرون، 2019، صفحة 41)

كما عرفه نجم عبود نجم على أنه "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق". (عبود نجم، 2015، صفحة 22)

وعرفه بيتر دراكر Drucker الابتكار بأنه "الأداة الخاصة بإدارة الأعمال، والذي يتضمن الوسائل التي تستخدم لاستثمار التغيير الممكن أحداثه كفرص للتحسين". (عامر و آخرون، 2017، صفحة 53)

كما عرف (تشير ميرهورن) الابتكار بأنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في حيز الممارسة، مؤكداً على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق، وتأكيده على رؤيته فإن (تشير ميرهورن) أكد في كتابه الحديث على ذلك في معادلته عن الابتكار" (نجم عبود ، 2012 ، صفحة 140)

الابتكار = الميزة التنافسية

كما شمل مصطلح الابتكار كذلك " ابتكار منتجاً أو عملية أو تنظيم، أو سوقاً، أو ابتكار اجتماعي وثقافي". (stern & jaberg, 2007, pp. 6-7)

بناءً على التعريفات السابقة الذكر يمكن تعريف الابتكار "التنفيذ الفعال للأفكار الإبداعية، من أجل تقديم قيمة مضافة، تكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن الآخرين.

2-أهمية الابتكار

يعد الابتكار من أولويات المؤسسات، وذلك لما له من أهمية كبيرة في ضمان نموها وبقائها، وتتمثل أهمية فيما يلي: (قندوز، 2017، الصفحات 25-26)

- **خفض النفقات:** إن الابتكار له تأثير فعلي وكبير على خفض النفقات، سواء باستخدام مواد أقل في المنتج (مراحل الإنتاج) أو تكلفة عمل أقل أو خفض كلفة التلف؛

- **زيادة الانتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات بالنسبة الى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو تأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة اقل في وحدة المنتج؛
- **تحسين الأداء:** يعمل لابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الابتكار والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلاً يساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد بيانات عنهم، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما يساهم في تحقيق التفاعل الانساني مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجتهم وبطريقة أفضل؛
- **ايجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها وذلك لخدمة زبائنهم؛
- **ايجاد أسواق جديدة:** ان الابتكار الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة يعد اسلوباً للمؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة؛
- **ايجاد فرص عمل جديدة:** تهتم الابتكارات الجديدة في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها وينفذها ويقوم بصيانتها، وهذه تعد فرص عمل جديدة؛
- **تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي:** ويكون ذلك من خلال فرق العصف الذهني، وهذا يزيد من جودة القرارات التي تؤخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية.

3-مراحل العملية الابتكارية

- تمر العملية الابتكارية بمجموعة من المراحل والمتمثلة فيما يلي: (درار، 2023، صفحة 23)
- **تطوير الافكار:** في هذه المرحلة تتم دراسة الافكار بهدف إدخال التعديلات اللازمة والتخلي عن الافكار غير القابلة للتحقيق أو المكلفة والاحتفاظ بالافكار القابلة للتطبيق؛
 - **تطبيق الافكار:** يتم في هذه المرحلة استخدام الافكار المطورة في عملية التصميم والتصنيع للمنتجات او الخدمات الجديدة؛

- **إطلاق التطبيق:** يتم ادخال المنتج او الخدمة الى السوق حيث يتم الاختبار الحقيقي للابتكار اما القبول او التجاهل.
- **نمو التطبيق:** يتم في هذه المرحلة نمو الطلب على الابتكار الذي لقي قبول في السوق بمعدل مرتفع، بمعنى ان الابتكار قد دخل مرحلة نمو الاداء الاقتصادي وتحقيق ارباح عالية؛
- **نضج الابتكار:** في هذه المرحلة تكون المؤسسات المنافسة قد وصلت الى الابتكار وتطبقه بإدخال منتجاتها الى السوق بما ينافس الابتكار الاصلي، وتعمل المؤسسات المنافسة على ادخال التعديلات والتحسينات حتى تستنفذ كل امكانيات التحسين في الخصائص، التركيب، التغليف، الحجم والاستعمالات؛
- **تدهور الابتكار:** وتكون هذه المرحلة في نهاية دورة حياة المنتج عندما تكون المؤسسة ليس لديها القدرة على زيادة المبيعات حتى بعد استخدام كل عمليات التحسين التي يمكن ادخالها، ليتم اخراجه من السوق ليحل محله ابتكارات لاحقة.

كما أشار كذلك (Cooper) إلى وجود عدة مراحل لتطوير السلع المبتكرة وهي كالتالي: (السكرانة، 2011، صفحة 34)

- **مرحلة توليد الأفكار:** وهي المرحلة التي يتم فيها تكوين الفكرة الرئيسية لتطوير المنتج المبتكرة؛
- **مرحلة فحص الأفكار الجديدة:** وهي المرحلة التي يتم بها التأكد، من سلامة هذه الأفكار ومدى تطابقها مع حاجات ورغبات الزبائن؛
- **مرحلة التحليل التجاري:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد إذا كانت الأفكار التي تم الحصول عليها وفحصها مريحة أثناء القيام بتحليلها، ودراسة الطلب إذا كان يتوقع وجد طلب كاف على السلعة، وتحديد الكلف والأرباح المتوقعة وتحديد المسؤول عن إنتاج السلع وتطويرها؛
- **مرحلة الإنتاج:** ويتم فيها تحويل الفكرة إلى واقع عمل والقيام بإنتاج السلع، وفقا للمخططات التي تم اعتمادها، ويجب أن تكون مرحلة الإنتاج في البداية قليلة بهدف إجراء الفحوصات الفنية والمخبرية اللازمة لمعرفة مقدار جودة السلع من الناحية الفنية؛

- **مرحلة المعاينة والفحص السوقي:** يتم في هذه المرحلة دراسة السوق، وتحديد الأسواق التي سوف يتم توريد السلع إليها أولاً وكذلك الكميات المتوقعة؛

- **مرحلة التسويق على نطاق واسع:** في هذه المرحلة يتم إنتاج كمية من السلع الجديدة، ومن ثم يتم تصميم برنامج متكامل لتسويق هذه السلع، وكذلك اتباع السياسات الإعلانية والترويجية التي تعد على قدر كبير من الأهمية في عملية التسويق.

4- مجالات الابتكار

الابتكار يختلف باختلاف النشاطات التي تؤديها المؤسسات، حيث نجد أربع مجالات للابتكار وهي: (خيري، 2012، الصفحات 78-79)

- **المنتج (Product):** هو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل اشباع حاجات الزبائن بكفاءة أعلى وخصائص أفضل، مثال (التصوير الرقمي) (Digital Camera) هي ابتكار المنتج الجديد الذي أخذ يحل محل آلات التصوير التقليدية؛

- **العملية (Process):** هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية أعلى، أو استخدام مواد أقل، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية.

- **الخدمة (Service):** كما يكون الابتكار في المنتجات الجديدة يكون كذلك في الخدمات الجديدة، فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل ابتكاراً جديداً، والأمثلة كثيرة على ذلك مثل الصيرفة الالكترونية المنزلية.

- **نموذج الأعمال (Business Model):** لكل اقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي.

فنموذج الأعمال هو التصميم الاستراتيجي لكيفية تحقيق المؤسسة، الربح من استراتيجيتها وعملياتها ونشاطاتها، كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام المؤسسة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق، أو تحسين ميزتها، وبالتالي حصتها السوقية.

5-أنواع الابتكار

توجد العديد من التصنيفات لأنواع الابتكار وذلك نتيجة تنوع الاساس الذي يعتمد عليه المفكرين، ومن أبرز هذه التصنيفات المعتمدة نذكر ما يلي:

5-1- معيار الدافع للابتكار: حسب هذا المعيار يصنف الابتكار الى نوعين هما: (بن عاشور، 2019، صفحة 7)

- الابتكار الناتج عن الحاجة: وهذا النوع يقوم على اساس وجود مشكلة والتي تدفع الافراد الى توجيه جهودهم الخاصة لابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة؛
- الابتكار الناتج على الرغبة في زيادة الكفاءة: هذا النوع يقوم على جهود التفكير والتحليل والترابط والتحقق من اجل التوصل الى الافكار، ومن ثم الى منتجات او تقنيات انتاج جديدة وذات كفاءة.

5-2- معيار حجم ودرجة التغيير: تم صنف الابتكار الى عدة أنواع وهي:

- الابتكارات الكبيرة: وتتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية، والتي من شأنها إحداث تغيرات كبيرة.
- الابتكارات الأساسية: تتمثل في تصنيف الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعات معينة.
- الابتكار التدريجي (التحسين): وهو ما يسم باليابانية الكايزن (Kaizen) هو الابتكار الذي يعبر عن تنقيح او تحسين تصميم قائم، وذلك بإدخال تحسينات على مكوناته ومن المهم التأكد على أن هذا الامر هو مجرد تحسينات وليس تغييرات في المكونات. (بصمه جي، 2016، صفحة 37)

ويمثل الابتكار حيلة الابتكارات لتطوير منتجات وخدمات قائمة بحيث ان العاملين من ذوي الاختصاص يستطيعون تحديد القصور في المنتج الحالي او الخدمة أو المزايا المراد الحصول عليها، والتي سوف تؤدي الى تلبية حاجة للمستخدم او المستفيد.

وهذا النوع من الابتكارات هو المستهدف لدى المؤسسات، وهي ما يستثمر فيه المستثمرون، ما يصرف على البحث والتطوير سواء كان بتخصيص مبالغ مالية تصرف على المطورين داخل المؤسسة او مراكز ابحاث المؤسسات او تلك التي تتم بالتعاون مع القطاع الحكومي. (الشامسي، 2020، صفحة 40)

- مزيا وعيوب الابتكار التحسيني

من اهم مزيا الابتكار التدريجي، هو الاكثر شيوعا، حيث ان التطوير التدريجي في المعرفة والمواد يؤدي الى تحسين في معظم المنتجات والخدمات مع الزمن؛ (نجم عبود ، 2012 ، صفحة 297)

-يعد الابتكار التحسيني أحسن الأنواع التي تميل اليها المؤسسات وذلك نسبة الى جانبين اساسيين هما:

اولا: يمكن البدء بالابتكار التحسيني فورا ومن الصفر، حتى من حيث التكلفة والتراكم التكنولوجي في اي مجال، لأنه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد الذي يمكن شراؤه وتفكيكه ومعرفة خصائصه ومزياته الاساسية من اجل التحسين لوظيفة او خاصية او ميزة.

ثانيا: يعد الاكثر ملاءمة للدول العربية، التي هي بحاجة في هذه المرحلة الى التقليد الاستساخي من اجل التمثل والاستيعاب، والاستخدام الكفؤ والتقليد الابتكاري من اجل ادخال تحسينات ملائمة للبيئة والتفوق في السوق العربية وربما الدولية.

اما عيوب الابتكار التدريجي، في اغلب الحالات يمثل اتباع القائد او القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية.

-ان الابتكار التدريجي عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة فانه يمكن أن يكون خطرا في حالة السوق سريعة التغيير (كما في سوق الالكترونيات) امام المنافسين الذين يأتون بالجديد، في حين أن التحسينات في الصناعات بطيئة التغيير كما في النفط والسكك الحديدية يمكن ان تؤدي الى ابطاء التآكل في الابتكار الحالي واضعاف الحاجة للابتكار الجذري الجديد، فالتآكل عبر الزمن الذي يكون حافزا قويا من أجل الحاجة للابتكار، يمكن الحد من تأثيره بالتحسينات والتعديلات.

- المبالغة في التحسينات كما فعلت الشركات اليابانية في التسعينات، وكما تفعل ذلك في الوقت الحاضر شركة (DOT COMS) يمكن ان تؤدي الى التنوع الاقصى، الا ان هذا التنوع يؤدي الى رفع التكلفة ولو بشكل محدود، وكذلك يؤدي الى ارباك الزبون، مثلاً شركة (ماتسوشيت) عرضت 220 نوع من التلفاز، هذا التنوع يضع الزبون في حيرة عند الاختيار والحاجة الى وقت أطول فيه، بالإضافة الى ان هذا النوع من المنتجات يحتاج رفوف طويلة للعرض، هذا الامر يستنزف قدرات المؤسسة، في الأخير اضطرت المؤسسة الى تخفيض عدد الأنواع الى 62 نوعاً.

-ان التحسين المستمر يعتمد على أوسع مشاركة للعاملين، ولكن ميل الشركات لإدخال التكنولوجيا الحديثة كالأتمتة وكذلك الإنسان الآلي، والتي بعضها تتم وفق مقترحات متأتية من أنشطة التحسين المستمر، ستؤدي الى احلال الالة محل العامل، هذا يؤدي الى تقليل فرص التحسين المستمر، وبالتالي افلا يعني هذا ان التحسين المستمر لا بد من ان يضيق في نهايته لكيلا يتعارض مع مقدمي الافكار الجديدة من اجل التحسين.

- الابتكار الجذري

هو ذلك الابتكار القائم على استغلال تكنولوجيا جديدة وافكار جديدة لم تستخدم من قبل، واعتماده على خلق او تغيير جذري للأسواق والصناعات الحالية او حتى خلق اسواق جديدة من خلال التركيز على تطوير منتجات او عمليات او حتى انظمة ادارية جديدة لم يسبق التعامل معها. (مربعي، 2012، صفحة 33)

-مزايا وعيوب الابتكار الجذري

من بين اهم مزايا الابتكار الجذري انه، يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماماً وهذا بدوره يلغي أو يضعف أسواق تكنولوجيا ومنتجات قديمة وإنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة.؛

- بقدر ما يتطلب استثمارات عظيمة في حالات كثيرة وبالتالي مخاطرة كبيرة وفي أغلب الحالات طويلة الأمد لكن مقابل ذلك، يمكن من خلاله جني موارد كبيرة ويحقق أرباحاً كبيرة.، ففي ظل إدارة فعالة لحقوق الملكية الفكرية يمكن أن يستمر في جني العوائد منها لفترة طويلة قد تصل إلى عشرين سنة حسب فترة الحماية المحددة قانونياً؛

- عادة ما يوجد موجة من الإبداعات المتتابعة التي ينتج عنها موجات أوسع لتطوير التكنولوجيا والمنتجات على نطاق واسع؛

- إن الإبداعات الجذرية هي محرك النمو الاقتصادي ومصدر المنتجات الجديدة الأفضل، وهي التي تعطي الشكل الكلي للصناعة، وهي كما يقول شاندي وتليس (chandy and tellis) هي التي تحقق الفرق بين الموت والحياة للكثير من المؤسسات والامثلة على ذلك كثيرة (الراديوهات-غاز الإضاءة...الخ).

بالرغم من المزايا الكثيرة للابتكار الجذري الا انه ينطوي على مخاطر كثيرة وهي:

- **الاحتمال المرتفع للفشل:** حيث ان الفشل هو الأكثر ظهورا في النشاط الابتكاري ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، وليس فقط أيضا لأن الفكرة الجديدة حتى وبعد التوصل إليها قد لا تكون ممكنة التحول إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانيات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للشركة و، إنما قد لا يتلاءم المنتج الجديد مع سوق الأعمال ولا ينال نجاحا تجاريا في السوق؛

- **التكلفة العالية:** حيث أن الابتكار الجذري يتطلب استثمارات كبيرة في مراحله المختلفة مما يعني أن المؤسسات ممكن أن تتعرض للمخاطرة العالية جراء التكاليف الضخمة؛

- **الفترة الزمنية الطويلة:** يتطلب الابتكار وقتا طويلا فقد تستمر دورة الابتكار وتطوير المنتج الجديد عدة سنوات وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن، على الرغم من بذل المؤسسات قصارى جهودها من اجل تقليص وقت دورة الابتكار، حث ان الابتكار الجذري الذي يتطلب وقتا أطول يصبح ذا مخاطر عالية؛

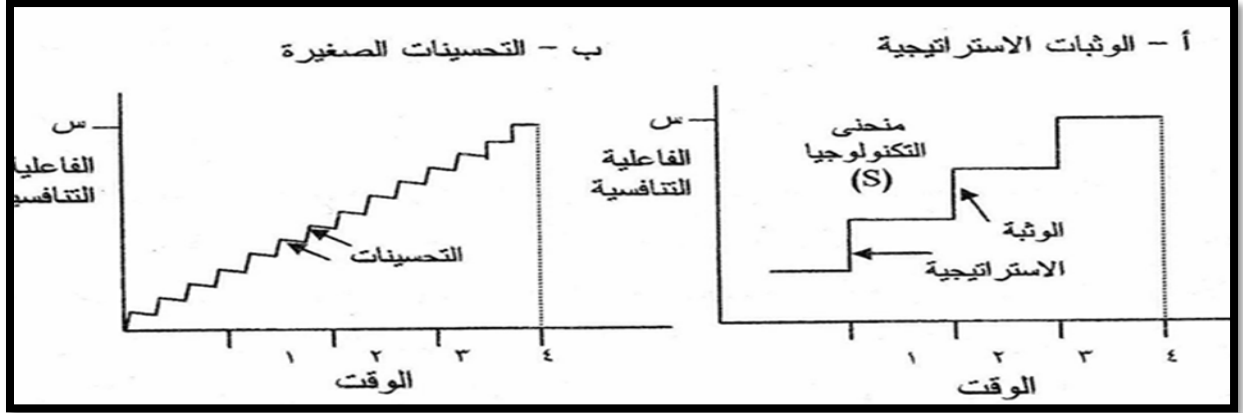
- **التأخيرات الغير متوقعة:** ان مشروعات الابتكار والتي لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بنتائجها وإنما أيضا بالتأخيرات غير المتوقعة، وفي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الميزانية المتوقعة؛

- **مشكلة التقليد:** ان المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد والعملية الجديدة قصيرة فحسب، انما بسبب تزايد عدد المقلدين واختلاف القدرات العالية لبعضهم يجعل المنتج المقلد يأخذ مكان الأصلي في السوق.

-المقارنة بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي

يتم المقارنة بين نوعي الابتكار الجذري والتحسين من خلال الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (1): الابتكار الجذري والابتكار التحسيني



الجدول رقم (2): الابتكار الجذري وابتكار التحسين

الابتكار	التحسين (كايزن)	التأثير
- قصير الأمد ولكن جذري.	- يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري.	- سرعة المسير
- خطوات كبيرة.	- خطوات صغيرة.	- الإطار الزمني
- متقطع وغير تدريجي.	- مستمر وتدرجي.	- التغيير
- مفاجئ وتطيري.	- تدريجي وثابت.	- المساهمة
- قلة من المتميزين المختارين.	- كل فرد.	- المدخل
- فردي، عاصف، أفكار وجهود فردية.	- جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم.	- الطريقة
- خردة وإعادة بناء.	- الصيانة والتحسين.	- الشراكة
- الافتراضات التكنولوجية، ابتكارات جديدة، نظريات جديدة.	- الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة.	- المتطلبات العلمية
- تتطلب استثمارات كبيرة وجهود قليل للمحافظة عليه.	- تتطلب استثمارات قليلة، ولكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه.	- توجيه الجهد
- للتكنولوجيا.	- للأفراد.	- معايير التقييم
- نتائج من أجل الأرباح.	- أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل.	- الميزة
- ملائم جيد الاقتصاد السريع النمو.	- أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو.	

المصدر: (عبود نجم، 2015، الصفحات 154-155)

من خلال الجدول والشكل، يظهر الفرق واضح بين كل من الابتكار الجذري والابتكار التحسيني، حيث ان الابتكار الجذري يتم بصيغة خطوات كبيرة خلال فترات زمنية طويلة، بينما ابتكار التحسين يتم بصورة مستمرة خلال فترات زمنية قصيرة وسريعة، بالإضافة الى الفروق الموضحة في الجدول.

5-3- معيار مصدر الابتكار: يمكن ان تصنف الابتكار الى نوعين: (نجم عبود ، 2012 ، صفحة 231)

- ابتكار داخلي: الذي يتم تطويره داخل المؤسسة وبقدرتها الذاتية،

- ابتكارات خارجية: هو الذي يتم الحصول عليه خارج المؤسسة، طريق الترخيص أو شراء المؤسسة بالكامل صاحبة(الابتكار) أي عن طريق الاستيلاء

6- مستويات الابتكار

تنقسم مستويات الابتكار الى ثلاث وهي: (مربعي، 2012، صفحة 32)

6-1- ابتكار على مستوى المنتج: يتم ابتكار منتجات جديدة وبيعها في الأسواق، بعد ضمان حمايتها من خلال العلامة التجارية المميزة وبراءة الاختراع، وتظهر هذه الابتكارات كاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق، بسبب تقادم المنتجات الحالية او تغير اذواق وتفضيلات المستهلكين فضلا عن منافسة منتجات أخرى.

6-2- ابتكار على مستوى العمليات: ويتعلق بابتكار تقنيات جديدة تساعد على تطوير الاجهزة والمعدات المستخدمة في عمليات الإنتاج، وما يرافقها من ابتكار في طرق النقل والتخزين والتجميع المؤدية الى زيادة كفاءة النظم الإنتاجية للمؤسسات، وذلك من خلال إحلال نظم تكنولوجية جديدة من اجل تقليص تكاليف الإنتاج.

6-3- ابتكار على مستوى التنظيم: ويعرف بالابتكار التنظيمي، ويعبر عن القدرة على إعادة صياغة وتصميم الهياكل التنظيمية والإدارية والتنفيذية بشكل يجعل المؤسسة أكثر مرونة في الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، ويتضمن الابتكار في الاداء والسلوك الاداري من خلال تطوير أساليب جديدة للتدريب والتحفيز

وخلق روح المبادرة قصد الوصول لحلول مبتكرة وفريدة لبعض المشكلات التي تواجه المؤسسة وتطبيقها بفاعلية، أي إيجاد سبل جديدة تؤدي بها الاعمال داخل المؤسسة وخارجها.

7- خصائص الابتكار

يتميز الابتكار بمجموعة من الخصائص وهي: (السكرانة، 2011، صفحة 21)

- الابتكار يعني التمايز: أي إتيان بما هو مختلف عن المنافسين مباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛
- الابتكار يمثل الجديد: أي إتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، حيث يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها؛
- الابتكار هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
- الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تميز لصاحب الابتكار أن يكون هو الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة صاحب التحسين (ابتكار جزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي ميزة السبق في الابتكار أي أن يكون صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى إدخال كل ما هو جديد.
- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود لحد الآن، ولا دليل على حجمه أو خصائصه، لهذا تكتشف هذه المؤسسات الفرص وتراها ما لا يمكن أن تراه المؤسسات المنافسة.

ثالثاً: الفرق بين المفاهيم التالية الإبداع الابتكار الاختراع، الذكاء، الموهبة، الريادة

توجد العديد من المصطلحات الإدارية التي تتداخل فيما بينها (الإبداع، الابتكار، الاختراع، الذكاء، الموهبة، التغيير، الريادة)

1- الإبداع والابتكار

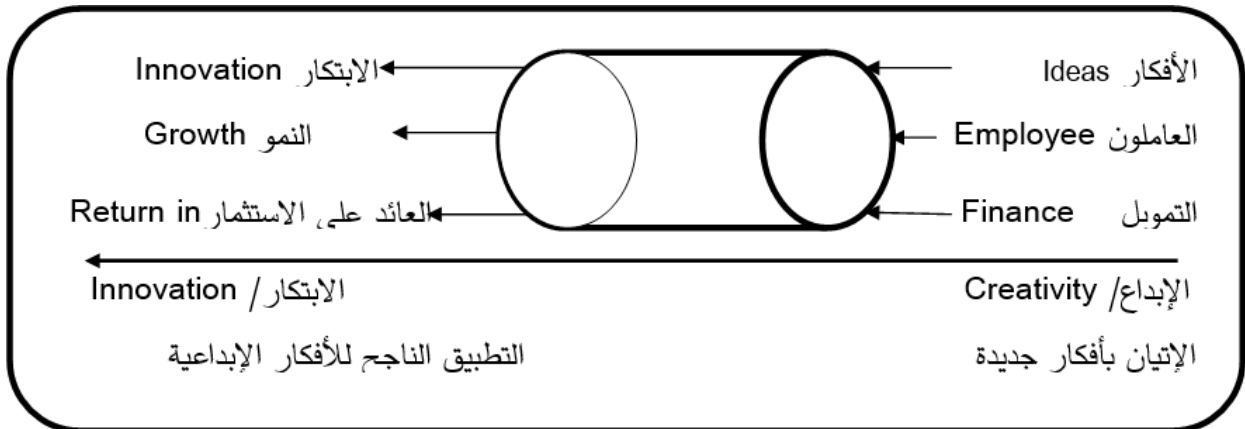
اختلفت الآراء حول العلاقة التي تربط الإبداع والابتكار، هناك من يرى أن لكل من الإبداع والابتكار نفس المعنى.

في حين يرى البعض أن الإبداع (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حل خلاق للمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار (Innovation) هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. (نجم عبود ، 2012 ، صفحة 137)

أذن: الابتكار = الإبداع + لتطبيق

كما أشار (Cook) إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أنه هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الأفكار، والعاملين، والتمويل) وتؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوقة، ومخرجات تشتمل على (الابتكار والنمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية والشكل التالي يبين ذلك. (خصاونة، 2011، صفحة 36)

الشكل رقم (2): العلاقة بين الإبداع والابتكار



المصدر: (خصاونة، 2011، صفحة 36)

2- الابتكار الاختراع

ان الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، والتي يترتب عن تطبيقها الحصول على شيء جديد، كاختراع (جراهام بيل) للهاتف فكل اختراع هو إبداع. (أوكيل ، 2017، صفحة 13)

كما يعتبر الكثيرون ان عملية الاختراع هي جزء لا يتجزأ من عملية الابتكار ف "الاختراع" هو الظهور الاول لفكرة منتج جديد او عملية جديدة بينما الابتكار هو المحاولة الاولى لتطبيقها علميا، اي ان الابتكار طبقا لهذه النظرة يمكن تمثيله بالمعادلة التالية (السيد ، 2011، صفحة 15)

الابتكار = الاختراع + استغلاله

وهذا ما أكدته شومبيتر (Schumpeter) في تعريفه للابتكار بأنه عملية تحويل الاختراع إلى تطبيق سوقي. (stern & jaberg, 2007, p. 6)

3- الإبداع والذكاء

يعرف الذكاء القدرة على التكيف والمرونة العقلية تجاه المواقف والمشكلات، أي قدرة الفرد على تغيير سلوكه الإيجابي مع البيئة وتنظيم أنماط سلوكه المألوفة لمجابهة مواقف جديدة، فالفرد الذكي هو القادر على تنويع أنماط سلوكه تبعا لتغير الظروف. (ابو النصر، 2004، صفحة 35)

وقد وقع جدل كبير عن حقيقة العلاقة التي تربط بين الإبداع والذكاء، حيث نتج عن هذا الجدل وجود اتجاهين: (العتوم و اخرون، 2006، صفحة 37)

-**الاتجاه الأول:** يرى أن الإبداع هو مظهر من مظاهر الذكاء العام للفرد، كما أن الإبداع عملية ذهنية ترتبط بالذكاء، أي أنها جانب من الذكاء الكلي، وحسب هذا الاتجاه فإنه من لم يكن ذكيا، فلا يتمكن أن يخترق المؤلف ويبعد شيئا جديدا، أي ليست لديه القدرة على الإبداع.

-**الاتجاه الثاني** ويرى أن الإبداع ليس هو الذكاء، فهما قدرتان مختلفتان من أنواع النشاط الذهني للفرد، أي أن الإبداع قضية مختلفة تماما عن الذكاء، وحسب اختبارات الذكاء نجد فردا يتمتع بدرجة مرتفعة من الإبداع، في حين أن درجته على مقياس الذكاء ليست مرتفعة، كما أنه يمكن أن نجد فردا لديه درجة مرتفعة من الذكاء، ولكنه ليس مبدعا، وقد يرجع ذلك إلى عدم مناسبة الفرص والظروف من أجل التعبير عن أفكاره

الجديدة، واختراق المؤلف، وعدم وجود حرية التعبير، وعدم توافر الأمن النفسي. وبالتالي فإن العلاقة بين المفهومين ضعيفة.

4-الإبداع والاكتشاف

الاكتشاف في اللغة أي أظهر الشيء ورفع عنه ما يواريه ويغطيه، بينما اصطلاحاً عرف على أنه الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ما كان مجهولاً وغير معروف لكنه سابق الوجود. (الحمادي، 1999، صفحة 40) مثل اكتشاف أمريكا سنة 1492 فأمريكا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة. (أوكيل ، 2017، صفحة 12)

كما يطلق على الاكتشاف كذلك اكتساب معرفة جديدة بأشياء كان لها وجود من قبل، سواء كان الوجود مادياً، أو كان نتيجة ترتبت على معلومات سبق وجودها. مثل اكتشاف "كريستوف كولومبوس" لـ "جزر الهند الغربية" واكتشاف "فليمنج" "للبنسليين". (السيد ع.، 1988، صفحة 8)

بينما الإبداع هو نتائج العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار أو أساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات لم يسبق لها وجود أو تداول. (خصاونة، 2011، صفحة 186)

5-الابتكار والبحث والتطوير

يستخدم في كثير من الأحيان البحث والتطوير للتعبير عن الابتكار، والحقيقة أن هذا الأخير هو ثمرة الأول، فالبحث والتطوير مفهومه أوسع وليس بالضرورة أن يؤدي إلى ابتكار أو بمعنى آخر من بين أهدافه الابتكار، فالبحث والتطوير يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة تشكل ابتكاراً، لذلك فإن الدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات، تعتمد على البحث والتطوير الذي يعتبر أحد المعايير المعبرة عن الابتكار سواء باعتماد مؤشر النفقات على مجالات البحث والتطوير أو مؤشر الموارد البشرية الذي يمثل عدد الباحثين المكلفين بالبحث والتطوير في المخابر الخاصة بالمؤسسة أو خارجها. (العابد، 2013، صفحة 133)

6-الإبداع والريادة

يعد كل من مصطلح الإبداع والريادة من المصطلحات التي يصعب التفرقة بينهما، بحيث أن ما يتميز به الإبداع والريادة هو أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض، فكل منهما يكمل الآخر ويربط بينهما علاقة تكاملية يساعد كل منهما الآخر في الكيان المنظمي وجلب اليهما ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الإبداع والريادة على السواء، والتي من خلالها تتميز المؤسسات عن بعضها

البعض وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها سواء كان المنتج سلعي او خدماتي او معلوماتي.
(خصاونة، 2011، صفحة 120)

وتظهر العلاقة بينهما من خلال ما يلي:

-التوافق في اتجاه العمل والمجتمع المستهدف: ويعني ان كل منهما يسعى الى الاتيان بالجديد للمصلحة الفردية او الجماعية او المؤسسية، كما ان كل منهما يسعى الى التعامل مع السوق سواء كان السوق المحلي او الإقليمي او الدولي او الصناعي او التجاري، كذلك فان كل منهما يتعامل مع، سواء المنتج الملموس او غير الملموس؛

- التوافق في الخصائص والسمات، الشخصية كالجرأة، الشجاعة، والمخاطرة، الحماس، التحدي، والذكاء؛
- التوافق في الخصائص الاجتماعية وتأثيراتها المختلفة مثل المجتمع، والبيئة والاسرة والمؤسسة والحكومة واصحاب المصلحة لان كل منهما يتأثر بتلك الخصائص كما يؤثر فيها؛
- التوافق في النتائج او في المحصلة النهائية، والذي يعني أن كل منهما يرقى في الوصول الى الحادثة، والتغيير، او التوليفة الجديدة؛
- التوافق الهدف أو الغاية: كل منهما يسعى الى تحقيق التميز، التفرد، المكانة، التنافسية، الربحية، الابتكار، التطوير، الخروج عن المألوف أو اضافة قيمة.

أسئلة للفهم والمناقشة:

- ما هو الفرق بين الابداع والابتكار؟
- لماذا تلجأ المؤسسات الى تبني الابداع والابتكار؟
- كيف يمكن تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع أو منتجات قابلة للتنفيذ؟
- ما هي المعايير التي تميز الابتكار الجذري عن التحسيني؟
- ما هي إيجابيات وسلبيات الاعتماد المفرط على الابتكار التحسيني فقط؟

المحور الثاني: مفاهيم حديثة في إدارة الإبداع والابتكار

تمهيد

في عصر التحولات المتسارعة والتغيرات الجذرية، أدى ذلك الى عدم الاستقرار والتغير الدائم في بيئة الاعمال، حيث ظهرت العديد المفاهيم الجديدة والمتعددة، المرتبطة بالإبداع والابتكار.

اولاً: الإبداع الاستراتيجي

يعد الإبداع الإستراتيجي واحد من بين المداخل المعاصرة في الإبداع، حيث يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة مع باقي المؤسسات.

1- مفهوم الإبداع الاستراتيجي

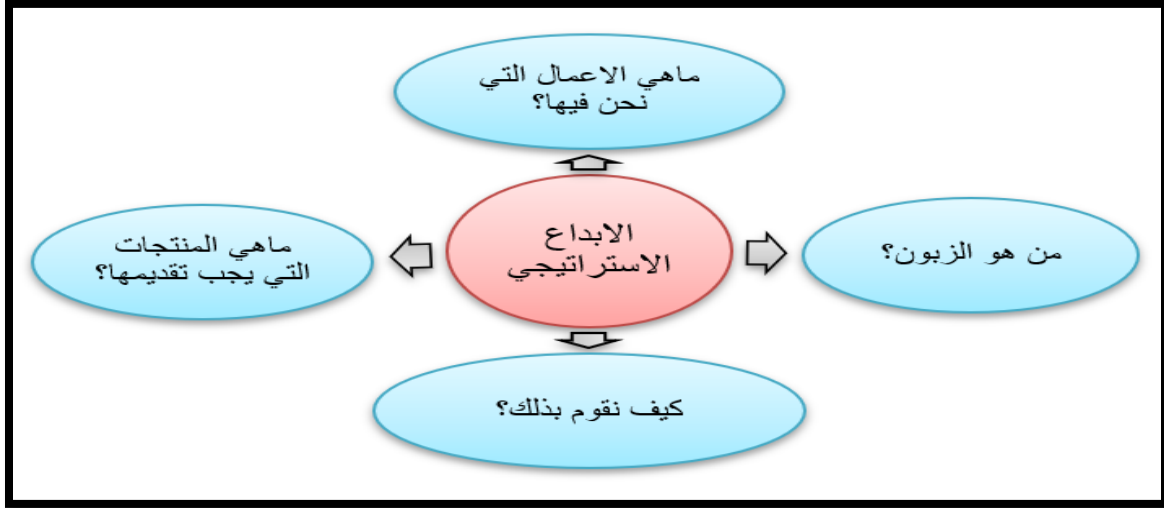
عرف الإبداع الاستراتيجي على انه " عملية التركيز على طرائق التفكير الابداعية الجديدة من اجل تعزيز سبل التنافس وتحطيم قواعد المؤلف لتحقيق قيمة عالية للزبائن والمؤسسة." (معتز سلمان، 2012، صفحة 19)

كما عرف الإبداع الاستراتيجي "بانه عملية تغيير جذري تأتي من ثورة في التفكير الخلاق، تبدأ من حيث ينتهي اليها الذهن على تشخيص الفرص البعيدة المدى وجلبها رجوعاً الى الحاضر، اذ يقود الى التخلي عن قواعد المنافسة التقليدية وتبني قواعد حديثة." (حاتم و اخرون، 2023، صفحة 393)

كما حدد مفهوم الإبداع الاستراتيجي بمجموعة من الأسئلة المرتبطة بتحديد الوضع الراهن للمؤسسة مقارنة بقواعد الصناعة واسس التنافس، لوضع استراتيجيات قوية تحقق النجاح للمؤسسة في ظل البيئة التنافسية وهذه الاسئلة تدور حول (من؟ - ماذا؟ - كيف؟) ومن خلال الاجابة عليها يتم تحديد محتوى الإبداع الاستراتيجي وكيفية ترجمته الى قواعد وسلوكيات داخل المؤسسة وبا سلوب يوجه المؤسسة نحو النجاح والتميز. (جاسم محمد، 2013، صفحة 40)

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3): محتوى الابداع الاستراتيجي



المصدر: (جاسم محمد، 2013، صفحة 41)

2-اهمية الابداع الاستراتيجي

تتمثل اهمية الابداع الاستراتيجي فيما يلي: (هاشم محمد، 2013، صفحة 119)

- تغيير تفكير قادة مؤسسات الاعمال، حول استراتيجيتي الابداع والتكنولوجيا، وتوفير خارطة طريقة واضحة لصياغة وتنفيذ التغيير التكنولوجي الاستراتيجي؛
- التأثير في ثقافة المؤسسات وفي طريقة استجابتها لتحديات الابداع، واثراء علاقتها مع الشركاء على طول سلسلة القيمة، بما يسهل نقل المعرفة داخل المؤسسة وعبر السلسلة؛
- توظيف سلسلة القيمة من قبل قادة المؤسسات في الابداع في دعم العلاقة مع الزبائن والمستفيدين والمجهزين، وفي احتضان المواهب داخل المؤسسة، وتحقيق الاداء الفعال على المنافسين باعتماد الافكار الابداعية.

3-ابعاد الابداع الاستراتيجي:

تتمثل ابعاد الابداع الاستراتيجي فيما يلي:

- **ادارة عملية الابداع:** تسعى المؤسسات الى التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية من اجل تحقيق ميزة تنافسية وبأقل تكلفة ممكنة، كما تعمل المؤسسات على ادارة عملية الابداع من خلال تعاونها مع المؤسسات المنافسة وتلبية احتياجات الزبائن التي يمكن ان توصلها الى الاسواق العالمية، فتعزيز عملية الابداع تتطلب من القادة الالتزام به وتشجيع جميع ممارساته، من خلال تطوير المهارات الادارية الخاصة بالإبداع، فضلا عن اعتماد آليات جديدة لإدارة المشاريع والفرق الابداعية المختلفة، وإن الابداع من غير الممكن ان يحدث و يستمر في ظل غياب الدعم من قبل القيادة ولا يمكن النجاح إلا اذا شجعت الافكار الجديدة.

- **التوافق الاستراتيجي:** يعبر التوافق الاستراتيجي عن عملية المشاركة والاهتمام من قبل فريق القيادة العليا بكافة اطرافها واصحاب المصالح الخارجيين، في تحقيق التفاعل المتبادل من اجل تطوير رؤية مشتركة، ومسار يمتد الى الامام، حيث يؤدي تحقيق المشاركة المتبادلة الفاعلة بين مختلف النشاطات الوظيفية في عملية الإبداع الى تحقيق التوافق الاستراتيجي بين مختلف اصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة او خارجها.

- **الاستعداد التنظيمي:** يتمثل الاستعداد التنظيمي في قدرة المؤسسة على تنفيذ الافكار والمبادرات الابداعية والاستراتيجيات المبتكرة وتحقيق النجاح في التعامل مع المطالب التشغيلية والمالية والسياسية التي ستبرز مستقبلا.

- **التنفيذ المنضبط:** يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح او تحديده، من خلال التنفيذ المنظم والفعال لمجموعة العمليات او الانشطة التي تحتاج الدعم والمشاركة من قبل المؤسسة. (معتز سلمان، 2012، الصفحات 20-21)

ثانيا: الابداع المحاسبي

1- مفهوم الابداع المحاسبي

عرف الابداع المحاسبي بانه " استخدام اساليب او طرق او اجراءات او مفاهيم او معايير او نظريات جديدة غير مألوقة، يمكن استخدامها لتفسير او تحليل او حل مشكلة محاسبية تواجه الادارة، حيث يتمتع المحاسب المبدع بقدرات مميزة." (محمود بشير المغربي، 2020، صفحة 141)

كما عرف الابداع المحاسبي بانه " يتمثل في تقديم المعلومات المحاسبية في شكل معلومات ذات جودة عالية، يمكن للمستفيدين من حسن استخدامها ويجعل المستفيدين يبحثون دائما عنها ويرغبون في الحصول عليها مما يؤدي إلى زيادة قيمة هذه المعلومات". (عندير و عجيلة، 2017، صفحة 70)

وعليه يمكن تعريف الابداع المحاسبي بانه توفير المعلومات الضرورية من قبل المحاسب وفي الوقت المناسب من اجل اتخاذ القرارات او إيجاد حل لمشكل محاسبية.

2-خطوات الإبداع المحاسبي والمالي

- تمر عملية الإبداع المحاسبي والمالي بالمراحل التالية. (بوبعاية و سري، 2016، صفحة 57)
- استشعار المشكلات المالية والمحاسبية والنقائص والتغيرات في المعرفة والعناصر المفقدة وعدم التناسق؛
 - تحديد الصعوبات وإبراز طبيعتها؛
 - البحث عن الحلول المالية والمحاسبية وإجراء التخمينات أو الافتراضات عن النقائص والعيوب؛
 - اختبار الفرضيات وإعادة اختبارها؛
 - صياغة النتائج وإيصالها.

3-مجالات الابداع المحاسبي

- تتمثل اهم مجالات الإبداع المحاسبي فيما يلي: (محمود بشير المغربي، 2020، صفحة 142)
- نظام المعلومات المحاسبي؛
 - المفاهيم، التعاريف، الفروض، الاسس والقواعد والمعايير المختلفة للمحاسبة؛
 - القياس المحاسبي (التقييم)؛
 - اساليب التسجيل او التقييد وعرض البيانات المحاسبية والقوائم المالية؛
 - طرق توزيع او تحميل المصاريف المختلفة؛
 - اساليب اعداد وعرض التقارير؛
 - اساليب التحليل المالي؛
 - تطوير البرامج الالية المحاسبية.

ثالثاً: الابتكار الأخضر

يعد الابتكار الأخضر الخيار الأساسي للمؤسسات، من أجل التعامل مع العوامل البيئية واكتساب القدرة على المنافسة في السوق، في ظل محدودية الموارد، وهذا يعتمد على الاستثمار في البحث والتطوير، وتعزيز الإدارة الخضراء.

1- مفهوم الابتكار الأخضر

يعد مفهوم الابتكار الأخضر نتيجة المزج بين نظريات الابتكار التقليدية والمفاهيم البيئية (الإيكولوجية). ويمكن إطلاق مسميات أخرى على الابتكار الأخضر، مثل: الابتكار البيئي، الابتكار المستدام، والابتكار المتعلق بالبيئة.

وعلى الرغم من وجود تشابه في الفهم الضمني لهذه الأنواع الأربعة من الابتكار في الأوساط الأكاديمية، إلا أنه لا تزال هناك غياب لرؤية موحدة حول تعريف دقيق وشامل للابتكار الأخضر.

ومع وجود اختلافات طفيفة بين هذه المفاهيم، إلا أنها جميعاً تستند إلى جوهر واحد وهو التحسين البيئي، مما يسمح باستخدامها كمترادفات تبادلية.

وقد طرح الباحث جيمس (1997) مفهوم الابتكار البيئي، حيث عرفه بأنه "منتج أو عملية جديدة توفر قيمة مضافة للعملاء والشركات، بالإضافة إلى التقليل من الأثر البيئي" (Kun & Feng, 2019, p. 462) وعرف الابتكار الأخضر بأنه ابتكار في الأجهزة والبرامج التي تخص المنتجات الخضراء والذي يشمل ابتكار التقنية من أجل توفير الطاقة، منع التلوث، وإعادة تدوير النفايات، تصميم المنتجات الخضراء والإدارة البيئية، كما أنه يمكن أن يظهر تأثيرات إيجابية على الأداء البيئي، فمن وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية، يساعد الابتكار الأخضر كل المؤسسات والبنوك والحكومات على تحقيق التنمية الخارجية. (كواش، 2021، صفحة 236)

ويعد الباحثان (cloude and peter) أول من استعمل مصطلح الإبداع البيئي في كتابهما (محفزات الإبداع البيئي) عام 1996، ومنذ ذلك الوقت بدأت العديد من الشركات بتطبيق هذا المفهوم، وذلك لإسهاماته في تحسين عمليات التصنيع والمنتجات، وبما يحقق منافع اجتماعية تتمثل بتحسين البيئة الطبيعية، والحفاظ

على صحة وسلامة الانسان، فضلا عن تحقيق منافع اقتصادية متمثلة بتحقيق الارباح وتسويق وبيع المنتجات صديقة البيئة. (عبد الكريم المدو، 2022، صفحة 122)

2- مجالات الابتكار الاخضر

تتمثل المجالات الأساسية للابتكار الاخضر فيما يلي: (عبود نجم، 2015، الصفحات 357-358)

- **المنتج الاخضر:** حيث ان الابتكار (الجذري والتحسيني) يساهم في ادخال منتجات جديدة او تحسين المنتجات الحالية اقل ضررا او أكثر ملاءمة للبيئة، كمثال على ذلك الورق الخالي من الكلور والقابل للتدوير؛
- **العملية الخضراء:** فالابتكار الاخضر يساهم في تطوير تكنولوجيا او عمليات جديدة تكون اقل ضررا وأكثر ملاءمة للبيئة، كاستخدام تكنولوجيا نظيفة او تكنولوجيا تتطلب مواد اولية وطاقة اقل؛
- **الابتكار التنظيمي:** الذي يساهم في ادخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم تحسين اداء المؤسسة الكلي بما في ذلك ادائها البيئي، مثال استخدام نظام الوقت المحدد (JIT) يؤدي الى خفض المخزون والتلف والنفايات.

3- اهمية الابتكار الاخضر

- للابتكار الأخضر أهمية كبيرة تعود على المؤسسة، والافراد، والبيئة، ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:
- (عبد الرحيم و حبيب نعمة، 2021، صفحة 236)
- يمكن المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية أكبر على الصعيدين المحلي والدولي، ويعزز التطور الايجابي للعاملين، وكذا تعزيز انتاجية وربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للبقاء على المدى الطويل؛
 - تحسين البيئة النظيفة وتوفير موارد الطاقة، وتلبية احتياجات المجتمع بتقديم منتجات صديقة للبيئة دون الاضرار او استنزاف الموارد الطبيعية على الارض.

رابعاً: الابتكار الرقمي

1- مفهوم الابتكار الرقمي

عرف الابتكار الرقمي على أنه "تخيل للحلول الجديدة، وتعبئة الأدوات والممارسات الرقمية لتلبية الاحتياجات التي لا تلبيها العروض المقدمة في السوق من طرف المؤسسات الأخرى سواء الخاصة أو العامة." (دارم و وآخرون، 2020، صفحة 14)

2- المكونات الأساسية للابتكار الرقمي

يتطلب الابتكار الرقمي توفر مجموعة من التقنيات ويتمثل أهمها فيما يلي: (حسام الدين و شقراني، 2024، صفحة 169)

- الحوسبة السحابية: والتي تتيح للمنظمة وصولاً أسرع لبرامجها ووظائفها وتحديثاتها الجديدة، إضافة إلى ميزة تخزين البيانات من أي مكان وفي جميع الأوقات.
- تقنية المعلومات السليمة: والتي تمنح المؤسسة القدرة على تركيز أموال الاستثمار وموارد الأفراد على تخصيصات تقنيات المعلومات التي تميزها في السوق.
- المنصات المتنقلة: والتي تمكن من العمل في أي وقت ومكان.
- التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي: واللذان يزودان المؤسسات ببرامج بيانات شاملة بالرؤى التي تساعد في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة حول المبيعات والتسويق، وتطوير المنتجات والمجالات الاستراتيجية الأخرى.
- التقنيات التحويلية الناشئة والإضافية: والتي تساعد المؤسسات على التحرك بشكل أسرع والعمل بكفاءة أكبر، وإنشاء منتجات وخدمات جديدة، ومنها الواقع المعزز (AR) والواقع الافتراضي (VR)، ووسائل التواصل الاجتماعي، وإنترنت الأشياء، وغيرها.

أسئلة للفهم والمناقشة

- كيف يؤثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على مستقبل مهنة المحاسبة الإبداعية؟
- هل الابتكار الأخضر مجرد تكلفة إضافية أم أنه مصدر للميزة التنافسية المستدامة؟
- ما الفرق بين الابتكار البيئي والابتكار الأخضر الشامل؟

المحور الثالث: محددات ومصادر الابداع والابتكار

تمهيد:

لا تحدد قدرة المؤسسة على الابداع والابتكار بوفرة المصادر المختلفة، بل بقدرة الإدارة العليا على تحويل المحددات إلى محفزات تشجع الافراد والجماعات على الابداع والابتكار، من خلال إعادة تشكيل البيئة التنظيمية لتحويل التحديات إلى فرص للتجريب والتعلم، وبذلك يصبح فهم هذه الثنائية - المحددات والمصادر - مدخلا استراتيجيا لبناء نظام ابتكاري مرن لا يعتمد على الظروف المواتية فحسب، بل يمتلك الأدوات اللازمة لخلقها باستمرار، مما يضمن تحويل الأفكار الجريئة إلى قيمة تنافسية مستدامة في سوق يتسم بتقلباته المتسارع.

أولاً: مصادر الابداع والابتكار

تسعى المؤسسات الى الحصول على الأفكار الإبداعية من مختلف المصادر، فقد صنف الباحثين والمفكرين مصادر الابداع والابتكار الى عدة مصادر.

حيث يشير الكاتب DRUCKER 1985 الى وجود عدد من مصادر الابداع والابتكار التي توفر للمؤسسة فرص ابداع وابتكار كل ما هو جديد، منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (البيئة الصناعية) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي: (الشرقاوي، 2016، صفحة 172)

1-مصادر الابداع والابتكار في البيئة الخاصة:

يؤكد الكاتب DRUCKER على ان السوق الصناعية وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات، توفر فرص للمؤسسة، لتكون ابتكارية ومتجددة، حيث يقترح عدد من مصادر الابداع والابتكار في المؤسسة:

-المصادر غير المتوقعة: يمثل هذا المصدر حالة احتمالية او غير محسوبة مسبقا بقدر ما نجد المؤسسة نفسها امام حالة تتطلب التجديد والابتكار، لكنها لا تستطيع التوقع بنجاح او فشل ما ستقوم به، وكذلك لم

تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المؤسسة نفسها امام حالة غير متوقعة تدفعها الى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح او فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح والفشل متساوية.

-**عدم الكفاية:** هذا المصدر من مصادر الابتكار يشير الى التناقض ما بين الحقيقة او الواقع وما يجب ان يكون، اي بين ما هو كائن وما يجب ان يكون، وما بين هذه وتلك يمكن ايجاد فرصة للابتكار، مثال شركة (Sel land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في المناء مما دفعها الى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما يقلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

-**الابتكار على اساس الحاجة:** لمعالجة سلسلة العمليات (الحاجة الى طريقة)، فالحاجة أم الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.

-**بنية الصناعة والسوق:** لابد للسوق أن يتغير سواء أكان بفعل المنافسة أم التغير في حاجات الزبائن وتوقعاتهم، وهذا التغير يعد فرصة ابتكارية عظيمة، هذا المصدر يضم الاستجابة السريعة للتغير، والتنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة. (الفارس و الرفاعي، 2013، الصفحات 217-218)

2- مصادر البيئة العامة

-**العوامل السكانية:** تمثل التحولات التي تطرأ على السكان، وحجمهم وهيكل اعمارهم، وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم، والدخل، فالتغير في العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا من اجل الابتكار، يؤدي هذا الى فتح اسواق وقطاعات تجارية جديدة.

-**تبدل الإدراك والرؤية:** يمكن لتبدل إدراك الافراد ورؤيتهم في المجتمع أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، ويعد توقيت ذلك في الكثير من الاحيان مسألة جوهرية، والاهم من ذلك الاتيان بالابتكار في التوقيت الملائم، مع القدرة على التمييز بين التبدل السريع وقصير الامد والتبدل الحقيقي، الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

-**المعرفة الجديدة:** يمثل الابتكار القائم على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والمشروعات الجديدة.

كما توجد مصادر أخرى للابتكار منها الداخلية وأخرى خارجية وتتمثل فيما يلي: (خصاونة، 2011،

الصفحات 98-99)

1- المصادر الداخلية

- المؤسسة وأقسامها المختلفة وخاصة أقسام البحث والتطوير والدراسات والبحوث والتسويق والتصميم والجودة وغيرها؛

- الإدارة العليا وما ينجم عنها من ممارسات إدارية تساعد في خلق وتوليد الأفكار الإبداعية لدى المستويات الإدارية الأخرى مثل استخدام المشاركة والتمكين والتدريب والتفويض، وفرق العمل والحوافز واسلوب التحاور والعصف الذهني وغيرها؛

2- المصادر الخارجية

تتمثل المصادر الخارجية فيما يلي:

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

- **قنوات التوزيع:** وتعتبر قنوات التوزيع من المصادر المهمة التي يتزود منها الفرد بالأفكار الإبداعية الجديدة، نظراً لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق واحتياجاته وجوانب القوة والضعف.

- **المنافسون:** حيث يشكل المنافسون عنصراً مهماً، في تزويد وتقديم الأفكار الإبداعية للأفراد، ويأتي ذلك من خلال دراسة السوق والمنافسين ودراسة منتجاتهم وأفكارهم الإبداعية، والتي غالباً ما تكون من خلال الدراسات والبحوث والاستخبارات التسويقية، التي بدورها تقوم باكتشاف ما هو جديد لدى المنافسين والعمل على اختراق أفكارهم، من خلال الحداثة والتطوير والتحسين والابتكار بأشياء جديدة تفوق منتجات وأفكار المنافسين، وقد يكون ذلك من خلال، استخدام اسلوب التحالفات أيضاً وشراء منتجات المنافسين، وتفكيكها وتحليل أجزائها، وتقدير التكاليف المترتبة على ذلك.

- **الحكومات:** تؤدي الحكومات دوراً فعالاً في تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة، وذلك من خلال تقديم المساعدات والاستشارات وتبني المبدعين، وكذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للإبداعات الجديدة، والابتكارات والريادة وتنظيم نشاطاتهم الإبداعية، وتقديم الدعم اللازم من خلال الحوافز والقوانين والأنظمة والتشريعات وإنشاء الحاضنات الإبداعية؛

- **مراكز البحث والتطوير:** تشكل دورا بالغ الأهمية في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالمبدعين والنشاطات الإبداعية وذلك من خلال الدراسات والبحوث الميدانية والنظرية، التي توفر معلومات مختلفة عن السوق والمنافسين والمنتجات والمستهلكين ومتطلباتهم المتجددة، وهناك بعض من المصادر الخارجية التي تزود الفرد بالأفكار الإبداعية المختلفة كالجامعات، ووكالات التغيير، ووكالات الدعاية والاعلام، ومراكز النشر للبحوث، والمستشارون وغيرها.

ثانيا: محفزات الابداع والابتكار

من بن اهم محفزات الابداع والابتكار في المؤسسات نذكر ما يلي: (خير الله، 2015، الصفحات 215-216)

- الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة؛
- إسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية؛
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية؛
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه (أو إشراكه) في اتخاذ القرارات؛
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وتشجيع الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز؛
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل؛
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المؤسسة عن إجابات؛
- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة؛
- تنمية ثقافة المؤسسة، الداعمة للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والاحباط عند الفشل،
- تشجيع الأفراد (والقادة في المقدمة) على ممارسة التفكير المنطلق، بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل،
- التوسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة الإدارية الصيقة على الأداء،
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية،
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز،
- تأكيد المحاسبة على النتائج.

ثالثاً: محددات الإبداع والابتكار

وقع جدل كبير بين الباحثين في تحديد المعوقات التي تحد من الإبداع والابتكار داخل المؤسسات ومن بين أهم المعوقات نذكر ما يلي:

1- معوقات شخصية: وتتمثل فيما يلي. (قسم الهيئات، 2025، صفحة 77)

- ضعف الثقة بالنفس، والخوف من سخرية الآخرين واستهزائهم، ونقدهم، الأمر الذي ينعكس على احتفاظ الفرد بأفكاره مما قد تقوده لاضطرابات انفعالية؛
- عدم إيمان الفرد بقدراته الإبداعية؛
- الخوف من الفشل، وتجنب الإحباط؛
- التردد في اتخاذ القرار، خصوصاً في القرارات المصيرية؛
- التقيد بالعادات، والتقاليد، والأعراف السائدة؛
- عدم تقبل النقد من الآخرين بروح طيبة، والاستسلام عند المواجهة؛
- الحماس المفرط، واستعجال النتائج، والرغبة في النجاح السريع؛
- عدم القدرة على مواجهة التعقيد، وتحمل الغموض، واختيار المواقف السهلة والواضحة؛
- النظرة التقليدية، والنمطية للأمور بشكل عام، والميل لمجاراة الآخرين؛
- التعود على التفكير النمطي المقيد بالعادة، والالتزام بالاستعمالات المألوفة للأشياء، والتفوق في أبنية ذهنية، وأنماط فكرية معينة؛
- قلة التشجيع، وضعف الحوافز المادية والاجتماعية؛
- الكسل وعدم استثمار الوقت، والانشغال في الأعمال الروتينية؛
- قلة خبرة الفرد في التخطيط للمستقبل (وضع الأهداف، واختيار الطرق والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف)؛
- قلة خبرة الفرد في تحسس المشكلات الخاصة، والعامة وحلها، الأمر الذي يُظهر سلوكه على شكل ردود فعل آنية.

2-معيقات الداخلية

توجد العديد من العوامل المؤثرة على إبداع والابتكار داخل المؤسسة فقد تكون إيجابية فتدفع إلى تفجير الطاقة الإبداعية والابتكاري، أو قد تكون سلبية فتثبط العزيمة وتتضمن هذه المحددات فيما يلي.

-نمط القيادة: تعد العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع والابتكار، محور الكثير من الدراسات، حيث يعتبر نمط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الإبداع، فالمؤسسة التي تعمل على تحفيز المشاركة ولها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفوة، تكون قدرة الإبداع فيها عالية، فالنمط القيادي التعاوني الديمقراطي يشجع المجموعات على الإبداع، وقد أثبتت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل. (لاكسي، 2015، صفحة 112)

في حين كشفت كذلك الكثير من الدراسات التي بينت أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائم وغير فعال في البيئة الديناميكية التي تنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي والابتكاري وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها. (عبود نجم، 2015، صفحة 135)

الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار، أما ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار، من خلال عدم التشجيع على التغيير البناء، وغياب قنوات الاتصال المفتوحة التي تربط العاملين، وبالتالي هذا يؤدي تثبيط الافراد على الإبداع والابتكار.

وأما ثقافة تنظيمية تقبل الإبداع على أنواعه وتشجعه مهما كانت النتائج، والتي تنظر للأخطاء باعتبارها فرصا للتعلم، وتركز على النتائج والإنجازات، واتخاذها معيارا يستند عليه في تقييم الأداء، وتشجع على المخاطرة وتبادل الأفكار، وتتفاعل مع متغيرات بيئتها الخارجية، وتهتم بالتغذية العكسية. هي ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الأداء التنظيمي المبدع. (شاطر، 2017، صفحة 96)

وقد حدد (القيوتي) بعض ملامح الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع على النحو التالي: (القيوتي، 2009، صفحة 317)

- مدى ثقة الإدارة في الأفراد؛

- مدى انفتاح قنوات الاتصال مع الجهات الخارجية؛
- مدى انفتاح قنوات الاتصال مع العاملين؛
- مدى قبول التغيير؛
- مدى الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة؛
- مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية؛
- مدى اختيار وترقية الأفراد على أسس الإنجاز؛
- مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل: نظم المقترحات، وجلسات العصف الذهني، ودوائر (حلقات) الجودة؛

- مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة

-الهيكل التنظيمي: قد يكون للهيكل تأثير سلبي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصالات داخل المؤسسة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المؤسسة على تنمية قدرات ومواهب العاملين بها. (قتال و راهم، 2020، الصفحات 361-362)

-اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بالإبداع: إذا كانت الإدارة العليا مقتنعة بضرورة وأهمية الإبداع كان لذلك تأثيراً إيجابياً على إبداع العاملين نتيجة تشجيعهم ودفعهم إليه، ويظهر هذا الاقتناع في وضع وتنفيذ سياسات واستراتيجيات تحفزهم على الإبداع، وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

أما إذا لم يتوفر اقتناع ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة لإبداع العاملين كان لذلك تأثيراً سلبياً على إبداع العاملين نتيجة عدم التشجيع والدفع والتحفيز لهم على الإبداع وعدم تهيئة الظروف والمناخ الملائم لتطويرهم بل قد يصل الأمر إلى حد محاربة كل الأفكار والإبداعات الجديدة. (الشعراوي ، 2007، صفحة 355)

كما قد حدد "القحطاني" المعوقات التنظيمية للإبداع والابتكار إلى عشرة عناصر وهي: القيادة الإدارية، مقاومة التغيير، ضغوط العمل، عدم توافر الحوافز الكافية، تكاليف الإبداع، اللوائح والأنظمة، القيم والمفاهيم التنظيمية، العلاقات الإنسانية، بيئة وظروف العمل، معايير تقييم الأداء. (القحطاني، 2002، صفحة

بالإضافة الى العناصر السابقة الذكر يمكن إضافة العناصر التالية. (لطفي ، 2011، الصفحات 85-86)

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المؤسسة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحواجز مادية إضافية وغيرها؛
- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المؤسسة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين؛
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛
- غياب التشجيع من المؤسسة على تجريب الأشياء الجديدة؛
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، التي قد تمثل تحديا إيجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي؛
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات؛
- العمل على صياغة استراتيجيات المؤسسة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد؛
- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المؤسسة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم إدارة الإبداع وأسسها، التي تمثل عائقا أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في الإبداع؛
- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المؤسسة التي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المؤسسة.

3-المعيقات الخارجية

الى بجانب ما يتعرض له الأفراد العاملين من معيقات داخلية تحد من الابداع والابتكار، فإنه في نفس الوقت يتعرضون لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة الخارجية، وبالتالي فإن توافر القدرات الإبداعية والابتكارية، واستغلالها وتطورها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جهات تشاركه هذه المهمة فالأفراد تحيط

بهم مؤثرات خارجية التي تتحكم في سلوكهم وتصرفاتهم ومن بينها نذكر ما يلي: (سعود بن محمد، 1992، الصفحات 66-67)

-**الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش الفرد بين أحضانها منذ ولادته من أهم مؤثرات البيئة الخارجية فهو يعيش في تفاعل مستمر في بيئة أسرية تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد، التي تعتبر الميزة لسلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير، فخلال تلك المراحل تتشكل عناصر شخصيته ويتعلم أن يكون تقليدياً أو مبدعاً، سويّاً أو منحرفاً، طموحاً أو استسلامياً، مما يؤثر على الخصائص الذاتية للفرد، فالفرد بسلوكه وتصرفاته داخل العمل هو انعكاساً صادقاً لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل، ونجاح المؤسسات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها، إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تهيئة هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل المؤسسة.

-**التعليم:** إن التعليم لا يقاس بأعداد الخريجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة، فهذه مهمة التعليم في الماضي، ولكن التعليم اليوم هو بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة، ومواجهة تحديات العصر، كما أنه الأساس الذي بنت عليه الشعوب المتقدمة نهضتها وتطورها.

-**وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية دورها المهم في خلق بيئة إبداعية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، ويمكن قياس مدى تعدد أوجه الإبداع في أي مجتمع بمدى تقدم وسائل الإعلام المختلفة، واهتمامها بالتطور والإبداع، وتقديم برامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب، ومدى حرية الفرد في التعبير عن رأيه من خلالها، فحرية إخراج الكلمة تقود إلى التفكير المبدع وفي نفس الوقت تساعد تلك الأفكار على حل بعض قضايا المؤسسة المختلفة، وبالتالي فإن الإعلام الذي يتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر يكون أمامه فرصة التحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

-**المجتمع:** تعد من بين أهم العوامل المؤثرة في الإبداع، حيث أن الأفراد المبدعين ينشئون في المجتمع ويتربون على تقاليده وتعاليمه وتطلعاته وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، وبالتالي هم يعملون في إطار وسياق اجتماعي-ثقافي متميز ويتأثرون بطريقة التفكير وعمل الأشياء ونوع الاستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع، فالأفراد هم تلاميذ ثقافتهم العامة في المجتمع، فالإبداع يعتبر من

أهم القضايا لدى الأفراد والمؤسسات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة. (عبود نجم، 2015،
صفحة 139)

فالعوامل الثقافية السائدة في المجتمع دورا كبيرا، اما في إعاقة الإبداع أو تنميته، فقد تظهر المعوقات الثقافية في المجالات التالية: الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل، وبالتالي تفضيل التقليد على التغيير والتجديد، وإتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع، والخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقبه عليها المجتمع.

أما المعوقات الاجتماعية فتشمل التوقع على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى والتمسك بالماضي وعدم السير نحو المستقبل، والقيود الاجتماعية التي تمنع التجديد الفكري.

- السياسية والاقتصادية: بينما المعوقات السياسية تعود إلى الاضطرابات الأمنية والحروب التي تكاد تشكل ظاهرة مزمنة في الوطن العربي حيث تعمل على إحباط الإبداع.

كما يعد تدني المستوى الاقتصادي عائقا في انخفاض مستوى الإبداع، إذ أن المال هو عصب الحياة، وإن تدني مستوى الدخل يقف عائقا أمام رب الأسرة على إشباع حاجاتها الأساسية كالمشرب والمطعم والمأوى، حيث أن قسوة الحياة والجوع تحد من نمو الفرد الجسمي والعقلي والاجتماعي السليم فالتدهور الاقتصادي، وتفاقم مشكلة المديونية الخارجية ونقص الغذاء والانفجار السكاني يترتب عليه أثارا سلبية في مجالات التعليم وبالتالي على الإبداع. (أبو خمور و محمد أحمد، 2014، الصفحات 44-45)

أسئلة للفهم والمناقشة:

- كيف تؤثر البيئة التنظيمية سلبا أو إيجابا على القدرة الإبداعية والابتكارية للأفراد؟
- ما هي الممارسات والإستراتيجيات الفعالة لخلق بيئة محفزة للإبداع داخل المؤسسات ومراكز العمل؟
- في عصر الذكاء الاصطناعي والرقمنة، هل يمكن ان تتغير مصادر الإبداع والابتكار؟

المحور الرابع: نماذج الابتكار والابداع

تمهيد:

من اجل فهم الابداع والابتكار كظاهرة معقدة، تم تقديم العديد من النماذج، التي حاولت تفسير كيفية حدوث هذه العملية، من خلال تحدي المراحل التي تمر بها من الفكرة الى النتيجة النهائية.

أولاً: نموذج الابتكار عن طريق الصدفة

يتم هذا النموذج من خلال وجود فرد او مجموعة افراد معينين داخل مؤسسة معينة، تعمل على تطوير شيء جديد او الابتكار في مجال معين، فيتم اكتشاف منتج جديد لم يكن في الحسبان وغير متوقع، ولم يتم التخطيط له، غير ان هذا النموذج نادرا جدا. (بوفولة ، 2018، صفحة 295)

ثانياً: نموذج الصندوق الاسود

هذا النموذج اهتم بمدخلات ومخرجات عملية الابتكار دون الاهتمام بالعملية الابتكارية نفسها واعتبرها صندوق اسود لا ندري كيف تعمل الشكل التالي: (بودبزة، 2021، صفحة 102)

الشكل رقم (3): نموذج الصندوق الاسود



المصدر: (بودبزة، 2021، صفحة 102)

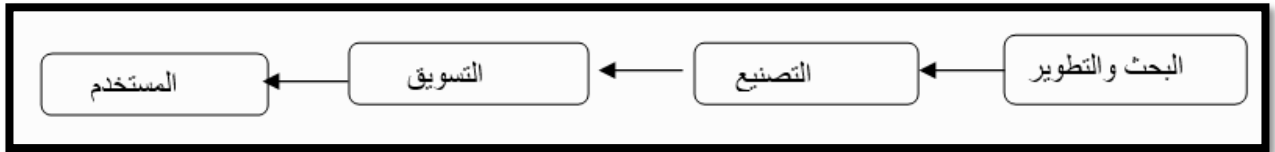
من خلال الشكل أعلاه يلاحظ ان الابتكار، في شكل عبارة عن علبة سوداء تربط بين البحث والتطوير والتي تشكل المدخلات، وبين منتجات جديدة وعمليات جديدة، التي تمثل المخرجات، فالابتكار هنا عملية غامضة مبهمه.

ثالثا: النماذج الخطية

شهدت فترة الستينات والسبعينات توجه نحو فتح الصندوق الأسود للابتكار، الذي كان غامضا، حيث أصبح الباحثون يهتمون بالعمليات الخاصة التي تولد التكنولوجيات الجديدة والتعلم المرتبط بالتغيير التكنولوجي، حيث إن التوقعات كانت تقوم على أن فهم الابتكار يساعد على فتح الطريق لصياغة السياسات التي تحفز البحث والتطوير ومن ثم تطوير المنتجات والعمليات الجديدة، ومن ثما أصبح المهتمون يدركون ويفهمون الابتكار كعملية خطوة بخطوة وتعاقب الأنشطة الذي يقود إلى التكنولوجيات التي تقود للأسواق. (نجم عبود ، 2012 ، صفحة 159)

1- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا (الدفع التكنولوجي): ان هذا النموذج مبني اساسا على ان الابتكار يأتي، بالجديد (سواء منتجات او طرق الانتاج) حيث ان العلماء يحصلون على اكتشافات ومعرفة علمية، ثم يتم تطبيق هذه الاخيرة من اجل تطوير منتجات جديدة، ويتم توجيه هذه المنتجات الى السوق للمستهلكين، حيث انه لا يوجد اي دخل للسوق في تطوير التكنولوجيا الجديدة، ويمكن توضيح هذا النموذج حسب الشكل التالي: (غفال و اخرون، 2017، صفحة 312)

الشكل رقم(4): النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا



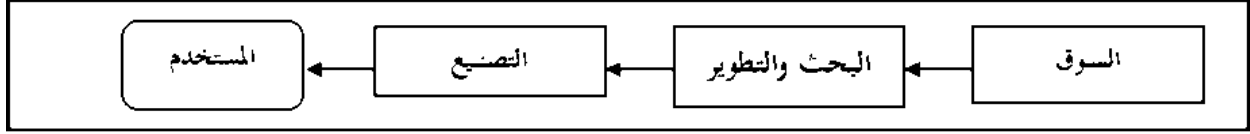
المصدر: (غفال و اخرون، 2017، صفحة 312)

2- النموذج الموجه من خلال حاجات السوق: يسمى كذلك بنظرية شد السوق، يعد سبب ظهور هذ النموذج الى النقد والنقائص الموجودة في نموذج دفع التكنولوجيا، حيث ركز على احتياجات وميولات المستهلكين المختلفة، واعتبرها المصدر المهم للابتكارات، وحجتهم في ذلك ان الحاجة ام الاختراع، ولنجاح هذا النموذج لابد من اجراء بحوث التسويق التي تهدف الى ما يلي: (دهيني، 2022، صفحة 63)

-التعرف على احتياجات السوق؛

- معرفة مدى تلبية المنتجات والعمليات والخدمات الحالية لتلك الاحتياجات من خلال دراسة دقيقة؛
- تحديد الابتكارات التي يمكنها تلبية احتياجات السوق بطريقة فعالة.

الشكل رقم (5): النموذج الموجه من خلال السوق



المصدر: (دهيني، 2022، صفحة 63)

رابعاً: النماذج الغير خطية

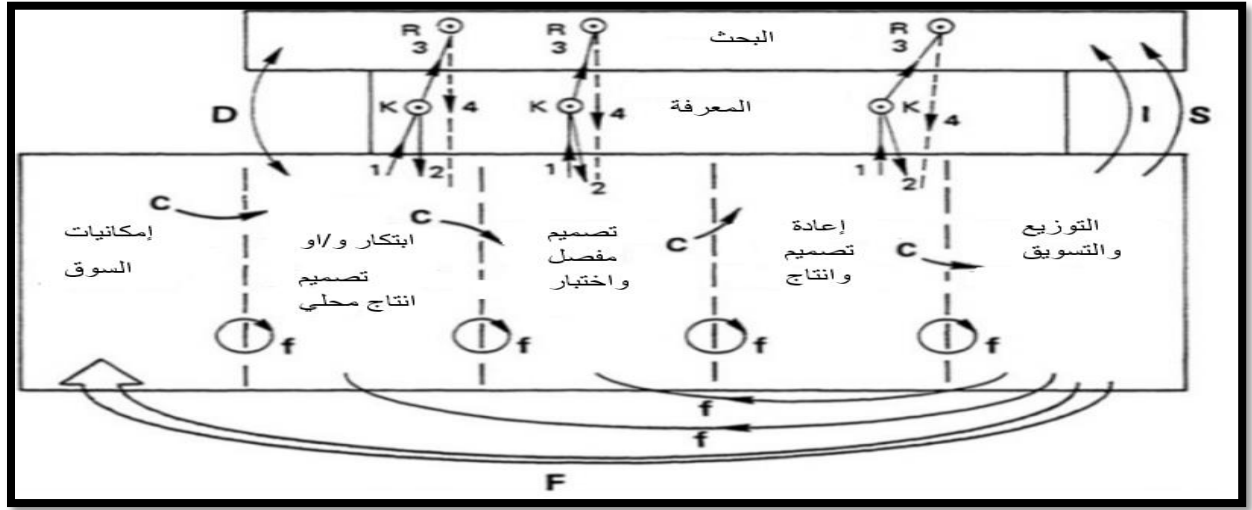
نتيجة النقائص الموجودة في النماذج الخطية التي لا تعكس الصورة الابتكار تم اقتراح نماذج أخرى وتتمثل فيما يلي:

1-النموذج السلسلة المترابطة (التفاعلي)

تم اقتراح هذا النموذج من طرف " كلاين و روزنبرغ " عام 1986 حيث تم تطويره كبديل عن النموذج الخطي للابتكار، والذي يسمى نموذج السلسلة المترابطة، يركز هذا النموذج على دمج التفاعلات الداخلية المتعددة بين (الأقسام) داخل المؤسسة والتفاعلات الخارجية (الملاءم-التشريعات. الخ)، فهو يجمع بين التكنولوجيا (امتلاك مستوى عال من الخبرة التقنية)، والسوق (الاستجابة لاحتياجات الزبائن)، بالإضافة ففي هذا النموذج من الابتكار، لا يوجد مسار نشاط رئيسي واحد، بل خمس مسارات. والشكل الموالي يوضح

ذلك. (Maranzana , 2009, p. 33)

الشكل رقم (6): نموذج السلسلة المرتبطة (1986 Kline & Rosenberg)



Source : (STEPHEN J & ROSENBERG, 2009, p. 290)

- **C** : سلسلة الابتكار المركزية.
- **f** : حلقات التغذية الراجعة.
- **F** : التغذية الراجعة ذات الأهمية الخاصة
- **(K-R)** : الروابط عبر المعرفة إلى البحث ومسارات العودة : إذا تم حل المشكلة عند عقدة المعرفة (K) ، فلا يتم تفعيل الرابط (3) المؤدي إلى البحث. (R) أما العودة من البحث (الرابط 4) فهي تمثل إشكالية؛ ولذلك أشير إليها بخط متقطع.
- **(D) الارتباط المباشر** : رابط مباشر من وإلى البحث، ناتج عن المشكلات التي تظهر في مرحلتي الاختراع والتصميم.
- **(I) الدعم التقني** : دعم البحث العلمي من خلال الأدوات والآلات والمعدات والإجراءات التكنولوجية.
- **(S) الدعم الاستراتيجي** : دعم الأبحاث في العلوم الأساسية التي يقوم عليها مجال المنتج للحصول على المعلومات مباشرة أو من خلال مراقبة العمل الخارجي. ويمكن للمعلومات التي يتم الحصول عليها أن تُطبق في أي مرحلة على طول السلسلة. (STEPHEN J & ROSENBERG, 2009, p. 290)
- وتتمثل اهم مسارات هذا النموذج فيما يلي: (Maranzana , 2009, pp. 33-34)

-سلسلة الابتكار المركزي (**central-chain-of- innovation**): تمثل العمود الفقري للعملية، ويُشار إليه بالأسهم التي تحمل الحرف "C" ويبدأ من فهم "احتياجات السوق"، ثم ينتقل إلى "التصميم"، فـ"الاختبار"، و"الإنتاج"، وينتهي بـ"التسويق"، الابتكار هنا ليس مجرد بحث، بل هو سلسلة أعمال تجارية وهندسية.

-حلقات التغذية الراجعة (**f&F-Feedbackloops**): التي تحمل الرمز "f" و "F" حيث تمثل.

- حلقات العودة القصيرة (f): وهي التي تربط بين إحدى مراحل السلسلة المركزية والمرحلة التي تسبقها مباشرة.

- حلقات العودة الطويلة (F): وهي التي تربط بين الاحتياجات السوقية المدركة واستخدام المنتجات وبين مختلف المراحل الأولية (مراحل المنبع).

وبالتالي تعد التغذية الراجعة جزءا من التعاون القائم بين مواصفات المنتج، وتطوير المنتج، وعمليات الإنتاج، والتسويق، ومكونات الخدمة في خط إنتاج معين

-الرابط بين البحث العلمي والاختراع (D): وهو الرابط الذي يتيح للمعرفة العلمية الجديدة توليد ابتكار جذري

-الرابط بين البحث العلمي والابتكار (S): وهو الذي يتيح لنتائج الابتكار أن تؤدي إلى ظهور أبحاث علمية جديدة؛ مما يساهم في إدارة البحث العلمي.

-الرابط بين المعرفة والبحث (K-R): يتطلب هذا الرابط وجود رصيد معرفي مسبق، لكنه يتطلب أيضا أنشطة تطويرية تساهم في تنمية هذا الرصيد وزيادته.

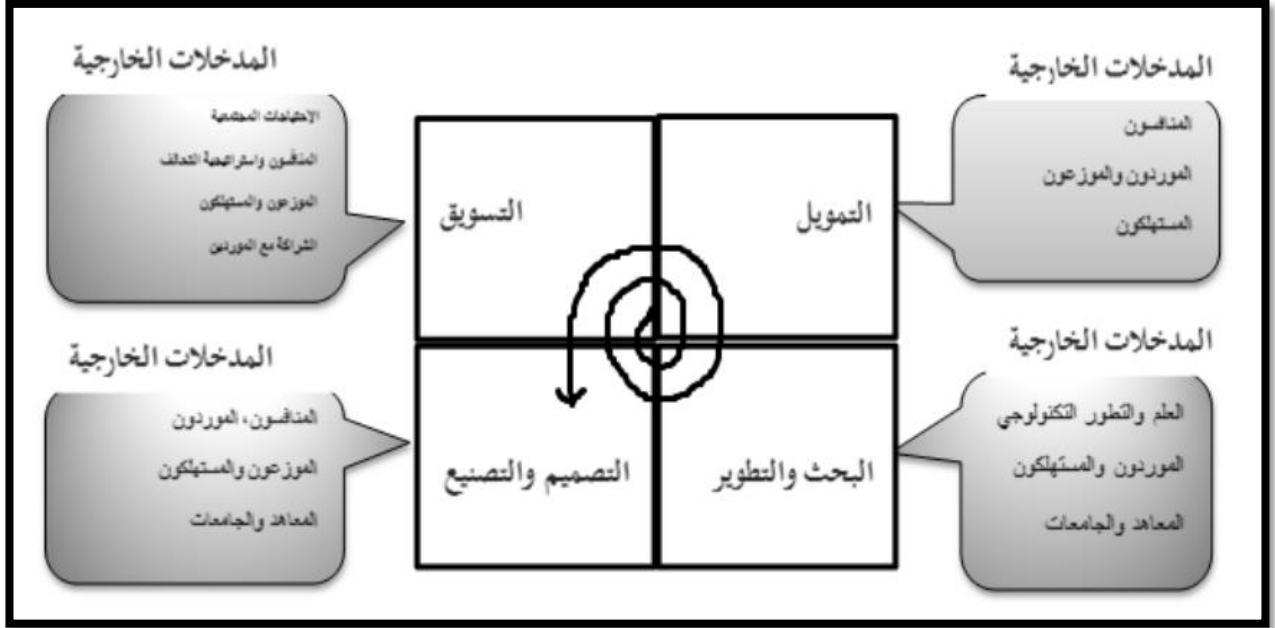
الابتكار في هذا النموذج ليس "خطا مستقيما" (من المختبر إلى المصنع)، بل هو "شبكة" من التفاعلات . السوق هو المحرك، والمعرفة هي المخزون، والبحث هو أداة الطوارئ لحل المشكلات الصعبة.

2-نموذج الشبكة في الابتكار

تقوم فكرة هذا النموذج على ان المؤسسة كيان اجتماعي يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية لها، ويكون الربط بين كل من البيئتين على شكل شبكة من الاتصال والتفاعل بالطريقة او الشكل الذي يسمح بحدوث الابتكار في المؤسسة، وفي هذا النموذج تكون لدى المؤسسة استراتيجية الشراكة مع الموردين والمستهلكين، واستراتيجية تسويقية تعاونية وتنظيمات بحثية مشتركة مع مؤسسات اخرى في شبكة تفاعلية. (غفال و اخرون، 2017، صفحة 314)

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (7): نموذج الشبكة في الابتكار



المصدر: (عميمير، 2018، صفحة 138)

تظهر عملية الابتكار وفق هذا النموذج في ثلاث عمليات رئيسية:

- عملية خلق المعارف تنشأ من البحوث العامة والصناعية؛

-عملية تطوير منتجات جديدة هي التي تحول المعرفة إلى منتج جديد؛

-نجاح المنتج في السوق يعتمد على وظيفة الإنتاج والكفاءات التنظيمية للمؤسسة لإنتاج منتج ذو جودة وسعر معقول حتى يطرح في السوق بالشكل المرضي.

3-النموذج الماسي للابتكار

يفترض هذا النموذج أن جميع أشكال الابتكار يمكن أن تنشأ نتيجة التفاعلات بين مختلف أقسام المؤسسة. (

Lorentz, 2014, p. 33)

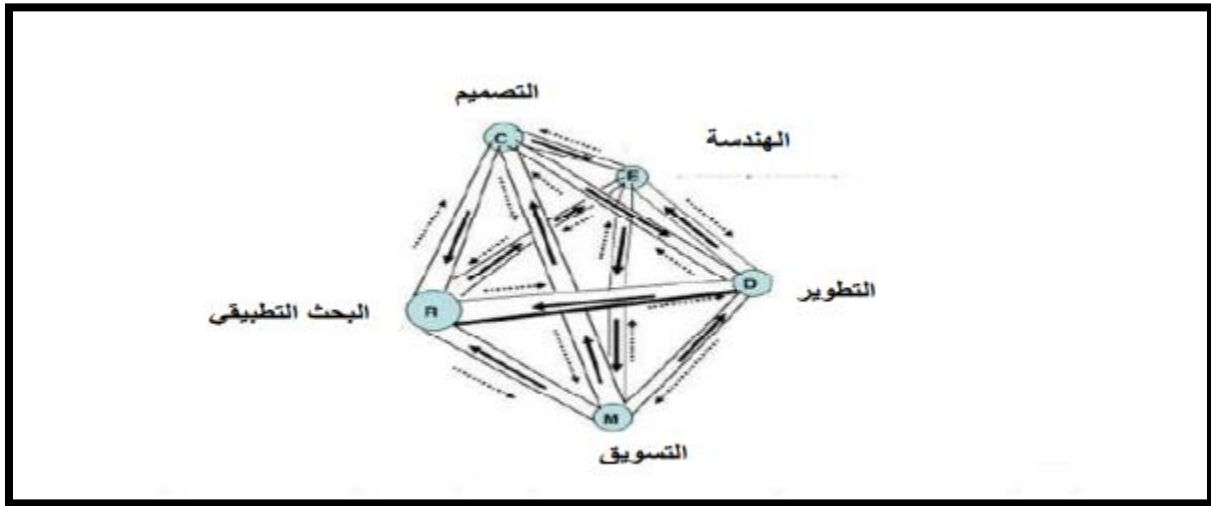
حيث تنشأ مجموع من الابتكارات منها، ابتكار المنتجات الجديدة، ويتم هذا نتيجة التفاعل بين قسم البحث والتطوير وقسم التسويق، أو ابتكار تمويل البحث والتطوير، ينشأ هذا نتيجة التفاعل بين قسمي المالية والبحث والتطوير، لذلك تؤدي التفاعلات الداخلية للمؤسسة دوراً جوهرياً في قدرتها الابتكارية. ومع ذلك لا يظهر في هذا النموذج أي رابط واضح مع البيئة الخارجية.

4-النموذج الهندسي للابتكار

تم اقتراحه من طرف Cantisan سنة 2006، حيث تمثل التفاعلات الرئيسية (الأسهم المستمرة) والثانوية (الأسهم غير المستمرة) بين الأنشطة المختلفة التي تم تعبئتها في عملية الابتكار.

على سبيل المثال، تؤدي البحوث التطبيقية (R)، والتصميم (C)، والهندسة (E)، والتطوير التجريبي (D) وأنشطة التسويق (M) دوراً في مراحل مختلفة من العملية، على حسب نوع المشروع. (حامدي، 2020، صفحة 40)

الشكل رقم(8): النموذج الهندسي للابتكار



المصدر: (حامدي، 2020، صفحة 40)

يتيح هذا التمثيل الهندسي حساب العديد من مصادر الابتكار، بإتباع المسار المنطقي الذي تقترحه الأسهم المستمرة، والذي يمثل التفاعلات بين الأنشطة المختلفة. على سبيل المثال، يمكن تسليط الضوء على فرصة لتطوير منتج جديد أو عملية جديدة من خلال النشاط M وسيتم تفصيل الفكرة بواسطة نشاط التصميم

(C → M) في شكل تصميمات المنتج (المسودات)؛ ليتم تحويلها إلى نموذج أولي من النشاط

D (C → D)

في هذه المرحلة، هناك احتمالان:

-إذا كانت البيانات التي تم جمعها في الخطوة D كافية وتؤدي إلى المنتج النهائي، يتم بدء الإنتاج (D → E) ويتم إطلاق المنتج (أو العملية) الجديد في السوق (D → E) هذا يعطي دورة كاملة من الأنشطة التي يمكن تلخيصها في M → E → D → C → M.

-من ناحية أخرى، إذا كانت البيانات التي تم الحصول عليها في نهاية المرحلة D غير كافية لبدء الإنتاج، فيجب استخدام نشاط البحث بالاعتماد إما على المعرفة التي يمكن الوصول إليها أو القيام بنشاط بحث أساسي. في هذه الحالة، تصبح الدورة أكثر تعقيدا ويمكن تخطيطها على النحو التالي:

M → E → ... R → D → C → M. هنا نشاط البحث كدالة دعم لعملية الابتكار.

إن أحد قيود هذه النماذج يكمن بشكل رئيسي في رؤيتها المغلقة، وعدم انفتاحها على البيئة الخارجية. وتهتم فقط بتحديد احتياجات العملاء في المستقبل. ومع ذلك، يسلط النموذج الذي اقترحه Kline & Rosenberg الضوء على الحاجة إلى التفاعل مع البيئة الخارجية للمؤسسة (الموردين، ...). المقاولين من الباطن، العملاء والمختبرات الأكاديمية)، ولكنه لا يعطي منهجية دقيقة لتنفيذ هذه المهام.

5- نموذج اللولب الثلاثي للابتكار

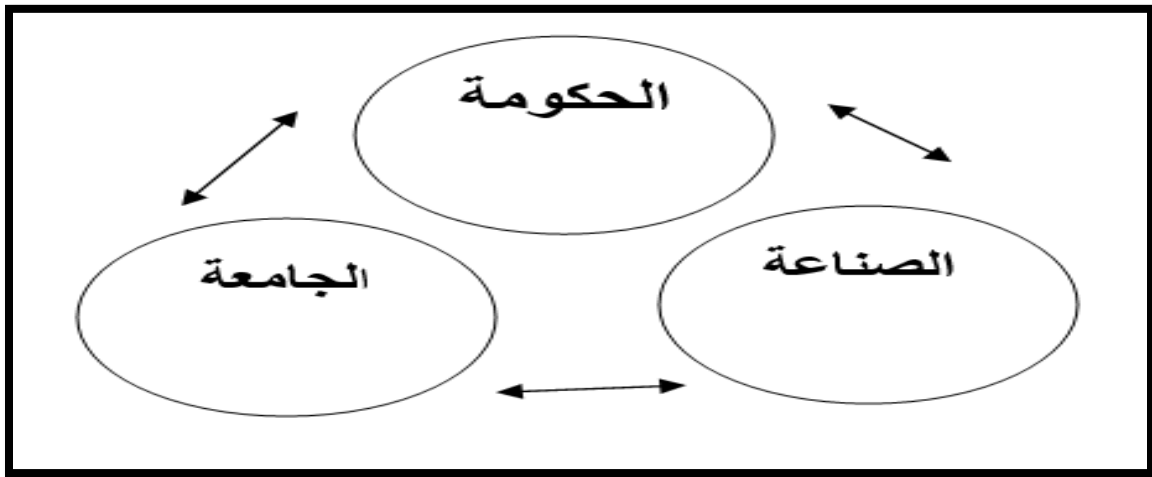
وضعت نظرية اللولب الثلاثي في بريطانيا وهولندا في أوائل القرن الحادي والعشرين من قبل البروفيسور "هنري إتركويتز" من جامعة نيوكاسل والبروفيسور "لوت ليدسورف" من جامعة أمستردام. وتعود جذور هذا المفهوم تاريخيا إلى بلاد ما بين النهرين القديمة، حيث كان مسمار الماء ذو اللولب الثلاثي أساسا لنظام

ابتكار هيدروليكي زراعي ري مزارع بابل وجنائنها المعلقة. -203 (Safiullin & others, 2014, pp. 204)

إن دور الجامعة في نموذج اللولب الثلاثي امر في غاية الأهمية، فمعظم الدول اليوم تتجه نحو إلى اقتصاد المعرفة، وأصبحت التنافسية تحدد بشكل أساسي من خلال المعرفة، والتقنيات المتطورة، لذا أصبحت الجامعات التي تهتم بمهام البحث والتطوير رصيذا اساسيا في الإنتاج العلمي المكثف.

ويرمز اللولب الثلاثي إلى الاتحاد بين الحكومة، وقطاع الأعمال، والجامعة، والتي تعد العناصر الأساسية لأي نظام ابتكار في أي دولة، ويوضح النموذج التفاعل بين هذه المؤسسات في كل مرحلة من مراحل تطوير المنتج الابتكاري والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(9): نموذج اللولب الثلاثي للابتكار



Source : (Safiullin & others, 2014, pp. 203-204)

- المرحلة الأولى (تصور الفكرة): تتفاعل الحكومة والجامعة في هذه المرحلة، وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن الأفكار من مصادر داخلية وخارجية وتحديد الأهداف التقنية والتجارية.
- مرحلة نقل التكنولوجيا: تتعاون الجامعة مع قطاع الأعمال (Business) لتحويل التصورات والنماذج الأولية إلى واقع ملموس، تشمل هذه المرحلة إعداد النموذج الأصلي وإجراء التحسينات الفنية والتسويقية.

- **مرحلة التسويق:** في النهاية، يتم تسويق المنتج النهائي في السوق من خلال الجهد المشترك بين الحكومة وقطاع الأعمال، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة لتحديد مدى تقبل المستهلكين للابتكار.

أسئلة للفهم والمناقشة

- اشرح باختصار السبب الرئيسي الذي أدى إلى ظهور النماذج الغير خطية للإبداع والابتكار؟
- من بين نماذج الابداع والابتكار المدروسة ما هو أحسن نموذج؟ ولماذا؟
- ما هي خصائص النموذج التفاعلي ل (كلاين وروزنبرغ)؟

المحور الخامس: طرق اكتشاف الأفكار الإبداعية

تمهيد:

تمثل طرق اكتشاف الأفكار الإبداعية، همزة الوصل بين الفهم النظري لطبيعة الإبداع، والتطبيق العملي له، وبالتالي عملية توليد الأفكار ليس بالأمر الهين، حيث يتطلب تطبيق طرق مختلفة، من أجل الوصول الى الأفكار الإبداعية التي يمكن تطبيقها على أرض الواقع.

أولاً: التفكير الإبداعي

1- مفهوم التفكير الإبداعي

قبل التطرق الى مفهوم التفكير الإبداعي لابد ان نتعرف على مفهوم التفكير بصفة عامة.

لقد وردت العديد من التعريفات المختلفة حول مفهوم التفكير ومن أبرزها نذكر ما يلي:

عرف التفكير على انه " عملية داخلية تعود الى نشاط ذهني معرفي تفاعلي انتقائي على نحو مقصود، وموجه نحو مسألة ما، او اتخاذ قرار معين، او اشباع رغبة في العلم، او ايجاد معنى او اجابة عن سؤال معين، ويتطور التفكير لدى الفرد تبعا لظروف البيئة المحيطة به". (زكي محمد، 2013، صفحة 73)

وعرف "ديبونو" (De Bono) التفكير على انه " استكشاف الخبرة من أجل الوصول الى الهدف الذي قد يكون الفهم، والتخطيط، واتخاذ القرار". (حمادنة، 2014، صفحة 9)

بينما تم تعريف التفكير الإبداعي بانه " امتلاك الفرد القدرة على اكتشاف علاقات جديدة او حلول أصيلة تتميز بالجدة والمرونة، وبالتالي فان المتمكن من ناحية التفكير الإبداعي لديه القدرة على انتاج عدد من الأفكار الأصيلة، ودرجة عالية من المرونة في الاستجابة". (زكي محمد، 2013، الصفحات 88-89)

فالتفكير الإبداعي هو " الاسلوب الذي يستخدمه الفرد في انتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية) وتتصف هذه الافكار بالتنوع، والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار او الشيوع (الأصالة)".

2-خصائص التفكير الإبداعي

تتمثل خصائص التفكير الإبداعي فيما يلي: (خيري، 2012، صفحة 111)

- يتميز بالأصالة ونادر وجوده ويقل تكراره في سياقات مختلفة؛
- يتصف بالمرونة والاستقلالية والضبط الذاتي؛
- يعكس الاهتمامات المتنوعة؛
- يسعى نحو التقصي والاستكشاف؛
- يتضمن عمليات عقلية عليا من التفكير؛
- التنوع والقدرة على معالجة مجموعة كبيرة من الأفكار؛
- متعدد الأفكار ومتدفق؛
- التلقائية والدافعية الذاتية؛
- يستند الى ادلة وبراهين؛
- يعكس القدرة على صياغة الفرضيات ومعرفة العلاقة بين السبب والنتيجة.

ثانيا: اساليب تنمية الابداع والابتكار

من بين اهم الطرق المستخدمة في تنمية الابداع والابتكار نجد ما يلي:

1-العصف الذهني (Brainstorming)

يعد العصف الذهني Brainstorming من بين اهم الطرق الشائعة في تنمية الابداع والابتكار، فهو أسلوب حديث للتدريب على تنمية مهارات الإبداع والابتكار ومعالجة المشكلات المتجددة على الرغم من جذوره التاريخية التي ترجعه إلى الطريقة الهندية Briai – Brashana التي تستخدم في المعابد الدينية، لوضع عدد من الأسئلة خارج الذات لتوليد الإجابات والأفكار المتعلقة بها.

غير أن (الكس أوسبورن) أعاد صياغتها تحت مصطلح Brain storming الذي تباينت ترجمته إلى اللغة العربية ما بين التعصير الذهني، والعصف الذهني، والقصف الذهني وهي جميعا تدل على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول المبتكرة من قبل مجموعة من الأفراد وخلال فترة زمنية وجيزة، وفي عام 1939م ابتدعت شركة osbrn جماعة التفكير groub think ثم انتشرت في العديد من المؤسسات المدنية والفكرية تحت مسمى Brainstorming .

وقد لخص (ديب وسوسمان) القواعد المؤسسة لجلسات العصف الذهني بما يلي (الكبيسي، 2004، الصفحات 252-253)

- ألا يزيد عدد أعضاء المجموعة عن خمسة عشر مشاركاً؛
 - أن يجلس هؤلاء في مواجهة بعضهم البعض وحول مائدة مستديرة؛
 - تبلغ المجموعة بأن الهدف في اللقاء هو التدريب على الابتكار وتنمية الإبداع لحل المشكلات؛
 - لا يسمح بتقييم الأفكار المطروحة من قبل المشاركين مهما كانت غريبة أو ساذجة؛
 - يطلب من المشاركين التركيز والإصغاء لما يطرحه الزملاء واستيعاب أفكارهم؛
 - يسمح للمجموعة بالتحدث دون قيود أو شكليات تعيق تحديثهم وبدون رفع الأيدي للاستئذان؛
 - يستعان بالسبورة أو لوحات التسجيل لوضع الأفكار عليها، كما يتم التسجيل بالصوت والصورة إن أمكن؛
 - بقاء الجلسة مفتوحة حتى ينتهي المشاركون من طرح جميع ما لديهم؛
 - يسمح للمشاركين بإعادة صياغة أفكارهم وتعديلها وتوظيف أفكار الآخرين وإثرائها؛
 - البدء بتحديد الإجابات والمقترحات والآراء حسب درجة التأييد الذي تحظى به الفكرة التي يؤيدها أكثر الأعضاء تأتي في الصدارة وهكذا التدرج حتى نصل للأفكار التي تحظى بأدنى التأييد؛
- كما تطور استخدام هذا الأسلوب التدريبي إثر توظيف البرامج الحاسوبية وأجهزة الحواسيب الشخصية ليصبح اسمه «العصف الذهني الإلكتروني» الذي يتم عن طريق ربط الحاسبات الشخصية أو المتنقلة مع محطة رئيسية (Server) تدار من قبل الميسر أو المنسق Facilitator وقد يكون هؤلاء في غرف متعددة ضمن المبنى الواحد أو أنهم متواجدون عبر أقطار وقارات مختلفة في العالم.

2- أسلوب دلفاي

- تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية: (الصيرفي، 2003، صفحة 57)
- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً؛
 - تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي؛

- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلباً لرأيهم؛
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة؛
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضاً الخطوة الخامسة؛
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

3-أداة الخريطة الذهنية

- تستخدم أداة الخريطة الذهنية لاستكشاف مجال مشكلة ما، أو لرسم الصورة النهائية في بداية أي مشروع ابتكاري، وكذلك لتشرح للآخرين الأمور التي تدخل ضمن المجال أو خارجه. (خيري، 2012، صفحة 57)
- ابدأ بالمشكلة: اكتب المشكلة في شكل هندسي وسط ورقة كبيرة، تعني كلمة مشكلة هنا هي المجال العام الذي ستبدع فيه (قد يكون هدفاً أكثر مما هو مشكلة)، ويمكنك أيضاً أن تكتبها على لوحة بيضاء أو ورق ملون أو أوراق الملاحظات اللاصقة، وقم بتعليقها على الجدار؛
 - حدد مجالات المشكلة الأساسية: حدد المجالات الأساسية أو الرئيسية التي تتعلق بالمشكلة، قد لا تكون كلها مواضيع ولكنها أمور متعلقة بالمشكلة، ومن الأفضل ألا يزيد عددها عن ستة، إذا كان لديك المزيد، اجمع بعضها مع بعض (حيث يمكنك دائماً تفكيكها في المستوى التالي)، وإذا كنت غير متأكد مما عليك اختياره، اكتب العدد الذي تريده في ورقة أخرى، ثم اختر تلك التي ستضعها على الخريطة؛
 - قم بتوصيل المواضيع ذات العلاقة بخطوط إلى المشكلة الرئيسية في الشكل الهندسي، وذلك باستخدام الأسهم لتوضيح الصلة المنطقية بين المواضيع والمشكلة.
 - حدد مجالات المشكلة: بعد أن تحدد مجالات المشكلة، فكك كل واحدة منها إلى خلايا أخرى، وقم بتوصيلها للموضوع المنحدرة منه بخطوط وأسهم.
 - استخدمها لتفكر وتتواصل، عندما تنشئ الخريطة الذهنية، استخدمها لتفكر بحالة المشكلة وانعكاساتها.
 - قم بتغيير الخريطة كلما لزم الأمر لتظهر مجال الاهتمام. ويمكنك استخدامها أيضاً (أي الخريطة الذهنية) كوسيلة أيضاً أخرى.

4- أسلوب قبعات التفكير الست

تم تقديم هذه الطريقة من طرف الدكتور "ادوارد ديبونو"، من أجل تحسين عملية التفكير، والقبعة المقصودة هنا ليست قبعة حقيقية، ولكنها رمز على طريقة في التفكير، أي أنه لن يكون لبس حقيقي لأية قبعة أو خلعاً، وإنما استخدام طريقة في التفكير معينة، ثم الانتقال إلى طريقة أخرى، وهكذا.

ويعتقد "ديبونو" أن هذه الطريقة تعطي للفرد في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون متفوقاً وناجحاً في المواقف العملية والشخصية، في نطاق العمل أو في نطاق المنزل، وأنها تحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية، والمواقف الجامدة إلى مواقف مبدعة، إنها طريقة تعلمك كيف تتسق العوامل المختلفة للوصول إلى النجاح وتتمثل هذه القبعات فيما يلي. (ديبونو، ت، 2011، صفحة 10)

1- **القبعة البيضاء:** تشير إلى النمط المحايد والمقصود به هنا عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير، مكان إقامة المشروع أو الفكرة، الأسعار والكميات والتكاليف، معلومات حول البيئة المحيطة والظروف المحيطة، معلومات حول مشروعات مشابهة إن وجدت، لاحظ أن مثل هذه المعلومات معلومات محايدة لا إيجابية ولا سلبية ولذلك اخترنا اللون الأبيض. (عبد الفتاح ، 2012، الصفحات 37-38)

2- **القبعة الصفراء:** تشير إلى التفكير الإيجابي وهي مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة، عند ارتداء القبعة الصفراء نفكر في الجوانب الإيجابية للفكرة، كيف تزيد هذه الفكرة من دخلنا على سبيل المثال أو كيف تحسن من ظروف العمل والحياة

3- **القبعة السوداء:** تشير إلى التفكير التشاؤمي وعند ارتدائها، وكثيراً ما نرتديها دون أن نشعر، نفكر في الجوانب السلبية للمشروع، الخسائر التي يمكن أن نتكبدها والصعوبات التي سنواجهها.

4- **القبعة الحمراء:** تشير إلى التفكير العاطفي وعند ارتدائها نفكر في المشروع بشكل عاطفي دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل المنطقية والإيجابيات والسلبيات، ما هي العواطف التي تدفعك لخوض غمار هذا المشروع ما هي الفائدة التي ستجنيها نتيجة لذلك هل تشعر بمشاعر فخر أو اعتزاز أو غيرها عند دخولك أو تبنيك لمثل هذا الأمر.

5- **القبعة الخضراء:** ترمز إلى التفكير الإبداعي وهي مأخوذة من لون الأشجار وما فيها من معاني الإبداع والتجديد، عند ارتداء القبعة الخضراء نبحث عن أفكار جديدة لم يسبق أن طبقت، فمثلاً نفكر في أصل الموضوع، المشروع، لماذا لا نبحث عن مشروع يمثل فكرة جديدة ورائدة؟ ثم يمكن أن نفكر في السلبيات

كيف يمكن أن نتجاوز هذه السلبيات بشكل إبداعي ونحولها إلى إيجابيات؟ كما يمكن أن نفكر في مزيد من الإيجابيات التي يمكن أن يضيفها المشروع؟ ثم نفكر بشكل إبداعي عن دور العواطف والمشاعر في إنجاح هذا المشروع؟ وهكذا تتفتح لنا آفاق جديدة للتفكير يمكن أن توصلنا إلى أفكار لم يسبق لها مثيل.

6-القبة الزرقاء: ترمز إلى التفكير الشمولي ويأتي دورها للتحقق من استعمال جميع أنماط التفكير الداخلة في تعريف التقنية، فقبل انهاء عملية التفكير يطرح السؤال هل استخدمنا جميع الأنماط؟ هل هناك نمط يحتاج إلى المزيد من البحث والتفكير فيه؟ وبناء على إجابة السؤال يتم إما إيقاف عملية التفكير أو استكمالها.

أسئلة للفهم والمناقشة:

- ماهي فائدة أساليب التفكير المذكورة؟
- هل توجد أساليب أخرى للتفكير الإبداعي، اذكرها؟
- ما هو أفضل أسلوب من وجهة نظرك؟ ولماذا؟

المحور السادس: الإبداع التنظيمي

تمهيد:

في بيئة عمل تشهد العديد من التغيرات والتطورات المستمرة، فرضت على المؤسسات، تبني الإبداع التنظيمي، وذلك لما يحققه لها من قيمة مضافة للمؤسسة، من أجل الحفاظ على نموها واستمرارها في السوق.

أولاً: ماهية الإبداع التنظيمي

1- مفهوم الإبداع التنظيمي

يعد الإبداع التنظيمي من المصطلحات التي اختلف الباحثين في تفسيرها، حيث لا يوجد إجماع على تقديم تعريف موحد له، حيث عرفته OCDE الإبداع التنظيمي بأنه "يشمل التغيرات في هيكل وعمليات المؤسسة، نتيجة لتطبيق مفاهيم وممارسات إدارية وعملية جديدة، مثل تطبيق العمل الجماعي في الإنتاج، وإدارة سلسلة التوريد أو أنظمة إدارة الجودة". (Armbruster & others, 2008, p. 645)

كما عرف الإبداع التنظيمي على أنه "يخص اندماج وتغيير إجراءات وطرق جديدة في التسيير ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، ويهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية من أجل الرفع من أداء المؤسسة". (بوشنكير و قطاف، 2013، صفحة 52)

وعرف بأنه "توليد أفكار حول طرائق وممارسات العمل المختلفة، التي تتصف بالحدثة والاصالة من جهة، والمنفعة والملائمة للمؤسسة من جهة أخرى". (المحمدي، 2021، صفحة 73)

وعرف كذلك بأنه: "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 تشهده المؤسسة، أما فيما يتعلق بالثقافة والمناخ التنظيمي فإنهما من المحتمل أن

يعملا على تعزيز استقرار المؤسسة كما أنهما ضروريان في نفس الوقت لتسهيل وتيسير عملية الإبداع". (سمسوم ، 2016 ، صفحة 2016)

كما يستخدم الباحثين مصطلح الابداع التنظيمي كمرادف للإبداع الإداري، الذي يشمل كافة التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، والهدف من وراء ذلك كله، استغلال المعارف الجديدة حول الأسواق، والتمركز الجيد في السوق التنافسية. (البارودي، 2015 ، صفحة 123)

بناء على ما تم التطرق الى يمكن تعريف الابداع التنظيمي بانه (إيجاد طرق واساليب تسيير جديدة وحديثة، تواكب التغيرات والتطورات في بيئة الاعمال)

2-أهمية الابداع التنظيمي

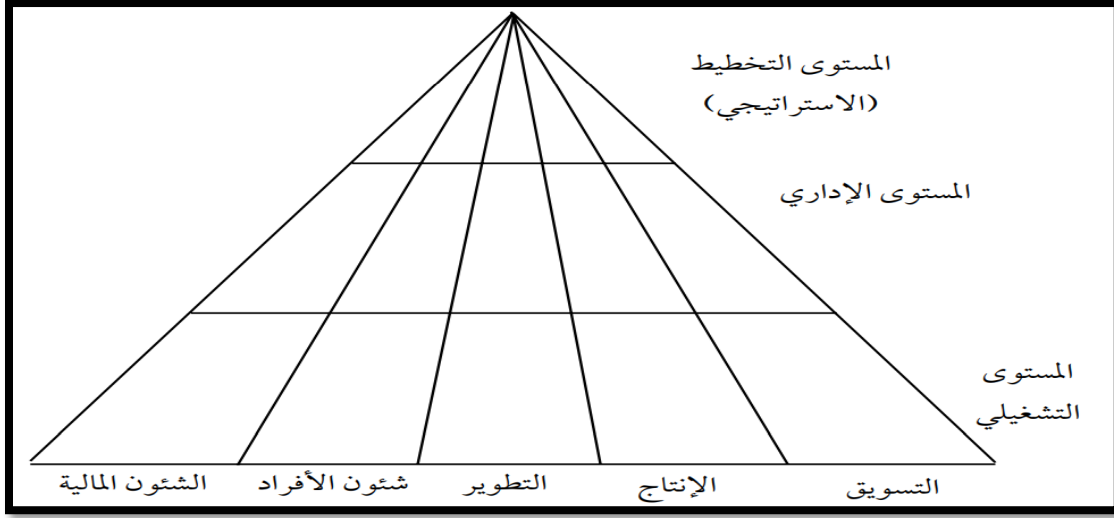
أثبتت العديد من الدراسات، على أهمية الابداع التنظيمي في تعزيزه للقدرة التنافسية للمؤسسة، وتشير هذه الدراسات إلى نتيجتين مختلفتين. (Armbruster & others, 2008, p. 645)

- يعمل الابداع التنظيمي كشرط مسبق وميسر للاستخدام الفعال للإبداعات التقنية في المنتجات والعمليات، حيث يعتمد نجاحها على مدى استجابة الهياكل والعمليات التنظيمية لاستخدام هذه التقنيات الجديدة؛
- يمثل الابداع التنظيمي مصدرا مباشرا للميزة التنافسية، لأنه يؤثر بشكل كبير على أداء الأعمال فيما يتعلق بالإنتاجية ومدة التنفيذ والجودة والمرونة.

3-مستويات الابداع التنظيمي

توجد ثلاثة مستويات للإبداع التنظيمي، وهي المستوى التخطيطي (الاستراتيجي)، المستوى الإداري، المستوى التشغيلي والشكل التالي يوضح ذلك: (هيجان، 1999)

الشكل رقم (10): مستويات الابداع لتنظيمي



المصدر: (هيجان، 1999، صفحة 62)

3-1- الإبداع على مستوى التخطيط: ويشمل العديد من المجالات التي يوظف فيها الابداع، وتتمثل هذه المجالات فيما يلي.

- توضيح وتطوير مهمة المؤسسة؛
- توضيح وتطوير مجال نشاط المؤسسة؛
- توضيح أهداف المؤسسة؛
- تطوير وتعزيز أهداف المؤسسة؛
- توضيح وتعزيز نظام القيم السائد في المؤسسة؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى العملاء الداخليين والخارجيين؛
- تحسين وتوطيد بناء المؤسسة؛
- البحث عن خطط واستراتيجيات جديدة؛
- البحث عن التميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛
- توفير الثقافة الملائمة للإبداع.

3-2- الإبداع على المستوى الإداري: ويشمل كذلك العديد من المجالات وهي.

-القوى البشرية:

- تطوير المزيد من سياسات وإجراء تحسين الدافعية؛
- إيجاد طرق جديدة للتعيين والاختيار أكثر فاعلية وأقل تكلفة؛
- الحد من التسرب الوظيفي؛
- تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الأفراد؛
- تطوير نظام التدريب؛
- تحسين وسائل تقويم أداء الموظفين.

-الإنتاج (الخدمات):

- إيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- تحسين إجراءات العمل؛
- استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات أو المنتجات؛
- إيجاد خطط التحسين المستمر.

-المالية والرقابة:

- إيجاد نظام جيد للمحاسبة؛
- استثمار الميزانية المخصصة للمنظمة بطريقة إبداعية؛
- تخفيض النفقات دون تأثير على جودة أو فعالية الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- تحسين الاتصال بين إدارات وأقسام المؤسسة الداخلية وبين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الخارجية.

3-3-الابداع على المستوى التشغيلي: يمكن القول بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستفيد فيها المؤسسة من الإبداع من هذه المجالات، على سبيل المثال، المهام المتعلقة بتقديم الخدمات إلى الجمهور أو المستفيدين، ومجالات الاتصالات الإدارية، والتدريب والأعمال التنفيذية بالحاسب الآلي. . . الخ.

ثانيا: ركائز الابداع التنظيمي وخصائص المؤسسة المبدعة

1- ركائز الابداع التنظيمي:

2- لقد أشار العديد من الباحثين، الى وجود عدة دعائم يقوم عليها الابداع التنظيمي ولعل أهمها ما يلي: (بطاح، 2006، الصفحات 107-108)

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها في نفوس وعقول أعضاء التنظيم؛
- التركيز على الأداء، وتحري الموضوعية في تقويمه؛
- تشجيع روح الاستقلالية والمخاطرة؛
- الحرص على كرامة العاملين عند التعامل معهم؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية بقدر الإمكان؛
- تطوير بيئة تنظيمية متسمة بالمرونة؛
- توفير هيكل تنظيمي منفتح؛
- تطوير نظام اتصال فعال؛
- اعتماد مبدأ تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- التركيز على تدريب العاملين لتجديد معارفهم، مهاراتهم، واتجاهاتهم؛
- التأكيد على توفير المناخ المؤسسي المناسب للإبداع؛
- الاهتمام الخاص بالبحث والتجريب لما لهما من صلة وثيقة بالإبداع.

كما أوضح بعض الباحثين ان مقومات الابداع التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- الانتماء المؤسسي بمعنى الولاء للتنظيم وبذل كل ما يجب لتجديد الأداء؛
- الحس الاقتصادي والاجتماعي، بمعنى ان يكون الإداري ذا حساسية للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المؤسسة ومحيطها الاجتماعي؛
- العقلية العملية في التعامل مع المشكلات، بمعنى ان يعالج الإداري المشكلات التي تواجهه بأسلوب عملي وواقعي؛

- الانفتاح على الراي الاخر، وتقبل مبدأ الاختلاف في الاجتهاد؛
- الايان بمواهب الاخرين، وقدراتهم، وعطائهم؛
- الحفاظ على البعد الإنساني في التواصل مع الاخرين؛

-المثالية والمستقبلية، بمعنى وضع مثال يتطلع اليه، او قدوة، او نموذج، مع التركيز على المستقبل لا على الحاضر او الماضي.

2- خصائص المؤسسة المبدعة

تتمتع المؤسسة المبدعة بجملة من الخصائص وتتمثل فيما يلي: (كافي، 2018، صفحة 246)

- إدراك أن الإبداع والريادة يحتاجان إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدران القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة؛
- تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تدريب التفكير وتشجيعه، ليكون أكثر مرونة وسلاسة، لينفذ من الأطر المألوفة في التعامل مع المشكلات إلى البحث عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والمقدرة الإبداعية لديهم؛
- البساطة في الهيكل التنظيمي.

كما يرى (Zoha) أنه يمكن التعرف على المؤسسة المبدعة، من خلال تواجد مجموعة مؤشرات وهي

كالتالي: (Zhao, 2005, p. 38)

- قدرة المؤسسة المبدعة على البحث والتعرف على الفرص الإبداعية والعمل على اقتناصها؛
- تركيز المؤسسة المبدعة على ترقية الإبداع من خلال رؤيتها الإستراتيجية؛
- قدرة المؤسسة المبدعة على خلق بيئة ملائمة تعزز الإبداع؛
- قدرة المؤسسة المبدعة على تطوير مخططات فعالة للإبداع والعمل، على تنفيذ هذه المخططات على أرض الواقع.

ثالثاً: مجالات تطبيق الابداع التنظيمي

يمكن تطبيق الابداع التنظيمي في العديد الحقول المختلفة والمتمثلة فيما يلي: (خصاونة، 2011،

صفحة 46)

- طرق وأساليب إنتاج جديدة: حيث يكون الهدف منها هو إرضاء الزبائن والعملاء، وقد يظهر ذلك عن طريق التركيز على إدارة الجودة الشاملة؛
- تطبيقات عملية جديدة: والتي يتم من خلالها ضمان أو كسب الوقت والجهد لخدمة الزبائن أو العملاء؛
- طرق وأساليب جديدة في إجراءات تسليم وإيصال الخدمات والمنتجات للمستهلكين؛
- طرق وأساليب ووسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتجات أو الخدمات؛
- وسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- يستخدم في مجال المنتجات والخدمات الجديدة: حيث يكون ذلك ناتجا من خلال استغلال تكنولوجيا جديدة، أو أن يكون قد تم تطوير ذلك المنتج أو الخدمة الجديدة عن طريق إدخال إضافات وتحسينات جديدة على منتج أو خدمة موجودة أو متداولة.

أسئلة للفهم والنقاش

- كيف يمكن للمؤسسة ان تشجع الابداع التنظيمي؟
- ماهي المؤشرات التي تدل على اهتمام المؤسسة بالإبداع؟
- ما هو الفرق بين الابداع التنظيمي والابداع الإداري؟

المحور السابع: الابتكار التكنولوجي

تمهيد:

في عصر يتسارع فيه التطور بشكل غير مسبوق، يبرز الابتكار التكنولوجي كقوة محورية تعيد تشكيل ملامح حياتنا واقتصاداتنا ومجتمعاتنا، فهو ليس مجرد أدوات ذكية أو تطبيقات رقمية، بل يمثل حلولاً ثورية للتعامل مع التحديات المعقدة التي تواجه الإنسانية (الطب - التعليم - الصناعة... الخ)، حيث يعمل الابتكار التكنولوجي على إيجاد مسارات جديدة للنمو والازدهار، إنه محرك التحول الذي يقودنا نحو مستقبل أكثر ذكاء وكفاءة واستدامة، مما يجعله الركيزة الأساسية للتنمية في القرن الحادي والعشرين.

أولاً: ماهية الابتكار التكنولوجي

1- مفهوم الابتكار التكنولوجي

تعود كلمة تكنولوجيا Technology الى الأصل اللاتيني مكونة من مقطعين (Tekne) او (Techne) وتعني "مهارة فنية" او "الفن والحرفة" و (Logiu) او (Loogy) وتعني "دراسة او حقل معرفي" إشارة الى وصف عملية تنظيم المهارة الفنية وباجتماع اللفظين يتكون المعنى النصي للتكنولوجيا "علم الحرفة"

اما لغة: فهي تعني فني او تقني او علوم تطبيقية، ولهذا يسمى المصطلح لدى الكثير من الكتاب والباحثين (تقانة المعلومات) رغبة منهم في تعريب المصطلح، اذ تستخدم اللغة العربية مصطلح (تقن او اتقن) وتعني (احكام الامر اما التقانة فهي صفة " الامر المحكم الصنع". (البرزنجي و الهواسي، 2022، صفحة

(17)

وبالتالي يرتبط مفهوم التكنولوجيا بثلاثة اتجاهات وهي:

- **المعرفة العلمية:** تسخير معرفة الانسان العلمية المؤسسة وإمكانياته العقلية والابداعية، من اجل تحقيق أغراض وتطبيقات عملية مطلوبة، مثال ذلك تفكير الانسان المبدع في تخزين ومعالجة أكبر قدر ممكن من المعلومات، واسترجاعها بأسرع وأفضل الطرق المناسبة؛
- **الاكتشاف والاختراعات:** الأجهزة والأدوات والاكتشافات الناتجة عن التطبيق العلمي للمعرفة المذكورة، مثال اختراع الحاسوب، وتطوير اجياله المختلفة، بإضافة أشياء جديدة؛

- **التطبيقات العلمية:** النتائج التي يحصل عليها الانسان من خلال التطبيقات العلمية (الأجهزة)، من اجل تطوير الانسان وتحسين ادائه، في مختلف أنواع تطبيقات الحاسوب. (قنديجي، 2009، صفحة 35)

بينما يعد الاقتصادي النمساوي (Josef Schumpeter) اول من استعمل مصطلح الابتكار التكنولوجي 1939 بقوله، الابتكار التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا في القاموس الإنجليزي (لاكسفورد) (دويس، 2005، صفحة 35)

كما عرف الابتكار التكنولوجي على انه "سلسلة من الخطوات الفنية والصناعية التي تسهم في تقديم منتجات جديدة إلى السوق" (بو سلامي ، 2013، صفحة 5)

عرف كذلك بانه "تغيير في المظاهر المادية او الادائية للسلعة او الخدمة او تغيير في العمليات الإنتاجية" (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 442)

عرف الاقتصادي J. Morin سنة 1986 الابتكار التكنولوجي على انه "وضع حيز التنفيذ او استغلال تكنولوجيا موجودة، التي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية" (دويس ، 2005، صفحة 37)

كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "الابتكار التكنولوجي يغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضاً التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات ولأساليب الفنية، ويكتمل الابتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (ابتكار المنتج) او استعماله في أساليب الإنتاج (ابتكار الأساليب)، اذا الابتكار التكنولوجية تؤدي الى تدخل كل اشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية".

بناء على التعريفات السابقة الذكر يمكن تعريف الابتكار التكنولوجي بانه: استخدام التكنولوجيا من اجل إيجاد سلع وخدمات جديدة او أساليب انتاج مبتكرة.

2- أهمية الابتكار التكنولوجي

يعد الابتكار التكنولوجي من بين اهم العناصر التي تساهم في نجاح المؤسسات، حيث تظهر أهميته في العناصر التالية: (بو سلامي ، 2013، صفحة 7)

-تحسين الخدمات الموجهة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسي ؛

-تنمية رأس المال البشري، من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية والقيام بعمليات البحث والتطوير؛

-تحسين أداء الشركات إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، حيث أن الابتكار التكنولوجي للمنتج أو عملية الإنتاج يمكن أن يضع المؤسسة المبدعة في موقع متميز في السوق التي تتميز بميزة التكلفة على منافسيها، حيث تكون قادرة على الحصول على هامش ربح أفضل عن السعر الموجود في السوق؛

-يسمح الابتكار التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في هذه الأسواق؛

-تحسين صورة المؤسسة سواء في الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد (تبقى رائدة في السوق).

3- دوافع الابتكار التكنولوجي

لماذا تلجأ المؤسسات إلى تبني الابتكار التكنولوجي وتحمل المخاطر المرافقة لذلك؟ إن هذا السؤال يدفعنا للبحث في الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية الابتكار التكنولوجي في منشأة ما، ولكن سرعان ما تكتشف أن هذه الأسباب تكاد تكون مشتركة في جميع المؤسسات، سواء ذات الإنتاج السلعي أو الخدمي وتتمثل هذه الدوافع فيما يلي: (العامري، 2005، الصفحات 149-150)

-**المنافسة الحادة في السوق:** إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها، هي بيئة ديناميكية متحركة ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الابتكار، وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على الحصة السوقية؛

-**الثورة العلمية (التكنولوجية):** أدت هذه الثورة العلمية، إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة، فقد أصبحت الفترة الممتدة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات مادية قصيرة جدا، وهذا شجع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها؛

- إمكانية الإنتاج بحجوم كبيرة: وهذا يعني ان كميات كبيرة من الأرباح، وانخفاض أكبر للتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، يؤدي الى إمكانية البيع بأسعار تنافسية ومن ثم المنافسة بشكل أفضل؛

- أزمة الطاقة: إن هذا العامل كان له فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد باستهلاك الطاقة، إن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغييرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي عقد السبعينيات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة في عام 1973 وقد أثبت الحال أن الأزمات في كثير من الدول كانت سببا في الإبداع حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة على تلك الأزمات؛

-التسهيلات والمساعدات الحكومية: تتمثل في دعم عمليات الابتكار التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المنشآت المبدعة خصوصا الصغيرة منها؛

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

ثانيا: خصائص الابتكار التكنولوجي وأهم مراحله

1-خصائص الابتكار التكنولوجي

يتميز الابتكار التكنولوجي بمجموعة من الميزات وهي كالتالي: (بن لحسن، 2010، صفحة 4)

- إن الابتكار التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة، وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها ابتكارا تكنولوجيا.

- أن يكون الابتكار مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل ابتكار لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر ابتكارا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح.

- إن الابتكار التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق، يكون محدود الفعالية والكفاءة حسب النظرة الشومبيتريّة، فإن الابتكار التكنولوجي هو عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له آثار أوسع.
- إن المجهودات التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست ابتكارات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الابتكار التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

كما يتمثل أثر الابتكار التكنولوجي على المؤسسة فيما يلي: (علي محمود، 2019، صفحة 285)

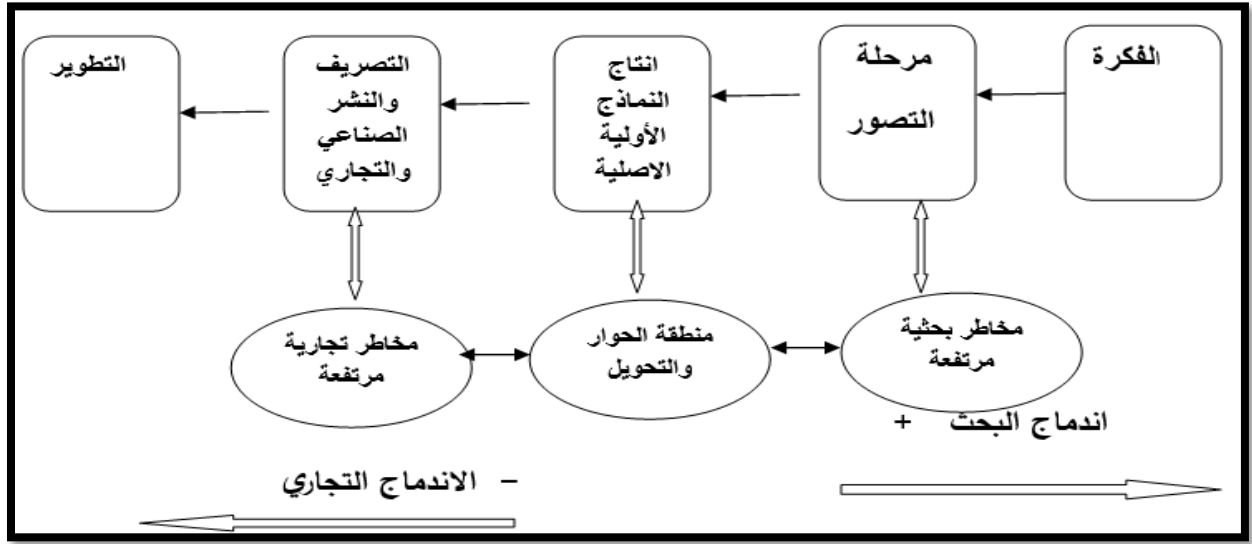
- استعمال التقنيات الجديدة المبتكرة تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، تحقيق جودة عالية؛
- يؤدي الابتكار التكنولوجي إلى القدرة على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير؛
- الانخفاض الكبير في تكلفة النقل والاتصالات يؤدي، إلى تطوير اندماج أسواق المال الدولية وتسارع حركة العولمة؛
- الابتكار التكنولوجي هو محرك التطور والتقدم، فهو سلاح أساسي للمؤسسات الرائدة في هذا المجال؛
- الابتكار التكنولوجي يعكس مستوى أداء الموارد البشرية ودورها في اكتساب مزايا تنافسية.

3- مراحل الابتكار التكنولوجي

يمر الابتكار التكنولوجي بالعديد من المراحل، والشكل التالي يوضح ذلك. (عميمير، 2018، الصفحات

(36-35)

الشكل رقم (11): مراحل الابتكار التكنولوجي



المصدر: (عميمير، 2018، صفحة 34)

من خلال الجدول تظهر مراحل الابتكار التكنولوجي في الخطوات التالية:

- **الفكرة الأولية:** إن البحث عن الأفكار يعتبر أهم مرحلة عند توفر إرادة بعث منتج جديد، هذه الأفكار التي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر داخلية (التعاون بين أقسام المؤسسة)، وخارجية (عن طريق التجار، الموزعين والوكلاء... بالإضافة قيام المؤسسة بإعداد دراسات تخص احتياجات المستهلكين).

- **التصور:** بعد دراسة الفكرة وتحليلها من عدة جوانب تتحول إلى تصور لشيء يمكن إنجازه أو عمل يمكن تحقيقه سواء كان تصورا لمنتج جديد أو لأسلوب إنتاج جديد، بالنسبة لهذه المرحلة الاستثمارات المنجزة تكون أساسا غير مادية، وتتميز بمخاطر كبيرة وضياح كبير لرؤوس الأموال، كما يكون عدم التأكد في المجال التقني والتجاري.

- **بناء النموذج الأصلي:** بناء على التصور سواء تعلق بمنتج جديد أو طريقة الإنتاج، يتم إعداد ووضع النموذج الأصلي الذي يخضع للتجارب والتحسينات اللازمة للوصول إلى النموذج الفعلي القابل للتسويق، وتشترك إدارتي الإنتاج والتسويق في هذه التحسينات المحدثه، فالأولى تتكفل بالجوانب الفنية للمنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، والثانية تهتم بتقديم انطباعات وآراء عينة من المستهلكين، وانطلاقا من هذه الآراء يتم إجراء التعديلات الممكنة للوصول إلى المنتج النهائي القابل للتسويق ومرضي لأغلبية المستهلكين.

-**التصريف في السوق**: الخطر يكون كذلك جد مرتفع لكن النظرة تتحسن تدريجيا، التكاليف تزداد وتشمل خاصة الاستثمارات الملموسة (وسائل صناعية)، تعتبر المرحلة الحاسمة التي يطلق فيها المنتج في السوق ويتحدد فيها مدى نجاح الإبداع التكنولوجي، فنجاح الابتكار لا يتعلق بمدى جدته وقيمه العلمية أو تكاليفه الباهظة، لكن يكمن في مدى تقبله من طرف المستهلكين.

-**التطوير**: وتعتبر المرحلة الأخيرة، فالمؤسسة القائمة بالمشروع لا يمكن أن تأتي بمنتج يرضي جميع الرغبات أو يتناسب مع كل الاحتياجات، سواء بتصورها الخاص أو حتى بالاستناد إلى دراسة سوقية، فالمؤسسة تقوم بوضع منتج معين ثم بعد تحقيق مستوى مقبول من النجاح تلجأ إلى طرح حصة أكبر في السوق، كما تعمل على أحداث تغييرات إيجابية في بعض مواصفات المنتج كي يتناسب مع تغييرات رغبات وحاجات المستهلكين، عن طريق اللجوء إلى البحث والتطوير المتواصل للمحافظة على تنافسيتها وحصول سوقية أكبر، خصوصا إذا كان النمو قوي ستواصل المؤسسة في البحث عن المستثمرين القادرين على مرافقة نشاط النمو إذن يكون هذا مفتاح النجاح.

تعتبر المراحل الثلاث الأولى أكثر المراحل مجازفة وخطرا على المؤسسة لأن احتمال نجاح الابتكار التكنولوجي يبقى عشوائيا إضافة إلى التكاليف المرتفعة التي تتحملها المؤسسة في هذه المراحل.

ثالثا: مصادر الابتكار التكنولوجي وطريقة قياسه

توجد العديد من مصادر الابتكار التكنولوجي من بين اهم هذه المصادر نذكر ما يلي: (بن قطاف،

2007، صفحة 26)

- المجالات المتخصصة، فهي تحتوي على أحدث المعلومات التقنية حول المخترعات والمنتجات الجديدة؛
- براءات الاختراع المودعة لدى الهيئات المختصة؛
- الندوات العلمية الوطنية والدولية، فهي تطرح أفكارا ومعلومات يمكن أن تشكل مصدرا للإبداع التكنولوجي وتعتبر الاقتراحات والمعلومات المستقاة من الاتصال المباشر بالمستهلكين أهم مصدر للأفكار الأولية للإبداع التكنولوجي، كونها تعطي صورة صادقة عن رغبات وحاجات المستهلكين.

بينما يتمثل قياس الابتكار التكنولوجي بالاعتماد، على ثلاث مؤشرات أساسية وهي: (زواوي ، 2017،

صفحة 108)

-نفقات البحص والتطوير: وتتمثل في مجمل النفقات التي يتم صرفها على البحث والتطوير سواء كان ذلك على مستوى المؤسسات أو مستوى مؤسسات الدولة ككل، وهي تستعمل بشكل واسع كمقياس للاستثمارات في الابتكار التكنولوجي، لكن هذه المعطيات ليست دائما دقيقة ومتوفرة في العديد من الدول والمؤسسات.

- تعداد الابتكارات التكنولوجية: هي عبارة عن قائمة الابتكارات المتأتية من مختلف المؤسسات، وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب ان يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القارئ على التحقيق وضع قواعد اعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، وتعداد الابتكارات معلومة غير متوفرة في معظم الدول، وهي ارقام يصعب تحديدها نظرا لتعدد الفاعلين في عملية الابتكار؛

-تعداد براءات الاختراع: يمكن قياس الكثافة الإبداعية لدولة ما من خلال عدد طلبات البراءة المودعة من طرف المقيمين لهذه الدولة، وأغلب الإيداعات المنجزة من طرف الأشخاص المقيمين أو المؤسسات هي ثمرة نشاط إبداعي تمت مزاولته ببلد الإقامة، بالرغم من أن هذه الإيداعات لا تقابل دائما اختراعات توصل إليها أشخاص مقيمون، وذلك لاحتمال التوصل إلى اختراع في دولة أجنبية (في إطار مقابلة من الباطن على سبيل المثال) فيتم إيداعه في دولة أخرى من طرف الأمر المقيم بها. لكن كل طلب براءة يتم إيداعه لا يتعلق دائما باختراع حقيقي مستوف لشروط استصدار براءة، مما يجبرنا ربما إلى التفكير في ربط الكثافة الإبداعية بعدد البراءات المسلمة للأشخاص المقيمين، عند مقارنة الكثافة الإبداعية بين الدول باستعمال هذا المؤشر يطرح مشكل بسبب الاختلافات الموجودة بين طرق تسليم البراءات المستعملة عبر العالم، ومنها نظام التسجيل البسيط مقابل نظام الفحص من حيث الموضوع. (دويس و بختي، 2012، صفحة 286)

رابعا: معيقات الابتكار التكنولوجي:

يواجه الابتكار التكنولوجي العديد التحديات، ولعل أهمها ما يلي: (عبدلي، 2024، الصفحات 57-

(58)

- **قلة الموارد المالية المحدودة:** تعتبر قلة الموارد المالية من أبرز العقبات التي تعترض جهود الابتكار التكنولوجي، سواء بالنسبة للشركات أو المؤسسات الحكومية أو الهيئات العلمية، فالنقص في التمويل يعيق القدرة على إجراء بحوث متقدمة، مما يؤثر سلباً على إمكانية تحقيق تقدم تكنولوجي ملموس؛
- **عائق ضعف العائدات:** بعض الابتكارات تحقق عائدات محدودة أو غير كافية، خصوصاً في المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث، مما يجعل من الصعب تحويلها إلى تطبيقات عملية في الاقتصاد؛
- **نقص المعلومات:** نقص المعلومات حول المخاطر الاقتصادية والمالية المرتبطة بإدخال تقنيات جديدة إلى السوق يعد من أبرز العوائق التي تواجه الابتكار التكنولوجي؛
- **ضعف الاتصال:** يتمثل في ضعف التفاعل بين الأطراف المختلفة في المؤسسة (الإدارة، المساهمين، الموظفين، النقابات)، مما يعيق تنسيق الجهود نحو هدف مشترك يعزز الابتكار التكنولوجي؛
- **اليد العاملة المؤهلة:** الحاجة الضرورية إلى اليد العاملة التقنية، المؤهلة، المدربة، والماهرة بالإضافة إلى التكوين الملائم والخبرة الكافية؛
- **حقوق الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا:** تؤدي القواعد الصارمة المتعلقة بحماية الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا إلى تقليص استخدام التكنولوجيات المتقدمة، التي قد تكون ذات قيمة كبيرة في المجالات المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة، مثل الزراعة والصحة والطاقة؛
- **نقل التكنولوجيا:** يواجه التنوع ونقل التكنولوجيا بطناً ملحوظاً، حيث يتم عادة تحقيق الابتكار التكنولوجي عبر تقليد النماذج الصناعية من البلدان المتقدمة، وتنوع الاقتصادات، واستيعاب وتكييف التكنولوجيات الجديدة للاستخدام المحلي، لكن هذه العملية تسير بشكل أبطأ في البلدان النامية.

أسئلة للفهم والمناقشة

- ما هي المراحل الرئيسية للابتكار التكنولوجي؟
- ما هي عناصر البيئة المثلى التي تشجع ظهور الابتكار التكنولوجي؟
- ما هي أكبر التحديات الأخلاقية التي يثيرها تسارع وتيرة الابتكار التكنولوجي؟

المحور الثامن: الابتكار التسويقي

تمهيد:

في عصر تراجعت فيه فعالية الأساليب التقليدية، ظهر الابتكار التسويقي كمنقذ للعلامات التجارية الطامحة للبقاء والتألق، فلم يعد التسويق مجرد نقل رسالة، بل صار صناعة تجارب تتحدث بلغة الزبون وتتوقع احتياجاته، إنه فن وعلم تحويل العلاقة من اتصال مؤقت إلى قصة تفاعلية مستدامة، حيث يصبح المستهلك شريكا في رحلة الابتكار ذاتها.

أولا ماهية الابتكار التسويقي

1- مفهوم الابتكار التسويقي

اختلفت آراء الباحثين حول ايجاد تعريف موحد، لمفهوم الابتكار التسويقي، حيث تعدد تعريفات هذا المصطلح ومن بين أهمها نذكر ما يلي:

عرف الابتكار التسويقي بأنه "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية، وقد يركز على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على طريقة التوزيع، أو على كل هذه العناصر في نفس الوقت" (Saadi & Gachi, 2020, p. 5)

عرف الابتكار التسويقي على أنه "مفهوم واسع يشمل الابتكار في جميع الأنشطة التسويقية، حيث يجعله لا يقتصر على نشاط دون الآخر، وبالتالي فهو يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستهلك النهائي. (قدي ، 2024 ، صفحة 88)

كما عرفته منظمة التعاون والتنمية بانه OCDE "تطبيق طريقة تسويقية جديدة تتطوي على اجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج او التغليف، وضع المنتج في السوق، والترويج للمنتجات او في أساليب تسعير السلع والخدمات". (مرابطي ، 2015 ، صفحة 552)

بناء على التعريفات السابقة الذكر يمكن تعريف الابتكار التسويقي بأنه إيجاد فكار جديدة وغير مألوفة، ومن ثم تطبيقها على المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع).

2- أهمية التسويق الابتكاري

تتمثل أهمية التسويق الابتكاري في الفائدة التي تعود على المؤسسة، والزبائن، والمجتمع وهذا من خلال العناصر التالية. (شترابي، 2019، صفحة 36)

- **المؤسسة:** تتمكن المؤسسات التي تطبق الابتكار التسويقي من تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها على الآخرين، ورسم صورة ذهنية جيدة لدى زبائنهم، مع ضمان الشهرة التجارية والترويج للمنتجات بالشكل الذي يساعد في المحافظة على أو زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وإرباحها، بالإضافة إلى الحصول على زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

- **الزبائن:** إن الابتكار التسويقي وخاصة ما يتعلق منه بالمزيج يمكن أن يحقق للزبائن الكثير من المنافع سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، والتي تأخذ شكل اشباع حاجات ورغبات لم تكن مشبعة أو لم يتم اشباعها بشكل أفضل، أو التقليل من النفقات وما شابه ذلك من منافع؛

- **المجتمع:** إن ما يساهم به الابتكار التسويقي من منافع جمة على مستوى كل من المؤسسات التي تطبقه والزبائن الذين يوجه إليهم، ينعكس على المجتمع عموماً، وذلك من خلال مساهمته في رفع مستوى المعيشة وزيادة الناتج القومي خاصة إذا كان يطبق في مجال التسويق الدولي، الأمر الذي يساعد الدولة على مواجهة المنافسة في السوق الدولية وتوفير العملات الأجنبية التي تحتاج إليها الدول النامية بشكل خاص

3- متطلبات الابتكار التسويقي

يحتاج الابتكار التسويقي إلى تهيئة مسبقة ليس فقط لظهور أفكار إبداعية، وإنما طريقة تحويل هذه الأفكار إلى أنشطة وممارسات فعلية على أرض الواقع، لذلك يتطلب الأمر متطلبات تمهيدية من أجل تهيئة البيئة المناسبة للإبداع. (رعد عدنان و ذاكر النعمه، 2011، الصفحات 86-87)

-**متطلبات إدارية:** وترتبط بمدى اقتناع الإدارة بدور الابتكار التسويقي في تفعيل دوافع المنافسة وتعزيز وضعها في السوق، وهذا ينعكس على قدراتها على تبني وتقديم أفكار إبداعية في المجال التسويقي.

-**متطلبات ترتبط بالمعلومات المطلوبة للإبداع:** وتتمثل في قدرة المؤسسة في الحفاظ على سرية المعلومات من خلال اعتماد نظام أمني فعال يحافظ على امن المعلومات ويتجنب تسريبها، بالإضافة الى تبني أنظمة كفؤة للحصول على التغذية العكسية، من نتائج تطبيق تلك الأفكار وصولا الى تقييم لتلك النتائج.

-**متطلبات متعلقة بالعاملين في الأنشطة التسويقية:** يستوجب على العاملين ضمن أنشطة التسويق عموما مجموعة من المؤهلات لعل أهمها القدرة على الابداع والتي ينبغي الحكم عليها من خلال معايير ومؤشرات محددة من قبل إدارة المؤسسة، وترتبط تلك القدرات عادة بمدى وجود نظام فعال للتحفيز من خلال قدرة الإدارة على التعرف على احتياجات ورغبات العمال المتباعدة، بالإضافة الى تفعيل القدرة على الابداع الذي يرتبط بشكل وثيق بتدريب العاملين في مجالات التفكير الإبداعي؛

-**متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكار التسويقي:** يتطلب تحويل الأفكار الإبداعية الى موارد مادية ضخمة تستنزف الكثير من إمكانيات المؤسسة، كما تحمل في طياتها مخاطر تستدعي ضرورة تقييم تلك الأفكار قبل تحويلها الى ميدان التطبيق، من خلال الاستعانة بهيئات الخبرة والكوادر المتخصصة في مجال دراسة الجدوى لتجنب المؤسسة مخاطر الفشل في السوق؛

-**متطلبات متنوعة:** تتعلق بكل ما يرتبط بمقاومة الابتكار التسويقي الذي يعد في الكثير من المجتمعات من أبرز المعوقات التطبيقية في هذا المجال، والذي قد يكون من داخل المؤسسة أحيانا ممثلا بالعاملين الذين يرون في تطبيق الابتكار تهديدا لمراكزهم ونفوذهم، او قد يأتي من خارجها ممثلا في الزبائن الذين يتجنبون التغيير.

ثانيا: أنواع الابتكار التسويقي وأهم مراحله

1-أنواع الابتكار التسويقي

توجد العديد من أنواع الابتكار التسويقي ولعل أهمها ما يلي: (نجوى، 2016، الصفحات 281-282)

-**الابتكار التابع:** يشمل الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق، حيث يتسم بتطوير منتجات بشكل تدريجي، ويكون توجه المؤسسة نحو الزبون، وتتبع استراتيجية الاستجابة؛

-**الابتكار التسويقي المنعزل:** يمثل الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون، حيث تتبنى استراتيجية المحافظة على الابتكار الحالي، ومن الناحية التنظيمية تكون متوجه داخليا؛

-**الابتكار التسويقي التفاعلي:** يمثل الابتكارات التي تحدث عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والسوق أو الزبون، حيث تكون المعرفة بالسوق هي أساس بناء استراتيجية المؤسسة التي تكون تشاركية؛

كما يمكن تصنيف الابتكارات التسويقية على أسس أخرى وهي:

-**التصنيف حسب نوع المؤسسة:** يمكن تصنيف الابتكار التسويقي إما بحسب الهدف الأساسي للمؤسسة، فقد يكون في مؤسسة هادفة أو غير هادفة للربح، وإما يقسم بحسب النشاط الأساسي للمؤسسة (صناعية، تجارية، خدمية..)، وإما يقسم حسب نوع ملكية المؤسسة، غير أن الابتكار التسويقي الذي يصلح لمؤسسة معينة قد لا يصلح لأخرى من نوع مختلف.

-**التصنيف حسب نوع الهدف:** حيث يمكن أن يكون الابتكار التسويقي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو مواجهة ظاهرة غير مرغوبة (مثل تدهور المبيعات)، وقد ويهدف الابتكار التسويقي إلى تحسين الأداء، ففي الحالة الأولى يكون الابتكار التسويقي ردة فعل، بينما يكون في الحالة الثانية مبادرة، وقد تجمع المؤسسة بين النوعين إذا كانت تتعامل مع أكثر من منتج، أو أكثر من سوق؛

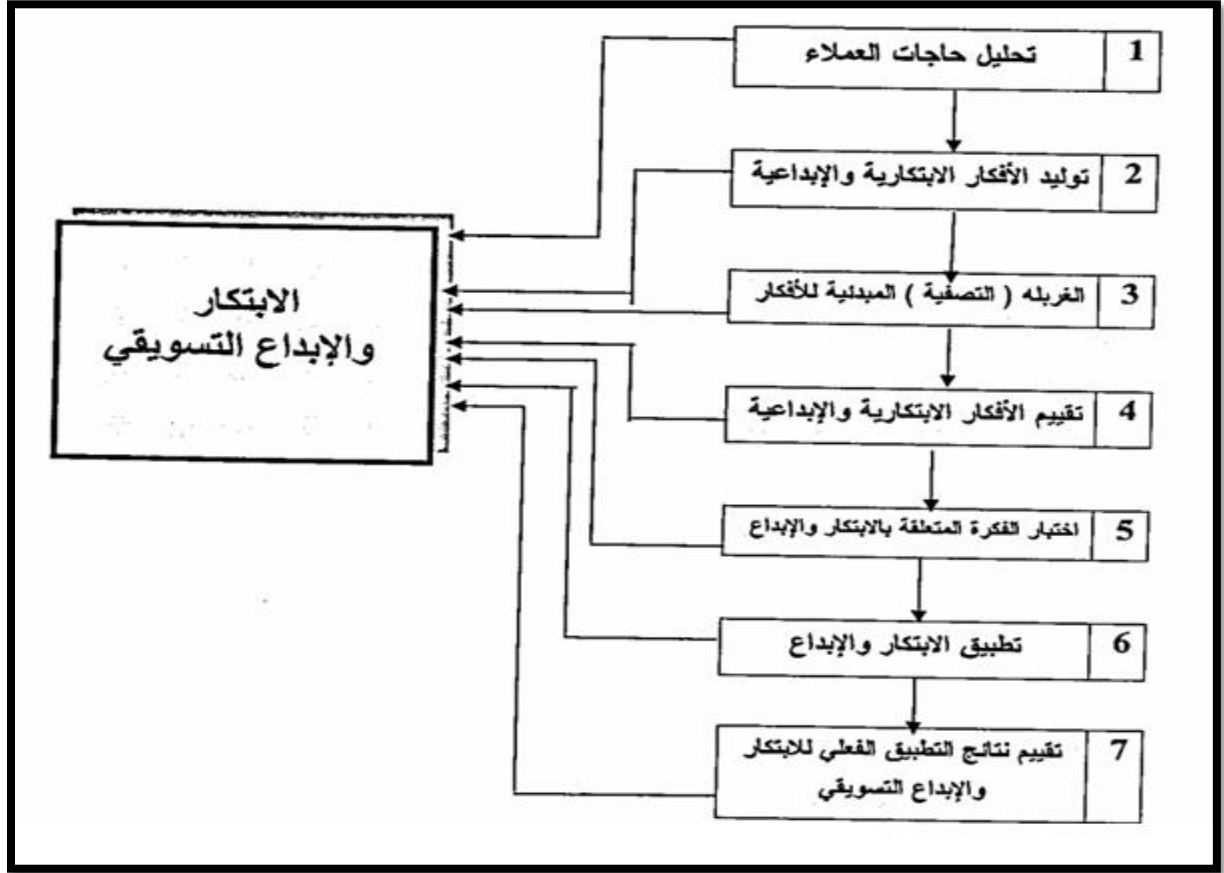
-**التصنيف حسب نوع المنتج:** حيث يمكن أن يطبق الابتكار التسويقي في مجال السلع أو الخدمات أو المؤسسات أو الأشخاص أو الأفكار، وذلك طبقاً للمفهوم الواسع للتسويق؛

-**التصنيف حسب نوع الزبون:** هنا يكون الابتكار التسويقي موجهاً للمستهلك النهائي، أو موجه للمستثمرين الصناعيين، حيث يتميز النوع الأول بإثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة، والعكس بالنسبة للنوع الثاني.

2-مراحل عملية الابتكار التسويقي

تمر عملية الابتكار التسويقي مجموعة من المراحل المتتالية، من اجل نجاحها، وهي موضحة في الشكل التالي: (فهد السرحان، 2005، الصفحات 23-24)

الشكل رقم(12): مراحل الابتكار التسويقي



المصدر: (فهد السرحان، 2005، صفحة 23)

- تحليل حاجات العملاء: تتمثل المرحلة الأولى في تحليل حاجات المستهلكين، لان الكثير من المنفذين يرغبون بتحقيق إرضاء العملاء، واستخدام التكنولوجيا باتباع الابتكار كأولوية في أعمالهم، وذلك من اجل تلبية حاجات العملاء؛

-**توليد الأفكار الإبداعية:** بعد دراسة حاجات العملاء تعمل المؤسسة على توليد الأفكار الإبداعية التي من شأنها تكون في عنصر من عناصر المزيج التسويقي، ابتداء من المنتجات والخدمات ثم الأسعار والترويج والتوزيع، وفتح المجال لطرح الأفكار الجديدة بمختلف الطرق التشجيعية، وعدم التسرع برفض أي فكرة أو مبادرة مالم يتم التأكد بشكل قطعي بانها غير مناسبة للتطبيق؛

-**الغربة وتصفية الأفكار الإبداعية:** في هذه المرحلة يكون هناك الكثير من الأفكار، حيث يتم استبعاد الأفكار التي لا تتناسب مع ما ترغب به المؤسسة، واختيار الأفكار المنطقية التي تكون أكثر واقعية للتطبيق الفعلي، والتي تتوافق مع اهداف وقدرات المؤسسة ومواردها؛

-**تقييم الأفكار الإبداعية:** في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار الإبداعية بشيء من التفصيل، بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك في ضوء عدد من المعايير، بحيث في نهاية هذه المرحلة يمكن الحكم على الافكار إذا كانت ذات جدوى وفائدة مع التركيز عليها، بالمقابل يتم استبعاد الأفكار غير المحببة؛

-**اختبار الأفكار الإبداعية:** ويتم في هذه المرحلة عملية اختبار للفكرة لتحديد إذا كان يمكن تطبيقها أولاً، حيث يتم اختبار ذلك تسويقياً بعد ان يكون المنتج قد تم تطويره نهائياً، اما الابداع الذي لا يصلح تطبيقه فانه يتم استبعاده نهائياً، ويتم الإبقاء على الابداعات التي يمكن تطبيقها ضمن قدرات المؤسسة؛

-**تطبيق الابداع:** في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي للابتكار على ارض الواقع يصبح شيئاً ملموساً، ويصبح موضع التطبيق الفعلي في البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي، مثال الابتكار المتعلق بالصراف الالي الذي يستخدم من طرف العملاء؛

- **تقييم نتائج التطبيق الفعلي للابتكار التسويقي:** تتم في هذه المرحلة عملية التقييم النهائي لنتائج، والسماح بفترة زمنية كافية لتطبيقه لمعرفة ردود فعل العملاء، فقد تكون النتائج المترتبة عن هذا الابتكار اما إيجابية او سلبية، او قد تكون خليطاً من الاثنين، وقد يكون بعضها سالبا والآخر إيجابي، وبالتالي يمكن الحكم على نجاح او فشل الابتكار التسويقي، وكذلك معرفة ما يرتبط بهذه الخطة من التوصل الى عدد من النتائج المستفادة، سواء فيما يتعلق بالتطبيق او بما يجب تجنبه ، حتى يمكن زيادة احتمال نجاح الابتكار التسويقي، او التقليل من احتمال فشله مع تصحيح الانحرافات التي قد تنشأ من تطبيقه.

ثالثاً: عناصر الابتكاري التسويقي

يقصد بالمزيج التسويقي بأنه "مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وإن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالعنصر الآخر". (عبد الباسط عباس و الكميم، 2015، صفحة 123)

وتتمثل اهم عناصر الابتكار التسويقي فيما يلي:

1- الابتكار التسويقي في مجال المنتج:

عرف المنتج بأنه "أي شيء يمكن عرضه في السوق لجلب الانتباه، التملك، الاستعمال أو الاستهلاك الذي يحقق اشباع للحاجات او الرغبات". (البكري، 2020، صفحة 235)

كما عرف المنتج بأنه "مجموع من المنافع او الرضا". (Sak & Shaw, 2004, p. 275)

بينما يقصد بالابتكار والإبداع في مجال المنتج، قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين منتجات موجودة أصلاً، إما على مستوى شكلها أو لونها أو حجمها... إلخ وعلى مستوى استخدامها، وذلك بهدف إشباع الحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للعملاء، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات . (بن يعقوب و هباش، 2014، صفحة 10)

حيث أصبح الابتكار في مجال المنتجات ضروري وذلك لأهميته الكبيرة المتمثلة فيما يلي: (رليد، 2022، صفحة 74)

- محاولة ومواكبة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات المستهلكين واتجاهاتهم السلوكية؛
- حل مختلف المشاكل التي يطرحها العملاء حول المنتج واستخداماته، سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن العميل على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة، أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها؛
- التميز من خلال خلق صورة ذهنية للعملاء اتجاه منتجات المؤسسة؛

- خلق مزايا تنافسية تكسب المؤسسة القدرة على المحافظة على حصتها السوقية أو تطويرها، من خلال الدخول بمنتجات متميزة ومنفردة؛
- إنقاذ بعض المنتجات من خلال الوصول إلى المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج، وهي مرحلة الانحدار وما تعكسه من آثار على إيرادات المؤسسة وأرباحها؛
- وقد تم تعريف المنتج الجديد أو المبتكر بأنه "أي شيء يمكن تغييره أو اضافته أو تحسينه، أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية أو غير المادية والذي يؤدي الى اشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرقبين...وتشمل هذه المواصفات (جوهر المنتج والمنتج الفعلي والمضافات)، بالإضافة الى سعره، ترويجه، وتوزيعه، أو حتى إحلال المنتجات في قطاعات سوقية معينة"

وتتمثل أنواع المنتجات المبتكرة فيما يلي: (عبيدات، 2010، صفحة 101)

-منتجات جديدة تطرح لأول مرة: وهذه المنتجات تكون جديدة على العملاء والمؤسسة والسوق وتكون نتيجة ابتكارات علمية حديثة وتكون نسبتها قليلة جداً

-منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة : وهي منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة، ولكنها ليست جديدة على السوق وتكون عبارة عن منتجات تم اضافتها لخطوط انتاج المؤسسة.

-توسيع خطوط المنتجات الحالية : وهنا تقوم المؤسسة بتوسيع وزيادة المنتجات بنفس خطوطها الانتاجية لزيادة استغلال القدرة الانتاجية.

-تعديل وتحسين المنتجات الحالية : حيث تقوم المؤسسة بتعديل وازافة تحسينات على المنتجات الحالية لمجابهة المنافسة أو تقليل التكاليف أو إرضاء المستهلكين.

فللابتكار التسويقي دوراً أساسياً في مجال المنتجات، للوصول الى منتجات جديدة في السوق، أو في حالة ادخال تعديلات أو إضافات جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية أو تحسينها، بحيث تختلف على المنتجات الحالية الموجودة في السوق. (فهد السرحان، 2005، صفحة 36)

وبالتالي فالمنتج هو أساس أي عمل وتهدف المؤسسة لجعل المنتج أو العرض مختلفاً وأفضل في بعض النواحي التي تجعل السوق المستهدفة يفضلها، حتى انه يدفع ثمننا اعلى.

2-الابتكار التسويقي في مجال السعر

يعد السعر من اهم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمكن تعريفه بأنه "مجموعة القيم المتوقعة التي يستد إليها المستهلك عن المنافع المحققة من امتلاك او استخدام او الاستفادة من المنتج خلال فترة زمنية معينة وفي مكان معين ويعبر عنه بالنقود او ما يقابلها من منتجات، او مواد او أشياء ذات قدرة وتخضع للقوانين الاقتصادية". (بن عاشور، 2019، صفحة 71)

بينما يعتمد الابتكار في مجال السعر على فلسفة المرونة في التسعير على وجه التحديد، وذلك لمواجهة متطلبات حالة تراجع الطلب على السلعة، اذ يعتمد مثلاً على نظام البيع بالتقسيط، او استخدام الأسعار الترويجية لزيادة المبيعات والحصة السوقية ودرجة استجابة الزبون لهذا النوع من التسعير، كما ان التسعير الاستراتيجي المتصف بالابتكار سبب زيادة الطلب في السوق الذي يتصف بدوره بالمنافسة. (نجوى، 2016، صفحة 286)

ومن بين اهم أساليب الابتكار التسويقي في مجال السعر نجد ما يلي: (بن يعقوب و هباش، 2014، صفحة 13)

-طريقة رد جزء نقدا من الثمن : وتركز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر، حيث أنه بدلا من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع (100 % مثلا). تقوم المؤسسة برد جزء نقدا من الثمن للزبون في مكان الدفع، أو عن طريق إرساله عن طريق البريد أو بطرق أخرى.

-تسعير بيع المجموعة: وتقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات، لكن كل منتج على حدى، وشرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

-تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي: ابتكرت هذه الطريقة من قبل سلسلة قادة هيلتون، وهي تتيح للزبائن الذين يحملون بطاقة أطلق عليها (بطاقة النادي الماسي) للحصول على الخدمات التي تقدمها

فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من دول العالم على أسعار منخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها لدفع مقابل هذه الخدمات.

وقد تم استخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي على نطاق واسع من المؤسسات وبأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الفضية، البطاقة الذهبية) خاصة من قبل مؤسسات السوبر ماركت، وشركات الطيران والفنادق.. إلخ.

إن أهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للعملاء على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من البطاقات، ما يتيح للزبون الحصول على العديد من الامتيازات السعرية من جهة وضمان خلق ولاء اتجاه المؤسسة ومنتجاتها من جهة أخرى.

-الأسعار الكسرية الفردية والأسعار الزوجية: وهي نوع من السعير السيكولوجي أو النفسي، ويقصد بالأسعار الكسرية الفردية الأسعار التي توضع في شكل كسور بأرقام فردية وليس في شكل صحيح، وذلك على الرغم من قرب الكسر من الرقم الصحيح. مثل تحديد سعر المكالمات في الجزائر عند التعامل نجمة ب 3.99 دج للوحدة وليس 4 دج للوحدة، أما الأسعار الزوجية غير الكسرية فعادة ما تستخدم لكي تعكس صورة ذهنية عالية للمنتج، حيث يمكن أن يؤثر السعر الزوجي على رؤية المستهلك للمنتج باعتباره أرقى مما إذا حدد له سعر كسريا، فمثلا تحديد سعر معطف ب 1000 دج بدلا من 99.99 دج أو 99.95 دج يؤدي إلى التأثير على إدراك المستهلك لهذا المنتج بأنه من فئة عالية أو ذو مكانة أعلى بالمقارنة بالسعر الكسري.

3-الابتكار التسويقي في مجال الترويج

الترويج هو عملية الاتصال التسويقي التي تتطوي على المعلومات والاقناع والتأثير، إذ يشمل الترويج جميع الأنشطة التي تتعهد بها المؤسسة للتواصل والترويج لمنتجاتها في السوق المستهدفة. (بيوار و اواز، 2022، صفحة 380)

بينما يمثل الابتكار في مجال الترويج في إعداد خطة ابتكارية، تتضمن وصفا بطريقة تجذب الزبائن، بصورة احترافية وبالاعتماد على الخبرات المتراكمة سواء كان الإعلان مسموعا او مرئيا، فالحركات والألوان

والموسيقى المميزة تعتبر من الإضافات التي تحفز الفضول لدى الزبائن، فضلا عن المزايا والخصائص التي تتصف بها هذه المنتجات، وبناء صورة ايجابية عن المؤسسة.

من بين اهم أساليب الابتكار التسويقي في مجال الترويج نجد ما يلي:

-الابتكار في مجال الإعلان: يقال عنه كذلك الإعلان الناجح والمقنع، يقوم على وعود صادقة من المؤسسة وادائها المتميز عن المؤسسات المنافسة، بدلا من المنفعة ونمط الإنجاز الابتكاري المستخدم، يكون الهدف منه جذب انتباه الزبون، واثارة اهتمامه وبالتالي إيجاد الرغبة لديه، مما يجعله يقرر الشراء، حيث كلما كانت الإعلانات مبتكرة تستطيع حملة الإعلانات ان تبني صورة ذهنية جيدة للمؤسسة وتخلق التفضيل لدى الزبائن. (قريشي ، 2023، صفحة 38)

-الابتكار في مجال البيع الشخصي: يمكن اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي، فيتم تفعيل وزيادة الاحتمالات لنجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى وحتى المرحلة الأخيرة منها، وبذلك يعتبر رجل البيع عنصر هام في نظام المعلومات التسويقية، ويجب أن يركز رجل البيع أولا على العميل أو الزبون ثم على المنتج، ومهما كانت أهمية رجال البيع الا أن المؤسسات تستمر في البحث عن طريق تقلل بها حجم فرق المبيعات وتكلفتهم. (بن عاشور، 2019، صفحة 78)

4-الابتكار في مجال التوزيع:

عرفت OECD على انه "طرق تسويقية جديدة في توزيع المنتج، تتطلب ادخال قنوات بيع جديدة، هذه الأخير تشير هنا الى الطرق المستخدمة في بيع السلع او الخدمات الى الزبائن، وليست الطرق اللوجستية (نقل-تخزين-مناولة) والتي تؤدي في معظم الأحيان بفاعلية، حيث ان الابتكار التسويقي في توزيع المنتج لا يعتمد على تحسين الأساليب التقليدية، وانما يقوم على أساس ادخال أساليب وطرق جديدة مثل الاعتماد على قنوات توزيع جديدة". (بوزيان، 2021، صفحة 101)

وتتمثل اهم اساليب الابتكار في مجال التوزيع ما يلي:

-مستوى وضع المنتجات على الارفف: من الابتكارات في مجال التوزيع في أمريكا وضع المنتجات التي يمكن ان تجذب انتباه الأطفال مثل الألعاب العبوات الجذابة (عبوات عسل النحل التي تأخذ اشكال حيوانات

على ارفف في مستوى نظر ويد الطفل، الذي يكون جالسا في عربة التسوق، بحيث يتمكن الطفل من الامساك بالمنتج وجذبه، وبالتالي الإصرار على الحصول عليه.

-**المتاجر الضخمة:** تعتبر من اشكال المتاجر المبتكرة في توزيع المنتجات، تتعامل مع منتجات مختلفة (مواد غذائية، ملابس، العاب.. الخ). (قريشي ، 2023، الصفحات 33-34)

-**انشاء مقاهي داخل المتاجر:** فنظرا لكون المستهلكين يقضون وقتا معتبرا في المتجر يمكن ان يحتاجوا لوجبة خفيفة او مشروب او حتى اخذ قسطا من الراحة؛

-**تزويد عربة التسوق في المتاجر الكبيرة بالة حاسبة مثبتة بها:** بحيث يمكن للمستهلك استخدامها في حساب قيمة مشترياته من اجل معرفة قيمتها وفق لميزانيته المحددة لها.

-**البيع الالي:** ويقصد به البيع الأتوماتيكي وذلك باستخدام الات تصريف المنتجات، ويعتبر أحد الابتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر، حيث تحتاج الآلات الى مساحات صغيرة ولا تحتاج الى مندوبي بيع.

-**البيع بالتجزئة الكترونيا باستخدام شبكة الانترنت:** فقد انشأت الكثير من متاجر بيع التجزئة مواقع ويب لعرض معلومات حول المؤسسات ومنتجاتها.

أسئلة للفهم والمناقشة:

- ماذا نقصد بالابتكار التسويقي؟
- ماهي اهم عناصر الابتكار التسويقي؟
- مع تطور الذكاء الاصطناعي التوليدي، هل ستختفي الوظائف التسويقية الإبداعية التقليدية أم ستتطور؟

المحور التاسع: الهيكل التنظيمي والإبداع

تمهيد:

في قلب التناقض الإداري، تقف عملية تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع، كيف يمكن للتنظيم الذي يسعى لضبط العمل وتقليل المخاطر أن يصبح بالذات الحاضنة للأفكار الجديدة والمجازفات المحسوبة؟ لم يعد الهيكل مجرد مخطط للسلطة والمسؤولية، بل تحول إلى نظام حيوي يمكنه إما خنق الإبداع أو إطلاق العنان للطاقات الكامنة في المؤسسة.

أولاً: ماهية الهيكل التنظيمي

1- مفهوم الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي واحد من بين أهم العناصر الموجودة في المؤسسة يعرف على أنه "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها". (الغزاوي و حكمه، 2018، صفحة 65)

فعرفه (Stonar) بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين". (العميان، 2008، صفحة 205)

2- أهمية الهيكل التنظيمي

تعمل المؤسسة على هيكلة الوظائف وتحديد مستوياتها وذلك لما لها من أهمية كبيرة تعود على المؤسسة والافراد. (محمد عبد الفتاح ، 2013، صفحة 28)

- الاستفادة الممكنة من التخصص الوظيفي واستثماره في مباشرة الأعمال والنشاطات، وتوظيف الطاقات البشرية في مجالات الأعمال الملائمة لمهاراتها وقدراتها وتحسن إنتاجيتها؛

- تهيئة مناخ تنظيمي أكثر يسرا لتسهيل رقابة الأداء ومطابقة الإنجازات الفعلية بما تم تخطيطه، واستخلاص جوانب القصور، أو التميز في الأداء واتخاذ التصرفات الملائمة لتصحيح الأوضاع وعلاج الخلل، أو الإشادة بالإنجازات المتميزة كنقاط تحفز للعاملين؛
- انسياب خطوط السلطة والمسئولية في إطار من التحديد الدقيق، ووضوح المهام الموكلة للإدارات والوحدات التنظيمية وما يسهل معه ضبط الأداء وتوجيه مساراته نحو المخططات و الاستهدافات ومساءلة المقصرين، والاعتراف بجهود وإنجازات المتميزين؛
- استقلال التبعية التنظيمية والإشرافية لمسئولي النشاطات الرقابية بعيدا عن الجهات الخاضعة للرقابة؛
- إتاحة إمكانية تحقيق كفاءة الإشراف وتسهيل متابعة أداء جماعات العمل بشكل مباشر مدى التزامهم بخرائط سير العمليات وبرامج التشغيل المخططة وما يدعم فرص تحقيق إنجازات أكثر طموحا؛
- المعاونة في تحقيق التكامل في الأداء، والتناسق بن جهود قطاعات العمل ونشاطات وأدوار الإدارات والوحدات التنظيمية التي يضمها الهيكل التنظيمي؛

ثانيا: انواع الهياكل التنظيمية

توجد العديد من انواع الهياكل التنظيمية، ومن اهمها ما يلي: (محمد هاني، 2014، الصفحات 79-80)

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي

يتم بناؤه على أساس الوظائف الفعلية للمؤسسة المتمثلة في تسويق إنتاج تموين، أفراد ... وغيرها، حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعا لتجميع الأنشطة والموارد للمؤسسة الصغيرة، كما يعمل هذا الهيكل على إظهار كل وظيفة بصورة واضحة، لأنه يتم تجميع الأنشطة والعمال في إدارات وأقسام، بناء على طبيعة الوظيفة التي تتدرج تحتها هذه الأنشطة، من أهم مزايا هذا النوع فاعلية وسهولة الإشراف على عمليات مترابطة ببعضها البعض، وتحقيق الهدف بتقسيم العمل من حيث كفاءة الأداء الوظيفي، لكنه غير صالح عند توسع المؤسسة وانتشارها الجغرافي، وتعدد عملائها ومنتجاتها.

2- الهيكل التنظيمي حسب الأقسام

عندما تتعدد المنتجات، وتتنوع الأسواق والمناطق الجغرافية أو الأقاليم وفئات الزبائن، يمكن تجميع الأنشطة على أساس الأقسام، حيث كل قسم يمكن أن يكون مخصص لمنتج ولنوع من الزبائن أو غير ذلك،

من مزايا هذا النوع انه يسمح بالاستخدام الأمثل للمهارات والقدرات الخصوصية، وكذا التنسيق بين العمليات اللازمة لكل سلطة، أما العيوب فتتلخص في الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الوحدات فيما يرتبط بالعمليات المتشابهة كالشراء والتسويق.

3- الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة

يأخذ هذا النوع بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت، حيث انه لكل فرد وظيفة تنتمي إلى قسم من أقسام المؤسسة، من مزايا هذا التنظيم إحداث الموازنة بين اهتمامات المديرين والمسؤولين عن تقدير المدخلات، واهتمامات المديرين والمسؤولين عن استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح، كما أنه يتسم بالمرونة، ومع هذا نجد أغلب الباحثين يرفضونه لأنه مع مبدأ وحدة الأمر.

رابعاً: مميزات الهيكل التنظيمي وعلاقته بالإبداع

يتميز الهيكل التنظيمي بجملة من الخصائص. (أو نيس، 2013، صفحة 311)

- التوازن: والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
- المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.
- الاستمرارية: فهو يشير إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

فالهيكـل التـنظيمي الذي يتسم بهذه الخصائص من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع.

وبذلك يعد الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع وذلك من خلال تأثير خصائصه ووجهة نظر العاملين فيه، في قدرتهم على المشاركة والإبداع. (قتال و راهم ، 2020، الصفحات 361-362)

فالهيكـل التـنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره ويؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه

تحسين العمل ورفع الأداء، فهو يفقددهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن، والذي يعتبر بمثابة إطارا عاما لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين الأداء وتطويره، مما يساهم في تحقيق الأهداف، ولا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي. كما قد يكون للهيكل تأثير سلبي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصالات داخل المؤسسة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المؤسسة على تنمية قدرات ومواهب العاملين بها.

بالإضافة الى ذلك يؤدي الهيكل التنظيمي دورا كبيرا في عملية دعم الابداع لدى كافة المستويات الوظيفية كونه يساعد في وضوح المهام وتبسيطها وممارسة المهام التي تتسجم مع مهارات وتخصصات المستويات الإدارية المختلفة. (خصاونة، 2011، صفحة 88)

أسئلة للفهم والمناقشة

- عرف الهيكل التنظيمي واذكر اهم انواعه؟
- كيف يمكن للهيكل التنظيمي أن يكون حاجزا ووسيلة للإبداع في نفس الوقت؟

المحور العاشر: الإبداع والابتكار والميزة التنافسية

تمهيد:

في بيئة عمل تشهد أحداثا متسارعة، لم تعد الميزة التنافسية تبنى على الموارد التقليدية وحدها، بل أصبحت مرهونة بقدرة المؤسسات على تحويل الإبداع البشري إلى ابتكارات عملية مستدامة، هذه الثلاثية المتكاملة - الإبداع كأساس للفكرة، والابتكار يحولها إلى قيمة، والميزة التنافسية كحصار للنتائج - تمثل اليوم قلب الاستراتيجية الحديثة، السؤال الجوهرى لم يعد: "كيف ننافس؟" بل "كيف نبتكر لنتفوق؟".

أولا: ماهية الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق الى تعريف الميزة التنافسية لابد من التعرف على مفهوم المنافسة

لقد أصبحت المنافسة او المنافسون يشكلون عنصرا هاما واساسيا من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة ولهم تأثيرا كبير على أدائها بفعل تحول الأسواق إلى أسواق مشتريين، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتقعا مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، حيث تتنافس المؤسسات على أساس السعر والجودة والخدمة او التجديد والابتكار. (معاريف، 2013، صفحة 88)

حيث عرفت المنافسة على انها " نظام اقتصادي تعرض فيه العديد من المؤسسات منتجاتها، هذه الأخيرة يقيمها المستهلك بكل حرية كما لا يوجد أي احتكار او ارغام للمستهلك او الزبون في التفكير في شراء منتج ما". (عبد الكريم، 2016، صفحة 113)

بينما عرفت الميزة التنافسية بانها " قدرة المؤسسة على خلق قيمة أفضل لزبائنهم وأرباح مجزية لنفسها، فالتمايز في المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضعية، تضيف مكانة للمؤسسة في هذه الصناعة وبانها مؤسسة رائدة في أي من التكلفة او التميز، وان الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في

السوق، وإن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة، التمايز أو التركيز الاستراتيجي". (الصميدعي و ردينة، 2011، صفحة 243)

بينما Porter يرى بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد ان تصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذ الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع. (PORTER, 1993, p. 48)

كذلك عرفت الميزة التنافسية على انها "العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على اخر، وهذا الكيان يمكن ان يكون شخصا او مؤسسة او دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها ان توفر مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء والالتزام وتوفير الموارد المحددة". (سويسى و الخفاجي، 2015، الصفحات 70-71)

بناء على التعريفات السابقة الذكر يمكن تعريف الميزة التنافسية بانها (تفرد المؤسسة بصفة او مجموعة من الصفات والتي تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة)

2- أهمية واهداف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة ذات أهمية كبيرة، نظرا لما تحققه هذه الميزة من اهداف كبيرة.

تتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (ادريس و الغالبي، 2011، صفحة 113)

- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا، وافضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تجعل من مؤسسة الاعمال متفوقة في الأداء اوفي قيمة ما تقدمه للعملاء او الاثنين معا؛
- تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

بالإضافة إلى العناصر السابقة نذكر ما يلي: (حسون و اخرون، 2012، صفحة 15)

- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة؛

- هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية على انها الميزة التنافسية، اذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية؛
- تعد سلاح لدى المؤسسات، لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون؛
- انها تمكن المؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛
- ان الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من اخلال المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

بينما تتمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الميزة التنافسية فيما يلي: (حريرية ،

2015، الصفحات 100-101)

- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى المرور من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين)، الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات المؤسسة، فتحقيقها لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجها ومن ثم توسيع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات واذواق العملاء، واكتسابها خبرة معينة في التعامل والانفتاح ليس فقط على العملاء، حتى على المنافسين والموردين.
- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من اهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة اشكال الأصول، ويتم من خلال خطة مبرمجة زمنيا:

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار.

- زيادة المردود: القيمة المضافة هامش الربح، فارق سعر البيع.

- زيادة الدخل: الأجور، المكافآت.

من خلال الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطاتها وبالتالي زيادة أرباحها وتحقيق موقع متميز في السوق.

- **الاطلاع المباشر على اهم الاكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المؤسسة إلى التحول من البحث عن حل للمشكلة أو الازمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث في افاق غير مسبقة من العلم والمعرفة، وهي افاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وإمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى شكلين أساسيين انطلاقاً من أبعادها وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز

1-ميزة التكلفة الأقل: معناه قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة الأقل. (نبيل مرسي، 1998، صفحة 84)

2-ميزة التمايز: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك

(جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع).

بينما حدد (Hayes and wheel wrigh 1984) أن أنواع المزايا التنافسية وفقاً لمصدرها النهائي كما هي موضحة في الجدول التالي: (جرار، 2004، صفحة 51)

الجدول رقم (2): أنواع المزايا التنافسية وفقاً لمصدرها

المصدر	أنواع المزايا التنافسية
التكلفة	تمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وبذلك تتفوق على المنافسين
الجودة والنوعية	تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتريين عند الطلب
المرونة	التكيف مع التقلبات في الطلب والقدرة على الاستجابة لها
الابتكار والتطوير	تقديم منتجات جديدة

المصدر: (جرار، 2004، صفحة 51)

ثالثاً: العلاقة بين الابتكار والابداع والميزة التنافسية

من اجل بقاء المؤسسة، واستمرارها في السوق فهي مجبرة على تبني الابتكار، لكي تحافظ على وضعها التنافسي وبإمكانها أن تحسنه وتأخذ مركز الريادة في السوق إذا كانت في مرتبة متخلفة، لكن لا ينبغي أن تتوقف عن الابتكار من أول تجربة تخوضها، سواء كانت ناجحة أو فاشلة، لأن الفشل معناه التعلم من الأخطاء والمثابة سيترتب عنها نجاح كبير.

في دراسة قام بها Robinson W. and Chiang J. بأن المؤسسات الرائدة تتفق أكثر من أي مؤسسة أخرى في السوق على البحث والتطوير وبشكل مكثف على الابتكار التحسيني بدلا من التركيز فقط على الابتكار الجذري الذي كان وراء اكتسابها لمركز الريادة، والمؤسسات الناجحة تعمل على الجبهتين لتحسين موقعها التنافسي، فهي إما أن توجه كفاءاتها نحو الابتكار الجذري والدخول في مشاريع كبيرة للبحث والتطوير، أو أ تعمل على جبهة ثانية، هي توجيه كفاءاتها نحو النشاط التسويقي من توزيع وقوة البيع والإشهار وخدمات ما بعد البيع. (العابد، 2013، صفحة 143)

وتظهر العلاقة بين الابداع والابتكار والميزة التنافسية كما يلي: (بورنان و معراج، 2017، الصفحات 274-275)

1-علاقة الابتكار باستراتيجية التكلفة الأقل: يظهر أثر استراتيجية الابداع والابتكار على استراتيجية التكلفة الأقل في حالتين هما:

-أما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات أثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.

- أو عن طريق الابتكارات الجذرية (المنتجات او طرائق انتاج جديدة) من خلال ما يسميه "جوزيف شومبيتر" بالهدم الخلاق، حيث يؤدي مثلا وضع طريقة انتاج جديدة تحقق بها المؤسسة لميزة تتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية، وطرائق انتاج ومنتجات جديدة، تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الانتاجية بصفة

خاصة، لذا يرى الباحثين (أندرسون وريني كامب) أن الابتكار يساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أربع طرائق هي:

-المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة؛

- نشر الابتكار وبيعه لمن يحتاجه؛

- تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث؛

- تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها (منافسين، مستهلكين... إلخ).

حيث ترتبط كل هذه العناصر بالتكاليف بصفة مباشرة أو غير مباشرة حيث يؤدي إدخال أساليب جديدة إلى استعمال أفضل للموارد، بينما يعمل نشر الابتكار على مساعدة المؤسسة في تكاليفها واستغلال امكانياتها بطريقة فعالة.

3-علاقة الابتكار باستراتيجية التركيز

تهدف استراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية، من خلال اتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على المزوجة بين التكلفة الأقل والتمايز أو إحداهما. ويقودنا هذين العنصرين إلى الرجوع إلى العلاقة بينهما وبين استراتيجية الابتكار التكنولوجي، حيث يفيد هذا الأخير في استراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:

-صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق؛

-تقليص التكلفة؛

- زيادة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعنية (الزبائن المستهدفين)؛

- استخدام الوسائل والأدوات التي يتيحها السوق (موارد تكنولوجية، كفاءات... إلخ).

وتلجأ عموماً المؤسسة إلى استراتيجية التركيز عندما لا تسمح امكانياتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما قد يدفعها إلى التوجه إلى استعمال التحسينات وإن كانت بسيطة

على منتجاتها بالشكل الذي يلبي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق، أي الاعتماد على الابتكارات الجزئية، وبذلك تصبح استراتيجية الابتكار مدعمة لاستراتيجية التركيز، ودافع قوي لنجاحها انطلاقاً من أن هذه الاستراتيجية تعتمد على زبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبياً.

3- علاقة الابتكار باستراتيجية التمييز

لكي تتبنى المؤسسة إستراتيجية التمييز، لابد عليها من تطوير الكفاءة المتميزة خصوصاً في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبرراً يدفع العملاء لدفع أسعار عالية مميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة. (شقراني و نوي، 2023، صفحة 65)

وبالتالي فالتمييز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة جراء قيامها بالابتكار والابداع، يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن. إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجبهات ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع على أن الزبائن لديهم استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

أسئلة للفهم والمناقشة

- حدد أنواع المزايا التنافسية؟

- كيف يساهم الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

- لماذا تقبل بعض الشركات المبدعة في تحويل إبداعاتها إلى ميزة تنافسية فعلية في السوق؟ أعط أمثلة؟

- هل يمكن اعتبار الابتكار في حد ذاته ميزة تنافسية، أم أنه مجرد وسيلة لتحقيقها؟

قائمة المراجع:

Références

1. لويظة قدري . (2024). دور عمليات إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التسويق الابتكاري دراسة لمعاملتي الهاتف النقال بالجزائر (موبيليس، جازي، واوريدو) (أطروحة دكتوراه (ل،م،د). كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، تبسة: جامعة الشهيد العربي التبسي-تبسة_الجزائر.
2. البارودي، م . (2015) . *القائد المتميز واسرار الابداع القيادي* . القاهرة: دار الكتب المصرية.
3. الهواري بن لحسن. (2010). الابتكار التكنولوجي كاداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة. *الملتقى العلمي الدولي حول الابداع والتغيير في المؤسسات الحديثة* . البليدة: جامعة البليدة.
4. خليل نبيل مرسي. (1998). *الميزة لتنافسية في مجال الاعمال* . الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
5. ربيعة بركات. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 4(6).
6. زكي محمد، س . (2013) *فن التدريب الابداعي* . القاهرة :دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
7. سعاد دهيني. (2022). محاولة تحديد متطلبات الابتكار في المؤسسة الجزائرية (أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال). كلية الاقتصاد: جامعة جيلالي اليابس-سيدي بلعباس-.
8. سناء عبد الرحيم، و اسماء حبيب نعمة. (2021). تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الابداع الاخضر دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتجات الغذائية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية*، 27(125).

9. شفيق شاطر. (2017). إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك ببرج بوعرييج (أطروحة دكتوراه علوم). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
10. عبد الرحيم فؤاد الفارس، و فراس أكرم الرفاعي. (2013). مدخل الى الأعمال الدولية. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
11. فوزية لأكسي. (2015). أثر مراقبة الجودة على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية (أطروحة دكتوراه LMD). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.
12. محمد الطيب دويس. (2005). براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر- (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة: جامعة ورقلة.
13. محمد محمد هاني. (2014). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
14. محمد معارف. (2013). دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية: قطاع التأمين سعيية (أطروحة دكتوراه علوم). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.
15. هاجر مسعودة عبد الكريم. (2016). التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه الطور الثالث). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
16. احلام حامدي. (2020). دور الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-(أطروحة دكتوراه علوم في العلوم

الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس - سطيف2-.

17. احمد بطاح. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
18. احمد بن قطاف. (2007). أهمية حاضنات الاعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمبدعة في الجزائر (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
19. أحمد محمد سعيد الشايب أبو خمور، و عنان محمد أحمد. (2014). *مفاهيم إدارية معاصرة*. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
20. أسامة خيرى. (2012). *إدارة الإبداع والابتكار*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
21. اسماعيل محمود علي الشرقاوي. (2016). *ادارة الاعمال من منظور اقتصادي*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
22. اكرام بودبزة. (2021). *دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار المؤسسي دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB قلمة (اطروحة دكتوراه (ل.م.د) تخصص ادارة الموارد البشرية)*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة.
23. الاء عبد الكريم المدو. (2022). *ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تنمية الابداع التقني الاخضر دراسة استطلاعية في شركة النفط شمال،. المؤتمر العلمي الدولي لكلية الادارة والاقتصاد الثورة الرقمية للتنمية المستدامة واداة للتخطيط الاقتصادي والاداري في العراق*. جامعة الكوفة.
24. الطاهر بن يعقوب، و فارس هباش. (2014). دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الاسلامية. *الملتقى الدولي حول منتجات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الاسلامية*. جامعة فرحات عباس سطيف .

25. النمر سعود بن محمد. (1992). الإبداع الإداري: دراسة سلوكية. (117).
26. الياس غفال، و اخرون. (2017). اهمية الابداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية. *مجلة العلوم الادارية والمالية*، 1(1).
27. امال شتراوي. (2019). اثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون، -حالة المنتجات الالكترونية- (أطروحة دكتوراه (ل.م.د)). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-الجزائر.
28. انس عبد الباسط عباس، و جمال ناصر الكميم. (2015). *التسويق المعاصر*. الاكاديميون للنشر والتوزيع.
29. ايمان بوشنقى، و لىلى قطاف. (2013). *الملتقى الدولي الثاني حول موضوعات العلوم الاجتماعية والإنسانية في العالم الإسلامي* (صفحة الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسة الصناعية: بين خلق القيمة وتحقيق التنمية المستدامة). دبي: جامعة زايد، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية-لندن.
30. ايمن عامر، و اخرون. (2017). *سيكولوجية الإبداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية*. القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
31. برهان محمد حمادة. (2014). *التفكير الابداعي*. اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
32. بشرى هاشم محمد. (2013). تقييم واقع عملية تطبيق الابداع الاستراتيجي في منظمات الاعمال "دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة في عدد من منظمات الاعمال الصناعية العراقية". *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 19(74).
33. بلال خلف السكارنة. (2011). *الابداع الاداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
34. ثامر البكري. (2020). *إدارة التسويق*. الشارقة: المتحدة للنشر والتوزيع.
35. جمال خير الله. (2015). *الابداع الاداري*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

36. حسان بوبعاية، و صالح سراي. (2016). دور واهمية الابداع المحاماة والمالي في الفصل الانتخابي عن المعلومات المحاسبية والمالية داخل المؤسسة. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 1(1).
37. حسان بوزيان. (2021). الابتكار التسويقي واثره على الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من زبائن متعامل الهاتف النقال موبيليس في الجزائر (أطروحة دكتوراه علوم). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة البليدة 2 على لونيبي.
38. حسين حريم. (2009). إدارة المؤسسات منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
39. حميدة زواوي . (2017). الابداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه علوم) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
40. حيدر شاكر البرزنجي، و محمود حسن الهواسي. (2022). تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المؤسسات المعاصرة : منظور إداري - تكنولوجي. العراق: الضاد للنشر والتوزيع.
41. خالد احمد علي محمود. (2019). تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات. مصر: دار الفكر الجامعي.
42. دوبونو، ت، إ. (2011). حسين التفكير بطريقة القبعات الست) .ت. ع. الخياط (Trad, عمان: دار الإعلام).
43. دويس، م & ،.بختي، ا . (2012). تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007 . مجلة الباحث. 10(10) ,
44. ذياب جرار. (2004). العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية دراسة تحليلية: مصانع الادوية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (3).

45. رابح دارم ، و وآخرون. (2020). معوقات الابتكار الرقمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية. *مجلة البديل الاقتصادي*، 6(2).
46. رابح أوكيل . (2017). *قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد*. الجزائر: دار الخلدونية.
47. رائد محمد العضايلة، و مروة خضر أبو سمهده. (2014). جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب. 10(3).
48. رائد عبد الله المواجهة. (2014). *التعلم المحوسب والتفكير الابداعي*. الاردن: دار جليس الزمان.
49. رضوان محمد عبد الفتاح . (2013). *مهارات اعداد الهياكل التنظيمية*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
50. رؤوف رعد عدنان، و عادل ذاكر النعمه. (2011). التوجهات البيئية المعاصرة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي دراسة استطلاعية في المؤسسة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية -نينوى. *تنمية الرافدين*، 33(104).
51. زهية كواش. (2021). أهمية الابتكار الأخضر في التحول نحو الاقتصاد الدائري لحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة ناتورا. *مجلة الاقتصاد الجديد (الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين)*، 16(1).
52. زيد الهويدي. (2004). *الابداع، ماهيته، اكتشافه، تنميته*. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
53. سارة عبدلي. (2024). أثر الابتكار التكنولوجي في الاندماج ضمن سلاسل القيمة العاملة دراسة مقارنة بين الجزائر والامارات العربية المتحدة خلال الفترة 2009-2021 (اطروحة دكتوراه ل-م-د). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميله: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله.

54. سالم بن سعيد القحطاني. (2002). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، 14 (2).
55. سائر بصمه جي. (2016). الابتكار الناجح: كيف تبتكر وتستثمر ابتكاراتك بطريقة علمية. بيروت: دار الكتب العلمية.
56. سعد علي ربحان المحمدي. (2025). ادارات فاعلة في نجاح منظمات الاعمال. عمان: دار اليازور للنشر والتوزيع.
57. سعدي المحمدي. (2021). نماذج من الإدارات المعاصرة. الأردن: دار اليازور للنشر والتوزيع.
58. سعودي نجوى. (2016). واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الاعمال - دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (15).
59. سليم بطرس جلدة، و زيد منير عبوي. (2006). إدارة الإبداع والابتكار. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
60. سليمان حاجي بيوار، و شكري اسماعيل اواز. (2022). دور التسويق الابتكاري في تحقيق التميز التسويقي: دراسة استطالاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف الحكومية في مدينة دهوك. مجلة تنمية الرافدين، 41 (135).
61. سمير عطيه المعراج. (2020). القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد الابتكار. الجزائر: دار الجديد للنشر والتوزيع.
62. شيماء قريشي . (2023). تأثير الابتكار التسويقي على تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة عينة من المصارف بولاية: بسكرة، الجزائر العاصمة، سطيف (أطروحة دكتوراه (ل،م،د)). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

63. صالح مهدي محسن العامري. (2005). العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الابتكار التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 21(2).
64. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن الغالبي الغالبي. (2008). الادارة والاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
65. صبحي تيسير. (1992). الموهبة والابداع طرائق التشخيص وادواته المحوسبة. عمان: دار اشراق للنشر والتوزيع.
66. طارق نبيل محمد الدسوقي. (2019). ادارة الابتكار والتطوير. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
67. عاكف لطفي خصاونة. (2011). ادرة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
68. عامر إبراهيم قنديلجي. (2009). ايمان فضل السمرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
69. عامر خضير حميد الكبسي. (2004). سيكولوجية التدريب : الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
70. عائشة سمسوم . (2016). تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 1(14).
71. عبد الحليم محمود السيد. (1988). الإبداع. مصر: دار المعارف للنشر.
72. عبد الرحمن احمد هيجان. (1999). المدخل الابداعي لحل المشكلات. الرياض: اكااديمية نايف العربية للعلوم.

73. عبد الرزاق معتز سلمان. (2012). ذكاء المنافسين وتجلياته في تحقيق الابداع الاستراتيجي. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 06(10).
74. عبد العزيز قتال ، و فريد راهم . (2020). الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبلالغلق. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 16(24).
75. عبد الغاني مرابطي . (2015). الابتكار التسويقي في المؤسسات كتوجه جديد من اجل تموقع افضل. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 8(2).
76. عبد الكريم رليد. (2022). مساهمة راس المال الفكري في تطوير المنتجات الجديدة في منظمات الاعمال دراسة حالة مخابر VENUS/S.A.P.E.C.O بالبليدة(اطروحة دكتوراه الطور الثالث). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيبازة: المركز الجامعي مرسلس عبد الله تيبازة.
77. عبد الكريم قندوز. (2017). الابتكار المالي و مقدمة الى الهندسة المالية. لندن: دار الكتب.
78. عبد الله حاتم ، و اخرون. (2023). بناء عناصر الابداع الاستراتيجي من خلال مقومات الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الهيئة الطبية الدولية مكتب تكريت. مجلة اقتصاديات الاعمال، 4(3).
79. عبد المجيد أو نيس. (2013). مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين. عمان: دار اليازور للنشر والتوزيع.
80. عتيقة حرايرية . (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المؤسسات (6).
81. عدنان يوسف العتوم، و اخرون. (2006). تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
82. عز الدين علي سويسي، و نعمه عباس الخفاجي. (2015). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

83. عطا الله فهد السرحان. (2005). دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
84. علي الحمادي. (1999). شرارة الإبداع. بيروت: دار ابن الجزم للنشر والتوزيع.
85. علي حسون، و اخرون. (2012). أثر المؤسسة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (32).
86. عمر بو سلامي . (2013). دورالابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
87. عون شعيب عندير، و محمد عجيلة. (2017). متطلبات الابداع المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية نظرة شاملة. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 1(1).
88. فاطمة الزهراء بورنان، و هوارى معراج. (2017). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية. مجلة دراسات، 8(3).
89. فضيلة عميمير. (2018). اثر الابداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابو بكر بلقايد.
90. فيكتور بيكيرز، و اخرون. (2019). الابتكار في القطاع العام الربط بين القدرة والقيادة. السعودية، 2019: مركز البحوث والدراسات.
91. قتال، ع & .، راهم، ف. (2020). الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنقبة . مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. 16(24) ،

92. لزهرة العابد. (2013). إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (اطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم تسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة قسنطينة -2.
93. لطيف محمد عبد الله علي. (2011). التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الادارية. عمان: دار اليازور للنشر والتوزيع.
94. لمين درار. (2023). دور الابتكار في تحسين مردودية المشاريع الفلاحية بمنطقة الشرق الجزائري (اطروحة دكتوراه (ل.م.د)). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
95. ليلي بن عاشور. (2019). دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة - (اطروحة دكتوراه علوم). 2019. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
96. محمد الصيرفي. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء.
97. محمد الصيرفي. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء.
98. محمد ابراهيم عبيدات. (2010). تطوير المنتجات الجديدة مدخل سلوكي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
99. محمد الطيب دويس . (2005). براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر- (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية: جامعة ورقلة.
100. محمد الطيب دويس . (2005). براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر- (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة: جامعة ورقلة.
101. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). حوكمة الشركات. القاهرة: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

102. محمد بن أحمد الشامسي. (2020). *مقاول أبحاث بالباطن*. كتاب الكتروني.
103. محمد عبد المحسن الشعراوي . (2007). *العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على ابداع وابتكار العاملين دراسة تطبيقية على قطاع البترول*. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، 11(32).
104. محمد علي لطفي . (2011). *التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية*. عمان: دار اليازور للنشر والتوزيع.
105. محمد قاسم القريوتي. (2009). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
106. محمود أحمد عبد الفتاح . (2012). *التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
107. محمود جاسم الصميدعي، و عثمان يوسف ردينة. (2011). *التسويق الاستراتيجي*. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
108. محمود سلمان العميان. (2008). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار وائل للنشر والتوزيع.
109. مدحت ابو النصر. (2004). *تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة*. مصر: مجموعة النيل العربية.
110. مصطفى قسيم الهيلات. (2025). *تنمية الابداع موقف حياتية وتطبيقات صفية وبرامج عالمية*. عمان: دار اليازور للنشر والتوزيع.
111. مصطفى يوسف كافي. (2018). *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق*. سوريا: دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع.

112. مصطفى يوسف كافي. (2018). *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق*. سوريا: دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع.
113. نبيلة بوفولة . (2018). *الابداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته*. مجلة دراسات جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 9 (9).
114. نجم العزاوي، و عبد الله حكمه. (2018). *استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة*. عمان: دار اليازور للنشر والتوزيع.
115. نجم عبود نجم. (2015). *ادارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
116. نجم نجم عبود . (2012). *القيادة وإدارة الابتكار*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
117. نسرين جاسم محمد. (2013). *تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي* (دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للبطاريات وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الاقتصاد والدراسات الادارية) (مجلة الدنانير سابقا)، 1 (4).
118. نصر الدين السيد السيد . (2011). *ذ الابتكار وإدارته*. الجيزة: المكتبة الأكاديمية للنشر.
119. نور الدين احمد حسام الدين، و محمد شقراني. (2024). *دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة - دراسة حالة تطبيق محطتي لمؤسسة سوقال -*. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 10 (1).
120. وائل محمد ادريس، و طاهر محسن الغالبي. (2011). *الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
121. وهيبه مربعي. (2012). *دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية* (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر-باتنة.

122. Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 11(1).
123. Lorentz, R. (2014). Formalisation D'un Modèle De Conception Et D'innovation Dans Le Domaine Des Bioindustries : Cas Des Particules D'argile(T H È S E de Doctorat Génie industriel. Génie Des Procédés, France: ENSAM.
124. Maranzana , N. (2009). Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante (THÈSE de Doctrat). France: l'Université De Strasbourg
125. Ababneh, M. (2020). THE CONCEPT OF CREATIVITY: DEFINITIONS AND THEORIES. *International Journal of Tourism & Hotel Business Management*, 2(1).
126. Armbruster, H., & others. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*.
127. Jean, Y., & Céline , V. (s.d.). les apports de l'entrepreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle. *Humanisme et Entreprise*, 13(313).
128. Kun , Q., & Feng, y. (2019). Research on efficiency evaluation of green innovatio. *Advances in Economics, business and management reasech*, 96.
129. PORTER, M. (1993). *L'Avantage concurrentiel des nations*. Inter éditions.
130. Saadi , R., & Gachi, K. (2020). Innovation in the mix marketing- International Experiences. *Economic and Management Research Journal*, 14(1).
131. Safiullin, L., & others. (2014). The Triple Helix Model Of Innovation. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 5(18).
132. Sak, O., & Shaw, J. (2004). *International Marketing Analysis and strategy*. London: Routledge.
133. STEPHEN J, K., & ROSENBERG, N. (2009). An Overview of Innovation. *Economics, Engineering, Business*. Retrieved from file:///C:/Users/alili/Documents/Downloads/Kline%2520and%2520Rosenberg%2520(1986)%2520An%2520overview%2520of%2520innovation.pdf
134. stern, t., & jaberg, h. (2007). *Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren – Grundmuster –Fallbeispiele*. Germany: Gabler.

