

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير استراتيجي

شعبة: علوم التسيير

دورالابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة شركة الكوابل سيدي بن زهيبه بمستغانم.

اشراف الاستاذ:

- بن يطو حاج.

إعداد الطالبتين:

- بوطيبة بن قلاوز نبيلة.

- قدور بن شريف نسرين.

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيساً			مستغانم
مشرفاً			مستغانم
مناقشاً			مستغانم



شكر وعرّفان

الشكر والتقدير قال الله تعالى فانكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون الآية
152 من سورة البقرة

الحمد لله الذي وفقنا واعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع وعملا بقول
الرسول صلى الله عليه وسلم من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتوجه بشكر
الجزيل والاممتان والتقدير الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على انجاز
هذا العمل ولو بكلمه الطيبه والدعاء ونخص بالذكر الاستاذ بن يطو الحاج
الذي تفضل بالاشراف على هذا البحث منذ ان كان مجرد فكره حتى اكتمل في
صورته النهائيه والذي قدم لنا مساعداته وتوجيهاته ونصائحه القيمه التي كانت
عون لاتمام هذا العمل المتواضع.



اهداء

الحمد لله الذي تتم به الصالحات اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد صلاه
تخرجنا من الظلمات الوهم وتكرمنا بنور الفهم الشكر لله عز وجل على ما قدمه
لي من نجاح وتوفيق الى من انجبتني ووضعت الجنه تحت قدميها التي حرمت
نفسها واعطتني ومن نبع حننها سقتني ووهبتني الحياه وامنت لي الحب والحنان
ربتي بلطف وعلمتني كلمه الشرف والحياه

الى امهاتي الغاليات الى من انجبتني "ذهيبة" والى من ربتي 'حليمة"

الى اعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء الذي تعب كثيرا من اجل راحتي
وافنى حياته من اجل تعليمي الى ذلك الرجل الكريم ابي العزيز "الشارف"

والى ابي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جناته "بن ذهيبه"

الى من أرى التفاضل بعينيها والسعاده في ضحكه حفظهم الله محمد نبيل عزوز.

الى من يسعد القلب بلقائها وتابى العين عن فراقها الى من قضيت معها اجمل

سنوات حياتي الى صديقتي "نسرين"

نبيلة



إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم بعد مسيرة
دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم نقطف
ثمارها

اهدي تخرجي الى نور دربي وذخري ابي العزيز والى قرّة عيني الى من وضعت
الجنة تحت قدميها التي حرمت نفسها واعطتني ومن نبع حنانها سقتني الى من
وهبتني الحياة وامنت لي الحب والحنان ربنتي بلطف وعلمتني كلمة الشرف
والحياء الى تلك المرأة العظيمة صديقتي وحببتي أمي الحنونة
والى سندي بعد أبي وسر نجاحي أخي الغالي محمد الامين والى كل إخوتي
حسنية أيوب عبد الحميد حفظهم وأدامهم الله

الى من هي سر سعادتي وفريقي الى من ليس للحياة طعم الا بوجودها الى من
قضيت معها أجمل السنوات الى رفيقه دربي "نبيلة"

نسرين

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I – II	الإهداء
III	التشكر
IV - V	الملخص
VI - IX	فهرس المحتويات
مقدمة عامة	
03	الإشكالية
03	الفرضيات
04	أسباب اختيار الموضوع
04	أهمية الموضوع
05	أهداف الدراسة
07 - 05	منهج البحث والأدوات المستعملة
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار	
09	تمهيد
25 - 10	المبحث الأول: الإبداع والعوامل المؤثرة فيه
13 - 10	المطلب الأول: ماهية الإبداع وأنواعه
20 - 13	المطلب الثاني: تصنيفات وقياس الإبداع
25 - 21	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع ومعوقاته
41 - 26	المبحث الثاني: الابتكار والأساليب الداعمة له.
31 - 26	المطلب الأول: ماهية الابتكار وأشكال الابتكار
39 - 31	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار واستراتيجياته
41 - 39	المطلب الثالث: الأساليب الداعمة للابتكار
45 - 42	المبحث الثالث: فروقات وعلاقة الإبداع والابتكار
44 – 42	المطلب الأول: فروقات الإبداع والابتكار
45 - 44	المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والابتكار
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظر للميزة التنافسية	
48	تمهيد
58 - 49	المبحث الأول: مدخل الميزة التنافسية
50 - 49	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

52 - 51	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
55 – 52	المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية و أهدافها.
56 - 55	المطلب الرابع: أنواع و محددات الميزة التنافسية
76 - 57	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية و مصادرها.
57	تمهيد
59 - 57	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.
62 – 59	المطلب الثاني: مصادر و أسباب تطوير الميزة التنافسية
66 – 63	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
68 - 66	المطلب الرابع: طرق تحقيق الميزة التنافسية
76 - 67	المبحث الثالث: أهمية الإبداع و الابتكار و تأثيرها على الميزة التنافسية
67	تمهيد
71 – 67	المطلب الأول: أهمية الإبداع و الابتكار
73 – 71	المطلب الثاني: الإبداع و الابتكار كافية لتعزيز الميزة التنافسية
75 - 73	المطلب الثالث: أثر الابتكار على الاستمرارية المزاي التنافسية
76	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: واقع الابداع والابتكار في شركة الكوابل سيدي بن ذهبية بمستغانم	
78	تمهيد
79	المبحث الأول: تقديم شركة الكوابل سيدي بن ذهبية
80 – 79	المطلب الأول: تعريف مؤسسة المجمع الصناعي بي أس بي إليكتريك سيدي بن ذهبية
82 - 81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الشرح
83	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة " المجمع الصناعي بي أس بي إليكتريك سيدي بن ذهبية "
87 - 83	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
86 – 83	المطلب الأول: سياسة لتنمية الإبداع والإبتكار في المؤسسة باستمرار من أجل النجاح في بيئة شديدة المنافسة
86	المطلب الثاني: الاستراتيجيات المطبقة للمؤسسة GISB لتحقيق ميزة تنافسية
87	خلاصة الفصل
91 - 89	الخاتمة العامة
قائمة المراجع	

المقدمة

المقدمة:

تعتبر التغيرات السريعة التي طرأت في العالم المتمثلة في العولمة، والانفتاح على العالم الآخر وإزالة الحدود، و التغير التنظيمي، وكذا المنافسة الشديدة بين الشركات للاستحواذ على الأسواق والزبائن بمثابة التحدي الحقيقي لمنظمات الأعمال وقادتها، حيث فرضت عليها واقعا جديدا ينبغي التعامل والتكيف معه، لتتمكن من تحقيق إدارة كفؤ وفعالة قادرة على تجنب المخاطر والفشل والمحافظة على البقاء والنمو وتحقيق الأهداف.

وفي نفس الوقت فإن هذه التغيرات الاقتصادية والدولية أدت إلى إحداث تغيير على مستوى حاجات ورغبات الزبائن وتطورات تكنولوجية هائلة، إذ لم يعد الشكل التقليدي لمنظمات الأعمال سائدة والذي يعتمد على أن بيئة الأعمال يسودها نوع من الثبات النسبي فبيئة الأعمال الحالية المؤكدة الوحيد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغير، والقاعدة الوحيدة في النمو هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها وأساليبها، ولمواجهة حالتها عدم الثبات والتغير أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن طرق ووسائل تتبنى أساليب جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه التغيرات الحاصلة.

لذا فإن نجاح أي مؤسسة بصفة عامة مرهون بإيجاد تلك الوسائل ولعل الإبداع والابتكار يعتبران من أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات لضمان استقرارها ونموها ومحاولة التصدي لقوى المنافسة، ومما لا شك فيه أن القدرة على المنافسة والتموقع، وكسب مكانة سوقية ممتازة يستدعي امتلاك ميزة تنافسية من طرف المؤسسة وفي ظل هذا النسق يمكن القول بأن الميزة التنافسية قد تحققها المؤسسة من عدم مسيبتات بما فيها الإبداع والابتكار.

مقدمة عامة

Ø طرح الإشكالية:

ومما سبق يمكن طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

- ما دور الإبداع والابتكار؟ وما مدى تأثيرهما على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

§ ماهي العلاقة بين الإبداع والابتكار؟

§ ماهي الميزة التنافسية، وماهي دوافع اكتسابها من قبل المؤسسة الاقتصادية؟

§ ما أهمية الإبداع والابتكار وما مدى تأثيرهما على الميزة التنافسية للمؤسسة؟

Ø الفرضيات:

بغية الإجابة عن الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

§ تمتلك مؤسسة (المجمع الصناعي جي أس بي إلكترونيك سيدي بن زهية) سياسة لتنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح والاستمرارية في بنية شديدة المنافسة.

§ تبني المؤسسة إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز تمكنها من الحصول على ميزة التنافسية تميزها عن منافسيها.

مقدمة عامة

Ø أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا موضوع أهمية الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ناتج عن عدة عوامل منها:

- § كون الموضوع يدخل في عمق تخصصنا.
- § أهمية الموضوع للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص.
- § كثرة المراجع المتعلقة بالموضوع من كتب ومذكرات وملتقيات.

Ø أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- § الأهمية البالغة التي يلعبها الإبداع والابتكار للارتقاء باقتصاديات الدول في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة.
- § أهمية الإبداع والابتكار ودوره في تفعيل وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية.
- § توعية مؤسسة المجمع الصناعي جي أس بي إلكترونيك سيدي بن زهية بالدور الذي يلعبه كل من الإبداع والابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.

مقدمة عامة

Ø أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- § نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين المؤسسات الاقتصادية باعتبارها أساس النجاح والنمو في ظل الكم الهائل من التغيرات الحاصلة في السوق الوطنية.
- § محاولة إبراز العلاقة الوطيدة بين الإبداع والابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية.
- § محاولة دراسة وتقييم دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة.

Ø المنهج المتبع:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك خلال الدراسة والإحاطة حاجة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

مقدمة عامة

Ø الأدوات المستخدمة:

لإعداد هذا البحث تم الاعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي بتناول المراجع اللغة العربية من كتب، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، دراسات لعدة باحثين مستوحاة من الانترنت وغيرها، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الدراسة ميدانية ومقابلة.

Ø خطة البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول منها فصلين للجزء النظري وفصل للجزء التطبيقي.

حيث سنتناول في الفصل الأول إلى الحديث عن الإبداع والابتكار وقسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث سنتطرق في المبحث الأول ماهية الإبداع وأنواعه وكذلك تصنيفات وقياس الإبداع والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته.

أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى الابتكار والأساليب الداعمة له وتناولنا في هذا المبحث ماهية الابتكار وأشكاله ومبادئه والأخير العوامل المؤثرة في الابتكار واستراتيجياته.

مقدمة عامة

كما سنتطرق في الفصل الثاني إلى الحديث عن الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال دراسة أهم الجوانب المحيطة بالميزة التنافسية وتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول مدخل للميزة التنافسية ودورة حياتها وأهدافها وكذلك أنواع ومحددات الميزة التنافسية. أما المبحث الثاني سنتطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية ومصادرها، والاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وطرق تحقيقها.

وفي المبحث الثالث وفي الأخير نستقل إلى أهمية الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية وكذلك الإبداع والابتكار كآلية تعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة "جي أس بي إلكتروك" سيدي بن زهيبية والتي قسمت أيضا إلى مبحثين:

المبحث الأول كان تحت عنوان لمحة عن المؤسسة "جي أس بي إلكتروك" سيدي بن زهيبية.

أما المبحث الثاني يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار

تمهيد:

إن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي ويعتبر الإبداع التنظيمي وسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات وبقائها وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى خاصة في ظل محيط شديد التغير وسنحاول تقييم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الإبداع والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني: الابتكار والأساليب الداعمة له.

المبحث الثالث: فروقات وعلاقة الإبداع والابتكار.

المبحث الأول: الإبداع والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: ماهية الإبداع وأنواعه

الفرع 01: ماهية الإبداع

❖ مفهوم الإبداع: إن لكلمة إبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الانجليزية (creativity). ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث أمثال الفريطي والسليمان قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفا عن الأخرى، وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية، ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار فقد أورد ابن منظور تفسير الكلمة إبداع وهي بدع وبدع الشيء مبتدعه وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون.

لقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري كما يلي:

الإبداع الإداري هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون.¹

أو هي عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري.²

وتبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية، بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والأسلوب التقليدي.

أو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته.

أو هو الاختراع على غير مثال سابق والمبدع هو المحدث أو المنشئ وفي القرآن الكريم (بديع السماوات والأرض) سبحانه أي خالقهما على غير مثال سابق.

فيمكن أن نقول الإبداع هو عملية الإتيان بجديد وله عدة تعاريف أخرى لا داعي في هذا المقام، يقول هارولد أندرسون لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة أنية ليس ذلك فحسب بل تكمل الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة.

الفرع 02: أنواع الإبداع وخصائصه

❖ أنواع الإبداع: يوجد عدة

¹ أسامة محمد خيزي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 39 ، 40.

² أسامة محمد خيزي، مرجع سبق ذكره، ص 39 ، 40.

- أ. إبداع المنتج (سلعة أو خدمة) **Product Innovation**: يتضمن تقديم سلعة أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات الزبائن، فضلا من الدخول إلى أسواق جديدة،¹ ويتناول إبداعات تحسين المنتج التي تشمل التغييرات الحاصلة في بعض خصائص المنتج لزيادة معوليته أو بقاءه أو تبسيطه وتحسين أدائه من خلال وضع تصاميم أفضل للمنتج.
- ب. إبداع العملية **Process Innovation**: يركز هذا النوع على استحداث عمليات إنتاج جديدة وبطريقة تؤثر في كمية الإنتاج وجودته أو بصورة تحسين للعملية الإنتاجية القائمة، وتهتم المنظمات اليابانية بإبداع العملية انطلاقا من عدم إمكانية تقديم منتج جديد أو تحسينه بدون وجود عملية صناعية تساعد على إنجاز هذه العملية.
- ج. الإبداع المستمر **Continuous Innovation**: يقدم هذا النوع تحسينا واضحا على المنتج وبشكل مستمر كما مطبق في بعض الصناعات الكهربائية والميكانيكية.
- د. الإبداع الجذري **Radical Creativity**: يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلا عن تطور تكنولوجيا جديدة وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.
- هـ. الإبداع التقني **Technical Creativity**: يركز على المكونات التشغيلية للعملية الإنتاجية وما تتضمنه من معدات وقواعد وطرق العمليات المستخدمة لحصول على سلعة أو خدمة، لذا يتبنى الأنواع الأربعة السابقة الذكر في تطبيق أفكار حديثه للحصول على منتجات وعمليات إنتاج جديدة.²

❖ خصائص الإبداع: تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي تستطيع أن نحددها فيما يلي:

1. القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
 2. القدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها.
 3. الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
 4. توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
 5. الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها ومقلها.³
- يعتمد الإبداع على التفكير (الإحاطي) الذي له أكثر من حل.

¹. عسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، شارع الملك حسين بناية الشركة المتحدة للتأمين، 1429 هـ، 2008 م، ص 129.

². نفس المرجع، ص 129.

³. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015 م، ص 18.

- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- قابل للانتقال والتطبيق.
- حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.
- لا يشترط الجودة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع خلال منظور جديد.¹

المطلب الثاني: تصنيفات وقياس الإبداع

الفرع 01: تصنيفات الإبداع ومستوياته

هناك عدة تصنيفات للإبداع تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمختصين حيث تصنف عموماً وفقاً لعاملان أساسيان هما:

1. طبيعة الإبداع: يقود تحديد أنواع الإبداعات على هذا الأساس إلى التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداع هي:

الإبداع التكنولوجي: تعريفه: يعرف بأنه عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو تحسين منتج أو في طريقة تضييع أو تسويق أو طريقة جديدة لخدمة اجتماعية معينة، كما يعرف أنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنه: كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغيرة أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية.²

إذا نلخص مما سبق إلى أن الإبداع التكنولوجي:

- يرتبط بالمنتجات وطرق أو أساليب الإنتاج ويهدف إلى توفير المنتجات الجديدة وتحسينها وتطوير العملية الإنتاجية.
 - هو تطبيق لمعارف عملية وتكنولوجية ويتطلب التنظيم والتنسيق والقدرة والنشر لإنجاح الإبداع.
 - يهدف إلى التأثير الإيجابي على تكاليف الإنتاج وتحسين أداء الأسلوب الإنتاجي مما ينتج عنه زيادة في المردودية وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.
- ❖ طبيعة الإبداع التكنولوجي: يمكن التمييز بين نوعين هما:

¹ جمال خير الله ، مرجع سبق ذكره. ص 18.

² حسناوي إبراهيم ، بن عمر عبد المطلب ، أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية **Sonatrach** . قسم الإنتاج بحاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2012، 2013 ، ص 11.

- الإبداع التكنولوجي للمنتج: هو إحداث تغيير في مواصفاتها أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن يوضح هذا التعريف أن الإبداعات المتعلقة بالمنتجات تهتم بالمنتجات بجميع المكونات وخصائصها، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون.
 - الإبداع التكنولوجي لأساليب الإنتاج: هو كل تجديد أو تغيير في أساليب الإنتاج يهدف إلى تحسينه وتخفيض تكاليف الإنتاج ويهدف أيضا إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية وكمية المخرجات وانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة.¹
 - ❖ درجة الإبداع التكنولوجي: يمكن التمييز بين نوعين هما:
 - الإبداع التكنولوجي الجزئي: هو إجراء تغييرات تحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتج، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة أو معمقة.
 - الإبداع التكنولوجي الجذري: يقصد به إجراء تغيير جذري أو جوهري على العناصر المركبة للمنتج ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومعمقة.
 - ❖ مصادر الإبداع التكنولوجي: مصادر الأفكار للإبداع التكنولوجي:
 - براءات الاختراع المودعة لدى الهيئات المختصة، ففي الجزائر مثلا: أوكلت المهمة إلى المعهد الجزائري للملكية الصناعية فهذه البراءة تحتوي على معلومات منفصلة حول موضوع الاختراعات أو الإبداع التكنولوجي فسواء كان الموضوع منتجا أو أسلوبا للإنتاج فالإطلاع عليه له أهمية عظمى بالنسبة للمؤسسة ومن زاوية المنافسة، فلا بد من معرفة خصائص المنتجات المتداولة أو الأساليب المستعملة، وهذا ممكن عن طريق استغلال براءات الاختراع المؤكدة.
 - الندوات العلمية الوطنية والدولية فهي تطرح أفكار ومعلومات يمكن أن تشكل مصدر الإبداع التكنولوجي.
 - اللقاءات والندوات العلمية الوطنية والجهوية وكذا الدولية تقوم بدورات منتظمة فهي تطرح أفكار ومعلومات يمكن للمؤسسة استغلالها.²
- نستخلص أن هذه المصادر تطرح للمؤسسة أفكار جديدة ومعلومات تمكنها من استغلال الطاقات والإمكانات الإبداعية المتاحة لديها في سبيل إحداث إبداعات تساهم في تحقيق ميزات تنافسية.

1. حسناوي إبراهيم ، بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

². نفس المرجع، ص 12

الإبداع التسويقي: تعريفه: يعرف التسويق الإبداعي بأنه وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية وهذا يعني أن الإبداع التسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عن حد توليد إبداع فكرة جديدة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضوع التطبيق العلمي كما يعرف بأنه وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو على كل من العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً.¹

- ❖ مراحل الإبداع التسويقي: تتضمن عملية الإبداع التسويقي أداؤها مجموعة من المراحل كالآتي:
 - تحليل حاجات ورغبات العملاء: الكثير من المنفذين يرغبون بتحقيق إرضاء العملاء واستخدام التكنولوجيا باتجاه الابتكار كأولية في أعمالهم من أجل العمل على تلبية رغبات وحاجات العملاء.
 - توحيد الأفكار: بعد أن تدرس المنظمة حاجات ورغبات العملاء، فإنها تعمل على توليد الأفكار الابتكارية والإبداعية التي من شأنها أن تكون في أي عنصر المزيج التسويقي ابتداءً من المنتجات والخدمات، ثم الأسعار والترويج والتوزيع، وإتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة بمختلف الطرق التشجيعية وعدم التسرع برفض أي فكرة ما لم يتم التأكد بشكل قطعي أنها غير مناسبة لتطبيق الأفكار الابتكارية والإبداعية.
 - الغرلة والتصفية: وفي هذه المرحلة تكون هنا الأفكار كثيرة حيث يتم استبعاد الأفكار التي تناسب مع ما ترغب به المنظمة واختيار الأفكار المنطقية التي تكون أكثر واقعية للتطبيق الفعلي للابتكار والإبداع التسويقي والتي تتوافق مهمة المنظمة وأهدافها وقدرتها ومواردها، ومن ثم تقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية واختيار الأفضل منها.
 - تطبيق الابتكار والإبداع: في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي للابتكار والإبداع على أرض الواقع ويصبح شيئاً ملموساً يشعر به ويلمس الزبون، ويصبح موضع التطبيق الفعلي وفي البيئة الفعلية للممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار والإبداع مثل الابتكار المتعلق بالصراف الآلي في البنوك الذي يتم استخدامه من قبل العملاء.²
- ❖ متطلبات الإبداع التسويقي: الإبداع التسويقي يتطلب توفر هذه متطلبات رئيسية هي:
 - يتطلب الإبداع التسويقي العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الإبداعية، بما فيها إدارة التسويق التي هي قادرة على إزالة المعوقات التابعة داخل المنظمة، ضمن معوقات التفكير والسلوك الإبداعي، وتهيئة المناخ داخل المنظمة كما طلب أساسي لوجود وسادة التفكير الإبداعي والتسويقي.

¹ حسناوي إبراهيم و بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 13 ، 14

² نفس المرجع ، ص 14 ، 16

- القدرة الإبداعية كالشرط لشغل الوظائف.
- دراسة جدوى الإبداعات التسويقية.
- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة وأهمية الإبداع التسويقي ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات وفي نجاحها ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات وفي نجاحها وتحقيق أهدافها.
- الإبداع التنظيمي: يخص إدماج وتغيير إجراءات وتغيير طرائق التسيير ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، بالمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد الأكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة، فهو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، ويؤدي في العادة إلى تحسين ممارسة إدارية جديدة.

❖ خصائص الإبداع التنظيمي: يمكن حصر أهم الخصائص فيما يلي :

- الاتصال الدائم مع الزبون يمكن المؤسسة من النجاح عن طريق تقديم أفضل منتجات والخدمات ذات الجودة العالية.
- الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين بتبني المؤسسة للأفراد الذين يمتلكون المواهب القيادية والابتكارية.¹
- بساطة الهيكل التنظيمي لتسهيل عمليات انتقال المعلومات والتعدلات.
- الانضباط يكسب المؤسسة التميز بفضل امتلاكها نظام مركزي واللامركزي نشر القيم وتركيز النشاط.

❖ مراحل الإبداع التنظيمي: تمر عملية الإبداع التنظيمي بالخطوات التالية:

- اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة: وهذا يتطلب تحديد المشكلة عن طريق الفريق والأسباب الحقيقية للمشكلة.
- جمع البيانات: وتخص كل البيانات المرتبطة بالمشكلة بمختلف أنواعها وأشكالها.
- تحليل البيانات: وتتطلب الربط بين البيانات المجمعة ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة وتحديد حجمها وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل.
- إختيار البدائل: يتم اقتراح حلول لمواجهة مشكلة وعلاجها إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب.
- تقييم البديل المختار: يتم اعتماد خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في تنفيذ الخطة.

¹ حسناوي إبراهيم و بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 15 ، 16

- التقويم: وهي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل ومقارنته بالنتائج الموقعة.
 - درجة الإبداع: إن درجة الإبداع تقودنا إلى التمييز بين:
 - الإبداع الجزئي: يدخل الإبداع الجزئي تغيرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج وتكلفتها، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومعقدة.¹
 - الإبداع الجذري: يحدث الإبداع التكنولوجي النافذ تغيرا جذرا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليفها، ويتطلب قدرات ومعارف عملية جديدة ومركزة ومعقدة وهو بذلك تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة في الأسواق أو التي يعرفها الناس ومن خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا.²
- ❖ مستويات الإبداع: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع هي:

- أ. الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد³، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع هو حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات بحب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل.
- ب. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق الجماعة.
- ج. الإبداع على مستوى المؤسسة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة وقد أشارت الدراسات حول الإبداع والأبحاث على المؤسسة إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

الفرع 02: قياس الإبداع

- لا يختلف الباحثون على حقيقة أنه ولأجل إدارة أي نشاط يجب أن تجد أسلوبا لقياسه، وعليه فقد تم طرح مجموعة من المعايير للقياس هي: (Traill . B and Gruert, K.G (1997, P.678)
- أ. عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة.
 - ب. حجم مبيعات الإنتاج الجديد كنسبة مئوية للمبيعات والعائد على الاستثمار.⁴
- وعمد بعض الباحثين إلى قياس الإبداع من خلال ملاحظات سلوكية مثل: قيم التغيير والتوجه للإبداع، والاستعداد للتغيير والإبداعية. (Ehli and Okeefe, 1998, P.163)

¹ حسناوي إبراهيم و بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 15 ، 16

² نفس المرجع ، ص 16 ، 17

³ بن عاشور ليلي ، د.محال نجية ، الإبداع والابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 14 ، 2018 ، ص 293

⁴ محمد هلسة ، ميادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السادس ، ديسمبر 2016 ، ص 286.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع ومعوقاته

الفرع 01: العوامل المؤثرة في الإبداع

(1) مجموعه العوامل التخفية:

حدد لاو وشاني Laward Shani مجموعة من الخصائص التي تميز الفرد المبدع وهي:

- مستوى عالي من الطاقة.
- عادات عمل مكرسة وفعالة.
- مستوى عالي من المثابرة والفضول.
- مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية.
- الحاجة إلى التغيير.
- التوجه الذاتي.

يمكن الإشارة من هذا السياق إلى مجموعه من الخصائص:

- ✓ الميل إلى التعقيد: حيث أن المبدعون عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة مفارقة الحالة يجدونها تمثل البيئة المؤلفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.
- ✓ حاله الشك: فالمبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف.
- ✓ الحدس: حيث أن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبدع في تحديد المشكلة وجمع المعلومات.

✓ الانجاز الذاتي: إن المبدع يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي.¹

- ✓ النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبدع يجد في القدرة الذهنية المركزة عمق والمتسعة أفاقا مالا يمكن أن يجده شيء فهو ينفر من المحددات والواجبات التي تحصل الذهن وتحد من طاقته.²
- (2) مجموعة العوامل التنظيمية:

من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبداع نجد:

- إستراتيجية المؤسسة: يمكن لإستراتيجية المؤسسة أن تجعل من الإبداع مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي وأن تكون موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات أو الخدمات الحالية.
- القيادة والأسلوب في الإدارة: إن القيادة تلعب³ دورا فعالا في تحفيز وإعاقه الإبداع فالقيادات الإبداعية والابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الإبداع والابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات والأساليب.

¹ حسناوي إبراهيم و بن عمر عبد المطلب ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² نفس المرجع ، ص 21 ، 22.

³ نفس المرجع ، ص 21 ، 22.

- الفريق: إن المؤسسة أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمعالجة خطرين خطر التخصص.
 - ثقافة المؤسسة: القيم والمفاهيم والطقوس التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء.
- الفرع 02: معوقات الإبداع: (عوائق الإبداع التكنولوجي)¹
- عوائق الإبداع كثيرة، لذلك على المؤسسة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل، فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليديين، ليس عندهم الجرأة والإبداع ولا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود المثبطين من الموظفين لذلك عليك أن تبحث عن معيقات الإبداع في مؤسستك وعالجها فوراً وكلما تأخرت عن معالجتها زاد عدد الأفكار الإبداعية الميئة.
- أقوال عديدة سلبية مثل:
- جربنا هذه الفكرة من قبل.
 - ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً.
 - ستكلف هذه الفكرة الكثير من المال.
 - هذه ليست وظيفتي.
 - هذا ليس شغلك.
 - لماذا لا تكتب الفكرة وترفعها إلينا.
 - هذا مستحيل.
 - يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة.
 - هذه فكرة غبية.
 - عملاًؤنا لا يرغبون في ذلك.
 - لا يمكنك عمل ذلك هنا.
 - لا أعتقد أن ذلك مهما.
 - لا أريد أي معلومات إضافية.
 - الوضع بجيد ولا يحتاج إلى تغيير.
 - إذ لم يكن هنا خلل فلماذا التغيير؟
 - مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس – ليس عندنا وقت الآن.
 - هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة جنونية.
 - التأخير في تنفيذ الأفكار.
 - عدم تشجيع المبدع وجعله ينفذ الفكرة لوحده دون دعم مادي أو معنوي.

¹. د. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2015، ص 131، 132.

- التقيد بالقوانين.
- الخوف من الفشل.¹
- تتمثل عوائق الإبداع التكنولوجي فيما يلي:
- قلة الموارد المالية.
- التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث والتي تحد من الإبداع التكنولوجي.
- سوء الاتصال بين أقطاب المؤسسة.
- تركيب التجهيزات الجديدة.
- غياب أساليب التحفيز والتشجيع على التفوق والإبداع التكنولوجي.
- عدم وجود القيادة الإدارية الراغبة في التغيير والقادرة على إثارة رغبة التغيير لدى العاملين، الأمر الذي يفقد المرؤوس ثقته في القيادة .
- المنافسة الشرسة مع مختلف المؤسسات.²

المبحث الثاني: الإبتكار والأساليب الداعمة له

تمهيد: أصبح ينظر إلى الابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الإبتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة والى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكتف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الإبتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

المطلب الأول: ماهية وأشكال الإبتكار

الفرع 01: ماهية الإبتكار ومبادئه

للإبتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية فيمكن تعريف الإبتكار بناء على سمات الشخصية أو إنتاج الشخص أو العملية، أو الإبتكارية كأسلوب حياة في البيئة، وقد حدا بذلك بأحد الباحثين إلى أن يضع شعارا يجمع به هذه المناحي في **Founds Creativity** ويقصد بها **Person, Press, Presses, Product** وكنموذج لتعريف الإبتكار بناء على سمات الشخصية، نذكر تعريف سيمبسون بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من

¹ د. جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² حسناوي إبراهيم، بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 13، 14.

السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير، كما أثار سيمبسون إلى ضرورة أن نهتم في بحثنا على المبتكرين بنمط العقول¹، التي تبحث وتركب وتؤلف، كما أن مصطلحات مثل: حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف والاختراع هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الابتكار.

ويلاحظ هذا النوع من التعريفات تضمنه بعض السمات التي تميز مرتفعي الابتكارية سواء كانت السمات عقلية أم وجدانية وقد حصرت إحدى الدراسات أكثر الصفات تكرارا في البحوث، وتوصلت إلى تميز مرتفعي التفكير الإبتكاري بروح المرح والمداعبة والسخرية، والشعور بالحيرة وتحمل المخاطرة وخصوصا الفكرية، وتحمل الغموض وعدم اليقين، والاستقلالية في الفكر والعمل، والثورة من أجل التطوير والحاجة للتعبير عن الذات ومقاومة الضغوط الاجتماعية وقلة الاستجابة للقواعد والتنظيمات التقليدية الموضوعية، وقلة الحاجة للتنظيم، والإكتفاء الذاتي، والتصميم، وتنوع طرق التعبير عن الإنفعالات، ورفض الإذعان للسلطة، والثقة بالنفس، والسيطرة والتقصير والتفوق بين المتناقضات، وتأكيد الذات والمثالية والإنفاعلية والتفتح والانفتاح للخبرة والقيادة والإرتباط بالوسط الاجتماعي، والمثابرة والإنفرادية والتفرد، والإكتفاء الذاتي.

كما يلاحظ على قائمة السمات السابقة وكثير غيرها أنها تحتوي على صفات متناقضة، فمرتفع التفكير الإبتكاري، تأثر لكنه لا يعمل ضد المعايير القائمة، وإن كان يتناول هذه المعايير بالتفكير والتأمل والتساؤل ويرفض الخضوع السلبي لها، وهو منطوي وفردى لكنه مشارك في الأنشطة ويتولى القيادة، وهو متوافق لكنه هدام من أجل إعادة البناء وخيالي، لكنه يأتي بالجديد الذي يطور الواقع.²

فإذا انتقلنا إلى تعريف الإبتكار على أساس الإنتاج يقدم روجرز **Rogers** تعريفا جاء فيه: أن الإبتكار هو ظهور الإنتاج جديد تابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة، وكمثال آخر لهذا النوع من التعريفات، نذكر تعريف إيلين بيرس **Eline Piers** أن الإبتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه ولهذا الإنتاج محكات معينة إذ ينبغي أن يكون جديدا وأصيلا ونادرا بالمعنى الإحصائي لجماعة معينة، وأن يكون هذا الإنتاج قابلا للتحقق في الواقع، كأن يساعد على علاج مشكلة أو يشبع حاجة خاصة بموقف معين، أو يحقق أهدافا معينة، ويجب أن يؤدي هذا الإنتاج إلى خلق أوضاع جديدة في الوجود البشري فيغير وجهة نظر الإنسان نحو العالم تغيرا اصطلاحيا.

أما النوع الثالث من التعريفات فيعرف الإبتكار على أنه عملية ويمثله تعريف ماكينون الإبتكار عملية تمتد عبر الزمن وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقق، ويعرفه تورانس بأنه عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الإتساق، الذي لا يوجد له حل متعلم ثم البحث عن

¹. أسامة محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 67.

². نفس المرجع، ص 67، 68.

الثغرات ووضع للفروض واختيارها، وللدربط بين النتائج، وإجراء التعديلات وإعادة اختيار للفروض ثم نشر النتائج وتبادلها.

- ❖ إن الابتكار بشكل مختصر هو عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة.¹
- ❖ مبادئ الابتكار: يعتمد الابتكار على تطبيق الأفراد ما يمتلكون من إيمان ورغبة وإتقان في ممارسة حقل معرفي معين، وقد حدد (Peter Dracker) (دركر، 1955، ص 129) مبادئ الابتكار كما يلي:
1. تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت أهميتها بتفاوت المجالات والأوقات.
 2. لكي يكون الابتكار فعالاً يجب أن يكون بسيطاً، وضرورة أن يركز على أهد أو محددة.
 3. إدراك الابتكار عن طريق المشاهدة والتساؤل ثم يقدرين بطريقة تحليلية طبيعة الابتكار اللازمة لتلبية الفرص.
 4. يجب أن تبدأ الابتكارات في البداية صغيرة بحيث تتطلب أموالاً قليلة، وعدداً قليلاً من الأفراد وسوق صغيرة ومحددة.²

الفرع 02: أشكال الابتكار

1. الابتكار الإداري Administrative Innovation:

إن الابتكار الإداري هو " مجال من المجالات التي يعطها الابتكار " وأطار في نفس السياق (Alwestet) بأنها: " تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالإتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة " وقد عرف الابتكار الإداري بأنه: " التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة " نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة أما كنيته فقد عرفه بأنه: " تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها " حيث أصناف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وقد أوضح (Daniel Robey) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه: " يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، سياسات وإستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة ... وغيرها " ويدعم هذا التعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية (One Best Way) بأن الابتكار الإداري هو: " الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة

¹ أسامة محمد خيرى ، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص 285.

الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية".¹

2. الابتكار التقني: يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلة الإستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة. والإستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة وأكد ذلك (Westetal) بأنه تحدث تغييرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط العمل الرئيسي، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات وعرف (Daretress Etal) الإبتكار بأنه: " تقديم الأفكار الجديدة طرق أدوات في أغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة " وأشار (Snedts) بأن: " الإبتكار يطلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الإبتكار التقني الذي عرفه على أنه: " إبتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد ".

بينما عرفه البعض على أن الإبتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل سلعة، يمكن النظر إليها على أنه إبتكار وبشكل خاص إذ لاحظ السوق على أنها إبتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون إبتكارية، ويقول (دراكر): " أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الإبتكار والتسويق " ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديدا وأشاروا إلى أن الإبتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليه بأنه ابتكارية من قبل السوق.²

3. الإبتكار الإضافي (Ancillary innovation): يعرف الإبتكار الإضافي بأنه: " الإبتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية " كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان إبتكارا إضافيا.

ويعرف (Damarpour) الإبتكار الإضافي أو المساعد بأنه: " الإبتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة ". وفي نفس السياق أشار (Alasetal) إلى أن الإبتكار الإضافي هو: " إبتكارات مساعدة وإنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية المؤسسة " وأضاف (Dangayach) على أن: " الإبتكارات تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية لتلبية حاجات السوق والإستعانة بقدرات المؤسسة في مجال

¹ بوبعة عبد الوهاب ، دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماجستير جامعة منتوري قسنطينة ، 2012، 2011 ،

ص 38.

² نفس المرجع ، ص 39.

البحث والتطوير والتدريب " وأكد نفس الشيء (West Etal) أن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة مثل: برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار واستراتيجياته

الفرع 01: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى ومع ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي درست الابتكار قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الابتكار، وفي هذا السياق نشير إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل في الابتكار وهي: أولاً: مجموعة العوامل الشخصية

لقد ركزت دراسات عديدة على أن مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها وهي على وجه العموم: النظرة إلى المصالح الأوسع، الإنجاب إلى التعقيد، الحدس، الحساسية، السماح بالغموض أو الرغبة فيه والإعتماد على الذات.

كما يحدد شاني ولاو (Shani and Law) مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر وهي: مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة وفعالة، مستوى عالي من العمل والمثابرة والفضول، الإهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبياً بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي الغير إعتيادي، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الحاجة القوية إلى الإستقلال، التوجه الذاتي والشخصية المندفعة، ويلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلاً وفق هذه الخصائص لأن الكثير من الأفراد حتى غير المبتكر قد يظهرون هذه الخصائص.²

وفيما يلي مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار

كالآتي:

1. الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة والواقع أن درجة التعقيد أخذت بالتزايد في الابتكارات بالنظر أخذت تتطلب تداخلاً متزايداً للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف.

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² كحموص نجاح، قرس مروة، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير عبد الحفيظ بوصواف، ميله، 2020، 2021، ص 11.

2. حالة الشك: إن المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة وحالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة التي لا بد منها في إيجاد حلول للمشكلات أو التغييرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لازال لم يظهر، وهذا من خلال تساؤلات.
3. الحدس: إن الحدس هو الإستيطان الذاتي والنظر في ذهنية الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، ويمكن توصيف الحدس فيما ذكره الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جميع المعلومات بحث المشكلة من جميع الوجوه.
4. الإنجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي وهذا الأخير يقترن بتحقيق الذات وحب العمل الذي يقوم به مع ملاحظة أن هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر يخضع لتأثيرات العلم وقواعد الأعمال فإنه يربط بإنجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين.
5. النفور من المحددات والقيود: إن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتبعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء لهذا فهو ينفر ومن المحددات والقيود التي تحصر الذهن وتحد من إنطلاقه وهذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون ما لحدود الإختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.¹

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

- إن المؤسسات تعمل في إطار تنظيمي موحد داخلها من طرف العاملين داخل البيئة التي يعملون فيها وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أقيمت بهذا الشأن أن الظروف التنظيمية يمكنها أن تؤثر على الجهد الإبتكاري للأفراد ومن أهم العوامل نذكر ما يلي:
1. إستراتيجية المؤسسة: على المؤسسة أن تجعل من الابتكار مصدرا مميزتها التنافسية وأحد أبعاد أداءها الإستراتيجي الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات لأن هناك مؤسسات أخرى تتبع إستراتيجية مواجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والسلع والخدمات الحالية.
 2. القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعادة الابتكار فالقيادات الإبتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجه الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات وأساليب العمل في السوق.
 3. الفريق: إن المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفريق وذلك لمعالجة خطرين أساسيين، الأول خطر التخصص الذي يفقد المؤسسات وحده الحركة بين أقسامها ووظائفها، والثاني هو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من أجل الإجراءات والقواعد المتبعة حيث أن الابتكار هو المناخ الملائم الذي يعزز ويدعم العمل الفكري والمهني للباحثين.

¹. كحموص نجاح ، فرس مروة، مرجع سبق ذكره، ص 11 ، 12.

4. ثقافة المؤسسة: الابتكار هذا يحدث على تدعيم هذه الثقافة من خلال ممارسة الديمقراطية في العمل وتشجيع الاتصالات الأفقية بين العاملين والمصالح، هذا ما يدعم الابتكار الثقافي القائم على التشارك في كل ما هو متعلق بالعادات والقيام بالمعتقدات.¹
5. العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يؤثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعقه فمثلا: إذا الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.
6. الاتصالات: إن الاتصالات تلعب دورا هاما في القيادة والإدارة حيث تعمل على تسهيل إنسياب المعلومات ودقتها، ما يسمح بتحسين الأداء في العمل، وخلق روح التعاون أو ما يسمى الإدارة بالتشارك.

ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

- إن علاقة الابتكار مع البيئة العامة في المجتمع له أهمية لا تقتصر على الميزات المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع بالحدة فحسب، وإنما أهميتها تكون في الاستعدادات العام من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات ويمكن أن نشير في ما يأتي إلى العوامل البيئة العامة في المجتمع والمؤثرة على الابتكار.
1. الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع: إن المجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمتها والعوامل المؤثرة في مواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الابتكاري.
 2. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.²
 3. أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: حيث أن مثل هذا الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي أي كل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة، لهذا فإن أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع لكي يبقى ويتطور بما ينفعه في المستقبل.

¹ كحموص نجاح ، قرس مروة ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 ، 13.

² نفس المرجع ، ص 13.

الفرع 02: استراتيجيات الابتكار

بغض النظر عن السيرورة التي تبني بها إستراتيجية الابتكار فإن المؤسسات المبتكرة تتبع إحدى الاستراتيجيتين إستراتيجية إستباقية أو إستراتيجية رد الفعل.

أولاً: إستراتيجية الابتكار الإستباقية

إستراتيجية الابتكار الإستباقية هي إستراتيجية المؤسسة الرائدة وتنطوي هذه الإستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات ويتطلب بناء هذه الإستراتيجية قدرة كبيرة على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدره أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق.

والواقع أن المؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية لتستفيد من ميزتين أساسيتين: الأولى ذات مصدر استراتيجي تكنولوجي، والثانية مرتبطة بسيرورة الشراء من طرف المستهلكين.

1. تمثل الميزة الإستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة وأكثر قدرة على إضافة التحسين والتطوير، كما أن تقليل المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة يأخذ وقتاً معتبراً مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك.

في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الإنسحاب وعدم الدخول للسوق أو تغيير وجهتهم إلى أسواق أخرى.¹

2. تتمثل الميزة الثانية المرتبطة بالتأثير في سيرورة ثراء المستهلكين كون المنتجات الجديدة تمثل بدورها موردا نادرا وهاما للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة أرباحهم والحفاظ على علاقتهم بالزبائن، وفي حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعون على توزيع منتج لاحق تابع من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة، ومن أجل توسيع هوامش ربحهم، من جهة ثانية نجد أن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع والسوق المستهدف يضعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية والإدراكية الجديدة.

يمكن إضافة العديد من الدوافع الأخرى كـرغبة المدراء والمسيرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية وتنويع النشاط وغيرها من العوامل التي تتصف في مجملها بأنها تدفع المؤسسة لتكون فاعلة من خلال تقديمها للجديد.

ثانياً: إستراتيجية رد الفعل

إستراتيجية رد الفعل (Reactive) هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الابتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيها. تهدف هذه الإستراتيجية أساساً إلى

¹. بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 49، 50.

التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المؤسسة وحصتها السوقية، والمؤسسة التي تبني مثل هذه الإستراتيجية يفترض فيها أن تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة وأن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى.¹

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية، فالضربة القابضة للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة وحازت على أعداد كبيرة من الزبائن، في حين أن الاستثمار البطيء والمحدود للابتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل أفكار الإبتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها وتكييفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية، كذلك في حالة الابتكارات الجذرية فإن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن في حد ذاتهم، لا يستطيعون ذلك فيستفيد المنافس اللاحق من تجربة إستعمال المنتج من قبل الزبائن. كما يستفيد من أخطاء وعيوب المنتج في صورته الأولى فيقترب منتجاً جديداً أو منظوراً بناءً على الدراسات السوقية وتدرج العيوب والأخطاء التي رفع فيها "الأوائل" كما أن المنافسين اللاحقين يتحملون أخطاراً وخسائر أقل حيث لا يقلد هؤلاء إلا المنتجات الناجحة التي لقيت القبول من طرف الزبائن.²

من جهة أخرى هناك عدد محدود من الفئات السوقية الجذابة والزبائن الذين لديهم دوافع شرائية قوية للمنتجات الجديدة، وهذا يتمكن المبتكر الرائد من اختيار وتحديد موقع جيد بكل حرية، ويفرض على المنافس اللاحق أن يميز منتجاته بطريقة مغايرة بالنسبة لنفس الفئة السوقية، ومنه استهدافه لموقع أقل تميزاً وخضوعه لقيود المبتكر الرائد، ومن جهة نظر الزبائن والمستهلكين فإن المبتكر الأول يتميز ب:

- أ. شهرة أكبر ومجانية مقارنة بالمنافسين الآخرين، حيث أن الكل يتكلم عنه، وأهم إشهار في هذه الحالة هو الإشهار من خلال الإشاعة الإيجابية.
- ب. صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة للمنتجات الجديدة في الاتصال لتبيان طبيعة وأهمية الإبتكار الذي قامت به وتعمل على إقناع الزبائن بشرائه.
- ج. في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين التعبير عما يريدونه بدقة في إشباع حاجاتهم الناشئة فإن المنتجات الجديدة تؤدي إلى التأثير في سلوكهم وتغييرها بمجرد فعالية الاستخدام الأول.³

ويصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل في إشباع الحاجات التي لم تحدد بصفة مسبقاً، ولا يستطيع بذلك المنافسون اللاحقون سوى إنتاج منتجات مشابهة بأسعار أقل وهو شيء غير

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 50 ، 51.

² نفس المرجع ، ص 51 ، 52.

³ نفس المرجع ، ص 52.

متاح في كل الأحوال بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من العوامل الأخرى التي تدفع المؤسسات إلى انتهاز إستراتيجية ابتكار استباقية، وقد حددها كل من Mebon and Hansser فيما يلي:

- البحث عن مستوى نمو عال.
 - إمكانية ترقية الإبتكار إلى براءة إختراع.
 - أفاق التطور العام لهوامش الربح.
 - توفر الموارد الضرورية.
 - عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين والتطوير.
 - التحكم الجيد في قنوات التوزيع.
- لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن كل هذه الامتيازات يتبع بها المنافسون اللاحقون الأوائل وليس أولئك المتأخرون الذين لم يبقى لهم مجال التميز في السوق.¹

المطلب الثالث: الأساليب الداعمة للابتكار

باعتبار المورد البشري هو العنصر الذي يعمل على تفعيل باقي الموارد المادية والتقنية في المنظمة، فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المنظمة في سبيل تطويره وتنميته من أجل الوصول به إلى حد الإمتياز ومن بين هذه الأساليب نذكر منها ما يلي:

1. التدريب: يعتبر التدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها أي هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين وتطوير وتنمية قدرة العاملين على الإبتكار. وللتدريب أهمية بالغة تعطي للموظفين إمكانية خلق إبتكارات جديدة ونذكر منها:
 - اكتساب المورد البشري مهارات جديدة كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء وتدعيم جوانب القوة فيه.
 - توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته.
 - زيادة مهارات وقدرات الموظفين وذلك لخلق الأفكار الجديدة.
2. الحوافز: تعتبر الحوافز مجموعة من النشاطات التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان والتي تؤثر على تصرفاته، ويعتبر كل إجراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة حافزا.

وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة لتفعيل الإبتكار أدى العاملين فيما يلي:

- ❖ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق.
- زيادة نواتج العمل وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة مما يشجع طرح الأفكار.

¹. بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري كمشاركتها في توزيع الأرباح، أو توزيع أسهم مجانية لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.¹
- 3. تمكين العاملين: يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف، كما يعد حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته كما حسب موقعه ضمن الهيكل التنظيمي.
- ولا تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة والتفاعل الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف، مما يترك أثارا إيجابية على نفسية الموظف والتي تزيد من مردودية العمل وشعوره بالرضا.²
- في حين نجد عدة أصناف التمكين منها:
 - التمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات.
 - التمكين من خلال المشاركة في تحمل المسؤولية.
- 4. الإتصال: يعتبر الاتصال أحد ركائز المهمة التي لا تستغني عنها المنظمات وذلك لدوره المهم في تنمية الابتكار، وتساعد الإتصالات الفعالة العاملين بالمنظمة على المساهمة في السير نحو تحقيق الأهداف، من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تعين متخذي القرار على الابتكار والتطوير والتغلب على الصعوبات.
- وهنا على المنظمة إتباع نمط إتصال جيد مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة الهيكل التنظيمي.
- كما يتمثل دور الاتصال الفعال في تنمية الابتكار في أنه يفتح مجال التفاعل وتبادل الآراء، كما أنه يزيد من انتشار المعرفة وتداولها بين الموظفين بشكل أسرع.³

¹. قويدر بن كشرودة ، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ماجستير جامعة قاصدي

مرباح ، 2012 ، 2013 ، ص 08.

². نفس المرجع ، ص 09 ، 10.

³. نفس المرجع ، ص 10.

المبحث الثالث: فروقات وعلاقة الإبداع والابتكار

تمهيد: قد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرية بينهما، لكن ميز بعض الباحثين بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة تعتبرها على الرغم من علاقتها التكاملية.

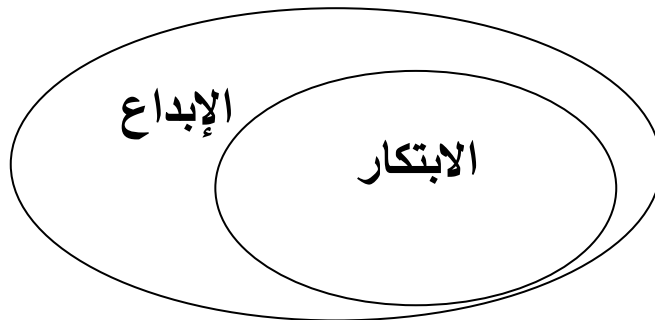
المطلب الأول: فروقات الإبداع والابتكار

- الابتكار (Innovation) هو إيجاد أو القيام بشيء جديد ومختلف وغير مألوف مسبقاً، أو تطوير شيء موجود بالأصل من خلال إعادة هيكلته وتصنيعه بطريقة جديدة كلياً ومختلفة تماماً عن النسخة القديمة، لما يتناسب مع متطلبات المستهلك واحتياجاته، ويعرف باللغة الانجليزية بمصطلح (innovation) (عيسى 2009).

- الإبداع (Creativity): هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة وإتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات الحياة بصفة عامة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً وتطبيق هذه الحلول ويعرف باللغة الانجليزية بمصطلح (innovation) (عيسى 2009).

هنالك فرق واضح ما بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يركز على ضرورة التطبيق العملي للأفكار الجديدة، أما الابتكار فهو تقديم أفكار جديدة دون ضرورة قابليتها للتطبيق، فالابتكار يشد إلى الأفكار المجردة من دون الثغرات الدورية التي تواجه المدراء،

وكذلك الحكم على هذه الأفكار بمدى الحداثة وليس بالفائدة للمستهلك والمنظمة ككل، أما الإبداع فهو ترجمة هذه الأفكار إلى تطبيق عملي ليقضي على الثغرات ويعود بالفائدة للمستهلك والمنظمة ككل (العبد والعزاوي 2010).¹



المصدر: الرسم التوضيحي من إعداد الطالبة استعادة بالمصادر

¹ سائدة بن زياد و فواز الزعول ، مرجع سبق ذكره، ص 11

بعدما تم شرحه عن كلا المفهومين، أصبح الفرق واضحاً بأن الابتكار هو جزء من الإبداع، حيث أن الإبداع يشمل الابتكار والإختراع، فالإبتكار هو مجرد توليد شيء جديد بما يناسب المستهلك، لكن الإبداع هو عملية أو حتى تقنية أو أسلوب تم تنفيذه على أرض الواقع بطريقة غير مألوفة¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والابتكار

قد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلافات الجوهرية بينهما ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة تعتبرها فرق على الرغم من علاقتهما التكاملية، وتبرز فيما يلي بعض الإختلافات بينهما كما جاء رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:

- أشار Cook: إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على الأفكار، العاملين، التمويل، تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستثمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.
- ومن جهة أخرى نظر (Amabile): في أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملية ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقية تكتب أفكار مفيدة وغير مألوفة، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الإبتكارية.
- أما القريوني فرد استخدم الخلق كمصطلح مرادف للإبداع والابتكار واعتبره على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء الجديدة بطرق جديدة.
- أما بالنسبة لويستن وفارو (Westand Faré): فيرى أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات، بينما الإبداع هو عملية إدراك فريدة تكون أحداثها خلال الشخص².

ومن خلال ما تقدم يتضح ومدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع والابتكار وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بينهما وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين أما أولئك الذين ينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق مرحله الابتكار ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد إبداع الأفكار الجديدة وغير مألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها تركيز موجه نحو التطبيق العلمي لما يأتي به الإبداع من الأفكار وراء طرق وأساليب بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكاملية للإبداع³.

¹. سائدة بن زياد و فواز الزعول، مرجع سبق ذكره، ص 11

². كحموص نجاة ، قرص مروة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³. نفس المرجع ، ص 19.

المبحث الأول: الإبداع والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: ماهية الإبداع وأنواعه

الفرع 01: ماهية الإبداع

- مفهوم الإبداع: إن لكلمة إبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الانجليزية (creativity). ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنها مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث أمثال الفريطي والسليمان قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفا عن الأخرى، وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية، ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار فقد أورد ابن منظور تفسير الكلمة إبداع وهي بدع وبدع الشيء مبتدعه وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون.

لقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري كما يلي: الإبداع الإداري هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون.¹

أو هي عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري.²

وتبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية، بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والأسلوب التقليدي.

أو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته.

أو هو الاختراع على غير مثال سابق والمبدع هو المحدث أو المنشئ وفي القرآن الكريم (بديع السماوات والأرض) سبحانه أي خالقهما على غير مثال سابق.

فيمكن أن نقول الإبداع هو عملية الإتيان بجديد وله عدة تعاريف أخرى لا داعي في هذا المقام، يقول هارولد أندرسون لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة آنية ليس ذلك فحسب بل تكمل الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة.

¹ أسامة محمد خيزي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 39 ، 40.

² نفس المرجع ، ص 39 ، 40.

الفرع 02: أنواع الإبداع وخصائصه

- أنواع الإبداع:

و. إبداع المنتج (سلعة أو خدمة) **Product Innovation**: يتضمن تقديم سلعة أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات الزبائن، فضلاً من الدخول إلى أسواق جديدة،¹ ويتناول إبداعات تحسين المنتج التي تشمل التغييرات الحاصلة في بعض خصائص المنتج لزيادة معوليته أو بقاءه أو تبسيطه وتحسين أدائه من خلال وضع تصاميم أفضل للمنتج.

ز. إبداع العملية **Process Innovation**: يركز هذا النوع على استحداث عمليات إنتاج جديدة وبطريقة تؤثر في كمية الإنتاج وجودته أو بصورة تحسين للعملية الإنتاجية القائمة، وتهتم المنظمات اليابانية بإبداع العملية انطلاقاً من عدم إمكانية تقديم منتج جديد أو تحسينه بدون وجود عملية صناعية تساعد على إنجاز هذه العملية.

ح. الإبداع المستمر **Continuous Innovation**: يقدم هذا النوع تحسيناً واضحاً على المنتج وبشكل مستمر كما مطبق في بعض الصناعات الكهربائية والميكانيكية.

ط. الإبداع الجذري **Radical Creativity**: يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلاً عن تطور تكنولوجيا جديدة وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

ي. الإبداع التقني **Technical Creativity**: يركز على المكونات التشغيلية للعملية الإنتاجية وما تتضمنه من معدات وقواعد وطرق العمليات المستخدمة للحصول على سلعة أو خدمة، لذا يتبنى الأنواع الأربعة السابقة الذكر في تطبيق أفكار حديثه للحصول على منتجات وعمليات إنتاج جديدة.²

خصائص الإبداع: تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي تستطيع أن نحددها فيما يلي:

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- القدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

¹. عسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. شارع الملك حسين بناية الشركة المتحدة للتأمين،

1429 هـ، 2008 م، ص 129.

². نفس المرجع، ص 129.

- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها ومقلها.¹
- يعتمد الإبداع على التفكير (الإحاطي) الذي له أكثر من حل.
- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- قابل للانتقال والتطبيق.
- حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.
- لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع خلال منظور جديد.²

المطلب الثاني: تصنيفات وقياس الإبداع

الفرع 01: تصنيفات الإبداع ومستوياته

هناك عدة تصنيفات للإبداع تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمختصين حيث تصنف عموماً وفقاً لعاملان أساسيان هما:

طبيعة الإبداع: يقود تحديد أنواع الإبداعات على هذا الأساس إلى التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداع هي: الإبداع التكنولوجي: يعرف بأنه عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو تحسين منتج أو في طريقة تضيع أو تسويق أو طريقة جديدة لخدمة اجتماعية معينة، كما يعرف أنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنه: كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغيرة أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية.³

إذا نلخص مما سبق إلى أن الإبداع التكنولوجي:

- يرتبط بالمنتجات وطرق أو أساليب الإنتاج ويهدف إلى توفير المنتجات الجديدة وتحسينها وتطوير العملية الإنتاجية.
- هو تطبيق لمعارف عملية وتكنولوجية ويتطلب التنظيم والتنسيق والقدرة والنشر لإنجاح الإبداع.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، م، ص 18.

² نفس المرجع، ص 18.

³ حسناوي إبراهيم، بن عمر عبد المطلب، أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية Sonatrach، قسم الإنتاج بحاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2012، 2013، ص 11.

- يهدف إلى التأثير الإيجابي على تكاليف الإنتاج وتحسين أداء الأسلوب الإنتاجي مما ينتج عنه زيادة في المردودية وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.

❖ طبيعة الإبداع التكنولوجي:

يمكن التمييز بين نوعين هما:

- الإبداع التكنولوجي للمنتج: هو إحداث تغيير في مواصفاتها أو خصائصه لكي تلبى بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن يوضح هذا التعريف أن الإبداعات المتعلقة بالمنتجات تهتم بالمنتجات بجميع المكونات وخصائصها، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون.
- الإبداع التكنولوجي لأساليب الإنتاج: هو كل تجديد أو تغيير في أساليب الإنتاج يهدف إلى تحسينه وتخفيض تكاليف الإنتاج ويهدف أيضا إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية وكمية المخرجات وانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة.¹

❖ درجة الإبداع التكنولوجي:

يمكن التمييز بين نوعين هما:

- الإبداع التكنولوجي الجزئي: هو إجراء تغييرات تحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتج، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة أو معمقة.
- الإبداع التكنولوجي الجذري: يقصد به إجراء تغيير جذري أو جوهري على العناصر المركبة للمنتج ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومعمقة.

❖ مصادر الإبداع التكنولوجي:

مصادر الأفكار للإبداع التكنولوجي:

- براءات الاختراع المودعة لدى الهيئات المختصة، ففي الجزائر مثلا: أوكلت المهمة إلى المعهد الجزائري للملكية الصناعية فهذه البراءة تحتوي على معلومات منفصلة حول موضوع الاختراعات أو الإبداع التكنولوجي فسواء كان الموضوع منتجا أو أسلوبا للإنتاج فالإطلاع عليه له أهمية عظمى بالنسبة للمؤسسة ومن زاوية المنافسة، فلا بد من معرفة خصائص المنتجات المتداولة أو الأساليب المستعملة، وهذا ممكن عن طريق استغلال براءات الاختراع المؤكدة.
- الندوات العلمية الوطنية والدولية فهي تطرح أفكار ومعلومات يمكن أن تشكل مصدر الإبداع التكنولوجي.
- اللقاءات والندوات العلمية الوطنية والجهوية وكذا الدولية تقوم بدورات منتظمة فهي تطرح أفكار ومعلومات يمكن للمؤسسة استغلالها.²

1. حسناوي إبراهيم ، بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

2. نفس المرجع ، ص 12

نستخلص أن هذه المصادر تطرح للمؤسسة أفكار جديدة ومعلومات تمكنها من استغلال الطاقات والإمكانات الإبداعية المتاحة لديها في سبيل إحداث إبداعات تساهم في تحقيق ميزات تنافسية.

الإبداع التسويقي:

تعريفه: يعرف التسويق الإبداعي بأنه وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية وهذا يعني أن الإبداع التسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عن حد توليد إبداع فكرة جديدة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضوع التطبيق العلمي كما يعرف بأنه وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو على كل من العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً.¹

- ❖ **مراحل الإبداع التسويقي:** تتضمن عملية الإبداع التسويقي أدائها مجموعة من المراحل كالآتي:
 - تحليل حاجات ورغبات العملاء: الكثير من المنفذين يرغبون بتحقيق إرضاء العملاء واستخدام التكنولوجيا باتجاه الابتكار كأولية في أعمالهم من أجل العمل على تلبية رغبات وحاجات العملاء.
 - توحيد الأفكار: بعد أن تدرس المنظمة حاجات ورغبات العملاء، فإنها تعمل على توليد الأفكار الابتكارية والإبداعية التي من شأنها أن تكون في أي عنصر المزيج التسويقي ابتداءً من المنتجات والخدمات، ثم الأسعار والترويج والتوزيع، وإتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة بمختلف الطرق التشجيعية وعدم التسرع برفض أي فكرة ما لم يتم التأكد بشكل قطعي أنها غير مناسبة لتطبيق الأفكار الابتكارية والإبداعية.
 - الغرلة والتصفية: وفي هذه المرحلة تكون هنا الأفكار كثيرة حيث يتم استبعاد الأفكار التي تتناسب مع ما ترغب به المنظمة واختيار الأفكار المنطقية التي تكون أكثر واقعية للتطبيق الفعلي للابتكار والإبداع التسويقي والتي تتوافق مهمة المنظمة وأهدافها وقدرتها ومواردها، ومن ثم تقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية واختيار الأفضل منها.
 - تطبيق الابتكار والإبداع: في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي للابتكار والإبداع على أرض الواقع ويصبح شيئاً ملموساً يشعر به ويلمس الزبون، ويصبح موضع التطبيق الفعلي وفي البيئة الفعلية للممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار والإبداع مثل الابتكار المتعلق بالصراف الآلي في البنوك الذي يتم استخدامه من قبل العملاء.²
- ❖ **متطلبات الإبداع التسويقي:** الإبداع التسويقي يتطلب توفر هذه متطلبات رئيسية هي:

¹ حسناوي إبراهيم و بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 13 ، 14

² نفس المرجع ، ص 14 ، 16

- يتطلب الإبداع التسويقي العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الإبداعية، بما فيها إدارة التسويق التي هي قادرة على إزالة المعوقات التابعة داخل المنظمة، ضمن معوقات التفكير والسلوك الإبداعي، وتهيئة المناخ داخل المنظمة كما طلب أساسي لوجود وسادة التفكير الإبداعي والتسويقي.
- القدرة الإبداعية كالشرط لشغل الوظائف.
- دراسة جدوى الإبداعات التسويقية.
- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة وأهمية الإبداع التسويقي ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات وفي نجاحها ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات وفي نجاحها وتحقيق أهدافها.

الإبداع التنظيمي: يخص إدماج وتغيير إجراءات وتغيير طرائق التسيير ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، بالمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد الأكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة، فهو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، ويؤدي في العادة إلى تحسين ممارسة إدارية جديدة.

❖ خصائص الإبداع التنظيمي: يمكن حصر أهم الخصائص فيما يلي :

- الاتصال الدائم مع الزبون يمكن المؤسسة من النجاح عن طريق تقديم أفضل منتجات والخدمات ذات الجودة العالية.
- الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين بتبني المؤسسة للأفراد الذين يمتلكون المواهب القيادية والابتكارية.¹
- بساطة الهيكل التنظيمي لتسهيل عمليات انتقال المعلومات والتعدلات.
- الانضباط يكسب المؤسسة التميز بفضل امتلاكها نظام مركزي واللامركزي نشر القيم وتركيز النشاط.

❖ مراحل الإبداع التنظيمي: تمر عملية الإبداع التنظيمي بالخطوات التالية:

- اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة: وهذا يتطلب تحديد المشكلة عن طريق الفريق والأسباب الحقيقية للمشكلة.
- جمع البيانات: وتخص كل البيانات المرتبطة بالمشكلة بمختلف أنواعها وأشكالها.
- تحليل البيانات: وتتطلب الربط بين البيانات المجمعة ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة وتحديد حجمها وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل.

¹ حسناوي إبراهيم و بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 15 ، 16

- إختيار البدائل: يتم اقتراح حلول لمواجهة مشكلة وعلاجها إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب.
- تقييم البديل المختار: يتم اعتماد خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية الأزمة لتنفيذ البديل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في تنفيذ الخطة.
- التقويم: وهي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل ومقارنته بالنتائج الموقعة.
- درجة الإبداع: إن درجة الإبداع تقودنا إلى التمييز بين:

الإبداع الجزئي: يدخل الإبداع الجزئي تغيرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج وتكلفتها، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومعقدة.¹

الإبداع الجذري: يحدث الإبداع التكنولوجي النافذ تغيرا جذريا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليفها، ويتطلب قدرات ومعارف عملية جديدة ومركزة ومعقدة وهو بذلك تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة في الأسواق أو التي يعرفها الناس ومن خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا.²

❖ مستويات الإبداع: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع هي:

- د. الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد³، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع هو حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات بحب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل.
- هـ. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق الجماعة.
- و. الإبداع على مستوى المؤسسة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة وقد أشارت الدراسات حول الإبداع والأبحاث على المؤسسة إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

الفرع 02: قياس الإبداع

لا يختلف الباحثون على حقيقة أنه ولأجل إدارة أي نشاط يجب أن تجد أسلوبا لقياسه، وعليه

فقد تم طرح مجموعة من المعايير للقياس هي: (Trail . B and Gruert, K.G (1997, P.678)

- ج. عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة.
- د. حجم مبيعات الإنتاج الجديد كنسبة مئوية للمبيعات والعائد على الاستثمار.⁴

¹ حسناوي إبراهيم و بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 15 ، 16

² نفس المرجع ، ص 16 ، 17

³ بن عاشور ليلي ، د.مجال نجية ، الإبداع والابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 14 ، 2018 ، ص 293

⁴ محمد هلسة ، ميادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السادس ، ديسمبر 2016 ، ص 286.

وعمد بعض الباحثين إلى قياس الإبداع من خلال ملاحظات سلوكية مثل: قيم التغيير والتوجه للإبداع، والاستعداد للتغيير والإبداعية . (Ehli and Okeefe, 1998, P.163)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع ومعوقاته

الفرع 01: العوامل المؤثرة في الإبداع

(3) مجموعه العوامل التخفية:

حدد لادو وشاني Laward Shani مجموعة من الخصائص التي تميز الفرد المبدع وهي:

- مستوى عالي من الطاقة.
- عادات عمل مكرسة وفعالة.
- مستوى عالي من المثابرة والفضول.
- مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية.
- الحاجة إلى التغيير.
- التوجه الذاتي.

يمكن الإشارة من هذا السياق إلى مجموعه من الخصائص:

- ✓ الميل إلى التعقيد: حيث أن المبدعون عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة مفارقة الحالة يجدونها تمثل البيئة المؤلفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.
- ✓ حاله الشك: فالمبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف.
- ✓ الحدس: حيث أن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبدع في تحديد المشكلة وجمع المعلومات.

✓ الانجاز الذاتي: إن المبدع يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي.¹

- ✓ النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبدع يجد في القدرة الذهنية المركزة عمق والمتسعة أفقا مالا يمكن أن يجده شيء فهو ينفر من المحددات والواجبات التي تحصل الذهن وتحد من طاقته.²

(4) مجموعة العوامل التنظيمية:

من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبداع نجد:

- إستراتيجية المؤسسة: يمكن لإستراتيجية المؤسسة أن تجعل من الإبداع مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي وأن تكون موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات أو الخدمات الحالية.

¹ حسناوي إبراهيم و بن عمر عبد المطلب ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

² نفس المرجع ، ص 21 ، 22.

- القيادة والأسلوب في الإدارة: إن القيادة تلعب¹ دورا فعالا في تحفيز وإعاقه الإبداع فالقيادات الإبداعية والابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الإبداع والابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات والأساليب.
- الفريق: إن المؤسسة أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمعالجة خطرين خطر التخصص.
- ثقافة المؤسسة: القيم والمفاهيم والطقوس التي تعطي للمؤسسة تميزا معينيا في عمل الأشياء.

الفرع 02: معوقات الإبداع: (عوائق الإبداع التكنولوجي)²

عوائق الإبداع كثيرة، لذلك على المؤسسة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل، فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليديين، ليس عندهم الجرأة والإبداع ولا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود المثبتين من الموظفين لذلك عليك أن تبحث عن معيقات الإبداع في مؤسستك وعالجها فورا وكلما تأخرت عن معالجتها زاد عدد الأفكار الإبداعية الميته.

أقوال عديدة سلبية مثل:

- جربنا هذه الفكرة من قبل.
- ستستغرق هذه الفكرة وقتا طويلا.
- ستكلف هذه الفكرة الكثير من المال.
- هذه ليست وظيفتي.
- هذا ليس شغلك.
- لماذا لا تكتب الفكرة وترفعها إلينا.
- هذا مستحيل.
- يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة.
- هذه فكرة غبية.
- عملاؤنا لا يرغبون في ذلك.
- لا يمكنك عمل ذلك هنا.
- لا أعتقد أن ذلك مهما.
- لا أريد أي معلومات إضافية.
- الوضع بجيد ولا يحتاج إلى تغيير.

¹ حسناوي إبراهيم ، بن عمر عبد المطلب مرجع سبق ذكره، ص 21 ، 22.

² د. جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، نبلاء ناشرون وموزعون ، الأردن ، عمان ، 2015 ، ص 131 ، 132.

- إذ لم يكن هنا خلل فلماذا التغيير ؟
- مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس – ليس عندنا وقت الآن.
- هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة جنونية.
- التأخير في تنفيذ الأفكار.
- عدم تشجيع المبدع وجعله ينفذ الفكرة لوحده دون دعم مادي أو معنوي.
- التقيد بالقوانين.
- الخوف من الفشل.¹
- تتمثل عوائق الإبداع التكنولوجي فيما يلي:
- قلة الموارد المالية.
- التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث والتي تحد من الإبداع التكنولوجي.
- سوء الاتصال بين أقطاب المؤسسة.
- تركيب التجهيزات الجديدة.
- غياب أساليب التحفيز والتشجيع على التفوق والإبداع التكنولوجي.
- عدم وجود القيادة الإدارية الراغبة في التغيير والقادرة على إثارة رغبة التغيير لدى العاملين، الأمر الذي يفقد المرؤوس ثقته في القيادة .
- المنافسة الشرسة مع مختلف المؤسسات.²

المبحث الثاني: الإبتكار والأساليب الداعمة له

تمهيد: أصبح ينظر إلى الابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الإبتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكتف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الإبتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

¹ د. جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² حسناوي إبراهيم ، بن عمر عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 13 ، 14.

المطلب الأول: ماهية وأشكال الابتكار

الفرع 01: ماهية الابتكار ومبادئه

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية فيمكن تعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية أو إنتاج الشخص أو العملية، أو الابتكارية كأسلوب حياة في البيئة، وقد حدا بذلك بأحد الباحثين إلى أن يضع شعارا يجمع به هذه المناحي في **Founds Creativity** ويقصد بها **Person, Press, Presses, Product** وكنموذج لتعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية، نذكر تعريف سيمبسون بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير، كما أثار سيمبسون إلى ضرورة أن نهتم في بحثنا على المبتكرين بنمط العقول¹، التي تبحث وتركب وتؤلف، كما أن مصطلحات مثل: حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف والاختراع هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الابتكار.

ويلاحظ هذا النوع من التعريفات تضمنه بعض السمات التي تميز مرتفعي الابتكارية سواء كانت السمات عقلية أم وجدانية وقد حصرت إحدى الدراسات أكثر الصفات تكرارا في البحوث، وتوصلت إلى تميز مرتفعي التفكير الإبتكاري بروح المرح والمداعبة والسخرية، والشعور بالحرية وتحمل المخاطرة وخصوصا الفكرية، وتحمل الغموض وعدم اليقين، والاستقلالية في الفكر والعمل، والثورة من أجل التطوير والحاجة للتعبير عن الذات ومقاومة الضغوط الاجتماعية وقلة الاستجابة للقواعد والتنظيمات التقليدية الموضوعية، وقلة الحاجة للتنظيم، والإكتفاء الذاتي، والتصميم، وتنوع طرق التعبير عن الإنفعالات، ورفض الإذعان للسلطة، والثقة بالنفس، والسيطرة والتقصير والتوفيق بين المتناقضات، وتأكيد الذات والمثالية والإندفاعية والتفتح والإنفتاح للخبرة والقيادة والإرتباط بالوسط الاجتماعي، والمثابرة والإنفرادية والتفرد، والإكتفاء الذاتي.

كما يلاحظ على قائمة السمات السابقة وكثير غيرها أنها تحتوي على صفات متناقضة، فمرتفع التفكير الإبتكاري، تأثر لكنه لا يعمل ضد المعايير القائمة، وإن كان يتناول هذه المعايير بالتفكير والتأمل والتساؤل ويرفض الخضوع السلبي لها، وهو منطوي وفردى لكنه مشارك في الأنشطة ويتولى القيادة، وهو متوافق لكنه هدام من أجل إعادة البناء وخيالي، لكنه يأتي بالجديد الذي يطور الواقع.²

فإذا انتقلنا إلى تعريف الابتكار على أساس الإنتاج يقدم روجرز **Rogers** تعريفا جاء فيه: أن الابتكار هو ظهور الإنتاج جديد تابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة، وكمثال آخر لهذا النوع من التعريفات، نذكر تعريف إيلين بيرس **Eline Piers** أن الابتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه ولهذا الإنتاج محكات معينة إذ ينبغي أن يكون جديدا وأصيلا ونادرا بالمعنى الإحصائي لجماعة معينة، وأن يكون هذا

¹. د. أسامة محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 67.

². نفس المرجع، ص 67، 68.

الإنتاج قابلاً للتحقق في الواقع، كأن يساعد على علاج مشكلة أو يشبع حاجة خاصة بموقف معين، أو يحقق أهدافاً معينة، ويجب أن يؤدي هذا الإنتاج إلى خلق أوضاع جديدة في الوجود البشري فيغير وجهة نظر الإنسان نحو العالم تغيراً اصطلاحياً.

أما النوع الثالث من التعريفات فيعرف الابتكار على أنه عملية ويمثله تعريف ماكينون الابتكار عملية تمتد عبر الزمن وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقق، ويعرفه تورانس بأنه عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الإتساق، الذي لا يوجد له حل متعلم ثم البحث عن الثغرات ووضع للفروض واختيارها، وللربط بين النتائج، وإجراء التعديلات وإعادة اختيار للفروض ثم نشر النتائج وتبادلها.

إن الابتكار بشكل مختصر هو عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة.¹

❖ مبادئ الابتكار: يعتمد الابتكار على تطبيق الأفراد ما يمتلكون من إيمان ورغبة وإتقان في ممارسة حقل

معرفي معين، وقد حدد (Peter Dracker) (دركر، 1955، ص 129) مبادئ الابتكار كما يلي:

5. تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت أهميتها بتفاوت المجالات والأوقات.
6. لكي يكون الابتكار فعالاً يجب أن يكون بسيطاً، وضرورة أن يركز على أهدأ أو محددة.
7. إدراك الابتكار عن طريق المشاهدة والتساؤل ثم يقدرون بطريقة تحليلية طبيعة الابتكار اللازمة لتلبية الفرص.
8. يجب أن تبدأ الابتكارات في البداية صغيرة بحيث تتطلب أموالاً قليلة، وعدداً قليلاً من الأفراد وسوق صغيرة ومحددة.²

الفرع 02: أشكال الابتكار Organizational Innovation

4. الابتكار الإداري Administrative Innovation:

إن الابتكار الإداري هو " مجال من المجالات التي يعطيها الابتكار " وأطار في نفس السياق (Alwestet) بأنها: " تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة " وقد عرف الابتكار الإداري بأنه: " التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة " نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة أما كنيته فقد عرفه بأنه: " تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها " حيث

¹ أسامة محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² د. محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس،

ديسمبر 2016، ص 285.

أصناف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وقد أوضح (Daniel Robey) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه: "يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، سياسات وإستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة ... وغيرها" ويدعم هذا التعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية (One Best Way) بأن الابتكار الإداري هو: "الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية".¹

5. الابتكار التقني: يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلة الإستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة. والإستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة وأكد ذلك (Westetal) بأنه تحدث تغييرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط العمل الرئيسي، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات وعرف (Daretress Etal) الابتكار بأنه: "تقديم الأفكار الجديدة طرق أدوات في أغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة" وأشار (Sned) بأن: "الابتكار يطلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه: "إبتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد".

بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل سلعة، يمكن النظر إليها على أنه إبتكار وبشكل خاص إذ لاحظ السوق على أنها إبتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون إبتكارية، ويقول (دراكر): "أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الإبتكار والتسويق" ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديدا وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليه بأنه ابتكارية من قبل السوق.²

¹ بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ماجستير جامعة منتوري قسنطينة ، 2012، 2011 ،

ص 38.

² بوبعة عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره، ص 39.

6. الابتكار الإضافي (Ancillary innovation):

يعرف الابتكار الإضافي بأنه: "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية" كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذا ابتكاراً إضافياً.

ويعرف (Damarpour) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة". وفي نفس السياق أشار (Alasetal) إلى أن الابتكار الإضافي هو: "ابتكارات مساعدة وإنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية المؤسسة" وأضاف (Dangayach) على أن: "الابتكارات تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية لتلبية حاجات السوق والإستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب" وأكد نفس الشيء (West Etal) أن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة مثل: برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار وإستراتيجياته

الفرع 01: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى ومع ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي درست الابتكار قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الابتكار، وفي هذا السياق نشير إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل في الابتكار وهي: أولاً: مجموعة العوامل الشخصية

لقد ركزت دراسات عديدة على أن مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها وهي على وجه العموم: النظرة إلى المصالح الأوسع، الإنجاب إلى التعقيد، الحدس، الحساسية، السماح بالغموض أو الرغبة فيه والإعتماد على الذات.

كما يحدد شاني ولاو (Shani and Law) مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر وهي: مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة وفعالة، مستوى عالي من العمل والمثابرة والفضول، الإهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبياً بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي الغير إعتيادي، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الحاجة القوية

¹. بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 40.

إلى الإستقلال، التوجه الذاتي والشخصية المندفعة، ويلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلا وفق هذه الخصائص لأن الكثير من الأفراد حتى غير المبتكر قد يظهرون هذه الخصائص¹.

وفيما يلي مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار

كالآتي:

6. الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة والواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر أخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف.

7. حالة الشك: إن المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة وحالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة التي لا بد منها في إيجاد حلول للمشكلات أو التغييرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لازال لم يظهر، وهذا من خلال تساؤلات.

8. الحدس: إن الحدس هو الإستيطان الذاتي والنظر في ذهنية الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، ويمكن توصيف الحدس فيما ذكره الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جميع المعلومات بحث المشكلة من جميع الوجوه.

9. الإنجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي وهذا الأخير يقترن بتحقيق الذات وحب العمل الذي يقوم به مع ملاحظة أن هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر يخضع لتأثيرات العلم وقواعد الأعمال فإنه يربط بإنجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين.

10. النفور من المحددات والقيود: إن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتبعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء لهذا فهو ينفر ومن المحددات والقيود التي تحصر الذهن وتحد من إنطلاقه وهذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون ما لحدود الإختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.²

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تعمل في إطار تنظيمي موحد داخلها من طرف العاملين داخل البيئة التي يعملون فيها وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أقيمت بهذا الشأن أن الظروف التنظيمية يمكنها أن تؤثر على الجهد الإبتكاري للأفراد ومن أهم العوامل نذكر ما يلي:

¹ كحموص نجاح ، قرس مروة ، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية ، ماجستير عبد الحفيظ بوصواف، ميله ، 2020 ، 2021.

ص 11.

² نفس المرجع ، ص 11 ، 12.

7. إستراتيجية المؤسسة: على المؤسسة أن تجعل من الابتكار مصدرا مميزتها التنافسية وأحد أبعاد أداءها الإستراتيجي الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات لأن هناك مؤسسات أخرى تتبع إستراتيجية مواجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والسلع والخدمات الحالية.
8. القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعادة الابتكار فالقيادات الإبتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجه الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات وأساليب العمل في السوق.
9. الفريق: إن المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفريق وذلك لمعالجة خطرين أساسيين، الأول خطر التخصص الذي يفقد المؤسسات وحده الحركة بين أقسامها ووظائفها، والثاني هو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من أجل الإجراءات والقواعد المتبعة حيث أن الابتكار هو المناخ الملائم الذي يعزز ويدعم العمل الفكري والمهني للباحثين.
10. ثقافة المؤسسة: الابتكار هذا يحدث على تدعيم هذه الثقافة من خلال ممارسة الديمقراطية في العمل وتشجيع الاتصالات الأفقية بين العاملين والمصالح، هذا ما يدعم الابتكار الثقافي القائم على التشارك في كل ما هو متعلق بالعادات والقيام بالمعتقدات.¹
11. العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يؤثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعقه فمثلا: إذا الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.
12. الاتصالات: إن الاتصالات تلعب دورا هاما في القيادة والإدارة حيث تعمل على تسهيل إنسياب المعلومات ودقتها، ما يسمح بتحسين الأداء في العمل، وخلق روح التعاون أو ما يسمى الإدارة بالتشارك.

ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

- إن علاقة الابتكار مع البيئة العامة في المجتمع له أهمية لا تقتصر على الميزات المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع بالحدة فحسب، وإنما أهميتها تكون في الاستعدادات العام من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات ويمكن أن نشير في ما يأتي إلى العوامل البيئة العامة في المجتمع والمؤثرة على الابتكار.
4. الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع: إن المجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمتها والعوامل المؤثرة في مواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الابتكاري.
 5. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.¹

¹. كحموص نجاح ، قرس مروة ، مرجع سبق ذكره ، ص12 ، 13.

6. أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: حيث أن مثل هذا الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي أي كل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة، لهذا فإن أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع لكي يبقى ويتطور بما ينفعه في المستقبل.

الفرع 02: استراتيجيات الابتكار

بغض النظر عن السيرورة التي تبني بها إستراتيجية الابتكار فإن المؤسسات المبتكرة تتبع إحدى الاستراتيجيتين إستراتيجية إستباقية أو إستراتيجية رد الفعل.

أولاً: إستراتيجية الابتكار الإستباقية

إستراتيجية الابتكار الإستباقية هي إستراتيجية المؤسسة الرائدة وتنطوي هذه الإستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات ويتطلب بناء هذه الإستراتيجية قدرة كبيرة على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدره أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق.

والواقع أن المؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية لتستفيد من ميزتين أساسيتين: الأولى ذات مصدر استراتيجي تكنولوجي، والثانية مرتبطة بسيرورة الشراء من طرف المستهلكين.

3. تمثل الميزة الإستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة وأكثر قدرة على إضافة التحسين والتطوير، كما أن تقليل المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة يأخذ وقتاً معتبراً مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك.

في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الإنسحاب وعدم الدخول للسوق أو تغيير وجهتهم إلى أسواق أخرى.²

4. تتمثل الميزة الثانية المرتبطة بالتأثير في سيرورة شراء المستهلكين كون المنتجات الجديدة تمثل بدورها موردا نادرا وهاما للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة أرباحهم والحفاظ على علاقتهم بالزبائن، وفي حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعون على توزيع منتج لاحق تابع من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة، ومن أجل توسيع هوامش ربحهم، من جهة ثانية نجد أن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع والسوق المستهدف يضعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية والإدراكية الجديدة.

¹. كحموص نجاح ، قرس مروة ، مرجع سبق ذكره، ص 13.

². بوبعة عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره، ص 49 ، 50.

يمكن إضافة العديد من الدوافع الأخرى كـرغبة المدراء والمسيرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية وتنويع النشاط وغيرها من العوامل التي تتصف في مجملها بأنها تدفع المؤسسة لتكون فاعلة من خلال تقديمها للجديد.

ثانياً: إستراتيجية رد الفعل

إستراتيجية رد الفعل (Reactive) هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الإبتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيها. تهدف هذه الإستراتيجية أساساً إلى التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المؤسسة وحصتها السوقية، والمؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يفترض فيها أن تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة وأن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى.¹

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية، فالضربة القابضة للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة وحازت على أعداد كبيرة من الزبائن، في حين أن الاستثمار البطيء والمحدود للابتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل أفكار الإبتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها وتكييفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية، كذلك في حالة الابتكارات الجذرية فإن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن في حد ذاتهم، لا يستطيعون ذلك فيستفيد المنافس اللاحق من تجربة إستعمال المنتج من قبل الزبائن. كما يستفيد من أخطاء وعيوب المنتج في صورته الأولى فيقترب منتجاً جديداً أو منظوراً بناءً على الدراسات السوقية وتدرج العيوب والأخطاء التي رفع فيها "الأوائل" كما أن المنافسين اللاحقين يتحملون أخطاراً وخسائر أقل حيث لا يقلد هؤلاء إلا المنتجات الناجحة التي لقيت القبول من طرف الزبائن.²

من جهة أخرى هناك عدد محدود من الفئات السوقية الجذابة والزبائن الذين لديهم دوافع شرائية قوية للمنتجات الجديدة، وهذا يتمكن المبتكر الرائد من اختيار وتحديد موقع جيد بكل حرية، ويفرض على المنافس اللاحق أن يميز منتجاته بطريقة مغايرة بالنسبة لنفس الفئة السوقية، ومنه استهدافه لموقع أقل تميزاً وخضوعه لقيود المبتكر الرائد، ومن جهة نظر الزبائن والمستهلكين فإن المبتكر الأول يتميز ب:

د. شهرة أكبر ومجانية مقارنة بالمنافسين الآخرين، حيث أن الكل يتكلم عنه، وأهم إشهار في هذه الحالة هو الإشهار من خلال الإشاعة الإيجابية.

¹. بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 50 ، 51.

². نفس المرجع، ص 51 ، 52.

هـ. صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة للمنتجات الجديدة في الاتصال لتبيان طبيعته وأهمية الابتكار الذي قامت به وتعمل على إقناع الزبائن بشرائه.

و. في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين التعبير عما يريدونه بدقة في إشباع حاجاتهم الناشئة فإن المنتجات الجديدة تؤدي إلى التأثير في سلوكهم وتغييرها بمجرد فعالية الاستخدام الأول.¹

ويصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل في إشباع الحاجات التي لم تحدد بصفة مسبقة، ولا يستطيع بذلك المنافسون اللاحقون سوى إنتاج منتجات مشابهة بأسعار أقل وهو شيء غير متاح في كل الأحوال بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من العوامل الأخرى التي تدفع المؤسسات إلى انتهاز إستراتيجية ابتكار استباقية، وقد حددها كل من **Mebon and Hansser** فيما يلي:

- البحث عن مستوى نمو عال.
- إمكانية ترقية الابتكار إلى براءة اختراع.
- أفاق التطور العام لهوامش الربح.
- توفر الموارد الضرورية.
- عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين والتطوير.
- التحكم الجيد في قنوات التوزيع.

لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن كل هذه الامتيازات يتبع بها المنافسون اللاحقون الأوائل وليس أولئك المتأخرون الذين لم يبقى لهم مجال التميز في السوق.²

المطلب الثالث: الأساليب الداعمة للابتكار

باعتبار المورد البشري هو العنصر الذي يعمل على تفعيل باقي الموارد المادية والتقنية في المنظمة، فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المنظمة في سبيل تطويره وتنميته من أجل الوصول به إلى حد الإمتياز ومن بين هذه الأساليب نذكر منها ما يلي:

5. التدريب: يعتبر التدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها أي هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين وتطوير وتنمية قدرة العاملين على الابتكار.
- وللتدريب أهمية بالغة تعطي للموظفين إمكانية خلق إبتكارات جديدة ونذكر منها:
- اكتساب المورد البشري مهارات جديدة كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء وتدعيم جوانب القوة فيه.

¹ بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² نفس المرجع، ص 52.

- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته.
 - زيادة مهارات وقدرات الموظفين وذلك لخلق الأفكار الجديدة.
6. الحوافز: تعتبر الحوافز مجموعة من النشاطات التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان والتي تؤثر على تصرفاته، ويعتبر كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة حافزا. وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة لتفعيل الابتكار لدى العاملين فيما يلي:
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق.
- زيادة نواتج العمل وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة مما يشجع طرح الأفكار.
 - وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري كمشاركتها في توزيع الأرباح، أو توزيع أسهم مجانية لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.¹
7. تمكين العاملين: يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف، كما يعد حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته كما حسب موقعه ضمن الهيكل التنظيمي.
- ولا تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة والتفاعل الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف، مما يترك أثارا إيجابية على نفسية الموظف والتي تزيد من مردودية العمل وشعوره بالرضا.²
- في حين نجد عدة أصناف التمكين منها:
- التمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات.
 - التمكين من خلال المشاركة في تحمل المسؤولية.
8. الإتصال: يعتبر الاتصال أحد ركائز المهمة التي لا تستغني عنها المنظمات وذلك لدوره المهم في تنمية الابتكار، وتساعد الإتصالات الفعالة العاملين بالمنظمة على المساهمة في السير نحو تحقيق الأهداف، من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تعين متخذي القرار على الابتكار والتطوير والتغلب على الصعوبات.
- وهنا على المنظمة إتباع نمط إتصال جيد مع الأخذ بعين الاعتبار بساطة الهيكل التنظيمي.
- كما يتمثل دور الاتصال الفعال في تنمية الابتكار في أنه يفتح مجال التفاعل وتبادل الآراء، كما أنه يزيد من انتشار المعرفة وتداولها بين الموظفين بشكل أسرع.³

¹. قويدر بن كشرودة ، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ماجستير جامعة قاصدي

مرباح ، 2012 ، 2013 ، ص 08.

². نفس المرجع ، ص 09 ، 10

³. نفس المرجع ، ص 10

المبحث الثالث: فروقات وعلاقة الإبداع والابتكار

تمهيد:

قد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرية بينهما، لكن ميز بعض الباحثين بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة تعتبرها على الرغم من علاقتها التكاملية.

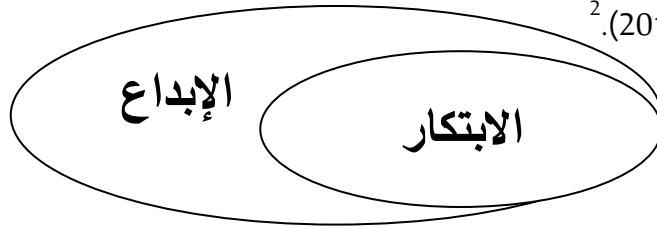
المطلب الأول: فروقات الإبداع والابتكار

الابتكار (Innovation) هو إيجاد أو القيام بشيء جديد ومختلف وغير مألوف مسبقاً، أو تطوير شيء موجود بالأصل من خلال إعادة هيكلته وتصنيعه بطريقة جديدة كلياً ومختلفة تماماً عن النسخة القديمة، لما يتناسب مع متطلبات المستهلك واحتياجاته، ويعرف باللغة الانجليزية بمصطلح (innovation) (عيسى 2009).¹

❖ الإبداع (Creativity):

هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة والإتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات الحياة بصفة عامة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً وتطبيق هذه الحلول ويعرف باللغة الانجليزية بمصطلح (innovation) عيسى (2009).

هنالك فرق واضح ما بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يركز على ضرورة التطبيق العملي للأفكار الجديدة، أما الابتكار فهو تقديم أفكار جديدة دون ضرورة قابليتها للتطبيق، فالابتكار يشد إلى الأفكار المجردة من دون الثغرات الدورية التي تواجه المدراء، وكذلك الحكم على هذه الأفكار بمدى الحداثة وليس بالفائدة للمستهلك والمنظمة ككل، أما الإبداع فهو ترجمة هذه الأفكار إلى تطبيق عملي ليقضي على الثغرات ويعود بالفائدة للمستهلك والمنظمة ككل (العبد والعزاوي 2010).²



المصدر: الرسم التوضيحي من إعداد الطالبة استعادة بالصادر

¹ سائدة بن زياد و فواز الزعول ، الإبداع التنظيمي و أثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في

الأردن، ماجستير ، جامعة آل البيت ، 2017 ، 2018 ، ص 10

² نفس المرجع ، ص 11

بعدما تم شرحه عن كلا المفهومين، أصبح الفرق واضحاً بأن الإبتكار هو جزء من الإبداع، حيث أن الإبداع يشمل الإبتكار والإختراع، فالإبتكار هو مجرد توليد شيء جديد بما يناسب المستهلك، لكن الإبداع هو عملية أو حتى تقنية أو أسلوب تم تنفيذه على أرض الواقع بطريقة غير مألوفة¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والابتكار

قد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للإبتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلافات الجوهرية بينهما ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والإبتكار من زوايا معينة تعتبرها فرق على الرغم من علاقتهما التكاملية، وتبرز فيما يلي بعض الإختلافات بينهما كما جاء رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:

- أشار Cook: إلى أن العلاقة بين الإبداع والإبتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك تدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على الأفكار، العاملين، التمويل، تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار تؤدي إلى الإبتكار من خلال التحسينات المستثمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.
- ومن جهة أخرى نظر (Amabile): في أن العلاقة بين الإبداع والإبتكار هي علاقة مكملية ولكن الإبداع شيء والإبتكار شيء آخر، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تكتب أفكار مفيدة وغير مألوفة، بينما الإبتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الإبتكارية.
- أما القريوني فرد استخدم الخلق كمصطلح مرادف للإبداع والإبتكار واعتبره على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء الجديدة بطرق جديدة.
- أما بالنسبة لويستن وفارو (Westand Faré): فيريان أن الإبتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات، بينما الإبداع هو عملية إدراك فريدة تكون أحداثها خلال الشخص².

ومن خلال ما تقدم يتضح ومدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع والابتكار وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بينهما وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين أما أولئك الذين ينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق مرحله الابتكار ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد إيجاد الأفكار الجديدة وغير مألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها تركيز موجه نحو التطبيق العلمي لما يأتي به الإبداع من الأفكار وراء طرق وأساليب بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكاملية للإبداع³.

¹. سائدة بن زياد و فواز الزعول، مرجع سبق ذكره، ص 11

². كحموص نجاة ، قرص مروة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³. نفس المرجع ، ص 19.

خلاصه الفصل:

يعد هذا الفصل كمدخل لبحثنا هذا ولذلك قمنا بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث في البداية قمنا بتقديم تعاريف عامة حول الإبداع والابتكار وبعض المصطلحات المتعلقة بهم إذ يشير إلى مجموعة العمليات التي تهدف من خلال المنظمة إلى إرجاء وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين أدائها وتطويرها داخل المؤسسة، من خلال استغلالها لجمع مواردها المتميزة بكيفية تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق.

وحددنا الفروقات والعلاقة بين الإبداع والابتكار .

ولذا أصبح إلزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تأخذ مفهوم والإبداع والابتكار وتمار به بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها، فيعد مطلبا هاما وشرطا أساسيا لمواكبة المستجدات المتعلقة بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة.

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تمهيد

يحظى موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها وذلك بهدف مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي والسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق ومن نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات والمؤسسات العالمية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأصبحت القدرة على النجاح في منافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها.

ومما عزز من مناخ التنافس وبالتالي السعي إلى تحديد محددات وعوامل تنافسية وقياساتها التغيرات الحاصلة في النشاط البشري من مختلف جوانبه في تنظيم الاقتصادي والتنظيم الاجتماعي والسياسي وهناك التغيرات التي طرأت على نظرية إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين فبرزت نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافس في ذلك عوض عن المنافسة بالسعر والدعوة إلى التقليل الفاقد والمخزون وتوفير المنتج في الوقت الملائم واختصار وقت تعديل النماذج الإنتاجية وضمان مرونة الأنشطة وتنوعها.

إن هذه التغيرات الجذرية المتعاقبة على مستوى الاقتصاد العالمي في الوقت الذي تولد فرصا عديدة على الدول النامية تضيع تحديات كبيرة على هذه الأقطار ولا سيما من خلال إجبارها على إعادة تنظيم هيكلها الإنتاجية وتحسين كفاءتها بغرض الوصول إلى أسواق دولية أصبحت تخضع إلى درجة أكبر من المنافسة من قبل الدول المتقدمة.

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات سواء كانت مؤسسة عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة وقد بدا يظهر حالياً في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها في عصر يتميز بسرعة تحولات في شتى المجالات ما يسمى بالعمولة الاقتصادية التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية¹

المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسمية متعددة من أبرزها القدرة التنافسية والتفوق التنافسي التميز التنافسي والنجاح التنافسي لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى كيفية التي تستطيع المنظمة التميز نفسها على منافسها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم² ولقد عرف "بورت" الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية» (porter, p. 33,1985). ومن خلال هذا التعريف يشير بورت إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر أحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع، بمعنى أن "بورت" ركز على القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها والتي تأخذ صورتين إما في شكل الأسعار أقل مقارنة بالمنافسة ولكن مع الحفاظ على نفس المنافع وفي شكل المنتج متميز.

ويرى (Hoama, p259,1999) على أنها التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق كما ينظر مرسى (2003،، صفحة 21) للميزة التنافسية على أنها «قدرة منظمة الأعمال على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وهو ما يؤكد "السلي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء على مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف في ما بين المنظمة ومنافسها»¹

¹ اسحاق حربشي، مخبر تنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة شلف

² محمد فلاق مخبر العمولة وإقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصال الخلوية العاملة في الجزائر دراسة ميدانية مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلة 6 العدد 4 جوان 2020 الص 160

¹ اسحاق حربشي - أ محمد فلاق، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 161

يمكن القول أخيراً بأن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدة لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه منظمات الأعمال من خلال الأداء المتميز بالموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف الأنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المنظمة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة السوق وتعظيم الربح على المدى الطويل.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تبنى المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها إذا هناك جوارب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة له فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال إتباعها إستراتيجية من أجل التنافس ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي

أ. الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على التمييز يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذا أصبح مصدراً متجدداً للميزة التنافسية ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والإبداع.

ب. دورة حياة الميزة التنافسية: تبدأ بمرحلة التقديم التي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع ثم تليها مرحلة التبني وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندما يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو ثم بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عندها جميع المنافسين ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس¹.

ج. القابلية للتغيير: يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر الموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية تغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة المورد.

د. القابلية للتنمية والتطوير: تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساساً على الابتكار والإبداع.

هـ. تتحدث من وجهة نظر العميل: بما أن الأنشطة وخدمات مؤسسات موجهة أساساً لخدمة العملاء فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدث من خلال القيمة المدركة للعميل وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

¹ مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، العدد السادس، ديسمبر، 2015، ص 99

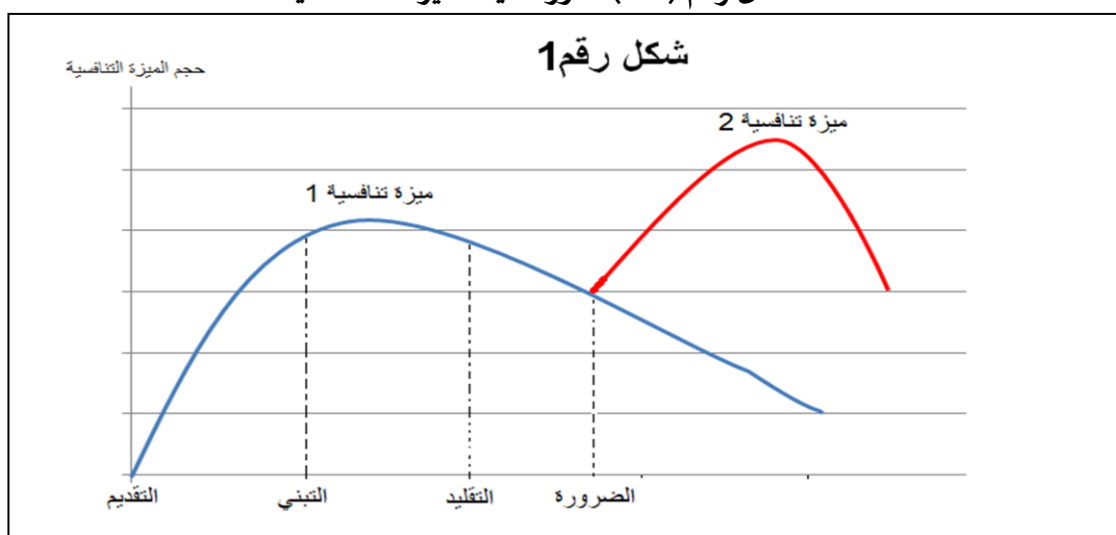
- و. تتميز بالمرونة: وهذا من أجل إخلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوير موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.
- ز. يتم بنائها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.

المطلب الثالث: دور حياة الميزة التنافسية وأهدافها.

فرع 1: دور حياة الميزة التنافسية:

لا يمكن أن تستحوذ المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دور حياة الميزة التنافسية، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، للتغلب على المؤسسات المنافسة أو التقليل من أثرها

شكل رقم (1-1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بوبكر ياسين، حدة التنافسية وأثرها على تطوير منتجات الجديدة، أطروحة متقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017 ص 59.

1. مرحلة التقديم: تعدي أطول المراحل بالنسبة للمؤسسات المحقق للميزة التنافسية، كونها تحتاج

الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتشير بمرور الزمن

ويغرى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، ويقدر تعلق الأمر بالجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافقا كبيرا مع عناصر التسويقي، لما لها أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المحقق من قبل الوسط والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.

2. مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرار نسبي من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا بالتركيز عليها، وتكون الوفورات في هذه المرحلة أقصى ما يمكن، عندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك الميزة التنافسية¹.
3. مرحلة التقليد: حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، ولكون المنافسين قاموا بتقليد المؤسسة وبالتالي تراجع وأسبقيتها عليه ومن ثم انخفاض الوفيرات.
4. مرحلة الذروة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإننا ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

فرع 2: أهداف الميزة التنافسية:

أصبح الاقتصاد التنافسي قائماً على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق إلى مستقبل واحد، وتمكنها من التشجيع على المنافسة السوقية، ومن بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة من خلال الميزة التنافسية هي:

أ- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى مرور من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكوناً رئيسياً من مكونات المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع والحاضر وأيضا مستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستخدمي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق العملاء، واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء، حتى على المنافسين والموردين.

ب- كثافة الربح والسعي لتحقيقه فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحياسة والكافة أشكال الأصول، ويتم من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل:

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

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

- زيادة الدخل: الأجور، المكافآت...

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن تدعيم الاستثمار والتوسيع في

نشاطاتها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق¹.

ج- التوغل في السوق العلمية: ويقصد به التحول من السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

¹ نور الدين حامد، دور إدارة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية، دار خالد الحباني للنشر والتوزيع، عمان 2016 ص 121

¹ بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: إقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بيسكرة 2016/2017 ص 58

د- الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة ولتفوق وإمكانية التميز لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن أهداف الميزة التنافسية للمؤسسة تمكن في خلق تسويقية من أجل دخول مجال تنافسي جديد كالتعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو اللجوء إلى نوعية جديدة من الخدمة أو السلعة، ما يسمح للمؤسسة بأن تكون لها رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تزيد بلوغها وتحقيقها، مما يجعلها تعمل بإستراتيجية التطوير والتحسين المستمر للأداء وذلك بتركيز على تحقيق الابتكار والإبداع من خلال كفاءة مواردها البشرية¹.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

سنحدث في هذا المطلب عن أهم أنواع الميزة التنافسية بالإضافة إلى أهم العناصر التي يتم وفقها تحديد الميزة التنافسية.

فرع 1: أنواع الميزة التنافسية: نستطيع أن نميز بين ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية هي:

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل².

2. ميزة التميز: تتمثل في تقديم المؤسسات منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها. مثل: الجودة الشاملة خدمات ما بعد البيع. هناك العديد من مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل لفترة زمنية أطول مثلاً:

- التميز على أساس التفوق التقني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم منتج ذي قيمة أكبر نظرية المبلغ المدفوع فيه³.

3. ميزة اختصار الوقت: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لا سيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل وفق مبدأ الإنتاج وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون من خلال عدة عناصر أهمها: التوصل أو تخفيض وقت التحميل أو التغيير.

¹ سمية عامر بروان، إدارة المعرفة كمدخل للمعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. مركز الكتاب

² مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، ديسمبر 2015، ص 100

³ شوية أعراب، دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نسل شهادة

الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2010، 2011 ص 17

فرع 2: محدداتها: تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة وفقا للعنصرين هامين هما:

حجم الميزات التنافسية: تمر الميزة التنافسية بدورة حياة، كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج لذلك تكون بداية الميزة بمرحلة التقديم حيث تظهر في السوق، تليها مرحلة التبني إذ تحقق الميزة فيها انتشار رواج ومصداقية نسبية، وتصبح محل اهتمام من قبل المنافسين لتأتي بعد ذلك مرحلة التقليد ويحدث في هذه المرحلة تراجع وركود للميزة، وذلك كون المنظمات المنافسة قامت بتقليد نفس الميزة التنافسية للمنظمة¹، وكمرحلة رابعة وأخيرة تأتي مرحلة الذروة، فيها تتجلى تحسين و تطوير الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تعمل على تحقيق رضا العملاء و الجذب و الحشد من جديد، كما أنه كلما كُن حجم الميزة التنافسية كبيرا كلما كانت آليات و زمن و إمكانيات و متغيرات تقليدها أكثر صعوبة لدى المنافسين²

1- إن توسيع نطاق النشاط لا يمكن أن يتحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، و من هنا تتحقق الاقتصاديات المستدامة و خاصة عند وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية، و يمكن لنطاق الضيق أن يحقق تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له³.

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومصادرها.

تمهيد: تتنافس مؤسسات الاقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرت كثيرا عن تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم منذ عقدين من الزمن فقد انتقلت المؤسسة الاقتصادية من التنافس في الأسواق المحلية ضيقه الى التنافس في أسواق عالمية لا حدود لها مؤسسه وحيده النشاط الى مؤسسه متعددة النشاط بل ومتعددة الجنسية أيضا أضف الى ذلك تغيير الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية لهذه المؤسسات من جهة وتغيرت الملامح الأساسية للأسواق من جهة أخرى كل هذا يعني أن تسعى المؤسسة إلى رفع القدرة التنافسية لوحده أعماله الإستراتيجية على المستوى المحلي والعالمي مما يعني أن تعمل على تنظيم مزايا التنافسية والتفوق على منافسها وان هذا التفوق لا يكون إلا بتأثير في عوامل وقواعد المنافسة.

¹ علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان الاردن، طبعة 1

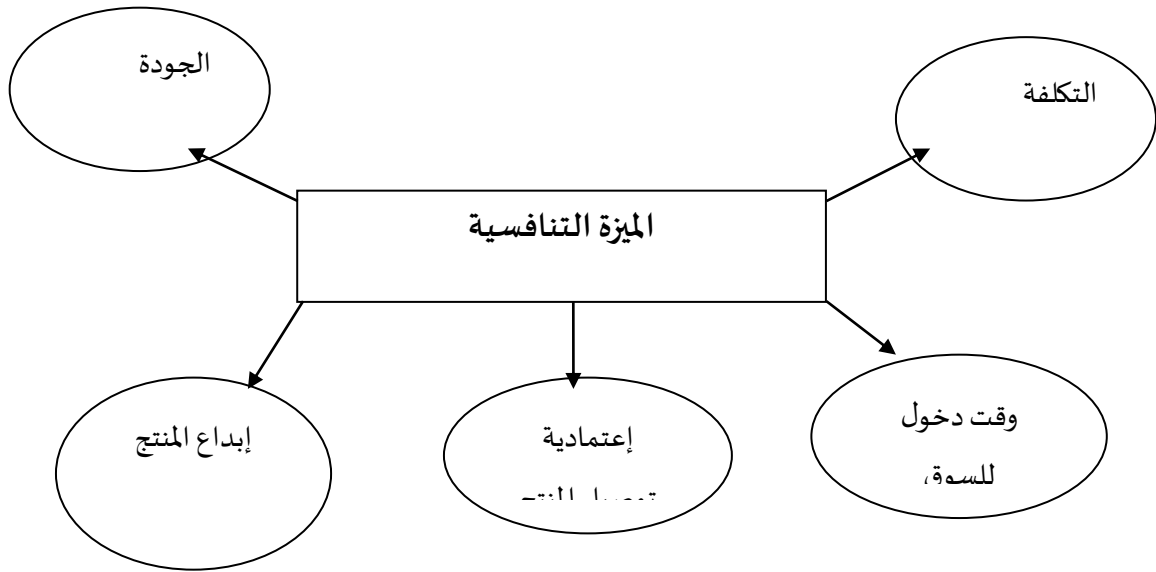
2021، ص39

² بجهة عطية، إدارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة و التطبيقات، روابط للنشر و تقنية المعلومات، مصر، 2016، ص174

³ فانتن عبدأول منتشي "الاقتصاد المعرفي"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، يميك، ط1، 2019، ص85

المطلب الأول أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات والغابات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتماما كبيرا بتوفير هذه الاحتياجات سواء كان إنتاجية أو خدماته في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته¹



المصدر: إبعاد الميزة التنافسية من إعداد الطالب اعتمادا على عدة مصادر

- ويعرف (Porten & kramer، 2006، p287) على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة.
- ويرى (Ol- rousan and qawaseh، 2009، p84) أن أكثر الأبعاد مستهدفة في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم بورت (porter) ويبرر ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر في حين يشير إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق ميزة التنافسية في المنظمات ويرى السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت للاستفادة من موارد المتاحة لخلف موارد جديدة مثل المهارات تكنولوجيا جديدة أو برمجيات².

¹ عز الدين عبي سويبي، أ.د. نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق زمنضورا استراتيجيات التغيير التنضيمي، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان- ش الملك حسين، 2015، ص71

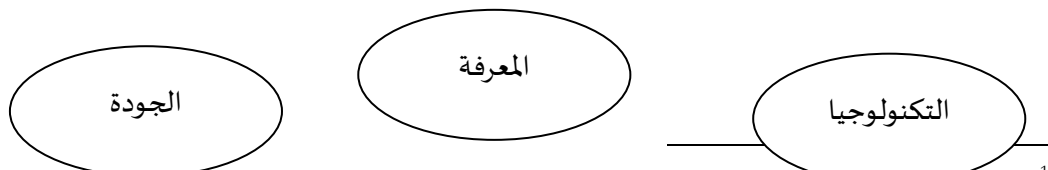
² فانتن عبدالأول منتشي "الاقتتاد المعرفي"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، يميك، ط. 1، 2019، ص85

- ويشير إلى الفيزا التنافسية صعبة التقليد وعلي الشركات إن تخلق حواجز حتى لا يمكن الوصول إليها ويؤكد على الشركات أن تستوعبه مصادر جديدة من المهارات والتقنيات والكفاءات الأساسية.
- 1. التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسيط بين التكلفة وما نقدمه من خصائص الاستيلاء والخدمات فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المورد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
- 2. الجودة: يمكن لتحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلعاً أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.
- 3. وقت الدخول للسوق: يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت مبرزه تنافسية في ما بينها على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية واعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.
- 4. اعتمادية توصيل المنتج: تستجيب وعاده المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية التوصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن في حين التوصيل يعتبر شكل من أشكال التمايز وبعدها تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات يسعه إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل مبرزه تنافسية وينشأن عاده عن هذه الاعتمادية أصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية¹.
- 5. إبداع المنتج: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلائم ما تقدمه مع رغبات زبائنها أو تقديم منتجات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق بحيث تحمل الخصائص فريدة.

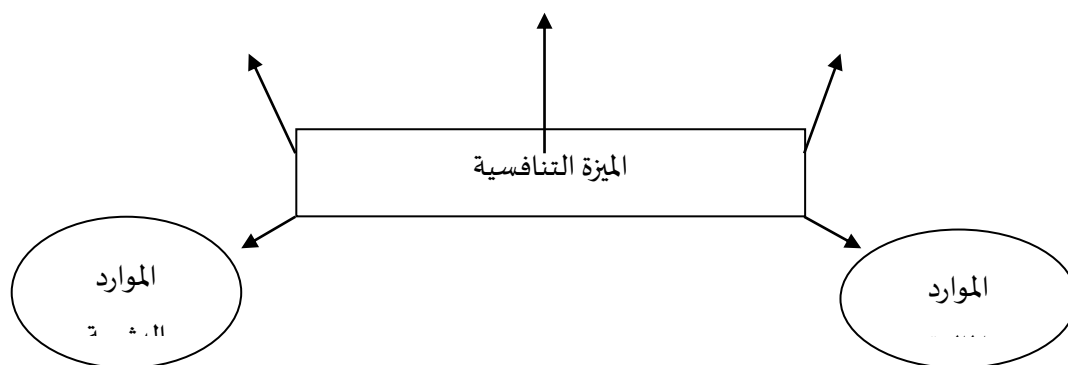
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطويرها

إن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

فرع 1- مصادر الميزة التنافسية :



¹ عز الدين علي حسين، دةعمة عباس الحقاقي، نفس مرجع السابقة، ص72



المصدر: مصادر الميزة التنافسية من إعداد الطالب اعتمادا على عدة مصادر

1. هناك مصدران أساسين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة) كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء... والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... إلخ) ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفعالية الحصول على المصادر النهائية التالية:
2. التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيرات القدرة التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل مل التطبيقات العلمية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية فالثروة الرقمية والمعلوماتية تمثل فرصة تاريخية أمام منظمات الأعمال لتحقيق قفزة إلى الأمام، وتطوير طاقاتها الإنتاجية والإبداعية والاندماج في الاقتصاد الرقمي وبالتالي تحقيق الأداء المتميز¹.
3. المعرفة: إن المعرفة تدخل كعنصر أساسي أكثر فأكثر في تنافسية الصناعة واستدامتها في تنمية واستدامة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات، ويتجلى ذلك في زيادة نسبة صادرات والمعرفة في التكلفة الإجمالية للمنتجات والخدمات وتحولت إلى سلعة مما يستدعي حمايتها والحفاظ على سريتها. وهذا ما يجعل المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري من خلال نقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات وفي تطوير الهياكل والوظائف والعمليات حتى يتسنى خلق وتكوين المزايا التنافسية.
4. الجودة: وتشرك قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجيات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وخدمات بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها، هذا ما يدعون إلى تطبيق مادة إدارة الجودة الشاملة في نموذج التمييز في الأداء المتمثلة في القيادة والالتزام وتحقيق الرضا الكلي للعلامة التطوير والتحسين المستمرين، والاندماج الكامل في العمل والتدريب والتعليم والحوافر وأشكال التقييم الفعال لما يؤدونه من أعمال والإجراءات المتبعة لمنع الأخطاء والتعاون الكلي بين الأطراف¹. المشاركة في التقييم من مواقعها المختلفة لتعزيز الأداء.

¹ درزيق كمال، ابن عمورسمير، تعزيز الميزة التنافسية لمظلمات الأعمال على أساس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير العلوم التجارية، العدد 3/2009، ص 1، 21

¹ درزيق كمال، ابن عمورسمير، مرجع سبق ذكره، ص 22

5. الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمنظمة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة.
6. الموارد البشرية: إذ تعتبر المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المنظمة لا يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزان ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية ومن أسباب تطوير الميزة التنافسية.

فرع 02: أسباب تطوير الميزة التنافسية: على المنظمة الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة تبحث عن أسباب تطوير هذه الميزة والمتمثلة في مكاييل:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق تسويق عبر الإنترنت وهذا ما سيدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا نبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل¹.
2. ظهور حاجيات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج المستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة لديهم ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين منظمات الأعمال للتسابق على إشباع الحاجات الرغبات.
3. تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.
4. التغيير في حدود الحكومية: عندما تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج حماية البيئة من التلوث، وقيود الدخول إلى الأسواق فإن المنظمة ملزمة على مواجهة هذه التغييرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين².

² نفس المرجع ، ص22

¹ أ.درزيق كمال ، ابن عمور سمير ، مرجع سبق ذكره، ص23

المطلب الثالث: استراتيجيات العامة للميزة التنافسية:

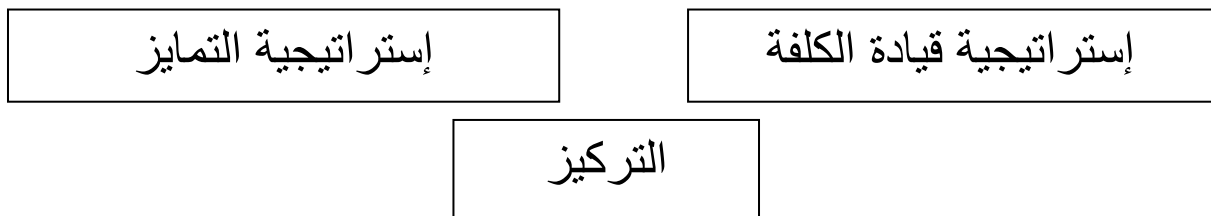
تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حقا يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي:

1. التغيير في القيود الحكومية:

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عام، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربح أكبر من منافسها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا ولأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا (Porter, 36,1980-35)¹ وكثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة، لا بد من أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي:

- أن يكون لديها رأس المال كبير بحيث يمكن استثمار في الموجودات الخاصة بالإنتاج
- المهارات الأزمة لصميم منتجات جديدة
- توفير الخبرة في مجال هندسة التصنيع
- قنوات توزيع فعالة

الشكل رقم (2-11) مصادر الميزة التنافسية



² عزالدين علي سويبي-أ.د. نعمة عباس الحقاقي، الميزة التنافسية وفق المنظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان ش الملك حسين، 2015 ص 75

- المصدر porter(1985)competitive advantage, the free press, newyork

2- إستراتيجية التميز:

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة المشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع. في حين يؤكد (Desse et Al، 2008 p 166) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثرى أن تضع أسعار استثنائية للمنتج ويمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة¹

3- إستراتيجية التركيز: تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدودة في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

في حين يشير (wheelen et al 2002؛ p149) على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محوري الأول لتحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين. كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية هي (wheelen et al²، 2002، p168)

1. الاستفادة من مزايا التخصص.

3. القدرة على التجديد والابتكار

3. اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانبها إشباع حاجات المستهلكين ويرى (wheelen et al، 2002، p168) بأن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية هي:

1- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.

2 - تعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطالب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

- التغير في الظروف المحيطة

- تقديم منتج بديل لمنهج المنظمة

عدم تقديم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب.

- ظهور منافسي جدد.

- عدم إشباع حاجات ورغبات العمل.

- عدم توزيع المخاطرة على المجالات ومنتجات متعددة¹

¹ عزالدين علي سويبي-أ.د نعمة عباس الحقاقي، المرجع سبق ذكره، ص 76

² نفس المرجع، ص 77

¹ عزالدين علي سويبي-أ.د نعمة عباس الحقاقي، المرجع سبق ذكره، ص 77

- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.
ونرى أن هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات، وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال لاستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها لكم في الجدول (2-2) كما يأتي:

جدول رقم (2-3): المؤشرات العلمية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

إستراتيجية قيادة الكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض الكلفة	إستراتيجية التركيز مع التمايز
- الإبداع في التكنولوجيا و الابتكار - تعزيز الإبداع - حصة سوقية كبيرة	- تقليل تكاليف التوزيع	- تقديم خدمة مميزة للزبون - تحسين الكفاءة - الرقابة على الجودة - تدريب العاملين في الصف الأمامي.	- تقديم المنتجات الخاصة. - إنتاج سلع و خدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية

المصدر: akan,o.,Allen ;R.S,Helms,&Spralls,S.A(200) p14

المطلب الرابع : - طرق تحقيق الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التميز على طرق مختلفة لتحقيقه، وستطرق فيما يلي إلى أهم الطرق التي لها تأثيراً كبيراً على بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

1- زيادة الفعالية التنظيمية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، وإشراك العمال في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة العمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها¹

2- إدارة الجودة الشاملة: عرفها كلا من (GoTsch et DOVIS) بأنها "مدخل لأداء العمال من خلال تضافر الجهود جميعاً للأفراد العاملين، والعمل على التحسن المستمر للسلع والخدمات من أجل تنظيم القدرة التنافسية للمنظمة"

كما عرفها أكلاف (OAKLOND) بأنها "منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في المستوى التنظيمي. إذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة تركز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها، وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة للتنافسية المؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية:

¹ نفس المرجع، ص 78

- التركيز على العميل- أيضا تركز على إدارة القوى البشرية وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، تقوم على التحسين المستمر.

- تشجيع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام- تركز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب

كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة¹

3- إعادة الهندسة: ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينيات في المؤسسات، فكان من أهم التطورات التي شهدتها العالم، وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا إلى يحققها.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها "تفسير جذري في طريقة تفكير التنظيم وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين².

كما عرفها مصطفى محمود أبو بكر بأنها "إعادة التفكير بشكل أساس وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقياس الأداء المهمة والمعاصرة مثل التكلفة، والجودة، الخدمة والسرعة"

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية:

- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة وإعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.
- إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة.
- التخلص من التنمية من خلال إتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية.
- ويمكن القول إن نظام إعادة الهندسة يركز على العمليات إلى تضمن خلق قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المبحث الثالث: أهمية الإبداع والابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية

تمهيد

إن تحقيق ميزة تنافسية بات يشكل هاجسا لدى العديد من المؤسسات إذا ما أراد المحافظة على نفسها والبقاء في السوق وبالتأكيد فإن الإبداع والابتكار يعتبران من أهم الاستراتيجيات التي تقود إلى ذلك. فأصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل في محاولة نشر ثقافة الإبداع والابتكار في جميع مستويات مؤسساتهم والتي تأثر بدورها على تعزية وتقوية مركزها التنافسي مقارنة بالمؤسسات الأخرى...

المطلب الأول: أهمية الإبداع والابتكار

¹ مجلة دراسات غب علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، 2015، ص 111

² نفس المرجع، ص 112

فرع 1: أهمية الإبداع

تكمن أهمية الإبداع في قدرته على تمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد، فقدرة المؤسسة على الإبداع أمر ضروري جدا لبقائها في ظل منافسة شديدة وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تهديدا لبقائها، كما أن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم من تطوير منتجات جديدة ولإشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها من جهة أمون ومن أهم النقاط إلى تبرز أهمية الإبداع نذكر¹:

- تخفيض النفقات: الإبداع في المنتج أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج) أو تقديم خدمات أسرع، أو عمليات أكثر دقة².

- زيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرمات إلى المدخلات، و الإبداع له تأثير كبير في زيادة المخرمات من خلال إيجاد ، عملية أو تقنية جديد مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن ، أو بتأثيرها على المدخلات بحفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج .

- تحسن الأداء: يعمل الإبداع على تحسين الأداء الوظيفي الإدارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الالكتروني مثلا ساعد على تحسين الأداء إدارة علاقات الزبون بناء قواعد البيانات عل الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: إن الإبداع في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى لذلك فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات لخدمة زبائنها.

- إيجاد أسواق جديدة: إن الإبداع الجذري أو العمليات الجديد أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول لهذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة إيجاد فرص العمل الجديدة: سم الإبداعات في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج الخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تحتاج للدخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

فرع 2 أهمية الابتكار: يعد الابتكار من أولويات المؤسسة في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، وتكمن أهمية الابتكار في كونه يعمل على تحقيق مكاييلي:

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التذكير الجماعي من خلال فرق الحصن الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.

¹ مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات , المرجع سبق ذكره ص 112

² د أوكيل رابع خالد ريم, المرجع سبق ذكره

- يحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تمييز المؤسسة الاقتصادية من حيث التنافس بالوقت.
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة المبيعات.
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية.
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار¹.

المطلب الثاني: لإبداع والابتكار كآلية لتعزيز الميزة التنافسية

تعتبر المنافسة التي تزايد شراسة وما بعد يوم خامسة في ظل تحرير التجارة الخارجية وإزالة الحواجز والعوائق بين مختلف الدول من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات، وفي هذا الإطار هناك مؤسسات تبقى صامدة وتحقق النجاحات دون غيرها، وسر هذا الصمود يتوقف على عدة عوامل، إلا أن الابتكار والإبداع يأتيان في مقدمة هذه العوامل اللذان يعتبران من أهم الركائز لبناء وتعزيز الميزة التنافسية لها.

فرع 1: العوامل التي تساعد الابتكار والإبداع للوصول إلى الميزة التنافسية

- (1) عدم سهولة تقليد هذا الابتكار والإبداع: بحيث يصعب على المؤسسات الأخرى المنافسة لاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التميز والتفرد الدائمين.
- (2) استجابة الابتكار والإبداع لحاجات واقعية للمستهلكين: وهذا الأمر يتطلب الدراسات المتأنية والسلمية لمتطلبات وحاجات المستهلكين والإتقان على أنشطة البحث والتطوير بشكل سليم أيضا.
- (3) تمكين الابتكار والإبداع المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب: وذلك لدخول إلى السوق أو تطبيق العمليات أو النظم لإدارية المبكرة حتى تتمكن من الحصول على الميزة، أما التكلفة الأقل إذا تمهلت في الدخول إلى السوق وانتظرت انخفاض تكاليف التحول للقطاع وكذلك المخاطرة¹.
- (4) أن يكون الابتكار والإبداع قائما على أمك النيات وقدرات مالية أو تكنولوجية: وهذه القدرات تكون متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها تكون، ويستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون ميزة تنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد على الأقل على المدى.

¹ د حموص نجدة+فرس مروة، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر. ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ر.م.د)، تخصص "إدارة أعمال"، المركز الجامعي عبد الحفيظ يو الصوف ميله معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2020 / 2021، ص 07

¹ بن عاشور ليلي، د ضياك نجية، الإبداع والابتكار تأثيرهما على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المرسسات الجزائرية، العدد 14، 2018، ص 47

فرع 2: تأثير الابتكار والإبداع على عوامل المنافسة في المؤسسات:

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو طرف إنتاجية وتنظيمية، سواء لتحسين الجودة أو التقليل من التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز وذلك يؤدي إلى التأثير في القوى التنافسية داخل الأسواق².

1 - الابتكار وتحسين الجودة: يهدف إلى الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات إطار رغبة المؤسسات في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمراً حتمياً لدخول لأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية، ورغم تعدد معايير المطابقة والتقييس تبقى جودة المنتجات هي الابتكار والإبداع يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات.

- تأثير الابتكار والإبداع على التكاليف: إن البعد الحقيقي للابتكار والإبداع هو تقليل التكاليف، ومن أكثر المناورات الإستراتيجية استعمالاً من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما ينبغي التنافس على أساس تخفيض التكاليف وهو ما يتطلب الاهتمام تسترشد العملية الإنتاجية التي سمح بتحقيق هوامش أكبر وبالتالي ضمان البقاء والنمو

2- تأثير الابتكار والإبداع على التميز: يمثل الإنكار والإبداع مصدراً أساسياً للتميز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً هاماً لتمييز المنتجات، فإنتاج سلعة بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة وابتكار منتجات جديدة تعطي مبرراً ودافعاً إضافياً للزبائن لشراؤها حتى وإن كانت أسعاراً عالية.

3- تأثير الابتكار والإبداع على التركيز: يمكن الابتكار والإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن ويتوافق الابتكار والإبداع مع إستراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقليدية عالمية¹.

المطلب الثالث: أثر الابتكار على استمرارية المزايا التنافسية:

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسات، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول مدة ممكنة، ويمكن تعريفها حسب بعض الباحثين كما يلي:

1- حسب dikson فهي: "الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمات الآمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالمقارنة مع منافسيها"

² مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المرجع السابق ذكره ص48

¹ مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المرجع السابق ذكره ص48

2- بينما يعتقد Aldoson بأنها: "الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال على منافسيها الحاليين والمحتملين".

- ربط كل من lamnat & Adams بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد حين عرفها: "بأنها قدرة المنظمة على تحقيق عوائد عالية في الاستثمار في الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم"²

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بعدة خصائص التي تميز موارد المؤسسة وهي:

- الندرة؛ - القيمة؛ ؛ - استحالة التقليد؛ - استحالة إيجاد بديل لها

أهم العناصر التي من شأنها التأثير استمرارية المزايا التنافسية هي:

- عوائق تقليد؛ - قدرة التنافسين؛ - ديناميكية الصناعة

الفرع الأول: عوائق التقليد

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية للمنافسة بها في السوق لكم مع مرور الزمن تضمحل تلك المزايا بفعل تقليد المنافسين للمنتجات المبتكرة أو العمليات التي تقوم بها المؤسسة ويعتبر الوقت عامل مهم وحاسم، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الموارد والكفاءات المتميزة كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة المنافسين أن يستنتج تلك الكفاءات المتميزة، وكلما ارتفعت سعة هذه المحاكاة، كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية

1- تقليد الموارد: تشكل الموارد أساساً من:

- الموارد الملموسة: تتمثل في الموارد المادية المالية والقانونية البشرية التنظيمية والاتصالية

- الموارد الغير ملموسة: تتمثل في كل الموارد غير المادية من العلامة السمعة الولاء الثقافة وغيرها

الموارد الملموسة يمكن تقليدها بسهولة من طرف المنافسين لأنها تضم مواد مرئية يمكن لهم محاكاتها أما الموارد الغير ملموسة فهي صعبة التقليد لأن الحصول عليها غير متاح بسهولة

2- تقليد الكفاءات تشكل الكفاءات كقدرات لكل المؤسسة ميزتها الخاصة لها فهي غير مرئية وهي أكثر صعوبة في التقليد من الموارد ذات الكفاءات والقدرات تركز على الطريقة التي تتخذها القرارات والعمليات التي تجري إدارتها داخل المؤسسة التمييز بين العمليات أو إدراك معناها نتيجة الطبيعة غير المرئية لها.

استقطاب الأفراد العاملين من المؤسسة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرسمية للمؤسسة قد يؤولون للفشل لذلك في الميزة التنافسية المركزة على الكفاءات المؤسسات وقدراتهم يمكن أن تكون أكثر استمرارية أي أقل عرضة للتقليد مقارنة بالتي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

² لشهب الصادق، دور الابتكار في التنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد،

الفرع الثاني: قدرة المنافسين

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي قدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين يقصد بالالتزام المؤسسة بطريقه خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها بطريقه خاصة أي تطوير المجموعة معينة من الموارد وذلك أنه عاقب إعلان المؤسسة للالتزام الاستراتيجي سوف نجد من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام فعندما تعلن المؤسسة التزاما بطريقه معينة في أداء العمل فقد يؤدي ذلك إلى بطيء المزايا التنافسية جديدة وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرارية النسبية من ناحية أخرى وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة إذا كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائد التقليد.¹

الفرع الثالث: ديناميكيات الصناعة

عرفت البيئة منذ بداية الثمانينيات تحولات عميقة غيرت من طبيعتها فأصبحت أكثر حركية وأكثر تعقيدا نتيجة لتداخل العلاقات والتغيير في العناصر المكونة وأهم ما تتميز به ما يلي:

- استبعاد المنافسة من خلال السعر والجودة
- تقليص دورات تصميم المنتجات وحياتها وتسارع الإبداع التكنولوجي
- زوال العوائق الدخول لقطاعات الصناعة نتيجة التطوير التكنولوجي المعلومات والاتصال
- عدم كفاية الموارد المالية لإنشاء التمييز التنافسي المستديم فلقد تمكنت المؤسسات الصغيرة من التحالف وتراكم القدرات الحالية ومواجهة المؤسسات القوية.

¹ شهب الصادق، المرجع السابق ذكره، ص 77

خلاصة الفصل

مما سبق ذكره يمكن اعتبار الإبداع والابتكار أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات إذن الابتكار الناجح للمنتجات والعمليات الإنتاجية للمؤسسة الخاصة منفردة تميزها عن المنافسين حيث إنه كلما كانت ميزة تنافسية والعكس صحيح.

الفصل الثالث

واقع الابداع والابتكار في تحقيق الميزة

التنافسية

دراسة حالة شركة كوابل سيدي بن زهية بمستغانم

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى مفاهيم حول الإبداع والابتكار ومختلف العناصر المكونة لهما والميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع والابتكار وطور تحقيقها قصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها اخترنا مؤسسة المجمع الصناعي جي اي اس بي الكترك التعرف على وضعية الإبداع والابتكار داخل هذه المؤسسة وما مدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية فيها ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول عبارة عن لمحة للمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني لقد كان لتوضيح التأطير المنهجي للدراسة وذلك من خلال تناول المنهج الدراسة مجتمع وعينة الدراسة أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات.

المبحث الأول: تقديم شركة الكوابل سيدي بن ذهبية

هي شركة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري، وحسب التشريع الجزائري "بأنها شركة ذات مسؤولية محدودة، وتشغل أكثر من 600 عامل، رقم أعمالها 104.400.000.00 دينار، مع استقائها لمعيار الاستقلالية"

المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي GSB

هي مؤسسة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري بالدرجة الأولى، والتي وفرت كل الإمكانيات البشرية والتقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات¹ حيث يضم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية على عدة مؤسسات التي اكتسحت السوق الصناعية والتجارية التي تشمل:

1. مؤسسات كابلات سيدي بن ذهبية (التي سيتم التعرف عليها لاحقا)

2. مؤسسة المطاحن سيدي بن ذهبية

3. مؤسسة تربية الخيول سيدي بن ذهبية

يعتبر الفرع GSB من أهم الفروع المجمع وهي المؤسسة الصناعية وتجارية بالدرجة الأولى تقع على مستوى الغرب الجزائري دائرة ماسرى-ولاية مستغانم تبعد عن الولاية بحوالي 13 كلم حيث تتميز بموقع جغرافي مساعد تقرب من ميناء مستغانم ب 20 د وعلى بعد 1 سا من ميناء وهران وتربع على مساحة 132000 م² منها قسم مغطى بمساحة 76000 م يقدر رأس مالها ب 104,400,000,00 دج، القدرة الاستهلاكية مادة النحاس 90000 طن سنويا "و40000 طن سنويا من الألمنيوم وهي مقسمة كما يلي:²

✓ المخازن: تضم مايلي (مخزن المواد الأولية-مخزن للمادة الكيميائية)

✓ الورشات: تضم ما يلي (ورشة الفرن-ورشة المنتج النصف المصنع-ورشة المنتج النهائي تام الصنع)

المصنع: 2.700 م

✓ الجزء المخصص للإدارة 9.600 م

✓ الإمكانيات: يحتوي المركب على 150 آلة ذات تكنولوجيا عالية بمواكبة التطورات كما تمتلك

المؤسسة اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة والمقدرة أكثر من 600 موظف¹ 400 دائمون و250 مؤقتين

¹ معلومات متحصل عليها من طرف مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، مكتب التكوين، 2022

² نفس المرجع

ويرتكز الفرع على الإنتاج الأسلاك الكهربائية والهاتفية بأنواع وأحجام مختلفة (منخفضة والمتوسطة - عالية التحمل) ذات الجودة العالية من الاستجابة للاحتياجات السوق الوطنية والدولية.

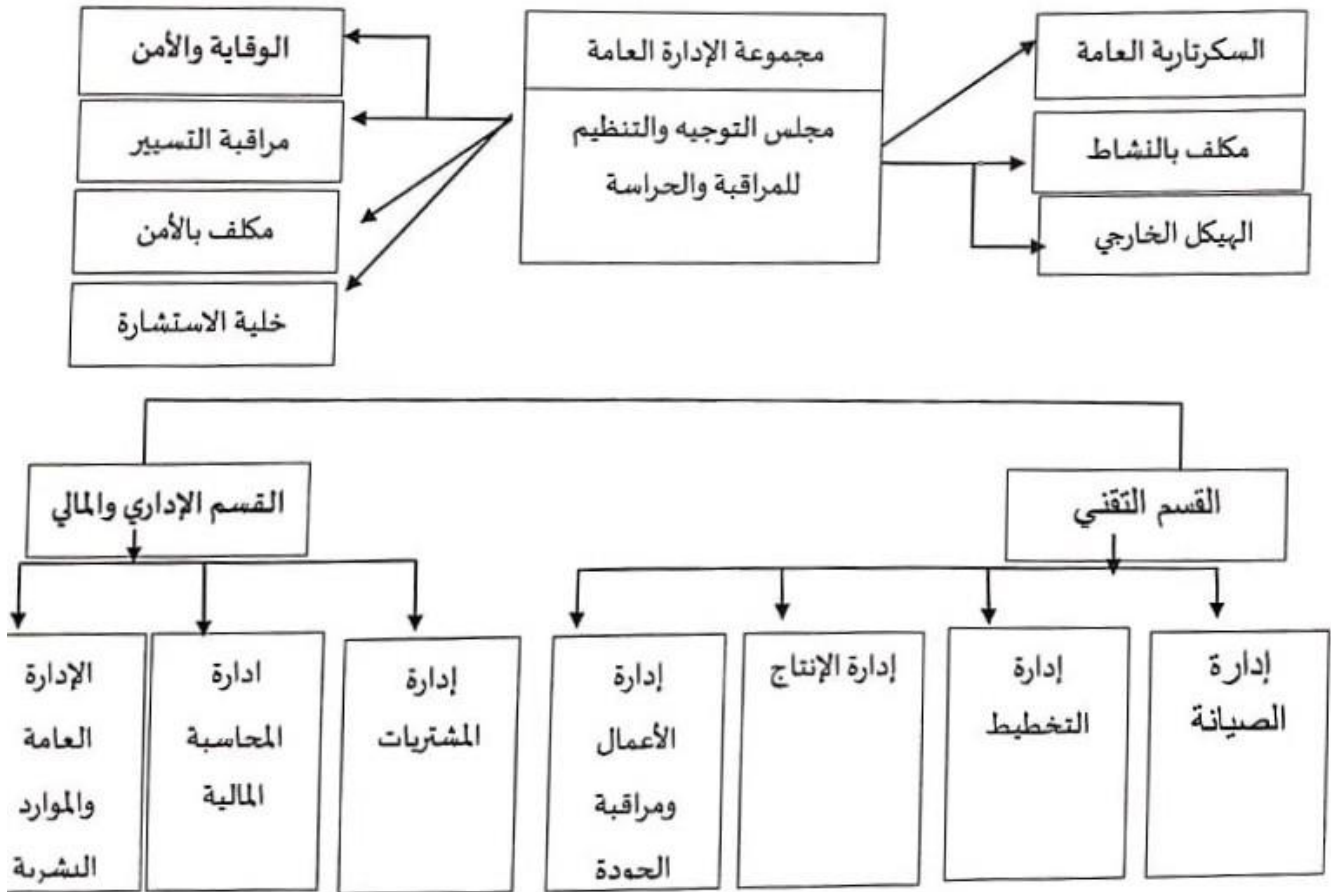
- مهام المؤسسة

- استغلال التسيير الأنشطة الإنتاجية والتوزيعية وجمع الأنشطة التابعة أو المتعلقة بنشاطها الرئيسي

- تقديم الموارد وتلبية حاجيات المستهلكين

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الشرح

الشكل رقم (03):الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: مصالحة المستخدمين، مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، مكتب التكوين 2022

شرح الهيكل التنظيمي :

تشكل المهام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمجمع والمراكز والمواقع لدعم إستراتيجية مختلف

الأقسام ومن أهمها:

الوقاية الأمن الصناعي : يتولى مسؤولية متابعة النشاط التصنيع بالمؤسسة ومتابعة وتقييم أنشطة التصنيع داخل الورشات.

- ✓ مراقبة التسيير: تتولى مهمة الدراسة وتقييم الوضع المالي للمؤسسة وكذلك تحديد مصادر التمويل
- ✓ مصلحة الأمن: تعمل على ضمان أمن المصالح التي تتضمنها المؤسسة وهي تعمل على التنسيق.
- ✓ خلية الإعلام الآلي: تسهر على مراقبة وتنظيم كل الوسائل ✓ .
- ✓ إدارة المشتريات : مهمتها الأساسية تقيام بشراءات التي تقوم بها بمختلف المصالح بطلبها التي تحتاج إليها عملية الإنتاج سواء كانت الشراءات محلية وأجنبية.
- ✓ إدارة التسويق: تتولى مهام دراسة السوق وإعادة إستراتيجية التسويق ، التي تسمح بتحقيق إشباع أفضل حاجات ورغبات العملاء.
- ✓ إدارة الموارد البشرية : تتولى بوضع الإستراتيجيات المناسبة لتنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءتها وكذلك متابعة احتياجات المؤسسة من الموارد الضرورية لدعم أنشطة الصناعية.
- ✓ إدارة الصيانة : هي مختصة في تصليح الماكينات.
- ✓ إدارة التخطيط : هي تعمل على تحضير أمر الشغل على حساب الطلبية.
- ✓ إدارة الإنتاج : تهتم بالأمور التقنية التي تخص الماكينات وبالخصوص تهتم بتاريخ تسليم المنتج ، ومراقبة الجودة والنوعية.
- ✓ إدارة الأعمال ومراقبة الجودة : هي تسهر على مراقبة البضاعة كما ونوعا عند الإستقبال.

- مهام المؤسسة المجمع الصناعي ج أ س بي اليكتريك سيدي بن ذهبية
- إعداد مخططات السنوية في إطار التنمية وتقييدها
- ضمان جودة منتجاتها للوصول الى أهدافها المسطرة
- رفع مستوى انتاج وانجازاتها تقنيا واقتصاديا
- الأمن والثقة وجودة المنتجات من أجل رضا الزبائن

المطلب الثالث: الأهداف

تقوم مؤسسة المجمع الصناعي ج أ س بي اليكتريك سيدي بن ذهبية المهام المذكورة سابقا من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف مذكور منها:

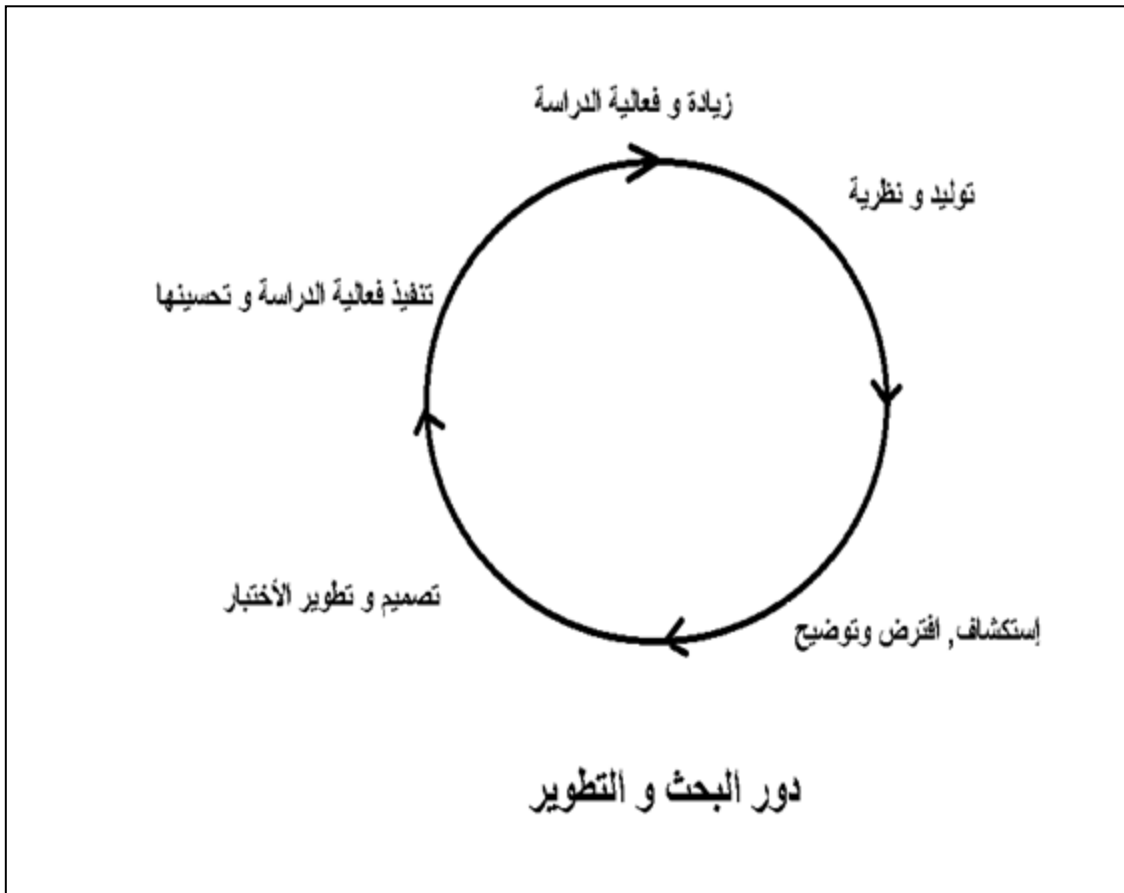
- تهدف المؤسسة إلى تقديم منتجات جودة عالية للزبائن

- حفظ وتطوير حجمها والمشاركة في تنمية الاقتصاد
- تحسين النشاط التجاري ومستوى المنتجات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة
- تكوين موظفيها وإدارتها وفق الانظمة الحديثة
- تحقيق الربح

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: سياسة الإبداع والابتكار في المؤسسة باستمرار من أجل النجاح في بيئة شديدة المنافسة (1) البحث وتطوير يعرف البحث والتطوير على أنه "العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة بما في ذلك معرفة الإنسان الثقافة والمجتمع والاقتصاد واستخدام مخزون المعرفة هذا وإيجاد تطبيقات جديدة"

وبما ذلك يطور من الأبحاث العملية في المؤسسات الاقتصادية المؤسسة ج أس بي اليكتريك سيدي بن ذهبية تهتم بالبحث والتطوير في العمل والإنتاج وتكون دورة البحث وتطوير كالتالي:



في ظل التنافس المحموم بين الشركات يتغير بسرعة فقد من الضروري التركيز على قطاع البحث والتطوير التصاميم والتقنيات المتوفرة وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة من أجل مواجهة المنافسين ومتابعة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن

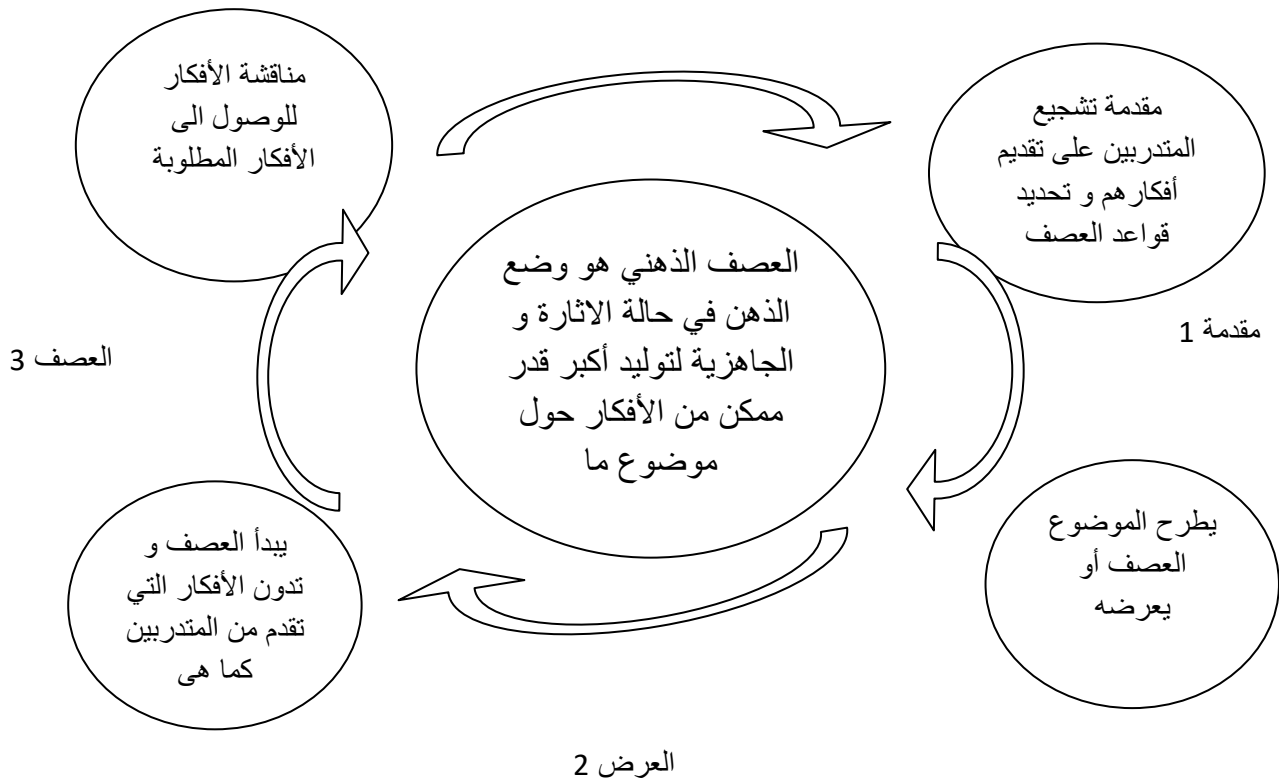
(2) العصف الذهني في الشركة هو أسلوب يتكون من الجمع بين مجموعة من المتعاونين بحيث يبحثون بشكل جماعي للحد الأقصى من الأفكار الجديدة حول موضوع معين يمكن تنظيم العصف الذهني في كل مرة ينقص فيها حل جاهز لمشكلة ما

تتنوع المشاكل التي يمكن حلها عن طريق العصف الذهني يمكن أن تكون عملية الابتكار منتج جديد مفهوم جديد حملته اعلانيه جديده

في هذه الحالة الهدف هو تفعيل إبداء جميع أصحاب المصلحة العصف الذهني يجعل من الممكن أيضا حل المشاكل الإدارية اليومية يفحص المدير مع فريقه كيفية تحسين مثل هذه الحمله مثل هذا المنتج أ هذه لممارسته

المؤسسه جي اس بي اليكتريك تقوم بهذه العملية من أجل تنمية والاستمرار.

المناقشة 4



علبة الأفكار: هي وسيلة من بين أنجع الوسائل بتأطير العمل الذهني وتوجيهه في الاتجاه الصحيح بدل تركه فينا بدون محددات وبدون غاية هادفه يقومون موظفون شركة ج أس بي اليكتروك سيدي بن ذهبية بكتابة كل فكرة جديدة ووضعها في العلبة دون كتابة الاسم تفتح علبة الأفكار مدة 15 يوم ياخذ منها الافكار من اجل مشاريع جديدة أو تطوير في منتجات إلى غير ذلك.

المطلب الثاني الاستراتيجيات المطبقة للمؤسسة ج أس بي اليكتروك سيدي بن ذهبية لتحقيق ميزة تنافسية.

استراتيجية قيادة التكلفة

- تسعى مؤسسة جي اي اس بي للاحتفاظ بالموظفين ذو الكفاءات العالية التخفيض من حجم التكاليف
 - تسعى مؤسسة ج أس بي الى خفض تكاليف عملية الصيانة باستمرار
 - تسعى مؤسسة ج أس بي لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار و للحكم الجيد فيها مقارنة منافسين
 - استراتيجية التميز
 - تقدم مؤسسة ج أس بي متجدد خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها
 - تقدم مؤسسة ج أس بي متجدد قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها
 - تقدم مؤسسة فرص الاستخدام التكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها شركات أخرى
 - تبني المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها
- تهتم المؤسسة آراء الزبائن عند تقديم خدمات جيدة او عند اجراء تحسينات الخدمات المقدمة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل سياسة لتنمية الإبداع والابتكار من أجل النجاح الميزة التنافسية في بيئة شديدة المنافسة المؤسسات ج أس بي اليكتريك سيدي بن ذهبية حيث تعتبر هذه الأخيرة من المؤسسات الأكثر إدراكا بأهمية الاستثمار في الإبداع والابتكار وهذا ما جاء لها تعمل على تفعيل الاتصال بين المؤسسة وزيائنها وتحسين ظروف العمل

فمن خلال دراسة الميدانية توصلنا إلى أن المؤسسة تتبنى طرق الإبداع والابتكار نظرا لما تقدمه من دعم للموظفين وتحفيزهم لاستغلال قدراتهم الإبداعية بغرض الحصول على تحسين المنتجات مما يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

اتضح من خلال الدراسة أن التغييرات السريعة في عالم اليوم تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة وفي نفس الوقت تقدم فرصا لا حدود لها في ظل البيئة الجديدة لم تعد استراتيجيات الأمس مجدية من كل يوم وحتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن تتوفر لديها الأساليب والأدوات اللازمة لذلك إلا أن هذه العملية عادة ما تكون صعبة ما لم تدعم بالقدرات على الإبداع والابتكار الذي يمثلان الدعامة الأساسية لأي مؤسسه ترغب في البقاء والتميز في عالم اليوم.

اذ قمنا بالبحث عن أهمية الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية كما حاولنا تحديث أهميتها في مؤسسة ج أس بي اليكترويك سيدي بن ذهيبة التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من اجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ولقد تم اختيار هذه المؤسسة الكبيرة في قطاع يتميز بمنافسة شديدة تهتم بتقديم ما يتناسب ما يريده الزبائن بشكل أفضل من المنافسين وهذا هو جوهر الإبداع والابتكار

نتائج اختبار صحة الفرضيات

توصلنا الى النتائج اختبار الفرضيات وهي كالآتي

بالنسبة للفرضية الاولى والتي مفادها تمتلك مؤسسة ج أس بي اليكتروك سيدي بن ذهيبه سياسة لتنمية الإبداع والابتكار من اجل النجاح والاستمرارية في بيئه شديدة المنافسة تعتبر صحيحة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية التي يشير محتواها الى تبني المؤسسة الاستراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز تمكها من الحصول على ميزة تنافسية تميزها المنافسة تعتبر صحيحة

أما الفرضية الثالثة والاخير لا يؤثر الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ج أس بي اليكتروك سيدي بن ذهيبه غير صحيحة.

قائمة المراجع

- (1) أسامة محمد خيزي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- (2) عسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، شارع الملك حسين بناية الشركة المتحدة للتأمين، 2008
- (3) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015
- (4) حسناوي إبراهيم، بن عمر عبد المطلب، أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية Sonatrach، قسم الإنتاج بحاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2013
- (5) بن عاشور ليلي، د.محال نجية، الإبداع والابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 14، 2018
- (6) محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016
- (7) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2015،
- (8) محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016
- (9) بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2012، 2011.
- (10) كحموص نجاح، قرس مروة، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير عبد الحفيظ بوصواف، ميله، 2020، 2021.
- (11) قويدر بن كشرودة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير جامعة قاصدي مرباح، 2012، 2013،
- (12) سائدة بن زياد و فواز الزعول، الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن، ماجستير، جامعة آل البيت، 2017، 2018
- (13) اسحاق خرشي، مخبر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة شلف
- (14) محمد فلاق مخبر العمولة و إقتصاديات شمال افريقيا، جامعة شلف، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصال الخلوية العاملة في الجزائر دراسة ميدانية مجلة الريادة الاقتصادية المجلة 6 العدد 4 جوان 2020
- (15) مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، العدد السادس، ديسمبر، 2015،
- (16) نور الدين حامد، دور إدارة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية، دار خالد الحياني للنشر و التوزيع، عمان 2016
- (17) بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: إقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بيسكرة 2016/2017
- (18) سمية عامر بروان، إدارة المعرفة كمدخل المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب
- (19) مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، ديسمبر 2015،
- (20) شوية أعراب، دور نظام المعلومات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011،
- (21) علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان الاردن، طبعة 1، 2021
- (22) بجهة عطية، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر و تقنية المعلومات، مصر، 2016
- (23) فاتن عبدالأول منتشى "الاقتئاد المعرفي"، مركز الخبرات المهنية للادارة، يميمك. ط1، 2019،

قائمة المراجع

- (24) عز الدين عبي سويسي، أ.د. نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق زمنضو استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان- ش الملك حسين، 2015،
- (25) فاتن عبدالأول منتشي "الاقتتاد المعرفي"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، يميك. ط 1، 2019
- (26) درزيق كمال+ابن عمورسمير، تعزيز الميزة التنافسية لمظمات الأعمال على أساس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير العلوم التجارية، العدد 3/2009،
- (27) عزالدين علي سويسي-أ.د. نعمة عباس الحقاقي، الميزة التنافسية وفق المنظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان ش الملك حسين، 2015
- (28) د حموص نجدة+فرس مروة، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر. ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ر.م.د)، تخصص "إدارة أعمال"، المركز الجامعي عبد الحفيظ يو الصوف ميلة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2020 / 2021
- (29) بن عاشور ليلى، د ضياك نجية، الإبداع والابتكار تآثرهما على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المرسسات الجزائرية، العدد 14، 2018،
- (30) لشهب الصادق، دور الابتكار في التنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد، السنة الجامعية 2014/2015

الملخص:

يشهد العصر الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات ألا وهما الإبداع والابتكار، فالمؤسسات المبدعة والمبتكرة هي التي تحتكر السوق وهذا لتطبيقها ميكانيزمات إقتصادية تساعد على خلق مميزات تنافسية وإبداعية لإرضاء الزبون وضمان ولأنه لها، وكذا ضمان بقائها مهيمنة على السوق على المدى الطويل، ونظرا لطبيعة الاقتصاد الجديدة والمنافسة الحادة في الأسواق تدفع المؤسسات الجزائرية لتبني أساليب غير تقليدية للمنافسة أو الإحتفاظ بحصتها السوقية الأمر الذي أضى بالغ الصعوبة في عالم اليوم، فلا بد من تقديم كل ما هو جديد وتطوير أساليب الإنتاج التقليدية، وتعتبر مؤسسة المجمع الصناعي بي أس بي إيلكتريك سيدي بن ذهبية من بين المؤسسات التي تبدل مجهودات هامة في ميدان الإبداع والابتكار لتحسينها أكثر فأكثر لكي تكون في مستوى أكبر مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهذا ما سنوضحه من خلال دراساتنا هذه.

الكلمات المفتاحية:

الإبداع، الابتكار، الميزة التنافسية، المنافسة، المجمع الصناعي في جي أس بي في إيلكتريك سيدي بن ذهبية.

Summary:

The current era is witnessing one of the most important factors on which the success of institutions depends, namely creativity and innovation. Creative and innovative institutions are the ones that monopolize the market and this is to apply economic mechanisms that help create competitive and creative advantages to satisfy the customer and ensure his loyalty to it, as well as to ensure that it remains in control of the market in the long run. Due to the new nature of the economy and intense competition in the markets, Algerian companies are forced to adopt unconventional methods of competition or to maintain their market share, which has become very difficult in today's world. It is necessary to provide everything new and develop traditional production methods. Among the institutions that change important efforts in the field of creativity and innovation to improve them more and more in order to be at a greater level compared to competing institutions and this is what we will clarify through these studies.

Keywords:

creativity, innovation, competitive advantage, competition, the industrial complex in GSP at Sidi Ben Dhiba Electric.