



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## إدارة الابتكار والإبداع

المقياس: تسيير وتمويل الإبداع

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المستوى: السنة الثانية ماستر

من إعداد الدكتور:

عبد الرؤوف حجاج

أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة

السنة الجامعية: 2015 - 2016





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## إدارة الابتكار والإبداع

المقياس: تسيير وتمويل الإبداع

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المستوى: السنة الثانية ماستر

من إعداد الدكتور:

عبد الرؤوف حجاج

أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة

السنة الجامعية: 2015 - 2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

|    |   |
|----|---|
| 15 | المقدمة                                 |
| 16 | الفصل الأول: الإبداع في المؤسسة         |
| 16 | أولاً: مفهومه ومستوياته                 |
| 16 | 1. مفهومه                               |
| 17 | 2. مستويات الإبداع                      |
| 18 | ثانياً: تصنيفات الإبداع                 |
| 18 | 1. حسب شومبيتر                          |
| 18 | 2. حسب طبيعة الإبداع                    |
| 19 | 3- حسب عادات الاستهلاك والتكنولوجيا     |
| 20 | ثالثاً: أشكال الإبداع                   |
| 20 | 1. الإبداع التنظيمي                     |
| 21 | 2. الإبداع التكنولوجي                   |
| 21 | 3. الإبداع التسويقي                     |
| 21 | رابعاً: مؤشرات الإبداع                  |
| 23 | أسئلة للمناقشة                          |
| 24 | الفصل الثاني: مفاهيم حديثة في الإبداع   |
| 24 | أولاً. الإبداع الاستراتيجي              |
| 24 | 1. مفهومه                               |
| 24 | 2. أبعاد الإبداع الاستراتيجي            |
| 25 | ثانياً. الإبداع الأخضر                  |
| 25 | 1. مفهومه                               |
| 25 | 2. المجالات الأساسية                    |
| 26 | ثالثاً. المؤسسات المبدعة                |
| 26 | 1. خصائصها                              |
| 27 | أسئلة للمناقشة                          |
| 28 | الفصل الثالث: محددات الإبداع في المؤسسة |
| 28 | أولاً: المحددات الخارجية                |

|    |   |
|----|---|
| 28 | 1. المحيط الاقتصادي والمؤسساتي                |
| 28 | 2. الانفتاح على الخارج                        |
| 28 | 3. الطلب                                      |
| 29 | ثانيا: المحددات الداخلية                      |
| 29 | 1. إستراتيجية المؤسسة                         |
| 29 | 2. نمط القيادة                                |
| 29 | 3. ثقافة المؤسسة                              |
| 29 | 4. إدارة المعرفة                              |
| 30 | 5. أنشطة البحث والتطوير                       |
| 30 | ثالثا. محددات أخرى                            |
| 34 | أسئلة للمناقشة                                |
| 35 | <b>الفصل الرابع: وظيفة البحث والتطوير</b>     |
| 35 | أولا: مفهوم البحث والتطوير                    |
| 35 | 1. البحث الأساسي                              |
| 35 | 2. البحث التطبيقي                             |
| 36 | 3-التطوير                                     |
| 38 | ثانيا: أهداف وخصائص نشاط البحث والتطوير       |
| 38 | 1. أهداف نشاط البحث والتطوير                  |
| 38 | 2. خصائص عمليات البحث والتطوير                |
| 39 | 3. العوامل المؤثرة على نشاط البحث والتطوير    |
| 40 | ثالثا: معوقات البحث والتطوير                  |
| 42 | أسئلة للمناقشة                                |
| 43 | <b>الفصل الخامس: نماذج الإبداع في المؤسسة</b> |
| 43 | أولا. النماذج التقليدية                       |
| 43 | 1. النموذج الخطي للإبداع                      |
| 44 | 2. نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع   |
| 44 | ثانيا: النماذج الحديثة                        |
| 44 | 1. نموذج تبني الإبداع                         |
| 44 | 2- نموذج مزيج الإبداع                         |
| 46 | 3. نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي        |
| 47 | ثالثا: النماذج ذات البعد الإستراتيجي          |

|    |   |
|----|---|
| 47 | 1. نموذج الإطار التكاملي لعمليات الإبداع              |
| 48 | 2. نموذج إبداع القيمة                                 |
| 50 | أسئلة للمناقشة  |
| 51 | <b>الفصل السادس: الإبداع التنظيمي</b>                 |
| 51 | أولا. مفهوم الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه     |
| 51 | 1. مفهوم الإبداع التنظيمي                             |
| 51 | 2. العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي               |
| 52 | ثانيا: مصادر الإبداع التنظيمي والأفكار الإبداعية      |
| 52 | 1. مصادر الإبداع التنظيمي                             |
| 52 | 2. طرق البحث عن الأفكار الإبداعية                     |
| 53 | ثالثا. العوامل المساعدة على تنمية الإبداع التنظيمي    |
| 53 | رابعا. الاستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي         |
| 54 | أسئلة للمناقشة  |
| 55 | <b>الفصل السابع: الإبداع التكنولوجي</b>               |
| 55 | أولا. مفهومه وخصائصه                                  |
| 55 | 1. مفهوم الإبداع التكنولوجي                           |
| 56 | 2. أهميته   |
| 56 | 3. خصائصه   |
| 56 | ثانيا: تصنيفات الإبداع التكنولوجي                     |
| 57 | 1. معيار طبيعة الإبداع التكنولوجي                     |
| 57 | 2. معيار درجة الإبداع التكنولوجي                      |
| 59 | ثالثا: الفرق بين الإبداع التنظيمي الإداري والتكنولوجي |
| 60 | أسئلة للمناقشة  |
| 61 | <b>الفصل الثامن: إبداع العملية</b>                    |
| 61 | أولا: مفهوم إبداع العملية وأهميته                     |
| 61 | 1. مفهوم إبداع العملية                                |
| 61 | 2. أهمية إبداع العملية                                |
| 61 | ثانيا. مداخل إبداع العملية والعوامل المؤثر فيها       |
| 62 | 1. مداخل إبداع العملية                                |
| 62 | 2. العوامل المؤثرة في إبداع العملية                   |
| 63 | 3. متطلبات إبداع العملية                              |

|    |  |
|----|--|
| 65 | أسئلة للمناقشة   |
| 66 | الفصل التاسع: إبداع المنتج                                   |
| 66 | أولا: مفهوم إبداع المنتج                                     |
| 66 | ثانيا: تصنيفات إبداع المنتج                                  |
| 67 | 1. تقديم منتج جديد   |
| 67 | 2. تحسين المنتج الحالي (القديم)                              |
| 67 | ثالثا. أهداف إبداع المنتجات                                  |
| 68 | أسئلة للمناقشة   |
| 69 | الفصل العاشر: الإبداع التسويقي                               |
| 69 | أولا. الإبداع التسويقي ( مفهومه ومتطلباته الرئيسية)          |
| 69 | 1. مفهومه  |
| 69 | 2. المتطلبات الرئيسية للإبداع التسويقي                       |
| 70 | ثانيا. مراحل ومجالات الإبداع التسويقي                        |
| 70 | 1. مراحل الإبداع التسويقي                                    |
| 70 | 2. مجالات الإبداع التسويقي                                   |
| 74 | أسئلة للمناقشة   |
| 75 | الفصل الحادي عشر: الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة      |
| 75 | أولا. خصائص الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة            |
| 75 | ثانيا. انعكاسات الإبداع على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.      |
| 76 | ثالثا. واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة. |
| 78 | أسئلة للمناقشة   |
| 80 | المراجع  |

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                               | رقم الجداول |
|--------|--|-------------|
| 19     | تصنيف الإبداع حسب المشروع                  | 01          |
| 39     | العلاقة بين عدم التأكد ونوع البحث والتطوير | 02          |
| 63     | دورة حياة العملية الإنتاجية                | 03          |

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 19     | أنواع الإبداعات حسب بعد التكنولوجيا وعادات الاستهلاك | 01        |
| 26     | مدخلات ومخرجات المؤسسات الإبداعية                    | 02        |
| 32     | محددات الإبداع                                       | 03        |
| 37     | تصنيف مجالات البحث داخل الصناعة والجامعة             | 04        |
| 37     | سلسلة البحث والتطوير                                 | 05        |
| 41     | العلاقة بين البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي       | 06        |
| 43     | نموذج السلم، نموذج هرمي وخطي                         | 07        |
| 45     | نموذج مزيج الإبداع                                   | 08        |
| 46     | نموذج لإدارة الإبداع من علاقات سلسلة التجهيز         | 09        |
| 47     | عملية الإبداع في إطار تكاملي                         | 10        |
| 48     | ديناميكية إبداع القيمة                               | 11        |

# المقدمة

## تمهيد:

تعتبر العملية الإبداعية أمرا مهما على مستوى كل المؤسسات مهما كان حجمها ( مصغرة، صغيرة، متوسطة... الخ)، وطبيعتها ( عامة، خاصة... الخ). خاصة في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسة سواء على مستوى قطاع نشاطها أو على مستوى البيئة العامة، وبالتالي فإنه على مسيري المؤسسات إيجاد الآليات الكفيلة لإدارة الابتكارات والإبداعات في هذه المؤسسات بغية تحقيق أهدافها، مما يحتم عليهم التعرف على مختلف النماذج الخاصة بالعملية الإبداعية ومحدداتها.

وبالتالي فإن مسيري المؤسسات سيجدون أنفسهم مجبرين عن البحث على إيجاد نظام للإبداع يرتكز بالأساس على وظيفة البحث والتطوير التي تعتبر أحد أهم مدخلات هذا النظام، إضافة إلى إيجاد الشكل المناسب للنشاط الإبداعي سواء كان التنظيمي، التكنولوجي أو التسويقي، الذي يتوافق مع إمكانيات المؤسسة من جهة، والاستجابة لمختلف حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية.

وبناء عليه تم إعداد هذه المطبوعة المعنونة ب: **إدارة الابتكار والإبداع**، والتي تدخل ضمن جزء هام من مقياس **تسيير وتمويل الإبداع**، لكي يستفيد منها طلبة دفعة ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعزيز استيعابهم ومعرفتهم لمختلف المفاهيم والعناصر المكونة والمحددة لإدارة الابتكار والإبداع وتطبيقاته، أين سيسمح للمقبل على دراسة إدارة الأعمال، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمقاولاتية من تقاسم نظرة شاملة للابتكار والإبداع وبالضبط لمفهوم وتطبيقاته، كما ستسمح هذه المطبوعة من معرفة ومناقشة أهم المحددات والأشكال المرتبطة بالإبداع، والذي يتم تدريسه لطلبة الماستر شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار أن المؤلف قد قام بتدريس المقياس لعدة دفعات هذا التخصص.

كما أن هذه المطبوعة ستوضح كافة الأمور المتعلقة بالعملية الإبداعية، والتي ينبغي على كل دارس لمنهاج تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يتطرق لها بالدراسة والتحليل والتي تشمل كل من وظيفة البحث والتطوير، الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي، الإبداع التسويقي... الخ، وبناء عليه فإن هاته المطبوعة تحتوي على إحدى عشر فصلا رئيسيا تناقش المواضيع الأساسية لإدارة الابتكار والإبداع كما هي موضحة في المخطط الخاص ببرنامج المحاضرات.

كما أن هاته المطبوعة الموجهة بالدرجة الأولى للطلبة تهدف إلى تحقيق الآتي:

- تعريف الطلبة بمفهوم وأهمية الابتكار والإبداع داخل المؤسسة؛
- أن يستطيع الطلبة التمييز بين مختلف المفاهيم المرتبطة بالابتكار والإبداع؛
- مساعدة الطلبة في التعرف على كيفية تحليل مختلف الممارسات التسييرية المرتبطة بالعملية الإبداعية؛
- تعريف الطلبة بمختلف نماذج وأشكال الإبداع ومناقشتها؛
- تزويد الطلبة بمجموعة من المهارات المساعدة على تحليل وتفسير النشاطات الإبداعية للمؤسسات.

## الفصل الأول: الإبداع في المؤسسة

إن احد المشاكل التي نتلقاها عند تحليل الإبداع هي غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المصطلح، فالإبداع كما سنستخدمه هو ترجمة لكلمة (INNOVATION). فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد (الحدائثة)، والبعض الآخر يقدم الإبداع كأى شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي ادخل عليها، أو أيضا كإنتاج، قبول وتطبيق أفكار وعمليات، منتجات وخدمات جديدة في نطاق معين، هناك أيضا من تصور الإبداع كشيء مبكر لفكرة جديدة. فريق آخر يرى بأن الإبداع والتحسين يمثلان شيئا واحدا، وفي الأخير نجد أن بعض الأشخاص يرون بأنه تغيير مهم دون أن يكون جذريا.

يعتبر الإبداع عنصر هام يستثمر من قبل المؤسسات الناجحة والتي تحرص على المنافسة في الأسواق بمستويات كمية ونوعية عالية في مختلف مجالات المؤسسات، لذلك تظهر أهمية أن يكون كل من الفرد والمؤسسة مبدعة لمواجهة مختلف التغيرات في البيئة؛ وهو ما قد يشكل تهديدا بانتهيار وزوال المؤسسات التي قد تململه؛ وبالتالي عليها توسيع العمل به وترسيخه كتقليد يعد جزءا من ثقافتها التنظيمية.

### أولا: مفهومه ومستوياته

قدمت للإبداع عدة مفاهيم تختلف باختلاف توجهات الباحثين وكذلك حسب مستوى التحليل، حيث أن تحليل الإبداع على مستوى الاقتصاد الكلي، يختلف عن التحليل على مستوى المؤسسة وإلى غير ذلك من المستويات.

### 1. مفهومه

يعتبر شومبيتر (J. Shumpeter) من الأوائل الذين عرفوا الإبداع، ويرى بأنه "يوجد 05 أنواع من الإبداع وهي البحث عن منتج جديد، غزو سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية وتنظيم جديد للإنتاج"<sup>1</sup>، أي أن صاحب المشروع الذي يخاطر في إنتاج شيء جديد يجب أن يستند على مخزون المعارف الجديدة والإبداع ويتحقق من تبنى السوق لهذا المنتج الجديد.

وبالتالي حسب هذا التعريف فإن الإبداع ينبغي أن يتم بالحدائثة، أي أن يظهر لأول مرة سواء في المنتج، طريقة الإنتاج، السوق، مصدر المواد الأولية وتنظيم الإنتاج، ومن هنا يوصف هذا التعريف للإبداع بالمطلق.

كما أوضح (Dess and Others) "بأن الإبداع يشير إلى جهود المؤسسة في إيجاد فرص جديدة وحلول جديدة لم يسبقها أحد إليها، وهو يتضمن الابتكار والتجريب، الذي يؤدي إلى منتجات جديدة، خدمات جديدة وعمليات تكنولوجية محسنة"<sup>2</sup>...

<sup>1</sup> -Christian Marbach, "PME et Innovation Technologique pour une relation Plus naturelle" regard sur les PME N:°10, Paris, 2<sup>eme</sup> Trimestre, 2006, p24.

<sup>2</sup> -انتظار أحمد حاتم، "أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعلميات (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة 34، العدد 88، 2011، ص 74.

نلاحظ بأن هذا التعريف أوضح بأن الإبداع يشمل الابتكار والتنفيذ أو التجريب في البحث عن فرص أو حلول جديدة ينتج عنها منتجات وخدمات جديدة أو حتى تكنولوجيا محسنة، أي أن الإبداع ليس شرط أن يكون جديدا تماما كما أوضح شومبتر بل يمكن أن يكون من خلال التحسين أيضا.

أما حسب دليل **OSLO** فإن الإبداع يعرف بأنه: "تقديم منتج (سلعة أو خدمة) أو عملية جديدة أو محسنة، طريقة جديدة في التسويق أو طريقة جديدة في التنظيم وتطبيقها في المؤسسة، تنظيم موقع العمل أو العلاقات الخارجية"<sup>1</sup>.

أما **(Habib)** يرى بأن "الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة، فبدون التعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عملية الإبداع"<sup>2</sup>.

هذا التعريف يتضح لنا بأن **(Habib)** ركز على عنصري المعرفة والتعلم من أجل تحقيق الإبداع في المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف التالي للإبداع: هو مختلف جهود المؤسسة من أجل استغلال المعارف والتجارب على إيجاد فرص وحلول جديدة محسنة على شكل منتجات (سلع أو خدمات) أو تكنولوجيا.

**ملاحظة هامة:** في العديد من الأدبيات ترى بأن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو منتج (سلعة أو خدمة) تقدمها المؤسسة لزيائنها، وهو ما سنحاول تبنيه خلال هذه المطبوعة.

## 2. مستويات الإبداع

يرى المختصون في مجال العلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع<sup>3</sup>:

أ. **على مستوى الفرد:** ويقصد به ذلك الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسميات إبداعية، ولقد حدد الباحث **Roby** صفات المبدع في الخصائص التالية:

- الالتزام بهدف محدود والعمل على تقديم الأفكار؛
- تشجيع تبادل الأفكار والنقد الذاتي؛
- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة؛
- شفافية التعامل مع المشكلات؛
- وضوح الرؤيا.

<sup>1</sup> -Monieddin Rahmouni et Marat Yil Dizogler, "Motivation et déterminants de l'innovation technologique un survet des théories modernes, Cahiers du GRETHA n°:2011-10, Université Paul Cézanne, Aix Marseille 3. France, "P2.

<sup>2</sup> Thomas Pendide, Favoriser L'innovation dans une organisation par projets sous contraintes de ressources: définition d'une approche basée sur les processus, thèse de doctorat en systèmes Industriels, université de Toulouse, France, 2011, p83.

<sup>3</sup> -مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 15-21.

وبشكل عام يعرف الإبداع على مستوى الأفراد التوجه نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤشرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع.

ب. **على مستوى الجماعة:** هو ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، حيث أن الإبداع على هذا المستوى أكثر فعالية من الإبداعات الفردية نتيجة التفاعل والتعاون فيما بينهم ومساعدة بعضهم، ويتأثر إبداع الجماعة بما يلي:

-الرؤيا والمشاركة الآمنة؛

-الالتزام بالتميز في الأداء؛

-تشجيع وتحفيز الإبداعات الفردية.

ج. **على مستوى المؤسسة:** باعتبار المؤسسة تتكون من جماعات وأفراد عاملين فإن هذا الإبداع على هذا المستوى يتشابه بشكل كبير مع الإبداع على مستوى الجماعة، ويعتبر بالنسبة للمؤسسة أساس لنموها، وهناك من يرى بأن الإبداع على مستوى المؤسسة الإنتاجية يتوقف على عاملين أساسيين هما:<sup>1</sup>

-القاعدة المعرفية في المؤسسة؛

-تراكم المعرفة عبر الوقت.

ثانيا: تصنيفات الإبداع

1. حسب شومبيتر: صنف **Joseph Alois Schumpeter (1934)** الإبداع إلى مجموعتين حسب معيارين:<sup>2</sup>

أ.. النوع: وقدره 05 أنواع للإبداع:

-تقديم منتج جديد؛

-تقديم طريقة (عملية) إنتاج جديدة؛

-فتح أسواق جديدة (دخول)؛

-الحصول على مصدر جديد للتمويل بالمواد الأولية أو نصف مصنعة؛

-تنظيم جديد للمؤسسة؛

ب. **درجة الإبداع :** قدم نوعين وهما:

-الإبداع الجزئي: الذي يتمثل في القيام بتعديلات جزئية ومستمرة في النظام (التنظيم) الحالي بالمؤسسة؛

-الإبداع الجذري: ويشمل تغيرات عميقة (جذرية) في التكنولوجيا أو طريقة الاستخدام.

2. **حسب طبيعة الإبداع:** كما أن هناك من يصنف الإبداع إلى نوعين أساسيين هما<sup>(3)</sup>:

<sup>1</sup> -مؤيد عبد الحسين الفصل، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> -Benjamin Tyl, Benjamin Tyl; "L'apport de la créativité dans les processus d'éco-innovation proposition de l'outil Eco Asit pour Favoriser l'éco-idéation de systèmes durables", Thèse de Doctorat Spécialité: Mécanique et Ingénierie – Université Bordeaux 1, 2011, pp 48-49.

■ **إبداع المنتج:** ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معطل بهدف إشباع حاجات قائمة أو كامنة في السوق، حيث يضم إبداع المنتج نوعين هما:

- تقديم منتج جديد أي تقديم منتج لم يتم تسويقه وبيعه في السوق من قبل؛
  - تحسين منتج حالي: أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لزيادة بقائه وتحسين أدائه.
  - **إبداع العملية:** ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء وهو على نوعين:
    - تصميم عملية إنتاجية جديدة: وذلك بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته؛
    - تحسين عملية إنتاجية حالية: وذلك من خلال إحداث تغييرات تختلف درجة شموليتها في عملية الإنتاج.
- ويلخص الجدول الموالي أصناف الإبداع حسب التصنيف الأخير(4):

### الجدول رقم (1): تصنيف الإبداع حسب المشروع

| العملية           |                   | سلعة أو خدمة             |                          | مشروع الإبداع |
|-------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| إبداع جزئي        | إبداع جذري        | إبداع جزئي               | إبداع جذري               |               |
| إجراء عملية مطورة | إحداث عملية جديدة | تقديم سلعة أو خدمة مطورة | تقديم سلعة أو خدمة جديدة |               |

**La Source:** Sandrine Fernez-Walch et François Romon, Management de L'innovation de la strategie aux projet, Vuibert, France, 2006, p61.

### 3- حسب عادات الاستهلاك والتكنولوجيا:

جمع Abell بعدين مرتبطين بالسوق كمؤشر مبنى على تغير السلوك المنتظر من طرف المستهلكين ويمكن تعريف البعدين ودرجة الإبداع التكنولوجي ودرجة السلوك الإبداعي، ماعدا **selon que** اعتبر ابداع المنتج الجديد أم لا، عادات الاستهلاك.

### الشكل رقم (1): أنواع الإبداعات حسب بعد التكنولوجيا وعادات الاستهلاك

|                    |       |                      |                |
|--------------------|-------|----------------------|----------------|
| عادات<br>الإستهلاك | جديدة | إبداعات جذرية        | إبداعات سلوكية |
|                    | قديمة | إبداعات<br>تكنولوجية | إبداعات جزئية  |
|                    |       | جديدة                | قديمة          |

التكنولوجيا

Source: Emmanuelle le Nagard –Assayag-Delphine Monceau, **le Marketing de l'innovation de la création au la nacement de nouveaux produits**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2011, p30.

ويمكن تحليل الشكل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

أ- **الإبداعات الجذرية:** حيث يتم تقديم تكنولوجيا جديدة (حديثة) التي تساهم إلى تحسين العمليات وتغيير الاستخدامات، مثل: عند طرح الهاتف النقال لأول مرة.

هذا الصنف مرتبط بالندرة، ويجتمع فيه نوعين من الأخطار تواجههم المؤسسة:

- الخطر التكنولوجي (التقني): كونه يحتاج إلى تكنولوجيا لم يستخدم من قبل؛

- الخطر التسويقي: خاصة إذا رفض الزبائن تغيير عاداتهم الاستهلاكية ولم يتأقلموا مع الإبداع.

ب- **الإبداعات التكنولوجية:** وهي مبنية بالأساس على التكنولوجيا الحديثة، أما العادات الاستهلاكية لا تتغير جذريا.

هذا الصنف يوافق الخطر التكنولوجي (التقني)، المرتبط (المعلق) باستخدام (ممارسة) التكنولوجيا الجديدة وقبولها في السوق، أما العملية التجارية تتعلق بمدى الاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة دون مراعاة الزبائن، تتوقف عملية تكيف الإبداع هي أقل من الصنف الأول لأنه لا يشترط فيه تغيير كبير في عادات الاستخدام (الاستهلاك).

ج- **الإبداعات السلوكية:** يحد سلوكيات جديدة دون الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة هذه الإبداعات يرافقها بالأساس خطر تسويقي (تجاري)، سواء بسبب أن المستهدف الجديد الموجه لم يتم تبني المنتج الجديد أو بسبب أن المستهلكين لم يوافقوا على تغيير سلوكياتهم.<sup>2</sup>

د- **الإبداعات الجزئية:** تسجل فيه استمرارية المنتجات الحالية، حيث أنه غالبية المنتجات الجديدة هدفها تسويقي.

هذه الإبداعات لا تغيب فيها المخاطر وهي لا تتغير في سلوكيات الزبائن ولا يشترط استخدام تكنولوجيا جديدة.<sup>3</sup>

ثالثا: أشكال الإبداع : وهناك من يصنفها إلى المجموعات التالية:

1. **الإبداع التنظيمي:** هناك جملة من التعاريف نقدمها فيما يلي<sup>4</sup>:

عرفه (Hage) على أنه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسات".

نلاحظ بأن هذا التعريف ركز على أي عملية ينتج عنها ممارسة إدارية جديدة تنعكس على مخرجات المؤسسة.

كما عرفه (Daft) هو عملية إستغلال لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المؤسسة أو البيئة العامة لها.

نرى بأن Daft ركز على أهمية الفكرة أو السلوك الجديد كأساس للإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup> -Emmanuelle le Nagard –Assayag-Delphine Monceau, **le Marketing de l'innovation de la création au lancement de nouveaux produits**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2011, p30

<sup>2</sup> -Idem.

<sup>3</sup> -Ibid., p 32.

<sup>4</sup> -عاكف لطفي الحضونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 33-34.

وعرفه (Syliman) "العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشتمل على صدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة"

نجد أن هذا التعريف ركز على ضرورة توفير المناخ الملائم لتوليد الأفكار الجديدة من خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف التالي للإبداع التنظيمي بأنه "مختلف العمليات التي تساهم في توليد فكرة أو سلوك جديد وتنشأ بالأساس من المناخ التنظيمي مما يؤثر على مخرجات المؤسسة".

2. **الإبداع التكنولوجي:** يعرف بأنه «تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج»<sup>(1)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى إن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج، عند ما نكون في حالة المنتجات الصناعية فإنه كلما جرى تغيير تلك المنتجات، كلما التزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتهجها، أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية، ماعدا في حالة المنتج الذي أبداع فيه جوهريا، إذ أن استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج لا يستدعى حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني<sup>(2)</sup>.

3. **الإبداع التسويقي:** حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في أوروبا (2005): "هو تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمن في جوهرها على تغيرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، الترويج للمنتج والتسعير"<sup>3</sup>.

نلاحظ بأن هذا التعريف أثر على تطبيق طرق جديدة في التسويق بمس ثلاث عناصر للمزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج ولم يتم الإشارة إلى التوزيع.

- يعرفه على أنه "وضع أفكار جديدة غير تقليدية في الممارسات التسويقية"<sup>4</sup>.

أي أن التسويق الابتكاري هو التطبيق الفعلي لأفكار جيدة في الممارسات التسويقية وهي المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، أي التعريف الثاني أكثر شمولاً من التعرف الأول.

لذلك يمكن تقديم التعريف التالي للإبداع التسويقي: "هو أفكار جديدة تمس مختلف عناصر المزيج التسويقي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع وبحوث التسويق".

#### رابعا: مؤشرات الإبداع

هناك عدة مؤشرات (معايير) أساسية لتقييم عملية الإبداع على المستوى المؤسسة منها مايلي<sup>1</sup>:

1 - م. سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33.

2- م سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص ص 34-35.

3- تامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 206.

4 - جعفر خليل مرعي: "دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية"-دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012، ص 224.

- عدد الأفكار الجديدة للتطوير بالشكل الذي يساهم في تقديم منتجات متميزة للزبائن؛
- عدد المنتجات الجديدة التي يختلف في خصائصها أو استخدامها إلى حد كبير عن خصائص المنتجات السابقة أو استخدامها من قبل المؤسسة بهدف تنويع المنتجات وتلبية احتياجات الزبائن وتعزيز المزايا التنافسية بين المؤسسات؛
- حالات تحسين المنتجات الحالية: بشكل أفضل من خلال إحداث تغييرات في المنتج بهدف تحسين جودتها وتعليل تكاليفها بهدف زيادة مبيعاتها؛
- استخدام عمليات وطرق عمل جديدة ويشمل عدد مرات إدخال طرق جديدة في العمل (الإجراءات النظم والآليات... الخ) التي تختلف عن الطرق السابقة للمؤسسة بهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- حالات تغير وتطوير خطوط الأعمال الحالية بالعدد والشكل الذي يهدف إلى تحسين الجودة وتقديم أوسع المنتجات للزبائن؛
- تطوير الحصة السوقية للمؤسسة بين المنافسين، وهي تعبر عن القوة التنافسية في تقديم منتجات بجودة متميزة بمواعيدها المطلوبة وهي تؤدي إلى تحقيق نمو عالي للمؤسسات.

<sup>1</sup> -عدنان قاسم الالامي ويسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين ميريدان وعشتار شيراتون-دراسة مقارنة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- العراق، العدد 74، 2009، ص ص 224-225.

## أسئلة للمناقشة

حاول الإجابة على الأسئلة التالية باختصار:

- 1- حدد الفرق بين مصطلحي الابتكار والإبداع؟
- 2- حلل وحدد العلاقة بين مختلف مستويات الإبداع؟
- 3- أذكر مختلف أشكال الإبداع في المؤسسة؟
- 4- ما هي العلاقة بين مختلف أشكال الإبداع حسب الطبيعة وحسب الدرجة؟
- 5- ما هي متطلبات الإبداع في المؤسسات؟
- 6- أذكر مؤشرات الإبداع في المؤسسة؟
- 7- ما هي العلاقة بين الإبداع ودورة حياة المنظمة؟
- 8- قدم أمثلة واقعية عن الإبداع في الواقع؟

## الفصل الثاني: مفاهيم حديثة في الإبداع

عرف مصطلح الإبداع كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى، عدة اتجاهات حديثة نذكر منها ما يلي:

### أولاً. الإبداع الاستراتيجي

**1. مفهومه:** عرفه (Snuikar) بأنه إظهار عمل لأبعاد متعددة على بعضها البعض من المضمون والعلميات المحيطة (البيئة)، وهو تسهيل لتطبيق الإنشاء والإبداع في إطار عمليات الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يساعد في تحقيق التميز الاستراتيجي والميزة التنافسية ويسهم في تحدي المنطق التقليدي وإعادة تعريف نموذج أعمال المؤسسة وإعادة رسم حدود سوقها، وينشئ أسواق وتحسينات مستمرة في قيمة كل من الزبائن والمؤسسة<sup>(1)</sup>.

أي أنه ينطلق بالأساس من عمليات الإدارة الإستراتيجية وهو يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء رسم جديد لحدود سوق المؤسسة والعمل على إيجاد أسواق جديدة مما يساهم في توليد قيمة لكل من الزبائن والمؤسسة.

### 2. أبعاد الإبداع الاستراتيجي: هناك عدة أبعاد نذكر منها ما يلي:

- **عملية إدارة الإبداع:** التي تعمل على الربط بين العناصر التقليدية وغير التقليدية للإبداع وتشمل (المستهلك العادي، اتجاهات السوق، والتحليلات التنافسية). وتبحث في ما وراء هذه العوامل بسرعة. ولقد أوضح **Lifer** أنه من ضمن آليات تعزيز الإبداع هو التزام القيادة الإدارية به، وتشجيع جميع ممارساته.

- **إشراف الصناعة:** وهو منحى مساره من الأعلى إلى الأدنى، حيث يتم فيه البحث عن القوى المؤثرة والتوجهات السلوكية وعوامل التفكير في صناعة معينة أو أكثر ويرى **Hamal** و **Parhalad**، أن رؤية المستقبل تساعد في فاعلية المؤسسة مستقبلاً كما تحدد المهارات التي يمكن للمؤسسة أن تهتم بها، كما تحدد الفرص بوضوح ودقة لاستغلالها؛

- **التوافق الاستراتيجي:** ويتمثل في مشاركة كل أطراف المؤسسة وأصحاب المصالح الخارجيين في تطوير رؤية مشتركة مما يساهم في تحقيق التوافق بين قيم العمال وبيئة العمل وإدارة المؤسسة فإن ذلك سيحقق المزيد من الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي المساهمة في تحقيق الإبداع.

- **التكنولوجيا والقدرات الجوهرية:** تمثل التكنولوجيا الوسائل الأنشطة والمعرفة المستخدمة في عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث يوفر الفهم الجيد لهذا البعد للمؤسسة تصورات معمقة عن احتياجات الزبائن وعن التوجهات والسلوكيات المستقبلية وكذلك على تفعيل أصولها الجوهرية؛

- **تصورات الزبائن:** بما أن الزبائن الحاليين شركاء حقيقيين في عملية الإبداع، وبالتالي فإن بقاء استمرارية المؤسسة يتوقف على مدى تعزيز التفاعل معهم، وذلك من خلال معرفة الزبائن الحاليين والمحتملين واحتياجاتهم بهدف تحسين أساليب العمل وإرضائهم بأقل تكلفة وبأسرع أداء.

<sup>1</sup> - معن وعد الله المعاضيدي وأمين جاسم محمد، "مدى التوافق من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية"، -دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمتمتزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 102، مجلد 33، 2011، ص 104.

-الاستعدادات التنظيمية: ويشمل هذا ثلاث أساسيات وهي:

أ-الاستعدادات الثقافية: حيث أنه كلما كانت الاستعدادات الثقافية عالية كلما ساعد على تحقيق الإبداع في المؤسسة.

ب-الاستعدادات العملية: وهي تشير إلى مختلف العمليات العامة التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف إلى بلورة وصياغة رؤية كفيلة لتوجيه الإبداع، وذلك من خلال ما يلي:

-فهم بنية العمليات: فإنه ينبغي أن تكون والأنشطة تتميز بالمرونة من أجل التكيف مع مختلف التغيرات الممكنة؛  
-فهم تدفق العمليات: أي التعرف على حقيقة العمليات .

ج- الاستعدادات الهيكلية: وتتعلق بالهيكل التنظيمية التي تدعم الإبداع إضافة إلى مستويات المرونة المطلوبة لتعيين الكفاءات البشرية القادرة على تسير المشاريع التي لها الأسبقية الأولى، ويرى شاندار (Chandler) بأن الإستراتيجية هي التي تحدد الهيكل.

-التنفيذ المنظم: في إطار الإبداع الاستراتيجي فإنه يقصد بالتنفيذ مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتطلب الدعم والمشاركة عبر مختلف مستويات وخطوط المؤسسة.

ثانيا. الإبداع الأخضر:

1. مفهومه: "هو التوصل إلى علمية خضراء جديدة أو منتج أخضر يكون مستداما أو يكون كفوًا بيئيًا مقارنة بالقديم، أو التحسينات على المنتجات لتكون أقل ضررا بيئيًا"<sup>1</sup>.

2. المجالات الأساسية: يمكن ذكر المجالات الأساسية للإبداع الأخضر في ما يلي:<sup>2</sup>

-المنتج الأخضر: وهو الذي يساهم في إدخال منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لتكون أقل ضرر أو أكثر ملائمة للبيئة؛  
-العملية الخضراء: حيث يساهم الإبداع في تطوير تكنولوجيات أو عمليات جديدة تكون أقل ضررا وأكثر ملائمة للبيئة، كما في استخدام تكنولوجيا نظيفة أو تتطلب مواد أولية وطاقة أقل.  
-الإبداع التنظيمي: الذي يساهم في إدخال المفاهيم الجديدة مثل: TQM والتحقيق المستمر وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم الأداء البيئي والكلبي للمؤسسة.

ثالثا. المؤسسات المبدعة

أكد جاي جالبريث (Joy Golbraith) في أحد دراساته من أنه حتى يستمر الإبداع في المؤسسات الكبيرة، لابد من بنائه في صميم عمل المؤسسة.

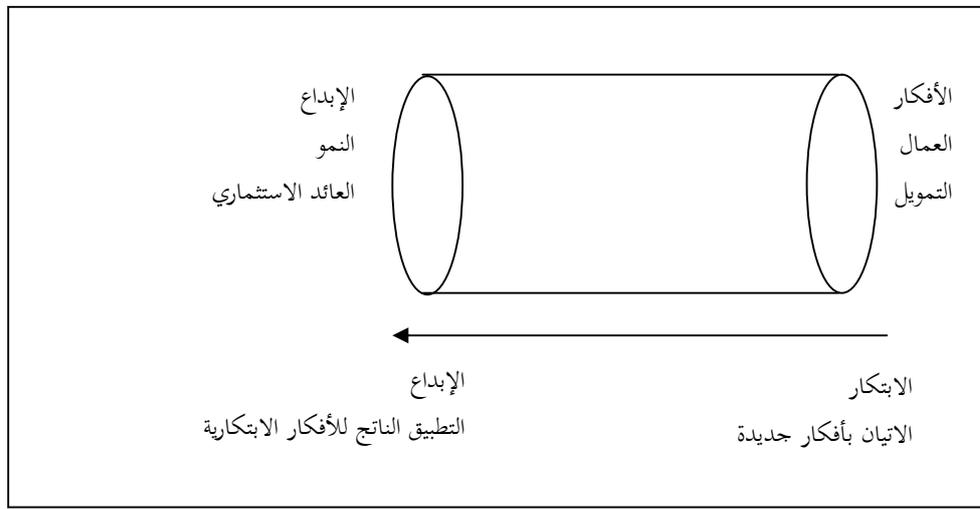
<sup>1</sup> -نجم عبود، البيد الأخضر للأعمال المسؤولة البيئية للشركات، ط 1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 457-458.

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، ص ص 459-460.

1. خصائصها: يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- مرونة الهياكل التنظيمية مما ساعد القدرة على الإبداع؛
- الاهتمام بالعملية الاتصالية أفقياً ودعم الإدارة العليا للعملية الإبداعية؛
- التركيز على فرق العمل متعددة الوظائف؛
- البحث والتطوير هي وظائف مستقلة (منفصلة). ويتم دمجها من خلال فرق العمل للوصول إلى الإبداع؛ كما يرى **Peter Druker** "الإبداعات الناجحة تتم الآن من خلال فرق العمل متعددة الوظائف. مع مشاركة العمال من التسويق والتصنيع (الانتاج) والتمويل في عمل البحوث منذ البداية".

## شكل رقم (02) مدخلات ومخرجات المؤسسات الإبداعية



المصدر: عاكف لطفي خضاون، مرجع سابق، ص 36

حيث أشار **(Cosk)** إلى أن العلاقة بين الابتكار والإبداع هي علاقة تكاملية كما هو مبين في الشكل (02-01)، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسات المبدعة تشمل الأفكار، العمال، التمويل، تؤدي إلى الحصول على أفكار غير مألوفة ومخرجات تشمل الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار تؤدي إلى الإبداع من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

كما أن هناك صفات أخرى تتميز بها المؤسسات المبدعة بمجموعة من أهمها:<sup>2</sup>

- التركيز بدرجة كبيرة على رغبات المستهلكين؛
- توفير الإنتاجية من خلال مشاركة العمال في إيجاد بدائل ومقترحات للعمل؛
- العمل على تطوير مبادئ وأخلاقيات العمل والالتزام بها من قبل جميع العمال بالمؤسسة؛
- التركيز على مجالات العمل التي تميز فيها المؤسسة وتجنب التحول المجالات الأخرى؛
- بساطة الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص 256-218.

<sup>2</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 174.

## أسئلة للمناقشة

أجب على الأسئلة التالية باختصار:

- 1- ما هي متطلبات الإبداع الإستراتيجي في م ص م؟
- 2- حدد العلاقة بين الإبداع والإستراتيجية العامة للمؤسسة؟
- 3- ما هي صعوبات تطبيق الإبداع الإستراتيجي في المؤسسات؟
- 4- أذكر خصائص المؤسسات المبدعة؟
- 5- ما هي متطلبات التحول نحو المؤسسات المبدعة؟
- 6- حدد العلاقة بين الإبداع والإدارة البيئية؟
- 7- ما هي متطلبات الإبداع الأخضر؟
- 8- حدد مجالات تطبيق الإبداع الأخضر؟
- 9- قدم أمثلة واقعية عن الإبداع الأخضر في الواقع؟

## الفصل الثالث: محددات الإبداع في المؤسسة

تهدف في هذا الجزء إلى توضيح عوامل أو محددات الإبداع على مستوى المؤسسة وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بهذا العنصر. ومن بين هذه الدراسات ما يلي:<sup>(1)</sup>

### أولاً: المحددات الخارجية

قدمت معظم الدراسات ثلاث عوامل أساسية على هذا المستوى:

**1-المحيط الاقتصادي والمؤسسي:** ويرى Griffith بأن الدولة يمكن أن تكون محدد للإبداع من خلال: تدخلات المختلفة للدولة تكون قوة التأثير على الدوافع الخاصة بالإبداع خاصة من خلال القرارات المتعلقة بأنشطة البحث التطوير في المؤسسات لكن الهدف الأول تكون مرتبطة ب: استقرار الاقتصاد الكلي والتدخل من خلال معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع، السياسية المرتبطة بتعديل المنافسة بين مختلف القطاعات الاقتصادية.<sup>(2)</sup>

**2-الانفتاح على الخارج:** من شأنه الانفتاح السوق المحلية على المنافسة الخارجية والتي يولد ضغطاً على المؤسسات المحلية الناشطة من أجل ضرورة الإبداع.

كما أن توجيه المؤسسات نحو الالتزام بالمعايير الدولية (نظام الإدارة البيئية الأمن والسلامة المهنية...الخ) تشكل كلها تشكل ضغطاً آخر نحو توجه المؤسسات المحلية للإبداع.

**3-الطلب:** بصور عامة فإن الإبداع يرتبط بالسوق الذي تكون فيه المؤسسة قادرة فنية على التأقلم والمستهلك يعتبر من خلال طلبه مصدراً للإبداع. وبالتالي فإن تأقلم المنتج مع الطلب مهم في تحفيز المؤسسة على الإبداع ويمكن ذكر العلاقة بين الطلب والإبداع فيما يلي:

-توجد علاقة بين توجيه الأرباح الحالية للأنشطة الإبداعية للمؤسسات وبين تطور الطلب في السوق.

-المؤسسات التي تكون في استماع (تواصل) مع زبائنها قادرة بشكل أحسن على التوافق مع الحاجات المطلوبة، وهكذا تكون قناة مهمة في توجيه الإبداع حسب الطلب.

ويرى Griffith بأن الدولة يمكن أن تكون محدد للإبداع من خلال: تدخلات المختلفة للدولة تكون قوة التأثير على الدوافع الخاصة بالإبداع خاصة من خلال القرارات المتعلقة بأنشطة البحث التطوير في المؤسسات لكن الهدف الأول تكون مرتبطة ب:

<sup>1</sup> -Mohieddine Rahmouni, "Motivation et déterminants de l'innovation technologique: un survol des théories modernes", cahiers de GRETHA, n°10-2011, université Montesquieu Bordeaux iv-France,p06.

<sup>2</sup> -Claire Lelarge, Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises, Facteurs internes et externes, thèse doctorat en sciences économiques, Université de Paris x-Nanterre , France, 2009, p13.

استقرار الاقتصاد الكلي والتدخل من خلال معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع السياسية المرتبطة التكوين المهني معدلة وفقا لتعديل المنافسة بين مختلف القطاعات الاقتصادية.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: المحددات الداخلية

اختلفت الدراسات في تحديد العوامل الداخلية التي من شأنها أن تكون محددات للإبداع على مستوى المؤسسة، فهناك من صنفها إلى عوامل تنظيمية، وعوامل تكنولوجية... الخ، ولكن عموما يمكن ذكر أهم المحددات فيما يلي<sup>(2)</sup>:

**1- إستراتيجية المؤسسة:** يمكن اعتبار الإبداع أحد أبعاد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وهذا ما ذكرناه أكثر خاصة في مفهوم الإبداع الإستراتيجي. وبالتالي تجعله مصدرا للميزة في السوق، كما يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو التركيز على الحالة الفاعلة، أي التكنولوجيا والمنتجات (السلع أو خدمات) الحالية.

**2- نمط القيادة:** يمكن أن تكون محددات هاما للإبداع من خلال مدى فعالية تحفيزه أو إعاقته، فالقيادات في المؤسسة قد توفر أجواء الابتكار والحوافز المناسبة من أجل التغيير في مجال الهياكل والمنتجات (الإبداع التكنولوجي).

من جانب آخر نجد أصحاب القيادة المحافظة التي ترى بأن التغيير هو الذي يهدد نظام المؤسسة. على عكس نمط القيادة الديمقراطي الذي من أبرز سماته: المرونة، التفويض، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة والأكثر تشجيعا للابتكار والإبداع.

**3- ثقافة المؤسسة:** بشكل عام فإن المؤسسات التي تقدم إبداعات تكنولوجية فإنها تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغيرات مهمة على الهيكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تميل إلى المحافظة على الخصائص الحالية؛ مما يجعلها لا توافق مع الإبداع وما ينجر عنه من مفاهيم ومعتقدات جديدة.

**4- إدارة المعرفة:** يرى **Habib** بأن الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة فبحون الإبداع والتعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عمليات الإبداع.

حسب **Roportol** فإنه من خصائص الزاوية المركزة على المعرفة فإن هناك ثلاث أنشطة هي:

-مرحلة الحصول على المعرفة؛

-مرحلة تحويل المعرفة إلى إبداعات (منتج جديد أو علمية جديدة).

-استغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية.

أي أنه ينبغي على المؤسسة إيجاد الآليات المناسبة للحصول على المعرفة التي تحتاجها من أجل تحويلها إلى إبداعات ملموسة سواء كان ذلك في المنتج أو العلمية ثم استغلال هذه الإبداعات من أجل توليد قيمة عالية وهذا ما تم ذكره بالتفصيل في نموذج إبداع القيمة.

<sup>1</sup> -Idem.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكارية المفاهيم والتجارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص ص 135-138.

كما تجدر الإشارة إلى أنه حسب هذه النظرة فإن إيجاد عملية الإبداع يسمح بمنح المعلومة من السوق قبل إنشاء القيمة في كل مرحلة من المراحل الثلاث السابقة<sup>(1)</sup>.

## 5-أنشطة البحث والتطوير:

يلعب نشاط البحث والتطوير في المؤسسة فإن هناك من يضيف بأن هذا النوع من الأنشطة دورين هما:<sup>(2)</sup>

-إنشاء وتوليد الإبداعات؛

- تطوير قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة التي أنشأتها أو التي قامت من بتوليدها ولاشك بأن أنشطة البحث والتطوير تغير من أهم محددات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة وذلك كونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية، كما تم توضيحه في المطلب السابق. ولكنها ليست الوظيفة المحددة الوحيدة للإبداع لأن هنالك متغيرات أخرى في المؤسسة كمحددات للعملية الإبداعية مثل (وظيفية تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات، الوظيفية التسويقية... الخ)<sup>(3)</sup>

وهنا نشير إلى أنه سيتم التفصيل في أنشطة البحث والتطوير في الفصل الرابع.

## ثالثا. محددات أخرى

بما أن النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة، مما يعني أن هناك مجموعة من العوامل تتداخل في تكوينه، ولقد أوضحت الدراسات بأن هناك مجموعة من العوامل تؤثر فيه، فمنها بتصنيفها على ثلاث مجموعات أساسية كما يلي:

### 1. مجموعة المحددات الشخصية

بما أن المبتكر هو نقطة البدء وإن خصائصه المهمة ذات علاقة بالإبداع ، لقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبداعي، الذي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها، وهي على وجه العموم يمكن ذكر بعض منها بإيجاز فيما يلي<sup>(4)</sup>:

- **الإنجاز الذاتي:** حيث أن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشاكل تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا محمدا في الرغبة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي.

- **الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة، ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، والواقع أن درجة التعقيد أخذت بالتزايد في الإبداعات

<sup>1</sup> -Thomas Penide, Favoriser L'innovation dans un Organisation par projets,....., p 83-84.

<sup>2</sup> - Mohieddine Rahmouni, "Motivation et déterminants de l'innovation technologiques", Op.cit; P20.

<sup>3</sup> -Dit Atmane Foudil, Essai d'analyse des déterminante de l'innovation dans l'économie Algérienne cas du secteur agroalimentaire de La région de Bégaia, Colloque National sur l'innovation pour la compétitive et le développement: Quelles Perspectives pour un décollage Réussi en Algérie? ISGP (Bordj el-Kiffan), Alger, 16-19 Avril 2012, p 05.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص ص 129-132

بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف، هذا إلى جانب أن الإبداع سواء في المنتج أو عمليات أو أساليب الإنتاج بحد ذاته، يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.

- **حالة الشك:** وهذا ما يرتبط بالعنصر السابق، فالمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف، وقد تطال هذه التساؤلات حتى البديهيات، إذ تعتبر حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع الحد على كاهله الالتزام الذاتي، ومواصلة التساؤل إلى النتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التوصل إلى الجديد.

- **النفور من المحددات والقيود:** حيث أن المبتكر يجد من القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن يجدها شيء، لهذا فهو ينفر من المحددات والقيود من الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من إطلاقه، وربما هذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجاهم المعرفي.

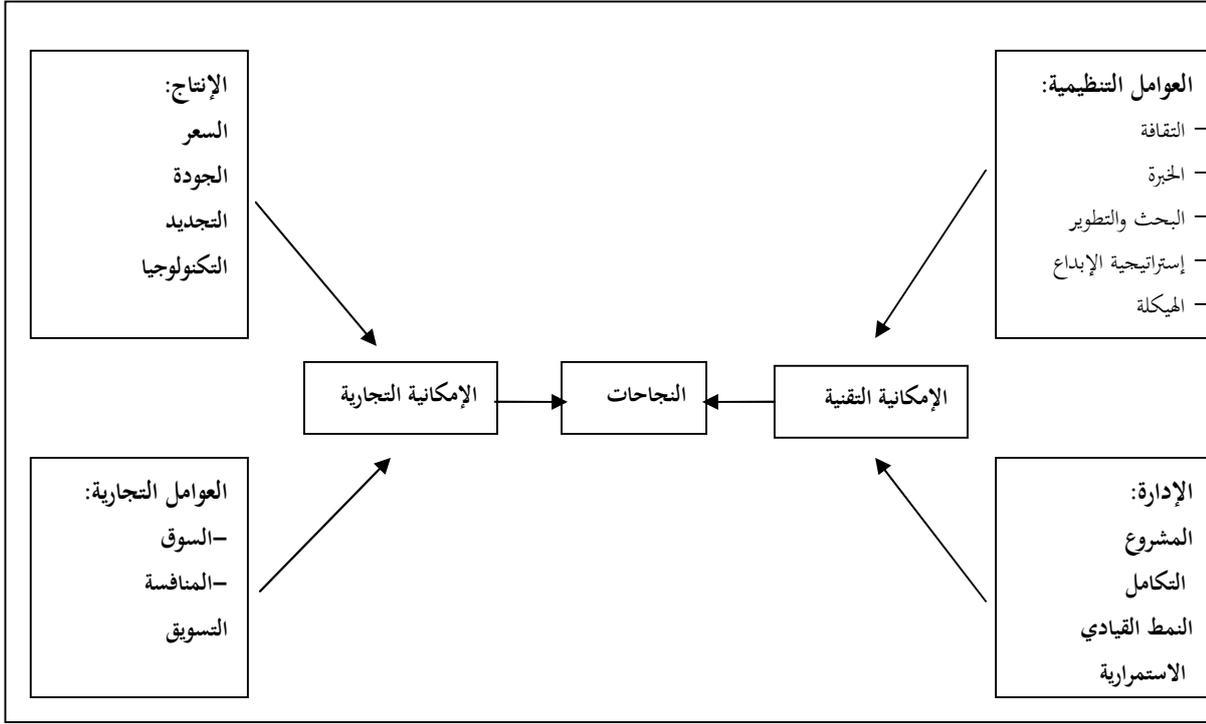
إذ يرى رئيس إحدى الشركات الفرنسية بأنه من الضروري إعطاء الحرية للمبدعين، ذلك كونهم ينظرون لمشكلة واحدة ويحلونها من عدة زوايا.

## 2. المحددات على مستوى المنظمة

إن الشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فهم لا يعملون في الفراغ، ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، ولقد كشفت الدراسات أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الابتكاري في المؤسسات، وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها.

وبما أن الإبداع يمثل الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة سواء كان في المنتج أو أساليب أو طرق الإنتاج، لهذا فإن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة الأساسية تشكل ضرورة من ضرورات الابتكار والإبداع على مستوى الفرد المبتكر، الذي قد يواجه عدة أشكال من الإعاقة التنظيمية، حيث تكون البيئة الداخلية (الإنتاج الواسع، إستراتيجية قيادة التكلفة...) مستقرة، وتكون البيئية الخارجية (عدم تغير الطلب في السوق إلا في المدى المتوسط أو الطويل) مستقرة. ولكن هذا لا يكون ملائما للمؤسسات القائمة على الإبداع، فليس كل مؤسسة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جديدا لمساندة الإبداع، لهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، ويمكن أن نحدد فيما يأتي أهم العوامل المؤثرة في الإبداع على مستوى المنظمة في الشكل الموالي:

## شكل رقم (03): يوضح محددات الإبداع



**La source:** Auger Pascal et Renaud Emmanuelle, Le trio valeurs traditionnelles, confiance, innovation: L'enseignement de deux cas opposés pompiers et industrie aéronautique, Première journée de L'atelier: innovation et Tradition, AIMS\_ université d'Angers, Le 15 Mars 2007, P04.

يوضح الشكل بأن هناك مجموعتين أساسيتين تعتبران كمحدد للإبداع هما:

- **الإمكانيات التقنية:** وهي تشمل كل من العوامل التنظيمية (التي تتمثل ما تمتلكه المنظمة من ثقافة وخبرات في مجال النشاط إضافة إلى إستراتيجية الإبداع التي تنطلق أساسا من عمليات البحث والتطوير ضمن هيكل تنظيمي معين)، إضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل المتعلقة بالأمور الإدارية (متمثلة في النمط القيادي والتكامل بين الأنشطة، الاستمرارية والمشروع)؛
  - **الإمكانيات التجارية:** وهي تشمل كل من الإنتاج من حيث خصائصه مثل: الجودة، السعر والتكنولوجيا المستخدمة إضافة إلى العوامل التجارية والمتمثلة أساسا في طبيعة المنافسة في السوق وكذلك أنشطة التسويق.
- حيث أنه كل ما توفرت الإمكانيات التقنية والتجارية بالشكل وفي الوقت المناسبين كلما ساعد المنظمة على تحقيق إبداعات ناجحة.

### 3. محددات البيئة العامة في المجتمع

إن علاقة البيئة العامة في المجتمع بالإبداع التكنولوجي، لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة، على أساس أن أفراد المجتمع يهتمون بما هو جديد، فالأفراد المبتكرون يكونون على علم بتقاليد المجتمع، تطلعاته وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، وبالتالي فإنهم يعملون في إطار وسياق اجتماعي ثقافي متميز ويتأثرون بطريقة التفكير، وعمل الأشياء ونوع الاستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع. ولا شك في أن الإبداع التكنولوجي يعتبر من الأحداث الكبيرة والمهمة لدى الأفراد والمؤسسات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة، ويمكن أن نشير فيما يلي إلى بعض العوامل البيئية العامة في المجتمع والمؤثرة في الإبداع التكنولوجي وهي:

- **مراكز البحث والتطوير والجامعات:** وهي التي توجد تقاليد كبيرة للبحث الأساسي، ومساهمته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، ومساهمته في تطوير رصيد المجتمع من الإبداعات التكنولوجية سواء على مستوى المنتج أو طريقة أو عمليات الإنتاج. والواقع أن مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق تعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية المهنية.
- **نظام البراءة:** إن نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين والمؤسسات المبدعة، ومع أن مثل هذا النظام قد يحد من انتشار الإبداعات، لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون، أو هي تحويل بالاحتكار القانوني المصمم لحماية المبدعين من جهة، ويدفع الأفراد والمؤسسات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمان لاستمرار التفوق في السوق، دون مواصلة الإبداعات واستمرارها كضمان للتفوق من جهة أخرى، فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للإبداع، بدون مقابل أو تعويض عادل للمبدعين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الإبداع.

## أسئلة للمناقشة

حاول الإجابة على الأسئلة التالية باختصار:

- 1- حدد العلاقة بين العوامل القانونية والتشريعية وعملية الإبداع في المؤسسة؟
- 2- حلل كيف يؤثر المحيط الصناعي على الإبداع في م ص م؟
- 3- حدد العلاقة بين العوامل الاقتصادية والإبداع؟
- 4- ما هي العلاقة بين ثقافة المؤسسة والإبداع؟
- 5- ما هي محددات الإبداع في المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة؟
- 6- حلل اثر إدارة المعرفة على الإبداع في المؤسسة؟
- 7- وضح كيف تؤثر وظيفة التنظيم على الإبداع في المؤسسات؟
- 8- قدم أمثلة واقعية عن آثار محددات الإبداع في الجزائر والعالم؟

## الفصل الرابع: وظيفة البحث والتطوير

كشفت معظم الدراسات والبحث و في هذا المجال من اهتمام الشركات بنشاط لتطويرها أما نشاط البحوث الأساسية فكانت أول اهتمام باستثناء الشركات والكيانات العملاقة) وقد بينت دراسة **Tomas and Ronald** توزيع تكاليف البحوث والتطوير وفقا للنسب التالية:

-البحوث الأساسية: 3.5 %

-البحوث التطبيقية: 23.5 %

-بحوث تطوير المنتجات: 73 %

وقد بررت الدراسة ذلك بأن البحوث الأساسية والتطبيقية تتميز بارتفاع نسبة المخاطرة ويتطلب إمكانيات مالية كبيرة قد لا تستطيع المؤسسات توفيرها، لكن بالمقابل فإن بحوث التطوير غالبا ما تكون نسبة المخاطرة منخفضة والنتائج مضمونة وإمكانية التنبؤ بالعائد الاقتصادي منها.<sup>(1)</sup>

### أولا: مفهوم البحث والتطوير

- تعرف أنشطة البحوث والتطوير بأنها مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين اقتصاديات المؤسسة وتطوير منتجاتها وعلمياتها بما يحقق رضا المستهلك ويدعم القدرة التنافسية من خلال تحسين الإنتاج القائم وابتكار منتجات جديدة أو مدخلات وبدائل إنتاج جديدة.<sup>(2)</sup>

- يرى (**Zikmond**): بأنه العلمية المنهجية والموضوعية لجمع وتسجيل وتحليل البيانات للمساعدة في صنع قرارات الأعمال. أي أن المهمة الرئيسية للبحث هي في استغلال مختلف البيانات من أجل المساهمة في صناعة القرارات.

كما أشار **Zikmind** إلى نوعين من البحث:

**1. البحث الأساسي:** هو الذي يحاول توسيع حدود المعرفة ويتم إدارته من أجل التحقيق من صحة قبول النظرية المعطاة، أو للحصول على مزيد من المعرفة حول مفهوم معين.

**2. البحث التطبيقي:** بأنه الذي يتولى الإجابة حول مشكلات محددة.

مما سبق يمكن حصر الأنشطة التي تدخل ضمن إطار البحث فيما يلي:

-المساهمة في اتخاذ القرارات؛

-توسيع حدود المعرفة؛

-إيجاد حلول لمشكلات محددة.

<sup>1</sup>-محمد حسام بزماوي، تطبيق المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على نشاط البحوث والتطوير - دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في سورية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حلب، سورية، 2010، ص 57.

<sup>2</sup>-محمد قسام زماوي، مرجع سابق، ص 57.

ونشير إلى هناك علاقة متبادلة بين البحث الأساسي والبحث التطبيقي ومن الصعب تحديد الحدود بينهما بشكل دقيق لأن كل واحد منها يحتاج إلى الآخر، حيث يحتاج النوع الثاني إلى المعارف النظرية الناتجة عن الأول. ومن جهة أخرى فإنه يمكن من خلال النوع الثاني أن يتم إتمام وتعزيز بعض جوانب البحث الأول.<sup>(1)</sup>

**3-التطوير:** هو تحويل نتائج البحث أو المعارف إلى خطة أو تصميم منتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام، حيث يشمل التطوير الصياغة النظرية، والتصميم واختيار البدائل وإعداد النماذج الأولية وتشغيل الوحدات الصناعية التجريبية.

أي أن الأنشطة التي تدخل ضمن إطار التطوير تشمل فيما يلي:

- تصميم منتج جديد أو أسلوب تقني جديد؛
- اختبار البدائل وإعداد النماذج الأولية؛
- تشغيل الوحدات الصناعية.

وتشير بعض الدراسات إلى أن ما يقارب 95% من الباحثين والمهندسين. كما يمكن الإشارة إلى بعض الخصائص العلاقات بين مختلف الأنشطة السابقة الذكر فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- البحث الأساسي يجرى عادة في الجامعات والمعاهد العليا.
- مدخلات البحث الأساسي هي رصيد المعرفة العلمية المتاحة. المشاكل العلمية والتطبيقية.
- مخرجات البحث الأساسي هي الفرضيات والنظريات والقواعد والقوانين الجديدة. ونشر في المجلات والدوريات العلمية.
- مدخلات البحث التطبيقي هي مخرجات البحث الأساسي ورصيد المعرفة المتاح من قبل والمشاكل التي قد تظهر في أي مرحلة من المراحل.
- مخرجات البحث التطبيقي هي الاختراعات التي تسجل أحيانا في شكل براءات اختراع.
- يتطلب التطوير إجراء التجارب لإثبات الامكانيات الفنية والاقتصادية لمخرجاته.

لقد ارتبط نشاط البحث والتطوير بالتقدم الصناعي. فهناك تزايد في الموارد التي تخصص لهذا النشاط في مختلف القطاعات الصناعية ولكن هناك مشكلة في صعوبة قياس مدخلاته ومخرجاته لأن معظمها غير ملموس وغير متجانس بصفة عامة.<sup>(3)</sup>

ويرى (Trott) أن الصناعات تميز بشكل واضح بين البحث والتطوير، ونرى بعض المؤسسات أن يترك البحث للجامعات وتهتم هي بالتطوير، وذلك كما يوضحه الشكل (02-05)، الذي يشير إلى مجالات الاهتمام البحثي في الصناعة وفي الجامعات، ففي مجال الاهتمام المشترك يحدث البحث التطبيقي الذي يعمل على تحويل المبادئ العلمية إلى تكنولوجيا يمكن تطبيقها على

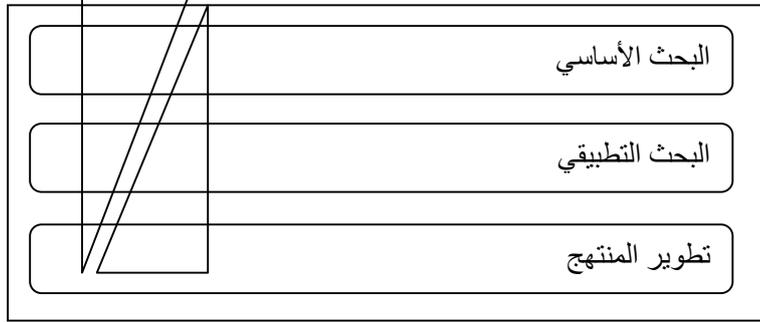
<sup>1</sup> -مأمون توفيق حمدان، نموذج مقترح للمحاسبة على عمليات البحث والتطوير ومعالجة نقاشها في ظل معايير المحاسبة الدولية في المنشآت الصناعية، مجلة الإداري، العدد 96، مارس 2004، معهد الإدارة العامة، مسقط، ص 63.

<sup>2</sup> - أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص 358، 360.

<sup>3</sup> -أحمد عبد السلام، مرجع سابق، ص 358-360.

المنتجات. وتركز الجامعات على البحث الأساسي الموجه نحو اكتشاف معرفة جديدة ومبادئ علمية جديدة في حين تركز المؤسسات على تطوير المنتجات لأهداف تجارية.<sup>(1)</sup>

#### الشكل رقم (04): تصنيف مجالات البحث داخل الصناعة والجامعة



**المصدر:** عبد الباسط إبراهيم حسوته، خالد خلف الزريقائي، "أثر البحث والتطور على التوجه نحو السوق الدولي في شركات صناعة الأدوية"، المجلة العربية لإدارة، مجلد 32، العدد 01، يونيو، 2012، ص 96.

وأشار (Trott) إلى أنشطة البحث والتطوير الموجودة في أي إدارة بحث وتطوير رئيسية .

ويوضح الشكل (02-06) أنواع الأنشطة المستخدمة من طرف بعض المؤسسات العالمية وهي:<sup>(2)</sup>

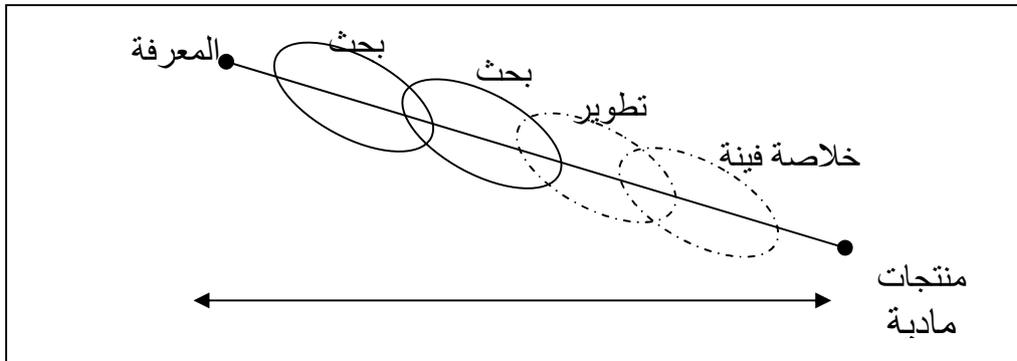
1-البحث الأساسي؛

2-البحث التطبيقي؛

3-التطوير؛

4-الخدمة الفنية: يركز على توفير الخدمة للمنتجات والعلميات الموجودة من خلال تحسينات الأداء والتكلفة للمنتجات الحالية والعلميات والأنظمة .

#### الشكل رقم (05): سلسلة البحث والتطوير



**المصدر:** عبد الباسط إبراهيم حسوته، خالد خلف الزريقائي، مرجع سابق، ص 97

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 96.

<sup>2</sup> - أحمد عبد السلام، مرجع سابق، ص 97.

## ثانيا: أهداف وخصائص نشاط البحث والتطوير

إن قيام المؤسسات بنشاط البحث والتطوير إنما تسعى من ورائه إلى تحقيق جملة من الأهداف المختلفة، كما أن لهذا النوع من النشاطات خصائص تميزه نكرهما فيما يلي:

**1. أهداف نشاط البحث والتطوير:** يتم تحديد أهداف نشاط البحث والتطوير انطلاقا من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي تعكس على طبيعة وأنواع البحوث وبصفة عامة يمكن ذكر أهداف النشاط فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- تحليل وهندسة القيمة للوصول إلى التكاليف التنافسية التي تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة؛
- إبداع منتجات جديدة تلبية لرغبات المستهلكين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية؛
- تطوير عمليات الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف؛
- كسب رضا العملاء والحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة.
- كما أنه يمكن إدراج أهداف آخر منها:
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في ذهن العميل؛
- تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ما شأنه المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

**2. خصائص عمليات البحث والتطوير:** تتميز عمليات البحث والتطوير بجملة من الخصائص نذكر من أهمها ما يلي:<sup>(2)</sup>

**أ. الحدائثة:** ينتج عن علميات البحث والتطوير وتطبيقاتها منتجات أو طول تنظيمية معينة جديدة في المؤسسة لأنه يرى العديد من الباحثين بأنها تتكون من مجموعة من الأنشطة التقنية لعمل على تقديم منتجات (سلع أو خدمات) جديدة<sup>(3)</sup>.

**ب. عدم التأكد:** تميز عمليات البحث والتطوير شبه عالية من عدم التأكد، حيث أن تعقد البيئة وضعف إمكانية التكرار لنفس الأعمال سبب في ضعف تخطيط عمليات البحث والتطوير، ويرجع ذلك إلى أن أغلب عمليات البحث لا يمكن التنبؤ بها. أما بالنسبة لعمليات التطور فإنه يمكن وضع معايير لتنفيذها ورقابتها بالرغم من صعوبة برمجتها بدقة.

ويمكن توضيح العلاقة بين التأكد ونوع البحث والتطوير بالجدول التالي:

<sup>1</sup>-محمد حسام بزماوي، المرجع السابق، ص 61.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص ص 65-67.

<sup>3</sup>-Fabrique Devaux, La Boite à Outils du responsable, R&D, Dunod, Paris, 2010, p13.

## الجدول رقم (02): العلاقة بين عدم التأكد ونوع البحث والتطوير

| السبب   | نوع البحث والتطوير                                 | عدم التأكد       |
|---|--|------------------|
| -لها اتصال مباشر بالبيئة الخارجية.<br>-المخرجات طويلة الأجل | استحداث جديد لمنتج أو عملية خارج إطار نشاط المشروع | عدم التأكد عال   |
| -لها اتصال مباشر بالبيئة الداخلية                           | إنتاج جديد لمنتجات معرفية                          | عدم تأكد عادي    |
| -عملية روتينية<br>-المخرجات قصيرة الأجل                     | تعديل أو تحسين محدود للمنتجات أو طرق الإنتاج       | عدم التأكد منخفض |

المصدر: علي عبد الغني اللاديد، إلهام الشاوي، "المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير - دراسة مقارنة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 30، العدد 01، يونيو 2010، ص 45.

من خلال الجدول يبين لنا تفاوت مستويات التأكد بالنسبة لأنواع المختلفة من البحث والتطوير وكما هو واضح فإن ذلك مرتبط بالعلاقة مع البيئة الخارجية، حيث أنه كلما كان نشاط البحث والتطوير يعتمد بدرجة كبيرة على الاتصال بالبيئة الخارجية ويمتد لفترات طويلة الأجل كانت درجة عدم التأكد عالية، والعكس صحيح.<sup>(1)</sup>

**3-الشمولية:** يتم الحكم على مدى نجاعة عمليات البحث والتطوير بناء على النتائج المحققة، وهو ما يتطلب النظرة الشاملة إلى عمليات البحث والتطوير ونتائجها، أي ضرورة عرضها في مختلف مراحلها خطواتها.

**4-الارتباط مع مجالات أخرى:** تتجسد عمليات البحث والتطوير في المؤسسات إلى عمليات تحديد والتي تشمل مختلف مراحل وعناصر العلمية الإنتاجية وبالتالي فإن تأثيرها يتعدى إلى مبادئ والمؤسسة حيث تطلب هذه العمليات توفير الحرية في العمل وهو ما يتطلب حل مشاكل السلطات والمسؤوليات لإتاحة الفرصة أمام التطوير وتجنب البيروقراطية.

**5-المجال الزمني:** بما أن عمليات البحث والتطوير تندرج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث يتم تحديد أهداف عمليات البحث والتطوير حسب تلك الإستراتيجية وبالتالي يتم اتخاذ الأهداف وتطبيق نتائج وقرارات التسويق لإنجازات عمليات البحث والتطوير.

**3.العوامل المؤثرة على نشاط البحث والتطوير**

هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات التي من شأنها أن تؤثر في توجه المؤسسة نحو نشاط البحث والتطوير نذكر منها ما يلي<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup>-مأمون توفيق حمدان، "نموذج مقترح للمحاسبة على عمليات البحث والتطوير ومعالجة نفاقاتها في ظل معايير المحاسبة الدولية في المنشآت الصناعية"، مجلة الإداري، العدد96،

مارس2004، معهد الإدارة العامة، مسقط-عمان، ص 63

<sup>2</sup>-جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 09، 2012، ص

1- طبيعة الإدارة: وذلك يرجع بالأساس إلى خصائص متخذي القرارات، وقدرتهم على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والعوامل المؤثرة عليها.

2- إمكانيات المؤسسة: حيث تؤثر قدرات ومختلف موارد المؤسسة على القرارات المتعلقة بالبرامج والبحثية وأهدافها.

3- طبيعة نشاط المؤسسة: أي درجة نمو الصناعة أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

4- علاقة المؤسسة بالمنافسة والموزعين والعملاء: وكذلك سوق المنتج ودرجة المنافسة إضافة إلى الحصة السوقية الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة بأن يمكن تطبيق العوامل السالفة إلى مجموعتين عوامل داخلية (طبيعة المؤسسة وإمكانياتها) وعوامل خارجية متمثلة أساسا في طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقتها مع المنافسة والموزعين والسوق.

### ثالثا: معوقات البحث والتطوير

يواجه نشاط البحث والتطوير في أي مؤسسة خاصة في البلدان النامية عدة معوقات نذكر منها ما يلي:

- غياب التكامل بين الصناعة ومؤسسات البحث والتطوير؛

- ضعف الميزانية المخصصة للبحث والتطوير بشكل كبير مقارنة مع نظيراتها من الدول الصناعية.

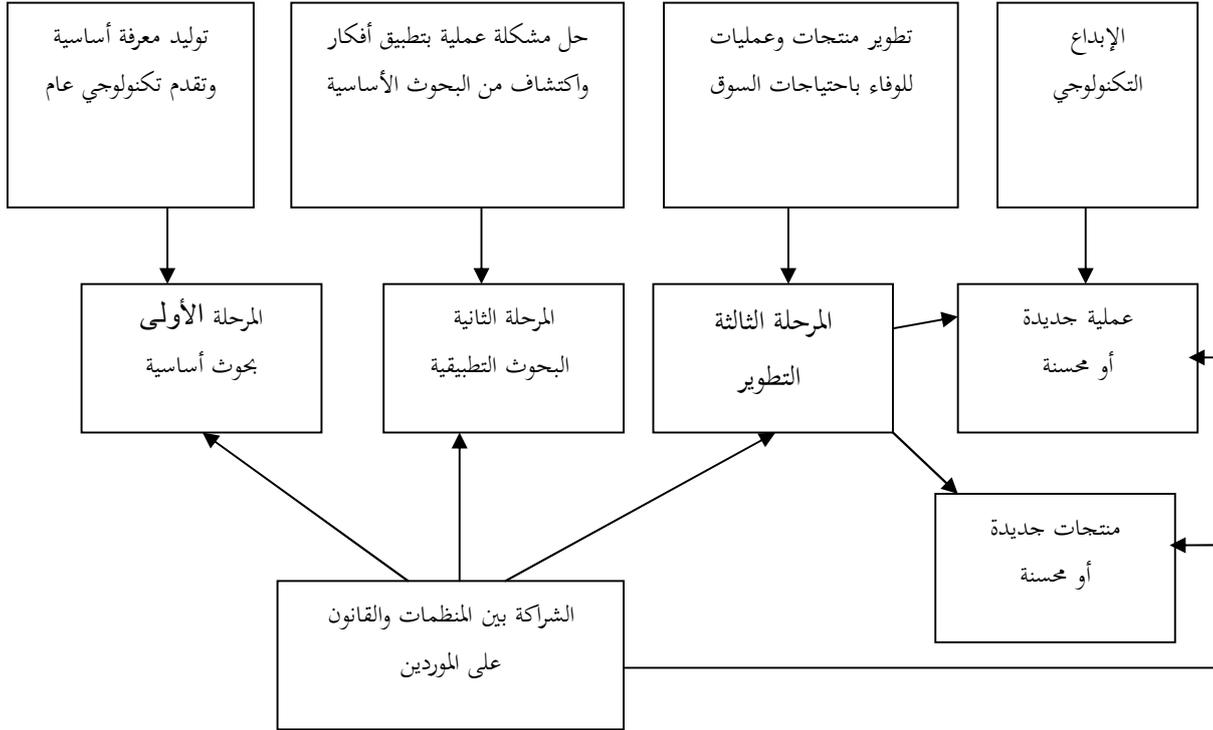
وتشير بعض الدراسات إلى أن ما يقارب 95% من الباحثين والمهندسين يستخدمون الانترنت في تصميم وتطوير أعمالهم وهو ما ساهم في ظهور الإبداع الافتراضي والذي يشار إليه أحيانا **Cyber innovation** والانتقال إلى مرحلة البحث والتطوير الافتراضي وهي مرحلة متقدمة في مجال البحث والتطوير تتوافق مع مرحلة الاقتصاد المعرفي (الرقمي)<sup>(1)</sup>.

كما يمكن القول بأن ما تقدم يوضح لنا أن مخرجات البحث والتطوير هي مدخلات للإبداع التكنولوجي في المؤسسة، كما يلخصه الشكل الموالي<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 713-714.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة 2014، ص 313-314.

## الشكل رقم (06): العلاقة بين البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة 2014، ص 314.

## أسئلة للمناقشة

أجب على الأسئلة التالية باختصار:

- 1- ناقش الأهداف المتوخاه من قيام المؤسسات بأنشطة البحث والتطوير؟
- 2- حدد العلاقة بين عمليات البحث والتطوير في المؤسسة؟
- 3- ما هي متطلبات وظيفة البحث والتطوير في م ص م؟
- 4- حدد العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير والوظائف الأخرى في المؤسسة؟
- 5- ما هي العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير والإبداع في المؤسسات؟
- 6- ما هي التهديدات التي تواجه وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة؟
- 7- حلل اثر وظيفة البحث والتطوير على أداء المؤسسة؟
- 8- قدم أمثلة واقعية عن عمليات التطوير في المؤسسات؟

## الفصل الخامس: نماذج الإبداع في المؤسسة

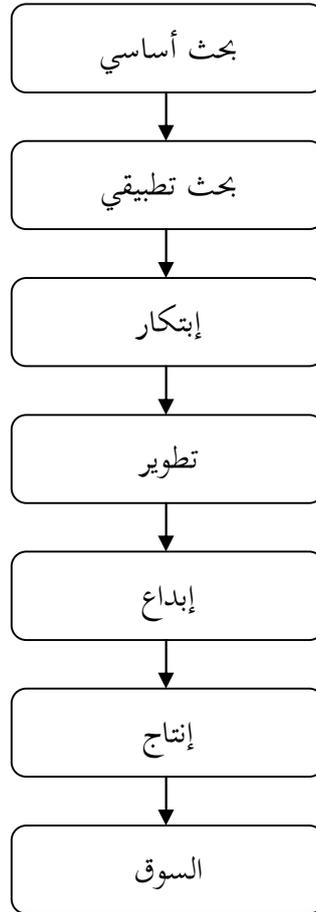
أوضحت الدراسات بأن هناك العديد من النماذج التي تفسر العملية الإبداعية، وتأتي تطورت مع تطور محيط وتغيرات المؤسسة، ومن هذه النماذج ما يلي:

### أولاً. النماذج التقليدية

هناك العديد من النماذج منها ما يلي:

1. النموذج الخطي للإبداع (Xuereb, 1991): حسب هذا النموذج فإن العملية الإبداعية عبارة عن جملة من الأنشطة تعمل على تحويل المعلومة إلى منتج جديد منجز بفعالية، هذه العملية تترجم في نموذج خطي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): نموذج السلم، نموذج هرمي وخطي



**Source:** Benjamin Tyl; "L'apport de la créativité dans les processus d'éco-innovation proposition de l'outil Eco Asit pour Favoriser l'éco-idéation de systèmes durables", Thèse de Doctorat Spécialité: Mécanique et Ingénierie – Université Bordeaux 1, 2011, p49.

أي أن الإبداع يبدأ من البحث الأساسي ثم التطبيقي، ثم يتم تطوير الابتكار في شكل إبداع يطرح كمنتج في السوق.

## 2. نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع (Utlerback, 1994):

يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للعملية والمنتج يشبع بنماذج عامة مع مرور الوقت وأن معدل إبداع المنتج يمر بمرحلتين:<sup>(1)</sup>

1- المرحلة الإنسانية: والتي يحدث فيها الكثير من التجارب وتصاميم المنتج والعملية.

2- المرحلة الانتقالية: حيث يتباطؤ فيها معدل إبداع العملية، أين يثبت المنتج في السوق الذي يحقق أفضل إشباع لرغبات الزبائن لكن بعض الصناعات تدخل في مرحلة خاصة التي يتباطؤ فيها معدل إبداع المنتج والعملية. فتقوم بالتركيز على الكلفة، الحجم والنسبة.

ثانيا: النماذج الحديثة

ظهرت العديد من النماذج مع بداية القرن الحالي، منها ما يلي:

### 1. نموذج تبني الإبداع (Kotler, 2000): حيث يتبنى نموذج الإبداع من خلال ثلاث مراحل:<sup>(2)</sup>

أ - مرحلة الإدراك (الوعي): وتشير إلى أن المستهلك واعي بالإبداع لكن لديه نقص في المعلومات.

ب- مرحلة التأثير: وتشمل خطوتين:

-الاهتمام؛

-التقويم؛

ج- مرحلة السلوك: وتشمل خطوتين:

-الحكم؛

-التبني.

### 2-نموذج مزيج الإبداع ل (Salicrn, 2003)

يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر هي<sup>(3)</sup>: (المنتج، العملية، الفرد، البيئة) وليست باختلاط مع عناصر المزيج

التسويقي المعروفة عادة ب (النموذج التسعير، الترويج، التوزيع).

1 -صباحية قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التطبيقي لمنظمات الأعمال، (دراسة تطبيقية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص ص 126-127.

2 -نفس المرجع.

3 - ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي -دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات لألبان والمواد الغذائية المحدودة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الكوفة-العراق، 2006، ص ص 36-37.

أ- **المنتج الإبداعي**: ويرى صاحب هذا النموذج بأن المنتج الإبداعي يشترط فيه ثلاثة معايير هي (الحدثة، المخرج، التركيب) فالمعيار الأول الحدثة التي تشير إلى أصالة المنتج، ويعني به ذلك أن الجذاب الزائن للمنتج بسبب خصائصه المميزة، وهناك معيارين فرعيين للحدثة هما: الأول يشير إلى تغيير واضح في خصائص المنتج، والثاني يتضمن توليد أفكار جديدة في موقع السوق.

وهذا غالبا ما يحدث عندما تبدأ المؤسسات المنافسة المنتجات الناجحة للحفاظ على المفاهيم التي أضفت ميزات على منتجاتها إبداعية. أما المعيار الثاني لإبداع المنتج هو المقترح، الذي يجب أن يكون ملائم لحل أي مشكلة. بعبارة أخرى، المنتج الإبداعي يجب أن يوضع كاستجابة أو حل للمشاكل القائمة والمعيار الثالث والأخير هو التركيب ويتعلق بالكيفية التي سيكون عليها المنتج بشكله النهائي، أي أن المنتج قد تم صنعه بمهارة، هذا المعيار هو مقياس للطاقة والجهد المبذولين في طريقة تركيباته الفنية والشكلية، مثل الجاذبية وطريقة التعبئة والتغليف وغيرها.

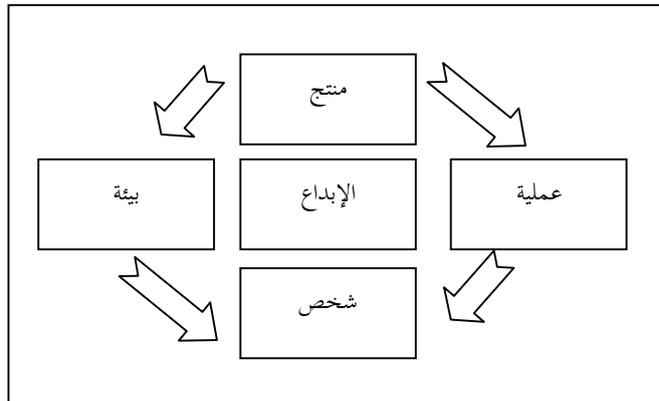
ب- **العملية الإبداعية**: وتختص بالتطبيق الذي يؤدي إلى منتجات إبداعية، فالإبداع عملية تشير إلى مرحلة متميزة وواضحة للأفراد و فرق العمل بشكل متقدم ومتطور من خلال توليد أفكار خلاقية لتقديم منتجات إبداعية. بينما بعض الخبراء يؤكدون إن عملية الإبداع هي شيء طبيعي ويحدث بشكل تلقائي على الأقل لبعض الأفراد. ففهم العملية تجعل منها سهلة المنال لأي أحد يسعى إلى نتاجا مبدعا، وهذا يتطلب أن تكون عملية الإبداع مطبقة وبنجاح.

ج- **الفرد المبدع**: انطلاقا من أنه توجد اختلافات فردية وجماعية بين الأفراد إذ يحاول كل منهم عرض أفضليتهم أو التميز تجاه كل خطوة من خطوات عملية الإبداع. إضافة لذلك فإن الاختلافات الفردية تدرك من خلال الظروف المحيطة بالفريق فالإبداع عن طريق العمل (الإبداع الجماعي) يساهم بشكل رئيسي في النتاج الإبداعي الناجح مقابل الإبداع الفردي.

د- **البيئة الإبداعية**: تتعلق بالمنافسة أو الثقافة وهي تساعد على تسهيل واحتضان الإبداع، لذلك يجب توفير المناخ الذي من خلاله يمكن أن يزدهر الإبداع فيه وينمو.

نلاحظ من هذا النموذج بأن الإبداع يعني به الطرق الجديدة في التفكير والتحسينات المستمرة التي تتطلب الحدثة. وهو عملية شاملة تحتوي في مضمونها على خطوات تشترك في مزج الرؤيا والتحليل المبني على الخبرات والمهارات التي يمتلكها المبدعون.

### شكل رقم (08): نموذج مزيج الإبداع



المصدر: ناجحة محمد الطاهر، مرجع سابق، ص 37

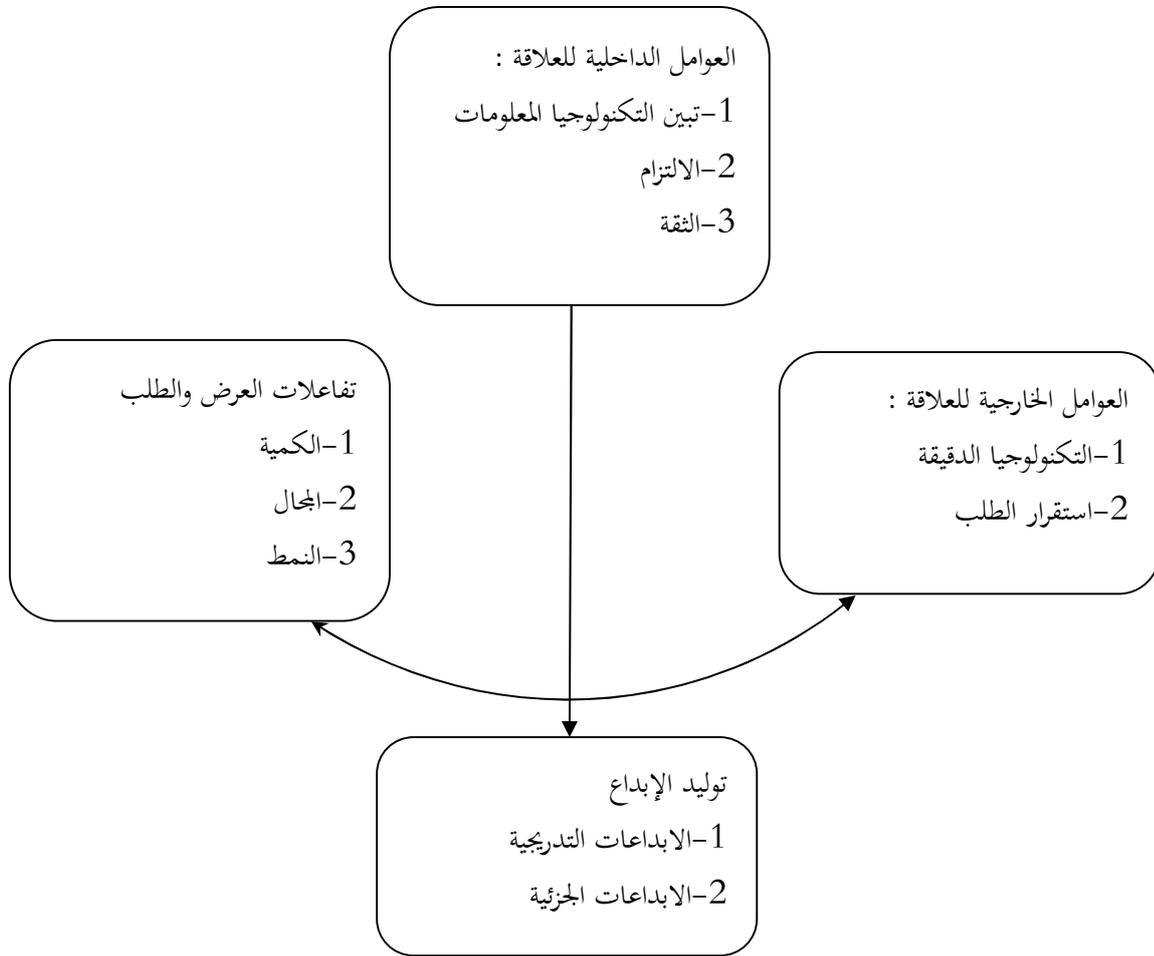
## 3. نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي (Subrota, et.at, 2004):

حيث يتم إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي من خلال علاقات سلسلة التجهيز، ويشمل هذا النموذج أربعة مراحل وهي<sup>(1)</sup>:

- مرحلة التفاعلات بين العرض والطلب من خلال الكمية، المجال والنمط؛
- مرحلة التعرف على البيئة الداخلية للعلاقات: من خلال التكنولوجيا الدفينة، استقرار الطلب، صلات الشبكة؛
- مرحلة توليد الإبداعات التدريجية والإبداعات الجذرية؛

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (09): نموذج لإدارة الإبداع من علاقات سلسلة التجهيز



المصدر: صبحية قاسم، حميد علي أحمد، مرجع سابق، ص 127.

<sup>1</sup> - صبحية قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التطبيقي لمنظمات الأعمال، (دراسة تطبيقية)، مجلة تركزت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص ص 126-127.

## ثالثا: النماذج ذات البعد الإستراتيجي

في هذه المجموعة من النماذج أخذت العملية الإبداعية البعد الإستراتيجي على مستوى المؤسسات، ومن بين هذه النماذج ما يلي:

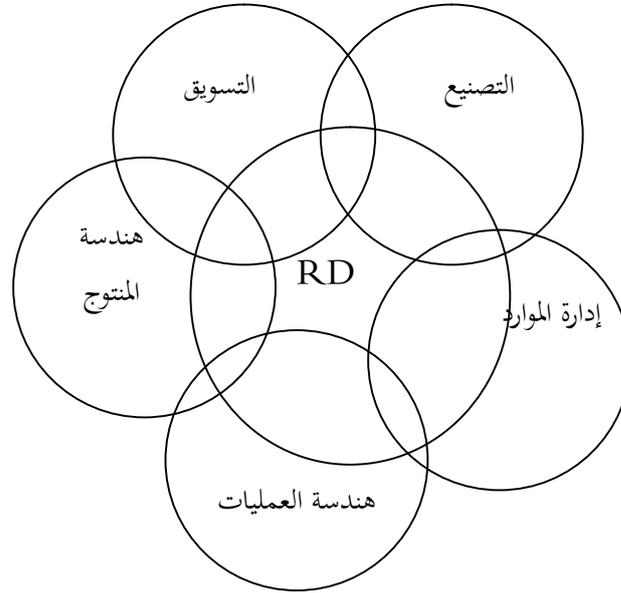
## 1. نموذج الإطار التكاملي لعمليات الإبداع: (Jones, 2007)

إن تنشيط العملية الإبداعية توافر بيئة مناسبة يتمثل أساسا: (1)

- إيجاد مناخ يساعد في توليد المعرفة على مختلف المستويات في المؤسسة وأن تشغل من أجل إنشاء الأفكار الإبداعية التي تعتبر مدخلا رئيسيا للوصول إلى المنتج الذي يلبي حاجات الزبون.
- وجود قيادة تحويلية في المؤسسة تجعل من العلمية الإبداعية مستمرة.

إنطلاقا من ذلك تعمل الإدارة العليا على دراسة الإطار التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة وبالتالي التعرف على خصوصيات التنافس في القطاع الذي تنشط فيه ويرى (Jones) بأنه أصبح من الضروري أن نجعل من أنشطة البحث والتطوير محورا بين مختلف الأنشطة الأخرى ومحورا رئيسيا للإبداع في المؤسسة، الشكل الموالي يوضح ذلك.

## الشكل رقم (10) عملية الإبداع في إطار تكاملي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 07، أيلول 2011، جامعة البصرة، العراق، ص ص 187-188.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 07، أيلول 2011، جامعة البصرة، العراق، ص ص 187-188

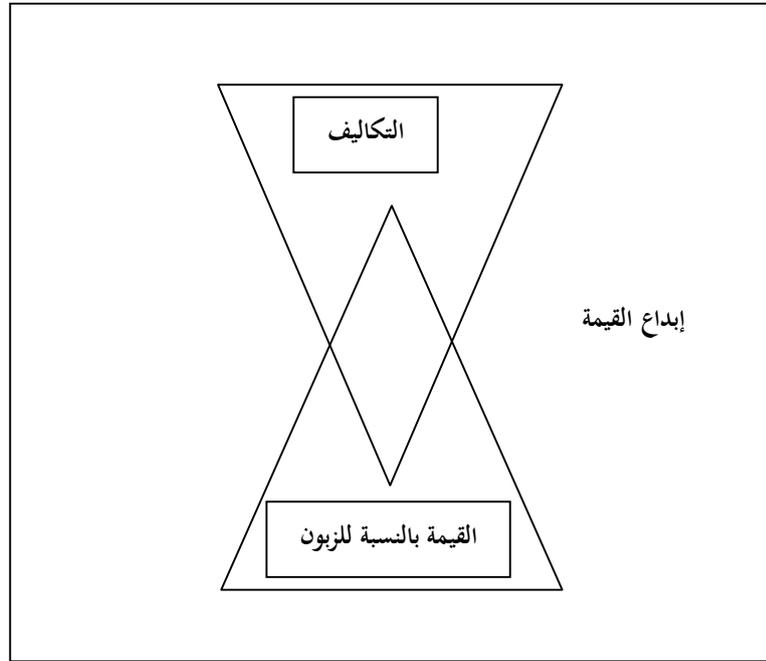
## 2. نموذج إبداع القيمة

يعرفه (Tellis & Golder, 2002): إيجاد قفزة في القيمة بالنسبة للزبائن والمؤسسة. ومن ثم فتح مساحة سوق جديدة غير مستهدفة.<sup>(1)</sup>

يركز مبدأ هذا النموذج على المساواة بين القيمة وإيجادها لأن القيمة دون القدرة على الإيجاد يعني التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، وهو أمر يحسن القيمة لكنه غير كاف لجعل المؤسسة تميز في السوق. كما أن الإبداع دون قيمة يستهدف أهداف بعيدة عما يطلبه الزبائن وما يمكن أن يتبنوه.

ويرى **Kim Moubargne** بأن إبداع القيمة يحدث فقط عندما توازن المؤسسات بيت الإنشاء والوسيلة والسعر والتكلفة. كما هو موضح في الشكل التالي:

## الشكل رقم (11): ديناميكية إبداع القيمة



المصدر: أحمد دهش جلاب، وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، دار الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 783-786

ومن خلال الشكل يتضح لنا بأن إبداع القيمة يتحقق فقط عندما توازن المؤسسة بين المنفعة والسعر والتكلفة بشكل مناسب. كما أنه يتطلب توجيه النظام ككل نحو تحقيق قفزة في القيمة للزبون والمؤسسة نفسها.<sup>(2)</sup>

ولقد أوضح **Ropert et al**، سنة 2008 بأن هناك ثلاث (03) أنشطة تتعلق بعملية الإبداع وهي:<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - أحمد دهش جلاب، وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، دار الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 783-786.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 785-786

-مرحلة الحصول على المعرفة؛

-مرحلة تحويل المعرفة إلى إبداعات ملموسة (منتج جديد أو عملية جديدة)؛

-استغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية؛

وبالتالي فإن إنجاز عملية الإبداع يسمح بمنح المعلومة عن السوق قبل إنشاء القيمة في كل مرحلة من المراحل السابقة.

<sup>1</sup> - Thomas Pendide, Favoriser L'innovation dans une organisation par projets sous contraintes de ressources: définition d'une approche basée sur les processus' thèse de doctorat en systèmes Industriels, université de Toulouse, France, 2011, p84.

## أسئلة للمناقشة

اجب على الأسئلة التالية باختصار:

- 1- حدد وحلل العوامل المتحكمة في اختيار النموذج المناسب للإبداع في المؤسسة ؟
- 2- حدد مزايا وعيوب كل نموذج من نماذج الإبداع؟
- 3- ما هو النموذج المناسب للإبداع في م ص م؟
- 4- ما هي متطلبات تطبيق إبداع القيمة في م ص م؟
- 5- حدد العلاقة بين تطور نماذج الإبداع وتطور نظريات الإدارة؟
- 6- ما هي العلاقة بين الإبداع التسويقي والإبداع التكنولوجي؟
- 7- ما هي الصعوبات التي تواجه تطبيق النماذج الحديثة للإبداع في المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة؟
- 8- أعط أمثلة واقعية عن الإبداعات التسويقية للمؤسسات؟
- 9- حلل الآثار المترتبة للإبداع التسويقي على أداء المؤسسات؟

## الفصل السادس: الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي احد الأشكال المهمة للإبداع على مستوى المؤسسات، وهو ما سنحاول الإشارة إليه في هذا الفصل.

### أولاً. مفهوم الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

1.. مفهوم الإبداع التنظيمي: هناك جملة من التعاريف نقدمها فيما يلي:

عرفه (Hage, 1999) على أنه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسات"<sup>(1)</sup>.

نلاحظ بأن هذا التعريف ركز على أي عملية ينتج عنها ممارسة إدارية جديدة تنعكس على مخرجات المؤسسة.

كما عرفه (Daft, 2001) هو عملية الجني لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المؤسسة أو البيئة العامة لها.<sup>(2)</sup>

نرى بأن Daft ركز على أهمية الفكرة أو السلوك الجديد كأساس للإبداع التنظيمي.

وعرفه (Syliman, 2001) "العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة"<sup>(3)</sup>.

نجد أن هذا التعريف ركز على ضرورة توفير المناخ الملائم لتوليد الأفكار الجديدة من خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف التالي للإبداع التنظيمي.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه مختلف العمليات التي تساهم في توليد فكرة أو سلوك جديد والناعبة بالأساس من المناخ التنظيمي مما يؤثر على مخرجات المؤسسة.

### 2. العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي

أوضح (Willians, 2001) بأن هناك عدة عوامل مؤثرة تتمثل في:<sup>(4)</sup>

-العوامل الثقافية (ثقافة المؤسسة): والتي تمثل في المعتقدات والقيم التي يشترك بها أفراد المؤسسة والتي تساهم في تحقيق التكامل الداخلي؛

<sup>1</sup> -عاكف لطفى الحضائنة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 33.

<sup>2</sup> -نفس المرجع السابق، ص 34.

<sup>3</sup> - عاكف لطفى الحضائنة، نفس المرجع، ص 34.

<sup>4</sup> -نفس المرجع، ص ص 74-75.

- الهيكل التنظيمي: بحيث يكون تميز بالمرونة؛
- تكوين فرق العمل: حيث يؤدي تكوين فرق عمل تحتوي على أفراد مختلفين في المهارات والخبرات في تبادل وانتقال المعلومات والاتصال بينهم.
- الممارسات الإدارية: مثل المشاركة في اتخاذ القرار والقسم العادل للأداء وكذلك قدرة التصميم على التأقلم مع الظروف المحيطة والتي ذات تأثير إيجابي على تقديم الأفكار والأعمال الإبداعية.

### ثانيا: مصادر الإبداع التنظيمي والأفكار الإبداعية:

**1- مصادر الإبداع التنظيمي:** لكي تتميز المنظمة بالإبداع و التطور المستمر فلا بد لها من البحث عن المصادر الأساسية للإبداع لذلك فقد حدد بيتر دراكر (P.Drucker) سبعة مصادر محتملة للإبداع وهي 1:

- المصدر الفجائي أو غير المتوقع: و يشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي؛
- مصدر التعارض بين الواقع كما هو و كما يفترض أن يكون: حيث أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبداع. و يضم هذا المصدر على الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع و الافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة و الواقعية؛
- الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات؛
- بنية الصناعة أو السوق: لا بد للسوق أن تتغير سواء بفعل المنافسة أو التغير في حاجات و توقعات الزبائن وهذا التغير يعتبر فرصة إبداعية، يضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، و مؤشرات تغير الصناعة؛
- العوامل السكانية: التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم و هيكل أعمارهم...، هذا التبدل يأتي بتغيرات تمثل فرصا من أجل الإبداع و لأسواق و قطاعات سوقية جديدة؛
- المعرفة الجيدة: إن الإبداع القائم على المعرفة بكل جوانبها العلمية و التقنية و الاجتماعية يمثل مصدرا للإتيان بالأفكار و المنتجات والخدمات و المشروعات الجديدة.

**2. طرق البحث عن الأفكار الإبداعية:** إن المؤسسات التي تبحث عن الجديد دوما، تسعى إلى الحصول على الأفكار المبتكرة و تعتمد بذلك على أساليب وأدوات تساعد في تعجيل توليد هذه الأفكار، من هذه الأساليب نذكر:

- أ. **العصف الذهني:** ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة ليختار الأنسب منها.
- من الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:
- تجنب نقد أي فكرة؛
- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار؛
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

<sup>1</sup> - سهام شيهاني، دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التنسيير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008، ص ص 17-21.

- ب. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ، ومن أهم الخطوات المتبعة:
- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها؛
  - يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم؛
  - يفتح النقاش ويمنع النقد.
  - بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.
- ج. أسلوب دلفي: وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء في مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

### ثالثا: العوامل المساعدة على تنمية الإبداع التنظيمي

- أوضحت الدراسات أن هناك مجموعة من المعلومات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة، نذكر منها ما يلي: <sup>(1)</sup>
- التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة؛
  - الاهتمام بتحفيز العمال على طرح الأفكار والاعتراف بها؛
  - تفعيل العلمية الاتصالية داخل المؤسسة بمختلف أشكالها؛
  - ضرورة التكيف مع تغيرات البيئة، الاستجابة لمختلف التغيرات في بيئة المؤسسة؛
  - دعم التنافس بين العمال من أجل إيجاد أفكار إبداعية جديدة؛
  - الاهتمام بمختلف الأفكار الجديدة والعمل على التطبيق الجيد منها.

### رابعا: الاستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي

- 1- المشاركة: وتمثل أساسا في مشاركة الرئيس والمرؤوسين في مختلف الأمور المتعلقة بالمؤسسة مما يوفر المزيد من التنسيق والانسجام وبالتالي مناخ تنظيمي أفضل، كما تشكل المشاركة حافزا معنويا إيجابيا للعمال وبالتالي المساهمة في رفع الروح المعنوية وتنمية الرضى الوظيفي لدى العمال؛
- 2- التدريب والتنمية: وذلك بهدف تحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية كالمعارف والمهارات، مما يساعد على الحد من نشاط الضعف للأداء العمال ومعالجتها من خلال ضمان زيادة مستوى المعرفة والمهارة في مختلف المستويات الإدارية؛
- 3- الثقافة التنظيمية: وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تساهم في إعطاء هوية للعمال تميزهم عن العمال في المؤسسات الأخرى وتعزز عملية توثيق العلاقات والاستقرار لنظام المؤسسة؛
- 4- الاتصال التنظيمي.

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 176.

## أسئلة للمناقشة

أجب على الأسئلة التالية باختصار:

- 1- يقال بأن الإبداع التنظيمي له علاقة مباشرة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة. حلل ذلك؟
- 2- حدد مزايا وعيوب الإبداع التنظيمي؟
- 3- ما هو الشكل المناسب للإبداع التسويقي في م ص م؟
- 4- أذكر متطلبات الإبداع التنظيمي في م ص م؟
- 5- حلل محددات الإبداع التنظيمي في المؤسسات؟
- 6- ما هي آليات تفعيل الإبداع التنظيمي في المؤسسات؟
- 7- حدد العلاقة بين الإبداع التنظيمي وإعادة الهندسة؟
- 8- ما هي الصعوبات التي تواجه الإبداع التنظيمي في المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة؟
- 9- قدم أمثلة واقعية عن ممارسات الإبداع التنظيمي في الجزائر والعالم؟

## الفصل السابع: الإبداع التكنولوجي

يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة، وهو ما سيتم التركيز عليه في هذا الجزء، وتوضيح أهميته، خصائصه، تصنيفاته، وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

### أولاً. مفهومه وخصائصه

قدمت للإبداع التكنولوجي عدة تعريفات، كما انه يتميز جملة من الخصائص.

### 1. مفهوم الإبداع التكنولوجي

قدمت عدة تعريف لمصطلح الإبداع التكنولوجي نذكر منها ما يلي:

أ. تعريف مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية: "إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق".

من خلال التعريف يتبين لنا بأن الإبداع التكنولوجي يأخذ 05 أشكال، كما يلي<sup>(1)</sup>:

- منتج جديد تماماً أو تحسين منتج موجود في السوق؛

- عملية جديدة تماماً أو تحسين عملية موجودة؛

- خدمات.

ونشير هنا إلى أن العديد من الدراسات تستثنى الشكل الأخير والمتعلق بالخدمات، ولعل ذلك باعتبار المنتج يمكن أن يكون سلعة أو خدمة.

ب. تعريف (Aker Blom): هو " مجموعة من الخطوات العلمية والتقنية والمنظمة والمالية والتجارية بما فيها الاستثمارات في المعرفة الجديدة والتي تكون معدة لتقود إلى تنفيذ العمليات والمنتجات الجديدة والمحسنة من الناحية التقنية"<sup>(2)</sup>.

نلاحظ من أن هذا التعريف بما أنه يركز على الاستثمار في المعرفة، والتي من شأنها أن تكون العنصر الفعال في تنفيذ مختلف العمليات والمنتجات.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقلي، محمد ناصر الدين ناصر، "دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية، دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية، مجلة تنمية الريف، العدد 106، المجلد 34، 2012، جامعة الموصل، العراق، ص 161.

<sup>2</sup> - فردوس محمود عباس، أثر اعتماد الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية- العراق، المجلد 01، العدد 04، 2010، ص 254.

مما سبق يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي بأنه "الخطوات العلمية والتقنية والتي تهدف إلى تني إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات للسوق بما يضمن لها خبرة السبق في طرح المنتج الجديد في الصناعة".

## 2. أهميته: يمكن إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين خدمة المستهلكين وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين؛
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة عن طريق سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغير العملية الإنتاجية؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف من خلال الاقتصاد في الموارد والطاقة؛ مما يساهم في زيادة المبيعات والأرباح؛
- وهناك من يضيف عناصر أخرى نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- خلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق؛
- تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة في التميز والبقاء والنمو؛
- تعزيز وتنشيط أداء المؤسسة بشكل عام<sup>3</sup>.

## 3. خصائصه: حتى نميز الإبداع تقنيا تكنولوجيا يجب أن يتصف بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي<sup>4</sup>:

- أنه نتيجة تطبيق معارف تكنولوجية متفق عليها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره تكنولوجيا؛
- أن يكون مرتبط بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لا يعد إبداعا تقنيا بالمعنى الصحيح؛
- لا ينبغي أن يكون له انتشار في الأسواق، أي غير محدود الفعالية والكفاءة لأنه يعتبر عامل أساسي في المنافسة؛
- يجب أن يؤدي إلى التحكم في التكاليف.

## ثانيا: تصنيفات الإبداع التكنولوجي

هناك معيارين أساسيين لتصنيف الإبداعات التكنولوجية هما:

<sup>1</sup>-فردوس محمود عباس، المرجع السابق، ص 255.

<sup>2</sup>-صفوان ياسين الراوي، أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، جامعة تكريت-العراق، 2007، ص 7.

<sup>3</sup>-سلطان عبد الرحمان، رأفت عاصي حسين، تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 03، العدد 8، 2007، ص 50.

<sup>4</sup>-نور خليل محمود أسعد، إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ماي 2011، ص

1. معيار طبيعة الإبداع التكنولوجي: انطلاقا من التعريف الثاني، يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي من حيث طبيعته إلى نوعين وهما<sup>(1)</sup>:

أ. الإبداع التكنولوجي للمنتج: الذي يخص تصميم المنتج (مواد، تجهيزات، أدوات...)، وتعني وضعه حيز التنفيذ أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي أو اقل خاصية من خصائصه<sup>(2)</sup>، أي إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن.

ب. الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج: ونقصد به معالجة أساليب الإنتاج للسلعة أو الخدمة ويهدف إلى تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه من نتائج إيجابية في كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة.

وتجدر الإشارة إلى إن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج، عند ما نكون في حالة المنتجات الصناعية فانه كلما جرى تغيير تلك المنتجات، كلما التزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتهجها، أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فان العلاقة ليست ضرورية، ماعدا في حالة المنتج الذي أبداع فيه جوهريا، إذ أن استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج لا يستدعى حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني<sup>(3)</sup>.

2- معيار درجة الإبداع التكنولوجي: من خلال التعريف الأول للإبداع التكنولوجي فانه يمكن تصنيفه من حيث درجة الإبداع فيه إلى قسمين وهما:

أ. الإبداع التكنولوجي التدريجي (الجزئي): يطلق عليه كذلك بالتحسين، ويعرف على أنه: « القيام بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة... »<sup>(4)</sup>.

إن تبني الإبداع التكنولوجي الجزئي من قبل المؤسسة لا يمثل إلا الخطوة الأولى، إلا أن الخطوة الثانية تتمثل في القيام بالتحسين والوصول إلى النتائج المرجوة، سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الإنتاجية المعدلة.

1 - م. سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص 33.

2 - Valenduc Gérard et Warrant Françoise, "L'innovation technologique au service du développement durable", Namur; fondation travail – Université, février 2001, p3.

3- م سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص ص 34-35.

4- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003، ص ص 174-167.

- مزايا الإبداع التكنولوجي التدريجي: هناك عدة مزايا لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي نوجزها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- لا يستغرق وقتا طويلا، وذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد؛
- لا يحتاج إلى موارد (مادية، بشرية، مالية) كبيرة.

- مخاطر الإبداع التكنولوجي التدريجي: لهذا الإبداع إلا أن له مخاطر متعلقة بالقيام به، نوجز أهمها فيما يلي:

- إن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى، مما قد يؤدي إلى إرباك الزبون؛
- إن التحسين هو في اغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات، خاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها الإبداع جذريا.

ب. الإبداع التكنولوجي الجذري: يمكن اعتباره بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية أو المنتج أو الأساليب، ففي هذا النوع يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

إن الإبداع التكنولوجي الجذري مثله مثل الإبداع التكنولوجي التدريجي له مزايا تعمل المؤسسة من اجل استغلالها، كما له عيوب تحاول المؤسسة أن تقلل منها أو تتجنبها من اجل تحقيق أهدافها.

- مزايا الإبداع التكنولوجي الجذري: نوجز بعضها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة، وبالتالي إمكانية تعريف المنتجات بالنسبة للمؤسسة .
- بقدر ما تطلب استثمارات كبيرة في حالات كثيرة، وبالتالي مخاطر كبيرة في اغلب الحالات طويلة الأمد، فإنه يمكن أن يحقق أرباحا كبيرة.

- مخاطر الإبداع التكنولوجي الجذري: بالرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع، فإنه يمكن إدراج بعض من مخاطره نوجزها فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- التكلفة العالية، حيث أن هذا النوع من الإبداع يتطلب استثمارات كبيرة في مختلف مراحلها، مما يحتم على المؤسسة البحث عن مصادر مختلفة من اجل تمويل هذه المشاريع؛

<sup>1</sup> - Bertrand Bellon, L'innovation créatrice, économique, paris, 1997, p05.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 172.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، المرجع سابق، ص 173-174.

- الفترة الزمنية الطويلة، حيث قد تصل مدة الإبداع التكنولوجي من الفكرة إلى وصوله في شكله النهائي عدة شهور وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن؛
- الاحتمال العالي للفشل حيث أشارت دراسة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطرح ما يقارب 10000 منتجا جديدا كل سنة، وأن 80% منها تموت في مهدها أو مرحلتها الأولى، وان المتبقي (20%) من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على (5%) منها منتجا جديدا، مثلت تقدما تكنولوجيا ذا دلالة وتلي طلبا في السوق.

### ثالثا: الفرق بين الإبداع التنظيمي الإداري والتكنولوجي

لقد أوضح Daft (2001) بأن هناك اختلافا جذريا بينهما يظهر ذلك من خلال أن الإبداع التكنولوجي يبدأ من قاعدة الهرم التنظيمي إلى أعلاه، أي أنه يتم توليد العملية الإبداعية ودعمها من قبل المستويات الإدارية الأقل في المؤسسة وذات الخبرات الفنية بينما الإبداع الإداري يبدأ من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته، بحيث تقوم الإدارة في الهرم بدعم وتشجيع هذا النوع من الإبداع.<sup>(1)</sup>

ويرى بعض الباحثين في مجال الإبداع بأن المؤسسات تركز على الجانب التقني أكثر من الجانب الإداري أو التنظيمي، مما تسبب في إيجاد فجوة تنظيمية انعكست على أداء المؤسسة بشكل كبير. وأوضح الدراسات بأن المؤسسات التي تدل فيها هذه الفجوة تميز بأداء أحسن.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> -عاكف لطفي الحضاوية، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> -نفس المرجع السابق، ص 57.

## أسئلة للمناقشة

أجب على الأسئلة التالية باختصار:

- 1- ناقش الأهداف المتوخاه من قيام المؤسسات بإبداعات تكنولوجية؟
- 2- قارن بين مختلف أشكال الإبداع التكنولوجي ؟
- 3- ما هو الشكل المناسب للإبداع التكنولوجي في م ص م؟
- 4- ما هي متطلبات الإبداع التكنولوجي في م ص م؟
- 5- حدد العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري؟
- 6- ما هي العلاقة بين ثقافة المؤسسة والإبداع التكنولوجي؟
- 7- ما هي التهديدات التي تواجه الإبداع التكنولوجي في المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة؟
- 8- قدم أمثلة واقعية عن الإبداع التكنولوجي في الجزائر والعالم؟
- 9- حلل اثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة ؟

## الفصل الثامن: إبداع العملية

يعتبر إبداع العملية أحدث أشكال الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة كونه ينطلق من تطوير عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية وذلك بهدف تلبية حاجات الزبائن.

أولا. مفهوم إبداع العملية وأهميته

سنحاول توضيح مفهوم إبداع العملية، وتبيان أهميته في الأنشطة الإبداعية للمؤسسة من خلال ما يلي:

1. مفهوم إبداع العملية: قبل التطرق إلى مفهوم إبداع العملية سنتطرق إلى مفهوم العملية أولا ثم إبداع العملية

- العملية: يعتبر مفهوم العمليات واسع فيأخذ معنى عمليات إنتاج جديدة أو تعديل في المحتوى (التركيب).<sup>(1)</sup> وهناك من يعرفها بأنها مجموعة النشاطات التي تولد قيمة للزبون.<sup>(2)</sup>

وترتبط العمليات بالتطور التكنولوجي وذلك باعتبارها الميدان الأكثر تطبيقا للإبداعات ونتائج البحث والتطوير وبالتالي فإن التكنولوجيا باعتبارها العامل الأكثر تأثيرا في تطور المنتجات (السلع والخدمات) لا بد أن تمر من خلال العمليات وهو ما قامت به المؤسسات اليابانية بتوظيفه بكفاءة عالية.<sup>(3)</sup>

- إبداع العملية: هو تطوير وإدخال في المؤسسة تكنولوجيا جديدة في الإنتاج وأهم ما يميز هذا النوع من الإبداعات التكنولوجية هو أنها لا يكون ملموسا (ملاحظا) بدرجة أقل من إبداع المنتج كذلك أن إبداع العملية ليس بالضرورة يتبعه إبداع في المنتج مثل القيام بإجراء تحسينات في العملية الإنتاجية الحالية.<sup>(4)</sup>

2. أهمية إبداع العملية: تظهر أهمية إبداع العملية فيما يلي<sup>(5)</sup>:

- شدة المنافسة في السوق: في ظل البيئة الديناميكية التي تنشط فيها المؤسسة وبالتالي فإن هذه الأخيرة تجد نفسها مجبرة على اللجوء إلى الإبداعات وتحمل مخاطرها من أجل الحفاظ على المكانة السوقية الأولى؛
- تكنولوجيا المعلومات: بما أن وسائل تكنولوجيا المعلومات تعرف تطورا هائلا بما ساهم في تقديم إضافات سواء للسلع أو الخدمات في شكل تصميمات سهلة أو كل ما شحه شبكة الانترنت.

ثانيا. مداخل إبداع العملية والعوامل المؤثر فيها

إن إبداع العملية له عدة مداخل كما أن هناك عدة عوامل تؤثر فيه نوضحها في هذا الفرع.

<sup>1</sup>- Séverine le Laarne et Sylvie Blanco, **management de l'innovation**, Pearson Education, France, p22.

<sup>2</sup>- إياد محمود الرحيم، دينا حسين، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 77، جامعة كربلاء- العراق، ص 69.

<sup>3</sup>- نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات (الإستراتيجية والنظم والأساليب)، مرجع سابق، ص 46.

<sup>4</sup> - Jean Louis Caccamo, **L'épopée de l'innovation technologique et évolution économique**, L'harmattan, Paris, France, 2008, p32.

<sup>5</sup> - إياد محمود الرحيم، دينا حسين، مرجع سابق، ص 63.

## 1. مدخل إبداع العملية: لهذا النوع من الإبداعات عدة مداخل لدراسته وتحليله ومن أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

-مدخل التوجه نحو التصميم: في هذا الإطار ينظر إلى إبداع العلمية أنه يهدف إلى تصميم منتجات وعمليات جديدة وذلك بهدف الاستجابة السريعة للتغيرات حاجات ورغبات المستهلكين في السوق.

-المدخل الاستراتيجي: أي أن إبداع العلمية يأخذ بعد استراتيجي، والذي يتم تحديده في ظل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتوافق على إمكانيات المؤسسة وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والنمو.

-المدخل التكنولوجي: في هذا الإطار فإن الإبداع العلمية مرتبط بالتكنولوجيا بما أن هذه الأخيرة تعتبر من مرتكزات العملية الإبداعية، وذلك انطلاقاً من تطبيق الأفكار وتطوير المنتجات الجديدة.

-المدخل المعلوماتي: حسب هذا المدخل فإن إبداع العلمية هو نتيجة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تنتج عنها العديد من الإبداعات والتطورات في تقديم المنتجات.

## 2.العوامل المؤثرة في إبداع العملية: يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

أ-تصميم عملية إنتاجية جديدة: قدمت تعاريف تصميم العلمية نذكر منها ما يلي<sup>(2)</sup>:

**Noor-Radford**: هي اختبار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل وتكامل قوة العمل والمصادر الأخرى مع المعدات. من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن أساس تصميم العلمية الإنتاجية الجديدة يتمثل بالأساس في تحديد وتنظيم المعدات التي تدخل في عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات.

عرفها **Slack et al** : عند مستوى الإستراتيجية نعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات والخدمات أيضا وعند مستوى العلمية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات والتكنولوجيا والأفراد.

حسب هذا التعريف فإن هناك مستويان للعمليات:

-إذا كان على مستوى الاستراتيجي فإنها تركز على تصميم الشبكة التي من خلالها يستلم الزبون على المنتجات؛

-المستوى العلمية: ترتبط بتزيب تسهيلات للتكنولوجيا الأفراد والعلميات.

من خلال التعريفين السابقين يمكن ذكر التعريف التالي لتصميم علمية إنتاجية جديدة هي مهمة تحديد وتنظيم المعدات وكل مصادر قوة العمل وتحويلها بهدف حصول الزبون على المخرجات.

ب-دورة عمر العملية الإنتاجية: حدد **(Steven)** تصنيف دورة عمر العملية الإنتاجية إلى ثلاثة مراحل رئيسية هي (البداية، الوسطي والنضج)، وليس من الضروري أن تتزامن هذه المراحل مع مراحل دورة عمر المنتج. كما يوضحها الجدول التالي:

<sup>1</sup>-إياد محمود الرحيم، دينا حسين، المرجع السابق، ص ص 63، 64.

<sup>2</sup>-إياد محمود الرحيم، دينا حسن، المرجع السابق، ص 69.

## الجدول رقم (3): دورة حياة العملية الإنتاجية

| التسلسل | المرحلة | خصائص المرحلة  | الإبداع المخفز   |
|---------|---------|--|--|
| الأولى  | البداية | يتملك وظيفة التصنيع خصائص ورشة العمل وتستجيب للتغيرات الحاصلة في تصميم المنتج، تنوع في جودة المدخلات بشكل كبير، سيطرة محدودة للمنظمة على الموردين.                               | يوجد إبداع إداري يظهر في الوسائل المتبعة كترويج وتسويق المنتجات، الإنتاج أكثر مرونة واستجابة لإدخال إبداعات تكنولوجية.       |
| الثانية | المتوسط | تبدأ جعل الأشياء آلية وسيطرة المؤسسة على الموردين بشكل كبير على الموردين بسبب ارتفاع حجم الإنتاج انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة، شمول عملية الإنتاج على تشغيل الدفعة وبعض خطوط التجمع | يوجد إبداع تكنولوجي يركز على تسهيل انسيابية المنتج في خطوط الإنتاج ويكون زيادة في الطاقة الإنتاجية وبالتالي معدل إبداع مرتفع |
| الثالثة | النضج   | جميع العمليات الرئيسية تكون آلية عمليات الإنتاج معيارية تقدم القلة من الإبداعات الصناعية وقد تتخذ عملية الإنتاج التدفق المستمر   | يوجد إبداع تكنولوجي في مجال عملية الإنتاج هو خفض التكلفة، أي اعتماد إبداعات تخفيض التكاليف.                                  |

المصدر: إباد محمود الرحيم، دينا حسن، مرجع سابق، ص ص 69-70.

## 2-تحسين عملية إنتاجية قائمة:

ويطلق عليها كذلك بإبداع جزئي في العملية الإنتاجية ولقد قدمت عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

- عرفها (Krajewski & Ritzman) بأنها:تحسين الإجراءات والنشاطات والأساليب والطرق وأداء العمليات الإنتاجية من خلال الدراسة النظامية لها<sup>(1)</sup>.
- وبين(Humphrey)بان تحسين العملية يُشير إلى الأنشطة والطرق، والممارسات، والأدوات، التي ينبغي أن تستخدم من أجل إنتاج منتج معين،

## 3.متطلبات إبداع العملية: ويتطلب إتمام التحسين الآتي:

- 1.فهم الوضع الحالي لتطوير العملية؛
- 2.تطوير رؤيا مستقبلية واضحة للعملية المطلوبة؛
- 3.وضع قائمة للأنشطة المطلوب تنفيذها لتحسين العملية؛

<sup>1</sup> -فردوس محمود عباس، مرجع سابق، ص 259.

4. توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة؛

5. السيطرة على التنفيذ.

وفي ضوء ما تقدم نرى بان تحسين عملية إنتاجية قائمة يتطلب إجراء دراسة نظامية للأنشطة والإجراءات، والطرق، والممارسات، والأدوات لأداء العملية بشكل أفضل عما كانت عليه.

**ملاحظة:** بين (Evans) بان تحسين العملية يهدف إلى إنجاز مستوى عالٍ ومستمر للجودة في أداء العملية.

## أسئلة للمناقشة

حاول الإجابة عن الأسئلة التالية باختصار:

- 1- حدد العلاقة بين الإبداع التنظيمي وإبداع العملية؟
- 2- ما هي المجالات التي يبرز فيها إبداع العملية أكثر؟
- 3- ما هي خصائص إبداع العملية في م ص م؟
- 4- ما هي متطلبات إبداع العملية في المؤسسات؟
- 5- حدد الصعوبات التي يمكن أن يواجهها إبداع العملية؟
- 6- حلل واقع إبداع العملية في المؤسسات الجزائرية؟
- 7- حدد باختصار آثار إبداع العملية على أداء الموارد البشرية؟
- 8- اذكر أمثلة واقعية عن إبداع العملية؟

## الفصل التاسع: إبداع المنتج

يعتبر إبداع المنتج النوع الثاني من أنواع الإبداع التكنولوجي، وهو كذلك له نوعين أساسيين نوضحهما فيما يلي:

### أولاً: مفهوم إبداع المنتج

لإبداع المنتج عدة تعاريف، كما أن له عدة تصنيفات وأهداف سنحاول توضيحها من خلال ما يلي:

- عرفه (Jean-Couis Caccono) هو إدخال منتج جديد هذه الإبداعات تكون ملموسة (ظاهرة) من طرف الزبائن.<sup>(1)</sup>

نلاحظ من هذا التعريف بأن إبداع المنتج ذلك المنتج المادي الجديد تماماً الذي يكون ظاهراً للزبائن.

- يقصد به تقديم (سلعة أو خدمة) جديدة أو إجراء تحسينات على شكل الخصائص أو استخداماته، وغالباً ما ينظر إليه على أنه تغيير المحتوى التكنولوجي للسلع أو تحسين لطرق الاستخدام.<sup>(2)</sup>

أي أن إبداع المنتج يأخذ شكلين منتج جديد تماماً أو مطور ويرتكز بالأساس على المحتوى التكنولوجي.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إبداع المنتج هو ذلك المنتج الجديد أو المطور في المنتجات والذي يكون ظاهراً للزبائن.

### ثانياً: تصنيفات إبداع المنتج

من خلال التعريف السابقة، تصنف هذا النوع من الإبداعات إلى نوعين هما:

1. تقديم منتج جديد: حسب (Dartmple & Parsons) هو عملية إيجاد أفكار عن سلع وخدمات جديدة وتحويلها إلى إضافات في خطوط الإنتاج المقدمة بحيث تكون ناجحة من الناحية التجارية أو التسويقية.<sup>(3)</sup>

من خلال هذا التعريف يتبين لنا بأن أساس تقديم المنتج الجديد هو نتيجة تحويل الأفكار في شكل مخرجات، تقدم إضافات إلى خطوط الإنتاج تختلف كلياً عن المنتجات الحالية (القديمة). وعليه فإن مصادر الحصول على أفكار جديدة نلخصها في النقاط التالية<sup>(4)</sup>:

-بحوث التسويق: أصبحت هذه البحوث مصدراً أساسياً لأي مؤسسة للحصول على أفكار المنتجات الجديدة والتي تعكس رغبات وأذواق المستهلكين؛

<sup>1</sup>-Jean Louis Caccomo, Op.cit., p31.

<sup>2</sup>-Mohieddine Rahmouni, **Déterminants du comportement d'innovation des entreprise en Tunisie**, Thèse de Doctorat (non publié) en sciences économiques, Université Montesquieu-Bordeaux IV, France, Juillet-2011, p 14.

<sup>3</sup>-محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، تقوم إبداعات المنتج الفندقية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، 2011، ص ص 281-282.

<sup>4</sup>-نفس المرجع.

- **البحث والتطوير:** كما ذكرنا سابقا، فإن أنشطة البحث والتطوير تعتبر أساسية في أي عملية إبداعية، وذلك حتى تتمكن من تقديم منتجات جديدة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

## 2. تحسين المنتج الحالي (القديم)

**مفهومه:** يعرفه (Kotler & Armstrong) بأنه: "تطوير منتجات أصيلة، وتحسينات المنتج، وتعديلات المنتج، وعلامات تجارية تطورها المؤسسة من خلال جهودها في الأبحاث والتطوير"<sup>(1)</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول إن تحسين المنتج الحالي (القديم) يتم من خلال إدخال تغيرات جزئية إلى أحد العناصر المكونة له. وبالتالي فإنه ليس هناك منتج يمكن أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون إجراء تغييرات عليه.<sup>(2)</sup>

وبالتالي فإن كل مؤسسة لا تعمل على تطوير أو تحسين منتجاتها فإنها ستواجه خطر التقادم والاختيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة.

## ثالثا. أهداف إبداع المنتجات

أشارت الدراسات إلى وجود عدة أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من وراء قيامها بمثل هذا النوع من الإبداعات التكنولوجية، نذكر منها ما يلي<sup>(3)</sup>:

- 1- تعزيز نقاط قوة المؤسسة وتوفير الطاقة من الموارد البشرية؛
- 3- تلبية حاجات الزبائن؛
- 4- تحقيق النمو لمبيعات المؤسسة؛
- 5- إجراء التحسينات على المنتجات القائمة.

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد رشيد البرواري وفارس محمد النقشبندى، التسويق المبنى على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص. 113

<sup>2</sup> - محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، مرجع سابق، ص ص 282-283.

<sup>3</sup> - نزار عبد المجيد رشيد البرواري وفارس محمد النقشبندى، مرجع سابق، ص ص 115-116.

## أسئلة للمناقشة

حاول الإجابة عن الأسئلة التالية باختصار:

- 1- قارن بين إبداع المنتج وإبداع العملية؟
- 2- ما هي المجالات التي يبرز فيها إبداع المنتج أكثر؟
- 3- ما هي خصائص إبداع المنتج في م ص م؟
- 4- ما هي متطلبات إبداع المنتج في المؤسسات؟
- 5- حدد الصعوبات التي يمكن أن يواجهها إبداع المنتج؟
- 6- حلل واقع إبداع المنتج في المؤسسات الجزائرية؟
- 7- اذكر آثار إبداع المنتج على أداء المؤسسة؟
- 8- اذكر أمثلة واقعية عن إبداع العملية؟

## الفصل العاشر: الإبداع التسويقي

إضافة إلى الإبداع التكنولوجي بنوعية ( العملية و المنتج )، يوجد هناك شكل آخر للإبداع في الجانب التسويقي، وهو ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل.

### أولا. الإبداع التسويقي ( مفهومه ومتطلباته الرئيسية)

**1. مفهومه:** يعتبر مفهوم الإبداع التسويقي مفهوم واسع ولقد قدمت له عدة تعاريف نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- " وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية في موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية."؛

أي أن الإبداع التسويقي لا يتوقف عند توليد الفكرة الجديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي.

- " هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة"، والمقصود بالأفكار الجديدة هنا في مجال التسويق.

ويهدف الإبداع التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين والتوفيق بينها وبين قدرات وإمكانيات المنظمة.

ونشير إلا أن الإبداع التسويقي قد يشمل أحد عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع) أو كلها، كما يمكن أن يمتد إلى مجالات أخرى، مثل: الإبداع في بحوث التسويق وهو ما سيتم توضيحه فيما بعد.

**2. المتطلبات الرئيسية للإبداع التسويقي:** هناك جملة من المتطلبات نذكر منها ما يلي<sup>(2)</sup>:

أ. **متطلبات إدارية وتنظيمية:** وهي ترتبط أساسا بخصائص التنظيم المعتمد في المؤسسة، ومنها ما يلي:

-إقناع الإدارة العليا: أي اقتناعها بضرورة وأهمية الإبداع التسويقي، ودوره خاصة في ظل المنافسة مع مختلف المؤسسات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها. وذلك من أجل تهيئة المناخ التنظيمي لتواجد ونمو هذا الإبداع ، واعتباره جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة؛

-التنسيق والتكامل بين المصالح المهتمة بالأنشطة الإبداعية: أي ضرورة وجود تنسيق وتكامل بين مختلف الوظائف التي تهتم بالأنشطة الإبداعية بما فيها إدارة التسويق، ومساهمتها في تهيئة المناخ التنظيمي كمتطلب أساسي لوجود وسيادة التفكير الإبداعي التسويقي.

ب. **متطلبات خاصة بالمعلومات التسويقية:** حيث يعتبر هذا النوع من المعلومات ذو أهمية بالغة، إذ ينبغي توافرها للاستفادة منها في الإبداع التسويقي، وتتعلق أساسا بأمن المعلومات التسويقية والمعلومات المرتدة.

<sup>1</sup> - عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي والخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، مجلة الساتل، جامعة السبع من أكتوبر-ليبيا، العدد(غير متوفر)، السنة (غير متوفرة) ص 247.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 248-249.

## ثانيا. مراحل ومجالات الإبداع التسويقي

## 1. مراحل الإبداع التسويقي

تشمل عملية الإبداع التسويقي، عدة مراحل متتالية يمكن اختصارها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1- تحليل حاجات ورغبات العملاء: وذلك من خلال العمل على تحديد رغبات العملاء، ثم بعد ذلك تحليلها، وذلك بهدف إرضائهم واستخدام التكنولوجيا كأولوية في أعمالهم؛

2- توليد الأفكار الابتكارية: بعد دراسة حاجات ورغبات العملاء فإن المؤسسة تعمل على توليد الأفكار الابتكارية، التي من شأنها أن تكون في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي ابتداء من المنتجات والخدمات، الأسعار، الترويج ثم التوزيع، وإتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة بمختلف الأساليب؛

3- تصفية الأفكار الابتكارية: نتيجة تعدد الأفكار التي يمكن الحصول عليها من المرحلة السابقة، يتم اختيار الأفكار المنطقية والأكثر واقعية للتطبيق الفعلي للإبداع التسويقي، والتي تتوافق مع أهداف المنظمة، ومن ثم تقييم الأفكار الابتكارية نتيجة معايير معينة، واختيار الأفضل منها؛

4- تطبيق الإبداع: وتعتبر المرحلة الأخيرة إذ يتم خلالها التجسيد الفعلي للإبداع، ويصبح شيئا ملموسا، وموضع التطبيق لممارسة النشاط التسويقي.

## 2. مجالات الإبداع التسويقي

أ. الإبداع في مجال المنتجات: يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، أو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر هذا المزيج، ويلعب الابتكار دورا أساسيا في مجال المنتجات وذلك من اجل الوصول إلى منتجات جديدة تماما بالنسبة للسوق أو في إدخال تعديلات أو تحسينات بحيث تختلف عن المنتجات الحالية.

وبالرغم من أن الإبداع في هذا المجال يؤثر بدرجة كبيرة على نجاح منظمات الأعمال في تحقيق العديد من أهدافها، إلا أنه يتميز بدرجة مخاطرة عالية. كما أوضحت بعض الدراسات أن نسبة الفشل تتراوح بين 30%، وارتفعت في حالات عديدة إلى 95%<sup>(2)</sup>.

لذلك ينبغي على منظمات الأعمال أن تخفض من درجة المخاطرة المرتبطة بالإبداع في منتج معين، وذلك من خلال مرورها بمختلف المراحل التي ينبغي أن يعرفها الإبداع في المنتج. ويمكن تلخيصها في ما يلي<sup>(3)</sup>:

- تحديد واختيار فرص إبداع المنتجات الجديدة؛

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 249-250

<sup>2</sup> - نعيم حافظ أبو جعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003، ص ص 111-112.

<sup>3</sup> - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2007-2008، ص 244

- تحليل حاجات ورغبات العملاء في السوق؛
- توليد الأفكار لابتكار المنتجات الجديدة؛
- تقييم الأفكار والمفاهيم لابتكار المنتجات الجديدة؛
- تحليل الجدوى الاقتصادية لابتكار المنتج الجديد؛
- إبداع المنتج الجديد بشكل فعلي؛
- اختيار المنتج الجديد،
- اختبار المنتج الجديد في السوق؛
- طرح المنتج بشكل تجاري في السوق؛
- تقييم أداء المنتج الجديد في السوق.

**ب. الإبداع في مجال السعر:** يعتبر السعر أحد المجالات الهامة للإستراتيجيات والقرارات التسويقية، من حيث تأثيره على الإيرادات والأرباح، وتأثيره في الطلب على لمنتجات، وكذلك لكونه أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة<sup>(1)</sup>.

ولا يرتبط الإبداع في السعر بالضرورة بالبحث عن وسيلة لتحديد سعر منخفض أو للتخفيض في الأسعار، لأنه ينبغي دوماً الأخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين المستهدفين، وهناك العديد من الأساليب المبتكرة في مجال التسعير منها ما يلي<sup>(2)</sup>:

- المنافسة السعرية عن طريق الإعلان بأن أسعارها أقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات في أسعار بعض الأصناف خلال فترات معينة؛
- أسلوب تسعير المجموعة، أي التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات كل واحدة على حدا، وشرائه لها كمجموعة في المرة الواحدة؛
- الحصول على مزايا سعرية لحاملي بطاقة اشتراك سنوية؛
- التسعير السيكولوجي (النفسي).

**ج. الإبداع في مجال الترويج:** يدور نشاط الترويج بالأساس حول الاتصال بين المنظمة ومختلف الأطراف المستهدفة منه، خاصة العملاء، ويتكون هذا النشاط من عناصر يطلق عليها بعناصر المزيج الترويجي وهي: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر (الإشهار).

ويعتبر الترويج أحد أهم مجالات الإبداع بعد المنتج، من حيث انتشاره وتطبيقه. ويظهر ذلك من خلال الإبداع في مختلف عناصر مزيج، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي<sup>(3)</sup>:

- **الإبداع في مجال الإعلان:** بما أن الهدف من الإعلان هو تزويد متلقي الرسالة بمعلومات عن منتج تحفزهم على شرائه، فتعزز إحاطتهم بمثل هذه المعلومات، والذي يتم من خلال حلقة ربط قوية بين المنتج والمنفعة.

<sup>1</sup> - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 252

<sup>2</sup> - سامية لحول، مرجع سابق، ص 155

<sup>3</sup> - نفس المرجع سابق، ص 252-255

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإبداع في الإعلان ، والذي يجب فيه الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات منها ما يلي:

- ضرورة اختبار الإعلان المبتكر قبل تقرير استخدامه على نطاق واسع؛
  - ضرورة الأخذ بعين الاعتبار القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع؛
  - تجنب الإعلان الذي يمكن أن يمس المنافسين بشكل أو بآخر.
- **الإبداع في مجال البيع الشخصي:** إذ يعتبر رجل البيع احد العناصر الهامة في نظام المعلومات التسويقية، ويجب أن يركز رجل البيع أولاً على العميل ثم على المنتج، لأنه يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والعملاء.

ومهما كانت أهمية رجال البيع إلا أن المنظمات تستمر في البحث عن طرق تقلل بها حجم فرق المبيعات وتكلفتهم. من خلال عدة أساليب منها:

- البيع عن طريق الموزعين، إذ تعين المنظمة التي تسعى وراء تغطية سريعة للسوق، موزعين لمنتجاتها والذين لهم فرقهم الخاصة من مندوبي المبيعات، ولكن مع نمو حجم أعمال المنظمة نكتشف عملياً أنه أمر أكثر اقتصادي إذا ما شكلت مبيعات خاصة بها؛
- زيادة فريق المبيعات في الداخل بالنسبة إلى فريق المبيعات في الخارج. حيث كلما تقبل رجال البيع والعملاء التعامل بالتجارة الإلكترونية كلما انخفضت تكاليف البيع الشخصي؛
- تزيد إنتاجية رجال البيع بعدم وجود ضغوطات الإشراف المباشر من خلال مسؤول المبيعات ومن خلال تخصص كل منهم في مجالات معينة.

- **الإبداع في مجال النشر:** بما أن النشر يكون في شكل خبري، ويحتوي على حقائق بصفة أساسية، فإن الإبداع في هذا المجال لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر، وإنما يكون في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه والوسيلة الملائمة لذلك.

كما تعتبر العلاقات العامة مصدراً هاماً لنشر المعلومات عن المنظمة في وسائل الإعلام، فنجد ثلاثة أنواع من جهود العلاقات العامة وهي:

- الأولى مؤسسية: تتعامل مع العمليات اليومية للمنظمة؛
- الثانية تخصص بالدفاع عن المنظمة ضد أي هجوم؛
- ثالثة تسويقية: هي التي تطور برامج لدعم جهود تسويقية حاسمة، مما يساعد على تثبيت صورة المنظمة وإستراتيجية التوقيع لكل منتج.

د. **الإبداع في مجال التوزيع:** هناك عدة أساليب للتوزيع الإبداعي نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- البيع الآلي، ويعتبر أحد الإبداعات المهمة في مجال التوزيع المباشر؛
- ابتكارات متنوعة غي متاجر (Super Market)؛
- متاجر (Hyper Market)، وهي شكل من الأشكال المبتكرة في توزيع المنتجات، غد تجمع ما بين التسويق في متاجر Super Market، والتسويق في محلات الخصم.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 256-257

هـ. الإبداع في بحوث التسويق: وذلك من خلال الوصول إلى فكرة أو أفكا مبتكرة، وإيجاد أبعد من وسائل البحث العادي وتطبيقها من أجل حل المشاكل التي قد يواجهها القائم بالبحث التسويقي. فقد تكون المشكلة أو الصعوبة في الطريقة التي تستخدم في جمع البيانات أو في تصميم البحث نفسه، أو في اختيار العينة أو ما شابه ذلك من صعوبات<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - نفسه.

## أسئلة للمناقشة

حاول الإجابة عن الأسئلة التالية باختصار:

- 1- يقال بأن الإبداع التسويقي ليس بالضرورة ان يشمل مختلف عناصر المزيج التسويقي. حلل ذلك؟
- 2- حدد مزايا وعيوب مختلف مجالات الإبداع التسويقي؟
- 3- ما هو الشكل المناسب للإبداع التسويقي في م ص م؟
- 4- ما هي متطلبات الإبداع التسويقي في م ص م؟
- 5- ما هي آليات تفعيل الإبداع في المؤسسات؟
- 6- حدد العلاقة بين الإبداع التسويقي والإبداع الإداري؟
- 7- ما هي العلاقة بين الإبداع التسويقي والإبداع التكنولوجي؟
- 8- ما هي الصعوبات التي تواجه الإبداع التسويقي في المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة؟
- 9- قدم أمثلة واقعية عن ممارسات الإبداع التسويقي في الجزائر والعالم؟

## الفصل الحادي عشر: الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الأساس بالنسبة لاقتصاديات الدول سواء كانت المتطورة منها أو النامية، حيث سنحاول إبراز الإبداع في هذا النوع من المؤسسات.

### أولاً. خصائص الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ركز أحمد (Ahmad) في دراسته التي أجريت على الشركات البريطانية على التعرف على خصائص الشركات الأكثر إبداعاً وتوصل إلى أن أهم هذه الصفات هي:

1. وجود فلسفة ورسالة واضحة للمؤسسة تتضمن التأكيد على الإبداع والنظر للإبداع كأحد الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة؛
2. الاهتمام بالعنصر البشري والبحث المستمر عن المتميزين منهم وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ والثقافة المناسبة للإبداع؛
3. التفاعل وتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المؤسسة؛
4. توفر أقسام ووحدات للإبداع وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام والقدر الكافي من الحرية؛
5. وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المؤسسة؛
6. تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختبار؛
7. الاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية والتفاعل المستمر مع الزبائن؛
8. التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب ونظام المكافآت؛
9. التركيز على تصميم العمل بالشكل المناسب؛
10. قبول الفشل وتقديم المكافآت لكل من الفشل والنجاح.

وفي دراسة مقارنة أجريت على مناخ الابتكار والإبداع في منشآت الأعمال الأمريكية والكندية الصغيرة والمتوسطة من قبل بومر وجلجاس (Boomer and Jalajas) تبين أن مناخ الابتكار لا يختلف في الدولتين المذكورتين. أما أشارت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة هي وجود عمل يتسم بالتحدي وتوفير الدعم من قبل المؤسسة.

ولذلك فإن الإبداع في هاتين الدولتين قد يعود إلى عوامل أخرى مثل هيكل الصناعة والمنافسة ودرجة الإبداع في الدولتين وفي المنشآت الكبيرة العاملة في هاتين الدولتين.

### ثانياً: انعكاسات الإبداع على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يلعب الإبداع دوراً فعالاً في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن دوره في تمكينها من مجابهة حدة المنافسة والتحديات الناتجة عن عولمة الأعمال والتغيرات البيئية المتلاحقة، لذلك فإن الإبداع يعتبر عنصراً أساسياً داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين قدرتها على النجاح في الأمد الطويل وقوة تنافسية تمكنها من تحقيق النجاح التنافسي.

يمكن تلخيص دور الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في النقاط التالية: <sup>(1)</sup>

- يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول، وبذلك فهو أحد المداخل المعرفية الأساسية التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادها من أجل تحقيق النجاح التنافسي من جهة، وبما ينمي في الأفراد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبداع ومرونة التفكير من جهة أخرى.
- تحسين خدمة الزبون بالتكيف مع احتياجاته وتحسين إنتاجية المؤسسة، الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف بالاستخدام الاقتصادي لموارد وطاقات المؤسسة.
- زيادة قدرة المؤسسة على التنافس عبر تقديم سلع وخدمات جديدة واعتماد عمليات جديدة أو مطورة إلى جانب إيجاد فرص جديدة في أسواق جديدة.
- جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تحملاً للمسؤولية الاجتماعية.
- يمكن تفادي مواقف كثيرة قد تعترضها، والإبداع وحده هو القادر على إخراجها منها نذكر منها:
  - التناقضات بين واقعها الفعلي وبين ما تظهره المؤسسة.
  - الحوادث غير المتوقعة.
  - احتياجات العمليات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - التغيرات في الصناعة والسوق والتغيرات الديمغرافية والتغيرات في القيم والاتجاهات والإدراك.
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية كما تهيئ لها هيكل يحفز الإبداع، فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلع أو خدمات جديدة وبما يوصلها إلى مرتبة تُكفي فيها بالمؤسسات المتعلمة التي تستند في بقاءها ونموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الإبداع.
- وبالتالي فإن الإبداع يتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إيجاد منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل وتطوير المنتجات الحالية بسرعة، إلى جانب امتلاك ميزة السبق في الاستجابة لمختلف احتياجات أصحاب المصالح.

### ثالثاً. واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.

فيما يتعلق بالعلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والابتكار، وصلت مختلف الأبحاث التي تم القيام بها في الجزائر إلى ما يلي: <sup>2</sup>

1. العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجامعة هي غير مدعمة؛
2. تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل عدم الابتكار فهي تعرف جموداً في مجال الابتكار، البحث والتطوير، إضافة إلى عدم قدرة مراكز البحث على القيام بنقل فعال وملموس لنتائج أبحاثها للمؤسسة؛
3. اليقظة التكنولوجية المنتشرة حالياً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي غير منظمة في إطار إجراءات محددة وأهداف دقيقة؛

<sup>1</sup> - قصايي الياس، دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الوطني الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، ص ص14-16

<sup>2</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat, (date de consultation: 20 mai 2007). Politique d'appui a l'innovation dans la PME, (En ligne). URL: <http://www.univ-mascara.dz/POLITIQUESAPPUIPME.doc>

4. عدم وعي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية الابتكار كعامل أساسي لدعم تنافسيتها وتحسينها وهذا راجع لعدم الاهتمام بالتقرب من الجامعات ومراكز البحث؛
5. النشاطات المتعلقة بالبحث والتطوير عادة ما تكون مكبوحة بسبب قلة الإجراءات الدافعة، هذا إلى جانب قلة التمويل اللازم لذلك، بالإضافة إلى الصعوبات المرتبطة بتسويق المنتجات الجديدة؛
6. يعتبر البحث كنظام يحتاج إلى مبالغ ضخمة ويدمج حول عملية البحث ذاتها بعض الوزارات والصناعات والمنظمات المحلية والدولية وكذا منتجي المعلومات العلمية والتقنية.

## أسئلة للمناقشة

حاول الإجابة عن الأسئلة التالية باختصار:

- 1- ما هي محددات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- 2- كيف يمكن تفعيل العملية الإبداعية مع م ص م؟
- 3- ما هي أهم خصائص الإبداع الإداري في م ص م؟
- 4- ما هي النموذج المناسب من نماذج الإبداع الذي يتوافق مع خصوصيات م ص م؟
- 5- حدد الإبداع التكنولوجي المناسب في م ص م؟
- 6- قارن بين العملية الإبداعية في م ص م والمؤسسات الكبيرة الحجم؟
- 7- حسب رأيك كيف ما هو أثر الإبداع على أداء م ص م؟
- 8- أعط أمثلة عن الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

# قائمة المراجع

## أولا. باللغة العربية

1. أحمد دهش جلاب، وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، دار الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
2. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.
3. انتظار أحمد حاتم، "أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعلميات (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة 34، العدد 88، 2011.
4. إياد محمود الرحيم، دينا حسين، أثر إبداع العلمية في تصميم المنتج، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 77، جامعة كربلاء-العراق.
5. تامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2014.
6. جعفر خليل مرعي: "دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية"-دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012.
7. جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 09.
8. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
9. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2007-2008.
10. سلطان عبد الرحمان، رأفت عاصي حسين، تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 03، العدد 8، 2007.
11. سهام شيهاني، دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي. دراسة حالة مؤسسة موبيليس.، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008.
12. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
13. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة 2014.

14. صبحية قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التطبيقي لمنظمات الأعمال، (دراسة تطبيقية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011.
15. صفوان ياسين الراوي، أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، جامعة تكريت-العراق، 2007.
16. طاهر محسن منصور الغالي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 07، أيلول 2011، جامعة البصرة، العراق.
17. عاكف لطفي الحضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011.
18. عدنان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين ميريديان وعشتار شيراتون- دراسة مقارنة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية-العراق، العدد 74، 2009.
19. عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، مجلة الساتل، جامعة السابع من أكتوبر-ليبيا، العدد (غير متوفر)، السنة (غير متوفرة).
20. عمر وصفي عقلي، محمد ناصر الدين ناصر، "دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية، دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية، مجلة تنمية الرفادين، العدد 106، المجلد 34، 2012، جامعة الموصل، العراق.
21. فردوس محمود عباس، أثر اعتماد الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية-العراق، المجلد 01، العدد 04، 2010.
22. قصابي الياس، دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، 2010.
23. م. سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
24. مأمون توفيق حمدان، "نموذج مقترح للمحاسبة على عمليات البحث والتطوير ومعالجة نفقاتها في ظل معايير المحاسبة الدولية في المنشآت الصناعية"، مجلة الإداري، العدد 96، مارس 2004، معهد الإدارة العامة، مسقط-عمان.
25. محمد حسام بزماوي، تطبيق المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على نشاط البحوث والتطوير - دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في سورية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حلب، سوريا، 2010.
26. محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، 2011.

27. معن وعد الله المعاضدي وأيمن جاسم محمد، "مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية"، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والملتزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 102، مجلد 33، 2011.
28. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
29. ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي -دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات لألبان والمواد الغذائية المحدودة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ( غير منشورة)، جامعة الكوفة-العراق، 2006.
30. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار ( المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة )، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
31. نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات (الإستراتيجية والنظم والأساليب)، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، 01.
32. نجم عبود، البعد الخضر للأعمال المسؤولية البيئية للشركات، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
33. نزار عبد المجيد رشيد البرواري وفارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
34. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2003.
35. نور خليل محمود أسعد، إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ماي 2011.

### ثانيا. باللغة الأجنبية:

36. Benjamin Tyl; "L'apport de la créativité dans les processus d'éco-innovation proposition de l'outil Eco Asit pour Favoriser l'éco-idéation de systèmes durables", Thèse de Doctorat Spécialité: Mécanique et Ingénierie- Université Bordeaux 1, 2011.
37. Bertrand Bellon, L'innovation créatrice, economica, paris, 1997.
38. Christian Marbach, "PME et Innovation Technologique pour une relation Plus naturelle" regard sur les PME, N:°10, Paris, 2<sup>ème</sup> Trimestre, 2006.
39. Claire Lelarge, Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises, Facteurs internes et externes, thèses doctorat en sciences économiques, Université de Paris x-Nanterre, France, 2009.

40. Dit Atmane Foudil, **Essai d'analyse des déterminante de l'innovation dans l'économie Algérienne cas du secteur agroalimentaire de La région de Bégaia**, Colloque National sur l'innovation pour la compétitive et le développement: Quelles Perspectives pour un décollage Réussi en Algérie? ISGP (Bordj el-Kiffan), Alger, 16-19 Avril 2012.
41. Emmanuelle le Nagard –Assayag-Delphine Monceau, **le Marketing de l'innovation de la création au la ncement de nouveaux produits**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2011.
42. Fabrique Devaux, **La Boite à Outils du responsable, R&D**, Dunod, Paris, 2010.
43. Jean Louis Caccomo, **L'épopée de l'innovation innovation technologique et évolution économique**, L'harmattan, Paris, France, 2008.
44. Mohieddine Rahmouni, "Motivation et déterminants de l'innovation technologique: un survol des théories modernes", **cahiers de GRETHA** ,n"10-2011, université Montesquieu Bordeaux iv-France.
45. Mohieddine Rahmouni, **Déterminants du comportement d'innovation des entreprise en Tunisie**, Thèse de Doctorat (non publié) en sciences économiques, Université Montesquieu-Bordeaux IV, France, Juillet-2011.
46. Monieddin Rahmouni et Marat Yil Dizogler, "Motivation et déterminants de l'innovation technologique un survel des théories modernes, **Cahiers du GRETHA n°:2011-10**, Université Paul Cézanne, Aix Marseille 3. France.
47. Séverine le Laarne et Sylvie Blanco, **management de l'innovation**, Pearson Education, France.
48. Thomas Pendide, **Favoriser L'innovation dans une organisation par projets sous contraintes de ressources: définition d'une approche basée sur les processus**, thèse de doctorat en systèmes Industriels, université de Toulouse, France, 2011.
49. Valenduc Gérard et Warrant Françoise, "L'innovation technologique au service du développement durable", Namur; **fondation travail** – Université, février 2001.