

جامعة جيلالي لياس-سيدي بلعباس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: العلوم الاقتصادية  
الرقم التسلسلي: .....

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

## إدارة الإبداع والابتكار

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات  
السداسي الأول

إعداد: د قادي محمد  
الرتبة: أستاذ محاضر "أ"

السنة الجامعية: 2022-2023

## تقديم:

يعيش عالم الأعمال على الخصوص، مرحلة تتسم بالاعتماد أكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع والتنافس المتزايد، حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، ويرتبط أداء المنظمات في الوقت الحاضر على قدرتها في ضبط استراتيجياتها وبنيتها في مواجهة تغيرات البيئة، والتي تعتمد على قدرتها في الحصول على معلومات مهمة بخصوص بيئة عملها الحالية والمستقبلية، عن طريق التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية والمثلى، هذه المعلومات أصبحت موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، أضحت تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع للاستجابة لمتطلبات السوق. وهو ما يجتهد عليها في ظل هذا المحيط أن تعمل جاهدة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين، وتخفيض تكاليف إنتاجها، وتفعيل التكنولوجيا لزيادة وتعظيم أرباحها، الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية لتطوير وخلق حلول وأفكار، منتجات وخدمات جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو، وتحقيق التميز التنافسي.

ويتزايد الاهتمام بالإبداع والابتكار في ظل التحديات التنموية التي تفرضها العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقنية المتسارعة وثورة المعلومات والمعارف، وتحول المؤسسة من النمط الصناعي إلى ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة، حيث أصبح الإبداع والابتكار من أهم الأدوات والأساليب الناجحة، إن لم تكن الأكثر قوة في مواجهة تغيرات البيئة وتحديات المنافسة، من خلال طرح المنتجات ذات الجودة العالية سواء كانت جديدة أو مطورة، وتوفير فرص وأسواق جديدة، أساليب ومناهج عمل وتقنيات حديثة سواء في التسيير أو الإنتاج، ولأجل ذلك قامت العديد من الشركات خاصة الكبرى باستثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير، لغرض خلق وتطوير العمليات الإبداعية وتحقيق سبق في ذلك أمام المنافسين.

وانطلاقا مما تقدم تأتي هذه المطبوعة من أجل تقديم إحاطة نظرية شاملة للمفاهيم والجوانب الأساسية في موضوع إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسة، لاسيما بالنسبة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات مقياس إدارة الإبداع والابتكار، على النحو الذي يتيح تزويد الطالب والمتلقي بصفة عامة وإثراء معارفه في واحد من بين أهم مجالات علم الاقتصاد، بهدف إبراز الأهمية البالغة التي يؤديها.

وعلى إثر ذلك تم تقسيم المطبوعة إلى أربعة عشر محاضرة وهي كالآتي:

المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار

المحاضرة الثانية: الخصائص، الأهمية ومراحل العملية الإبداعية

المحاضرة الثالثة: نظريات الإبداع

المحاضرة الرابعة: مستويات الإبداع

المحاضرة الخامسة: أنواع الابتكار

المحاضرة السادسة: اليقظة الاستراتيجية

المحاضرة السابعة: إدارة المعرفة

المحاضرة الثامنة: إدارة التغيير

المحاضرة التاسعة: إعادة الهندسة

المحاضرة العاشرة: البحث والتطوير

المحاضرة الحادية عشر: ثقافة المؤسسة

المحاضرة الثانية عشر: أساليب تنمية الإبداع والابتكار

المحاضرة الثالثة عشر: حماية الإبداع والابتكار.

المحاضرة الرابعة عشر: معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة

جاءت محاور المحاضرات وفقا للترتيب السابق متبعة تسلسلا منهجيا في طرح المواضيع المعنية بالدراسة، إذ تنطلق من المفاهيم العامة للإبداع، خصائصه وأهميته، مروراً بنظرياته، مستوياته وأنواعه، وصولاً إلى أهم القوى المؤثرة على عملية الإبداع في المؤسسة، أساليب تنميته وأدوات حمايته، وختاماً أهم المعوقات التي تؤثر على عملية الإبداع في المؤسسة، وذلك بالشرح والتفصيل لكل العناصر والنقاط من مختلف المحاور.

المؤلف

د. قادري مُجَدِّد

## تمهيد:

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة، تفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة يتحتم عليها التكيف معها ومواجهتها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية تتمكن من تطوير وخلق حلول وأفكار جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو. ويتزايد الاهتمام بالإبداع والابتكار في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والمعارف، وتحول المؤسسة من النمط الصناعي إلى ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة. هذا واستجابت العديد من منظمات الأعمال للحاجة إلى الإبداع والابتكار بطرق مختلفة ومتفاوتة، فالبعض تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل، وقامت بتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك والمناخ الملائم وإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته باعتباره ميزة تنافسية، تسعى من خلاله إلى تحقيق التطور والنمو والازدهار الاقتصادي في ظل بيئة أعمال مضطربة وديناميكية وازدياد حدة المنافسة وخاصة الدولية، مما يتطلب من المؤسسات رفع قدراتها التنافسية والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئتها. هناك العديد من المكونات والعوامل والموارد التي تحتاج إلى جمعها عندما تهدف إلى إنشاء منظمة مبتكرة. ومع ذلك، هناك شيء واحد يمكن أن تجعل ذلك ممكناً ويتحقق أو يكسرهما: القيادة<sup>1</sup>. إذن لا تكفي توفر عوامل وإمكانات كبيرة لتحقيق إبداعات في المؤسسة إن لم تكن هناك قيادة رشيدة تقوم على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المسخرة والإدارة الجيدة لها على جميع المستويات لتحقيق الإبداعات والأهداف المسطرة.

ويطرح العديد من التساؤلات عن سر بقاء وصمود شركات ومؤسسات عالمية وتفوقها المذهل مثل مايكروسوفت، سامسونغ، آبل، وبروز شركات رائدة في مجال تخصصها

<sup>1</sup> Bettina Von Stamm, **Leadership for innovation: what you can do to create a culture conducive to innovation**, Strategic Direction, Vol 25 N 6/2009, p 13.

مثل الشركات الصينية هواوي، شاومي، وغيرها من المؤسسات العالمية، واختفاء أخرى، فما السر من ذلك؟ فهل بقاءها هو قدرتها التنافسية، أم الإبداع والابتكار الذي تتبعه وتطبقه؟ وهل هو أمر حتمي لجميع المؤسسات والشركات؟ فما هو الإبداع والابتكار؟ وما أهميتهما وتأثيرهما على المؤسسة؟ وهل هناك عوائق تحول دون تجسيد ذلك في المؤسسة؟ كلها تساؤلات سنجيب عليها في هاته المحاضرات.

## المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار

### 1. ماهية الإبداع والابتكار

لقد اختلط مفهوم الإبداع بمجموعة من المصطلحات تتداخل فيما بينها وتتقارب رغم اختلافها في الأصل، كالاتكار، الاختراع، الاكتشاف والتحسين، وللتحديد الدقيق لمفهوم الإبداع لابد من تعريف بعض المفاهيم المتشابهة ذات العلاقة من خلال بعض التوضيحات للفرقة بينها:

◀ **الاكتشاف:** هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية لم تكن معروفة من قبل، بمعنى الكشف عن شيء كان موجودا من قبل لكن غير معروف مثل اكتشاف الجراثيم من طرف العالم باستور<sup>1</sup>.

**الاختراع:** هو كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة قانونية علمية، أو يكون في شكل طريقة أو حل أو معالجة ظاهرة بشكل معين<sup>2</sup>، فهو خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع. الاختراع هو آلية، ورسم فني بطرق جديدة لحل مشكلة تقنية أو حل مشكلة جديدة، حيث الابتكار هو اختراع وجد فائدته وأهميته<sup>3</sup>. ويمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية: الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري.

وحسب Adam&Farber فإن الابتكار يمثل دمج الاختراعات المتاحة في المنتجات والعمليات المجدية تجاريا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> د. منصور الزين، سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 2013/04/18/17، ص 3.

<sup>2</sup> أ.د ناصر مراد، دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 2013/04/18/17، ص 6.

<sup>3</sup> Grégoire CLIQUET, *Méthode d'innovation à l'ère du web 2.0*, thèse de doctorat spécialité Génie Industriel, Institut Des Sciences et Technologies (Paris TECH), 2010, p 14.

<sup>4</sup> Adam M.C, Farber A., *Le Financement de l'innovation technologique*, éd PUF, Paris, 1994, p 21.

الاختراع الجيد لا يضمن بالضرورة النجاح في السوق حتى لو كانت فكرة عبقرية، ما لم يتم إدارته ماليا وتنظيميا<sup>1</sup>، وهو ما أكد عليه "شومبيتر" بأن الاختراع يأخذ طابعا علميا غير متعلق بالاقتصاد على عكس الابتكار. إن الاختراع يمثل نشاطا رئيسيا في العلوم الطبيعية، بينما عملية الابتكار تمثل نشاطا اقتصاديا بحتا.

◀ **التحسين:** هو إدخال تعديلات أو تغييرات على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة وتميزا جودة.

◀ **الإبداع والابتكار:** يستخدم بعض الباحثين والمؤلفين لفظي الإبداع والابتكار كمترادفين للدلالة على معنى واحد ولكن هناك اختلاف بين المفهومين حيث برز جدل كبير، فالإبداع يتمثل في التوصل إلى حل جديد وخلاق لمشكلة ما، أو خلق وتقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل بغض النظر عن تطبيقها. في حين أن الابتكار يشير إلى العملية التي من خلالها يتم نقل الفكرة إلى التطبيق العملي ليؤدي ذلك إلى طرح سلع وخدمات، أي الابتكار هو المرحلة اللاحقة للإبداع.

إن تعدد مفاهيم الإبداع والابتكار واختلاف وجهات النظر حول تحديد تعريف شامل، أدى ذلك إلى تعدد وتنوع اهتمامات الباحثين التي ساهمت في هذا الاختلاف، حيث نجد العديد من التعريفات المقدمة لذلك من طرف الخبراء والباحثين ومن جوانب مختلفة ومتعددة فمنهم من يتناوله على أساس العملية الإبداعية أو الطريقة التي يبدع بها، وهناك من يركز على الإنتاج الإبداعي، ومن يتحدث عن السمات الشخصية للمبدعين، ومن يتناول الإمكانيات الإبداعية.

<sup>1</sup> Joe TID, **Management de l'innovation intégration du changement technologique, commerciale et organisationnel**, De Boek&Larcier, 2<sup>ème</sup> éd, Bruxelles, 2011, pp 65-66.

## 1.1. مفهوم الإبداع:

لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، يعني الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والمبدع هو المنشئ الذي لم يسبقه أحد، قال سبحانه وتعالى " بديع السماوات والأرض"<sup>1</sup> أي خالقها على غير مثال سابق. الإبداع في المعجم الوسيط من "أبدعه بدعا" أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيرا وشرا<sup>2</sup>. وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه"<sup>3</sup>.

أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه " القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة أو أثر فني أو أسلوب"<sup>4</sup>، ويعتبر قاموس **Oxford** الإبداع بأنه: " تقديم أفكار أو أساليب أو طرق جديدة ". وتعرفه الموسوعة الفلسفية العربية على أنه " إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب"<sup>5</sup>. وطبقا لقاموس بنجوين السيكلوجي **The Pengnin Dictionary Psychology** يعرف الإبداع على انه "عملية عقلية تؤدي الى حلول وأفكار، ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة"<sup>6</sup>. يعرفه

<sup>1</sup> سورة البقرة الآية 117.

<sup>2</sup> سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة. دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي .

مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 – 2011، ص 73.

<sup>3</sup> د. بديسي فهيمة، أ. شيلي وسام، أ. رزق الله حنان، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البلدة يومي 18 - 19 ماي 2011، ص 3.

<sup>4</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2002، ص 20.

<sup>5</sup> بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان 2009-2010، ص 181.

<sup>6</sup> سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 21.



القاموس الكبير **ROBERT (1970)** بأنه "إدخال في شيء جديد قائم بحد ذاته شيئاً جديداً غير معروف"<sup>1</sup>.

- **جوان Gowan**: "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص

الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل"<sup>2</sup>.

- ومن الباحثين الذين يركزون في تحديد مفهوم الإبداع عن المبدع وما يتطلب ذلك من توافر سمات وخصائص معينة تساعد على الإبداع نجد **جيلفورد** حيث يعرفه بأنه "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات والإسهاب"<sup>3</sup>.

- وعرف **Torrance** وهو أحد الرواد الأوائل من الباحثين الذين أسهموا في الإبداع " الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين"<sup>4</sup>.

- **ماكينون** " إن للإبداع أربعة مكونات أساسية هي: العمل الإبداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، الموقف الإبداعي".

ومن خلال ما سبق ذكره من أهم التعريفات المقدمة وأكثرها شيوعاً لأهم الباحثين في الإبداع فإن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد يشار إليها بصيغة مختصرة (P4) والتي

<sup>1</sup> Andre-Jean Rigny, **Structure et Capacité d'Innovation**, édition Homme et Technique, France, 1973, p29.

<sup>2</sup> د. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص6.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 27.

<sup>4</sup> د. جمال خير الله، مرجع سابق، ص6.

ترمز إلى: الشخص **Person**، العملية الإبداعية **Process**، الناتج الإبداعي **Product**، عملية الإقناع بأصالة الناتج **Persuasion**، والتي يمكن تضمينها كما جاء في تعريف قدمه جروان: "الإبداع مزيج من القدرات والاستعداد والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في ميادين الحياة الإنسانية".

وعن المزيج الإبداعي فيذكر **Ross Mooney** أن هناك أربع عناصر

رئيسية يتكون منها وهي:

- البيئة الإبداعية؛
- الشخص المبدع؛
- العملية الإبداعية؛
- المنتج الإبداعي.

1. البيئة الإبداعية **Innovation environnement**: ويقصد بالبيئة

مجموعة الظروف والقيود والمواقف الكلية المعقدة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة، ويمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، وقد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنظمة.

2. الشخص المبدع **Innovation Person**: يمكن التعرف على الأشخاص

المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي مجال الدافعية، ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية وهي: الخصائص

المعرفية، الخصائص الشخصية والخصائص التطورية، مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة مستويات الحدس والبدئية بالإضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية<sup>1</sup>.

### 3. العملية الإبداعية **Innovate Process**: وتتركز على الجوانب المتعلقة

بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج<sup>2</sup>.

### 4. المنتج الإبداعي **Innovate Product**: وتتضمن طرح المنتجات الجديدة

أو من خلال تطويرها وتحسينها أو في شكل خدمات، كما يمكن أن تكون في شكل أفكار تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة، وهو ما يترجم ويعبر عن قدراتها وإمكاناتها الإبداعية والإنتاجية والتسويقية، ويعرفه **KOTLER**<sup>3</sup> بأنه "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة، والمنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولاً إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق حتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر".

## 2.1. مفهوم الابتكار:

يرجع الفضل في استعمال الابتكار لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي النمساوي جوزيف شومبيتر والذي يعد المنظر الأول للإبداع والابتكار، كما هو موضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912، حيث قدم في

<sup>1</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> د. المرجع نفسه، ص 185.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص 254.

هذا السياق نظرية الابتكار الحقيقية. ويعتقد **Schumpeter** أن الرأسمالية هي عملية ديناميكية تتكون من حركات طويلة، دورات النمو والأزمات تأتي وتذهب، هذا هو بالضبط الابتكار، التي تعرف بأنها عملية التدمير الخلاق *un processus de destruction-créatrice* الذي يشكل محرك هذه الديناميكية. يقول "شومبيتر" (1942) بأن النمو الاقتصادي في نظام رأسمالي يحدث عن طريق التدمير الخلاق، فهي عملية أين يتم باستمرار تدمير القديم ومن ثم تحرير الموارد الجديدة<sup>1</sup>.

في أولى أعماله يرى **Schumpeter** الابتكار بأنه ثمرة عمل الوكيل الاقتصادي على وجه الخصوص: صاحب المشروع الفردي الذي يكسر التدفق الدائري في الاقتصاد من خلال المراهنة على الطلب المستقبلي على منتجات أو عمليات جديدة، على افتتاح سوق جديدة، على استخدام نوع جديد من موارد طبيعية أو تنظيم قطاع بأكمله للاقتصاد، ويعتبر "شومبيتر" أن الإبداعات مصممة في فترات الأزمات، قبل أن تغذي نفسها النمو<sup>2</sup>. في عمله في وقت لاحق ركز "شومبيتر" على الشركات المبتكرة الكبيرة، وهي تحل محل رجال الأعمال الفرديين، والشركات المبتكرة الصغيرة لأن في نهاية المطاف لديهم الوسائل المالية لدعم الإبداع والابتكار. وهو ما يؤدي إلى تغيير تعريف الابتكار للخروج من هذا النهج الجديد<sup>3</sup>. ودائماً حسب الباحث فإن الابتكار هو نتيجة أعمال ووظيفة R&D التي أجريت في المخابر الكبيرة للبحوث الصناعية، مكونة من أفراد من ذوي المهارات العالية المتخصصة لإنجاز الأعمال والنشاطات التي هي مصدر الإبداع والابتكار. وقد عرفه بأنه "تنفيذ تركيبية جديدة من الموارد الإنتاجية، يتوافق مع عملية توليد وملكية مجموعة من الموارد العلمية، التقنية والمالية

<sup>1</sup> Christian G. SANDSTROM, **A revised perspective on disruptive Innovation- Exploring Value, Networks and Business madels**, Thesis of doctorat Philosophy, Division of Innovation Engineering and Management, Department of Thecnology and Economics, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2010, p 01.

<sup>2</sup> Anne SANDER, **Les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive. Le cas des Cortechs en Alsace**, Thèse de doctorat en sciences économique, Université Louis Pasteur, Strarsbourg1, France, 2005, p 19.

<sup>3</sup> Ibid, p 19.

للشركة أو مجموعة من الشركات، تؤدي إلى إنتاج السلع الجديدة، واعتماد تكنولوجيات وأساليب جديدة ومخططات تنظيم سوق العمل، وفتح أسواق جديدة<sup>1</sup>. وعرفه كذلك بأنه "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه"<sup>2</sup>، وقد حدد شومبيتر خمسة أشكال للابتكار وهي<sup>3</sup>:

◀ إنتاج منتجات جديدة.

◀ أساليب فنية جديدة للإنتاج.

◀ أسواق جديدة.

◀ مصادر جديدة للمواد الأولية.

◀ أشكال جديدة للتنظيم.

والابتكار مصطلح عام لا يعني فقط الابتكار التقني وإنما كذلك التقدم المعرفي والحوكمة، وهو محرك رئيسي للإنتاجية والتنافسية<sup>4</sup>، وللأداء والفعالية الاقتصادية. وهو إعادة استخدام المعرفة القائمة الموجودة مع المعرفة الجديدة ومن تم الاستفادة منها وتسويقها.

الابتكار = إعادة استخدام المعرفة القائمة + اختراع معارف جديدة<sup>5</sup>.

كما أنه لا يمكننا إلا أن نذكر أهم التعريفات المشهورة للابتكار:

<sup>1</sup> Dimitri UZUNIDIS, *L'Innovation et l'économie contemporaine*, De Boeck, 1ère éd, Bruxelles, 2004, p 08.

<sup>2</sup> Jean Lachlan, *Le Financement des stratégies de l'innovation*, Economica Paris; 1993, p 10.

<sup>3</sup> Ibid, p 22

<sup>4</sup> Document de travail 9ème session de la Conférence des ministres Africains de l'économie et des finances de l'Union Africain, *Innovation et transfert de technologie au service du renforcement de la productivité et de la compétitivité en Afrique thème : l'Industrialisation au service du développement inclusif et de la transformation en Afrique*, Abuja-Nigeria le 29-30 Mars 2014, p 04.

<sup>5</sup> Leif Edvinsson et al, (2004), Innovation new unit of analysis in the Knowledge era, *Journal of Intellectual capital*, vol 5 Iss 1, p 45.

- الابتكار استخدام معرفة جديدة من أجل تغيير العمليات التنظيمية أو خلق منتجات وخدمات يمكن تسويقها<sup>1</sup>.
- الابتكار هو العملية التي من خلالها يمكن صياغة أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ<sup>2</sup>، بمعنى تحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات ملموسة.
- عرفه **Peter Drucker** بأنه تغيير في ناتج الموارد، وبتعبير آخر هو تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك<sup>3</sup>، ويرى Drucker في هذا المجال أنه في منظمة القرن العشرين كان العنصر الأكثر أهمية هو تامين وسائل الإنتاج، في حين في منظمة القرن الواحد والعشرين سواء كانت المنظمة تجارية أو غير ذلك فهو تامين عامل المعرفة فيها. ويعرفه كذلك بأنه التغيير الذي يخلق بعدا جديدا من الأداء<sup>4</sup>.
- يتم تعريف الابتكار بأنه إدخال منتجات جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ، عمليات فنية جديدة، وأساليب التنظيمية، وأساليب التسويق في الممارسات التجارية الداخلية أو في السوق المفتوحة. الاستثمار في R&D وعوامل أخرى غير ملموسة مثل الاستثمارات في مجال البرمجيات، التعليم العالي، وتدريب العمال والإطارات، هي المدخلات الرئيسية الدافعة لعمليات الإبداع والابتكار<sup>5</sup>.
- ويعرفه أيضا على أنه "البحث المستمر والمنظم بهدف تحقيق التغيير وتحليل الأنظمة الملائمة، لإحداث أية تغييرات يمكن استغلالها من أجل التطور اقتصاديا واجتماعيا"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Gregory G. Dress et al, **Strategic management**, Mc Graw Hill, USA, 2008, p 413.

<sup>2</sup> John R. Schermerrhorn, David S. Chappell, Op. cit, p 332.

<sup>3</sup> د. مسعداوي يوسف، إشكالية الإبداع واقتصاد المعرفة في منظمات الأعمال، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 17/18/04/2013، ص3.

<sup>4</sup> Olivier Meier et al, **Gestion du changement**, Dunod, 2007, p 43.

<sup>5</sup> Research & Development, **Innovation, and the Science and Engineering Workforce** (2012), A Companion to Science and Engineering Indicators 2012, National Science Board, USA, p 03.

<sup>6</sup> ضيف الله نسيم، الأساليب المعرفية المدعمة للإبداع في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر طلبة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة باتنة، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 17/18/04/2013، ص5.

وفي تعريف آخر "وضع في السوق منتج جديد أو منتج يضم خصائص جديدة، وأيضا إدخال طريقة إنتاج جديدة أو تنظيم جديد في المؤسسة"<sup>1</sup>.

- ويعرفه روشكا (Rosca) بأنه "النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدية والأصالة والقيمة من أجل المجتمع"<sup>2</sup>.

- تعريف Hafel "الابتكار هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة"<sup>3</sup> حيث يقصد من هذا التعريف بأن الابتكار هو العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم.

- والابتكار حسب Romon&Walsh "عملية تنظيمية مدروسة أدت إلى وضع في السوق أو في الشركة منتج جديد"<sup>4</sup>.

- كما عرفه كل من Martin & Bartal "فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين العملية، السلعة، الخدمة"<sup>5</sup>، فالأفكار الخاصة بالتحسين تعد ابتكارا حتى وإن كان ينظر إليها من خارج المنظمة على أنها تقليد لأفكار أو خدمات موجودة في مكان آخر، ويوضح هذا التعريف بأن ابتكار المنتج يكون إما بتقديم سلع أو خدمات جديدة أو تحسين السلع والخدمات الموجودة، وكذلك ابتكار العملية الإنتاجية الذي يكون من خلال إيجاد أفضل الطرق سواء كان تصميم جديد أو بالتحسين.

- آرثر كوستلر (Arther Koestler) يعرفه على أنه "انفجار مفاجئ لفكرة جديدة، ثم توجيهها نحو إحداث شيء أو الإتيان بشيء جديد إلى حيز الوجود،

<sup>1</sup> Bertrand Bellon, L'Innovation créatrice, Economica, France, 2002, p 3.

<sup>2</sup> أ. هشام مكي، الإبداع المعرفي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الأوروبي، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 17/18/04/2013، ص 3.

<sup>3</sup> محمد زويد العتبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 27.

<sup>4</sup> Fernez-Walsh S., Romon F., Management de l'innovation : de la stratégie aux projets, Vuibert, Paris, 2006, p 21.

<sup>5</sup> أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص 10.

- فتكون النتيجة على شكل منتجات أو خدمات جديدة أو طرق جديدة ملائمة لاحتياجات العمل المتنامية، وتمكن الفرد من صدع مشاكل العمل الصعبة"<sup>1</sup>
- ويرى كل من **سشيرميرهورن وكارنيير** أنه القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة ووضعها موضع الممارسة والتي تتصف كلها بأنها مفيدة وذات قيمة"<sup>2</sup>.
  - **Meyers et Marquis** بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة"<sup>3</sup>.
  - وعرفه (**Zaltmanet**) على انه "أي فكرة، تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه"<sup>4</sup>.
  - **روجرز** عرفه بأنه "ظهور لإنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة"<sup>5</sup>.
  - وعرفته **منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي** على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.

<sup>1</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> أ.دروم أحمد، أ.هزرشي طارق، دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة - مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 17/18/04/2013، ص9.

<sup>3</sup> د. ذروقي إبراهيم، أ. بدري عبد المجيد، الإبداع التقني لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 17/18/04/2013، ص3.

<sup>4</sup> د.آيت زيان كمال، زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا الأردن، أيام 15-16 مارس 2005، ص 6-7.

<sup>5</sup> أبو النصر مدحت مُجَدِّد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص306.



- ويقصد بالابتكار على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الابتكار في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"<sup>1</sup>.

أي تنظيم للأعمال والنشاطات الإبداعية، سواء كان ذلك تصنيع أو خدمة تقدم، يمكن أن ينظر إليه على أنه عملية التي تحويل المدخلات (مثل المواد الخام والمهارات) إلى مخرجات (على سبيل المثال منتجات ملموسة أو غير ملموسة الخدمات)؛ فيما يتعلق بهذه العملية، يمكن للابتكار أن يكون أحد الخيارات التالية<sup>2</sup>:

1. نواتج أو مخرجات الابتكار، أي الابتكار في المنتجات والخدمات والتعبئة والتغليف والتسليم.

2. مدخلات الابتكار، أي الابتكار في المواد المستخدمة، المصدر ووضع الإمدادات.

3. عملية الابتكار، أي الابتكار في العمليات التكنولوجية والمهارات والتقنيات والنظم التنظيمية والإجراءات الإدارية التي تشارك في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

والابتكار غالبا ما يقوده ضغط من البيئة الخارجية، بما في ذلك العوامل مثل المنافسة، ورفع القيود، وندرة الموارد، والطلب من العملاء، والتي تترافق مع السلوك التكيفي الذي يغير المنظمة من أجل الحفاظ على أو تحسين أدائها<sup>3</sup>. والهدف من الابتكار هو تطوير حالة

<sup>1</sup> د. بديسي فهمية، أ. شيلبي وسام، أ. رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 3.

<sup>2</sup> Lee Zhuang, David Williamson, Mike Carter (1999), **Innovation or Liquidate- are all organizations convinced? A Two-phased study into the innovation process**, Management Decision, vol 37/1 (1999), p 57.

<sup>3</sup> Anahita Baregheh, Jennifer Rowley, Innovation in food sector SMEs, Journal of small business and enterprise development vol 19 N 2/2012, p 02.

العمل المرفقة، وبالتالي ليس إيجاد فجوة في السوق في الحاضر، وإنما إيجادها في المستقبل<sup>1</sup>. وحسب (Blayse and Manley, 2004; Vakola and Rezgui, 2000)<sup>2</sup> فإن الابتكار يقوم بتوجيه أساليب الإنتاج والابتكار التنظيمي لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة.

وهناك نوع من الابتكار يسمى بالابتكار المتقطع وهو الابتكار الذي يخلق تحولاً متميزاً وهاماً جداً يتعلق بالاختصاص الأساسي للشركة أو الشبكة. يمكن إنشاء مثل ذلك بتحويل التكنولوجيات الجديدة، ونماذج الأعمال التجارية أو إدخال تغييرات تنظيمية. التقطع التكنولوجي يمكن تعريفه بأنه "تكنولوجية تسفر عن تغيير كبير من خلال إنشاء تقنية بديلة للمنتجات أو العمليات في صناعة بعينها"<sup>3</sup>.

جانبا آخر من الابتكارات الحديثة تنطوي على التعاون الخارجي، فضلا عن الداخلي. سابقا كانت معظم الشركات المعنية بالبحث والتطوير R&D تعتمد السرية الكبيرة حول عملياتها. أما اليوم ظهور ما يسمى "الابتكار المفتوح" نمط جديد من الابتكار تهدف الشركات من ورائه إلى تحقيق المنافع المتبادلة للجمع بين الموارد المبتكرة لما فيه المصلحة المشتركة<sup>4</sup>. وقد صاغ مصطلح "الابتكار المفتوح" Henry Chesborough في عام 2003.

هذا وقد أجمع الاقتصاديون على تقديم تعريف موحد للابتكار على أنه "مرتبط بابتكار حدث، يحمل قيمة اقتصادية، وبمفردات أخرى يمكن فهمها بعملية رفع مخزون المعارف

<sup>1</sup> Patrick Van der Duin Rob de Graaf, (2010), Innovation of the futur ? An External assessment of the future-oriented governance of the Duth innovation system, Foresight, Vol 12 Iss 5, p 29.

<sup>2</sup> Ian Stewart Peter Fenn,(2006), Strategy the Motivation of Innovation, Construction Innovation, Vol 6 Iss 3, p 174.

<sup>3</sup> Christian G. SANDSTROM, Op. cit, p 03.

<sup>4</sup> Authorless, Innovate or die: Why innovation is the key to business success in a changing world, Strategic Direction, Vol. 27 N 7/2011, p 13.

التي يمتلكها المجتمع، وتكون على شكل تحسينات (إضافات) تخص جميع السلع والخدمات وطرائق الإنتاج الموجودة، وبذلك تؤثر مباشرة في مستوى معيشتنا<sup>1</sup>.

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الابتكار بأنه تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة.

---

<sup>1</sup> FLORENCE Durieux, **Management de l'innovation, une approche évolutionniste**, Vuibert, 2000, p05

## المحاضرة الثانية: الخصائص، الأهمية ومراحل العملية الإبداعية

### 1. خصائص الإبداع وأهميته

- تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن أن نذكر منها:
- الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فيجب أن يكون لدى الفرد القدرة على تقبل أي فكرة أو أفكار تطراً على ذهنه دون تقييمها والتي يتم إخضاعها فيما بعد للتقييم والتحليل والغريزة. بمعنى آخر القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها<sup>1</sup>، هذا وتقاس الطلاقة بأساليب مختلفة نذكر منها: تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة، سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد؛
  - المرونة: ويقصد بها قدرة الفرد على النظر إلى الأشياء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية وعدم التقيد في حدود معينة تمكنه من التوصل إلى أفكار جديدة. وقد ميز جيلفورد بين نوعين من المرونة<sup>2</sup>:
    - أ. المرونة العفوية: توحى بمدى مرونة تفكير الفرد؛
    - ب. المرونة التكوينية: توحى بقدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة؛
  - الأصالة: وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية<sup>3</sup>. وهذا لا يعني إهمال الأفكار المألوفة فقد تساعد الفرد على التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف؛

<sup>1</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص 19.

<sup>3</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 78.

- التوسيع: يبرز هذا العامل قدرة الفرد على إضافة ذات قيمة على أسلوب أو فكرة قدمها غيره، تؤدي إلى اكتمال الفكرة بشكل أفضل أو تطبيقها واستخدامها بأكثر فائدة وفعالية؛
- القدرة على تحسس المشكلات: تتجسد بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات، وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع الدراسة والمعالجة بغرض الوصول إلى حلول مبدعة بصدها<sup>1</sup>؛
- القدرة على التحليل<sup>2</sup>: يمتاز الشخص المبدع على تحليل الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر، وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها، كما يمكن إعادة تنظيم الأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تجديد الواقع العملي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ويقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا؛
- التكامل والترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته، والتكامل فيما بينها<sup>3</sup>؛
- الحدائة والقيمة: فالمنتج الإبداعي سواء كان تقنية، أسلوب، سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال وأن يأتي بالمنفعة الإضافية؛
- القدرة على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي العربي التبسي تبسة، 2007 - 2008، ص 19.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 22.

<sup>4</sup> د. جمال خير الله، مرجع سابق، ص 19.

- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق اكتشافها؛
  - الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها، والإتيان بالجديد سواء كليا أو جزئيا، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها<sup>1</sup>؛
  - الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو بمثابة وضع أشياء معروفة مسبقا في توليفة جديدة في نفس المجال أو في مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- ومن خلال ما ذكر من أهم الخصائص نستنتج بأن الإبداع أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وحتى في حالة التحسين فإن صاحبه يكون الأولى بما أدخله على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمات السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل إلى ما هو جديد. والإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص، وهو يمثل نمطا من أنماطه الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف سوق جديد، وفي هذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ويرى الباحثان **Mc Daniel&Bruce** أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيات الحديثة يساعد المنظمات في تحقيق أربعة أغراض أساسية هي<sup>2</sup>:

- 1-زيادة الربحية من خلال تقليل كلفة الإنتاج؛
- 2-تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتخفيض الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات؛

<sup>1</sup> د. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008، ص 49.

<sup>2</sup> د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 49.

3- تقليل تكاليف الرقابة ومتابعة الأعمال؛

4- تقليل تكاليف التخزين.

إن الاهتمام بالإبداع وبأهميته الجلية في ظل التحديات الراهنة التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية وثورة المعلومات والتكنولوجيا والمنافسة الشرسة والتغيرات المتسارعة لخارطة الأسواق في ظل المتغيرات المعقدة، فهذه الظروف جعلت من الإبداع عنصراً أساسياً مهماً في نشاط منظمات الأعمال وأحد العوامل المهمة المساهمة في الازدهار الاقتصادي، وجعلها تتسابق لإيجاد أفضل الاستراتيجيات التي تساعد على تحسين وتعزيز تنافسيتها وتطوير وخلق حلول وأفكار وأساليب تمكنها من الاستمرار والنمو، فازداد الاهتمام بالموارد البشري المبدع القادر على الإبداع، الابتكار والاكتشاف كعنصر فعال ومهم، وقامت المنظمات باستثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير وأصبحت تحصد العديد والمزيد من براءات الاختراع.

وقد أثبتت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتقدمة أنه من 60 - 80% من التحسين في المستوى المعيشي يرجع إلى التقدم التكنولوجي وأن 20% يعود إلى تراكم رأس المال<sup>1</sup>.

وتستمر الحاجة إلى الإبداع مع تنامي التنافس العالمي وازدياد الحاجات، فمنظمات الأعمال التي تقوم باستثمارات تعمل على تحسين جودة المنتجات والتي تعزز وتدعم عمليات التصميم وتحدد استراتيجيات تسويق ابتكارية دائماً ما تنجح في زيادة حصتها السوقية ونموها. ومع ذلك فإن عمليات البحث والتطوير التي تستخدم لتحقيق الإبداع يجب تقييمها بصورة دورية لقياس مدى كفاءتها وفعاليتها من أجل ضمان استمرار الإبداعات الإنتاجية. ويمكن إبراز أهمية الإبداع بالنسبة لمنظمات الأعمال كونه يمثل:

<sup>1</sup> محمد علي حوات، العرب والعولمة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002، ص 54.

- مصدر للتميز التنافسي، ولأسواق ومنافذ جديدة ووسيلة لتخفيض التكاليف<sup>1</sup>؛
- مصدر لقيمة وكفاءة وقدرة تنافسية بالنسبة لمنتوج ولنشاط وللخدمة المقدمة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء: يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستغلال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء<sup>2</sup>؛
- مسايرة التطور التكنولوجي: يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، وذلك لتحسين وتطوير منتجاتها أو طرح أخرى جديدة للمحافظة على مركزها التنافسي ونموها؛
- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، كما يعمل على تشجيع المشاركة وطرح الأفكار وحرية المبادرات ما يؤدي إلى ظهور العمليات الإبداعية،
- زيادة الحصة السوقية: يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تدعم بها مركزها التنافسي، وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها وتخفيض التكاليف مما ينعكس على انخفاض الأسعار، كما يعمل على زيادة القدرات التنافسية من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة والاستجابة لرغبات وحاجات المستهلكين مما ينعكس بالإيجاب على زيادة مبيعاتها وتعظيم أرباحها وتحسين صورتها وبالتالي تعزيز حصتها السوقية ودخول أسواق جديدة؛

<sup>1</sup> Brice Auckenthaler et autres, Réinventer l'innovation – Rompre avec les Idées Reçues et Ressusciter l'envie, édition LIAISONS, Paris, 1997, p 11,

<sup>2</sup> د. ناصر مراد، مرجع سابق، ص 12.



- عامل تحفيز بالنسبة للمؤسسة كما هو عامل محرك ومثير للأسواق، بما أنه مصدر لحركية ونشاط كبير للقطاع الذي تنشط فيه<sup>1</sup>؛
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة، كما يسمح بتجديد تشكيلة منتجاتها؛
- يعتبر كعامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات، جذب الاستثمارات، ويعتبر حافز أساسي في خلق مناصب عمل ودعم القدرة التنافسية والحفاظ على مركزها السوقي ودخول أسواق ومنافذ جديدة ومن ثم تحقيق الريادة<sup>2</sup>؛
- تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي؛
- يزيد من جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات على مستوى منظمات الأعمال؛
- تعظيم الربحية وتخفيض تكاليف الإنتاج، وتدعيم الفرص لزيادة حجم الحصة السوقية؛
- تطوير منتجات جديدة ذات جودة عالية، لتلبية حاجيات الزبائن الدائمين والمحتملين<sup>3</sup>؛
- يؤدي الإبداع إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المنظمات متميزة في طرح منتجاتها، ولا تقتصر أهميته على مستوى الإنتاج بل تتعداه إلى مجالات أخرى كالتسويق؛ ويعمل كذلك على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة والمدعمة للتنمية<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة: شركة كوندور للإلكترونيك، مذكرة ماجستير علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005 - 2006، ص 38.

<sup>2</sup> د. فريد كورتل، د. لبيجيري نصيرة، الإبداع والريادة في المنظمات الاقتصادية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 17/18/19/2013، ص 7.

<sup>3</sup> د. ناصر مراد، مرجع سابق، ص 7.

<sup>4</sup> د. شريف غباط، أ. مُجَدِّد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، جامعة مُجَدِّد خيضر بسكرة، ديسمبر 2009، ص 57.

- يساعد على تخفيض الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت<sup>1</sup>.

## 2. مراحل العملية الإبداعية:

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها حتى تكتمل وتظهر بصورة متكاملة، وحتى يكون الإبداع قائما لا بد أن يترجم إلى واقع تطبيقي عملي للاستفادة منه، وقد اختلف الباحثين في تقديم نموذج موحد لهذه المراحل، حتى أن هناك من انتقد فكرة تبلور المراحل، وبشكل عام يمكن تقسيم مراحل الإبداع إلى:

أ. **مرحلة الإعداد:** لا يمكن لأي عمل إبداعي أن يتم دون التحضير المسبق له وإعداده بطريقة علمية، فالتعرف على المشكلات والتحديات والفرص أمر حتمي لتحقيق النجاح، لذا وجب المراقبة الدقيقة والدائمة للبيئة الداخلية والخارجية بمعنى القيام بعملية المسح البيئي لملاحظة واكتشاف والبحث عن مختلف نقاط القوة والضعف والفرص والمشكلات والتنبؤ لها. وتشمل هذه المرحلة جمع كافة البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة أو الموضوع المراد إنتاجه كعمل إبداعي عن المنافسين، العملاء، الزبائن، السوق...، حيث يتم تجميع البيانات والمعلومات، تحليلها وتصنيفها وتنظيمها والتي يتم على إثرها صياغة استنتاجات أولية عامة وشاملة، ومن ثم فحصها وتحصيلها وتنقيتها واستبعاد ما هو غير مناسب<sup>2</sup>. ويتطلب ذلك المرور عبر عدة خطوات تتمثل في: أولا التعرف على المشكلة أي إدراك ما لا يدركه الآخرون ورؤية ما لا يراه الآخرون<sup>3</sup>، فلا بد على المنظمة أن تتعرف على المشكلة أو الفرصة

<sup>1</sup> بومعة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2008 - 2009، ص 33.

<sup>2</sup> سعيد حسين العزة، تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000، ص 234.

<sup>3</sup> أ.سعاد عبود، أ.ريحة قوادرية، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 17/04/2013، ص9.

حتى تتمكن من التعامل معها وذلك عن طريق المعلومات المجمعة أثناء تحليل البيئة، ثانياً تحديد المشكلة والتي تتضمن وضع أهداف عملية لحل المشكلة، فهناك العديد من الأسئلة وجب لها إجابة مثل<sup>1</sup>: ماذا حدث؟ وماذا سيحدث؟ ما الجوانب التي أثرت أو ستؤثر عليها المشكلة؟ كيف حدثت المشكلة أو لماذا ستحدث؟ ما الذي يمكن القيام به لتكون أكثر نجاحاً؟ فهذه الأسئلة تؤدي بالفرد إلى الغوص في المشكلة واكتشافها، أو تحديد والتعرف على الفرص المتاحة؛

**ب. مرحلة الاحتضان:** يتم في هذه المرحلة تفاعل البيانات والمعلومات في العقل الباطن للمبدع، بمعنى تتم عملية تفاعل بين الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة طرح أو توليد البدائل أو الحلول الممكنة لمشكلة البحث؛

**ت. مرحلة تبلور الفكرة ودراسة المشكلة:** في هذه المرحلة يحاول الباحث أو المبدع بلورة الأفكار والحلول، وذلك بتوليد مجموعة من البدائل وطرح أخرى إضافية مكتملة لها، فيتم من خلالها وتبعاً لقدرات المبدع من صياغة وتحديد البدائل المفيدة التي تتماشى وأهداف البحث، والتي تساعد وتعاضد فرص حل المشكلة، ويتم على إثرها وبعد الدراسة والتقييم المنهجي المنظم لمختلف البدائل والفرضيات المطروحة في إطار أسلوب علمي منهجي، وكذا الاستعانة بالقدرات الشخصية والإبداعية للباحث، وتحديد النتائج المحتملة لكل بديل متاح، يتم الاختيار من البدائل الممكنة؛

**ث. مرحلة البروغ والإشراق:** تتجسد في المرحلة البروز المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، حيث تتجسد فيها الخصائص الإبداعية الذاتية، وظهور الإبداع في شكله النهائي القابل للاستخدام<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 211.

<sup>2</sup> أ. محمد قريشي، أ. سارة مرزوق، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA): دراسة ميدانية تحليلية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 2013/04/18/17، ص 20.

ج. مرحلة التقييم: يتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية في مرحلة التحضير والإعداد، ويتم خلال هذه المرحلة التقييم والتحليل الكلي للنتائج المتوصل إليها لملاحظة ومعرفة والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية؛

ح. مرحلة الاستعمال والانتشار: وتمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في العملية الإبداعية، حيث يتم استعماله وانتشار الفكرة والنتائج المحققة من العملية. وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استشارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن مراحل العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل السابقة الذكر بالتتابع والتسلسل الجامد أو بطريقة منتظمة، ولكنها تتفاعل وتتداخل فيما بينها، وقد تبرز بعض المظاهر التي تفرق بين مرحلة وأخرى خاصة عندما تواجه المبدع عوائق وعقبات من مرحلة إلى أخرى جديدة، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

وحسب **A,J,Dubrin** فإن العملية الإبداعية تتكون من المراحل التالية<sup>2</sup>:

1. إيجاد المشكلة؛
2. الانغمار؛
3. الحضانة؛
4. التبصر.

<sup>1</sup> بديسي فهيمة، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 38.

هذا وعرض الباحث موريس شتاين <sup>1</sup>Stien مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل:

1. وضع الفرضيات؛

2. فحص الفرضيات؛

3. عرض النتائج.

ومن المحاولات أيضا نجد تقسيم هاريس (HARRIS) الذي يتكون من 6 مراحل<sup>2</sup>:

1. وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما؛

2. جمع المعلومات؛

3. التفكير في المشكلة؛

4. تصور الحلول؛

5. تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبيا؛

6. تنفيذ الأفكار.

<sup>1</sup> خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية . دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً . مذكرة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2011 – 2012، ص 54.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص 44 . 45.

### المحاضرة الثالثة: نظريات الإبداع

لقد تعددت نظريات الإبداع وفقا لاختلاف الاتجاهات والمدارس، وأن أغلب الدراسات والبحوث في مجال الإبداع كانت في تخصصات علم النفس التي احتلت الحيز الأكبر، والقليل فقط من تناول تأثيره على الهياكل والمستويات التنظيمية.

تجدر الإشارة إلى أن هذه النظريات تفسر كل واحدة منها جانبا واحدا للإبداع، وهو ما من شأنه الاستفادة منها جميعها (وفق نظرة توفيقية) لتتكامل مع بعضها البعض<sup>1</sup>. فبالرغم من أن علم النفس يحتل الصدارة في دراسة الإبداع إلا أن هناك علوما أخرى ساهمت هي كذلك في دراسته من جانب أو آخر.

هذا وقدم عدد من الباحثين وعلماء الإدارة أفكارا أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم تناولت معالجات ودراسات مختلفة حول الإبداع، ومن أهم هذه النظريات التي عالجت الإبداع في مجال الإدارة مايلي:

#### ◀ نظرية ووترمان وبيترز (البحث عن التفوق)

#### **:B, Waterman&T, Peters**

في كتابهما البحث عن التفوق، يخلص كل من ووترمان وبيترز بعد دراسة تحليلية لنحو 40 منظمة أمريكية متفوقة، إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> رعد حسن الصرف، إدارة الإبداع والابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة - دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2000، ص 47.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص 32 . 34.

- ❖ الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل والاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- ❖ تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- ❖ إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- ❖ تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده، بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
- ❖ تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها.
- ❖ خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقيق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة.
- ❖ استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس لها فيها خبرة.
- ❖ العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

## ➤ نظرية كليفورد وكافيني (الأداء الفائز) D, Clifford & R, Cavanagh :

توصل كلا من كليفورد وكافيني في دراستهما حول الأداء الظافر (الناجح) إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية تتمثل في<sup>1</sup>:

❖ وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

❖ من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

❖ أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

❖ تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

❖ تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلعة، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

❖ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ومن خلال تحليل النظريتين التي توصل إليها ووترمان & بيترز، كليفورد & كافيني، يظهر بوضوح أن كلتا النظريتين متماثلتين في المفاهيم والمبادئ، وهذا التماثل يدعم نتائج الباحثين وهو ما يؤكد على أهمية المبادئ والمفاهيم والتي يظل الهدف الأساسي هو وضعها موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرق ووسائل عمل.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 34.



## ➤ نظرية إدوارد دي بونو<sup>1</sup> Edward de Bono:

يعد اسم **دي بونو** اسماً مشهوراً في عالم الإدارة والصناعة، وهو كذلك مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة **IBM** وهيوز للسلاح، وغيرها من الأسماء المشهورة في عالم الأعمال، وركزت نظريته على التفكير الإبداعي. وأصدر **دي بونو** عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، قبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى أسلوبه في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم " القبعات الست " والتي حازت على الإعجاب والاقتناع والتطبيق في الكثير من المنظمات والشركات العالمية بعد أن استخف بها في البداية، فقد داعت هذه النظرية في العالم لدرجة إنشاء مجمع للتفكير الإبداعي برأس مال قدر بنحو 250 مليار دولار تشارك فيه أكبر الشركات والمنظمات في العالم. ويعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. حيث تفيد هذه القبعات في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير. وقسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

**1. القبعة البيضاء:** وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به

من مشاكل وملايسات، أي النظرة الموضوعية للأمر.

**2. القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي الشخص الذي يرتديها يقول فقط ما

يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس

والتفكير الفطري.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 35-38.

3. **القبة الخضراء:** تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات، إذ أنها قبة أنها قبة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

4. **القبة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، بمعنى ضبط عملية التفكير.

5. **القبة الصفراء:** مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، فهي قبة الممكن والمنطق الإيجابي.

6. **القبة السوداء:** وهي قبة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع المراد معالجته، فهي قبة التفكير السلبي. فقد لاقى هذا الأسلوب قبولا واسعا نظرا لسهولة تطبيقه وهو أسلوب عملي يجبر المشاركين على التفكير، ومن مميزات هذه الطريقة مايلي:

- ❖ سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.
- ❖ توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- ❖ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- ❖ تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، حيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت ويلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة جميع المشكلات في وقت واحد.
- ❖ توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- ❖ تستعمل أنماط تفكير مختلفة (كل القبعات) دون الانصياع إلى نمط تفكير واحد.
- ❖ توفر أسلوبا عمليا في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.
- ❖ تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، فهي تسمح للجميع بالتعاون على كشف الابتكار.

❖ تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.

❖ يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقديم

البدائل، فعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام

فكرة معينة كما أنه لا يتخذ القرار.

### ➤ نظرية مارش وسايمون (March & Simon: 1958):<sup>1</sup>

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعضها فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل، وعملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، بدائل، إبداع. حيث تعزى الفجوة الأدائية حسب مارش وسايمون إلى عوامل خارجية كالتغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية، إضافة إلى عوامل داخلية.

### ➤ نظرية بيرنز & ستولكر (Burns & Stalker ;1960):<sup>2</sup>

تؤكد هذه النظرية على أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والتنظيم العضوي الحيوي الذي يلاءم البيئة سريعة التغير حيث يقوم هذا الأخير على مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ويسهل عملية جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها.

### ➤ نظرية ولسون (Wilson ;1966):<sup>3</sup>

بين ولسون عملية الإبداع عبر ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرا في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه. ويكون ذلك بإدراك الحاجة أو الوعي

<sup>1</sup> الصرارية أكنم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، مج 18، عدد 4، 2003، ص 197.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، ط1، 2006، ص 38.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 39.

بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، افترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، تنوع نظام الحفظ، فكلما زاد عدد المهام المختلفة زادت المهام غير الروتينية مما يسهل على إدراك الإبداع بصورة جماعية، كما أن التحفيز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

### ➤ نظرية هارفي & ميل (Harvey & Mill ; 1970)<sup>1</sup>:

لقد استفادا مما قدمه كل من "مارش وسامون"، "بيرنز وستولكر"، حيث انصب تركيز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال استخدام الأنظمة للحلول الروتينية. الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفت هذه النظرية أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة المشكلات تم التصدي لها مسبقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولت النظرية العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات فإن الأمر يتطلب أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

### ➤ نظرية هيغ & إيكين (Hage & Aiken ; 1970)<sup>2</sup>:

تعد من أكثر النظريات شمولية، فقد تناولت المراحل المختلفة للإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة. وحددت مراحل الإبداع كمايلي:

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص 39. 40.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 40.

- ❖ مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛
  - ❖ مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛
  - ❖ مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه؛
  - ❖ الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة ومعقدة جدا منها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.
- الرسمية.
- الإنتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل.

### ➤ نظرية زالتمان وآخرون (Zaltman & Others ; 1973)<sup>1</sup>:

تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، كما اعتمدوا على نظرية هيچ وإيكن، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع. وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع وهي: مرحلة البدء (وتشمل: مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار)، مرحلة التطبيق (وتتكون من: تطبيق تجريبي، تطبيق متواصل).

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 41.

## المحاضرة الرابعة: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع، هي:

**1. الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يتمتعون بقدرات وسمات إبداعية، حيث يمتلكون دافعية إبداعية لتطوير العمل وتنميته وذلك من خلال خصائص فطرية يتصفون بها كالموهبة والذكاء أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات، هذا وأشارت العديد من الدراسات ونشرت الكثير من المقالات والأبحاث التي تتناول الصفات والخصائص والسمات التي يتمتع بها الفرد المبدع دون سواه، ومن بينها<sup>1</sup>:

- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله؛
- التعليم: فالمنطق كثيرا ما يعيق الإبداع، خاصة إذا كان يحمل تغييرا للواقع؛
- الذكاء: فالإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- الشخصية: فقد كتب الكثير من الباحثين والكتاب عن الإبداع على مستوى الفرد سعيا لتحديد السمات الشخصية التي تميز الفرد المبدع عن غيره، فهو محب لروح المخاطرة، النزعة إلى الاستقلالية، عالي الدافعية، المثابرة والتضحية، منفتح على الآراء الجديدة،...
- العادات الاجتماعية: فهو ليس منطوي على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.
- الثقة بالنفس: يمتلك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء المشروعات من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير واتخاذ القرارات لحل المشكلات

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 46.

ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب امتلاكه الثقة بالنفس وبقدراته وثقته بها<sup>1</sup>؛

➤ الرؤيا المستقبلية: من خلال التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز؛

ويشير الكاتب روبي<sup>2</sup> Robey إلى السمات التالية التي تميز الفرد المبدع:

- الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
- التلقائية والمرونة؛
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
- الأصالة: أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير؛
- الشفافية والموضوعية في حل المشكلات، بالإضافة إلى وضوح الرؤية.

**2. الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (لجنة، قسم، إدارة،...)، وذلك بالاعتماد على خاصية التداؤب، وتبادل الآراء والخبرات والكفاءات وتحويلها إلى إبداعات، بالإضافة إلى التدريب والتكوين، ويتطلب ذلك تطوير وتنمية جماعات العمل المبدعة، ويتأثر هذا النوع من الإبداع بالعوامل التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2006، ص 47.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 48.

- ❖ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
  - ❖ المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم يعززان الإبداع الناجح،
  - ❖ الالتزام بالتميز في الأداء: إن الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل؛
  - ❖ دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفر الدعم اللازم لعملية التغيير، والذي يمكن أن يكون من طرف أعضاء الجماعة؛
  - ❖ جنس الجماعة وتنوعها: فالجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس، وكذلك تنوعها ينتج حلولاً أفضل، فالحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
  - ❖ تماسك الجماعة وانسجامها: فالجماعة المنسجمة والمتماسكة أكثر نشاطاً وحماساً للعمل وميلاً للإبداع من الجماعة الأقل تماسكاً وانسجاماً.
3. الإبداع على مستوى المنظمة: لم يعد الإبداع على مستوى المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها وأحجامها مجرد فعل كمالي، بل بات أمراً حتمياً وضرورياً إن أرادت البقاء والنمو، وجعل الإبداع أسلوب عملها ممارساتها اليومية. فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون نموذجياً للمنظمات الأخرى، ويحمل الإبداع اسمها وينسب إليها ويسجل باسمها على المستوى الدوائر المعنية بذلك.
- واقترح الكاتب هارولد لافيت **Harold Leavitt** مجموعة من الشروط الأساسية لتحقيق ذلك<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 50.



- ❖ ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أفراد ذوي تفكير عميق، ولديهم الرغبة في الاستطلاع، لذا يجب على المنظمات أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- ❖ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛
- ❖ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في اكتشاف المشكلات؛
- ❖ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات وبنائها من العدم والعمل على حلها، ويمكن ذلك من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي للمنظمة سواء تعلق بالهيكل التنظيمي أو بالعمليات وأساليب العمل أو غيرها.
- وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمات، أن المنظمات المبدعة تتميز بالخصائص التالية:
- ❖ الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة؛
- ❖ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين،
- ❖ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين والعملية الإبداعية ككل داخل المنظمة؛
- ❖ مشاركة الأفراد من خلال تقديم المقترحات وبدائل للعمل؛
- ❖ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها؛
- ❖ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية؛
- ❖ الجمع بين الشدة واللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض للسلطة بهدف تشجيع روح المبادرة والإبداع.

كما قدم كل من كالفيت تايلور **Taylor** وألتششر **Altshuller** تصنيفين أساسيين لمستويات الإبداع:

- أ. **تصنيف تايلور**: صنف تايلور الإبداع في خمسة مستويات وهي<sup>1</sup>:
  - **الإبداع التعبيري**: يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال عن هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.
  - **الإبداع المنتج أو التقني**: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.
  - **الإبداع الابتكاري**: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي يشترط أن يكون العمل بها غير مسبق ونافع، مثل ابتكار منتجات جديدة.
  - **الإبداع التجديدي**: ويمثل هذا المستوى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، كتلك التي قدمها **Drucker** في علم الإدارة، أو ما قدمه **Porter** في أساليب التسويق، أو ما أسهم به **Flamholz** في المحاسبة عن الأصول البشرية الذكية.
  - **الإبداع التخيلي**: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها، ويتحقق فيه التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا، ويترتب عليه بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك التقسيم الهيكلي الأفقي بدل العمومي للمنظمة، أو تقديم نموذج رياضي يستخدم لمراقبة الإنتاج أو الجودة.

<sup>1</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 187.

ب. تصنيف ألتشرلر: قدم المهندس ألتشرلر صاحب نظرية "الحل الابتكاري للمشكلات" والتي أطلق عليها اسم **TRIZ** نسبة للأحرف الأولى من الاسم الروسي للنظرية تصنيفه يتكون من خمسة مستويات، واستند التصنيف على مستوى الحلول الابتكارية لمشكلات حازت على براءات اختراع يزيد عددها عن مليون ونصف مليون براءة على مستوى العالم، وهي<sup>1</sup>:

- **المستوى الأول:** حلول لمشكلات تصميم روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيدا في مجال التخصص الذي تعود إليه المشكلة؛
- **المستوى الثاني:** تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى؛
- **المستوى الثالث:** تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة ويتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات؛
- **المستوى الرابع:** إنتاج شيء جديد يستخدم قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام؛
- **المستوى الخامس:** اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، وهو ما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي العلمي.

وبالانتقال من مستوى لآخر بطريقة تصاعدية، يتطلب الحل معرفة أوسع والنظر في قائمة أكبر من الحلول الممكنة قبل إيجاد الحل الأمثل، هذا ولخص ألتشرلر نتائج بحثه كما هو مبين في الجدول(1)، وأوضح أن 90% من المشكلات التي واجهها المهندسون الذين سجلوا

<sup>1</sup> فتحى عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 67.

اختراعاتهم كانت قد حلت في مكان من في السابق. الجدول (01) يبين تصنيف ألتشالر لمستويات الإبداع.

| المستوى | درجة الإبداع | النسبة المئوية للتحلول المبتكرة | مصدر المعرفة المطلوبة   | العدد التقريبي للتحلول التي تؤخذ بعين الاعتبار |
|---------|--------------|---------------------------------|-------------------------|--|
| الأول   | الحل الظاهر  | 32%                             | معرفة شخصية             | 10   |
| الثاني  | تحسين طفيف   | 45%                             | معرفة ضمن المنظمة       | 100  |
| الثالث  | تحسين جوهري  | 18%                             | معرفة ضمن مجال الصناعة  | 1000   |
| الرابع  | مفهوم جديد   | 4%                              | معرفة خارج مجال الصناعة | 100.000  |
| الخامس  | اكتشاف       | 1%                              | جميع ما هو معروف        | 1.000.000                                      |

المصدر: د. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، تدريبه، مرجع سابق ذكره، ص

## المحاضرة الخامسة: أنواع الابتكار

لقد قدمت تصنيفات عديدة تخص أنواع الابتكار، وذلك حسب خصائصه، طبيعته أو مجالاته، وهناك العديد من الباحثين ميزوا بين نوعين رئيسيين للابتكار على مستوى المنظمات وهما:

### 1. الابتكار التنظيمي:

#### 1.1. مفاهيم عامة حول الابتكار التنظيمي وأهميته:

وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة، فهو يخص إدماج وإحداث إجراءات وطرق جديدة في التسيير ويعتبر هذا النوع من الابتكار بأنه غير مادي يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر نجاعة وفعالية من أجل الرفع من أداء المنظمة<sup>1</sup>. ويعرفه البعض بأنه "الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها"<sup>2</sup>. وهذا النوع من الابتكار يقصد به إحداث التجديد في التنظيم وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، بمعنى آخر تقديم شيء جديد في الفكر الإداري أو التقنيات والأساليب أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تعطي قيمة مضافة، فالابتكار يستلزم تسويقاً للأفكار الجديدة. وقد أشار بيتر دراكر **Drucker** إلى أن الإبداع يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة والالتزام والمواصلة. فالكفاءات البشرية المؤهلة ذات الخبرة والمعرفة هي القادرة على استكشاف الأفكار الجديدة، حيث تعمل على تحويل هذه الأفكار إلى ابتكارات مربحة للمنظمة من خلال استحداث هياكل جديدة أو تطوير الهياكل التنظيمية

<sup>1</sup> Oukil Mohamed Said , **Recherche et Développement, aspects théoriques et pratique**, CERIST, Alger, p : 05

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2008، ص 42.

القائمة وتعديل منظومة القيم في الثقافة السائدة فيها. ويؤكد كل من ميلر وشمسي<sup>1</sup> أن الإدارة الإبداعية في منظمات الأعمال لا بد أن تسعى إلى خلق وتطوير منظومة من القيم تضم مجموعتين من العناصر أولهما الموارد المعرفية المتمثلة في رأس المال المعرفي والتركيز على الجودة والإنتاج المستمر، وثانيهما استثمار الطاقات وتوظيف التكنولوجيا أحسن توظيف بغية مواكبة متطلبات التغيرات السريعة. ولكي تحقق المنظمة استراتيجيتها الإبداعية والابتكارية عليها الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية المؤهلة والاستثمار فيها من خلال تدريبها وتعليمها وتأهيلها بما يعطيها القدرة على المرونة والتكيف مع المواقف المختلفة ويخلق لها شعورا بالتمكن على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

يرى Suliman بأنه مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات<sup>2</sup>.

وتبعا لأهمية ذلك فقد وضع العديد من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الأفكار والآراء في مجال الإبداع والابتكار تعد مبادئ أساسية للإدارة الإبداعية يمكن أن تساهم في تدعيم القدرات الإبداعية نذكر منها<sup>3</sup>:

**1. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد الحقيقية المتاحة التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية المتمثلة في المهارات والمعارف المنتجة للقدرات الإبداعية والابتكارية؛**

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> العرابي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال وحوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2019-2020، ص 24

<sup>3</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 44.

2. تحويل هذه القدرات إلى عمليات منتجة وخدمات جديدة تؤثر في المستويات المختلفة والفرص البيئية المتنوعة؛
3. التعلم الذي يساعد في اكتساب قدرات جديدة من خلال التركيز على الهياكل والعمليات التي تسهل عملية التعلم على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وتؤسس لبناء المعرفة والموقف التنافسي والذاكرة التنظيمية، وهنا لا بد من التمييز من تعلم "كيف" الذي يركز على تحسين ونقل المهارات، وتعلم "لماذا" الذي يهدف إلى فهم العوامل السببية والروابط المتعلقة لتطبيق المعرفة في سياقات جديدة؛
4. التجديد المستمر لتنمية الفرد من حيث الأفكار والطموحات وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا شعر الفرد بأنه جزء مهم من المنظمة، هذا الشعور يدفعه إلى تفجير طاقاته الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمة.
- وحتى تؤسس المنظمة الإبداع وتضمن تدفق الابتكار التنظيمي الذي تحتاجه، هناك شروط يجب توفرها من أهمها<sup>1</sup>:

- أنظمة عمل وأجور وحوافز تحفز الإبداع وتضمنه فتعطي قيمة أعلى مما تعطي لنشاط آخر، أي تعطي الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدمية أو الأكثر التزاما بمتطلبات السلطة؛
- خلق ثقافة تنظيمية تقيم الإبداع من خلال غرس قيم واتجاهات وتشجيع سلوك وعلاقات اجتماعية تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة؛
- اختيار أفراد يتمتعون بالاستعدادات الإبداعية العالية، هذا يتطلب معرفة بخصائص المبدعين، والأفراد الذين تنمت لديهم هذه الاستعدادات والسعي لاستقطابهم؛
- استحداث وحدات إدارية واجبها الخلق والإبداع والابتكار، وتعتبر وحدات البحث والتطوير والحلقات النوعية نماذج لوحدات تنظيمية مهمتها هي الابتكار. ولا يوجد

<sup>1</sup> د. سعاد نائف برونوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر عمان، ط4، 2008، ص ص 396 - 398.

حاليا منظمة أو شركة عالمية بدون دوائر بحث وتطوير مهمتها هي إنتاج الابتكار التنظيمي، أما الحلقات النوعية فهي صيغة تعتمد الشركات اليابانية حيث كل فرد يعمل في دائرة ويكون عضو في حلقة نوعية تضم الحلقة بحدود 9 - 11 عضو من دوائر مختلفة يجتمعون بانتظام ويبحثون قضايا تطويرية تتعلق بعملهم، يناقشونها ويترجون مقترحات لعلاجها ثم يرفعونها إلى الإدارة العليا التي تأخذ بها.

➤ توفير أدوات علمية تساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد، وتعتبر أساليب العصف الذهني وحلقات دلفي نماذج شائعة الاستخدام لتنمية الدماغ، فالعصف الذهني هو وسيلة مساعدة لجعل الإنسان ينطلق بتفكيره خارج القوالب التي اعتادها لينتبه لجوانب اعتاد إهمالها، في حين جماعات دلفي تكونها المنظمة من مختصين في موضوع مهم ومعقد ليضع كل منهم تنبؤاته عن الموضوع ويقارنها مع تنبؤات الآخرين لمساعدتهم على التوصل إلى أفضل تصور ممكن.

من التأثيرات الايجابية للابتكار التنظيمي على منظمات الأعمال<sup>1</sup>:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛  
- أن توافر البيئة الابتكارية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد؛

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

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

<sup>1</sup> العرابي عكاشة، مرجع سابق، ص 31



- ندرة المواد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة؛

بالإضافة إلى كل ما سبق فإن الاهتمام بالابتكار التنظيمي وتشجيع الموظفين عليه يساعد المنظمة في تبني المفاهيم الإدارية الجديدة، ويؤدي إلى الولاء الوظيفي أي شعور الموظفين بأنهم جزء من هذه المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. وأخيرا يحقق تشجيع الابتكار بين الموظفين والحد من ظهور المشكلات الإدارية.

## 2.1. محفزات الابتكار التنظيمي:

من أهم محفزات الابتكار التنظيمي على نشاط منظمات الأعمال ما يلي<sup>1</sup>:

- تنمية شعور المؤسسة بالحاجة إلى مهارات استماع عالية وتشجيع الأسلوب السقراطي في الحوار عن طريق استخدام الأسئلة بدلا من أسلوب التواصل التقليدي الذي يعتمد على الدفاع عن أفكار يتبناها شخص ما؛
- تعيين قادة مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات التي سيعملون معها؛
- تحدي الأفكار البالية والأساليب التعسفية؛
- نشر الطقوس التي تشجع روح المرح لتخفيف حدة الضغط في العمل؛
- مكافأة السلوك الذي يساعد على إثارة الفكر الجماعي، ويضفي روح التعاون بين الوحدات؛
- تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوى الثقة؛
- التخلص من كل النظم غير المجدية؛
- الاستعانة بالموظفين القادرين على تخطي العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة التي يجب أن يتخللها روح التعاون؛
- العمل من خلال مجموعة الأدوات الإبداعية لحل المشكلات؛
- تأسيس آليات لنقل المعلومات وجعل المشاركة في الأفكار من الأنشطة التي تستحق المكافأة؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 38

- توفير أماكن إبداعية للتفكير مزودة بالوسائل الخاصة؛
- توفير بيئات لعقد الاجتماعات غير الرسمية؛
- تقديم الاعتمادات المالية لتمويل المضاربات؛
- الدقة المتناهية في انتقاء الأفكار التي تلاءم طبيعة السوق مع الاحتفاظ بتقبل القليل من الأفكار الجديدة والغريبة.

فقد أكد Hong-Sen Yan أنه يمكن تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال العوامل السياقية والتنظيمية المتوفرة في بيئة العمل ومن بين هذه العوامل اللامركزية التي تساهم في تحفيز الفرد على الابتكار والقيادة التحويلية وإدراك الدعم التنظيمي، والتي تعد من العوامل المهمة لتشجيع العاملين على تقديم وإيجاد الأفكار والحلول المبتكرة التي تخدم عمل المنظمة، فضلا عن الثقافة التنظيمية ونظم المكافآت وقيود الموارد والمناخ التنظيمي الداعم.

الشكل (1): يبين ملامح النظام الإداري الإبداعي.



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 45.

## 2. الابتكار التكنولوجي:

### 1.2. مفهوم الابتكار التكنولوجي:

أستعمل مصطلح الابتكار التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter<sup>1</sup> سنة 1939، بقوله أن الابتكار التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي أكسفورد ( OED : Petit Robert L'Oxford English Dictionary)، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن " الابتكار التكنولوجي هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف".

وعرفه المفكر J.MORIN على أنه " وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة، والتي تتم في ظروف جديدة، وترجم بنتيجة صناعية"<sup>2</sup>.

يعرف كل من Mellissa. S&François.T الابتكار التكنولوجي بأنه الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة من أجل تلبية رغبات الزبائن وتحقيق أهداف تجارية<sup>3</sup>.

الابتكار التكنولوجي يتعلق بالمنتجات والعمليات الجديدة من الناحية التكنولوجية والتحسينات التكنولوجية الكبيرة في المنتجات والعمليات التي تم إجراؤها<sup>4</sup>.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)<sup>5</sup> بأنه " مجموعة من الإجراءات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية، بما في ذلك الاستثمار في

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر-مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004-2005، ص 35.

<sup>2</sup> أ. نصيرة فوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد بجامعة حسنية بن بوعلي الشلف يومي 10-11 نوفمبر 2010، ص 6.

<sup>3</sup> Mellissa SCHILLING&François THERIN, *Gestion de l'innovation technologique*, Maxima, Paris, 2006, p 11.

<sup>4</sup> Grégory CLIQUET, Op. cit, p 14.

<sup>5</sup> Laurent MULLER, *Innovation et efficacité de protection des technologies des entreprises d'ingénierie Métallurgique*, De Bock/Innovations: 2007/1 no25, p 156.

المعارف الجديدة، التي تعمل أو تهدف إلى تحقيق وإنجاز منتجات وعمليات تكنولوجية جديدة أو محسنة". فالابتكارات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الابتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (ابتكار المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (ابتكار الأساليب).

ويعرف الابتكار التكنولوجي على أنه: " تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"<sup>1</sup>.

**2.2. أنواع الابتكار التكنولوجي:** يمكن تقسيمه وفقا لعاملين وهما: طبيعة الابتكار التكنولوجي حيث نجد الابتكار التكنولوجي للمنتج والابتكار التكنولوجي لأسلوب الإنتاج، والعامل الثاني هو درجة الابتكار التكنولوجي والذي يقسم إلى إبداع جزئي أو تدريجي وإبداع جذري أو نافذ.

**1.2.2. طبيعة الابتكار التكنولوجي:**

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين وهما:

- **الابتكار التكنولوجي للمنتج:** ويقصد به إحداث تغيير في مواصفاته أو خصائصه وذلك لإشباع حاجيات وتلبية رغبات بشكل أفضل.

ويهدف إلى عرض منتجات في السوق تتميز بالتجديد مقارنة مع المنتجات المعروضة في السوق، ويمكن أن يكون الابتكار في الوظائف التي يؤديها المنتج أو في شروط استعماله<sup>2</sup>.

والابتكار التكنولوجي للمنتج يتعلق بثلاثة جوانب هي<sup>3</sup>:

- ابداع التركيبة الوظيفية للمنتج كاختراع تركيبة جديدة للمنتج أو تغيير جذري فيها.

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33.

<sup>2</sup> Jean Claude TARONDEAU : **Recherche et Développement**, Vuibert, Paris, 1994, p 37.

<sup>3</sup> أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص 29.

- إبداع التركيبة التكنولوجية للمنتوج ويخص الخصائص التقنية للمنتوج.
- إبداع العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتوج وتخص الشكل المقدم فيه المنتوج.
- الابتكار التكنولوجي لأساليب الإنتاج: ويعرف بأنه "كل تجديد أو تغيير في أساليب الإنتاج يهدف إلى تحسينه وتخفيض تكاليف الإنتاج"<sup>1</sup>. ويهدف أيضا إلى تحسين أداء الأسلوب الفني الإنتاج مما يترتب عنه نتائج ايجابية في المردودية وكمية المخرجات وانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة"<sup>2</sup>.

ويقصد به من خلال هذين التعريفين معالجة أساليب الإنتاج للمنتوج بهدف تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية مما يترتب عنه نتائج ايجابية في كمية المخرجات وانخفاض التكلفة للوحدة المنتجة.

## 2.2.2. درجة الابتكار التكنولوجي: يمكن التمييز بين نوعين من الابتكار:

أ. الابتكار التكنولوجي الجزئي: ويعرف على أنه "القيام بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة"<sup>3</sup>.

ويقصد به إجراء تغييرات أو تحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتج، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة أو معمقة<sup>4</sup>.

ويتميز هذا النوع باستمراره كونه يتم تدريجيا، وهذا النوع لا يتطلب مجهودات كبيرة أو تكاليف كبيرة وقد يؤدي تراكمه وتحسيناته المستمرة والدائمة إلى إحداث تغيير جذري في المنتج أو أساليب الإنتاج.

<sup>1</sup> أحمد بن قطاف، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> مُجَدِّد سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 167.

<sup>4</sup> Joël BROUSTAIL, Frédéric FRERY, **Le management stratégique de l'innovation**, Edition DALLOZ, 1993, p 10.

## ب. الابتكار التكنولوجي الجذري:

ويقصد به " إجراء تغيير جذري أو جوهري على العناصر المركبة للمنتوج ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومعقدة"<sup>1</sup>. ويعرفه كل من T. LOILIER & A. TELLIER بأنه: " استخدام معارف ومهارات جديدة من أجل أداء أفضل"<sup>2</sup>.

ومن هذه التعاريف فان هذا النوع من الابتكار يحدث تغييرا جذريا جوهريا على المنتجات وأساليب الإنتاج وهو يتطلب مجهودات كبيرة وتكاليف كبيرة ومعارف علمية معقدة وجديدة يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية وموقعا قويا في السوق.

### 3.2. مصادر الابتكار التكنولوجي:

تعتمد المؤسسة على العمل بالإبقاء على تنافسيتها على عدة عوامل ومصادر مرتبطة بالابتكار

التكنولوجي يمكن حصرها في أربع<sup>3</sup>:

1. البحث والتطوير.
2. اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.
3. التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.
4. نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

ويمكن دعم الابتكار التكنولوجي باقتناء تكنولوجيات متطورة تشمل اقتناء: تجهيزات تكنولوجية متقدمة، براءات الاختراع، تراخيص، علامات...

<sup>1</sup> Ibid , p 12.

<sup>2</sup> نبيل مُجَدِّد مرسى، استراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2002، ص 231-232.

<sup>3</sup> Cécil PATRIS&Gérard VALENDUC&Françoise WARRANT, **L'Innovation technologique au service du développement durable**, Rapport de recherche, Centre de Recherche Travail&Technologies, Fondation Travail Université Asbl, Namur, Belgique,2001, p 07.

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الإنفاق على البحث والتطوير والابتكار التكنولوجي بمختلف أشكاله. هذا وتشير الدراسات إلى أن الشركات الأكثر نجاحا تستخدم استراتيجية البحوث والتطوير التي تربط الفرص الخارجية بجوانب القوة الداخلية والأهداف، وتتسم سياسات البحوث والتطوير الفعالة بتحقيق التطابق بين الفرص التسويقية والقدرات الداخلية كما تقدم وسيلة لمراجعة كل الأفكار<sup>1</sup>.

ويتضمن نشاط البحث والتطوير أربعة أنواع رئيسية تتمثل في<sup>2</sup>:

**1- البحوث الأساسية:** وهي البحوث التي تهتم بالحقائق والنظريات، أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة.

**2- البحوث التطبيقية:** وهي البحوث الموجهة لحل مشكلات عملية تواجهها المؤسسات الكبيرة، لغرض إحداث تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات معينة.

**3- البحوث التطويرية:** وهي الأنشطة التي توجه تقنية أو مجموعة من التقنيات نحو تحسين التصاميم أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها. البحوث المساعدة: أو بحوث تحسين المنتج وهي البحوث التي تسعى إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في أنماط البحوث.

بالإضافة إلى هذين النوعين من الإبداع، هناك أنواع أخرى يمكن أن نذكر:

### 3. الابتكار التسويقي:

حضي الابتكار التسويقي باهتمام الباحثين والأكاديميين والممارسين في مجال التسويق لما له من أهمية بالغة وتأثير كبير على تميز المنظمة أو الشركة في ميدان التسويق، وهذا في ظل

<sup>1</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير الخروبة جامعة الجزائر3، 2005-2006، ص 154.

<sup>2</sup> بن عاتق حنان، حجاجي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية- جامعة سعد دحلب البلدية يومي 18 و19 ماي 2011، ص 07.



التعقيدات والاضطرابات التي تشهدها السوق والتغيرات المتسارعة الحاصلة في بيئة الأعمال، فكان لزاما على منظمات الأعمال من التميز في التسويق من خلال الإبداع والابتكار.

فالابتكار التسويقي مفهوم واسع يعني الابتكار في جميع مجالات النشاط التسويقي بمعنى يشمل جميع الأوجه والمجالات التسويقية وغير مقتصر على مجال محدد، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي<sup>1</sup>، ويعرف على أنه "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية"<sup>2</sup>، أي وضع الفكرة أو الأفكار الجديدة موضع التطبيق العملي الفعلي، حيث لا يتوقف الابتكار التسويقي عند حد توليد الأفكار الجديدة. ويعرف كذلك على أنه "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة"<sup>3</sup>. وعرف كذلك على أنه "تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، وضع المنتج في السوق، الترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات"<sup>4</sup>.

وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء أكان سلعة أم خدمة، أو على أحد عناصر المزيج التسويقي الأخرى، أو على جميعها في آن واحد. وقد يكون في مجال بحوث التسويق. ويتكون المزيج التسويقي من العناصر المتمثلة في المنتجات، الأسعار، التوزيع والترويج. حيث يقوم الابتكار التسويقي على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأحسن طريقة. وعليه، فإن مزج جميع هذه العناصر -معا- يكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. ويضيف بعض الباحثين عناصر أخرى، مثل: المحيط المادي، العمليات والأفراد، وهو المزيج التسويقي الخدمي<sup>5</sup> 7p.

<sup>1</sup> Jean Jacques Lambain, **Le marketing stratégique**, 2<sup>é</sup>dition, Ediscience international, 1993, p 281

<sup>2</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحظنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، 2006 - 2007، ص 51.

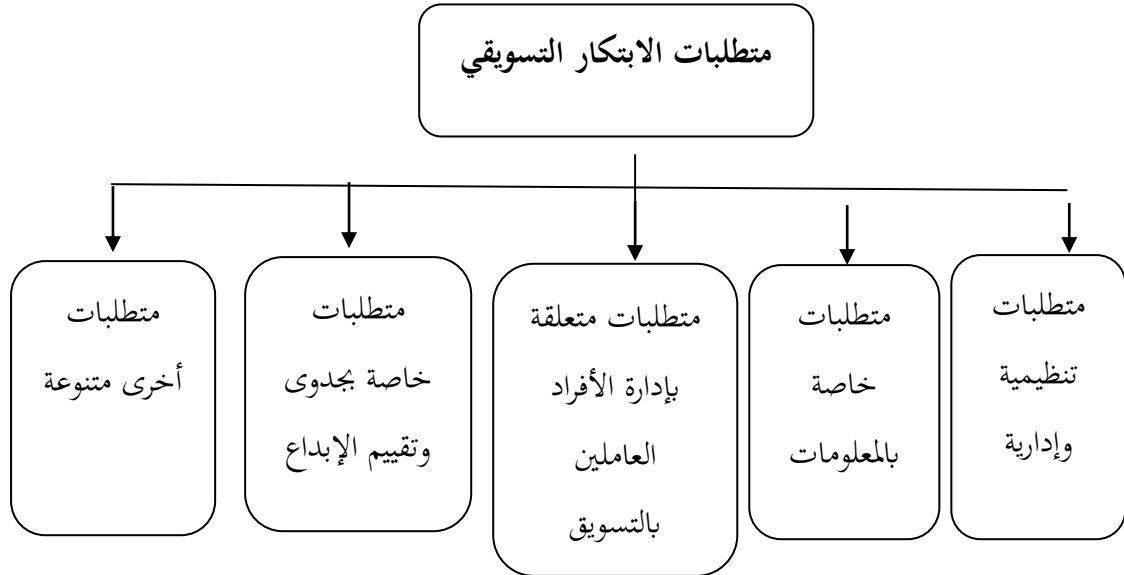
<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 51.

<sup>4</sup> كباب منال، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/17، ص 430

<sup>5</sup> عبد الرحمان رايس، الابتكار التسويقي وأثره على المؤسسة-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، السنة الجامعية 2016-2017، ص 68

تكمن أهمية الابتكار التسويقي في أنه بإمكان المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز صورتها لدى المستهلكين، وكذلك تحسين سمعتها. ومن نتائج هذه المزايا: المحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح. وإمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق وما يترتب عليه من أسبقية عن المنافسين في كل الجوانب لفترة طويلة، فالعبارة ليست في تحقيق الميزة التنافسية فحسب، وإنما في الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة<sup>1</sup>.

وأهم مجالات الابتكار التسويقي تتمثل في تجديد سلعة أو خدمة، إيجاد تموضع جديد للسلعة الحالية في السوق. ويهدف هذا النوع من الابتكار إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين وهذا يتطلب استخدام طرق ووسائل مبتكرة في بحوث التسويق وهو جانب من جوانب الابتكار التسويقي. هناك عدة متطلبات يجب توفرها في المؤسسة لتطبيق وتبني الابتكار التسويقي، ويمكن تقسيمها إلى متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات، وأخرى خاصة بالجدوى بالإضافة إلى متطلبات متنوعة، كما يوضحه الشكل (2).  
الشكل (2) يمثل متطلبات الابتكار التسويقي.



المصدر: مُجَدِّد سليمان، مرجع سابق، ص 54.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 69

## 4. ابتكار الخدمات:

يتعلق ابتكار الخدمات بوجود الابتكار في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء إعدادها أو تسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي تتم فيها أداء الخدمات. ويعرف ابتكار الخدمات بأنه "خدمات جديدة مقدمة للوفاء باحتياجات مستخدم أو سوق خارجي"<sup>1</sup>، ويقصد بالخدمات الجديدة الخدمات التي لم يسبق للمنظمة تقديمها أو تداولها، أو تعديل خدمة قائمة. يعرفه جونكالفز **Goncalves** أن "الابتكار في مجال الخدمات هو التغيير أولاً في الأشياء (المنتجات/الخدمات) التي تعرضها المؤسسات الخدمية، وثانياً التغيير في طرق ابتكارها وتقديمها"<sup>2</sup> وهذا التعريف يتضمن أن هذا النوع من الابتكار يعتبر أيضاً تغييراً في العمليات الإجرائية والمعاملات التجارية.

<sup>1</sup> وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية عمان الأردن، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص 102.

<sup>2</sup> برفين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2008، ص 236.

## المحاضرة السادسة: الإبداع واليقظة الاستراتيجية

### 1. اليقظة الاستراتيجية:

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال، وفي المجالات التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وعرف هذا المصطلح سجالاتاً فكرياً، بسبب تعدد مفاهيمه ودلالاته الأمر الذي أدى إلى اختلاطه وتداخله مع مفاهيم قريبة المعنى، إلا أن جميعها تندرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة وتحليل أحداث البيئة بهدف الحصول على المعلومات ورصد أية إشارات تساعد على فهم أحداث البيئة بشكل استباقي .

#### 1.1. مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

ومصطلح اليقظة «Veille» مشتق من المصطلح اللاتيني «vigila» والذي يعني حسب موسوعة «Larousse» قام بمراقبة، حراسة، انتبه إلى شيء ما، راقب<sup>1</sup>. ويعني هذا المصطلح بالضبط أن تبقى يقظاً عكس الغفلة والنوم، أي أن تكون في حالة استقبال وتلقي الأشياء، وأن تكون جاهزاً لاكتشاف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط وأين؟<sup>2</sup>

وقد عرفت بأنها "عملية رصد للمحيط الذي يتبع بالنشر الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

وفي تعريف ل Ribault أنها المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannent, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, thèse du doctorat, Université Lumière, Lyon2, 2000, p 21.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, Veille stratégique : La méthode L.E.Scanning, éd EMS, Paris, 2003, p 10.

<sup>3</sup> Jakobiak. F, Exemples commentés de veille technologique, éd D'organisation, Paris, 1992, p 18.

<sup>4</sup> Jean-Michel Ribault, séminaire « veille stratégique » ENSPTT, 1992, cité in Laurent Hermel, « Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique » 2ème édition, Afnor, 2007, France, p 02.

وعرفها Choot على أنها ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية والصدمات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من أجل تطور أي مؤسسة<sup>1</sup>. وتشير إلى مدى سعي المؤسسة للكشف المبكر عن علامات الإنذار الممكنة من التغييرات التي قد تحدث في بيئتها، لضمان القدرة التنافسية المستدامة لها<sup>2</sup>.

يعرفها 1994 H. LESCA بأنها عملية إعلامية تقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في بيئتها، بهدف اكتشاف الفرص وتقليص عدم التأكد<sup>3</sup>. وحسب Laroche & Nioche 1994 هي أداة مساعدة على عملية اتخاذ القرار<sup>4</sup>. تأتي اليقظة الإستراتيجية في المرحلة الأولى من عملية صنع القرار على النحو المحدد في نموذج SIMON Intelligence/Design/Choice وهي مرحلة الذكاء<sup>5</sup>. وفي تعريف ل Guery&Delbes, 1993 هي نظام البحث واستغلال لنشاط معلومات البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تكون لها تأثير كبير على مستقبلها على المدى القصير أو الطويل<sup>6</sup>.

تعرفه الجمعية الفرنسية للتقييم (AFNOR) Association Française de Normalisation في أبريل 1998 بوضع المعيار XP X50-053 المتعلق باليقظة على أنها ذلك النشاط المستمر والمتكرر، والذي يهدف إلى المتابعة النشطة للبيئة سواء التكنولوجية، التجارية،... الخ، وذلك من أجل التنبؤ بالتطورات.

فهي تشير إلى عملية البحث عن وجمع المعلومات عن الأحداث والاتجاهات والتغيرات ما وراء الحدود التنظيمية لتوجيه الإدارة التنظيمية (Aguilar, 1967)، وتقديم استجابات فعالة، وجعلها في حالة إدراك ويقظة دائمة ومستمرة وعلى اطلاع لما يحدث في

<sup>1</sup> Dkaki Taoufique, Outils informatique et méthodes automatiques pour la veille technologique, thèse de doctorat en l'informatique, Université Paul Sarbatier Toulouse, 1993, p 06.

<sup>2</sup> Marie-Laurence CARON-FASAN, LESCA. H et al, Comment collecter des signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative : problématique et proposition d'un outil, VSSST 2010, Toulouse, p 02.

<sup>3</sup> Lesca. H, Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n 20, vol 05, 1994, p 32.

<sup>4</sup> Lesca. H, Marie-Laurence CARON-FASAN, Janissek-Muniz. R, et al, La Veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes companies transnationales, 3ème colloque de L'IFBAE, p 05.

<sup>5</sup> Ibid, p 06.

<sup>6</sup> Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008, p 49.

بيئتها وتجنب الأخطاء المكلفة (Anderson and Hoyer, 1991 ; Patton and Mc Kennan, 2005)<sup>1</sup>، وكسبها ميزة تنافسية حيث يركز ذلك على قدرتها على رصد استباقي للإشارات، المعلومات والأحداث.

فاليقظة الاستراتيجية عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، يتعقبون ويتبعون ومن تم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمؤسسة، بهدف خلق الفرص وتقليل المخاطر وحالات عدم التأكد بصفة عامة<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها سيورة معلوماتية إرادية، تبحث بواسطتها المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تتعلق بتطور بيئتها السوسيو اقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليل التهديدات والأخطار المرتبطة بحالات عدم اليقين أو التأكد<sup>3</sup>.

من خلال مجمل التعاريف التي قدمت، نلاحظ بأن اليقظة تركز على السيورة، مراقبة البيئة، جمع المعلومات، توقع الفرص والتهديدات، وتشير معظم هذه التعاريف إلى مراحل عملية اليقظة. بمعنى أنها عملية منظمة تتعلق برصد ومراقبة البيئة من خلال البحث، التحليل وانتقاء المعلومات المناسبة والهادفة والإشارات ذات طابع توقعي، استباقي، استشرافي والتي تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال اقتناص الفرص ومواجهة وتقليل التهديدات، حيث جمع المعلومات من خلال الاستماع للبيئة تعتبر المرحلة الأساسية لنشاط اليقظة ويساعدها في ذلك تطور تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مصادر عديدة ومتنوعة من الإنترنت ومحركات البحث، قواعد البيانات، بالإضافة إلى القواميس والمجلات المتخصصة، أعوان البحث المكلفين من طرف المؤسسة *Les agents intelligents*، وغيرها من المصادر الأخرى المتنوعة والتي سوف نتطرق إليها لاحقا. بمعنى آخر نشاط مرتبط بتسيير المعلومات واستغلالها بهدف مواجهة تحديات البيئة الخارجية من منظور استباقي تساعد على

<sup>1</sup> Tianjiao Qiu, (2008), "Scanning for competitive intelligence : a managerial perspective", European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss 7/8 p 816.

<sup>2</sup> Janissek. K, Lesca. H, Veille stratégique : application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractère anticipatif, article publié à CERAG, Grenoble, 2003, p 01.

<sup>3</sup> Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, éd Economica, Paris, 1998, p 13.

اتخاذ القرارات الاستراتيجية متعلقة بحاضر ومستقبل المؤسسة لإحداث تغيير إيجابي في المؤسسة وهو ما أعطى لهذا النشاط البعد الاستراتيجي.

اليقظة الاستراتيجية نشاط منظم يتعلق بالاستماع ورصد لعوامل المحيط السوسيو اقتصادي، فتحليل التكنولوجيا من خلال اليقظة التكنولوجية وحدها لا تكفي لمعرفة ودراسة البيئة، فهناك عوامل أخرى ومتغيرات بيئية عديدة ومتنوعة من دراسة المنافسة والمنافسين، الزبائن، العملاء والموردين، العوامل الاقتصادية المختلفة للبيئة بالإضافة إلى العوامل السياسية والتشريعية وبصفة عامة البيئة الخاصة والكلية، حيث هناك أنواع عديدة وأنماط أخرى لليقظة الاستراتيجية متمثلة في اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية... الخ.

فهي عملية ديناميكية تقوم بالحصول واستخدام المعلومات عن الأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية للمنظمة، والمعرفة المنتجة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية، من خلال المراحل التالية: تحديد الاحتياجات، البحث وانتقاء المعلومات، واستعمالها وتشغيلها بعد تحليلها وتفسيرها وتركيبها ومن ثم تحويلها إلى الجهات المستخدمة لها في المؤسسة، وعليه يجب تحديد القضايا الاستراتيجية حول المحاور الرئيسية لتطوير وتنمية المؤسسة<sup>1</sup>.

هذا وتسمح اليقظة للمؤسسة بأن<sup>2</sup>:

- تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛
- تقوم برصد تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجية وغير ها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛
- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛
- تقديم وطرح منتجات جديدة، ودخول أو التموقع في أسواق جديدة؛

<sup>1</sup> Serge Amabile, Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, revue management & Avenir, n 44, p 18.

<sup>2</sup> Etude 3.I.E (Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise), La Veille stratégique : **Les yeux et les oreilles de votre entreprise**, Epita 2001, disponible en ligne : <http://www.3ie.org>, consulté le 12/10/2010, p 05.

امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

## 2.1. تأثير اليقظة الاستراتيجية على عملية الإبداع:

إن من أهداف اليقظة الاستراتيجية تحسين وتطوير القدرات الإبداعية في المؤسسة عن طريق<sup>1</sup>:

- التفاعل بشكل أسرع: أن يكون جاهزا في الوقت المناسب، لذلك يكون التوقع والتنبؤ بشكل استباقي؛
  - دعم القرار؛
  - تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية عن طريق تفسير وترجمة المعلومات المجمعة من المحيط:
  - للكشف في وقت مبكر عن التغييرات الحاصلة في البيئة، والطريقة التي سوف تتكيف بها مع الأحداث الجديدة؛
  - لحفظ الموارد واقتصادها لأن فوات الأوان يصبح أكثر كلفة.
  - توقع التهديدات والصدمات وتجنب المفاجآت الإستراتيجية غير السارة.
  - لتقليل المخاطر وزيادة السلامة؛
  - لكسب عملاء جدد،... الخ.
- المعلومات الواردة والمفسرة يمكن أن تؤدي إلى تنوع الأفكار والشروع في عمليات الإبداع. وهذا يعني أنه في ظل ظروف معينة، عملية الإبداع قد تنشأ من خلال المعلومات الميدانية التي تم جمعها من طرف أعوان اليقظة (المتيقظون) بشكل جماعي، وبث هذه المعلومات فيما بينها.

<sup>1</sup> Haythem Ayachi, L'Adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens, Revue Management&Avenir, 2007/2-no 12, pp 52-53.



## المحاضرة السابعة: إدارة المعرفة والإبداع

يعتبر الإبداع من أهم محركات نجاح المؤسسة خاصة التي تستهدف السوقين المحلي والدولي، في ظل بيئة ديناميكية وشديدة التنافس وما يتطلب من المؤسسة التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، وقد جاء الإبداع ليساهم في رفع مستوى أداء الأفراد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وما ينطوي في مضمونه على التجديد والتغيير ومواكبة تحولات وتطورات السوق والاستجابة لهذه التغيرات واكتسابها لميزة تنافسية، وفي خضم هذه الظروف والمتغيرات تسعى معظم المؤسسات إلى البحث عن السبل والطرق الكفيلة التي من شأنها دعم مكانتها التنافسية ومنه يبرز الإبداع كأحد الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها من خلال تطبيق إدارة المعرفة باعتبارها المناخ المحفز والملائم لهذا النشاط، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وضرورة مزج المعرفة والعمل على تطوير وتنمية الأداء وإنجاز عمليات إبداعية لتحقيق الميزة التنافسية، فالهدف من المعرفة تعزيز الإبداعات والاستجابة للتحولات الحاصلة في بيئة الأعمال كالسابق في طرح منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير الحالية، فبدون المعرفة لا يمكن الارتقاء بالنشاط الإبداعي وجعله كأسلوب عمل ونمط تفكير، فالعملية الإبداعية لا تتطور إلا إذا قامت على أساس معرفي مؤطر بشكل فعال.

وباعتبارها أحد الموارد الاستراتيجية فقد لاقت المعرفة اهتماما متزايدا من طرف الباحثين كونها مصدر للإبداع والابتكار والتميز والتغيير في المؤسسة، فلم تعد فقط أداة في عملية تنمية القدرات الأساسية في المؤسسة بل عنصرا مهما من عناصر المنافسة.

إن المؤسسات المتطلعة إلى تحقيق التميز لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرتها على توظيفها لتحقيق أداء عالي المستوى ومتميز، وهو ما أكدته كل من « **Pfeffer** » & « **Sutton** » من أن مستويات النجاح بين المؤسسات يمكن تفسيره بالطابع الموضوعي للمعرفة، إضافة إلى قدرة تحويلها إلى حركة أو فعل المرتبط أساسا بالكفاءات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

**1. مفهوم المعرفة:** ولأهمية المعرفة والدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله كمورد استراتيجي في الحقل الإبداعي كمدخل أساسي في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية

<sup>1</sup> Pfeffer J, Sutton R.I, Knowing "What" To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, California Management Review, 42/1, 1999, p 83.

مستدامة سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعريفات التي أعطيت له، حيث هناك تعاريف عديدة ومتنوعة فقد اختلف الباحثين في تحديد مفهوم المعرفة وذلك حسب ميول واتجاهات كل منهم وكذلك إلى الزاوية التي ينظر إليها والخلفيات العلمية والعملية، حيث تعرف المعرفة بأنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتتدرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعدّ أساسا فاعلا للابتكار). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

كما تعرف المعرفة أيضا بأنها "معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد"<sup>2</sup>، وتم التركيز في هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها.

➤ يقصد ( Drucker ) بالمعرفة "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"<sup>3</sup>.

➤ تعرف على أنها: "مزيج من الخبرات، المهارات، القدرات، والمعلومات الضمنية المتراكمة لدى العاملين بالمنظمة"<sup>4</sup>.

➤ " المعرفة هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها المنظمة والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 26.  
<sup>2</sup> علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البلدة يومي 18 - 19 ماي 2011، ص 4.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 26.

<sup>4</sup> عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، عمان، ط1، 2008، ص 15.

<sup>5</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص 17.

➤ عرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 المعرفة على أنها "سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني" وتتوقف قيمة المعرفة لأغراض التنمية على مدى تطبيقها بفعالية، لذا يتطلب السعي لإقامة مجتمع المعرفة وضع استراتيجيات فوق قطاعية تحقق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها، حيث يتعين أن ينظر إلى استراتيجيات تنمية المعرفة على أنها موضع اهتمام المجتمع ككل والفاعلين الاقتصاديين والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني<sup>1</sup>.

وتتكون المعرفة من البيانات DATA والمعلومات INFORMATION والإرشادات والابتكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع. كما يشير مفهومها أيضا إلى القدرة على التميز أو التلاؤم، وأن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والمشروعات الابتكارية يتمثل في الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات، وهي تختلف بصفة دقيقة عن المعلومة ذات قدرة على توليد معارف جديدة<sup>2</sup>.

➤ في حين عرفها الزيادات بأنها "البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلائلي تاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة وذلك لإنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسي وحتى في الحياة الخاصة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أ.ك.منصوري، أ.ع. خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة، المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، عدد 4، ص 51.

<sup>2</sup> أ.ك.منصوري، أ.ع. خليفي، مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان الأردن، ط1، 2008، ص 18.

## ➤ وعرفها **Firestone & Mcelory** بأنها<sup>1</sup>:

- تبرير اعتقاد حقيقي وهو تعريف معظم الباحثين وخاصة التجريبيون الذين يؤمنون أن المعرفة هي تبرير للحقائق المدعاة.

- معلومات ذات سياق؛ ويشير هذا التعريف إلى أنه يمكن الإشارة إلى المعلومات على أنها معرفة إذا تم ربطها بنظام استنتاجي مفاهيمي يتناسب ومحتواها، حيث أن فائدة المعلومات ذات السياق تتحدد من خلال الاعتقاد بصحة المعرفة التي تنتجها هذه المعلومات، كما تشير إلى مجموعة من المفاهيم والتعميمات التي تتضمن معنى ما والتي تستخدم في تفسير وإدارة كل ما يحيط بنا.

هذا ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة، معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة **Explicit Knowledge**، ومعرفة ضمنية كامنة (**Implicit Knowledge**):<sup>2</sup>

### أ. المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge**:

يقصد بها المعرفة الرسمية، المرمزة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

### ب. المعرفة الضمنية **Implicit Knowledge**: هي التي تتعلق بما يكمن في

نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادًا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

<sup>1</sup> Firestone.J, Mcelroy. M. W, **Key Issue in the New Knowledge Management**, New York, USA, Butterworth-Heinemann, 2003, p 3-5.

<sup>2</sup> علي عبد الله، بوسهوه نذير، مرجع سابق، ص 5.

## 2. أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في المؤسسات ليس في حد ذاتها والحصول عليها فقط، ولكن في كيفية توظيفها وتطبيقها وتحصيل القيمة المضافة، والدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة وما أصبح يعرف "باقتصاد المعرفة"، ويمكن ذكر أهميتها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ❖ تفتح المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على جوانب الإبداع وتحفيز الأفراد وفرق العمل على الابتكار المتواصل وعمليات البحث والتطوير؛
- ❖ إسهام المعرفة في زيادة مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة حيث تكون أكثر مرونة؛
- ❖ المساهمة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة وتساعد على التكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال؛
- ❖ يمكن أن تستفيد المؤسسات من المعرفة إما في شكل سلعة نهائية وبيعها والمتاجرة بها، أو باستخدامها لتعديل منتج قائم أو إنتاج منتج جديد؛
- ❖ تساعد المعرفة الإدارية في توجيه المديرين إلى الطريقة الأفضل لإدارة مؤسساتهم؛
- ❖ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة، كما أصبحت أساساً لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

إن المؤسسة في جوهرها كائن حي تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة تتطور وتنمو، وتنتهي حياتها حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية

<sup>1</sup> أ. مُجَدِّد قَرَشِي، أ. سارة مرزوق، مرجع سابق، ص 10.

اللازمة لاستمراريتها، أو تتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدتها المعرفية وتتوفى عملية التجديد المعرفي بها<sup>1</sup>.

### 3. إدارة المعرفة KM:

ليس هناك مفهوم واحد وجامع لإدارة المعرفة لاتساع ميدانها وديناميكيته كموضوع، انطلاقاً من التغيرات المتسارعة في المجالات التي تشملها، فاستعراض بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع يبين اختلاف تعريفه من باحث لآخر حسب وجهة نظره للمعرفة من حيث اشتغالها على معارف ظاهرية أو ضمنية، أو على تحصيل المعلومات أو على الكفاءات.

➤ يعرف Wing إدارة المعرفة بأنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"<sup>2</sup>.

➤ وتعرف على أنها " تجميع وتحديد المعارف بكفاءة، وإدارة قاعدة المعلومات والبيانات وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في منظمات الأعمال"<sup>3</sup>.

➤ كما عرفت على أنها " العمل على من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباط أفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بنك التنمية المحلية ولاية بشار، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 20.

<sup>2</sup> بوران سمية، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup> حسني عبد الرحمن الشيق، إدارة المعرفة - الرأسمالية كبدل - دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009، ص 82.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 164.

➤ ويرى نجم عبود نجم "أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفؤة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح"<sup>1</sup>.

➤ عرفها **Nicolas** بأنها "مقاربة منهجية متكاملة تساعد في تحديد والتحكم وتقاسم كل موجودات المؤسسة المتعلقة بقواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات، وكذا الخبرات والتجارب التي اكتسبها الأفراد"، كما عرفها بأنها "وصف عام للثقافة، العمليات، البنية التحتية والتكنولوجيا الموجودة في المؤسسة والتي تهدف للحفاظ وتنمية وتحسين استخدام رأس المال الفكري لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع تحقيق أهداف مالية قابلة للقياس في السوق"<sup>2</sup>.

➤ وحسب "سكوت Scott" فتتمثل إدارة المعرفة في "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات وتحسين أداء المؤسسة مقارنة بأدائها السابق أو بأداء المنافسين"<sup>3</sup>.

➤ وعرفها بيلى **Jean François Bully** بأنها "المعلومة المعروفة والمصادق عليها، حيث تتخللها أحداث وافتراضات جديدة وبالتالي فهي مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> Nicolas Bahara, competitive Knowledge Management, London VR: Pal Grave Macmillan, 1st Ed, 2001, pp 72-73.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 208.

<sup>4</sup> Ballay Jean François, **Capitaliser ET Transmettre Les Savoir De L'entreprise**, collection de la direction des études et recherches d' électricité de France, Eyrolles, Paris, 1997, p 12.

تشمل إدارة المعرفة تقاسم، واستخدام، وتنظيم المعرفة الصريحة أو الضمنية بين أصحاب المصلحة في المؤسسات والمنظمات<sup>1</sup>.

وبناء على ما تقدم من تعاريف، فإن إدارة المعرفة تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية، وإعادة تجميع واستغلال المعرفة بهدف إيجاد قيمة مضافة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية لزيادة الإبداع، الابتكار واتخاذ القرار، وبالتالي فهي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة الموجودة في المؤسسة سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة<sup>2</sup>.

وعلى المؤسسة تتمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة والتجارب المتراكمة المكتسبة لدى كفاءاتها بهدف تنمية الإبداع، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد والتحديث، وللتكوين والتحفيز المستمر لتنمية روح التعاون بين أفراد المؤسسة من أجل تطوير وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويمكن استخلاص بأن إدارة المعرفة:

- يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الاستراتيجية لمؤسسة معينة؛
- لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى المعرفة الضمنية ومنه الكفاءات؛
- يعد نظاما تسييريا يرتكز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة؛
- يولد المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

كما تشجع إدارة المعرفة المدراء والمسيرين على تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من

<sup>1</sup> Alphonse Carlier, Intelligence économique et Knowledge Management, Afnor, France, 2012, p 03.

<sup>2</sup> أ.أ. محمد قرشي، أ. سارة مرزوق، مرجع سابق، ص 11.



خلال تبادل المعرفة وتداولها، إن إدارة المعرفة تسمح بعملية رسمية أو تثمين المعرفة في المؤسسة بهدف:

- الحفاظ على المعرفة (تحصيلها، نمذجتها، تشغيلها) وإعادة استعمالها؛
- التكوين الفعال للمعرفة الفردية ودمجها في المستوى الجماعي بالتفاعل مع شبكة العمل واقتسام الخبرة.

#### 4. أهمية إدارة المعرفة:

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وتطبيقاتها وما يحقق ذلك من قيمة مضافة وإبداع خلاق للمؤسسة، ساهم في تزايد استخداماتها ضمن عمليات البحوث والدراسات في مختلف المجالات الإنتاجية والتسويقية والإدارية، وأصبحت عاملا مهما داخلا في مختلف عمليات التنمية وتطوير النظم والتقنيات والمنتجات والخدمات واتخاذ القرارات وغيرها، وذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة شديدة التعقيد وتزايد شدة المنافسة وتزايد احتياجات الزبائن وتنوعها، ونتيجة لذلك فقد اتجهت المؤسسة إلى الاعتماد أكثر على المعلومات والمعارف، والبحث عن الأساليب الأكثر كفاءة للوصول إلى العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

أصبحت قوة الدول تقاس بامتلاكها ناصية العلم والمعرفة وبعدد علماءها ومفكرها، ودرجة تراكمها المعرفي. وحل الاقتصاد المعرفي محل الصناعي، وأصبح المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في القرن الحالي، فالمعرفة التي تنمو وتصبح من موجودات المنظمة المعرفية تعزز قدرتها في حل المشكلات، وهذا يجعلها مركز مرتبط بالمستفيد وبدرجات متفاوتة من المعرفة، وان تقنيات المعلومات تصنع عمال المعرفة وبما يؤمن خدمة الزبون بأحسن صورة، وبتفوق على المنافسين، وهذا ما يجعل المعرفة ذات قيمة للزبائن، فهي تساهم في بقاء المنظمة ونموها وتميزها.

ويرى (Stewart) أن الأفراد هم رأس مال وموجود استراتيجي يمنح المنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الإبداع والتحسين المستمر للإنتاجية، أما الرأس المال الفكري فيعبر عن قيمة المعرفة التي يتمتع بها العاملون لتكوين ثروات المنظمة، وبما يجعلها معرفة متميزة، ولا

تتمتع بها المنظمات المنافسة، كما أنها استراتيجية يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها كسلعة أو منتج مميز. ويرى (Sike & Alan) أن تحديات العولمة ومواجهتها جعل المنظمات تعتمد على المعرفة كمحور استراتيجي للحفاظ على ميزتها التنافسية<sup>1</sup>.

ويشير (McCamplell, et.al) أن تطبيقات الـ "KM" تؤثر في جودة وسرعة تحسين الإنتاجية، فضلاً عن التأثير في المنافسة، وجودة أعمال المستقبل. وأشار (Gupta & Daniel) إلى أن إدارة المعلومات كمفتاح للميزة التنافسية، وتمكين المنظمة من الاحتفاظ بمعرفتها تطور مؤخرًا، مع تركيز استراتيجي كبير على "KM" كونها عملية استراتيجية ذات أهداف تختلف عن المنافسين، وتحقق ميزة تنافسية بوقت أسرع منهم. ويعد دخول المنظمات في تحالفات استراتيجية، واعتماد شبكات الأعمال في تحقيق أهداف التحالف، تعزيزاً لقدرة الشركاء على إنتاج المعرفة عبر المشاركة في التكنولوجيا مثلاً بما يحقق النجاح التنافسي لهم (Gupta & Daniel) ويرى (Quinn, et.al.) أن (3/4) من القيمة المضافة تشتق من المعرفة، وان التّعلم يسفر عن زيادة قوة الربح<sup>2</sup>.

وعلى العموم يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>3</sup>:

❖ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

❖ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

❖ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

❖ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

<sup>1</sup> د. علي فلاح الزعبي، د. إبراهيم مُجَدِّد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، مداخلة تدخل في إطار المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 و19 ماي 2011، ص 12.

<sup>2</sup> د. علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> علي عبد الله، بوسهوة نذير، مرجع سابق، ص 6.

- ❖ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- ❖ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- ❖ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- ❖ تحقيق التكامل بين القدرات البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات<sup>1</sup>؛
- ❖ توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبى رغبات العملاء.

## 5. أثر إدارة المعرفة على الإبداع في المؤسسة:

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص الأثر بين المتغيرين، وما يلاحظ أن الدراسات التي تتناول الموضوع بالبحث قليلة، وذلك راجع لحداثة موضوع إدارة المعرفة، وفي هذا المجال يمكن توضيح بعض الإسهامات التي قدمها الباحثين حول أثر إدارة المعرفة على تنمية عملية

<sup>1</sup> قويدري محمد، سملاي يحضيه، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة تدخل في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 2725 أبريل 2005، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص 13.

الإبداع في المؤسسة ومن هؤلاء نذكر: Kotelinikov<sup>1</sup> فقد حدد القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن وهي:

أولا المعرفة باعتبارها عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وانجاز أعمال المؤسسة الضرورية، وإضافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المؤسسات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من أجل الميزة التنافسية، ثانيا التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات، وأخيرا العولمة التي صارت أكبر بانفتاح الأسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على (البحث والتطوير، التكنولوجيا، الإنتاج، التمويل، الأعمال). وهذه القوى حولت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، وبشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

ويشير **Drucker**<sup>2</sup> أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ(21)، فهي أصبحت قوى عاملة تبعد وتبتكر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم. كما أن المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتنشرها باستمرار.

ويحدد **Allee**<sup>3</sup> العلاقة بين (KM) والإبداع في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات تحولت إلى عمليات أتاحت لها ابتكار منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها. كما أن المؤسسة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وتخزينها ثم البحث عن خلق ميزة

<sup>1</sup> د.فلاح محمد، أ.عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية- جامعة سعد دحلب البلدة يومي 18 و19 ماي 2011، ص 14.

<sup>2</sup> د.فلاح محمد، أ.عامر بشير، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> بوران سمية، مرجع سابق، ص 113.

تنافسية من خلال توظيف هذه المعرفة في توليد ابتكارات شاملة في المستقبل من تصميم المنتج أو تقديم خدمات مميزة وبكلفة منخفضة، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وابتكار بصيغ متعددة.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق لأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في ابتكار المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الابتكارات التي تلي تلك الاحتياجات.

ويرى **Wheelen & Hunger<sup>1</sup>** أن المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع والابتكار، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الابتكار، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة مخزونها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، وبتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

ويشير **Quinn, et.al<sup>2</sup>** أن الإبداع المحرك ذاتياً الذي يتحدد بقاعدة (رعاية الأفراد - لماذا) (Care Why) هو أحد أنواع المعرفة التنظيمية، وتتناول الاستعداد والدافعية الذي يتمتع بهما الأفراد والفرق المبدعة في المنظمة، وبدونها تخسر المنظمة الاستفادة من مصارف رأس المال الفكري، وقد تفشل في تكيف رأس مالها الفكري مع الإبداعات التي تعول بدرجة كبيرة على مهارات الأفراد المتقدمة. وهذا النوع من المعرفة يكمن في ثقافة المنظمة بمكوناتها (قيم العاملين ومعتقداتهم وطقوس المنظمة وشعائرها).

ويشير **Wit & Meyer<sup>3</sup>** أن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيون لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية،

<sup>1</sup> د. علي فلاح الزعي، د. إبراهيم محمد خريس، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 22.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 23.

واختيار الأكثر إبداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الأفراد الإبداع ومرونة التفكير. وبعتماد أسلوب الفرق في العمل يمكننا أن نزيد الإبداع، شريطة أن تضم الفرق أفراد بمهارات متنوعة، وخلفيات ومعرفة متباينة، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في حل المشكلات، وبما يجعل كحل عضو مدركاً للمعرفة التي يتمتع بها العضو الآخر، وتبادلها ونشرها بين أعضاء الفريق، لتمكين الأخير من الإبداع بمستوى أعلى.

إن المنظمات المعاصرة توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلف الميزة، والتي تكون هادفة وبما يؤمن خلق قاعدة تنظيمية ملتزمة بالإبداع، وقائمة على الالتزام بفلسفة المعرفة الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية. فالمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال مبدعيها (العمال المعرفيون) في صنع إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المنظمة سباقة في إعطاء آخر صرخة لهذا المنتج أو الخدمة.

## المحاضرة الثامنة: إدارة التغيير

" إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار" رئيس الوزراء البريطاني السابق وينستون تشرشل.

لقد ساهم التطور التكنولوجي الهائل في السنوات الأخيرة بدفع موجة التغيير في المؤسسات، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعّالة، وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستجدة، فالمناخ الذي تعيش فيه المنظمات يجيم عليه الاضطراب وعدم الاستقرار، مما يهدّد كياناتها ووجودها. فقد شهد العالم كيف انتهجت المنظمات تَبَيّ سياسة الاستراتيجية والتحالف والاندماج، واستخدام تقنيات الإنتاج والاتصالات من أجل ضمان وجودها وإثبات كيانها. وبما أن البيئة كثيرا ما تتحوّل وتتغير فإنّ هذه الاستراتيجيات ستظلّ عُرضة هي أيضا للتغيير وإعادة الهيكلة. ولا يُمكن للفظ التغيير أن يكتسب قدره وجلاله إلا إذا تحقق في الواقع وغدا عقيدة وممارسة، بل ثقافة مؤسسية وتصوّرا استراتيجيا وإنجازا عبقريا يرتقي بنا إلى عالم رحب من الإبداع.

يعتبر التغيير أحد وسائل الإبداع في المؤسسة، حيث تعمل المؤسسات الحديثة في ظل المتغيرات البيئية المتسمة بالتعقيد والتغير المستمر وديناميكية كبيرة، وهو ما يشكل عليها ضغوطا متزايدة للتكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات، هذا وتناول الباحثين والمهتمين بالموضوع بالبحث والدراسات استراتيجيات التغيير وإدارته ومراحلها ووسائله لما له من أهمية بالغة في تطوير المؤسسة ونموها وتحقيق النشاط الإبداعي والتجديد، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية بين المنافسين الآخرين، وضمان ليس بقاءها فقط بل نجاحها ونموها وتطورها.

### 1. مفهوم التغيير

يعرف التغيير بأنه "القطيعة بين الموجود الذي أصبح قديما لا ينفع وبين المستقبل الذي يحمل التطور"<sup>1</sup>، ويعرف أيضا أنه "التطوير الإيجابي الذي يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على القيام بمهامها من خلال زيادة قدرتها على التكيف والتجديد"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> David Autissier, Jean-Michel Moutot, **Méthode de conduite du changement**, Dunod, Paris, 2007, p6.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 60.

❖ مفهوم التغيير عند الدكتور سعيد عامر<sup>1</sup>:

"تحرك ديناميكي، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعوض وإحباطا للبعوض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها".

❖ مفهوم التغيير عند الدكتور محسن أحمد الخضيرى<sup>2</sup>:

"ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته".

❖ مفهوم التغيير عند الدكتور كامل مُجَد المغربي<sup>3</sup>:

هو "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل".

❖ مفهوم التغيير عند الدكتور علي السلمي<sup>4</sup>:

"تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة".

وكخلاصة لما جاء أعلاه يرى الباحث أن:

"التغيير هو القدرة على إحداث تحوّل في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالاستمرارية".

<sup>1</sup> سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991، ص 51-52.

<sup>2</sup> د. محسن أحمد الخضيرى إدارة التغيير، دار الرضا للنشر دمشق، 2003، ص 16.

<sup>3</sup> د. كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، الأردن، 1993، ص 245-246.

<sup>4</sup> د. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 225.



## 2. مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال وأهدافها:

حتى تنجح المؤسسة في إحداث التغيير فلا بد أولاً على إدارة وكذا قيادة متميزة وفعالة تتولى القيام بهذه العملية، وتتسم بالفتح وروح المبادرة بطاقات ابتكارية والبحث عن مختلف الأساليب الإبداعية بغية التأقلم مع المتغيرات الراهنة وتحقيق الأهداف والنمو والتطور، وكذا الميزة التنافسية بين المنافسين في السوق، ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على فعالية القائد في إدارة التغيير. والذي نقدم له التعاريف التالية:

### ❖ تعريف وندل فرنش **Wendell French** لإدارة التغيير

بأنه: " جهودات منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة مع البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية"<sup>1</sup>.

### ❖ تعريف وارن بينس **warren Bennis** لإدارة التغيير<sup>2</sup>: بأنها " إستراتيجية

متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"

### ❖ تعريف ستيف سميث **Steve Smith** لإدارة التغيير<sup>3</sup>:

"عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".

### ❖ أما العتبي فيقول عن إدارة التغيير: "هي ذلك النهج الإداري الذي يعني برصده

<sup>1</sup> Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, in 1978) P244.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويصات، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض. 2001م ص 7.

مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها<sup>1</sup>.

❖ وعرفها اللوزي بأنها<sup>2</sup> "أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها".

من خلال التعاريف السابقة الذكر نخلص إلى أن إدارة التغيير هي عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها. وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها.

وتسعى إدارة التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها<sup>3</sup>:

- تمكين قيادات المؤسسات من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل دون انتظار أن يفرض عليهم؛
- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف؛
- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المؤسسات؛

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 62.

<sup>2</sup> اللوزي موسى، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، العدد 25، 1998، ص 338.

<sup>3</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 131.

- تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج مميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع مؤسساتهم وأهدافها؛
- تأكيد التوجه الايجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية المهمة: التحليل - التفكير - التغيير؛
- توضيح خطورة منطق التغيير التقليدي القائم على انتظار حدوث متغيرات ثم استشعار آثارها ومن ثم يفكر المدير في نوع التغيير المطلوب؛
- تنمية القدرة على الابتكار فهو يهدف إلى تشجيع الإبداع والابتكار والتجديد من أجل أن تحافظ المؤسسة على بقائها وتميزها<sup>1</sup>.
- ويلخص جون شيرود **John Sherwood** أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية<sup>2</sup>:
  - إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛
  - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها؛
  - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
  - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها؛
  - إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق. مما يزيد من فاعلية الجماعات؛
  - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة؛

<sup>1</sup> شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس ببشار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي ببشار، 2007-2008، ص 34.

<sup>2</sup> د. مُجَدِّد قاسم القروي، السلوك التنظيمي، دار الشروق عمان الطبعة الرابعة، 2003، ص 355 - 356.

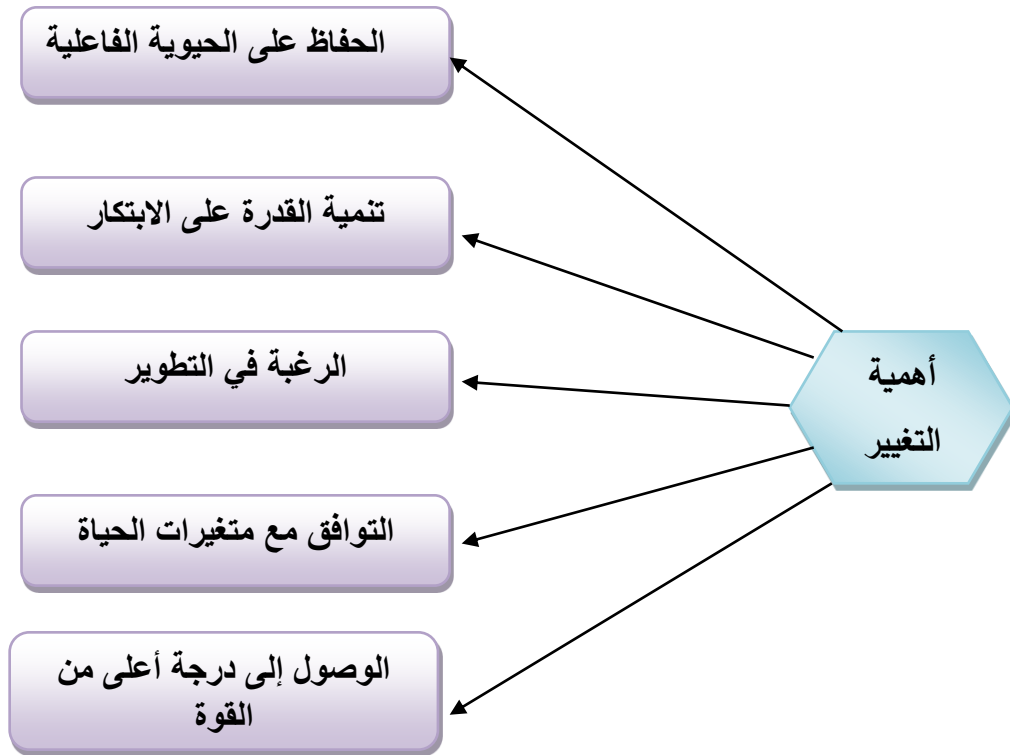
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات؛
  - تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا له.
- يرى د. الخضير من خلال الشكل رقم (21) أن إدارة التغيير أمر بالغ الأهمية فهو نتاج جهودات كبيرة ومنسقة ويعدد هذا الشكل الجوانب الأساسية الخمسة لأهمية التغيير<sup>1</sup>:
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفعا نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.
  - تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غير المؤلف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.
  - الرغبة في التطوير: التغيير حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر:
  - معالجة العيوب والأخطاء وما تسببت فيه من إشكالات-ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة-اعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة بهذه الطريقة يزداد حجم الإنتاج والإنتاجية، ويرتفع دخل الفرد ويتحقق المستوى المطلوب من الإشباع الشيء الذي يثير لدى الأفراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح أشبه بالتيار المستمر.
  - التوافق مع متغيرات الحياة: ذلك لأن التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف حسب الأوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث والمتغيرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميتها.

<sup>1</sup> بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال. التجربة الماليزية نموذجا، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية الأكاديمية العربية بالدنمارك كوبنهاغن، 2009-2010، ص 35.

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة وتحسين أدائها، وذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف والوهن التي أدت إلى تراجع مكاسب المنظمة من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة أخرى: كضمان ولاء الأفراد داخل المنظمة والتفاعل الايجابي فيما بينهم وتشجيعهم على الإنتاج.

بناءً على ما تقدم يرى الباحث أنّ التغيير أصبح من مهارات الإدارة المعاصرة ومطلبا ملحا لمنظمات الأعمال وصمام أمان ضدّ القوى السلبية. ولتحقيق هذا التغيير بشكل ملائم وسليم، يتوجب وجود إدارة فاعلة مدركة لعناصره وأبعاده وأهدافه. بحيث تتعد عن الأخطاء والمجازفة والفسل.

الشكل (3) يبين أهمية إدارة التغيير في المؤسسات



المصدر: بهاء الدين المنجي العسكري، مرجع سابق، ص 35.

### المحاضرة التاسعة: إعادة الهندسة

هو مصطلح تنظيمي يهدف إلى تجميع موارد المؤسسة حول سيورتها الرئيسية، وأول من جاء بهذا المصطلح هو الباحث ميشال هامر **Michael Hammer** ويعرفه على أنه "إعادة التفكير والتحديد بشكل جذري لسيورتات العمل بغية الحصول على أرباح معتبرة في الأداءات المهمة المتمثلة في: التكاليف، الجودة، الخدمة والسرعة"<sup>1</sup>.

وتعني إعادة الهندسة "إعادة خلق للمؤسسة، فهي تهدف إلى تجديد مطلق للممارسات والثقافة التنظيمية والذي يتطلب أسلوبا يضع في المرتبة الأولى تحليل حاجات الزبائن والبحث عن تكيف المؤسسة مع هذه الأخيرة"<sup>2</sup>.

وتسعى المؤسسات للقيام بإعادة الهندسة نتيجة لعدة معطيات نذكر منها:

- العلاقة الاعتمادية بين المؤسسات مع بعضها البعض، وبين المؤسسة وبيئتها
- الزبائن أكثر طلبا فيما يخص الجودة، المدة،...؛
- الموظفون أكثر كفاءة ورغبة في الاتصال وتحمل المسؤولية؛
- سيورة عمل المؤسسة أكثر ثقلا خاصة أنها يجب أن تتكيف على الدوام مع التغيرات غير المتوقعة من قبل وفي كل المجالات.

وتسعى المؤسسة من خلال إعادة الهندسة إلى تحقيق مايلي<sup>3</sup>:

- الإرضاء الحقيقي والكلي للزبائن؛
- التكلفة الأقل،
- المرونة الدائمة.

هذا وتعتبر المرونة من أهم متطلبات البيئة المعاصرة للمؤسسة، وهي تعبر عن قدرة هذه الأخيرة على الإبداع ومحاولة تطويع البيئة لصالحها فهي "تعكس قدرة هذه الأخيرة على

<sup>1</sup> بومعة سهيلة، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 44.

<sup>3</sup> بومعة سهيلة، مرجع سابق، ص 45.

التصرف بطريقة فعالة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئتها" وبعبارة أخرى "المرونة هي القدرة على التكيف تحت القيد المزدوج عدم التأكد/الضرورة".

### المحاضرة العاشرة: وظيفة البحث والتطوير

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، وفرضت قيود التنافسية إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير كعنصر استراتيجي في المؤسسات، وخاصة تلك التي تتجه نحو الأسواق العالمية وما تجابه من منافسة شديدة. ولفهم المعنى الحقيقي لوظيفة البحث والتطوير سوف نتناول مفهوم كل مصطلح على حدى، ثم نعطي تعريف شامل لكلا الوظيفتين.

يعرف البحث على أنه "جهد علمي منظم يقصد به الكشف عن معلومات جديدة تسهم في تطوير المعارف الإنسانية وتطوير آفاقها"<sup>1</sup>.

فالببحث هو الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة جديدة، شرط أن تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة، أو اكتشاف تحسين جوهري للموجود.

ويعرف التطوير بأنه "تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهري لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام"<sup>2</sup>.

وتعتبر عملية التطوير نشاطا منهجيا يعتمد على المعارف العلمية التي تم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية، الهدف منها إنتاج واكتشاف منتجات جديدة وأساليب جديدة أو إدخال تحسينات سواء أكانت طفيفة أو جوهريّة على المنتجات أو الطرق المستعملة.

ويقصد بالبحث والتطوير "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية واستهلاكية أو استثمارية.

<sup>1</sup> عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية. حالة المجمع الصناعي "صيدال". مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 3.

<sup>2</sup> عدمان مريزق، مرجع سابق، ص 3.



تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها"<sup>1</sup>.

ويرتبط نشاط البحث والتطوير بالإبداع وتنمية المعارف المكتسبة وتحويل النتائج المتوصل إليها إلى سلع وخدمات وتطوير العمليات والمنتجات بشكل يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزات تنافسية.

ويمكن قياس أثر عملية البحث والتطوير على الابتكار التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الابتكار الطفيف أو التراكمي والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج. أما الدرجة الثانية فتتمثل في الابتكار النافذ أو الجذري، بمعنى الابتكار في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما.

وتهدف نشاطات البحث والتطوير إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيمايلي<sup>2</sup>:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وابتكار منتوجات جديدة وتحسين المنتوجات الحالية لتصبح أكثر قدرة على المنافسة؛
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتوجات الحالية؛
- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج؛
- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه، وتقليل تكاليفه؛
- إحلال تقنيات جديدة تساعد على استخدام مواد أكثر وفرة وأقل ثمنا.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 3.

<sup>2</sup> مُجَدّ قويدري، واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

### المحاضرة الحادية عشر: ثقافة المؤسسة والإبداع

إنّ هذه الثقافة عنصر أساسي يتمازج مع المكونات داخل التنظيم من موظفين وآليات تكنولوجية وأهداف، فثقافة المؤسسات هي بيئة مصغرة لثقافة المجتمعات، لها خصائصها وهويتها وسلوكها المميز، بل إنّنا نجد أنّ المنظمات المتجانسة، والتي تشتغل في نفس الميدان تحمل ثقافة وهوية مستقلة عن الأخرى. وثقافة المؤسسة تعتبر أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية الإبداع فالثقافة التنظيمية الإبداعية تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

وقد عرّفها جيبسون **Gibson** وزملاؤه على أنّها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدّد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد"<sup>1</sup>.

ويذهب هودج وويليام **Hodje and William** إلى تعريفها على أنّها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحلّ المشكلات"<sup>2</sup>.

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة: "بأنّها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"<sup>3</sup>.

- وفي تعريف آخر: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بهاء الدين المنجي العسكري، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 75.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 262.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 262.

وفي تعريف آخر: "الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات.

ويمكن القول بأن ثقافة المنظمة تشير إلى مختلف نظم المعاني، الرموز، المعتقدات، القيم، الطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت صفة وميزة خاصة بالمنظمة.

تكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:

- إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم

- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها وتكافؤهم عليها.

-تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال والمجتمع -دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص182.

- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستعوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- ويتضح مما سبق ذكره من أهم العوامل والقوى الداخلة والمؤثرة في إبداع المؤسسات، بأن للمؤسسة العديد من السبل والأساليب والمصادر التي تجعلها تحقق العمليات الإبداعية وبالتالي خلق الميزة التنافسية بين المنافسين.

## المحاضرة الثانية عشر: أساليب تنمية الإبداع

هناك مجموعة من الأساليب تسعى أو تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية وبناء قدرات الأفراد وتوليد الأفكار الجديدة، وتنمية وصقل الطاقات الإبداعية الكامنة داخل جماعات العمل لمعالجة المشاكل أو مواجهة التحديات، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية التي تقوم عليها عملية الإبداع وهي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك، التخيل والتفكير. حيث شهد العقد الأخير من القرن العشرين تزايد الاهتمام من طرف منظمات الأعمال بشريحة من أفرادها لها دور كبير في التميز وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتعمل تنمية وتطوير إمكاناتهم وقدراتهم وتحفيزهم وتوفير جميع الظروف المواتية والمناخ الملائم لتوظيف طاقاتهم الإبداعية ورفع كفاءتهم وزيادة مهاراتهم وتنميتها.

وبدأت ظاهرة تدريب وتنمية الإبداع في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1931 عندما وضع كراوفورد **CRAWFORD** والذي كان أستاذا في الصحافة والإعلام في جامعة نبراسكا أول برنامج تدريبي لتعليم الإبداع للمهندسين والمدبرين والمصممين في الشركات الصناعية، واستخدم في أحد المقررات التي كان يدرسها أسلوبا لزيادة مستوى الأداء الإبداعي لدى طلبته أطلق عليه تقنية وضع قائمة الخصائص، وهي تقنية بسيطة يعرض فيها شيء معين أو حدث أو قضية، ثم يطلب من المتدربين إعطاء جميع الخصائص الممكنة والمميزة لهذا الشيء أو القضية، وتستمر عملية اقتراح الخصائص حتى تستنفذ جميع الأفكار، وفي عام 1938 طبق أوسبورن **OSBORN** استراتيجية العصف الذهني في اجتماعات العمل الروتينية، ثم جاء سيدني بارنر **Sidney Parnes** وقدم الإطار النظري والتطبيقي لمفاهيم العصف الذهني حتى أصبحت منهجية في الحل الإبداعي للمشكلات لها مبادئ وقواعد متماسكة يمكن استخدامها في تنمية التفكير الإبداعي<sup>1</sup>. ومن أهم هذه الأساليب وأكثرها شيوعا، الأساليب التالية:

### 1. أسلوب العصف الذهني:

يعد هذا الأسلوب في نطاق العمل أحد المبادئ الأساسية المؤدية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى

<sup>1</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 222.

حد من طاقاتها العملية والوظيفية. ويعد هذا الأسلوب وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم باقتراح وطرح أكبر عدد من الأفكار من أجل حلها. ويعد أليكس أوسبورن<sup>1</sup> الأب الشرعي لهذا الأسلوب في تنمية الفكر الإبداعي، وقد جاءت هذه الطريقة كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك وهو أسلوب المؤتمر والذي يعقده عدد من الخبراء من خلال طرح الأفكار وتقديم المداخلات مع إتاحة الفرصة في نهاية الجلسة للمناقشة، حيث كشف عن قصور في التوصل إلى حل المشكلات الصعبة والمعقدة من خلال الأسلوب التقليدي لاسيما في مجال الدعاية والإعلان. وفي العام 1938 طبق أوسبورن إستراتيجية العصف الذهني في اجتماعات العمل المعتادة بهدف تحفيز المهارات التسويقية للموظفين. ويعتبر بارنس Parnes شريكا لأوسبورن في هذا الأسلوب وقاد الحلقات التدريبية في مجال تنمية التفكير الإبداعي. ويتكون البرنامج التدريبي الذي وضعه بارنس من 16 جلسة تدريبية مدة كل منها ساعة ونصف ويمكن تقصير مدة البرنامج أو إطالته حسب الحاجة وفي كل جلسة تعرض مواد معدة جيدا وبطريقة منهجية، وتتضمن المواد إرشادات واقتراحات لتحفيز الإبداع كما تتضمن خلاصات من دراسات الإبداع بهدف تشجيع المتدربين وإثارة طاقاتهم الإبداعية. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط<sup>2</sup>:

- استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه

الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافتها؛

- الترحيب بالانطلاق (عدم وضع قيود للتفكير): فيجب على الفرد أن يفكر

بكل حرية وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل

من الانطلاق في التفكير؛

<sup>1</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 223.

<sup>2</sup> نيل أندرسون، نيجل كنج، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 54.

- الرغبة في الكمية (كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعها): ينبغي تشجيع الأفراد على طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار، فكلما زاد عددها كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة؛

- الترحيب بعمل التوليفات أو التحسينات.

والجدول (2) يلخص نموذج العصف الذهني لتنمية وتدريب الإبداع.

| العنصر                                    | الشرح   |
|---|---|
| مبادئ وقواعد الأسلوب                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ جميع الأفكار مقبولة سواء كانت الفكرة جيدة أو سيئة.</li> <li>❖ الاستفادة من الأفكار التي يطرحها الآخريين من خلال تعديلها أو البناء عليها.</li> <li>❖ تشجيع الأفكار الغريبة وغير التقليدية.</li> <li>❖ الكمية تولد النوعية.</li> </ul>   |
| خطوات الحل الإبداعي للمشكلات وفقا للنموذج | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ طرح وشرح وتعريف المشكلة</li> <li>❖ بلورة المشكلة وإعادة صياغتها</li> <li>❖ الإشارة الحرة للأفكار</li> <li>❖ تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها</li> <li>❖ الإعداد لوضع الأفكار حيز التنفيذ.</li> </ul>   |
| المراحل التي تمر بها جلسات النموذج        | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تركيز المتدرب على تطبيق استراتيجيات خطوات الحل الإبداعي للمشكلات.</li> <li>❖ عمل المتدرب مع مجموعة صغيرة من الأفراد بإشراف مباشر للمدرب.</li> <li>❖ عمل المتدرب مع شخص آخر من المشاركين بإشراف غير مباشر للمدرب.</li> <li>❖ تطبيق المتدرب لكل خطوات الحل الإبداعي للمشكلات لإيجاد حل لمشكلة مفترضة.</li> </ul> |

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <p>❖ زيادة وعي المتدرب بالفرص والتحديات والمشكلات الموجودة في البيئة.</p> <p>❖ تقوية دافعية المتدرب ليكون مبدعا في التعامل مع المشكلات.</p> <p>❖ تنمية مهارات المتدرب على توليد الأفكار وإعطاء البدائل النوعية.</p> <p>❖ زيادة وعي المتدرب بأهمية الإبداع في جميع المجالات.</p> | <p>أهداف البرنامج<br/>التدريبي</p> |
| <p>المجموعة الأولى: تضم هذه المجموعة ست جلسات الأولى، وهي مبرمجة لتعليم المشاركين جميع الأساليب المصممة لزيادة حساسياتهم للمشكلات وزيادة فعاليتهم في معالجة المهمة المطلوبة في كل خطوة من خطوات العصف الذهني.</p>   |                                    |
| <p>المجموعة الثانية: وتضم هذه المجموعة الجلسات السابعة والتاسعة والثانية عشر والرابعة عشر، وهي مخصصة لتدريب المشاركين على تطبيق ما تعلموه في الجلسات الست الأولى، بمشكلة يفترضها المتدرب مع مجموعة ثم على انفراد، توصف هذه المجموعة بدورة الخبرة.</p>                           | <p>جلسات التدريب</p>               |
| <p>المجموعة الثالثة: تضم هذه المجموعة الجلسات الثامنة والعاشرة والحادية عشر والثالثة عشر، وهي متداخلة مع جلسات دورة الخبرة بهدف تزويد المشاركين بفرص إضافية للتدرب حتى يصبحوا أكثر فعالية.</p>  |                                    |
| <p>المجموعة الرابعة: تضم هذه المجموعة آخر جلستين من جلسات البرنامج وهي مخصصة لشحذ قدرات المشاركين على استخدام ما تعلموه بسرعة، ومراجعة البرنامج التدريبي بكامله بإشراف المدرب.</p>  |                                    |

المرجع: د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 224.



## 2. أسلوب دلفي:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء المتخصصين في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق والاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون الاتصال بالمنسق فقط، ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسلها إلى خبير يعطي وجهة نظر جديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار العملية إلى أن يصل إلى درجة ثبات نسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المطروحة بشكل إبداعي أو طرح أفكار إبداعية<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفي إلى تحقيقها<sup>2</sup>:

- تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة؛
  - الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة؛
  - الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع واتفاق الجماعة؛
  - ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع.
- هذا وتتم طريقة دلفي بمجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:
- تحديد المشكلة مع توضيح ما المطلوب من المديرين وذوي الرأي؛
  - تحديد المديرين المشاركين بحيث تكون قدراتهم متنوعة، ثم يتم تصميم الأسئلة التي ستمنح لهم حيث يجب أن تكون واضحة ومناسبة لمستواهم الإداري؛
  - وضع الأسئلة في قائمة مرفقة بخطاب يوضح فيه طريقة الإجابة ومتى يتم إرجاعها إلى المشرف على تطبيق الأسلوب ليتم بعد ذلك إرسال القائمة والتعليمات؛

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004، ص 153.

<sup>2</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 92.

- تلقي الإجابات ثم القيام بمراجعتها وتحليلها وتصنيفها في مجموعات متشابهة واختصارها في تقرير موجز؛
- إرسال التقرير المختصر إلى المديرين، ثم توجيه أسئلة حوله مثل رأيهم عنها أو طريقة تطبيقها؛
- تكرار الخطوتين 4 و5 مرة أو مرتين؛
- جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي، يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها أو التنبؤات والافتراضات التخطيطية عن العناصر في المستقبل.

### 3. أسلوب المجموعة الاسمية:

- يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات في المؤسسة وإيجاد الحلول الإبداعية لها من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك وبدون تفاعل مباشر بين أعضائها، ويتراوح عددهم بين (6 - 9) أعضاء يجلسون حول طاولة، ويتم طرح المشكل وتوضيحه لهم، ثم يطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى غاية إتمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعية<sup>1</sup>.
- ويشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب دلفي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات، ويمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:
- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره حول المشكلة كتابيا؛
  - يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي الأعضاء من عرض أفكارهم؛
  - يتم بعد ذلك مناقشة الأفكار المطروحة من خلال دراسة النقاط الغامضة فيها وتفسيرها؛

<sup>1</sup> أ. مُجَدِّد قريشي، أ. سارة مرزوق، مرجع سابق، ص 25.

- يقوم كل عضو بترتيب الأفكار ثم يتم التصويت من أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار ويتحدد القرار على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة من طرف المجتمعين.

#### 4. أسلوب التحليل المورفولوجي:

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافق والتبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعاد هامة، ثم يتم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، ليتم بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بطريقة جديدة، وثم التوصل إلى حلول كثيرة قد تكون غير عملية وقد تكون مستحيلة التحقيق، وتكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ الذي يعتبر أكثر الحلول أصالة.

#### 5. نموذج تأليف الأشتات **Prince - Gordon**:

ظهرت استراتيجية تأليف الأشتات أو توفيق الأشتات للحلول الإبداعية للمشكلات نتاج للدراسات التي أجراها **جوردن Wiliam Gordon**، ومن المبادئ الأساسية التي تستند إليها أن المشكلة غير المألوفة يمكن استيعابها أو فهمها بشكل أفضل عند التفكير فيما يشابهها في المخزون المعرفي للفرد أو الجماعة، وبالتالي تصبح الفرصة مهيأة للتوصل إلى حل إبداعي لها. ويرى **جوردن** أننا نواجه صعوبة في معالجة بعض المشكلات لأننا نشعر بقربنا الشديد منها ومعرفتنا بها، وعن طريق استخدام التناظر بين ما هو غريب وما هو مألوف يمكننا الحفاظ على المسافة الضرورية لفهم أفضل للمشكلة والتقدم لإيجاد حل إبداعي لها. ثم تطور هذا النموذج بجهود **برانس Prince** الذي كان يشغل مديرا تنفيذيا للإعلان والتسويق في إحدى الشركات الأمريكية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 225.

## 6. تنمية الإبداع عن طريق الحوافز:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود أساليب ونماذج مختلفة لتنمية وتحفيز الإبداع لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة، يمكن أن نذكر نوعين من هذه التحفيزات، تحفيزات فردية، وتحفيزات تنظيمية أو جماعية<sup>1</sup>:

### 1. أساليب تحفيز الإبداع الفردية: ويقصد بها تلك الأساليب المصممة خصيصا

لتقديمها من أجل تحفيز الإبداع لدى الفرد وذلك إما عن طريق التعلم الذاتي أو بمساعدة مدرب أو مشرف، وتتركز هذه الأساليب على التعامل مع الخصائص الشخصية والمعرفية للفرد، أو على الخبرات المرافقة لمراحل العملية الإبداعية. فالخصائص الشخصية تقوم على أساس التعامل معها على افتراض أن التغيير ممكن وأن أي معوقات للعملية الإبداعية يمكن إزالتها بطريقة أو بأخرى كالعلاج النفسي، وتمثيل الأدوار. أما الخصائص المعرفية فيقصد بها أنماط التعلم وحل المشكلات والإدراك والفهم التي يتميز بها الفرد عن غيره، ومن أبرز الأساليب التي استخدمت لتحفيز الإبداع الفردي عن طريق التأثير في الخصائص المعرفية، تدريبات الارتقاء والتأمل (الذهني والبدني)، تدريبات شحن الحواس والتركيز العقلي، أسلوب الأسئلة الذكية، ومن ثم توسيع آفاقه وتطوير وتنمية طرائقه في حل المشكلات.

### 2. أساليب تحفيز الإبداع الجماعية (التنظيمية): تستخدم هذه الأساليب في الأعمال

والمجالات التي تتأثر منتجاتها بالانسجام والتكامل بين أفراد المجموعة، وقد جاءت هذه الأساليب للحد أو إزالة الصعوبات التي تواجهها الجماعات أو التنظيمات والتي قد تعيق أو تحد من إبداعاتهم، ومن هذه الأساليب نجد، أسلوب العصف الذهني، برنامج تأليف الأشتات، البرامج الإدارية الحديثة كاللامركزية وأنظمة الاتصال المتكامل والتنظيم الأفقي....

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 228.

### المحاضرة الثالثة عشر: حماية الإبداع

إن استثمار وتخصيص إمكانات مالية وبشرية معتبرة في مجال البحث والتطوير للحصول وتحقيق ابتكارات من طرح لمنتجات أو خدمات جديدة وأخرى ذات جودة أفضل، خفض للتكاليف، أو أساليب إنتاجية جديدة... الخ، تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية بين المنافسين في ظل احتدام شدة المنافسة، ولكي تحافظ على هذه المكاسب توجب عليها حمايتها من السرقة أو التقليد من طرف المنافسين، فالإبداع لا يمثل أي قيمة من الناحية العملية إلا إذا تمت حمايته والتي تعتبر من الأهمية لتحقيق الامتيازات التنافسية، وذلك من خلال استخدام النظام القانوني فهناك مجموعة متنوعة من الخيارات المتاحة (تسجيل براءات الاختراع، العلامة التجارية، حقوق النسخ،...) أو الاحتفاظ بالإبداع كأحد الأسرار المهنية والتجارية وتعتبر تركيبة المشروب الغازي كوك COKE خير مثال على ذلك، ومع توفر ووجود أساليب عديدة ومتنوعة لحماية الإبداع والابتكار فإنها تعمل كقفزة للتغذية الرجعية تحفز على إبداعات جديدة وبالتالي ابتكار المزيد من الإبداعات. وحتى التحسينات المضافة إلى الابتكار يمكن حمايتها، وبمجرد حماية ذلك يمكن استغلال أصول الملكية الفكرية بطرق عديدة كالترخيص ورفع الدعاوى القضائية.

وقبل التطرق إلى مختلف البدائل المتاحة لحماية الإبداع والابتكار، سنقدم أولاً مفاهيم عامة عن حقوق الملكية الفكرية والملكية الفكرية الصناعية.

#### 1. تعريف الملكية الفكرية:

يقصد بها كل ما ينتجه الفكر الإنساني من اختراعات وإبداعات فنية وغيرها من نتاج العقل الإنساني. وتعرفها المنظمة العالمية للملكية الفكرية بأنها "تشير إلى أعمال الفكر الإبداعية من الاختراعات والمصنفات الأدبية والفنية والرموز والأسماء والصور والنماذج والرسوم الصناعية". وتنقسم إلى:

- الملكية الفكرية الصناعية: تشمل مختلف الاختراعات، الرسوم والنماذج الصناعية، العلامات التجارية،... الخ.

- الملكية الفكرية الأدبية والفنية (حقوق المؤلف): وتشمل الأعمال الأدبية، الفنية، الموسيقية، السمعي البصري، الفوتوغرافية، والبرامج المعلوماتية (البرامج الخاصة بالإعلام الآلي).

إن موضوع الملكية الفكرية يكتسب أهمية بالغة من حيث كونه يتعلق بمسألة حساسة، وتزيد أهميته التطورات الهائلة في مجالات المعلومات والتكنولوجيا والابتكارات، هذا وتولي الدول حاليا اهتماما كبيرا بهذا المجال نظرا للدور الكبير الذي يؤديه في تنشيط الاقتصاد العالمي وما يحققه من مداخيل هامة، قد دفع بالدول في أنحاء العالم إلى سن القوانين المنظمة لهذه الحقوق، والتي تكفل للمبدع (مالك البراءة، العلامة التجارية، حقوق المؤلف) الاستفادة مما وظفه في إبداعه من الحماية المترتبة عن ذلك.

## 2. تعريف الملكية الصناعية:

هي نوع من أنواع الملكية الفكرية، والوحيدة من بينها القابلة للتطبيق في المجال الصناعي، وتخضع لتسجيل رسمي وتترجم عن طريق سندات تسلم بعد التسجيل<sup>1</sup>، والهدف الرئيسي من هذه الحقوق أنها تخول لصاحبها استثمار استغلال عمله وبالتالي تحقيق الفعالية لحمايته من التقليد<sup>2</sup> هذا من جهة، ومن جهة أخرى تشجع المؤسسات على الإبداع أو المحافظة على نوعية منتجاتهم<sup>3</sup>. وتشمل حقوق الملكية الصناعية: براءات الاختراع، العلامات التجارية والصناعية، الرسوم والنماذج الصناعية، الاسم التجاري، بيانات المصدر، قمع المنافسة غير المشروعة<sup>4</sup>. يمكن تعريفها بأنها "كل القواعد التي تهدف إلى حماية حقوق الملكية الصناعية، حقوق المؤلف والمهارات"، وتعرف كذلك على أنها استثمار صناعي تخول لصاحبها أن يستأثر باستغلال ابتكار جديد أو علامة مميزة فهي "الحقوق التي ترد على مبتكرات جديدة كالمخترعات والرسوم والنماذج الصناعية أو على شارات مميزة تستخدم إما في تمييز المنتجات . العلامات التجارية . أو في تمييز المنشآت التجارية . الاسم التجاري . وتمكن صاحبها من

<sup>1</sup> Jean Bresse, *Stratégie de Propriété industrielle*, Dunod, Paris, 2002, p7.

<sup>2</sup> Jean Christophe Galoux, *Droit de La Propriété Industrielle*, Dalloz, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, p 40.

<sup>3</sup> Jacques Larrien, *Protection de l'innovation « Encyclopédie de l'innovation »*, Economica, Paris, 2003, p 327.

<sup>4</sup> حسين مبروك، المدونة الجزائرية للملكية الفكرية، دار هومة، الجزائر، 2008، ص 9.

الاستثمار باستغلال ابتكاره أو علامته التجارية أو اسمه التجاري في مواجهة الكافة"<sup>1</sup>. والملكية الفكرية الصناعية هي ثمرة النشاط الإبداعي الخلاق تخول لصاحبها سلطة مباشرة على ابتكاره ومواجهة الغير. وتخضع حماية الملكية الفكرية الصناعية لاتفاق دولي على تطبيقها في جميع دول العالم، وتعتبر اتفاقية باريس لعام 1883 اللبنة الأولى<sup>2</sup> وهي أول اتفاقية دولية تنص على ضرورة الحماية الدولية للملكية الصناعية، وتم مراجعتها عدة مرات آخرها سنة 1967 وتسمى وثيقة ستوكهولم. والتي يمكن أن نذكر منها:

**1.2. براءة الاختراع:** هي شهادة تمنح من طرف هيئة أو مؤسسة رسمية وطنية أو دولية (في الجزائر المعهد الوطني للبراءات الصناعية **INAPI**)، تحتوي على معلومات مفصلة عن الإبداع أو الاختراع، وتتضمن الاعتراف بالاختراع لحمايته، بعد استكمالها لمجموعة من الشروط تتضمن وصفا دقيقا للاختراع أو الإبداع تخول لصاحبه القدرة على استغلاله<sup>3</sup>. كما تمنح البراءة لكل تعديل أو تحسين أو إضافة على اختراع سبق أن منحت له البراءة، أو طريقة مطورة أو مستحدثة أدت إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، أو إنتاج سلع ذات جودة أعلى، والبراءة تمهد للإبداع فهي تعد وسيلة للحصول على التكنولوجيا من طرف المؤسسات<sup>4</sup>.

تعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية **OMPI** البراءة على أنها حق استثنائي يمنح نظير اختراع يكون منتج أو عملية تتيح طريقة جديدة لإنجاز عمل ما، أو تقدم حلا جديدا لمشكلة ما، وهي تكفل بذلك لمالكها حماية اختراعه وتمنح لفترة 20 سنة، وتتمثل هذه الحماية بموجب البراءة في أنه لا يمكن صنع أو الانتفاع من الاختراع أو توزيعه أو بيعه لأغراض تجارية دون موافقة مالك البراءة<sup>5</sup>. ويحق لمالك البراءة تقرير من الذي يجوز له الانتفاع بالاختراع خلال مدة حمايته، ويجوز له التصريح لأطراف أخرى أو الترخيص لها بالانتفاع بالاختراع وفقا لشروط متفق عليها، كما يجوز له بيع حقه في الاختراع لشخص آخر ويصبح

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، مرجع سابق، 66.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 67.

<sup>3</sup> عبدالله حسين الخرشوم، الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 63.

<sup>4</sup> Mohammed Boukhenous, **La Système Des Brevets: UN outil pour la promotion de l'innovation**, document de L'INAPI, 2008, p 2.

<sup>5</sup> دويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 73.

بذلك المالك الجديد، وعند انتهاء مدة البراءة يؤول الاختراع إلى الملك العام ويبطل الحق الاستثنائي للمخترع.

كما عرف المشرع الجزائري براءة الاختراع بأنها سند تحول لصاحبها صنع المنتج موضوع البراءة واستعماله وتسويقه أو حيازته لهذه الأغراض واستعمال طريقة الصنع موضوع الاختراع الحاصلة على البراءة وتسويقها واستخدام المنتج الناجم مباشرة عن تطبيقها وتسويقه وحيازته لهذه الأغراض، مما يؤدي إلى منع أي شخص من استغلال الاختراع موضوع البراءة صناعيا دون رخصة من المخترع، واشترط المشرع كذلك أن تكون كافة هذه الأعمال مؤدية لأغراض صناعية أو تجارية لكي تشملها الحقوق المنجزة عن براءة الاختراع<sup>1</sup>. ويمنح البراءات مكتب أو هيئة وطنية أو إقليمية مثل المكتب الأوربي للبراءات، المنظمة الإقليمية الإفريقية للملكية الفكرية وفي الجزائر المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية **INAPI**. وللحصول على البراءات يجب إتباع إجراءات تتمثل في:

- إيداع طلب لدى المؤسسة أو الهيئة المختصة وطنيا أو دوليا، ويشكل تاريخ الإيداع ونطاقه أهمية قصوى للمؤسسة، فكلما كان الإبداع هاما وجبت حمايته على أوسع نطاق ممكن من التقليد والسرقة والمنافسة غير الشريفة خصوصا إذا كانت المؤسسة لها أسواق خارجية؛

- دراسة الطلب من قبل المؤسسة المختصة، وتتناول الدراسة التحقق من أسبقية الإيداع، والشروط الضرورية اللازمة لمنح الحماية القانونية والتي تتمثل في الأصالة، الحدثة، الجهد الفكري، إمكانية التطبيق الصناعي.

## 2.2 العلامات التجارية:

هي إشارات مميزة تحدد سلعا أو خدمات معينة على أنها تلك التي ينتجها شخص أو مشروع محدد، وتستعمل للتمييز بين السلع أو الخدمات المتماثلة أو المتشابهة التي يقدمها

<sup>1</sup> المادة 17 من المرسوم التشريعي رقم 93/17 المؤرخ في 7 ديسمبر 1993 والمتعلق بحماية الاختراع، الجريدة الرسمية رقم 81، السنة 1993.



مختلف المنتجين أو الموردين وهي نوع من الملكية الصناعية. تعرّف العلامة على أنها اسم المؤسسة مرسوم بطريقة خاصة، وهي تعبّر عن بطاقة تعريف مرئية، حيث تكون ممثلة مخططة بالاسم، الرمز واللون. لكل مؤسسة علامة خاصة بها وتشتهر بها<sup>1</sup> من أمثال ذلك: الأسد لشركة بوجو Peugeot للسيارات، الحلزونية لشركة Shell، الطيور لشركة أكور Accor، اللون الأحمر والأبيض لكوكاكولا، كل ورمزه والعلامة التي تميزه وتعرفه عن الآخرين، وهو يدل على شخصية المؤسسة، فنجدها في كل شيء أو نشاط يخصها في الرسائل، البطاقات المهنية، تغليف السلع، الإشهار وغيره... فيجعل الجمهور يتعرف على المؤسسة بطريقة سهلة وبنشاطاتها.

وحتى تكون العلامة جيدة، يجب أن تجسد قيم المؤسسة وثقافتها، وتكون وحيدة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى أي تميزها عن المنافسين، وأن توحد وتجمع بين أفرادها في سبيل تحقيق أهدافها، وضع أسس قوية لعلامة تبرز وتبين لتعريف قوي ومتين ومفهوم للمؤسسة.

وتعمل الويبو (المنظمة العالمية للملكية الفكرية) مع الدول الأعضاء من أجل وضع قوانين ومعايير دولية للعلامات التجارية، ويتيح نظام مدريد للتسجيل الدولي للعلامات التجارية سبيلا لحماية العلامات التجارية في عدة بلدان بإيداع طلب واحد. وتوفر العلامة التجارية الحماية لمالكها بضمان الحق الاستثنائي في الانتفاع بها لتحديد السلع والخدمات أو التصريح لطرف آخر بالانتفاع مقابل مكافأة، وإن كانت مدة الحماية تختلف فإن تسجيل العلامة التجارية يمكن تجديده بعد انقضاء مهلته مرات غير محدودة بتسديد رسوم إضافية. قد تكون العلامة التجارية عبارة عن كلمات أو حروف أو أرقام أو تشكيلة منها، وقد تشمل رسوما أو رموزا أو إشارات مجسمة مثل شكل السلعة أو ألوان تعتبر بمثابة خصائص مميزة لها. تسجل العلامات التجارية وتحظى بالحماية في كل بلدان العالم تقريبا، ويحتفظ كل مكتب

<sup>1</sup> Westphalen, *communicator*, Dunod, , Paris, 2001, P251

وطني أو إقليمي بسجل للعلامات التجارية يشمل معلومات وافية عن الطلبات والتسجيلات والتجديدات لتبسيط الفحص والبحث والاعتراض المحتمل الصادر عن أطراف أخرى، وتحكم النظام معاهدتان هما اتفاق مدريد بشأن التسجيل الدولي للعلامات وبروتوكول مدريد. ولتسجيل العلامة التجارية يجب إيداع طلب لذلك لدى المكتب الوطني أو الاقليمي المختص، ويجب أن يحتوي الطلب على صورة واضحة عن الإشارة المودعة للتسجيل بما في ذلك الألوان أو الأشكال، أو عناصر مجسمة، ويجب أن يحتوي على قائمة بالسلع والخدمات التي قد تنطبق عليها الإشارة والتي ينبغي أن تحظى بالحماية كعلامة تجارية ولا بد أن تكون مميزة حتى يتسنى للمستهلكين التعرف عليها كأداة تحدد منتجا خاصا وتمييزها عن باقي العلامات التجارية الأخرى. لبناء هوية العلامة التجارية خمس أدوات هي:

❖ الكلمة (التي تقترن بالعلامة)؛

❖ الشعار (وهو المعلومة التي تقترن وتتكرر باسم العلامة التجارية)؛

❖ الألوان (والذي يقترن في الذهن بالعلامة التجارية)؛

❖ الرموز والتصاميم (كاقتران العلامة التجارية بواحد من الشخصيات الشهيرة)؛

❖ مجموعة القصص (وهي تروى حول الشركة وخدماتها).

### 3.2. الرسوم والنماذج الصناعية:

وهي نوع من الملكية الصناعية تخص جوانب الزخرفة والجمال من السلع، وتتمثل الأهمية لمثل هذه الحماية في إبراز اسم المؤسسة أو الشخص المبدع مما يسمح بتحقيق غايات وأهداف معينة، ويتيح نظام لاهاي بشأن التسجيل الولي للرسوم والنماذج الصناعية الذي تديره "الويو" سبيلا إلى الحماية الدولية في عدة بلدان بطلب واحد.

### المحاضرة الرابعة عشر: معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة

هناك العديد من العقبات والمعوقات التي تحول دون تنمية الفكر الإبداعي أو تحقيق نتائج أصلية ذات مردودية فعالة وقيمة عالية من خلال العملية الإبداعية في المؤسسة، ويصادف دعاة التغيير والمبدعين الكثير من الصعوبات ونجدهم بسبب ذلك يهجرون في أول فرصة ومناسبة تتاح لهم إلى بيئات وبلدان تتيح لهم وتمنحهم الفرصة لإظهار مواهبهم وصقلها، ويؤدي ذلك لاحقا إلى الحديث عما يسمى هجرة الأدمغة، ومن أهم معوقات الإبداع بالمؤسسات نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

➤ الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن؛

➤ انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت؛

➤ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛

➤ مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين؛

➤ عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛

➤ نبذ الزملاء، حيث أن الإنجاز والتفوق الذي يتجاوز قدرات الزملاء في العمل يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع والابتعاد عنه وعزله؛

➤ قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي يجلب لهم النكد والمحاربة؛

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 109-110.

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المؤسسة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين؛
- اتساع الهرم التسلسلي وما ينتج عنه صعوبة الاتصال بين العاملين والإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم واقتراحاتهم، بمعنى ضعف الاتصال الداخلي بالمؤسسة خاصة العمودي مما يؤدي إلى صعوبة تدفق المعلومات وتداولها؛
- معوقات تنظيمية: تتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب ألا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، فكلما زادت هذه الأمور قل الإبداع، فعندما يحدد الرئيس للموظف كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة؛
- معوقات مالية، عدم القدرة على تمويل اقتناء تجهيزات تكنولوجية جديدة أو تبديل النماذج أو الأنظمة وغير ذلك تحول دون تحقيق الإبداع والابتكار؛
- ضعف الولاء التنظيمي، حيث يؤدي ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متعاس غير مبالي وبالتالي عدم توقع الإبداع؛
- التفكير غير المتعمق: فكثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع أو نشوء أي أفكار جديدة حيث أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا في وجه الإبداع؛

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم<sup>1</sup>: إن عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة يحتكرون اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، ويعمد بعضهم إلى كتم أفواه المبدعين حتى لا يلفتوا الأنظار بقدراتهم وهذا ما يرى فيه بعض المدراء تهديدا لمركزهم؛
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة؛
- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم: من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى الأفراد أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المؤسسات أن مؤهلات الانقياد والخنوع هي شروط الوصول إلى المناصب الرفيعة العليا؛
- عدم رغبة المؤسسة بالتطور والإبداع والتغيير إيمانا بقاعدة "إذا لم تتعطل لا تصلحها" وهذا هو منهجية وأسلوب الشركات والمنظمات التقليدية "لا تحرك ساكنا" وهي فلسفة لها أنصار كثير في دول العالم الثالث<sup>2</sup>؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع والابتكار في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية ليست مستعدة لتحملها؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي مدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة عليها؛
- عدم وجود منافسين لمنتجات أو خدمات الشركة أو المؤسسة يجبرها على التطور، الإبداع والابتكار؛

<sup>1</sup> د. محمد قاسم القوي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000، ص 107.

<sup>2</sup> أ. نصيرة فوريش، مرجع سابق، ص 08.

- نقص الموارد المالية، البشرية وكذا التقنية مما يساهم في تأخر الإبداع والابتكار؛
- بالإضافة إلى معوقات أخرى كالخوف من الفشل والعقاب في حالة حدوثه والتوبيخ العلني، تجنب المخاطرة، انعدام التحفيز، مقاومة التغيير<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> رندة الزهري، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002، ص 58.

## خاتمة:

من خلال ما سبق ذكره من خلال هاته المحاضرات تتضح الأهمية البالغة التي يكتسيها الإبداع والابتكار بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى التفوق والتميز والنجاح، فهو أصبح يمثل أحد أهم الأسس لتحقيق المزايا التنافسية وتحسين الأداء والفعالية، ويساعدها على مواجهة المشكلات وتحديات المستقبل من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير، فالمؤسسات التي لا تبدع فإن مصيرها التراجع وقد يكون الزوال.

لقد أصبح الإبداع والابتكار أحد العوامل الهامة المساهمة في الازدهار الاقتصادي فهو الأداة الأكثر قوة التي تجلب التفوق والتميز والنجاح في إنتاج وتسويق السلع والخدمات ذات الجودة العالية سواء كانت جديدة أو مطورة، وتوفير فرص وأسواق جديدة. فقد قامت العديد من الشركات والمؤسسات باستثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير وباتت تحصد العديد من براءات الاختراع. وتستمر الحاجة للإبداع إلى التزايد الكبير في المنافسة العالمية الشديدة، والمؤسسات التي تقوم باستثمارات لتحقيق العمليات الإبداعية تعمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها وطرح أخرى جديدة في السوق تكون لها السبق وتعزز عمليات التصميم بها وتحدد استراتيجيات تسويق ابتكارية ودائما ما تنجح في تعزيز مركزها السوقي وتحقق النمو والتطور.

وللمؤسسة العديد من المصادر والعوامل والقوى المؤثرة والداخلة لتحقيق العمليات الإبداعية نذكر منها نشاطات البحث والتطوير، إدارة المعرفة، وبالأخص اليقظة الإستراتيجية كعامل مهم بالغ الأهمية، وما تساهم به في تعزيز الإبداع في المؤسسة من خلال عملياتها ونشاطاتها لتحقيق المزايا التنافسية وتأخذ السبق في طرح المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية وتدعيم المركز التنافسي بين المنافسين.

## المراجع والمصادر

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## الكتب

1. سورة البقرة الآية 117.
2. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، تدريبيه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2002.
3. سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
4. د. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. مُجَدِّد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
6. أبو النصر مدحت مُجَدِّد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2003.
8. رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005.
9. د. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2008.
10. مُجَدِّد علي حوات، العرب والعملة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002.
11. سعيد حسين العزة، تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2000.
12. رعد حسن الصرف، إدارة الإبداع والابتكار. المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. دار الرضا للنشر والتوزيع، ط 1، دمشق، 2000.
13. زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، ط 1، 2006.
14. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، 2006.
15. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، 2008.
16. د. سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر عمان، ط 4، 2008.
17. مُجَدِّد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
18. نبيل مُجَدِّد مرسى، استراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2002.
19. برفين جويتا ترجمة د. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، 2008.
20. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2005.
21. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
22. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
23. مُجَدِّد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان الأردن، ط 1، 2008.



24. حسني عبد الرحمن الشيق، إدارة المعرفة - الرأسمعرفية كبديل .، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.
25. مُجَدِّد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
26. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
27. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
28. سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991.
29. د. محسن أحمد الخضيرى إدارة التغيير، دار الرضا للنشر دمشق، 2003.
30. د. كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، الأردن، 1993
31. د. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
32. ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض. 2001.
33. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
34. د. مُجَدِّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق عمان الطبعة الرابعة، 2003.
35. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
36. طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
37. نيل أندرسون، نيجل كنج، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004.
38. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004.
39. حسين مبروك، المدونة الجزائرية للملكية الفكرية، دار هومة، الجزائر، 2008.
40. عبدالله حسين الخرشوم، الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
41. د. مُجَدِّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000.

### المقالات والملتقيات

1. د. منصورى الزين، سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 2013/04/18/17.
2. أ. د ناصر مراد، دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 2013/04/18/17.
3. د. بديسي فهيم، أ. شيلي وسام، أ. رزق الله حنان، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتجارب وطنية ودولية - جامعة سعد دحلب البلدة يومي 18 - 19 ماي 2011.
4. د. مسعداوي يوسف، إشكالية الإبداع واقتصاد المعرفة في منظمات الأعمال، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 2013/04/18/17.

5. ضيف الله نسيم، الأساليب المعرفية المدعمة للإبداع في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر طلبة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة باتنة، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
6. أهشام مكي، الإبداع المعرفي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الأوربي، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
7. أ.دروم أحمد، أ.هزوشي طارق، دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة. مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
8. د. زروقي إبراهيم، أ. بدري عبد المجيد، الإبداع التقني لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
9. د.آيت زيان كمال، زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا الأردن، أيام 15-16 مارس 2005.
10. د.فريد كورتل، د.لبجيري نصيرة، الإبداع والريادة في المنظمات الاقتصادية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
11. د.شريف غياط، أ. مُجَدّ بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، جامعة مُجَدّ خيضر بسكرة، ديسمبر 2009.
12. أ.سعاد عبود، أ.رييحة قوادرية، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
13. أ. مُجَدّ قريشي، أ.سارة مرزوق، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA): دراسة ميدانية تحليلية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
14. أ.نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد بجامعة حسبية بن بوعلي الشلف يومي 10-11 نوفمبر 2010.
15. بن عاتق حنان، حجاموي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليلة يومي 18-19 ماي 2011.
16. وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية عمان الأردن، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.

17. علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 -19 ماي 2011.
18. أ.ك.منصوري، أ.ع. خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة، المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، عدد 4.
19. د. علي فلاح الزعي، د. إبراهيم مُجَدّ خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 و19 ماي 2011.
20. قويدري مُجَدّ، سملاي يحضيه، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة تدخل في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 27.25 أبريل 2005، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
21. د.فلاح مُجَدّ، أ.عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 -19 ماي 2011.
22. اللوزي موسى، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، العدد 25، 1998.
23. عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية . حالة المجمع الصناعي "صيدال" . مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
24. مُجَدّ قويدري، واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
25. رندة الزهري، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002.
26. الصرارية أكثم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، مج 18، عدد 4، 2003.

### المذكرات

1. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة . دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي . مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 - 2011.
2. أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة مُجَدّ بوضياف المسيلة، 2006-2007.

3. خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي العربي التبسي تبسة، 2007 – 2008.
4. فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة: شركة كوندور للإلكترونيك، مذكرة ماجستير علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة مُجَدّ بوضياف المسيلة، 2005 – 2006.
5. بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – موبيليس – مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2008 – 2009، ص 33.
6. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية. دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا. مذكرة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2011 – 2012.
7. دويس مُجَدّ الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول – حالة الجزائر – مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004-2005.
8. أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة مُجَدّ بوضياف المسيلة، 2006-2007.
9. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير الخروبة جامعة الجزائر 3، 2005-2006.
10. مُجَدّ سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، 2006 – 2007.
11. بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بنك التنمية المحلية ولاية بشار، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2010-2011.
12. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2010-2011.
13. شريف مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس بشار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي بشار، 2007-2008.
14. بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال. التجربة الماليزية نموذجا. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية الأكاديمية العربية بالدنمارك كوبنهاغن، 2009-2010.

#### قوانين ومراسيم

- المادة 17 من المرسوم التشريعي رقم 93/17 المؤرخ في 7 ديسمبر 1993 والمتعلق بحماية الاختراع، الجريدة الرسمية رقم 81، السنة 1993.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

**Les ouvrages**

1. Joe TID, Management de l'innovation intégration du changement technologique, commerciale et organisationnel, De Boek&Larcier, 2<sup>ème</sup> éd, Bruxelles, 2011.
2. Adam M.C, Farber A., Le Financement de l'innovation technologique, éd PUF, Paris, 1994.
3. Andre-Jean Rigny, Structure et Capacité d'Innovation, édition Homme et Technique, France, 1973.
4. Dimitri UZUNIDIS, L'Innovation et l'économie contemporaine, De Boeck, 1<sup>ère</sup>éd, Bruxelles, 2004.
5. Jean Lachlan, Le Financement des stratégies de l'innovation, Economica Paris; 1993.
6. Gregory G. Dress et al, Strategic management, Mc Graw Hill, USA, 2008.
7. Olivier Meier et al, Gestion du changement, Dunod, 2007.
8. Research & Development, Innovation, and the Science and Engineering Workforce (2012), A Companion to Science and Engineering Indicators 2012, National Science Board, USA.
9. Fernex-Walsh S., Romon F., Management de l'innovation : de la stratégie aux projets, Vuibert, Paris, 2006.
10. Bertrand Bellon, L'Innovation créatrice, Economica, France, 2002.
11. FLORENCE Durieux, Management de l'innovation, une approche évolutionniste, Vuibert, 2000.
12. Alphonse Carlier, Intelligence économique et Knowledge Management, Afnor, France, 2012.
13. Brice Auckenthaler et autres, Réinventer l'innovation – Rompre avec les Idées Reçues et Ressusciter l'envie, édition LIAISONS, Paris, 1997.
14. Oukil Mohamed Saïd, Recherche et Développement, aspects théoriques et pratique, CERIST, Alger.
15. Mellissa SCHILLING&François THERIN, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, 2006.
16. Jean Claude TARONDEAU: Recherche et Développement, Vuibert, Paris.
17. Joël BROUSTAIL, Frédéric FRERY, Le management stratégique de l'innovation, Edition DALLOZ, 1993.
18. Jean Jacques Lambain, Le marketing stratégique, 2<sup>édition</sup>, Ed science international, 1993.
19. Firestone.J, Mcelroy. M. W, Key Issue in the New Knowledge Management, New York, USA, Butterworth-Heinemann, 2003.
20. Nicolas Bahara, competitive Knowledge Management, London VR: Pal Grave Macmillan, 1st éd, 2001.
21. Ballay Jean François, Capitaliser Et Transmettre Les Savoir De L'entreprise, collection de la direction des études et recherches d'électricité de France, Eyrolles, Paris, 1997.
22. David Autissier, Jean-Michel Moutot, Méthode de conduite du changement, Dunod,Paris,
23. Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, in 1978).
24. Jean Bresse, Stratégie de Propriété industrielle, Dunod, Paris, 2002.

25. Jean Christophe Galoux, Droit de La Propriété Industrielle, Dalloz, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003.
26. Jacques Larrien, Protection de l'innovation « Encyclopédie de l'innovation », Economica, Paris, 2003.
27. Westphalen, communicator, Dunod, Paris, 2001.
28. Humbert Lesca, Veille stratégique : La méthode L.E.Scanning, éd EMS, Paris, 2003.
29. Jakobiak. F, Exemples commentés de veille technologique, éd D'organisation, Paris, 1992.
30. Jean-Michel Ribault, séminaire « veille stratégique » ENSPTT, 1992, cité in Laurent Hermel, « Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique » 2<sup>ème</sup> édition, Afnor, 2007, France.
31. Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008.
32. Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, éd Economica, Paris, 1998.

### LES ARTICLES ET LES PUBLICATIONS

1. Bettina Von Stamm, Leadership for innovation: what you can do to create a culture conducive to innovation, Strategic Direction, Vol 25 N 6/2009.
2. Document de travail 9<sup>ème</sup> session de la Conférence des ministres Africains de l'économie et des finances de l'Union Africain, Innovation et transfert de technologie au service du renforcement de la productivité et de la compétitivité en Afrique thème : l'Industrialisation au service du développement inclusif et de la transformation en Afrique, Abuja-Nigeria le 29-30 Mars 2014.
3. Leif Edvinsson et al, (2004), Innovation new unit of analysis in the Knowledge era, Journal of Intellectual capital, vol 5 Iss 1.
4. Lee Zhuang, David Williamson, Mike Carter (1999), Innovation or Liquidate-are all organizations convinced? A Two-phased study into the innovation process, Management Decision, vol 37/1 (1999).
5. Authorless, Innovate or die: Why innovation is the key to business success in a changing world, Strategic Direction, Vol. 27 N 7/2011.
6. Patrick Van der Duin Rob de Graaf, (2010), Innovation of the futur ? An External assessment of the future-oriented governance of the Duth innovation system, Foresight, Vol 12 Iss 5.
7. Ian Stewart Peter Fenn,(2006), Strategy the Motivation of Innovation, Construction Innovation, Vol 6 Iss 3.
8. Laurent MULLER, Innovation et efficacité de protection des technologies des entreprises d'ingénierie Métallurgique, De Bock/Innovations: 2007/1 no25.
9. Anahita Baregheh, Jennifer Rowley, Innovation in food sector SMEs, Journal of small business and entreprise development vol 19 N 2/2012.
10. Cécil PATRIS&Gérard VALENDUC&Françoise WARRANT, L'Innovation technologique au service du développement durable, Rapport de recherche, Centre de Recherche Travail&Technologies, Fondation Travail Université Asbl, Namur, Belgique, 2001.
11. Pfeffer J, Sutton R.I, Knowing "What" To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, California Management Review, 42/1, 1999.
12. Mohammed Boukhenous, La Système Des Brevets: un outil pour la promotion de l'innovation, document de L'INAPI, 2008.

13. Marie-Laurence CARON-FASAN, LESCA. H et al, Comment collecter des signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative : problématique et proposition d'un outil, VSST' 2010, Toulouse.
14. Lesca. H, Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n 20, vol 05, 1994.
15. Lesca. H, Marie-Laurence CARON-FASAN, Janissek-Muniz. R, et al, La Veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes companies transnationales, 3ème colloque de L'IFBAE.
16. Tianjiao Qiu, (2008), "Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective", European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss 7/8.
17. Janissek. K, Lesca. H, Veille stratégique: application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractère anticipatif, article publié à CERAG, Grenoble, 2003.
18. Serge Amabile, Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, revue management & Avenir, n 44.
19. Etude 3.I.E (Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise), La Veille stratégique: Les yeux et les oreilles de votre entreprise, Epita 2001, disponible en ligne : <http://www.3ie.org>, consulté le 12/10/2010.
20. Haythem Ayachi, L'Adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens, Revue Management&Avenir, 2007/2-no 12.

#### **LES THESES:**

1. Christian G. SANDSTROM, A revised perspective on disruptive Innovation- Exploring Value, Networks and Business madels, Thesis of doctorat Philosophy, Division of Innovation Engineering and Management, Department of Thecnology and Economics, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2010.
2. Anne SANDER, Les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive. Le cas des Cortechs en Alsace, Thèse de doctorat en sciences économique, Université Louis Pasteur, Strarsbourg1, France, 2005.
3. Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, thèse du doctorat, Université Lumière, Lyon2, 2000.
4. Dkaki Taoufique, Outils informatique et méthodes automatiques pour la veille technologique, thèse de doctorat en l'informatique, Université Paul Sarbatier Toulouse, 1993.
5. Grégory CLIQUET, Méthode d'innovation à l'ère du web 2.0, thèse de doctorat spécialité Génie Industriel, Institut Des Sciences et Technologies (Paris TECH), 2010.

## الفهرس

|         |   |
|---------|---|
| 01..... | تقديم   |
| 05..... | المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول الإبداع والابتكار          |
| 05..... | 1. ماهية الإبداع والابتكار                                  |
| 07..... | 1.1 مفهوم الإبداع   |
| 10..... | 2.1 مفهوم الابتكار  |
| 19..... | المحاضرة الثانية: الخصائص، الأهمية ومراحل العملية الإبداعية |
| 19..... | 1. خصائص الإبداع وأهميته                                    |
| 25..... | 2. مراحل العملية الإبداعية                                  |
| 29..... | المحاضرة الثالثة: نظريات الإبداع                            |
| 29..... | نظرية ووترمان وبيترز (البحث عن التفوق)                      |
| 31..... | نظرية كليفورد & كافيني (الأداء الفائز)                      |
| 32..... | نظرية إدوارد دي بونو  |
| 34..... | نظرية مارش وسامون   |
| 34..... | نظرية بيرنز & ستولكر  |
| 34..... | نظرية ولسون   |
| 35..... | نظرية هارني & ميل   |
| 35..... | نظرية هيج & إيكن  |
| 36..... | نظرية زالتمان وآخرون  |
| 37..... | المحاضرة الرابعة: مستويات الإبداع                           |
| 37..... | 1. الإبداع على مستوى الفرد                                  |
| 38..... | 2. الإبداع على مستوى الجماعة                                |
| 39..... | 3. الإبداع على مستوى المنظمة                                |
| 44..... | المحاضرة الخامسة: أنواع الابتكار                            |
| 44..... | 1. الابتكار التنظيمي  |
| 51..... | 2. الابتكار التكنولوجي                                      |



|          |   |
|----------|---|
| 55.....  | 3. الابتكار التسويقي                                      |
| 58.....  | 4. ابتكار الخدمات   |
| 59.....  | المحاضرة السادسة: الإبداع واليقظة الاستراتيجية            |
| 64.....  | المحاضرة السابعة: الإبداع وإدارة المعرفة                  |
| 78.....  | المحاضرة الثامنة: إدارة التغيير                           |
| 85.....  | المحاضرة التاسعة: إعادة الهندسة                           |
| 87.....  | المحاضرة العاشرة: وظيفة البحث والتطوير                    |
| 89.....  | المحاضرة الحادية عشر: ثقافة المنظمة والإبداع              |
| 92.....  | المحاضرة الثانية عشر: أساليب تنمية الإبداع والابتكار      |
| 92.....  | 1. أسلوب العصف الذهني                                     |
| 96.....  | 2. أسلوب دلفي   |
| 97.....  | 3. أسلوب المجموعة الاسمية                                 |
| 98.....  | 4. أسلوب التحليل المورفولوجي                              |
| 98.....  | 5. نموذج تأليف الأشتات                                    |
| 99.....  | 6. تنمية الإبداع عن طريق الحوافز                          |
| 100..... | المحاضرة الثالثة عشر: حماية الإبداع والابتكار             |
| 100..... | 1. تعريف الملكية الفكرية                                  |
| 101..... | 2. الملكية الصناعية                                       |
| 102..... | 1.1. براءة الاختراع                                       |
| 103..... | 2.2. العلامات التجارية                                    |
| 105..... | 3.2. الرسوم والنماذج الصناعية                             |
| 106..... | المحاضرة الرابعة عشر: معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة |
| 110..... | خاتمة   |
| 111..... | المراجع   |
| 119..... | الفهرس  |

