

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات في مقياس:

إدارة الإبداع والابتكار

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة مالية

من إعداد: د. هارون سميرة

أستاذة محاضرة "أ"

السنة الجامعية: 2025/2024

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
المحور الأول: مدخل مفاهيمي حول الإبداع والابتكار	
02	1. ماهية الإبداع
09	2. ماهية الابتكار
14	3. التمييز بين الإبداع والابتكار
17	4. مفاهيم مرتبطة بالإبداع والابتكار
19	5. محفزات ومعوقات الإبداع والابتكار
المحور الثاني: مفاهيم حديثة لإدارة الإبداع والابتكار	
27	1. نظرية التحليل النفسي
31	2. النظرية العقلية
39	3. النظرية المعرفية
42	4. نظرية النصفين الكرويين للدماغ
44	5. نظرية الدماغ الكلي "النموذج الرباعي"
المحور الثالث: محددات ومصادر الإبداع والابتكار	
53	1. البحث والتطوير
59	2. الزبائن، الموردون، المنافسون، المؤسسات التكميلية
66	3. الجامعات ومؤسسات البحث العمومي
70	4. براءة الاختراع كمصدر للإبداع والابتكار
المحور الرابع: نماذج الإبداع والابتكار	
79	1. نموذج الإبداع عن طريق الصدفة
80	2. النماذج الخطية للإبداع
85	3. نموذج التجميع المتزامن للإبداع
85	4. نموذج الشبكة للإبداع
المحور الخامس: طرق اكتشاف الأفكار الجديدة	
93	1. أسلوب العصف الذهني
97	2. أسلوب دلفي
102	3. أسلوب الجماعات الصورية
105	4. أسلوب قبعات التفكير الستة
108	5. أسلوب بناء السيناريوهات
111	6. أسلوب خريطة الطريق
113	7. أسلوب التحليل الوظيفي

115	8. طريقة TRIZ
المحور السادس: الإبداع التكنولوجي	
121	1. أساسيات حول التكنولوجيا
126	2. ماهية الإبداع التكنولوجي
129	3. أصناف الإبداع التكنولوجي
133	4. مصادر الإبداع التكنولوجي ودوافع تبينه
135	5. عوائق الإبداع التكنولوجي
المحور السابع: الإبداع التنظيمي	
140	1. ماهية الإبداع التنظيمي
147	2. أبعاد الإبداع التنظيمي وأنواعه
152	3. تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته
156	4. استراتيجيات الإبداع التنظيمي
157	5. العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي
المحور الثامن: الإبداع والابتكار والهيكل التنظيمي	
162	1. ماهية التنظيم والهيكل التنظيمي
166	2. أهمية الهيكل التنظيمي ومبادئه
168	3. أشكال الهيكل التنظيمي
170	4. أبعاد الهيكل التنظيمي
172	5. العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع والابتكار
المحور التاسع: الإبداع التسويقي	
178	1. ماهية الإبداع التسويقي
183	2. أنواع الإبداع التسويقي
185	3. متطلبات الإبداع التسويقي
190	4. ماهية المزيج التسويقي
198	5. الابتكار في المزيج التسويقي
المحور العاشر: الإبداع والابتكار والميزة التنافسية	
215	1. ماهية الميزة التنافسية
218	2. خصائص الميزة التنافسية
219	3. أبعاد الميزة التنافسية
223	4. أساليب قياس الميزة التنافسية
236	5. الإبداع كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل الإبداع	08
02	مفهوم الابتكار	11
03	مكونات نظرية العقل	37
04	النموذج الرمزي الرباعي لنيد هيرمان	46
05	النموذج الرمزي الرباعي للدماغ	47
06	عناصر تحليل المنافسين	65
07	النموذج الخطي للإبداع	80
08	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	83
09	النموذج الموجه من خلال السوق	84
10	نموذج التجميع المتزامن في الابتكار	85
11	نموذج الشبكة للابتكار	86
12	الخطوات التطبيقية لأسلوب دلفي	102
13	أنواع التكنولوجيا	124
14	المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي	127
15	أنواع الإبداع التكنولوجي	132
16	دوافع تبني الإبداع التكنولوجي	135
17	نظام الإبداع التنظيمي	144
18	عملية الإبداع التنظيمي	145
19	أبعاد الإبداع التنظيمي	148
20	معوقات وتنمية الإبداع التنظيمي	155
21	استراتيجيات الإبداع التنظيمي	157
22	مفهوم الهيكل التنظيمي	166
23	مبادئ الهيكل التنظيمي	168
24	الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي	172
25	مهارات المبدع التسويقي	181
26	أنواع الإبداع التسويقي	184
27	متطلبات الإبداع التسويقي	189
28	خصائص الميزة التنافسية	219
29	أبعاد الميزة التنافسية	223
30	القوى التنافسية الخمس لبورتر	230

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	مهام نظرية العقل	01
43	أنماط معالجة المعلومات	02
43	أنماط معالجة المعلومات في المخ وفق نموذج هيرمان	03
44	مهام نصفي المخ الأيمن والأيسر	04
48	خصائص نظرية الدماغ الكلي	05
60	الفرق بين الزبون الفرد والزبون المؤسسة	06
88	مقارنة بين نماذج الإبداع والابتكار	07
225	مصفوفة SWOT	08
235	عناصر تحليل البيئة الخارجية	09

في عصر تتلاحق فيه موجات التغيير وتتداخل تعقيدات الأسواق بسرعة غير مسبوقة، تتطلع المؤسسات إلى تبني نهج يمكنها من تحقيق التفرد والتألق، حيث لم يعد الهدف مجرد التغلب على التحديات الراهنة، بل بناء واقع جديد يتسم بالريادة والاستباقية، وفي هذا السياق، تبرز إدارة الإبداع والابتكار كركيزة أساسية لتحقيق هذا الطموح، حيث يتوقف نجاح المؤسسات على قدرتها على صياغة رؤى مبتكرة تحاكي متطلبات الحاضر وتستشرف آفاق المستقبل، إن عالم الأعمال اليوم هو حلبة تنافسية لا تعترف بالتردد أو الارتجال، فقد تجد بعض المؤسسات نفسها تحقق إنجازات عابرة بمحض الصدفة، لكن دون وجود خطة مدروسة لتسخير الإبداع وإدارة الابتكار، يظل استمرارها عرضة للاهتزاز، فإدارة الإبداع والابتكار ليست ترفاً إدارياً، بل استراتيجية حيوية تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات بمرونة، وخلق حلول غير نمطية، والسير على مسار محدد يضمن النمو والاستدامة بدلا من الاعتماد على الحظ أو الظروف العشوائية.

ومن هذا المنطلق، أصبح تعزيز القدرات الإبداعية وتطوير آليات الابتكار ضرورة ملحة لكل مؤسسة تسعى إلى التميز، لذا، نقدم هذه المطبوعة بعنوان "إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسات"، بهدف استكشاف هذا المجال الغني، بدءاً من تأصيل مفاهيمه، وتبسيط الضوء على أهميته، وصولاً إلى استعراض الأدوات والاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، نسعى من خلالها إلى تقديم رؤية متكاملة تجمع بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مع التركيز على المعايير التي تحدد نجاح الجهود الإبداعية، وقد تم تنظيم هذه المطبوعة في عدة محاور متكاملة: يتناول المحور الأول مدخلا مفاهيميا حول الإبداع والابتكار، ويستعرض المحور الثاني مفاهيم حديثة لإدارتهما، أما المحور الثالث فيبحث في محددات ومصادر الإبداع والابتكار، بينما يركز المحور الرابع على نماذج الإبداع والابتكار المختلفة، وفي المحور الخامس، نناقش طرق اكتشاف الأفكار الجديدة، ثم ننتقل في المحور السادس إلى الإبداع التكنولوجي ودوره في التطوير، يتطرق المحور السابع إلى الإبداع التنظيمي، في حين يركز المحور الثامن على الإبداع التسويقي، ونختتم بالمحور التاسع الذي يربط الإبداع والابتكار بالميزة التنافسية.

نضع هذا العمل بين أيدي بين أيدي طلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة مالية، وبين أيدي الأساتذة الذين أثروا هذا المجال بمعارفهم، وجميع المهتمين به على أمل أن يشكل إضافة نوعية تعزز فهمهم وتطبيقهم لمفاهيم الإبداع والابتكار، نرجو أن تكون هذه المطبوعة قد أسهمت في إلقاء الضوء على هذا المجال الحيوي، وأن يلهم القراء لتبني نهج مبتكر يدفع مؤسساتهم نحو آفاق أرحب في عالم متجدد بلا توقف.

د. هارون سميرة



المحور الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع والابتكار

1. ماهية الابداع
 2. ماهية الابتكار
 3. التمييز بين الإبداع والابتكار
 4. مفاهيم مرتبطة بالإبداع والابتكار
 5. محفزات ومعوقات الابداع والابتكار
-



"كل فكرة عظيمة هي شرارة في ظلام المجهول، تنتظر من يكتشفها لتضيء العالم"، هذه العبارة، المستوحاة من أينشتاين، تلخص جوهر الاكتشاف البشري، فكرة واحدة مهما بدت صغيرة، قد تكون بمثابة وميض يبدد ظلام الجهل، مضیئة مسارات جديدة للمعرفة والتقدم، كأن العقل البشري، في لحظة إلهام، يشبه عالماً يرصد نجماً بعيداً لم ير من قبل، فيعيد تعريف الكون، تخيل لحظة يتلاقى فيها هذا الفكر مع إمكانيات الكون ذاته، كما تتراقص الجسيمات في تجربة كمومية لتشكل نمطاً لم يسبق إليه، هذه اللحظة، حيث تتحرر العقول من قيود المؤلف وتغامر في أفق معرفي مجهول، هي جوهر الإبداع والابتكار، الإبداع، بمثابة انفجار نجمي يولد أفكاراً جديدة، يتجاوز حدود المنطق التقليدي ليرسم صوراً غير مسبقة، أما الابتكار، فهو الجسر الهندسي الذي يحول تلك الأفكار إلى واقع ملموس، يعيد تشكيل العالم بأدوات العلم والتكنولوجيا، لكن، هل هما وجهان لعملة واحدة، أم مساران يتقاطعان في لحظات نادرة؟ دعنا نغوص في هذا اللغز بطابع علمي، مستلهمين من دقة التجربة وجرأة الفرضية، لنستكشف الإبداع والابتكار، ونرسم خطاً دقيقاً بينهما، بأسلوب يحاكي الويض الأول لفكرة أضاءت عتمة المجهول.

1. ماهية الإبداع

1.1. مفهوم الإبداع

عرف "Francis Galton" الإبداع بأنه "العملية التي يتمخض عنها عمل جديد تنال قبوله أو رضا جماعة معينة"¹، ركز على النتيجة الاجتماعية للإبداع، حيث يشترط قبول الجماعة كمعيار للإبداع. يعكس هذا التعريف أهمية التأثير الاجتماعي للعمل الإبداعي، لكنه قد يُغفل الجوانب الفردية أو الذاتية للإبداع.

كما عرفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء سواء كانت واقعية أو خيالية، وتقديمها ضمن طرق جديدة ومفيدة.² هذا التعريف يركز على الجوانب الإنتاجية والمنفعة العملية للإبداع، مع التأكيد على الجودة والفائدة. إنه تعريف واسع يشمل الإبداع في المجالات الواقعية والخيالية، مما يجعله شاملاً لكن يفتقر إلى تحديد العوامل المؤدية إلى الإبداع.

أما الاقتصادي "Aleksandr Roshka" فقد اعتبر الإبداع وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، موضحاً أن الإبداع بالمعنى الواسع هو التوصل إلى حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج، في حين يرى الاقتصادي آدم سميث أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق الربط بينها من قبل.³ يقدم

روشكا رؤية شاملة تربط بين العوامل الذاتية مثل التفكير والخيال، والموضوعية مثل القيمة الاجتماعية، يبرز هذا التعريف أهمية الأصالة والقيمة، مما يجعله أكثر شمولية من التعاريف التي تركز على النتيجة فقط.

وأوضح "Hedblom" أن الإبداع هو التجديد، أي الخروج عن الأوضاع السائدة والتكيف مع الموقف المتغير من خلال حلقة من التوليد والتقييم المستمر في سياق المشكلة باستخدام الوظائف المعرفية لخلق منتج جديد.⁴ هذا التعريف يركز على العملية الديناميكية للإبداع، مع التأكيد على التجديد والتكيف، إنه يقدم رؤية عملية تربط بين التفكير المعرفي وحل المشكلات، لكنه قد يكون معقدا نسبيا بسبب تركيزه على العمليات الداخلية.

أما "طارق السويدان" فيعرفه بأنه النظر إلى المؤلف بطريقة غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستخدام.⁵ ركز هذا التعريف على تغيير المنظور كجوهر للإبداع، مع التأكيد على التطبيق العملي، إنه تعريف عملي ومباشر يناسب السياقات التجارية والتنظيمية.

وأوضح "Cardoso" أن الإبداع هو الطريقة التي ينظر بها إلى الشخص والعمل والمنتج من خلال تصوراتهم للإبداع، وهو الشخص الذي لا ينظر إلى المشكلة بنفس الطريقة، بل يقوم بعمل أفضل وبنهج مبتكر.⁶ هذا التعريف يركز على المنظور الفردي والابتكار في حل المشكلات، إنه يعزز فكرة التفرد في التفكير، لكنه قد يفتقر إلى الإشارة إلى القيمة الاجتماعية أو الجماعية.

كما يعتبر الإبداع مزيجاً من الخيال العلمي المرن الذي يسهم في تطوير فكرة قديمة أو ابتكار فكرة جديدة، بغض النظر عن حجم الفكرة، مما يؤدي إلى إنتاج متميز وغير تقليدي يمكن تطبيقه واستخدامه.⁷ هذا التعريف يبرز الخيال والمرونة كعناصر أساسية، مع التأكيد على التطبيق العملي، إنه تعريف شامل يربط بين الإبداع العلمي والفني. ويعرف أيضاً بأنه تغيير في ناتج الموارد، حيث يعبر عنه في الاقتصاد كتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد التي يستخدمها المستهلك.⁸ هذا التعريف اقتصادي بحت، يركز على القيمة الاقتصادية والرضا، إنه محدود من حيث شمولية الإبداع خارج السياق الاقتصادي.

كما يعرف بأنه "النتيجة الناتجة عن ابتكار طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، بالإضافة إلى التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".⁹ هذا التعريف يركز على الابتكار في الإنتاج والتصميم، مما يجعله عملياً في السياقات الصناعية.

ويعتبر الإبداع وحدة متكاملة تضم مجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة للفرد والمجتمع، حيث يظهر هذا الإنتاج في شكل حلول جديدة لمشكلات أو أساليب جديدة لإنجاز العمل، فالإبداع هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.¹⁰

ويعرف أيضا على أنه القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة ولم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل سيستفاد منها في المؤسسة.¹¹ عريف واسع يشمل مختلف أشكال الإبداع، مع التركيز على الجودة والتطبيق، إنه شامل لكنه عام.

استناداً إلى التعريفات السابقة، نستنتج أن الإبداع هو عملية معرفية واجتماعية متكاملة تجمع بين الخيال، التفكير غير التقليدي، والقدرة على إيجاد ارتباطات جديدة بين الأفكار أو الأشياء، بهدف إنتاج أعمال أو حلول أو منتجات جديدة وأصيلة ذات قيمة فردية أو اجتماعية. يتضمن الإبداع الخروج عن الأنماط السائدة، التكيف مع التحديات المتغيرة، وتطوير أفكار أو مناهج مبتكرة قابلة للتطبيق، سواء في سياقات واقعية أو خيالية، يعتمد الإبداع على عوامل ذاتية (كالخيال والتفكير الإبداعي) وعوامل موضوعية (كالقبول الاجتماعي أو القيمة الاقتصادية)، ويظهر في شكل حلول جديدة للمشكلات، تحسينات في الإنتاج، أو إبداعات تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية.

2.1. خصائص الإبداع

"الإبداع هو الشرارة التي تحول المستحيل إلى ممكن"، يتجلى الإبداع في لحظات الإلهام التي تعيد تشكيل رؤيتنا للعالم، حيث يتجاوز الفرد حدود التفكير التقليدي ليخلق أفكاراً جديدة أو حلولاً مبتكرة، في السياق الأكاديمي، يعد الإبداع ركيزة أساسية للتقدم العلمي والإداري، إذ يمكن الأفراد من استكشاف آفاق جديدة ومواجهة التحديات بطرق غير مسبقة، استناداً إلى أعمال باحثين مثل جوي بول غيلفورد "J.P. Guilford" وإليس بول تورانس "E.P. Torrance"، يتمحور الإبداع حول أربع خصائص رئيسية: الطلاقة، الأصالة، المرونة، والحساسية للمشكلات، هذه الخصائص تشكل أساس التفكير الإبداعي، خاصة في السياقات الإدارية والعلمية، فيما يلي لكل خاصية:

الطلاقة "Fluency": الطلاقة، كما عرّفها غيلفورد في إطار نظريته حول التفكير المتشعب "Divergent Thinking"، هي "القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الحلول في وقت قصير"¹²، تعتبر هذه الخاصية

مؤشرا على سهولة تدفق الأفكار، حيث يتمكن الفرد المبدع من استحضار خيارات متعددة دون التقيد بالقيود التقليدية، في السياق الإداري، تتيح الطلاقة للقادة استكشاف بدائل متنوعة عند مواجهة تحديات معقدة، مثل تحسين الكفاءة التنظيمية أو تطوير منتجات جديدة، على سبيل المثال، قد يقترح مدير فريق خلال جلسة عصف ذهني عدة استراتيجيات لزيادة المبيعات، مثل تحسين الحملات الإعلانية، تقديم عروض ترويجية، أو استهداف أسواق جديدة، تعزز الطلاقة من خلال بيئات تشجع على التفكير الحر وتقلل من النقد المبكر للأفكار، مما يوسع آفاق الإبداع، غيلفورد، في أبحاثه خلال الخمسينيات، أكد أن الطلاقة هي حجر الأساس للتفكير المتشعب، حيث تمكن الفرد من استكشاف نطاق واسع من الاحتمالات قبل الوصول إلى الحل الأمثل.

الأصالة "Originality": الأصالة، وفقا لتورانس وغيلفورد، هي القدرة على إنتاج أفكار جديدة أو غير مألوفا، تمتاز بالتميز عن الأفكار التقليدية.¹³ هذه الخاصية تعد جوهر الإبداع، إذ تمكن الفرد من تقديم حلول أو منتجات أو رؤى لم يسبق لها مثيل، مما يمنح ميزة تنافسية في المجالات الإدارية أو العلمية، على سبيل المثال، قد يبتكر مدير تسويق حملة إعلانية تستخدم تقنيات الواقع المعزز لخلق تجربة تفاعلية للعملاء، وهو أمر لم تتبناه المنافسة بعد، تورانس في اختبارات الإبداع "Torrance Tests of Creative Thinking"، أكد على الأصالة كمقياس رئيسي للإبداع، حيث يتم تقييم الأفكار بناء على درجة جدتها وابتعادها عن النمطية، في الإدارة، تتطلب الأصالة بيئة تشجع المخاطرة الفكرية وتقبل الأفكار غير التقليدية، مما يسمح للمبدعين بتجاوز الحدود المعتادة.

المرونة "Flexibility": المرونة، كما وصفها غيلفورد، هي القدرة على تغيير وجهات النظر أو النهج عند التعامل مع مشكلة، والتكيف مع الظروف المتغيرة.¹⁴ هذه الخاصية تتيح للفرد المبدع النظر إلى التحديات من زوايا مختلفة وإنتاج حلول متنوعة بدلا من التمسك بمنهج واحد، في السياق الإداري، تمكن المرونة القادة من الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، مثل التحولات في السوق أو اضطرابات سلسلة التوريد، على سبيل المثال، قد يقرر مدير مشروع مواجهة نقص في الموارد بتغيير خطة الإنتاج، استخدام مواد بديلة، أو إعادة تصميم المنتج، تورانس أشار إلى المرونة كعنصر أساسي في اختبارات الإبداع، حيث يقيم الفرد بناء على قدرته على إنتاج أفكار من فئات مختلفة.

الحساسية للمشكلات "Problem Sensitivity": الحساسية للمشكلات، كما حددها غيلفورد هي القدرة على اكتشاف المشكلات أو الفجوات قبل أن تصبح واضحة للآخرين، وتحديد الفرص المتاحة لحلها.¹⁵ هذه الخاصية تتطلب ملاحظة دقيقة وتحليلا عميقا للبيئة، سواء كانت تنظيمية أو سوقية، في الإدارة، تمكن هذه الخاصية

القادة من توقع التحديات والاستجابة لها بشكل استباقي، على سبيل المثال، قد يلاحظ مدير انخفاضاً طفيفاً في رضا العملاء من خلال تعليقاتهم، فيبادر بتحسين الخدمة قبل أن تتفاقم المشكلة، غيلفورد أشار إلى أن الحساسية للمشكلات هي الخطوة الأولى في العملية الإبداعية، حيث يبدأ المبدع بتحديد "الفجوة" التي تحتاج إلى حل، في السياق الإداري، تعزز هذه الخاصية من خلال تحليل البيانات، التواصل مع العملاء، ومراقبة التغيرات في البيئة التنظيمية.

تشكل الطلاقة، الأصالة، المرونة، والحساسية للمشكلات ركائز الإبداع كما حددها باحثون مثل غيلفورد وتورانس، الطلاقة تنتج الكمية، الأصالة تضمن التميز، المرونة تتيح التنوع، والحساسية للمشكلات تحدد نقطة البداية للعملية الإبداعية، هذه الخصائص ليست مجرد سمات فردية، بل يمكن تنميتها من خلال التدريب وبيئات عمل داعمة، في المجال الإداري، تترجم هذه الخصائص إلى قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات، ابتكار حلول جديدة، وتحقيق ميزة تنافسية. إن دمج هذه الخصائص في القيادة والعمليات التنظيمية يعزز الابتكار ويضمن استدامة التقدم في عالم ديناميكي.

3.1. مراحل الإبداع

غراهام والاس، عالم السياسة والاقتصاد البريطاني، هو صاحب نموذج مراحل الإبداع الأربعة الذي قدمه في كتابه "فن التفكير" "The Art of Thought" عام 1926، يعد هذا النموذج من أبرز التصنيفات التي تفسر العملية الإبداعية كتسلسل منظم من المراحل، بدءاً من جمع المعلومات وصولاً إلى تحقيق الفكرة، إلى جانب والاس، ساهم رواد آخرون في فهم الإبداع، مثل "جون ديوي" الفيلسوف الأمريكي الذي ركز على التفكير المنهجي في حل المشكلات و"ميهايلي تشيكسينتميهالي"، عالم النفس الذي قدم مفهوم "التدفق Flow" كحالة تركيز عميق ترتبط بمرحلة البزوغ، كما يعتبر مبتكرون مثل "توماس إديسون" و"ستيف جوبز" أمثلة عملية على تطبيق هذه المراحل في إنجازات ملموسة، وفيما يلي، شرح تفصيلي لكل مرحلة:¹⁶

المرحلة الأولى: الإعداد والتحضير: تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة أو الموضوع محل الاهتمام، حيث يسعى المبدع إلى بناء قاعدة معرفية متينة من خلال البحث، الملاحظة، والتحليل، الهدف هو فهم السياق، تحديد القيود، واستيعاب الإمكانيات المتاحة لتحديد الهدف بدقة، هذه المرحلة تتطلب جهداً واعياً ومنهجياً لإعداد الأرضية الفكرية للإبداع، على سبيل المثال، عندما عمل توماس إديسون على اختراع المصباح

الكهربائي، قضى سنوات في دراسة تقنيات الإضاءة المتوفرة، مثل المصابيح الغازية، وبحث في خصائص مئات المواد مثل الخيزران والقطن والمعادن لمعرفة أيها يمكن أن يتحمل الحرارة العالية كخيوط للمصباح، هذا الجهد المنهجي في جمع المعلومات واختبارها شكل الأساس لاختراعه النهائي.

المرحلة الثانية: التصور والتفريغ (التخمير): في هذه المرحلة، يتفاعل العقل اللاواعي مع المعلومات التي تم جمعها، حيث تبدأ عملية "التخمير" التي تتضمن محاولات إرادية وعفوية لربط الأفكار واستكشاف الحلول الممكنة، تعد هذه المرحلة حساسة لأنها تشهد تفاعلا داخليا بين شخصية المبدع وخبراته، وقد تكون مصحوبة بتوتر أو معاناة نفسية نتيجة الجهد العقلي المكثف، العقل اللاواعي يلعب دورا كبيرا في إنتاج بدائل الحلول، مثال ذلك، عالم الكيمياء أوغست كيكولي، الذي كان يحاول فهم التركيب الكيميائي للبنزين، بعد فترة طويلة من التفكير العميق دون جدوى، رأى في منامه ثعبانا يعض ذيله، مما ألهمه لاكتشاف أن البنزين له تركيب حلقي، هذه الرؤية العفوية، التي جاءت بعد فترة من التخمير اللاواعي، تظهر كيف يعمل العقل في هذه المرحلة لإيجاد حلول غير تقليدية.

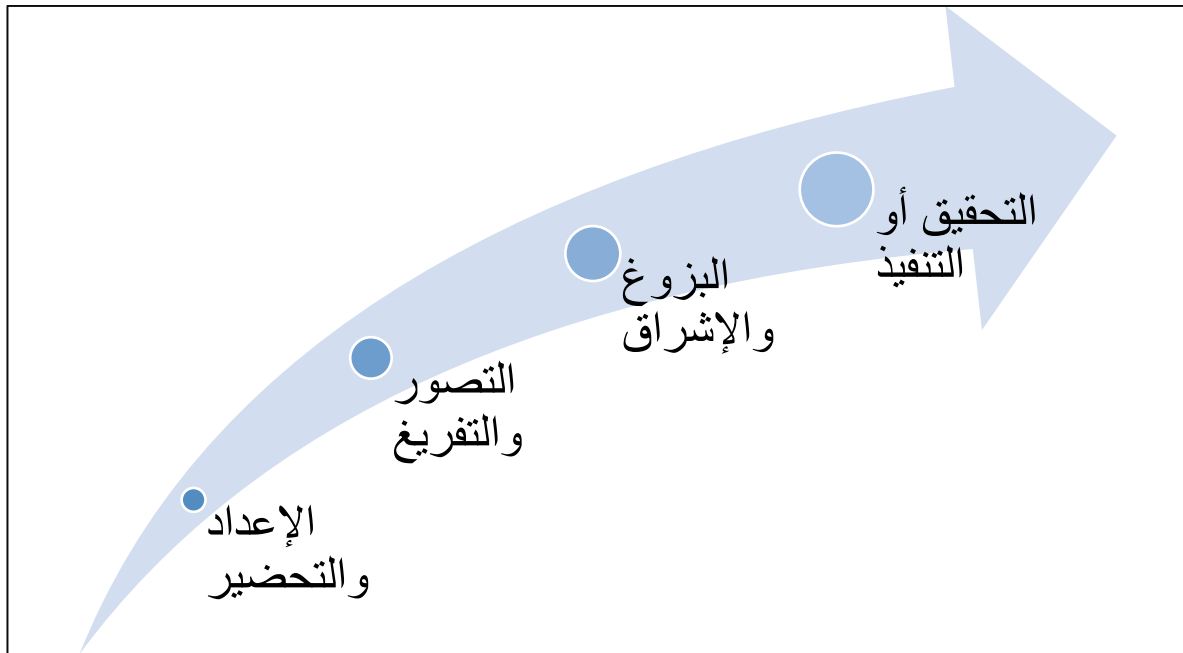
المرحلة الثالثة: البزوغ والإشراق: تمثل هذه المرحلة لحظة الإلهام أو "الإشراق"، حيث تظهر الفكرة الإبداعية فجأة كحل مبتكر للمشكلة أو كرؤية جديدة، تتميز هذه اللحظة بقدرة المبدع على إعادة ترتيب الأفكار بشكل غير تقليدي، مما يؤدي إلى رؤية واضحة ومبتكرة، غالبا ما تأتي هذه اللحظة بعد فترة من الراحة أو الانفصال عن التفكير المباشر في المشكلة، مما يسمح للعقل بإيجاد الروابط المثلى، على سبيل المثال، عندما كان ستيف جوبز وفريقه في شركة آبل يعملون على تصميم الآيفون، جاءتهم فكرة دمج شاشة اللمس المتعدد مع واجهة مستخدم بسيطة وأنيقة، مما ألغى الحاجة إلى الأزرار المادية، هذه اللحظة من الإشراق، التي تبلورت بعد أشهر من التفكير والتجريب، غيرت قواعد صناعة الهواتف الذكية.

المرحلة الرابعة: التحقيق أو التنفيذ: تشمل هذه المرحلة تحويل الفكرة الإبداعية إلى واقع ملموس من خلال التحقق من صحتها وتطبيقها عمليا، يتم فيها اختبار الفكرة باستخدام أدوات البحث المتاحة، تقييم جدواها، تحديد متطلبات التنفيذ، ومعالجة أي تحديات محتملة، الإبداع لا يكتمل بمجرد التوصل إلى الفكرة، بل يتطلب هذه المرحلة لضمان تحقيق نتائج فعلية، على سبيل المثال، بعد أن توصل إديسون إلى فكرة استخدام خيط الخيزران المكربن في المصباح الكهربائي، أجرى تجارب مكثفة لاختبار متانة الخيط وقدرته على الإضاءة لفترات طويلة، كما طور نظاما

كهربائيا متكاملا لتوزيع الكهرباء، مما جعل اختراعه قابلا للتطبيق تجاريا، هذا الجهد في التحقق والتنفيذ هو ما حول فكرته إلى منتج غير العالم.

توفر مراحل الإبداع الأربع لغراهم والاس إطارا منظما لفهم العملية الإبداعية، من جمع المعلومات إلى تحويل الأفكار إلى واقع، تبدأ المرحلة الأولى "الإعداد" ببناء قاعدة معرفية، كما في بحث إديسون عن المواد المناسبة للمصباح، ثم تأتي مرحلة التخمين، حيث يعالج العقل اللاواعي المعلومات، كما حدث مع كيوكوي واكتشافه تركيب البنزين، تليها لحظة البروغ، التي تمثل الإلهام المفاجئ، كما في رؤية جوبز لتصميم الآيفون، وأخيرا، تكمل مرحلة التنفيذ العملية بتحويل الفكرة إلى نتيجة ملموسة، كما فعل إديسون بتطبيق المصباح تجاريا، هذه المراحل، رغم تقسيمها، ليست خطية دائما، فقد يتكرر التفاعل بينها، ويظهر هذا النموذج أن الإبداع يتطلب مزيجا من الجهد الواعي، التفكير اللاواعي، والتنفيذ المنهجي، مما يجعله عملية معقدة لكنها قابلة للتفكيك والفهم، والشكل الموالي يبرز المراحل الأربعة للإبداع:

الشكل رقم "01": مراحل الإبداع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

2. ماهية الابتكار

1.2. مفهوم الابتكار

الابتكار في اللغة مشتق من بكر يبكر بكورا، وفي الحديث بكر بمعنى أسرع، أدرك الخطبة من أولها، واستولى على باكورة الشيء أو أكلى باكورة الفاكهة، والابتكار هو السبق إلى الشيء قبل الآخرين وإدراك أوله أو باكورته، وجاء في المعجم الوسيط بكر بكورا أي خرج أول النهار قبل طلوع الشمس، وبكرت الشجرة أي عجلت بالثمر، وأصل الكلمة البكرة: أول النهار، وبكر أول شيء أوله، وكل فعل لم يتقدمها مثلها، ومنه ابتكار المعاني أو فن مبتكر أي غير معروف، والمبتكر هو الجديد من المعاني والفنون والاكتشافات غير المسبوقة، وكلمة ابتكارية "Creativity" مشتقة من كلمة "Creare" في اللغة اللاتينية وتعني أن تصنع ومشتق من كلمة "Krainein" في اللغة الإغريقية وتعني أن تكمل شيء ما، وعندما نضع في ذهننا أن الابتكارية هي ما يصنعه الشخص المبتكر فإن ذلك يعني نظرنا للابتكارية باعتبارها القدرة على شيء جديد أو أفضل مما هو عليه هذا الشيء الآن.¹⁷

مناقشة تعريف الابتكار يعد موضوعا غنيا ومعقدا بسبب تنوع التعريفات واختلافها، مما يضيف طابعا من الغموض على هذا المفهوم، في هذا السياق، سنستعرض مجموعة من التعريفات المتنوعة التي تبرز أبعاد الابتكار المختلفة بأسلوب واضح ومتميز.

يعرف الاقتصادي النمساوي "Joseph Schumpeter" الابتكار بأنه "النتيجة الناجمة عن تطوير طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، بالإضافة إلى التغيير في جميع عناصر المنتج أو طريقة تصميمه".¹⁸ يعد هذا التعريف رائدا لربطه الابتكار بالتدمير الخلاق، حيث يشكل محركا للنمو الاقتصادي عبر إدخال منتجات أو عمليات جديدة، قوته تكمن في تركيزه على البعد الاقتصادي والتقني، لكنه قد يغفل الجوانب الاجتماعية أو الفردية، مما يجعله أكثر ملاءمة لسياقات الصناعة والإنتاج.

يرى "Peter Drucker" أن الابتكار هو "التغيير الذي يخلق قيمة جديدة أو يعزز القيمة الحالية، سواء في المنتجات، الخدمات، أو العمليات"¹⁹ يتميز هذا التعريف بمرونته وشموله، حيث يمتد ليشمل مختلف القطاعات، مع التركيز على خلق القيمة كجوهر الابتكار، نقطة قوته هي قابليته للتطبيق في سياقات ريادية وإدارية، لكنه قد يكون عاما بعض الشيء، مما يتطلب تحديد معايير واضحة لقياس القيمة المضافة.

يعرف "Mihaly Csikszentmihalyi" الابتكار بأنه "عملية إبداعية تؤدي إلى إنتاج شيء جديد وذو قيمة في سياق اجتماعي أو ثقافي معين"²⁰، يبرز هذا التعريف البعد الإبداعي وأهمية السياق الاجتماعي في

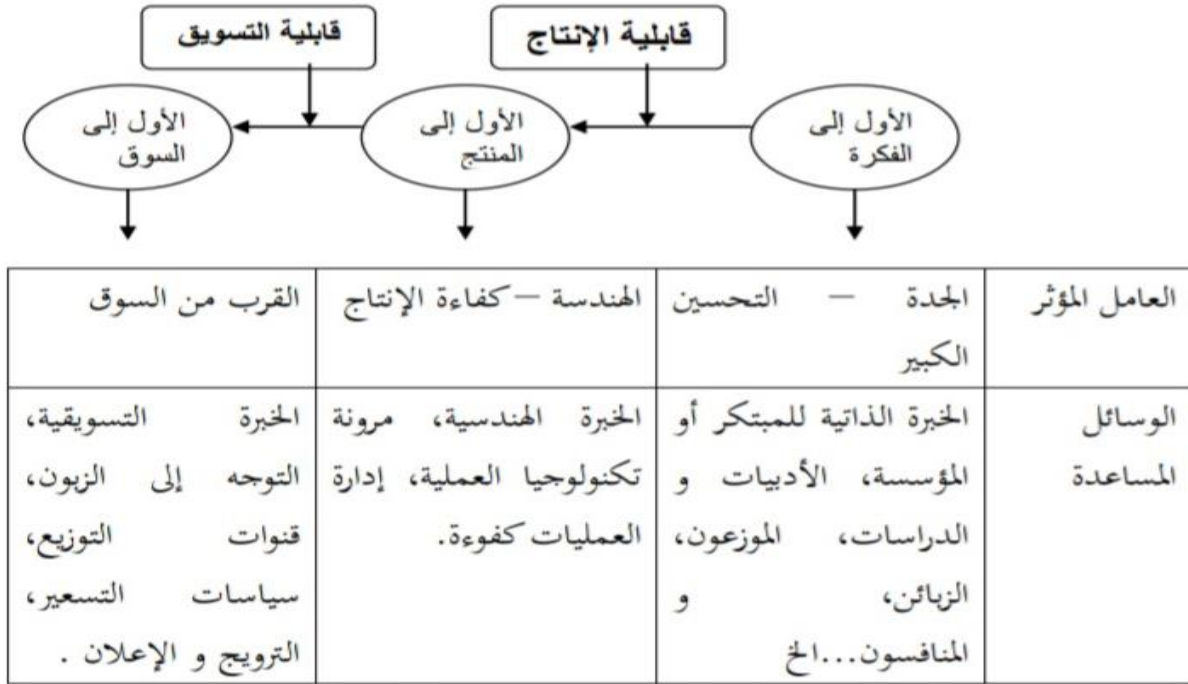
تحديد قيمة الابتكار، مما يجعله ملائمًا للمجالات الفنية والثقافية، مع ذلك، قد يفتقر إلى التركيز على الجوانب العملية أو الاقتصادية، مما يحد من شموله في سياقات الأعمال.

عرف "Everett Rogers" الابتكار بأنه "فكرة، ممارسة، أو شيء مادي يُنظر إليه على أنه جديد من قبل فرد أو وحدة تبني أخرى"²¹، يركز هذا التعريف على الإدراك الذاتي للجدة، مما يجعله مرناً للغاية ومناسباً لدراسة انتشار الابتكارات عبر الأفراد والمجتمعات، لكنه قد يغفل أهمية التأثير الاقتصادي أو القيمة الملموسة، مما يجعله أقل تحديداً في سياقات الإنتاج أو التنافسية.

في تعريف آخر ذكر الابتكار على أنه "يمثل فكرة جديدة أو سلوكاً مبتكراً تتبناه إدارة المنظمة ضمن القطاع أو السوق أو البيئة التي تعمل فيها"²². يبرز هذا التعريف أهمية الابتكار في تعزيز التنافسية التنظيمية، مما يجعله عملياً في إدارة الأعمال، لكنه محدود بالتركيز على المنظمات، مما قد يقلل من شموله للأبعاد الفردية أو الاجتماعية الأوسع. كما عرف الابتكار أيضاً بأنه "أي فكرة أو ممارسة أو تعبير جديد يتبناه الفرد. لذا، فإن التركيز هنا ليس على مدى اختلاف الفكرة عن الأفكار الأخرى، بل على مدى تبني الفرد لها"²³. يركز هذا التعريف على البعد الشخصي، مشدداً على أهمية إدراك الفرد للجدة، قوته تكمن في إبراز دور الفرد، لكنه قد يغفل التأثير الجماعي أو الاقتصادي، مما يجعله أقل شمولية في سياقات تنظيمية.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الابتكار هو عملية إبداعية تتضمن إنتاج أو تبني فكرة، ممارسة، منتج، أو عملية جديدة أو محسنة، تخلق قيمة مضافة أو تعزز القيمة الحالية في سياق اقتصادي، تنظيمي، اجتماعي، أو فردي، يشمل الابتكار التغييرات الجذرية أو التدريجية التي تدرك على أنها جديدة من قبل الأفراد أو المنظمات، ويسهم في تحسين الكفاءة، التنافسية، أو الرفاهية ضمن بيئته المحددة، وهذا ما وضعه في الشكل الموالي:

الشكل رقم "02": مفهوم الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشرة الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 23.

الشكل يظهر حلقة دورية (إبداع → ابتكار → إدارة معرفية → إبداع)، وهذا يعكس استدامة العملية الإبداعية والابتكارية، الإدارة المعرفية تعيد تغذية الإبداع بالمعرفة الناتجة عن الابتكارات السابقة، مما يضمن استمرارية العملية، هذا يدعم التعريف الشامل من خلال إبراز أن الابتكار ليس حدثاً منفرداً، بل عملية مستمرة تتطلب إطاراً داعماً (الإدارة المعرفية) لتحقيق قيمة مستدامة، على سبيل المثال، شركة مثل تسلا تستخدم الإدارة المعرفية لتحليل بيانات السيارات الكهربائية (معرفة) لتوليد أفكار جديدة (إبداع)، مثل تحسين أنظمة القيادة الذاتية (ابتكار)، والتي بدورها تغذي المعرفة لدورة جديدة من الإبداع.

2.2. أهمية الابتكار: تتجلى أهمية الابتكار فيما يأتي: ²⁴

✓ يعد معياراً لقياس درجة تقدم الدول ورفيها، كما يعتبر مصدراً لتحقيق الثروة وعاملاً أساسياً في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛

- ✓ يشكل مؤشرا بارزا على مستوى تطور المؤسسات، إذ تخصص المؤسسات مبالغ كبيرة لأنشطة البحث والتطوير رغم طول المدة اللازمة لتحقيق النتائج؛
- ✓ يساهم في تمكين المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق؛
- ✓ يساعد المؤسسة المبتكرة على الاستمرارية لفترة أطول بفضل خلق وتنويع الأفكار الابتكارية لمواجهة الأزمات مع مرور الوقت؛
- ✓ يمثل الابتكار الوسيلة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

3.2. مستويات الابتكار: يوجد خمسة مستويات للابتكار هي: ²⁵

- ✓ **مستوى الابتكار التعبيري "Expressive Creativity"**: وتتمثل في الرسوم التلقائية، وفي التعبير المستقبل دون حاجة إلى مهارة أو اصالة أو نوعية الإنتاج؛
 - ✓ **مستوى الابتكار الإنتاجي "Productive Creativity"**: وفيه تقييد النشاط الحر التلقائي وضبطه وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة؛
 - ✓ **مستوى الابتكار الاختراعي "Inventive Creativity"**: وأهم ما يميز هذا المستوى الاختراع والاكتشاف اللذان يضمن مرونة في إدراك علاقات جديدة وغير اعتيادية بين مجموعات أجزاء كانت منفصلة من قبل؛
 - ✓ **مستوى الابتكار الانبثاقي "Emergentive Creativity"**: ويمكن الاستدلال على هذا النوع من الابتكار بظهور نظرية جديدة أو قانون علمي تزدهر حوله مدرسة فكرية جديدة؛
 - ✓ **مستوى الابتكار التجديدي "Innovative Creativity"**: ويستدل على هذا النوع من الابتكار بقدرة الفرد على التطوير والتجديد الذي يتضمن استخدام المهارات التصورية الفردية؛
- وقد وضع "Torrance" قائمة بنتائج بحوث العلاقة بين الابتكار وسمات الشخصية، ويرى أن هذه السمات تعبر عن الشروط الضرورية للأداء الوظيفي الجيد في العملية العقلية التي تدفع للابتكار، وتشمل أساسا: غياب التهديد الذاتي، والرغبة في المجازفة، تميز الذات، وإدراكها على أنها مختلفة عن الآخرين، التفتح للأفكار، وللآخرين، والثقة في إدراك الأفكار والواقع، تبادل العلاقات الشخصي، بمعنى التوازن بين الحاجة الشديدة لتكوين علاقات اجتماعية والرفض المرضي لها.

5.2. أنواع الابتكار: للابتكار عدة أنواع تتمثل في: ²⁶

1.4.2. ابتكار إنتاجي: وهو نوعان:

✓ **التطوير المستمر:** حيث تصدر المؤسسة سلسلة متدرجة من المنتجات التي تتفوق أولا على المنتجات القائمة لدى المنافسين، ثم يتفوق الموديل الجديد على الذي يسبقه مباشرة في سلسلة الإصدارات، وهكذا حتى يصل المنتج إلى أقصى جودة ممكنة.

✓ **القفر:** هي الطريقة التي اتبعتها مؤسسة "جي.في.سي" عندما أنتجت جهاز الفيديو، ومؤسسة "سوني" عندما أنتجت جهاز "الووكمان"، ويتطلب الأسلوبان سرعة التنفيذ، وهذا لا يتحقق إلا عندما يكون نشاط البحوث والتطوير أحد الأنشطة الأساسية بالمؤسسة، هناك أسلوب ابتكار إنتاجي آخر ولكنه نادر الحدوث، وهو الابتكار الجذري الذي يعتمد على الاختراعات الجديدة مثل السيارة والطائرة وقت اختراعهما، ومثل أسرار المصريين القدماء في تحنيط الموتى وبناء الأهرامات.

2.4.2. ابتكار في أداء العمليات: هو تطوير هام في طريقة المنشأة في أداء عملياتها الإنتاجية أو الخدمية، ويمكن اعتبار الأمثلة التالية ابتكارات في الأداء:

✓ **في العملية التسويقية:** التسويق البريدي، التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت، التحالفات؛

✓ **في العملية الإدارية:** التمكين، الإدارة على المكشوف، الإدارة المتحررة؛

✓ **في العملية التنظيمية:** الاتصال الشبكي بأجهزة الكمبيوتر؛

✓ **في العملية التخطيطية:** إعادة هندسة نظم العمل والعمليات، الكفاءات المحورية؛

✓ **في العملية الإنتاجية:** الجودة الشاملة، تفصيل المنتج تبعا لرغبة العميل.

ووفقا لنتائج دراسات سابقة على 74 مؤسسة، وجد أنه عادة ما يقتزن الابتكار الإنتاجي بالابتكار في أداء العمليات، حتى نكاد نجزم باستحالة قيام أحدهما دون الآخر.

3.4.2. ابتكار إداري: يزداد اليوم اتجاه المديرين والإدارة العليا لمنح الموظفين سلطات لم يعهدوها قط طبقا لممارسات التمكين والتفويض، كما تتجه الإدارة إلى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ومنح الثقة للموظفين وربطهم ماديا

وعاطفيا بالمؤسسة، قد يظن بعض المديرين أن هذه الممارسات التحررية تحدث نتيجة زيادة أحجام المؤسسات مما يدفع المديرين إلى ترك الحبل للموظفين لعدم قدرتهم على متابعة كل أعمالهم.

ويعتقد خطأ أن التمكين والتفويض والإدارة على المكشوف ما هي إلا فوضى منظمة، بينما الواقع أن الابتكار الإداري، سواء في شكل التمكين والتفويض أو الإدارة على المكشوف، يتطلب جهدا كبيرا من الأقسام الإدارية بالمؤسسات التي تطبقها، فالمعادلة التي تحاول هذه المؤسسات تفعيلها أصعب من المعادلة داخل المؤسسات التي تطبق المناهج التقليدية، فإذا قارنا بين أسلوب المناهج الإدارية المبتكرة وأسلوب المناهج الإدارية التقليدية في سعيهما لإدارة الأفراد والمشروعات، نجد أن المناهج المبتكرة تعمل على مستويين: أولا، الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد، وثانيا، إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد بوسائل التحفيز والتمكين، بينما تقتصر المناهج التقليدية على العمل على مستوى واحد، وهو الإمكانيات القائمة بالأفراد فقط.

3. التمييز بين الإبداع والابتكار

تظهر الأدبيات والنماذج النظرية حول الإبداع والابتكار وجود تيارين رئيسيين في فهم العلاقة بين المفهومين، ولكل تيار رواده ومنظروه، وفيما يلي شرح مفصل للتيارين مع تبيان الداعمين لكل اتجاه:

1.3. التيار الأول: الإبداع والابتكار مترادفان

يرى أنصار هذا التيار أن الإبداع "Creativity" والابتكار "Innovation" مصطلحان مترادفان أو متداخلان إلى حد بعيد، ويؤيدان نفس المعنى في السياقين الفردي والمؤسسي. يركز هذا الاتجاه على أن جوهر المفهومين واحد: الإتيان بشيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، من أبرز ممثلي هذا التيار:

يرى الصيرفي أن الإبداع والابتكار والخلق مصطلحات مترادفة، معبرا عن ذلك بمعادلة: الإبداع = الابتكار = الخلق = نجاح يتحقق في ظل قيود معينة.²⁷ يعكس هذا الرأي توجهها يرى أن جوهر المفاهيم واحد، وهو إنتاج الجديد أو غير المألوف، دون الحاجة لفصل دقيق بين العمليات الذهنية والتنفيذية، إلا أن هذا التعميم قد يغفل عن الفروق الدقيقة في التطبيق العملي بين إنتاج الفكرة وتنفيذها.

أما "القريبوتي" فيؤكد أن مفاهيم الإبداع والابتكار تستخدم كمترادفات، وتعني جميعها الإتيان بشيء جديد أو النظر للأشياء بطرق جديدة.²⁸ هذا الرأي ينسجم مع رأي الصيرفي ويعكس شيوع الخلط بين المصطلحين في الأدبيات العربية، إلا أنه لا يوضح دور كل مفهوم في دورة التطوير المؤسسي.

"بدوي" في "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، يعرف المفهومين معا بأنهما درجة الخلق لدى الفرد والانحراف عن التفكير التقليدي إلى تفكير مخالف كليا.²⁹ هنا أيضا يبرز التركيز على "الجدة" كعنصر مشترك، مع إغفال جانب التطبيق العملي الذي يتميز به الابتكار.

"Mealiea and Latham" يشيران بوضوح إلى إمكانية استخدام الإبداع والابتكار بشكل متبادل.³⁰ ما يعكس استمرار التيار الذي لا يرى فرقا جوهريا بين المفهومين، ويعتمد على التشابه في النتائج النهائية (إنتاج الجديد) أكثر من التركيز على اختلاف العمليات.

و"رعد الصرن" يوضح التداخل بين المفهومين ويرى أنه لا ضرر في الجمع بينهما، مشددا على أن كلا منهما فردي المنشأ وجماعي النتائج، ولا يقتصر على الإنتاج المادي بل يشمل الإدارة والسلوكيات.³¹ هذا الرأي يضيف بعدا اجتماعيا للمفاهيم، لكنه يبقى ضمن إطار التيار الأول الذي لا يفصل بين الإبداع والابتكار.

أما "خصاونة عاكف لطفي" فيرى أن معظم الدراسات تجمع على اشتراك الإبداع والابتكار في عناصر رئيسة مثل الطلاقة والمرونة والأصالة، وأن كليهما يهدف إلى تحسين أداء المنظمة.³² يعكس هذا الرأي توجهها توفيقيا، لكنه لا يحدد بدقة متى يبدأ دور كل مفهوم ومتى ينتهي.

يرر أنصار هذا الاتجاه الخلط بين المفهومين بتشعب الباحثين، ديناميكية مفهوم الابتكار، عدم تخصص بعض الباحثين في المجال، وأخطاء الترجمة بين اللغات، حيث تترجم كلمة "Innovation" أحيانا إلى "إبداع" و "Creativity" إلى "ابتكار" في اللغة العربية.

2.3. التيار الثاني: الإبداع والابتكار مفهومان متكاملان لكن مختلفان

يرى أنصار هذا التيار أن هناك فرقا جوهريا بين الإبداع والابتكار، رغم العلاقة التكاملية بينهما، يركز هذا الاتجاه على أن الإبداع هو مرحلة عقلية أو فكرية تسبق الابتكار، بينما الابتكار هو التطبيق العملي الناجح للأفكار الإبداعية، من أبرز ممثلي هذا التيار:

تميز "Teresa Amabile" بوضوح بين الإبداع كعملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة وغير مألوفة، وبين الابتكار كعملية مبنية على تطبيق هذه الأفكار وتحقيق نتائج عملية.³³ هذا التمييز ضروري لفهم دورة التطوير، ويؤكد أن كل ابتكار يبدأ بإبداع لكنه لا يكتمل إلا بالتنفيذ.

"Nathan Rosenberg" يوضح أن الإبداع هو أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصيلة جديدة، أما الابتكار فهو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق هذه الأفكار في إنجاز عملي.³⁴ يضيف هذا الرأي بعدا عمليا واضحا، ويبرز أهمية الانتقال من الفكرة إلى التطبيق.

"Souder and Zeigler" يوافقان على أن الابتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية في الواقع العملي.³⁵ ما يدعم فكرة أن الإبداع مرحلة ذهنية سابقة للابتكار.

"Cook" يوضح العلاقة التكاملية بين المفهومين، فالإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة، أما الابتكار فهو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية.³⁶ يبرز هذا الرأي أهمية كل من التفكير الحر والتنفيذ الفعلي في تحقيق القيمة.

أما "علاء سيد قنديل" فيرى أن الإبداع جزء من عملية الابتكار، فالإبداع هو صناعة الفكرة والابتكار هو ترويج وتنفيذ الفكرة، ويعتبر المصطلحين وجهين لعملة واحدة مكملين لبعضهما البعض.³⁷ يعكس هذا الرأي رؤية عملية تجمع بين الفكر والتنفيذ، وتؤكد على أهمية الاستمرارية في تطوير الفكرة حتى تتحول إلى ابتكار.

وأخيرا، يوضح "Arnaud Groff" أن الإبداع هو المرحلة الأولى للابتكار، حيث يبدأ بإنتاج أفكار جديدة، ثم يتحول إلى اختراع عند تجسيد الفكرة، ويصبح ابتكارا عند وصول المنتج إلى السوق.³⁸ هذا النموذج يبرز التسلسل المنطقي من الفكرة إلى التطبيق العملي، ويعطي لكل مفهوم دورا محددًا في دورة التطوير.

هذا التيار يرى أن الإبداع هو الشرارة الفكرية الأولى (توليد الأفكار الجديدة)، أما الابتكار فهو تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية تحقق قيمة مضافة أو حلول واقعية، كل ابتكار يبدأ بإبداع، لكن ليس كل إبداع يتحول إلى ابتكار ما لم ينفذ ويطبق عمليا.

استنادا لما سبق يتضح أن التيار الأول يميل إلى التعميم ويرى أن الإبداع والابتكار وجهان لعملة واحدة، بينما يركز التيار الثاني على التمييز بين توليد الفكرة وتطبيقها، وهو ما يتوافق مع متطلبات المؤسسات الحديثة التي تحتاج إلى كل من التفكير الحر والتنفيذ الفعلي لتحقيق النجاح والاستدامة.

4. مفاهيم مرتبطة بالإبداع والابتكار

تداخل مفاهيم الإبداع والابتكار مع مصطلحات أخرى مثل الاختراع، التجديد، التغيير، والبحث والتطوير، وغالبا ما يستخدم بعضها بشكل مترادف رغم وجود فروق جوهرية بينها، لذا من المهم توضيح هذه الفروق لفهم دور كل مفهوم في منظومة التطوير المؤسسي والاقتصادي، سنستعرض فيما يلي بإيجاز الفرق بين الابتكار وكل من هذه المفاهيم المرتبطة به، لتكوين صورة واضحة حول خصوصية كل مصطلح ووظيفته.

1.4. الابتكار والاختراع

يفرق "Joseph Schumpeter" بين الاختراع والابتكار من خلال أن الاختراع يشير إلى اكتشاف مورد جديد للمؤسسة، بينما يركز الابتكار على دمج هذا المورد في منتج يطرح لاحقا في السوق، وبالتالي، يمكن اعتبار الابتكار هو الجسر الذي يربط بين الاختراع والسوق، وهذا يعني أن الاختراع يتضمن إنتاج معارف جديدة، بينما الابتكار هو تجسيد لهذه الأفكار في الواقع (تطبيق الاختراع).³⁹ ولقد أكد الاقتصادي Giget سنة 1998، على ذلك التفريق في ميزتين:⁴⁰

- ✓ يرتبط الاختراع بالتقدم في المعارف وتجسيدها علميا وتقنيا؛
 - ✓ بينما يمثل الابتكار النجاح في إدخال الاختراع إلى الواقع، هذا النجاح ليس تقنيا فقط، بل اقتصادي، صناعي تجاري، اجتماعي، وثقافي.
- و الاختراع يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانون علمي، أو تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين، وعليه فالفرق بين الاختراع والابتكار يتمثل في التحول إلى الملموس أو الفعلي.⁴¹
- الابتكار والاختراع مفهومان متداخلان لكنهما يختلفان في الجوهر والدور، فالاختراع "Invention" هو إيجاد فكرة أو منتج جديد كليا لم يكن له وجود سابق، وغالبا ما يكون نتاج جهد علمي أو تقني أصيل، فالاختراع يمثل لحظة ميلاد شيء غير مسبوق، مثل اختراع الهاتف أو المصباح الكهربائي، ويتميز بالجدّة والأصالة ويسجل عادة براءة اختراع لحمايته قانونيا، أما الابتكار "Innovation" فهو عملية تحويل الأفكار أو الاختراعات إلى منتجات أو خدمات أو عمليات عملية تحقق قيمة مضافة وتصل إلى السوق أو المستخدم النهائي، الابتكار قد يبنى على اختراع جديد أو على تطوير وتحسين أفكار أو منتجات موجودة، ويكمن نجاحه في التطبيق العملي وتحقيق أثر واقعي أو تجاري.

إذا، الاختراع هو نقطة البداية (الفكرة أو الحل الجديد)، بينما الابتكار هو الرحلة التي تحول هذه الفكرة إلى واقع ملموس يحقق فائدة اقتصادية أو اجتماعية كخلاصة يمكننا القول إنه ليس كل اختراع ابتكار، لكن كل ابتكار ناجح يستند غالبا إلى اختراع أو فكرة جديدة تم تطويرها وتطبيقها عمليا.

2.4. الابتكار والتغيير

رغم أن كليهما يرتبطان بإحداث تحول في الواقع، إلا أن التغيير "Change" يشير إلى أي تعديل أو انتقال من حالة إلى أخرى، سواء كان بسيطا أو جذريا، فالتغيير قد يكون في العمليات أو السياسات أو حتى في الثقافة المؤسسية، وغالبا ما يكون استجابة لعوامل خارجية أو داخلية دون شرط وجود فكرة جديدة.⁴² أما الابتكار فهو نوع خاص من التغيير، يتسم بكونه مبنيا على فكرة جديدة أو حل إبداعي، ويهدف إلى خلق قيمة مضافة أو ميزة تنافسية، كما أن الابتكار يتطلب تفكيراً خارج الصندوق وتجربة حلول غير تقليدية، بينما التغيير قد يقتصر على إعادة ترتيب أو تحسين ما هو قائم دون إبداع جوهري، فالابتكار دائما هيكلي ويغير الأسس، بينما التغيير قد يكون سطحيًا أو تجميليًا.

كخلاصة يمكننا القول إن كل ابتكار هو تغيير، لكن ليس كل تغيير ابتكاراً؛ الابتكار يتطلب فكرة جديدة وتطبيقاً عملياً يحقق قيمة.

3.4. الابتكار والتجديد

التجديد "Renewal" يركز على إعادة إحياء أو تحديث شيء قائم عبر إدخال تحسينات أو تعديلات تجعله أكثر ملاءمة للعصر أو أكثر فاعلية، التجديد غالبا ما يكون تطويرا تدريجيا أو تحديثا للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الحالية دون تغيير جوهري في جوهرها.⁴³ أما الابتكار فيتجاوز حدود التجديد ليشمل خلق شيء جديد كلياً أو إعادة تعريف طريقة العمل أو تقديم منتج أو خدمة غير مسبقة، الابتكار قد يتضمن التجديد كمرحلة من مراحله، لكنه أوسع وأعمق، إذ يطمح لإحداث قفزة نوعية وليس مجرد تحسين تدريجي.

كخلاصة يمكننا القول إن التجديد هو تحسين أو تحديث لما هو قائم، أما الابتكار فهو خلق أو تطبيق جديد يحدث تغييرا نوعيا في الواقع أو السوق.

4.4. الابتكار والبحث والتطوير

البحث والتطوير "Research & Development - R&D" هو نشاط ممنهج يهدف إلى اكتشاف معارف جديدة أو تطوير تقنيات ومنتجات أو عمليات جديدة أو محسنة، البحث والتطوير يمثل المرحلة العلمية والتقنية التي تسبق الابتكار، حيث يتم اختبار الأفكار وتطوير النماذج الأولية والتحقق من جدواها.⁴⁴ أما الابتكار فهو الخطوة التالية، حيث تطبق نتائج البحث والتطوير في السوق أو المجتمع، وتتحول المعرفة إلى قيمة مضافة عبر منتج أو خدمة أو عملية جديدة أو محسنة تصل إلى المستخدم النهائي، البحث والتطوير يحول المال إلى معرفة، بينما الابتكار يحول المعرفة إلى مال أو قيمة اقتصادية واجتماعية.

نستنتج أن البحث والتطوير يركز على توليد المعرفة والحلول الجديدة، أما الابتكار فيركز على تطبيق هذه المعرفة وتحويلها إلى قيمة عملية في السوق أو المجتمع.

5. محفزات ومعوقات الإبداع والابتكار

تتأثر عملية الإبداع والابتكار بعدة عوامل قد تدفعها نحو النمو أو تعيق تقدمها داخل المؤسسات والمجتمعات، من بين أهم المحفزات نجد التشجيع على التفكير الحر، توفير بيئة عمل داعمة، وتقدير المبادرات الفردية والجماعية، إضافة إلى إتاحة الموارد والتدريب المستمر. في المقابل، تظهر معوقات مثل الخوف من الفشل، غياب الحوافز، البيروقراطية، وضعف التواصل، والتي يمكن أن تحد من بروز الأفكار الجديدة وتحويل دون تحويلها إلى تطبيقات عملية، إن فهم هذه المحفزات والمعوقات يمثل خطوة أساسية لأي مؤسسة تسعى إلى تعزيز قدراتها الابتكارية وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار وهذا ما سنحاول تبينه في الآتي.

1.5. محفزات الإبداع والابتكار

يمكن رصد عدة عوامل تشجع على الإبداع والابتكار كالاهتمام بالمبدعين، الاستفادة من الفرص التعليمية والمعرفية، الاحتكاك، تفادي التشتت، تنمية المهارات، تقليل العزلة، زيادة الحساسية تجاه المشكلات، القيادة الديمقراطية، امتلاك مستوى ذكاء متوسط أو مرتفع، توافر بيئة مناسبة مشجعة (أسرة، عمل، مجتمع)، وسلامة الحواس، ولعل أهم مصادر التحفيز والإثارة للإبداع والابتكار ما يلي:⁴⁵

1.1.5. عوامل شخصية

كما تم الإشارة من قبل أن الفرد المبدع هو نقطة البدء وأن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالإبداع هي التي كانت موضع الاهتمام في السابق، فكان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتألقين عالي الذكاء ليعولوا عليهم في حل المشكلات والإتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات المؤسسة، ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبداعي التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها، وقد سبقت الإشارة إليها في أربعة عناصر: الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات.

2.1.5. عوامل تنظيمية

إن المنظمات تمثل إطارا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي والابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، ويتسم أيضا هذا السياق بكثرة الروتين والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ من هو داخل الصندوق وتعاقب من هو خارجه، ومن بين العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع والابتكار ما يلي:

✓ **استراتيجية المنظمة:** إن استراتيجية المنظمة يمكن أن تجعل الإبداع والابتكار مصدرا لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، أو أن تكون استراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيات والمنتجات والخدمات الحالية، فالأولى تستقطب المبدعين والمبتكرين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المنظمة أما الثانية فإنها توجه حتى النشاط الابتكاري من أجل إدامة واستمرارية النظام الحالي.

✓ **القيادة وأسلوب الإدارة:** القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز وإعاقبة الابتكار، فالقيادات الابتكارية في الشركة تشجع أجواء الإبداع والابتكار والخواف من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (ابتكار تنظيمي) والمنتجات (ابتكار فني) وأساليب العمل في السوق (ابتكار تسويقي).

✓ **الفريق:** إن المؤسسات أصبحت تشجع الفرق وخاصة المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين: الأول خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة تؤدي إلى ظهور ما يعرف بالتخصص المفرط، حيث يصبح الأفراد محصورين في أدوار ضيقة، مما يقلل من مرونتهم ويعيق التعاون بين الأقسام المختلفة، ويؤدي إلى ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة أو مواجهة الأزمات، كما يخلق "جزرا تنظيمية"

تعيق تدفق المعلومات والابتكار داخل المؤسسة، أما الخطر الثاني فهو ضعف التواصل والتكامل بين الأقسام، حيث يسهم العمل الجماعي المدعوم ذاتيا في تعزيز التفاعل وتبادل الخبرات، ويمنح الأعضاء فرصة تطوير مهارات متنوعة وتولي أدوار قيادية، ما يدعم الابتكار ويزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات بفعالية أكبر.

✓ **ثقافة المنظمة:** إن ثقافة المنظمة هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية، وحيث أن الظروف والأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المنظمة كذلك، وبشكل عام فالمنظمات القائمة على الإبداع والابتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية والمنتج، فإنها تتسم أيضا بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي، في حين أن المنظمات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة المنظمة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وطقوس جديدة.

✓ **العامل المؤثر:** يتأثر الإبداع والابتكار في المنظمة كثيرا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز الابتكار أو يعيقه وحيث أن الإبداع والابتكار يؤثر تأثيرا عميقا في هذا الجانب أو ذاك من المنظمة كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين، أو في تغيير المواد الولية المستخدمة كما في ابتكار البلاستيك.... لهذا لابد من مراعاة العامل المؤثر في كل إبداع وابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة له.

✓ **الاتصالات:** إن الاتصالات تعمل في المنظمة القائمة على الابتكار وعلى سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المنظمة وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية التي تحول الشركة إلى تفاعلات آنية فورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات وخلافه في المنظمات التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد ويحد من تقاسم المعلومات والمعرفة فيحد في النتيجة من قدرة المنظمة على الابتكار الذي يكون في الأصل غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.

3.1.5. عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن علاقة البيئة العامة في المجتمع مع الإبداع والابتكار لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة حسب، وإنما أهميتها تكمن وبأسبقية معينة في النزعات الوطنية والاستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات وعكس

ذلك في القبول بالحالة القائمة واستمرارها ومقاومة تغييرها، فالأفراد المبدعون والمبتكرون ينشؤون في المجتمع ويتعرعون على تقاليده وتعاليمه وتطلعاته وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى وبالتالي فإنهم يعملون في إطار وسياق اجتماعي ثقافي متميز ويتأثرون بطريقة التفكير وعمل الأشياء ونوع الاستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع.

2.5. معوقات الإبداع والابتكار

من المعروف أن كل عمل يواجه العديد من الصعوبات قبل أن يكتمل وينمو ويتكامل، مما يستدعي تجاوزه لكثير من المعوقات بروح الصبر والمثابرة والتحدي، وبما أن الابتكار يعد أحد أشكال التغيير، فإن صعوباته ومعوقاته تكون أشد قسوة، والأفراد الذين يواجهونه يحتاجون إلى قوة أكبر لذا وجب البحث في بعض المعوقات التي تحول دون الوصول إلى العناصر المبدعة داخل المؤسسة، ومن هذه المعوقات نذكر:⁴⁶

1.2.5. معوقات فردية (شخصية)

كالخوف من الفشل، التمسك بالعادات والتقاليد، التبلد الذهني، التخصص الضيق، عدم الرغبة في التأثر، المبالغة في مكافأة النجاح، العوامل الانفعالية والاجتماعية، الالتزام بنمط تفكير ثابت، غياب القدرة على التصور، التخوف من التحديات، غياب جو الحرية، وانعدام الدوافع الداخلية للإبداع والخوف من الظهور أمام الآخرين بأفكار جديدة.

2.2.5. المعوقات الداخلية للمنظمة

✓ **مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة:** عدم رغبة الجهات الإدارية المسؤولة في التغيير ناتج عن اعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطراً عليها وعلى المؤسسة، وهو ما يعرف بالجمود الإداري، علماً أن المؤسسات تتطور في أجواء يسودها السلام والتفاهم والتكامل بين عناصرها، وإذا حدث تنافر بينها فهذا يشكل خطراً عاماً، وأول من يتأذى هم المبدعون، والحل يكمن في تعامل المسؤولين مع الأفراد الطموحين وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهم والتحفيز لضمان الهدوء والتماسك داخل المؤسسة.

✓ **التطبيق الحرفي للقوانين والجديدة في الروتين الإداري:** يعد هذا من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد المبدعين، إذ يسبب لهم التذمر والنقمة على الإدارة، فالأفراد الجادون غالباً ما ينشغلون بالمظاهر والشكليات متجاهلين المضامين والأهداف، وتعتبر بعض المؤسسات أن معيار التقييم للأفراد هو مدى التزامهم بالقوانين واللوائح

مثل أوقات الحضور والمغادرة، في حين أن الالتزام بالدوام لا يضمن تحقيق النتائج المطلوبة، مما يؤدي إلى ضعف الإتقان والإخلاص في العمل، وهجرة الطاقات المبدعة إلى مؤسسات أخرى توفر بيئة أفضل.

✓ **عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة:** تعد القيادة الإدارية عاملاً رئيسياً في تطوير المؤسسات، فهي المسؤولة عن تحفيز العاملين وتوجيههم للأمام. ومن المعلوم أن الأفراد يحفزهم اقتناعهم بقائدهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى. وعليه، يجب أن يتحلى القائد بمؤهلات تضمن ثقة العاملين به، إذ إن اعتقادهم بأن قائدهم وصل إلى منصبه بطرق غير منطقية أو بدون مؤهلات يفقدون الثقة بأفكاره وآرائه، خاصة إذا وجد بين العاملين من يرى نفسه أكفأ منه، مما يؤدي إلى موت الابتكار وانتهاء حوافزه.

3.2.5. المعوقات الخارجية للمنظمة

✓ **القيم الاجتماعية:** بما أن الإبداع والابتكار يمثل خروجاً عن المألوف، فقد يتعارض مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة، مما يسبب للمبتكرين الكثير من المتاعب والأزمات، وقد واجه معظم المبدعين والعلماء صعوبات جمة في مجتمعاتهم نتيجة مخالفتهم للعادات، ومن هذه العادات الاعتقاد بأن الحكمة تأتي فقط مع تقدم السن، مما يؤدي إلى تقييم الابتكار بناءً على عمر الشخص، وهو ما يعد من أكبر المعوقات التي تواجه الأفراد المبتكرين.

✓ **معوقات أخرى:** توجد أيضاً معوقات أخرى تعترض المبدع والمبتكر مثل الظروف المعيشية، حيث أن الابتكار لا ينمو إلا بالتركيز على الجذور ولا يكتمل إلا مع راحة البال من الانشغالات الثانوية، ونظراً لضغط الظروف المعيشية، قد لا يجد الفرد المبتكر البيئة المناسبة، إضافة إلى العوائق الشخصية مثل الاعتقاد بوجود جواب واحد صحيح لكل سؤال، وهو ما يعوق التفكير الابتكاري.

إن نجاح الإبداع والابتكار لا يتحقق إلا من خلال تهيئة بيئة محفزة تدعم التجربة وتسمح بتقبل المخاطرة، مع العمل المستمر على إزالة العقبات التنظيمية والنفسية التي تعيق تدفق الأفكار الجديدة، المؤسسات القادرة على تعزيز المحفزات وتذليل المعوقات هي الأكثر قدرة على تحويل الأفكار إلى إنجازات واقعية تحقق لها قيمة مضافة واستدامة في الأداء، في النهاية، يبقى الاستثمار في رأس المال البشري والثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار هو الرهان الحقيقي لتحقيق التنمية والريادة.

قائمة الموامش:

- ¹ بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 17-18.
- ² بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.
- ³ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الكويت، 2004، ص 18.
- ⁴ الهيملية إيمان بنت سليمان بن سعيد، معوقات الإبداع لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدارس ولاية المضبي من وجهة نظر المعلمات وأولياء الأمور، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص التوجيه والإرشاد، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2017، ص 11.
- ⁵ الهيملية إيمان بنت سليمان بن سعيد، مرجع سابق، ص 12.
- ⁶ الهيملية إيمان بنت سليمان بن سعيد، مرجع سابق، ص 12.
- ⁷ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 08.
- ⁸ بيتر دروكر، ترجمة: حسين عبد الفتاح، التجديد والمقاولة، ترجمة الممارسات والمبادئ، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1998، ص 18.
- ⁹ Jean Lachman, le financement des stratégies de l'innovation, édition economica, paris, 1993, p22.
- ¹⁰ الشماع خليل محمد، حسن خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 421.
- ¹¹ مؤيد عبد الحسين الفضل الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 13-14.
- ¹² Guilford J.P, Creativity, American Psychological Association, 5(9), 1950, pp 444-454.
- ¹³ Torrance E.P, Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-technical manual. Scholastic Testing Service, Bensenville, United States, 1974.
- ¹⁴ Guilford J.P, Op-Cit, p450.
- ¹⁵ Guilford J.P, Op-Cit, p452.
- ¹⁶ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 17-18.
- ¹⁷ هند غدايفي واحمد فرحات ويونس بن حسين، الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018، ص 776.
- ¹⁸ Schumpeter J. A, The Theory of Economic Development, Harvard University Press, USA, 1934, p56.
- ¹⁹ Drucker P. F, Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row, USA, 1985, p76.
- ²⁰ Csikszentmihalyi M, Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, HarperCollins, 1996, p85.
- ²¹ Rogers E. M, Diffusion of Innovations, Free Press, 5th ed, USA, 2003, p90.
- ²² حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 358.
- ²³ محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 12.
- ²⁴ صورية شني السعيد بن الحضرمي، البحث والتطوير لتحقيق التنمية السياحية المستدامة: حالة الريادة العالمية (فرنسا)، دار حميارا للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 10-11.
- ²⁵ هند غدايفي، مرجع سابق، ص ص 776-777.

- ²⁶ بيطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، "آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 0، العدد 0، ديسمبر 2016، ص ص 13-14.
- ²⁷ الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 12.
- ²⁸ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2012، ص 37.
- ²⁹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية: أنجليزي-غربي، دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1994، ص 420.
- ³⁰ نجم عبود نجم، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، ص 17.
- ³¹ الصرن رعد، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الأول، دمشق، ص 31.
- ³² خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 37.
- ³³ Aùabile Tèrsa M, A Model of creativity and Innovation in organizations, Research in organizational behavior, Vol 10, pp 123- 167.
- ³⁴ Stephen J Kline, Nathan Rosenberg, An Overview of Innovation, Studies on science and the innovation process, 2010, pp 173- 203.
- ³⁵ William E. Souder and Robert W. Ziegler, A Review of Creativity and Problem Solving Techniques, Research Management, 20(4), 1977, PP 34-42.
- ³⁶ خصاونة عاكف لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 36.
- ³⁷ سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 126.
- ³⁸ Groff Arnould, 100 Questions, manager l'innovation pour comprendre et agir, Afnor, Paris, 2009, p13.
- ³⁹ محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 325.
- ⁴⁰ سهام طرشاني، إدارة الإبداع والابتكار، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020/2019، ص ص 07.
- ⁴¹ سهام طرشاني، مرجع سابق، ص ص 07.
- ⁴² الصرن رعد، مرجع سبق ذكره، ص 91.
- ⁴³ سيد قنديل علاء محمد، مرجع سبق ذكره، ص 124.
- ⁴⁴ جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات "مجد"، بيروت، 2006، ص 182.
- ⁴⁵ رتيبي أسماء، غضبان رحيمة، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 8، 1 فيفري 2017، ص 104.
- ⁴⁶ بوشويشة رقية، بن اعمارة منصور، أهمية الإبداع والابتكار في التعليم العالي، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 01/02 ديسمبر 2010، ص ص 05-06.



المحور الثاني: مفاهيم حديثة لإدارة الإبداع والابتكار

1. نظرية التحليل النفسي
2. نظرية العقل
3. النظرية المعرفية
4. نظرية النصفين الكرويين للدماغ
5. نظرية الدماغ الكلي "النموذج الرباعي"



الإبداع والابتكار من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين عبر العصور، وذلك لما لهما من دور مهم في دفع عجلة التقدم والتطور في مختلف مجالات الحياة، فالإبداع يمثل القوة الدافعة وراء الأفكار الجديدة وغير التقليدية، بينما الابتكار هو التطبيق العملي لهذه الأفكار وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو حلول ملموسة، وقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير آليات الإبداع والابتكار، واختلفت هذه النظريات في الزاوية التي تناولت منها هذا الموضوع المعقد، فبعضها ركز على العوامل الفردية مثل الموهبة والذكاء والدافعية، وبعضها الآخر أعطى أهمية أكبر للبيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد، كما ظهرت نظريات جمعت بين الجانبين الشخصي والبيئي محاولة تقديم رؤية شاملة لعملية الإبداع، إن فهم هذه النظريات يعد ضروريا لكل من يسعى إلى تطوير قدراته الإبداعية أو بناء بيئة عمل محفزة على الابتكار، وسنحاول في هذا المحور تناول أبرز هذه النظريات بالتفصيل، مستعرضين أسسها وأهم أفكارها، لنكتشف كيف يمكن للإبداع والابتكار أن يتحولا من مفاهيم مجردة إلى واقع ملموس يدفع المجتمعات نحو مستقبل أفضل.

1. نظرية التحليل النفسي: تعد نظرية التحليل النفسي من أبرز الاتجاهات التي أثرت في فهم النفس البشرية والسلوك الإنساني، فقد ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين على يد الطبيب النمساوي "سيغموند فرويد"، وركزت على دراسة العوامل النفسية العميقة التي تؤثر على شخصية الفرد وسلوكه، تهدف هذه النظرية إلى الكشف عن الصراعات والدوافع اللاواعية التي تتحكم في تصرفات الإنسان وتؤثر على توازنه النفسي، كما اهتمت بتفسير العديد من الظواهر النفسية مثل الأحلام والاضطرابات العصبية، ورغم ما واجهته من نقد وجدل، ما زالت نظرية التحليل النفسي تحتل مكانة مهمة في مجال العلاج النفسي وفهم الشخصية الإنسانية، سنتناول هذه النظرية بالتفصيل، مع التركيز على مفاهيمها الأساسية وأهم تطبيقاتها.

1.1. بناءات الشخصية حسب فرويد: تناول فرويد بناءات الشخصية من جانبين، حيث تحدث عن البناءات من حيث أساس تكوينها ووظائفها وتشمل: الهو، الأنا، والأنا العليا، ثم تحدث عنها وعن محتواها من حيث مدى ارتباطها بالوعي، فقسمها إلى الشعور، ما قبل الشعور، وأخيرا اللاشعور.

1.1.1. بناءات الشخصية وفقا لأساس تكوينها ووظائفها: ترتكز على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

الهو: وهو النظام الأصلي للشخصية وهو أكثر قوى الشخصية بدائية وهمجية، ويتكون من كل ما هو موروث سيكولوجيا بما في ذلك الغرائز، ومبدأه هو السعي للحصول على الإشباع الفوري فلا تأجيل لدواقعه وحاجاته، وهدفه الأساسي الحصول على اللذة، ويتم ذلك من خلال عمليتين هما:¹

✓ **الفعل المنعكس** وهو إرجاع ولادية تؤدي إلى خفض التوتر.

✓ **العمليات الأولية** وهي إرجاع سيكولوجية تخفض التوتر بتكوين صورة للموضوع، والهو لصيق بالإنسان لا يمكن تغييره ولا يتأثر بالخبرة أو التجربة.

الأنا: وهو جزء من الهو انفصل عنه بفعل احتكاكه بالعالم الخارجي ومبدأه الذي يعمل من خلاله هو الواقع، ولذلك يسعى لإشباع رغبات الهو وفقا لمقتضيات الواقع ويؤجل الإشباع الغريزي حتى يتوفر الوقت والظروف الملائمة.

الأنا الأعلى: هو ذلك الجزء من الشخصية الذي يتكون في الطفولة المبكرة من خلال التعليم السلوكية التي يلقيها الطفل من والديه.

وفيما سماه فرويد بدينامية الشخصية يوضح كيفية عمل الهو والأنا والأنا الأعلى وتفاعلها مع بعضهما البعض ومع البيئة من خلال توضيح النقاط التالية:

الطاقة: تأثر فرويد بمبدأ الحتمية الوضعية الذي وصف الكائن البشري كنظام معقد من الطاقة وهذه الطاقة لا تفقد ولكن يمكن تحويلها من صورة لأخرى وهي المحرك الأساسي لأداء العمل وإذا كانت هذه الطاقة مرتبطة بأنشطة سيكولوجية كالتفكير والإدراك والتذكر سميت طاقة نفسية يمكن أن تتحول إلى طاقة فسيولوجية لأداء الأعمال.

الغريزة: لقد رأى فرويد أن النشاط الإنساني كله يتحدد بالغريزة، وقد يكون تأثيرها على السلوك ملتويا ومعقدا وقد يكون مباشرا ونافرا، وافترض فرويد أنه من الممكن إدراج الغرائز تحت فئتين هما غرائز الحياة، وغرائز الموت بحيث تخدم غرائز الحياة غرض الحفاظ على حياة الفرد وتكاثر الجنس، ويندرج تحت هذه الفئة الجوع والعطش والجنس، أما غرائز الموت هي غرائز التدمير فتقوم بعملها ومن المشتقات الهامة لها الباعث العدواني (اليسوي).

2.1.1. مستوى الوعي والخبرة وعلاقتها ببناء الشخصية: يقسم فرويد الخبرات وفق ثلاثة أبنية من حيث درجة الوعي بها، ترتبط بها البناءات السابقة الذكر إلى درجة كبيرة، وهي:²

الشعور: ويمثل الجزء الواعي من العقل، ويشمل الجزء الأكبر من الأنا العمليات العقلية الواعية)، فيما عدى ميكانيزمات الدفاع اللاشعورية.

قبل الشعور: ويحوي تلك الخبرات التي لا تكون في مركز الوعي إلا أنه يمكن استرجاعها بشيء من الجهد وأيضا الخبرات في طريقها على الكبت.

اللاشعور: هذا هو الجزء الأهم من وجهة نظر فرويد، حيث يمثل الجزء الأعمق من العقل والبعيد عن الوعي حيث تكون محتوياته لا شعورية وعادة ما ترتبط برغبات الأحداث الماضية والتي ترتبط عادة بالمركبات الأوديبية المرتبطة بالجنس والعدوان التي حولت عن طريق ميكانيزم الكبت من حيز الوعي إلى حيز اللاوعي أي اللاشعور ولعل من أهم ما قدمه فرويد في هذا المجال هو تفسيره عن ديناميكية وفاعلية الشعور والتي تظهر في ميكانيزمات الدفاع التي تبدأ بميكانيزم الكبت، ثم مجموعة من ميكانيزمات الأنا اللاشعوري التعويضية، مثل: الإسقاط التبرير الإعلاء، وغيرها، التي تعمل على ضمان استمرارية عملية كبت الخبرات المؤلمة أو غير المقبولة، مع تحقيق نوع من التوازن الناتج عن خفض منسوب القلق، كما تظهر هذه الديناميكية في عمل بعض الأجهزة التي افترضها فرويد كجهاز مراقبة الأحلام، والذي يعمل من خلال ميكانيزماته الخاصة على تشويه الأحلام لضمان بقاء الخبرات المؤلمة في حيز الشعور.

2.1. نقد نظرية التحليل النفسي: وهي:³

- ✓ مبالغة فرويد في تأكيده على العوامل البيولوجية الجنسية في النمو الإنساني.
- ✓ قيم فرويد نتائجه وأعطاه تعميمات شاملة من خلال تحليله لامرأة من الطبقة الوسطى اليهودية من مدينة فيينا ومن تلك المجموعات المكبوتة.
- ✓ اعتمدت نظرية فرويد وبشكل كامل على ملاحظاته المتعلقة بأفراد مضطربين عاطفيا، وهذا قد يكرن وصف ملائما أو تعبيرا دقيقا للشخصية العادية السليمة.
- ✓ لقد قام فرويد تحليلاته وملاحظاته وصاغ نظريته خلال فترة العصر الفيكتوري، عندما كانت المفاهيم الجنسية محظورة جدا ولذلك كان من الواضح أن معظم مرضاه يعانون من صراع يتعلق برغباتهم الجنسية، وأما اليوم فعلى الرغم من مشاعر الإثم المرتبطة بالجنس أصبحت أقل انتشارا، فإن حدوث المرض الذهني بقي نفسه.

✓ حسب بعض الباحثين أمثال "Stivenz" سنة 1995، أن فرويد لم تكن نظرياته تعتمد بشكل عام على إقامة دراسات فعلية للأطفال، معظم مواضيعه مرتبطة بالبالغين وإعطاء براهين تحليلية، ولقد كان يستند بشكل كبير على عدد من المصادر غير النفسية والفلسفة وفروع أخرى من الآداب والعلوم.

✓ لم يدرك أن الأنا له مصادرة الخاصة من الطاقة النفسية وليس معتمد على الهو في هذا الجانب.

✓ كانت أفكار فرويد غامضة ومن الصعب تعريفها، فهو لم يعطى دلالات واضحة مثل أن يبين ما هو السوك الذي يشير إلى أن الطفل مثبت في المرحلة الفمية أو الشرجية في التطور الجنسي.

✓ صعوبة تطبيق التحليل النفسي في المدارس أو العيادات لتكلفتها وطول وقت تطبيقها.

✓ التأكيد المطلق على النمو الجنسي بشكل كبير يثير شكوك كبيرة في مصداقية النظرية.

✓ التحليل النفسي يتسم بالذاتية ويفتقر إلى الأسس الموضوعية لعلم النفس والبحث العلمي.

✓ تم الجدال غالبا حول أن نظرية فرويد غير دقيقة تماما وصحيحة ولا يمكن اختبارها بسهولة لأن مراحل نمو الشخصية لا يمكن دراستها أو اعتبارها دراسات سهلة في تقييمها، بالتالي عدم القدرة على إخضاع مفاهيمها الرئيسة للقياس.

✓ تتميز النظرية الفرويدية بقصور واضح في قدرتها على تقديم قواعد علائقية يمكن الوصول بها إلى أي توقعات محددة لما سوف يحدث إذا ما وقعت أحداث معينة.

✓ أهملت العوامل البيئية والموقفية وأثرها في الاضطرابات النفسية.

✓ أخفق في إدراك أن ما وجد في مرضاه إنما كان مرتبط بوقت معين ومكان معين.

تفترض نظرية فرويد أن هناك سلوكيات مختلفة جدا يمكن أن تكون علامات أو إشارات لنفس الدافع أو الصراع، مثلا الأم التي تشعر بأنها ممتعة من ابنها ستعاقبه، أو قد تنكر دوافعها العدائية اتجاهه بأن تتصرف بأسلوب فيه كثير من الاهتمام والحرص، فعندما نقول أن مثل هذه التصرفات المتناقضة يمكن أن تنتج من نفس الدافع الضمني لا يمكننا أن نجزم بوجود أو غياب مثل هذا الدافع.⁴

رغم أن مدرسة التحليل النفسي قدمت أفكارا وتوضيحات نجحت في تفسير الكثير من أنواع السلوك الإنساني وساهمت في علاج الكثير من الأمراض النفسية المستعصية على الطب العادي، لكن صرح أصحابها بأنها نظرية فلسفية شاملة قادرة على تفسير جميع مظاهر الثقافة الإنسانية، طرح فيه تجاوزات كبيرة وتحميل التحليل النفسي ما

لا طاقة له به، خصوصاً وأنها تنظر للإنسان كحزمة من الغرائز وتعمل على تفسير كل شيء بالغرائز بما في ذلك الدين والأخلاق، فكيف يمكننا أن نفسر الأعلى بالأدنى؟

2. نظرية العقل: يعد جيلفورد من أبرز رواد هذه النظرية التي تؤكد أن الإبداع هو نتاج العقل وثمره الفكر، إذ يعتبر عملاً مستتيراً وواعياً ينبثق عن عقل ناضج قادر على التحكم في ذاته، وإرادة موجّهة بنور الفكر ونقد بصير. ويستند هذا الطرح إلى مقولة باسكال: "كل عظمتنا تكمن وتنحصر في الفكر"، مما يدفع أصحاب هذه النظرية إلى التأكيد على أن الإبداع هو حصيلة عملية فكرية بحتة، وأن أي عمل إبداعي، مهما كان نوعه، لا يمكن أن يظهر للوجود إلا بعد أن يصقله العقل البشري، خاضعاً للتأمل العميق، والإرادة، والتصميم.

ويرى جيلفورد أن الإبداع يعتمد على الفكر المبدع، والذي يتجسد في مجموعة من القدرات العقلية، من بينها الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. وتُشير هذه القدرات إلى قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة في مختلف مجالات الحياة، شريطة أن يتميز هذا الإنتاج بالجدة في سياق زمني معين، وفي إطار مواقف محددة، وفق شروط قابلة للقياس.

1.2 مفهوم نظرية العقل: أول من اطلق مصطلح نظرية العقل هما العالمان "بريماك وودراف" وذلك في مقالتهما "هل يمتلك الشمبازي نظرية العقل" أين وضعوا حيوان الشمبازي في اختبارات هدفها التنبؤ بسلوكات الانسان انطلاقاً من فهم النوايا.⁵

منذ ذلك الحين اخذت مصطلح نظرية العقل أو قراءة الذهن حيزاً هاماً في العلوم العصبية وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس المرضي.⁶

تعني نظرية العقل هي عزو الحالات العقلية والنفسية للذات والآخر، كما يعرفها وولمان أن نظرية العقل هي فهم الفرد ان للناس حالات عقلية مختلفة.⁷

كما يعرفها القدرة على استنتاج مجموع واسع من الحالات العقلية التي تكمن ما وراء تصرفاته كما تعرف على انه القدرة على الشرح وفهم السلوك الاجتماعي من المنظور الاستمولوجي، فان نظرية العقل كما توحى تسميتها ليست نظرية في علم النفس، بل هي قدرة معرفية تتيح للإنسان امكانية إسناد وعزو الحالات العقلية لذاته وللآخرين. ويضيف أن نظرية العقل هي القدرة على فهم الدور الذي تلعبه هذه الحالات العقلية في سلوك الآخر، أي أنها تتم وفق نظام الاستنتاج الذي يستخدم لبناء تنبؤات تخص سلوك الآخر، حيث ينظر إليه كنظرية لأن هذه

الحالات العقلية لا تلاحظ بشكل مباشر، لذا اعتبرها البعض قدرة ما وراء المعرفة "Metacognition" وهي حالة من الوعي بتمثل الحالة العقلية للآخر التي تتيح للفرد الإدراك المباشر للمحيط من خلال بناء ما يُسميه بما وراء التمثل الذي يعني تمثل التمثلات.⁸

تجدر الإشارة أن العديد من الباحثين تداول مصطلح نظرية العقل مسميات منها الحالات تحت مختلفة مثلاً: قراءة الحالات العقلية، تبني وجهة نظر، وأيضاً تسمح هذه القدرة بتكهن وتوقع وتفسير تصرفات الأقران في وضعية معينة. تعد ضرورة لتنظيم السلوك في الاتجاه الصحيح الذي يخدم التفاعلات الاجتماعية السلسة. وهي بذلك ترتبط ارتباطاً محورياً بالمعرفة الاجتماعية و التي تستدعي جملة من العمليات العقلية منها إدراك الذات و ادراك الآخر مع استخدام المعارف المتعلقة بالقواعد التي تحكم التفاعلات بين الأفراد لفك رموز العالم الاجتماعي".⁹

من الأمانة العلمية عدم اغفال دور أعمال "Flavell" ومعاونيه في ذات الموضوع، التي شكلت إحدى النماذج التجريبية التي ارتكزت عليها الأبحاث المتلاحقة من خلال دراسة قدرة الأطفال على التمييز بين المظهر و الحقيقة "Apparance et réalité" الذين تراوحت أعمارهم من 3 إلى 9 سنوات، والتي بنيت في حقيقة الأمر على خلفية أفكار "Piaget".¹⁰

هي القدرة المعرفية التي يمتلكها الانسان و التي تسمح له بفهم الحالات العقلية الداخلية للشخص و الآخر من رغبات و معتقدات و نوايا و أفكار، إضافة على أنها تسمح بالتعرف والفهم والتنبؤ بالسلوكيات الاجتماعية وكذا فهم الایماءات و النكت و المعاني الغير ظاهرة بالتالي تسهيل عملية التواصل والفاعل الاجتماعيين، و بالتالي يمكن لقول بأن نظرية العقل تمس الجانب المعرفي و الانفعالي للشخص.¹¹

إذن فنظرية العقل هي القدرة المعرفية التي تمكن الانسان من عزو الحالات العقلية مثل النوايا والمعتقدات والرغبات والمشاعر الى نفسه والى الآخرين، وفهم ان للناس حالات عقلية قد تختلف عن حالته الخاصة، وان هذه الحالات الذهنية غير قابلة للملاحظة المباشرة بل تستنتج من خلال السلوك والتفاعل الاجتماعي، تساعد هذه القدرة على تفسير وتوقع سلوك الآخرين، وتعد ضرورة لفهم التفاعلات الاجتماعية وتنظيمها بشكل فعال، اذ تتيح للفرد استنتاج دوافع الآخرين والتنبؤ بأفعالهم وتفسير تصرفاتهم حتى في المواقف المعقدة.

2.2. مستويات التمثيلات في نظرية العقل: إن فهم الإنسان للحالات العقلية يختلف بحسب مستويات و أنماط معينة من التفكير، و لا يقتصر فهمه فقط على حالة عقلية بسيطة مثل فكرة واعتقاد الآخر، بل يتعداه لمعرفة حالات عقلية معقدة مثل الاعتقاد المتعلق بالمعرفة هذه الأنماط تدعى المستوى الأولى و الثاني للحالات العقلية والتي تعد امتدادات معرفية لمستوى إدراكي صرف يدعى المستوى الابتدائي (رتبة الصفر) حيث لا يتطلب استنتاج لأية حالة عقلية، وتشمل هذه المستويات على:¹²

✓ **المستوى الأول للتمثيلات:** هو حالة عقلية متعلقة بفكرة ووجهة نظر الآخر، يعي الفرد من خلال هذا المستوى المعرفي امتلاك الآخر لتمثيلات عقلية قد تتطابق أو قد تختلف مع الواقع أو مع أفكار غيره.

✓ **المستوى الثاني للتمثيلات:** هذا المستوى أعلى من سابقه لأنه يتعلق بتمثيل التمثيلات العقلية التي بمعنى أن الفرد لدى الآخر يتبنى وجهتي نظر في آن واحد ويستلزم لذلك استدعاء موارد معرفية أكثر تعقيدا عن تلك المستخدمة في المستوى الأول.

إن هذه المستويات تنبع من تفكير متراكم على نمط: أ يفكر أن ب يفكر أن ... ويقدم هذا المستوى فهما دقيقا ورؤية واضحة حول السلوك البشري.

لقد ميز الباحثون في علم النفس النمو أمثال "Perner" و "Wimmer" بين مستويات نظرية العقل على أساس أنها سلسلة نمائية متصلة في بناء التمثيلات العقلية، بدء في التشكل التدريجي للتمثيلات الخاصة بالدرجة الأولى ثم الدرجة الثانية، وما عزز هذا التمييز بين هذه المستويات هي التجارب التي قام بها باحثون في علم النفس العصبي على مرضى الزهايمر والتي انتهت إلى أن ضعف أداءهم في مهام نظرية العقل يتجلى في المستوى الثاني فقط النظرية العقل.

3.2. مبادئ نظرية العقل: أشار سايمون كوهين إلى أربع نقاط أساسية ترتكز عليها نظرية العقل وهي:¹³

- ✓ يفسر الأفراد العاديون السلوك الاجتماعي عن طريق تقييم دوافع ومعتقدات الآخرين.
- ✓ يفتقد الأفراد الذين لديهم اضطراب طيف التوحد إلى بعض مهارات قراءة العقل.
- ✓ تمثل هذه المهارات جزءا من البناء المعرفي للمخ.
- ✓ هناك أربع آليات (ميكانيزمات) نمائية في الفرد تعزز من مشاركة وجهة نظر الآخرين وهذه الآليات هي:

- تحديد النية أو القصد: وتشير إلى تفسير الدافع أو الحافز للقيام بفعل أي شيء.
 - تحديد اتجاه العين والاستخدام الوظيفي للأعين في التعبيرات الانفعالية.
 - آليات الانتباه المشترك: ويشير الانتباه المشترك إلى رغبة الطفل في جذب انتباه الآخرين إلى ما يقوم به؛ وقد يكون ذلك في عدة صور كأن ينظر الطفل إلى الآخرين ثم يعيد النظر إلى ما يقوم به، أو يشير إلى شخص ما كي ينظر إلى ما يقوم به، أو يسحب يد الشخص ليري ما يقوم به.
 - آليات نظرية العقل: وتشير إلى المدى الكامل للحالات العقلية الإدراكية والمعرفية.
- 4.2. مهام نظرية العقل: يقصد بالمهام كيفية الاستدلال على مستوى تطور و نمو نظرية العقل لدى الفرد، وهنالك عشر مهام على النحو التالي:¹⁴

المحور الثاني: مفاهيم حديثة إدارة الإبداع والابتكار

الجدول رقم "01": مهام نظرية العقل

المهام	مضمونها	دورها
المهمة الأولى	التعرف على تمييز المشاعر An Emotion Recognition	تقيس هذه المهمة قدرة الطفل على تمييز الحالات الانفعالية للأفراد؛ حيث يطلب من الطفل تمييز تعبيرات الوجه المختلفة وجه سعيد، وجه حزين، وجه خائف، وجه غاضب).
المهمة الثانية	تمييز مظهر الشيء أو منظره Light of Sight Task	تقيس هذه المهمة قدرة الطفل على فهم أن الناس قد يرون الشيء الواحد بصور أو بمنظر مختلفة حسب وضعه.
المهمة الثالثة	استنتاج المشاعر المبنية على الرغبة An Inference of Desire Based Emotion	تقيس هذه المهمة قدرة الطفل على التعرف على مشاعر الشخص إذا ما كان سعيدا أو حزينا في ضوء تحقيق ما يرغبه أو يتمناه .
المهمة الرابعة	استنتاج المعتقدات المبنية على الفهم An Inference Perception Based Belief of	تقيس هذه المهمة قدرة الطفل على فهم أن الرؤية تؤدي إلى المعرفة، وبعبارة أخرى القدرة على فهم أن الأشخاص يعلمون فقط الأشياء التي لديهم خبرة سابقة بها سواء مباشرة أو غير مباشرة، أي استنتاج الاعتقاد بناء على الفهم؛ حيث يعتقد الأفراد بأن الأشياء توجد في الأماكن التي سبق أن رأوها فيها، وإذا لم يروا شيئا ما فإنهم لن يعرفوا أنه في ذلك المكان.
المهمة الخامسة	استنتاج الأفعال بناء على الفعل An Inference of Perception – Based Action	تقيس هذه المهمة قدرة الطفل على فهم أن الرؤية تؤدي إلى الفعل seeing leads to acting ويسمى أيضا الاعتقاد بالحقيقة Belief Reality ؛ حيث يسعى الفرد إلى الفعل أو إنجاز المهمة ومحاولة الحصول على الشيء بناء على معرفته السابقة بمكانه .
المهمة السادسة	الاعتقاد الخاطئ من الدرجة الأولى First – order false belief task	تقيس هذه المهمة قدرة الطفل على استنتاج الفكرة أو المعتقد في إطار أو سياق يحدث فيه تغيير غير متوقع في وضع الشيء.

المحور الثاني: مفاهيم حديثة إدارة الإبداع والابتكار

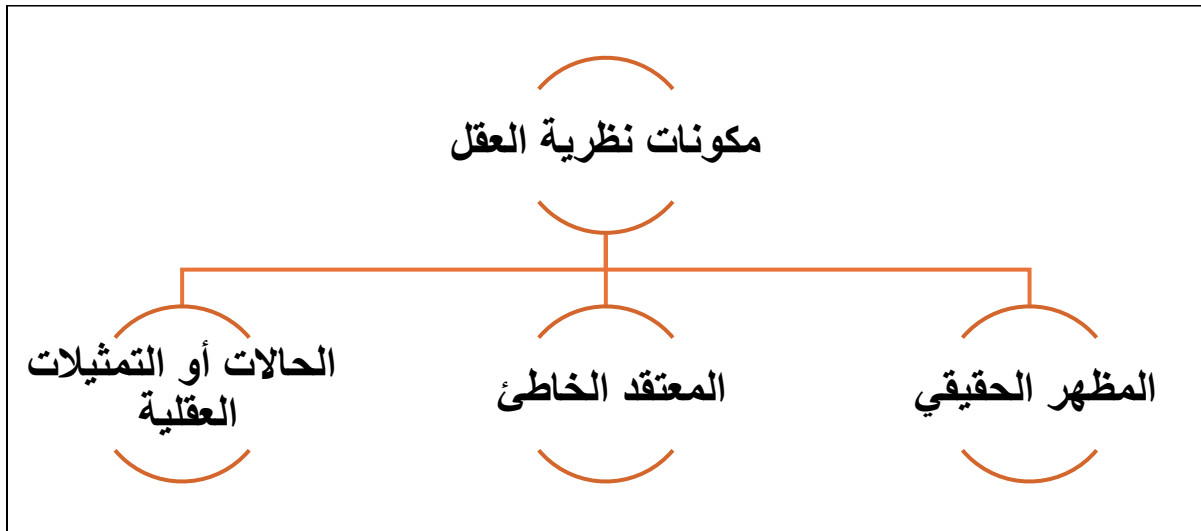
المهمة السابعة	استنتاج المشاعر المبنية على الحقيقة والاعتقاد ومشاعر الدرجة الثانية An Inference of Belief-and Reality-Based Emotion and Second Order Emotion Task	هي قدرة الطفل على فهم أن الاعتقادات والأحداث التي تخالف المعتقدات يمكن أن تسبب حدوث المشاعر، فقد يسعد الفرد بسبب حصوله على ما يريد أو بسبب اعتقاده أنه حصل على ما يريد، أي أن المشاعر تعتمد على المعتقدات التي قد تتزامن أو تتعارض في بعض الأحيان. وتتضمن هذه المهمة أيضا مشاعر الدرجة الثانية والتي تقيس قدرة الطفل على فهم أن المشاهد قد يستنتج مشاعر بطل الرواية بصورة خطأ بناء على اعتقاد زائف عن رغبة هذا البطل.
المهمة الثامنة	التعارض بين الرسالة والرغبة a message-desire discrepant task	تقيس هذه المهمة قدرة الطفل على استنتاج معتقدات الآخرين بناء على تفسير وفهم العبارات التي تعبر عن رغباتهم.
المهمة التاسعة	الاعتقاد الخاطئ من الدرجة الثانية A Second Order False Belief Task	تقيس هذه المهمة قدرة الطفل على فهم أن الآخرين قد تكون لديهم تصورات وأفكار خاطئة، أو لديهم أفكار مختلفة حول نفس الشيء؛ حيث يكون الطفل قادرا على تمثل الخطأ في تفكير الفرد والذي قد يختلف عن تفكير بطل الرواية، أي أنه يقصد بالدرجة الثانية أن الاعتقاد الخاطئ يكون لدى الفرد المشاهد الآخر وليس بطل الرواية.
المهمة العاشرة	التمييز بين الأحداث والأشياء المادية والتصورات الذهنية العقلية The Mental Physical Distinction	تقيس هذه المهمة قدرة الطفل على التمييز بين الخبرة المادية (الحقيقة) والخبرة العقلية التصور والخيال، مثل التمييز بين الكلب الحقيقي والكلب المتخيل.

المصدر: يجياوي وردة، نظرية العقل، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 2 (عدد خاص)، الجزائر، 2021، ص ص 803، 804.

5.2. مكونات نظرية العقل: تتكون نظرية العقل من ثلاثة جوانب أساسية هي:¹⁵

- ✓ الحالات أو التمثيلات العقلية "Mental Representations": وترتبط بمفاهيم تشبه القانون أو القواعد العامة، وهي غير مستمرة ويختفي العديد منها مع الوقت، وتظهر على شكل أفكار ومعتقدات وأحلام وتخيلات ومفاهيم دلالية.
- ✓ المعتقد الخاطئ "False Belief": ويرتبط بالقدرة على أخذ معرفة الآخر وتوقع أن الآخر الذي نتعامل معه يمتلك بعض المعلومات حتى لو كانت هذه المعرفة أو الاعتقادات مناقضة للمعرفة التي يمتلكها.
- ✓ المظهر الحقيقي "Appearance – reality": هو قدرة الفرد على معرفة حقيقة الشيء حتى وإن عرض عليه بمظهر مختلف، والكل الموالي يبرز المكونات الثلاث:

الشكل رقم "03": مكونات نظرية العقل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

6.2. استخدامات نظرية العقل: تتعدد استخدامات نظرية العقل لدى الفرد، وتتمثل فيما يلي:¹⁶

- ✓ إضفاء معنى على السلوك الاجتماعي: حيث تعد قراءة العقل أسهل طريقة لفهم الآخرين، إذ يقوم الشخص بعزو الحالات العقلية للآخرين وتقديم صياغة لتفسير السلوك الحالي والتنبؤ بالسلوك التالي.

- ✓ **إضفاء معنى على التواصل:** يقصد به فهم رموز الحديث مثل التهكم والسخرية والاستعارة والدعابة، حيث من يقوم بالحديث لا ينوي أن يؤخذ كلامه بشكل حرفي وعلى المستمع أن يذهب لأبعد مما يسمع حتى يستطيع أن يفترض الحالة العقلية للمتحدث.
 - ✓ **الخداع:** حيث تجعل الطفل يعتقد الشيء الحقيقي ولكنه في الواقع زائف، فالطفل العادي يبدأ في الانخراط في الخداع بعد فهمه للاعتقاد الخاطئ من أربع سنوات.
 - ✓ **القدرة الطبيعية على قراءة العقل:** والتي تمنح الفرد القدرة على استنتاج كيفية تفسير الأشخاص للأحداث واستنتاج الانفعال فالطفل ذو الثلاث سنوات يستطيع فهم انفعال شخص آخر في البيئة المحيطة، وعند خمس سنوات يستطيع فهم الانفعالات التي تتولد من معتقدات الآخرين.
 - ✓ **الوعي بالذات أو التأمل الذاتي:** فالطفل يستطيع نسب الحالات العقلية الخاصة بالآخرين لذاته ويمكنه بعد ذلك التأمل والتفكير في حالاته العقلية الخاصة به، فالطفل ذو الأربع سنوات ينجح في تمييز وإدراك أسباب السلوك الذي يقوم به، ويستطيع أن يكرر التدريب على الحلول المحتملة للمشكلات في عقله قبل أن يقوم بتطبيقها في الواقع.
 - ✓ **محاولة تغير تفكير شخص من خلال الإقناع** حيث أن أفكار الآخرين ومعتقداتهم تتشكل من المعلومات التي يتعرضون لها مما يتيح الفرصة لتدريب الآخرين من أجل تغيير ما يعرفونه أو تغيير أسلوب التفكير.
- مما سبق عرضه يتضح لنا أن نظرية العقل تلعب دوراً محورياً في تفسير الإبداع والابتكار لدى الأفراد، إذ تتيح لهم القدرة على فهم وتخييل وجهات نظر الآخرين واحتياجاتهم، ما يساعد في توليد أفكار جديدة تلبي متطلبات المجتمع أو تحل مشكلاته بطرق غير تقليدية، فالإبداع لا ينشأ فقط من المعرفة أو الذكاء، بل أيضاً من قدرة الفرد على تبني منظور "الآخر"، وإعادة تنظيم الأفكار والمعلومات بشكل مرناً وأصيل، وهو ما تعززه نظرية العقل عبر تمكين الأفراد من التفكير في احتمالات متعددة وتوقع ردود أفعال متنوعة، كما أن هذه القدرة على تبادل الأدوار الذهنية والتعاطف المعرفي تساهم في تطوير حلول ابتكارية، وتدعم التعاون والتواصل الفعال بين المبدعين، ما يجعل نظرية العقل من الركائز الأساسية لفهم عمليات الإبداع والابتكار.

3. مفهوم النظرية المعرفية Cognitive Theory: تعد النظرية المعرفية من أبرز النظريات التي تفسر كيفية اكتساب الإنسان للمعرفة وتنظيمها ومعالجتها، حيث تركز على العمليات العقلية الداخلية مثل الانتباه والفهم والذاكرة وحل المشكلات، وترى هذه النظرية أن الإبداع والابتكار ينبعان من قدرة الفرد على بناء تمثيلات معرفية غنية، واسترجاع المعلومات وإعادة تركيبها بطرق جديدة وغير تقليدية، من خلال هذا التنظيم المعرفي والمرونة في التفكير، يصبح الفرد قادرًا على توليد أفكار مبتكرة وحلول إبداعية لمختلف التحديات، مما يبرز العلاقة الوثيقة بين العمليات المعرفية والإبداع، وفيما غوص في تفاصيلها أكثر.

1.3 مفهوم النظرية المعرفية: تعد النظرية المعرفية من بين نظريات التعلم الأكثر اهتماما بموضوع التعلم وكيفية حدوثه، وتركز اهتمامها على ثلاث عوامل أساسية هي النضج البيولوجي والتفاعل والبيئة الطبيعية، كما ترى أن العقل هو المصدر الأول والوحيد للمعرفة.

يعرفها يوسف قطامي بأنها "النظرية المعرفية معنية بالعمليات الذهنية والمعالجات والتدخلات المستمرة في موضوع التعلم التفكير)، بهدف تنظيمه وإدماجه في بيئة التعلم المعرفية"¹⁷، وهو تعريف يثبت عناية النظرية المعرفية بالعمليات العقلية المرتبطة بالتفكير، بهدف تنظيم عملية التعلم.

حيث تفترض النظرية المعرفية أن التعلم المعرفي القائم على التفكير، هو نتيجة لمحاولة الفرد الجادة لفهم العالم المحيط به عن طريق استخدام أدوات التفكير المتوافرة لديه¹⁸، وترتبط النظرية المعرفية بالتعلم دائما بالعقل فهو المصدر الأول لتخزين المعرفة واكتسابها من خلال التفكير، وأن المتعلم هو المسؤول يحلل يناقش يسأل يطبق.

وانبثقت عن النظرية المعرفية العديد من النظريات الفرعية على غرار النظرية الجشطالتيّة، والنظرية البنائية ل "بياجيه" ونظرية التعلم بالملاحظة ل "باندورا"، وتهتم كل هذه النظريات بالعمليات التي تحدث داخل الفرد من تفكير وتخطيط واتخاذ القرارات والتوقعات أكثر من الاهتمام بالمظاهر الخارجية للسلوك¹⁹، وتأخذ النظريات المعرفية بعين الاعتبار خصائص المتعلم والعوامل المؤثرة في تعلمه ومعالجتها، حيث ترى أن التغيرات التي تحدث لدى المتعلم هي تغيرات في عدد الأبنية المعرفية من هنا يتضح أنها تقر بالدور الفعال والنشط للمتعلم فهو محور العملية التعليمية.

يوجد تصور بديل وهو اعتبار أن أفكار الأفراد حول المعرفة ربما تنتظم في نظريات، وهذه النظريات المعرفية تعتبر متعددة الأبعاد، ولكن هذا التصور العقلي يقترح وجود تكامل بين منظورات الفرد والتي تعتبر أكثر من مجرد تجميع معتقدات مستقلة، هذه النظريات المعرفية، من المتوقع أن تعالج ليس فقط كمجموعة من المعتقدات، ولكن

كطرق منظمة للمعرفة، سواء عند مستوى مجال عام أو خاص؛ فمثلاً: قد يمتلك نظرية معممة من المعرفة، وأيضاً قد يمتلك نظريات محددة حول المعرفة في العلوم مقابل المعرفة في التاريخ، وهي تقيم عند مستوى الفحوصات داخل حجرة الدراسة، وأيضاً خلال مقاييس التقرير الذاتى المحددة بالمجال، وينظر لها كمفاهيم تنشط وتندمج خلال التعلم كمظهر لما وراء المعرفة.²⁰

والنموذج المفترض للنظريات المعرفية يتكون من أبعاد مقترحة من مراجعة كل من النماذج النمائية، ونموذج المعتقدات المستقلة، ونقطة الخلاف الوحيدة بين الباحثين هي إلى أي مدى تعتبر المعتقدات حول التعلم والتعليم، والذكاء جزءاً من نظرية المعرفة، أو أنها تعتبر جزءاً من مجموعة أكبر من المعتقدات والنظريات الشخصية.²¹

وتذكر هوفر وبنترتش Hofer & Pintrich, 1997، أن معتقدات الأفراد حول المعرفة، وعملية اكتساب المعرفة أى عملية التعلم تعتبر نظريات شخصية، وهذا الافتراض فضلاً عن البحث في نظرية التغير المفاهيمي conceptual change يتمشى مع أدبيات التغير المفاهيمي العقلي والتي تقترح أن معرفة الأفراد في مجال ما تبنى بالطرق المناظرة لكيفية بناء النظريات في العلوم. وهذا الافتراض يعتبر تسوية جيدة بين نماذج المراحل العامة التي لا تسمح بالتباين داخل المرحلة في بنية المعتقدات، والنماذج التي ترى أن المعتقدات المعرفية، والتفكير المعرفي تمثل أبعاداً متعامدة، ولا يجب بالضرورة أن تترابط في بنية شاملة.²²

وقدرة نظرية العقل على فهم العلاقات بين معتقدات وأحداث، ورغبات الأفراد يبدو أنها تعتمد على الفهم الأساسي لطبيعة المعرفة، في حين أن الفهم المعرفي يعتبر أعم من ذلك؛ حيث يشمل مدى واسع من المفاهيم الخاصة بالمعرفة والتعلم والتي تنمو مع الوقت وتضمن نظرية العقل في مسار نمو المعرفة الشخصية يساعد في توضيح الطرق إلى يفكر بها الطلاب نحو المعرفة والتعلم والنظريات.²³

مما سبق يتضح أن النظرية المعرفية تركز على العمليات العقلية الداخلية مثل التفكير والفهم وحل المشكلات، وتعتبر العقل المصدر الأساسي للمعرفة، حيث ينظر إلى المتعلم كعنصر نشط في بناء معرفته من خلال التحليل والمناقشة والتطبيق، تهتم هذه النظرية بالعوامل المؤثرة في التعلم مثل النضج البيولوجي والتفاعل مع البيئة، وتؤكد على أهمية الأبنية المعرفية التي تتغير وتتطور لدى الفرد كما تبرز أهمية معتقدات الأفراد حول المعرفة والتعلم، وتعتبرها جزءاً من نظريات شخصية متعددة الأبعاد تتكامل أثناء التعلم، وهو ما يوضح العلاقة الوثيقة بين نظرية العقل والنمو المعرفي وتطور التفكير لدى المتعلم.

2.3. مكونات النظرية العقلية

والنظريات المعرفية تتكون من مكونين أساسيين يعتبران ملائمين للتعريف التقليدي النظرية المعرفة على أنها الميدان الفلسفي الذي يهتم بطبيعة المعرفة وطرق اكتسابها، وهذين المكونين هما: ²⁴

✓ **طبيعة المعرفة:** يشير هذا المكون إلى اعتقاد الفرد حول ماهية المعرفة نفسها، ويتضمن بعدين رئيسيين: يقينية المعرفة أي مدى اعتقاد الفرد بأن المعرفة مطلقة أو نسبية، أي هل هناك حقائق ثابتة لا تتغير أم أن المعرفة قابلة للتغير والتطور، وبساطة المعرفة: هل يرى الفرد أن المعرفة بسيطة وواضحة يمكن فهمها بسهولة، أم أنها معقدة ومتداخلة وتحتاج إلى تحليل وتفكيك لفهمها.

✓ **طبيعة أو عملية اكتساب المعرفة:** يركز هذا المكون على الكيفية التي يحصل بها الفرد على المعرفة، ويتضمن بعدين أساسيين هما: مصدر المعرفة أي هل يرى الفرد أن المعرفة تأتي من مصادر خارجية مثل السلطة أو الخبراء أو الكتب، أم أنها تُبنى من خلال التفكير الذاتي والتجربة الشخصية، وتبرير المعرفة أي كيف يبرر الفرد صحة معرفته، هل يعتمد على الأدلة والبراهين والتفكير النقدي، أم يكتفي بالتقليد أو القبول غير النقدي للمعلومات.

يمكن إضافة عناصر أخرى إلى مكونات النظرية المعرفية إلى جانب "طبيعة المعرفة" و"عملية اكتساب المعرفة"، حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أهمية عناصر إضافية مثل:

✓ **تنظيم المعرفة:** وهو كيفية بناء وترتيب المعلومات في الهياكل المعرفية لدى الفرد، بحيث تصبح المعرفة الجديدة أكثر قابلية للفهم والتطبيق من خلال ربطها بالمفاهيم والخبرات السابقة.

✓ **العمليات العقلية الداخلية:** مثل الانتباه، والإدراك، والتخزين، والاسترجاع، وحل المشكلات، والتخطيط الذهني، والتي تعد جزءاً أساسياً من كيفية معالجة المعلومات واستخدامها في مواقف جديدة.

✓ **التعلم الذاتي والتحفيز الذاتي:** حيث تبرز أهمية مشاركة المتعلم النشطة في بناء معرفته، وقدرته على تحديد أهدافه التعليمية وتنظيم تعلمه بشكل مستقل، ودور المعرفة السابقة إذ تؤكد النظرية المعرفية على أن التعلم الفعّال يعتمد بشكل كبير على ربط المعلومات الجديدة بالمعرفة والخبرات السابقة لدى المتعلم.

هذه العناصر تعكس تطور النظريات المعرفية وتوسعها لتشمل أبعاداً أعمق من مجرد طبيعة المعرفة وكيفية اكتسابها، لتشمل أيضاً كيفية تنظيمها، ودور العمليات الذهنية، وأهمية التعلم الذاتي والتفاعل مع المعرفة السابقة.

4. **نظرية النصفين الكرويين للمخ:** ترجع نظرية جانبي المخ إلى البحث الذي أجراه روجر سيبيرى في السبعينات من القرن العشرين والذي أكد على أن كل شخص لديه إمكانيات عظيمة ومتكافئة سواء للنصف الأيمن أو الأيسر من المخ، وأن جميع الناس يمتلكون مهارات إبداعية وعقلية ولكنهم يستخدمونها بشكل جزئي فقط، ولكن إذا تم استخدام كلا النصفين فستزداد قوتهم، وقد أظهرت الدراسات التي قامت على كل من الأفراد العاديين وغير العاديين عدم التماثل بين نصفي المخ في الوظائف التعليمية ويؤيد علماء نفس اللغة المحدثين وجهة النظر التي تقترح أن نصفي كرتي المخ يختلفان في نمط معالجه المعلومات الواردة للمخ، وأن نصف الكرة المخية الأيمن يقوم ببعض الإجراءات التي يقوم بها نصف الكرة المخية الأيسر.²⁵

وتتمثل الاختلافات الوظيفية الجوهرية بين نصفي المخ، في أن النصف الكروي الأيسر تتركز فيه وظائف اللغة والوظائف التحليلية، ولذلك يسمى بالنصف اللفظي Verbal التحليلي Analytical المنطقي Logical، كذلك يميل النصف الأيسر إلى التعامل مع الرموز والكلمات والحروف والعمليات الحسابية المعقدة، والمهارات الرقمية، والتعرف على الألوان والأدوات، والمهارات العلمية، ويفضل أصحاب هذا النصف الأعمال اللفظية والحسابية، ويملكون القدرة على التعبير عن أنفسهم بطريقة جيدة، أما النصف الأيمن فيتفرد بالوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والإبداع والتخيل، وله دور أكبر في تحليل وتحديد الأشكال ثلاثية الأبعاد، أو ما يسمى بالقدرات المكانية البصرية للعالم المحيط، ولذلك فهو يسمى بالنصف غير اللفظي Nonverbal، الحسي Sensory، الحدسي Intuitive ويتعامل بصورة أفضل مع الأشياء العيانية الحسية، وليست الرمزية، كما يتميز أصحاب هذا النصف بأنهم عاطفيون وبالتالي فهم حريصون على إيجاد بيئة تعلم أكثر تماسكا وتفاعلا تتميز بوجود الصداقات القوية والرغبة في زيادة التعارف، كما أوضحت الدراسات أن من وظائف النصف الكروي الأيمن الاستجابة للمثيرات الوجدانية، والإدراك اللمسي، والتعرف على الوجوه والتوجه المكاني Spatial Orientation والوعي الموسيقي، والقدرات الفنية.²⁶

وقد قامت مكارثي وموريس بوضع قائمة بوظائف النصفين الكرويين تبعا لاختلاف أنماط معالجة المعلومات لدى المتعلمين في خمس مجموعات رئيسية كما في الجدول التالي:²⁷

جدول رقم "02": أنماط معالجة المعلومات بنصفى المخ

النصف الأيسر للمخ	النصف الأيمن للمخ
تتابعي معرفي	كلي عاطفي
تحليلي لفظي	إبداعي بصرى
منطقي	فنى

المصدر: أحمد أنور حسن الفقي، مرجع سابق، ص 307.

كما قام نيد هيرمان "Herrman" سنة 1995 بوضع قائمة بخصائص كل نمط من أنماط معالجة المعلومات بناء على نتائج الأبحاث السابقة، وهو يوضح نمطي معالجه المعلومات في النصفين الأيمن والأيسر، ويقسم النمط الأيمن إلى جزأين أيمن علوي (D) وأيمن سفلي (C) بينما النمط الأيسر فيقسمه إلى أيسر علوي (A) وأيسر سفلي (B)²⁸، كما يلي:

جدول رقم "03": أنماط معالجة المعلومات في المخ وفق نموذج هيرمان

الأيسر العلوي (A)	الأيمن العلوي (D)
يتعلم من خلال: - اكتساب وتجميع الحقائق. - التحليل المنطقي. - التفكير من خلال الأفكار والمعطيات، بناء الأمثلة.	يتعلم من خلال: - الاعتماد على البدايات والأفكار الأولية. - اكتشاف الاحتمالات. - تكوين مفاهيم، تركيب المحتوى.
الأيسر السفلي (B)	الأيمن السفلي (C)
- تنظيم وتركيب المحتوى. - تقييم واختبار النظريات. - الممارسة. - تطبيق المحتوى.	- الاستماع وتبادل الأفكار. - تكامل الخبرات مع النفس. - استغراق المشاعر. - تناغم المحتوى.

المصدر: أحمد أنور حسن الفقي، مرجع سابق، ص ص 307-308.

ويوضح الجدول الموالي مهام نصفى المخ الأيمن والأيسر:

الجدول رقم "04": مهام نصفى المخ الأيمن والأيسر

النصف الكروى الأيمن	النصف الكروى الأيسر
— التفكير التجريبي.	— التفكير المجرد.
— التفكير الإبداعي.	— التفكير الناقد.
— الأداء التركيبي.	— الأداء التحليلي.
— التفكير الحدسي.	— التفكير المنطقي.
— التعامل مع المعلومات البصرية والمكانية.	— التعامل مع المعلومات اللفظية.
— يحب الارتجال والتسرع.	— لا يفضل الارتجال أو عدم التسرع.
— يعتمد على الخيال والأحلام.	— يعتمد على التخطيط.
— تفاعل قائم على العاطفة.	— سلوك أو أداء قابل للتفسير.
— يركز على الكليات دون التفاصيل.	— يركز على العرض التفصيلي للموقف.
— يبين كيفية العمل.	— يجربنا بكيفية الوصول إلى حل ما.
— يعتمد على التجهيز الشمولي.	— يعتمد على نمط التجهيز التسلسلي.
— مشاعر ذاتية مدفوعة بقوة.	— نشاط تنفيذي ذاتي.

المصدر: أماني محمد شاكر، داليا السيد المداح ومصطفى محمد الشيخ، رغدا محمد عبد العزيز سراج الدين، "الخرائط الذهنية الإلكترونية وتنمية مهارات التفكير العليا في ضوء نظرية النصفين الكرويين للمخ"، مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا (بحوث علمية وتطبيقية)، المجلد 23، العدد 09، ديسمبر 2021، ص ص 111-128.

5. نظرية الدماغ الكلي (النموذج الرباعي)

1.5. نظرية هيرمان، أو بوصلة التفكير

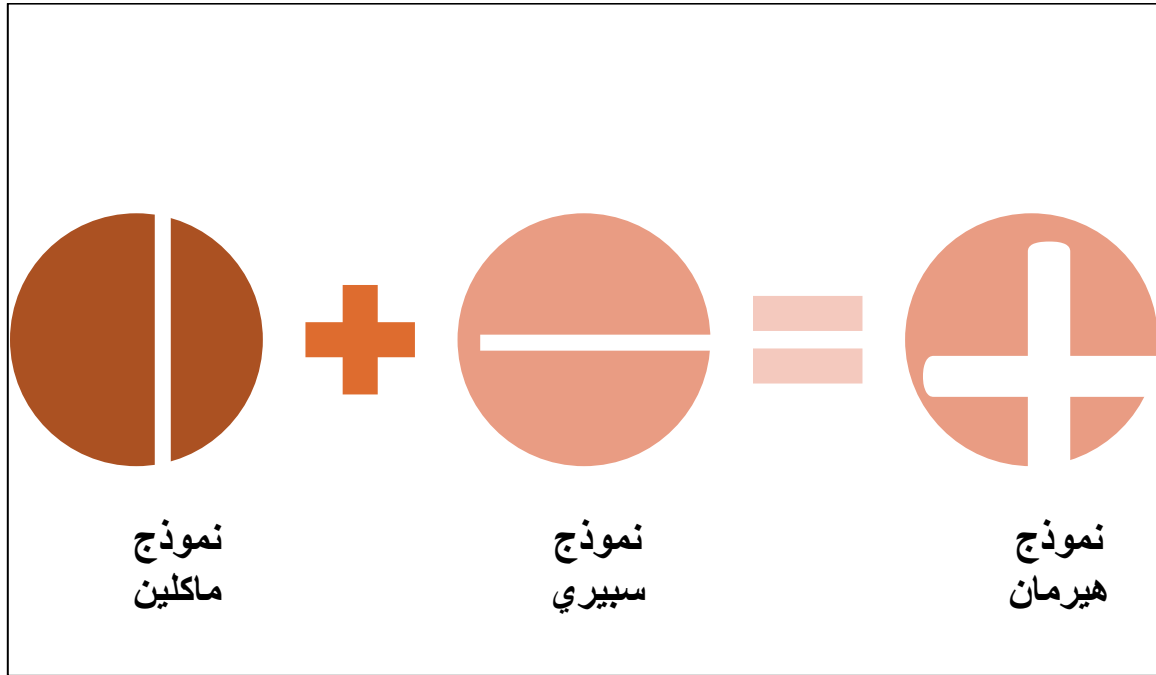
لقد توالى الأبحاث والدراسات المفسرة لوظائف الدماغ ففي عام 1960م، ومنها ما توصل له العالم روجر سبيري والذي نال بسببه جائزة نوبل عام 1981م، حيث قسم الدماغ إلى نصفين: الأيمن (الدماغ المبدع العاطفي الشغوف الشاعر) والأيسر (الدماغ المنطقي الرياضي التحليلي اللغوي)، وجاء بعده بسنوات بول ماكلين والذي قسم دماغ إلى ثلاث مكونات، وهي: ²⁹

✓ **الدماغ العقلي:** وهو القسم الأعلى والذي يضم التفكير والفهم والتصور والتعلم.

- ✓ **دماغ الثدييات:** وهو القسم المتوسط وهو الذي يتحكم بالعواطف والانفعال والسلوك والذاكرة.
- ✓ **دماغ الزواحف:** القسم السفلي ويتكون من المخيخ والنخاع المستطيل وهو المسؤول عن الاحتياجات الأساسية الحيوية كالطعام والشراب والأمن والسلامة والجنس ثم جاء بعدهما هيرمان، والذي اقترح نموذج جديد دمج فيه نموذجي سبيري، وماكلين في نموذج واحد رباعي قسم الدماغ إلى 4 أقسام الموضوعي، التنظيمي الاجتماعي (الإبداعي)، وميز كل قسم برمز (A,B,C,D) ولون خاص به؛
- ✓ **حسب** نظرية هيرمان ينقسم الدماغ إلى أربعة أقسام هذا التقسيم رمزي وليس فيسيولوجي (وكل قسم يختص بوظائف عقلية معينة، ويذكر في نظريته ان الجزء المسيطر من الدماغ هو الذي يقود الأسلوب المفضل في التفكير وبالتالي فانه يؤثر على: بماذا تفكر، ما هو الذي تتعلمه كيف تتصل مع الآخرين، ويجدر بالذكر أن الأشياء التي تقيسها التفضيلات حسب نظرية هيرمان هي طريقة التفكير وأنماط معالجة المعلومات بينما لا تقيس الجدارة والشخصية والمزاج والذكاء، وحسب نظرية هيرمان فإن كل منطقة تعمل بطريقة مختلفة عن الأخرى، وتتكامل الأربع مناطق للعمل سويا لتشكل الدماغ الكلي، وتكون لكل إنسان منطقة أو أكثر هي السائدة أو الغالبة والتي تحدد طريقة تفكيره وتعامله مع ما حوله.

واعتمد نيد هيرمان في نظريته على دمج اكتشاف سبيري وماكلين، بعد أن استبعد القسم الأول من الأدمغة الثلاث لنموذج ماكلين وهو دماغ الزواحف، لأن المهام التي يقوم بها هذا الدماغ لا يمكن التعامل معها ولا تطويرها ولا التأثير عليها وهي الحاجات البيولوجية الأساسية لضرورة الحياة، وبذلك أبقى نيد هيرمان على قسمين فقط من أنموذج ماكلين هما دماغ الثدييات أو ما يعرف بالجهاز الحافي أو جهاز الإرب "Limbic System"، والدماغ العقلي الإنساني وهو ما يعرف بالقشرة أو لحاء الدماغ، وقام نيد هيرمان بدمج هذين القسمين من نظرية ماكلين مع النصفين الأيسر والأيمن لنظرية سبيري في نموذج رباعي دائري رمزي يمثل الدماغ فأصبح لديه بعد عملية دمج النظريتين أربع مناطق للدماغ البشري هي (A,B) في الجانب الأيسر و (C,D) في الجانب الأيمن من الدماغ وبذلك تمثل نظرية هيرمان للسيادة الدماغية انتقاله نوعية في نتائج البحوث الطبية، والانتقال من علم الوظائف الفلسفية إلى الأنموذج الرمزي الرباعي للدماغ³⁰.

الشكل رقم "04": النموذج الرمزي الرباعي لنيد هيرمان لتفسير التفكير

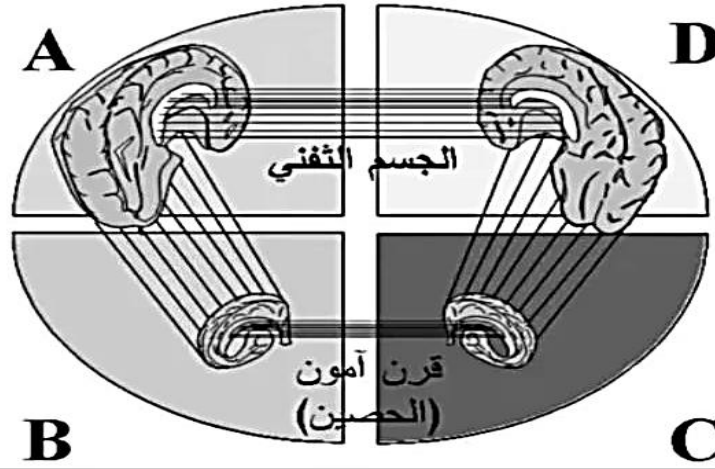


المصدر: وسام صلاح عبد الحسين، مرجع سابق، ص 29.

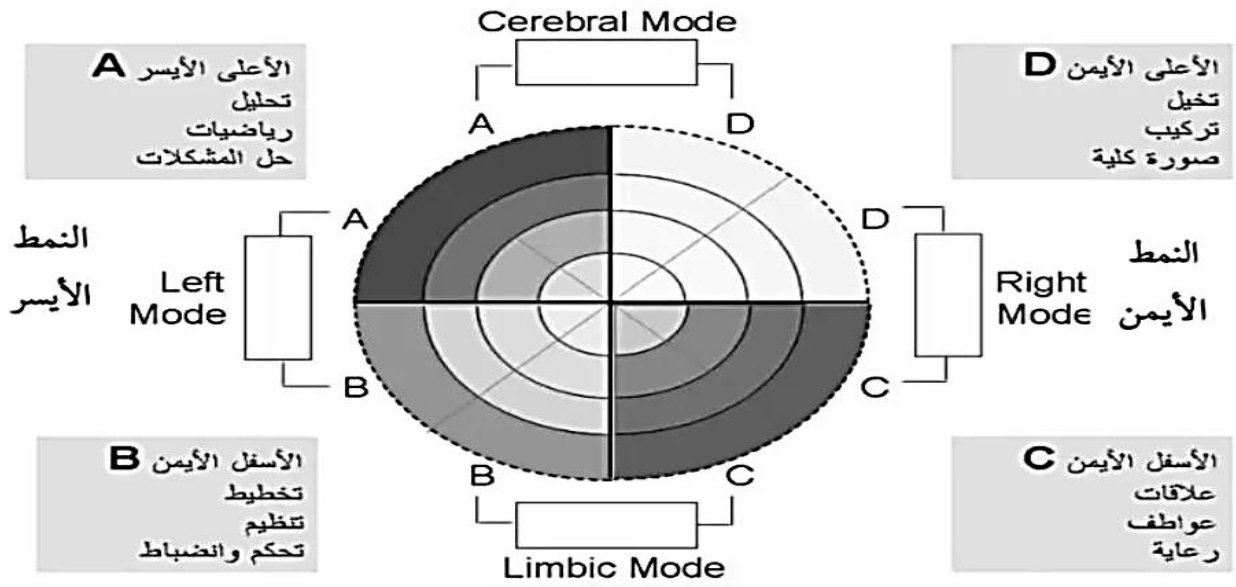
وقد أعطى نيد هيرمان لكل قسم رمزاً ولوناً خاصاً يميزه عن بقية الأقسام الأخرى، إذ يمثل الجزء العلوي من الجانب الأيسر للدماغ النمط (A) وأعطاه اللون الأزرق، وأطلق عليه العقلية التحليلية المنطقية، بينما يمثل الجزء الأسفل من الجانب الأيسر للدماغ النمط (B) وأعطاه اللون الأخضر، وأطلق عليه العقلية التنفيذية التنظيمية، أما الجزء الأسفل من الجانب الأيمن للدماغ النمط (C) وأعطاه اللون الأحمر، وأطلق عليه العقلية الإنسانية العاطفية، بينما يمثل الجزء العلوي من الجانب الأيمن للدماغ النمط (D) وأعطاه اللون الأصفر، وأطلق عليه العقلية الإبداعية الحرة.³¹

والشكل التالي يوضح النموذج الرمزي الرباعي للدماغ.

الشكل رقم "05": النموذج الرمزي الرباعي للدماغ



النمط اللحائي



النمط الحافي (الإربي)

المصدر: وسام صلاح عبد الحسين، مرجع سابق، ص 30.

2.5. خصائص نظرية الدماغ الكلي

ويمكن أن نلخص خصائص كل نمط كالتالي:

الشكل رقم "05": خصائص نظرية الدماغ الكلي

أنماط	الخصائص
نمط التفكير (A)	وينشط فيه الجزء الأيسر العلوي من الدماغ، ويمثل الشخص التحليلي الموضوعي - المنطقي ويتميز الشخص صاحب هذا النمط السائد بالاعتماد على الحقائق، والميل الى الجانب النظري، ويتميز بالاهتمام بالتفاصيل الدقيقة، وبجبه للبيانات وتحليلها. ويمثل هذا النمط في الصفوف الدراسية أولئك الطلاب الذين يسألون عن تفاصيل الدرس صغيرها وكبيرها.
نمط التفكير (B)	وينشط في الجزء الأيسر السفلي من الدماغ ويمثل الشخص التسلسلي تفكير تنظيمي - تنفيذي) ويتميز الشخص صاحب هذا النمط السائد بأنه الموجه والمخطط والمنظم والتسلسلي والإجرائي، ويمتلكون مهارة التنظيم وإدارة الوقت، ويمثلهم في الصفوف الدراسية أولئك الطلاب الذين ينجزون كافة المهام الموكلة إليهم، حيث لديهم مهارة في وضع خطط تساعد على استغلال الوقت والإنجاز، وهم غالبا من أنجح الطلاب في الصفوف التقليدية.
نمط التفكير (C)	وينشط فيه الجزء الأيمن السفلي من الدماغ ويمثل الشخص الذي يتميز بالعلاقات الشخصية اجتماعي (مشاعري) حيث يشعر الآخرون معهم بالراحة النفسية، وهم مبادرون لتلبية احتياجات الآخرين دون طلبها، فهم منبع للحب والحنان والعطف، ويمثلهم في الصفوف الدراسية أولئك الطلاب الذين يحبون التعامل في جو تسوده المحبة، وقد يكرهون المادة فيما إذا كان تعامل المعلم معهم أو مع غيرهم غير لطيف، ويكرهون كثيرا على لغة الجسد، ويتأثرون بها، كما يتأثرون بتغيير الطبقة الصوتية بحسب ما يتطلبه الدرس.
نمط التفكير (D)	وينشط فيه الجزء الأيمن العلوي من الدماغ ويمثل الشخص الخيالي (الابداعي الابتكاري ويتميز أصحاب هذا النمط بالتفكير الإبداعي والقدرة على الابتكار، حيث أن نظرهم للحياة شاملة ولديهم خطط استراتيجية مستقبلية، نجد أن الطلاب من أصحاب هذا النمط يقسمون الدراسة ضمن برنامج يبدأ قبل الامتحان بوقت طويل، بحيث لا يرهقون أنفسهم قبل الامتحان، ويمثلهم في الصف أولئك الطلاب الذين يميلون للتجارب العلمية والبحثية التي تساعد على فهمهم للمفاهيم الجديدة بدلا من حفظها فقط.

المصدر: نوال علي اليحيائي، مرجع سابق، ص ص 161-162.

كل نظرية من النظريات السالفة الذكر قدمت رؤية فريدة تسهم في تعزيز فهم للإنسان بشكل متكامل؛ إذ ركزت نظريات التحليل النفسي على الدوافع اللاواعية والصراعات الداخلية التي تشكل السلوك والشخصية، مبرزة أهمية الخبرات المبكرة والتفاعلات اللاشعورية. أما النظرية المعرفية فسلطت الضوء على عمليات التفكير والإدراك وحل المشكلات، معتبرة أن الإنسان كائن نشط في معالجة المعلومات وبناء المعرفة، وتبرز نظرية العقل أهمية الفهم الاجتماعي والإدراك الذهني، حيث تشرح كيف يدرك الإنسان نوايا ومشاعر الآخرين، ما يعزز التفاعل الاجتماعي والتعاطف، من جهة أخرى، أوضحت نظرية النصفين الكرويين للمخ الفروق الوظيفية بين نصفي الدماغ؛ فالنصف الأيسر يرتبط غالبا بالمنطق والتحليل، بينما يرتبط الأيمن بالإبداع والحدس، ما يؤثر على أنماط التفكير والسلوك؛ وأخيرا، يقدم النموذج الرباعي للدماغ رؤية شمولية، حيث يدمج بين وظائف الأنماط المختلفة، موضحا كيف تتكامل العمليات المنطقية والإبداعية والاجتماعية والتنظيمية في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات، ليعكس بذلك تعقيد وتكامل القدرات الإنسانية.

واستنادا لما سبق وحسب رأينا الشخصي فمن بين النظريات التي تناولت تفسير السلوك الإبداعي لدى الفرد، تبرز النظرية المعرفية كالأقرب لتحليل هذا السلوك، إذ تركز على العمليات العقلية الداخلية مثل التفكير، والإدراك، وحل المشكلات، وتعتبر الإبداع نتاجا لقدرة الفرد على إعادة تنظيم المعلومات والأفكار بطرق جديدة وأصيلة، كما تؤكد على دور الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات في العملية الإبداعية، وهي السمات التي حددها جيلفورد في إطار التفكير التشعبي، ما يجعل هذه النظرية قادرة على تفسير تنوع وتفرد السلوك الإبداعي لدى الأفراد من خلال فهم آليات معالجة المعلومات وتوليد الأفكار الجديدة.

قائمة الموامش:

- ¹ غازلي تمعزوزت نعيمة، وطالح، نصيرة، نقد نظرية التحليل النفسي لفرويد وبيان ما يتوافق ولا يتوافق مع المجتمعات العربية الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص ص 28-29.
- ² غازلي تمعزوزت نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 29.
- ³ غازلي تمعزوزت نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.
- ⁴ غازلي تمعزوزت نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 31.
- ⁵ بن أمحمدي يزيد إبراهيم الخليل، بكري عبد الحميد، "نظرية العقل والدين وعلاقتها بالتعبيرات الانفعالية لدى الأطفال المصابين باضطراب طيف التوحد." مجلة أنثروبولوجية الأويان، المجلد 21، العدد 01، 2025، ص 347.
- ⁶ بن أمحمدي يزيد إبراهيم الخليل، مرجع سبق ذكره، ص 347.
- ⁷ بن أمحمدي يزيد إبراهيم الخليل، مرجع سبق ذكره، ص 347.
- ⁸ يوب زهرة، الطفل المصاب باضطراب طيف التوحد ونظرية العقل: النهج المعرفي. المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 1، 15 جوان 2019، ص 173.
- ⁹ يوب زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 173.
- ¹⁰ يوب زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 173.
- ¹¹ بن أمحمدي يزيد إبراهيم الخليل، مرجع سبق ذكره، ص 347.
- ¹² يوب زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 174.
- ¹³ يحياوي وردة، "نظرية العقل". مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 2 (عدد خاص)، الجزائر، 2021، ص 802.
- ¹⁴ يحياوي وردة، مرجع سبق ذكره، ص ص 803-804.
- ¹⁵ يحياوي وردة، مرجع سبق ذكره، ص 808.
- ¹⁶ يحياوي وردة، مرجع سبق ذكره، ص ص 808-809.
- ¹⁷ يوسف قطامي، النظرية المعرفية في التعلم دار الميسر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013 م، ص 32.
- ¹⁸ يوسف قطامي، مرجع سبق ذكره، ص 33.
- ¹⁹ عماد عبد الرحمان زغلول نظريات التعلم، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2010م، ص 44.
- ²⁰ فاطمة محمد البدراني، الاستمولوجيا نظريات في تنمية الفهم والمعتقدات المعرفية، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2019، ص 145.
- ²¹ فاطمة محمد البدراني، مرجع سبق ذكره، ص 145.
- ²² فاطمة محمد البدراني، مرجع سبق ذكره، ص 145.
- ²³ فاطمة محمد البدراني، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-146.
- ²⁴ سالم محمد عبد الله أبو، صاحب عبد مرزوك الجنابي خمرة، المعتقدات المعرفية، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، 2020، ص 112.

- ²⁵ أحمد أنور حسن الفقي، فاعلية برنامج قائم على التكامل بين نصفى المخ في تدريس التاريخ التنموية الذكاء الوجداني ومهارات التفكير الناقد لدى طلاب المرحلة الثانوية، بحث مشتق من رسالة الدكتوراة الخاصة بالباحث، كلية التربية - جامعة بنها، العدد (110)، الجزء 01، أبريل 2017، ص 306.
- ²⁶ أحمد أنور حسن الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 306.
- ²⁷ أحمد أنور حسن الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 307.
- ²⁸ أحمد أنور حسن الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 307.
- ²⁹ نوال علي اليحيائي، حسين علي الخروصي، "الخصائص السيكمترية لمقياس أنماط التفكير وفق نظرية هيرمان للسيطرة الدماغية لدى طالبات المرحلة الثانوية في سلطنة عمان"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 13، العدد 03، 2024، ص 160.
- ³⁰ وسام صلاح عبد الحسين، التعلم المتناغم مع الدماغ (تطبيقات لأبحاث الدماغ في التعلم)، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2015، ص 29.
- ³¹ وسام صلاح عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.



المحور الثالث: مصادر ومحددات الإبداع والابتكار

1. البحث والتطوير
2. الزبائن، الموردون، المنافسون، المؤسسات التكميلية
3. الجامعات ومؤسسات البحث العمومي
4. براءة الاختراع كمصدر للإبداع والابتكار
5. تصنيفات أخرى لمصادر الإبداع والابتكار



في عالم تتسارع فيه وتيرة التغيير، تتجلى عظمة الإبداع والابتكار في تلك اللحظة التي تتكامل فيها العوامل الخفية لتطلق شرارة التميز، إن المسارات التي تقود إلى الإبداع ليست معبدة بالصدف، بل ترسم بعناية من خلال تفاعل معقد بين الذات والبيئة، وبين الفكر الحر والأنظمة المحفزة، ففي كل فكرة متألفة، ينبض خلفها وعي متقد، يلتقط التفاصيل الدقيقة ويعيد تشكيلها في صورة جديدة تتحدى المألوف، وتحت كل إنجاز مبتكر، تتوارى منظومة من القيم والثقافات التي تزرع الثقة وتحتضن المخاطرة وتمنح المساحة للخيال كي يخلق بلا قيود، أما المؤسسات التي تحتضن العبقرية، فهي تلك التي تدرك أن الإبداع لا يزدهر إلا في مناخ يتنفس فيه الأفراد حرية التعبير، ويشعرون فيه بأن أفكارهم تلقى التقدير والتشجيع، وهكذا، يصبح الابتكار ثمرة ناضجة لرحلة تبدأ من أعماق الذات، وتشكل عبر تفاعلها مع محيطها، لتصنع في النهاية بصمة لا تنسى في سجل الحضارة الإنسانية، وسنحاول في هذا المحور إبراز أهم مصادر الإبداع والابتكار مع تسليط الضوء على كيفية تفاعلها وثيرها على الفرد لتكوين تلك الأفكار الإبداعية.

1. البحث والتطوير

يعد البحث والتطوير "R&D" حجر الزاوية في مسيرة التقدم العلمي والتكنولوجي، إذ يمثل الجسر الذي تعبر عليه الأفكار من عالم التصور إلى واقع التطبيق، فهو ليس مجرد نشاط علمي معزول، بل هو عملية ديناميكية تجمع بين الإبداع المنهجي والمعرفة التقنية، وتهدف إلى إثراء رصيد البشرية من المعارف وتحويلها إلى ابتكارات تحدث فرقا في حياة الأفراد والمجتمعات، وتكمن أهمية البحث والتطوير في قدرته على تحفيز التغيير، وإعادة تشكيل الصناعات، وخلق فرص جديدة للنمو الاقتصادي والاجتماعي، وسنحاول في الآتي تناوله بشيء من التفصيل.

1.1 تعريف البحث والتطوير

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" البحث والتطوير بأنه عمل إبداعي ومنهجي يمارس بهدف زيادة المعرفة، بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع، واستخدام هذه المعرفة لتطبيقات جديدة.¹ يبرز هذا التعريف البعد الإبداعي والمنهجي للبحث والتطوير، ويشدد على أن الغاية ليست فقط اكتساب المعرفة بل أيضا توظيفها في تطبيقات عملية، ما يعكس العلاقة الوثيقة بين المعرفة والتطبيق.

وعرف جوزيف شومبيتر "Joseph Schumpeter" البحث والتطوير على أنه المحرك الرئيسي للابتكار، حيث يتم من خلاله تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات أو عمليات أو خدمات قابلة للتطبيق التجاري.²

يركز شومبيتر على دور البحث والتطوير في الابتكار الاقتصادي، ويربطه مباشرة بخلق القيمة المضافة من خلال تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، مما يجعله حجر الأساس في تنافسية المؤسسات.

أما معهد الابتكار والإبداع "Institute of Innovation and Creativity" فقد عرف البحث والتطوير بأنه جهد منظم ومخطط له، يهدف إلى استكشاف مجالات جديدة للمعرفة أو تحسين معارف وتقنيات قائمة، عبر طرق علمية دقيقة.³

يبرز هذا التعريف أهمية التنظيم والتخطيط في أنشطة البحث والتطوير، ويؤكد على ضرورة اعتماد منهجية علمية لتحقيق نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

هو عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية و الفنية، و التي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، وهو يتضمن كل المجهودات التي تقوم بتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، تتمثل في أساليب أو طرق إنتاج، ومنتجات مادية واستهلاكية، أو استثمارية وتتم ممارسة هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي، وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.⁴

وعرف أيضا بأنه جهد منظم، يتم الإعداد له والإنفاق عليه بصورة تضمن تحقيق أهدافه، وهو الأداة الأساسية لخلق تصورات جديدة وتغيير أمور قديمة ومكتشفات سابقة إلى أشكال وأفكار أفضل، كما يعد نشاط البحث والتطوير المقدم الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة من المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة.⁵

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن صياغة تعريف شامل للبحث والتطوير على النحو التالي: "البحث والتطوير هو نشاط علمي وإبداعي منظم، يمارس وفق أسس منهجية بهدف إنتاج معارف جديدة أو تطوير معارف وتقنيات قائمة، وتحويلها إلى تطبيقات عملية تساهم في تحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والمجتمعات."

2.1. أقسام البحث والتطوير

يشمل البحث والتطوير العديد من الأنشطة المتداخلة، تتمثل في:⁶

✓ **البحث الأساسي:** يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساساً إلى حياة معارف تتعلق بظواهر وأحداث تتم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها الخاص، وهو يهدف إلى المشاركة في تنمية المعرفة واكتشاف حقول علمية جديدة دون أن يكون هناك هدف أو غرض محدد، وتعتبر الجامعات المصدر الأساسي لهذا النوع من البحوث كما تتميز البحوث الأساسية بأن عوائدها المالية غير أكيدة، ولا يمكن تحقيقها 26 إلا على نحو غير مباشر وفي المدى البعيد.

✓ **البحث التطبيقي** يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد مسبقاً ويتطلب الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل.

✓ **التطوير:** هو تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام، ويشمل التطوير الصياغة النظرية والتصميم واختيار البدائل وإعداد النماذج الأولية وتشغيل الوحدات الصناعية التجريبية.

تتوزع أنشطة البحث والتطوير إلى ثلاثة أقسام رئيسية، لكل منها دور تكاملي في منظومة الابتكار العلمي والتقني، يبدأ المسار بالبحث الأساسي، الذي يركز على توسيع حدود المعرفة النظرية دون النظر إلى التطبيقات العملية المباشرة، ويليه البحث التطبيقي الذي يستثمر نتائج البحث الأساسي لإيجاد حلول ملموسة لمشكلات محددة، أما مرحلة التطوير، فهي التي تحول المعارف المكتسبة إلى منتجات أو خدمات أو عمليات قابلة للتطبيق والاستخدام الفعلي، من خلال التصميم، التجريب، وإعداد النماذج الأولية.

3.1. أهداف البحث والتطوير

من أهم الأهداف التي تسعى أنشطة البحث والتطوير إلى تحقيقها ما يلي:⁷

✓ اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

✓ تطوير وإبداع منتج جديد.

✓ تحسين المنتجات الحالية.

- ✓ تحليل ودراسة المنتجات المنافسة.
- ✓ تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية للمؤسسة التأكد من أن المنتج والعملية التي يقوم بها آمنة للعاملين والمستخدمين.

يسعى البحث والتطوير إلى اكتشاف وتعزيز المعرفة، وتوليد أفكار جديدة، وتطوير منتجات مبتكرة أو تحسين المنتجات القائمة كما يهدف إلى تحليل المنتجات المنافسة، وتقديم الدعم الفني للأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مع ضمان سلامة المنتجات والعمليات للعاملين والمستخدمين، وبهذا يشكل البحث والتطوير ركيزة أساسية لدفع عجلة التقدم العلمي والتقني، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسات.

4.1. مهام البحث والتطوير

تلعب وحدة البحث والتطوير دورا محوريا في المؤسسات الصناعية والعلمية، حيث تتنوع مهامها لتغطي جميع مراحل الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات. فيما يلي شرح موسع لأهم هذه المهام:⁸

✓ **إنتاج المعرفة العلمية والتقنية:** تبدأ مهام البحث والتطوير بإجراء البحوث الأساسية التي تهدف إلى توسيع قاعدة المعرفة النظرية دون ارتباط مباشر بتطبيقات فورية، يتيح ذلك للمؤسسة مواكبة التطورات العلمية العالمية، ويعد أساسا لأي تقدم تكنولوجي لاحق.

✓ **تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية:** لا تقتصر مهام البحث والتطوير على إنتاج المعرفة، بل تشمل أيضا البحث التطبيقي الذي يهدف إلى إيجاد حلول لمشكلات محددة أو تطوير تطبيقات جديدة بناء على نتائج البحوث الأساسية، هذه المرحلة ضرورية لجسر الفجوة بين النظرية والتطبيق.

✓ **تطوير المنتجات والعمليات:** من أبرز المهام تحويل نتائج البحث إلى منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، أو تطوير عمليات إنتاج أكثر كفاءة، يشمل ذلك تصميم النماذج الأولية، اختبارها، وتعديلها حتى الوصول إلى منتج نهائي قابل للتسويق.

✓ **تحليل المنافسة واستشراف الاتجاهات:** تقوم فرق البحث والتطوير بدراسة المنتجات المنافسة في السوق، وتحليل نقاط القوة والضعف، واستشراف الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية. يساعد ذلك المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة.

- ✓ إدارة المعرفة ونقل التكنولوجيا: تشمل المهام أيضا جمع وتوثيق المعارف المكتسبة، وتسهيل نقل التكنولوجيا داخل المؤسسة أو مع شركاء خارجيين، ما يعزز من سرعة الاستجابة للتغيرات التقنية.
 - ✓ دعم اتخاذ القرار: توفر وحدة البحث والتطوير التحليلات والدراسات اللازمة لدعم الإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالاستثمار في التقنيات الجديدة أو تطوير خطوط إنتاج مبتكرة.
 - ✓ تعزيز التعاون الداخلي والخارجي: تشجع مهام البحث والتطوير التعاون بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة، وكذلك مع الجامعات ومراكز البحث الخارجية، بهدف تبادل المعرفة والخبرات وتطوير مشاريع مشتركة.
 - ✓ ضمان الجودة والسلامة: تشرف فرق البحث والتطوير على اختبار المنتجات الجديدة للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة والسلامة، وضمان عدم وجود مخاطر على المستخدمين أو العاملين.
 - ✓ إدارة المشاريع البحثية: تشمل المهام وضع خطط العمل، تحديد الموارد البشرية والمادية، متابعة التقدم، وضمان تحقيق الأهداف ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة.
 - ✓ المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية: من خلال الابتكار المستمر وتطوير المنتجات والعمليات، تساهم وحدة البحث والتطوير في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- هذه المهام تتكامل فيما بينها لتجعل من البحث والتطوير محركا أساسيا للنمو والتجديد داخل المؤسسات، وتمنحها القدرة على مواجهة التحديات التقنية والتغيرات السوقية المستمرة.

5.1. أجيال البحث والتطوير

شهدت وظيفة البحث والتطوير تطورا ملحوظا عبر الزمن، حيث مرت بعدة أجيال، كل جيل منها يعكس فلسفة إدارية وتقنية مختلفة في التعامل مع الابتكار وإدارة المعرفة داخل المؤسسات، فيما يلي استعراض موجز لأبرز هذه الأجيال⁹:

1.5.1. الجيل الأول (الخمسينيات والستينيات):

تميز هذا الجيل بتركيزه على تطوير المنتجات بناءً على التقدمات التكنولوجية، إذ كان البحث والتطوير ينظر إليه كنشاط منفصل عن بقية أنشطة المؤسسة، وتحت سيطرة الإدارة العليا، كان الابتكار في هذه المرحلة ناتجا عن تدفق أحادي الاتجاه من البحث إلى التطبيق، مع قلة التفاعل مع السوق واحتياجات العملاء، غالبا ما كانت نتائج

البحث تطبق في المنتجات دون دراسة كافية للجدوى التجارية أو متطلبات السوق، ما جعل البحث والتطوير بمثابة "برج عاجي" داخل المؤسسة.

1.2.5. الجيل الثاني (السبعينيات والثمانينيات):

بدأت المؤسسات تدرك أهمية ربط البحث والتطوير باحتياجات السوق والعملاء، أصبح هناك تفاعل أكبر بين فرق البحث والتطوير والأقسام الأخرى، وبدأت عمليات التطوير تأخذ في الحسبان متطلبات المستهلكين، مع التركيز على تقليل الفجوة بين البحث العلمي والتطبيق العملي، شهد هذا الجيل دخول أدوات إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي في أنشطة البحث والتطوير، مع تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة.

1.3.5. الجيل الثالث (التسعينيات وما بعدها):

اتسم هذا الجيل بالتكامل الشامل بين البحث والتطوير وبقية وظائف المؤسسة، حيث أصبح الابتكار عملية تشاركية تتداخل فيها فرق متعددة التخصصات، ظهرت نماذج إدارية متقدمة مثل "قمع التطوير" "Development Funnel" ونموذج "البوابة المرحلية" "Phase-Gate" لإدارة مشاريع البحث والتطوير بكفاءة أكبر كما أصبح التعاون مع الشركاء الخارجيين، مثل الجامعات ومراكز البحث والشركات الأخرى، عنصراً أساسياً في تحقيق الابتكار، مع التركيز على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وإدارة المخاطر، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تظهر دراسة أجيال البحث والتطوير كيف أن هذه الوظيفة الحيوية لم تعد مجرد نشاط تقني معزول، بل تطورت لتصبح محورا استراتيجيا في المؤسسات الحديثة، فقد انتقلت من مرحلة التركيز على الابتكار التكنولوجي البحث بمعزل عن السوق، إلى مرحلة التكامل العميق مع احتياجات العملاء وتوجهات السوق، وصولاً إلى نموذج التعاون المفتوح وإدارة المعرفة متعددة المصادر، هذا التطور يعكس وعي المؤسسات بأهمية البحث والتطوير في تحقيق النمو المستدام، وتعزيز القدرة التنافسية، والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة التكنولوجية والاقتصادية.

إن فهم هذه الأجيال يتيح للمؤسسات تبني أفضل الممارسات، وتطوير استراتيجيات فعالة تضمن استمرارية الابتكار وتحويل الأفكار إلى قيمة مضافة حقيقية، بما يرسخ دور البحث والتطوير كقاطرة للتقدم العلمي والتقني في عالم سريع التحول.

2. الزبائن، الموردین، المنافسين، المؤسسات التكميلية

في عالم يتسارع فيه إيقاع التغيير، تبرز أطراف المنظومة الاقتصادية من زبائن وموردين ومنافسين ومؤسسات تكميلية كمصادر أساسية تلهم الإبداع وتغذي الابتكار داخل المؤسسة، فهذه القوى الفاعلة لا تكتفي بتشكيل بيئة العمل، بل تفتح أمامنا آفاقا واسعة لإعادة التفكير وصياغة الأفكار بطرق غير تقليدية، إن التفاعل مع هذه الجهات يمنح المؤسسة نبضا جديدا وفرصا لا محدودة لتجديد ذاتها، وسنغوص في أعماق تفاصيل كل طرف، لنكتشف كيف تتبلور الأفكار الخلاقة، وكيف يتشكل تأثيرهم في رسم ملامح الابتكار، لنكتشف معا سر التحول من مجرد تفاعل إلى منجم لا ينضب من الإبداع والتجدد.

1.2. الزبائن

زبائن المؤسسة هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات منها ويمكن أن نقسم الزبائن إلى نوعين:¹⁰

✓ **الزبائن الداخليين:** وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض الإنجاز الأعمال.

✓ **الزبائن الخارجيين:** وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، ويتلقون المخرجات النهائية منها، وقد يكون الزبون الخارجي زبونا فردا (B-C)، أو مؤسسة (B-B).

والجدول الموالي يوضح الاختلافات الموجودة بين الزبون الفرد والزبون المؤسسة:

المحور الثالث: مصادر ومحددات الإبداع والابتكار

الجدول رقم "06": الفرق بين الزبون الفرد والزبون المؤسسة

المعيار	الزبون الفرد	الزبون المؤسسة
الحاجات	محدودة/ بسيطة	متنوعة/ معقدة
الأعداد	كبيرة/ منتشرة	محدودة / متركزة كبيرة
حجم التعاملات	محدودة	كبيرة
متطلبات الخدمة	السرعة	السرعة - الكفاءة - الدقة
طبيعة الخدمة	ودية	حسب الاحتياج/ نمطية
نسبة المخاطرة للعائد	منخفضة	كبيرة
الاتصالات	غير شخصية في المقام الأول	شخصية في المقام الأول
الحساسية للأسعار	مرتفعة	متوسطة

المصدر: جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة الدار الجامعية مصر، 2006، ص 14.

وتبرز الزبائن اليوم كعنصر محوري في عملية إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية داخل المؤسسات، ولم يعد دورهم يقتصر على الاستهلاك فقط، بل أصبحوا شركاء فعليين في الابتكار والتطوير، وفيما يلي توضيح لأبرز أوجه هذا الدور وتأثيره¹¹:

- ✓ **مصدر رئيسي للأفكار والتغذية الراجعة:** يعد الزبائن من أهم مصادر الأفكار الجديدة، إذ تتيح استطلاعات الرأي والتغذية الراجعة للمؤسسات فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل أفضل، مما يمكنها من تطوير منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات بشكل مبتكر كما تساهم المسابقات الابتكارية التي تدعو العملاء لتقديم اقتراحاتهم في توليد حلول عملية ومباشرة لمشاكل واقعية يواجهونها.
- ✓ **تعزيز الابتكار الموجه نحو السوق:** عندما تشارك المؤسسة زبائنها في عملية الابتكار، فإنها تضمن أن الأفكار المطورة ليست مجرد اجتهادات داخلية، بل هي انعكاس فعلي لرغبات السوق. هذا التوجه يقلل من المخاطر المرتبطة بإطلاق منتجات أو خدمات لا تجد قبولا في السوق، ويزيد من فرص النجاح والانتشار.

✓ **زيادة ولاء الزبائن:** إشراك الزبائن في تطوير المنتجات والخدمات يعزز من ولائهم للمؤسسة، إذ يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن آرائهم لها وزن وتأثير، وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة قوية بين الابتكار المرتبط باحتياجات الزبائن وارتفاع مستوى وفائهم للعلامة التجارية.

✓ **تحفيز الإبداع الداخلي:** تدفع مشاركة الزبائن الموظفين إلى التفكير خارج الصندوق والبحث عن حلول جديدة تلبي المتطلبات المتغيرة للعملاء، هذا التفاعل المستمر يخلق بيئة ديناميكية تشجع على التجريب وتبني الأفكار الجريئة، ما ينعكس إيجابياً على ثقافة المؤسسة ككل.

✓ **الاستفادة من التنوع المجتمعي:** عبر الشراكات المجتمعية مع العملاء والمؤسسات البحثية والجامعات، يمكن للمؤسسة الاستفادة من تجارب وأفكار متنوعة، مما يثري عملية الابتكار ويمنحها بعداً أوسع وأكثر شمولية.

الزبائن ليسوا مجرد متلقين للمنتجات والخدمات، بل أصبحوا اليوم شركاء في الإبداع المؤسسي، إشراكهم بفعالية في عمليات توليد الأفكار وتطوير الحلول يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات السوق، ويرفع من مستوى رضا وولاء العملاء، ويدعم استمرارية التميز والابتكار في بيئة العمل.

2.2. الموردون

المورد هو شخص أو مؤسسة تقدم منتجاً أو خدمة لكيان آخر، ويتمثل دور المورد في تقديم منتجات عالية الجودة من المؤسسة المصنعة إلى البائع لإعادة بيعها أو لاستخدامها في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، وتعتبر عملية اختيار الموردين مرحلة حرجية في عملية الشراء، حيث تهدف إلى الحد من مخاطر الشراء وتعظيم القيمة الإجمالية للمشتري، وتطوير علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة ومورديها.¹² ولعل أهم أنواع الموردين الشائعة في مجال الأعمال ما يلي¹³:

✓ **الشركات المصنعة:** الشركات المصنعة هي الموردين الذين ينتجون ويوردون السلع أو المنتجات، وقد يتخصصون في مختلف الصناعات والقطاعات، مثل السيارات والإلكترونيات والأغذية والمشروبات والملابس وغيرها.

✓ **الموزعون:** يعمل الموزعون كوسطاء بين المصنعين وتجار التجزئة أو العملاء النهائيين، ويشتركون البضائع بكميات كبيرة من الشركات المصنعة ويبيعونها لتجار التجزئة أو للعملاء بشكل مباشر، ويتمتع الموزعون بشبكة واسعة وقدرات لوجستية لتوزيع المنتجات بكفاءة.

- ✓ **تجار الجملة:** هم الموردون الذين يشترون البضائع بكميات كبيرة من المصنعين أو الموزعين ويبيعونها بكميات أقل لتجار التجزئة، ويعملون في الصناعة أو منتجات معينة ويساعدون في الوصول إلى سوق أكبر.
 - ✓ **مقدمو الخدمات:** يقدم الموردون في شكل مقدمي خدمات متنوعة للشركات. ويمكن أن يشمل ذلك خدمات تكنولوجيا المعلومات، ووكالات التسويق والإعلان، والشركات الاستشارية، وخدمات النقل والخدمات اللوجستية، وخدمات الصيانة والإصلاح.
 - ✓ **موردو المواد الخام:** يوفر موردو المواد الخام المدخلات أو المكونات اللازمة لعملية الإنتاج، ويوفرون مواد مثل المعادن والمواد الكيميائية والمنسوجات والبلاستيك والخشب والمواد الخام الأخرى التي تستخدم في تصنيع البضائع.
 - ✓ **المقاولون:** تعتمد الشركات على المقاولين من الباطن في بعض الصناعات، لتقديم خدمات متخصصة أو تنفيذ مشاريع محددة، ويمكن أن يشمل ذلك مقاولي البناء والشركات الهندسية وشركات تطوير البرمجيات ومقدمي الخدمات المتخصصة الآخرين.
 - ✓ **موردو التكنولوجيا:** يقدم موردو التكنولوجيا الأجهزة والبرامج وحلول تكنولوجيا المعلومات للشركات، حيث توفر أجهزة الكمبيوتر والخوادم والتطبيقات البرمجية ومعدات الشبكات والخدمات السحابية وغيرها من المنتجات أو الخدمات المتعلقة بالتكنولوجيا.
- استنادا لما سبق فالموردون هم الأفراد أو الشركات التي توفر السلع أو الخدمات أو المواد الخام للشركات الأخرى، وتتنوع أنواعهم حسب دورهم في سلسلة التوريد، فهناك الشركات المصنعة التي تنتج المنتجات وتوردها، والموزعون الذين يعملون كوسطاء بين المصنعين وتجار التجزئة، وتجار الجملة الذين يشترون كميات كبيرة ويبيعونها بكميات أقل، بالإضافة إلى مقدمي الخدمات مثل شركات النقل أو التسويق، وموردي المواد الخام الذين يوفرون المكونات الأساسية للإنتاج، وأيضا المقاولون الذين يقدمون خدمات متخصصة أو ينفذون مشاريع بعقود محددة، وموردي التكنولوجيا الذين يوفرون حلولاً تقنية للشركات، يختلف تصنيف الموردون أيضا بحسب معايير قانونية أو سعرية أو خدمية أو جغرافية أو نوعية، وتختار الشركات المورد الأنسب حسب احتياجاتها ومعايير مثل الجودة، الالتزام بالتسليم، التكلفة، والقدرة على تلبية المتطلبات.

ويلعب الموردون دورا محوريا في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، ولا يقتصر دورهم على تزويد المؤسسة بالمواد أو الخدمات، بل يمتد ليشمل عدة أبعاد استراتيجية تدعم التميز والتنافسية، يمكن إبراز هذا الدور من خلال العناصر التالية: ¹⁴

✓ **تقديم تقنيات ومواد جديدة:** الموردون يواكبون التطورات التكنولوجية في مجالاتهم، وغالبا ما يكونون أول من يطرح تقنيات أو مواد جديدة في السوق، من خلال التعاون مع الموردين، تستطيع المؤسسة الاستفادة من هذه الابتكارات مبكرا، مما يمنحها ميزة تنافسية في تطوير منتجات أو خدمات متقدمة.

✓ **المشاركة في البحث والتطوير:** تسهم الشراكة مع الموردين في مشاريع البحث والتطوير في تبادل المعرفة والخبرات، حيث يقدم الموردون حلولاً تقنية أو اقتراحات لتحسين المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة، هذا التعاون يؤدي إلى تسريع وتيرة الابتكار وتحسين جودة النتائج النهائية.

✓ **تحسين العمليات والإنتاجية:** يقدم الموردون أفكارا لتحسين العمليات التشغيلية، مثل تبسيط سلسلة الإمداد أو اعتماد أدوات وتقنيات حديثة ترفع من كفاءة الإنتاج وتقلل التكاليف كما يمكنهم اقتراح تعديلات على التصميم أو طرق التصنيع بما يحقق جودة أعلى أو تكلفة أقل.

✓ **دعم التوسع في الأسواق:** عبر تقديم منتجات أو حلول مبتكرة، يتيح الموردون للمؤسسة دخول أسواق جديدة أو تلبية احتياجات شرائح مختلفة من العملاء، الابتكار في المواد أو التقنيات قد يفتح فرصا لنمو وتوسع المؤسسة خارج نطاقها التقليدي.

✓ **تعزيز الاستدامة والمسؤولية البيئية:** يقدم بعض الموردين حلولاً مستدامة أو مواد صديقة للبيئة، مما يساعد المؤسسة على تطوير منتجات أكثر توافقا مع متطلبات الاستدامة البيئية، ويعزز من صورتها أمام العملاء والمجتمع.

✓ **بناء علاقات شراكة استراتيجية:** العلاقة التعاونية الوثيقة مع الموردين تخلق بيئة لتبادل الأفكار والتجارب بشكل مستمر، ما يتيح للمؤسسة الاستفادة من خبرات متنوعة وتبني حلول مبتكرة بشكل أسرع وأكثر فعالية.

يمكن أن يساهم الموردون أيضا في تطوير المنتجات الجديدة من خلال تقديم تقنيات جديدة أو مواد مبتكرة، باختصار، الموردون ليسوا مجرد جهة تزود المؤسسة بالمدخلات، بل هم شركاء استراتيجيون في رحلة الابتكار والتطوير المستمر، ويساهمون بشكل فعال في تحقيق النمو والتميز المؤسسي.

3.2. المنافسون

وفقا لمايكل بورتر المنافسون هم الشركات أو المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة وتتنافس على نفس العملاء، مما يؤدي إلى صراع دائم على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح، المنافسة بين هؤلاء المنافسين الحاليين تعد واحدة من القوى الخمس في نموذج القوى التنافسية لبورتر، حيث تتحدد شدة المنافسة بناء على عدد المنافسين، حجمهم، تميز منتجاتهم، سرعة نمو السوق، وتكاليف الخروج من السوق، كلما زادت حدة المنافسة، زادت الضغوط على الأسعار وجودة المنتجات والخدمات، مما يؤثر على ربحية الشركات في الصناعة.¹⁵

يشمل تحليل المنافسين وفق بورتر تقييم نقاط القوة والضعف لكل منافس، ومدى جودة منتجاتهم أو خدماتهم، واستراتيجياتهم التسويقية، بالإضافة إلى قدرتهم على التأثير في الأسعار وحصة السوق. كلما زادت شدة المنافسة، تقل أرباح الشركات وتضطر للابتكار أو تحسين الكفاءة للحفاظ على مكانتها.

هناك أربعة عناصر أساسية لتحليل المنافسين، وهي:¹⁶

✓ **أهداف المنافسين:** إن التعرف على الأهداف التي تسعى المنظمات التنافسية إلى تحقيقها تساعد المنظمة على معرفة التوجه الاستراتيجي لتلك المنظمات ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها تجاه التحركات التنافسية المختلفة.

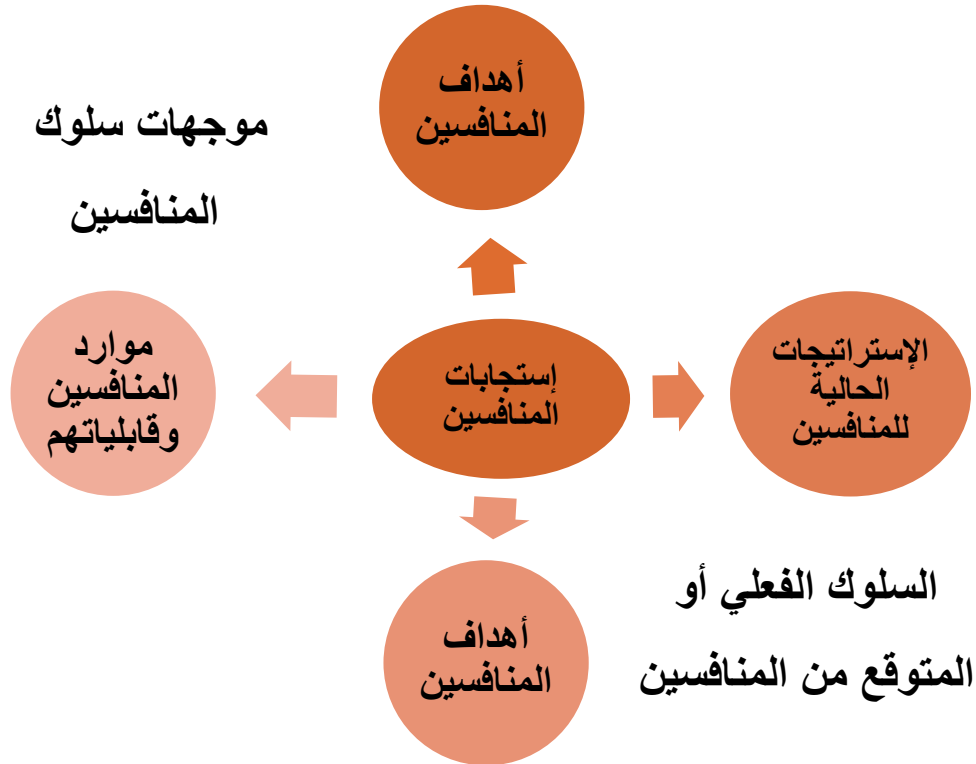
✓ **افتراضات المنافسين:** تساعد الافتراضات التي يستند إليها المديرون التنفيذيون في المنظمات المنافسة حول منظماتهم وكذلك حول القطاع في معرفة التحركات أو النشاطات التي سوف تمارسها تلك المنظمات.

✓ **استراتيجيات المنافسين:** ان المنظمات المتنافسة العاملة في مجال العمل لا تعتمد على استراتيجية واحدة ولهذا فانه من الضروري دراسة استراتيجيات تلك المنظمات ومعرفة فيما إذا كانت تلك الاستراتيجيات قائمة على أساس ردود الأفعال أو قائمة على أساس الفعل المسبق.

✓ **موارد وقابليات المنافسين:** من اجل تقويم قدرة المنظمات المنافسة على تحقيق أهدافها، لابد من التعرف على مواردها وقابلياتها والتي تظهر نقاط القوة والضعف الخاصة بكل منها.

ويمكن توضيح العناصر الأساسية لتحليل المنافسين من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم "06": عناصر تحليل المنافسين



المصدر: حكمت رشيد سلطان ومحمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة المالية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص410.

تعد المنافسة بين المؤسسات من أهم المحفزات التي تدفع نحو الإبداع والابتكار، حيث تفرض بيئة السوق التنافسية تحديات مستمرة تتطلب من الشركات البحث عن حلول جديدة ومبتكرة للحفاظ على مكانتها وتطوير أدائها، يمكن إبراز دور المنافسين في تعزيز الإبداع والابتكار من خلال العناصر التالية¹⁷:

- ✓ **تحفيز تطوير المنتجات والخدمات:** وجود منافسين نشطين يدفع المؤسسات إلى تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار، سواء من حيث الجودة أو التصميم أو التكنولوجيا، لتلبية تطلعات العملاء والتفوق على العروض المنافسة، هذا السعي المستمر للتفوق يُعد من أهم مصادر الإبداع داخل المؤسسة.
- ✓ **تسريع وتيرة الابتكار:** المنافسة الشديدة تفرض على المؤسسات تسريع عمليات البحث والتطوير، واستكشاف أفكار جديدة بسرعة أكبر. الشركات التي تعمل في أسواق تنافسية تميل إلى تحقيق معدلات نمو وابتكار أعلى مقارنة بتلك التي تعمل في بيئات أقل تنافسية.

✓ **التعلم من استراتيجيات وأخطاء المنافسين:** مراقبة المنافسين تتيح للمؤسسة الاستفادة من النجاحات والإخفاقات التي يمرون بها، فتتعلم من أخطائهم وتجنبها، كما تقتبس أفضل الممارسات والاستراتيجيات الناجحة، ما يعزز من قدرتها على الابتكار وتحسين الأداء.

✓ **تحسين الكفاءة وخفض التكاليف:** تدفع المنافسة المؤسسات إلى البحث عن طرق أكثر كفاءة في الإنتاج والتسويق والتوزيع، ما يؤدي إلى ابتكار أساليب عمل جديدة تساهم في خفض التكاليف وزيادة الربحية.

✓ **تعزيز ثقافة الإبداع الداخلي:** وجود منافسين أقوى يجعل المؤسسة أكثر حرصاً على تشجيع موظفيها على التفكير الإبداعي واقتراح أفكار جديدة، بهدف إيجاد حلول مبتكرة لمواجهة تحديات السوق وتحقيق التميز.

✓ **دفع المؤسسات لتبني التكنولوجيا الحديثة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى تبني أحدث التقنيات والابتكارات التكنولوجية لتقديم قيمة مضافة للعملاء، ما يرفع من مستوى الإبداع في السوق ككل.

✓ **تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:** من خلال الابتكار المستمر، تستطيع المؤسسات خلق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، ما يضمن لها البقاء والتفوق في السوق على المدى الطويل.

المنافسون ليسوا فقط تحدياً للمؤسسة، بل هم محفز أساسي يدفعها نحو الإبداع والابتكار في جميع جوانب العمل، بدءاً من تطوير المنتجات والخدمات، مروراً بتحسين العمليات الداخلية، وصولاً إلى تعزيز ثقافة الإبداع والتميز المستدام.

3. الجامعات ومؤسسات البحث العلمي

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الجامعة، فالأجته الاجتماعي التربوي يرى أن مفهوم الجامعة يتقوّلب وفق محددات كل مجتمّع، فكل مجتمّع ينشئ جامعتة، ويحدد لها أهدافها تبعاً لتوجهاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية فتكون الجامعة بذلك مؤسسة نابعة من المجتمّع الذي تتواجد فيه، تبنى لحل مشاكله وتتلقى أهدافها من واقعه فهذا التجاذب هو ما يعطي الجامعة معنى ووجود.¹⁸

أما الاتجاه المعرفي فيرى أن الجامعة هي مرادف لمفهوم المعرفة، حيث يرى كارل ويلك "Carl Weilk" أن الجامعة هي مصدر المعرفة وأنها تستمد هويتها وشرعية وجودها من أساس دورها في إنتاج المعرفة التي تخدم المجتمع.¹⁹

كما أن رونالد بارنت "Ronald Barnett" يؤكد أن للجامعة وظيفة معرفية في المقام الأول هي إثراء وتطوير البناء المعرفي للمجتمع.²⁰

وقد أكد على ذلك كارل جاسبرز "Carl Jaspers" بقوله إن الجامعة تعني حقيقة الوجود الفكري للمجتمع ذلك أنها ما أهم مصادر القوة الاقتصادية والسياسية، لأنها تقوم بتهيئة أفراد يستطيعون مواصلة تعليمهم الذاتي والتمكن منه وإتقانه مما يسهل التأثير في المحيط.²¹

وتقدم الجامعة مجموعة هامة من الوظائف تتمثل في:²²

✓ **التدريس والتعليم:** إن التعليم هو من أهم وظائف الجامعة ومن أولوياتها الرئيسية، فدورها بداية هو التدريس وتعليم الطلبة الأسس الدينية والاجتماعية ... إلخ وريثما تطورت هذه الوظيفة شملت تعليم تخصصات علمية مختلفة مع تصميم برامج تعليمية التي تتوافق مع كل تخصص علمي بهدف إعداد الطلبة وتأهيلهم للعمل والمشاركة في خدمة المجتمع بعد تكوينهم واكتسابهم المهارات والخبرات في تخصصات التي درسوها وتوجيههم للوظائف المناسبة لهم للاستفادة منهم لدفع بعجلة التنمية إلى الأفضل.

✓ **البحث العلمي:** يمكن تعريف البحث العلمي على أنه في الواقع هو الفهم لاكتشاف الحقيقة فهو يعتمد على التفكير النقدي التحليلي الذي يمكن من خلاله تحديد وصياغة المشكلات العلمية وتقديم فرضيات واقتراح الحلول وجمع المعلومات وتنظيمها، وأخيرا استخلاص النتائج والتأكد من مدى توافقها مع الفروض المبدئية التي تمت صياغتها في البداية.

وبالتالي فإن البحث العلمي هو التحليل المنظم الموضوعي الذي يسعى إلى تطوير المبادئ والنظريات التي يمكن من خلالها التعميم والتنبؤ والسيطرة النسبية والمطلقة على الظواهر والأحداث المتباعدة، وهذا من خلال التقصي المنتظم وفق أساليب ومناهج علمية تساعد الباحث على التأكد من صحة المعلومات أو تعديلها أو إضافة الجديد لها بهدف الزيادة في المعرفة العلمية السابقة وتعميمها ونقلها ونشرها وكذا تنويعها وهذا ما يعرف بالتراكم المعرفي الذي يساعد الأفراد أو المؤسسات على حل المعضلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنموية ... إلخ ومعرفة أبعادها ومضمونها لتفادي نفس الأخطاء في المستقبل.

كما يعتبر البحث العلمي في الجامعات بمثابة توجه ديناميكي يزيد من نشاطها المعرفي يسعى إلى تحقيق نهضة المجتمعات وتقدمها، وتحقق هذه الغاية من خلال استغلال نتائج الأبحاث والدراسات العلمية الأكاديمية في

حل المشكلات الاجتماعية الشائكة ومعالجة القضايا المختلفة، وقد اعتمدت العديد من الدول على سياسة تحسين مناخ العمل للباحثين من أساتذة وطلبة والحرص على توفير كل المستلزمات المادية النفسية لتعود الفائدة على الرفع من نوعية البحوث المنجزة.

كما حرصت الدول بمختلف تصنيفاتها العالمية على تمويل البحث العلمي وزيادة الإنفاق عليه أكثر في كل مرة، بالإضافة إلى وضع خطط تسمح بتحقيق التنسيق بين الأبحاث وكذا تصميم برامج لإعداد وتكوين الباحثين وتقليص الاتجاهات السلبية التي تنعكس سلبا على سيرورة العمل البحثي.

وبالتالي فالبحث العلمي يشكل دعامة كبرى لمختلف المجتمعات المتقدمة منها وحتى المتخلفة والسائرة في طريق النمو فهو من أهم معايير التطور والحضارة، لذلك تسعى الدول لدعم وتنمية أكبر قدر ممكن من المؤسسات البحثية فمثلا نجد أن كوبا معدل إنفاقها على البحث العلمي ما يعادل 1.3% من إجمالي الإنفاق الدولي أما اليابان فيقدر إنفاقها على البحث العلمي حوالي 3% من إجمالي ميزانيتها، أما بالنسبة للدول العربية لا يزيد معدل إنفاقها عن 0.02% من الميزانية الكلية، فنظرا لما سبق لفهم التفاوت في مستوى الازدهار والتقدم العلمي والتنموي للدول.

لذلك وجب على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر تقديم دفعة قوية لتنمية البحث العلمي في الجامعات والنظر في تسوية كل المشكلات التي يعاني منها الباحثين ضمن المشروع الذي تقوم به الهيئات العليا في الدولة لرفع من مستوى البحث العلمي في الجزائر للحاق بركب الأمم عالميا وخلق ما يسمى بمجتمع علمي فعال منتج وغير مستهلك في شتى القطاعات.

✓ **خدمة المجتمع:** تمثل وظيفة خدمة المجتمع العلاقة بين الجامعة والمجتمع أي علاقة تأثير وتأثر، ومن أهم سماتها الاستمرارية فكل ما يحدث من تغييرات في المجتمع يدفع الجامعة المواكبة هذه التغيرات فيما يخص البنية والوظائف والبرامج والبحوث بهدف تحقيق الانسجام والتوازن بينهما.

كما هناك علاقة وطيدة بين الجامعة والقطاع الاقتصادي فالاستثمار في التعليم العالي هو مفتاح التنمية، فالتعليم يساهم مباشرة في نمو الدخل القومي عن طريق تحسين الكفاءات.

ومنه فيمكننا اختصار وظائف الجامعة بالرغم من كثرة التقسيمات في الوظيفة التكوينية، وظيفة البحث العلمي ووظيفة خدمة المجتمع، ووظيفة التنمية والتغيير.

كما أن إن وجود إطار مؤسسي لنظام البحث العلمي يساعد على سلامة النشاط العلمي والنمط التنظيمي لهذا البحث وذلك بالتزامه بتشريعات أو تعليمات أو معايير أو أهداف محددة مسبقا والالتزام بسياسات بحثية ووجود مناخ علمي وحرية فكرية وأكاديمية ومدارس علمية وفكرية وتمويل كاف لعمليات البحث العلمي ساعد مساعدة مباشرة وفعالة في مؤسسة البحث العلمي طالما كان عالم الإنتاج والخدمات يحتاج إلى بحوث أوسع وذات نتائج أدق، وتتوافر معايير تنظم البحث العلمي وفيما يلي بيان موجز لها: ²³

- ✓ إن البحث العلمي كقاعدة عامة نشاط مخصص لصالح البشرية وهو أداة فعالة لتقدم الإنسانية المعاصرة.
- ✓ لم مؤسسة البحث العلمي؟ أساس مؤسسية البحث العلمي أن يشكل عنصرا جوهريا في تكوين الثروة لأنه يزيد من انتاجية العمل ورأس المال وهذا ينعكس على تقديم السلع والخدمات التي توفرها الدولة والقطاع الخاص على حد سواء، وإذا تفهم صانعو القرار السياسي هذه الحقيقة فإن النزعة المؤسسية ستدب في مفاصل البحث العلمي، باحثين ومناهج وأدوات دأبا حثيثا.
- ✓ تكوين التقاليد البحثية المؤسسية.
- ✓ من الضروري بلورة تقاليد بحثية في إطار الطابع المؤسسي للبحث العلمي ومن ذلك تعزيز تعاون المؤسسات مع الباحث العلمي عن طريق:

— توفير المعلومات والبيانات والحقائق.

— تقديم التسهيلات الإجرائية والتنفيذية لعملياته البحثية.

— تقديم أوجه النصع والإرشاد في حالة الضرورة العلمية.

— تقديم التمويل أو العون المادي.

تعد الجامعات ومؤسسات البحث العلمي من أهم مصادر الإبداع والابتكار في المجتمعات الحديثة، إذ توفر بيئة علمية محفزة لتوليد الأفكار الجديدة وتطويرها من خلال البحث العلمي والتجريب، وتلعب هذه المؤسسات دورا رئيسيا في إعداد الكفاءات البشرية القادرة على التفكير الإبداعي، كما تساهم في إنتاج المعرفة وتطوير التقنيات التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعمل الجامعات على ربط الطلبة والباحثين بمشكلات واقعية، مما يخلق فرصا لتوليد حلول مبتكرة تلبي احتياجات المجتمع كما أن الاستثمار في البحث العلمي والتعاون بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية يعزز من تحويل الأفكار البحثية إلى تطبيقات عملية ذات أثر ملموس.

4. براءة الاختراع

في مسيرة التقدم البشري، يبرز الاختراع كأحد أعظم المحطات التي تدفع عجلة الحضارة إلى الأمام؛ فهو يمثل لحظة ميلاد الفكرة الجديدة التي لم تكن موجودة من قبل، سواء أكانت تقنية أو آلية أو منهجية مبتكرة.²⁴ وعلى الرغم من أن الاختراع يرتبط غالباً بخلق ما هو جديد تماماً، إلا أنه لا ينفصل عن مسارات أخرى تشكل معالم التطور، مثل الاكتشاف الذي يضيء مظاهر الكون المخفية، ويكشف عن أسرار الطبيعة التي كانت موجودة بالفعل لكنها كانت مجهولة، أما الابتكار، فيعد الجسر الذي يربط بين القديم والجديد، إذ يحول الأفكار والحلول الموجودة إلى صيغ أكثر تطوراً وفعالية، مما يجعلها قادرة على مواكبة تحديات العصر واحتياجاته المتغيرة.

لهذا فإن الاختراع يركز على الجديد كلياً، والاكتشاف على إثبات الوجود، بينما يركز الابتكار على التحسين والتطوير، وهكذا، يتكامل الاختراع مع الاكتشاف والابتكار، ليشكلوا جميعاً ركائز أساسية في رحلة البشر نحو المعرفة والتقدم.

أما براءة الاختراع فهي شهادة تمنح من طرف جهة مختصة (جهة إدارية مختصة في الدولة) لمن يثبت توصله لاختراع اعترافاً منها بحقه في ما اخترع وللمكتشف اعترافاً منها فيما اكتشف، أو هي حق محدود بزمان معين يمنح الشخص بعينه على اختراع ما سواء كان هذا الاختراع منتجاً جديداً أم عملية جديدة، وبراءة الاختراع من شأنها حماية صاحب الاختراع من محاولة الآخرين استخدام الاختراع أو توزيعه أو بيعه أو تصنيعه دون موافقة صاحبه، وعلى العموم تكون براءة الاختراع محددة بفترة تصل إلى 20 سنة، وتوفر براءات الاختراع لصاحبها الحق في تحديد مستخدمي اختراعه بموجب تصريح منه أو اتفاقيات ترخيص أو غير ذلك، كما بإمكانه أيضاً بيع حقوقه في اختراعه لطرف آخر لتنتقل الحقوق بذلك إلى الطرف الآخر.²⁵

بمجرد انتهاء فترة صلاحية براءة الاختراع، يصبح الاختراع ملكية عامة ويمكن لأي أحد استغلاله تجارياً، وحتى هذا الحين، على صاحب براءة الاختراع الكشف عن المعلومات المرتبطة ببراءة الاختراع علناً حتى يضاف اختراعه إلى بقية الاختراعات والخبرات الموجودة بالفعل.

1.5. شروط منح براءة الاختراع

لمنح براءة الاختراع، لا بد من توافر شروط شكلية وأخرى موضوعية، وهو ما سنوضحه في هذا الجزء من المطبوعة خلال فرعين على النحو التالي:

1.1.5. الشروط الشكلية:

تشمل هذه الشروط تقديم طلب الحصول على براءة الاختراع، ثم تسليم البراءة، وذلك كما يلي:²⁶

✓ **تقديم طلب الحصول على البراءة:** يعد تقديم الطلب الخطوة الأولى في طريق الحصول على براءة الاختراع، حيث يجب أن يقدم المخترع طلبا بنفسه إذا كان شخصا طبيعيا، أو عن طريق وكيله أو خلفه، أما إذا كان المخترع شخصا معنويا، فيقدم الطلب من قبل الممثل القانوني لهذا الشخص.

في التشريع الجزائري، يعتبر مودع الطلب مبدئيا هو المخترع، إلا أن هذه قرينة بسيطة يمكن دحضها بإثبات أن المودع ليس هو المخترع الحقيقي، وقد تبنى المشرع الفرنسي النهج ذاته، حيث منح الحق في الحصول على البراءة إلى طالب البراءة.

أما بالنسبة للاختراعات المنجزة داخل المؤسسات من قبل العامل أثناء عمله، فقد حسم المشرع الجزائري المسألة، إذ اعتبر "اختراع الخدمة" هو الاختراع الذي ينجزه شخص أو عدة أشخاص خلال تنفيذ عقد عمل يتضمن مهمة اختراعية صريحة، كما ميز المشرع بين اختراعات الخدمة والاختراعات الحرة، حيث يشترط في اختراعات الخدمة أن تكون قد أنجزت خلال تنفيذ عقد العمل وتتضمن مهمة اختراعية تسند إلى المخترع أو المخترعين، كما يمكن أن يتم إنجاز الاختراع بموجب اتفاقية باستخدام تقنيات المؤسسة أو وسائلها.

أما الاختراع الحر، فهو الذي ينجزه العامل خارج نطاق العمل، ففي الحالة الأولى، يرجع الحق في براءة الاختراع إلى المخترع، مع إلزامه بإعلام رب العمل بالاختراع وبيان تقنياته الأساسية، وعلى رب العمل إشعاره بالاستلام، أما في الحالة الثانية، فيعود الحق في البراءة للعامل وحده، دون إلزامه بإبلاغ صاحب العمل.

يجوز في حالة "اختراع الخدمة" أن يتم الاتفاق بين العامل المخترع وصاحب العمل بشأن الاستفادة من حق البراءة، غير أن هذا الحق يرجع إلى صاحب العمل في حالة عدم وجود اتفاق خاص ينظم العلاقة بينهما.

يقدم طلب براءة الاختراع إلى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، ويجب أن يتضمن الطلب استمارة إدارية صادرة عن المعهد، يتم ملؤها من قبل المودع للتعبير عن إرادته في امتلاك الاختراع، كما يتعين أن يحتوي الطلب على بيانات ووثائق إلزامية، بالإضافة إلى وصف تفصيلي للاختراع يراعي الشروط الشكلية والموضوعية التي حددها المشرع.

✓ تسليم براءة الاختراع: يتولى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية مسؤولية منح براءة الاختراع، مع منح وزير العدل حق التدخل قبل إصدارها إذا كان الاختراع يمس الأمن الوطني، مما قد يؤدي إلى اعتباره سرى كما يمكن تصنيف بعض الاختراعات سرية إذا كانت ذات أهمية للصالح العام، مما يستلزم موافقة وزارة الدفاع قبل الكشف عنها أو استغلالها.

أما بشأن فحص طلب البراءة، فقد تبني المشرع الجزائري نظام "عدم الفحص المسبق"، كما هو الحال في فرنسا، حيث تمنح البراءة بمجرد استيفاء الشروط الشكلية، مع إمكانية الطعن فيها أمام القضاء لإلغائها. في المقابل، يعتمد القانون الألماني نظام "الفحص السابق"، حيث لا تمنح البراءة إلا بعد التحقق من استيفاء الشروط الموضوعية. وتتبنى بعض التشريعات نظامًا وسطًا، حيث تخضع الطلبات للفحص الإداري مع إتاحة حق المعارضة قبل منح البراءة.

2.1.5. الشروط الموضوعية:

تتطلب الشروط الموضوعية لمنح براءة الاختراع توافر عدة معايير، وهي كما يلي: ²⁷

✓ ضرورة وجود اختراع: بحسب المادة 03 من الأمر 03/7، يشترط المشرع الجزائري وجود اختراع، وهو عمل إنساني يؤدي إلى الكشف عن شيء غير معروف سابقاً أو إنشاء شيء جديد، ويجب ألا يكون الاختراع مجرد امتداد بديهي للتقنيات القائمة، وقد عرفت محكمة النقض الفرنسية الابتكار بأنه تحقيق "تفوق صناعي حقيقي".

ويعتمد معيار النشاط الابتكاري على استحالة تعرف رجل الحرفة المتخصص بسهولة على حقيقة الاختراع، وقد ثار جدل حول مدى اشتراط بذل جهد للتوصل إلى الاختراع، خاصة إذا تم التوصل إليه بالصدفة، إلا أن القضاء الفرنسي أكد أن العبرة تكمن في النتيجة، وليس في كيفية الوصول إليها.

✓ أن يكون الاختراع جديداً: يشترط ألا يكون الاختراع قد سبق تسجيله من قبل، حيث يعد شرط الجدة مكملًا لشرط الابتكار، وتتحقق الجدة عندما يكون الاختراع غير مألوف ولم يتم الكشف عنه من قبل أي طرف آخر.

للجدة وجهان: موضوعية، بمعنى أن يكون الاختراع غير مألوف مقارنة بالتقنيات السائدة، وشكلية، تختلف التشريعات في اشتراطها ومدى تطبيقها، وقد تبني القانون الجزائري، على غرار القانون الفرنسي، شرط "الجدة المطلقة".

✓ **قابلية الاختراع للاستغلال الصناعي:** يشترط أن يكون الاختراع قابلاً للتطبيق في مجالات الصناعة، التجارة، الزراعة، أو العمليات الاستخراجية، وألا يكون مجرد نظرية علمية أو ظاهرة طبيعية، ويستثنى من نطاق براءات الاختراع ما يلي:

➤ المبادئ والنظريات والاكتشافات العلمية.

➤ المناهج الرياضية.

➤ الخطط والمبادئ التنظيمية والإدارية.

➤ طرق العلاج الجراحي أو الطبي للإنسان أو الحيوان.

➤ مجرد تقديم المعلومات.

➤ برامج الحاسوب.

➤ الابتكارات ذات الطابع التزييني المحض.

✓ **يجب أن يكون الاختراع مشروعاً وغير مخالف للنظام العام والآداب العامة:** تختلف فكرة النظام العام والآداب العامة بحسب الزمان والمكان، وقد استبعد المشرع الجزائري الاختراعات التي قد يشكل استغلالها التجاري خطراً على النظام العام أو الآداب العامة، مثل آلات القمار وآلات تزيف النقود، أما بالنسبة للاختراعات ذات الاستخدام المزدوج، فيجوز منح البراءة مع اشتراط عدم استخدامها في الأغراض غير المشروعة، وإلا يمكن إلغاؤها.

✓ **يجب أن ينطوي الاختراع على خطوة إبداعية:** لا بد أن يكون الاختراع ناتجاً عن فكرة إبداعية غير مسبوقة تؤدي إلى تطبيق صناعي أو تحسين طريقة إنتاجية أو استبدال مادة بأخرى، ويتم تقدير النشاط الإبداعي وفق معيارين:

➤ **شخصي:** يعتمد على الكيفية التي استخدمها المخترع للوصول إلى ابتكاره.

➤ **موضوعي:** يعتمد على مدى عدم توقع النتيجة من قبل المختصين في المجال.

وقد تبني المشرع الجزائري هذا الشرط اقتداء بالقانون الفرنسي، حيث يتم تقييم الاختراع بناء على مدى تفردّه وعدم بديهية نتائجه.

تعتبر براءة الاختراع محركاً رئيسياً للإبداع والابتكار، إذ تمنح المخترع حماية قانونية تسمح له بالاستثمار بثمرة جهده وتمنحه الحق في منع الآخرين من استغلال اختراعه دون إذن لفترة محددة. هذا الضمان القانوني يشجع الأفراد والشركات على استثمار الوقت والموارد في البحث والتطوير، ويوفر لهم حافزاً مادياً ومعنوياً للمضي قدماً في ابتكار حلول جديدة وتطويرها، مما يؤدي إلى ظهور تقنيات ومنتجات مبتكرة تسهم في التقدم التكنولوجي والاقتصادي، كما تسهل براءات الاختراع نشر المعرفة وتشجع تبادل الأفكار عبر ترخيص الاختراعات، مما يوسع دائرة الابتكار ويخلق بيئة تنافسية تدفع نحو المزيد من الإبداع وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع.

تبين أن الإبداع والابتكار يشكلان أساساً مهماً لنمو المؤسسات واستدامتها في بيئة الأعمال التنافسية، ويعتبر البحث والتطوير عنصراً أساسياً في خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية تساهم في تحسين المنتجات والخدمات كما أن التفاعل مع العملاء والموردين والمنافسين يلعب دوراً حيوياً في تعزيز ديناميكية الابتكار داخل المؤسسات، ورغم الجهود المبذولة في الجزائر لتطوير البحث العلمي والتكنولوجي، إلا أن التحديات لا تزال قائمة، مما يستدعي وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الإبداع والابتكار، وضمان تكامل أفضل بين مراكز البحث والقطاعات الإنتاجية، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

¹ OECD, Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, OECD Publishing, Paris, 2015, p44.

² Becker, Markus C.; Esslinger, Hans Ulrich; Hedtke, Ulrich; Knudsen, Thorbjørn, Schumpeter's Unknown Article Development A Missing Link Between Schumpeter's Theories of Economic Development, Business Cycles and Democracy, Business Cycles and Democracy, N°19, 2002, p04.

³ Guidance Paper on the Foundations of Research and Development ("R&D"), Ministry of finance, United Arab Emirates, 2024, p01.

⁴ دريدي منيرة، حروش سلمى "دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 142.

⁵ جمعون نوال، "دور البحث والتطوير في تحديث الخدمات البنكية وتطويرها: حالة المنظومة البنكية الجزائرية"، مجلة المدير، العدد 7، ديسمبر 2018، ص ص 188-189.

⁶ دريدي منيرة، مرجع سابق، ص ص 142-143.

⁷ دريدي منيرة، مرجع سابق، ص 143.

⁸ شعيب حورية، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 08.

⁹ شعيب حورية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

¹⁰ بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق، ص 01.

¹¹ Pajarinen, Katri, "Customers and competitors in a new service idea generation process." Saimaa University of Applied Sciences, Master's thesis, 2015, pp37-25 .

¹² الجراح رانيا علاء الدين، أثر تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات: دراسة حالة عن المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سوريا، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التحصيلي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019/2020، ص 13.

¹³ بكه، الموردين: الأنواع والأهمية والمعايير وكيفية التواصل، مركز المعرفة، 2025، متاح على:

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center>,

تم الاطلاع: 5 مارس 2025

¹⁴ دور الموردين في تعزيز نجاح الأعمال، نشر في 2024/10/30، على الموقع:

<https://holistiquetraining.com/ar/news/understanding-the-role-of-suppliers-in-enhancing-business-performance-and-sustainability>، 2025/06/04.

- ¹⁵ نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص ص 04، 05.
- ¹⁶ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة المالية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 410.
- ¹⁷ كحموص نجا، قرس، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة اتصالات الجزائر - ميله، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، الجزائر، 2021، ص 09.
- ¹⁸ شينار سامية، الجامعة كوسيط لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 19، 2019، ص 123.
- ¹⁹ شينار سامية، مرجع سابق، ص 123.
- ²⁰ شينار سامية، مرجع سابق، ص 123.
- ²¹ شينار سامية، مرجع سابق، ص ص 123-124.
- ²² عكايشي فاطمة، مرجع سابق، ص ص 127-128.
- ²³ طيبي حسين، غريبي علي، البحث العلمي ومؤسسات البحث العلمي. مجلة دراسات اجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط، العدد 1، ديسمبر 2017، ص 210.
- ²⁴ قويدري قوشيح نعيمة، مزريق عاشور، أهمية براءات الاختراع وخصائصها كمصدر من مصادر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 10، العدد 1، 2016، ص 27.
- ²⁵ قويدري قوشيح نعيمة، مرجع سابق، ص ص 27-28.
- ²⁶ علي محمد فتاحي محمد، "مفهوم براءة الاختراع وآليات حمايتها في التشريع الجزائري (دراسة مقارنة)"، مجلة الحقيقة، العدد 38، جامعة أدرار، 2015، ص ص 05-06.
- ²⁷ علي محمد فتاحي محمد، مرجع سابق، ص 08.



المحور الرابع: نماذج الإبداع والابتكار

1. نموذج الإبداع عن طريق الصدفة
2. النماذج الخطية للإبداع
3. نموذج التجميع المتزامن
4. نموذج الشبكة للإبداع
5. تصنيفات أخرى لنماذج الإبداع والابتكار



المحور الرابع: نماذج الإبداع والابتكار

في رحاب العصر الحديث، حيث تتلاطم أمواج التغيير وتتسارع إيقاعات التقدم، يبرز الإبداع والابتكار بوصفهما جوهر التحولات الكبرى التي تشكل ملامح المستقبل، إنهما ليسا مجرد مفاهيم عابرة أو شعارات ترفع في المحافل، بل هما القوة الدافعة التي تصوغ الأفكار وتنقلها من عالم الخيال إلى أرض الواقع، فتتحول الرؤى إلى إنجازات تلامس حياة الأفراد والمجتمعات وتغيّر وجه التاريخ، وفي هذا السياق، تكتسب النماذج التي تعنى بفهم وتنظيم مسارات الإبداع والابتكار أهمية بالغة، إذ تشكل إطارا مرجعيا متينا يوجه الجهود ويضبط مسارات التفكير، ويمنح الباحثين والمبتكرين أدوات منهجية لفك شفرات النجاح.

إن تناول هذه النماذج بالدراسة والتحليل ليس مجرد استعراض نظري، بل هو رحلة فكرية عميقة تتخطى حدود السطحية، لتكشف عن آليات توليد الأفكار وتحويلها إلى مشاريع ملموسة، فمن خلال هذه النماذج، يمكن استيعاب التفاعلات الخلاقة بين العقل البشري والبيئة المحيطة، وفهم العلاقة بين الإمكانيات المتاحة والتحديات القائمة، وصولا إلى تحقيق إنجازات نوعية تترك بصمتها في التاريخ، إنها نماذج تتجاوز المحدودية، وتتطلع إلى آفاق أرحب، حيث تلتقي العقول الخلاقة في فضاء من الإلهام والتنافس البناء.

وليس من المبالغة القول إن هذه النماذج تعد منارات إرشادية تضيء دروب المبتكرين، وتشكل مرجعية معرفية يستند إليها كل من يسعى إلى إحداث فرق في عالمه، إنها تفتح أبوابا جديدة لفهم الإبداع في شتى المجالات، وتقدم منظورا متكاملا يجمع بين النظرية والتطبيق، ويجعل من الابتكار ثقافة راسخة في المؤسسات والأفراد، ومحاولة منا لبناء إطار نظري حول نماذج الإبداع والابتكار، تم تخصيص هذا المحور من المطبوعة لاستكشاف هذه النماذج التي تعد خطوة جوهرية نحو ترسيخ قيم التميز والريادة، وبناء مستقبل يتسم بالإنجاز والإشراق، حيث تكتب قصص النجاح بأحرف من نور، وتبنى الحضارات على أسس من الإبداع والابتكار.

تشير أدبيات الإبداع إلى أن الفكر الإداري حول هذا الموضوع يركز حول مذهبين أساسيين من المذاهب الفكرية في مجال الإبداع، هي على النحو التالي:¹

✓ **مذهب مدرسة المحددات الاجتماعية:** وفقا لهذه المدرسة فإن الإبداعات تحدث كنتيجة لاتحاد أو توليفة المجموعة من العوامل الخارجية ومؤثراتها عليها مثل التغيرات الديموغرافية والمؤثرات الاقتصادية والتغيرات الثقافية، إن هذه المدرسة تركز على الاعتقاد بأهمية العوامل والمؤثرات الاجتماعية الخارجية إذا ما توفرت وفقا لظروف وشروط محددة فإن الإبداع يحدث.

✓ **مذهب مدرسة المحددات الفردية:** تقوم فكرة وجود الإبداع وفقا لهذه المدرسة على أساس أن الإبداع يحدث كنتيجة لقدرات ومهارات فردية خلاقة ومميزة موجودة لدى أفراد مبدعين تقوم هذه المدرسة في الفكر الإبداعي على الاعتقاد بأن المبدعين يولدون ولا يتم اكتسابهم من البيئة الخارجية. وعليه فإن هذه المدرسة تركز على المهارات الفردية المميزة بشكل كبير كونها هي المحرك الأساسي لحدوث الإبداع في المؤسسة.

إن كل مدرسة تركز على جانب معين في الإبداع لكن في نهاية الأمر إن هاتين المدرستين مرتبطتان بشكل كبير مع بعضهما البعض لحدوث عملية الإبداع. فمثلا الأفراد يلعبون دورا حاسما في عوامل ومؤثرات البيئة الاجتماعية الخارجية وفي نفس الوقت تؤثر هذه البيئة على هؤلاء الأفراد بشكل كبير وتؤثر في قدرتهم على الإبداع في المؤسسات. فكل من المدرستين يؤثر ويتأثر في الآخر لحدوث الإبداع في المؤسسات كونه يصعب فصل الأفراد عن مؤثرات وعوامل وتغيرات البيئة الاجتماعية الخارجية والعكس صحيح.

وبناء على المدارس الفكرية في حقل الإبداع فإن هناك عددا من النماذج التي تم الإشارة إليها من قبل كتاب وباحثين في مجال الإبداع، وهذه النماذج هي كالآتي:²

1. نموذج الإبداع عن طريق الصدفة

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن هناك أفرادا أو منظمات معينة تركز على الإبداع أو البحث والتطوير في مجالات محددة، من خلال هذه الجهود، يمكن أن يظهر ابتكار جديد، سواء كان منتجا أو نظرية، لم يكن متوقعا أو مخططا له مسبقا، وبالتالي، قد تنشأ هذه الإبداعات عن طريق الصدفة وعلى الرغم من أن الإبداع الناتج عن الصدفة نادر، إلا أن احتمالات حدوثه تبقى قائمة في مختلف مجالات الحياة، ورغم أن هذا النموذج يعتمد على عنصر الصدفة، فإن العلم والمعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد أو المنظمات المبدعة تلعب دورا حاسما في تحقيق هذا الإبداع لذا، من الضروري وجود قاعدة معرفية وعلمية وتكنولوجية تهيئ المناخ المناسب لذلك.³

يظهر نموذج الابتكار بالصدفة عندما يسعى فرد أو مجموعة في منظمة ما إلى حل مشكلة معينة أو تطوير منتج جديد، ليكتشفوا في النهاية منتجا غير متوقع. هناك العديد من الأمثلة على ذلك، مثل اكتشاف البنسلين والمسخن الكهربائي، ورغم أن بعض علماء الاقتصاد قد انتقدوا فكرة الصدفة، إلا أنه لا يمكن إنكار قيمة وأهمية الأفكار والابتكارات التي نتجت عنها. يعتمد هذا النموذج على وجود مجموعة من الأفراد المبدعين الذين يعملون

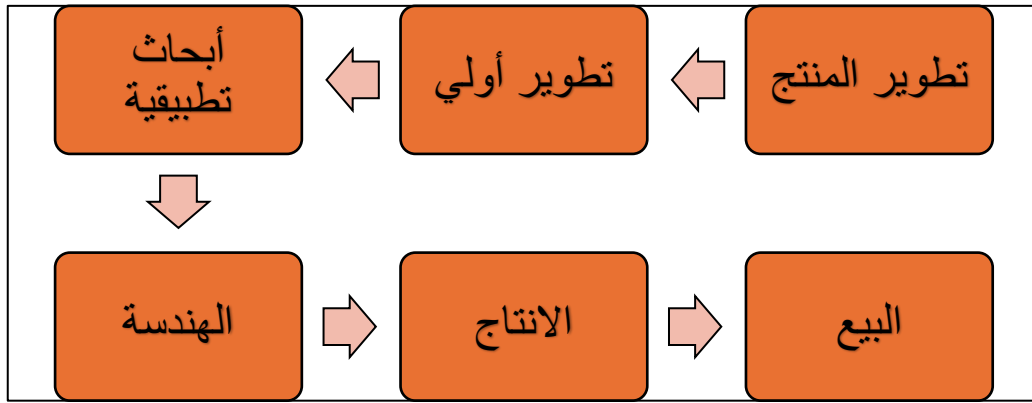
المحور الرابع: نماذج الإبداع والابتكار

باستمرار على البحث عن أفكار جديدة، ويقومون بتدوين جميع الملاحظات والنتائج، بغض النظر عن تأثيراتها، ولا يتجاهلون الجوانب التي قد تبدو خارج نطاق دراستهم وبحثهم.⁴

2. النماذج الخطية في الإبداع

إن النموذج الخطي يوضح كيفية خلق منتج جديد من خلال عملية خطية. أين يتم في بادئ الأمر القيام بأبحاث عملية في المختبرات، ثم إنتاج منتج جديد ناتج عن هذه الأبحاث. وهذا المنتج عادة ما يخص المنتجات التجارية⁵، والشكل رقم "07" يوضح أهم المراحل الخاصة بالنموذج الخطي.

الشكل رقم "07": النموذج الخطي للإبداع



La Source: M. Williams, The exchange of knowledge during federal laboratory/ industry commercial innovation: toward new federal policy, doctoral thesis of philosophy, George Mason University, Fairfax, Virginia, 1999, p 34.

هذا النموذج نشأ في الأصل من تجارب ميدانية قام بها مدراء المؤسسات، وليس فقط من قبل الباحثين الأكاديميين، ومن بين أبرز المؤسسات التي اعتمدت هذا النموذج في البداية كانت جنرال موتورز وفورد، بعد نجاح هذه المؤسسات في تطبيقه، أصبح يعتقد أنه النموذج الأمثل لتطوير أو إنتاج أي منتج جديد، وقد دعمت الأبحاث الأكاديمية في هذا المجال، مثل تلك التي أجراها فريديريك تايلور، هذا الاعتقاد.⁶

تم اقتراح العديد من السيناريوهات المتعلقة بالنموذج الخطي، وجميعها تشترك في خصائص النموذج الأصلي. من بين هذه النماذج، يوجد نموذج اقترحه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE"، والذي استند إلى ما

قدمه "NSF" في خمسينيات القرن الماضي، تم تطوير هذا النموذج في عام 1963 وتبنيه في عام 1970، ويعرف بنموذج زهرة الزنبق، بالإضافة إلى نموذج OCDE، اقترحت الحكومة الأسترالية نموذجا آخر في عام 1981، بهدف تكيف نموذج OCDE ليتناسب مع احتياجات أستراليا، ويسعى هذا النموذج إلى تفسير الطبيعة الديناميكية للبحث.⁷

إن النموذج الأكثر شهرة هو النموذج الخطي المتسلسل والمعروف تحت اسم نظام "Stage Gate"⁸ تم استنباط هذا النموذج من النظرية النيوكلاسيكية على أساس الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة بين الإنتاج والبحث، وقد جاء هذا النموذج في صيغة تدعم عملية الإبداع أحيانا وتفندھا في أحيان أخرى⁹، وطورت النماذج الخطية في الإبداع بعد الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الاقتصاد في الولايات المتحدة من خلال المزج بين المعرفة والإبداع، ونظرا لسهولة هذه النماذج فقد أصبحت واسعة الانتشار في المؤسسات حول كيفية حدوث عملية الإبداع، وقد سيطرت على السياسات العلمية والصناعية لمدة أربعين عاما تقريبا.

في بداية عقد الثمانينات بدأت بعض مدارس الفكر الإداري بوضع علامات استفهام معينة وجادة حول طبيعة النماذج الخطية القائمة على تسلسل الأنشطة والعمليات لحدوث عملية الإبداع في المؤسسة¹⁰، علما أن ظروف انطلاق مرحلة عملية جديدة ما هي إلا نهاية لمرحلة عملية سابقة بالإضافة إلى أن المخاطر المالية المرتبطة بها تعد القيود على العملية محدودة، ولكن فيما يتعلق بمتابعة ورصد العملية الإبداعية، فإن الإجراءات تعتبر مبسطة إلى حد ما. ومع ذلك، فإن النموذج الخطي لا يتيح تجسيد الإبداعات بسرعة، لأنه يتطلب وقتًا طويلا. فمدة العملية الإجمالية تعادل مجموع الوقت المستغرق في كل مرحلة، بالإضافة إلى الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.¹¹

تتمثل الفكرة الأساسية لعملية الإبداع، وفقا للنماذج الخطية، في أن الإبداع ينشأ من تفاعل ثلاثة عناصر رئيسية: قاعدة العلم والمعرفة التي توفرها الجامعات والمعاهد العلمية، والتطورات التكنولوجية في صناعة معينة، بالإضافة إلى الاحتياجات والرغبات الموجودة في سوق محدد.¹²

يعتبر توضيح وتفسير التفاعلات بين الأنشطة المختلفة في النموذج أساسا لنماذج الإبداع في المؤسسات، ومع ذلك، هناك جدل واسع وعدم توافق بين الباحثين والكتاب في مجال الإبداع بشأن الأنشطة التي تؤثر على الإبداع، وكذلك حول العمليات الداخلية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على الابتكار وبالتالي، لا يوجد اتفاق واضح حول

كيفية حدوث الإبداع داخل المؤسسة، ولا حول العمليات والأنشطة التي تسهم في تعزيز قدرتها على الابتكار، مما يؤثر في النهاية على تطوير منتجات جديدة لتحقيق أهدافها.¹³

بشكل عام، يتفق الكتاب والباحثون في مجال الإبداع على أن الترابط بين العناصر الرئيسية الثلاثة هي قاعدة العلم والتكنولوجيا، والتطورات التكنولوجية، واحتياجات ورغبات السوق يعد أمرا بالغ الأهمية لتحقيق إبداع ناجح داخل المؤسسة، ويوجد هناك نموذجين من النماذج الخطية لغايات إبداع المنتج وهذه النماذج هي:¹⁴

1.2. النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا

ويسمى عادة هذا النموذج بنموذج الدفع التكنولوجي "Technology Push"، فإن الدور المحرك هنا يعود إلى التطورات العلمية والتقنية، فالاكتشافات العلمية الأساسية تقود نحو تطور التقنيات الصناعية، ما ينتج عنه منتجات جديدة وكذا طرق عمل جديدة أيضا، وفي هذا النوع من النماذج، فإن السوق يلعب دورا سلبيا، فهو يتلقى ويتقبل نتائج البحث العلمي والتقني، وهذه النماذج مرتبطة مباشرة بما جاء به "Schumpeter" فالتقنيات الجديدة تشكل محرك النمو الاقتصادي وإدخالها إلى السوق سيدفع إلى ظهور قطاعات صناعية جديدة وسيؤدي حتما إلى زيادة النمو هذا النوع من الإبداع يعتبر عاملا مدمرا للهياكل القائمة حاليا ومن ثم، سيتأقلم الاقتصاد ككل مع التقنيات الحديثة التي تعد أكثر فعالية، ومن هنا ينتج التطور والاختراع الذي يؤدي إلى الإبداع، يعتبر من طرف "Schumpeter" على أنه عامل خارجي أجنبي عن النظام الاقتصادي، يتميز بالعشوائية وفيما بعد قام هذا الباحث بإدماج منبع الإبداعات في النظام الاقتصادي ذلك لأن الأبحاث ونظرا لارتفاع تكلفتها، أصبحت تتم داخل المؤسسات نفسها، وذلك في إطار أنظمة البحث المؤسساتية.

تطورت النماذج الخطية بعد الحرب العالمية الثانية على يد علماء اقتصاديين في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تؤدي الفكرة الأساسية لعملية الابتكار وفقا للنموذج الخطي إلى أن الابتكار يحدث نتيجة التفاعل بين المعرفة العلمية والابتكار، عن طريق دعم دور الجامعات والمعاهد العلمية من جهة مع التطورات التكنولوجية في صناعة معينة من جهة أخرى، أصبح هذا النموذج الأكثر نجاحا بعد الحرب العالمية الثانية وما نتج عنه من ابتكارات علمية كبيرة في كثير من المجالات العسكرية والصناعية.¹⁵

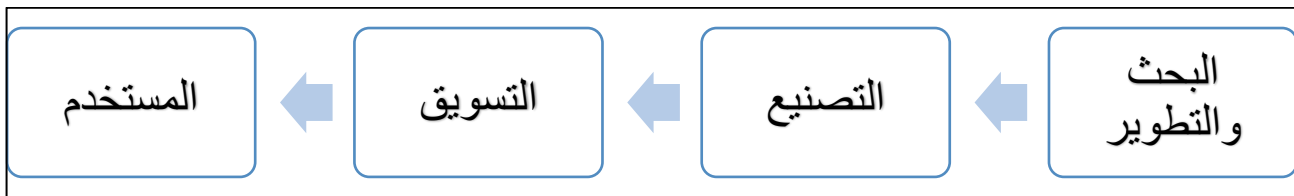
وخلال هذه المرحلة تميزت السياسات المنتهجة في هذا المجال بميولها نحو نموذج الدفع التكنولوجي في نهاية سنوات الستينات من القرن الماضي، أدى تباطؤ النمو الاقتصادي إلى ظهور العديد من الأبحاث التي تشكك في

المحور الرابع: نماذج الإبداع والابتكار

دور العلوم في التطور التقني والنمو الاقتصادي، وأصبحت حاجيات المستخدمين هي ما يحث على الإبداع، أي أن البحث والتطوير لا يأتي إلا في المرحلة الثانية كاستجابة لمتطلبات طرف آخر وأخذ الطلب الذي يعبر عنه السوق بعين الاعتبار، يعتبر لدى المقاولين كمصدر للإبداع، وهذا ما أدى إلى ظهور نماذج السحب من قبل السوق.¹⁶

إن هذا النموذج مبني أساسا على أن الإبداع يأتي بالجديد (سواء في المنتجات أو طرق الإنتاج) حيث أن العلماء يحصلون على اكتشافات ومعرفة علمية، ثم يتم تطبيق هذه الأخيرة من أجل تطوير منتجات جديدة، ومن ثم يتم دفع هذه الأخيرة إلى العملاء المحتملين في السوق. ومن هذا نستخلص من هذا النموذج أنه ليس هناك دخل أو أثر للسوق في تطوير التكنولوجيا الجديدة بل يستقبل فقط ما تم إبداعه في أقسام البحوث والتطوير،¹⁷ وكما هو موضح في الشكل الموالي فإن هذا النموذج ينطلق من البحث والتطوير وينتهي إلى السوق وفق الشكل المبين أسفله.

الشكل رقم "08": النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا



المصدر: مدوكي يوسف وغقال الماس، "أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 312.

2.2. النموذج الموجه من خلال السوق

ترجع أولى المساهمات حول هذا النموذج إلى "Schmookler" الذي بين بأن زيادة الاستثمارات لا يعد نتيجة للاكتشافات العلمية، وأن أمواج الإبداعات تتدفق بناء على الطلب وليس العكس، إن الفكرة الأساسية النماذج السحب من قبل السوق لا تقتصر على كون الطلب هو المحدد الوحيد للإبداع، وإنما في إعادة التوازن بين التدفقات الخارجية من اختراعات وبين حاجيات السوق، ويستخدم هنا "Schmookler" صورة المقص ليبين كيف يحدث التداخل بين كل من هذين العنصرين، ولقد حاولت الدراسات التي أجريت خلال نهاية الستينات وبداية السبعينات أن تفهم كيفية استخدام المؤسسات الصناعية للعمليات الإبداعية، فقد ساهمت هذه الدراسات في فهم عملية الإبداع في حد ذاتها من جهة، وفي تطوير النظريات الاقتصادية القائمة من جهة أخرى، في هذه التحليلات، تم تعريف الإبداع كنتيجة لسلسلة من الأحداث من جهة، وكمعملية متكونة من مجموعة من المراحل من

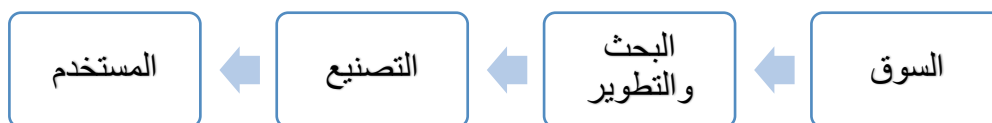
المحور الرابع: نماذج الإبداع والابتكار

جهة أخرى، هذه المراحل تبدأ إما من مرحلة البحث والتطوير أو من مرحلة اكتشاف بؤرة طلب لتصل حتى آخر مرحلة والمتمثلة في بيع المنتج للمستهلك النهائي، يعتبر بعض الباحثين الإبداع كعملية تتكون فيها المدخلات من مختلف مصادر المعلومات المتفاوتة الأهمية، أما فيما يخص مشروع "Sappho" فإن المقارنة بين كل من الإبداعات التي نجحت وتلك التي لم تنجح سمحت بعزل عوامل النجاح، إلا أن هذا النوع من الدراسات قد تلقى عدة انتقادات تتعلق أساساً بالمنهجية المتعلقة في التحليل، غير أن هذه الدراسات تشترك في عامل أساسي ألا وهو تمييزها لدور جانب الطلب في العملية الإبداعية.¹⁸

يقوم جوهر هذا النموذج على أساس أن السوق له الدور المؤثر والحاسم في عملية الإبداع، وهذا هو السبب الرئيسي في تطوير النموذج الموجه من خلال السوق، ويستند هذا النموذج على أساس أن حاجات ورغبات العملاء هي التي يجب أن تكون محور تركيز عمل التسويق وأن تكون هذه الحاجات والرغبات هي مصدر الأفكار الجديدة لتطوير منتجات جديدة عن طريق التفاعل المباشر مع العملاء، وبعد ذلك يتم تحويل هذه الأفكار إلى البحث والتطوير والتصميم والتصنيع والهندسة من أجل تصنيع وإنتاج المنتج الجديد، ونلاحظ أن هذا النموذج هو عكس النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا، فأساس النموذج الموجه من خلال السوق هو أنه ينطلق من السوق وحاجات ورغبات العملاء في الإبداع وحتى عمليات تطوير منتجات جديدة لذلك يطلق عليه بعض الباحثين تسمية النموذج الموجه من خلال العملاء.¹⁹

ترتكز فكرة هذا النموذج على أساس أن مصدر أفكار الإبداعات تكون من السوق وذلك عن طريق التفاعل المباشر للمؤسسة العملاء ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم، وبناء على هذه الأفكار يتم إنتاج وتطوير منتجات جديدة، وبعد ذلك تتم طرحها في السوق، إذن فهذا النموذج هو عكس النموذج السابق، حيث أن السوق هنا يلعب دور المؤثر والحاسم في عملية الإبداع، كما أن هذا النموذج ينطق من السوق والمتمثل في حاجات ورغبات العملاء وينتهي إلى السوق والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم "09": النموذج الموجه من خلال السوق

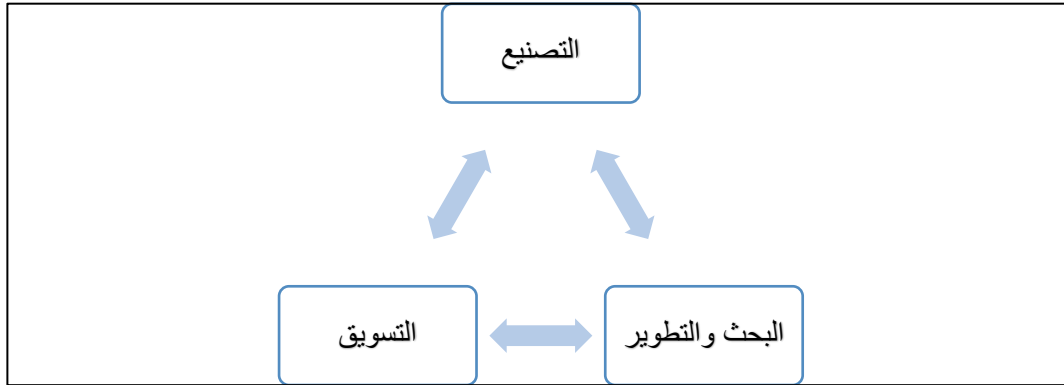


المصدر: مدوكي يوسف، غقال الماس، مرجع سابق، ص 313.

3. نموذج التجميع المتزامن في الابتكار

يحدث الابتكار من خلال هذا النموذج عن طريق التجميع والتكامل المتزامن للمعرفة والمهارات والقدرات في ثلاثة وظائف رئيسية هي: التسويق التصنيع البحث والتطوير²⁰، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم "10": نموذج التجميع المتزامن في الابتكار



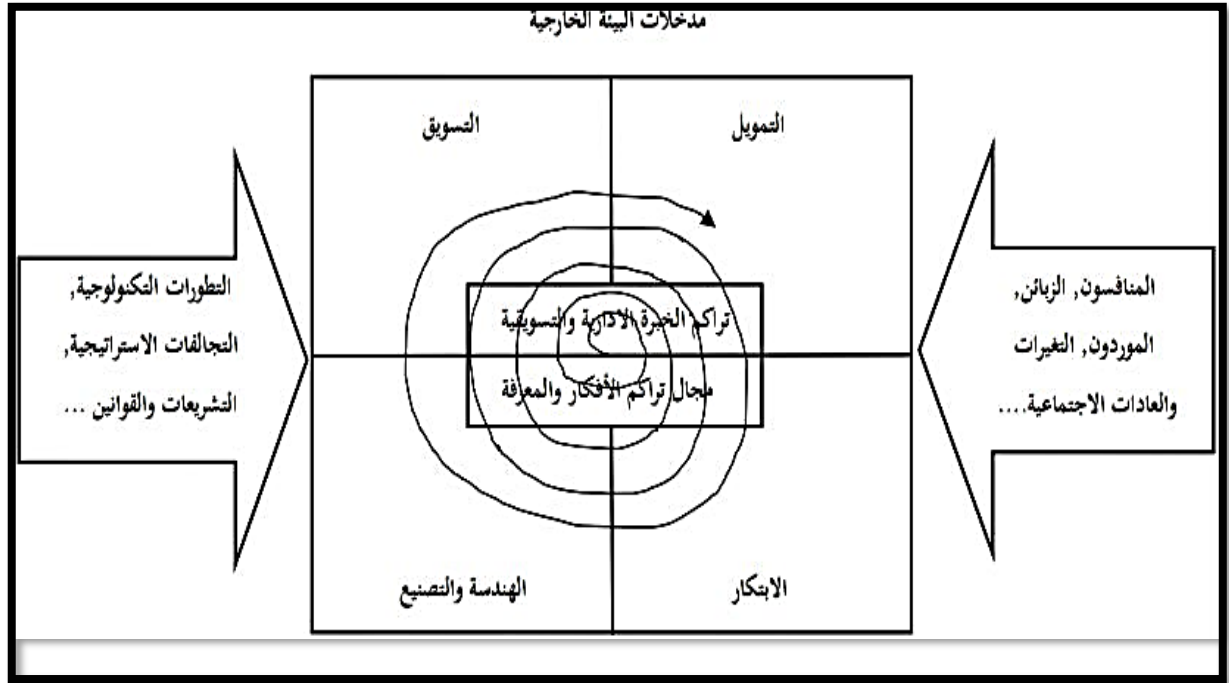
المصدر: مرزوقي مرزوقي، أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 01 يونيو 2016، ص22.

تعتبر الوظائف السالفة الذكر ضرورية لحدوث الابتكار أي ان هذه الوظائف تتكامل وتتماشى مع بعضها بصفة متزامنة مع تنشيط التغذية العكسية بين العناصر الثلاثة كما هو موضح في الشكل حيث أن السوق يعكس رغبات المستهلكين والبحث العلمي يدخل بآخر البحوث والاختراعات العلمية والتصنيع الذي يكيف البحوث ويجسدها على حسب اذواق المستهلكين.

4. نموذج الشبكة للإبداع

في هذا النموذج تتأثر البيئة الداخلية لما تفرضه عنها البيئة الخارجية وهي البيئة الأكثر تعقيدا والمصدر الأكبر للتهديدات،²¹ ويمكن توضيحها في الشكل الموالي :

الشكل رقم "11": نموذج الشبكة للابتكار



المصدر: مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق، ص 25.

يعتمد نجاح هذا النموذج على قدرة البيئة الداخلية للمؤسسة على التكيف مع متطلبات وتغيرات البيئة الخارجية، يتحقق ذلك من خلال تعزيز التواصل والتكامل بين جميع وظائف المؤسسة. كما يتطلب الأمر سرعة الاستجابة للاستفادة من الفرص المتاحة، بالإضافة إلى القدرة على تجنب التهديدات ومواجهتها. هذا الأمر يمنح المؤسسة مناعة ويتيح لها اكتساب خبرات قيمة في مجالات الإدارة والتسويق، فضلاً عن بناء مخزون غني من الأفكار والابتكارات.²²

يعكس هذا النموذج أحدث ما توصلت إليه المعرفة في مجال الإبداع الإداري، حيث يؤكد بشكل أساسي على أن المؤسسة كيان اجتماعي يتأثر بجملة من العوامل والظروف الداخلية والخارجية، ويعتمد هذا النموذج على شبكة تواصل ديناميكية تربط بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساهم في تعزيز الإبداع ودعم قدرتها على تطوير منتجات جديدة، ويركز نموذج الشبكة على أهمية العوامل الخارجية في تحفيز الإبداع داخل المؤسسة، وهو نهج شائع الاستخدام في المؤسسات اليابانية والأمريكية.

المحور الرابع: نماذج الإبداع والابتكار

يرى معظم الباحثين في مجال الإبداع أن بيئة العمل في المؤسسات اليابانية تعكس نظامًا اجتماعيًا يقوم على قيم وثقافة وتقاليد تدعم الإبداع على المستويين الفردي والجماعي، وذلك من خلال شبكات تواصل متكاملة تسهم في تبادل المعرفة والمهارات وتعزيز القدرات المتاحة.

تهدف النماذج المختلفة إلى تقديم مقاربات متباينة لعملية اتخاذ القرار داخل المنظومة الإبداعية، فالنموذج الخطي، على سبيل المثال، يفرض قيودًا زمنية على اتخاذ القرارات لكنه يساعد في تقليل المخاطر، أما النموذج الموازي، فيتيح سرعة أكبر في اتخاذ القرارات لكنه يزيد من مستوى المخاطرة، وتتمثل الإشكالية الأساسية في إدارة العملية الإبداعية في تحقيق التناسق بين النظام التكنولوجي، ونظام المعلومات، وآليات اتخاذ القرار، بحيث يتم توفير معلومات دقيقة وكاملة لصناع القرار لمساعدتهم في تقييم القرارات السابقة، يركز هذا النهج على الأهمية القصوى للمعلومات الاقتصادية والتقنية في تقييم المشاريع الإبداعية، كما يبرز الدور المتطور للخبراء الاقتصاديين، الذين لم يعد دورهم يقتصر على طلب المعلومات من الخبراء التقنيين، بل أصبحوا مسؤولين عن تطوير مناهج تدمج الاعتبارات الاقتصادية في النقاشات التقنية، ويتجلى ذلك بوضوح في ضرورة مراعاة العوامل الاقتصادية مثل التكاليف والقيمة المضافة للمنتج طوال دورة حياته.

تساهم النماذج التي تم عرضها في تعزيز فعالية عملية القيادة، حيث تتيح تحقيق نتائج متناسقة مع الأهداف المحددة، فمن غير الممكن بناء استراتيجية قيادة ناجحة دون اختيار نموذج واضح يتم الاعتماد عليه، أما فيما يخص معايير التقييم، فيجب أن تستند إلى كل من القيمة والمعلومات الاقتصادية والتقنية، ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين النماذج السابقة في الجدول الموالي:

المحور الرابع: نماذج الإبداع والابتكار

جدول رقم "07": مقارنة بين نماذج الإبداع والابتكار

المعيار	نموذج الإبداع بالصدفة	النموذج الخطي للإبداع	نموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	نموذج الموجه من خلال السوق	نموذج الشبكة للإبداع	نموذج التجميع المتزامن للإبداع
التعريف	يعتمد على اكتشافات غير متوقعة تظهر أثناء البحث أو التجربة دون أي تخطيط مسبق.	يستعرض عملية تطوير المنتجات من خلال خطوات متتابعة تبدأ بالبحث العلمي وتنتهي بعمليات الإنتاج والتسويق.	يعتمد على الابتكار الذي تحركه التطورات التكنولوجية، حيث يعتبر البحث العلمي المحرك الرئيسي دون مراعاة احتياجات السوق.	يعتمد ذلك على احتياجات السوق والمستهلكين، حيث توجه متطلبات العملاء مسار الابتكار والتطوير.	يعتمد على التفاعل بين مختلف الفاعلين في النظام الابتكاري، مثل الشركات والجامعات والموردين، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات لتعزيز الإبداع.	يهدف إلى دمج جميع عناصر عملية الإبداع، مثل البحث والتطوير، والإنتاج، والتسويق، بشكل متزامن لتحقيق الابتكار بسرعة وفعالية.
آلية العمل	يحدث الإبداع بالمصادفة أثناء البحث أو التجارب، ويتم التعرف عليه لاحقاً عند تحليل النتائج.	يتبع تسلسلاً منطقياً يبدأ بالبحث والتطوير، يليه الإنتاج، ثم التسويق.	يبدأ من البحث العلمي، ثم ينتقل إلى التطبيق والتطوير دون ارتباط مباشر باحتياجات السوق.	تبدأ العملية بدراسة احتياجات السوق، ثم تطوير الابتكارات لتلبية هذه الاحتياجات.	يعتمد على التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة من خلال شبكات مفتوحة لتبادل الأفكار والمعلومات.	يتم العمل بشكل متزامن على مراحل البحث والتطوير، والتصميم، والتصنيع، والتسويق بدلاً من تنفيذها بالتتابع.
الحراك	الصدفة المدعومة بالتجارب والبحث العلمي.	العمليات المخططة والمتسلسلة في البحث والتطوير.	التطورات التكنولوجية والاكتشافات العلمية.	متطلبات السوق ورغبات المستهلكين.	التفاعل بين مختلف الأطراف الفاعلة في منظومة الابتكار.	التنسيق المتكامل بين جميع وظائف الشركة من خلال فرق عمل متعددة التخصصات.
التمييز عن النماذج	لا يتبع نهجاً منهجياً بل يعتمد على الاكتشاف العفوي.	يتميز بتسلسل واضح ومنهجي، بخلاف النماذج الأخرى الأكثر مرونة أو المرتبطة بالسوق.	يركز على التكنولوجيا دون الالتفات المباشر إلى السوق، بخلاف نموذج السحب من السوق.	يركز على السوق وليس على التطورات التكنولوجية كما في نموذج الدفع التكنولوجي.	يجمع بين عناصر من النماذج المختلفة، ويعتمد على التعاون بين الجهات المتعددة بدلاً من الاعتماد على طرف واحد فقط.	يتميز بدمج المراحل المختلفة بشكل متزامن، مما يقلل من زمن التطوير ويحسن كفاءة العملية الإبداعية.

المحور الرابع: نماذج الإبداع والابتكار

أمثلة عملية	المزايا	العيوب
اكتشاف البنسلين، اختراع الميكروويف، مادة التفلون. تطوير السيارات والطائرات عبر منهجية البحث والتطوير. ابتكار الرقائق الإلكترونية، تطوير البطاقات المتجددة. تطوير الهواتف الذكية بناء على طلب السوق، إنتاج الأغذية الصحية. تطوير تكنولوجيا الجيل الخامس عبر التعاون بين شركات الاتصالات والجامعات، الشراكات البحثية بين المؤسسات الأكاديمية والصناعية. تطوير المنتجات عالية التقنية مثل الهواتف الذكية والسيارات الكهربائية عبر دمج عمليات التصميم والإنتاج والتسويق في نفس الوقت.	قد يؤدي إلى اكتشافات غير متوقعة تحدث ثورة في المجال العلمي والتقني. يضمن هيكلًا تنظيميًا واضحًا لتطوير الابتكارات. يعزز البحث العلمي ويساهم في تحسين الأداء الصناعي. يضمن توافق الابتكارات مع رغبات المستخدمين، مما يزيد من فرص نجاحها تجارياً. يعزز الابتكار التعاوني، ويزيد من فرص تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات المتنوعة. يقلل من الوقت اللازم لتطوير المنتجات، ويحسن جودة الابتكارات من خلال التعاون المتزامن بين مختلف الإدارات.	غير متوقع ولا يمكن الاعتماد عليه كنهج استراتيجي مستدام. قد يكون بطيئًا ويواجه تحديات تنظيمية. قد يؤدي إلى ابتكارات لا تجد سوقاً مناسباً، مما يسبب خسائر اقتصادية. قد يحد من الإبداع لأنه يركز فقط على تلبية الطلب الحالي بدلاً من تقديم ابتكارات غير متوقعة. يتطلب تنسيقاً عالياً بين الجهات الفاعلة، وقد يواجه تحديات في حماية الملكية الفكرية وتوزيع الفوائد. يتطلب تنسيقاً عالياً بين الفرق المختلفة، مما قد يكون معقداً وصعب التنفيذ في بعض المؤسسات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

قائمة الموامش:

- ¹ بوكبوس سلمى، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2019/2018، ص 72.
- ² بوكبوس سلمى، مرجع سابق، ص 61.
- ³ مدوكي يوسف وغقال الماس، "أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 312.
- ⁴ مرزوقي مرزوقي، أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2016، ص 21.
- ⁵ بوكبوس سلمى، مرجع سابق، ص 62.
- ⁶ بوكبوس سلمى، مرجع سابق، ص 63.
- ⁷ بوكبوس سلمى، مرجع سابق، ص 63.
- ⁸ Cooper RG, Stage- gate system: A new Tool for managing new products, Business horizon, May-June, 1990, pp 44, 54.
- ⁹ Frédéric Tomala et al., Modèle de processus d'innovation, 3 conférence francophone de Modélisation et Simulation Conception, Analyse et Gestion des systèmes Industriels, du 23 au 27 Avril 2001, Troyes (France), p2.
- ¹⁰ عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص ص 18-19.
- ¹¹ بوكبوس سلمى، مرجع سابق، ص 64.
- ¹² بوكبوس سلمى، مرجع سابق، ص 64.
- ¹³ بوكبوس سلمى، مرجع سابق، ص 64.
- ¹⁴ بوكبوس سلمى، مرجع سابق، ص 64.
- ¹⁵ مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق، ص 21.
- ¹⁶ Annie Canel, Processus d'innovation technique, organisation de la firme et organisation spatiale le cas de l'électronique, Thèse de doctorat de l'école national des Ponts et Chaussées, Economie et sciences sociales, So 04 Mai 1993, pp 41, 43.
- ¹⁷ مدوكي يوسف وغقال الماس، مرجع سابق، ص 312.
- ¹⁸ Annie Canel, Op Cit, pp 43, 44.
- ¹⁹ مأمون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 22.
- ²⁰ مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق، ص 22.

²¹ مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق، ص 24.

²² مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق، ص 25.



المحور الخامس: طرق اكتشاف الأفكار الجديدة

1. أسلوب العصف الذهني
2. أسلوب دلفي
3. أسلوب الجماعات الصورية
4. أسلوب القبعات الستة
5. أسلوب بناء السيناريوهات
6. أسلوب خريطة الطريق
7. أسلوب التحليل الوظيفي
8. طريقة TRIZ



في رحاب الإبداع، حيث تتنفس العقول وتتطلع إلى آفاق التميز، تظهر طرائق اكتشاف الأفكار الجديدة كمناورات تضيء طريق الابتكار وتفتح أبواباً واسعة أمام التغيير والتجديد، هذه الطرق ليست مسارات جامدة أو قوالب ثابتة، بل هي مناهج متنوعة تتسع لكل رؤية خلاقة وتستوعب كل فكرة طموحة؛ فمن العصف الذهني الذي يطلق العنان للتفكير الحر، إلى التفكير الجانبي الذي يبحث عن الحلول خارج الإطار التقليدي، مروراً بطرق الاستلهام من المحيط وتقنيات توليد الأفكار العشوائية والابتكار الجماعي، كلها مسالك تثري الخيال وتدفع نحو اكتشاف أفكار مستجدة لم تكن تخطر على البال من قبل.

وفي هذا السياق، سنتطرق في هذا المحور من المطبوعة إلى تناول هذه الطرائق بالتحليل والاستعراض، لنستكشف معاً كيف يمكن للتنوع في أساليب التفكير أن يغذي الإبداع ويحقق اختراقات نوعية في شتى ميادين العلم والعمل والإبداع، إنها رحلة فكرية تفتح نوافذ جديدة على عالم الأفكار، وتجعل من كل عقل منجماً للابتكار، يفجر طاقاته الكامنة في كل اتجاه.

1. أسلوب العصف الذهني

في ظل الحاجة المتزايدة إلى إطلاق الأفكار الجديدة وتجاوز الحلول التقليدية، يبرز العصف الذهني كأسلوب فاعل لتحفيز الإبداع الجماعي، هذا الأسلوب الذي يعتمد على خلق بيئة حرة وآمنة تتيح للمشاركين التفكير خارج الأطر المألوفة، وطرح أفكار متنوعة دون خوف من النقد، مما يمهّد الطريق أمام حلول غير تقليدية وابتكارات خلاقة، وفي الآتي تفصيل فيه.

1.1 مفهوم أسلوب العصف الذهني

تعد طريقة العصف الذهني من أساليب التدريس الحديثة، حيث تشمل مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تنفذها المعلمة والطالبات وتظهر هذه الطريقة تأثيرها على نتائج التعلم التي تحققها الطالبات بشكل جماعي،¹ مما يساهم في تنمية التفكير الابتكاري وتعرف هذه الطريقة بعدة مصطلحات، منها: المفكرة، إمطار الدماغ، تدفق الأفكار، استمطار الدماغ، العاصفة الذهنية، ويعتبر مصطلح العصف الذهني أكثر المصطلحات شيوعاً؛ وذلك لقربه من المعنى إذ إن العقل يعصف بالمشكلة، ويفحصها إلى أن يصل إلى الحل الأمثل. ويسمى أحياناً خلية النحل، وترجع هذه المسميات الغريبة لطبيعة تنظيم هذا النوع ويسمى من المناقشات؛ حيث تعتمد العاصفة الذهنية على التفكير السريع، دون إعداد سابق وإبداء أكبر عدد من الآراء حول موضوع معين.²

وعرفه السويديان والعدلوني بقولهما " إن العصف يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول الابتكارية المناسبة لهذه المشكلة، ويمكن اعتبارا العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة".³

عرف الدكتور عقيل محمود الرفاعي في كتابه التعلم النشط بأن: "العصف الذهني يعتمد على تحفيز تفكير الطلاب ومشاركتهم الفعالة وتفاعلهم، مستندة إلى معارفهم وخلفياتهم العلمية والمعلوماتية. حيث تعتبر كل فكرة يطرحها الطالب محفزا لأفكار ومعلومات الآخرين خلال المناقشات. ويؤكد الدكتور الرفاعي على أهمية دور الميسر في توجيه الأفكار والنقاشات بهدف استخلاص المعلومات وتعزيز القيم الإيجابية".⁴

ويشير الزهراني أنه: " أسلوب تعليمي وتربوي يستخدم من أجل توليد استمطار أكبر كم من الأفكار؛ لمعالجة موضوع، خلال فترة زمنية قصيرة في جو تسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار؛ بعيدا عن المصادرة والتقييم".⁵

كما نجد تعريف لآخر للدكتور يحي محمد النبهان في كتابه العصف الذهني وحل المشكلات بقوله: " توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات بهدف حل مشكلة معينة، حيث تكون هذه الأفكار والآراء ذات قيمة وفائدة. يتطلب ذلك وضع الذهن في حالة من الإثارة والاستعداد للتفكير في جميع الاتجاهات، مما يتيح إمكانية توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح. كما يجب أن يتوفر للفرد بيئة حرة تشجع على ظهور جميع الأفكار دون قيود".⁶

استنادا على ما سبق نجد أن العصف الذهني هو أسلوب تعليمي وتربوي حديث يستخدم لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية من مجموعة من الأفراد حول موضوع أو مشكلة معينة، في وقت قصير وبجو من الحرية والأمان النفسي، حيث يشجع المشاركون على طرح أفكارهم بحرية ودون تقييم فوري أو نقد، يعتمد هذا الأسلوب على التحفيز الجماعي للتفكير، حيث يبنى كل مشارك على أفكار الآخرين، مما يؤدي إلى تنوع الحلول والآراء ويسهم في تطوير التفكير الابتكاري، ويقوم الميسر أو المعلم بدور رئيسي في توجيه النقاش واستخلاص الأفكار وتعزيز القيم الإيجابية، ويعد العصف الذهني من أكثر الأساليب فعالية في حل المشكلات المعقدة وتنمية مهارات التفكير الإبداعي.

2.1. مبادئ العصف الذهني

تتمثل في:⁷

✓ **إرجاء التقييم:** لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

✓ **إطلاق حرية التفكير:** أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تنير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.

✓ **الكم قبل الكيف:** أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.

يتميز أسلوب العصف الذهني بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تهدف إلى تعزيز الإبداع وتوليد أكبر قدر من الأفكار، حيث يركز تقييم الأفكار تماماً في المرحلة الأولى لتجنب إحباط المشاركين أو إعاقة إبداعهم، كما يشجع على إطلاق حرية التفكير والاسترخاء لإتاحة الفرصة لظهور أفكار غير مألوفة أو غريبة قد تنير أفكاراً أفضل لدى الآخرين، بالإضافة إلى التركيز على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار دون اعتبار لجودتها في البداية، لأن ذلك يساهم في إثراء النقاش ويساعد في الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات المطروحة.

3.1. خطوات تطبيق جلسة العصف الذهني

تمر جلسة العصف الذهني بعدة مراحل منتظمة ودقيقة وهي الآتي:⁸

✓ **تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع):** قد يمتلك بعض المشاركين معرفة شاملة بالموضوع، بينما قد يكون لدى آخرين فهم محدود له. في هذه المرحلة، يتعين على قائد الجلسة تزويد المشاركين بمحد أدنى من المعلومات حول الموضوع.

✓ **إعادة صياغة الموضوع:** يطلب من المشاركين تحديد الأبعاد والجوانب المختلفة للموضوع الجديد، حيث قد تكون هناك جوانب أخرى لم تتناول بعد. ومع ذلك، لا يطلب في هذه المرحلة اقتراح حلول، بل يركز

على إعادة صياغة الموضوع من خلال طرح أسئلة تتعلق به. يجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

✓ **تهيئة جو الابداع والعصف الذهني:** تستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق، يتدرب خلالها المشاركون على كيفية الإجابة عن سؤال أو أكثر.

✓ **العصف الذهني:** يقوم قائد الجلسة بطرح سؤال أو مجموعة من الأسئلة المختارة، ويطلب من المشاركين التعبير عن أفكارهم بحرية، يتولى كاتب الملاحظات تسجيل هذه الأفكار بسرعة على سبورة مرئية للجميع، مع ترقيمها وفقا لتسلسل ظهورها. بعد ذلك، يمكن للقائد دعوة المشاركين للتفكير في الأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

✓ **تحديد أغرب فكرة:** عندما تنفذ الأفكار من المشاركين، يمكن لقائد الجلسة أن يطلب منهم اختيار أغرب الأفكار المطروحة، والتي تكون بعيدة عن الموضوع المطروح. بعد ذلك، يطلب منهم التفكير في كيفية تحويل هذه الأفكار إلى أفكار عملية ومفيدة، وعند انتهاء الجلسة، يعبر قائد الجلسة عن شكره للمشاركين على جهودهم.

✓ **جلسة التقييم:** تهدف هذه الجلسة إلى تقييم الأفكار واختيار ما يمكن الاستفادة منه، تتطلب عملية التقييم نوعا من التفكير النقدي الذي يبدأ بعدد كبير من الأفكار، ثم يقوم بتلخيصها حتى الوصول إلى مجموعة مختصرة وفعالة، مما يسهل تنفيذها وتطبيقها.

تمر جلسة العصف الذهني بعدة مراحل أساسية أولها قيام قائد الجلسة بتحديد ومناقشة المشكلة أو الموضوع مع المشاركين، مع تزويدهم بالمعلومات الأساسية حتى لو اختلفت مستويات معرفتهم بالموضوع، بعدها تعاد صياغة الموضوع من خلال تحديد أبعاده وجوانبه المختلفة، دون التركيز على الحلول بل على طرح الأسئلة المتعلقة به، بعد ذلك، يهيأ جو الإبداع والعصف الذهني من خلال تدريب المشاركين على الإجابة عن أسئلة محددة لمدة قصيرة، تبدأ بعدها مرحلة العصف الذهني الفعلية، حيث يطرح القائد الأسئلة المختارة ويدون كاتب الملاحظات الأفكار التي يطرحها المشاركون بحرية على سبورة مرئية للجميع، مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ظهورها، عندما تنضب الأفكار، يطلب من المشاركين اختيار أغرب فكرة مطروحة وتحويلها إلى فكرة عملية مفيدة. وأخيرا، تعقد جلسة التقييم لتقييم الأفكار واختيار الأنسب منها للتنفيذ، باستخدام التفكير النقدي لتلخيص الأفكار وصولا إلى مجموعة مختصرة وفعالة.

2. أسلوب دلفي

يعد أسلوب دلفي من بين المنهجيات البحثية الحديثة التي تركز على استخلاص الرأي الجماعي وتقريب وجهات النظر حول القضايا المعقدة، يعتمد هذا الأسلوب على التواصل المنظم بين الخبراء، بهدف الوصول إلى إجماع أو توقع مستقبلي دقيق يعتمد على العقلانية والتحليل، وفيما يلي تفصيل أكثر فيه.

1.2. مفهوم أسلوب دلفي

ظهرت طريقة دلفي في خمسينيات القرن العشرين كمنهجية بحثية مبتكرة لتوقع المستقبل وحل المشكلات المعقدة، حيث تم تطويرها من قبل مشروع راند (الذي تحول لاحقاً إلى مؤسسة راند) بالولايات المتحدة الأمريكية، على يد مجموعة من العلماء أبرزهم "Olaf Helmer" و "Norman Dalkey" و "Nicholas Rescher" كان الهدف الأساسي من تطوير الطريقة هو توقع تأثير التكنولوجيا على الحرب خلال الحرب الباردة، وذلك من خلال جمع آراء الخبراء بطريقة منظمة وبدون مواجهة مباشرة بينهم، ما يقلل من التحيزات الاجتماعية والشخصية.

في عام 1953، شهدت الطريقة أول استخدام علمي منظم لها على يد "Dalkey and Helmer" في سلاح البحرية الأمريكية، حيث طلب من الخبراء تقدير احتمالات الهجمات المستقبلية، مع إتاحة الفرصة للجميع للاطلاع على آراء الآخرين والتعديل عليها عبر عدة جولات حتى الوصول إلى توافق أو إجماع، مع مرور الوقت، توسع استخدام طريقة دلفي ليشمل مجالات متعددة كالعلوم والتكنولوجيا، والاقتصاد، والإدارة، والصحة، والتعليم، وغيرها، وأصبحت أداة معترفاً بها دولياً لجمع الرأي الجماعي حول قضايا المستقبل.

اسم "دلفي" مستوحى من "أوراكل دلفي" في اليونان القديمة، حيث كان الكهنة يتنبؤون بالمستقبل بناء على آراء الجماعة، إلا أن واضعي الطريقة لم يكونوا راضين تماماً عن هذا الاسم لارتباطه بالتنبؤات الخارقة، لكنه استقر كاسم رسمي للطريقة حتى اليوم.

اهتمت الكثير من البحوث بتحليل المسارات المستقبلية لبعض الظواهر الاجتماعية المعقدة من خلال التفاعل الجماعي للمحللين والخبراء ويعتبر أسلوب دلفي من أهم الأدوات البحثية التي يستعان بها في مثل هذه المجالات الاستشرافية النوعية، يعتمد أسلوب دلفي على تشكيل مجموعة من الأعضاء لديهم إطلاع ومعرفة كافيتين بمجال فكري معين وهؤلاء الأعضاء لا يتقابلون وجها لوجه - في النسخة التقليدية للأسلوب - وإنما تتم الاتصالات بينهم

عن طريق الكتابة، حيث ترسل لكل خبير استمارة "Questionnaire" لسؤاله عن رأيه بشأن موضوع معين داخل مجال اختصاصه، ويقوم كل خبير بملء الاستمارة دون الاتصال بالخبراء الآخرين، ثم تعاد الاستمارات إلى المشرف على البحث (فرد أو مؤسسة ليتولى تجميع النتائج)، ويواني كل خبير بملخص هذه النتائج مع استمارة ثانية تأخذ بعين الاعتبار الاتجاه العام والفروق في الآراء، وعندما يتلقى الخبير ملخص النتائج من المشرف على البحث يقوم بمراجعة وملاحظة آراء الأعضاء الآخرين ثم يقوم بملء الاستمارة الثانية وإرجاعها، وهكذا تستمر العملية إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق في الرأي إلى حد ما وعند عدم التوصل إلى التوافق تعرض حجج كل المسارات في التقرير، هذا عرض عام لأهم الإجراءات العملية التي تعتمد عليها تقنية دلفي⁹، وسيتم تلخيصها في تعاريف مركزة وردت في بعض الأدبيات المتخصصة:¹⁰

أسلوب "دلفي" يعني الاستخدام المنظم لاستمارة أسئلة رسمية بهدف التوقع عن طريق التعبير عن آراء عقلانية حول تساؤلات ليس لها أجوبة مطلقة.

قدم "ويليامسون" في عمل جماعي تعريفين عام وخاص:

✓ التعريف العام مقتبس عن "لينستون وتوروف": دلفي هو منهج يهدف إلى هيكلية عملية التواصل الجماعي الفعال، بحيث تتيح لمجموعة من الأفراد التعامل مع مشكلة معقدة بشكل جماعي ومنظم، دون الحاجة إلى اللقاء وجهًا لوجه، مما يقلل من تأثير التحيزات الشخصية.

✓ التعريف الخاص مقتبس عن "برول": تقنية دلفي للبحث المستقبلي هي محاولة لاستخدام العلم بدلاً من فن التوقع، وذلك من خلال جمع آراء الخبراء عبر عدة جولات من الاستبيانات أو المقابلات، مع توفير تغذية راجعة مضبوطة حول نتائج كل جولة بين المشاركين. تهدف هذه العملية إلى تحقيق توافق في الآراء حول الاتجاهات أو القضايا المستقبلية.

هذه التعريفات تبرز أهمية دلفي كأداة بحثية تخدم توقع المستقبل والتعامل مع المشكلات المعقدة عبر الرأي الجماعي المنظم، وهو ما يتوافق مع اهتمامك بطرق البحث المستقبلي وتقنيات دلفي.

بناء على التعريفات المقدمة، يمكن صياغة تعريف شامل لطريقة دلفي كالتالي: طريقة دلفي هي أسلوب منهجي منظم يستخدم لجمع آراء مجموعة من الخبراء أو الأفراد حول قضايا أو تساؤلات ليس لها إجابات مطلقة أو واضحة، وذلك من خلال عدة جولات من الاستبيانات أو المقابلات، مع توفير تغذية راجعة مضبوطة حول

نتائج كل جولة، مما يساهم في تقريب وجهات النظر وتشكيل توافق جماعي حول الموضوع محل الدراسة، تهدف هذه الطريقة إلى هيكلة عملية التواصل الجماعي حول مشكلات معقدة، والاعتماد على العقلانية في التوقع أو التنبؤ بدلا من الحدس فقط، كما تسعى إلى استخلاص آراء الخبراء وتطويرها تدريجيا عبر جولات متتالية حتى الوصول إلى نتائج متفق عليها.

2.2. خصائص تقنية دلفي:

تتمثل في: ¹¹

✓ **العقلية السرية:** إن دراسة أية ظاهرة اجتماعية وتوقعاتها يكون عن طريق اختيار عينة تتكون من الخبراء أو المختصين الذين لا يعرف أي منهم الآخر، بحيث يدخلون في شبكة من العلاقات عبر الاستخدام المنظم للاستمارات، مما يمكن عينة البحث من تجنب أي ضغط أو تأثير بسبب مكانة أو شخصية أحد الخبراء، وهذا التفاعل غير المباشر الذي يحترم التستر على تعليقات كل مشارك ويسمح لأي عضو أن يغير رأيه عندما يطلع على آراء الآخرين، بطريقة اختيارية، ودون الإعلان للآخرين بأنه قد فعل كذلك.

✓ **تحليل استجابة العينة إحصائيا:** يتم هذا التحليل عن طريق المتوسطات الحسابية أو الرسوم البيانية والاتجاه العام والفروق في الآراء وغيرها، ورغم أن عينة البحث تتوصل عن طريق التكرار المراقب إلى نوع من الاتفاق، إلا أن استجابة العينة ككل توضح إحصائيا وتمثيل الآراء يكون إحصائيا أي يتم تقديم ملخص إحصائي عن كل الآراء مع تشجيع الخبراء على إعادة النظر في آرائهم الشخصية بغية تيسير تقارب الآراء، مع الإشارة إلى أن الباحث لا يعمل على فرض اتفاق الآراء أو الإجماع بل يسمح بالاحتفاظ بمجموعة مختلفة من الآراء.

✓ **التكرار والتفاعل المراقب:** استمرار أعضاء العينة في التفاعل التغذية الرجعية) يتم من خلال الاستجابة المنظمة للاستمارات المتتالية بحيث يقوم الباحث باستخلاص المعلومات ذات الصلة بموضوع البحث من كل استمارة ويعيدها إلى عينة البحث مع إعلام مفرداتها بكل الآراء التي تقف ضد أو مع وجهة نظرها مرفقة بالحجج، ومع تقديم وجهة نظر الأغلبية والأقلية إليهم.

هذه هي الخصائص الثلاث المجمع عليها تقريبا في الأدبيات المتخصصة لكن هناك من يضيف خاصية "مدخلات الخبراء" والتي هي متضمنة أصلا في بقية الخصائص، ولذلك عادة ما لا تذكر منفردة، أو خاصية التحرك نحو التوافق"، أو خاصية "المنهجية المرنة" أو يقسم خاصية "التكرار والتفاعل المراقب" إلى خاصيتين التكرار والتفاعل المراقب.

3.2. الخطوات التطبيقية لأسلوب دلفي

استعرضنا نبذة عن نشأة أسلوب دلفي وأهميته في معالجة القضايا المعقدة عبر آراء الخبراء، وسنوضح في الفقرات التالية خطوات تطبيق هذا الأسلوب بشكل منظم:¹²

✓ **التعريف بالمشكلة:** التي يجب أن يحدد موضوعها بوضوح ودقة من طرف الباحث. يعين الباحث المتدخل نوع المعلومات التي يريد جمعها من عند مجموعة الأشخاص المستشارين والمعتمدين كمصادر يصوغ الباحث فرضية البحث الأساسية انطلاقاً من هدف البحث ثم يعرف المتغيرات المعنية ويصوغ الأسئلة المفتوحة بكفاءة ليطرحها على المجموعة.

✓ **اختيار المشاركين:** تركز تقنية "دلفي" على نوعية وكمية وجاهزية المشاركين المختارين، إن عملية اختيار الخبراء تعتبر مشكلة معقدة حتى عندما تكون فئة الخبرة المطلوبة محددة جيداً، حيث يمكن الحكم على خبرة المشارك من خلال مكانته بين أقرانه، أو من خلال سنوات خبرته المهنية، أو من خلال تقييمه الذاتي لكفاءته النسبية في مجالات البحث المختلفة، أو من خلال مقدار المعلومات المعنية بالبحث والتي يمكنه الوصول إليها، أو من خلال مزيج من مؤشرات موضوعية وعوامل حكم مسبقة، وعملياً، فإنه كلما كانت إشكالية البحث أكثر خصوصية كانت مجموعة المشاركين منسجمة، وإذا كانت الإشكالية واسعة وغامضة أو عامة يصبح الباحث ملزماً باختيار مجموعة متنافرة حتى يتمكن المشاركون من استخراج مختلف أبعاد المشكلة.

زيادة على هذا، وحسب نوعية المشكلة المطروحة، يمكن تكوين مجموعة البحث من أشخاص عاشوا هم أنفسهم الإشكالية المعالجة. يمكن إذن اختيار الأشخاص حسب تجاربهم الشخصية يكون البحث حينها موجهاً نحو إدراك إشكالية البحث، وحسب خبرتهم يكون البحث حينها موجهاً نحو المعرفة العلمية "النظرية" أو التقنية للمشكلة، وأخيراً من المهم التأكد من رغبة مشاركة الأعضاء المختارين كخبراء.

وفي هذه المرحلة يجب اعتماد بالطبع معايير لتحديد حجم عينة الخبراء ونوعها بدايةً، يجب الإشارة إلى عدم وجود قاعدة صارمة أو قوالب جاهزة أو معيار دقيق لتحديد عدد الخبراء الذين يجب أن يشاركوا في تقنية دلفي لأنها لا تتطلب عينة إحصائية ممثلة المجتمع معين، فهي عبارة عن آلية لاتخاذ قرار جماعي بمساعدة خبراء متخصصين في الموضوع المعالج، ومع ذلك هناك بعض الآراء التقليدية التي تجعل عدد الخبراء يتراوح من 07 إلى 15، أو من 5 إلى 20 خبيراً أبدوا موافقتهم على المشاركة ويكون حافز مشاركتهم أكبر وخاصة في حالة

كون خلفيتهم متجانسة بينما يرى معظم المختصين أن عدد المشاركين يعتمد على نوع العينة وما إذا كانت غير متجانسة، أي تضم مجموعات متباينة من الخبراء أو متجانسة. أي أن العدد الأصغر حجما هو الأنسب للعينات المتجانسة والعدد الأكبر حجما للعينات غير المتجانسة، كما أنه قد يختلف من مرحلة تفاعلية إلى أخرى لأنه يفترض وجود تناقص عددي نتيجة الاستنزاف بفعل التكرار - والتناقض المعرفي المحتمل الذي يجب تجاوزه ولكن ذلك التناقص لا يجب أن يقل عما يمكن اعتباره - بتقدير ذاتي - كتلة حرجة، ويمكن القول في الأخير أن أهم معيار في تقنية دلفي قد لا يكون عدد المشاركين في كل مرحلة ولكن الحد الأدنى عدديا منهم الذي يتميز بالمعرفة النظرية والخبرة العملية والاستعداد المستمر للمشاركة وعدم التعصب للآراء الشخصية التي يثرون بها المناقشة. وهو أمر متروك للتقدير الشخصي للباحث.

✓ **إعداد الاستمارة الأولى:** تكون أسئلتها مغلقة أو أكثر دقة إذا كانت المشكلة خاصة والمجموعة منسجمة، وتكون الأسئلة مفتوحة وهو الشائع إذا كانت المشكلة عامة والمجموعة غير منسجمة. وكلما تطلبت الأسئلة تفكيراً واعتباراً بالنسبة للحجج المقترحة، كلما كان عدد الأسئلة محدوداً. فالأمر يتعلق في هذه المرحلة بإعطاء قيمة لآراء المشاركين بالنسبة للأسئلة المطروحة.

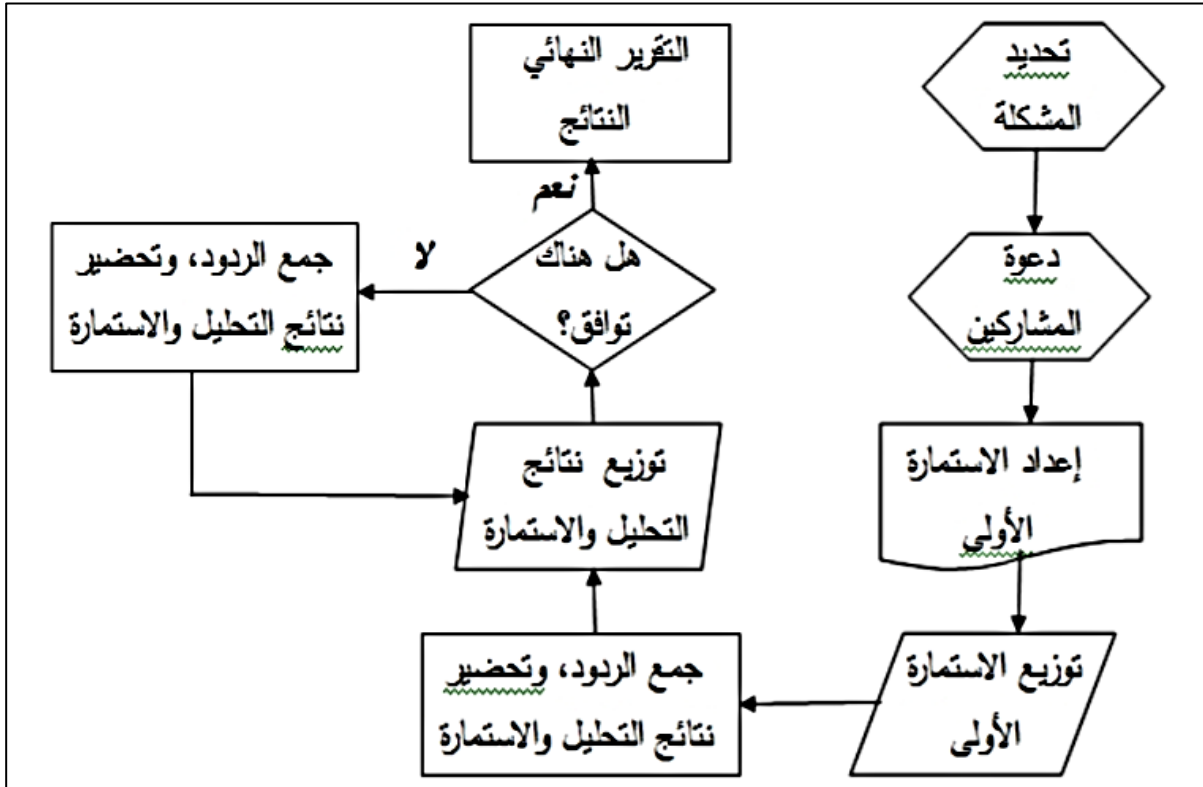
✓ **جمع الآراء المثارة بواسطة الاستمارة الأولى:** بغية صياغة أسئلة الاستمارة الثانية وذلك من خلال الحصول على رد فعل المشاركين على الأجوبة المتحصل عليها من الاستمارة الأولى. فمثلاً، نقدم الآراء ويقوم المشاركون بتقييم أهمية هذه الآراء على سلم مكون من عشر نقاط من "غير مهم" ... إلى "هام جداً" تتمثل المرحلة الموالية في عرض النتائج الإحصائية للمرحلة السابقة "على مجموعة المشاركين بهدف تخييرهم بين تغيير إجاباتهم الأولية وبين الاحتفاظ بها.

✓ **تقديم استمارة رابعة (اختيارية):** وهي ملخص إحصائي للآراء والتعليقات، ويطلب من المشاركين إعادة تقييم مواقفهم الخاصة للمرة الأخيرة خاصة بالنسبة للآراء المتطرفة، في هذه الحالة يطلب ببساطة تبرير أكثر لوجهات النظر المتطرفة.

✓ **التحليل النهائي للنتائج وتحرير التقرير.**

والشكل أدناه يوضح الإجراءات الأساسية لتقنية دلفي:

الشكل رقم "12": الخطوات التطبيقية لأسلوب دلفي



المصدر: دليو فضيل، تقنية دلفي عملية معيارية واستشرافية متجددة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، 2022، ص 573.

3. أسلوب الجماعات الصورية

في سياق البحث عن أساليب تعزز الإبداع الجماعي وتضمن العدالة في مشاركة الأفكار، يبرز أسلوب الجماعات الصورية كحل عصري لمواجهة تحديات اتخاذ القرارات المعقدة، يعتمد هذا الأسلوب على تنظيم التفاعل بين الأعضاء بطريقة تتيح للجميع التعبير عن آرائهم بحرية، مما يفتح المجال أمام توليد حلول مبتكرة بعيدا عن سيطرة الأفراد المسيطرين، وقيما يلي بعض من تفاصيله.

1.3 مفهوم أسلوب الجماعات الصورية

ظهر أسلوب الجماعات الصورية "Nominal Group Technique" أواخر الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين، على يد الباحثين "André L. Delbecq"، "Andrew H. Van de Ven"، و "Dave Gustafson"، وذلك في إطار برامج العمل المجتمعي بولاية "ويسكونسن" بالولايات المتحدة الأمريكية، ضمن جهود "الحرب على الفقر" التي أطلقها الرئيس "ليندون جونسون".

كان الهدف الأساسي من ابتكار الأسلوب هو تمكين المجموعات من اتخاذ قرارات جماعية سريعة وفعالة حول مشكلات اجتماعية واقتصادية معقدة، مع ضمان مشاركة جميع الأفراد، بغض النظر عن شخصياتهم أو مواقعهم، وتقليل تأثير الأعضاء المسيطرين على النقاش.

يتميز هذا الأسلوب بأنه يجمع بين التفكير الفردي والتصويت الجماعي، مما يجعله خياراً مثالياً في البيئات التي تتطلب مشاركة واسعة ومنظمة، مثل العمل الاجتماعي، التخطيط الاستراتيجي، وضع السياسات العامة، وغيرها من المجالات التي تحتاج إلى رأي جماعي متوازن.

أصبح أسلوب الجماعات الصورية من أكثر الأساليب استخداماً في مجالات متعددة، نظراً لسهولة تطبيقه وفعالته في تحقيق الإجماع وضمان العدالة في المشاركة، ويعتبر أسلوب الجماعات الصورية أحد الأدوات الأساسية في ديناميات الجماعة الحديثة، حيث يجمع بين مزايا العصف الذهني وأسلوب دلفي، مع إضافة عنصر التقييم الكمي السريع الذي يسهل عملية اتخاذ القرار، وفيما يلي بعض التعاريف الواردة بخصوصه:

تعريف منظمة الجودة الأمريكية "ASQ": هي أسلوب منظم للعصف الذهني الجماعي يشجع على مساهمة الجميع ويسهل الوصول إلى اتفاق سريع حول أهمية القضايا أو الحلول، يبدأ الأعضاء بكتابة أفكارهم، ثم يقدمونها ويناقشونها، ويتم ترتيب الأفكار حسب الأهمية باستخدام نظام النقاط.¹³ يبرز هذا التعريف البعد التنظيمي وضمان مشاركة الجميع، مع التركيز على سرعة الوصول إلى إجماع حول الأولويات.

تعريف جامعة ليفربول: هو جلسة جماعية منظمة وجهاً لوجه تهدف إلى تحقيق إجماع جماعي وتخطيط العمل حول موضوع محدد، تعتمد على إدخال كل مشارك بشكل فردي في بيئة جماعية؛ حيث يُنبط التفاعل بين الأفراد أثناء الجلسة، وتتضمن المراحل: مقدمة، توليد أفكار فردية، توضيح وتوحيد الأفكار، تصنيف الأفكار حسب الأهمية.¹⁴ يركز هذا التعريف على الطابع الاسمي للجماعة (أي التفكير الفردي في بيئة جماعية) وعلى خطوات العملية المنظمة.

بناءً على التعريفين السابقين يمكن القول أن أسلوب الجماعات الصورية (المجموعات الاسمية) هو أسلوب منظم لاتخاذ القرار الجماعي، يجمع بين التفكير الفردي والجماعي في بيئة محفزة للإبداع، حيث يكتب كل عضو أفكاره بشكل فردي أولاً ثم تعرض وتناقش وتُصنف حسب الأهمية، مما يضمن مشاركة الجميع ويقلل من سيطرة الأعضاء المسيطرين، ويسهل الوصول إلى إجماع سريع وفعال حول القضايا أو الحلول المطروحة.

2.3. خطوات أسلوب الجماعات الصورية

وفقا لهذا الأسلوب، لا يحدث نقاش فعلي وشفهي بين أعضاء الجماعة، بل يتم ذلك عبر الكتابة وفقا للخطوات التالية:¹⁵

- ✓ تحديد المشكلة بشكل واضح أمام أعضاء الاجتماع.
 - ✓ يقوم كل عضو بتدوين أفكاره حول بدائل الحل على ورقة أمامه.
 - ✓ يجمع القائد الحلول ويقوم بكتابتها واحدة تلو الأخرى على السبورة دون ذكر أسماء الأعضاء.
 - ✓ تجرى مناقشة جماعية وتحليل حتى يتم التوصل إلى عدة بدائل.
 - ✓ يتم الاقتراع حيث يصوت كل فرد على هذه البدائل مرتبة حسب الأولوية.
 - ✓ يقوم القائد بتجميع التقييمات من الأعضاء، والبديل الذي يحصل على أعلى مجموع يعتبر هو الأفضل.
- يعتمد أسلوب الجماعات الصورية على طرح الأفكار بشكل فردي ثم مناقشتها جماعيا، مما يضمن مشاركة الجميع ويؤدي إلى اتخاذ قرار جماعي سريع وفعال، ويتميز هذا الأسلوب بالتنظيم والعدالة، حيث ترتب الحلول حسب أولويات الأعضاء ليتم اختيار البديل الأفضل بشكل موضوعي.

يتميز أسلوب الجماعات الصورية بقدرته على ضمان مشاركة جميع الأعضاء بإنصاف، حيث يتيح لكل فرد طرح أفكاره بحرية ودون خوف من النقد المباشر، مما يقلل من سيطرة أصحاب الشخصيات المسيطرة ويعزز ظهور أفكار إبداعية ومتنوعة، كما أن العملية المنظمة للجلسة تسهل الوصول إلى قرارات جماعية سريعة وفعالة، مع إمكانية تطبيقها في مجموعات مختلفة الحجم وفي مجالات متعددة، وتوفير بيئة آمنة للتفكير الفردي والجماعي.

من جهة أخرى، يعاني الأسلوب من بعض القيود، أبرزها عدم المرونة في معالجة أكثر من مشكلة في آن واحد، واعتماده الكبير على مهارة الميسر في إدارة العملية، كما قد يكون الأسلوب مضيعة للوقت في حالات المجموعات الكبيرة أو عند الحاجة إلى مناقشة عميقة، وقد يحد من التلقائية والتفاعل العفوي بين الأعضاء خلال المراحل الأولى، مما يجعله أقل ملاءمة في بعض السياقات التي تتطلب إبداعا حرا غير مقيد.

4. قبعات التفكير الستة

في عالم يشهد تعقيدا متزايدا في المشكلات وضرورة التفكير من زوايا متعددة، يظهر أسلوب القبعات الستة كأداة فعالة لتنظيم التفكير الجماعي وتوجيهه نحو الإبداع والتحليل، يعتمد هذا الأسلوب على تمثيل أنماط التفكير المختلفة بقبعات ملونة، مما يسهل الفصل بين العواطف والمنطق والإبداع أثناء المناقشات، ويُعزز اتخاذ القرارات الشاملة والموضوعية، وسنحاول في الآتي الغوص فيه أكثر.

1.4. مفهوم قبعات التفكير الست "six thinking hats"

ظهر أسلوب القبعات الستة للتفكير في منتصف ثمانينيات القرن العشرين على يد الطبيب وعالم النفس البريطاني "Edward de Bono"، حيث نشر كتابه الشهير "Six Thinking Hats" عام 1985 ليقدم منهجية متكاملة لتنظيم التفكير الجماعي واتخاذ القرارات، جاء ابتكار هذا الأسلوب كحل عملي لمواجهة الارتباك والصراع الذي غالبا ما يصاحب المناقشات الجماعية، إذ يسمح للفريق بفصل العواطف عن المنطق والإبداع، والتركيز على منظور واحد في كل مرة، مما يجعل النقاش أكثر ترتيبًا ووضوحًا.

يتم استعمال أسلوب القبعات الستة اليوم في مجالات متنوعة كالتخطيط الاستراتيجي، تطوير المنتجات، إدارة المشاريع، وحل المشكلات المعقدة، حيث يستخدم ضمن اجتماعات الفرق لضمان مشاركة كافة وجهات النظر وتمثيل جميع أنماط التفكير، من خلال ارتداء كل قبعات (أو تبني منظور) معين في كل مرحلة من النقاش.

أثبت هذا الأسلوب فعاليته في تقليل الصراعات، تسريع اتخاذ القرارات، وتعزيز الإبداع والتعاون بين أعضاء الفريق، وأصبح جزءا أساسيا من أدوات التفكير الإبداعي في المؤسسات الحديثة.

يعد العالم "Edward de Bono" مبتكر برنامج قبعات التفكير الست أحد رواد تعليم التفكير عامة والتفكير الإبداعي خاصة، حيث يفترض أن التفكير يمكن تقسيمه إلى ست قبعات بمعنى ست أدوار مختلفة يقوم بها الشخص، واختيار أي قبعة من قبعات التفكير الست يكون من ورائه هدف يسعى الشخص لتحقيقه، ويهدف برنامج قبعات التفكير الست إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة، من خلال إعطاء كل نوع من التفكير حقه في التعبير عن وجهة نظره، كما يساعد على التفكير في السلبيات بشكل إبداعي وتحويلها إلى إيجابيات، كما يمكن أن يفكر ابداعيا في مزيد من الإيجابيات.¹⁶

2.4. استراتيجية قبعات التفكير الست

تعرف بأنها استراتيجية من استراتيجيات تعليم التفكير الحديثة التي وضعها العالم "دي بونو" وكان هدفه الأساسي توضيح وتبسيط التفكير، وذلك حتى تزداد فعاليته، فالفرد من خلال هذا البرنامج يقوم بالتفكير بالتعامل مع شيء واحد، والسماح للمفكر بالانتقال أو بتغيير نمط تفكيره، فالقبعات الست الملونة هي عبارة عن وسيلة يستخدمها الفرد في معظم لحظات الحياة الفرح أو الحزن أو القيادة، أو غيره، وتشمل هذه قبعات التفكير: 17

✓ **القبعة البيضاء:** قبعة تميز التفكير المحايد ومأخوذة من اللون الأبيض وهو رمز غياب الألوان: صاحب هذه القبعة عليه طرح معلومات أو الحصول عليها، التجرد من العواطف أو الرأي وتهتم القبعة البيضاء بالإجابة على الأسئلة التالية: ما المعلومات المتاحة؟ ما المعلومات الناقصة التي نحتاجها.

✓ **القبعة الحمراء:** قبعة تميز التفكير العاطفي وترمز إلى العواطف والمشاعر وهي مأخوذة من لون الدم الأحمر الذي يعبر عن المشاعر: صاحب هذه القبعة عليه الاهتمام فقط بالمشاعر دون حقائق أو معلومات، رفض الحقائق والآراء ولكن لا يقول لماذا، إظهار المشاعر والانفعالات بصراحة، استكشاف مشاعر الآخرين.

✓ **القبعة السوداء:** قبعة تميز التفكير السلبي وهي مأخوذة من اللون الأسود المعبر عن الصرامة والاتجاه نحو النقد. وتركز على النواحي السلبية، وصاحب هذه القبعة عليه نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق التشاؤم وعدم التفاؤل، التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة، بيان الأخطار والجوانب السلبية في الفكرة. وتهتم القبعة السوداء بالإجابة على الأسئلة التالية: هل هذا الأمر صحيحاً يمكن تبريره؟ ماهي المخاطر لماذا لا يعمل ذلك؟

✓ **القبعة الصفراء:** قبعة ترمز للتفكير الايجابي ويرمز اللون الأصفر إلى أشعة الشمس والتفاؤل: صاحب هذه القبعة عليه التفاؤل والايجابية، التركيز على احتمالات النجاح والتقليل من احتمالات الفشل، تدعيم الآراء وقبولها باستعمال المنطق ايضاح نقاط القوة في الفكرة، وتهتم القبعة الصفراء بالإجابة على الأسئلة التالية: لماذا يمكن فعل هذا؟ ماهي الفوائد الموجودة؟ لماذا يعتبر هذا جيداً؟

✓ **القبعة الخضراء:** قبعة تميز التفكير الابداعي فاللون الأخضر يرمز إلى الخصب والنماء وبالتالي فهي ترمز إلى الأفكار الجديدة والطرق الجديدة في النظر إلى الأشياء وصاحب القبعة الخضراء عليه البحث عن كل جديد من أفكار وتجارب ومفاهيم استعمال طرق الابداع ووسائله الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف

الجديد، وتهتم القبعة الخضراء بالإجابة على الأسئلة التالية: هل هناك أفكار ومفاهيم جديدة مختلفة؟ هل هناك حلول ومداخل جديدة للمشكلات؟ إلى أين تقودني هذه الفكرة؟

✓ **القبعة الزرقاء:** قبعة تميز التفكير المنظم أو الموجه ويرمز اللون الأزرق إلى لون السماء التي تغطي كل شيء فهي تمثل الاستقلال في الرأي وعدم الانحياز: صاحب القبعة يتميز بالبرمجة والترتيب وخطوات التنفيذ، توجيه الحوار للخروج بأمور عملية، يقدم الاقتراح الفعال، وتحديد الواجبات ومهام التفكير وتهتم القبعة الزرقاء بالإجابة على الأسئلة التالية: ما القبعة اللازمة لهذه النقطة؟ وما المشكلة بالضبط؟ ماذا علينا أن نفعل؟

3.4. الغرض من قبعات التفكير الست

القيمة الأولى لقبعات التفكير الست هي تحديد الأدوار، ومن أهم معوقات التفكير الدفاع عن الأنا المسؤولة عن غالبية الأخطاء العملية للتفكير، وتتيح لنا القبعات أن نفكر ونقول آراءنا دون تجريح الآنا، إن ارتداء زي المهرج يسمح لك بتمثيل دوره.

أما القيمة الثانية للقبعات فهي توجيه الانتباه، فإذا أردنا أن يكون تفكيرنا أكثر من مجرد ردود أفعال، يجب أن تكون لدينا طريقة التوجيه الانتباه لمظهر تلو آخر. وهكذا فإن قبعات التفكير الست تفتح لنا المجال لتركيز انتباهنا إلى ستة مظاهر مختلفة للموضوع.

أما الخاصية الثالثة فهي الملاءمة، إذ تتيح لنا رمزية القبعات الست طريقة ملائمة لسؤال الآخرين (وأنفسنا) أن يكونوا إيجابيين أو سلبيين مبدعين أو غير مبدعين، أو عاطفيين.

القيمة الرابعة وضحت عندما تطرقنا للحديث عن إمكانية كيمياء الدماغ والأخلاق الأربعة التي تؤثر على أمزجتنا وحالاتنا النفسية، وباستطاعتنا الادعاء أنه بالإمكان تخطي معارفنا الحالية، لأن المتطلبات النظرية للأنظمة ذاتية التنظيم تبرر مثل هذا الاستقراء.

أما القيمة الخامسة فهي وضع قواعد اللعبة والناس بطبيعتهم يجيدون تعلم قواعد اللعبة، إن تعليم قواعد اللعبة هو أحد أهم أشكال تعليم الأطفال، وهذا يفسر براعتهم في استخدام أجهزة الكمبيوتر، إن هذا الكتاب يضع للعبة التفكير، قواعد معينة واللعبة التي أعنيها هي عمل الخرائط.¹⁸

5. بناء السيناريوهات

برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي نتيجة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال، خاصة تلك الناجمة عن البيئة الخارجية، وكان أول استخدام لهذا الأسلوب في عام 1967، يتيح اعتماد السيناريوهات وضع تصورات لعدة مواقف بديلة للمشكلات التي لا يمكن معالجتها بأساليب التنبؤ التقليدية، وقد أكد "Aries de Gevs" في عام 1988 على أهمية استخدام أسلوب السيناريوهات، حيث يوفر للقرارين بدائل مختلفة لما قد يحدث في المستقبل، مما يمكنهم من تقييم الوضع الحالي. هذا التقييم يساهم في تنشيط التفكير الذهني لديهم.¹⁹

1.5. أنواع السيناريوهات

تنوع السيناريوهات في أي دراسة مستقبلية جادة لعدة أسباب، من أبرزها الغموض والاحتمالات التي تحيط بالمستقبل، بالإضافة إلى عدم اليقين بشأن ما سيحدث، فضلا عن التحديات والتعقيدات المرتبطة بالتعامل مع المستقبل، وفي الأساس تصنف السيناريوهات إلى صنفين هما:²⁰

1.1.5. سيناريوهات استطلاعية: ونقطة الانطلاق فيها وضع ابتدائي فعلي أو مفترض، وتنقسم السيناريوهات الاستطلاعية إلى:

- ✓ سيناريوهات الاتجاه العام / السيناريو المرجعي، ويفترض استمرار الوضع القائم.
- ✓ سيناريو محتمل Probable وهو السيناريو المتوقع حدوثه من وضع ابتدائي فعلي.
- ✓ سيناريو ممكن Possible وهو السيناريو الممكن تحقيقه من وضع ابتدائي مفترض يجب ضمان تحقيق هذا الوضع الابتدائي المفترض حتى يمكن توقع السيناريو الممكن.

2.1.5. سيناريوهات استهدافية أو مرغوب فيها: ونقطة الانطلاق في هذه السيناريوهات هي وضع مستقبلي أو صورة مستقبلية مرجوة.

وهناك تقسيمات أخرى متنوعة للسيناريوهات منها التقسيم الذي يصنفها إلى التالي:²¹

- ✓ سيناريو مرجعي أو استمرار الوضع القائم.
- ✓ سيناريو الاخير، أي بلوغ تناقضات النظام حدا يفجره من الداخل.
- ✓ سيناريو العصر الذهبي، وهو مبنى على العودة إلى فترة زمنية سابقة، يفترض أنها تمثل الحياة الآمنة الوديدة.

✓ سيناريو التحول الجوهري ويمثل نقلة نوعية في حياة المجتمع.

وهناك تقسيم آخر للسيناريوهات يقسمها إلى: ²²

✓ سيناريو مرجعي: الأكثر احتمالا لتطور الظاهرة.

✓ سيناريو متفائل: أقصى احتمال لتطور الظاهرة.

✓ سيناريو متشائم: أدنى احتمال لتطور الظاهرة.

2.5. معايير جودة السيناريوهات

ومن هذه المعايير ما يلي: ²³

✓ **قدر من التمايز والاختلاف:** أيا كان عدد السيناريوهات، فمن المهم أن يكون بينها قدر واضح وملحوس من الاختلاف والتمايز، فلا فائدة ترجى من عدد كبير من السيناريوهات إذا كانت الاختلافات بينها طفيفة، لأن ذلك لا يضيق نطاق الاحتمالات والخيارات المتضمنة في حركة المستقبل فحسب، بل إنه لا يساعد أيضا على إطلاق طاقات الخيال والإبداع لدى المتلقي. وبطبيعة الحال فإن درجة الاختلاف أو التمايز بين السيناريوهات ليست بالضرورة دالة في عددها، فقد يكفي بسيناريوهين مثلا، ومع ذلك تكون درجة الاختلاف بينهما عظيمة إذا كان كل منهما يمثل حالة متطرفة وفي ذلك تأكيد لأهمية تمايز السيناريوهات وما تؤدي إليه من فتح مجالات الإمكانيات والخيارات واستثارة الخيال والفكر ويرى بعض المستقبلين أن تتضمن السيناريوهات سيناريو الصدمة أو المفاجأة أو تخطيط الأصنام والخروج عن المألوف.

✓ **الاتساق الداخلي:** فمن المهم أن يتصف كل سيناريو بالاتساق الداخلي، أي التناسق بين مكوناته، وعادة ما يوصف الاتساق الداخلي بأنه يعني الخلو من التناقض أو التناقض، ولكن ينبغي الانتباه من جهة أخرى إلى أنه لما كانت السيناريوهات لا تمثل أوضاعا مثالية وإنما تمثل أوضاعا ممكنة، فإنها لن تخلو من التناقضات داخل أي منها؛ فالتناقض - في نهاية هو محرك السيناريو ومولد التطور، ومن ثم يجب التمييز بين التناقض الذي يتعين غيابه حتى يكون السيناريو ممثلا لمستقبل ممكن، ومن أمثلة التناقض المخل بالاتساق الداخلي للسيناريو افتراض أن الحكومة سخية في منح الإعفاءات الضريبية والجمركية للمستثمرين ورجال الأعمال وأنها، في الوقت نفسه، سخية في تقديم الدعم والخدمات الاجتماعية للفقراء والمساكين. ولكن ليس مما يتعارض مع الاتساق الداخلي

للسيناريو أن يفترض وجود قوى متعارضة المصالح كل يدفع في اتجاه حماية مصالحه - كالأعمال ورجال الأعمال.²⁴

✓ **سهولة الفهم:** فمن سمات السيناريو الجيد أنه سهل الفهم؛ فلما كان القصد من تحليل السيناريوهات مساعدة الناس على التعلم والتواءم وتعديل التصرفات، ومعاونتهم على تنظيم مداركهم وترتيب أولوياتهم وتوجيه أنظارهم إلى إشارات التحذير والنقاط الحرجة لاتخاذ القرارات على طريق المستقبل، فمن المهم أن تقدم السيناريوهات بشكل يسهل فهمه واستيعابه، وأن يساعد عرضها على تيسير المقارنات واستخلاص النتائج بشأن المشكلات ذات الأولوية والقرارات الحاكمة، وعلى التنبيه إلى احتمالات الصدمات والمفاجآت.

✓ **المعقولة:** السيناريو الجيد هو سيناريو ممكن الحدوث "possible" وليس محض خيال ولذا ينبغي أن يتصف السيناريو الجيد بالمعقولة "plausibility"، بمعنى أن يسرد قصة الانتقال من الوضع الابتدائي إلى الوضع المستقبلي بطريقة منطقية منظمة.

✓ **توقع الاضطرابات ونقاط التحول:** من خصائص السيناريو الجيد، وكذلك من خصائص التحليل الجيد للسيناريوهات القدرة على الكشف عن الانقطاع أو نقاط التحول في المسارات والقدرة على توقع الأحداث المثيرة للاضطراب في السيناريو أو المؤدية إلى انحرافه عن مساره الطبيعي. وبطبيعة الحال تزداد قدرة السيناريو على ذلك كلمات اتسعت المساحة التي يفردها للمتغيرات الكيفية في السلوك والتشريعات وعلاقات القوى الاجتماعية والتحالفات السياسية.

✓ **أساس لاتخاذ قرارات والتخطيط:** لا خير في السيناريوهات، ولا معنى لعملية تحليلها، إن لم يكن فيها فائدة لعملية صناعة القرارات والتخطيط لمستقبل أفضل، سواء أكان الطريق لتحقيق تلك الفائدة مباشراً أم غير مباشر.

✓ **اشتراك المستخدمين في بنائها:** ومن أهم الأساليب المؤدية إلى زيادة فائدة السيناريوهات إشراك المستخدمين المحتملين لهذه السيناريوهات في عملية بنائها وتحليلها، بدلا من مواجهتهم بعد إتمام هذه العملية بمنهج نهائي قد يرون أنه لا يخاطب قضايا مهمة من وجهة نظرهم، أو أنه يطرح معالجات للمشكلات يعتقدون أنها لا تدخل في حيز الإمكان حسبما يتصورونه وبطبيعة الحال، فإن اشتراك المستخدمين أو المستفيدين المحتملين من السيناريوهات، سوف يساهم في تحقيق فهمها واستيعابها، حيث يسهل على من شارك في بناء وتحليل السيناريوهات فهمها واستيعاب نتائجها.

6. أسلوب خريطة الطريق "Roadmap"

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها مختلف القطاعات، أصبح من الضروري تبني أدوات تخطيطية تتيح رؤية واضحة للمستقبل ومسار العمل، يأتي أسلوب خريطة الطريق كإطار عمل منظم يساعد المنظمات والمؤسسات على رسم المسارات الاستراتيجية وتحديد الأولويات، مما يعزز القدرة على مواكبة التطورات وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة ووضوح.

يهدف هذا النشاط إلى تقديم فهم شامل لنتائج التطورات التكنولوجية التي تشهدها بيئة المؤسسة، إنه مخطط يبرز الإمكانيات المتاحة للتغيير في المنتجات والأسواق نتيجة ظهور تكنولوجيات جديدة.²⁵

1.6. مبادئ أسلوب خريطة الطريق

يهدف هذا إلى الاستفادة من الفرص التي قد تنشأ نتيجة ظهور تكنولوجيات جديدة. يتم ذلك من خلال تقييم وتقدير الوظائف والخدمات التي تقدمها هذه التكنولوجيات، ومقارنتها بالوظائف الحالية في المؤسسة، مما يؤدي إلى ظهور عدة حالات:²⁶

- ✓ التكنولوجيا الجديدة تقدم نفس الخدمات التي توجد في المؤسسة وبالتالي يمكن أن تكون المؤسسة في مواجهة منافسين جدد أو من جهة أخرى في مواجهة فرصة ابتكار.
- ✓ التكنولوجيا الجديدة يمكن أن تقدم نفس الخدمات التي تقدمها وظائف المؤسسة إضافة الى وظائف إضافية لا توجد لدى المؤسسة وبالتالي فهناك في نفس الوقت تهديد بالاختفاء وكذلك فرصة تطور.
- ✓ التكنولوجيا الجديدة تسمح بخلق وظائف جديدة لما تقدمه المؤسسة وبالتالي فهي فرصة ومصدر نمو داخلي أو بالتعاون مع أصحاب هذه التكنولوجيا.

بعد ذلك، يتم التفكير في تصور المنتج أو الخدمة المحتملة التي تتماشى مع التكنولوجيا الجديدة (تجسيد الوظائف)، يلي ذلك دراسة وتحليل الأسواق وطرق تطبيق المنتجات وبناء عليه، تعتبر خريطة الطريق أداة فعالة تساعد في تحديد الاستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة، من خلال هذه الطريقة، يمكن للمدير اتخاذ قرارات بشأن المجالات الجديدة التي ينبغي الاستثمار فيها واكتساب الكفاءات كما أنها تعد مفيدة في مرحلة الابتكار، حيث يتم تصميم المنتج استناداً إلى التكنولوجيات الحديثة.

2.6. خطوات أسلوب خريطة الطريق

تشتمل على الخطوات التالية:²⁷

المرحلة الأولى: تشتمل على يقظة علمية جد عالية، الاهتمام بالبحث والانتاج العلمي للمنافسين الحاليين وكذلك مراكز البحث القريبة من الاختصاص، مع توسيع منطقة البحث الى قطاعات أخرى بهدف التحويل.

المرحلة الثانية: يتم القيام بتحديد تواريخ ظهور التكنولوجيات (بالنظر الى تقادمها من خلال طريقتين سواء باستشارة مختصين أو باستخدام أساليب حسابية كنموذج فيشر والذي من خلاله نقوم بتحديد مدة صلاحية التكنولوجيا بحساب المعدل السنوي لوضع براءات الاختراع وطباعة المنشورات العلمية.

المرحلة الثالثة: القيام بالتحليل الوظيفي للتكنولوجيات التي تم احصاؤها.

المرحلة الرابعة: القيام بالمقارنة بين الوظائف (طبيعة وأداء) للخدمات المقدمة من طرف التكنولوجيا الموجودة والتكنولوجيا المقترحة.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة الابداع، نقوم بتوقع المنتجات المحتملة التي تسمح بها التكنولوجيات الجديدة، ثم نقوم بدراسة مفاهيم انقطاع او تطوير المنتجات الحالية.

المرحلة السادسة: يتم القيام بإحصاء الاسواق المحتملة لمنتجات المرحلة السابقة.

المرحلة السابعة: المؤسسة تتموضع على خريطة الطريق وتقرر ما يلي: التكنولوجيا، الوظائف، المنتج والسوق الذي تريد الاستثمار فيهم على المدى الطويل.

يعد أسلوب خريطة الطريق إطارا استراتيجيا منظما يساعد المؤسسات على رسم مسار واضح لتطوير التكنولوجيا ومواكبة التغيرات المستقبلية، تبدأ العملية بمرحلة اليقظة العلمية العالية، حيث يتم رصد ومراقبة الإنتاج العلمي للمنافسين ومراكز البحث ذات الصلة، مع توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أخرى قد تسهم في تحويل التكنولوجيا، بعد ذلك، تحدد تواريخ ظهور التكنولوجيات وتقدمها باستخدام استشارات الخبراء أو النماذج الحسابية مثل نموذج فيشر، الذي يعتمد على تحليل معدل براءات الاختراع والمنشورات العلمية السنوية، ثم يجرى تحليل وظيفي للتكنولوجيات المحددة، تليه مقارنة بين أداء وطبيعة الخدمات التي تقدمها التكنولوجيا الحالية مقابل التكنولوجيا المقترحة، في المرحلة الإبداعية، يتوقع ظهور منتجات جديدة بناء على التكنولوجيات المبتكرة، مع دراسة مفاهيم

تطوير أو استبدال المنتجات الحالية، بعد ذلك، تحدد الأسواق المحتملة للمنتجات الجديدة وفرص النفاذ إليها، وأخيراً، تتخذ المؤسسة قرارات استثمارية طويلة المدى حول التكنولوجيا والوظائف والمنتجات والأسواق التي ترغب في التركيز عليها، مما يعزز الابتكار ويقلل المخاطر، ويسهل التخطيط الاستراتيجي عبر ربط العناصر التكنولوجية بالأهداف التجارية، مع مراعاة تحديات الموارد والخبرات ودقة البيانات وضرورة التحديث المستمر لمواكبة التطورات.

7. اسلوب التحليل الوظيفي

تاريخياً، يعتبر التحليل الوظيفي الأداة الأساسية المدعومة بخطة عمل، والتي تم تطويرها في بيئة صناعية خلال الحرب العالمية الثانية، وقد استند هذا التحليل إلى المعيار NF X50-150، الذي يحدد كيفية تشكيل وتصميم المنتجات أو العمليات. كما تعتبر هذه الأداة فعالة جداً في تصميم منظمات جديدة، حيث أظهرت الدراسات أن استخدامها هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات.²⁸

1.7. مبادئ اسلوب التحليل الوظيفي

تتمثل في:²⁹

- ✓ التحليل الوظيفي يعتبر كل منتج كمجموعة خدمات أو وظائف أكثر منه كمجموع العناصر الفيزيائية أو الكيميائية داخل نظام معين، أي أن المنتج يتم وصفه من خلال علاقاته بالمحيط وعليه فالتحليل الوظيفي يركز على النظرة الموضوعية.
- ✓ تطوير المنتج اذن يكون موجه عن طريق تصميم أنشطة لهذا الأخير، وكذلك أهدافه بدلا من البحث عن حلول جديدة تصميم المنتج يعني كشف الاهداف عند مرحلة الخلق أي طبيعته الحقيقية.
- ✓ اضافة الى ما سبق، فإن هدف (COO) يتمثل في تحديد تكلفة المنتج المستقبلي وذلك ابتداء من أول مرحلة من مراحل التطور، فالفريق يجب عليه اعداد موضوع ذو قيمة معينة، فهذا يبدو سهل ولكن هذه الطريقة ينجم عنها تغيير في التفكير فعادة نقوم بالقيام بالتصميم التقني ثم نقوم بإنجاز الدراسة الخاصة بقابلية التطبيق المالي للحلول.

2.7. خطوات اسلوب التحليل الوظيفي

يشتمل اسلوب التحليل الوظيفي والتصميم ذو التكلفة الموضوعية على المراحل التالية:³⁰

المرحلة الأولى: خاصة بالبحث على المعلومات الخاصة بالمنتج والتكنولوجيا المناسبة والسوق وكل العناصر المتعلقة بدورة الحياة من الخلق إلى التدهور)، كل مرحلة من دورة الحياة يتم تحليلها خلال التحليل الوظيفي ويكمن العائق الرئيسي لهذه المرحلة في التحديد وبدقة لحدود النظام الذي يتم تصميمه.

المرحلة الثانية: الفريق يقوم بتقسيم وظيفي للمنتج المستقبلي عن طريق اعداد قائمة لجميع علاقات المنتج بمحيطه التمثيل البياني على شكل اخطبوط يعتبر أداة هامة من أجل الحصول على قائمة مكتملة لكل وظائف المنتج المحتملة، وكل وظيفة يتم كتابتها على شكل هدف حيث تتحصل في النهاية على مجموعة من:

✓ وظائف الاستعمال (مفيدة للمستعمل).

✓ وظائف تقنية (ضرورية للتصنيع، توزيع وتشغيل المنتج.

✓ وظائف التقدير (صورة المنتج).

المرحلة الثالثة: الوظائف يتم ترتيبها حسب أهميتها داخل المنحنى البياني على شكل شجرة، هذا الشكل يمثل الأولويات الاستراتيجية للمشروع.

المرحلة الرابعة: كل وظيفة تتميز بالعناصر التالية:

✓ المؤشرات: يوضح التوافق بين الوظيفة والحاجيات التي يجب تبنيتها.

✓ الوحدات كل مؤشر مرتبط بواحد أو عدة وحدات قياس.

✓ مستويات القبول: هي عبارة عن الاهداف التي يحددها المنصور لكل مؤشر.

✓ المرونة هي درجة الحرية التي يمنحها المصمم لكل مستوى من مستويات القبول.

المرحلة الخامسة: بعد تحديد هذه الوظائف يتم ترتيبها بالنسبة المئوية حسب تأثيرها في النجاح المحتمل في السوق، وبالتالي حسب منطق يمكن تحديد التكلفة بدقة لكل وظيفة عن طريق توزيع التكلفة الكلية بين الوظائف حسب أهمية النسب.

المرحلة السادسة: النشاط الاخير يتمثل في وضع قائمة لكل المبادئ العلمية أو المفاهيم التقنية التي تسمح بتجسيد كل وظيفة، فمن الاحسن مضاعفة المتغيرات المحتملة. يحتفظ في الاخير بالمفهوم الذي له أفضل إجابة الجدول الخصوصيات للمرحلة الرابعة والمعوقات التكاليف.

أسلوب التحليل الوظيفي والتصميم ذو التكلفة الموضوعية هو منهجية منظمة تهدف إلى تحقيق توازن بين وظائف المنتج والتكلفة المستهدفة، من خلال تحليل دقيق لدورة حياة المنتج وتقسيم وظائفه إلى استعملية وتقنية وتقديرية، وترتيبها حسب الأولوية الاستراتيجية. يعتمد الأسلوب على تحديد مؤشرات ووحدات قياس ومستويات قبول لكل وظيفة، مع توزيع التكلفة بناءً على الأهمية النسبية للوظائف، واختيار المفهوم التقني الأمثل الذي يحقق الخصائص المطلوبة بأقل تكلفة، يستخدم هذا الأسلوب لتعزيز الابتكار وضمان الجدوى الاقتصادية في تصميم المنتجات، مع التركيز على دمج التحليل الفني بالسوقي، مما يسهل اتخاذ قرارات تصميمية واستراتيجية مدروسة تدعم نجاح المنتج في السوق.

8. طريقة "TRIZ"

ظهرت نظرية تريز في الاتحاد السوفيتي على يد العالم الروسي "هنري ألتشولر"، حيث أطلق عليها اسم "نظرية الحل الابتكاري للمشكلات"، وفقاً لنظرية "TRIZ"، يعتبر الابتكار عملية تهدف إلى تحسين نظام تقني نحو المثالية من خلال تحقيق ثلاثة معايير: الدقة، البساطة، والفعالية. هذه المعايير تعطي معنى لوظائف المصمم، تهدف "TRIZ" إلى معالجة المشكلات بطريقة إبداعية، وهي تستند إلى قاعدة معرفية وإجراءات محددة لحل المشكلات، بالإضافة إلى أدوات تم تطويرها لتسهيل الاستخدام الفعال في مواجهة التحديات الجديدة.³¹

1.8. الافتراضات الأساسية في نظرية TRIZ

تم تطوير نظرية تريز في سنوات الخمسينات من القرن الماضي عن طريق التحليل المكثف لآلاف براءات الاختراع في مجالات تقنية مختلفة، حيث تم التوصل إلى ثلاث افتراضات أساسية للنظرية وهي:³²

- ✓ الحل المثالي والنهائي للمشكلة، وهي النتيجة النهائية التي من المفروض أن توصل إليها.
- ✓ التناقضات لها دور كبير في هذه النظرية.
- ✓ الابداع يعتبر عملية منهجية منتظمة تسير وفق عدد من الخطوات.

2.8. المفاهيم الأساسية في نظرية TRIZ

تتمثل في:³³

✓ **الاستراتيجيات الابداعية:** أدرك هنري من خلال تحليله ودراسته أن هناك عددا صغيرا من المبادئ التي تتكرر عبر العديد من المجالات المختلفة، وبعد الدراسة العميقة لها تبين أن هناك 40 مبادا ابداعيا استخدمت بشكل متكرر للوصول لحل المشكلة، فاستخدمت هذه المبادئ في القدرة على حل المشاكل.

✓ **التناقضات:** تستند النظرية الى شيئين أساسيين هما التناقض والمثالية، حيث تم الاثبات في الواقع أن الابتكار يشتمل على بلورة مشكل في شكل تناقض، وأن الحلول الاكثر ابتكارية هي حلول لتناقضات تقنية، ويتطلب حل المشكلة بطريقة ابداعية تحسين إحدى خصائص النظام دون ان تتأثر الخصائص الأخرى، وإذا كان هناك تناقض فيجب ازالته وإزالة الاشياء اللي تسببت في وجوده، فمن هنا نستطيع أن نقول انه يوجد عدد من التناقضات المختلفة التي تتطلب حلول مناسبة لها للتخلص منها.

✓ **النتائج المثالي النهائي:** تعتبر المثالية ركن مهم وأساسي في نظرية تريز، فيجب أن يكون الناتج النهائي خال من الجوانب السلبية ويحتل درجه كبيره من المثالية، فيعتبر الحل المثالي من اقوى مفاهيم النظرية.

✓ **مصفوفه التناقضات:** تعتبر مصفوفة التناقضات من أكثر أدوات النظرية أهمية وفاعلية وقد بدأت تطويرها عن طريق تحليل هنري لبراءات الاختراع في مجالات الهندسة والتقنية، ومن خلال هذه المصفوفة فتحت قاعدة براءات الاختراع في العالم لتحديد المبادئ التي يمكن أن تقدم حلولاً ممكنة.

ختاماً، يتضح أن أساليب اكتشاف الأفكار الجديدة تتنوع من حيث طبيعتها وآلياتها فأسلوب العصف الذهني يشجع الإبداع الجماعي من خلال توليد عدد كبير من الأفكار دون نقد فوري، بينما يعتمد أسلوب دلفي على جمع آراء الخبراء بشكل متكرر ومنظم للوصول إلى توافق مدروس، من جهة أخرى يركز أسلوب الجماعات الصورية على استخدام تشبيهات غير مألوفة لربط الأفكار، في حين يستفيد أسلوب القبعات الستة من أنماط تفكير متنوعة لتحليل الموضوع من زوايا مختلفة، أما أسلوب بناء السيناريوهات، فيعنى بتصور المستقبل وفق احتمالات متعددة، بينما تعتبر خريطة الطريق أداة تخطيط منهجية تهدف إلى تحقيق الأهداف بخطوات مدروسة. في المقابل، يركز التحليل الوظيفي على تفكيك النظام إلى وظائفه بهدف تحسينه، بينما تقدم طريقة TRIZ حلولاً إبداعية مستمدة من تحليل الابتكارات التقنية السابقة، تظهر الفروق بين هذه الأساليب من حيث تركيز بعضها على التفكير الحر (مثل العصف الذهني)، وبعضها الآخر على التحليل المنهجي (كالتحليل الوظيفي وTRIZ)، وأخرى على التفاعل المنظم (مثل دلفي وخريطة الطريق)، مما يبرز تنوع أدوات التفكير الابتكاري وثرائها لتناسب مختلف السياقات والمجالات.

قائمة الموامش:

- ¹ نورا احمد ناجي، العصف الذهني، مذكرة لنيل شهادة البكالوريوس، كلية التربية للعلوم الصرفة، قسم الرياضيات، جامعة بابل، العراق، 2024، ص 03.
- ² نورا احمد ناجي، مرجع سابق، ص 03.
- ³ نورا احمد ناجي، مرجع سابق، ص 03.
- ⁴ عقيل محمود رفاعي، التعلم النشط المفهوم والاستراتيجيات وتقويم نواتج التعلم، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2012، ص 172.
- ⁵ نورا احمد ناجي، مرجع سابق، ص 03.
- ⁶ يحيى محمد نيهان، العصف الذهني وحل المشكلات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 19.
- ⁷ نورا احمد ناجي، مرجع سابق، ص 05.
- ⁸ أسامة محمد سيد عباس وحلمي الجمل، أساليب التعليم والتعلم النشط، دار العلم والايمان، ط1، مصر، 2012، ص 123-125.
- ⁹ دليو فضيل، تقنية دلفي عملية معيارية واستشرافية متجددة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، 2022، ص ص 564-565.
- ¹⁰ دليو فضيل، مرجع سابق، ص 565.
- ¹¹ دليو فضيل، مرجع سابق، ص ص 567-568.
- ¹² دليو فضيل، مرجع سابق، ص 569.
- ¹³ Nominal Group Technique, <https://asq.org/quality-resources/nominal-group-technique>, 12/06/2025.
- ¹⁴ Varga-Atkins, T., with contributions from Bunyan, N; McIsaac, J; Fewtrell J, The Nominal Group Technique: a practical guide for facilitators, ELESIG Small Grants Scheme, Version 1.0, University of Liverpool, Liverpool, 2011, p04.
- ¹⁵ الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 59.
- ¹⁶ دياب هالة محمد عيسى عبد الدايم، استراتيجية قبعات التفكير الست كمدخل لتعليم مفاهيم التعبير والتواصل لأطفال المؤسسات الإيوائية، مجلة البحث العلمي في التربية، الجزء 16، العدد 16، 2015، ص 298.
- ¹⁷ دياب هالة محمد عيسى عبد الدايم، مرجع سابق، ص ص 298-299.
- ¹⁸ دي بونو إدوارد، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجيوسي، مراجعة محمد عبد الله البيلي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص ص 47-48.
- ¹⁹ الفضل مؤيد عبد الحسين، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 70.
- ²⁰ بن يحيى نبيلة، مدخل في الدراسات الاستشرافية، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر الدراسات الإقليمية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2021-2022، ص ص 57-58.

²¹ بن يحيى نبيلة، مرجع سابق، ص 58.

²² بن يحيى نبيلة، مرجع سابق، ص 58.

²³ بن يحيى نبيلة، مرجع سابق، ص ص 60-61.

²⁴ ال غور، المستقبل ستة محركات للتغيير العالمي، ترجمة عدنان جرجس، عالم المعرفة مايو، (2015) ص: 10 – 11.

²⁵ Boly Vincent, Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes, 2EME édition, Lavoisier, Paris, France, 2008, p 226.

²⁶ سوداني أحلام، مطبوعة محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، 2017-2018، ص 59.

²⁷ سوداني أحلام، مرجع سابق، ص 60.

²⁸ Boly Vincent, op. cit, p 235.

²⁹ سوداني أحلام، مرجع سابق، ص 61.

³⁰ سوداني أحلام، مرجع سابق، ص ص 61-62.

³¹ Boly Vincent, op. cit, p 235.

³² سوداني أحلام، مرجع سابق، ص 58.

³³ سوداني أحلام، مرجع سابق، ص ص 58-59.



المحور السادس: الإبداع التكنولوجي

1. أساسيات حول التكنولوجيا
2. مفهوم الإبداع التكنولوجي وخصائصه
3. أنواع الإبداع التكنولوجي وأهميته
4. مصادر الإبداع التكنولوجي
5. دوافع تبني الإبداع التكنولوجي



في قلب عصر الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي، يطل الإبداع التكنولوجي كشعلة متقدة، تنير دروب المستقبل وتفتح أبواباً لم تخطر على بال البشر من قبل، إنه ليس مجرد اختراع تقني، بل ثورة فكرية تدمج بين حس الفنان ورؤية العالم، لتلد أفكاراً ترفع سقف الإمكانيات إلى آفاق غير مسبوقة.

يتجلى الإبداع التكنولوجي في قدرته على تحويل التحديات إلى فرص، وتغيير معادلات الحياة اليومية، ليحقق السهولة والجمال في كل منعطف، فهو يمنح التعليم حيوية جديدة، حيث تتحول الفصول الدراسية إلى مختبرات للإبداع، وتصبح التقنيات الذكية شركاء أساسيين في رحلة التعلم والاكتشاف، ويستمد الإبداع التكنولوجي قوته من أساليب مبتكرة مثل العصف الذهني وقبعات التفكير الست، التي تطلق العنان للخيال وتولد أفكاراً خارج المألوف، ويتميز هذا النوع من الإبداع بقدرته على ربط الماضي بالمستقبل، وتمكين الأفراد من المشاركة الفعالة في رسم خريطة التقدم الإنساني، إنه ينقلنا من حالة التلقي إلى حالة الإنتاج والإسهام، حيث يصبح كل فرد شريكاً في صناعة التغيير.

الإبداع التكنولوجي مصدر إلهام لا ينضب، يدفع الأجيال الجديدة إلى تجاوز الحدود التقليدية، ويجعل من كل فكرة بسيطة بذرة لمشروع عملاق، وهكذا، يظل الإبداع التكنولوجي عنواناً للتميز والريادة، وشاهداً على قدرة العقل البشري على إعادة تشكيل العالم من حوله، وسنحاول في هذا المحور من المطبوعة التطرق لهذا النوع من الإبداع الذي لم يعد رفاهية، بل ضرورة وجودية، تفرضها سرعة التغيير وتعقيد التحديات العالمية.

1. أساسيات حول التكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، وتسهم في تطوير التعليم، والرعاية الصحية، ووسائل النقل، والترفيه، وتجعل العالم أكثر ترابطاً وسهولة، فبفضل التكنولوجيا، تخطى الإنسان حدود الزمان والمكان، وأصبح بإمكانه تحقيق إنجازات كان يعدّها مستحيلة في الماضي القريب، وفيما يلي تسليط للضوء على هذا المفهوم.

1.1 مفهوم التكنولوجيا

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين، واختلفوا في نظرهم له بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها، ولكن من الأمور المتفق عليها أن ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية نفسها، حيث كانت تعتبر وسيلة من الوسائل التي اكتشفها الإنسان عند تطويعه البدائي للطبيعة، وبعدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته المتنامية، ثم تطور استعمالها وعم إلى

درجة أصبحت مهمة جدا في حياته العامة والخاصة، مما جعل البعض من المفكرين يعتقدون بأنها المسؤولة عن معظم التغيرات التي تحدث داخل المجتمع المعاصر، هذا من حيث مضمونها، أما من حيث اللفظ ذاته فقد استعمل حديثا، حيث ورد في بعض المصادر أن أول ظهور المصطلح "تكنولوجيا" "Technologie" كان في ألمانيا عام 1770م، وهو مركب من مقطعين "techno" وتعني في اللغة اليونانية "الفن" أو "صناعة يدوية" و "Logie" وتعني "علم" أو "نظرية"، وينتج عن تركيب المقطعين معنى علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي، وليس لديها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عربت بنسخ لفظها حرفيا تكنولوجيا "Technologie".¹

وعرفها معجم أكسفورد بأنها "المعالجة النمطية لأي فن من الفنون، بما في ذلك الدراسة العلمية للأطر الصناعية العلمية، ويرتبط التعريف بتقنية التحسين الناتجة عن الاستثمار في مجالات المعرفة العلمية والهندسية المتقدمة".² كما تعرف بأنها "تطبيق الإجراءات المستندة إلى البحث العلمي والخبرات العلمية من أجل حل المشكلات الواقعية، ولا تقتصر التكنولوجيا هنا على الأدوات والآلات فقط، بل تشمل أيضا الأسس النظرية والعلمية التي تهدف إلى تحسين الأداء البشري في الحركة المعنية".³

ويلخص حسين كامل بهاء الدين "رؤيته لمفهوم التكنولوجيا قائلا: "إن التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات، ويعتقد كل من ماهر إسماعيل صبري وصلاح الدين محمد توفيق أن التكنولوجيا ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي من خلال هذا العرض يمكننا تعريف التكنولوجيا على أنها جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته، وخلال النصف الثاني من القرن العشرين كان هناك تطور تكنولوجي في جميع الميادين سواء الصناعية أو الحربية أو العملية وغيرها، وقد استفادت التربية والتعليم من التكنولوجيا الحديثة، التي كان من ثمارها عدد كبير من الأجهزة التي سميت بتقنيات التعليم وانتشرت هذه الوسائل في المدارس على اختلاف أنواعها ومستوياتها".⁴

وعموما، فإن التكنولوجيا كما يحددها زاهر أحمد تتمثل في ثلاث مفاهيم أساسية:⁵

✓ **التكنولوجيا كعملية:** وهي التطبيق المنظم للمحتوى العلمي أو المعلومات بغرض تحقيق أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل مشكلة معينة.

- ✓ **التكنولوجيا كمنتج:** وهي محصلة تطبيق الأساليب العلمية، مما يسهم في إنتاج الآلات والحواسبات.
- ✓ **التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج:** إذ أن عملية الاختراع تترافق مع عملية الإنتاج، ولا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عن التكنولوجيا كمنتج، وأبرز مثال على ذلك هو الحاسب الآلي، حيث يتطور الجهاز بالتوازي مع تطور البرامج المصاحبة له.

كما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للتكنولوجيا من خلال دمج الرؤى والأبعاد التي عرضت، حيث تتجاوز التكنولوجيا فكرة الأدوات والآلات إلى كونها منظومة متكاملة من الفكر والعمل والتطبيق، فالتكنولوجيا هي جهد إنساني منظم، يجمع بين المعرفة العلمية والخبرات العملية والأساليب الإبداعية، ويطبقها بطرق منهجية لحل المشكلات وإشباع الحاجات الإنسانية المتنامية، وهي لا تقتصر على الأجهزة والآلات، بل تشمل كذلك الأسس النظرية والعمليات الذهنية التي تهدف إلى تحسين الأداء البشري ورفع كفاءة الأنشطة في مختلف المجالات كما تمثل التكنولوجيا مزيجاً بين العملية (التطبيق المنظم للمعلومات) والمنتج (الآلات والمواد الناتجة عن ذلك التطبيق)، وتتفاعل هاتان الحالتان باستمرار لتوليد الابتكار والتطور في المجتمع.

بهذا، تكون التكنولوجيا نشاطاً إنسانياً متكاملًا، يدمج بين العلم والتطبيق، ويستثمر المعرفة والمهارات لتحقيق التقدم وتلبية احتياجات الفرد والمجتمع.

2.1. أنواع التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا اعتماداً على عدة أوجه، كما يلي:⁶

1.2.1. على أساس درجة التحكم: نجد:

- ✓ **التكنولوجيا الأساسية:** وهي التكنولوجيا التي تمتلكها غالبية المؤسسات الصناعية، وتعد مقبولة ومسلماً بها، وتتميز بدرجة تحكم عالية جداً.
- ✓ **تكنولوجيا التمايز:** وهي التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وتتميز بكونها تتيح لها التفوق على منافسيها.

2.2.1. على أساس موضوعها: نجد:

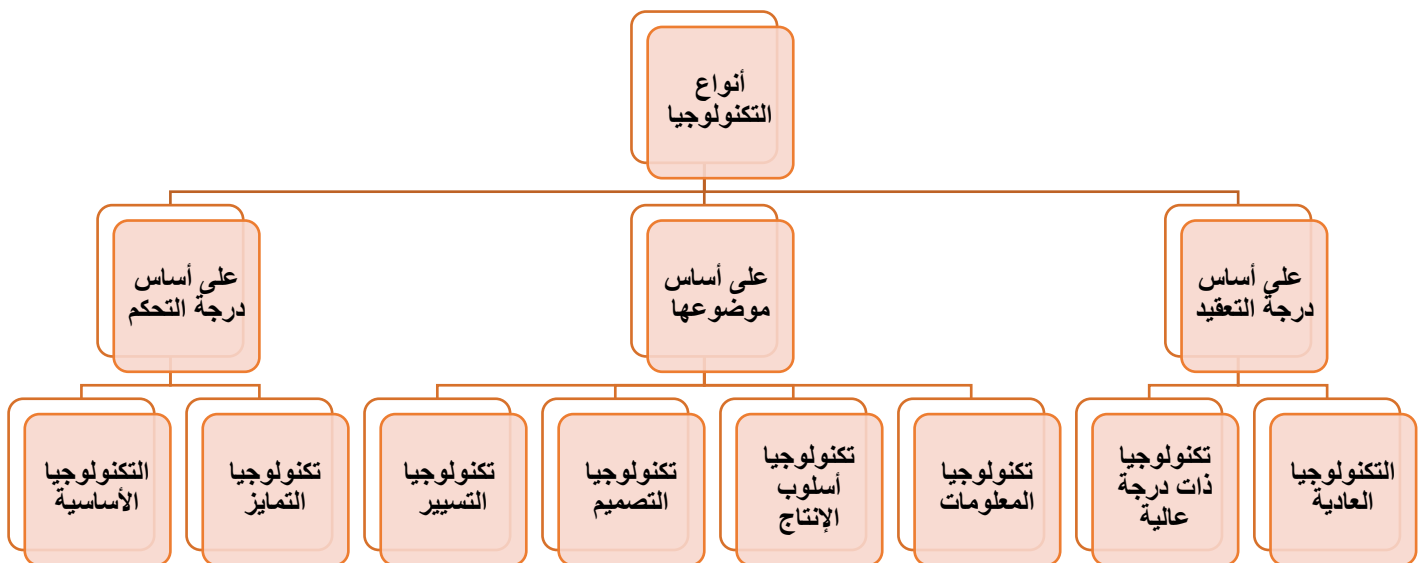
- ✓ **تكنولوجيا التسيير:** تستخدم في إدارة تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج وتطبيقات التسيير.

- ✓ تكنولوجيا التصميم: تستخدم في أنشطة التصميم داخل المؤسسة، مثل التصميم بمساعدة الحاسوب.
- ✓ تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: تستخدم في عمليات الصنع والتركيب والمراقبة.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات: تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها.

3.2.1. على أساس درجة التعقيد:

- ✓ تكنولوجيا ذات درجة عالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، ويصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية استغلالها إلا بطلب من صاحب البراءة.
- ✓ التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من النوع السابق، ويمكن للمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها، لكنها تتطلب أيضا استثمارات ضخمة.

الشكل رقم "13": أنواع التكنولوجيا



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

3.1. خصائص التكنولوجيا:

تتجلى خصائص التكنولوجيا فيما يلي:⁷

- ✓ تعد التكنولوجيا علما قائما بذاته له أصوله وأهدافه ونظرياته.
- ✓ تمثل التكنولوجيا علما تطبيقيا يهدف إلى توظيف المعرفة.
- ✓ تعد التكنولوجيا عملية تؤثر في حياة الإنسان.
- ✓ تعتبر التكنولوجيا عملية تتضمن مدخلات وعمليات ومخرجات.
- ✓ تشمل التكنولوجيا جميع العمليات المتعلقة بالتصميم والتطوير والإدارة.
- ✓ تتميز التكنولوجيا بكونها عملية ديناميكية تقوم على تفاعل نشط ومستمر بين مكوناتها.
- ✓ تتسم التكنولوجيا بطابع نظامي، حيث تهتم بالمنظومات وتنتج نظاما متكاملة، أي أنها نظام داخل نظام.
- ✓ التكنولوجيا عملية هادفة تسعى إلى إيجاد حلول للمشكلات.
- ✓ تتسم التكنولوجيا بالتطور الذاتي من خلال عمليات المراجعة والتعديل والتحسين المستمر.

التكنولوجيا هي علم متكامل له أصوله وأهدافه ونظرياته الخاصة، تعمل كعلم تطبيقي يهدف إلى توظيف المعرفة لخدمة الإنسان، تتجلى التكنولوجيا في كونها عملية ديناميكية وهادفة تؤثر في حياة الفرد والمجتمع، وتتميز ببنية نظامية متكاملة تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات كما تتضمن جميع مراحل التصميم والتطوير والإدارة، وتقوم على التفاعل المستمر بين مكوناتها، مما يجعلها قادرة على إيجاد حلول للمشكلات وتطوير نفسها ذاتيا من خلال المراجعة والتعديل والتحسين المستمر.

2. ماهية الإبداع التكنولوجي

يعد الإبداع التكنولوجي محورا أساسيا في عصرنا، حيث يدمج بين الأفكار الجديدة والتقنيات الحديثة لابتكار حلول غير مسبقة، فهو يمثل القوة الدافعة التي تدفع بالمجتمعات نحو التطور والريادة في مختلف المجالات وفيما يلي غوص في تفاصيله.

يعرف دليل أوسلو "Oslo Manual" الإبداعات التكنولوجية بأنها تقديم منتجات جديدة أو أساليب فنية جديدة للإنتاج، بالإضافة إلى التحسينات الجوهرية في المنتجات والأساليب الفنية، ويعتبر الإبداع التكنولوجي مكتملا عندما يتم إدخال المنتج إلى السوق (إبداع منتج) أو عند استخدامه في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب) وبالتالي، فإن الإبداعات التكنولوجية تقتضي تداخل مختلف الأنشطة العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية⁸.

أما "Mellissa Schilling" و "François Thérin" فيعرفان الإبداع التكنولوجي بأنه الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة بهدف تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الأهداف التجارية⁹.

ويعرف محمد قريشي الإبداع التكنولوجي بأنه كل ابتكار أو تحسين، سواء كان صغيرا أو كبيرا، في المنتجات أو أساليب الإنتاج، يتم تحقيقه من خلال مجهود فردي أو جماعي، ويثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية، إضافة إلى فعاليته الاقتصادية من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف¹⁰.

أما مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية "NSF" فتعرف الإبداع التكنولوجي بأنه: "إدخال أو تحسين المنتجات أو العمليات أو الخدمات للسوق"¹¹.

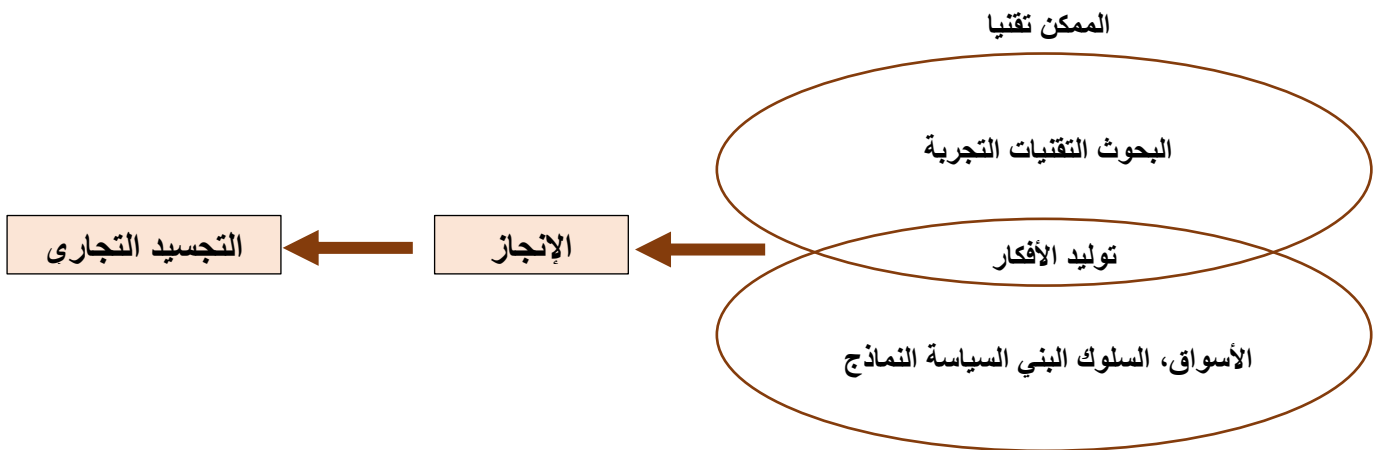
ويعرف الإبداع التكنولوجي أيضا بأنه: "كل جديد بالكامل أو أي تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج، يتم تحقيقه بمجهود فردي أو جماعي، ويثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية، وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية"¹².

كما يعرف الإبداع التكنولوجي بأنه: "العملية المتعلقة بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"¹³.

الإبداع التكنولوجي هو عملية ديناميكية تقوم على ابتكار منتجات جديدة أو تحسين المنتجات والأساليب الفنية للإنتاج، سواء كان ذلك ابتكارًا كاملاً أو تطويراً جزئياً، ويتم تحقيق هذا الإبداع من خلال جهود فردية أو جماعية، ويعد الإبداع التكنولوجي مكتملاً عند إدخال المنتج الجديد أو الأسلوب الجديد إلى السوق أو استخدامه في الإنتاج، بحيث يثبت نجاحه من الناحية الفنية والتكنولوجية، ويحقق فعالية اقتصادية تتمثل في تحسين الإنتاجية أو خفض التكاليف كما يشمل الإبداع التكنولوجي تداخلاً بين مختلف الأنشطة العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية، ويهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية، إضافة إلى إدخال مستجدات إيجابية في المنتجات وأساليب الإنتاج والخدمات.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أيضاً أن الإبداع التكنولوجي يتجسد عبر قرار المؤسسة بتقديم منتج أو عملية إنتاجية جديدة للسوق (التجسيد التجاري)، مما يجعله التقاء بين ما هو ممكن اجتماعياً، اقتصادياً وتقنياً، ويمكن القول أيضاً إن الإبداع التكنولوجي يمثل عملية تمكن المؤسسة من تحقيق التنسيق والتعاون بين أنشطة الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير، بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها إلى منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير منتجات وخدمات قائمة، أو اعتماد عمليات إنتاجية جديدة أو مطورة، بما يتماشى مع متطلبات الزبائن، ويساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في سوق المنافسة، والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم "14": المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي



المصدر: بن قطاف أحمد، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص 29.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي، وهي كما يلي:¹⁴

- ✓ أن يكون مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، حيث لا يعد كل إبداع يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصره أو توفير منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الدقيق.
- ✓ أن يكون ناتجا عن تطبيق معارف تكنولوجية فنية جديدة معترف بها، إذ إن كل جديد يعتمد على معلومات غير دقيقة ولا يحقق نتائج فعالة، رغم جاذبيته، لا يمكن اعتباره إبداعا تكنولوجيا.
- ✓ أن المجهودات الإبداعية التي لا تؤدي إلى التحكم في التكاليف أو تقليلها لا تعد إبداعات تكنولوجية، فالإبداع التكنولوجي يجب أن يعزز القدرة التنافسية من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج وسعر البيع، حيث لا يضمن أي أسلوب في لا يحقق هذا التخفيض ازدهار المؤسسة.
- ✓ أن الإبداع التكنولوجي الذي لا ينتشر في الأسواق يبقى محدود الكفاءة والفعالية، مما يجعله عنصرا أساسيا في تحقيق المنافسة.

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال عملية الإبداع التكنولوجي نذكر¹⁵:

- ✓ تؤدي التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية إلى ظهور منتجات جديدة، مما يعني المزيد من الأرباح وكفاءات أعلى في الإنتاج، أو إلى عمليات إنتاجية جديدة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- ✓ إن الارتفاع في الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة من الناتج.
- ✓ انخفاض تكلفة الوحدة من الناتج يسفر عن زيادة الأرباح ونمو المؤسسات، مما يشكل الدوافع الرئيسية للقيام بمزيد من الجهود لإنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ الزيادة في الإنتاجية تعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، مما يساعد على الحفاظ على الموارد في المجتمع.
- ✓ إن الإبداعات التكنولوجية وانتشارها السريع يعدان أهدافا اجتماعية مرغوبة، مما يعني تطابق أهداف المؤسسة مع أهداف المجتمع ككل.
- ✓ عندما تتحقق نتائج الإبداعات التكنولوجية بالكامل، يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية.

وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها لتحسين أدائها الاقتصادي، سواء من خلال زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف.

ويمكن أيضا استخلاص أهمية الإبداع التكنولوجي فيما يلي:¹⁶

- ✓ تحسين الخدمات الموجهة للمستهلكين عبر تقديم منتجات جديدة تتميز بجودة عالية وأسعار تنافسية.
- ✓ تنمية رأس المال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية وإجراء عمليات البحث والتطوير.
- ✓ تحسين أداء المؤسسات سواء من خلال زيادة الطلب على منتجاتها أو عبر تخفيض تكاليفها، حيث إن الإبداع التكنولوجي في المنتج أو في عملية الإنتاج يمكن أن يمنح المؤسسة مكانة متميزة في السوق، بفضل ميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يمكنها من تحقيق هامش ربح أفضل مقارنة بالسعر السائد في السوق.
- ✓ تمكين المؤسسة من دخول أسواق جديدة عبر إطلاق منتجات مبتكرة، مما يساعدها على كسب حصص إضافية وزيادة أرباحها، إلى جانب تعزيز قدرتها التنافسية.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا بفضل تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستخدمة، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد.

الإبداع التكنولوجي يحسن الخدمات المقدمة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات جديدة عالية الجودة وبأسعار تنافسية، ويساهم في تنمية رأس المال البشري عبر التدريب والتأهيل والبحث والتطوير كما يعزز أداء المؤسسات عبر زيادة الطلب أو خفض التكاليف، ويمنحها ميزة تنافسية في السوق، ويمكنها من دخول أسواق جديدة وزيادة حصتها السوقية والأرباح، بالإضافة إلى ذلك، يحسن صورة المؤسسة داخليا وخارجيا بفضل جودة منتجاتها وأساليبها المبتكرة، مما يضمن نجاحها على المدى المتوسط والبعيد.

3. أصناف الإبداع التكنولوجي

هناك عدة معايير يصنف بها الإبداع التكنولوجي وفي كل معيار يأخذ عدة أنواع:¹⁷

1.3. حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي: وتميز حسب هذا المعيار بين نوعين من الإبداع:

✓ **الإبداع التكنولوجي للمنتج:** ويقصد به إحداث تغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات وتشبع بعض الحاجيات بطريقة أحسن.

✓ **الإبداع في طرق أو أساليب الإنتاج:** وهو إجراء تغيير جديد في طرق الإنتاج بحيث يؤدي هذا التغيير إلى تحسين وتبسيط عملية الإنتاج كما يؤدي إلى تخفيض في تكاليف الإنتاج، إذن فهو يؤدي إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من ناحيتين التقنية والاقتصادية في آن واحد مما ينجر عنه نتائج إيجابية في المردودية (كمية وسرعة وجودة المخرجات، كذلك انخفاض التكلفة بالنسبة للمنتجات).

2.3. حسب درجة الإبداع التكنولوجي: فحسب هذا المعيار هناك نوعان من الإبداع التكنولوجي:

✓ **الإبداع التكنولوجي الطفيف (الصغير):** وهو إحداث تغييرات أو تحديثات طفيفة على المنتجات أو أساليب الإنتاج، فقد تمس، تغيير شكل المنتج، أو بعض المواد التي تدخل في تركيبته أو بعض المواد التي تدخل في تركيبته وذلك بشكل جزئي، ويعتبر هذا النوع من الإبداع كثير الانتشار كون أنه مهم وذو فائدة كبيرة على المؤسسة، وهذا راجع إلى أنه مصدر لربحيته بالإضافة إلى أنه يعتمد على متطلبات ومجهودات بسيطة وغير مكلفة كثيرا.

✓ **الإبداع التكنولوجي الجذري (الجوهري):** وهذه الإبداعات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء، وتطرح لأول مرة في السوق، وتكون نتيجة اختراعات أو اكتشافات علمية ضخمة تؤدي إلى تطوير وتغيير جوهري في التكنولوجيا (سواء في المنتجات أو أساليب الإنتاج)، كما يحدث هذا النوع من التكنولوجيا انقلابا في الأسواق أو يغير جذريا شروط المنافسة بين المؤسسات، وهذا النوع من الإبداعات يتميز بالندرة.

3.3. حسب الأهداف المراد تحقيقها: من طرف المؤسسة المبدعة ويوجد ما يلي:

✓ **الإبداع التكنولوجي الذي يهدف إلى تحسين كفاءة المنتجات الحالية، بغرض تحديد دورة حياتها، وهذه الإبداعات هي نتاج جهود التطوير، وهي الأكثر شيوعا.**

✓ **الإبداع التكنولوجي الذي يهدف إلى ترقية أفكار جديدة من خلال منتجات جديدة خاصة بالمؤسسة، حيث يكون المنتج منتشر سابقا في قطاع المؤسسة، ولهذا تسعى المؤسسة جاهدة للوصول إليه عن طريق التراخيص أو حياة المؤسسات أو في إطار التعاون.**

✓ الإبداع التكنولوجي الذي يهدف إلى إدخال أفكار جديدة لمنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة والسوق، ويأتي هذا في إطار جهود البحث المتواصل لاحتلال الريادة في الإبداعات والاختراعات.

✓ الإبداع التكنولوجي الموجه للاقتصاد في عوامل الإنتاج وحل المشاكل الصناعية وتحسين ظروف العمل.

4.3. حسب نموذج تسيير الإبداع التكنولوجي: ويوجد حسب هذا المعيار ما يلي:

✓ **إبداعات مبرمجة:** ولكي تتم هذه الإبداعات يجب على المؤسسة أو الجهة المبدعة أن تخطط وتبرمج وتحدد الميزانية الخاصة به، واتخاذ القرار فيما إذا كان الإبداع سيتم تطويره داخليا أو خارجيا، وتكون هذه الإبداعات منظمة مما يجعل المؤسسة في اتصال دائم مع مراكز البحث والجامعات وهذا من أجل إحداث تغييرات وتطويرات متتالية.

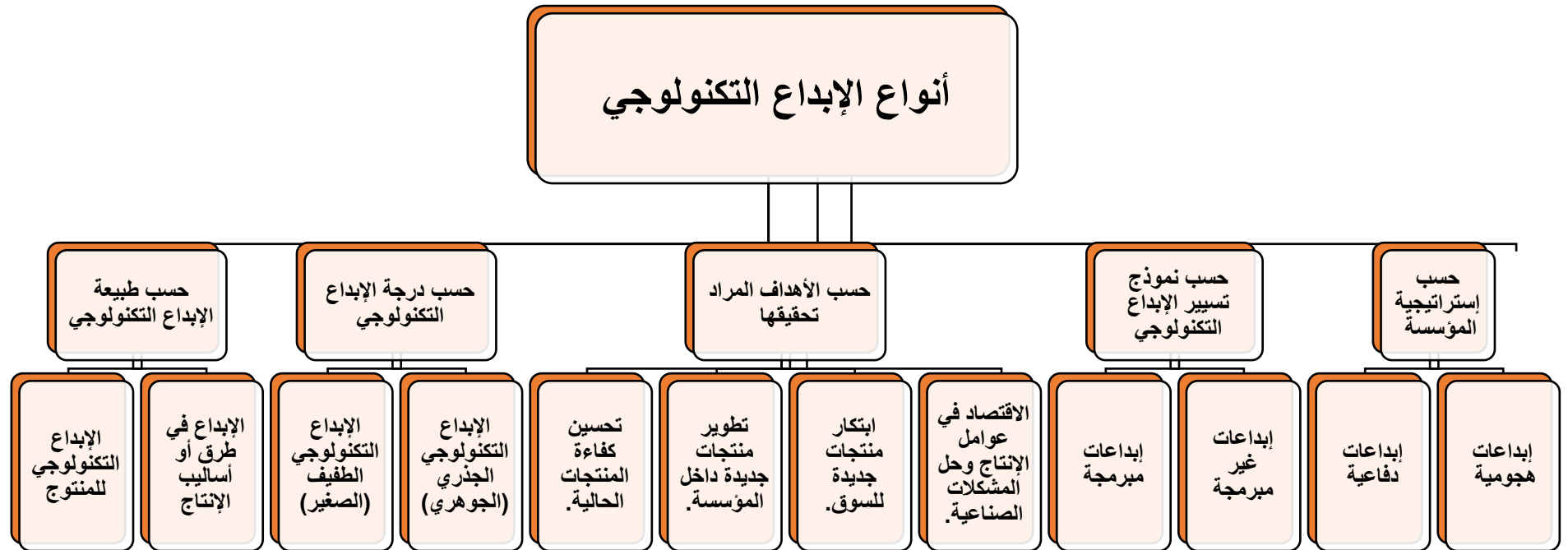
✓ **إبداعات غير مبرمجة:** وتحدث هذه الإبداعات بدون ما هو مبرمج لها أي تكون عفوية وتلقائية، وذلك جراء المبادرة التي تأتي من الأفراد في ساعات الراحة أو خارج النشاط، لكن بالاعتماد على إمكانيات المؤسسة.

5.3. حسب استراتيجية المؤسسة: ويوجد نوعين:

✓ **إبداعات دفاعية:** ويكون هذا الإبداع بسبب وجود تهديدات المنافسة وتقلبات المحيط الشديدين، حيث تعمل المؤسسة على تطبيقه من أجل مجابهة هذه المخاطر، كما تكون قادرة على التكيف مع التغيرات الغير متوقعة للمنافسة.

✓ **إبداعات هجومية:** والتي تهدف من خلالها المؤسسة إلى أن تكون السبابة في مجال المنافسة واكتساب مكانة مرموقة والريادة في السوق، لكن هذا النوع من الإبداع تكون فيه درجة المخاطرة عالية جدا، ويتطلب يقظة تكنولوجية عالية.

الشكل رقم "15": أنواع الإبداع التكنولوجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

4. مصادر الإبداع التكنولوجي ودوافع تبينه

إن البحث عن الأفكار الجديدة يعتبر أمر هام يجب على المؤسسة الاقتصادية مراعاته والقيام به، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على الأفكار الجديدة من خلال عدة مصادر منها:¹

- ✓ اقتراحات إدارة التسويق.
 - ✓ اقتراحات إدارة الإنتاج.
 - ✓ رغبات واقتراحات المستهلكين تقارير وكالات الإعلان.
 - ✓ آراء المستشارين.
 - ✓ ضغوط المنافسين.
 - ✓ مراكز البحث العلمي.
 - ✓ المجالات المتخصصة، فهي تحتوي على أحدث المعلومات التقنية حول المخترعات والمنتجات الجديدة
 - ✓ براءات الاختراع المودعة لدى الهيئات المختصة؛
 - ✓ الندوات العلمية الوطنية والدولية، فهي تطرح أفكارا ومعلومات يمكن أن تشكل مصدرا للإبداع التكنولوجي.
- وتعتبر الاقتراحات والمعلومات المستقاة من الاتصال المباشر بالمستهلكين أهم مصدر للأفكار الأولية للإبداع التكنولوجي، كونها تعطي صورة صادقة عن رغبات وحاجات المستهلكين.

كما يتبادر إلى أذهاننا تساؤل: لماذا تلجأ المؤسسات إلى تحقيق الإبداع التكنولوجي؟ إن هذا التساؤل يدفعنا للبحث عن الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ما، حيث أن هذه الدوافع تكاد تكون مشتركة في جميع المؤسسات وهي:²

- ✓ **المنافسة الحادة في الأسواق:** إن ظهور منافسين جدد باستمرار أدى إلى زيادة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، أين أصبحت المنافسة لا تقتصر على جودة المنتج والسعر فقط بل تعددت لتشمل كل أنشطة المؤسسات وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسات من صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى؛ وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي في المنتجات من أجل الحفاظ على الحصة السوقية وتعظيم ربحيتها؛

✓ **الاستجابة لحاجات العميل:** إن استثمار المؤسسة في الإبداعات التكنولوجية المتعلقة بأساليب الإنتاج والمنتج يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل السعر الأقل أو الجودة الأعلى، أو خدمات أكثر بعد البيع ضمان أطول، أو ملاءمة أحسن، وذلك لتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من المحافظة على مركزها التنافسي وتعزيز تنافسيتها؛

✓ **مواكبة التقدم التكنولوجي:** لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط التي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية. فإذا تعاظمت المؤسسة عن تحديث تكنولوجياتها، فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب للمؤسسة كارثة تنافسية، بحيث لا يمكن إنقاذها إلا من خلال التدخل الحكومي من خلال منح إعانات أو التعريفية الجمركية التفضيلية، أو الإشراف على الصناعة، وبالمقابل إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها من خلال تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات، فإنها تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة، مما يسمح للمؤسسة بأن تبني مركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه؛

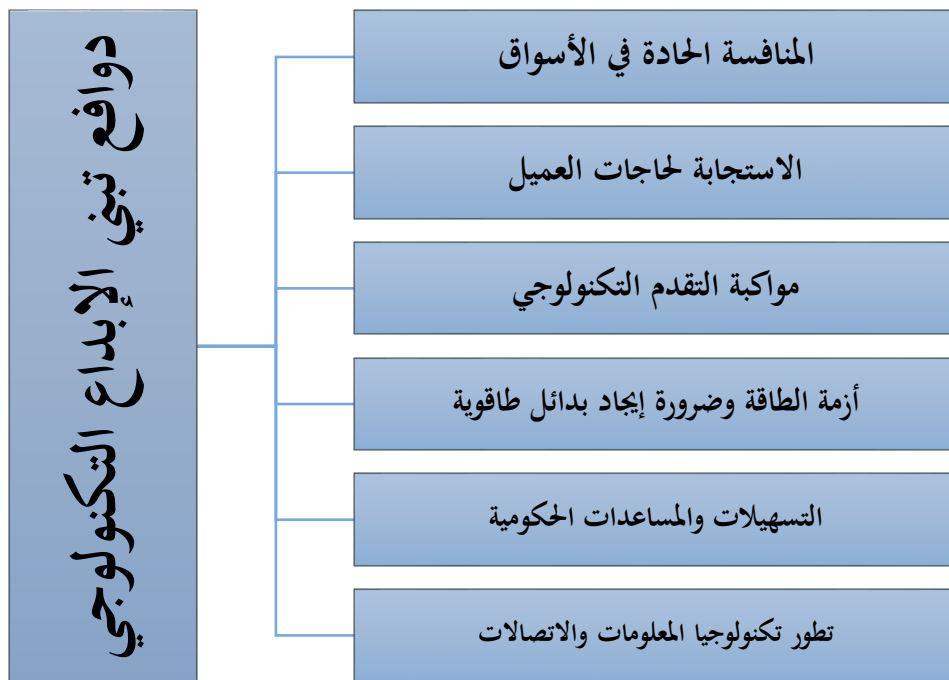
✓ **أزمة الطاقة وضرورة إيجاد بدائل طاقوية:** إن أزمة الطاقة كان لها فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة، حيث أن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغييرات في وظائف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

✓ **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** التسهيلات والمساعدات الحكومية التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها.

✓ **تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تعبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن مجموعة من المكونات المادية البرمجيات الاتصالات البيانات والأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية البصرية، النصية)، إن التطور الهائل في

هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل سلع أو خدمات كالتي تقدمها الإنترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع للكثير من المنتجات. هذه التكنولوجيا تحسن الاتصال وتعزز تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

الشكل رقم "16": دوافع تبني الإبداع التكنولوجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

5. عوائق الإبداع التكنولوجي

يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي إلى ثلاث فئات، تتمثل في:³

✓ **على المستوى الاقتصادي:** يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي

يمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، إضافة إلى عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو التطوير والتي تحد من عملية الإبداع التكنولوجي.

✓ **على المستوى الاجتماعي:** تتمثل أهم العوائق التي تحد من الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي، الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة الإدارة، مساهمين عمال نقابة، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديدا لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبلهم ومستقبل المؤسسة، ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عاملا حاسما لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وتترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع التكنولوجي.

✓ **على المستوى التقني:** إن صعوبة تدفق المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة، وصعوبة جلب الكفاءات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى نقص الخبرة خاصة بتركيبة التجهيزات الجديدة تعتبر عوائقا تقنية تحد من عملية الإبداع التكنولوجي.

تواجه عملية الإبداع التكنولوجي مجموعة من العوائق التي تنتشر عبر مستويات متعددة، حيث تبرز على المستوى الاقتصادي مشكلات رئيسية تتمثل في قلة الموارد المالية وضعف المخصصات المخصصة للبحث والتطوير، بالإضافة إلى التكاليف الباهظة للتجهيزات الحديثة ونقص المعلومات حول المخاطر الاقتصادية والمالية المرتبطة بإدخال الابتكارات الجديدة. أما على المستوى الاجتماعي، فيعيق سوء التواصل بين مختلف أطراف المؤسسة وعدم تقبل العاملين للتغييرات خشية فقدان الوظائف أو تقليص الأجور، فضلا عن غياب الحوافز الكافية التي تضمن استقرارهم في حالات الأزمات أو تحقيق الأرباح، مسيرة الإبداع التكنولوجي كما تتجلى عوائق تقنية من خلال صعوبة تدفق المعلومات المتعلقة بالتقنيات الجديدة، وصعوبة جلب الكفاءات العلمية المناسبة، ونقص الخبرة في التعامل مع التجهيزات الحديثة، مما يشكل تحديات إضافية أمام تحقيق الابتكار التكنولوجي الناجح.

ختاماً، يتضح أن الإبداع التكنولوجي يشكل حجر الزاوية في مواكبة التطور العلمي والصناعي الذي يشهده العالم اليوم. ففهم أساسيات التكنولوجيا يمنح قاعدة صلبة لاستيعاب التغيرات المتسارعة، بينما يمثل الإبداع التكنولوجي بمختلف أنواعه المحرك الأساسي لتجديد المنتجات وابتكار حلول جديدة تلبي متطلبات الأسواق المتغيرة. كما أن مصادر الإبداع التكنولوجي وأهميته تكشف عن الدور الحاسم الذي تلعبه المؤسسات والأفراد في تعزيز التنافسية وتحقيق الريادة، من خلال استثمار الطاقات الإبداعية وتوجيهها نحو تحقيق تطور مستدام. ومن هذا المنطلق، يظل تبني الإبداع التكنولوجي دافعا رئيسيا لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي في العصر الحديث.

قائمة الهوامش:

¹ زمام نور الدين، سليمان صباح، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، العدد 11، جوان 2013، ص 165.

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999-2004، ص ص 283-284.

³ عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 26.

⁴ زمام نور الدين، مرجع سابق، ص 165.

⁵ عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 82.

⁶ لمين غلوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص ص 9-10.

⁷ إبراهيم بخي، مقياس التكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي، مرباح ورقلة، أكتوبر 2005، ص 49.

⁸ OCDE, Manuel d'Oslo – Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 1^{re} édition, Paris, France, 1994, p. 36.

⁹ Mellissa Schilling, François Thérin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, France, 2006, p. 11.

¹⁰ محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز التنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، عدد 6، 2008، ص 136.

¹¹ العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005، ص 149.

¹² أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 111.

- ¹³ أوكيل محمد سعيد، مرجع سابق، ص 33.
- ¹⁴ بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمحاسبة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 06.
- ¹⁵ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص ص 694-695.
- ¹⁶ العامري سلوى مهدي، عبد الجبار صالح مهدي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي، الجزائر العاصمة، جامعة الجزائر، فندق الأوراسي، 31 ماي - جوان 2003، ص 08.
- ¹⁷ الياس عقال وزقير عادل ومدوكي يوسف، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 310.
- ¹ سهام طرشاني، مرجع سابق، ص 86.
- ² بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوغريج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2012-2013، ص 12.
- ³ بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، ص ص 14-15.



المحور السابع: الإبداع التنظيمي

1. ماهية الإبداع التنظيمي
2. أبعاد الإبداع التنظيمي وأنواعه
3. استراتيجيات الإبداع التنظيمي
4. تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته
5. العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي



في قلب النجاح المؤسسي الحديث، يبرز الإبداع التنظيمي كقوة دافعة لإحداث التغيير والتطور المستدام، إنه ليس مجرد فكرة عابرة، بل فلسفة متكاملة تسعى إلى تحويل التحديات إلى فرص بطرق غير تقليدية، إذ لا يقتصر الإبداع التنظيمي على ابتكار المنتجات أو الخدمات، بل يمتد ليشمل إعادة صياغة الثقافة المؤسسية برمتها، فهو يضع الابتكار في صدارة القيم، ويحفز العاملين على تجاوز الحدود المألوفة والتفكير خارج الصندوق، فمن خلال تبني تقنيات مثل العصف الذهني ورسم الخرائط الذهنية، تتحول المؤسسات إلى بيئات حاضنة للأفكار الجريئة والمبتكرة، كما أن توظيف أدوات الابتكار الإبداعي، مثل قبعات التفكير الست، يعزز قدرة الفرق على رؤية المشكلات من زوايا متعددة وإيجاد حلول غير مسبقة، الإبداع التنظيمي هو الجسر الذي يعبر به القادة من واقع الرتابة إلى آفاق الجودة والتميز، إنه الضوء الذي يضيء دروب التغيير، ويرسم مسارات جديدة نحو المستقبل.

وكما جرت العادة سنحاول بناء إطار نظري في هذا المحور من المطبوعة حول الإبداع التنظيمي الذي أصبح يشكل صمام الأمان للمؤسسات المستقبل، اين يصبح الابتكار جزء من الحمض النووي للعمل اليومي.

1. ماهية الإبداع التنظيمي

تعددت التعاريف والمصطلحات المرتبطة بمفهوم الإبداع التنظيمي عبر العقود، حيث لم يقتصر هذا المفهوم على إحداث تغيير في الهياكل أو الإجراءات الداخلية فحسب، بل امتد ليشمل كافة الجوانب الاستراتيجية والسلوكية والاجتماعية داخل المؤسسات، ومع تطور الفكر الإداري، تباينت وجهات نظر الباحثين حول ماهية الإبداع التنظيمي، إلا أنهم أجمعوا على أن جوهره يكمن في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير، وتبني أفكار وممارسات جديدة تخدم أهدافها وتحسن أدائها، أدى هذا التباين إلى ظهور عدة مصطلحات متداخلة مثل الإبداع الإداري، إدارة الإبداع، والإبداع التنظيمي، مما عزز من غنى المفهوم واتساع نطاقه، فيما يلي عرض موجز لأهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح الإبداع التنظيمي:¹

بدأ جوزيف شومبيتر "Schumpeter" عام 1934 بالتركيز على الإبداع التنظيمي باعتباره "طريقة جديدة للتنظيم"، حيث اعتبر أن جوهر الإبداع يكمن في إدخال هياكل أو إجراءات أو طرق عمل غير مسبقة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحول جذري في طريقة عملها وأدائها، هذا التعريف رسم معالم الإبداع التنظيمي كقوة دافعة للتغيير، وليس مجرد تعديل طفيف في الأساليب الإدارية.

وفي عام 1966، طرح إيفان "Evan" منظورا اجتماعيا للإبداع التنظيمي، حيث عرفه بأنه "نتيجة النظام الاجتماعي للمؤسسة"، مشيرا إلى أن الإبداع لا ينبع من الفرد فحسب، بل هو نتاج التفاعل بين الأفراد داخل المنظومة التنظيمية، مع التركيز على الأفكار الجديدة المتعلقة بتوظيف الأفراد، بذلك، وسع إيفان دائرة الإبداع ليشمل العلاقات الداخلية والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة.

ومع تطور الدراسات التنظيمية، قدم ويليامسون "Williamson" سنة 1975 تعريفا يركز على "التغيرات في الهياكل والإجراءات التنظيمية"، حيث اعتبر أن أي تعديل جذري أو جزئي في البنية أو الروتين أو القواعد الداخلية يعد إبداعا تنظيميا إذا أدى إلى تحسين الأداء أو التكيف مع البيئة الخارجية، هذا التعريف شدد على أهمية التغيير الهيكلي كوسيلة لتحقيق الابتكار التنظيمي.

وفي عام 1981، طرح كيمبرلي "Kimberly" تعريفا أكثر اتساعا، حيث اعتبر الإبداع التنظيمي "كل برنامج أو منتج أو تقنية تمثل انحرافا كبيرا عن الممارسات التقليدية للإدارة، وتؤثر على طبيعة مكان العمل وجودة أو كمية المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات"، هنا، تم التأكيد على أن الإبداع التنظيمي يمكن أن يكون في شكل سياسات أو برامج أو هياكل جديدة تهدف إلى تحسين الأداء الإداري.

وفي منتصف الثمانينيات وبالضبط سنة 1984 قدم دامنبور وإيفان "Damanpour & Evan" تعريفا يركز على "أفكار إدارية جديدة متحدرة من النظام الاجتماعي للمؤسسة، والتي تتفاعل لإنجاز مهمة أو هدف خاص"، معتبرين أن الإبداع التنظيمي ليس فرديا بل جماعيا، ويظهر من خلال التفاعل والتنسيق بين الأفراد والجماعات.

وفي عام 1995، أبرز مينارد "Ménard" أن الإبداع التنظيمي يشمل "تغيير الهيكل بدرجة كبيرة أو تغيير يؤثر فقط على القواعد والروتين والمهام"، أي أن أي تعديل في الهيكل أو الإجراءات أو المهام يُعد إبداعا تنظيميا إذا أدى إلى تحسين الأداء أو التكيف مع البيئة الخارجية.

وفي عام 1997، قدم جوسلين "Gosselin" تعريفا عمليا أكثر، حيث ربط الإبداع التنظيمي بـ "إجراءات جديدة، وسياسات إدارية، وهياكل تنظيمية"، أي أن أي تطبيق جديد في السياسات أو الهياكل أو الإجراءات يعد إبداعا تنظيميا إذا كان جديدا على المنظمة ويساهم في تحسين أدائها.

وفي عام 1998، أضاف آلانج وآخرون "Alange et al." أن الإبداع التنظيمي هو "تطبيقات إدارية جديدة، أساليب إدارية جديدة، وهياكل تنظيمية جديدة"، أي أن أي شكل من أشكال التجديد في الممارسات الإدارية أو الهياكل التنظيمية يعد إبداعا تنظيميا.

ومع بداية الألفية الجديدة وبالضبط سنة 2001، قدم إدكويسست وآخرون "Edquist et al" تعريفا يركز على "طريقة جديدة لتنظيم الأنشطة مثل الإنتاج أو البحث والتطوير، التي لها علاقة بالموارد البشرية وتهدف إلى تحسين فعالية وفعالية المؤسسة"، حيث تم التأكيد على أن الإبداع التنظيمي يركز على تحسين طرق العمل والتفاعل بين الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي عام 2005، قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" تعريفا شاملا، حيث اعتبرت أن الإبداع التنظيمي هو "الاستفادة من طرق تنظيمية جديدة في تطبيقات الأعمال، وتنظيم العمل، والعلاقات الخارجية"، مما وسع دائرة الإبداع التنظيمي ليشمل العلاقات مع الشركاء الخارجيين وتنظيم العمل الداخلي.

وفي نفس العام، قدم سانيداس "Sanidas" تعريفا يركز على الجانب غير المادي، حيث اعتبر أن الإبداع التنظيمي هو "تكنولوجيا جديدة غير مادية تشمل هياكل جديدة، أشكال جديدة، أو أساليب إنتاج جديدة"، أي أن أي تغيير في الهياكل أو الأساليب غير المرتبطة بالتكنولوجيا المادية يعتبر شكلا من أشكال الإبداع التنظيمي.

ومع تطور الفكر الإداري، قدم هامل "Hamel" سنة 2006 تعريفا يركز على أن الإبداع التنظيمي هو "انحراف مسجل نسبة إلى المبادئ التقليدية للإدارة، الطرق والتطبيقات أو نسبة إلى أشكال التنظيم العادي والذي يعدل كثيرا الطريقة التي منها العمل المنجز في الإدارة"، حيث شدد على أن الإبداع التنظيمي يكمن في التغيير الجوهرية في الممارسات الإدارية.

وفي عام 2008، قدم أرمبروستر وآخرون "Armbruster et al" تعريفا يركز على "استعمال تطبيقات جديدة ومفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة"، حيث شدد على أي تجديد في المفاهيم أو التطبيقات الإدارية.

وفي نفس العام، قدم بيركينشان وآخرون "Birkinshaw et al" تعريفا يركز على "الاستفادة من تطبيقات، طرق، هياكل وتقنيات جديدة نسبة إلى حالة فن الإدارة وموجهة للسماح ببلوغ الأهداف التنظيمية"، أي أن الإبداع التنظيمي يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية عبر التجديد في التطبيقات والهياكل.

كما قدم تانينر، جانتينن وساكسا "Tanninen, Jantunen, Saksa" سنة 2008 تعريفا يركز على أن الإبداع التنظيمي "يستلزم مكونات إدارية ويؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة"، حيث شدد على التأثير الاجتماعي للإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

وفي عام 2012، قدم دامنبور وأرافيند "Damanpour, Aravind" تعريفا يركز على أن الإبداع التنظيمي هو "مقاربات جديدة في شأن المعارف من أجل إنجاز عمل الإدارة وإيجاد طرق جديدة التي تنتج تغييرات في الاستراتيجية، الهيكل، الطرق الإدارية والأنظمة"، حيث شدد على التجديد في المعارف والأنظمة الإدارية.

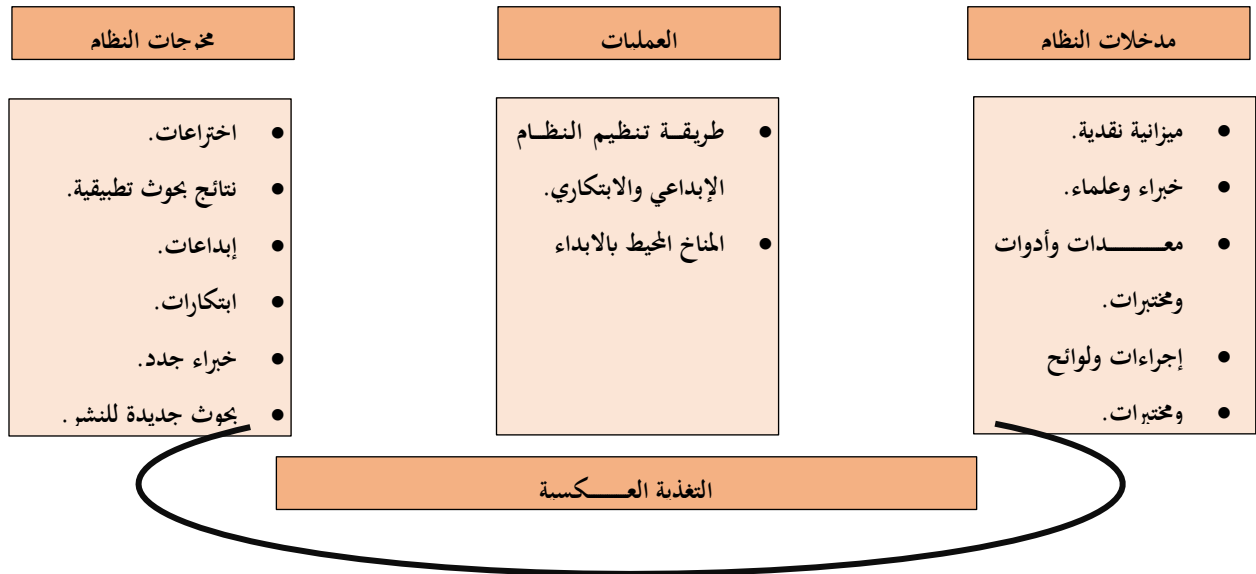
وأخيرا، في عام 2013، قدم فولبيردا وآخرون "Volberda et al" تعريفا يركز على أن الإبداع التنظيمي يعني "تقديم تطبيقات، هياكل، تقنيات وطرق جديدة لتحسين فعالية وفعالية الطرق التنظيمية الداخلية"، حيث شدد على تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة عبر التجديد.

عبر هذه المسيرة الزمنية، يتضح أن الإبداع التنظيمي تطور من كونه مجرد تغيير في الهياكل والإجراءات إلى مفهوم شامل يضم كافة الجوانب الإدارية والاجتماعية والتكنولوجية، مع التأكيد على أن جوهره هو القدرة على التكيف والتجديد داخل المنظمة كما أن الأدبيات الحديثة تؤكد على أن الإبداع التنظيمي لا يقتصر على إدارة التغيير الداخلي بل يمتد ليشمل العلاقات الخارجية وأساليب العمل الجديدة التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، هذه التعاريف تعكس تطور الفكر الإداري من النظرة الفردية إلى الجماعية، ومن التغيير الداخلي إلى التكامل مع المحيط الخارجي، مما يجعل الإبداع التنظيمي ركيزة أساسية للاستدامة والنمو في عالم الأعمال الحديث.

إن الإبداع التنظيمي هو تفاعل بين مختلف مستويات المنظمة من فرد وجماعة وتنظيم ككل، عبر مجموعة من القدرات التي تتمحور حول الأصالة والمرونة والطلاقة والتركيز والإفاضة وروح المبادرة، مع الاعتماد على الخبرات والمهارات والمعارف الجماعية والرصيد الفكري، كرد فعل تجاه المشكلات أو المواقف المختلفة، وتنعكس نتائج هذا التفاعل في مخرجات إبداعية تتسم بالجددة والتفرد والملاءمة، سواء في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الأنظمة أو الاستراتيجيات أو القرارات، وعادة ما يتم الإبداع التنظيمي ضمن بيئة داعمة تشجع على ثقافة التنظيم والتحفيز والتخصص والمشاركة².

ويمكن توضيح هذا التفاعل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم "17": نظام الإبداع التنظيمي



المصدر: فريد راغب النجار، إدارة الأعمال العالمية مفاتيح تنافسية والتنمية المتواصلة الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 439.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن الإبداع التنظيمي هو عملية ديناميكية متكاملة تهدف إلى توليد أفكار أو سلوكيات أو منتجات أو خدمات أو تقنيات أو ممارسات إدارية جديدة داخل المنظمة، بحيث يتم تبنيها وتطبيقها بشكل فعال لإحداث تغيير إيجابي في بيئة المنظمة أو عملياتها أو مخرجاتها.

وهو قدرة تظهرها المنظمة أو الأفراد أو الجماعات داخلها، على ابتكار حلول مبتكرة تتسم بالأصالة والمرونة والملاءمة، وتكون نابعة من التفاعل بين المعارف والخبرات والقدرات الإبداعية المختلفة، مع التركيز على تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

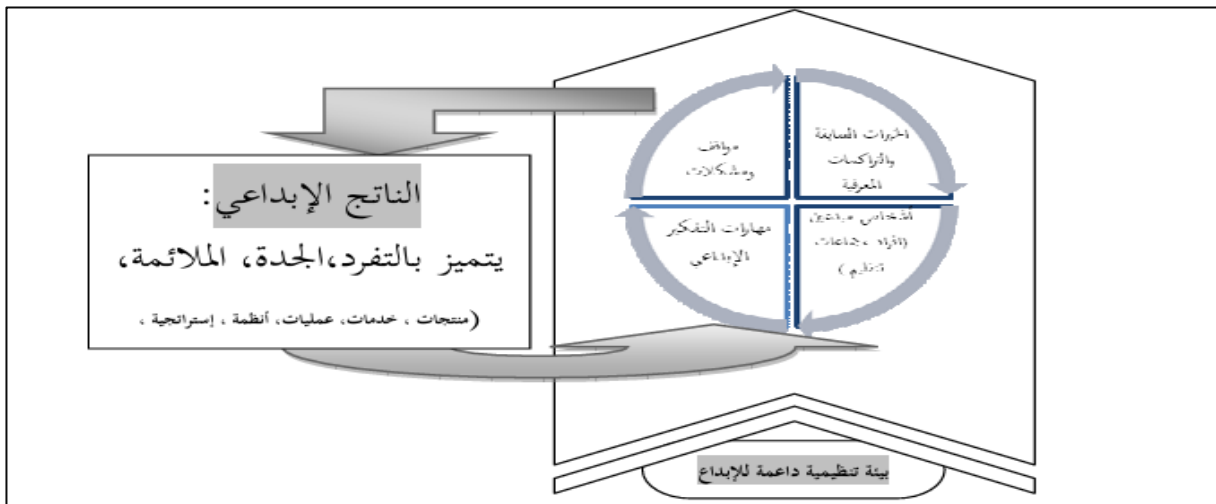
يتجلى الإبداع التنظيمي عبر مراحل متعددة تشمل تحديد المشكلات، توليد الأفكار، تحليل البدائل، وتقييم الحلول، وينعكس في مخرجات إبداعية تتسم بالجددة والتفرد، سواء في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الأنظمة أو الاستراتيجيات، كما أن الإبداع التنظيمي لا يحدث بشكل عشوائي، بل يعتمد على عوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، المناخ الداعم للإبداع، البناء التنظيمي، والخطة الاستراتيجية، إضافة إلى مصادر خارجية كالزبائن والبيئة الخارجية.

المحور السابع: الإبداع التنظيمي

باختصار، الإبداع التنظيمي هو عملية منظمة تهدف إلى خلق قيمة جديدة من خلال توليد وتطبيق أفكار مبتكرة، تعتمد على تفاعل جميع مستويات المنظمة، وتتطلب بيئة داعمة تشجع على الابتكار والمبادرة والمشاركة، لضمان استمرارية التطور والتميز في بيئة تنافسية دائمة التغير.

كما بين شداد ناصر بأن عملية الوصول إلى تحقيق الإبداع في المنظمات لن يتحقق عفويا أو من خلال الصدقة، بل لابد من خلال وجود مصادر سواء من داخل المنظمة أو خارجها، تسهم في إيجاد وخلق الأفكار الإبداعية، ومن تلك المصادر مثلا العاملون وخاصة الذين يكونون على علاقة مباشرة مع الزبائن والجمهور، إذا استنادا لما سبق يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو تفاعل مختلف مستويات المنظمة من فرد وجماعة وتنظيم ككل، من خلال مجموعة من القدرات تتمحور حول الأصالة والمرونة والطلاقة والتركيز والإفاضة والمخاطرة بالارتكاز إلى الخبرات والمهارات السابقة والمعارف الجماعية و الرصيد الفكري وكل ذلك ناتج من حساسية تجاه مشكلات أو مواجهة مواقف معينة للتغلب عليها، ونلمس ناتج هذا التفاعل من خلال مخرجات العملية الإبداعية التي تتميز بالجدة والتفرد والملائمة إما في المنتجات أو الخدمات أو عمليات أو أنظمة أو استراتيجية أو قرارات، وغالبا ما يتم الإبداع التنظيمي في ظل محيط تنظيمي داعم له (ثقافة تنظيمية حوافز ، تخصص، مشاركة...)،³ لذلك يمكننا أن نمثل مفهوم الإبداع التنظيمي من خلال النموذج التالي:

الشكل رقم "18": عملية الإبداع التنظيمي



المصدر: شداد الناصر ومزريق عاشور، أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت TEXALGE - ، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، 2017، ص 94.

وعليه يمكن استخلاص خصائص الإبداع التنظيمي المتمثلة في:⁴

- ✓ الإبداع التنظيمي يمثل شيئاً ملموساً أو محسوساً، سواء كان منتجاً أو عملية أو توليد أفكار جديدة.
- ✓ يجب أن يكون الإبداع التنظيمي مستهدفاً، على الرغم من وجود إمكانية حدوث تغييرات غير مخطط لها.
- ✓ يفترض أن يهدف الإبداع التنظيمي إلى تحقيق منافع للمنظمة ضمن الإطار العام، كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه.

كما تتجلى أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي:⁵

- ✓ بعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
- ✓ وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط المنافسة ندرة الموارد، طلبات الجمهور ...) أو يسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح... الخ.
- ✓ معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.
- ✓ تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
- ✓ تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض.
- ✓ تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.
- ✓ فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.

الإبداع التنظيمي هو عامل حيوي يمنح المنظمات قدرة فائقة على مواجهة تحديات الأسواق التنافسية، حيث يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل ويمكنها من تجاوز الضغوط البيئية الداخلية والخارجية، سواء كانت ناتجة عن ندرة الموارد أو ارتفاع توقعات الجمهور أو المنافسة الشرسة، كما أن الإبداع التنظيمي يعد من أهم محركات التغيير داخل المنظمات، إذ يحفز الأفراد على استنباط أفضل الحلول وتقديم خدمات متميزة تفوق توقعات

المستفيدين، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى ذلك، يساعد الإبداع التنظيمي في تحسين إنتاجية المنظمة من خلال رفع مستوى الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف باستخدام الموارد بشكل اقتصادي، مع تقليل التالف والمرفوض، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات كما أن الإبداع التنظيمي يعزز صورة المنظمة ومكانتها في السوق، ويجعلها أكثر جاذبية للمستهلكين، فضلاً عن كونه الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والإدارية والتقنية، ما يجعله ركيزة أساسية لضمان النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

2. أبعاد الإبداع التنظيمي وأنواعه

1.2. أبعاد الإبداع التنظيمي: تتضمن:

✓ **الأصالة:** تعني إنتاج ما هو غير مألوف وبعيد المدى، واستنتاجات ذكية وحاذقة، وهناك من يرى أن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا كانت غير مسبقة وغير عادية⁶، وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.⁷

✓ **الطلاقة:** تعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين في فترة زمنية محددة، المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.⁸

✓ **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في المواقف المختلفة، حيث يستطيع الشخص المبدع رؤية العديد من المشكلات في نفس الموقف⁹، الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدتها تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها.¹⁰

✓ **المخاطرة:** تعني أخذ زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة، والبحث عن حلول لها، مع استعداد الشخص لتحمل المخاطر الناتجة عن أعماله¹¹، ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب

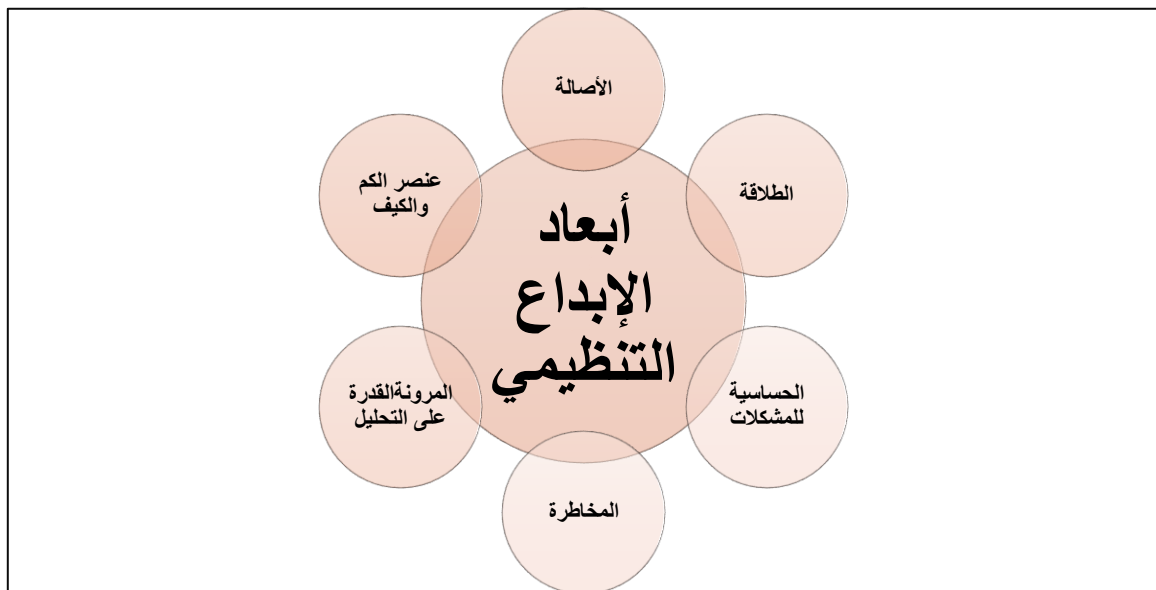
الحديث والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.¹²

✓ **المرونة:** تعني تنوع الأفكار وقدرة الفرد على التغيير أو تعديل مسار تفكيره وفقاً لمتطلبات الموقف،¹³ وهي المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة، والنظر للمشكلة من عدة أبعاد، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.¹⁴

✓ **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقومها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضاً إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.¹⁵

✓ **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.¹⁶

الشكل رقم "19": أبعاد الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

2.2. أنواع الإبداع التنظيمي

يتفرع الإبداع التنظيمي إلى عدة أصناف نذكر منها: ¹⁷

1.2.2. الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم والاستنباط: ويشمل:

- ✓ **الإبداع العلمي:** وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص، وإنما يكون نتاج كوسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجيا، وهذا النوع من الإبداع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بواسطة أو بالمحيط الذي يوجد فيه مستهدفا تحقيق نتاج جيد ومناسب وأنه يضيف على هذا النتاج أسلوبه الخاص. ومن الأمثلة على الإبداع العلمي: إبداع الباحثين في مجال الفيزياء والهندسة والصناعة والطب وغيرها.
- ✓ **الإبداع الفني:** وهو التعبير عن الحاجات الداخلية، كالدوافع والإدراكات، وفي هذا المجال فإن المبدع يظهر ما يداخله إلى الخارج مثل الرسام والنحات والموسيقي.
- ✓ **الإبداع المتعلق بالتأليف:** وذلك مثل الإبداع المتعلق بالشعر والنثر.

2.2.2. الإبداع المتعلق بالتخطيط ويشمل الإداري: الذي يتمثل في:

- ✓ إبداع وتخطيط في إنتاج السلع والخدمات.
- ✓ إبداع في عملية الإنتاج.
- ✓ إبداع في الهيكل التنظيمي.
- ✓ إبداع في هندسة العلاقات بين الناس.

3.2.2. الإبداع في نشاط معين مثل الإبداع السياسي، الإبداع العسكري، والإبداع الكروي.

4.2.2. الإبداع العام والخاص:

- ✓ الإبداع العام هو الإبداع الجماعي مثل فرق البحوث الطبية.
- ✓ الإبداع الخاص هو الإبداع الفردي.

5.2.2. الإبداع متعدد الجوانب والشخصية متعددة الوجوه: وهو أن يكون الشخص مبدعا في أكثر من مجال

كأن يكون رساما ومهندسا ورياضيا وميكانيكيا في آن واحد.

وهناك تقسيم آخر للإبداع التنظيمي يركز على تصنيفين رئيسيين هما: الإبداع التنظيمي الداخلي "Intra-organisational" والإبداع التنظيمي الخارجي "Inter-organisationnel"، مع تقسيم كل صنف إلى نوعين فرعيين وهما كالتالي: ¹⁸

1.2.2. الإبداع التنظيمي الداخلي "Intra-organisational"

يركز هذا الصنف على التغييرات التي تحدث داخل حدود المؤسسة نفسها، سواء تعلقت بالهيكل التنظيمي أو بالإجراءات والعمليات الداخلية، ويمكن تقسيمه إلى:

✓ **هيكلية الإبداع التنظيمي:** يشمل هذا النوع كل تغيير أو إعادة ترتيب في الهيكل الداخلي للمؤسسة، مثل تقليل المستويات الإدارية، أو إنشاء فرق تنفيذية مستقلة، أو تطبيق اللامركزية في التخطيط والمراقبة، هذه التغييرات تؤثر على المسؤوليات، خطوط القيادة، وتدفق المعلومات، مما يعزز المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية، من الأمثلة العملية:

- فرق التنفيذ كتقسيم الموظفين إلى فرق متخصصة تعمل بشكل مستقل لتنفيذ مشاريع محددة؛
- اللامركزية في التخطيط والمراقبة كمنح الإدارات الفرعية صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار؛
- التصنيع الخلوي أو الشرائحي كتتنظيم خط الإنتاج بحيث تتم كل مرحلة من مراحل التصنيع في منطقة أو خلية مستقلة؛
- تخفيض المستويات التسلسلية كتقليل عدد المستويات الإدارية لزيادة سرعة اتخاذ القرارات وتقليل الروتين.

✓ **طريقة الإبداع التنظيمي:** يشمل هذا النوع التغيير في الروتينات، العمليات، أو طرق العمل داخل المؤسسة، مثل تطبيق مفهوم العمل الجماعي، إثراء العمل، أو إدخال تقنيات جديدة مثل "Just-in-time" أو "Kaizen" أو حلقات الجودة، هذه التغييرات تهدف إلى تحسين سرعة الإنتاج، مرونة العمليات، وجودة المنتجات، وتعزيز مشاركة الموظفين في تحسين الأداء ومن أمثلته أيضا:

- فرق العمل في الإنتاج كتقسيم العاملين إلى فرق صغيرة لتحقيق أهداف محددة؛
- إثراء العمل وتوسيع المهام كمنح الموظفين مهام متنوعة ترفع من الحافزية والإنتاجية؛
- الهندسة المتزامنة أو التنافسية كاستخدام تقنيات حديثة لمراقبة وتحسين جودة الإنتاج؛

- طرق التحسين المستمر "Kaizen" كاعتماد ثقافة التحسين المستمر في كل مراحل العمل؛
- حلقات الجودة كعقد اجتماعات دورية بين العاملين لمناقشة مشاكل الجودة واقتراح حلول؛
- الخطأ الصفري "Zero Defect" كإهتمام بمنع الأخطاء في الإنتاج بدلا من اكتشافها لاحقا.

2.2.2. الإبداع التنظيمي الخارجي "Inter-organisationnel"

يركز هذا الصنف على العلاقات والتفاعلات بين المؤسسة والكيانات الخارجية، سواء كانت شركات أخرى، جهات حكومية، أو عملاء، ويمكن تقسيمه إلى:

✓ **هيكل الإبداع التنظيمي:** يشمل هذا النوع التغيير في الهياكل التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، مثل إنشاء شبكات عمل، تحالفات، أو شراكات استراتيجية مع جهات خارجية، هذه التغييرات تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الاستفادة من الموارد الخارجية، أو تطوير منتجات وخدمات جديدة بالتعاون مع الآخرين، من أمثلته:

- الشراكات والتحالفات الاستراتيجية كالتعاون مع شركات أو جهات أخرى في مجال البحث والتطوير أو الإنتاج؛
- شبكات العمل كتشكيل شبكات مع مؤسسات أخرى لتبادل المعرفة أو الموارد؛
- الإنتاج أو البيع خارج المصدر "Outsourcing" الاستعانة بمصادر خارجية لإنتاج بعض المنتجات أو تقديم بعض الخدمات؛
- إدماج القطاعات الوظيفية مع جهات خارجية: دمج بعض الأنشطة مع شركاء خارجيين لتحسين الأداء.

✓ **طريقة الإبداع التنظيمي:** يشمل هذا النوع التغيير في الإجراءات والعمليات التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، مثل تطبيق مبادرة "Just-in-time" مع الموردين، إدارة سلسلة التوريد، أو مراقبة جودة المنتجات بالتعاون مع العملاء، هذه التغييرات تهدف إلى تحسين التنسيق، سرعة الاستجابة، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء أو الشركاء، ومن أمثلته أيضا:

- إدارة سلسلة التوريد كتحسين عمليات التوريد والشراء بالتعاون مع الموردين لضمان الجودة والسرعة؛
- مراقبة جودة المنتجات بالتعاون مع العملاء كإشراك العملاء في تقييم جودة المنتجات واقتراح التحسينات؛
- المصدر الوحيد أو الثنائي كاعتماد على مورد واحد أو اثنين فقط لضمان جودة التوريد؛
- التنسيق مع الموردين والعملاء كتحسين التنسيق مع الشركاء الخارجيين لتحقيق أهداف مشتركة.

هذا التصنيف يعكس أن الإبداع التنظيمي ليس محصوراً في التغييرات الداخلية فقط، بل يمتد ليشمل التفاعل مع البيئة الخارجية للمؤسسة كما أن التمييز بين "هيكل الإبداع التنظيمي" و"طريقة الإبداع التنظيمي" يوضح أن الإبداع قد يمس الهيكل التنظيمي نفسه أو العمليات والإجراءات التي تقوم عليها المؤسسة، هذا التكامل بين الأصناف يجعل الإبداع التنظيمي قوة دافعة لتحسين الأداء، تعزيز المرونة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

3. تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته

1.3. تنمية الإبداع التنظيمي

أصبح الإبداع التنظيمي أداة أساسية للمنظمات لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها، وذلك من خلال تعزيز قدرات الكوادر البشرية وصقل خبراتها علمياً، بالإضافة إلى تطوير الخطط والاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة وأساليب العمل كما يجب توفير بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع، حيث أن إغفال أي من هذه العناصر يقلل من فرص الإبداع والتميز، يتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة عدة متطلبات سلوكية أساسية، تتمثل في:¹⁹

- ✓ **الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، حيث أن الفرد الذي يشعر بالحب تجاه منظمته يكون أكثر تفانياً في خدمتها، مما يعزز دوافع الإبداع لديه.
- ✓ **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال فهم العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد، مما يساهم في تحسين المنتجات والخدمات وزيادة العوائد.
- ✓ **اتباع المنهج العلمي:** يعتبر اتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية في الإدارة المبدعة، حيث يساعد على تجنب الأساليب العشوائية وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يهدر الوقت والجهد.

- ✓ الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يساهم توفر مناخ تنظيمي قائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها، مما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- ✓ الاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم: يزيد الاهتمام بالعاملين من معدلات الولاء والانتماء للمنظمة، مما يعزز الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويشجعهم على تقديم إبداعاتهم في بيئة تنظيمية مشجعة.
- ✓ الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: يعد الإيمان بأهمية التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمات الإبداعية، حيث لا يوجد حد للتطوير والتحسين.

في سياق الإبداع التنظيمي، يعد الانتماء والولاء التنظيمي من الركائز الأساسية، إذ أن شعور الفرد بالحب تجاه منظمته يدفعه إلى التفاني في خدمتها، مما يعزز دوافع الإبداع لديه. كما أن إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الموارد والأفراد يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال حسن استثمار هذه الموارد، ما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات والخدمات وزيادة العوائد، يضاف إلى ذلك أهمية اتباع المنهج العلمي في الإدارة المبدعة، والذي يقلل من هدر الوقت والجهد عبر تجنب الأساليب العشوائية. كما أن توفر مناخ تنظيمي قائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات، واحترام الرأي والرأي الآخر، يعزز أساليب العمل ويطور الأنماط الإدارية.

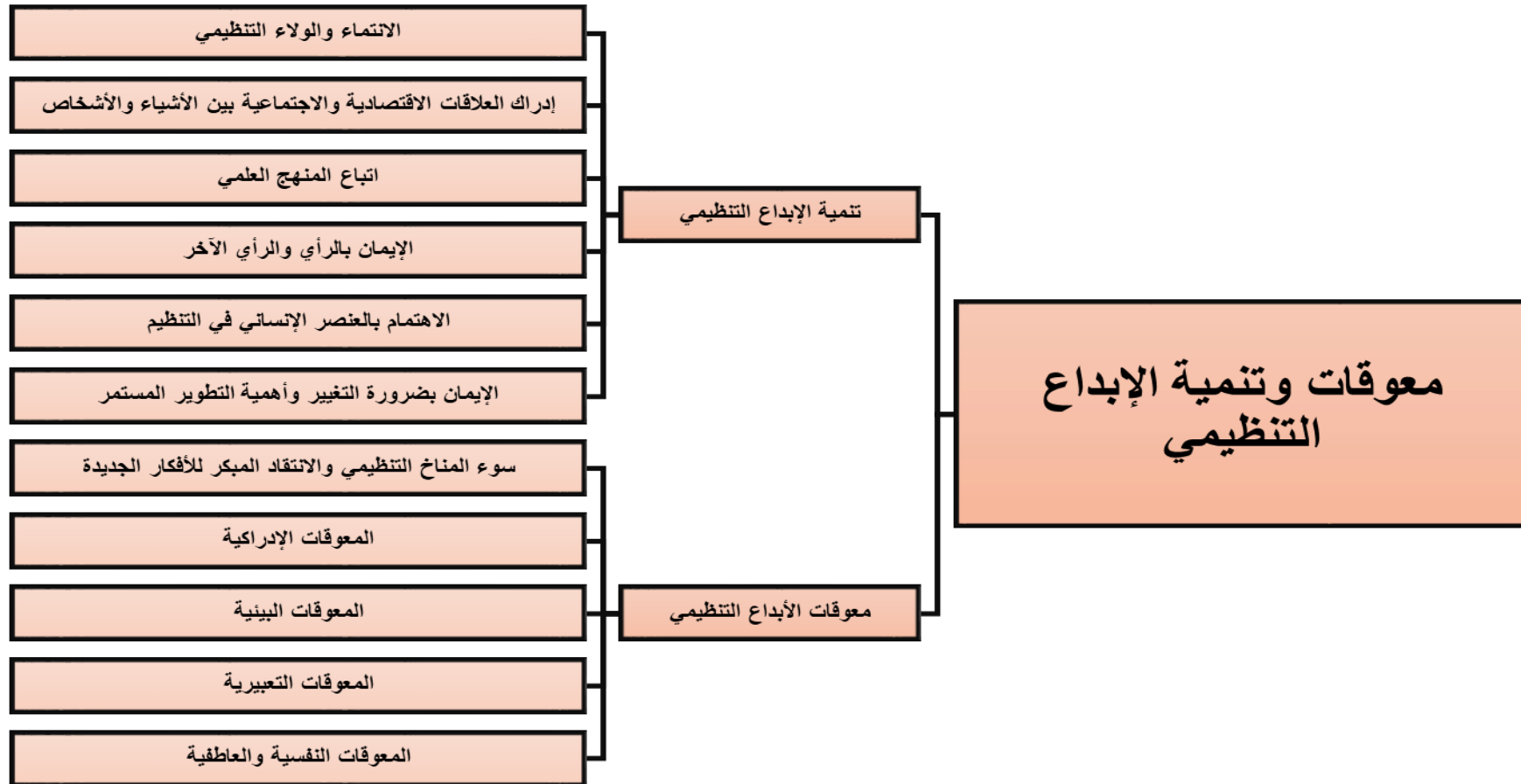
2.3. معوقات الإبداع التنظيمي

باعتبار الإبداع شكلاً من أشكال التغيير للأفضل، يواجه العديد من الصعوبات التي يعاني منها دعاة التغيير، حيث يعاني الكثير من المبدعين من عدم وجود بيئة مناسبة لهم في مجتمعاتهم، مما يؤدي إلى هجرهم لها بحثاً عن بيئات أكثر دعماً لظهور مواهبهم. هذه الظاهرة تساهم فيما يعرف بحجرة الأدمغة، والتي تعتبر من أحد عوامل التخلف في الدول، هناك عدة عوامل تقف عائقاً أمام الإبداع وتنميته داخل المنظمات، ومن أبرز هذه المعوقات التي أشار إليها علماء الإدارة:²⁰

- ✓ سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: يعوق المناخ التنظيمي السلبي، مثل العلاقات المتوترة داخل الإدارة، ونمط الإشراف السائد، وأسس الترقية ونظم التقييم والخوف، الإبداع ويحبط طاقات الأفراد.
- ✓ المعوقات الإدراكية: تتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية للأمور والمشكلات، والتصلب في الرأي، والاعتقاد بأن الرأي الشخصي هو الوحيد الصواب، مما يحد من التفكير في الآراء الأخرى.

- ✓ **المعوقات البيئية:** تشمل الظروف الطبيعية مثل المكان غير المناسب للعمل، واكتظاظ المساحات، وعدم تأييد الزملاء للأفكار المبدعة، فضلا عن وجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الإبداع، وكذلك غياب الدعم المادي اللازم للمشروعات الإبداعية.
- ✓ **المعوقات التعبيرية:** تكمن في عدم قدرة الفرد على إيصال أفكاره للآخرين أو حتى لنفسه، مثلما يحدث عندما يشعر الفرد بالفشل نتيجة عدم قدرته على استخدام لغة أجنبية معينة.
- ✓ **المعوقات النفسية والعاطفية:** كثيرا ما يواجه الأشخاص أفكارا جديدة، لكنهم يتخلون عنها أو يتجنبون متابعتها خوفا من الفشل أو انتقاد الآخرين، أو بسبب نقص الثقة في النفس أو الخوف من تحمل مسؤولية تنفيذ الأفكار.

الشكل رقم "20": تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

4. استراتيجيات الإبداع التنظيمي

توجد عدة استراتيجيات يمكن للمنظمة تبنيها لتعزيز الإبداع، ويقصد بها السياسات التنظيمية المصممة لدعم العملية الإبداعية وتهيئة مناخ إبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات:¹

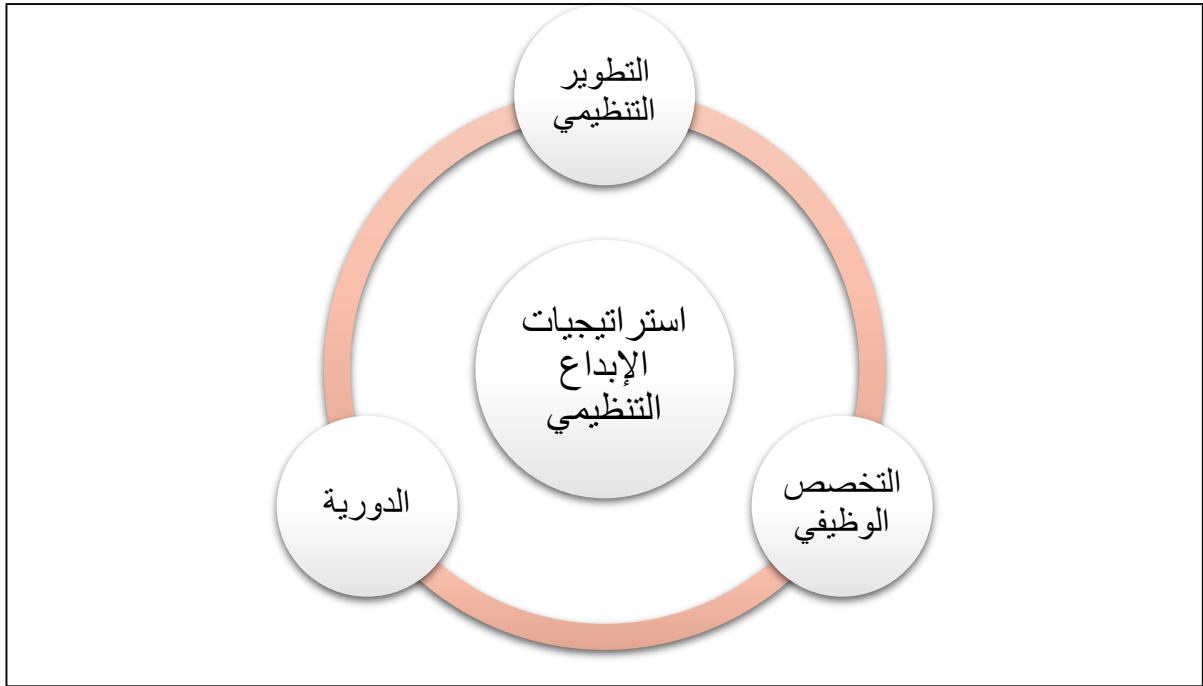
✓ **التطوير التنظيمي:** يقصد بالتطوير التنظيمي مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة بوجه عام من العلوم السلوكية، والتي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، من أمثلة هذه الأساليب: جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، حيث تركز هذه الطرق أساساً على المحددات السلوكية مثل قيم الأفراد، معايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد، مع اهتمام خاص ليس فقط بإزالة معوقات التغيير بل أيضاً بتسهيل التغيير كعملية مستمرة

✓ **التخصص الوظيفي:** يتمثل التخصص الوظيفي في قيام المنظمة بتصميم وحدات لأداء نشاطات متخصصة بهدف دعم الإبداع التنظيمي، من خلال توفير بيئة تشغيلية مناسبة لمختلف مراحل العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات للبحث والتطوير أو جماعات تخطيط.

✓ **الدورية:** تعني الدورية قدرة المنظمة على استخدام أشكال تنظيمية مرنة وغير ثابتة، كما هو الحال في نموذج المصفوفة الذي يقوم على تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، بحيث يتم إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله بانتهاء المشروع، ومن ثم يعاد توجيه الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.²

والشكل الموالي يلخص استراتيجيات الإبداع التنظيمي:

الشكل رقم "21": استراتيجيات الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

5. العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي

تتعدد وجهات النظر حول العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي، حيث تعد هذه العلاقة من أبرز محاور الجدل في أدبيات الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، فالإبداع التنظيمي يشير إلى إدخال تغييرات جوهرية في الهياكل، الإجراءات، السياسات، أو طرق العمل داخل المؤسسة، بينما يركز الإبداع التكنولوجي على تطوير منتجات أو عمليات إنتاجية جديدة باستخدام التكنولوجيا، وتختلف الدراسات في تحديد أي منهما يسبق الآخر، أو كيف يتفاعلان معاً، وسنستعرض هذه الآراء في الآتي:³

من بين أبرز وجهات النظر، نجد أن بعض الدراسات تؤكد أن الإبداع التنظيمي غالباً ما يسبق الإبداع التكنولوجي، فبحسب أبحاث كل من "Damanpour & Evan" سنة 1984، و "Lam" سنة 2005، "Camison & Villar-López" سنة 2012، فإن التغيير في الهياكل والإجراءات الداخلية يهيئ البيئة المناسبة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها بفعالية، فعلى سبيل المثال، عندما تقرر شركة ما إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فإنها تغير من هيكلها الداخلي وتبني سياسات جديدة، وهو ما يمثل إبداعاً تنظيمياً

يسبق استخدام أدوات قياس وتحليل حديثة (إبداع تكنولوجي)، هذا التحول التنظيمي يفتح المجال أمام استيعاب التقنيات الجديدة ودمجها في العمليات اليومية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار.

وفي المقابل، هناك من يرى أن الإبداع التكنولوجي قد يدفع إلى إحداث تغييرات تنظيمية لاحقة لمواكبة الجديد، فمثلا عند إدخال أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فإن المؤسسة تضطر إلى تعديل سياسات التوظيف والتدريب، وهو ما يمثل إبداعا تنظيميا ناتجا عن الإبداع التكنولوجي، هذا الرأي مدعوم بدراسات مثل "Evan" سنة 1966 ، " Passmore et al " سنة 1982 ، "Goldhar & Jelinek" سنة 1983، حيث بينت هذه الدراسات أن ظهور تقنيات جديدة قد يفرض على المؤسسة إعادة هيكلة نفسها لتواجه متطلبات التقنيات الجديدة وتبقى قادرة على المنافسة.

أما الرأي الثالث، وهو الأكثر واقعية بحسب العديد من الدراسات، فيؤكد على ضرورة التزامن والتنسيق بين الإبداع التنظيمي والتكنولوجي، فبحسب "Ettlie" سنة 1988 ، "Damanpour et al" سنة 2009، "Damanpour & Aravind" سنة 2012، فإن نجاح المؤسسات يعتمد على التكامل بين التغييرات التنظيمية والتكنولوجية، وأن أي تأخر في أحدهما قد يعيق العملية الإبداعية برمتها، فعلى سبيل المثال، إدخال نظام "الإنتاج في الوقت المحدد" "Just-in-Time" لا يقتصر على استخدام تقنيات معلومات متقدمة فحسب، بل يتطلب أيضا إعادة هيكلة العمليات الداخلية وتبني إجراءات جديدة، وهو ما يظهر بوضوح أن الإبداع التكنولوجي يعتمد على الإبداع التنظيمي لتوفير البيئة الملائمة للتطبيق، والعكس صحيح.

إضافة إلى ذلك، تظهر بعض الدراسات أن الاستثمار في أحد نوعي الإبداع يؤدي إلى زيادة في حصة النوع الآخر، فبحسب "Athey & Schmutzler" سنة 1995 ، "Bayus" لنفس السنة، فإن تعزيز الإبداع التنظيمي يزيد من الإبداع التكنولوجي، والعكس صحيح، كما أن اختيار التركيز على أحد النوعين يعتمد على طبيعة المنافسة في السوق وظروفه، فعلى سبيل المثال، قد تدفع المنافسة الشديدة المؤسسة إلى الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، مما يفرض عليها إحداث تغييرات تنظيمية لمواكبة هذه التكنولوجيا.

وفي هذا السياق، تبرز أمثلة عملية متعددة تثبت أهمية التكامل بين الإبداع التنظيمي والتكنولوجي فمثلا، تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) يتطلب تغييرا في الهياكل والعمليات (إبداع تنظيمي) إلى جانب استخدام أدوات قياس وتحليل حديثة (إبداع تكنولوجي)، كذلك، فإن إدخال تقنيات المعلومات والاتصال في المؤسسات

الحكومية أو الصناعية يساهم في تعزيز المرونة التنظيمية، وزيادة سرعة الاستجابة للتحديات، ورفع مستوى الجودة في الخدمات المقدمة، وذلك من خلال تحسين تدفق المعلومات وتسهيل التواصل بين العاملين والإدارات.

أيضا، يساهم تطبيق أنظمة إدارة سلسلة التوريد أو تحسين التنسيق مع الموردين والعملاء في رفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، وهو ما يتطلب إبداعا تنظيميا في الهياكل والإجراءات، وإبداعا تكنولوجيا في استخدام نظم المعلومات وتقنيات المتابعة الآلية، هذه الأمثلة توضح كيف أن نجاح أي مبادرة تكنولوجية يعتمد على وجود إبداع تنظيمي يدعمها، والعكس صحيح.

يتضح من كل ما سبق أن العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي هي علاقة تكاملية وتبادلية، حيث أن كل منهما يعزز الآخر ويدعمه، فالإبداع التنظيمي يمهّد الطريق لاستيعاب التقنيات الجديدة، بينما الإبداع التكنولوجي يدفع المؤسسة إلى إحداث تغييرات تنظيمية لمواكبة التطورات، فالتكامل بينهما ضروري لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث أن نجاح أحدهما غالبا ما يعتمد على وجود الآخر، وغياب أحدهما قد يعيق تقدم المؤسسة أو يقلل من فعالية جهودها الابتكارية، كما أن الأدبيات الحديثة تؤكد على أن الاستثمار في أحد النوعين يؤدي إلى زيادة في حصة النوع الآخر، وأن اختيار التركيز على أحدهما يعتمد على ظروف السوق والمنافسة، وبالتالي، فإن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية تكاملية بين الإبداع التنظيمي والتكنولوجي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الميزة التنافسية في عالم الأعمال الحديث.

قائمة المراجع:

- ¹ بوكابوس سلمى، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2019، ص 35.
- ² شداد الناصر ومزريق عاشور، أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت - TEXALGE، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، 2017، ص 92.
- ³ شداد الناصر، مرجع سابق، ص 93.
- ⁴ طاهر محسن منصور، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 195.
- ⁵ نعرونة بوبكر وقدة حياة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص ص 121 - 122.
- ⁶ طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 195.

- ⁷ نعرورة بوبكر وقدة حياة، مرجع سابق، ص 122.
- ⁸ نعرورة بوبكر وقدة حياة، مرجع سابق، ص 122.
- ⁹ لطيفي محمد عبد الله، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 61.
- ¹⁰ نعرورة بوبكر وقدة حياة، مرجع سابق، ص 122.
- ¹¹ عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص 209.
- ¹² نعرورة بوبكر وقدة حياة، مرجع سابق، ص 122.
- ¹³ خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (السعيدة) نموذجاً، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مدرسة الدكتوراه تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، 2011، ص 33.
- ¹⁴ نعرورة بوبكر وقدة حياة، مرجع سابق، ص 122.
- ¹⁵ نعرورة بوبكر وقدة حياة، مرجع سابق، ص 122.
- ¹⁶ نعرورة بوبكر وقدة حياة، مرجع سابق، ص 122.
- ¹⁷ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن، 2015، ص 308.
- ¹⁸ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص 37، 38.
- ¹⁹ سعدي وحيدة، وهي حنان، الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، دراسات وأبحاث، المجلد 7، العدد 19، 2015، ص ص 412-413.
- ²⁰ سعدي وحيدة، مرجع سابق، ص 413.
- ¹ خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الأردن، 2010، ص 47.
- ² بو مصباح نبيل، فتان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، المجلد 2، العدد 02، 2011، ص 04.
- ³ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص 39.



المحور الثامن: الإبداع والابتكار والهيكل التنظيمي

1. ماهية التنظيم والهيكل التنظيمي
2. أهمية الهيكل التنظيمي ومبادئه
3. أشكال الهيكل التنظيمي
4. أبعاد الهيكل التنظيمي
5. علاقة الهيكل التنظيمي بالإبداع والابتكار



عندما تلتقي رياح التغيير مع أسوار التقاليد في عالم الأعمال، يبرز الهيكل التنظيمي كفنّان ينسج خيوط العلاقات داخل المؤسسة، ويحدد مسارات التواصل بين أفرادها، ليصبح أكثر من مجرد رسم بياني للوظائف والصلاحيات، إنه المرآة التي تعكس ثقافة المؤسسة وقيمها، وتكشف عن مدى قدرتها على احتضان الأفكار الجديدة وتنمية روح الإبداع بين أفرادها، فالهيكل التنظيمي ليس مجرد إطار جامد، بل هو نسق حيوي يحدد مدى انسيابية الأفكار وحرية التجريب، بحيث يصبح كل موظف شريكا في رسم ملامح المستقبل، عندما يتسم الهيكل بالمرونة واللامركزية، تزدهر بذور الابتكار في تربة خصبة من التعاون والثقة، وتنمو الأفكار من مجرد حلم إلى حقيقة ملموسة.

إن المؤسسات التي تدرك أن الإبداع والابتكار هما ركيزتا النجاح في عالم متغير، تضع الهيكل التنظيمي في قلب استراتيجيتها، ليكون دافعا نحو التميز وليس عائقا أمام التجديد، فالهيكل الجيد يحمي حرية التفكير، ويشجع على تحمل المخاطر، ويمنح الموظفين مساحة للتعبير عن إبداعاتهم، مما يخلق بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإنجاز، من هنا، يصبح الهيكل التنظيمي جسرا يربط بين رؤية المؤسسة وطموحات موظفيها، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق لا يرحم إلا المبتكرين، وهكذا، تتحول المؤسسة من كيان تقليدي إلى ورشة دائمة للإبداع، حيث يصبح كل فرد شريكا في صناعة المستقبل، وكل فكرة بذرة لنجاح جديد، وهذا سنحاول الغوص في تفاصيله أكثر خلال هذا المحور.

1. ماهية التنظيم والهيكل التنظيمي

يمثل التنظيم روح الحياة الإدارية التي تنسج العلاقات وتحدد الأدوار داخل المؤسسة، بينما يشكل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحفظ توازنها ويوجه مسارها نحو تحقيق الأهداف، ومن هنا، يصبح فهمهما أساسا لبناء بيئة عمل متكاملة وفعالة.

1.1 مفهوم التنظيم

عبر تاريخ الفكر الإداري، تطور مفهوم التنظيم ليواكب متطلبات العصر، حيث بدأ التركيز في بدايات القرن العشرين على العلاقات الرسمية والتسلسل الهرمي، كما هو الحال في تعريف "Henri Fayol" الذي رأى "التنظيم على أنه تجهيز المنظمة بالوسائل اللازمة وتحديد العلاقات بين الموارد البشرية والمادية"، ثم جاءت مرحلة الثمانينيات والتسعينيات لتعكس تحولا نحو النظم المفتوحة والتفاعلات بين الأفراد، حيث أشار "Challahan et al" سنة 1986 إلى أن "التنظيم عبارة عن مجموعة من العلاقات الرسمية بين الأفراد الذين يقومون بمهام محددة تقدم نتائجها

للسلطة الأعلى، وهو ما يعكس أهمية المساءلة والتسلسل الهرمي، لكنه لم يراعي بشكل كافٍ الحاجة إلى المرونة وتبادل الأفكار بين مختلف مستويات المنظمة¹.

في المقابل، جاءت تعريفات أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين لتبرز أهمية التنسيق والتكامل بين مختلف الأطراف داخل وخارج المنظمة، حيث أشار "Brown and Harvey" سنة 2006 إلى أن التنظيم نظام يتداخل فيه مجموعة من الأطراف ذات العلاقة التي تهدف إلى تنسيق الجهود بينهم لتحقيق أهداف معينة، هذا التعريف يبرز الطابع الديناميكي للتنظيم، ويفسح المجال للتفاعلات غير الرسمية والعلاقات المتشابكة التي تساهم في تحقيق النتائج المبتكرة².

أما في العصر الحديث، فقد ظهرت تعريفات تركز على التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وعلى ضرورة التكيف والتغيير المستمر في الهيكل والأهداف، في هذا السياق، يرى "Goldhaber" أن "التنظيمات المؤسسية تتميز بتواصلها المستمر مع محيطها عبر مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات وتغذية راجعة، وأن التنظيم لا يمكن أن يستمر في أداء وظيفته دون إحداث تغييرات في بنائه وأهدافه ووظيفته من حين لآخر"³. هذا التوجه يعكس ضرورة أن يكون التنظيم مرنا وقابلا للتكيف، وأن يوفر بيئة تشجع على الإبداع والابتكار، حيث يتم تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والتجريب دون خوف من الفشل، ويتم توفير آليات التنسيق والاتصال بين مختلف الأقسام والوحدات.

إلى جانب ذلك، يلاحظ أن المنظمات الابتكارية لا تركز على هيكلية بيروقراطية صارمة، بل تسعى إلى تجنب التمييز الملحوظ بين الوحدات، وتشجع السلوكيات غير الرسمية، وتقلل من أنظمة التخطيط والرقابة المكثفة كما أن الهياكل التنظيمية المرنة تدعم الإبداع والابتكار، حيث تحاول الكثير من المنظمات بناء هياكل قادرة على استيعاب الأفكار الجديدة وتحفيز المبدعين على المشاركة الفعالة في عملية الابتكار، مع توفير قنوات اتصال مفتوحة تسمح بتبادل الأفكار ووجهات النظر المتنوعة.

في الختام، يمكن القول إن التنظيم في سياق الإبداع والابتكار هو عملية ديناميكية متكاملة تهدف إلى ترتيب وتجميع وتنسيق الجهود والموارد داخل المنظمة، مع التركيز على خلق بيئة داعمة للإبداع والابتكار، وتوفير آليات التكيف والتغيير المستمر، وضمان مشاركة جميع المستويات في عملية الابتكار، إن التنظيم الفعال هو الذي يجعل

من الإبداع والابتكار جزءاً من ثقافة المنظمة، ويضمن قدرتها على مواكبة التغيرات وتحقيق النمو المستدام في بيئة تنافسية متسارعة، وبناء على ذلك، يمكن تعريف التنظيم في سياق الإبداع والابتكار بأنه:

"الإطار المؤسسي الذي يوفر البيئة الملائمة والآليات اللازمة لتحفيز وتنسيق وتنفيذ الأفكار المبتكرة، وتحقيق التكامل بين مختلف الموارد والوحدات، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"

2.1. مفهوم الهيكل التنظيمي

يتضمن الهيكل التنظيمي مجموعة من المفاهيم التي ينبغي فهمها ودراسة معانيها لاستخدامها بشكل صحيح، لتكون أساساً في تصميم هيكل تنظيمي فعال، ومن أبرز هذه التعريفات التي سنستعرضها فيما يلي:

وفقاً للكاتب Stephen P. Robbins " يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها وتنسيقها".⁴ هذا التعريف يسلط الضوء على البعد العملي للهيكل التنظيمي، حيث يركز على كيفية تنظيم العمل داخل المنظمة عبر تقسيم المهام وتجميع الأنشطة المتشابهة وتنسيق الجهود بينها، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة.

بينما عرفه "Max Weber" بأنه "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تمنح مجموعة من الأفراد الحق في إصدار الأوامر للآخرين بشكل رشيد وفعال".⁵ يعكس تعريف ويبر الطابع البيروقراطي للتنظيم، حيث تتميز الهياكل التنظيمية وفقاً له بوجود قواعد واضحة، وتقسيم للعمل، وتسلسل هرمي، مما يضمن الرشادة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية والمادية.

ويعرف "R. Edward Freeman" الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم بها تقسيم وتنظيم وتنسيق أنشطة المنظمة".⁶ هنا ينظر إلى الهيكل بوصفه آلية لترتيب العمل وتوزيعه وتنسيقه داخل المنظمة، مما يضمن انسيابية الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

يشير "Peter Michael Blau" إلى أن التنظيم يعني توزيع الأفراد بين الأنشطة بطرق متعددة تؤثر على علاقات الأدوار بينهم، ويتضمن تقسيم العمل والتخصص ووجود رتب وتسلسل.⁷ يركز بلو على البعد الاجتماعي للهيكل التنظيمي، حيث يوضح كيف يؤثر توزيع الأفراد بين الأنشطة على علاقاتهم الوظيفية، ويؤكد على أهمية التخصص والتسلسل الهرمي في تحديد الأدوار والمسؤوليات.

ويعرف الهيكل التنظيمي أيضا بأنه مجموعة من الوظائف الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، مع تحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ هذه المهام، يهدف الهيكل إلى توجيه النشاطات إلى الأشخاص المناسبين في المواقع المناسبة،⁸ كما يحدد مراكز السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف.⁹ هذا التعريف يبرز دور الهيكل في تنظيم الوظائف وتحديد المسؤوليات، وضمان أن كل مهمة توكل إلى الشخص المناسب، كما يوضح أهمية تحديد السلطات ونطاق الإشراف لضمان الانضباط والمساءلة.

ويعتبر الهيكل التنظيمي إطارا يوضح الأدوات والأقسام الداخلية من خلال تحديد كيفية تدفق السلطة بين الوظائف، ويظهر الوحدات الإدارية التي تتعاون لتحقيق أهداف المنظمة.¹⁰ هنا يتم التركيز على الإطار الذي يوضح العلاقات بين الأقسام الداخلية، وكيفية تدفق السلطة والمسؤوليات، مما يضمن التعاون بين الوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الشكل العام للمؤسسة، الذي يحدد اختصاصاتها ومجالات عملها، وتخصصات العاملين فيها، وتقسيماتها الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى علاقات العاملين والرؤساء والمرؤوسين، وارتباطها الإداري بالمنظمات العليا والمنظمات الموازية.¹¹ هذا التعريف يقدم نظرة شاملة للهيكل التنظيمي، حيث يركز على تحديد الاختصاصات والتخصصات والعلاقات الإدارية الداخلية والخارجية، مما يجعله أداة أساسية لتنظيم العمل داخل المؤسسة.

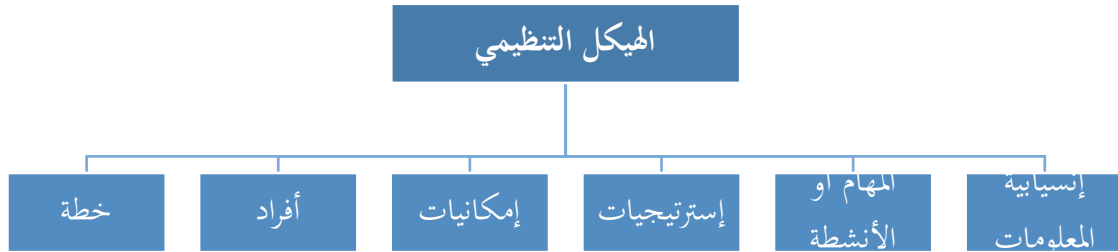
يمكن اعتباره وسيلة لوصف وتحديد العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة. كما يُعد إطاراً يمكن المديرين من تقسيم المسؤوليات، ومراقبة الأداء، وتوزيع سلطة اتخاذ القرارات.¹² هنا ينظر إلى الهيكل التنظيمي كأداة إدارية تمكن من تحديد العلاقات بين الأفراد، وتقسيم المسؤوليات، ومراقبة الأداء، وتوزيع سلطة اتخاذ القرارات، مما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في الإدارة.

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الأساسي الذي يحدد كيفية تنظيم وتوزيع وتنسيق الأنشطة داخل المنظمة، ويوضح العلاقات بين الأفراد والوحدات، ويحدد مراكز السلطة والمسؤولية، ويضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. فهو ليس مجرد خريطة تنظيمية، بل نظام متكامل من القواعد والعلاقات التي تمكن المنظمة من الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ودعم الإبداع والابتكار من خلال توفير بيئة مرنة ومحفزة لجميع العاملين. ويمكننا أن نعرف الهيكل التنظيمي بأنه:

"الإطار المؤسسي الذي يوضح كيفية تقسيم وتوزيع وتنسيق الأنشطة، ويحدد العلاقات والسلطات بين الأفراد والوحدات، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، مع توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار."

يمكن القول بأنه يتألف من تقسيمات ووحدات تنظيمية مختلفة والتخصص في العمل، أي وجود مهام محددة، ونطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية، ومواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية،¹³ والشكل التالي يوضح مفهوم الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم "22": مفهوم الهيكل التنظيمي



المصدر: بوزيان راضية ومذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً - الأهمية والأبعاد، مجلة التراث، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص 125.

ومما سبق نجد أن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من المفاهيم التي يجب فهمها ودراستها بعناية لضمان استخدامها بشكل صحيح عند تصميم هيكل تنظيمي فعال.

2. أهمية الهيكل التنظيمي ومبادئه

1.2. أهمية الهيكل التنظيمي

على الرغم من عدم توافق الكتاب حول تعريف الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعاده، إلا أنهم يتفقون جميعاً على أنه وسيلة أو أداة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، فكل منظمة تنشأ لتحقيق أهداف محددة، وبالتالي يصمم الهيكل التنظيمي لدعم هذه الأهداف، ويعتقد "Peter Ferdinand Drucker" أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية، وهي:¹⁴

✓ المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.

✓ تسهيل تحديد أدوار الأفراد.

✓ المساعدة في اتخاذ القرارات.

تتضمن كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يمكن للهيكل التنظيمي من خلالها المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه المجالات الفرعية:

✓ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

✓ تفاعلي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.

✓ تجنب الاختناقات في العمل.

✓ تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.

✓ تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وفي خارجها والعمل على التكيف مع هذه التغيرات.

2.2. مبادئ الهيكل التنظيمي

نلخصها فيما يلي: ¹⁵

✓ **التوازن:** يشير مبدأ التوازن إلى تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الفرد وكذلك التوازن

في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

✓ **المرونة:** يقصد بمبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة

تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

✓ **الاستمرارية:** يتطلب مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي

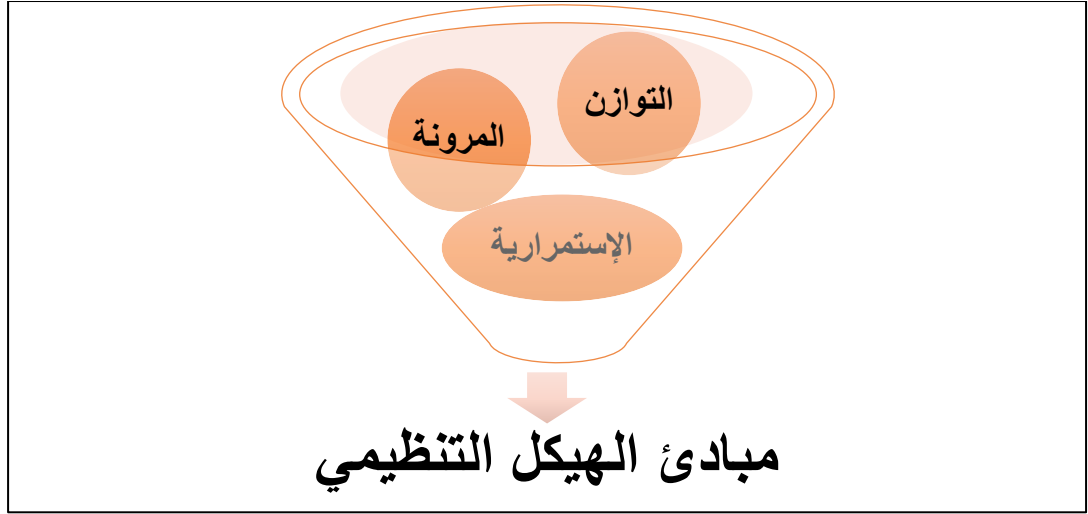
الدقة في تشخيص الواقع بالإضافة إلى استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات

جوهرية متكررة، ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما

يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وبكفاءة.

وفي الشكل التالي ملخص لمبادئ الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم "23": مبادئ الهيكـل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

3. أشكال الهيكـل التنظيمي

يتم اختيار شكل الهيكـل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقا لأهداف المؤسسة وظروفها، وفيما يلي أهم الأشكال الشائعة في التقسيم:¹⁶

✓ **التقسيم البسيط**: يتكون من مستويين إداريين فقط، حيث يشغل المدير العام مستوى الإدارة العليا. ومن بين مزاياه: أنه يناسب المؤسسات صغيرة الحجم ومتخصصة بإنتاج منتج واحد، ويتم التنسيق بواسطة الإشراف المباشر، وبساطة التنظيم التقني، وكذلك سهولة اتخاذ القرار ومركزية السلطة. أما ما يؤخذ عليه فهو خضوعه لإرادة فرد واحد وصعوبة تغييره.

✓ **التقسيم الوظيفي**: وهو الأكثر استعمالا وشيوعا ويسمى أيضا بشكل (U) أي بالنسبة إلى "Units"، من خلاله يتم تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات التنظيمية، بحيث تكون كل وحدة تنظيمية مختصة في أداء مهام وواجبات محددة، ويمتاز بأنه قائم على مبدأ التخصص في العمل من حيث نوعيته وطبيعته، وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين التنسيق في أداء الأنشطة المختلفة، ولكن ما يؤخذ عليه هو صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات والمناطق الجغرافية للمؤسسة.

✓ **التقسيم حسب مراحل العمل**: تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل، ومن بين مزاياه الاستفادة من التخصص وسهولة عملية الإشراف، وما يؤخذ عليه هو صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

✓ **التقسيم حسب الموقع الجغرافي**: تقسيم الأنشطة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها المؤسسة، ويمتاز بسرعة اتخاذ القرار، وسهولة التنسيق بين جميع العمليات والأنشطة في المنطقة الواحدة، وتنمية قدرات المديرين والاستفادة من توفر الأيدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف، ولكن ما يؤخذ عليه هو صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة، وسوء استخدام الصلاحيات الممنوحة للمديرين مما يؤثر سلباً على السياسة العامة للمؤسسة.

✓ **التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة**: يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها، ومن بين مزاياه الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدة، ولكن ما يؤخذ عليه هو صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة وخاصة الأنشطة المتشابهة، وإيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

✓ **التقسيم حسب مراحل العمل**: يتم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب تسلسل مراحل العمل، ويمتاز بالتخصص والتركيز على عملية معينة، بالإضافة إلى عملية الإشراف. ولكن ما يؤخذ عليه هو صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة.

✓ **التقسيم حسب نوع العملاء**: يتم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم. ويمتاز بالتنسيق بين العملاء ودعم الخدمات المقدمة لهم، ولكن ما يؤخذ عليه هو عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء، وعدم التوازن في الجهود الإنتاجية للوحدات المتعاملة مع المجموعات المتنوعة للعملاء.

✓ **التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل**: يتم التقسيم في الوحدات التنظيمية على أساس الورديات بحيث تنتج كل وردية الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد. ويمتاز باستغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة، والقدرة على التكيف ومواجهة التغير في الطلب على السلع والخدمات، وقياس نتائج كل وردية ومراقبتها وإنجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد، ولكن ما يؤخذ عليه هو صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابة وارتفاع تكاليف العمل.

- ✓ **التقسيم المركب:** تعتمد المؤسسة على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية في تقسيم نشاطاتها وأهمها: مدى سهولة الإشراف والتنسيق والرقابة، وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة وكذلك طبيعة المنتجات والعلاقات الداخلية والخارجية، والطبيعة الفنية للأنشطة.
- ✓ **التقسيم على الأسس العملية:** يتم تجميع النشاطات في المؤسسة وفقاً للعمليات الفنية التي تتم تأديتها، ومن ميزة هذا الأسلوب الكفاءة الإدارية والاقتصادية التي يتم الحصول عليها كنتيجة لوضع كل الآلات الخاصة بعملية معينة مع بعضها البعض.

4. أبعاد للهيكل التنظيمي

يتميز الهيكل التنظيمي بتنوع أبعاده ومتغيراته وترابطه. وقد افترض العديد من الكتاب وجود ثلاث خصائص رئيسية تميز هذا الهيكل، وهي: ¹⁷

1.5. التعقيد التنظيمي: يعتبر التعقيد من الأبعاد الأساسية في الهيكل التنظيمي، حيث يعكس مستوى التنوع والتمايز داخل المنظمة. ويتجلى التعقيد في عدة أشكال يمكن توضيحها كما يلي:

- ✓ **التمايز الأفقي:** يتجلى التنوع في الأنشطة والمهام الوظيفية من خلال التخصصات المختلفة داخل المنظمة. فكلما زادت التخصصات والوظائف المتنوعة، زادت الحاجة إلى تقسيم العمل وإنشاء هياكل تنظيمية فرعية تدير هذه التخصصات، وينشأ هذا التمايز نتيجة تنوع المجالات المعرفية والوظيفية التي تستند إليها الأنشطة، مثل الإدارة، المحاسبة، التسويق، والإنتاج، وغيرها.
- ✓ **التمايز الرأسي:** يشير هذا إلى مدى تعقيد الهيكل التنظيمي وعدد المستويات الإدارية أو الطبقات التي تفصل بين أعلى سلطة في المنظمة وأدنى مستوى وظيفي، كلما زاد عدد هذه المستويات، كان هناك تسلسل هرمي أطول، مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات ومرونة التواصل داخل المنظمة.
- ✓ **التمايز الجغرافي:** يتعلق الأمر بمدى انتشار المنظمة جغرافياً، أي توزيع فروعها وعملياتها عبر مناطق متعددة، سواء داخل الدولة الواحدة أو على مستوى عالمي، ويؤدي هذا النوع من التمايز إلى زيادة التعقيد الإداري، نظراً للحاجة إلى التنسيق بين مواقع مختلفة ومتباعدة.

2.5. درجة الرسمية: تشير الرسمية إلى مدى الاعتماد على الوثائق الرسمية والأنظمة والإجراءات المكتوبة في تنظيم العمل وسلوك الأفراد داخل المنظمة، كلما زادت درجة الرسمية، زادت القيود والضوابط المفروضة على الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم، وتشمل الرسمية:

✓ وجود لوائح تفصيلية تحدد مهام ومسؤوليات كل وظيفة.

✓ إجراءات واضحة للتعامل مع مختلف المواقف.

✓ قواعد سلوك مكتوبة تهدف إلى تعزيز الانضباط وتقليل الانحرافات.

تساهم هذه الرسمية العالية في تقليل الفجوات في الأداء وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، لكنها قد تؤثر سلباً على مرونة الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

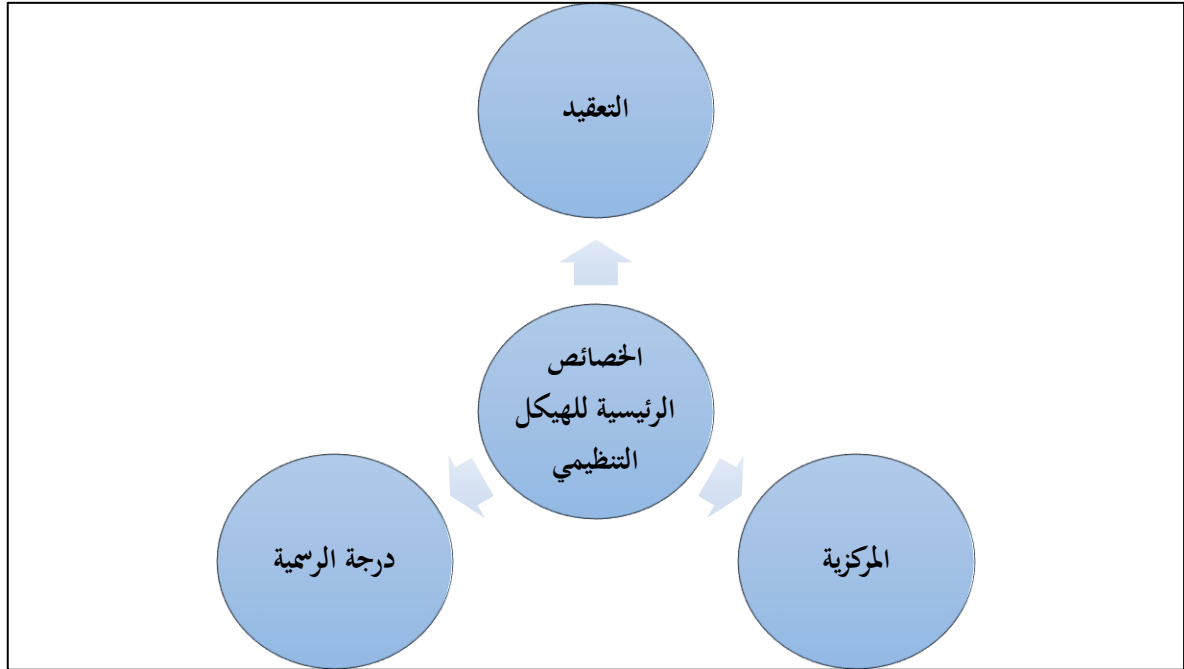
3.5. المركزية: تشير المركزية إلى مدى تركـز سلطة اتخاذ القرار في أيدي المستويات العليا من الإدارة، ويتم قياسها بناء على مستوى مشاركة المستويات الأدنى في هذه العملية. وتنقسم المركزية إلى نوعين:

✓ **المركزية العالية:** تتميز بتركيز السلطة في القمة الإدارية، حيث يقل تفويض الصلاحيات إلى المستويات الأدنى، تتخذ القرارات من قبل الإدارة العليا، مما قد يؤدي إلى بطء في الاستجابة للتغيرات البيئية، لكنه يضمن تنسيقاً في القرارات.

✓ **اللامركزية:** تشير إلى توزيع السلطة وتفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى، مما يعزز المرونة وسرعة اتخاذ القرار، ويزيد من تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في العملية الإدارية.

وفي الشكل التالي توضيح الخصائص الرئيسية للهيكـل التنظيمي:

الشكل رقم "24": الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

يتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي لا يعتبر مجرد مخطط إداري سطحي، بل هو نظام عملي يعكس فلسفة المؤسسة في الإدارة والتوجيه والتخطيط، ويعبر عن مدى تناغم وظائفها وعلاقاتها الداخلية، فكلما كان تصميم الهيكل التنظيمي متوازناً ومرناً ومستداماً، زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة كما أن اختيار الشكل المناسب للهيكل التنظيمي، وفقاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها وحجمها، يعتبر خطوة حاسمة نحو بناء تنظيم إداري فعال، لذا، فإن فهم أهمية هذا العنصر التنظيمي ومبادئه يعد من الشروط الأساسية لإنشاء مؤسسة قادرة على المنافسة وتحقيق الأداء الأمثل.

5. العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع والابتكار

تتأثر قدرة المنظمات على الإبداع والابتكار بشكل جوهري بطبيعة الهيكل التنظيمي الذي تتبناه، حيث يمثل الهيكل الإطار الذي توزع فيه المهام والمسؤوليات، وتحدد فيه العلاقات والتواصل بين الأفراد والوحدات، ويؤكد الباحثون مثل "تشالاهان" *Challahan et al* أن التنظيم مجموعة من العلاقات الرسمية التي تنشأ بين الأفراد لتنفيذ أنشطة محددة وتقديم نتائجها للسلطة العليا، بينما يرى راون وهارفي *Brown & Harvey* أن التنظيم هو نظام تداخل الأطراف ذات العلاقة وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف، بينما يرى، هذه التعاريف تؤكد أن الهيكل

التنظيمي ليس مجرد رسم بياني للوظائف، بل هو نظام حيوي يؤثر مباشرة في قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ابتكارات عملية.

تؤكد المنظمات الابتكارية أن الإبداع والابتكار ليسا مجرد نشاطات جانبية، بل يجب أن يصبحا جزءاً أصيلاً من ثقافتها التنظيمية، بحيث ينعكس هذا التوجه على كافة عملياتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية ولتحقيق ذلك، يتعين على المنظمة أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، قادرة على استيعاب الأفكار الجديدة وتشجيع المشاركة الفعالة للموظفين، وتوفير بيئة آمنة للمبادرة والتجريب، بعيداً عن الخوف من الفشل أو العقاب، هذا يعني أن المنظمة لا يمكن أن تكتفي بالهيكـل التقليدي الجامد، بل يجب أن تعيد النظر في طبيعة أدوارها وعلاقاتها، بما يتناسب مع متطلبات الابتكار في عالم الأعمال المعاصر.

فعلى سبيل المثال، المنظمات التي تتبنى هيكلاً بيروقراطياً أو ميكانيكياً كما وصفها ماكس فيبر "Max Weber" تتميز بالتسلسل الهرمي الصارم، وتقسيم العمل الدقيق، والاتصال الرأسي، حيث يتم اتخاذ القرارات في قمة الهرم، وتحدد المسؤوليات بدقة، وتفرض قواعد وإجراءات رسمية صارمة، هذا النوع من الهياكل قد يكون مناسباً في بيئات مستقرة ومتوقعة، لكنه غالباً ما يعيق تدفق الأفكار، ويحد من المبادرة الفردية، ويبطئ الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق أو التكنولوجيا، ففي الهيكـل البيروقراطي، ينظر إلى الأفكار الجديدة أحياناً على أنها تهديد للنظام القائم، مما يجعل عملية تبني الابتكارات بطيئة وعرضة للمقاومة الداخلية¹⁸.

في المقابل، تؤكد دراسات بورنس وستالكير "Burns & Stalker" سنة 1961 أن المنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومتغيرة تحتاج إلى هيكـل عضوي، يتميز بالمرونة، واللامركزية، والاتصال الأفقي بين الأفراد والوحدات، في الهيكـل العضوي، تكون الأدوار أقل تحديداً، وتشجع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، وتفتح قنوات التواصل بين مختلف المستويات، مما يسهل تبادل الأفكار وتطوير الابتكارات، هذا النوع من الهياكل يشجع الموظفين على المبادرة، ويوفر لهم مساحة أكبر للإبداع والتجريب، كما يتيح للمنظمة الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية، وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل في قطاعات التكنولوجيا والخدمات الحديثة، حيث تكون سرعة الابتكار عاملاً حاسماً للنجاح¹⁹.

تظهر الأمثلة العملية هذا الفارق بوضوح، فعلى سبيل المثال، شركة "Swatch" السويسرية، عندما واجهت منافسة شرسة من الشركات الآسيوية، قامت بتغيير هيكلها التنظيمي من بيروقراطي إلى عضوي، فقلصت مستويات الإدارة، وشجعت التواصل الأفقي بين الأقسام، وأتاحت للموظفين طرح أفكارهم بحرية، مما أدى إلى ظهور ساعة "Swatch" الأيقونية كنتاج مباشر لهذا التغيير التنظيمي، كذلك، شركات مثل "Indevco" و "Sekem" و "Timezero" اعتمدت على فرق عمل متعددة التخصصات وهيكل مرنة، مما سهل تبادل المعرفة وتطوير أفكار ابتكارية، وأتاح للموظفين المشاركة في صنع القرار وتبادل الأفكار دون خوف من التهميش أو العقاب.

وتؤكد نظرية الطوارئ "Contingency Theory"، التي أسسها "بورنس وستالكير"، أن فعالية الهيكل التنظيمي تعتمد على مدى توافقه مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ففي البيئات المستقرة، يكون الهيكل البيروقراطي أكثر ملاءمة، بينما في البيئات الديناميكية، يكون الهيكل العضوي هو الأنسب لتعزيز الابتكار، وقد أوضحت دراسات "لورانس ولورش" "Lawrence & Lorsch" سنة 1967 أن المنظمات الناجحة هي التي تدمج بين التخصص الوظيفي والتنسيق الأفقي بين الأقسام، مما يضمن تدفق الأفكار وتنفيذها بفعالية. كما أن بعض المنظمات تتبنى هياكل هجينة، تجمع بين المرونة والضببط، بحيث تستفيد من مزايا كلا النوعين من الهياكل، وتتجنب عيوبها²⁰.

في سياق البحث والتطوير، تعد الهياكل المصفوفية والشبكية من أكثر الأساليب فعالية في دعم الإبداع والابتكار، ففي هذه الهياكل، يتم تكوين فرق عمل متعددة التخصصات، يجمعون بين المهارات التقنية والإدارية، ويتمتعون بقدر كبير من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يسهل تطوير منتجات وخدمات مبتكرة كما أن هذه الهياكل تتيح للمنظمة الاستفادة من الكفاءات المتعددة، وتشجع تبادل المعرفة بين الأقسام، وتقلل من الحواجز التي تعيق الابتكار²¹.

من ناحية أخرى، تؤكد الدراسات الحديثة أن الهياكل التنظيمية المرنة، مثل تلك التي تعتمد على فرق عمل صغيرة ومستقلة، وتمنح الموظفين قدرا كبيرا من الاستقلالية، ترتبط إيجابيا بالإبداع والابتكار، فعلى سبيل المثال، شركات مثل "Google" و "Spotify" و "Amazon" تتبنى هياكل عضوية، حيث تشجع فرق العمل الصغيرة على تطوير أفكار جديدة، وتتيح للموظفين تخصيص جزء من وقتهم لمشاريعهم الخاصة، مما يؤدي إلى ظهور ابتكارات رائدة تدفع الشركة نحو النمو والتميز.

في الختام، يمكن القول إن تصميم الهيكل التنظيمي الأمثل للابتكار يجب أن يوازن بين الحاجة إلى الضبط والمرونة، وأن يتكيف مع طبيعة البيئة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالمنظمات التي تريد أن تنجح في الابتكار يجب أن تتبنى هياكل مرنة، تشجع التواصل الأفقي، وتوفر بيئة داعمة للأفكار الجديدة، مع الحفاظ على قدر من الضبط والتنظيم لضمان الفعالية والاستدامة، هذا ما تؤكد الأدبيات الحديثة، وما تؤيده الأمثلة العملية من واقع المنظمات الناجحة في مجال الابتكار والإبداع.

قائمة الموامش:

- ¹ خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 160.
- ² خصاونة عاكف لطفي، مرجع سابق، ص 160.
- ³ خصاونة عاكف لطفي، مرجع سابق، ص 161.
- ⁴ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2010، ص 145.
- ⁵ أمال عبيدي، مراد كواشي، الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية، مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 101.
- ⁶ رمزي عقلة الرواشدة، الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، جامعة الأردنية، الأردن، العدد 19، 2016، ص 102.
- ⁷ بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 07، 2016، ص 12.
- ⁸ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 01، 2019، ص 164.
- ⁹ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص 9.
- ¹⁰ عامر الحاج، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 47، 2017، ص 79.
- ¹¹ فاروق عبدة فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2005، ص 296.
- ¹² طارق طه، التنظيم النظريات - الهياكل التطبيقات، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2007، ص 169.
- ¹³ بوزيان راضية، مذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا - الأهمية والأبعاد، مجلة التراث، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص 125.

- ¹⁴ زهير علاقة، دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الأفراد في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق، مجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، 2022، ص ص 193-194.
- ¹⁵ قلال عبد القادر، مقدود وهيبة، دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 02، 2024، ص 177.
- ¹⁶ بوزيان راضية، مرجع سابق، ص ص 130-131.
- ¹⁷ زهير علاقة، مرجع سابق، ص 194.
- ¹⁸ بوكابوس سلمى، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019/2018، ص 81.
- ¹⁹ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص 81.
- ²⁰ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص 82.
- ²¹ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص 82.



المحور التاسع: الإبداع التسويقي

1. ماهية الإبداع التسويقي
2. أنواع الإبداع التسويقي
3. متطلبات الإبداع التسويقي
4. ماهية المزيج التسويقي
5. الابتكار في المزيج التسويقي



في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها السوق العالمي وتضاعف حدة المنافسة، يبرز الإبداع التسويقي كفن استثنائي يجمع بين الذكاء الاستراتيجي والحس الجمالي، ليصنع للعلامة التجارية حضوراً متميزاً في أذهان الجمهور، يعتمد هذا الإبداع على توليد أفكار أصيلة تلامس مشاعر العملاء وتستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة، مستخدماً أدوات تكنولوجية متقدمة وتحليلات سلوكية دقيقة، لتحقيق تجربة فريدة تبرز العلامة بين المنافسين، ولا يقتصر الإبداع التسويقي على الإعلانات المبهرة فحسب، بل يمتد إلى تصميم المنتجات، وابتكار قنوات توزيع جديدة، وتقديم خدمات متميزة، مع التركيز على التفاعل المباشر مع الجمهور عبر منصات التواصل الاجتماعي، مما يخلق علاقة عاطفية عميقة مع العملاء.

وتستفيد المنظمات من هذا الإبداع لتقوية هويتها وتوسيع نطاق وصولها، وتحقيق نمو مستدام عبر استراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتوقعات المستهلكين، ونحن في هذا السياق بصدد الغوص في حيثيات الإبداع التسويقي لاستكشاف أسرار وفهم آليات نجاحه وتوظيفه كأداة استراتيجية للتميز والريادة في عالم الأعمال المتسارع

1. ماهية الابداع التسويقي

1.1 مفهوم الإبداع التسويقي

تطرق عدد من الباحثين والمفكرين في مجال الأدب التسويقي إلى موضوع الإبداع التسويقي، ساعين لكشف أسرارهِ، وقد اختلفت تعريفاتهم لهذا المصطلح ففي عام 1962، قدم ثيودور ليفيت "Theodor Levitt" أحد أبرز رواد التسويق، رؤيته حول الإبداع التسويقي، حيث أشار إلى أن النمو والأرباح يتحققان من خلال الإبداع التسويقي المخطط، مؤكداً أن الطلب على المنتج يرتبط بكونه حالة من الابتكار والاختلاف عما سبقه من منتجات، وكذلك بالطريقة المعتمدة في تسويقه.¹ وبهذا، يعتبر "ليفيت" أن الإبداع التسويقي ليس مجرد ابتكار في المنتج، بل يشمل أيضاً الابتكار في طريقة تقديمه وترويجه، مما يخلق قيمة مضافة للعميل ويجذب انتباهه في السوق.

هذا التعريف يضع الإبداع التسويقي في إطار استراتيجي، حيث يصبح جزءاً أساسياً من خطة النمو، وليس مجرد أداة ترويجية عابرة.

بعد ذلك، وفي بداية الألفية سنة 2002، قدم ريكتي "Rekettye" تعريفاً أكثر شمولاً للإبداع التسويقي، حيث رأى أنه لا يجب أن يقتصر على المنتجات والخدمات والتكنولوجيا وإدارة العمليات فقط، بل يجب أن يشمل أيضاً التسويق ذاته، بحيث يرتبط المزيج التسويقي بأنواع الإبداع كنتيجة لاعتماد أسلوب البحث والتطوير في أعمال المنظمة وبذلك، يصبح الإبداع التسويقي جزءاً من الأنشطة المرتبطة بالتسويق، وليس مجرد وظيفة منفصلة².

هذا التعريف يوسع مفهوم الإبداع التسويقي ليشمل جميع عناصر المزيج التسويقي، ويربطه مباشرة بالبحث والتطوير، مما يعزز دوره الاستراتيجي في المنظمة.

وفي عام 2005، عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OECD" الإبداع التسويقي بأنه تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمن تغييرات جوهرية في تصميم المنتجات، التغليف، الترويج، والتسعير، وتهدف إلى تحديد حاجات الزبون، الدخول إلى أسواق جديدة، وزيادة مبيعات الشركة، وهو جزء من استراتيجية التسويق التي تمثل طريقة جديدة في عمل الشركة في أسواقها الحالية والجديدة³.

هذا التعريف مؤسسي، يربط الإبداع التسويقي بالتغيرات الجوهرية في جميع عناصر المزيج التسويقي، ويركز على تحقيق نتائج عملية مثل زيادة المبيعات والوصول إلى أسواق جديدة.

أما في الأدبيات الأكاديمية الدولية، فقد عرفت منظمة معايير المحاسبة التسويقية "MASB" سنة 2024 الإبداع التسويقي بأنه تطبيق الإبداع على الإعلان، الرسائل، استراتيجية الترويج، التغليف، تطوير المنتج، وغيرها من المجالات ذات الصلة، بحيث يتجلى في تطوير حلول جديدة وأفضل للمشكلات التسويقية، سواء كان ذلك لغرض عاطفي أو عملي أو كليهما، بهدف زيادة المبيعات، حصة السوق، وتحسين صورة العلامة التجارية⁴.

هذا التعريف يدمج بين الجانب الإبداعي والعملي، ويؤكد على دور الإبداع في تحقيق أهداف تجارية ملموسة، مع التركيز على تأثير الإبداع في الأداء المالي للمنظمة.

في الختام، يمكن القول إن الإبداع التسويقي هو عملية ديناميكية ومتكاملة، تهدف إلى تطوير وتطبيق أفكار مبتكرة في جميع جوانب التسويق، من المنتج إلى الترويج، بهدف جذب انتباه الجمهور، تمييز العلامة التجارية، وتحقيق نتائج تجارية ملموسة، إنه ليس مجرد أسلوب ترويجي، بل استراتيجية شاملة تعتمد على الابتكار في التفكير والتنفيذ، وتستجيب لمتغيرات السوق واحتياجات العملاء، مما يجعلها ركيزة أساسية لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة.

2.1. أهمية الإبداع التسويقي

تتجلى أهمية وفوائد الإبداع في العملية التسويقية في النقاط التالية:⁵

- ✓ يلعب الابداع دورا رئيسيا في إدارة دورة حياة المنتج من حيث فترة تقديمه أو في إطالة عمره واستمرار الطلب عليه في السوق؛
 - ✓ يتيح للشركة الدخول إلى أسواق جديدة لم تكن متاحة لها من قبل؛
 - ✓ الابداع يساعد الشركة في إطالة عمر منتجاتها وقدرتها على تحقيق النجاحات لأمد طويل نسبيا قياسا بغيرها من المنتجات المنافسة، ولكن بشرط ادامة واستمرار الابداع التطوير المنتجات؛
 - ✓ تستطيع الشركة أن تستثمر النجاحات المتحققة في الابداع للحصول على حصة سوقية أعلى وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.
- أن الابداع يرتبط بالميزة التنافسية وسواء كان ذلك في سوق مرحلة النمو أو سوق مرحلة النضج، حيث أن الابداع يمكن أن يغير من الميزان التنافسي في الأسواق الناضجة بشكل مختلف عما هو عليه في الممارسات المختلفة الأخرى لتنشيط الأداء التسويقي.

3.1. مهارات المبدع التسويقي

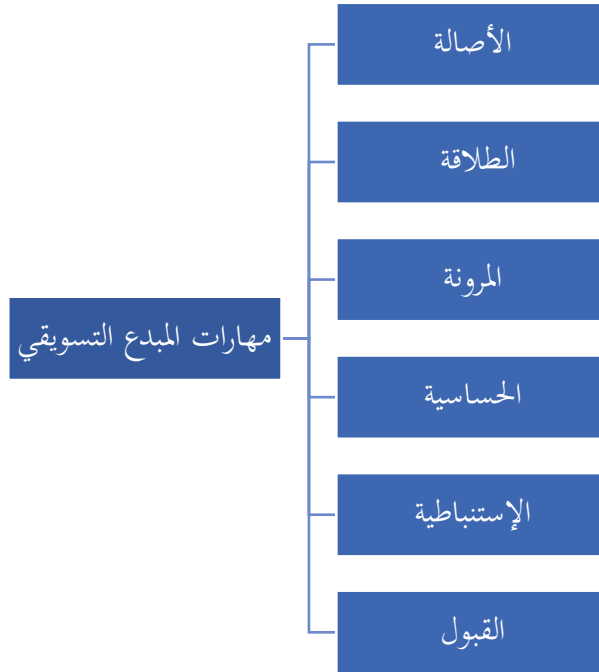
- تشير القدرات التي يمتلكها الشخص المبدع أو المبتكر إلى الصفات التي تميزه عن الآخرين، مما يمكنه من الابتكار في مجالات مثل التسويق وغيرها:⁶
- ✓ **الأصالة:** قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.
 - ✓ **الطلاقة:** قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة.
 - ✓ **المرونة:** أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وألا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.
 - ✓ **الحساسية:** هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لا يلاحظه الآخرون.

✓ **الاستنباطية:** المقصود بها الميل إلى التفاصيل، والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته، حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما، لا أن يتشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.

✓ **القبول:** إن الابتكار والابداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، أي أنه لابد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال انتاجه الابداعي.

والشكل التالي يوضح مهارات المبدع التسويقي:

الشكل رقم "25": مهارات المبدع التسويقي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

4.1. مراحل عملية الإبداع التسويقي

تشمل عملية الإبداع التسويقي وأدائها عدة مراحل، تخضع جميعها للإدارة الفعالة، لتحقيق النجاح في تخطيط المنتجات الجديدة، من الضروري إنشاء سلسلة متكاملة من الأفكار المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تلبي احتياجات العملاء، وقد تم تطوير أساليب لتقديم هذه الأفكار. وفيما يلي الخطوات الأساسية لعملية توليد الأفكار الابتكارية والإبداعية في التسويق:⁷

- ✓ **تحليل حاجات الزبائن:** إن من بين الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات من أجل تحقيقها هو إرضاء الزبائن، ويكون ذلك عن طريق تجنيد كل الوسائل والطرق المعرفة ما يرغبون ويتطلعون إليه، وتوجيه الابتكار والإبداع إلى ما يتناسب وبلائم متطلباتهم.
- ✓ **توليد الأفكار الإبداعية:** بعد أن تدرس المؤسسة حاجات الزبائن تأتي الخطوة التالية والتي تتمثل في توليد الأفكار الابتكارية والإبداعية التي من شأنها أن تكون في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي ابتداء من المنتجات والخدمات ثم الأسعار والترويج والتوزيع، وإتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة، وعدم التسرع برفض أي فكرة أو مبادرة ما لم يتم التأكد بشكل قطعي أنها غير مناسبة للتطبيق.
- ✓ **الغربة وتصفية الأفكار الإبداعية:** في هذه المرحلة، يكون هناك أفكار كثيرة حيث يتم استبعاد الأفكار التي لا تتناسب مع ما ترغب به المؤسسة واختبار الأفكار المنطقية التي تكون أكثر واقعية للتطبيق الفعلي والتي تتوافق مع مهمة المؤسسة وأهدافها وقدراتها ومواردها.
- ✓ **تقييم الأفكار الإبداعية:** وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية بشيء من التفصيل، بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك في ضوء عدد من المعايير أو الأسس، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى وفائدة، أما بالنسبة للأفكار الغير محبة فيتم استبعادها والتركيز فقط على الأفكار ذات الجدوى والفائدة للمؤسسة، بحيث يتم نقلها إلى المرحلة التالية.
- ✓ **اختبار الأفكار الإبداعية:** يتم في هذه المرحلة اختبار للابتكار والإبداع كفكرة، لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقها أم لا، حيث يتم اختبار ذلك تسويقيا بعد أن يكون المنتج قد تم تطويره نهائيا فالابتكار الذي لا يصلح للتطبيق يتم استبعاده نهائيا ويتم الإبقاء فقط على الابتكارات والإبداعات الأخرى التي تكون من الممكن تطبيقها ضمن قدرات المؤسسة، والتي تنتقل إلى المرحلة التالية.
- ✓ **تطبيق الابتكار والإبداع:** يتم التطبيق الفعلي للابتكار والإبداع على أرض الواقع ويصبح شيئا ملموسا بحيث يشعر به الزبون ويلمسه، ويصبح موضع التطبيق الفعلي وفي البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الإبداع والابتكار.
- ✓ **تقييم التطبيق الفعلي للإبداع التسويقي:** وفي هذه المرحلة تتم عملية التقييم النهائية لنتائج التطبيق الفعلي للابتكار والإبداع التسويقي، بحيث تترك فترة زمنية كافية لتطبيقه المعرفة ردود أفعال الزبائن، حيث يتم تقييم

النتائج التي ترتبت على هذا الابتكار والتي قد تكون إيجابية أو سلبية أو تكون خليطا من الاثنين بحيث يمكن الحكم على الإبداع ومعرفة نجاحه من عدمه.

خلاصة مراحل عملية الإبداع التسويقي التي تم عرضها، تدور حول سلسلة متكاملة من الخطوات التي تضمن أن الإبداع والابتكار في التسويق لا يكون عشوائيا، بل يخضع لإدارة فعالة تهدف إلى تحقيق النجاح في تخطيط المنتجات الجديدة وتلبية احتياجات العملاء، تبدأ العملية بتحليل متعمق لاحتياجات الزبائن، ثم توليد مجموعة واسعة من الأفكار الإبداعية التي تشمل جميع عناصر المزيج التسويقي، بعد ذلك يتم غربلة هذه الأفكار واختيار الأنسب منها بناء على واقعية التطبيق وانسجامها مع أهداف المؤسسة، تلي ذلك مرحلة تقييم مفصلة للأفكار باستخدام معايير محددة، ثم اختبار مدى قابلية الأفكار المختارة للتطبيق العملي، عند التأكد من ذلك، يتم الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي للابتكار، حيث يصبح الإبداع ملموسا ويؤثر مباشرة على تجربة العميل، وأخيرا، يتم تقييم نتائج التطبيق وقياس مدى نجاح الابتكار من خلال رصد ردود أفعال الزبائن، وهو ما يسمح للمؤسسة بالتعلم والتطوير المستمر.

باختصار، عملية الإبداع التسويقي هي دائرة متكاملة من التحليل، التوليد، التصفية، التقييم، الاختبار، التطبيق، ثم التقييم النهائي، وكلها تهدف إلى ضمان أن الإبداع يخدم أهداف المؤسسة ويلبي احتياجات السوق.

2. أنواع الابداع التسويقي

يمكن تقسيم الابداع التسويقي الى عدة أنواع نذكر منها:⁸

✓ **التصنيف حسب نوع المنتج:** يمكن تصنيف الإبداع التسويقي وفقا لنوع المنتج المستهدف، سواء تعلق الأمر بالسلع، أو بالخدمات، أو حتى بالأشخاص، أو المنظمات، أو الأفكار، ويلاحظ أن الشكل الذي يتخذه الإبداع التسويقي، وكذا أهدافه الأساسية، يتأثران بدرجة كبيرة بطبيعة المنتج المعني.

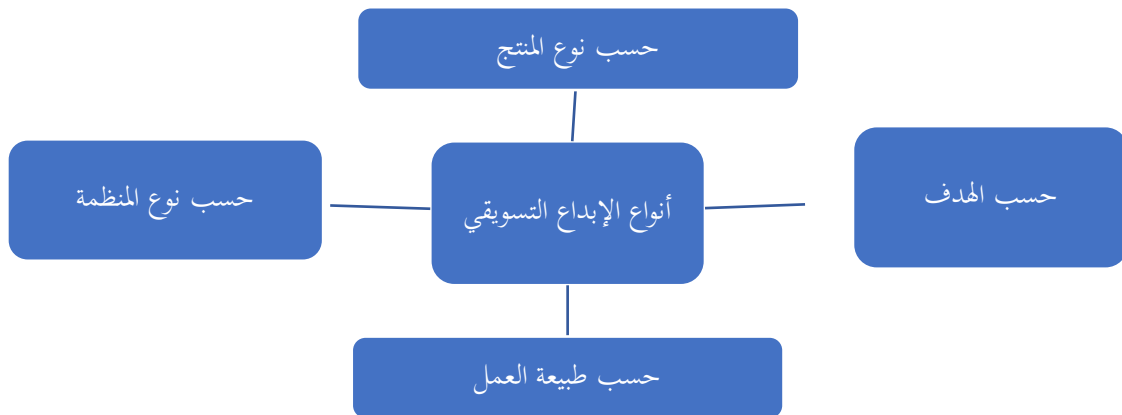
✓ **التصنيف حسب نوع المنظمة:** يقسم الإبداع التسويقي أيضا بناء على طبيعة المنظمة التي تمارسه، حيث يمكن أن يركز التصنيف على الهدف الأساسي للمنظمة، كأن تكون منظمة ربحية أو غير ربحية، كما يمكن أن يستند إلى مجال نشاطها، سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، أو غير ذلك، وفقا للأسس المعتمدة لتحديد طبيعة المنظمة.

✓ **التصنيف حسب الهدف:** يمكن تصنيف الإبداع التسويقي تبعاً للغرض من ورائه، إذ قد يهدف إلى إيجاد حلول لمشكلات محددة تواجه المنظمة، مثل انخفاض حجم المبيعات، أو قد يسعى إلى تحسين الأداء وتطويره بما يحقق مستويات أعلى من الفعالية والكفاءة.

✓ **التصنيف حسب طبيعة العمل:** يتحدد الإبداع التسويقي أيضاً بحسب طبيعة العمل المستهدف والجمهور المقصود، ففي حالة توجيه الإبداع التسويقي نحو المستهلكين النهائيين، فإنه غالباً ما يعتمد على إثارة الدوافع العاطفية وغير العقلانية، أما إذا كان موجهاً نحو المستثمرين أو العملاء الصناعيين، فإنه يركز بدرجة أكبر على الجوانب العقلانية الرشيدة.

يمكن تصنيف الإبداع التسويقي إلى عدة أنواع وفقاً لمعايير مختلفة، حيث يصنف أولاً حسب نوع المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو شخص أو منظمة أو فكرة، مما يؤثر في شكل وأهداف الإبداع التسويقي كما يصنف بناءً على نوع المنظمة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، وصناعية أو تجارية أو خدمية، بحيث تتحدد أساليب الإبداع التسويقي بما يتناسب مع طبيعة نشاط المنظمة وثالثاً، يصنف الإبداع التسويقي حسب الهدف منه، فقد يكون موجهاً لحل مشكلات محددة أو لتحسين الأداء ورفع الكفاءة وأخيراً، يصنف حسب طبيعة العمل والجمهور المستهدف، حيث يركز على الدوافع العاطفية إذا كان موجهاً للمستهلك النهائي، أو على الجوانب العقلانية إذا كان موجهاً للمستثمرين أو العملاء الصناعيين، باختصار، يعكس تصنيف الإبداع التسويقي تنوع مجالات تطبيقه، ومرونة أساليبه، وتكيفه مع احتياجات المنتج والمنظمة والجمهور والهدف المرجو تحقيقه، وفي الشكل التالي سنوضح أنواع الإبداع التسويقي:

الشكل رقم "26": أنواع الإبداع التسويقي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

3. متطلبات الإبداع التسويقي

إن الإبداع التسويقي يتطلب توفر أربع متطلبات رئيسية وهي:⁹

1.3. متطلبات إدارية وتنظيمية: حيث أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية تتعلق بنمط الإدارة السائدة في المؤسسة، وكذلك خصائص التنظيم المعمول بها، وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

✓ **اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:** إن من أهم متطلبات الابتكار والإبداع التسويقي هو اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورته وأهميته ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات وفي نجاحها وتحقيق أهدافها، وأن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجوده ونموه وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات المؤسسة، فإذا اقتنعت الإدارة العليا بالابتكار والإبداع التسويقي فسوف توجه جميع الإمكانيات البشرية والمادية نحوه وتقديم الدعم الكامل من أجل جعله جزءاً من رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، وكذلك توفير الدراسات والبحوث عن أي جديد في بيئة الأعمال حول الإبداع والابتكار، وبالتالي محاولة الاستفادة منه داخل المؤسسة وفي جهودها التسويقية للوصول إلى حالة الابتكار والإبداع التسويقي لمنتجاتها وخدماتها.

✓ **تهيئة البيئة التنظيمية:** تعد المؤسسة نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، وتعتمد فعاليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين، ونشير إلى أن البيئة التنظيمية للمؤسسة هي خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تختلف بين مؤسسة وأخرى، وتتكون هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل: سيادة روح العمل في شكل فريق داخل المؤسسة، كيفية اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، العلاقات داخل المؤسسة، الولاء والانتماء، ونظم الحوافز والمكافآت للعاملين داخل المؤسسة. حيث أن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعة للعاملين بإدارة التسويق أو إدارات أخرى بالمؤسسة على توليد الأفكار التسويقية ووضعها موضع التطبيق الفعلي، والذي يكون عن طريق تشجيع ومكافأة العمل في شكل فريق، وتنمية روح الولاء والانتماء بين العاملين، ووضع نظم عادلة للحوافز والمكافآت تأخذ في عين الاعتبار تمييز المبتكرين عن غيرهم، يعتبر ضرورة لتأهيل الابتكار والإبداع التسويقي في المؤسسة وخلق بيئة تسويقية.

✓ **التسويق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية:** يتطلب الابتكار والإبداع التسويقي العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الابتكارية، بما فيها إدارة التسويق التي تمتلك

القدرة على إزالة العوائق النابعة من داخل المؤسسة، كمتطلب أساسي لوجود التفكير الابتكاري والإبداعي التسويقي. وتؤثر العوامل الإدارية والتنظيمية على نجاح الابتكار والإبداع في مجال أو أكثر من مجالات التسويق، وهذه العوامل تتمثل في: المركزية داخل المؤسسة، تقسيم العمل وتأمين الإدارة العليا للتفكير والابتكار والإبداع التسويقي.

2.3. متطلبات خاصة بالمعلومات التسويقية: تعتبر المعلومات التسويقية ذات أهمية بالغة، حيث يجب أن تتوفر بغية الاستفادة منها في مجال الابتكار والإبداع التسويقي، وتتعلق هذه المتطلبات بأمن المعلومات التسويقية والمعلومات المرتدة، وفيما يلي عرض لكل هذه المتطلبات:

✓ **وجود نظام أمني للمعلومات التسويقية:** يجب أن يوجد بالمؤسسة نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات التسويقية المتعلقة بالابتكار والإبداع التسويقي، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار والإبداع، حيث أن تسرب المعلومات يمكن أن يضر بشكل أو بآخر بالمؤسسة، خاصة وأن العديد من المؤسسات تستخدم نظام الاستخبارات التسويقية للحصول على معلومات عن المؤسسات المنافسة والتي تتعلق بالابتكارات والإبداعات التسويقية، ولذلك فإن على المؤسسة اتخاذ كافة الاحتياطات التي من شأنها تأمين المعلومات المتعلقة بالابتكار والإبداع التسويقي، حيث يتم توعية المدراء والعاملين بالمؤسسة عموماً والعاملين بإدارة التسويق خصوصاً بأهمية المحافظة على سرية هذه المعلومات وتضييق نطاق المعرفة بالابتكار والإبداع وحصره في عدد محدود من الأفراد ضماناً لعدم تسربه إلى خارج المؤسسة وحتى لا يستفيد من هذه المعلومات المنافسون في مؤسسات أخرى.

✓ **توافر المعلومات المرتدة:** يتطلب الابتكار والإبداع التسويقي ضرورة توافر المعلومات حول المخرجات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكار والإبداع التسويقي، حيث أن هذه المعلومات يجب أن تتصف بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموماً وهي: الحداثة، الكفاية، الشمولية، والتوقيت المناسب للاستخدام. إن توفر هذه المعلومات يمكن المؤسسة من تقييم نتائج الابتكار والإبداع التسويقي الذي تنتهجه، فبالاستناد إلى هذه المعلومات يمكن أن يتم التوقف عن استخدام الابتكار والإبداع موضع التقييم، أو إجراء بعض التعديلات به، أو إدخال تعديلات في الأنشطة الأخرى للمؤسسة ذات الصلة بهذا الابتكار والإبداع، حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة منه لأقصى حد ممكن.

3.3. متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق: تختصرها في العناصر التالية:

✓ اعتبار القدرات الابتكارية والإبداعية شرطا لشغل الوظائف: أصبح موضوع القدرات الابتكارية والإبداعية من الأمور الهامة في شخصية من يعمل في مجال التسويق، فكلما تميزت هذه الشخصية بامتلاكها لروح أو نزعة إلى الابتكار والإبداع، كلما كان أكثر نجاحا على إنجاز العمل المطلوب منه، حيث يتطلب الأمر وجود مقاييس أو طرق لتحديد مدى توافر القدرات الابتكارية والإبداعية لدى المتقدمين لشغل هذه الوظائف، وتستطيع المؤسسة أن تنشئ هذه المقاييس إذا توافرت لديها الخبرات والمهارات اللازمة لذلك أو أن تستعين بما تستخدمه المؤسسات الأخرى المماثلة في هذا المجال، أو الاعتماد على المكاتب الاستشارية أو الخبراء المتخصصين في تطوير هذه المقاييس.

✓ نظام فعال لتحفيز على الابتكار والإبداع: إن الاهتمام بالحوافز التشجيعية للابتكار والإبداع التسويقي يعتبر مطلبا أساسيا من المتطلبات الخاصة بإدارة الأفراد العاملين به، وقد تكون هذه الحوافز كالعلاوات الاستثنائية والحوافز النقدية، أو الدعم العيني أو المعنوي أو شهادات التقدير، دعما لتشجيع العاملين في مجال التسويق على الابتكار والإبداع.

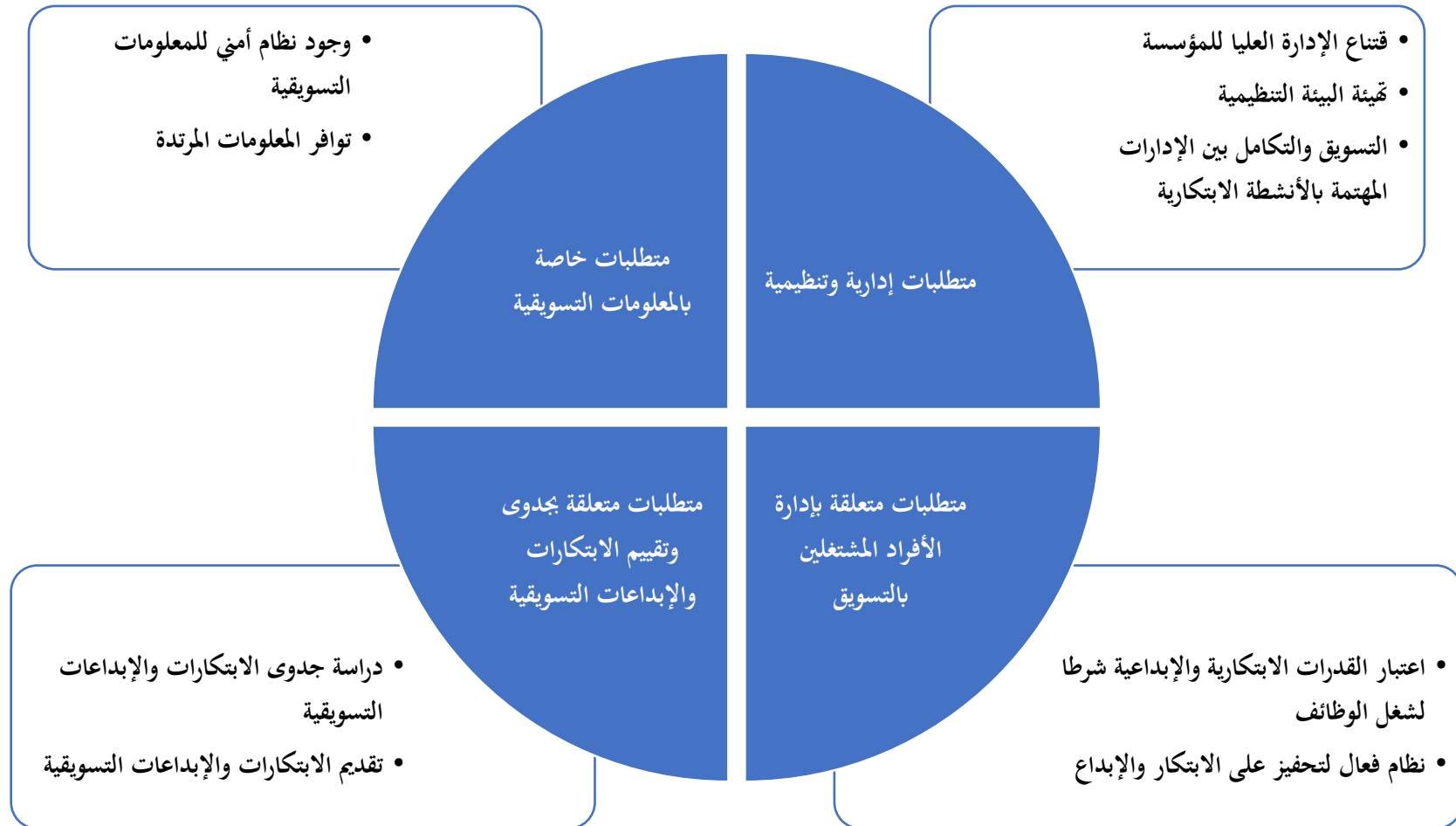
✓ التدريب في مجال التسويق الابتكاري: يجب على المؤسسة التي تهتم بالابتكار والإبداع وضع برنامج تدريبي وعقد دورات تدريبية للعاملين بها في مجال الابتكار والإبداع، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال. ذلك أن إمكانية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية تتم عن طريق تنمية الموارد البشرية، وذلك يتطلب ضرورة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات والقدرات الابتكارية والإبداعية للأفراد، حيث أن توافر نظام للتدريب ونظام للتحفيز للأفراد على الابتكار والإبداع التسويقي يؤدي إلى وصول المؤسسة إلى حالة من تحقيق الميزة التنافسية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى.

4.3. متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات والإبداعات التسويقية: تتمثل أساسا في:

✓ دراسة جدوى الابتكارات والإبداعات التسويقية: يجب الاستعانة بخبراء مختصين في مجال دراسة الجدوى عموما، ودراسات جدوى الابتكارات والإبداعات التسويقية خصوصا، وتخصيص الموارد المالية للإنفاق على هذه الابتكارات، وكذلك لا بد من إدراك أهمية الوقت اللازم لإنجاز هذه الدراسات كونه يعتبر من العوامل المهمة للاستفادة منها بالشكل المطلوب، فالاستغراق الطويل للدراسة قد يعني ضياع فرصة ثمينة على المؤسسة لتطبيق الابتكار والإبداع التسويقي وجني ثمار هذه العملية من خلال استخدام الوقت

- المناسب والمعقول، كون الأسواق تتميز بديناميكية كبيرة، وأن المنافسين لا يدخرون مجهوداً للتوصل إلى ابتكارات وإبداعات تسويقية جديدة، قد يكون من بينها ابتكار مماثل لذلك الذي يتم دراسته، بل قد يكون هو نفس هذا الابتكار الذي ينفق عليه أموال من أجل أن تتميز المؤسسة فيه عن الآخرين.
- ✓ **تقديم الابتكارات والإبداعات التسويقية:** بعد أن تقوم المؤسسة بتطبيق فكرة الابتكار والإبداع التسويقي، يتطلب بعد ذلك تقييمه على ضوء النتائج المتوقعة منه والتي تتمثل في:
- معرفة نسبة الزيادة في المبيعات، أو الحصة التسويقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار.
 - معرفة درجة رضا الزبائن.
 - معرفة التكلفة الفعلية للابتكارات ومقارنة ذلك بالعائد منها والأرباح التي حققتها المؤسسة.
 - معرفة التغيير الذي يطرأ على الصورة الذهنية كنتيجة لتبني مفهوم الابتكار والإبداع التسويقي وتطبيقه.
- وفي الشكل التالي سنوضح متطلبات الإبداع التسويقي:

الشكل رقم "27": متطلبات الإبداع التسويقي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

4. ماهية المزيج التسويقي

1.4. مفهوم المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة التي تعتمد على بعضها لتحقيق الأهداف التسويقية المحددة، يعتبر هذا المزيج العنصر الأساسي في أي استراتيجية تسويقية، وتعتبر عملية تطويره مهمة ومعقدة في أي مؤسسة.¹

يعتبر المزيج التسويقي من العناصر الأساسية والأكثر أهمية في أي استراتيجية تسويقية، وفقا لـ "كوهلر" فإن المزيج التسويقي يعبر عن جوهر التسويق نفسه، حيث يمثل الاستراتيجية التسويقية الشاملة بشكل فعلي، يتكون المزيج التسويقي التقليدي من أربعة عناصر تعرف بـ Ps4، وهي: السعر، المنتج، المكان، والترويج، بالإضافة إلى ذلك، تم توسيع المزيج التسويقي ليشمل ثلاثة مكونات إضافية، وهي: العملية "Process"، المشاركين "Participants"، والمادية "Physical Evidence"، مما أدى إلى ظهور المزيج الجديد المكون من Ps7.² كما يقصد بالمزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراطة التي تعتمد على بعضها البعض، بهدف تنفيذ الوظيفة التسويقية كما هو مخطط لها.³

كما يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية بشكل مستمر في السوق المستهدف.⁴ هذا ويعرف أيضا بأنه مجموعة من المتغيرات المترابطة التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها، حيث تهدف من خلالها إلى تحقيق أقصى تأثير على استجابة السوق لها.⁵

تؤكد التعاريف المقدمة على أن المزيج التسويقي يمثل حجر الأساس في أي استراتيجية تسويقية، حيث يجمع بين مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراطة التي تعتمد على بعضها البعض لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، فالمزيج التسويقي ليس مجرد مجموعة منفصلة من الأدوات أو المتغيرات، بل هو نظام متكامل يتطلب التنسيق بين جميع عناصره لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

أشارت التعاريف إلى أن المزيج التسويقي التقليدي يتكون من أربعة عناصر (4Ps)، وهي: المنتج، السعر، المكان، والترويج كما تم تطوير هذا المفهوم ليشمل مكونات إضافية في حالة الخدمات، فأصبح المزيج التسويقي يتكون من سبعة عناصر (7Ps)، وهي: المنتج، السعر، المكان، الترويج، العملية، المشاركون، والعناصر المادية.

كما أوضحت التعاريف أن المزيج التسويقي هو مجموعة من الأدوات والمتغيرات التي تتحكم فيها المؤسسة بهدف التأثير على استجابة السوق، مما يعكس أهميته في تحقيق التفاعل الإيجابي بين المؤسسة والسوق المستهدف.

وكتعريف شامل للمزيج التسويقي يمكن القول بأنه إطار استراتيجي متكامل يتكون من مجموعة من المتغيرات والأنشطة التسويقية المترابطة، والتي تعتمد على بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية بشكل فعال، يتضمن هذا المزيج في شكله التقليدي أربعة عناصر رئيسية (المنتج، السعر، المكان، الترويج)، كما يمكن أن يتوسع ليشمل ثلاثة عناصر إضافية في حال الخدمات (العملية، المشاركون، المادية)، ليصبح بذلك مزيجاً من سبعة عناصر. يهدف المزيج التسويقي إلى توجيه قرارات المؤسسة التسويقية، وتمكينها من التأثير على السوق المستهدف، وضمان تحقيق التوازن بين احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة، مما يجعله أداة أساسية في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الناجحة.

باختصار، المزيج التسويقي هو نظام متكامل من الأدوات والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها، بهدف تحقيق أكبر تأثير إيجابي على السوق المستهدف، وضمان استمرارية النجاح التسويقي للمؤسسة.

2.4. عناصر المزيج التسويقي

فيما يلي عناصر المزيج التسويقي التقليدية:

1.2.4. المنتج (السلعة، الخدمة)

أ. السلعة:

تعرف السلعة بأنها كل ما يمكن تقديمه في السوق ويعمل على تلبية احتياجات المستهلكين، ويمكن أن تكون السلعة مادية أو غير مادية.⁶ يركز هذا التعريف على الجوهر الأساسي للسلعة، وهو قدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين. يجعل هذا التعريف السلعة واسعة الدلالة، حيث تشمل كل ما يمكن تقديمه في السوق، سواء كان منتجاً مادياً أو خدمة غير مادية.

كما تعرف السلعة بأنها مجموعة من المكونات المادية وغير المادية التي يشتريها المستهلك بشكل متكامل، بهدف إشباع احتياجاته المتنوعة وتلبية متطلباته.⁷ يوسع هذا التعريف مفهوم السلعة ليشمل ليس فقط المكونات المادية، بل أيضاً العناصر غير المادية مثل الخدمات المصاحبة والضمانات. بذلك، يصبح مفهوم السلعة أكثر شمولاً وقدرة على استيعاب متطلبات المستهلكين المتعددة.

تشير السلعة أيضا إلى مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة، التي قد تشمل التعبئة، اللون، السعر، الجودة، والعلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته، في جوهر الأمر، لا يقتصر شراء المستهلكين على مجموعة من الخصائص المادية فقط، بل يتجاوز ذلك إلى إرضاء احتياجاتهم وإشباعها من خلال المزايا والفوائد التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج.⁸ يبرز هذا التعريف أهمية الخصائص الملموسة وغير الملموسة للسلعة، مثل التغليف والعلامة التجارية وخدمات ما بعد البيع، ويؤكد هذا التعريف أن المستهلك لا يشتري المنتج فقط لخصائصه المادية، بل لتحقيق منافع ومزايا معينة، مما يجعل السلعة وسيلة لإشباع حاجات نفسية واجتماعية إلى جانب الحاجات المادية.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول إن السلعة هي كل ما يقدم في السوق (سواء كان ماديا أو غير مادي) بهدف تلبية احتياجات أو رغبات المستهلكين، وتتكون من مجموعة متكاملة من المكونات المادية (كالمنتج نفسه، التغليف، الشكل) وغير المادية (كالخدمات المصاحبة، الضمان، السمعة التجارية)، والتي تهدف في النهاية إلى إرضاء المستهلك من خلال المنافع والمزايا التي يوفرها المنتج أو الخدمة، وتتألف السلعة من ثلاثة أبعاد رئيسية تساهم في تشكيل صورتها الكاملة، وهي كالتالي:⁹

- ✓ المنفعة الأساسية للسلعة وتشير إلى المشكلة التي تعالجها السلعة أو السبب الذي يدفع المستهلك لشرائها.
- ✓ الخصائص المادية للسلعة وبعد تحديد المنفعة الأساسية، يتم الانتقال إلى دراسة الخصائص المادية للسلعة، والتي تشمل التغليف، الاسم التجاري، مستوى الجودة، الشكل، والتصميم.
- ✓ الخدمات المصاحبة للسلعة وتتضمن جميع الخدمات التي تقدم مع السلعة، مثل التركيب، الضمان، الصيانة، وخدمات ما بعد البيع.

باختصار، تعتبر السلعة عنصرا محوريا في أي نظام تسويقي أو تجاري، حيث تلعب دورا أساسيا في تلبية احتياجات المستهلكين وتحقيق التواصل الفعال بين البائع والمشتري، وتتجاوز السلعة في مفهومها الجوانب المادية لتشمل الخدمات المصاحبة والمزايا غير الملموسة التي تحقق رضا المستهلك وبالتالي، فإن فهم أبعاد السلعة وتطويرها بشكل مستمر يعد ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات في سوق تنافسي دائم التغير.

ب. الخدمة

تعرف الخدمة هي الأنشطة غير الملموسة التي توفر فائدة للعميل أو المستفيد، وليست بالضرورة مرتبطة ببيع منتج أو خدمة أخرى. فإنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب بالضرورة استخدام منتج مادي.¹⁰ ركز هذا التعريف

على الطبيعة غير الملموسة للخدمة، وأنها تقدم فائدة للزبون دون أن تكون بالضرورة مرتبطة بمنتج مادي أو خدمة أخرى بذلك، يبرز التعريف أن الخدمة يمكن أن تكون مستقلة بذاتها، وتختلف عن المنتجات المادية في أنها لا تتطلب بالضرورة وجود سلعة ملموسة لتقديمها أو استهلاكها.

تشير إلى المنتجات غير الملموسة التي يتم تبادلها مباشرة بين المنتج والمستهلك، دون أن يتم نقلها أو تخزينها، وغالبًا ما تستهلك بسرعة، يصعب عادة تحديد أو التعرف على هذه الخدمات، لأنها تظهر في الوقت نفسه الذي يتم فيه شرائها واستخدامها، وتتكون هذه الخدمات من عناصر غير ملموسة مترابطة، وغالبًا ما تتطلب مشاركة فعالة من الزبون، حيث لا يتم نقل ملكيتها ولا تحمل لقبًا أو صفة معينة¹¹. يوسع هذا التعريف المفهوم ليشمل خصائص الخدمة في عملية التبادل بين المنتج (مقدم الخدمة) والمستهلك (مستقبل الخدمة). يؤكد التعريف على صعوبة تخزين أو نقل الخدمة، وأنها تستهلك في نفس وقت تقديمها، مما يجعلها فريدة من نوعها. كما يوضح أن الخدمة تتطلب مشاركة فعالة من العميل، ولا يتم نقل ملكيتها، بل يتم اقتناؤها واستهلاكها في الوقت نفسه.

مما سبق نستنتج أن الخدمة هي نشاط أو مجموعة أنشطة غير ملموسة يتم تقديمها من قبل طرف لآخر، بهدف توفير فائدة أو إشباع حاجة معينة، دون أن تكون بالضرورة مرتبطة بمنتج مادي، غالبًا ما تتميز الخدمة بأنها تقدم وتستهلك في الوقت نفسه، ولا يمكن تخزينها أو نقل ملكيتها، وتتطلب مشاركة فعالة من العميل في عملية تقديمها، كما يصعب فصلها عن مقدمها، تتكون الخدمة من عناصر مترابطة غير ملموسة، وتختلف عن المنتجات المادية في طبيعتها وطريقة تقديمها واستهلاكها.

وتتميز الخدمة بالخصائص التالية:¹²

- ✓ **غير ملموسة:** لا يمكن رؤية المنتجات الخدمية أو لمسها قبل شرائها، على عكس السلع المادية، هذه الخاصية تجعل عنصر المخاطرة مرتبطًا بالمنتجات الخدمية، حيث قد لا يحصل العميل على الخدمة التي تم وعده بها وفقًا لمواصفات معينة، وهذا يمثل تجريدًا لا يمكن اختباره بشكل مباشر قبل عملية الشراء.
- ✓ **التلازم:** هذا يعني أن الخدمة مرتبطة بشخص يقدمها ولا يمكن فصلها عنه. لذا، يجب أن يتفاعل المنتج والمستهلك معًا لتحقيق الفائدة المرجوة من الخدمة.
- ✓ **الهلاك:** لا يمكن تخزينها كما تخزن البضائع، لذا يتعين على المؤسسات التركيز على إدارة الطلب من خلال موازنة فترات الذروة والانخفاض. كما يجب جدولة إنتاج الخدمة بما يتماشى مع هذا النمط قدر الإمكان.

- ✓ الملكية: نظرا لعدم إمكانية الوصول إلى الخدمة وفقدانها، فإنه لا يمكن بالتالي نقل ملكيتها إلى الزبون.
- ✓ النمطية: تفتقر خدمات معينة إلى نمط تقديم موحد كما هو الحال في السلع المادية، حيث يتفاوت مستوى الخدمة المقدمة بناءً على المكان والزمان، بالإضافة إلى أسلوب الأفراد المشاركين في عملية الإنتاج.
- الخدمة تختلف جوهريا عن السلع المادية في أنها غير ملموسة، ويصعب تقييمها قبل الشراء، ولا يمكن تخزينها أو نقل ملكيتها، كما أنها تتطلب تفاعلا مباشرا بين مقدم الخدمة والمستهلك، وتفتقر إلى النمطية في التقديم، هذه الخصائص تفرض تحديات خاصة على إدارة وتسويق الخدمات، وتجعل كل تجربة خدمية فريدة ومختلفة عن الأخرى، وتصنف الخدمة على الأنواع التالية:¹³

- ✓ حسب نوع السوق: حسب نوع الزبون تقسم إلى:
 - ✓ خدمات استهلاكية موجهة لإشباع حاجات شخصية بحتة.
 - ✓ خدمات منشآت تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال.
- ✓ حسب درجة كثافة قوة العمل: تبعا لهذا المعيار تقسم الخدمات إلى نوعين:
 - ✓ خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة، مثل خدمات الحلاقة والتجميل.
 - ✓ خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، مثل خدمات النقل العام، خدمات البيع الآلي... إلخ.
- ✓ حسب درجة الاتصال بالمستفيد: حيث تقسم الخدمات إلى ثلاثة أنواع وهي:
 - ✓ خدمات ذات اتصال شخصي عال مثل الخدمات الطبية.
 - ✓ خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصرف الآلي.
 - ✓ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط، مثل خدمات المسرح.
- ✓ حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وهي:
 - ✓ خدمات مهنية، مثل خدمات المحامين المستشارين الإداريين... إلخ.
 - ✓ خدمات غير مهنية، مثل خدمات الحراسة.

تتنوع الخدمات وتختلف باختلاف معايير التصنيف، حيث يمكن تصنيفها حسب نوع السوق (استهلاكية أو منشآت أعمال)، ودرجة كثافة قوة العمل (قوة عمل كثيفة أو مستلزمات مادية)، ودرجة الاتصال بالمستفيد (عالية أو منخفضة أو متوسطة)، وكذلك حسب الخبرة المطلوبة في أدائها (مهنية أو غير مهنية). هذه التصنيفات

تساعد في فهم طبيعة الخدمات وتحديد أفضل الطرق لإدارتها وتقديمها بما يتناسب مع احتياجات المستهلكين أو منشآت الأعمال.

2.2.4. التسعير

التسعير هو عملية دائمة تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد أسعار منتجاتها، بهدف ضمان إشباع احتياجات المستهلك من جهة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.¹⁴

كما يشير التسعير إلى العملية التي تهدف إلى موازنة الفوائد التي يحصل عليها المشتري أو المستهلك بالقيم النقدية التي يمكنه دفعها، إنها عملية معقدة ترتبط بعدة اعتبارات اقتصادية وسلوكية فعندما يشتري العميل منتجاتنا باستخدام أمواله، فإننا كمسوقين نعتبر أننا نشترى أموال العميل مقابل ما نقدمه من منتجات.¹⁵

يمكننا أن نستنتج من ذلك أن التسعير يعتبر فناً يتمثل في تحويل فوائد السلع أو الخدمات المقدمة إلى قيم نقدية يمكن أن يتحملها المستهلك، وتعد هذه العملية معقدة، حيث ترتبط بدخل المستهلك وقدرته الشرائية، بالإضافة إلى اعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة، فضلاً عن دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

بعد أن تختار المؤسسة الاقتصادية سياساتها السعرية، ينبغي أن تتماشى هذه السياسات مع طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومن بين هذه الأهداف:¹⁶

- ✓ **البقاء:** فهو الهدف الأساسي للمؤسسة، إذ أن نجاحها في السوق يعني بقائها واستمرارها في العمل، إذ بعد هدف البقاء أكثر أهمية من تحقيق الأرباح.
- ✓ **تعظيم الأرباح:** إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف لسلعها مفترضة تقديرها المسبق للطلب على سلعها.
- ✓ **تعظيم العائد الحالي:** بعض المؤسسات تضع أسعارها لتعظيم العائد المتحقق من المبيعات وهذا الهدف يرتبط بحد كبير مع قدرة المؤسسة على تقدير حجم الطلب المتوقع على سلعها.
- ✓ **تعظيم نمو المبيعات:** وتسمى بالحصة السوقية إذ أن بعض المؤسسات تسعى إلى أن تعظم عدد الوحدات المباعة لأنها ترى بأن زيادة المبيعات يمنحها فرصة تخفيض التكلفة الواحدة مع زيادة الأرباح.
- ✓ **قيادة نوعية السلع:** إذ أن بعض المؤسسات تسعى للقيادة عن طريق نوعية السلع التي تتعامل بها، إذ أن سياستها السعرية تقوم على أساس الربط مع النوعية، وبالتالي فإنها تضع أسعاراً مرتفعة قياساً بالمنافسين لما يتميز به نوعية تفوق السلع البديلة أو المشابهة في السوق لذا فالزيادة السعرية مطلوبة.

التسعير عملية ديناميكية ومعقدة تهدف إلى تحقيق التوازن بين رغبات المستهلكين وأهداف المؤسسة، تتعدد أهداف سياسات التسعير، وتختلف حسب استراتيجية المؤسسة، سواء كان الهدف البقاء في السوق، تعظيم الأرباح، زيادة المبيعات، أو التفوق في الجودة، ويعد التسعير عنصرا حاسما في نجاح أي مؤسسة واستمرارها في بيئة تنافسية.

3.2.4. التوزيع

يعرف التوزيع على أنه يتضمن القرارات والنشاطات المتعلقة بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير ضمنها إلى التوزيع المادي الذي يتضمن الخزن والنقل وإدارة المخازن.¹⁷

يعرف أيضا بأنه يشمل القرارات والأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات من المنتج إلى المستهلك، ويتضمن ذلك التوزيع المادي الذي يشمل التخزين والنقل وإدارة المخازن.¹⁸

وتشمل وظيفة التوزيع على العمليات التالية:¹⁹

- ✓ نقل السلع وتقديم الخدمات.
- ✓ تجميع السلع المتأتية من المؤسسات الانتاجية المختلفة بغرض بناء تشكيلة سلعية متكاملة.
- ✓ التحرك بالسلع والخدمات حيث يوجد الزبون، ومحاولة إشباع رغباته في الوقت المناسب، والمكان الملائم.
- ✓ إيصال السلع وتقديم الخدمات بأقل التكاليف الممكنة وبكفاءة عالية.
- ✓ ضمان إيصال السلع والخدمات بالنوعيات والكميات المطلوبة وبالسعة المطلوبة أيضا.
- ✓ اختيار وسائل وأساليب إيصال السلع والخدمات إلى المستفيدين، التي تحقق أهداف المنتج وتطلعات الزبون معا.

التوزيع هو مجموعة القرارات والأنشطة التي تهدف إلى نقل المنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، ويتضمن ذلك كل ما يتعلق بالتوزيع المادي مثل الخزن، النقل، وإدارة المخازن، فوظيفة التوزيع تتجاوز مجرد النقل المادي للسلع لتشمل عمليات تجميع المنتجات من مصادر مختلفة، وضمان وصولها إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين، وبالنوعيات والكميات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وبكفاءة عالية.

التوزيع هو حجر الأساس في سلسلة القيمة التي تربط المنتج بالمستهلك، حيث يضمن وصول المنتجات والخدمات إلى الزبائن بالجودة والكمية المطلوبة، في الوقت والمكان المناسبين، وبأقل تكلفة ممكنة، تشمل وظيفة التوزيع عمليات متكاملة ومتناسقة تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك ودعم أهداف المؤسسة في السوق، هذا ويعد

التوزيع عنصرا حاسما في نجاح أي نشاط تجاري أو خدمي، للتوزيع مجموعة من الأهداف نلخصها في الجوانب التالية:²⁰

- ✓ توفير السلعة للمستهلك عند الحاجة إليها.
- ✓ أن يتم توصيل السلعة بالخصائص والكميات التي يريدها المستهلك.
- ✓ مراعاة عنصر الإطار الزمني من حيث سرعة الاستجابة للطلبات.
- ✓ نقل وخزن السلعة والمشاركة في تحمل المخاطر.
- ✓ تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات.
- ✓ الصمود أمام المنافسة.
- ✓ المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة السلع في كل الظروف.

باختصار يلعب التوزيع دورا محوريا في ضمان وصول المنتج أو الخدمة للمستهلك بالجودة والكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب، مع تقليل التكاليف ورفع القدرة التنافسية، مما يساعد المؤسسة على الصمود أمام المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية.

4.2.4. الترويج

يقصد بالترويج مجموعة من الاتصالات التي يقوم بها المنتج مع المشتريين المحتملين بهدف تعريفهم بالسلع والخدمات المعروضة وإقناعهم بشرائها.²¹

فالترويج هو مجموعة من الأنشطة والاتصالات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة أو المنتج مع الجمهور المستهدف (المشتريين المحتملين أو العملاء)، بهدف تعريفهم بالسلع والخدمات المقدمة، وخلق الوعي حولها، وإقناعهم بمزاياها، وتحفيزهم على اتخاذ قرار الشراء، ويتضمن الترويج استخدام وسائل متعددة مثل الإعلان، الترويج المباشر، البيع الشخصي، الدعاية، وغيرها من أدوات التسويق، بهدف التأثير على سلوك المستهلك ودفعه نحو اتخاذ قرار الشراء أو تعزيز ولائه للعلامة التجارية، وتتمثل أهمية الترويج في:²²

- ✓ يعتبر الترويج الوصلة الحيوية بين المؤسسة وجمهورها.
- ✓ يعمل الترويج على إعلام الجمهور بالسلع والخدمات الجديدة وكذلك تذكيرهم بالمعروض منها وإقناعهم باستخدامها، وبذلك فهو يحقق الفائدة لطرفي الاتصال.
- ✓ تحفيز الرغبة والطلب لدى المؤسسات وإقناعهم باحتياجهم لما ليس عندهم.

- ✓ الترويج لا يوجه فقط للأفراد ولكن أيضا للمؤسسات والمنظمات الربحية وغير الربحية مثل المؤسسات الحكومية وكل منهم يحتاج إلى رسالة ووسائل ترويج مختلفة.
- ✓ تمييز السلع الخاصة إذا كان الاختلاف بين السلع المقدمة من المؤسسة ما يقدمه المنافسون واضحا وجليا.
- ✓ دعم رجال البيع.
- ✓ زيادة المبيعات وأرباح المؤسسة أو المحافظة على استقرار المبيعات.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.
- ✓ تقوية مركز المؤسسة التنافسي في السوق.
- ✓ دعم تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة عن طريق التكامل مع باقي عناصر المزيج التسويقي وبالتالي دعم استراتيجية التسويق.

باختصار الترويج هو عنصر حيوي في أي استراتيجية تسويقية، حيث يلعب دورا محوريا في إيصال رسالة المؤسسة للجمهور المستهدف، وخلق الوعي، وإقناع العملاء، وزيادة المبيعات، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، ودعم أهدافها التنافسية والتسويقية، فالترويج يعد جزءا لا يتجزأ من نجاح المؤسسة واستمراريتها في السوق.

5. الابتكار في المزيج التسويقي

في بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد الابتكار رفاهية بل أصبح ضرورة حتمية لنجاح أي مؤسسة واستمرارها في سوق يتسم بالتغير السريع، المنافسة الشرسة، وتطور حاجات المستهلكين، والابتكار في المزيج التسويقي لا يقتصر على المنتج فقط، بل يشمل جميع عناصره: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، بالإضافة إلى العناصر الحديثة مثل الأفراد، العمليات، والمحيط المادي.

الابتكار هنا يعني إدخال أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية، سواء كانت متعلقة بتطوير المنتجات، ابتكار سياسات تسعير، تحسين قنوات التوزيع، أو استخدام أدوات ترويج مبتكرة، فالهدف الأساسي هو تحقيق ميزة تنافسية، تعزيز ولاء العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، ويشمل الابتكار في المزيج التسويقي العناصر التالية:

1.5. الابتكار في المنتج

يعد الابتكار في المنتج أحد الركائز الأساسية التي يمكن للمؤسسات من خلالها تحقيق ميزة تنافسية حقيقية في السوق، فالمنتج ليس مجرد سلعة أو خدمة تقدم للمستهلك، بل هو حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك، وقلب

الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، ويعني الابتكار في المنتج إما تقديم منتج جديد تماماً لم يسبق له وجود في السوق، أو تطوير وتحسين منتج قائم بإضافة مزايا أو خصائص جديدة، أو إعادة توظيف المنتج في قطاع سوقي مختلف، أو حتى اكتشاف حاجات كامنة لدى المستهلك لم يكن واعياً بها من قبل، فالابتكار هنا ليس حكراً على الجوانب التقنية أو التكنولوجية، بل يشمل كل ما هو جديد ومتميز في طرق تقديم المنتج، تغليفه، استخداماته، أو حتى الخدمات المصاحبة له.

الابتكار في المنتج يمكن أن يكون جذرياً أو تحسينياً، فالابتكار الجذري يعني تقديم منتج جديد تماماً للسوق، ويؤدي إلى تغيير جذري في سلوك المستهلكين وأساليب المنافسة، وغالباً ما يتطلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، ويحقق للمؤسسة ميزة احتكارية مؤقتة، أما الابتكار التحسيني فيعني إدخال تحسينات تدريجية على المنتج القائم، مثل إضافة مزايا، تغيير التغليف، أو تحسين الخدمة المصاحبة، وهذا النوع من الابتكار أقل تكلفة وأقل مخاطرة، لكنه سهل التقليد من قبل المنافسين، تتنوع المنتجات الجديدة حسب درجة جدتها بالنسبة للسوق أو للمؤسسة، فمنها ما يكون جديداً تماماً للسوق وللمؤسسة معاً، وهذا النوع يحدث تغييراً جذرياً في سلوك المستهلكين ويخلق أسواقاً جديدة، ومنها ما يكون جديداً للمؤسسة فقط، بينما هو معروف في السوق، مثل تقديم شامبو للأطفال ثم إعادة توظيفه لذوي البشرة الحساسة من البالغين، وهناك منتجات جديدة للعميل أو للمستهلك فقط.²³

عند الحديث عن الابتكار في المنتج، يمكن الاستشهاد بأمثلة واقعية تبرز تأثير الابتكار على السوق المحلي والعالمي، فعلى سبيل المثال، عندما طرحت شركة Sony جهاز Walkman في السبعينيات، لم يكن المستهلكون يعرفون أنهم بحاجة إلى جهاز محمول للاستماع إلى الموسيقى، لكن الشركة نجحت في خلق سوق جديد تماماً، وأصبح الجهاز ظاهرة عالمية غيرت من عادات الاستماع لدى الناس، وبالمثل، عندما أطلقت Apple جهاز iPhone عام 2007، لم تكن الهواتف الذكية بالشكل الذي نعرفه اليوم، لكن الشركة نجحت في دمج الهاتف والكاميرا وجهاز الموسيقى في جهاز واحد، وأحدثت ثورة في عالم الاتصالات والتكنولوجيا، وأصبحت نموذجاً يحتذى به في الابتكار.

على المستوى المحلي، نجد أن بعض الشركات العربية نجحت في تقديم منتجات جديدة أو إعادة توظيف منتجاتها لقطاعات سوقية مختلفة، مثل تقديم شامبو للأطفال ثم إعادة توظيفه لذوي البشرة الحساسة من البالغين، أو تحويل أفلام السينما إلى أقراص DVD لتلبية احتياجات متغيرة للمستهلكين. كما أن بعض الشركات بدأت في استخدام التقنيات الحديثة مثل الواقع المعزز لتجربة المنتجات قبل الشراء، مما عزز تجربة العميل وقلل من معدلات الإرجاع.

تؤثر هذه الابتكارات بشكل كبير على السوق المحلي والعالمي، فعلى المستوى المحلي، تعزز الابتكارات القدرة التنافسية للشركات، وتزيد من فرص نموها وتوسعها، وتخلق فرص عمل جديدة، وتطور الصناعة المحلية. أما على المستوى العالمي، فإن الابتكارات الناجحة تغير من قواعد المنافسة، وتخلق أسواقا جديدة، وتؤثر على سلوك المستهلكين في مختلف أنحاء العالم، وتدفع الشركات المنافسة إلى تبني الابتكارات أو تطوير منتجاتها للبقاء في السوق. في النهاية، يبقى الابتكار في المنتج ركنا أساسيا في استراتيجية أي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرارية، يتطلب الابتكار في المنتج الرؤية والجرأة، وتوفير الموارد اللازمة، ومراعاة احتياجات السوق والعملاء، والاستعداد لمواجهة التحديات والعوائق، فالمنتج المبتكر هو الذي يحقق رضا المستهلكين، ويزيد من الحصة السوقية للمؤسسة، ويخلق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين

في سياق استراتيجيات الابتكار في المنتج، تتنوع الاستراتيجيات حسب قدرات المؤسسة وأهدافها، فهناك استراتيجية الابتكار الجذري الهجومية، حيث تسعى المؤسسة إلى تقديم منتج جديد تماما في السوق، وتحقيق ميزة سبق، وخلق أسواق جديدة، كما فعلت شركات التكنولوجيا الكبرى مثل Apple و Tesla وهناك استراتيجية الابتكار التحسيني الدفاعية، حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين المنتجات القائمة أو تقديم منتجات جديدة للمؤسسة فقط، مع التركيز على اللحاق بالركب بعد ظهور منتجات مبتكرة في السوق، كما فعلت العديد من الشركات اليابانية وهناك استراتيجية الابتكار الموجه للتميز، حيث تركز المؤسسة على قطاعات سوقية محددة، وتقدم منتجات موجهة لهذه القطاعات، وغالبا ما تتبعها الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأخيرا، هناك استراتيجية الإنتاج الكفاء، حيث تركز المؤسسة على تقديم منتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة، مع التركيز على الكفاءة في الإنتاج، وغالبا ما تتبعها الشركات التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج²⁴.

على الرغم من أهمية الابتكار في المنتج، إلا أن المؤسسات تواجه العديد من العوائق والتحديات عند محاولة ابتكار منتجات جديدة، من أبرز هذه العوائق ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة، حيث تصل نسبة الفشل في بعض الأسواق إلى 80%، خاصة في السلع الاستهلاكية، ويعود ذلك إلى أسباب مالية مثل عدم كفاية التمويل، وأسباب فنية مثل عدم تحقيق المنتج للأداء المطلوب، وأسباب تسويقية مثل سوء تقدير حجم السوق أو تغير رغبات المستهلكين. كما أن الابتكار في المنتج يتطلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، وأحيانا مبالغ ضخمة للحصول على المواد والتقنيات الجديدة، مما يزيد من مخاطر المؤسسة في حال فشل المنتج الجديد²⁵.

أيضا، يعاني الابتكار في المنتج من قصر دورة حياة المنتج، حيث أصبحت المنتجات تتطور وتتغير بسرعة كبيرة، وأصبحت دورة حياة المنتج أقصر من ذي قبل، مما يجعل من الصعب على المؤسسة استعادة تكاليفها وتحقيق

أرباح مجزية في فترة قصيرة، بالإضافة إلى ذلك، يواجه الابتكار في المنتج مقاومة من المستهلكين، خاصة أولئك الذين يعتادون على المنتجات القديمة أو يخشون تجربة الجديد، أو لا يدركون حاجتهم للمنتج الجديد، كما أن نقص المعلومات والبيانات عن حجم السوق أو توقعات المبيعات يمثل عائقاً آخر أمام نجاح الابتكار في المنتج.

في الختام، يبقى الابتكار في المنتج ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والتميز في سوق تنافسية متغيرة، يتطلب الابتكار في المنتج تبني استراتيجيات واضحة، وتوفير الموارد اللازمة، ومراعاة احتياجات السوق والعملاء، والاستعداد لمواجهة التحديات والعوائق التي قد تعترض طريق المؤسسة، فالمنتج المبتكر الذي يلبي احتياجات المستهلكين الحالية أو الكامنة هو الذي يحقق النجاح ويضمن استمرارية المؤسسة في السوق، ويخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

2.5. الابتكار في الترويج

تعد عمليات الترويج من أبرز المجالات التي يشهد فيها المزيج التسويقي حراكاً مستمراً وتطوراً ملحوظاً، حيث يمثل الترويج مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تهدف إلى تعريف المستهلكين بالمنتجات أو الخدمات، وإقناعهم بشرائها، وتحفيزهم على اتخاذ قرار الشراء، في ظل المنافسة المتزايدة والتغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، أصبح الابتكار في الترويج ضرورة حتمية لنجاح أي مؤسسة واستمراريتها في السوق، فالابتكار هنا لا يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة أو ابتكار حملات إعلانية مميزة فحسب، بل هو فلسفة شاملة تهدف إلى إعادة صياغة نهج التواصل مع العملاء، وفهم احتياجاتهم بشكل أعمق، وتطوير حلول مبتكرة تلبي توقعاتهم وتبني علاقات قوية ودائمة بين العلامة التجارية والمستهلكين.

أهمية الابتكار في الترويج تتجاوز مجرد زيادة المبيعات، بل تهدف إلى اكتشاف فرص جديدة في السوق، وتوسيع قاعدة العملاء، وبناء علاقات أقوى مع العملاء الحاليين، وتحقيق التميز التنافسي، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، والحفاظ على الحصة السوقية وتنميتها، واستقطاب العملاء الجدد، فالترويج المبتكر يخلق تجربة مميزة للعميل، ويجعله أكثر ولاءً للعلامة التجارية، كما يعزز من قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا، ومن الأمثلة الواقعية على ذلك حملة "Share a Coke" التي أطلقتها شركة "Coca-Cola"، حيث تم طباعة أسماء الأشخاص على عبوات الشراب، وشجعت المستهلكين على مشاركة صورههم مع العبوات على وسائل التواصل الاجتماعي، مما أدى إلى تفاعل واسع وزيادة في المبيعات، وتم تطبيق الفكرة في أكثر من 80 دولة، بما فيها دول عربية، حيث تمت ترجمة الأسماء والعبارات لتناسب مع كل سوق محلي، ساهمت الحملة في تعزيز ولاء العلامة التجارية وزيادة التفاعل مع المستهلكين محلياً وعالمياً.

يشمل الترويج عدة عناصر أساسية، أهمها الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، والدعاية والنشر، الابتكار في الترويج يعني استخدام أساليب ووسائل غير تقليدية في هذه العناصر، بهدف تحقيق تأثير أكبر على الجمهور المستهدف وتمييز العلامة التجارية عن المنافسين، فعلى سبيل المثال، أصبح الإعلان لا يقتصر على الصحف والمجلات والتلفزيون فحسب، بل امتد ليصل إلى الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، وحتى الواقع المعزز والافتراضي، فالابتكار في الإعلان لا يعني فقط ابتكار رسالة إعلانية جديدة، بل يشمل أيضا ابتكار وسائل جديدة للوصول إلى الجمهور، أو ابتكار طرق جديدة للتفاعل معه، مثل الحملات التفاعلية، المسابقات، أو استخدام المؤثرين الرقميين²⁶.

في مجال الإعلان، يركز الابتكار على إيجاد أفكار فريدة وملائمة وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية، وتحدث نتيجة تفاعل عمليات عقلية ونفسية متداخلة، تعتمد على متغيرات اجتماعية وسمات شخصية وقدرات عقلية للمبتكر الإعلاني، ولا ينجح الإعلان لمجرد أنه مبتكر وجذاب فقط، بل لأنه يستخدم معلومات دقيقة عن تفضيلات المستهلكين، ثقافتهم، تقسيمهم الديموغرافي، وأسواقهم المستهدفة، وخصائص المنافسين كما أن مسؤولية الابتكار الإعلاني ليست مسؤولية إدارة الإعلان أو وكالة الإعلان فقط، بل يجب أن يكون الابتكار جزءا من الفكر التسويقي العام، ويتفاعل مع باقي عناصر المزيج التسويقي، ولا ينبغي أن يكون الابتكار الإعلاني مجرد رد فعل على تطورات المنافسين، بل يجب أن يكون من أجل أن يكون المعلن في مقدمة السوق، وليس في صفوف التابعين²⁷.

تنوع استراتيجيات الابتكار في الإعلان حسب التركيز على المنتج أو المستهلك، فبعض الاستراتيجيات تعتمد على المنتج، حيث يتم التركيز على مزايا المنتج أو صفاته، أو مكانته في السوق، أو الفائدة الأساسية التي يقدمها، ومن أمثلة ذلك استراتيجية الادعاء العام، حيث يتم التركيز على فائدة أساسية للمنتج، مثل الأمان في السيارات أو الجودة في الأجهزة الإلكترونية، أما استراتيجية صفة المنتج فتتركز على ميزة معينة تميز المنتج عن المنافسين، مثل التركيز على الأمان في سيارات "Volvo" واستراتيجية المكانة تهدف إلى وضع المنتج في مكانة معينة في ذهن المستهلك مقارنة بالمنافسين، أما الاستراتيجيات التي تعتمد على المستهلك فتشمل استراتيجية شخصية العلامة التجارية، حيث يتم إعطاء المنتج شخصية معينة تتوافق مع شخصية المستهلك، أو استراتيجية نمط الحياة التي تربط المنتج بنمط حياة معين، أو استراتيجية الاتجاه التي تركز على مشاعر المستهلك أو اتجاهاته.

من وسائل الإعلان المبتكرة استخدام الصحف، المجلات، التلفزيون، الراديو، السينما، الإنترنت، حيث يمكن استخدام كل وسيلة بشكل مبتكر لتحقيق أهداف إعلانية محددة كما يمكن للشركات استخدام الواقع المعزز في حملاتها الترويجية، حيث يمكن للعميل تجربة المنتج افتراضيا قبل الشراء، مما يعزز تجربة العميل ويزيد من تفاعله مع

العلامة التجارية كما أن بعض الشركات بدأت باستخدام المسابقات والألعاب التفاعلية عبر الإنترنت، أو تنظيم حفلات منزلية لبيع المنتجات مباشرة للعملاء، أو استخدام المؤثرين الرقميين لترويج المنتجات.

في مجال البيع الشخصي، يعتبر البيع الشخصي أحد عناصر المزيج الترويجي، وهو وسيلة اتصال ذات اتجاهين، حيث يعتمد نجاح العملية البيعية على نجاح رجل البيع والعميل في عملية الاتصال والتوصل إلى تفاهم مشترك حول الحاجات والأهداف، ويمكن أن يكون الابتكار في البيع الشخصي في طريقة الحصول على معلومات عن العملاء المحتملين، أو في طريقة الرد على الاعتراضات.²⁸ فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام إعلانات الوفيات في الصحف للحصول على معلومات عن عائلات العملاء المحتملين، أو الاستدلال عن طريق آخرين لتحديد العملاء المرتقبين، أما في مجال الرد على الاعتراضات، يمكن استخدام أسلوب "القلب أو العكس" "Boomerang"، حيث يتم تحويل نقطة الضعف في المنتج إلى ميزة أو سبق للشراء، مثل تقديم لون السيارة الأسود كدليل على الوقار والرسمية، مما يزيد من رغبة العميل في الشراء، هذا الأسلوب يتطلب أن يكون الاعتراض قابلاً للقلب أو العكس، وأن يكون العميل من النوع الذي يسهل إقناعه.

في مجال الدعاية والنشر، تعتبر الدعاية النشر المجاني لأشياء تتعلق بأنشطة منظمة ما أو سياستها، بهدف حمل المعلومات المنفعة عن المؤسسة إلى جماهير محددة، ثم العودة بردود أفعالهم. لا يكون الابتكار في طريقة صياغة الخبر فقط، بل فيما يتم نشره، وقت النشر، والوسيلة المناسبة للنشر، يمكن أن يكون الابتكار في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلام واسعة الانتشار، وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح المؤسسة وليس ضدها كما يمكن أن يكون الابتكار في نوعية الأخبار أو الأحداث التي يتم نشرها، أو في توقيت النشر، أو في اختيار الوسيلة المناسبة للوصول إلى الجمهور المستهدف.²⁹

أما في مجال تنشيط المبيعات، فيمكن أن يكون الابتكار في تقديم حوافز أو مكافآت للعملاء الذين يكررون الشراء، أو في تنظيم مسابقات وألعاب تشجع العملاء على التفاعل مع العلامة التجارية، من أمثلة ذلك مكافأة العميل الذي يكرر الشراء، مثل برامج نقاط شركات الطيران أو الفنادق التي تقدم تذاكر مجانية أو خدمات إضافية للعملاء الذين يسافرون كثيراً معها كما يمكن تنظيم مسابقات أو ألعاب تشجع العملاء على التفاعل مع العلامة التجارية، مثل حملات المسابقات عبر الإنترنت أو في المتاجر كما يمكن تقديم كوبونات خصم للعملاء مقابل شراء منتجات معينة، مما يشجعهم على الشراء المتكرر وزيادة المبيعات.

يشمل الابتكار في الترويج أيضا استخدام وسائل جديدة مثل البيع عبر التلفزيون، أو البيع عبر الإنترنت، أو البيع من خلال حفلات منزلية، كل هذه الأساليب تعتبر ابتكارا في الترويج، لأنها تختلف عن الأساليب التقليدية، وتخلق تجربة جديدة للعميل فعلى سبيل المثال، تقوم بعض الشركات بتنظيم حفلات منزلية لبيع المنتجات مباشرة للعملاء، حيث يتم دعوة معارف ربة البيت للاجتماع في منزلها، ويقوم مندوب البيع بعرض المنتجات والترويج لها في نفس الوقت، إذا كانت كمية المنتجات المطلوبة أكثر من المعروضة، يتم الاتفاق مع العميل على توصيلها لاحقا.

أيضا، يمكن للشركات الاستفادة من تطور وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية ترويج المنتجات، حيث ساعد استخدام الإنترنت في الوصول إلى الجمهور المستهدف بشكل أسهل أيا ما كان مكانه في العالم، من مميزات استغلال الوسائل الرقمية الحديثة في الترويج للمنتجات الوصول للجمهور المستهدف في الوقت المناسب، حيث يمكن تحديد ظهور الإعلان وقت تصفح العميل لموقع محدد، مما يزيد إمكانية تحقيق نتائج أفضل كما أن تكلفة نشر الإعلانات على الإنترنت أقل بكثير من تكلفة الإعلانات المنشورة في الوسائل التقليدية مثل الصحف والإذاعة والتلفزيون، مما يمكن الشركة من توفير جزء كبير من التكلفة المخصصة للترويج وتوجيهها لأماكن أخرى، بالإضافة إلى ذلك، يساعد استخدام منصات التواصل الاجتماعي في الإعلانات على الوصول إلى أشخاص محددين ترى الشركة أنهم يمكن أن يكونوا مستعدين لشراء منتجها أو خدماتها أكثر من غيرهم، حيث يمكن تحديد خصائص الفئة التي تريد أن ترى إعلانها من حيث أعمارهم وجنسهم واهتماماتهم، مما يحقق نجاحا أكبر لرسائلها الترويجية.

في الختام، يعد الابتكار في الترويج مفتاح النجاح في عالم اليوم، حيث يتيح للمؤسسات التميز عن المنافسين، وخلق علاقة قوية مع المستهلكين، وتحقيق أهداف تسويقية فعالة. يتطلب الابتكار في الترويج فهما عميقا لسلوك المستهلك، واستخدام البيانات والمعلومات لتصميم حملات ترويجية مبتكرة، وتحفيز التفكير الإبداعي لدى فريق التسويق، ومواكبة التطورات التكنولوجية والاجتماعية في السوق، من خلال الابتكار في الترويج، يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وزيادة المبيعات، وتعزيز ولاء العملاء، وبناء صورة إيجابية للعلامة التجارية في السوق المحلي والعالمي.

3.5. الابتكار في التوزيع

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة وتزايد المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، أصبح الابتكار في التوزيع أحد أهم العوامل التي تضمن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية حقيقية واستمراريتها في السوق، لم يعد التوزيع مجرد نقل المنتجات من المنتج إلى المستهلك، بل تحول إلى عملية استراتيجية معقدة تشمل التخزين، النقل، إدارة المخازن، واختيار قنوات التوزيع المناسبة، مع التركيز على تحسين تجربة العميل وزيادة رضاه. الابتكار في التوزيع يعني تطوير

طرق جديدة وغير تقليدية لتسهيل وصول المنتجات إلى المستهلك، سواء من خلال استخدام التقنيات الحديثة، ابتكار نماذج بيع جديدة، أو تحسين القنوات القائمة، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواكبة التغيرات السريعة في احتياجات السوق وتطلعات المستهلكين.

يشمل التوزيع كل الأنشطة والمجهودات التي تهدف إلى إيصال المنتجات أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، مع ضمان توفرها في المكان والزمان المناسبين وبالشكل الذي يتلاءم مع احتياجات العميل، كما يعرف التوزيع بأنه مجموعة الوظائف التي يؤديها المنتج، بمساعدة أو دون مساعدة مؤسسات أخرى، ابتداء من اللحظة التي تصبح فيها المنتجات جاهزة وتنتظر التدفق نحو المستهلك النهائي، لتكون تحت تصرفه أو جاهزة للاستهلاك في المكان والزمان والأشكال والأحجام المناسبة لحاجاته.

الأهمية الكبيرة لعنصر التوزيع تكمن في أنه بدون وجود هذا العنصر، لن يتمكن المستهلك من الحصول على ما يحتاجه من منتجات بالجودة والكمية والسعر المناسبين وفي الوقت والمكان المناسبين لذلك، يبذل المنتجون جهوداً كبيرة لضمان أن يتم التوزيع بأعلى كفاءة وفعالية، ويقوم الموزعون بدورهم بكل ما من شأنه أن يمكنهم من أداء أنشطة التوزيع على أفضل مستوى، مع التركيز على تحسين تجربة العميل وزيادة ولائه للعلامة التجارية.

الابتكار في التوزيع لا يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة فقط، بل يشمل أيضاً ابتكار نماذج بيع جديدة، وتطوير القنوات القائمة، وتحسين تصميم منافذ البيع، أو حتى ابتكار نماذج جديدة للبيع المباشر مثل الحفلات المنزلية أو البيع عبر التلفاز، ومن بين المجالات الرئيسية للابتكار في التوزيع³⁰:

1.3.5. البيع الآلي "البيع الذاتي"

يعتبر البيع الآلي أحد أهم أشكال الابتكار في مجال التوزيع، حيث يتم استخدام آلات أو أجهزة آلية لبيع المنتجات للعملاء دون الحاجة إلى مندوب بيع بشري، هذه الآلات توفر الخدمة على مدار الساعة وفي المواقع ذات الكثافة المرورية العالية، مثل محطات الوقود، المطارات، المستشفيات، المدارس، الجامعات، والمراكز التجارية.

تتم عملية البيع ببساطة من خلال وضع العملة النقدية أو البطاقة البنكية في المنفذ المخصص، ثم اختيار المنتج المطلوب، ليخرج مباشرة من منفذ البضائع. من مزايا البيع الآلي أنه يقلل من تكاليف العمالة، ويزيد من سرعة الخدمة، ويوفر للعميل تجربة شراء مريحة وسريعة كما يمكن للآلات أن تدعم تقنيات الدفع الإلكتروني والشاشات التفاعلية، مما يجعلها متوافقة مع التطور التكنولوجي الحديث.

من عيوب البيع الآلي أن أسعار المنتجات غالبا ما تكون أعلى من قنوات التوزيع التقليدية بنسبة تتراوح بين 15% و20%، وذلك بسبب تكاليف الصيانة والتشغيل كما أن الآلة قد تتعطل في بعض الأحيان، ولا يمكن للعميل استرجاع المنتج أو استبداله بسهولة، بالإضافة إلى ذلك، فإن تكاليف شراء وتوزيع وصيانة هذه الآلات تعتبر مرتفعة بالنسبة للمسوقين، لكنها تظل استثمارا مجزيا في المواقع ذات الحركة العالية، في فرنسا مثلا، وصلت نسبة مبيعات المشروبات من خلال البيع الآلي إلى 87% من إجمالي المبيعات عام 1999، وهو ما يعكس مدى نجاح هذا النوع من الابتكار في التوزيع.

2.3.5. البيع بالتجزئة الإلكتروني "E-Tailing"

يمثل البيع بالتجزئة الإلكتروني أحد أهم أشكال الابتكار في التوزيع في العصر الحديث، حيث تتيح المؤسسات لعملائها شراء المنتجات عبر الإنترنت أو تطبيقات الهاتف المحمول، مع إمكانية التوصيل السريع إلى المنزل أو مكان العمل.

تنوع أنواع البيع بالتجزئة الإلكتروني، فهناك المتاجر الإلكترونية الكبيرة مثل Amazon التي تعتمد بشكل أساسي على الإنترنت كوسيلة للبيع، وهناك أيضا المتاجر التي تجمع بين البيع عبر الإنترنت والبائع التقليدي "Bricks and clicks"، مثل "Walmart" و"JCPenny"، حيث يمكن للعميل الشراء عبر الإنترنت أو زيارة المتجر الفعلي كما توجد متاجر تعتمد على الكatalogات الإلكترونية، حيث يقوم العميل باختيار المنتج عبر الإنترنت ثم الذهاب إلى المخزن لاستلامه، أو أن يقوم بشرائه مباشرة عبر الموقع.

من أبرز الأمثلة على نجاح البيع بالتجزئة الإلكتروني شركة "Dell"، التي حققت مبيعات ضخمة عبر الإنترنت تصل إلى 40 مليون دولار يوميا، وهو ما يمثل نصف مبيعاتها الإجمالية كما أن هذه الطريقة تتيح للمؤسسة جمع بيانات دقيقة عن عملائها، وتحليل سلوكهم الشرائي، وتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.

من مزايا البيع بالتجزئة الإلكتروني أنه يوفر للعميل تجربة شراء مريحة وسريعة، ويقلل من تكاليف التشغيل بالنسبة للمؤسسة، كما يوسع نطاق السوق المستهدف ليشمل عملاء من مختلف المناطق الجغرافية، أما العيوب فتتمثل في مشكلة الأمن الإلكتروني، حيث أن بعض العملاء يخشون من عمليات الاحتيال أو سرقة البيانات أثناء الشراء عبر الإنترنت، بالإضافة إلى صعوبة استرجاع المنتج أو استبداله في بعض الحالات.

3.3.5. البيع من خلال الحفلات المنزلية

يعتبر البيع من خلال الحفلات المنزلية أحد أشكال الابتكار في التوزيع، حيث يتم تنظيم حفلات في منازل العملاء أو معارفهم لعرض المنتجات وبيعها مباشرة لهم، هذه الطريقة تعتبر من الطرق الفعالة في تسويق المنتجات الاستهلاكية، خاصة تلك التي تحتاج إلى شرح أو تجربة قبل الشراء.

في هذه الطريقة، تقوم ربة المنزل بدعوة معارفها وأصدقائها إلى منزلها، ويقوم مندوب البيع بعرض المنتجات والترويج لها في حضور الحضور، مما يوفر تجربة شراء مريحة وممتعة للعميل، إذا كانت كمية المنتجات المطلوبة أكثر من المعروضة، يتم الاتفاق مع العميل على توصيلها لاحقاً.

تتميز هذه الطريقة بأنها تخلق جوًا من الثقة بين البائع والمشتري، وتتيح للعميل تجربة المنتج بشكل مباشر، كما أنها تساعد في بناء علاقات قوية مع العملاء وزيادة ولائهم للعلامة التجارية كما أنها تعتبر طريقة فعالة لتوسيع قاعدة العملاء، حيث يمكن للعميل أن يصبح وسيطاً في جذب عملاء جدد من خلال دعوة معارفه إلى الحفلات المنزلية.

من عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهداً إضافياً من مندوب البيع في تنظيم الحفلات والتواصل مع العملاء، كما أنها لا تصلح لجميع أنواع المنتجات، خاصة تلك التي تحتاج إلى متاجر كبيرة أو معدات خاصة للعرض، ومع ذلك، فإن البيع من خلال الحفلات المنزلية يظل أحد أشكال الابتكار في التوزيع التي أثبتت نجاحها في تسويق العديد من المنتجات الاستهلاكية.

4.3.5. البيع عبر التلفاز

من أشكال الابتكار في التوزيع أيضاً البيع عبر التلفاز، حيث يتم عرض المنتجات مباشرة على شاشات التلفزيون، مع إمكانية الشراء الفوري عبر الهاتف أو الإنترنت، وتستخدم هذه الطريقة في تسويق المجوهرات، الأدوات المنزلية، مواد التجميل، والأجهزة الإلكترونية، وتلقى رواجاً كبيراً في العديد من الدول العربية والأجنبية.

5.3.5. ابتكارات أخرى في التوزيع

من بين الابتكارات الأخرى في التوزيع، وضع الأصناف التي تجذب الأطفال على رفوف بمستوى نظرهم في المتاجر، مما سهل عليهم الوصول إليها وإقناع ذويهم بشراءها، وهو ما أدى إلى زيادة المبيعات بشكل كبير كما يمكن

أن يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع، مما يؤثر على العميل ويزيد من رضاه وتفاعله مع العلامة التجارية.

لكي تنجح المؤسسة في تبني الابتكار في التوزيع، لا بد من توفر عدد من المتطلبات الأساسية، أهمها اقتناع الإدارة العليا بأهمية الابتكار وضرورته لتحقيق أهداف المؤسسة، والتنسيق والتكامل بين جميع الإدارات المعنية بالأنشطة الابتكارية، ووجود نظام معلومات فعال يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم نتائج الابتكارات واتخاذ القرارات المناسبة كما يتطلب الأمر وجود نظام تحفيز فعال يشجع الموظفين على الابتكار، ودراسة الجدوى للتأكد من جدوى الأفكار الابتكارية قبل الشروع في تنفيذها، وتوقع مقاومة الابتكار من داخل المؤسسة أو خارجها، والاستعداد للتعامل معها بأساليب فعالة.

الابتكار في التوزيع لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسات وتميزها في سوق تنافسية متغيرة، يتجلى الابتكار في التوزيع من خلال عدة أشكال رئيسية، منها البيع الآلي الذي يوفر الخدمة على مدار الساعة ويقلل من تكاليف العمالة، والبيع بالتجزئة الإلكتروني الذي يوسع نطاق السوق ويوفر تجربة شراء مريحة وسريعة، والبيع من خلال الحفلات المنزلية الذي يعزز الثقة بين البائع والمشتري ويخلق تجربة شراء مميزة، والبيع عبر التلفاز الذي يوفر إمكانية الشراء الفوري، كل هذه الأشكال تعكس قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاجتماعية، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق متغير ومتطور، الابتكار في التوزيع يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومنحها القدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق، وتحقيق أهدافها التسويقية بفعالية أكبر، كما يساعد في تقليل التكاليف، وزيادة كفاءة العمليات اللوجستية، وتحسين صورة المؤسسة في أذهان العملاء.

4.5. الابتكار في عاصر المزيج التسويقي المستحدثة

إضافة إلى عناصر المزيج التسويقي التقليدية المنتج، السعر الترويج، التوزيع لقد تم استحداث ثلاث عناصر أخرى تضاف إلى المزيج التسويقي تتعلق بالخدمة وهي المحيط المادي، الأفراد، مقدمي الخدمة وعملية تقديم الخدمة، يطلق على الجميع بالمزيج التسويقي الموسع من قبل يومس ويتنر "Booms et Bitner"،³¹ وهذه العناصر الإضافية هي:³²

✓ **الابتكار في المحيط المادي:** يشير الابتكار في المحيط المادي إلى قدرة المؤسسة على تطوير البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمة أو المنتج، بحيث تصبح أكثر جاذبية وراحة وتجهيزاً بأحدث التقنيات، بهدف تعزيز تجربة العميل وتحسين جودة الخدمة المقدمة، يتضمن المحيط المادي عناصر متعددة مثل الأثاث، الديكور،

الإضاءة، الضوضاء، الشعارات التعريفية، اللوحات الإرشادية، وأي مكون ملموس يمكن أن يؤثر على انطباع العميل أو أداء الموظف، يتميز الابتكار هنا بأنه لا يقتصر على تحسين الجوانب التقنية أو التكنولوجية فحسب، بل يشمل أيضا تطوير التصميم الداخلي لمنافذ البيع أو تقديم الخدمة، وتوفير بيئة عمل مريحة ومحفزة، واستخدام أحدث المعدات والتقنيات التي تسهل على العملاء الوصول إلى الخدمات بسرعة وكفاءة، فعلى سبيل المثال، عندما تقوم المؤسسة بتجديد ديكور مقرها أو توفير أثاث مريح وحديث، أو استخدام شاشات رقمية للاستقبال والتوجيه، أو حتى توفير أماكن جلوس مريحة وهادئة، فإنها تعزز من رضا العميل وتزيد من ولائه، كما أن أي تغيير ابتكاري، حتى لو كان بسيطا مثل تغيير لون الجدران أو إضافة نباتات خضراء، يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية كبيرة سواء بالنسبة للعاملين الذين يشعرون بالراحة والتحفيز، أو بالنسبة للعملاء الذين يشعرون بالترحيب والاهتمام، في السياق الواقعي، نجد أن المؤسسات التي تهتم بالمحيط المادي وتطوره بشكل مستمر تنجح في خلق تجربة فريدة للعميل، مما يمنحها ميزة تنافسية واضحة في السوق، ويعزز من قدرتها على جذب عملاء جدد والمحافظة على ولائهم.

✓ **الابتكار في عملية تقديم الخدمة:** الابتكار في عملية تقديم الخدمة يعني تطوير وتغيير طريقة تقديم الخدمة للعميل، بحيث تكون أكثر سرعة، سهولة، وفعالية، مع التركيز على تلبية احتياجات العميل وتحقيق رضاه، يمكن أن يتم هذا الابتكار من خلال تقديم خدمة جديدة تماما، أو تحسين خدمة قائمة بطرق مبتكرة، أو تغيير جذري في أسلوب تقديم الخدمة على سبيل المثال، تحويل عملية الدفع التقليدية إلى دفع إلكتروني أو غير نقدي، أو تقديم خدمات عبر الإنترنت أو التطبيقات الذكية، يعد من أبرز أشكال الابتكار في عملية تقديم الخدمة، حيث يتيح للعميل إنجاز معاملاته بسهولة ويسر، ويقلل من وقت الانتظار، ويزيد من كفاءة الخدمة كما أن تحسين تقديم الخدمة من عميل إلى آخر، مع تقديم عروض أفضل بالسعر أو الخدمة، يساهم في زيادة رضا العملاء وولائهم، ويعزز من تنافسية المؤسسة في السوق، فعندما تقدم المؤسسة خدماتها عبر الإنترنت أو التطبيقات الذكية، مثل فتح الحسابات، التحويلات، أو سداد الفواتير، فإنها توفر الوقت والجهد على العملاء، وتتيح لهم الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان. في السياق الواقعي، نجد أن الابتكار في عملية تقديم الخدمة يتيح للمؤسسة أن تكون أكثر مرونة واستجابة لمتغيرات السوق، وأن تواكب التطورات التكنولوجية والاجتماعية، مما يمنحها ميزة تنافسية واضحة، ويساعدها على تحقيق أهدافها التسويقية بفعالية أكبر.

✓ **الابتكار في الافراد:** يعتبر الابتكار في الأفراد أحد أهم العناصر التي تساهم في نجاح المؤسسات الخدمية، حيث يشكل الموظفون جزءا أساسيا من الخدمة ذاتها، فهم ليسوا فقط من يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها،

بل يلعبون دورا مهما في بيع الخدمة وبناء علاقات قوية مع العملاء، يتميز الابتكار في هذا المجال بأنه يركز على اختيار وتدريب وتحفيز الموظفين، وتوفير بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والابتكار، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والعملاء فعلى سبيل المثال، عندما تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها بشكل مستمر على مهارات التواصل، حل المشكلات، والتعامل مع العملاء، فإنها تعزز جودة الخدمة ورضا العملاء، كما أن تقديم حوافز ومكافآت للموظفين الذين يقدمون أفكارا مبتكرة أو يحققون نتائج مميزة يشجعهم على الابتكار والإبداع، ويخلق جوا من المنافسة الإيجابية داخل المؤسسة، في السياق الواقعي، نجد أن المؤسسات التي تهتم باختيار وتدريب وتحفيز موظفيها تنجح في تقديم خدمة متميزة للعملاء، وبناء علاقات قوية معهم، مما يعزز من ولائهم للمؤسسة، ويزيد من حصتها السوقية، ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

عند النظر إلى العناصر الثلاثة معا، نجد أن الابتكار في المحيط المادي، عملية تقديم الخدمة، والأفراد يشكلون منظومة متكاملة تساهم في نجاح أي مؤسسة خدمية في بيئة تنافسية متغيرة فعلى سبيل المثال، عندما تقوم المؤسسة بتطوير المحيط المادي وتوفير بيئة عمل مريحة ومحفزة، وتقدم خدمات مبتكرة وسريعة عبر قنوات متعددة، وتستثمر في تدريب وتحفيز موظفيها، فإنها تخلق تجربة فريدة للعميل، وتعزز من ولائه للمؤسسة، وتزيد من قدرتها على جذب عملاء جدد والمحافظة عليهم، في السياق الواقعي، نجد أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار في هذه العناصر تنجح في تحقيق ميزة تنافسية واضحة، ومواكبة التطورات التكنولوجية والاجتماعية، وتحقيق أهدافها التسويقية بفعالية أكبر، فعلى سبيل المثال، عندما تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مريحة ومحفزة، وتقدم خدمات مبتكرة عبر الإنترنت أو التطبيقات الذكية، وتستثمر في تدريب وتحفيز موظفيها، فإنها تخلق تجربة فريدة للعميل، وتعزز من ولائه للمؤسسة، وتزيد من قدرتها على جذب عملاء جدد والمحافظة عليهم، في النهاية، يعتبر الابتكار في هذه العناصر ضرورة حتمية لنجاح أي مؤسسة خدمية في بيئة تنافسية متغيرة، حيث يساهم في تحقيق ميزة تنافسية واضحة، ومواكبة التطورات التكنولوجية والاجتماعية، وتحقيق أهدافها التسويقية بفعالية أكبر.

- ¹ Theodore Levitt, Innovation in Marketing, New Perspectives for Profit and Growth, McGraw-Hill, 1962, P153.
- ² Gabor Reketye, The Regularities of Innovation-A Marketing Perspective, Acta Oeconomica, Vol. 53 (1), 2003, pp 45-59
- ³ OECD/Eurostat, "The measurement of scientific and technological activities: guidelines for collecting and interpreting innovation data: Oslo manual", Third Edition, Paris, 2005, P08.
- ⁴ Marketing Accountability Standqrd's Boord MASB, Marketing Creativity Defined, <https://themasb.org/marketing-creativity-defined/>, 2024, Consulte 05/06/2025.
- ⁵ ديقش سمية، أهمية الإبداع والابتكار التسويقي في ترقية التسويق بالعلاقات، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2020، ص 276.
- ⁶ ديقش سمية، مرجع سابق، ص ص 276، 277.
- ⁷ بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019، ص ص 62، 63.
- ⁸ الهنادي فاضل الفاضل، أثر الابداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة تحليلية لا راء عينة من المدراء، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 40.
- ⁹ بن عاشور ليلي، مرجع سابق، ص ص 58، 59.
- ¹ رانيا المجني، تسويق الخدمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 29.
- ² حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 85.
- ³ منير نوري، التسويق الدولي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 25.
- ⁴ محمد عواد وفهد الخطيب، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، ط2، مركز يزيد للخدمات الطلابية، الأردن، 2004، ص 08.
- ⁵ محمد أمين السيد علي، أسس التسويق الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 42.
- ⁶ Marie-camille Debourg et autres, Pratique du Marketing, Berti éditions, Alger, 2004, P 98.
- ⁷ Alexande Chirouze, Yves Chirouze, Introduction Au Marketing, Editions Foucher, Paris, 2004, P108.

- ⁸ هاني حامد الضمور وجمانا إدوارد الخوري، أثر عناصر المزيج التسويقي على قرار شراء الشقق السكنية في منطقة عمان الغربية بالأردن، دراسات مجلة علمية متخصصة محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد 35 العلوم الإدارية، عدد كانون الثاني، عمان، الأردن، 2008، ص 185.
- ⁹ الثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 225، 226.
- ¹⁰ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Marketing Management, 11^{ème} éditions, Pearson éducation, Paris, 2003, P463.
- ¹¹ نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 226.
- ¹² بشير عباس العلاق، حميد العناني تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 46، 47.
- ¹³ قدايفة أمينة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013/2014، ص ص 71، 72.
- ¹⁴ النزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس الوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 187.
- ¹⁵ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن 21؟، مكتبة الشقري، 2000، ص 43.
- ¹⁶ قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص 79.
- ¹⁷ قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص 90.
- ¹⁸ حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 271.
- ¹⁹ قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص 91.
- ²⁰ قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص 91.
- ²¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 477.
- ²² قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص 104.
- ²³ بوكابوس سلمى، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2019، ص 53.
- ²⁴ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص ص 57، 58.
- ²⁵ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص ص 54، 55.
- ²⁶ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص ص 62، 63.
- ²⁷ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص 63.
- ²⁸ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص 64.
- ²⁹ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص 65.

³⁰ بوكابوس سلمى، مرجع سابق، ص ص 71، 73.

³¹ بوشقيفة حميد وبن ديدة هوارى، دور الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الشلف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، أكتوبر 2020، ص 176.

³² بوشقيفة حميد، مرجع سابق، ص ص 176-177.



المحور العاشر: الإبداع والابتكار والميزة التنافسية

1. ماهية الميزة التنافسية
2. خصائص الميزة التنافسية
3. أبعاد الميزة التنافسية
4. أساليب قياس الميزة التنافسية
5. الإبداع كبعد من أبعاد الميزة التنافسية



يعد الإبداع والابتكار جوهر التميز في عالم الأعمال الحديث، إذ يشكل الإبداع شرارة توليد الأفكار المبتكرة، بينما ينقل الابتكار هذه الأفكار من عالم الخيال إلى أرض الواقع، ليحولها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تقدم للزبائن قيمة استثنائية تجعلهم في قلب اهتمام المؤسسة، في خضم المنافسة المتزايدة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها الأسواق، لم يعد الابتكار خياراً، بل أصبح ضرورة قصوى لكل مؤسسة تطمح إلى الاستمرارية والنمو، بل وإلى قيادة السوق بدلا من مجرد اللحاق بركب المنافسين، وتعد الميزة التنافسية هي الثمرة الذهبية التي تجنيها المؤسسة عندما تتبنى ثقافة الابتكار بكل أبعادها، فهي تمنحها القدرة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم حلول مبتكرة تلامس احتياجات الزبائن وتتجاوز توقعاتهم، هذه الميزة لا تقتصر فقط على زيادة الحصة السوقية، بل تتعداها إلى جذب زبائن جدد، وتعزيز الولاء للمؤسسة، وتحقيق أداء مالي متميز يضمن لها الاستقرار والنمو في المدى البعيد.

ما يميز المؤسسات الناجحة حقا هو قدرتها على دمج الابتكار في نسيجها الداخلي، وخلق بيئة عمل محفزة على التفكير خارج الصندوق، وتجريب الأفكار الجديدة بجرأة دون خوف من الفشل، إنها المؤسسات التي تدرك أن الفشل ليس نهاية الطريق، بل خطوة ضرورية في مسيرة الابتكار والنجاح.

في هذا المحور، سنحاول كشف أبرز عناصر الابتكار التي تشكل الميزة التنافسية، ونستخلص استنتاجات تدعم المؤسسات في تحقيق تميز مستدام يضمن لها البقاء والتفوق في سوق دائم التغير، فهذه الروح، تصبح المؤسسات منارات للإبداع والابتكار، وتستحق بالفعل أن تترفع على عرش الأسواق، وتحقق النجاح الذي يلهم غيرها ويترك بصمة في عالم الأعمال.

1. ماهية الميزة التنافسية

من خلال مراجعة أدبيات التسيير، يتبين أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يعود إلى سنة 1939 مع "Edward Hastings Chamberlin"، ثم تطور لاحقا على يد "Philip Selznick" سنة 1959، الذي ربط مفهوم الميزة التنافسية بالقدرة التنظيمية للمؤسسة، وقد شهد هذا المفهوم تطورا ملحوظا، حيث وصفه كل من "Dan Schendel" و "Charles W. Hofer" بأنه "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية، لاحقا، ساهم كل من "Michael Eugene Porter" سنة 1984 و "George S. Day" سنة 1985 في بلورة الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرها هدفا استراتيجيا لا يستخدم كمغیر ضمن الاستراتيجية، بل يعد متغيرا تابعا لها، نظرا لارتباط الأداء

المتفوق بامتلاك وتطوير هذه الميزة وعليه، أصبح ينظر إلى الميزة التنافسية كعنصر محوري تسعى المؤسسات إلى تحقيقه ضمن بيئة اقتصادية قائمة على المعرفة وتشهد منافسة شديدة¹.

وتعددت التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية، ويمكن إبراز بعضها كما يلي:

الميزة التنافسية تعني المركز التنافسي الذي تحتله المؤسسة، والذي تعمل على تطويره مقارنة بمنافسيها، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تمكنها من التفوق في السوق"، هذا التعريف يركز على أن قوة المؤسسة في السوق تتناسب مع أهمية الميزة التنافسية التي تمتلكها، وتعد هذه الأخيرة عنصراً أساسياً في بناء الاستراتيجية المعتمدة².

من جهته، أكد "Philip Kotler" على أهمية التركيز على الأداء، وعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز بأسلوب معين أو عبر عدة أساليب يصعب على المنافسين تقليدها، ويظهر هذا التعريف أن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل فريد وغير قابل للتقليد بسهولة، وهو ما يمنحها تفوقاً مستداماً في السوق³.

عرف "Jean-Jacques Lambin" الميزة التنافسية بأنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج، أو العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها، ويعرفها "Michael Eugene Porter" تعريفاً أكثر دلالة ويعتبرها بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً⁴.

يمكن أن تعرف الميزة التنافسية بأنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات التي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، وفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة، ويشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية تعني مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع ظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية بكل انعكاساتها وما يمليه عليها من استغلال أمثل للموارد المتاحة سواء تعلق الأمر بالجانب التقني أو الجانب البشري⁵.

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يأتي⁶:

- ✓ أنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- ✓ أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- ✓ أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- ✓ أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

بناء على ما ورد في الأدبيات الإدارية والتسويقية، مع مراعاة مختلف الأبعاد والآراء التي طرحها الباحثون والمختصون يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها المركز أو الوضع الفريد الذي تتمتع به المؤسسة مقارنة بمنافسيها، والذي يتيح لها تقديم قيمة مضافة للزبائن بأسلوب يصعب على الآخرين تقليده بسهولة أو في وقت قصير، سواء من خلال الجودة، التكلفة، الابتكار، الخدمة، أو أي عامل آخر يميزها عن غيرها.

تتكون الميزة التنافسية من مجموعة من الخصائص والصفات التي يمتلكها المنتج أو العلامة التجارية أو المؤسسة، والتي تمنحها تفوقاً مستداماً في السوق، وتعتمد في الأساس على استغلال الموارد والقدرات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، مع التركيز على الابتكار والتطوير المستمر، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما تتميز الميزة التنافسية بأنها نسبية، أي تقاس بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة، وتؤدي إلى تحقيق أفضلية حقيقية تعكس كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها المختلفة، كما أنها تنعكس في قيمة ما تقدمه للعملاء وتؤثر في قراراتهم الشرائية، كما لا تقتصر الميزة التنافسية على جانب واحد، بل تشمل كل ما يمكن أن يميز المؤسسة إيجابياً في نظر العملاء، سواء كان ذلك في الجودة، التكنولوجيا، التكاليف، الكفاءة التسويقية، أو حتى الفكر الإداري المتميز.

تتحقق الميزة التنافسية عندما تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة والحد من التهديدات، وتحديد وتطوير ميزاتها بشكل مستمر لضمان بقائها واستدامة تفوقها في سوق تشهد منافسة شديدة وتغيرات متسارعة.

وبالتالي، يمكن القول إن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز ومستدام، يعكس قيمتها الحقيقية في السوق، ويجعلها قادرة على تحقيق نتائج أعلى من المنافسين، من خلال استغلال مواردها وابتكاراتها، وتلبية احتياجات العملاء بشكل متفوق وفريد.

2. خصائص الميزة التنافسية

ما يميز المؤسسات التي توصف بالتنافسية أنها تمتلك مزايا تمكنها من المحافظة على مراكزها في السوق، هذه المزايا لكي تكون كذلك يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص تؤهلها لكي تكون مصدر قوة للمؤسسة في مواجهة المنافسين، وهي على هذا الأساس تنحصر في:⁷

1.2. الديمومة أو الاستدامة

إن الاعتماد على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة قد يشكل ميزة تنافسية إن كانت مدعمة أو مستدامة، أي أن فعل المنافسة لا يمكنه النيل منها، على الأقل على المستوى القريب، ذلك أن التكنولوجيات المستعملة في الإنتاج هي في الغالب متشابهة، حكما أنه من السهل في بعض الأحيان تقليد منتج أو خدمة معينة، لا سيما في بعض الحالات، كقطاع الخدمات التي هي في الغالب ليست براءات اختراع مسجلة، وبالتالي نجد أن كل خدمة جديدة قد لا يدور عليها الحول حتى تصبح معمرة بين جميع المنافسين، فعلى سبيل المثال نجد أن البنوك تسعى إلى خلق مزايا تنافسية لتحسين موقعها في السوق بالتوجه دائما لإيجاد حلول للزبائن، كمشاكل أسعار الصرف المتغيرة، إصدار قروض ميسرة، فهذا الشكل من أشكال التميز لا يمكن اعتباره ميزة تنافسية لافتقاره لعنصر الاستدامة.

2.2. الندرة

يقتضي مفهوم الندرة في الميزة التنافسية أن تكون هنالك صعوبة في تقليدها وعدم وجود تشابه بينها وبين مزايا المنافسين، بحيث تشكل استثناء بالنسبة للزبون، أو المستهلك، مقارنة مع ما هو معروض من السلع والخدمات في السوق، سواء على مستوى السعر أو على مستوى الاختلاف أو التميز.

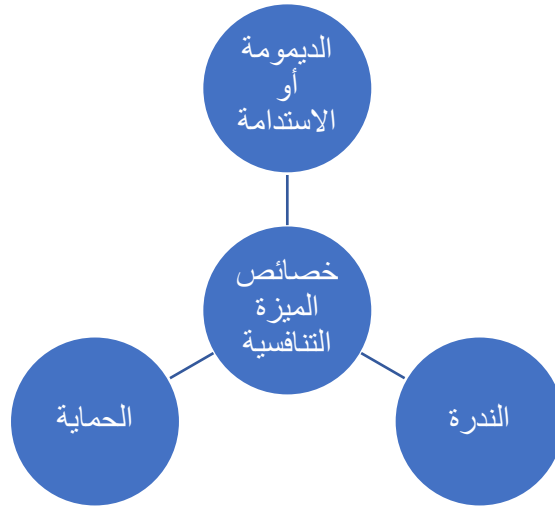
3.2. الحماية

بخصوص ذلك، أن المؤسسة يجب عليها حماية مزاياها وخصوصا من التقليد، حيث أن التغيرات التي تحدث على بيئة المؤسسة في الأمد القصير نتيجة محاولات التقليد من طرف المنافسين، توجب على المؤسسة أن تنتهج أساليب وقائية تمكنها من استشراف التهديدات المحتملة التي من شأنها المساس بوضعية الميزة التنافسية، حيث تلعب نظم المعلومات في هذا الجانب دورا أساسيا.

فعلى سبيل المثال، تلجأ الكثير من المؤسسات إلى أسلوب المعايرة للحصول على التكنولوجيا أو التقنية المعتمدة من طرف مؤسسات أخرى منافسة في قطاع نشاطها لتكييفها حسب إمكانياتها لمسايرة المنافسة الحاصلة في السوق.⁸

وفي الشكل التالي سنوضح خصائص الميزة التنافسية:

الشكل رقم "28": خصائص الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

3. أبعاد الميزة التنافسية

تتعدد الكتابات بشأن أبعاد الميزة التنافسية، حيث يرى "Xenophon Koufteros" أن هناك خمسة أبعاد رئيسية، وهي:⁹

1.3. السعر

تجدر الإشارة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يعني بالضرورة أن تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها أو خدماتها بأدنى مستوى من التكلفة، بل بتكلفة تتناسب مع مستوى الجودة المطلوب، فالمؤسسة تسعى إلى تخفيض التكاليف غير الضرورية دون المساس بجودة منتجاتها، حفاظاً على قدرتها التنافسية في السوق.

ولا شك أن تخفيض التكلفة ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتج، مما يمنح المؤسسة أفضلية تنافسية خاصة في الأسواق التي يظهر فيها المستهلكون حساسية عالية تجاه الأسعار. ومن أبرز العوامل التي تسهم في تخفيض التكلفة، يمكن ذكر ما يلي:

✓ الوفرات الناتجة عن تراكم الخبرة والتعلم لدى العاملين، وهو ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء والهدر.

✓ الاستثمار المنخفض في الموارد، لا سيما المواد الأولية، مع توفر أنظمة تخزين متقدمة تساعد على تقليل الفاقد وتقليل التكاليف.

✓ الرفع من مستوى استغلال الطاقات المتاحة في أصول المؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل نسبة التكاليف الثابتة عند احتساب التكلفة الكلية لكل وحدة إنتاج.

✓ اختيار قنوات توزيع مناسبة لطبيعة المنتج، تضمن المحافظة على سلامته وجودته، وتقلل من احتمالات التلف أو التقادم.

2.3. الجودة

نتيجة للتطورات السريعة، ازداد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة تمثل الاهتمام الأول لديه، والقيمة التي يسعى للحصول عليها. وقد فرض هذا الواقع على المؤسسات الرغبة في البقاء ضمن المنافسة ضرورة تقديم منتجات ذات جودة عالية، فتعزيز السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة لفرض سعر مرتفع، كما أن الحرص على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يعزز الكفاءة ويساهم في تخفيض التكاليف، وتحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الحديثة، إلى جانب تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويمكن تحديد مفهوم الجودة انطلاقاً من وجهتي نظر المنتج والزبون، فمن منظور المنتج، تُقاس الجودة بناءً على المواصفات المحددة مسبقاً، أي المعايير التي تضعها المؤسسة عند تطوير المنتج أو الخدمة. أما من منظور الزبون، فإن مفهوم الجودة أكثر شمولاً، حيث يهتم الزبائن بالجودة من جانبين؛ الأول يتعلق بجوهر المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث الاستمرارية، السلامة وسهولة الاستخدام، والثاني يتعلق بجودة الخدمة من حيث الدقة، الاستجابة، والاستمرارية، ويدعم هذا الجانب بما يعرف بخدمة ما بعد البيع.

إن جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تلبي متطلبات وتوقعات الزبائن، إذ يبنى قياس الجودة على تقييم الزبون لها، وما تحققه من رضا لديه، وعلى هذا الأساس، توجد مجموعة من المعايير لتقييم جودة الخدمة أو المنتج، نذكر منها:

- ✓ الأداء: ويقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج.
- ✓ الثقة أو المعولية: وتعني احتمالية أن يعمل المنتج أو الخدمة بشكل ملائم خلال فترة زمنية محددة وتحت ظروف استعمال معينة.
- ✓ الاستمرارية أو التحمل: وتشير إلى مقدار الاستخدام الممكن للمنتج قبل تلفه أو الحاجة إلى استبداله.
- ✓ الخدماتية: وتعني سرعة وجودة خدمات الصيانة، والجدارة في التصليح.
- ✓ الجمالية: وهي المظهر العام للمنتج، بما في ذلك الشكل، الصوت، الطعم، أو الأثر الحسي الناتج عنه.

3.3. القيمة المدركة لدى الزبائن

- جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، مما يجعله بعدا جديدا أفرزته متغيرات البيئة وعكسته تعقيدات الحياة، حيث أصبحت كل من التكلفة والجودة أبعادًا تقليدية، ويقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة من المنتجات في السوق المستهدف، ويمكن ملاحظة المرونة في مجالين أساسيين:
- ✓ قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية، وتصميم المنتجات بما يتماشى مع تفضيلات الزبائن، باعتبار أن المستهلك يتسم بسلوك دائم التغير، مما يجعل المنتج غير قادر على البقاء على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا.
 - ✓ قدرة المؤسسة على التكيف مع التغير في حجم الإنتاج، سواء بالزيادة أو النقصان، تبعا لمستويات الطلب. وبالتالي، ينبغي أن تمتلك المؤسسة الجاهزية والقدرة الكافية على التغير في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

4.3. ضمان التسليم

- التنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية:
- ✓ السرعة في التسليم، أو ما يُعرف بوقت انتظار المنتج من قبل الزبون.
 - ✓ الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد والمتفق عليه.
 - ✓ السرعة في التطوير، ويُقاس ذلك بالمدة الزمنية المطلوبة لتصميم وتطوير منتج جديد وإنتاجه، فكلما قل الوقت المستغرق من الفكرة إلى الإنتاج النهائي، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق تنافسي.

وفي هذا السياق، إذا اعتمدت المؤسسة استراتيجية التسويق الإلكتروني، فينبغي أن تتمتع بالسرعة الكافية لتطوير منتجاتها بما يتماشى مع احتياجات الزبائن، إلى جانب تقليص وقت الانتظار وتسليم المنتجات في الوقت المحدد. ويتم ذلك من خلال تكثيف البحث عن طرق تسليم أسرع، وتسريع وتيرة تطوير المنتجات، فضلاً عن البحث عن وسائل إضافية تسهم في تقليص وقت الانتظار.

5.3. الإبداع

في أغلب الأدبيات الخاصة بإدارة الأعمال، فإن الميزة التنافسية تقسم عادة إلى نوعين رئيسيين:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، مما يمكنها من تحقيق عوائد أعلى، إلا أن تحقيق هذه الميزة يتطلب توافر جملة من الشروط، من بينها:¹⁰

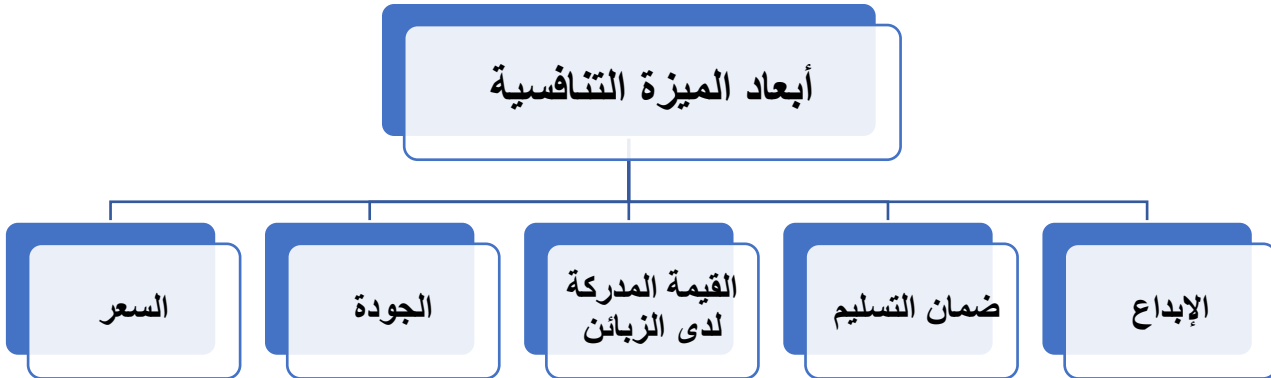
- ✓ وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة الكمية المشتراة من قبل المستهلكين.
- ✓ تماثل أو نمطية المنتجات المعروضة في السوق.
- ✓ عدم توافر سبل متعددة لتمييز المنتج.
- ✓ وجود طريقة استخدام واحدة للسلعة بالنسبة لجميع المشترين.
- ✓ انخفاض أو انعدام تكاليف التحول من منتج مؤسسة إلى منتج مؤسسة أخرى.

ب- **ميزة التميز (التميز في المنتج):** تقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف، سواء من حيث الشكل أو الأداء أو القيمة، مقارنة بالمنتجات المنافسة، وذلك من وجهة نظر المستهلكين،¹¹ ويشترط لتحقيق هذه الميزة ما يلي:¹²

- ✓ أن يكون للمنتج قيمة مضافة حقيقية تؤثر في قرار المستهلك بالشراء وتسهم في تحقيق الرضا.
- ✓ أن يقدر المستهلكون الفروق والاختلافات في المنتج بشكل واضح.
- ✓ أن تكون للمنتج استخدامات متعددة تتوافق مع حاجات المستهلكين، دون أن تفقده جوهره أو تقلل من فعاليته.

وفي الشكل التالي سنوضح أبعاد الميزة التنافسية:

الشكل رقم "29": أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

4. أساليب قياس الميزة التنافسية

تعدد الأساليب والطرق المستخدمة لقياس الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة، حيث تعتمد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس أدائها مقارنة بالمنافسين، تشمل هذه الأساليب تحليل مؤشرات الأداء المالي والتشغيلية، واستطلاعات رضا العملاء وولائهم، بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات "SWOT"، من خلال هذه الأدوات، يمكن للمؤسسة تحديد موقعها التنافسي وتوجيه جهودها نحو تعزيز ميزاتها وتحقيق التميز المستدام في السوق، وسنستعرض في الآتي أهمها:

1.4. تحليل "SWOT"

قد تلجأ المنظمات إلى تحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، وعلى تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لديها، غير أن هذا التحليل قد لا يكون كافياً للتوصل إلى استراتيجيات التحرك المستقبلية، مما أدى إلى ظهور نموذج لتحليل الموقف الاستراتيجي يعرف بنموذج "SWOT"، الذي يقوم على دمج التحليلين الداخلي والخارجي في تحليل واحد، لقد عرف نموذج "SWOT" بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة بالفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى ملاءمة الاستراتيجية الحالية للمنظمة مع نقاط قوتها وضعفها، ومع المتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، كما يساعد في تحديد نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي ينبغي اتباعه لاكتساب ميزة تنافسية¹³.

يتكون تحليل "SWOT" من أربعة عناصر رئيسية، وهي: ¹⁴

✓ **الفرص والتهديدات الخارجية:** تمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على المنظمة مستقبلاً. فإذا كانت هذه العوامل إيجابية اعتبرت فرصاً ينبغي للمنظمة اقتناصها، أما إذا كانت سلبية فتعد تهديدات يجب تجنبها أو التقليل من أثرها.

✓ **القوة والضعف الداخلية:** تعبر عن نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن التحكم فيها داخل المنظمة، فإذا أدت هذه النتائج إلى أداء جيد، فإنها تدل على وجود نقاط قوة، أما إذا كانت النتائج سلبية، فإنها تشير إلى نقاط ضعف في أحد أنشطة المنظمة.

ويهدف تحليل "SWOT" إلى المواءمة بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية، وكذلك بين التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية، ويعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي اللازم لصياغة الاستراتيجية على آلية محددة، يرمز فيها الحرف الأول "S" إلى نقاط القوة "Strengths"، والحرف الثاني "W" إلى نقاط الضعف "Weaknesses"، والحرف الثالث "O" إلى الفرص "Opportunities"، والحرف الرابع "T" إلى التهديدات "Threats".

وبناء على ذلك، يمكن استخراج أربع مجموعات من البدائل الاستراتيجية الممكنة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم "08": مصفوفة "SWOT"

العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية	مجالات القوة	مجالات الضعف
الفرص	استراتيجية ق/ ف	استراتيجية ض/ ف
فرص خارجية للمؤسسة في هذا المكان	حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا والتي تستخدم مجالات القوة بالمؤسسة والاستفادة من الفرص الخارجية	حاول تنمية مجموعة بديلة هنا وبالتالي تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية
التحديات	استراتيجية ق/ ت	استراتيجية ض/ ت
تهديدات خارجية في هذا المكان	حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا وبالتالي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية	حاول تنمية مجموعة إستراتيجية بديلة هنا وبالتالي تقلل مجالات الضعف وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية

المصدر: جميع نبيلة، أهمية تحليل سوت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية: حالة شركة هواوي للهواتف الذكية نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 02، 2021، ص 149.

يقدم التحليل المزدوج المعروض في الجدول أربعة تفاعلات رئيسية تجمع بين الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، وتتمثل هذه التفاعلات فيما يلي:¹⁵

✓ **الفرص ونقاط القوة:** عندما تقع المنظمة في هذا المربع، فإنها تكون في وضع استثنائي، إذ تمتلك نقاط قوة داخلية وتواجه فرصاً خارجية سانحة وعليه، يجب أن يتمحور توجه المنظمة حول تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة، مع تعزيز نقاط القوة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

✓ **الفرص ونقاط الضعف:** إذا صنفت المنظمة ضمن هذا المربع، فعليها تركيز جهودها على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع العمل على استغلال الفرص الخارجية، غير أن وجود نقاط الضعف قد يعيق المنظمة عن اغتنام الفرص، مما يحتم عليها معالجة مكامن الضعف بشكل عاجل لتمكينها من اقتناص الفرص.

✓ **نقاط القوة والتهديدات:** في حال تموقع المنظمة ضمن هذا المربع، ينبغي أن يتمثل التوجه الاستراتيجي في استغلال نقاط القوة الداخلية بأقصى طاقة ممكنة لمواجهة التهديدات الخارجية القائمة.

✓ نقاط الضعف والتهديدات: عندما تقع المنظمة في هذا المربع، فإنها تواجه وضعًا حرجيًا. وبالتالي يجب أن تركز جهودها على تقليل نقاط الضعف ومواجهة التهديدات في آن واحد، ومن الاستراتيجيات الملائمة في هذه الحالة تقليص العمليات ذات الربحية المنخفضة أو التكاليف العالية، أو تصفية بعض الوحدات، أو اللجوء إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى أكثر استقرارًا وقوة.

تتمثل أهمية تحليل "SWOT" في كونه أداة فعالة لتحسين موقع المؤسسات في السوق، من خلال مجموعة من الجوانب الجوهرية "Arabic Table of Contents":¹⁶

- ✓ التعرف على نقاط القوة الداخلية وتعظيم الاستفادة منها لدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.
- ✓ الكشف عن نقاط الضعف وإتاحة الفرصة لمعالجتها وتحويلها إلى عناصر داعمة.
- ✓ استكشاف الفرص المتاحة في بيئة العمل، مما يساهم في تطوير الخطط الاستراتيجية الحيوية.
- ✓ تحليل التهديدات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وإدخال التحسينات الضرورية على الخطط والأنشطة.
- ✓ تشجيع المؤسسات على إعداد خطط بديلة أو طارئة لمواجهة مختلف السيناريوهات المستقبلية.
- ✓ تسليط الضوء على الموارد المتاحة، مما يساهم في إدخال أفكار مبتكرة ضمن الاستراتيجيات التسويقية.
- ✓ بناء خطط لإدارة المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وتعزيز القدرة على المنافسة في السوق.
- ✓ الاستفادة من أدوات قياس الأداء لمقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين وتحسين نقاط الضعف عن طريق التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على الأدوات والموارد المتاحة لدعم الأنشطة التجارية.

2.4. تحليل "pastel"

يعتمد في إعداد تحليل "pastel" على مجموعة من المتغيرات التي تمثل مختلف الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بالمنشأة والمؤثرة عليها، حيث تساهم هذه المتغيرات في الكشف عن الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وكذلك التهديدات التي قد تواجهها وتنعكس على أدائها، وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي¹⁷:

1.2.4. العوامل السياسية: يرمز إليها بالحرف "P" وهو اختصار لكلمة "Political" وتتضمن مجموعة من العوامل التي تحدد تأثير أي تغيير سياسي أو تشريعي أو إجراء حكومي على تسيير الأعمال والاقتصاد أو صناعة

معينة، فقد تفرض الحكومة ضريبة أو ربما جديدا بسبب تغيير الهياكل التي تحقق إيرادا للمؤسسة، وتشمل تلك العوامل السياسات الضريبية والسياسات المالية وأيضا التعريفات الجمركية وبرامج التشريعات المزمع مناقشتها.

2.2.4. العوامل الاقتصادية: يرمز إليها بالحرف "E" اختصارا لكلمة "Economics"، وتتضمن هذه العوامل مجموعة من العوامل التي تعد بمثابة محددات للأداء الاقتصادي والتي تؤثر بصورة مباشرة على المؤسسة، ولهذه العوامل آثار بعيدة المدى على مستقبل وحاضر واستمرار ونجاح المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن المتغيرات السياسية لا تعمل بشكل مستقل، بل في بيئة تتفاعل معها وتؤثر فيها وتتأثر بها، نظرا لأن العوامل والمتغيرات والقرارات السياسية العامة لها آثار اقتصادية، أي أن المنشآت تتأثر بكافة المتغيرات الاقتصادية للنظام المحلي أو الدولي أو العالمي، فعلى سبيل المثال، قد يؤثر ارتفاع معدل التضخم في أي اقتصاد على طريقة تسعير المنتجات وخدماتها، كذلك تتأثر القوة الشرائية للمستهلك ونماذج العرض والطلب، وتشمل هذه العوامل معدل التضخم، أسعار الفائدة، أسعار الصرف الأجنبي، وأنماط النمو الاقتصادي.

3.2.4. العوامل الاجتماعية: يرمز لها بالحرف "S" اختصارا لكلمة "Social"، وقد تكون هذه العوامل هي الأكثر صعوبة في القياس والتنبؤ، وتتضمن العوامل الاجتماعية الأحداث التي تؤثر على السوق والمجتمع اجتماعيا، وتجدر الإشارة إلى أن تحليل العوامل الاجتماعية يتناول مزايا وعيوب سكان منطقة إقامة المشروع أو منطقة عمل المؤسسة، وأيضا يجب أن تتضمن هذه الأحداث التوقعات الثقافية والمعايير وديناميكية السكان، الوعي الصحي، الارتفاعات المهنية، مستويات التعليم، وأنماط التوظيف، وتوضح هذه العوامل تحليل البيئة الاجتماعية للسوق وقياس المحددات مثل الاتجاهات الثقافية، التركيبة السكانية، والتحليلات السكانية وغيرها.

4.2.4. العوامل التكنولوجية: يرمز لها بالرمز "T" وهو اختصار لكلمة "Technological"، وتتناول هذه العوامل كافة الارتباطات التكنولوجية التي تؤثر على عمليات التشغيل الصناعية وعلى السوق، وتجدر الإشارة إلى أن التغيير التكنولوجي السريع له آثار بعيدة المدى على الأعمال التجارية، وتتضمن العوامل التكنولوجية عدة أمور منها: التكنولوجيا، البحوث والتطوير، الوعي التكنولوجي، بالإضافة إلى جميع الأمور التي تؤثر على التكنولوجيا، ونظرا لما تتعرض له التكنولوجيا من تقادم خلال فترة زمنية قصيرة، يجب مراعاة هذا الأمر، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة كافة الحواجز التي تحول دون دخول أسواق معينة وتغيرات القدرات المالية.

5.2.4. العوامل القانونية: يرمز لها بالحرف "L" وهو اختصار لكلمة "Legal"، ويتضمن هذا العامل جميع الجوانب القانونية مثل التوظيف، الضرائب، الواردات، والصادرات، وهذه العوامل آثار خارجية وداخلية، بالإضافة إلى ما سبق، هناك قوانين معينة تؤثر على بيئة الأعمال في بلد معين، وفي نفس الوقت هناك سياسات تحتفظ بها المنشأة، ويلاحظ أن التحليل القانوني يأخذ في الاعتبار هاتين الزاويتين، ثم يتم رسم الاستراتيجيات في ضوء هذه التشريعات، مثل قوانين المستهلك، معايير السلامة المهنية، وقوانين العمل.

6.2.4. العوامل البيئية: يرمز لها بالحرف "E" وهو اختصار لكلمة "Environment"، وتتضمن هذه العوامل جميع المؤثرات البيئية التي تؤثر على المؤسسة، وتشمل عوامل التحليل البيئي للأعمال: المناخ، الطقس، الموقع الجغرافي، التغيرات المناخية، ظروف الأرض، التلوث، ومصادر المياه. يتبع عند تحليل بيستل مجموعة من الخطوات الآتية:¹⁸

✓ **تحديد الموضوعات أو القضايا محل الاهتمام:** يقتضي استخدام تحليل بيستل توافر معلومات عن مختلف الجوانب (سياسية، اقتصادية، اجتماعية...) التي يتناولها التحليل، ويلاحظ أن منفعة تحليل بيستل لا تعتمد على كمية المعلومات التي يتم جمعها، بل على مدى ملائمة هذه المعلومات للعوامل محل التحليل ولعملية التحليل، مع مراعاة العوامل التي يتوقع أن تؤثر في أداء المؤسسة، مع التركيز على مجال عمل المؤسسة بالإضافة إلى مجالات العمل التي قد تكون نشطة في المستقبل.

✓ **تحديد كيفية جمع المعلومات ومن يقوم بجمعها:** بعد تحديد الموضوعات محل التحليل، تبدأ عملية تحديد كيفية جمع المعلومات تمهيدا لعملية الجمع الفعلي، وتجمع المعلومات المطلوبة والمتوفرة داخل المؤسسة من التقارير والمذكرات والمستندات المتعلقة بالتخطيط، وفي المؤسسات الكبيرة، فمن الحكمة استشارة ذوي الخبرة في مجالات محددة وتفويضهم لجمع بعض أنواع المعلومات.

✓ **تحديد مصادر المعلومات المناسبة:** بعد تحديد المعلومات الملائمة وكيفية جمعها، تبدأ مرحلة تحديد مصادر هذه المعلومات، فقد تكون المعلومات واقعية مما يجعلها أقوى من غيرها، ومن أمثلتها: ما يتعلق بالتوظيف، التضخم، أسعار الفائدة، التركيبة السكانية، وهي معلومات متاحة بسهولة من المصادر الإحصائية الرسمية والمراجع.

✓ **جمع المعلومات:** لإتمام هذه المرحلة بصورة سليمة، يراعى التركيز على أهمية تنظيم المعلومات وتخزينها، وأيضاً توفير أنظمة الكمبيوتر اللازمة لإتمام عمليات التخزين والتحليل كما ينبغي الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والموظفين المطلوبين للوصول إلى المعلومات.

✓ **تحليل النتائج:** بعد إتمام عملية جمع المعلومات، تبدأ مرحلة تحليل النتائج، حيث يتم تحديد وتقييم معدل التغير لكل مجال نشاط، وماهية التغيرات الهامة سواء الثانوية أو الكبيرة، والتي من المحتمل أن يكون لها آثار إيجابية أو سلبية، وقد تكون لبعض الاتجاهات آثار إيجابية وسلبية في الوقت ذاته، لذا يكون من الضروري مقارنتها ببعضها البعض.

✓ **تحديد الخيارات الاستراتيجية:** بعد إتمام عملية التحليل، تأتي مرحلة تحديد الخيارات الاستراتيجية، حيث يتم اقتراح وعرض الاستراتيجيات التي تحقق أفضل فرص النجاح، والإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتخفيض التهديدات وتعظيم الفرص لصالح المؤسسة.

✓ **كتابة التقرير:** في هذه المرحلة، يتم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها، وتحديد التهديدات والفرص الخاصة بالمؤسسة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار، مع إدراج التوصيات الأولية للعمل التي ينبغي الاهتمام بها.

✓ **نشر النتائج:** بعد استكمال المراحل السابقة، تتوفر كمية كبيرة من المعلومات، وتصبح نتائج التحليل مفيدة للمسؤولين في المؤسسة وصانعي القرارات وصانعي الاستراتيجيات، ومن ثم تكون هناك فرصة لنشر وتعميم النتائج لتحقيق الاستفادة القصوى منها.

✓ **تحديد الاتجاهات التي يجب رصدها:** في هذه المرحلة، تتم مراجعة التطورات في مختلف المجالات، مع دعم الفروض التي تشكلت خلال مراحل التحليل والاستفادة منها في المراحل المستقبلية.

يعتمد تحليل PESTEL على تقييم ستة عوامل خارجية رئيسية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، البيئية) التي تؤثر على أداء المؤسسة وتحدد فرصها وتهديدها في السوق، تساهم هذه العوامل مجتمعة في كشف التغيرات والمتغيرات التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على نشاط المؤسسة، سواء من حيث التشريعات أو التطورات الاقتصادية أو التحولات المجتمعية والتكنولوجية، يتم تطبيق التحليل عبر خطوات منظمة تشمل جمع المعلومات، تحليل النتائج، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لتعظيم الفرص وتقليل التهديدات.

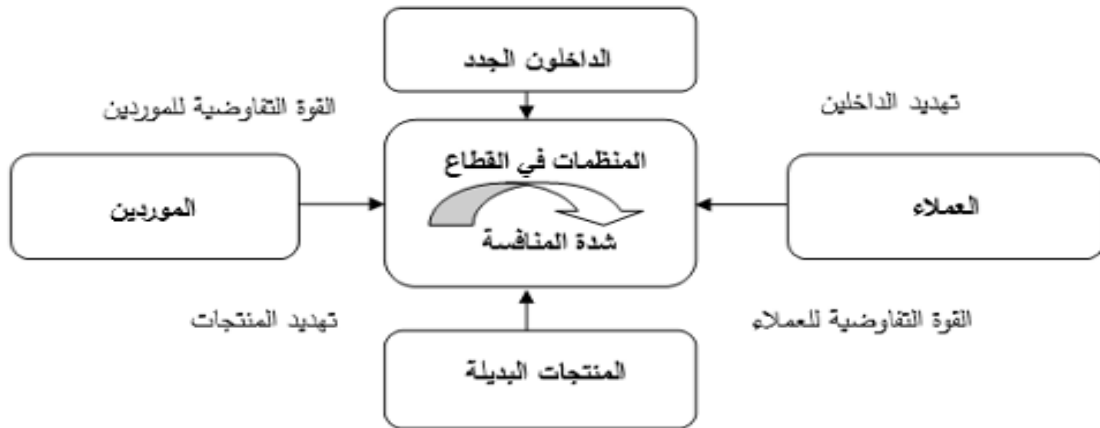
باختصار، يساعد تحليل PESTEL المؤسسة على فهم بيئتها الخارجية بشكل أفضل، واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم بقائها وتفوقها في سوق دائم التغير.

3.4. تحليل القوى الخمس لبورتر

في سنة 1974، قدم مايكل بورتر "Michael Porter" مساهمة علمية مهمة من خلال مذكرة بحثية بعنوان "مذكرة حول التحليل الهيكلي للصناعات"، تناول فيها تحليل هيكل الصناعة واستراتيجية الأعمال، ثم أصدر لاحقا في عام 1980 كتابه الشهير "الاستراتيجية التنافسية" الذي يعد من أبرز المؤلفات في هذا المجال، والذي استند بشكل كبير إلى ما أصبح يعرف لاحقا بـ "نموذج القوى الخمس لبورتر"، يهدف هذا النموذج إلى تفسير العلاقة بين متوسط ربحية الفاعلين داخل صناعة معينة وبين القوى التنافسية المؤثرة فيها، وتكمن أهمية هذا النموذج في ربطه بين جوهر صياغة الاستراتيجية وبين بيئة المؤسسة، مما يجعل من مرحلة التحليل خطوة حاسمة في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل، وتشكل البيئة الخارجية أحد المحاور الأساسية في هذه المرحلة، ما دفع الباحثين إلى تطوير عدة أدوات وتقنيات تساعد المخططين على تقييم تلك البيئة، ومن بين أهم مجالات هذا التقييم هو تحليل إمكانية تحقيق الأرباح داخل صناعة معينة، ويعد نموذج القوى الخمس لبورتر من أكثر الأطر استخداما لهذا الغرض.¹⁹

وينظر إلى الهيكل الصناعي على أنه نتيجة مباشرة لتفاعل خمس قوى تنافسية تحدد طبيعة الصناعة وخصائصها، كما حددها بورتر، وتشير هذه القوى إلى علاقات متبادلة بين عدة عناصر تؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق الأرباح، وفيما يلي الشكل الذي يوضح القوى التنافسية الخمس المؤثرة:

الشكل رقم "30": القوى التنافسية الخمس المؤثرة



المصدر: خلوفي سفيان، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 1، 2021، ص 125.

تعد القوى التنافسية الخمس من أهم إسهامات بورتر في دراسة محيط المؤسسة، إذ تدرج تحت عدة تسميات مختلفة شكليا لكنها تتفق مضمونا وهدفا، وهو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل كبير على نشاطها ومردوديتها، تتمثل هذه القوى فيما يلي: ²⁰

1.3.4. المنافسون الحاليون (حدة المنافسة)

يشمل المنافسون الحاليون جميع المؤسسات النشطة في صناعة معينة، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانات، حيث تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد وتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، وتمثل الكثافة التنافسية محور نموذج بورتر للقوى التنافسية، باعتبارها نقطة التقاء القوى الأربع الأخرى، لذلك يتعين على المؤسسة التعرف على شروط المنافسة في السوق ومنافسيها، عبر تحديد العوامل المؤثرة في حدة التنافس.

تقاس شدة المنافسة من خلال عدة معايير مثل عدد المنافسين، حجم المنظمات في الصناعة، هامش الربح، ثقافة العملاء، مرونة الإنتاج، وعوائق الخروج.

2.3.4. المنافسون المحتملون (التهديد)

يتوقف تهديد المنافسين المحتملين على وجود عوائق أمام دخول الصناعة وردود الفعل المتوقعة من المؤسسات الحالية. لذلك، يتوجب على المؤسسة دراسة احتمالات دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات في هذا السياق، ومن أهم العوائق:

✓ **اقتصاديات الحجم**: تمثل سياسة اقتصاديات الحجم عائقا رئيسيا، حيث يجد الداخلون الجدد أنفسهم مضطرين إما للدخول على نطاق ضيق مع تحمل تكاليف مرتفعة، أو الدخول على نطاق واسع ومواجهة ردود أفعال حادة من المنافسين.

✓ **تميز المنتج**: يشكل تميز المنتج حاجزا أمام الوافدين الجدد، إذ يستلزم استثمارات مرتفعة في التكنولوجيا وحملات ترويجية كبيرة لجذب الزبائن.

✓ **متطلبات رأس المال**: يمثل الاستثمار الأولي عائقا رئيسيا أمام دخول الصناعة، خاصة إذا كانت هناك حاجة لرؤوس أموال ضخمة لا تتوفر للداخلين الجدد.

✓ تكاليف التبديل أو التحويل: يتحمل الزبون مصاريف عند التحول من منتج مؤسسة إلى أخرى، مما يزيد من صعوبة كسب الزبائن من قبل الوافدين الجدد.

✓ الوصول إلى قنوات التوزيع: تتوزع قنوات التوزيع عادة بين المؤسسات القائمة، مما يلزم الداخلين الجدد بإقناع الموزعين الحاليين أو إنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

✓ السياسة الحكومية: قد تشكل القوانين والإجراءات الحكومية عائقا إضافيا من خلال فرض تراخيص وشروط معينة للدخول إلى السوق.

3.3.4. المنتجات البديلة (التهديد)

تعد المنتجات البديلة قوة حية ضمن محيط الصناعة، حيث تمثل إمكانية تعويض أو إحلال المنتجات الحالية بمنتجات جديدة ذات تكلفة أقل أو وظائف إضافية، من خلال هذه المنافسة، تشكل المنتجات البديلة تهديدا للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة، إذ توفر للزبائن خيارات تلبي احتياجاتهم بنفس الطريقة أو بطريقة محسنة، مما يؤدي إلى الضغط على الأرباح المرتبطة بالمنتجات القائمة.

4.3.4. الموردون (القوة التفاوضية)

يسعى الموردون إلى تعزيز تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم بما يرفع من قدراتهم التفاوضية، وترداد قوة الموردين التفاوضية في الحالات التالية:

- ✓ إذا كان العرض أكثر تركيزا من الطلب.
- ✓ إذا لم تكن الصناعة جذابة بما يكفي لدخول موردين جدد.
- ✓ في حال انخفاض العرض وغياب بدائل منافسة للمواد الخام.
- ✓ عندما تشكل الموارد الداخلة نسبة كبيرة من المنتج النهائي.
- ✓ إذا كان بإمكان الموردين تهديد المؤسسات عبر التكامل العمودي.
- ✓ عندما تكون تكلفة التحول إلى موردين آخرين مرتفعة.
- ✓ إذا امتلك الموردون معلومات كافية عن السوق وصفقات الشراء.

في هذه الحالة، يستطيع الموردون فرض الأسعار والشروط التي تناسبهم، أما في حالة ضعف قوتهم التفاوضية، فتصبح المؤسسات هي الطرف المهيمن وتفرض شروطها.

5.3.4. الزبائن (القوة التفاوضية)

ينافس الزبائن المؤسسات عن طريق الضغط لخفض الأسعار أو المطالبة بجودة وخدمات أعلى، وترتفع قوتهم التفاوضية في الحالات التالية:

- ✓ إذا كان عدد الزبائن قليلاً مقارنة بعدد البائعين، وكان حجم مشترياتهم كبيراً.
- ✓ إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل نسبة معتبرة من مصاريفهم، مما يدفعهم للمساومة على الأسعار.
- ✓ إذا كانت المنتجات غير متميزة بشكل كبير، مما يسهل العثور على بدائل.
- ✓ إذا كانت تكاليف التحويل منخفضة، مما يسهل على الزبائن الانتقال بين الموردين.
- ✓ إذا كان هناك تهديد بالتكامل الخلفي من طرف الزبائن.
- ✓ إذا كان الزبائن يمتلكون معلومات واسعة عن السوق وأسعار الموردين.

تعد البيئة من أهم المؤثرات في موارد المؤسسة، ولهذا تسعى المؤسسة إلى تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، باعتبارها من المكونات الهامة والرئيسية في عملية الإدارة الاستراتيجية، وسنحاول في هذا السياق تحليل البيئة التنافسية من خلال الاطلاع على العوامل البيئية المؤثرة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، يمكننا تقسيم بيئة المؤسسات الاقتصادية إلى عنصرين أساسيين، هما: ²¹

- ✓ **البيئة الداخلية:** هي البيئة التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها، وتفسيرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، ومن خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير المؤسسة بفعالية أكبر ودقة أوضح، ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجيتها من دون تحليل كافٍ وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، بمعنى آخر معرفة نفسها، وقدراتها، ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير هذه البيئة في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية، لكونها تمثل الأعمدة الأساسية لأنشطتها. وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة لتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها. ومن أهم هذه العوامل: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل، والمحاسبة الإدارية.

يهدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلى التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد القدرات المتوافرة لديها. ويتم تحليل البيئة الداخلية وفق الخطوات التالية:²²

- **تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي:** وتهدف هذه الخطوة إلى جمع المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد أهم البيانات الخاصة بالأداء الإداري على مستوى قسم معين أو وحدة أو إدارة، ثم وضعها في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية شاملة للبيانات ذات الصلة. ويقوم كل مدير بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.
- **اكتشاف نقاط القوة والضعف:** بعد جمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي، يتم عقد اجتماعات يحضرها المديرون المعنيون لتقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومقارنة المؤسسة بمنافسيها، مع ربط الأداء بأهداف المؤسسة، واستخدام نسب الكفاءة والمراجعة الإدارية لاكتشاف تلك النقاط.
- **تحليل نقاط القوة والضعف:** تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات الخاصة بأداء المنظمة وإمكاناتها الحالية، واكتشاف الجوانب التي تمثل نقاط قوة وضعف في المؤسسة.

يمكن القول إن تحليل البيئة الداخلية يهتم بتشخيص قدرة المؤسسة وإمكاناتها، لتبيان عناصر القوة والضعف، والعمل على تصحيح الانحرافات، وتقييم الموارد المادية والمالية والبشرية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين أفراد العمل، وتنسيق جماعات العمل بهدف تطوير المؤسسة، وتشمل البيئة الداخلية العناصر التالية:²³

- **المالكون:** وهم الأفراد الذين يمتلكون المؤسسة قانونياً، وقد تكون الملكية فردية كالمساهمة في شركة ما، أو جماعية كشركات التضامن، ويعد المالكون من أهم عناصر البيئة الداخلية باعتبارهم المستفيد الرئيس من تطور المؤسسة.
- **مجلس الإدارة:** وهو الهيئة الحاكمة للمؤسسة التي تشرف على الإدارة العليا، وينتخب أعضاؤه من قبل المساهمين.
- **العاملون:** يشكلون عنصراً أساسياً في المؤسسة، ويعتمد عليهم أداء المنظمة بدرجة كبيرة، سواء كانوا موظفين دائمين أو مؤقتين، وهناك ميل متزايد للاعتماد على العاملين المؤقتين لما يوفره ذلك من مرونة.
- **البيئة المادية:** وتشمل التجهيزات والمكينات والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها من الممتلكات المادية.

✓ **البيئة الخارجية:** هي مجمل المتغيرات والمؤشرات التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت ذات تأثير غير مباشر (البيئة العامة) أو ذات تأثير مباشر (البيئة الخاصة)، إن نجاح الشركات في بيئة العمل المعاصرة يعتمد على قدرتها في

تطوير أساليبها للتعامل معها ويعرف الباحثان البيئة الخارجية على أنها مجموعة العوامل التي تفرضها بيئة الأعمال بحيث تتمثل في المنافسين بالدرجة الأولى وكذلك الموردين والزبائن بالإضافة إلى التشريعات والقوانين التي تفرضها الجهة الوصية يمكننا توضيح عناصر البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية وفق الجدول الآتي ، بحيث يجب على المؤسسة دراسة وتحليل هذه العناصر مع التركيز على الفروع التي تتعلق بصورة مباشرة بعمليات ونشاطات المؤسسة، وفق الجدول رقم "09"، ويمكن توضيحها كما يلي:

الجدول رقم "09": عناصر تحليل البيئة الخارجية

العناصر الفرعية	العوامل الرئيسية
الموارد، طرق الحصول عليها، مدى الإتاحة	النظام الاقتصادي
القومية، نظام الدولة، القوانين، التشريعات، الأحزاب	النظام السياسي
المنافسة المحلية والعالمية، جمع وتحليل المعلومات	المنافسة
أساليب وتقنيات العمل، الأوتوماتيكية	التكنولوجيا
القيم، العادات، المعتقدات، التقاليد، السلوك	الثقافة
الديموغرافيا، مهارات العمل، التدريب، الكفاءات، النقابات، التربية، الانتشار	الاجتماعي

المصدر: أحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج Porter: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 164.

بناء على هذا الجدول، يتضح أن المؤسسات التي تتوفر على موارد قوية (مادية، مالية، بشرية، معلوماتية...) تكون أكثر قدرة على التأقلم، والصمود، وتحقيق ميزة تنافسية، في المقابل، تتأثر المؤسسات بطبيعة النظام الاقتصادي والسياسي والتشريعات المفروضة، والقيم المجتمعية، وطبيعة المنافسة، ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى مدى كفاءة مواردها البشرية.

في الختام، يمكن التأكيد على أن تحقيق الميزة التنافسية ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى للتميز والتفوق في سوق يتسم بالتطور المستمر يتطلب ذلك فهما دقيقا لعوامل القوة والضعف، بالإضافة إلى

تحليل شامل للفرص والتهديدات كما ينبغي اعتماد أدوات تحليل فعالة مثل تحليل "SWOT" و "PESTEL"، وكذلك تحليل القوى الخمس لبورتر المؤسسات التي تدرك أهمية هذه العناصر وتتمتع بالقدرة على توظيفها بفعالية، ستكون الأكثر قدرة على تحقيق مركز تنافسي مستدام في بيئة الأعمال العالمية.

5. الإبداع كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أداة جوهرية تمكن المؤسسات من التفوق على منافسيها وضمان بقائها في سوق دائم التغير. تعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على تقديم قيمة مضافة للعملاء بأسلوب فريد يصعب تقليده، سواء من خلال تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بخصائص تميزها عن غيرها، في هذا السياق، يبرز الإبداع كبعد أساسي من أبعاد الميزة التنافسية، حيث يساهم في خلق حلول مبتكرة تمكن المؤسسة من التميز أو تقليل التكاليف، مما يعزز مكانتها في السوق ويزيد من حصتها السوقية.

تشكل الميزة التنافسية من مجموعة من العوامل التي تمنح المؤسسة تفوقا مستداما في السوق، وتختلف مصادر هذه الميزة بين التفوق في التكلفة أو التميز في القيمة المقدمة للزبون، فإن الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على فعل شيء أفضل من منافسيها، سواء من حيث الكفاءة أو الجودة أو الابتكار، مما يجعلها قادرة على تقديم منتجات أو خدمات بشكل متفوق مقارنة بالمنافسين، أما الإبداع، فهو الجسر الذي يربط بين قدرة المؤسسة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى واقع عملي يعزز من ميزتها التنافسية.

تتضح العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وتطوير منتجات أو عمليات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل أو بتكلفة أقل، فعندما تتبنى المؤسسة ثقافة الإبداع، فإنها تخلق بيئة محفزة على التجريب والابتكار، مما يؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة تمكنها من تحقيق التميز أو تقليل التكاليف، وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية التي تظهر في:²⁴

1.5. بعد التكلفة: الإبداع طريق خفض التكاليف وتعزيز التنافسية

تسعى المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية قيادة التكلفة إلى تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من المنافسين، مما يمكنها من تقديم أسعار تنافسية تجذب شريحة أوسع من العملاء، ويمكن للمؤسسة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة في الأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، ولتحقيق

ذلك، تعتمد المؤسسة على مراقبة عوامل تطور التكاليف، مثل التعلم المستمر، تحسين جودة المنتجات، واستخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإنتاجية.

يعتبر الإبداع في هذا البعد أداة فعالة لخفض التكاليف، حيث يساهم في تطوير أساليب إنتاج جديدة، تبسيط الإجراءات، تقليل الهدر، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، على سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تستثمر في البحث والتطوير لتحسين العمليات، أو توظيف الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتوقع الطلب، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة كما أن الإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات يساهم في خفض التكاليف ويعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.

ومع ذلك، تواجه المؤسسات عدة عوائق في تحقيق ميزة التكلفة، مثل الحاجة إلى استثمارات أولية مرتفعة، مخاطر التقادم التكنولوجي، وصعوبة تحقيق التوازن بين خفض التكاليف والحفاظ على الجودة كما أن المنافسين قد يقلدون بسرعة بعض الابتكارات، مما يجعل من الضروري البحث المستمر عن طرق جديدة لخفض التكاليف والمحافظة على التفوق.

2.5. بعد التميز: الإبداع في خلق قيمة فريدة

يركز بعد التميز على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات فريدة من نوعها يصعب تقليدها، مما يجعل الزبائن يفضلونها عن غيرها، تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحصول على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، سواء من حيث الجودة، التصميم، الخدمة، السمعة، أو الريادة التكنولوجية.

يعتبر الإبداع في هذا البعد محركاً أساسياً للتميز، حيث يساهم في تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل أو توفر لهم تجربة فريدة، على سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تقدم تشكيلات مختلفة للمنتج، خصائص خاصة، خدمة ممتازة، قطع غيار، جودة متميزة، أو ريادة تكنولوجية، مما يجعلها مميزة عن المنافسين ويزيد من ولاء الزبائن.

تتطلب استراتيجية التميز توافر مهارات وكفاءات عالية المستوى، مثل تدريب العمال، التركيز على جودة المنتجات، وبناء علاقات وطيدة مع الزبائن كما أن نجاح الإبداع في بعد التميز يتطلب فهما عميقا لاحتياجات السوق وتفضيلات العملاء، ومرونة في التكيف مع التغيرات.

ومع ذلك، تواجه المؤسسات عدة تحديات في تحقيق التميز، مثل صعوبة الحفاظ على التفرد في ظل تقليد المنافسين، ارتفاع تكاليف الابتكار، ومخاطر الفشل في تحقيق القبول لدى الزبائن كما أن نجاح الإبداع في بعد التميز يتطلب استثمارا مستمرا في البحث والتطوير، وتبني ثقافة تنظيمية محفزة على التجريب والتعلم من الفشل.

3.5. استراتيجيات بناء الميزة التنافسية

تتعدد استراتيجيات بناء الميزة التنافسية، حيث يمكن للمؤسسة أن تعتمد على استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، أو استراتيجية التركيز، وتعتمد استراتيجية قيادة التكلفة على تحقيق تكلفة أقل من المنافسين، بينما تعتمد استراتيجية التميز على تقديم منتجات أو خدمات فريدة يصعب تقليدها، أما استراتيجية التركيز، فتهدف إلى التركيز على شريحة محددة من العملاء أو سوق جغرافي معين.

يعتبر الإبداع أداة محورية في تنفيذ هذه الاستراتيجيات، حيث يساهم في تطوير منتجات أو عمليات جديدة تمكن المؤسسة من تحقيق التميز أو تقليل التكاليف كما أن الإبداع يساعد المؤسسة على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، وتطوير أساليب إنتاج وتوزيع جديدة، وتحقيق مستويات أفضل من الناحية الكمية والنوعية في جميع الأنشطة.

يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع كبعد أساسي من أبعاد الميزة التنافسية، حيث يعتبر الإبداع عملية أو نشاط ينتج عنه ناتج أو شيء جديد، يمكن تلخيص أهم ما تحققه المنظمات من خلال الإبداع في مواجهة المنافسة المتزايدة، تقليل الحوادث، إيجاد حلول للمشكلات، تطوير أساليب إنتاج وتوزيع جديدة، كسب التفوق التنافسي، وتحسين إنتاجية المنظمة.

يعتبر الإبداع في العمليات أداة فعالة لتقليل تكاليف التصنيع ورأس المال، سرعة التكيف ومواكبة التطور، وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء كما أن الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون للإدارة تحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات المستفيدة من تلك الأفكار.

تواجه المؤسسات العديد من العوائق والمخاطر عند تبني استراتيجيات الإبداع لبناء الميزة التنافسية، من أبرز هذه العوائق مقاومة التغيير من داخل المؤسسة، سواء من الموظفين أو الإدارة، حيث قد يرفض البعض الأفكار الجديدة خوفا من المخاطر أو فقدان السيطرة كما أن ارتفاع تكاليف الابتكار قد يشكل عائقا أمام المؤسسات الصغيرة أو التي تعاني من ضعف التمويل من جهة أخرى، يصعب أحيانا الحفاظ على التفرد في ظل تقليد المنافسين، خاصة في الأسواق شديدة التنافسية حيث تتسابق الشركات على تقديم الجديد.

من المخاطر الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار: صعوبة تحقيق التوازن بين خفض التكاليف والحفاظ على الجودة، مخاطر الاستثمار في تقنيات قد تصبح قديمة بسرعة، وصعوبة تحقيق القبول السريع لدى الزبائن بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المبتكرة، لذلك تحتاج المؤسسة إلى إدارة دقيقة للمخاطر، وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والتعلم من الفشل، ومراقبة السوق باستمرار لمواكبة التغيرات.

ختاما يعد الإبداع محورا أساسيا في بناء الميزة التنافسية، سواء من خلال تقليل التكاليف أو تحقيق التميز في القيمة المقدمة للزبائن، تعتمد المؤسسات على الإبداع لتطوير منتجات أو عمليات جديدة تمكنها من التفوق على المنافسين وضمان بقائها في سوق دائم التغير، تتطلب استراتيجيات الإبداع توازنا دقيقا بين بعدي التكلفة والتميز، وإدارة فعالة للمخاطر والعوائق التي قد تواجهها المؤسسة في رحلتها نحو الابتكار، في النهاية، يبقى الإبداع هو البعد الحيوي الذي يضمن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز مكانتها في السوق

قائمة المراجعين:

- ¹ خالفي خالد، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص 181.
- ² خالفي خالد، مرجع سابق، ص 181.
- ³ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 342.
- ⁴ شني صورية، بن الخضر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2017، ص 112.
- ⁵ خالفي خالد، مرجع سابق، ص 182.
- ⁶ خالفي خالد، مرجع سابق، ص 182.
- ⁷ بوغمس عبد الغني، إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر "كوليتال"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص 21.
- ⁸ بوغمس عبد الغني، مرجع سابق، ص 22.
- ⁹ خالفي خالد، مرجع سابق، ص 190-191.
- ¹⁰ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 116.
- ¹¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52.
- ¹² نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 238.
- ¹³ خالد محمد بني حمدان ووائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان، الأردن: دار اليازوري، 2009، ص 110.
- ¹⁴ جعيجع نبيلة، أهمية تحليل سوت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية: حالة شركة هواوي للهواتف الذكية نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 02، الرقم التسلسلي 28، 2021، ص 148.
- ¹⁵ احمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين، ط 4 الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 223.
- ¹⁶ جعيجع نبيلة، مرجع سابق، ص 149-150.
- ¹⁷ مروة محمد عمر محمد، دور تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف، مستخلص من أطروحة دكتوراه بعنوان: استخدام تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف لترشيد تكاليف نقل وتوطين التكنولوجيا من خلال الاستثمار المشترك تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، أجندة إفريقيا 2063 (دراسة تطبيقية)، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثاني، 2023، ص 411-413.
- ¹⁸ مروة محمد عمر محمد، مرجع سابق، ص 413-414.

- ¹⁹ خلوفي سفيان، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل(2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 1، 2021، ص 125.
- ²⁰ حجازي إسماعيل وعبدواي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوم اش - بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثاني (عدد خاص)، 2015، ص 63.
- ²¹ أحمد يوسف ودهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج Porter: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 25 ماي 2019، ص 161.
- ²² أحمد يوسف، مرجع سابق، ص 162.
- ²³ أحمد يوسف، مرجع سابق، ص ص 162 - 163.
- ²⁴ بوكابوس سلمى، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2019، ص ص 94، 95.

في رحلتنا عبر صفحات هذه المطبوعة، نكون قد سلكنا مسارا شاملا لفهم إدارة الإبداع والابتكار، حيث بدأنا بتحديد ماهية الإبداع والابتكار وكيف أنهما ليسا مجرد أفكار عابرة، بل عمليات حيوية تدفع المؤسسات إلى تجاوز المألوف وإحداث تغيير جذري في بيئات الأعمال، وقد بينت النظريات المفسرة للإبداع والابتكار أن هذه العمليات مركبة ومعقدة، تنطلق من تفاعلات فردية وجماعية، وتتأثر بالبيئة المحيطة والإطار التنظيمي، مما يؤكد أن الإبداع ليس حكرًا على فئة معينة، بل هو نتاج بيئة داعمة وحوافز محفزة.

وفي سياق المصادر والمحددات، أظهرت المطبوعة أن الأفكار المبتكرة يمكن أن تظهر من أي زاوية داخل المؤسسة أو خارجها، وأن هناك عوامل كثيرة تحدد نجاح الابتكار أو تعيقه، مثل الثقافة التنظيمية، الإمكانيات المادية، القوانين، وحتى القيادة الملهممة، أما نماذج الإبداع والابتكار، فقد رسمت لنا خريطة واضحة لتحويل الأفكار إلى ممارسات ناجحة، حيث تم التأكيد على أهمية التكامل بين مراحل توليد الأفكار وتطبيقها وتقييمها، وضرورة اختيار النموذج المناسب لطبيعة المؤسسة وأهدافها.

لم يغب عن المطبوعة الحديث عن تقنيات اكتشاف الأفكار الجديدة، حيث استعرضنا طرقا مبتكرة مثل العصف الذهني وقبعات التفكير الست، التي تتيح للمؤسسات جمع أفكار متنوعة من مصادر متعددة، وتشجع على مشاركة جميع المستويات التنظيمية في عملية الابتكار، مما يجعل من اكتشاف الأفكار الجديدة خطوة محورية نحو تحقيق الابتكار المستدام. أما الإبداع التكنولوجي، فقد بينت المطبوعة أنه أصبح ركيزة أساسية لتحقيق التميز والبقاء في سوق متسارع، وذلك من خلال الاستثمار في البحث والتطوير ومواكبة التطورات التقنية، حيث تفتح التكنولوجيا الباب أمام فرص جديدة للنمو والتوسع.

ثم انتقلنا إلى الإبداع التكنولوجي، ذلك المحور الذي يركز عليه مستقبل المؤسسات في عالم يتسم بالتسارع التقني والمنافسة الحادة، إن الإبداع التكنولوجي ليس مجرد استحداث أدوات أو منتجات جديدة، بل هو عملية مستمرة من التفكير خارج الصندوق، حيث تمتاز الأفكار الجريئة مع التقنيات الحديثة لإيجاد حلول غير مسبقة، حيث يلعب الإبداع التكنولوجي دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، سواء من خلال تحسين المنتجات أو إعادة هندسة العمليات الإنتاجية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة، تخفيض التكاليف، زيادة المرونة، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، إن الاستثمار في البحث والتطوير وإدارة المعرفة، إلى جانب تبني ثقافة الابتكار

التكنولوجي، يعد من أهم العوامل التي تمكن المؤسسات من البقاء في السوق والاستجابة بفعالية لمتطلبات العملاء والتغيرات البيئية.

وفي مجال الإبداع التنظيمي، تم التأكيد على أهمية المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات، حيث تتطلب المؤسسات المبتكرة إعادة هيكلة عملياتها وأنظمتها لتحقيق الابتكار المستدام، مع ضرورة تهيئة بيئة عمل داعمة ومفتوحة تشجع المبادرات الإبداعية، أما العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع، فقد بينت المطبوعة أن الهياكل المرنة والمفتوحة تشجع تبادل الأفكار والمشاركة الفعالة، بينما تعيق الهياكل البيروقراطية عملية الابتكار، مما يستدعي تعديل الهيكل التنظيمي لتعزيز القدرة على الإبداع.

ولم يغب عن المطبوعة أهمية الإبداع التسويقي، الذي يمثل عنصرا أساسيا في بناء صورة ذهنية مميزة للمؤسسة، حيث يتطلب مواكبة اتجاهات السوق واحتياجات العملاء، وتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة تزيد من ولاء العملاء وتعزز الميزة التنافسية، وأخيرا، اختتمت المطبوعة بتوضيح العلاقة الوثيقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية، حيث أصبح الابتكار المستدام أساسا للتميز التنظيمي وقوة دافعة للنمو والاستدامة، مما يجعل إدارة الإبداع والابتكار ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الحديث.

بهذا الشكل، نكون قد استرنا معا مسارا متكاملا حول إدارة الإبداع والابتكار، حيث تلقتي الأفكار المبتكرة مع الممارسات الفعالة، لتصنع مستقبلا زاهرا للمؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار وتستثمر في إبداعها.

ختاما، يمكن القول إن إدارة الإبداع والابتكار هي عملية متكاملة ومستمرة، تتطلب رؤية واضحة وإرادة قوية، وتستند إلى بيئة محفزة وقيادة ملهمة، وإن المؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة، وتستثمر في إبداعها وابتكارها، هي المؤسسات التي تبقى في صدارة المنافسة، وتحقق نجاحا مبهرًا في عالم متغير وسريع الإيقاع، ولعل السؤال الذي يبقى مطروحا: كيف يمكن لكل مؤسسة أن تكتشف وتغرس بذور الإبداع في ثقافتها، وتوظفها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتضمن استدامتها وتميزها في المستقبل؟

1. المراجع باللغة العربية:

1. ال غور، المستقبل ستة محركات للتغيير العالمي، ترجمة عدنان جرجس، عالم المعرفة، مصر، 2015.
2. إبراهيم ينجي، مقياس التكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي، مرباح ورقلة، أكتوبر 2005.
3. أحمد أنور حسن الفقي، فاعلية برنامج قائم على التكامل بين نصفين المخ في تدريس التاريخ التنمية الذكاء الوجداني ومهارات التفكير الناقد لدى طلاب المرحلة الثانوية، بحث مشتق من أطروحة الدكتوراه الخاصة بالباحث، كلية التربية-جامعة بنها، العدد (110)، الجزء 01، أبريل 2017.
4. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية: أنجليزي-فرنسي-عربي، دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1994.
5. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين، ط 4 الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
6. أحمد محمد فهمي البر زنجي استراتيجيات التسويق (مفاهيم وأسس معاصرة)، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، 2004.
7. أحمد يوسف، دهلوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج Porter: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 25 ماي 2019.
8. أسامة محمد سيد عباس وحلمي الجمل، أساليب التعليم والتعلم النشط، دار العلم والایمان، ط 1، مصر، 2012.
9. أمال عبيدي، مراد كواشي، الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية، مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، 2021.
10. أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
11. أيمن على عمر، قراءات في دراسات متقدمة في التسويق الدار الجامعية، مصر، 2006/2007.
12. بشير عباس العلاق، حميد العناني تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. بكه، الموردين: الأنواع والأهمية والمعايير وكيفية التواصل، مركز المعرفة، 2025، متاح على:
14. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

15. بن أمحمدي يزيد إبراهيم الخليل، بكري عبد الحميد، "نظرية العقل والدين وعلاقتها بالتعبيرات الانفعالية لدى الأطفال المصابين باضطراب طيف التوحد." مجلة أنثروبولوجية الأويان، المجلد 21، العدد 01، 2025.
16. بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019.
17. بن علي محمد مخلوفي عبد السلام، دور الإبداع التسويقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة بشار العدد 7 جوان 2017.
18. بن يحيى نبيلة، مدخل في الدراسات الاستشرافية، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر الدراسات الإقليمية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2021-2022.
19. بو مصباح نبيل، فتان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، المجلد 2، العدد 02، 2011.
20. بوزناق عبد الغاني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمحاسبة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013.
21. بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوعرييج، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2012-2013.
22. بوزيان راضية، مذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا - الأهمية والأبعاد، مجلة التراث، المجلد 08، العدد 01، 2018.
23. بوشقيفة حميد، بن ديدة هواري، دور الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الشلف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، أكتوبر 2020.
24. بوشويشة رقية، بن اعمارة منصور، أهمية الإبداع والابتكار في التعليم العالي، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 01/02 ديسمبر 2010.

25. بوعمسة عبد الغني، إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر "كوليتال"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.
26. بوكبوس سلمى، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2019/2018.
27. بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، الجزائر، العدد 07، 2016.
28. بيتر دروكر، ترجمة: حسين عبد الفتاح، التجديد والمقاولة، ترجمة الممارسات والمبادئ، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1998.
29. بيطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، "آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 0، العدد 0، ديسمبر 2016.
30. تم الاطلاع: 5 مارس 2025.
31. الثابت عبد الرحمن إدريس جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
32. الجراح رانيا علاء الدين، أثر تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات: دراسة حالة عن المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سوريا، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020/2019.
33. جعيجع نبيلة، أهمية تحليل "SWOT" في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية - حالة شركة هواوي للهواتف الذكية نموذجا -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 02، الرقم التسلسلي 28، 2021.
34. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
35. جمعون نوال، "دور البحث والتطوير في تحديث الخدمات البنكية وتطويرها: حالة المنظومة البنكية الجزائرية"، مجلة المدير، العدد 7، ديسمبر 2018.
36. جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات "مجد"، بيروت، 2006.
37. حجازي اسماعيل، عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوم اش - بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثاني (عدد خاص)، 2015.

38. حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
39. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2010.
40. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة المالية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
41. حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 271.
42. حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
43. خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الأردن، 2010.
44. خالد محمد بني حمدان ووائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان، الأردن: دار اليازوري، 2009.
45. خالفي خالد، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2014.
46. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (السعيدة) نموذجاً، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مدرسة الدكتوراه تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، 2011.
47. خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
48. خلوفي سفيان، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 1، 31 ديسمبر 2021.
49. الخير طارق، مبادئ التسويق، دمشق: منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005.
50. درمان سلمان صادق داليا روثيل داود عمر يوسف سليمان، التسويق المستدام محل تسويقي معاصر نحو الاستدامة في القرن الحادي والعشرين العراق دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2017.
51. دريدي منيرة، حروش سلمى "دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2019.

52. دليو فضيل، تقنية دلفي عملية معيارية واستشرافية متجددة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، 2022.
53. دور الموردین في تعزيز نجاح الأعمال، نشر في 2024/10/30، على الموقع: <https://holistiquetraining.com/ar/news/understanding-the-role-of-suppliers-in-enhancing-business-performance-and-sustainability>، 2025/06/04.
54. دي بونو إدوارد، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجيوسي، مراجعة محمد عبد الله البيلي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
55. دياب هالة محمد عيسى عبد الدائم، استراتيجية قبعات التفكير الست كمدخل لتعليم مفاهيم التعبير والتواصل لأطفال المؤسسات الإيوائية، مجلة البحث العلمي في التربية، الجزء 16، العدد 16، 2015.
56. ديقش سمية، أهمية الإبداع والابتكار التسويقي في ترقية التسويق بالعلاقات، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، الجزائر، جامعة سطيف 1، المجلد 4، العدد 1، جوان 2020.
57. رانيا المجني، تسويق الخدمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
58. رتيمي أسماء، غضبان رحيمة، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 8، 1 فيفري 2017.
59. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
60. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي الطبعة الأولى المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2005.
61. رمزي عقلة الرواشدة، الهيكل التنظيمي المتشعب ودوره في عملية خلق المعرفة، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، جامعة الأردنية، الأردن، العدد 19، 2016.
62. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009.
63. زمام نور الدين، سليمان صباح، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، العدد 11، جوان 2013.
64. زهير علاقة، دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الأفراد في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق، مجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، 2022.

65. سالم محمد عبد الله أبو، صاحب عبد مرزوك الجنابي خمرة، المعتقدات المعرفية، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، 2020.
66. سعدي وحيدة، وهي حنان، الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، دراسات وأبحاث، المجلد 7، العدد 19، 2015.
67. سعيد يس عامر، الادارة وتحديات التغير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.
68. سهام طرشاني، إدارة الإبداع والابتكار، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020/2019.
69. سوداني أحلام، مطبوعة محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2017-2018.
70. سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
71. شداد الناصر ومزريق عاشور، أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت-TEXALGE، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 02، 2017.
72. شعيب حورية، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
73. الشماع خليل محمد، حسن خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
74. شني صورية، بن الخضر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، العدد 2، 2017.
75. شينار سامية، الجامعة كوسيط لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 19، 2019.
76. الصرن رعد، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الأول، دمشق.
77. صورية شني السعيد بن الخضر، البحث والتطوير لتحقيق التنمية السياحية المستدامة: حالة الريادة العالمية (فرنسا)، دار حميارا للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
78. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002.

79. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
80. طارق طه، التنظيم النظريات - الهياكل التطبيقات، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2007.
81. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الكويت، 2004.
82. طاهر محسن منصور، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
83. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21؟)، مكتبة الشقري، 2000.
84. طيبي حسين، غريبي علي، البحث العلمي ومؤسسات البحث العلمي. مجلة دراسات اجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط، العدد 1، ديسمبر 2017.
85. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
86. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.
87. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2011.
88. عامر الحاج، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 47، 2017.
89. العامري سلوى مهدي، عبد الجبار صالح مهدي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي، الجزائر العاصمة، جامعة الجزائر، فندق الأوراسي، 31/2 ماي - جوان 2003.
90. العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005.
91. عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
92. عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.

93. عقيل محمود رفاعي، التعلم النشط المفهوم والاستراتيجيات وتقويم نواتج التعلم، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2012.
94. عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
95. علي محمد فتاحي محمد، "مفهوم براءة الاختراع وآليات حمايتها في التشريع الجزائري (دراسة مقارنة)"، مجلة الحقيقة، العدد 38، جامعة أدرار، 2015.
96. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999-2004.
97. عماد عبد الرحمان زغلول نظريات التعلم، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2010م.
98. غازلي تمعزوت نعيمة، وطالح، نصيرة، نقد نظرية التحليل النفسي لفرويد وبيان ما يتوافق ولا يتوافق مع المجتمعات العربية الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016.
99. فاروق عبدة فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2005.
100. فاطمة محمد البدراي، الاستمولوجيا نظريات في تنمية الفهم والمعتقدات المعرفية، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2019.
101. الفضل مؤيد عبد الحسين، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
102. قدايفة أمينة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013/2014.
103. قصار سليم، بوكريف زهير، "دور الإبداع التسويقي في تعزيز الاتصالات التسويقية المتكاملة للمؤسسات الخدمية - مؤسسة أوبتيكوم الجزائر (جازي) نموذجاً"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 05، سبتمبر 2022.
104. قلال عبد القادر، مقدود وهيب، دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 02، 2024.
105. قويدري قوشيح نعيمة، مزريق عاشور، أهمية براءات الاختراع وخصائصها كمصدر من مصادر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 10، العدد 1، 2016.

106. كحموص نجاة، قرس، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة اتصالات الجزائر – ميلة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، 2021.
107. لطيفي محمد عبد الله، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
108. لمين غلوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.
109. محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
110. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 01، 2019.
111. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
112. محمد عواد، فهد الخطيب، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، ط2، مركز يزيد للخدمات الطلابية، الأردن، 2004.
113. محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع الاسكندرية، 2004.
114. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2012.
115. محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز التنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، عدد 6، 2008.
116. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
117. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن، 2015.
118. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
119. مدوكي يوسف وغقال الماس، "أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.
120. مرزوقي مرزوقي، أثر العائلة في تفعيل دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر، 2016.

121. مروة محمد عمر محمد، دور تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف، مستخلص من رسالة دكتوراه بعنوان: استخدام تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف لترشيد تكاليف نقل وتوطين التكنولوجيا من خلال الاستثمار المشترك تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، أجنحة إفريقيا 2063 (دراسة تطبيقية)، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثاني، 2023.
122. منير نوري، التسويق الدولي ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر، 2015.
123. مهابات نوري عبد الله، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية - دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أرييل المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، المجلد 6، الاصدار 23، 2009.
124. مؤيد عبد الحسين الفضل الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
125. نبيل محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
126. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
127. نجم عبود نجم، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن.
128. النزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم الأسس الوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
129. نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
130. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
131. نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
132. نوال علي اليحيائي، حسين علي الخروصي، "الخصائص السيكمومترية لمقياس أنماط التفكير وفق نظرية هيرمان للسيطرة الدماغية لدى طالبات المرحلة الثانوية في سلطنة عمان"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 13، العدد 03، 2024.
133. نورا احمد ناجي، العصف الذهني، مذكرة لنيل شهادة البكالوريوس، كلية التربية للعلوم الصرفة، قسم الرياضيات، جامعة بابل، العراق، 2024.

134. هاني حامد الضمور، جمانا إدوارد الخوري، أثر عناصر المزيج التسويقي على قرار شراء الشقق السكنية في منطقة عمان الغربية بالأردن، دراسات مجلة علمية متخصصة محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد 35 العلوم الإدارية، العدد. كانون الثاني، عمان، الأردن، 2008.
135. الهنادي فاضل الفاضل، أثر الابداع التسويقي والمعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011،
136. هند غدايفي واحمد فرحات ويونس بن حسين، الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018.
137. الهيملية إيمان بنت سليمان بن سعيد، معوقات الإبداع لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدارس ولاية المضبي من وجهة نظر المعلمات وأولياء الأمور، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص التوجيه والإرشاد، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2017.
138. وسام صلاح عبد الحسين، التعلم المتناغم مع الدماغ (تطبيقات لأبحاث الدماغ في التعلم)، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2015.
139. الياس عقال وزقير عادل ومدوكي يوسف، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.
140. يحي محمد نبهان، العصف الذهني وحل المشكلات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
141. يجياوي وردة، "نظرية العقل"، مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 2 (عدد خاص)، الجزائر، 2021.
142. يوب زهرة، الطفل المصاب باضطراب طيف التوحد ونظرية العقل: النهج المعرفي. المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 1، 15 جوان 2019.
143. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الالكتروني، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
144. يوسف قطامي، النظرية المعرفية في التعلم دار الميسر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Jean Lachman, le financement des stratégies de l'innovation, édition economica, paris, 1993.

2. Guilford J.P, Creativity, American Psychological Association, 5(9), 1950.
3. Torrance E.P, Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-technical manual. Scholastic Testing Service, Bensenville, United States, 1974.
4. Schumpeter J. A, The Theory of Economic Development, Harvard University Press, USA, 1934.
5. Drucker P. F, Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row, USA, 1985.
6. Csikszentmihalyi M, Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, HarperCollins, 1996.
7. Rogers E. M, Diffusion of Innovations, Free Press, 5th ed, USA, 2003.
8. Aùabile Tersa M, A Model of creativity and Innovation in organizations, Research in organizational behavior, Vol 10.
9. Stephen J Kline, Nathan Rosenberg, An Overview of Innovation, Studies on science and the innovation process, 2010.
10. William E. Souder and Robert W. Ziegler, A Review of Creativity and Problem Solving Techniques, Research Management, 20(4).
11. Groff Arnould, 100 Questions, manager l'innovation pour comprendre et agir, Afnor, Paris, 2009.
12. OECD, Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, OECD Publishing, Paris, 2015.
13. Becker, Markus C.; Esslinger, Hans Ulrich; Hedtke, Ulrich; Knudsen, Thorbjørn, Schumpeter's Unknown Article Development A Missing Link Between Schumpeter's Theories of Economic Development, Business Cycles and Democracy, Business Cycles and Democracy, N°19, 2002.
14. Guidance Paper on the Foundations of Research and Development "R&D", Ministry of finance, United Arab Emirates, 2024.
15. Pajarinen, Katri, "Customers and competitors in a new service idea generation process." Saimaa University of Applied Sciences, Master's thesis, 2015.
16. Cooper RG, Stage- gate system: A new Tool for managing new products, Business horizon, May-June, 1990.
17. Frédéric Tomala et al., Modèle de processus d'innovation, 3 conférence francophone de Modélisation et Simulation Conception, Analyse et Gestion des systèmes Industriels, du 23 au 27 Avril 2001, Troyes (France).
18. Annie Canel, Processus d'innovation technique, organisation de la firme et organisation spatiale le cas de l'électronique, Thèse de doctorat de l'école nationale des Ponts et Chaussées, Economie et sciences sociales, So 04 Mai 1993.
19. Nominal Group Technique, <https://asq.org/quality-resources/nominal-group-technique>, 12/06/2025.

- 20.Varga-Atkins, T., with contributions from Bunyan, N; McIsaac, J; Fewtrell J, The Nominal Group Technique: a practical guide for facilitators, ELESIG Small Grants Scheme, Version 1.0, University of Liverpool, Liverpool, 2011.
- 21.Boly Vincent, Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes, 2EME édition, Lavoisier, Paris, France, 2008.
- 22.OCDE, Manuel d'Oslo - Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 1^{re} édition, Paris, France, 1994.
- 23.Mellissa Schilling, François Thérin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, France, 2006.
- 24.Marie-camille DEBOURG et autres, Pratique du Marketing, BERTI éditions, ALGER, 2004.
- 25.Alexandre CHIROUZE, Yves CHIROUZE, Introduction au Marketing, éditions FOUCHER, Paris, 2004.
- 26.P.BARANGER et autres, Gestion (les fonctions de l'entreprise), 2^{ème} édition, Paris, 1998.
- 27.Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Marketing Management, 11^{ème} éditions, Pearson éducation, Paris, 2003.
- 28.Bernard, K. P, marketing management, Paris: Pearson Education, 2003.